



The University Of Tehran Press

## Woman in Development and Politics

# The Effect of the Glass Cliff Phenomenon on the Formation of Organizational Obstruction and Organizational Silence with the Moderating Role of Perceived Organizational Support (Case Study: Female Employees of Tehran University)

Razieh Aghababaei<sup>1</sup> 

1. Assistant Professor, Department of Education, Faculty of Humanity Sciences, University of Kashan, Kashan, Iran. E-mail: [razieh.agb@kashanu.ac.ir](mailto:razieh.agb@kashanu.ac.ir)

---

### Article Info

**Article type:**

Research Article

**Article history:**

Received: 4 September 2023

Received in revised form: 23 November 2023

Accepted: 21 December 2023

Published online: 20 March 2024

**Keywords:**

Female Employees of Tehran University,  
Glass Cliff,  
Organizational Obstruction,  
Organizational Silence,  
Perceived Organizational Support.

---

### ABSTRACT

The lack of career advancement of women in organizations can lead to several negative consequences such as organizational obstruction, organizational silence, and so on. This lack of career advancement of women in organizations is known as the glass cliff phenomenon. The purpose of this research was to investigate the effect of the glass cliff phenomenon on the formation of organizational obstruction and organizational silence with the moderating role of perceived organizational support. The type of research was descriptive, correlational, and the statistical population consisted of 412 female employees in University of Tehran that 204 one were selected as a sample. In order to collect data, four questionnaires of glass cliff, organizational silence, organizational obstruction and perceived organizational support were used. The validity of questionnaires was checked in form face, construction, convergent and divergent. Through Cronbach's alpha coefficient, the reliability of the glass cliff questionnaire was estimated 0.89, organizational silence 0.85, organizational obstruction 0.72, and perceived organizational support 0.77. The results showed that the mean of glass cliff, organizational obstruction and organizational silence was higher than average and the mean of perceived organizational support was lower than average. According to the results, the glass cliff has a positive and significant effect on organizational obstruction and organizational silence. Also, perceived organizational support has a negative & significant effect on organizational silence and organizational obstruction. In addition, the moderating role of perceived organizational support in the effect of the glass cliff on organizational obstruction and organizational silence was confirmed.

---

**Cite this article:** Aghababaei, R. (2024). The Effect of the Glass Cliff Phenomenon on the Formation of Organizational Obstruction and Organizational Silence with the Moderating Role of Perceived Organizational Support (Case Study: Female Employees of Tehran University). *Women in Development and Politics*, 22(1), 271-292. DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2024.364782.1008379>



© The Author(s).

DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2024.364782.1008379>

Publisher: The University of Tehran Press.



انتشارات دانشگاه تهران

## زن در توسعه و سیاست

## تأثیر پدیده صخره شیشه‌ای بر شکل‌گیری انسداد سازمانی و سکوت سازمانی با نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سازمانی ادراک‌شده (مورد مطالعه: کارکنان زن دانشگاه تهران)

راضیه آقابابایی<sup>۱</sup>۱. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران. رایانامه: [razieh.agb@kashanu.ac.ir](mailto:razieh.agb@kashanu.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	عدم پیشرفت شغلی زنان در سازمان‌ها می‌تواند منجر به پیامدهای منفی متعددی مانند انسداد سازمانی، سکوت سازمانی و نظایر آن شود. این عدم پیشرفت شغلی زنان در سازمان‌ها، به پدیده صخره شیشه‌ای معروف است. هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر پدیده صخره شیشه‌ای بر شکل‌گیری انسداد سازمانی و سکوت سازمانی با نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سازمانی ادراک‌شده بود. نوع تحقیق، توصیفی همبستگی و جامعه آماری شامل کارکنان زن دانشگاه تهران به تعداد ۴۱۲ نفر بود که ۲۰۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها، از چهار پرسشنامه صخره شیشه‌ای، سکوت سازمانی، انسداد سازمانی و حمایت سازمانی استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها به‌صورت صوری، سازه، همگرا و واگرا بررسی شد. از طریق ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه صخره شیشه‌ای ۰/۸۹، سکوت سازمانی ۰/۸۵، انسداد سازمانی ۰/۷۲ و حمایت سازمانی ادراک‌شده ۰/۷۷ برآورد شد. نتایج نشان داد میانگین صخره شیشه‌ای، انسداد سازمانی و سکوت سازمانی، بالاتر از حد متوسط و میانگین حمایت سازمانی، پایین‌تر از حد متوسط بود. طبق نتایج، صخره شیشه‌ای روی انسداد سازمانی و سکوت سازمانی، تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین حمایت سازمانی ادراک‌شده روی سکوت سازمانی و انسداد سازمانی، تأثیر منفی و معنادار دارد. به‌علاوه نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سازمانی ادراک‌شده در تأثیر صخره شیشه‌ای روی انسداد سازمانی و سکوت سازمانی تأیید شد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۳	
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۹/۰۲	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۳۰	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۱/۰۱	
کلیدواژه‌ها: انسداد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، سکوت سازمانی، صخره شیشه‌ای، کارکنان زن دانشگاه تهران.	

**استناد:** آقابابایی، رضیه (۱۴۰۳). تأثیر پدیده صخره شیشه‌ای بر شکل‌گیری انسداد سازمانی و سکوت سازمانی با نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سازمانی ادراک‌شده (مورد مطالعه: کارکنان زن دانشگاه تهران). *زن در توسعه و سیاست*، ۲۲(۱)، ۲۷۱-۲۹۲.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2024.364782.1008379>DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2024.364782.1008379>

© نویسندگان.

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

## ۱. مقدمه

در محیط‌های کاری متغیر امروزی، عدم اطمینان بالا، کوچک‌سازی سازمانی، ادغام‌ها و سایر روندها، اهمیت کارکنان را در دستیابی به اهداف سازمانی افزایش داده است. به‌همین منظور، آگاهی و دانش نسبت به کارکنان از وظایف حیاتی سازمان‌های عصر جدید است (Eisenberger et al., 2016). در همین راستا، پیرامون زنان به‌عنوان بخشی از نیروی کار جامعه، تحقیقات روزافزونی در حال انجام‌دادن است، این تحقیقات از این موضوع حمایت می‌کنند که توانمندی زنان، نقشی اساسی در توسعه جوامع ایفا می‌کند (Dhanamalar et al., 2020)؛ زیرا زنان حق انتخاب داشته و می‌توانند در پیشبرد جامعه و توسعه ظرفیت‌های آن تأثیر بسزایی داشته باشند. در سال‌های اخیر، تحقیقات پیرامون حضور فعال زنان و توانمندی‌شان در سازمان به‌عنوان هدفی در جست‌وجوی هرچه بیشتر عدالت و برابری جنسیتی در نظر گرفته شده است (Mckey & Petrucka, 2021).

