



## Identifying the Factors Affecting the Willingness of Employees to Express Organizational Dissent

**Document Type: Research- Exploratory**

**Leila Ghasemi Esfahlan**

Ph.D Candidate, Department of Organizational Behavior Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E- mail: l.ghasemi@pnu.ac.ir

**Akbar Hassanpoor**

\*Corresponding author: Associate Professor, Department of HRM, Kharazmi University, Tehran, Iran. E- mail: a.hassanpoor@khu.ac.ir

**Saeed Jafarinia**

Assistant Professor, Department of HRM, Kharazmi University, Tehran, Iran.  
E- mail: [shamsj58@khu.ac.ir](mailto:shamsj58@khu.ac.ir)

**Bijan Abdollahi**

Associate, Professor, Department of Education Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.  
E- mail: [biabdollahi@khu.ac.ir](mailto:biabdollahi@khu.ac.ir)

### Abstract

One of the characteristics that show the dynamism of today's organizations is the benefit of organizations from the constructive and useful point of view of employees in increasing the quality of decisions making in organizations. Therefore, the purpose of this study is to identify the factors affecting the expression of organizational dissent of employees in the university. The method of this research is qualitative and exploratory which has been done using content analysis and documental study. The statistical sample of this research included 120 articles published in the valid journals searched in domestic and foreign scientific databases by searching for keywords and performing the screening process. Finally, 30 works were selected for further review and analysis. The result of the literature review and analysis was the extraction of 31 basic themes, 13 constructive themes, and 4 comprehensive themes. Findings showed that the factors affecting the willingness of employees to express organizational opposition are 4 main dimensions: personal, communicational, organizational, and environmental, each of which can affect the willingness of employees to express organizational dissent, but the decision to choose the approach of expressing depends on which particular issue and factor will be affected in that particular situation at the time of selection; therefore, depending on the circumstances, it is necessary to identify the considerations of each factor and consider the correct approach to express organizational dissent of employees.

**Keywords:** Organizational Dissent, Organizational Voice, Whistle-blowing, Organizational Silence.

**Citation:** Ghasemi Esfahlan, L., Hassanpoor, A., Jafarinia, S., & Abdollahi, B. (2022). Identify the Factors Affecting the Willingness of Employees to Express Organizational Dissent. *Public Organizations Management*, 10(2), 75-92. (In Persian)

(DOI): 10.30473/IPOM.2022.60449.4436  
(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.10.2.4.5  
Quarterly Journal of Public Organizations Management  
Vol 10, No 2, (Series 38) Apr-Jun 2022, (75-92)  
Received: (2021/Oct/04)  
Accepted: (2022/Mar/08)

### Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





## شناسایی عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به بیان مخالفت سازمانی

نوع مقاله: پژوهشی-اکتشافی

لیلا قاسمی اسفهانان

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

E- mail: l.ghasemi@pnu.ac.ir

اکبر حسن پور

\*نویسنده مسئول: دانشیار، گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

E- mail: a.hassanpoor@khu.ac.ir

سعید جعفری نیا

استادیار، گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

E- mail: shamsj58@khu.ac.ir

بیژن عبدالهی

دانشیار، گروه آموزشی مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

E- mail: biabdollahi@khu.ac.ir

### چکیده

یکی از شاخصه‌هایی که نشان‌دهنده پویایی سازمان‌های امروزی است، بهره‌مندی سازمان‌ها از نقطه‌نظرات سازنده و مفید کارکنان در راستای افزایش کیفیت تصمیمات گرفته شده در سازمان‌ها است. از این رو، هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به بیان مخالفت سازمانی در دانشگاه است. روش پژوهش حاضر از نوع کیفی و اکتشافی است که با استفاده از تحلیل مضمون و مطالعه آرشویی صورت گرفته است. نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۲۰ مقاله چاپ شده در پایگاه اطلاعات علمی معتبر داخلی و خارجی از طریق جستجوی کلمات کلیدی و انجام فرآیند غربالگری بود که در نهایت ۳۰ اثر به منظور بررسی و تحلیل بیشتر انتخاب شد، نتیجه بررسی و تحلیل ادبیات استخراج ۳۱ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر بود. یافته‌ها نشان داد که عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به بیان مخالفت سازمانی در ۴ بعد اصلی: فردی، ارتباطی، سازمانی و محیطی است که هر یک از این عوامل می‌توانند در تمایل کارکنان به بیان مخالفت سازمانی تأثیرگذار باشند ولی تصمیم‌گیری برای انتخاب رویکرد بیان مخالفت بستگی دارد که در لحظه انتخاب، کدام مسئله و عامل خاص در آن موقعیت خاص تأثیرگذار خواهد شد، در نتیجه بسته به شرایط اقتضایی ضروری است، ملاحظات مربوط به هر کدام از عوامل شناسایی شده و در انتخاب رویکرد صحیح بیان مخالفت سازمانی کارکنان مدنظر قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** مخالفت سازمانی، آوای سازمانی، سوت‌زنی، سکوت سازمانی.

**استناد:** قاسمی اسفهانان، لیلا؛ حسن پور، اکبر؛ جعفری نیا، سعید و عبدالهی، بیژن (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به

بیان مخالفت سازمانی، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۲)، ۷۵-۹۲.

#### Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



(DOI): 10.30473/IPOM.2022.60449.4436

(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.10.2.4.5

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۱۰، شماره ۲، (پیاپی ۳۸)، بهار ۱۴۰۱، (۹۲-۷۵)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۷/۱۲)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۱۲/۱۷)

## مقدمه

مخالفت سازمانی مفهوم مهمی است که در سال‌های اخیر به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی از سوی محققان مطرح شده است (گارنر، ۲۰۱۳). بررسی دلایل چرایی و چگونگی ابراز مخالفت سازمانی، حجم قابل‌توجهی از نگاه محققان علی‌الخصوص ارتباطات سازمانی را به‌خود اختصاص داده است (کسینگ و مک‌دوول، ۲۰۰۸؛ کسینگ، ۲۰۰۷). مخالفت سازمانی کارکنان عبارت است از ابراز مخالفت یا عقاید متناقض درباره شیوه‌های سازمانی، سیاست‌ها و عملیات سازمانی است (کسینگ، ۱۹۹۷). به‌زعم محققان مخالفت سازمانی کارکنان یک شکل از ارتباطات سازمانی است که منشأ بروز آن ممکن است دلایل مختلفی داشته باشد. برخی محققین مخالفت سازمانی کارکنان را با متغیرهایی مانند ادراک عدالت سازمانی (آوری و کوبینوس، ۲۰۰۲) و رضایت شغلی (لوتگن و ریفورگیت و وایل فورچت، ۲۰۱۱) مرتبط می‌دانند. برخی پژوهشگران نیز از منظر اثرگذاری سازمانی این مؤلفه، مخالفت سازمانی کارکنان را در ارتقای عملکرد (نگ و فلدمن، ۲۰۱۲)، حل مسائل سازمانی و خلاقیت (دی‌درو و وست، ۲۰۰۱)، تصمیم‌گیری مناسب‌تر (هگستروم، ۱۹۹۰) و جلوگیری از بروز رفتارهای مخرب گروه‌اندیشی و همچنین کمک به افزایش نوآوری (گارنر، ۲۰۱۵) مؤثر می‌دانند. درواقع، مخالفت سازمانی کارکنان به‌منزله دریافت بازخورد کارکنان تلقی می‌شود که برای اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی حائز اهمیت خواهد بود. با وجود این برخی پژوهشگران مخالفت سازمانی کارکنان را نشانه نوعی رفتار انحرافی در سازمان می‌دانند که سازمان‌ها را در امور جاری اقدامات با چالش مواجه می‌سازد (پاین، ۲۰۰۷). بیان حقیقت ناخواسته، عدم توافق با رئیس یا تحویل اخبار بد نیز از جمله تأثیرات بد مخالفت سازمانی است (ویلسون و هریسون، ۲۰۰۱). وارن<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌دارد که برخی پژوهشگران فرم مخرب مخالفت سازمانی کارکنان که می‌تواند منجر به اعمال مضر و منفی در سطح سازمان از جمله سرقت و خراب‌کاری شود را مدنظر قرار می‌دهند.

مروری بر مطالعات پیشین در موضوع مخالفت سازمانی کارکنان نشان می‌دهد که علی‌رغم اهمیت شناخت مخالفت سازمانی کارکنان و نقش آن در اثربخشی کیفیت تصمیمات سازمانی، تاکنون پژوهش‌مدون و جامعی درباره مخالفت سازمانی کارکنان و عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به بیان آن در داخل کشور انجام و ارائه نشده است. بیشتر پژوهش‌های انجام شده در حوزه آوای سازمانی بوده و به‌نوعی آوای سازمانی با مفهوم مخالفت سازمانی همپوشانی داشته است، در حالی که ادبیات مخالفت کارکنان نشان می‌دهد که رفتار مخالف زمانی اتفاق می‌افتد که ناسازگاری بین وضعیت مطلوب و فعلی یک کارمند به حدی افزایش یابد که از آستانه صدای فرد فراتر رود (کاسینگ، ۱۹۹۷؛ ردینگ، ۱۹۸۵) به‌نقل از زهان وهامپل<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۶). آوای کارکنان شامل تلاش برای تغییر شرایط ناخوشایند از درون سازمان و روبه مدیران بوده و با رفتارهای وفاداری همراه است (کسینگ، ۱۹۹۷). آوای سازمان از این جهت با مخالفت نوع اول که روبه مدیران و بیان سازنده نظرات در مورد اقدامات و سیاست‌های سازمان است مترادف است، مخالفت سازمانی کارکنان جنبه‌های دیگر چون خروج و رفتار خصمانه و سوت‌زنی را هم شامل می‌شود. به‌عبارتی اگر در سازمان صدای کارکنان شنیده نشود و آن‌ها کانال‌های ارتباطی مناسب روبه مدیران، جهت دریافت پاسخ‌هایشان پیدا نکنند، دست به مخالفت می‌زنند و این اظهارنظرات متناقض آن‌ها مخالفت نوع دوم و درنهایت سوت‌زنی را شکل می‌دهد. ازاین‌رو، شناسایی عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به بیان مخالفت سازمانی با رویکرد مدون مبتنی بر روش علمی می‌تواند ضمن برخوردار شدن دانشگاه‌ها به‌عنوان متولیان عرصه علم و دانش از پیامدهای مثبتی چون افزایش رضایت و تعهد کارکنان، افزایش کیفیت تصمیمات، در برقراری رویکرد مخالفت سازنده و اصولی اثرگذار. بنابراین، ضرورت اصلی انجام این پژوهش در راستای تبیین مفهوم مخالفت سازمانی کارکنان و شناسایی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به بیان آن است. این کار از طریق تحلیل مضمون ادبیات و مطالعه آرشویی انجام می‌شود و درنهایت براساس نتایج این تحلیل عوامل در سطح مضامین اصلی، پایه و فراگیر ارائه می‌شود؛ ازاین‌رو، سؤال اصلی پژوهش حاضر بدین شرح است: «عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به بیان مخالفت سازمانی کدامند؟»

