



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Exploring the Model of Women Silence in Universities

Leila Lotfi Dehkharghani<sup>1</sup>, Yaghoob Maharati<sup>2\*</sup>

1. Ph.D. student of management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Mashhad, Iran.
2. Associate Professor, management, Ferdowsi university of Mashhad, Mashhad ,Iran. (Corresponding Author) Email: maharati@um.ac.ir

### Abstract

The Importance of addressing women's organizational silence It is important to emphasize that professional women working in the organization decide to remain silent and block the knowledge-sharing process. In order to extract the main components and influences on women's organizational silence, semi-structured interviews were used and in-depth interviews with 20 people including female university professors, group managers and specialists (male and female) in the university using purposive sampling method. In the present study, using the data foundation method, in the open coding stage, 6 pivotal categories, 30 concepts and 668 codes were extracted. Findings from this study show that the main reason for women's silence in the organization is "masculine structure" and "learned helplessness" by women.

### Introduction

Silence is one of the issues that organizations are constantly involved in, but due to the complex nature of this issue, the absence of dissent is often considered as the absence of the issue. The aim of this study was to achieve a model in the field of women's organizational silence in the university with using the Grounded Theory. Addressing women's organizational silence is important because professional women who work at university are expected to use their knowledge in line with the organization's goals decide to remain silent and block the knowledge sharing process.

### Case study

To develop our study, we focused on one international public university. The university under study gave researchers the opportunity to examine the most influential factors in context in their study. In terms of size, the university is one of the largest comprehensive universities in Iran. In terms of connection with the academic environment, the research university is an international university that offers its educational services to international students. All these features

have a high level of educational quality that can make the study of the silence of female teachers meaningful.

#### **Materials and Method**

To extract the main components and influences on women's organizational silence, observation and semi-structured interviews have been used and interviews with 20 people including university professors, group managers and specialists (male and female) in the university using purposive sampling method. It has been done deeply. In the present study, using the Grounded Theory method, 41 concepts were extracted in the open coding stage.

#### **Discussion and Results**

Findings from this study show that the main reason for women's silence in the organization is the masculine structure and learned helplessness by women who have gradually learned over time that commenting and talking about organizational issues are often ignored by the system.

#### **Conclusion**

This context has strong and multifaceted influencing forces on how the organization is structured, what women's role is in society, men and women's relationships, and how they may communicate with one another, and how women view themselves, which all determines whether women have the nous and confidence to speak up.

**Keywords:** Organizational Silence, Women's Studies, Grounded Theory

---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Lotfi Dehkharghani, L., & Maharati, Y.. (2022). Exploring the Model of Women Silence in Universities. *Public Management Researches*, 15(57), 85-112. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR.2022.40405.5643

**Received:** 29 Oct. 2021

**Revised:** 24 May. 2022

**Accepted:** 28 May. 2022

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## احصاء مدل سکوت سازمانی زنان در دانشگاه‌ها

### لیلا لطفی دهخوارقانی<sup>۱</sup> - یعقوب مهارتی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.  
۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.  
maharati@um.ac.ir

#### چکیده

سکوت سازمانی یکی از مسائلی است که سازمانها پیوسته درگیر آن هستند اما به دلیل ماهیت پیچیده این مسئله، اغلب، نبود صدای مخالف به معنی نبود مسئله تلقی می‌گردد. پژوهش حاضر با هدف دستیابی به مدلی در حوزه سکوت سازمانی زنان در دانشگاه با استفاده از روش نظریه داده بنیاد صورت گرفته است. اهمیت پرداختن به سکوت سازمانی زنان تاکید بر این نکته مهم است که زنان متخصصی که در سازمان مشغول به کار می‌شوند و انتظار می‌رود از دانش خود در راستای اهداف سازمان قدم بردارند تصمیم به سکوت و انسداد فرآیند تسهیم دانش می‌گیرند. برای استخراج مولفه‌های اصلی و تاثیرگذار بر سکوت سازمانی زنان، از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته استفاده شده است و با ۲۰ نفر شامل زنان استاد دانشگاه، مدیران گروه و متخصصان (مرد و زن) در دانشگاه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، مصاحبه عمیق صورت گرفته است. در پژوهش حاضر با استفاده از روش داده بنیاد، در مرحله کدگذاری باز، ۶ مقوله محوری، ۳۰ مفهوم و ۶۶۸ کد استخراج شده است. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که اصلی‌ترین دلیل سکوت زنان در سازمان «ساختار مردانه» و «درماندگی آموخته شده» توسط زنان است که در مرور زمان و به تدریج آموخته‌اند که نظر دادن و صحبت کردن در مورد مسائل سازمان که غالباً از طرف سیستم نادیده گرفته می‌شود و از طرفی برای آنها هزینه‌هایی را در بر خواهد گرفت؛ صرف‌نظر کنند.

**واژه‌های کلیدی:** سکوت سازمانی، زنان دانشگاهی، نظریه داده بنیاد

مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم لیلا لطفی دهخوارقانی است.  
استناد: لطفی‌دهخوارقانی، لیلا؛ مهارتی، یعقوب. (۱۴۰۱). احصاء مدل سکوت سازمانی زنان در دانشگاه‌ها، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۵(۵۷): ۸۵-۱۱۲.

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۷

DOI:10.22111/JMR.2022.40405.5643

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۷

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان



## مقدمه

نزدیک به ۲۰ سال است که از ورود مفهومی به نام سکوت به مطالعات سازمان می‌گذرد. سکوت کارکنان در سازمان اغلب با نتایج منفی برای سازمان همراه است (Anderson, 2018; Jefferies, 2014; Knoll et al. 2016; Zill et al. 2020). بویژه در سازمانهایی که کارکنان نقش حیاتی در آنها دارند و تسهیم دانش آنها می‌تواند اثرات جدی بر عملکرد سازمان داشته باشد، مسئله سکوت را بیش از پیش جدی می‌سازد. به عنوان مثال در سازمان‌هایی که با سلامت و بهداشت افراد سروکار دارند، اگر کارکنان تصمیم به سکوت بگیرند و از انتقال دانش به یکدیگر مقاومت ورزند شاهد لطمات جبران ناپذیری در سازمان خواهیم بود (Hakan & Erkutlu, 2018; Morrow, Gustavson, & Jones, 2016; Prouska & Psychogios, 2016). از دیگر سازمان‌هایی که به شدت از سکوت کارکنان خود متاثر خواهند شد سازمان‌های آموزشی مانند دانشگاه‌ها هستند. زمانیکه اساتید دانشگاه در حوزه مسائل مربوط به سازمان خود تصمیم به سکوت می‌گیرند ما شاهد افراد متخصصی هستیم که سازمان بابت حضور آنها هزینه‌های هنگفتی را چه در مرحله آموزش و چه در مرحله بکارگیری و استخدام می‌پردازد؛ اما آنها تصمیم به سکوت می‌گیرند (Aiston & Fo, 2020; Luke, 1994). در طی این دو دهه مطالعات کمی و کیفی فراوانی صورت گرفته است که توانسته ابعاد مختلف، تئوری‌های دخیل و متغیرهای مختلف سازمانی را با مفهوم سکوت سازمانی بسنجد. اما هنوز مطالعه سکوت سازمانی زنان یک خلاء مطالعاتی جدی در این حوزه به شمار می‌رود. با مرور ادبیات تحقیق در این حوزه به وضوح می‌توان دریافت که تعداد محدودی مطالعه به موضوع سکوت زنان در سازمان پرداخته است؛ اگرچه دامنه مطالعات سکوت زنان در حوزه علوم اجتماعی و خیزهای اجتماعی متفاوت، بویژه در جوامع غربی نسبتاً مناسب است اما این مطالعات مربوط به جنبش‌های مدنی در ارتباط با تجاوزها و سوءاستفاده‌های جنسی می‌گردد (Foley & Oxenbridge, 2020; Prasad, 2018; Sojo, 2016; Wood, & Genat, 2016) که موضوع بحث ما در سازمان نیست. از طرفی موضوع سکوت زنان در دانشگاه بسیار حائز اهمیت است، زیرا زنان دارای دانش کافی هستند که در این نوع سازمان‌ها به استخدام درآمده‌اند؛ پس سکوتی که به دلیل عدم دانش و آگاهی باشد را در بین این زنان شاهد نیستیم؛ پس سوال اینجاست که چرا هنوز زنان دانشگاهی تصمیم به