بر همین اساس، یکی از حوزه‌های مهمی که اتحادیه اروپا در این خصوص به‌طور جدی دنبال می‌کند و در اولویت خود قرار داده است، موضوع مشارکت اجتماعی به مفهوم عام، و مشارکت برابر سیاسی با تمرکز بر سیاست‌گذاری، مدیریت و رهبری جامعه در مفهوم خاص است. تعریف این هدف به معنای ترویج و تشویق مشارکت زنان به‌عنوان رأی‌دهندگان، عضویت در هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی و خصوصی و همچنین ترغیب آن‌ها به نامزدی در انتخابات ملی و منطقه‌ای در اتحادیه اروپا است. با این حال، قبل از پرداختن به آن‌ها، باید به دو نوع نمایندگی توصیفی و محتوایی که انتظار می‌رود از طریق اقدامات برابری جنسیتی به‌دست آید، توجه شود. نخست باید به این واقعیت توجه داشت که حضور زنان در رهبری سیاسی به‌خودی‌خود مهم است؛ زیرا به مشروعیت‌بخشیدن به نهادهای حکومتی کمک می‌کند و الگوهای بدیع نقش‌آفرینی زنان را ارائه می‌دهد؛ به‌عنوان مثال، تحقیقات نشان داده است در برخی از کشورهای اروپایی، بازنمایی توصیفی تفاوت‌های جنسیتی در مشارکت سیاسی را محدود می‌کند، اگرچه این پیوند ممکن است در زمینه‌های دیگر چندان ساده نباشد. در همین حال، نمایندگی ماهوی به اثراتی می‌پردازد که می‌توان از طریق بازنمایی بهتر نقش و جایگاه زنان به‌دست آورد و فرض می‌کند که مشارکت زنان این احتمال را افزایش می‌دهد که هم منافع زنان به اندازه کافی نشان داده شود و هم اینکه نهادهای حاکمیتی با توجه به پیشینه‌های متمایز زنان، عملکرد و سبک مؤثرتری در قلمرو حکمرانی خواهند داشت (McDermott, 2016: 17).

در این میان، توصیه‌های مشخصی برای دستیابی به این اهداف ارائه شده است؛ از جمله اقدامات خاصی که می‌تواند توسط نهادهای اتحادیه اروپا، دولت‌های ملی، احزاب سیاسی، جامعه مدنی و رسانه‌ها انجام شود. نظر به این مهم و از آنجا که قاره اروپا به‌عنوان پیشگام اعطای حقوق برابر جنسیتی، واجد پیشینه و تجربه منحصربه‌فردی در عرصه جهانی است و زنان اروپایی نیز در عصر جدید، به لحاظ ساختاری و سازمانی موفق به کسب مهم‌ترین مناصب سیاسی و پارلمانی در حوزه ملی و منطقه‌ای شده‌اند، مقاله حاضر با تمرکز بر نظریه فمینیسم و سیاست‌گذاری براساس مدل مرحله‌ای جونز درصدد تحلیل و پاسخگویی به این پرسش کلیدی است که نقش و جایگاه زنان در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در سطح ملی و منطقه‌ای اروپا، ناظر به چه اصول و پیامدهایی در حوزه سیاست‌گذاری و خطمشی‌های سیاسی بوده و تلاش‌های تقنینی و نهادمند برای افزایش حضور زنان در سیاست چه تأثیری بر توانمندسازی سیاسی زنان به‌جای گذاشته است.

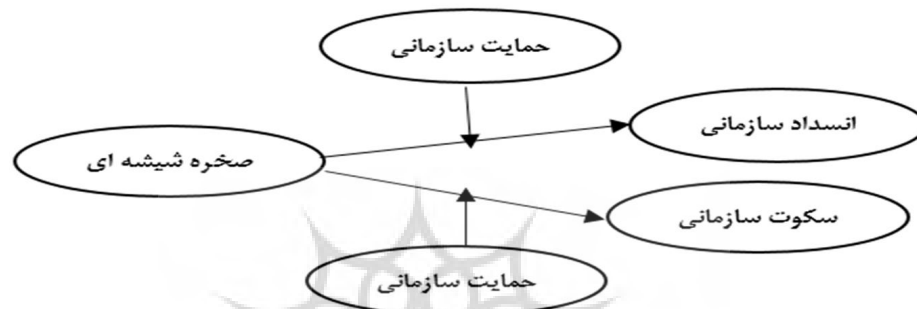
## ۲. پیشینه پژوهش

در ادامه و بعد از بررسی پیشینه نظری به بررسی پژوهش‌هایی مرتبط با پژوهش حاضر پرداخته می‌شود. در همین راستا موسوی‌راد و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که نبود شرایط مساوی بین زنان و مردان در سازمان‌ها و عدم اعتماد به زنان در فرهنگ کشور ما، بزرگ‌ترین مانع حضور زنان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی بوده است. اکارا (۲۰۱۵) با بررسی شرایط کاری زنان به این نتیجه دست یافت که زنان در دستیابی به موقعیت‌های سطح بالا در سازمان با موانعی روبه‌رو می‌شوند. نصیری و همکاران (۲۰۱۵) در بررسی تأثیر صخره شیشه‌ای بر اشتیاق شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی در کارکنان رسمی زن دانشگاه بوعلی سینای همدان دریافتند 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. اثر غیرمستقیم صخره شیشه‌ای بر روی اشتیاق شغلی با میانجی‌گری سکوت سازمانی منفی و معنادار است. کوکاک (۲۰۱۹) در مطالعه خود به بررسی تأثیر انسداد سازمانی ادراک‌شده بر تصمیم به ماندن کارکنان در سازمان پرداخت و نتایج گویای آن بود که انسداد سازمانی تأثیری منفی بر ماندن نیروی کار در سازمان دارد. کوکاک و کرس (۲۰۲۲) تأثیر انسداد سازمانی را بر رضایت شغلی کارکنان مورد پژوهش قرار دادند و نتایج تأثیر منفی انسداد سازمانی بر رضایت شغلی را گزارش دادند. متغیرهای دیگری مانند هویت سازمانی این رابطه را میانجی‌گری می‌کنند. کوهلر (۲۰۲۳) به بررسی پدیده سقف شیشه‌ای و صخره شیشه‌ای می‌پردازد و در ادامه توصیقاتی را