1. Garner
2. Kassing & MacDowell
3. Kassing
4. Avery & Quinones
5. Lutgen, Riforgiate & Vail Fletcher
6. Ng & Feldman
7. DeDreu & West
8. Hegstrom
9. Payne
10. Wilson & Harrison
11. Warren

افراد خارج از سازمان) است. مخالفت روبه بالا بیشترین شباهت را با مفهوم صدای هیرشمن (۱۹۷۰) دارد، زیرا مخالفت مفصل شامل تلاش‌های فعال برای تغییر واضح سازمان‌ها از درون از طریق مناسب‌ترین و مؤثرترین کانال‌ها است. با این حال، کارکنان ممکن است تلاش کنند تا سازمان‌ها را از طریق روش‌های خصمانه‌تر (یعنی مخالفت متضاد) تغییر دهند (کسینگ، ۲۰۱۴). به‌زعم این پژوهشگر، در تمایل به بیان این مخالفت‌ها تأثیرات فردی، ارتباطی و سازمانی دخیل است. تأثیرات فردی شامل عوامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و شخصیتی کارکنان، وابستگی آن‌ها به سازمان یا سازمان‌های مربوطه است. بنابراین، وضعیت جمعیت‌شناختی و ویژگی‌های شخصیتی در بیان مخالفت کارمند تأثیرگذار است. در این حالت رفتارهای فرد شامل بحث و جدل، خشونت کلامی و از دست دادن کنترل است. تأثیرات ارتباطی شامل عوامل ارتباطی هم در قالب کیفیت ارتباطات بین مدیر و کارکنان و همکاران، امکان دسترسی و وجود کانال‌های ارتباطی است. در این وضعیت هنگامی که کارمندان با سرپرستان خود روابط کاری با کیفیتی را توسعه دهند، به‌احتمال بسیار زیاد منجر به بیان مخالفت روبه بالا (نسبت به سرپرستان و مدیران) می‌شود. برعکس کارمندان در روابط با کیفیت پایین، بیشتر مخالفت جانبی را نسبت به همکارانشان نشان می‌دهند. در خصوص تأثیرات سازمانی نیز یافته‌ها از تأثیرات فرهنگ سازمانی، جوسازمانی و نحوه جامعه‌پذیری سخن به میان می‌آورد که می‌تواند مانع یا مشوق بیان مخالفت سازمانی باشد. برای نمونه در سازمانی که کارمند درک کند آزادی عمل بیشتری دارد، نوع مخالفت بیشتر رو به بالاست تا مخالفت جانبی.

### مفهوم آوای سازمانی، سکوت سازمانی

در اصطلاح مفهوم «آوا» یا «صدای سازمانی» به این معنی است که کارکنان آزادند نقطه‌نظرات خود را بیان کنند و اقدامات سازمانی را تحت‌تأثیر قرار دهند. از کارکنان در مواقعی که نارضایتی در کار را تجربه می‌کنند، می‌خواهند با مافوق خود برای بهبود شرایط و محیط کار خود ارتباط برقرار کنند (یئه، شنتی و عبدالزاق، ۲۰۱۸). آوا شامل تلاش برای تغییر شرایط ناخوشایند از درون سازمان است. رفتاری است برای تلاش برای برقراری ارتباط با مافوق برای بهبود از طریق بحث در مورد مشکلات و ارائه پیشنهادها (کازمی، ۱۳۹۸).

### چارچوب نظری

#### مخالفت سازمانی، آوای سازمانی<sup>۱</sup>، سکوت سازمانی<sup>۲</sup> و سوت‌زنی<sup>۳</sup> مفهوم مخالفت سازمانی

در خصوص مفهوم مخالفت سازمانی تعاریف مختلفی توسط پژوهشگران ارائه شده است که هرکدام از پژوهشگران بر حوزه‌های چون مفهوم‌شناسی مخالفت، طبقه‌بندی و انواع آن و تفاوت بین مخالفت و سایر مفاهیم مشابه تأکید کرده‌اند (بودا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). اما در تعریفی کلی مفهوم مخالفت سازمانی می‌تواند به‌عنوان مخالفت یا اظهار عقیده مخالف کارکنان درباره سیاست‌ها و شیوه‌های کار در مورد حوزه‌های مختلف سازمانی تعریف شود (کسینگ، ۱۹۹۷). اسپراگو و رود<sup>۵</sup> (۱۹۸۸) بیان می‌دارند که مخالفت سازمانی یعنی بیان داوطلبانه و آگاهانه نارضایتی و مخالفت. مورینسن<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) عنوان می‌دارد برای سازمان‌ها گوش دادن به نظرات و احساسات کارمندانشان مهم است. مدیران ارشد نیاز دارند تا به اطلاعات کارکنان سطوح پایین سازمان اشراف داشته باشند تا بتوانند به وضعیت‌های در حال جریان و پویای سازمان بهتر پاسخ دهند و در خصوص آن‌ها تصمیم‌گیری نمایند و مسائل مهم سازمانی را قبل از این‌که منجر به بحران جدی شود شناسایی کنند و برای آن چاره‌اندیشی نمایند. حتی می‌توان گفت، مخالفت کارکنان نشان‌دهنده جریان اصلی صدای کارکنان است که در آن نقطه‌نظرات مختلفی از کارکنان تا مدیریت بیان می‌شود که صدای سازمان در این مفهوم با رویکرد اول مخالفت سازگارتر هست (یئه، شنتی و عبدالزاق، ۲۰۱۸).

### رویکردهای بیان مخالفت سازمانی

کارکنان رویکردهای بیان مخالفت را با توجه به یک مجموعه پیچیده از عوامل انتخاب می‌کنند. به‌زعم کسینگ (۱۹۹۷) کارمندان سه رویکرد برای بیان مخالفت خود برمی‌گزینند که شامل مخالفت رو به بالا/ متناقض و صعودی (نسبت به مدیران و سرپرستان خود)، مخالفت جانبی/ غیرقانونی (نسبت به همکاران خود) و مخالفت جایگزین شده، آواره یا بیرونی (نسبت به دوستان و خانواده و به‌طور کلی

1. organizational Voice
2. organizational Silence
3. Whistle-blowing
4. Bouda
5. Sprague and Ruud
6. Morrison

### پیشینه‌های داخلی

به‌طور کلی بررسی پژوهش‌های داخلی نشان داد که علی‌رغم بررسی‌های متعدد انجام شده در خصوص موضوعات نزدیک به مقوله مخالفت سازمانی کارکنان از جمله مطرح شدن متغیرهایی چون صدای کارمند (برای نمونه پژوهش‌های: رنگریز و رضایی، ۱۳۹۴؛ ناستی‌زایی و نوروزی کوهدهشت، ۱۳۹۶؛ میرزایی، آذر، خدادادحسینی و جواهری، ۱۳۹۶)، سکوت سازمانی (برای نمونه پژوهش‌های: دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹؛ زارعی‌متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰، عرفانیان‌خان‌زاده، ۱۳۹۹)، بی‌تفاوتی سازمانی (برای نمونه پژوهش‌های: جهان‌شاهی، ۱۳۸۹؛ دانایی‌فرد، حسن‌زاده و سالاریه، ۱۳۸۹)، افشاگری سازمان (برای نمونه پژوهش‌های: افشانی، وحدتی، حکاک و موسوی، ۱۳۹۷؛ عریضی و منجوقی، ۱۳۹۲؛ کفاش و ایمانی، ۱۳۹۶) از سوی پژوهشگران داخلی، اما به‌طور مشخص و مدون در خصوص مقوله مخالفت سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به بیان مخالفت سازمانی به غیر از تحقیق زیر پژوهش درخوری یافت نشد.

امراللهی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود با هدف بررسی نقش تعدیل‌گری آزادی‌بیان در رابطه میان پدیده هویت‌سازمانی و دگراندیشی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یزد، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان دادند که هویت‌سازمانی ۷۶ درصد بر دگراندیشی سازمانی تأثیر دارد. هم‌چنین نتایج تحلیل اثر متقابل نقش تعدیل‌گری آزادی‌بیان را در رابطه میان هویت‌سازمانی و دگراندیشی سازمانی تأیید می‌کند. بنابراین، با توجه به اهمیت دگراندیشی و بیان اندیشه‌های متفاوت در سازمان‌های امروزی به‌منظور گسترش دگراندیشی در سطح سازمان، باید جو‌گفتمان دموکراتیک و هویت‌سازمانی را در سازمان تقویت کرد. در این بررسی مخالفت سازمانی مترادف دگراندیشی (در مفهوم اجتماعی) در نظر گرفته شده است.

