

## تبیین نقش تعدیل‌گری آزادی بیان در رابطه میان پدیده دگراندیشی سازمانی و هویت‌سازمانی

\*ناهید امراللهی بیوکی<sup>۱</sup>، مریم سروری<sup>۲</sup>، علیرضا تقی‌زاده<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه اردکان، یزد، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران.

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۶/۶/۱۰) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۶/۱۰/۴)

### Explain Moderating Role of Freedom of Speech in Relationship between Phenomenon of Organizational Dissent and Organizational Identity

\*Nahid Amrollahi Biuki<sup>1</sup>, Maryam Sarvari<sup>2</sup>, Alireza Taghizadeh<sup>3</sup>

1. Assistant Professor of Public Management, Ardakan University, Yazd, Iran.

2. Ph.D Candidatet of Media Management, Islamic Azad University, yazd, Iran.

3. Master of Public Management, Allameh Tabatabaee university, Tehran, Iran.

Received: ((29/Aug/2017) Accepted: (30/Dec/2017)

#### Abstract

Maintenance of human resources is fundamental mission of any organization. In this regard, participation in organizational decision making is an important component to maintain Qualified staffing. Today, organizations try to create an democratic climate that support of workplace freedom of speech. If there is the democratic climate in the organization, then employees feel proud for membership of the organization and Organizational values to be internalized. Hence the statement worthwhile and different ideas and opinions to improve and evolve the organization's responsibility. This study aimed to investigate the role of moderator in the relationship between freedom of expression and dissent corporate identity of the organization that carried out. To achieve this, staff in medical university as population and based on Cochran formula, 386 samples have been determined. Structural equation modeling to test hypotheses through Amos software, shows that 76 percent of corporate identity can impact on organizational dissent. The results of the interaction between freedom of expression and the role of moderator in the relationship between corporate identity and organizational dissent confirmed.

#### Keywords

Organizational Dissent, Organizational Identity, Workplace Freedom of Speech, Structural Equation.

#### چکیده

نگهداشت منابع انسانی، رسالت اساسی هر سازمانی است. در این خصوص مشارکت در تصمیمات سازمانی از ارکان مهم در حفظ نیروی انسانی شایسته محسوب می‌شود. امروزه سازمان‌ها به دنبال ایجاد جوی ارتباطی هستند که از آزادی بیان در سازمان حمایت کند. زمانی که کارکنان این جو آزادمنشانه را در سازمان احساس کنند، به عضویت در سازمان افتخار کرده، ارزش‌های سازمان در آن‌ها نهادینه می‌شود. از این رو، در مقابل بیان اندیشه‌ها و نظرات ارزنده و متفاوت به منظور بهبود و تحول در سازمان احساس مسئولیت می‌کنند. این پژوهش با هدف بررسی نقش تعدیل‌گری آزادی بیان در ارتباط میان هویت‌سازمانی و دگراندیشی سازمانی انجام شده است. برای رسیدن به این هدف، کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یزد را به عنوان جامعه آماری انتخاب و براساس فرمول کوکران، ۳۸۶ نفر نمونه تعیین شده‌اند. آزمون فرضیه‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار Amos، نشان می‌دهد که هویت‌سازمانی ۷۶ درصد بر دگراندیشی سازمانی تأثیر دارد. همچنین نتایج تحلیل اثر متقابل نقش تعدیل‌گری آزادی بیان را در رابطه میان هویت‌سازمانی و دگراندیشی سازمانی تأیید می‌کند.

#### واژگان کلیدی

دگراندیشی سازمانی، هویت‌سازمانی، آزادی بیان، مدل‌یابی معادلات ساختاری.

## مقدمه

درگیر ساختن کارکنان در مسائل و مشکلات سازمانی و مشارکت آنها در تصمیمات، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان‌ها دارد. با این حال اغلب کارکنان تصمیم می‌گیرند درباره موضوعات حیاتی و تعیین‌کننده سکوت اختیار نمایند (تانگیرالا و راماروجان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) و نظراتی که ممکن است متفاوت از عقاید دیگران باشد، ابراز نکنند. فهم علل دگراندیشی کارکنان می‌تواند در اثبات مزایای توجه به آراء و اندیشه‌های کارکنان در زمینه مباحث چالش برانگیز سازمانی مؤثر باشد. دگراندیشی، در بردارنده احساس جدا بودن از سازمان و اظهار عدم توافق و یا عقاید متناقض درباره سازمان نیست، بلکه بیان گر نوعی تفاوت در اندیشیدن به منظور ایجاد تحول و بهبود در فرایندهای سازمانی است. بسیاری از سازمان‌ها ضمن استقبال از این‌گونه دگراندیشی‌ها از جانب کارکنان، برای دگراندیشی سازمانی ارزش قائل شده، آن را به‌عنوان فرآیندی خلاقانه در نظر می‌گیرند. در مقابل، برخی از سازمان‌ها ممکن است برای چنین اقدامات و اعمالی از جانب کارکنان تنبیه و مجازات در نظر بگیرند (کاسینگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷؛ اسپراگو و راد<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸؛ وارن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی، هویت سازمانی و عزت‌نفس که ارتقای عملکرد سازمانی را باعث می‌شود از جمله مهم‌ترین پیامدهای توجه به دگراندیشی سازمانی محسوب می‌شود (گلدن و اینفنت<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱؛ گارنر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹؛ کراچر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). همچنین تنوع فرهنگی به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر دگراندیشی سازمانی همواره مورد توجه اندیشمندان این حوزه بوده است (راپرت و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). از طرف دیگر سازمان‌های مدرن به تجربه دریافته‌اند که ساختار سازمانی دمکراتیک و مشارکتی، مناسب‌ترین شکل سازماندهی است که از طریق دریافت بازخورد از کارکنان و مشارکت آنها در تصمیمات سازمانی، می‌تواند دگراندیشی سازمانی را ارتقا دهد.