درباره مرحله بعدی محتمل صخره شیشه‌ای بیان و سازمان‌ها را نسبت به آن آگاه می‌کند و آن را غار شیشه‌ای می‌نامد. مفهوم غار شیشه‌ای از انزوای مدیران در غار خود صحبت می‌کند که باید از طریق راهکارهایی از آن حذر کرد. گالسان جیگمد و سکیگوچی (۲۰۲۳) چالش‌های زنان را در مشاغل رهبری سازمان مورد کنکاش قرار دادند و عوامل درونی و بیرونی را که می‌تواند به‌عنوان مانعی بر سر راه زنان در رسیدن به پست‌های مدیریتی باشد را شناسایی و به لزوم مقابله با پدیده‌هایی مانند سقف شیشه‌ای و صخره شیشه‌ای در مسیر پیشرفت زنان در سازمان اذعان کردند. ططری و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر جو سازمانی بر اشتیاق و سکوت سازمانی با نقش میانجی‌گری صخره شیشه‌ای کارکنان زن را مطالعه کردند و به این نتیجه رسیدند که هرچقدر زنان در محیط کار، پدیده صخره شیشه‌ای را بیشتر احساس کنند، اشتیاق به کار آن‌ها کاسته می‌شود و سکوت سازمانی بیشتری اختیار می‌کنند. رحیمی و ظاهری (۲۰۲۰) به بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر شکستن سکوت سازمانی با نقش میانجی تعهد عاطفی پرداختند و نتایج گویای آن بود که حمایت سازمانی بر شکستن سکوت سازمانی تأثیری مثبت دارد. رفیعی و همکاران (۲۰۲۱) به تدوین الگوی عوامل مؤثر بر صخره شیشه‌ای مدیریت بانوان در سازمان‌های ورزشی ایران با رویکرد نظریه داده‌بنیاد پرداختند. نتایج به‌دست‌آمده به ترتیب اولویت‌بندی مؤلفه‌ها، عبارت‌اند از ویژگی‌های جنسیتی، اجتماعی و فرهنگی، روان‌شناختی، سازمانی و مدیریتی، تفاوت‌های شخصیتی، فردی و خانوادگی، اخلاقی و حقوقی. سبزی و همکاران (۲۰۲۲) به بررسی ارتباط بین صخره شیشه‌ای با انگیزش شغلی و بالندگی سازمانی در کارکنان زن دانشگاه علوم پزشکی لرستان پرداختند. یافته‌ها نشان داد بین صخره شیشه‌ای با انگیزش و بالندگی سازمانی رابطه‌ای معکوس وجود دارد. قنبری و معجونی (۲۰۲۲) به مطالعه رابطه رهبری زهرآگین با انسداد سازمانی، سکوت سازمانی و درنهایت فرسودگی شغلی پرداختند. مطابق نتایج، هنگامی که رهبری سازمان جو ناخوشایندی ایجاد کند، سکوت سازمانی، انسداد سازمانی و درنهایت فرسودگی شغلی در سازمان افزایش می‌یابد.

همان‌طور که بررسی پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد، پژوهشی واحد که به بررسی چهار متغیر مورد مطالعه پرداخته باشد، یافت نشد. علاوه بر آن، آنچه می‌تواند جنبه نوآوری و اهمیت پژوهش حاضر باشد، استنباط پژوهشگر براساس مطالعات صورت‌گرفته در ادبیات پژوهش است که علاوه بر صخره شیشه‌ای، موضوعی که با جهت‌گیری زنانه است، متغیرهای دیگری مانند حمایت سازمانی و سکوت سازمانی است که در زنان و در بستر پژوهش‌های مختلف مورد بررسی مجزا قرار گرفته‌اند و پژوهش حاضر کل یکپارچه‌ای است از این مفاهیم در جامعه زنان. شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را

نشان می‌دهد. در پژوهش حاضر، در مقوله انسداد سازمانی از نظریه گیبینی و همکاران (۲۰۰۹)، حمایت سازمانی بر اساس الگوی آیزنبرگر (۱۹۸۶)، صخره شیشه‌ای بر اساس الگوی نصیری و همکاران (۲۰۱۵) و سکوت سازمانی بر اساس الگوی صلواتی (۲۰۱۴) استفاده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مبانی نظری و تجربی پژوهش، فرضیات پژوهش عبارت‌اند از:  
پدیده صخره شیشه‌ای بر انسداد سازمانی تأثیر دارد.  
پدیده صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی تأثیر دارد.  
حمایت سازمانی ادراک‌شده، نقش تعدیل‌کنندگی در تأثیر صخره شیشه‌ای بر انسداد سازمانی دارد.

حمایت سازمانی ادراک‌شده، نقش تعدیل‌کنندگی در تأثیر صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

روش این مطالعه برحسب هدف، کاربردی و برحسب شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان زن دانشگاه تهران به تعداد ۴۱۲ نفر بود که از طریق جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۰۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش ۱۷۳ پرسشنامه برگشت داده شد. با توجه به اینکه نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها ۰/۸۵ بود بر این اساس، تحلیل آماری روی ۱۷۳ آزمودنی انجام گرفت و توان آماری و سطح

معناداری پس از تحلیل مقدماتی، محاسبه و کفایت آزمون، ۰/۹۲ برآورد شد. برای گردآوری داده‌ها، از چهار پرسشنامه استفاده شد.

جدول ۱. تطبیق سؤالات پرسشنامه‌ها و مؤلفه‌ها

متغیر	مؤلفه	تعداد سؤال	منبع	طیف	نقطه برش
صخره شیشه‌ای	-	۱۵ گویه	Nasiri et al., 2015	پنج‌درجه‌ای	۳
انسداد سازمانی	-	۵	Gibney et al., 2009	پنج‌درجه‌ای	۳
سکوت سازمانی	تدافعی، مطیع و نوع‌دوستانه	۱۳	Salavaty et al., 2014	پنج‌درجه‌ای	۳
حمایت سازمانی	-	۸	Eisenberger et al., 1986	پنج‌درجه‌ای	۳

روایی پرسشنامه‌ها به صورت، صوری، سازه (تحلیل عاملی تأییدی)، همگرا و واگرا بررسی شد. پایایی هر یک از متغیرها بالای ۰/۷۰ بود و تأیید شد (جدول ۴). تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ و اسمارت پی‌ال‌اس در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

در سطح توصیفی از شاخص‌های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، ضریب چولگی و کشیدگی استفاده شد.

جدول ۲. تحلیل توصیفی نمونه

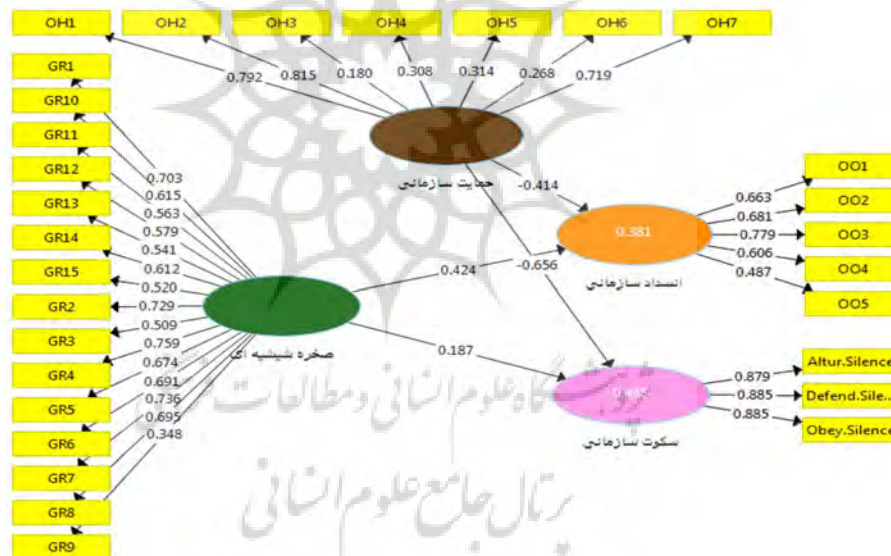
متغیر	سطح	فراوانی	درصد
	۱-۱۰ سال	۵۰	۲۹
سابقه خدمت	۱۱-۲۰ سال	۷۹	۴۶
	۲۱-۳۰ سال	۴۴	۲۵
وضعیت	قراردادی	۳۹	۲۲
استخدامی	پیمانی	۶۰	۳۵
	رسمی	۷۴	۴۲
مدرک	کارشناسی	۱۱۷	۶۸
تحصیلی	ارشد و بالاتر	۵۶	۳۲

تحلیل توصیفی جدول ۲ نشان داد اکثریت افراد نمونه، کارکنان با سابقه خدمت ۱۱-۲۰ سال، با وضعیت استخدامی رسمی و مدرک تحصیلی کارشناسی هستند.