### پیشینه‌های خارجی

آیلنیاسیک و ارباس‌کلبک<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "رابطه بین مخالفت سازمانی و جو اخلاقی: تأثیراتشان بر قصد جابجایی (ترک) شغل" بیان می‌دارند که تحلیل همبستگی نشان داد که بین مخالفت صریح و جو سازمانی متمرکز رابطه منفی وجود دارد. از طرف دیگر قصد ترک شغل به‌طور معناداری با مخالفت صریح و مخالفت ضمنی

درمجموع با مرور بر ادبیات راجع به «آوا»، می‌توان گفت این واژه به‌عنوان ابراز شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات راجع به کار با انگیزه مثبت تشریک‌مساعی، به‌صورت غیرانفعالی، مثبت و دیگرخواهانه با هدف بهبودبخشی فعالیت‌های مربوط به کار و سود رساندن در سازمان است (کاظمی، ۱۳۹۸).

این امر هم می‌تواند به‌طور اختیاری و به‌صلاح‌دید کارمند انجام گیرد و هم در قالب سازوکارهای رسمی سازمانی مانند سیستم‌های پیشنهادها و انتقادات، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و غیره باشد (رنگریز و رضایی، ۱۳۹۴).

دیدگاه‌های آکادمیک در مورد مفاهیم آوای سازمانی و سکوت متفاوت است، وان‌پریژن، ون‌دن بوس و ویلکه<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) تعریفی تأثیرگذار از آوای سازمانی به‌عنوان بیان عمدی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مربوط به کار ارائه می‌دهند و سکوت کارمند را به‌عنوان خودداری عمدی از ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مربوط به کار. آن‌ها استدلال می‌کنند که آوا و سکوت هر دو مفاهیم چندبعدی هستند که شامل سه نوع رفتار می‌شوند: رضایت (رفتار غیرفعال، مبتنی بر استعفا و احساس ناتوانی در ایجاد تفاوت). تدافعی (رفتار محافظت از خود مبتنی بر ترس و احساس خطر)؛ و طرفدار اجتماعی (رفتار جهت‌گیری دیگر مبتنی بر احساسات مشارکتی و نوع‌دوستانه) (راک، ولز و منارا، ۲۰۱۷).

### سوت‌زنی

سوت‌زنی یکی از مفاهیمی است که از زمان طرح آن در ادبیات مدیریت به بیش از سه دهه نمی‌رسد. این مفهوم به‌طور معمول به کشف و افشای خطا و فساد مدیران و کارکنان سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های مختلف به لحاظ موضوع فعالیت‌شان در نزد اقشار و عموم مردم اطلاق می‌گردد که شامل اعلام انواع خطاها و فسادهای فردی، گروهی و نظام‌یافته در زمینه فعالیت‌های مضر، غیرقانونی، کلاهبرداری، تقلب، سوءمدیریت، تبعیض و... اطلاق می‌شود (صفری و فتاح‌زیرانی، ۱۳۹۷). سوت‌زنی را می‌توان به‌عنوان یکی از ابزارهای رویکرد سوم مخالفت سازمانی کارکنان دانست (کسینگ، ۱۹۹۷).

### پیشینه پژوهش

در این بخش به برخی از این پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش پرداخته می‌شود.

گارنر (۲۰۱۶) در بررسی چندمتغیره خود، با عنوان "بررسی مخالفت‌های سازمان‌یافته و کانال‌های ارتباطی: چشم‌انداز یک متفکر، ناظران و همکاران" به بررسی انواع مخالفان و انتخاب کانال‌های هریک از این‌ها برای ابراز مخالفت‌شان می‌پردازد و نتیجه می‌گیرد که این‌چنین تحلیلی چندمتغیری امکان بررسی دقیق در مورد چگونگی پیوستن رویدادهای مخالف و چگونگی انتخاب مخالفان در مورد کانال‌های ارتباطی راه‌هایی را که دیگران به مخالفت پاسخ دادند، شکل می‌دهد.

جنجکی و اوتکن (۲۰۱۴) در پژوهشی که ارتباط بین اختلاف‌نظر کارکنان را با قصد ترک‌شغل با نقش تعدیل‌کنندگی عزت‌نفس مبتنی بر سازمان بین کارکنان ستادی در کشور ترکیه (استانبول و ازمیر) را بررسی کردند. در این بررسی آن‌ها مبانی نظری هریک از متغیرها، انواع مخالفت‌های سازمانی و ارتباط آن‌ها با همدیگر پرداختند.

کروچر و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "تجزیه و تحلیل بین‌فرهنگی مخالفت سازمانی و آزادی‌بیان در محل کار در پنج اقتصاد اروپا" به بررسی تفاوت‌های بروز انواع مخالفت سازمانی در بین فرهنگ‌های مختلف پرداختند. نتایج به‌دست آمده حاکی از تفاوت انواع مخالفت سازمانی در بین کشورهای شرکت‌کننده بود.

گارنر (۲۰۱۳) در پژوهشی مخالفان، مدیران و همکاران: فرآیند همکاری در ساخت مخالفت سازمانی و اثربخشی مخالفت با نقد تحقیقات گذشته اذعان می‌کند که پژوهش‌های پیشین بیشتر بر روی خود مخالفت متمرکز شده‌اند، در حالی که نقش فعال تعاملات در شکل‌گیری فرایند مخالفت را نادیده انگاشته‌اند. بنابراین، در پژوهش خود به با بیان نقش ارزش‌ها و تعاملات در تشکیل مخالفت، مخالفت سازمانی را به‌شکل یک فرایند می‌داند.

در پژوهشی که توسط کسینگ و همکاران (۲۰۱۲) تحت عنوان "بیان مخالفت به‌عنوان شاخص اشتغال به (مشارکت در) کار و قصد ترک شغل" انجام شد، نتایج حاکی از این است که کارکنانی که قصد مشارکت در کار را دارند، اغلب از نوع مخالفت بالا و پایین استفاده می‌کنند، در مقابل کارکنانی که قصد ترک کار را دارند از نوع مخالفت پنهان بهره می‌گیرند، به‌طور کلی طبق مطالعات کسینگ و همکاران اغلب مدیران کسانی را که در سازمان می‌مانند را نشانه عدم مخالفت می‌دانند.

رابطه مثبت و با جو متمرکز و حفظ جو موجود رابطه منفی دارد.

تویتوک و اوچار (۲۰۱۸) در پژوهش خود "تأثیر رفتارهای مدیریتی که سبب تفرقه بر مخالفت سازمانی می‌شود"، با استفاده از مدل غربالگری توصیفی-روابطی که یکی از روش‌های تحقیق کمی است انجام داد. جامعه آماری پژوهش شامل معلمانی بود که در سال‌های ۲۰۱۵-۲۰۱۶ در مقاطع ابتدایی، متوسطه و دبیرستان در مرکز سیرت (استان ایالت ترکیه) مشغول به تحصیل بودند. در این مطالعه از روش نمونه‌گیری تصادفی غیرتصادفی استفاده شد. مقیاس Favoritism (FS) شامل ۱۵ مقاله و مقیاس اپوزیسیون سازمانی (OOS) که شامل ۷ زیر ابعاد و ۶۷ مقاله؛ در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. داده‌های به‌دست آمده با استفاده از برنامه MPlus 7 صورت گرفت. براساس نتایج حاصل از پژوهش، دیده شد که در هر دو مخالفت سازمانی و میل به نفس‌مدیران از لحاظ جنس، زمینه تحصیل، سنوات و نوع مدرسه اختلاف معنی‌داری وجود دارد. علاوه بر این، روابط مثبت و معقول میان طرف‌داران مدیران و مخالفان سازمانی وجود دارد، هم‌چنین مشخص شد که علاقه‌مندی مدیران، پیش‌بینی‌کننده مهمی از مخالفت سازمانی است.

زینی، المز، پاولوف و سعید<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "دینامیک مخالفت سازمانی: یک چارچوب مفهومی" درواقع، یک چارچوب مفهومی برای پویایی اختلاف در سازمان‌ها ارائه می‌دهد. چارچوب این پژوهش، گفتمان مخالفت و چارچوب مدیریت کسینگ را با ساختار سازمانی مؤسسه پویا سعید و پاولف ادغام کرده تا یک مدل عمومی برای درک مخالفت‌های سازمانی ایجاد کنند. مدل آن‌ها فرضیه تأثیر تجمع مخالفان بر محیط‌زیست، ترکیب و عملکرد غیرمتضاد سازمانی است. دو شاخص عملکرد عبارت‌اند از: شبکه عملکردی برای توصیف وضعیت فعلی سازمان و سیاست‌های مدیریت مخالف آن، پاسخ‌گویی ادراک‌شده و بهره‌وری سازمانی. آن‌ها استدلال کردند که اظهارات مخالفت، تحمل و سیاست‌های مدیریت بر سازمان تأثیر می‌گذارد. این مدل مفهومی یک پلتفرم آینده برای آزمایش و یادگیری را با شبیه‌سازی سناریوهای مختلف سیاست و تأثیر آن بر مسیر تغییر و هموستاسیس جدید که در نهایت از طریق سازمان به‌دست می‌آید فراهم می‌کند.

به بررسی و استخراج شاخص‌ها و شناسایی مضامین اصلی، سازمان‌دهنده و پایه پرداخته شده. نتایج تحلیل مضامین استخراج شده در جدول ۱ آمده است.

### یافته‌های پژوهش

پس از پایان کدگذاری اولیه، کدهای مشترک کنار یکدیگر قرار داده شدند تا درباره نحوه تلفیق و ترکیب کدهای مختلف برای تشکیل مضامین پایه تصمیم‌گیری شود. در این مرحله مضامین پایه کدها به کمک بررسی منابع مورد مطالعه چندین بار مورد بررسی قرار گرفت تا در نهایت جمع‌بندی نهایی حاصل شد. در گام بعدی ماهیت و مفهوم هر مضمون پایه به‌طور دقیق‌تر شناسایی و نام مناسب برای مضمون‌ها انتخاب شدند. پس از شناسایی و نام‌گذاری مضامین پایه، مضامین سطوح بالاتر (مضامین سازمان‌دهنده) شناسایی شدند. بدین منظور، ابتدا مضامین اصلی که وجه اشتراک بسیاری باهم داشته یا حول یک موضوع خاص بودند باهم ترکیب شده و یک مضمون سازمان‌دهنده را تشکیل دادند. مضامین سازمان‌دهنده در واقع مضامین اصلی مشابه را گروه‌بندی می‌کنند. سپس مضامین سازمان‌دهنده نیز بدین شیوه دسته‌بندی و ذیل مضامین فراگیر قرار گرفتند. نتایج این تحلیل شامل شناسایی ۳۱ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر بود که در جدول ۱ نتایج حاصل از روش تحلیل منابع اطلاعاتی ارائه شده است. هم‌چنین در (شکل ۱) دسته‌بندی عوامل مؤثر بر تمایل به بیان مخالفت سازمانی کارکنان ترسیم شده است.