سکوت می‌گیرند. در نتیجه ما با مسئله جدی از حیث سکوت زنان مواجه هستیم زیرا اگر سازمان دیگری را مدنظر می‌گرفتیم یا کارکنان اداری را مورد توجه قرار می‌دادیم این شائبه وجود داشت که دلیل اصلی این سکوت عدم آگاهی و خلاء دانش در حوزه کاری سازمان است. اما در این مورد خاص، مطالعه حاضر می‌تواند ما را به دریافت دقیقتر و کاملتری از موضوع سکوت زنان رهنمون سازد و نتایج این تحقیق می‌تواند رویکردهای تئوریک و مدیریتی مناسبی را در اختیار مدیران سازمان قرار دهد تا تدابیری را برای کاهش این سکوت در سازمان بکار گیرند. این تحقیق از نظر قلمرو، محدود به جامعه دانشگاهی است زیرا زنان اکادمیک در این جامعه آماری دارای تخصص کافی برای بیان نظرات و صحبت کردن هستند و از طرفی صحبت کردن بخشی از وظایف آنها به شمار می‌رود اما همچنان سکوت را به صحبت کردن ترجیح می‌دهند. بررسی مطالعات و ادبیات تحقیق در حوزه سکوت زنان نشان می‌دهد مطالعات بسیار اندکی صورت گرفته که تمامی آنها صرفاً تمرکزشان بر سطوح مدیریتی با محوریت «سقف شیشه» است، درحالیکه این مطالعه شامل تمام ابعاد سازمان و رده‌های سازمانی و کشف مولفه‌های سکوت زنان از تمام ابعاد را با کمک نظریه داده بنیاد شامل می‌شود. هدف نهایی از انجام این پژوهش، ایجاد نظریه داده بنیاد درباره سکوت سازمانی زنان در دانشگاه است. پرسش اصلی پژوهش اینست که:

مدل سکوت سازمانی زنان در دانشگاه چیست؟

در ارتباط با این سوال اصلی، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سوالات فرعی زیر خواهد بود که:

- عناصر تشکیل‌دهنده (مولفه‌های پژوهش) کدامند؟

- روابط مولفه‌های پژوهش با هم چگونه است؟

### ادبیات تحقیق

بررسی تاریخچه مفهوم «سکوت» نشان می‌دهد که این سکوت در ابتدا با مطالعات مربوط به صدای کارکنان آمیخته بود و در ادامه مفهوم سکوت کارکنان از غیبت صدای آنها مورد استفاده قرار گرفت (Greenberg & Edwards, 2009). در کتاب خود به تاریخچه سکوت سازمانی پرداختند که شامل مرور تاریخی بر مطالعات حوزه سکوت کارکنان در سازمان است. در این کتاب ذکر شده است که آنچه ما امروز از مفهوم سکوت می‌دانیم حاصل

مطالعات آلبرت هریشمن از سال ۱۹۷۰ است؛ او کسی است که برای اولین بار از مفهوم صدای کارکنان به عنوان پاسخی به عدم رضایت آنها در سازمان نام برده است. او یک دانشمند در حوزه علوم اجتماعی بود که مفهوم سکوت و صدا در سازمان را حاصل ارتباط کارکنان با سازمان می‌دانست. وی کارکنان ناراضی را به دو گروه تقسیم کرد: کارکنان وفادار و کارکنان با عدم وفاداری به سازمان. رفتار گروه دوم در مواجهه با نارضایتی، رفتاری قابل پیش بینی خواهد بود؛ آنها سازمان را ترک می‌کنند. اما مسئله از جایی شروع می‌شود که کارکنان وفادار به سازمان هستند. اما در مواجهه با عدم رضایت خود در سازمان دو گونه رفتار را در پیش می‌گیرند. آنها امکان دارد فعالانه از صدای خود برای بیان نظر و دیدگاه‌شان استفاده کنند و یا اینکه رفتار منفعلانه از خود بروز دهند و سکوت اختیار کنند. مطالعات سکوت از این نقطه آغاز می‌شود. این مطالعات در طول دودهمه بعد از آن توسط بروف و لوین در دهه‌های ۱۹۹۷ ادامه یافت. همزمان با مطالعات هریشمن در سال ۱۹۷۴ خانم الیزابت نئول-نمن مفهوم «مارپیچ سکوت» را وارد مطالعات سکوت کرد و بر این مفهوم تاکید ورزید که افراد در جامعه در مواجهه با موضوعاتی که ترس از بیان نظر خود دارند سکوت می‌کنند و در نتیجه به انزوا کشیده خواهند شد چون این سکوت به یک سیکل چرخشی معیوب تبدیل می‌شود که منجر به سکوت بیشتر و تکرار رفتار سکوت در جامعه خواهد بود. از سالهای ۱۹۸۰ تا سال ۲۰۰۰ مفاهیم مختلفی مانند رفتار شهروندی سازمانی به تکمیل مطالعات سکوت کمک کردند. اما آنچه که ما امروزه در مطالعات سازمان به عنوان «سکوت کارکنان» و سکوت سازمانی می‌شناسیم حاصل مطالعات دو دانشمند (Morrison and Milliken, 2000) است که به بررسی سکوت به عنوان یک رفتار که از کارکنان سازمان سر می‌زند پرداختند. آنچه که هنوز هم به عنوان انواع سکوت سازمانی در مطالعات حوزه سکوت در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد توسط (Podsakoff et al., 2000:520) معرفی گردید که شامل سکوت مطیع<sup>۱</sup> (سکوتی که بیانگر رفتار منفعلانه فرد است و بیشتر افراد، کارمند را فرد ساکتی می‌دانند)، سکوت تدافعی<sup>۲</sup> (سکوتی حاصل از ترس برای بیان اطلاعات یا به

---

1. Acquiescence Silence

2. Defensive Silence

دلیل محافظه‌کار بودن فرد تلقی می‌شود) و سکوت نوع دوستانه<sup>۱</sup> (که با انگیزه‌های دوستانه و همکاری رخ می‌دهد و قابل تغییر با دستورات بالادستی و از طریق مقامات نیست). در طول بیش از دو دهه مطالعات فراوانی به بررسی ابعاد سکوت سازمانی در زمینه‌های مختلف و متغییرهای مختلف صورت گرفت (Knoll et al., 2018; Le, Teo, Pang, Li, & Goh, 2019; Pinder & Harlos, 2001; Wynen, Kleizen, Verhoest, Læg Reid, & Rolland, 2019). مفاهیمی مانند فرهنگ و اثرگذاری آن بر سکوت کارکنان آشکار شد (Bashir, Khattak, Hanif, & Chohan, 2011; Hall, 2017; Kawabata & Gastaldo, 2015; Knoll et al., 2021). همچنین نقش جنسیت در حوزه مطالعات سکوت سازمانی برجسته شد (Fitzgerald, 2003a; Mehtap, Pellegrini, Caputo, & Welsh, 2017; Tlaiss, 2015).

در مطالعات صورت گرفته در حوزه سکوت سازمانی در ایران می‌توان به مطالعه (Kamalzade, Liaghat, 2017) اشاره کرد. مطالعه مذکور به بررسی رابطه بین هویت سازمانی و سکوت کارکنان می‌پردازد. نتایج مطالعه حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین عضویت و وفاداری به عنوان مولفه‌های هویت سازمانی با سکوت دوستانه و رابطه معکوس با سکوت مطیع و تدافعی دارد. در مطالعه دیگری که به تازگی در حوزه سکوت سازمانی انجام شده محققین دریافتند که متغییر ترومای سازمانی اثرات مخرب فراوانی را بر نیروی انسانی سازمان و ساختار سازمان دارد که منجر به سکوت سازمانی می‌شود (Moallemian, 2021). واکاوی مفهومی مولفه‌های سکوت سازمانی که توسط (Erfanian Khanzadeh, 2021) صورت گرفته است نشان می‌دهد که قوانین و رویه‌های بوروکراتیک، ویژگی‌های شخصیتی محافظه‌کارانه مدیران و ساختار سازمانی بلند مهم‌ترین عوامل موثر بر سکوت سازمانی هستند. آنچه که ما به عنوان سکوت زنان در سازمان به آن می‌پردازیم شامل تعریف (DeVault, 1999) است که سکوت زنان را نه فقط به معنای «صحبت نکردن» بلکه به معنای ننوشتن، حضور نداشتن، شنیده نشدن و نادیده گرفتن معنا می‌کند. این خاموشی می‌تواند به ساکت بودن، سانسور، سرکوب، به حاشیه رانده شدن، بی‌اهمیت جلوه دادن، محروم کردن و یا