جدول ۳. تحلیل توصیفی متغیرها

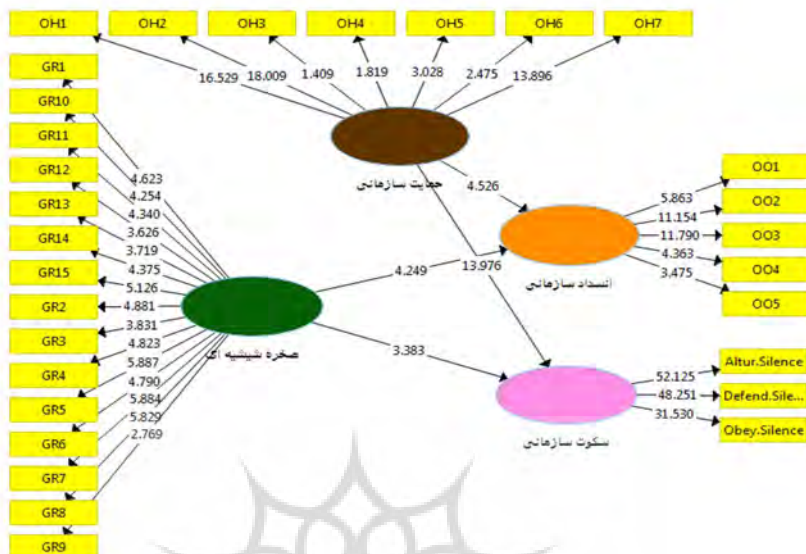
متغیر	تعداد	میانگین و انحراف استاندارد	نمره ملاک	کجی	کشیدگی
صخره شیشه‌ای	۱۷۳	۳/۲۰ ± ۰/۵۸	۳	-۰/۴۸	۱/۱
انسداد سازمانی	۱۷۳	۳/۷۵ ± ۰/۵۲	۳	-۰/۳	-۰/۳۳
سکوت سازمانی	۱۷۳	۴/۰۹ ± ۰/۴۶	۳	-۰/۷۸	۱/۲
حمایت سازمانی	۱۷۳	۲/۰۶ ± ۰/۳۸	۳	-۰/۳۹	-۰/۴۳

طبق جدول ۳، میانگین متغیرهای صخره شیشه‌ای، کمی بالاتر از حد متوسط، میانگین انسداد سازمانی و سکوت سازمانی بالاتر از حد متوسط و میانگین حمایت سازمانی، پایین‌تر از حد متوسط است. همچنین مقدار کجی و کشیدگی مشاهده شده برای هر چهار متغیر در بازه ۲ و -۲ قرار دارد؛ یعنی از لحاظ کجی و کشیدگی، هر چهار متغیر نرمال هستند و توزیع آن‌ها متقارن است. در سطح استنباطی متناسب با فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شد.



شکل ۲. مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری رابطه بین متغیرها (ضرایب استاندارد)





شکل ۳. مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری رابطه بین متغیرها (ضرایب غیر استاندارد)

جدول ۴. نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی متغیرهای پژوهش

متغیرها	آیتم	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	نتایج
صخره شیشه‌ای	۱۵	۰/۷۶-۰/۳۵	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۵۹	تأیید
انسداد سازمانی	۵	۰/۷۸-۰/۴۹	۰/۷۲	۰/۸۱	۰/۶۹	تأیید
سکوت سازمانی	۱۳	۰/۸۹-۰/۸۸	۰/۸۵	۰/۹۱	۰/۷۷	تأیید
حمایت سازمانی	۸	۰/۷۹-۰/۱۸	۰/۷۷	۰/۷۹	۰/۶۵	تأیید

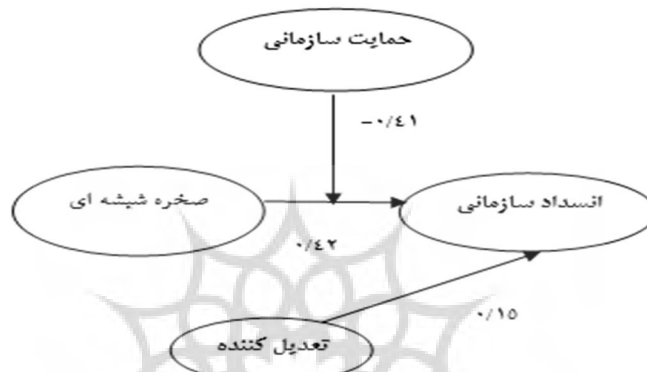
با توجه به جدول ۴، بارهای عاملی، پایایی، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی همه متغیرها از مطلوبیت نسبتاً خوبی برخوردارند.

جدول ۵. معیار فورنل و لانکر برای روایی واگرا

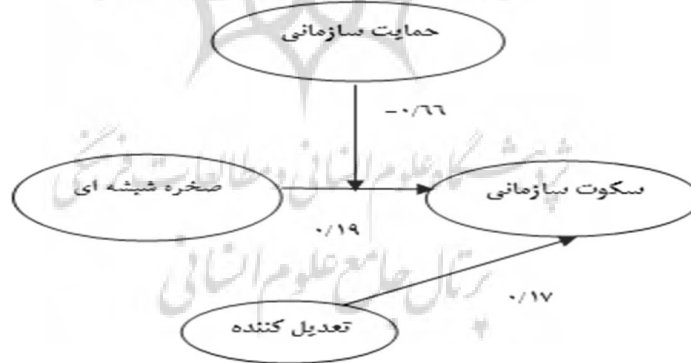
شاخص‌ها	صخره شیشه‌ای	انسداد سازمانی	سکوت سازمانی	حمایت سازمانی
صخره شیشه‌ای	۰/۷۷			
انسداد سازمانی	-۰/۴۲	۰/۸۳		
سکوت سازمانی	۰/۳۴	۰/۶۱	۰/۸۸	
حمایت سازمانی	-۰/۲۰	-۰/۵۲	-۰/۶۶	۰/۸۱

معیار فورنل و لانکر به این مسئله اشاره دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده AVE هر سازه، بزرگ‌تر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد و مقادیر روی قطر

اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوط بزرگتر باشد. به این ترتیب معیار فورنل و لانکر برای صخره شیشه‌ای ۰/۷۷، انسداد سازمانی ۰/۸۳، سکوت سازمانی ۰/۸۸ و حمایت سازمانی ۰/۸۱ است که از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر است و نشان‌دهنده آن است که در مدل پژوهش، دارای اعتبار تشخیص مناسبی است.