موریسن<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان "رفتار صدای کارکنان: یکپارچگی و دستورالعمل برای تحقیقات آینده" بیان می‌دارد که احساس تعهد برای تغییرات سازنده در سازمان، با صدای کارمند ارتباط مثبت و با سکوت ارتباطی منفی دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به روش تحلیل‌مضمون انجام شده است. تحلیل‌مضمون روشی برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده است که امکان تمرکز پژوهشگر بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند. در تحلیل‌مضمون پژوهشگر هم می‌تواند معانی آشکار داده‌ها را گزارش دهد و هم معانی، مفروضات و ایده‌های پنهان کلمات، عبارات و جملات را استخراج کند (بارون و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). مضامین از درون کدها استخراج می‌شود و با تحلیل تفسیری داده‌ها توسعه می‌یابند. ضمن این که بحث درباره پدیده مورد بررسی با توجه به مضامین شناسایی شده انجام می‌شود (بارون و کلارک، ۲۰۰۶). مضامین به سه دسته تقسیم می‌شوند: مضامین پایه، سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر.

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است، از نظر ماهیت داده‌ها از نوع پژوهش‌های کیفی و از نظر قطعیت داده‌ها از نوع اکتشافی است و بر مبنای روش تحلیل‌مضمون و مطالعه آرشیمی انجام شده است.

ترکیبی از کلمات کلیدی شامل، مخالفت سازمانی، آوای سازمانی، سکوت سازمانی، عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به بیان مخالفت سازمانی مورد جستجو قرار گرفت که مشتمل بر ۱۲۰ اثر شامل مقالات و پایان‌نامه‌ها از ۸ پایگاه اطلاعات علمی: ساینس‌دایرکت<sup>۳</sup>، امرالد<sup>۴</sup>، اسپینگر<sup>۵</sup>، جستور<sup>۶</sup>، سینگ<sup>۷</sup>، در بازه زمانی ۱۹۸۰ تا ۲۰۲۱ برای منابع انگلیسی و ایران-داک<sup>۸</sup>، نورمگز<sup>۹</sup> و مگیران<sup>۱۰</sup> ۱۳۸۰ الی ۱۴۰۰ برای منابع فارسی زبان است در انجام فرآیند غربالگری ۸۰ اثر به‌منظور بررسی و تحلیل بیشتر داده‌های متنی انتخاب شده و سپس

1. Morrison
2. Braun & Clarke
3. Siencedirect
4. Emerald
5. Spriger
6. Jstor
7. Sage
8. IranDoc.ac.ir
9. Noormags.ir
10. Magiran.com

## جدول ۱. نتایج تحلیل مضمون متن

Table 1. Results of Text Content Analysis

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	شرح مضامین	منابع	فراوانی
مضامین فردی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارمند	تجربه و سابقه کارمند	تجربه بالای کارمند با مخالفت رو به بالا و تجربه کاری بیشتر با مخالفت آواره ارتباط دارد.	پاپن (۲۰۰۷)، ریهانا (۲۰۱۸) کسینگ و آرمسترانگ (۲۰۰۲) کسینگ و آوتگیس (۱۹۹۹) کسینگ و دای‌چی کیو (۲۰۰۴)	۵
		نقش‌های سازمانی و موقعیت کارمند	نقش مدیریتی با مخالفت رو به بالا و غیرمدیریتی با مخالفت جانبی ارتباط دارد.	کسینگ (۱۹۹۷)، کسینگ و آرمسترانگ (۲۰۰۲) کسینگ و آوتگیس (۱۹۹۹) کسینگ و دای‌چی کیو (۲۰۰۴)، پاپن (۲۰۰۷)، اسپراگو و رود (۱۹۹۸) هگستروم (۱۹۹۳)	۷
	عزت نفس کارمند	عزت نفس بالا با مخالفت سعودی و پایین با مخالفت آواره ارتباط دارد.	کسینگ (۱۹۹۷، ۱۹۹۸، ۱۹۹۹) لی‌بین و وان‌دین (۱۹۹۸)، پاپن (۲۰۰۷) کلاس، اولسون - بوکانان و وارد <sup>۱</sup> (۲۰۱۲) جنکچی و اوتکن (۲۰۱۴)، اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵) روازانی و مازی (۲۰۱۷)	۹	
	مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی کارمند	مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی بالا منجر به مخالفت رو به بالا می‌گردد.	اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵)، کسینگ (۲۰۱۴)	۲	
	شخصیت	برونگرایی (اجتماعی، پُرحرف و فعال) بیشتر با مخالفت آواره ارتباط دارد.	کسینگ (۱۹۹۷)، اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵) ریهانا (۲۰۱۸)	۳	
	گشودگی (باز بودن به تجربه)	روشنایی فکری و فلسفی منجر به مخالفت رو به بالاست.	مک‌کری و کاستا <sup>۲</sup> (۱۹۸۷)، اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵)	۲	
	ویژگی‌های شخصیتی کارمند	استدلال‌پذیری و نفوذ کلام	(اقناع متقابل) قدرت استدلال منطقی بالا با مخالفت رو به بالا ارتباط دارد.	اینفانته، اندرسون، مارتین، هرینگتون و کیم <sup>۳</sup> (۱۹۹۳) مک‌کری و کاستا (۱۹۸۷) کسینگ و آوتگیس (۱۹۹۹) هگستروم (۱۹۹۹) کسینگ (۲۰۰۴، ۲۰۰۱، ۲۰۰۷) پاپن (۲۰۰۷) گودبای، چوری و دان‌لوی (۲۰۰۸) کسینگ (۲۰۱۴)، اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵) بودا (۲۰۱۵)	۱۰
	انطباق‌پذیری و موافقت‌پذیری کارمند	سازگاری و موافقت‌پذیری بالا با موقعیت‌های مختلف منجر به مخالفت رو به بالاست.	کسینگ و آوتگیس (۱۹۹۹) هگستروم (۱۹۹۹) کسینگ (۲۰۰۴، ۲۰۰۱، ۲۰۰۷) پاپن (۲۰۰۷)، گودبای، چوری و دان‌لوی (۲۰۰۸)، کسینگ (۲۰۱۴) اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵) بودا (۲۰۱۵)	۸	
	ترجیحات فردی در نحوه بیان مخالفت	تهاجم کلامی و پرخاشگری پایین با رو به بالا مرتبط است.	اینفانته، اندرسون، مارتین، هرینگتون و کیم (۱۹۹۳) کسینگ و آوتگیس (۱۹۹۹)، پاپن (۲۰۰۷) بودا (۲۰۱۵)	۴	
	احساس	قدرت تحمل بالا و استحکام عاطفی منجر به مخالفت رو به بالاست.	اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵)، ریهانا (۲۰۱۸)	۲	
احساس	احساس اثربخشی در	فرسه، تنگ و ویژن <sup>۱</sup> (۱۹۹۹)	۷		

1. Klaas, Olson-Buchanan, &amp; Ward

2. McCrae &amp; Costa

3. Infante, Anderson, Martin, Herington &amp; kim



مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	شرح مضامین	منابع	فراوانی
		خودکارآمدی	تصمیمات سازمانی منجر به رو به بالا و خودکارآمدی کمتر منجر به مخالفت آواره می-شود.	پارکر <sup>۲</sup> (۱۹۹۳)، ریهانا (۲۰۱۸)، پاپن (۲۰۰۷) پیرس و گاردنر <sup>۳</sup> (۲۰۰۴) کسینگ (۱۹۹۸، ۲۰۰۰)	
		احساس غرور / وفاداری سازمانی	احساس شأن و حس تعلق به سازمان رو به بالا منجر می شود.	سیزا و والا <sup>۴</sup> (۲۰۰۲)	۱
		کانون کنترلی کارمند	کانون کنترل درونی با مخالفت متناقض و بیرونی با جانی ارتباط دارد.	کسینگ (۱۹۹۷)، آرمسترانگ (۲۰۰۲) کسینگ و آوتگیس (۱۹۹۹) کسینگ و دایچی کیو (۲۰۰۴) پارکر (۱۹۹۳)، پرمس و بدین <sup>۵</sup> (۲۰۰۳)، پاپن (۲۰۰۷)، اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵)	۸
		عدالت اداری	ادراک بالا از عدالت با مخالفت رو به بالا و ادراک پایین عدالت با آواره ارتباط دارد.	کسینگ (۱۹۹۷)، کسینگ و مک دوول (۲۰۰۸) توتوک و اوچار (۲۰۱۸)	۳
		میزان تنش ادراکی کارمند از شغلی	درگیری شغلی بالا به مخالفت رو به بالا منجر شود.	کسینگ و آوتگیس (۱۹۹۹)، کسینگ (۱۹۹۷) کسینگ و مک دوول (۲۰۰۸)	۳
	نگرش و ادراک کلی کارمند نسبت به متغیرهای سازمانی	احساس رضایت- مندی	رضایت مندی بالا منجر به مخالفت رو به بالا رضایت- مندی پایین با جانی و آواره ارتباط دارد.	هگستروم (۱۹۹۰) آوتگیس، مادوکس، تیلور و پترسون <sup>۶</sup> (۲۰۰۷) کسینگ (۱۹۹۸، ۲۰۰۰، ۲۰۰۱) داگلی (۲۰۱۷) کسینگ، پی مونت، گومن و میچل <sup>۷</sup> (۲۰۱۲) اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵) کسینگ (۲۰۰۰) گارنر (۲۰۰۷) آرجریس و لام موئی (۲۰۰۷) زنگ <sup>۸</sup> (۲۰۱۴) پاپن (۲۰۰۷) گودیای، چوری و دان لوی (۲۰۰۸)، گوردن و اینفانتی <sup>۹</sup> (۱۹۹۱) کروچر، زنگ و کسینگ (۲۰۱۶) ایزگودن و اردم (۲۰۱۷)	۶
		ادراک آزادی بیان و عمل کارمند در محیط کار	میزان درکی است که از آزادانه بودن بیان عقاید و ایده ها در سازمان	کریستین، گارزا و سولوتر <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۱) کسینگ (۱۹۹۸، ۲۰۰۰، ۲۰۰۴)، پاپن (۲۰۰۷)	۵
		احساس مشارکت پذیری کارمند در سازمان	مشارکت بیشتر در کار با مخالفت رو به بالا و پایین با جانی و آواره ارتباط دارد.	کریستین، گارزا و سولوتر (۲۰۱۱) کسینگ (۲۰۱۴)، ایزگودن و اردم (۲۰۱۷)	۳
	اثربخشی سیستم های	وجود کانال های ارتباطی مناسب بین کارکنان و سرپرستان (دسترسی ارتباطی)	وجود کانال های رسمی و غیررسمی مناسب با مخالفت صعودی و ضعیف با آواره ارتباط دارد.	کسینگ (۲۰۱۴، ۲۰۰۰) اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵) راک، ولج و منارا (۲۰۱۷)	۳
	بُعد ارتباطی در سازمان	اثربخشی ارتباطی / روابط برتر بین گروه های کاری با مدیران	برقرار ارتباط با کیفیت بالا در یک فضای بازمنجر به مخالفت صعودی و کیفیت ارتباطی پایین با مخالفت جانی و آواره ارتباط دارد.	وان پریژن، ون دن بوس و ویلکه (۲۰۰۵) اسپراگو و رود (۱۹۸۸) آرجریس و لام موئی (۲۰۰۷) کسینگ (۱۹۹۷، ۱۹۹۸، ۲۰۰۴ و ۲۰۱۴)، پاپن (۲۰۰۷)	۱۵