<sup>1</sup>. Prosocial Silence

سایر اشکال نادیده شدن اشاره داشته باشد. همانطور که مطرح شد سکوت سازمانی که در حوزه زنان به مطالعه پرداخته است مطالعات محدودیست که صرفاً سکوت زنان را در دستیابی به رده‌های مدیریتی در دانشگاه می‌دیده است. از این دست مطالعات می‌توان به مطالعه (Inandi, Gün, & Giliç, 2017) اشاره کرد. آنها در مطالعه خود بر روی معلمان زن در زمینه ترکیه پرداختند و دسترسی به جایگاه مدیریتی را برای آنها ارزیابی کردند. نتایج این تحقیق نشان داد که چگونه موانع ذهنی خود زنان منجر به عدم اعتماد بنفس برای تجربه هرچه بیشتر در دستیابی به موقعیتهای شغلی مدیریتی می‌شود. مطالعه بعدی که می‌توان به آن اشاره کرد مطالعه (Spigner, 2016) است وی با استفاده از تئوری «گروه خاموش» زنان را اقلیت خاموش در سازمان فرض کرده است و به بررسی سکوت زنان در سازمان‌های مذهبی پرداخت که چگونه مولفه‌های دینی و فرهنگی در ترغیب زنان به خویشنداری و سکوت موثر است. در تحقیقی دیگر (Aiston & Fo, 2020) با استفاده از تئوری «نابرابری‌های خرد» به بررسی موقعیت زنان در سلسله مراتب دانشگاه پرداخته‌اند. آنها به روشنی اثبات می‌کنند که زنان بیش از آنکه به اهدافی نظیر ارتقاء در سطوح بالاتر فکر کنند بیشتر تلاش خود را متمرکز بر ماندگار شدن در سیستم می‌گذارند تا از سازمان کنار گذاشته نشوند. (Adom, Daitey, Yarney, & Fening, 2020) در مطالعه خود با بهره‌گیری از تئوری «توانمندسازی زنان» نشان داد که چگونه زنان کارگر در کشور غنا نیاز دارند تا با استفاده از توانمندسازی، هویت و اعتماد بنفس خود را در سازمان و محیط کار بازیابند و از همه مهمتر به بررسی وضعیت فرهنگ مردانه در این کشور می‌پردازند که جایگاه زنان در جامعه را جایگاه مناسبی برای حضور فعال نمی‌یابد. تئوری «خودخاموشی» چهارچوب نظری دیگریست که توسط (Maji & Dixit, 2020) برای تحلیل رفتار سکوت زنان در سازمان‌های فنی در هند مورد استفاده قرار گرفته است. مطالعه مذکور نشان می‌دهد که نیاز به حفظ روابط، تطابق با نقش‌های سنتی زنانه، احساس عدم قدرت و برخی عوامل ذاتی فرهنگ سازمان، حمایت‌کننده سکوت در زنان است. هر چند که این سکوت در بلند مدت بر سلامت روانشناختی مهندسین زن و رشد شغلی آنها اثرگذار است. اما آنچه در مرور این مطالعات به‌وضوح به چشم می‌خورد نگاه تک بعدی به مسئله سکوت زنان در سازمان است و همچنان خلاء یک مطالعه کیفی که بتواند با در نظر گرفتن ابعاد سازمان و



جایگاه زنان شاغل در آن تصویر کاملی از فرآیند سکوت از علت و چرایی گرفته تا عوامل مداخله‌گر و نیز پیامدهای این سکوت را به روشنی توضیح دهد. نهایتاً این نکته توسط (Fotaki, 2013) برجسته می‌شود که چگونه در تئوری‌های مورد مطالعه در دانشگاه به وضوح جای تئوری‌های زنانه با تاکید بر ویژگی‌های زنان خالی است. در همین راستا (Fitzgerald, 2003b) بیان می‌دارد که اغلب تئوری‌های سازمان و مدیریت تئوری‌های غربی هستند که نمی‌توان از آنها در هر زمینه‌ای استفاده کرد و در مطالعات حوزه زنان بویژه ما نیاز به لنز دقیقتری داریم که بتواند نقش جنسیت، فرهنگ و زمینه را تبیین کند تا نتایج بدست آمده از بررسی‌ها دقیقتر و سنجیده‌تر گزارش شود. برای پوشش همین خلاء جدی در مطالعات زنان و خلاء تئوریک در این حوزه ما بر آن شدیم که با استفاده از پتانسیل‌های تئوری داده بنیاد الگوی سکوت زنان در دانشگاه را استخراج کنیم. این مطالعه یکی از معدود مطالعات در حوزه سکوت زنان است و بر اساس دانش محقق تاکنون در ایران و یا حتی در خاورمیانه مورد مشابهی پیدا نشده است.

### روش پژوهش

پژوهش کیفی حاضر از نوع جهت‌گیری‌های پژوهش، بنیادی، از نظر فلسفی، دارای جهت‌گیری تفسیرگرایانه؛ از نظر رویکرد پژوهش، استقرایی و به لحاظ هدف، یک پژوهش اکتشافی-توصیفی می‌باشد. گردآوری اطلاعات، به صورت میدانی و از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و در روش یا استراتژی اجراء از داده بنیاد استفاده شده است. نظریه داده بنیاد، برگرفته از داده‌هایی است که در طی فرآیند پژوهش، به صورت نظامند گردآوری و تحلیل می‌شود. در این راهبرد، گردآوری و تحلیل داده‌ها و نظریه‌ای که در نهایت از داده‌ها استنتاج می‌شود، در ارتباط نزدیک با یکدیگر قرار دارند (Glaser & Barney, 2008).

افراد مورد مطالعه در پژوهش حاضر شامل ۲۰ نفر از اساتید و خبرگان دانشگاه در یک دانشگاه دولتی (بین‌المللی) بوده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیده‌اند. خبرگان می‌توانستند از هر دو جنس (زن و مرد) باشند، در نتیجه مطالعه در مطالعه حاضر ۱۵ نفر از زنان آکادمیک و خبرگان و ۵ نفر از مردان دانشگاهی و خبرگان مشارکت داشتند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته جمع‌آوری شد و به دلیل محرمانه بودن و خاص بودن برخی تجربه‌های سکوت زنان از بردن نام افراد گروه آموزشی و

به طور کلی داده‌های جمعیت شناختی خودداری شده است. از آنجایی که بخشی از مصاحبه افراد به «تجربه زیسته» آنها در سازمان خود مربوط می‌شد که زنان به تجربه سکوت خود در مورد خاص اشاره می‌کردند اصول اخلاقی حاکم بر تحقیق منجر شد که از ذکر نام دانشگاه در هر گونه گزارش‌های مستخرج از مطالعه خودداری شود. این موضوعات بخشی از پروتکل مصاحبه در اختیار مشارکت کنندگان قرار گرفت و بر این مبنا افراد، دعوت به مصاحبه را پذیرفتند.

#### معیار مقبولیت<sup>۱</sup> در ارزیابی نظریه داده بنیاد

بدون وجود دقت علمی، پژوهش (کمی یا کیفی) فاقد هرگونه ارزشی خواهد بود و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد (Glaser & Strauss, 1967) برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد، به جای معیارهای روایی و پایایی، از معیار مقبولیت استفاده می‌کنیم. به این معنا که مقبولیت در حقیقت نشان می‌دهد یافته‌های تحقیق تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت کنندگان، محقق و خواننده در رابطه با پدیده مورد مطالعه موثق و قابل باور است، حال آن که تبیین صورت گرفته از پدیده مورد مطالعه، می‌تواند فقط یکی از تفاسیر معتبر و پذیرفتنی از آن پدیده باشد.

ما از ده شاخص مطرح شده در مورد مقبولیت شامل: تناسب، کاربردی بودن، مفاهیم، زمینه مفاهیم، منطق، عمق، انحراف، بداعت، حساسیت، استناد به یادداشت‌ها استفاده کردیم (Danaeefard, Alvani, & Azar, 2016).

تناسب: آیا یافته‌های پژوهش با تجارب اساتید زن دانشگاه مورد مطالعه سازگاری دارد؟ در این ارتباط، یافته‌ها با چند نفر از افراد خبره در حوزه مطالعات زنان ارزیابی و اصلاح گردید. به عنوان مثال در مورد کدگذاری محوری، چندین جلسه کدها به بحث گذاشته شد تا در پایان به یک نتیجه واحد دست یافتیم.

مفید بودن (کاربردی): آیا یافته‌های تحقیق حاضر، بینش جدیدی را فراهم ساخته است؟ و آیا قابل استفاده در دانشگاه است؟ یافته‌های پژوهش حاضر یکی از تحقیقات منحصر به فرد در حوزه مطالعات زنان نه در ایران بلکه در فرهنگ منطقه‌ای خاورمیانه است که تا کنون

<sup>1</sup>.Credibility

چنین پژوهش جامع و کاملی از بُعد سکوت زنان در سازمان صورت نگرفته است. در نتیجه، نتایج تحقیق حاضر می‌تواند در ابعاد تصمیم‌گیری و کاربردی بسیار سودمند واقع شود. مفاهیم: انتخاب درست مفاهیم برای درک مناسب از پدیده مورد نظر و دستیابی به زبان مشترک، الزامی است. بنابراین یافته‌های پژوهش باید انعکاس‌دهنده موضوع پژوهش باشد که ما از مفاهیم مانند تبعیض مثبت، درماندگی آموخته شده و الزامات قانونی استفاده کرده‌ایم.

### یافته‌های پژوهش

فرآیند تحلیل داده‌ها در نظریه داده بنیاد مبتنی بر سه مرحله اصلی: کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله‌های محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) می‌باشد. در تحقیق حاضر از رویکرد گلگیری برای تحلیلی داده‌ها و کدگذاری‌ها استفاده شده است. نتایج حاصل از کدگذاری باز: تحلیل نظریه‌پردازی داده بنیاد با تحلیل قطعات داده‌های هر یک از مشارکت‌کنندگان شروع می‌شود. مرحله آغازین شامل بخش‌بندی مستندات داده‌های مصاحبه برای تحلیل است. تفکیک داده‌ها به تکه‌ها، این امکان را فراهم می‌سازد که از موقعیت ویژه‌ای که داده در آن ایجاد شده فراتر رود (Glaser & Strauss, 1967). این فرآیند که به کدگذاری باز معروف است با مطالعه، بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه بدست می‌آید.