شکل ۴. نقش تعدیل‌گری حمایت سازمانی در رابطه صخره شیشه‌ای با انسداد سازمانی



شکل ۵. نقش تعدیل‌گری حمایت سازمانی در رابطه صخره شیشه‌ای با سکوت سازمانی

جدول ۶. ضرایب مسیر متغیرها

متغیر	Beta	خطای استاندارد	t	P
صخره شیشه‌ای و انسداد سازمانی	۰/۴۲	۰/۱۱	۴/۲۵	۰/۰۰۱
صخره شیشه‌ای و سکوت سازمانی	۰/۱۹	۰/۰۹	۳/۳۸	۰/۰۰۱
حمایت سازمانی و انسداد سازمانی	-۰/۴۱	۰/۱۲	۴/۵۳	۰/۰۰۱
حمایت سازمانی و سکوت سازمانی	-۰/۶۶	۰/۱۳	۱۳/۹	۰/۰۰۱

ضریب مسیر متغیرها نشان داد صخره شیشه‌ای روی انسداد سازمانی و سکوت سازمانی، تأثیر مثبت و معنادار و حمایت سازمانی ادراک‌شده روی انسداد سازمانی و سکوت سازمانی، تأثیر منفی و معنادار دارد و نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سازمانی تأیید شد.

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌ها	SRMR	NFI	Rms Theta	D_G	D_ULS
دامنه قابل قبول	۰/۰۸	بالای ۰/۹۰	۰/۱۲	۱/۱	۱/۲۳
مدل تدوین شده	۰/۰۵۳	۰/۹۰	۰/۱۰	۰/۹۱	۰/۵۴

طبق جدول ۷، با توجه به شاخص‌های به‌دست‌آمده، مدل ارائه‌شده از برازندگی مطلوبی برخوردار است.

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

زنان بخش مهمی از تأمین سرمایه در بحث توسعه‌اند. بدین لحاظ، توجه به نقش ایشان 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؛ به طوری که اندیشمندان اجتماعی همواره بر رفع موانع جنسیتی به منزله لزوم تحقق توسعه اقتصادی و اجتماعی تأکید کرده‌اند (Nasiri et al., 2015). طبق نتایج تحقیقات انجام‌شده، زنان در سازمان با خود چشم‌انداز جدید و تجربیات منحصر به فردی برای پست‌های بالاتر به همراه دارند، که این مسئله باعث تصمیم‌گیری بهتر، ارتقای نوآوری، تمایل به همکاری بیشتر و جو کاری مثبت می‌شود (Wu et al., 2022). با وجود این و علی‌رغم تلاش‌هایی که در سطح بین‌المللی در راستای تنوع و تکثر در مسیر شغلی سازمان‌ها صورت گرفته، کماکان تبعیض جنسیتی به قوت خود باقی است (Sekiguchi & Cuyper, 2022) و زنان با چالش‌هایی در سازمان به‌منظور پیشرفت روبه‌رو

هستند و فرصت‌های کمتری در سر راه آن‌ها قرار می‌گیرد (Ely et al., 2011). پژوهش حاضر به دنبال آن بود که تأثیر پدیده صخره شیشه‌ای در شکل‌گیری انسداد و سکوت سازمانی با نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سازمانی ادراک‌شده را مورد مطالعه قرار دهد.

نتایج درباره فرضیه اول نشان داد تأثیر پدیده صخره شیشه‌ای بر بروز انسداد سازمانی، مثبت و معنادار است، به این معنا که هر چه پدیده صخره شیشه‌ای در سازمان بیشتر از سوی زنان احساس و ادراک شود، میزان انسداد سازمانی افزایش می‌یابد. این نتیجه با نتایج تحقیقات گالسان جیگمد و سکیگوچی (۲۰۲۳)، سبزی و همکاران (۲۰۲۲) و قنبری و معجونی (۲۰۲۲) هم‌راستا است. نتایج آن را می‌توان این‌گونه تبیین کرد که هنگامی که زنان در سازمان با کلیشه‌های جنسیتی روبه‌رو می‌شوند، مشکلاتی را بر سر راه پیشرفت خود می‌بینند که بر سر راه مردان در سازمان وجود ندارد، زمانی که بعضی از پست‌های سازمانی در تصور همگان، پستی مردانه است و ویژگی‌هایی برای آن در نظر گرفته می‌شود که این ویژگی‌ها مختص مردان است، زنان این‌گونه ادراک می‌کنند که سازمان مانعی بر سر راه پیشرفت آن‌ها است، خود را از سازمان جدا می‌بینند، احساس می‌کنند که از سازمان منفعی دریافت نمی‌کنند و ارتباط دو جانبه‌ای میان آن‌ها وجود ندارد و همین امر موجب ادراک عدم پشتیبانی از سوی سازمان و ادراک انسداد سازمانی می‌شود.

براساس نتایج درباره فرضیه دوم، تأثیر پدیده صخره شیشه‌ای بر بروز سکوت سازمانی، مثبت و معنادار است. به این معنا که هرچه زنان پدیده صخره شیشه‌ای را بیشتر در سازمان احساس کنند، تمایل بیشتری پیدا می‌کنند که در سازمان سکوت اختیار کنند. این نتیجه با نتایج تحقیقات سبزی و همکاران (۲۰۲۲)، قنبری و همکاران (۲۰۲۲) و ططری و همکاران (۲۰۲۰) همسو است و برای تبیین بیشتر آن می‌توان گفت: هنگامی که زنان این چنین برداشت می‌کنند که موقعیت‌های ارتقای کمتری نسبت به مردان دارند، سازمان آن‌ها را دارای ویژگی‌های لازم جهت احراز بعضی از پست‌های مدیریتی نمی‌داند و به‌گونه‌ای مهر تأیید بر عدم کفایت آنان در پست‌های مدیریتی می‌زند و حتی اگر پست‌های اجرایی بالاتری را نیز احراز کنند، انتظارات از آن‌ها برای رفع بحران‌ها بیشتر بوده و در ارزیابی‌ها، نمرات کمتری را از مافوق خود دریافت می‌دارند، پس تصمیم می‌گیرند که سکوت پیشه کنند، در تصمیم‌گیری‌ها، حتی اگر نظر مخالفی داشته باشند، دخالت نکنند و با تصمیمات دیگران همراه شوند. ایشان هنگامی که سازمان در موقعیت خاصی برای تصمیم‌گیری پیرامون مسئله‌ای قرار می‌گیرد، حتی اگر ایده‌ای نو و کارساز داشته باشند، سکوت می‌کنند. این سکوت می‌تواند بر این پایه استوار باشد که آن‌ها با توجه به درکی که از جو سازمان دارند، این چنین

می‌اندیشند که نظرات آن‌ها تغییری در فرایندی ایجاد نمی‌کند و مورد توجه قرار نمی‌گیرد. در واقع، می‌توان بر اساس تئوری برابری نیز این‌گونه استنباط کرد؛ هنگامی که برداشت افراد در سازمان این‌گونه باشد که با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود و تفاوتی بین آن‌ها و دیگران نیست، انگیزش بیشتری داشته و مسئولیت بیشتری نسبت به سازمان احساس می‌کنند. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، سطوح پایین‌تری از تعهد و مسئولیت را نسبت به سازمان احساس می‌کنند و در نهایت عکس‌العمل‌های منفی مانند سکوت را در پیش می‌گیرند. به همین علت، زنان هنگامی که در سازمان تبعیض و عدم عدالت را احساس می‌کنند، سکوت در پیش می‌گیرند (Tatari et al., 2020).