1. Frese, Teng & Wijnen
2. Parker
3. Pierce and Gardner
4. Sousa & Vala
5. Premeaux & Bedeian
6. Avtgis, Maddox, Taylor, & Patterson
7. Kassing, Piemonte, Goman & Mitchell
8. Zeng
9. Gorden & Infante
10. Christian, Garza, Slaughter

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	شرح مضامین	منابع	فراوانی	
				گودبای، چوری و دان لوی (۲۰۱۵۰۸) سارکر (۲۰۰۹) روازانی و مازی (۲۰۱۷) راک، ولچ و منارا (۲۰۱۷) آیلنیاسیک و ارباس کلبک (۲۰۱۹) اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵) ایزگودن و اردم (۲۰۱۷)		
		میزان پابندی سازمان به ارزش‌های اخلاقی	ارزش‌های اخلاقی، انسان-دوستان و کلیه اموری است که مطلوبیت اخلاقی دارند و باعث سوق سازمان و افراد آن در جهت فضیلت سازمانیست.	ولنتین، یانگ، بیلی، بارهوم، لایبور، گلاور و آیزاک (۲۰۰۱)، اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵) ایزگودن و اردم (۲۰۱۷) آیلنیاسیک و ارباس کلبک (۲۰۱۹)	۴	
		فرهنگ جامعه‌پذیر و حامی	هنجارپذیری و تحمل‌پذیری بالای سازمانی با مخالفت رو به بالا ارتباط دارد.	پری، هگستروم و استول (۱۹۹۴) اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵) کروچر، زنگ و کسینگ (۲۰۱۶)	۳	
	فرهنگ و جوسازمانی	مسائل نژادی و قومی و جنسیتی	عدم توجه مدیریت به اشاعه و وپروز مسائل فرعی نژادی، قومی و جنسیتی ممکن است وضعیت تجاری سازمان را به مخاطره بیاندازد و مانع اظهارنظر مفید کارکنان به سمت مدیران شود.	گراهام (۱۹۸۶) کسینگ (۲۰۰۱)	۲	
		عدالت محوری		کسینگ و آرمسترانگ (۲۰۰۲) کسینگ و مک دوول (۲۰۰۸) اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵)	۳	
	بُعد سازمانی	مدیریتی	میزان تحمل و انتقادپذیری مدیران	گراهام (۱۹۸۶)، هگستروم (۱۹۹۰) کسینگ (۱۹۹۸، ۲۰۰۰)، اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵) ایزگودن و اردم (۲۰۱۷)، آیلنیاسیک و ارباس کلبک (۲۰۱۹)	۷	
		حُسن شهرت	اعتبار سازمان	کسینگ و آوتگیس <sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، کسینگ و آرمسترانگ (۲۰۰۲)، کسینگ و دای چی کیو (۲۰۰۴) بودا (۲۰۱۵)، کروچر، زنگ و کسینگ (۲۰۱۶)	۵	
		هویت بخشی	توانمندسازی و درجه عضویت کارکنان	کسینگ و آوتگیس (۱۹۹۹) راک، ولچ و منارا <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)	۲	
		یکپارچگی	همبستگی و یکپارچگی در سازمان	گراهام (۱۹۸۶)، کسینگ (۲۰۰۰) اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵)	۳	
		ساختار و فرآیندهای سازمان	ساختار سلسله‌مراتبی / باز	هگستروم (۱۹۹۰)، شاهین پور و مت (۲۰۰۷) اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵)، بودا (۲۰۱۵) ایزگودن و اردم (۲۰۱۷)	۵	

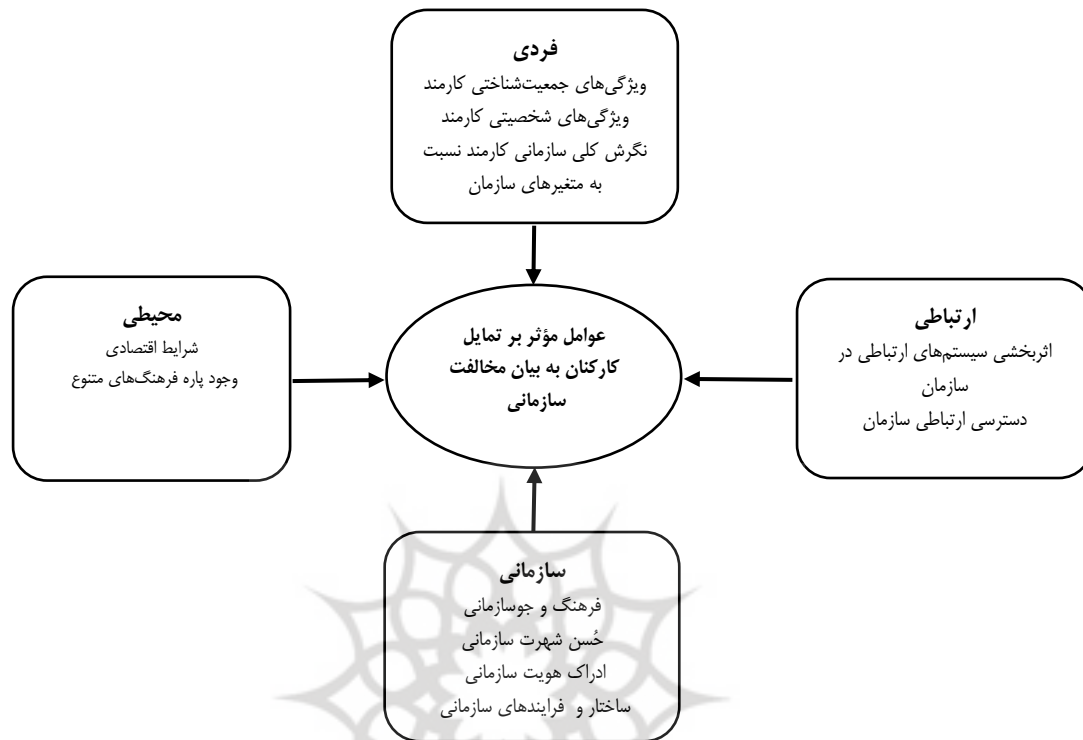
1. Izguden & Erdem
2. Kassing & Avtgis
3. Ruck, Welch, Menara