### نتایج حاصل از کدگذاری محوری

در این مرحله داده‌های حاصل از کدگذاری باز با هم ترکیب می‌شوند و بین مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها ارتباط برقرار می‌گردد. در حقیقت یک مقوله، دسته‌ای از ایده‌هاست که از راه تحلیل تطبیقی مستمر آشکار می‌شود. کدگذاری محوری، ایده‌ها را به مقوله‌های کمتر، نسبت به آنچه در کدگذاری باز وجود دارد، گروه‌بندی کرده و چارچوبی دقیق‌تر ارائه می‌کند (Glaser, 2008). و سرانجام، طی کدگذاری محوری، ۶ دسته کد استخراج می‌شوند که شامل مقوله محوری<sup>۱</sup>، شرایط علی<sup>۲</sup>، شرایط مداخله‌گر<sup>۱</sup>،

1. Core concept

2. Causes

شرایط زمینه<sup>۲</sup>، راهبردها<sup>۳</sup> و پیامدها<sup>۴</sup> می‌باشند که به ۶ سی در زبان انگلیسی معرفی می‌شوند. در مطالعه حاضر مقوله محوری همان سکوت سازمانی زنان است که غالباً در مرکز مدل قرار می‌گیرد. معیار برای سنجش مقوله محوری تکرار پذیری آن در نظرات مصاحبه‌شوندگان در دانشگاه در ارتباط با مسائل سکوت زنان بوده و اینکه پاسخ‌ها در محوریت این موضوع مطرح شده است و دیگر مقوله‌ها مستقیماً با آن در ارتباط هستند. نام مقوله محوری غالباً انتزاعی و در عین حال جامع است. به همین ترتیب مقوله‌های دیگر نیز نامگذاری و کدها در طبقه ذکر شده لحاظ می‌شوند.

### نتایج حاصل از کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی آخرین مرحله نظریه داده بنیاد است که به توسعه یک نظریه نهایی منجر می‌شود. در این مرحله، یک مقوله محوری واحد انتخاب شده و سایر مقوله‌ها، حول این مقوله محوری بررسی می‌گردد که به تلفیق یا پالدون نظریه شهرت دارد (Glaser & Holton, 2004). سپس بر همین مبنا داده‌ها طبقه‌بندی و روابط بین مقوله‌ها بدست می‌آید که نظریه از دل آن خارج خواهد شد. در ادامه به بررسی ابعاد مختلف مدل می‌پردازیم.

### مقوله محوری

در پژوهش حاضر مقوله محوری سکوت سازمانی زنان است که سایر مقوله‌ها مستقیماً با آن در ارتباط است و نقش محوری را ایفا می‌کند. این مقوله‌ها شامل مفاهیمی مانند «اجتماعی شدن» و «فرهنگ تبعیض جنسیتی» است که ما در ادامه به بیان آنها خواهیم پرداخت.

"سکوت سازمانی زنان را در سه سطح می‌توان بررسی کرد: سطح اول سطح فردی است که زنان سعی می‌کنند در مورد بیان مسائل شخصی خود که البته سازمان می‌تواند برای آنها راه‌حل‌های مناسبی داشته باشد سکوت کنند.

سکوت بعدی سکوت در سطح دانشکده شامل سکوت در مورد مسائل مربوط به گروه‌های آموزشی و تصمیمات اتخاذی در آن است.

1. Contingencies

2. Context

3. Conditions

4. Consequences

و سرانجام سکوت در بُعد سازمان که شاهد عدم حضور زنان در پست‌های کلیدی و جایگاه صف در دانشگاه هستیم." (مصاحبه نهم)

### شرایط علی

شرایط علی مجموعه‌ای شرایط است که منجر به مقوله محوری شده است. از کدگذاری‌های انجام شده نهایتاً ۶ کد انتخابی استخراج شده است که شامل: «درماندگی آموخته شده»، «اقتدار مردانه در دانشگاه»، «اجتماعی شدن»، «زندگی دوگانه پرمشغله»، «تنظیمات نهادی» و «حجب و حیا» است. مصاحبه‌شوندگان شامل زن و مردان در دانشگاه معتقد بودند عوامل یاد شده اثر مستقیم بر مقوله محوری یعنی سکوت سازمانی زنان در دانشگاه دارد. به این نحو که به عنوان مثال:

"زنان علاوه بر شغل خود به عنوان استاد دانشگاه و مسئولیت‌های پیچیده این شغل که فراتر از کارمندی است و یک شغل ۲۴ ساعته و هفت روز هفته است. دغدغه‌های خانه و فرزندان را نیز دارند. در نتیجه تلاش می‌کنند کمترین مشغله اضافی را با بیان عقاید و نظرات خود به مسئولیت‌هایشان اضافه نکنند و این تصمیم منجر به سکوت آنها در بیشتر مواردی است که می‌توانند نظر بدهند".

برای روشن شدن کدهای استخراجی به جدول ۱ مراجعه شود.

جدول شماره ۱: مقوله دلایل سکوت زنان، مفاهیم مستخرج از کدگذاری باز

| ردیف | مفاهیم                   | کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها   |
|------|--------------------------|---|
| ۱    | درماندگی آموخته شده      | براساس تجربه‌های نامطلوب پیشین<br>نادیده گرفتن صدای زنان<br>زنان دریافته‌اند که کمترین تأثیر را در تصمیمات گرفته شده دارند<br>پرهیز از رفتارهای پرخاشجویانه بر علیه‌شان<br>زنان قدرت چانه زنی در سازمان را ندارند<br>تجربه خشونت‌ها بر علیه زنان در محیط کار<br>دریافت قضاوت‌های منفی در ارتباط با رفتار زنان در سازمان |
| ۲    | اقتدار مردانه در دانشگاه | ساختار کاملاً مردانه در سازمان<br>در بیشتر گروه‌های آموزشی مردان در اکثریت هستند<br>زنان بیشتر در بخش‌های ستادی و کارمندی هستند<br>عدم حضور زنان در جایگاه قدرت<br>فضای مردانه حاکم بر جلسات گروه<br>حضور مردان خاص در حوزه‌های مدیریتی   |
| ۳    | اجتماعی شدن              | زنان در جامعه توسط هم حمایت نمی‌شوند  |

|   |  |               |
|---|--|---------------|
|   | <p>زنان از تنش‌های دوری می‌کنند<br/>خانواده‌ها در تربیت دختر و پسر رویکرد متفاوتی دارند<br/>نحوه تربیت دختران در خانواده، مدرسه و اجتماع<br/>هویت دختران در جامعه بیشتر ضبط شده است تا کسب شده<br/>رهبر بودن یک صفت مردانه در جامعه است<br/>زنان تسلط‌پذیر تربیت می‌شوند</p>   |               |
| ۴ | <p>زندگی دوگانه پرمشغله<br/>زندگی خانوادگی پرمشغله، و مسئولیت‌های خانه کارراه شغلی زنان را در دانشگاه تحت<br/>تأثیر قرار می‌دهند<br/>محدودیت‌های اعمال شده توسط همسر و مردان خانواده<br/>در جامعه زنان اغلب به خانه داری تشویق می‌شوند<br/>زنان مسولیت‌های متفاوت و فراوانی دارند<br/>تربیت کودکان تنها وظیفه زنان است</p> |               |
| ۵ | <p>انواع خشونت‌ها در محیط کار بر علیه زنان (کلامی، رفتاری)<br/>خوانش جنسی از موقعیت‌های سازمانی<br/>عدم وجود مکانیزم کار جمعی<br/>زنان بیشتر دستیار هستند<br/>دیدگاه نسل سنتی اساتید مرد نسبت به حضور اساتید زن جوان</p>   | تنظیمات نهادی |
| ۶ | <p>دیدگاه مذهبی در مورد صدای زنان<br/>برای اجتناب از مورد بی حرمتی قرار گرفتن از سوی همکاران مرد<br/>سیستم ارزشی نصب شده در جامعه زنان مطیع را تایید می‌کند<br/>جاه طلبی برای یک زن صفت ناپسندی است<br/>اجتناب از مورد تمسخر قرار گرفتن از سمت همکاران مرد<br/>حفظ شأن اجتماعی در محیط کاری</p>                            | حجب و حیا     |

### شرایط مداخله‌گر

براساس آنچه که (Locke, 2001) در ارتباط با نظریه داده بنیاد در رشته مدیریت بیان می‌دارد مداخله‌گرها همان شرایطی هستند که محقق در ارتباط با مقوله محوری می‌پرسد که سکوت زنان در دانشگاه منوط به چه چیزی است؟ و احتمال افزایش سکوت آنها با این شرایط بیشتر می‌شود. در مطالعه حاضر ما این عوامل را در غالب موانع طبقه بندی کردیم زیرا براساس آنچه مقوله محوری ما بوده است ساختار موانع تعریف درست تر و دقیقتری از سکوت را در مورد زنان به تصویر می‌کشد. این موانع شامل «کلیشه‌های جنسیتی»، «موانع قانونی»، «موانع فرهنگی»، «موانع ارتباطی»، «موانع ساختاری» و «موانع ذهنی» است. با این توضیح که، این شرایط منجر به تقویت سکوت زنان در دانشگاه شده است و در صورت برطرف نشدن این موانع ما شاهد تداوم سکوت در بین اساتید زن خواهیم بود (جدول ۲).