درباره فرضیه سوم مشخص شد حمایت سازمانی ادراک شده روی بروز انسداد سازمانی تأثیر منفی و معنادار دارد و نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سازمانی ادراک شده در تأثیر پدیده صخره شیشه‌ای بر انسداد سازمانی، تأیید شد. به این معنا که هرچه زنان در سازمان حمایت سازمانی بیشتری را ادراک کنند، پدیده صخره شیشه‌ای برای آن‌ها کم‌رنگ‌تر شده، در نتیجه تأثیر کمتری بر شکل‌گیری انسداد سازمانی خواهند داشت. همان‌طور که قبل‌تر نیز ذکر شد، پدیده صخره شیشه‌ای، پدیده‌ای بین‌المللی بوده و سازمان‌ها کم‌وبیش با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند. حال اگر سازمانی با توجه به آگاهی و دانشی که پیرامون تأثیرات صخره شیشه‌ای بر بخشی از نیروی کار خود دارد، به دنبال هرچه کم‌رنگ‌تر کردن آن در سازمان باشد، می‌تواند از طریق افزایش حمایت و پشتیبانی از زنان سازمان این ادراک را برای آن‌ها ایجاد کند که سازمان به دنبال پیشرفت، ترقی و ارتقای آن‌ها است، همان‌طور که این فرصت برای مردان وجود دارد. هنگامی که زنان حمایت سازمانی را دریافت می‌دارند، علی‌رغم جو کلی‌ای که می‌دانند در سازمان‌ها وجود دارد و تبعیضی که ریشه در فرهنگ شکل‌گیری سازمان‌ها داشته و نیاز به زمان برای تغییر آن هست، سازمان متبوع خود را سازمان و جوی تلقی می‌کنند که آن‌ها را مورد پشتیبانی قرار داده و زمینه را برای موفقیت و پیشرفتشان آماده می‌کند و در مجموع حمایت سازمانی را ادراک کرده، خود را از سازمان جدا نمی‌بینند، همچنین رابطه متقابلی را بین خود و سازمان تجربه می‌کنند و باور دارند در برابر خدمتی که آن‌ها به سازمان می‌کنند و منافی که برای سازمان دارند، سازمان نیز برای آن‌ها منافی داشته و مانعی بر سر راه پیشرفت آن‌ها نیست و همین باعث می‌شود که انسداد سازمانی به نسبت حمایت سازمانی ادراک شده، کمتر و کمتر شود. در واقع، بنابر اصول تقابل اجتماعی، هنگامی که نیروی کار حمایت سازمانی را ادراک

می‌کند، نه تنها تعهد سازمانی آن‌ها افزایش می‌یابد، بلکه احساسات و عملکردهای منفی نیز در آن‌ها نسبت به سازمان کاهش پیدا می‌کند (Bohle et al., 2018).

فرضیه چهارم پژوهش نشان داد حمایت سازمانی ادراک شده روی بروز سکوت سازمانی تأثیر منفی و معنادار دارد و نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سازمانی ادراک شده در تأثیر پدیده صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی، تأیید شد. به این معنا که هرچه زنان در سازمان، حمایت بیشتری را دریافت کنند، پدیده صخره شیشه‌ای بیشتر به کنار رانده شده و از تأثیرش بر تصمیم به سکوت آن‌ها کاسته می‌شود. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیقات رحیمی و ظاهری (۲۰۲۰)، ططری و همکاران (۲۰۲۰) و قبری و معجونی (۲۰۲۲) هم‌راستا است. موضوعی که در مورد سکوت زنان در سازمان باید بسیار مورد توجه قرار بگیرد، حضور حداکثری مردان و حداقلی زنان در سلسله‌مراتب سازمانی است، که بروز پدیده سکوت زنان را پررنگ‌تر می‌کند و این موضوع را به موضوعی بدل می‌کند که باید در بستر پژوهش‌ها به آن پرداخته شود (Lotfi Dehkhargani & Maharati, 2022). در واقع زمانی که زنان از سوی سازمان مورد حمایت قرار می‌گیرند، خود را اقلیتی فراموش شده در نظر نمی‌گیرند، می‌دانند که این سازمان، جو کاری‌ای است که کلیشه‌های جنسیتی منفی را تا حد توان به حاشیه می‌رانند، برای پیشرفت زنان به‌عنوان بخشی از نیروی کار سازمان ارزش قائل است و در تصمیم‌گیری‌ها، زنان و مردان را یکسان مورد توجه قرار می‌دهد. زنان در چنین جوی، تصمیم بر سکوت نخواهند داشت و سعی بر آن دارند که آوای آن‌ها در سازمان شنیده شود و در تصمیم‌گیری‌ها و مسائل سازمانی، نظرات و ایده‌های خود را ارائه می‌دهند و سازمان از اینکه در مارپیچ سکوت گرفتار شود، رهایی می‌یابد. مارپیچ سکوت یک فرایند اجتماعی-روانی است که هنگامی که افراد در سازمان احساس انزوا کنند یا ترس از انزوا داشته باشند، تمایل به صحبت کردن نداشته باشند و حمایتی را از سازمان دریافت ندارند، ظهور پیدا می‌کند و چرخه سکوت، تکرار و تکرار می‌شود. همین امر نقش حمایت سازمانی ادراک شده از سوی زنان را بیش‌ازپیش روشن می‌سازد. در واقع هنگامی که زنان حمایت سازمانی بیشتری از سوی سازمان دریافت می‌دارند، از کناره‌گیری و حالت انفعالی خارج شده و مشارکت بیشتری در امور سازمان از خود به نمایش می‌گذارند. به بیانی دیگر، باور کلی فرد مبنی بر اینکه سازمان زحمات او را ارج می‌نهد و برای سعادت و رفاه او اهمیت قائل است، بر خودداری کارکنان از انتقال اظهارنظرهای خالصانه و حقیقی خود درباره اوضاع و وقایع سازمانی تأثیرگذار است (Rahimi & Zaheri, 2020).

## ۶. پیشنهادها

در راستای نتایج پژوهش می‌توان پیشنهادها کاربردی زیر را برای کمترشدن اثر صخره شیشه‌ای و رهایی از اثرات منفی انسداد سازمانی و سکوت سازمانی ارائه داد:

در راستای فرضیه‌های اول و دوم، پژوهش و تأثیری که صخره شیشه‌ای در سازمان بر افزایش انسداد و سکوت سازمانی دارد، گام اول آگاهی مدیران است. از آنجایی که مدیران نقشی اساسی در شکل‌گیری جو و فرهنگ سازمان دارند و از سوی دیگر این امکان وجود دارد که با پدیده‌هایی مانند شکل‌گیری صخره شیشه‌ای آشنایی نداشته باشند، در نتیجه مدیران سازمان‌ها باید نسبت به پدیده‌هایی مانند سقف شیشه‌ای و صخره شیشه‌ای و در کل، تبعیض جنسیتی نهادینه‌شده در فرهنگ شکل‌گیری سازمان‌ها آگاهی داشته باشند که می‌توان این آگاهی را از طریق دوره‌های آموزشی مدیران و در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت به آن‌ها ارائه داد و نگرش و آگاهی لازم را در این زمینه فراهم کرد تا زمینه رفتار و عملکرد مورد نظر را ایجاد کنیم. دانشگاه‌ها به‌عنوان قطب پیشرو جامعه می‌توانند از زنان بیشتری در تیم‌های تصمیم‌گیری خود سود ببرند تا از این طریق نه تنها پدیده صخره شیشه‌ای را کم‌رنگ‌تر کنند، بلکه به زنان اجازه دهند بیشتر از قبل صدای خود را در سازمان بشنوند.