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	شرح مضامین	منابع	فراوانی
			مخالفت روبه بالا و جانبی می‌گردد.		
		شفافیت سازمانی	میزان شفافیت فرایندهای مالی، اخلاقی و فرایندها با مخالفت صعودی ارتباط دارد.	اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵)	۱
		سیستم تشویق و پاداش‌دهی	میزان تلاش مدیریت در جهت تحریک و تشویق کارکنان برای ارائه نظراتشان به مدیریت و در داخل سازمان است.	پری، هگستروم و استول (۱۹۹۴) اوتکن و جنکچی (۲۰۱۵) راک، ولج و منارا (۲۰۱۷)	۳
		رویه‌های تصمیم‌گیری در سازمان	رویه‌های تصمیم‌گیری مدیران و اهمیت دادن به نظرات کارکنان منجر به مخالفت صعودی می‌شود.	ردینگ <sup>۱</sup> (۱۹۸۵) کسینگ و آرمسترانگ <sup>۲</sup> (۲۰۰۲) کسینگ (۲۰۰۰) آرجریس و لامموئی (۲۰۰۷)	۴
		رهبری بورکراتیک / دموکراتیک	رهبری غیررسمی و وجود گفتمان آزاد بین مدیریت و کارکنان فرصت ارائه نظرات به سوی مدیریت را فراهم می‌کند.	راک، ولج و منارا (۲۰۱۷) توتیوک و اوچار (۲۰۱۸) ایلنیاسیک و ارباس کلبک (۲۰۱۹) آرجریس و لامموئی (۱۹۹۹ و ۲۰۰۷)	۵
		شاخص‌های کلان اقتصادی (اشتغال، درآمد و نرخ بیکاری)	وضعیت اقتصادی باثبات و بیکاری پایینی می‌تواند در انتخاب رویکردها اثرگذار باشد. بیکاری زیاد یا پایین به‌عنوان متغیر میانجی هست یعنی بر تمایل فرد بر مخالفت تأثیر خواهد گذاشت.	گوردن و اینفانتته <sup>۳</sup> (۱۹۹۱) آکروید (۱۹۹۶) کاتسوپس، کوستا و بنس (۲۰۰۹) بیس‌پینچ، دیبرو و اوز <sup>۴</sup> (۲۰۱۰) کروچر، زنگ و گومز (۲۰۱۴)	۵
	شرایط اقتصادی	فشارهای اقتصادی	وضعیت اقتصادی بد برون-سازمانی (اوقات سخت اقتصادی)	گوردن و اینفانتته (۱۹۹۱) کاتسوپس، کوستا و بنس (۲۰۰۹) کروچر، زنگ و گومز (۲۰۱۴)	۳
	بُعد محیطی	وجود پاره فرهنگ‌های متنوع	تفاوت فرهنگی و سبک‌های محاوره (مثلاً در فرهنگ کشوری اظهارنظر مستقیم به مدیر بی‌ادبی محسوب می‌شود)	کاتسوپس، کوستا و بنس (۲۰۰۹) رابرتز و پورتر <sup>۵</sup> (۲۰۱۰) کروچر، زنگ و گومز (۲۰۱۴) زنگ (۲۰۱۴)، بودا (۲۰۱۵)	۵
		فاصله قدرت / فردگرایی	فاصله قدرت بالا فردگرایی بالا با مخالفت آواره، فاصله قدرت کم و فردگرایی کم با مخالفت صعودی ارتباط دارد.	کاتسوپس، کوستا و بنس (۲۰۰۹) کروچر، زنگ و گومز (۲۰۱۴) ایزگودن و اردم (۲۰۱۷)	۳

1. Redding
2. Kassing and Armstrong
3. Gorden & Infante
4. Bispinch, Dribbusch, & O'z
5. Roberts & Porter

در قالب عوامل فردی، ارتباطی، سازمانی و محیطی دسته‌بندی شدند، بدین ترتیب عوامل مؤثر بر تمایل به بیان مخالفت سازمانی ارائه شده است (شکل ۱)

با توجه به اطلاعات جدول (مضامین فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه) و ماهیت این عوامل در ادبیات و پیشینه عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به بیان مخالفت سازمانی



شکل ۱. عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به بیان مخالفت سازمانی

Figure 1. Factors Affecting Employees' Willingness to Express Organizational Opposition

سازمانی کارکنان بپردازد و بررسی جامعی در خصوص ترکیب و دسته‌بندی یافته‌های موجود در حوزه مخالفت سازمانی کارکنان ارائه بدهد.

یافته‌های این مطالعه حاکی از آن است که مخالفت‌ها اساساً محصول ترکیبی از ملاحظات فردی، ارتباطی، سازمانی و محیطی است. در واقع، برخی وقایع، کاتالیزوری برای بیان مخالفت هستند. اگرچه این وقایع بسیار متفاوت است، اما آن‌ها درجاتی از تأثیرگذاری برای ابراز مخالفت در سازمان را دارند (کسینگ، ۱۹۹۷؛ کسینگ و آرمسترانگ، ۲۰۰۲).

دسته نخست عوامل فردی شناسایی شده، دربردارنده تمامی متغیرهایی است که در سطح فردی بر فرایند بیان مخالفت تأثیرگذار می‌باشند. از آنجا که افراد اهداف و انتظارات مختلفی در سازمان دارند، بیان نوع مخالفت می‌تواند به‌عنوان یک پاسخ به اختلافات تلقی شود.

طبق نظر کسینگ (۲۰۰۱) در واقع، تأثیرات فردی مربوط به پیش‌بینی‌هایی است که کارکنان به سازمان‌ها می‌دهند، انتظاراتی

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف "شناسایی عوامل بر تمایل کارکنان به بیان مخالفت سازمانی" با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد، پس از بررسی ادبیات و استخراج مضامین از متون مختلف، عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به بیان مخالفت سازمانی در چهار بُعد فردی، ارتباطی، سازمانی و محیطی شناسایی شدند. طبق بیان کروژا<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) کیسنگ عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به بیان مخالفت سازمانی را در سه دسته کلی عوامل فردی، ارتباطی و سازمانی ارائه داده و برخی از تأثیرات فردی، تأثیرات ارتباطی و سازمانی را بررسی کرده است.

در پژوهش حاضر این عوامل در چهار بُعد ارائه شده‌اند. در ضمن به‌دلیل عدم وجود پژوهش‌های داخلی مرتبط با حوزه مخالفت سازمانی کارکنان، این پژوهش توانسته به شناسایی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به بیان مخالفت

در سازمانی که مدیران انتظار بهبود عملکرد سازمانی را با بهره‌گیری از توان فکری و جسمی کارکنان را دارند می‌بایست کیفیت ارتباطی بالایی بین کارکنان و مدیران ایجاد شود تا مدیران بتوانند از بیان مخالفت سازنده بهره‌مند شوند. یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های کسینگ (۲۰۰۱) در مورد کارکنانی که درک می‌کردند روابط با کیفیت پایین‌تری با سرپرستان خود دارند، نسبت به همتایان خود که از درک کیفیت ارتباط بالایی با سرپرستانشان برخوردار بودند، از اختلافات مطلوب استفاده می‌کردند، مطابقت دارد.

نتایج حاصل از پژوهش در بُعد سازمانی بیانگر این است که تأثیرات سازمانی مربوط به چگونگی ارتباط سازمان‌ها با اعضای خود است این مجموعه تأثیرات در سازمان‌ها نشان می‌دهد که چگونه کارکنان با سازمان‌ها ارتباط می‌یابند (کسینگ، ۱۹۹۷) و به همین ترتیب کارکنان هنجارهای سازمانی حاکم بر مخالفت‌ها را از طریق شیوه‌های جامعه‌پذیری یاد می‌گیرند (جابلین، ۲۰۰۱). بنابراین، برنامه‌های سازمانی می‌تواند نشانگر تقویت نوع سازمان‌دهی، فرهنگ و شرایط ارتباطی که منجر به انتخاب رویکرد صحیح برای بیان مخالفت سازمانی می‌شود، باشد (گراهام، ۱۹۸۶؛ هگستروم، ۱۹۹۰؛ اسپراگو و رود، ۱۹۸۸). در این راستا، سازمان‌های مدرن با ساختارهای سازمانی طوری طراحی شده‌اند تا درگیری و مشارکت کارکنان را ارتقا دهند (کسینگ و اوتگیس، ۱۹۹۹). متغیرهای سازمانی شامل: نوع فرهنگ و جوسازمانی، حسن شهرت سازمانی، ادراک هویت‌سازمانی کارکنان، ساختار و فرآیندهای سازمان، سبک مدیریتی و سایر عوامل مرتبط می‌باشند. هریک از این عوامل و شرایط ارتباطی می‌تواند منجر به مخالفت سازمانی مطلوب (زینی و المز، پاولف و سعید، ۲۰۱۷) شده یا محدودکننده و منجر به آسیب‌رسانی به عملکرد سازمانی شوند (گراهام، ۱۹۸۶؛ هگستروم، ۱۹۹۰؛ اسپراگو و رود، ۱۹۸۸).

طبق پژوهش‌های انجام شده، هنگامی که مدیریت به‌طور کلی و سرپرستان به‌ویژه از نظر کارکنان منصوب بوده و به آن‌ها احترام می‌گذارند، اعضای سازمان معتقدند که می‌توانند در سازمان‌های مربوطه خود تأثیر بگذارند و برای این کار از مخالفت مطلوب استفاده می‌کنند (کسینگ، ۱۹۹۸) در مقابل کارکنانی که درک می‌کنند که تصمیمات مدیریت بستگی به نظر شخص خود مدیر دارد و آن‌ها تأثیر شخصی کمی در سازمان خود دارند، از رویکردهای غیرمطلوب‌تر (رو به همکاران و افشاگری) برای بیان مخالفت خود استفاده می‌کنند.

پژوهش‌های مخالفت به‌طور مکرر نشان می‌دهد که نوع فرهنگ سازمانی، جو و فضای موجود در سازمان، در چگونگی

که از خارج وارد سازمان‌ها می‌کنند و رفتارهایی که در سازمان‌ها اعمال می‌شوند. پژوهش‌های نشان می‌دهد که این عوامل شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و شخصیتی و ادراکی کارکنان مانند: میزان تجربه کاری، موقعیت فردی، عزت‌نفس، میزان مسئولیت‌پذیری، درون‌گرایی یا برون‌گرایی کارمند، کانون کنترلی، واکنش‌پذیری، میزان استدلال‌پذیری کارمند، میزان پرخاشگری کلامی وی، ترجیحات فردی، ادراک‌پذیری (درک آزادی بیان در محل کار، احساس عدالت در سازمان و احساس مؤثر بودن)، حس تعلق، وفاداری و دل‌بستگی و وابستگی به سازمان، تعهد، رضایت و نگرش در محل کار و شناسایی سازمانی بوده و اختلاف‌نظر سازمانی با انواع صفات و این رفتارها پیوند خورده است. هریک از کارکنان برحسب میزان تأثیرگذاری این صفات و رفتارها می‌توانند از آن‌ها در تعیین رویکردهای مختلف بیان مخالفت سازمانی استفاده کنند.

یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های کسینگ و اوتگیس (۱۹۹۹) در مورد استدلال، پرخاشگری کلامی، موقعیت سازمانی فرد، جایگاه کنترل و درک آزادی‌بیان در محل کار مطابقت دارد. یافته‌های پژوهش‌های هم‌چنین نشان می‌دهد که مخالفت کارکنان؛ با تعهد کارکنان، رضایت کارکنان و شناسایی سازمانی ارتباط دارد، علاوه بر این تجربه کاری و موقعیت سازمانی بر بیان مخالفت تأثیر می‌گذارد (کسینگ، ۲۰۰۰؛ کسینگ و اوتگیس، ۱۹۹۹؛ کسینگ و آرمسترانگ، ۲۰۰۲؛ کسینگ و دای‌چی‌کیو، ۲۰۰۴). نتایج حاصل نشان داد که نقش سازمانی یک شخص (موقعیت شخص) به‌عنوان مدیر یا غیرمدیر تا حد زیادی بر بیان مخالفت تأثیر می‌گذارد. بنابراین، پژوهش موقعیت سازمانی یک گزینه پیش‌بینی‌کننده قوی است که در چگونگی ابراز مخالفت (مطلوب و نامطلوب) می‌تواند نقش داشته باشد (کسینگ و اوتگیس، ۱۹۹۹؛ کسینگ و آرمسترانگ، ۲۰۰۲؛ کسینگ و دای‌چی‌کیو، ۲۰۰۴). نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی و افزایش انصاف درک‌شده یا همان درک مطلوب از عدالت رویه‌ای و تعاملی تأثیر مثبتی بر چگونگی مخالفت کارکنان دارد (هابل و کری‌اسد، ۲۰۰۵؛ تاتا، ۲۰۰۰؛ کسینگ و مک‌دوول، ۲۰۰۸؛ آرجیس و لام‌موئی، ۱۹۹۹).

نتایج حاصل از پژوهش در بُعد ارتباطی نشان می‌دهد تأثیرات ارتباطی شامل کیفیت روابط بین سرپرستان و افراد (کسینگ، ۱۹۹۷)، دسترسی ارتباطی و اثربخشی ارتباطی است که هرکدام از این فاکتورها می‌توانند با توجه چگونگی آن‌ها در سازمان، پیش‌بینی‌کننده نوع و رویکرد بیان مخالفت سازمانی باشند.

تصمیمات صحیح نیاز به اطلاعاتی از کارکنان دارند (آیلن‌اسیک و ارباس‌کلبک، ۲۰۱۹). بنابراین، سازمان‌های موفق، بخش عظیمی از توفیق خود را مرهون نیروی انسانی متفکر و توانمند خود هستند و به همین دلیل آنان می‌توانند در رشد، پویایی، بالندگی و یا برعکس در شکست و فروپاشی سازمان نقش مؤثری داشته باشند.

### پیشنهادها

درگیر ساختن کارکنان و مشارکت آن‌ها در تصمیمات تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان‌ها خواهد داشت. اگر در سازمان امکان ابراز نظرات مخالف مهیا نباشد، اغلب کارکنان تصمیم خواهند گرفت از بحث درباره موضوعات حیاتی و تعیین‌کننده با مدیران اجتناب کنند. بنابراین مدیران دانشگاهی باید اظهارنظر و عقاید متناقض را نوعی تفاوت در اندیشیدن به‌منظور ایجاد تحول و بهبود در فرایندهای دانشگاهی تلقی کرده و ضمن استقبال از این‌گونه دگراندیشی‌ها از جانب کارکنان برای مخالفت سازمانی ارزش قائل شده آن را به‌عنوان فرایندی خلاقانه در نظر بگیرند.

براساس یافته‌های پژوهش توصیه‌های می‌شود: (۱) در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان و استادان بر موضوعات مربوط به انتخاب رویکرد مناسب برای مخالفت‌های سازمانی متمرکز شود. (۲) مدیران به‌طور مطلق باید کارکنان دانشگاه را در تصمیم‌گیری مشارکت داده و به آنان فرصت دهند تا در صورت نیاز تصمیمات را زیر سؤال ببرند. (۳) کارکنان دانشگاه باید به‌موقع از تصمیمات لازم با دلایل خود مطلع شوند. (۴) مدیران دانشگاهی باید اهمیت کافی برای توسعه فرایندهای دموکراتیک در دانشگاه قائل شوند. (۵) مدیران نباید فراموش کنند که اگر قادر به مدیریت مؤثر فرایند مخالفت نباشند، با رفتارهای مخالف غیرسازنده روبرو خواهند شد. بنابراین، دانشگاه باید دوره‌های آموزشی ضمن خدمت را برای توسعه شایستگی‌های ارتباطی مدیران و تأثیرگذاری آن‌ها در مدیریت مخالفان برگزار کند.

در این پژوهش به محدودیت‌هایی چون نبود تحقیقات مرتبط با مفهوم مخالفت سازمانی و ناشناخته بودن این مفهوم در دانشگاه‌های مورد مطالعه؛ سختی کار حاصل از مترادف دانستن آوای سازمانی با تمام جوانب مخالفت سازمانی کارکنان می‌توان اشاره کرد.

توصیه به پژوهشگران آتی: انجام پژوهش‌های مشابه این پژوهش در سطحی وسیع‌تر و مقایسه نتایج آن با پژوهش حاضر؛ همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه مخالفت سازمانی کارکنان تفاوت و شباهت این پدیده با موضوعات چون: صدای کارکنان و تعارض کارکنان مورد مذاقه و

بیان مخالفت تأثیرگذار هستند (گراهام، ۱۹۸۶؛ کسینگ، ۱۹۹۸، ۲۰۰۰). کسینگ (۲۰۰۰) دریافت که کارمندان وقتی درک کنند که آزادی‌بیان بالایی در محل کار و نیز تحمل سازمانی نسبتاً بیشتری برای مخالفت در سازمان‌های مربوطه وجود دارد، از مخالفت روبه بالا، برای بیان عقاید خود بهره می‌گیرند، ولی هنگامی که جو سازمانی که در آن مخالفان سرکوب می‌شوند حاکم باشد کارکنان ساکت مانده و فقط در مورد مسائل کاملاً غیراخلاقی مخالفت می‌کنند (هگستروم، ۱۹۹۹).

پژوهش‌های انجام شده پری، هگستروم و استول (۱۹۹۴) نشان داد که تلاش‌های مدیریت برای تشویق مخالفان باعث ایجاد گفتگو بین مدیریت و کارمندان شده و برای بهبود عملکرد سازمانی مطلوب است (کسینگ و مک دوول، ۲۰۰۸).

نتایج حاصل از پژوهش در سطح بُعد محیطی نشان داد که مطالعات اندکی از نحوه تأثیرگذاری عوامل محیطی بر بیان مخالفت سازمانی کارکنان انجام گردیده است. طبق نظر کروچر و همکاران (۲۰۱۴) در اغلب مطالعات فشارهای اقتصادی بر سازمان‌ها در نظر گرفته نشده است. عوامل شرایط محیطی شامل متغیرهای اقتصادی، چون بیکاری زیاد یا پایین که ممکن است بر تمایل فرد به مخالفت یا درک آزادی‌بیان در محل کار تأثیر بگذارد (کاتسوفس، کوستا و بسن، ۲۰۰۹). وجود پاره فرهنگ‌های متنوع، مانند ابعاد فرهنگی‌هاستید (فردگرایی، فاصله‌قدرت) ممکن است بر تمایل فرد به توافق یا درک آزادی-بیان در فضای کار تأثیر بگذارد (کروچر، زنگ و کسینگ، ۲۰۱۶). هافستید و مک‌کری (۲۰۰۴) استدلال کردند که تفاوت‌های فرهنگی مانند ابعاد فرهنگی‌هاستید در شخصیت و ارتباطات هم تأثیر می‌گذارد.

همچنین پژوهش‌ها نشان داده است تفاوت‌های بین فرهنگی در نحوه برخورد افراد به گفتگو در زمینه‌های سازمانی و بین فردی نقش داشته است. چنین تفاوت‌هایی می‌تواند در زمینه‌های سازمانی به‌ویژه در تمایل فرد به عدم توافق یا درک آزادی-بیان در سازمان یا محل کار آشکار شود (بیرنز، ۱۹۸۶، هال و هال، ۱۹۹۰، هوس، ۲۰۰۵). همچنین پژوهش‌ها نشان داده است که اوقات سخت اقتصادی می‌تواند بر چگونگی رفتار و برقراری ارتباط افراد در یک سازمان تأثیر بگذارد. کارکنان به‌سبب شرایط بد اقتصادی از رویکردهای بیان به‌سمت همکاران یا آواره بیشتر استفاده می‌کنند. یافته‌های این پژوهش در مورد بُعد محیطی با نتایج تحقیقات کروچر، پارتو، زنگ و گومز، بیس‌پینچ، دیبیرو و اوز و آکروید مطابقت دارد.

این یک واقعیت غیرقابل انکار است که مدیران سازمانی برای پاسخ‌گویی به شرایط بازار به‌سرعت در حال تغییر و اتخاذ

بررسی بیشتری قرار گرفته و به خوبی این پدیده‌ها از هم متمایز روشن شوند.  
 شده و عوامل مؤثر بر هرکدام از این موضوعات مشخص و