## جدول شماره ۲: مقوله مداخله گر در سکوت زنان، مفاهیم مستخرج از کدگذاری باز

| ردیف | مفاهیم           | کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها   |
|------|------------------|---|
| ۱    | کلیشه‌های جنسیتی | مردان تفکر عقلایی دارند و زنان خیر<br>مردان قدرت تفکر استراتژیک دارند اما زنان نه<br>مدیریت یک پست سازمانی مردانه است<br>مردان درست می‌گویند زنان خیر<br>فقط مرد می‌تواند مدیر باشد<br>توجیحات جنسیتی   |
| ۲    | موانع قانونی     | قوانین نامناسب برای زنان<br>هر تصمیمی برای زنان هزینه‌هایی در بر دارد<br>حضور حداکثری مردان در حوزه‌های قانون‌گذاری<br>حضور حداقلی زنان در حوزه‌های تصمیم‌گیری مرتبط با موضوعات زنان<br>عدم توجه به مسائل زنان در دانشگاه<br>برخی قوانین محدودکننده صدای زنان هستند |
| ۳    | موانع فرهنگی     | حاکمیت فرهنگ مردسالار در جامعه و در سازمان<br>نگاه سنتی به زن<br>نگاه منفی مردان به زنان<br>تسلط نگاه مردانه بر جامعه<br>مدیران مردسالار<br>عدم تربیت انسان‌های پاسخگو و با قدرت بیان خوب   |
| ۴    | موانع ارتباطی    | بازی‌های مردان در گروه‌های آموزشی<br>ارتباطات درون‌گروهی و برون‌گروهی مردان با هم در سازمان<br>وجود مسائل اخلاقی در ارتباطات<br>جو سمی در برخی گروه‌ها<br>رفتارهای تلافی‌جویانه مردان علیه زنان<br>عدم اتحاد زنان در گروه‌های آموزشی                                |
| ۵    | موانع ساختاری    | زنان نمیتوانند تصمیم‌ساز باشند<br>عدم وجود فضای مثبت برای زنان سخنگو<br>عدم وجود ظرفیت ساختاری برای صدای زنان<br>طبیعت بی‌چون و چرا از مردان و تصمیمات آنها<br>عدم وجود مدیران حمایتگر از زنان  |
| ۶    | موانع ذهنی       | نگاه بالا به پایین مردان به زنان<br>عدم توسعه فکری در دانشگاه<br>باور عدم توانایی زنان در انجام امور سازمانی<br>ترس زنان از قبول مسئولیتهای اضافی<br>تعصبات فکری مردان در مورد زنان<br>باور به عدم مهارتهای مدیریت زنان در سازمان                                   |

### شرایط زمینه‌ای

یکی از برجسته‌ترین بخش‌های مدل داده بنیاد که کمک شایانی به مطالعات سازمان و مدیریت می‌کند بررسی عامل زمینه‌ای است که در برخی موضوعات مانند موضوع تحقیق حاضر که به شدت وابسته به زمینه و عوامل مربوط به آن است تصویری دقیق و مبتنی بر واقعیت را از مسئله در اختیار مخاطبین خود قرار می‌دهد. در پژوهش حاضر که عامل فرهنگ یکی از اثرگذارترین عوامل در سکوت زنان است و بویژه در مباحث جنسیتی اثرگذار است به خوبی به نمایش درآمده است. در پژوهش حاضر ما ۵ مفهوم اصلی را در حوزه زمینه‌ای شناسایی کردیم که به وضوح نشان می‌دهد این مقوله‌ها اگرچه خارج از حوزه کنترل دانشگاه و خود افراد است اما چون در زمینه مورد مطالعه نقش اثرگذار دارد ما شاهد تاثیر آن بر مقوله محوری خود یعنی سکوت سازمانی زنان هستیم. این موارد اغلب بر قوانین بالادستی در وزارتخانه یا حتی در قوانین جامعه دارد که به شکل مستقیم و غیرمستقیم عامل سکوت زنان یا خاموش‌سازی آنهاست. این مفاهیم شامل «رویکرد وزارت علوم و تحقیقات»، «باورهای دینی»، «سنت‌های ملی»، «خرده فرهنگ‌ها» و «قوانین حاکم» هستند که در جدول ۳ به شرح کدهای مربوطه پرداخته شده است.



## جدول شماره ۳: مقوله زمینه‌ای در سکوت زنان، مفاهیم مستخرج از کدگذاری باز

| ردیف | مفاهیم                      | کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها  |
|------|-----------------------------|--|
| ۱    | رویکرد وزارت علوم و تحقیقات | بودجه نفتی برای دانشگاه‌های دولتی موجب عدم توجه دانشگاه به مسائل سازمانی می‌شود<br>سیستم ترفیع در دانشگاه افراد را به نظر همکاران خود وابسته کرده است<br>قوانین حاکم برای استخدام هیئت علمی شامل زنان کمتری می‌شود<br>بودجه دانشگاه‌ها وابسته به مسائل سیاسی است |
| ۲    | باورهای دینی                | سکوت برای زن فضیلت شمرده می‌شود<br>خوانش‌های مردانه از دین<br>برتری نگاه ارزشی در جامعه به زن  |
| ۳    | سنت‌های ملی                 | فضایی محدود برای ابراز وجود دختران<br>دختران می‌آموزند که سکوت کنند<br>سبک زندگی مردسالارانه در ایران<br>کار بیرون برای مرد، کار خانه برای زن<br>احترام ویژه به مردان کهنسال (به ویژه در دانشگاه‌ها)   |
| ۴    | خرده فرهنگ‌ها               | سبک زندگی محدود برای زنان در شهرهایی بجز پایتخت<br>وجود خطوط قرمز زیاد برای زنان و دختران در شهرهای کوچک و بزرگ<br>سهم اندک زنان در بازارکار بجز در فضای آموزشی<br>جوایع سنتی تر در شهرهای کوچک  |
| ۵    | قوانین حاکم                 | قوانین حمایتی از زنان در جامعه<br>عدم توجه به تفاوت‌های جنسیتی در وضع قوانین<br>قوانین حاکم بر ازدواج و طلاق در جامعه<br>حقوق زنان در جامعه  |

## راهبردها

راهبردها همان اقدامات هدفمند و راه‌حلی‌هایی هستند که برای کاهش پدیده مورد بررسی مطرح شده است. راهبردهای موردنظر مصاحبه‌شوندگان در مورد مقوله محوری سکوت زنان در دانشگاه شامل: «تبعیض مثبت»، «توانمندسازی»، «نزدیکی به قدرت» «تغییر فرهنگ»، «تحولات ساختاری» و «الزامات قانونی» است.

## جدول شماره ۴: مقوله راهبردها در سکوت زنان، مفاهیم مستخرج از کدگذاری باز

| ردیف | مفاهیم         | کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها   |
|------|----------------|---|
| ۱    | تبعیض مثبت     | پرسش از زنان برای بیان نظر در گروه‌های آموزشی، تصمیم‌گیرها و... حرکت به سمت سهم برابر اساتید زن و مرد در گروه‌های آموزشی تغییر برخی قوانین استخدامی در جهت حمایت از حضور زنان در دانشگاه افزایش تعداد زنان در سطوح مدیریت در دانشگاه افزایش تعداد اساتید زن در گروه‌های آموزشی                |
| ۲    | توانمندسازی    | آموزش دیدگاه صحیح، به اساتید مرد برای تغییر نگرش نقش زن در جامعه حمایت از زنان دانشگاهی برای یافتن خویشتن آموزش اعتمادبنفس و احترام به خود به زنان برنامه‌های تشویقی برای نظرات مطلوب و اثرگذار زنان در دانشگاه افزایش آگاهی از قوانین، مقررات و تبصره‌ها در دانشگاه                          |
| ۳    | نزدیکی به قدرت | تشکیل گروه‌های حمایتی از اعضاء افزایش تعاملات علمی اساتید زن با اساتید مرد عضویت اساتید زن در گروه‌ها و تشکل‌های سیاسی دانشگاه و جامعه شروع فعالیت‌های سیاسی اساتید زن در دانشگاه فاصله گرفتن از بیان نظرات مشورتی و مداخله در تصمیم‌گیری   |
| ۴    | تغییر فرهنگ    | تغییر دیدگاه خانواده‌ها به نقش جنسیت و توانمندی دختر و پسر تغییر دیدگاه به جایگاه مدیریت شروع تغییر با فضا دادن به دانشجویان زن برای بیان نظرات در کلاس‌ها تغییر دیدگاه‌های فرسوده به مقوله جنسیت در جامعه مسئولیت بخشیدن به دختران در خانواده پایان بخشیدن به نگاه جنسیتی و آغاز نگاه انسانی |
| ۵    | تحولات ساختاری | خارج کردن زنان از نقش ستادی به صف در دانشگاه‌ها تعریف ساختارهایی مبتنی بر صدای زنان افزایش سهم زنان در تصمیم‌سازی نقش بخشیدن به زنان در ساختار قدرت تشکیل نهادهای دفاع از حقوق اساتید در دانشگاه یافتن راه حل‌های صنفی در دانشگاه   |
| ۶    | الزامات قانونی | افزایش انعطاف در قوانین دانشگاه اجتناب از رفتارهای آسیب‌زننده به زنان در دانشگاه قوانین کاهنده پیامدهای منفی برای صدای زنان تنظیم قوانین مبتنی بر تفاوت جنسیت افراد مشمول   |