در راستای فرضیه‌های اول و دوم پژوهش و تأثیر منفی صخره شیشه‌ای در دانشگاه‌ها، مدیران دانشگاهی باید در راستای تقلیل علل ایجاد صخره شیشه‌ای تلاش کنند و از سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌گذاری‌های دانشگاهی می‌توانند این تغییر بنیادی را آغاز کنند؛ برای مثال در انتخاب مدیران برای بخش‌های مختلف دانشگاه، با وجود تعداد کمتر زنان، فرصت و شانس بیشتری را نسبت به قبل در اختیار آن‌ها قرار دهند.

در راستای فرضیه‌های اول و دوم پژوهش، در راستای دوری از تک‌صدایی (اظهارنظر مردان) و رسیدن به چندصدایی در سازمان، نکته دیگری که باید به آن توجه کرد این مسئله است که علاوه بر کلیشه‌های فرهنگی پیرامون تبعیض جنسیتی، طبق نتایج تحقیقات، زنان خود نیز به‌صورت ناآگاه توانمندی‌های خود را محدود می‌بینند و انتظارات چندانی برای پیشرفت در مسیر شغلی خود ندارند. مدیران باید از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی برای زنان، آنان را از این تفکر دور و ایشان را برانگیخته کنند تا در امور مشارکت بیشتری داشته باشند.

با توجه به اینکه محیط آکادمیک، علمی‌ترین و پویاترین جو سازمانی در سطح کشوری است، شایسته است فرهنگ‌سازی از آنجا آغاز شود و در راستای فرضیه‌های سوم و چهارم و نقش حمایت

سازمانی ادراک شده از سوی زنان در کاهش انسداد و سکوت سازمانی، با توجه به نقش تأثیرگذار زنان در زندگی خانوادگی و اجتماعی، مکانیسم‌هایی را برای حمایت بیشتر از آن‌ها و کمک به توازن زندگی کاری و خانوادگی در نظر گرفت و برای مثال ساعات کاری انعطاف‌پذیر و یا مهدکودک نزدیک به محل کار را برای آن‌ها در نظر گرفت.

بنا بر یافته‌های فرضیه‌های سوم و چهارم پژوهش و تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر کاهش انسداد و سکوت سازمانی، مدیرانی که آگاهی و شناخت بیشتری در این زمینه دارند، سعی می‌کنند از طرق مختلف، ادراک زنان را در این حیطه بهبود بخشند؛ برای مثال در جلسات کاری سازمان می‌توان با پرسیدن نظرات زنان در ابتدای جلسات، به آن‌ها حس مهم‌بودن و در نظر گرفته‌شدن به‌وسیله سازمان را القا کنند.

## ۷. سیاست‌گذاری

نویسنده بر خود لازم می‌داند از کلیه کارکنان دانشگاه تهران که ما را در انجام این پژوهش یاری دادند، تشکر و قدردانی کند.

## ۸. تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی به‌وسیله نویسنده بیان نشده است.

## References

- Acara, P. (2015). Gender differences in promotions to top level management positions: an examination of glass cliff in the IT sector. *International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 223–230. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.362>
- Akhtar, M. W., Syed, F., Javed, M., & Husnain, M. (2020). Grey shade of work environment triad— effect of supervisor ostracism and perceived organizational obstruction on employees' behavior: A moderated-mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 669-686. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0334>
- Amirkhani, T., Hadizadeh, A., & Azimi, S. (2018). Organizational obstruction and its reducing factors: Studying the impact of psychological empowerment, pioneering climate and employees' voice in the



- organization. *Public Administration Perspective*, 8(1), 117-134.  
[https://jpap.sbu.ac.ir/article\\_95947.html?lang=fa](https://jpap.sbu.ac.ir/article_95947.html?lang=fa) (In Persian)
- Appelbaum, N., Lee, N., Amendola, M., Dodson, K. & Kaplan, B. (2019). Surgical resident burnout and job satisfaction: The role of workplace climate and perceived support. *Journal of Surgical Research*, 234, 20–25.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2018.08.035>
- Bohle, S., Chambel, M., Medina, F., & Cunha, B. (2018). The role of perceived organizational support in job insecurity and performance. *Revista de Administração de Empresas*, 58, 393–404. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180405>
- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: when and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49(3), 433-451. <https://doi.org/10.1348/014466609x466594>
- Burns, T., Huang, J., Krivkovich, A., Rambachan, I., Trkulja, T., & Yee, L. (2021). *Women in the Workplace 2021*. McKinsey & Company.
- Cotter, D. A., Hermsen J. M., Ovadia S., & Vanneman, R. (2010). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655- 681.  
<http://dx.doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Dedahanov, A. D., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment, *Management Decision*, 53(8), 1843-1857. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0041>
- Dhanamalar, M., Preethi, S., & Yuvashree, S. (2020). Impact of digitization on women's empowerment: A study of rural and urban regions in India. *Jlllll ff Itt etttt illll Wmme's tt iii es*, 21(5), 107-112.  
<https://vc.bridgew.edu/jiws/vol21/iss5/11>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *SHRM-SIOP Science of HR Series*, 1-22. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ellington, L. (2021). Leadership first: reimaging DEI together. *International Journal of Business and Management*, 4, 467-472.  
<http://dx.doi.org/10.37391/IJBMR.090410>

- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning and Education*, 10, 474-493.  
<https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Erfanian Khazadeh, H. (2021). Exploring the conceptual components of organizational silence and their affecting factors: a mixed-methods study. *Transformation Management Journal*, 12(2), 229-262.  
<https://doi.org/10.22067/tmj.2021.30739.0> (In Persian)
- Galsanjigmed, E., & Sekiguchi, T. (2023). Challenges women experience in leadership careers: an integrative review. *Merits*, 3, 366-389.  
<https://doi.org/10.3390/merits3020021>
- Gibney, R. F. (2007). Cognitive organizational obstruction: Its nature, antecedents and consequences. *Unpublished doctoral dissertation*. University of Pittsburgh.
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J., & Masters, M. F. (2009). The negative aspects of social exchange: an introduction to perceived organizational obstruction. *Group & Organization Management*, 34(6), 665-697.  
<https://doi.org/10.1177/1059601109350987>
- Ghanbari, S., & Majooni, H. (2022). Investigating the relationship between toxic leadership and teacher burnout due to the mediating role of organizational obstruction and silence. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 11(1), 55-80.  
<https://doi.org/10.22108/srsp.2022.132953.1790> (In Persian)
- Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). Voice and silence in organizations (first). *Emerald Group Publishing*.  
[https://www.researchgate.net/publication/43505625\\_Voice\\_and\\_silence\\_in\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/43505625_Voice_and_silence_in_organization)
- Huang, J., Starikova, I., Zanoschi, D., Krivkovich, A., & Yee, L. (2019). *Women in the workplace 2019*. McKinsey & Company. [https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women\\_in\\_the\\_Workplace\\_2019.pdf](https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf)
- Hultin, M. (2003). Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation. *Work and Occupations*, 30(1), 30-61. <https://doi.org/10.1177/0730888402239326>
- İnandi, Y., Gün, M. E., & Giliç, F. (2017). The Study of Relationship between Women Teachers' Career Barriers and Organizational Silence: Viewpoint