## References

- Ackroyd, S. (1996). Organization contra organizations: Professions and organizational change in the United Kingdom. *Organization Studies*, 17, 599-621.
- Afshani, M., Vahdati, H., Hakak, M., & Moosavi, S. N. (2018). Assessing the Relation between Personality Traits with Intention to Whistleblowing. *Jhosp*, 17(3), 21-30. (In Persian)
- Almaçık, E. S. R. A., & Erbaş Kelebek, E. Z. G. İ. (2019). Relationship Between Organizational Dissent Ethical Climate: Their Effects On Turnover Intentions. *The European Proceedings of Social Behavioural Sciences*, 54(37), 443-445.
- Amrollahi Buiki, N., Sarvari, M., & Taghizadeh, A.R. (2018). Explain the moderating role of freedom of expression in relation between the phenomenon of organizational dissent and organizational identity. *Public Organization Management*, 6(1), 143-155. (In Persian)
- Argyres, N., & Mui, V-L. (1999). A political-economy approach to organizational dissent. *Strategic Organization*, 5, 107-154.
- Argyres, N., & Vai-Lam, M. (2007). Rules of engagement, credibility and the political economy of organizational dissent. *Strategic Organization*, 5, 107-154.
- Avery, D. R., & Quinones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: The Incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87, 81-86.
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E., & Richardson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24, 97-102.
- Bispinck, R., Dribbusch, H., & Öz, F. (2010). *Impact of the economic crisis on employees: Results of an online-survey by the 'LohnSpiegel' project* (No. 02e). WSI Report.
- Bouda, D. (2015). *The expression of organizational dissent among Sub-Saharan African student migrants in the United States*. Minnesota State University, Mankato.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Cenkci, T., & Ötken, A. B. (2014). Organization-based self-esteem as a moderator of the relationship between employee dissent and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 404-412.
- Christian, M. S.; Garza, A. S.; Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relation with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Croucher, S. M., Parrott, K., Zeng, C., & Gomez, O. (2014). A cross-cultural analysis of organizational dissent and workplace freedom in five European economies. *Communication Studies*, 65(3), 298-313.
- Croucher, S. M., Zeng, C., & Kassing, J. (2019). Learning to contradict and standing up for the company: An exploration of the relationship between organizational dissent, organizational assimilation, and organizational reputation. *International Journal of Business Communication*, 56(3), 349-367.
- Cruz, Disraelly (2011). *Dissent in organizations*. *Journal of Communication* Vol. 61; Iss. 6.
- Dagli, A. (2017). Investigating the Relationship between Organizational Dissent and Life Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 5(4), 600-607.
- Danaeifard, H., & Panahi, B. (2010). Analysis of the attitudes and behavior of employees and explain the atmosphere of organizational silence organizational (Case Study: mazandaran wood and paper industry). *Transformation Management Journal*, 2(3), 1-19. (In Persian)

- Danaeifard, H., Hasanzadeh, A.R., & Salarieh, N. (2010). Exploring Organizational Indifference: Creating and Validating a Measure. *Strategic Management Thought (Strategic Management)*, 4(2), 79-99. (In Persian)
- De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *Journal of applied Psychology*, 86(6), 1191.
- Erfanian Khanzadeh, H. (2021). Exploring the Conceptual Components of Organizational Silence and their Affecting Factors: a Mixed-methods Study. *Transformation Management Journal*, 12(2), 229-262. (In Persian)
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139-1155.
- Garner, J. T. (2007). Give me liberty or give me (occupational) death: Organizational dissent and workplace freedom of speech. In *International Communication Association Convention. San Francisco, CA*.
- Garner, J. T. (2013). Dissenters, managers, and coworkers: The process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395.
- Garner, J. T. (2015). Different ways to disagree: A study of organizational dissent to explore connections between mixed methods research and engaged scholarship. *Journal of Mixed Methods Research*, 9(2), 178-195.
- Garner, J. T. (2017). An examination of organizational dissent events and communication channels: Perspectives of a dissenter, supervisors, and coworkers. *Communication Reports*, 30(1), 26-38.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Gorden, W. I., & Infante, D. A. (1991). Test of a communication model of organizational commitment. *Communication Quarterly*, 39(2), 144-155.
- Graham, J. W. (1986). *Principled organizational dissent: A theoretical essay*. In Staw, B. M., Cummings, L. L. (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 8, pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI Press.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences, Germans, French, and Americans*. Boston, MA: Nicholas Brealey.
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18(2), 141-152.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-cultural research*, 38(1), 52-88.
- House, J. (2005). Politeness in Germany: politeness in Germany. *Politeness in Europe*, 1328.
- Hubbell, A. P., & Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication studies*, 56(1), 47-70.
- Infante, D. A., Anderson, C. M., Martin, M. M., Herington, A. D., & Kim, J. (1993). Subordinates' satisfaction and perceptions of superiors' compliance-gaining tactics, argumentativeness, verbal aggressiveness, and style. *Management Communication Quarterly*, 6(3), 307-326.
- Izguden, D., & Erdem, E. (2017). The relationship between high-low context communications and organizational dissent behaviors, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt. 9 Sayı. 22 2017- Aralık (s. 104-129).



- Jablin, F. M. (2001). Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 732-818.
- Jahanshahi, M. (2010). Organizational Indifference: A Study of Signs, Causes, and Consequences by Grounded Theory. *8th International Management Conference*, Tehran. (In Persian)
- Kafash, L., & Imani, H. (2018). The Effect of Organizational Commitment and Corporate Ethical Values on Whistleblowing Intention of the Public Sector Accountants. *Health Accounting*, 6(2), 90-109.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69.
- Kassing, J. W. (2007). Going around the boss: Exploring the consequences of circumvention. *Management Communication Quarterly*, 21(1), 55-74.
- Kassing, J. W., & Anderson, R. L. (2014). Contradicting coach or grumbling to teammates: Exploring dissent expression in the coach-athlete relationship. *Communication & Sport*, 2(2), 172-185.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W., & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.
- Kassing, J. W., & MacDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication Research Reports*, 25(1), 34-43.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., & Mitchell, C. A. (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *The Journal of Business Communication* (1973), 49(3), 237-253.
- Kazemi, Gh. A. (2019). Study of organizational voice of employees from the perspective of Islam. *Bi-Quarterly Journal of Islamic Education and Management*, 5(10), 59-94. (In Persian)
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., & Ward A. K. (2012). The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of Management*, 38(1), 314-345.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, 83(6), 853.
- Lutgen-Sandvik, P., Riforgiate, S., & Fletcher, C. (2011). Work as a source of positive emotional experiences and the discourses informing positive assessment. *Western Journal of Communication*, 75(1), 2-27.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- Mirzaei, Z., Azar, A., Khodadad Hosseini, S.H., & Javaheri, M. M. (2016). Employee voice: time bomb or brand Ambassadors. *Business Management Perspective*, 16(31), 119-139. (In Persian)
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.

- Nastizae, N., & Norouzi kohdasht, R. (2017). The Study of Rrelationship between Employee Voice with Knowledge Sharing. *Public Management Researches*, 10(35), 85-104. (In Persian)
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Oreizy, H.R., & Manjoughi, N. (2013). Relationship between extraversion, neuroticism and whistle-blowing. *Contemporary Psychology*, 8(1), 61-72. (In Persian)
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2015). Big five personality traits and organizational dissent: the moderating role of organizational climate. *Business and Economics Research Journal*, 6(2), 1.
- Parker, L. E. (1993). When to fix it and when to leave: relationships among perceived control, self-efficacy, dissent, and exit. *Journal of applied psychology*, 78(6), 949.
- Payne, H. J. (2007). The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression. *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240.
- Perry, K. L., Hegstrom, T. G., & Stull, J. B. (1994). Tandem Computers' town meetings: Enhancing employee voice. *Visions of the corporate future: Tools and techniques*, 115-121.
- Pierce, J. L. & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Pitt-Catsoupes, M., Matz-Costa, C., & Besen, E. (2009). Workplace flexibility: Findings from the age & generations study (Issue Brief No. 19). *Chestnut Hill, MA: Sloan Center on Aging & Work at Boston College*.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of management studies*, 40(6), 1537-1562.
- Rangriz, H., & Rezaee, S. (2015). Evaluating the Influence of Employee Voice on Employees' Performance and Creativity through the Mediating Role of Job Engagement. *Organizational Culture Management*, 13(3), 833-856. (In Persian)
- Ravazzani, S., & Mazzei, A. (2018). Employee anonymous online dissent: Dynamics and ethical challenges for employees, targeted organisations, online outlets, and audiences. *Business Ethics Quarterly*, 28(2), 175-201.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Safari, M., & Fattah Ziarani, M. (2016). Identifying, Conceptualizing, and Explaining the Process of Whistleblowing in the Organization (Case Study: Gohar-Zamin Iron Ore Company). *Culture of Management*, 16(3), 617-643. (In Persian)
- Sarkar, S. P. (2009). The dance of dissent: Managing conflict in healthcare organizations. *Psychoanalytic psychotherapy*, 23(2), 121-135.
- Shahin poor, N., & Matt, B. F. (2006). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.
- Sousa, F. H., & Vala, J. (2002). Relational justice in organizations: The group-value model and support for change. *Social Justice Research*, 15(2), 99-121.
- Sprague, J., & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high-technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- Swatantra, R. N. P. (2018). *Essays On Organizational Dissent* (Doctoral Dissertation, Indian Institute Of Management Indore).
- Tata, J. (2000). Influence of role and gender on the use of distributive versus procedural justice principles. *The Journal of Psychology*, 134(3), 261-268.

- Toytok, E. H., & Uçar, A. (2018). The Effect of Administrators' Behaviors That Involves Favoritism on Organizational Opposition. *Journal of Education and Training Studies*, 6(n3a), 68-77.
- Valentine, S., Young, K., Bailey, L., Barhoum, N., LaBure, S., Glover, N., & Isaac, P. (2001). Expressing organizational dissent: The role of ethical ideology and corporate ethical values. *Journal of Business Strategies*, 18(1), 71-89.
- Van Prooijen, J. W., Van den Bos, K., & Wilke, H. A. (2005). Procedural justice and intragroup status: Knowing where we stand in a group enhances reactions to procedures. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(6), 664-676.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of management Review*, 28(4), 622-632.
- Wilson, J., & Harrison, M. (2001). The necessity of driving to Abilene. *Organizational Development Journal*, 19(2), 99-108.
- Yee, L. S., Sandaran, S. C., & Abd Razak, S. S. (2018). Employee voice and the communication of dissent in an organisational setting in Malaysia: a case study. *LSP International Journal*, 5(1), 23-47.
- Zaini, R. M., Elmes, M. B., Pavlov, O. V., & Saeed, K. (2017). Organizational Dissent Dynamics: A Conceptual Framework. *Management Communication Quarterly*, 31(2), 258-277.
- Zareimatin, H., Taheri, F., & Sayar, A. (2012). Organizational silence: concepts, antecedents, and consequences Abstract, Iranian journal of management sciences (IAMS), 6(21), 77-104. (In Persian)
- Zeng, C. (2014). Organizational dissent and workplace freedom of speech: a qualitative study of young professional intra-urban migrant workers in Shanghai.