## پیامدها

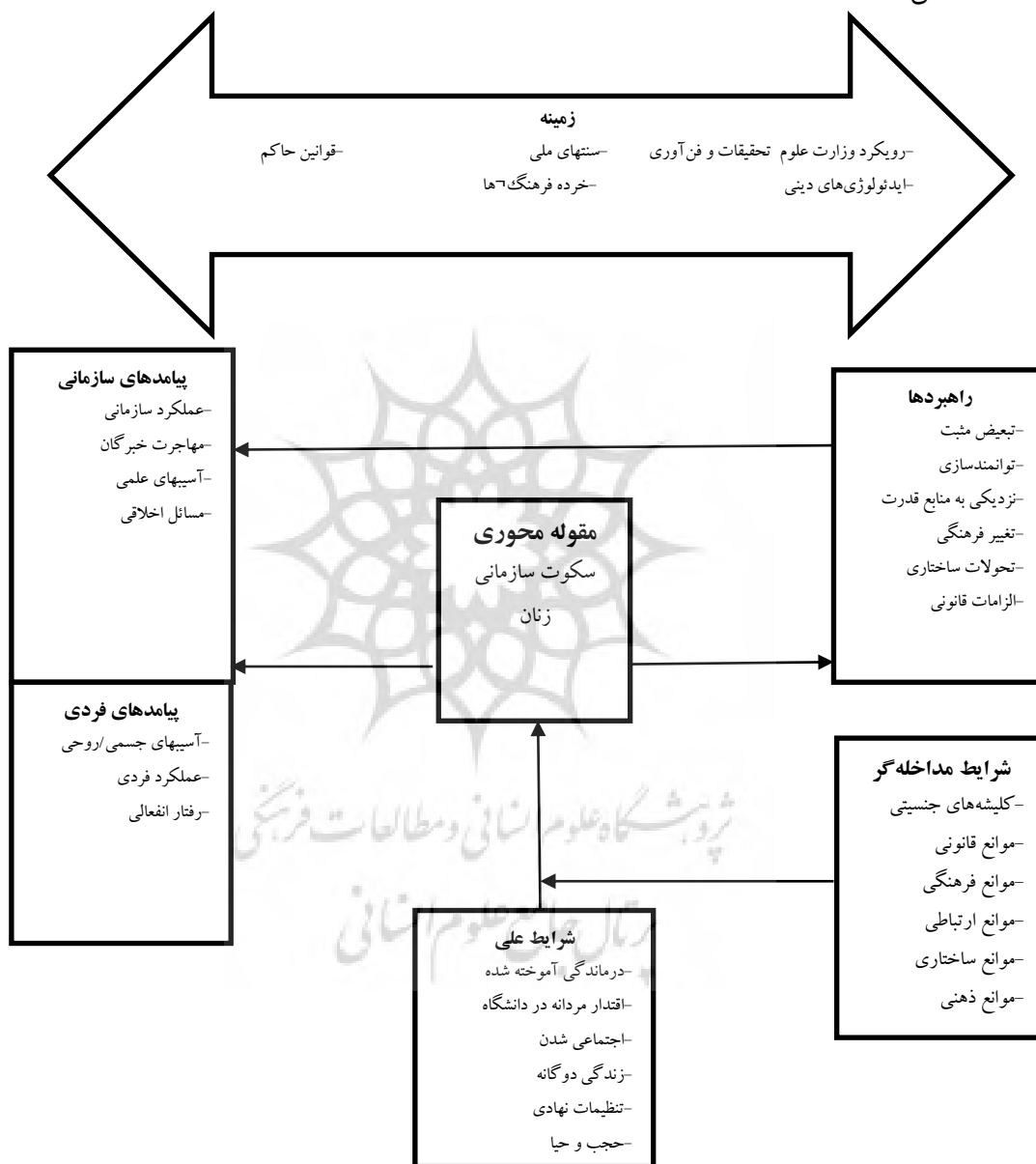
پیامدها همان نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند. با توجه به موضوع مورد مطالعه در پژوهش حاضر برای بررسی دقیقتر و ارائه گزارش کامل از پیامدها ما آن را به پیامدهای سازمانی و پیامدهای فردی تقسیم کرده

ایم. به عنوان مثال پیامدهای فردی که حاصل سکوت زنان در دانشگاه است و شخص فرد را تحت تاثیر قرار می‌دهد شامل «عملکرد فردی»، «آسیب‌های جسمی/روحي» و رفتارهای منفعلانه است.

#### جدول شماره ۵: مقوله پیامدها در سکوت زنان، مفاهیم مستخرج از کدگذاری باز

| ردیف | مفاهیم             | کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها   |
|------|--------------------|---|
| ۱    | عملکرد سازمانی     | افزایش خطاهای سازمانی به دلیل حضور تک بعدی و مردانه در کارها<br>کاهش مشارکت بخش مهمی از نیروهای متخصص در سازمان<br>بررسی سطحی مسائل سازمانی به دلیل تک بعدی نگری‌ها<br>کاهش ظرفیت ذاتی سازمان برای حل بهینه مسائل سازمان<br>شکست در حل مسائل و تامین نیازهای زنان در سازمان |
| ۲    | مهاجرت خبرگان      | از دست رفتن بخشی از نیروهای متخصص بواسطه ترک سازمان<br>کاهش اعتبار دانشگاه<br>افزایش مهاجرت زنان نخبه از محیط دانشگاهی<br>کاهش تعهد زنان به دانشگاه و خروج از آن  |
| ۳    | آسیب‌های علمی      | مسدود شدن تسهیم دانش در دانشگاه<br>نادیدن گرفته شدن بخشی از متخصصین در دانشگاه توسط دانشگاه<br>افزایش ظرفیت‌های ناشناخته در دانشگاه<br>ضربه به هویت و رسالت دانشگاه<br>از دست رفتن ایده‌های علمی خاص  |
| ۴    | مسائل اخلاقی       | خشونت بر علیه زبردستان که اغلب دانشجویان هستند<br>رفتارهای انتقام جویانه<br>زنان جدید ورود به دانشگاه محکوم به دنبال کردن رویه‌های ناصحیح پیشین هستند   |
| ۵    | آسیب‌های جسمی/روحي | افسردگی<br>استفاده از قرص‌های شیمیایی برای درمان عوارض جسمی و روحی<br>از دست دادن اعتماد بنفس<br>مواجهه با سطح استرس و تنش بالا<br>عدم شادی و رضایت   |
| ۶    | عملکرد فردی        | کاهش کارایی فرد در دانشگاه<br>کاهش تمرکز اساتید زن بر نقشهای محول شده<br>عدم وجود نتایج مثبت<br>تضعیف زنان در کار<br>تاخیر در پیشرفت شغلی برای زنان   |
| ۷    | رفتار انفعالی      | همانگ شدن با سیستم نامطلوب<br>عدم باور به توانمندی‌ها<br>عدم باور به دانش شخصی<br>نقش انفعالی در سازمان ایفا کردن<br>بی‌حسی در برابر تصمیمات نادرست<br>پنهان شدن و عدم اعلام حضور   |

مطالب ذکر شده در مورد مفاهیم مستخرج از کدها در شکل ۱ مدل تحقیق بطور کامل نشان داده شده است.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

محقق پس از مطالعه ادبیات تحقیق در حوزه سکوت زنان در سازمان، خلاء مطالعاتی عمیقی را یافت که این موضوع یکی از بحث‌های مقفول در مطالعات سازمانی کشور ایران و همچنین در خاورمیانه و جهان است. مطالعات موجود در جهان در حوزه سکوت زنان صرفاً به سقف شیشه‌ای پرداخته‌اند که اگرچه مهم است اما تمام ابعاد سکوت زنان در سازمان را شامل نمی‌شود. همچنین تئوری‌های بسیار محدودی مورد استفاده قرار گرفته است که هرگز ابعاد جدی سکوت زنان در سازمان را توضیح نمی‌دهد. در نتیجه تحقیق حاضر تلاش داشت تا از ظرفیت‌های موجود در نظریه داده بنیاد استفاده نماییم و طرح یک پژوهش دقیق و بسیط را از سکوت سازمانی زنان دانشگاهی به عمل آورد. هدف این مطالعه استخراج و شناسایی مؤلفه‌های سکوت زنان در دانشگاه است. این هدف با انجام ۲۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و جمعاً ۳۰ مفهوم و ۶۶۸ کد بدست آمده است. در ادامه به تحلیل نتایج بدست آمده از مدل خواهیم پرداخت.