- of Women and Men Teachers. *European Journal of Contemporary Education*, 6(3), 542-556. <http://dx.doi.org/10.13187/ejced.2017.3.542>
- Kerse, G. (2019). A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person–organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 1–20. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.4>
- Kocak, D. (2019). Turkish adaptation of perceived organizational obstruction scale and its effect on intent to stay at work. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(1), 58–77. <https://doi.org/10.15295/bmij.v7i1.1043>
- Koçak, D., & Kerse, G. (2022). How perceived organizational obstruction influences job satisfaction: the Roles of Interactional Justice and Organizational Identification. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221079933. <https://doi.org/10.1177/21582440221079933>
- Koehler, A. (2023). Glass cliff to glass cave: the leadership challenge of belonging. <http://dx.doi.org/10.31124/advance.21751313.v1>
- Kurtessis, J. T., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., & Adis, C. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43, 1854–84. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kurudirek, M. A., Gezer, K., Katkat, D., & Mizrak, O. (2016). Investigation of the correlation between organizational justice and organizational silence of Turkish physical education teachers. *International Journal of Sport Studies*, 6(10), 612-619. <https://avesis.atauni.edu.tr/yayin/e2458f39-ba79-4989-93c6-5c8cc3b73cef/investigation>
- Lotfi Dehkhargani, L., & Maharati, Y. (2022). Exploring the model of women silence in universities. *Public Management Researches*, 15(57), 85-112. <https://doi.org/10.22111/jmr.2022.40405.5643> (In Persian)
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Brees, J. R., Huang, L., & Carson, J. E. (2018). Perceived organizational obstruction: A mediator that addresses source–target misalignment between abusive supervision and OCBs. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 1283–1295. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2293>

- Mackey, A., & Petrucka, P. (2021). "Technology as the key to women's empowerment: A scoping review. *MMC Wmme''s Hell t.*, 21(78).  
<https://doi.org/10.1186/s12905-021-01225-4>
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Mousavi Rad, S. T., Farahani, A., & Bayat, P. (2016). Prioritization of obstacles to the management of women in sports by the method of hierarchical analysis. *M.A. Thesis*. Faculty of Humanities, Payam Noor University, Tehran. (In Persian)
- Nasiri Valekboni, F., Ardalan, M. R., & Beheshtirad, R. (2015). Effect of glass cliff on work engagement with the mediator role of organizational silence (Case study of female staff of Bu-Ali University of Hamedan). *Woman in Development & Politics*, 13(3), 377-398.  
<https://doi.org/10.22059/jwdp.2015.56337> (In Persian)
- Okeke-James, N. J., Igbokwe, I. C., Anyanwu, A. N., & Obineme, O. P. (2020). Gender influence on school climate and organizational silence amongst teachers in Anambra State. *European Scientific Journal*, 16(10), 223-237.  
<https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n10p223>
- Poursoltani Zarandi, H., & Iraji, R. (2012). The relationship between the perception of organizational support and organizational commitment and job satisfaction of employees of the General Department of Sports & Youth in Mazandaran province. *Management and Organizational Behavior in Sports*, 1(1), 55-66. [https://jmobobs.stb.iau.ir/article\\_510854.html](https://jmobobs.stb.iau.ir/article_510854.html) (In Persian)
- Rafiee, Z., Aghaee, N., Hojabrnia, Z., & Alam, Sh. (2021). Developing a model of greater impact on glass rock of women's management in Iranian Sports Organizations. *Human Resource Management in Sports*, 9(1), 141-172.  
<https://doi.org/10.22044/shm.2021.11327.2401> (In Persian)
- Rahimi, E., & Zaheri, V. (2020). Investigating the effect of perceived organizational support in breaking the organizational silence with mediator role of affective commitment on employees of governmental offices in Qom. *Iranian Journal of Ergonomics*, 8(1), 66-73.  
<http://journal.iehfs.ir/article-1-679-fa.html> (In Persian)

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ryan, M. K., & Haslam, A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Sabzi, A. H., Nazarpouri, A. H., & Sabzi, S. (2022). The relationship between glass rock, job motivation and organizational maturity in female employees of Lorestan University of Medical Sciences. *OHHP*, 6(1), 66-76. (In Persian)
- Salavaty, A., Yarahmadi, Y., & Saiadhashemi, S. N. (2014). Effective communication and organizational silence in banking network (Case study: Sanandaj city). *Journal of Public Administration*, 6(3), 523-542.  
[https://jipa.ut.ac.ir/article\\_50762.html](https://jipa.ut.ac.ir/article_50762.html) (In Persian)
- Sekiguchi, T., & De Cuyper, N. (2022). Addressing new leadership challenges in a rapidly changing world. *Journal of Applied Psychology*, 1–10.  
<https://doi.org/10.1111/apps.12401>
- Sergat, E., Umit, A., Aydem, C., & Kuitigin, A. (2017). Effect of perceived organizational support on organizational silence and task performance: A study on academicians. *Journal of Global Strategic Management*, 1(11), 35-44. <http://dx.doi.org/10.20460/JGSM.2017.244>
- Setsquared Study Group (2013). Glass cliff full case study, Electronic copy available at: <http://www.setsquared.co.uk/impact/society-case-studies/glass-cliff/full-case-study>
- Sharma, M., Pandey, J., & Sinha, A. (2019). Psychological contract breach and voluntary behavioral outcomes: A moderated-mediation model. *South Asian Journal of Management*, 26(1), 7–31.  
<https://www.researchgate.net/profile/Anamika-Sinha-2/publication/333400821>
- Tatari, M., Bahrami, S., Khademi, S. M., Sabzi, A. H., & Mousavinasab, F. (2020). The effect of organizational climate on organizational enthusiasm and silence with the role of medieval glass cliffs in female employees of Sports & Youth Departments in Western Provinces. *Applied Research in*

*Sport Management*, 8(3), 103-112.  
<https://doi.org/10.30473/arism.1970.6436> (In Persian)

- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Wen, J., Huang, S. & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120–30. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Wu, J., Richard, O. C., Triana, M. C., & Zhang, X. (2022). The performance impact of gender diversity in the top management team and board of directors: A multi team systems approach. *Human Resource Management Journal*, 61, 157–180. <https://doi.org/10.1002/hrm.22086>
- Yürür, Şg Sayılar, Y., Yeloğlu, O., & Sözen, Ci (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü. *Giii İ ättt oeÖll etme Dergisi*, 2(1), 1-25. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gjeb/issue/25327/255850>