در حوزه شرایط علی "درماندگی آموخته شده" و "اقتدار مردانه" در دانشگاه بیشترین سهم را از علل سکوت زنان در سازمان داشته است. این موضوع در مطالعات (Aiston & Fo, 2020) به وضوح مورد تایید قرار می‌گیرد که چگونه سازمان‌ها و نیز دانشگاه‌ها از حضور حداکثری مردان و حداقلی زنان برخوردارند. نتیجه عدم تساوی نسبی در مردان و زنان شاغل در دانشگاه و از همه مهمتر در تعداد مدیرانی که سلسله مراتب سازمان را تشکیل می‌دهند موجب بروز و ظهور پدیده سکوت زنان در زمینه مورد مطالعه را فراهم می‌آورد. نتایج این بخش در ارتباط با ساختار سازمانی و ویژگی‌های بوروکراتیک توسط یافته‌های (Erfanian Khanzadeh, 2021) نیز تایید گردید.

در ارتباط با زمینه مورد مطالعه "سیاست‌های حاکم" در سطح کلان بیشترین کدهای و مفاهیم را به خود اختصاص داده است. این مفهوم در حقیقت بیانگر اینست که دانشگاه بخشی از جامعه است و زمانی که جامعه با قوانین مردسالارانه کار می‌کند همان انتظار را در دانشگاه و در بین اساتید مرد دانشگاه نیز شاهد خواهیم بود. هرچند که انتظار می‌رود در دانشگاه به دلایلی چون فرهیختگی و حاکمیت علم، تبعضات جنسیتی و نگاه جنسیت زده سهم کمتری را در روابط سازمانی داشته باشد اما نتایج تحقیق حاضر حاکی از تاثیر

مستقیم محیط بر سازمان است. سهم "آسیب‌های جسمی و روحی" حاصل از سکوت زنان مهمترین پیامد فردی این سکوت برای زنان را شامل می‌شده است و تاثیر عمیق این سکوت بر عملکرد سازمانی بارها از طرف مصاحبه شوندگان مطرح شد.

از بین مداخله‌گرها موانع فرهنگی اصلی‌ترین نقش را ایفا می‌کردند. نتایج این بخش نیز توسط مطالعه (Adom et al., 2020) و نیز مطالعه (An & Bramble, 2017) تایید شد. در این تحقیقات به درستی اشاره شده بود که چگونه فرهنگ می‌تواند بر حضور زنان و نقش آنها در جامعه اثرگذار باشد. در مطالعه اخیر که (Knoll et al., 2021) در ۳۳ کشور جهان انجام داده است تاکید قطعی بر تاثیر عامل فرهنگ در سازمان و جامعه را نشان می‌دهد. تحقیق مذکور که شامل کشور ایران نیز می‌گردد، ایران را در طبقه بندی فرهنگی در حوزه کشورهای است که تحت تاثیر فرهنگ فردگرا و فاصله قدرت زیاد در ارکان جامعه، کارکنان سکوت بیشتری را بروز می‌دهند. البته در مطالعه مذکور عامل جنسیت در نظر گرفته نشده است؛ اما نویسندگان در انتها به همین خلاء مطالعاتی در مطالعه خود اذعان می‌کنند و تاکید بر این دارند که تحقیقات آتی باید برای کشف و عمق تاثیر عامل جنسیت بر سکوت کارکنان تمرکز کنند؛ تحقیق حاضر می‌تواند یکی از این تلاش‌ها به شمار آید که تصویر دقیقتری از مفهوم سکوت سازمانی را با تمرکز بر جنسیت تبیین می‌کند.

در بین راهبردهای ذکر شده "توانمندسازی" افراد بیشترین سهم را به خود اختصاص داد. این توانمندسازی هم شامل توانمندسازی زنان در ابعاد فکری و عملی است و هم شامل توانمندسازی همکاران مرد برای پذیرش حداکثری زنان و تغییر دیدگاه‌های نامناسب در مورد توانمندی زنان در امور سازمانی خود می‌شود. البته نتایج حاصل از این تحقیق توسط مطالعات پیشین تایید می‌شود. به عنوان مثال (Adom et al., 2020) در مطالعه خود مستقیماً به بحث‌های فرهنگی و ضرورت توانمندسازی زنان در جامعه غنا اشاره دارد. (Inandi et al., 2017) در مطالعه خود نشان داد که چگونه موانع ذهنی خود زنان در مورد دستیابی آنها به پست‌های کلیدی یا داشتن نقش پررنگ‌تر در سازمان اثر مستقیم بر سکوت آنها دارد. و نهایتاً (Aiston & Fo, 2020; Fotaki, 2013) نشان دادند که چگونه ساختار مردانه حاکم بر دانشگاه مانع از بروز نظرات و حضور جدی زنان در عرصه‌های تصمیم‌گیری می‌شود.

در ارتباط با پیامدهای سکوت زنان برای سازمان و زنان دانشگاهی شاغل در آن می‌توان به "رفتار انفعالی" اشاره کرد که به گفته مشارکت کنندگان تاثیر عمیقی بر آنها داشته است. زنانی که در ناامیدی منتظر بودند که سال‌های پایانی خدمت خود را سپری کنند و نهایتاً از فضای دانشگاه و کار خود دور شوند. که در این خصوص می‌توان به مطالعه (Kamalzade, Liaghat, 2017) اشاره کرد که تاثیر سکوت را بر تعهد سازمانی کارکنان سنجیده است. برخی نیز معتقد بودند باید صبور بود و انتظار کشید تا مردان در دیدگاه خود تغییر ایجاد کنند و فضا را برای فعالیت پر رنگ‌تر زنان ایجاد کنند که باز هم نتیجه و برونداد این رفتار یک بی‌حسی و سکوت خواهد بود در یک مقطع زمانی مشخص. و برای سازمان می‌توان به تاثیر سکوت سازمانی زنان بر "عملکرد سازمانی" اشاره کرد. معمولاً در مطالعات سازمان و مدیریت آنچه که نهایت در اثر متغیرهای مختلف تحت تاثیر قرار می‌گیرد، عملکرد سازمانی است. در مطالعات (Morrison and Milliken, 2000) نیز به تاثیر سکوت کارکنان و تاثیر آن بر عملکرد اشاره شده است. تک صدایی (شنیده شدن صدای مردان در سازمان) اگرچه در کوتاه‌مدت می‌تواند جلوی هرگونه چالش و تعارضی را که معمولاً خروجی بیان افکار و ایده‌های متفاوت است را بگیرد و سرعت تصمیم‌گیری‌ها را افزایش دهد؛ اما بی‌شک در بلند مدت موجب افت عملکرد کارکنان و سازمان خواهد شد؛ بویژه در دانشگاه که سازمانی است دانش محور. عدم توجه به صدای زنان در طولانی‌مدت منجر به گرفتن تصمیمات تک بُعدی و عدم نگاه چندوجهی به مسائل سازمان خواهد شد.

پژوهش حاضر درک بهتری از مسائل مبتنی بر جنسیت که زنان دانشگاهی تجربه می‌کنند به دست می‌دهد. ممکن است راهبردهای خاصی وجود داشته باشد که دانشگاه‌ها بتوانند الف) مشارکت زنان در سازمان را افزایش دهند و ب) در نتیجه سکوت زنان را کاهش دهند. این ممکن است شامل - یک استراتژی اقدام مثبت برای افزایش تعداد زنان در مقطع دکتری باشد. و نیز برنامه‌ها، موقعیت‌های علمی در بخش‌ها، سمت‌های مدیریتی و رهبری. دانشگاه‌ها می‌توانند انجمن‌هایی را ایجاد کنند که در آن زنان بتوانند نظرات خود را بیان کنند. راهبردهای دیگر برای رسیدگی به مسائل جنسیتی شامل سیاست‌های سازمانی است که مستلزم مشارکت زنان در کمیته‌های دانشگاهی است، که به زنان قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد تا صدای آنها شنیده شود.

### پیشنهادات برای مطالعات آینده

پژوهش حاضر با وجود همه کمی‌ها و کاستی‌ها، یکی از اولین مطالعات در حوزه سکوت زنان در سازمان محسوب می‌گردد که نگاهی جامع به پدیده سکوت سازمانی زنان دارد. این بدین معناست که می‌توان انتظار داشت پژوهش‌های بیشتری در زمینه‌های دیگر نیز صورت گیرد تا بتوان نتایج دقیقتری از مقوله سکوت زنان متخصص داشت.

خلاء مطالعاتی دیگری که در حوزه سکوت زنان دانشگاهی مطرح است عدم وجود مطالعات تطبیقی است. از آنجایی که این موضوع بسیار وابسته به فرهنگ است انتظار می‌رود توسعه این مطالعه به فرهنگ‌ها و زمینه‌های دیگر بتواند تفاوت‌های معناداری را به نمایش گذارد. این نکته توسط مصاحبه‌شوندگان مورد توجه بود. آنها از تجربیات علمی خود در کشورهای مختلف صحبت کردند و اینکه تجربه ملاقات زنان دانشگاهی در جوامع توسعه‌یافته یا جوامع به مراتب بسته‌تر چه تفاوت عمده‌ای بر صدای زنان آنها داشت.

همچنین مطالعه حاضر نشان‌دهنده روابط گسترده بین علل، راهبردها، پیامدها و مقوله محوری یعنی سکوت زنان است که قابلیت استخراج چندین فرضیه و مدل برای آزمون در مطالعات کاربردی بدست می‌دهد. مطالعات آینده به صورت دقیق می‌توانند به بررسی این روابط پرداخته، فرضیه‌های موجود را استخراج و در زمینه‌های مختلف آنها را راستی آزمایی کنند.

### منابع فارسی

کمال زاده، حسام‌الدین؛ لیاقت، فهیمه. (۱۳۹۶). رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی، *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۶(۸۴)، ۹۷-۱۲۴.

دانایی‌فرد، حسن؛ الونی، سید مهدی. (۱۳۸۵). *روش تحقیق کمی در مدیریت: رویکردی جامع*. چاپ اول، چاپ صفار، تهران.

معلمیان، لیلا؛ حقیقی، مسعود؛ رزقی رستمی، علیرضا. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل موثر بر ترومای سازمانی و سکوت سازمانی با میانجیگری هوش هیجانی مدیران (درشرکتهای تابعه بانک ملت)، *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۹(۳۵)، ۴۰۷-۴۳۶.

عرفانیان خان‌زاده، حمید. (۱۳۹۹). واکاوی مفهومی مؤلفه‌های سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن (رویکرد آمیخته). *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۱۲(۲)، ۲۲۹-۲۶۲.

doi: 10.22067/tmj.2021.30739.0



## References

- Adom, D., Daitey, S. T., Yarney, L., & Fening, P. A. (2020). Breaking the Culture-specific Silence of Women Glass Bead Makers in Ghana: Towards Empowerment. *Safety and Health at Work*, 11(4), 450–457. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2020.08.002>
- Aiston, S. J., & Fo, C. K. (2020). The silence/ing of academic women. *Gender and Education*, 0(0), 1–18. <https://doi.org/10.1080/09540253.2020.1716955>
- An, F., & Bramble, T. (2017). Silence as a survival strategy: will the silent be worse off? A study of Chinese migrant workers in Guangdong. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1328609>
- Anderson, J. (2018). The ethics of silence: Does conflict of interest explain employee silence? *Healthcare Management Forum*, 1(3). <https://doi.org/10.1177/0840470418755760>
- Bashir, S., Khattak, H. R., Hanif, A., & Chohan, S. N. (2011). Whistle-blowing in public sector organizations: Evidence from Pakistan. *American Review of Public Administration*, 41(3), 285–296. <https://doi.org/10.1177/0275074010376818>
- Danaeefard, H., Alvani, S. M., & Azar, A. (2016). *Qualitative research methodology in management: comprehensive approach*. Saffar Publication (in Persian).
- DeVault, M. L. (1999). *Liberating Method: Feminism and Social Research*. Philadelphia: Temple University Press.
- Fitzgerald, T. (2003a). Changing the deafening silence of indigenous women's voices in educational leadership, 41(1), 9–23. <https://doi.org/10.1108/09578230310457402>
- Fitzgerald, T. (2003b). Changing the deafening silence of indigenous women's voices in educational leadership. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 9–23. <https://doi.org/10.1108/09578230310457402>
- Foley, M., & Oxenbridge, S. (2020). 'I' ll never be one of the boys': Gender harassment of women working as pilots and automotive tradespeople. *Gender, Work and Organization*, (February), 1–16. <https://doi.org/10.1111/gwao.12443>
- Fotaki, M. (2013). No Woman is Like a Man ( in Academia ): The Masculine Symbolic Order and the Unwanted Female Body. *Organization Studies*, 34(9), 1251–1275. <https://doi.org/10.1177/0170840613483658>
- Glaser, Barney G. (2008). *Doing Quantitative Grounded Theory* (first). Sociology Press;
- Glaser, B. G. (2008). *Doing Quantitative Grounded Theory*. Sociology Press;

- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling Grounded Theory. *FORUM: QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH*, 5(2), 233–238.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. London: Weidenfield & Nicolson.
- Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). *Voice and Silence in Organizations* (first). Emerald Group Publishing.
- 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. [magiran.com/p2331032](http://magiran.com/p2331032). (In presian)
- Hakan Erkutlu, J. C. (2018). Leader ' s integrity and employee silence in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 32(3), 419–434. <https://doi.org/10.1108/LHS-03-2018-0021>
- Hall, G. (2017). Workplace bullying among Indian managers : prevalence , sources and bystanders ' reactions Workplace bullying among Indian managers : prevalence , sources and bystanders ' reactions Arpana Rai \* and Upasna A . Agarwal. *Intnational Journal Indian Culture and Business Management*, 15(15). <https://doi.org/10.1504/IJICBM.2017.10006293>
- Hesameddin Kamalzade, Fahime Liaghat, (2017). The Relationship Between Corporate Identity and Organizational Silence, *Management Studies in Development & Evolution*, 26(84), 97-124. [magiran.com/p1757915](http://magiran.com/p1757915)(In presian)
- Inandi, 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. <https://doi.org/10.13187/ejced.2017.3.542>
- Jefferies, J. (2014). Fear of Deportation in High School: Implications for Breaking the Circle of Silence Surrounding Migration Status, 278–295. <https://doi.org/10.1080/15348431.2014.887469>
- Kawabata, M., & Gastaldo, D. (2015). The Less Said , the Better : Interpreting Silence in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(9), 1–9. <https://doi.org/10.1177/1609406915618123>
- Knoll, M., Götz, M., Adriasola, E., Al-atwi, A. A., Barrett, S., Blanco, N. D., ... Silva, S. A. (2021). International differences in employee silence motives : Scale validation , prevalence , and relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior*, (42), 619–648. <https://doi.org/10.1002/job.2512>
- Knoll, M., Hall, R. J., Weigelt, O., Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. (2018). A Longitudinal Study of the Relationships Between Four Differentially Motivated Forms of Employee Silence and Burnout. *Journal of*

- Occupational Health Psychology*, online. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000143>
- Knoll, M., Unterrainer, C., Silva, S., & Jønsson, T. (2016). Is our knowledge of voice and silence in organizations growing? Building bridges and (re) discovering opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 161-194. <https://doi.org/10.1177/2397002216649857>
- Le, P. D., Teo, H. X., Pang, A., Li, Y., & Goh, C.-Q. (2019). When silence is golden: The use of strategic silence in crisis management. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(1), 162-178. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2018-0108>
- Leila Moallemian, masoud haghghi, Alireza Rezghirostami, (2021). Identifying Factors Affecting Organizational Trauma and Organizational Silence according to the Mediating Role of Managers' Emotional Intelligence(in MellatBank subsidiaries), 9(35), 407-436. [magiran.com/p2351507](http://magiran.com/p2351507)(In presian)
- Locke, K. D. (2001). *Grounded Theory in Management Research* (first). London: SAGE Publications Ltd.
- Luke, C. (1994). Women in the Academy: The Politics of Speech and Silence. *British Journal of Sociology of Education*, 15(2), 211-230.
- Maji, S., & Dixit, S. (2020). Exploring Self-Silencing in Workplace Relationships: A Qualitative Study of Female Software Engineers Exploring Self-Silencing in Workplace Relationships: A Qualitative Study of. *The Qualitative Report*, 25(6), 1505-1525.
- Mehtap, S., Pellegrini, M. M., Caputo, A., & Welsh, D. H. B. (2017). Entrepreneurial intentions of young women in the Arab world: Socio-cultural and educational barriers. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 23(6), 880-902. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2017-0214>
- Morrison, El., & Milliken, J. F. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, new york university, *Academy of Management Review*, 25(4), 2000, 700-725.
- Morrow, K. J., Gustavson, A. M., & Jones, J. (2016). Speaking up behaviours (safety voices) of healthcare workers: A metasynthesis of qualitative research studies. *International Journal of Nursing Studies*, 64, 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.09.014>
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, online, 331-369. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)

- Prasad, V. (2018). If Anyone Is Listening, MeToo : Breaking the Culture of Silence Around Sexual Abuse Through Regulating Non-Disclosure Agreements and Secret Settlements. *Boston College Law School*, 59(7), 2507–2554.
- Prouska, R., & Psychogios, A. (2016). Do not say a word ! Conceptualizing employee silence in a long-term crisis context. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 885–914. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1212913>
- Sojo, V. E., Wood, R. E., & Genat, A. E. (2016). Harmful Workplace Experiences and Women ' s Occupational Well-being : A Meta-Analysis. <https://doi.org/10.1177/0361684315599346>
- Spigner, K. E. (2016). *When silence speaks louder than words: examining the perceptions and experiences of women who work in faith-based organizations where organizational silence is present*. Northeastern University.
- Tlaiss, H. A. (2015). How Islamic Business Ethics Impact Women Entrepreneurs: Insights from Four Arab Middle Eastern Countries. *Journal of Business Ethics*, 129(4), 859–877. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2138-3>
- Wynen, J., Kleizen, B., Verhoest, K., Lægreid, P., & Rolland, V. (2019). Just keep silent... Defensive silence as a reaction to successive structural reforms. *Public Management Review*, online(0), 1–29. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588358>
- Zill, A., Knoll, M., Cook, A., & Meyer, B. (2020). When Do Followers Compensate for Leader Silence? The Motivating Role of Leader Injustice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(1), 65–79. <https://doi.org/10.1177/1548051818820861>