به‌زعم کاسینگ (۲۰۰۰)، گفتمان دمکراتیک یا آزاد منشانه<sup>۹</sup> از ساختار دمکراتیک مهم‌تر است. به‌عبارت‌دیگر ایجاد فضای آزاد برای ابراز عقاید و نظرات در سازمان، بهتر از داشتن مکان‌ها و زمان‌های رسمی، ایفای نقش می‌کند. از این‌رو جوسازمانی آزادمنشانه، ابراز عقیده درباره سازمان را تشویق کرده، باعث می‌شود روند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بهتر انجام شود (جانیس<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۲).

بیان عقاید مختلف و متمایز را می‌توان در قالب آزادی بیان در نظر گرفت. آزادی بیان در سازمان به معنای درجه باز بودن سازمان برای بیان دیدگاه‌های انتقادی کارکنان از سیاست‌ها و شیوه‌های سازمانی و ممانعت از عکس‌العمل متقابل اطلاق می‌شود (گوردن و اینفنت، ۱۹۹۱).

پژوهش‌های کاسینگ (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که وجود آزادی بیان در سازمان‌ها در ابراز تجربه‌ها، احساسات و ایده‌هایی که کارکنان از سازمان دارند، تأثیرگذار است. این مبحث در قالب هویت‌سازمانی نیز قابل بیان است. هویت‌سازمانی مربوط به تجارب و نظرات کارکنان از سازمان است (هیچ، ۱۹۹۸). کارکنانی که در محل کارشان از آزادی بیان بیشتری برخوردارند، سطح بالاتری از هویت‌سازمانی را گزارش می‌دهند (کاسینگ، ۲۰۰۲). از طرف دیگر وقتی سطوح بالاتری از آزادی بیان در محیط کار تجربه می‌شود، احتمال بیشتری می‌رود تا کارکنان به اظهارات منطقی‌تر و ابراز نظرات و عقاید سازنده و تأثیرگذار درباره تصمیم‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی بپردازند (گوردن و اینفنت، ۱۹۹۱). هدف از مطالعه حاضر این است که چطور ادراک کارکنان از آزادی بیان در محیط کاری بر سطح هویت‌سازمانی آنها و همچنین استراتژی‌های کارکنان درباره بیان عقاید متفاوت تأثیر می‌گذارد. به همین جهت پژوهش حاضر، به دنبال پاسخ به این سؤال است که اگر فرد به سازمان خود احساس تعلق داشته و اهداف فردی و سازمانی وی متجانس باشند، تا چه اندازه تمایل دارد به طرح دیدگاه‌های متمایز در زمینه سیاست‌های سازمانی بپردازد. به‌عبارت‌دیگر، آیا هویت سازمانی بر دگراندیشی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد؟ و در صورت مثبت بودن پاسخ این سؤال، آیا سطح آزادی بیان می‌تواند این رابطه را تعدیل نماید؟ به‌عبارت‌دیگر اگر کارکنان

1. Tangirala & Ramanujam
2. Kassing
3. Sprague & Ruud
4. Warren
5. Gorden & Infante
6. Garner
7. Croucher & et al.
8. Rupert, Jehn, Engen, & Reuver

کاسینگ (۱۹۹۸) برای مرحله بیان دگراندیشی، سه استراتژی<sup>۲</sup> آشکار (طرح موضوع با مافوق و سرپرست)، پنهان (طرح موضوع با همکاران) و جایگزین شده (طرح موضوع با خانواده) مطرح کرده است. در استراتژی آشکار، کارکنان به‌وضوح و با صراحت به بیان دیدگاه‌های متفاوت و بعضاً مخالف خود با مدیران می‌پردازند. دلیل شفافیت در بیان دیدگاه‌ها، ادراک سطح بالایی از رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عزت نفس سازمانی، آزادی بیان، کیفیت بالای روابط میان کارکنان و سرپرستان و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است (کاسینگ، ۱۹۹۸؛ پاین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ کاسینگ و مک دوئل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). اصولاً کارکنانی که از سطح رضایت و تعهد سازمانی و تعلق خاطر شغلی پایین‌تری برخوردار هستند (کاسینگ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳) و همچنین کارکنان رده‌های غیرمدیریتی و کارکنانی که در معرض جریان اطلاعات سازمانی قرار می‌گیرند که در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تأثیر بسزایی دارند، اصولاً از استراتژی پنهان استفاده می‌کنند. این دسته از افراد به‌جای تبادل نظر مستقیم با مافوق، دیدگاه‌های متناقض خود را با همکاران مبادله می‌کنند. به‌زعم کاسینگ (۱۹۹۸) کارکنان در سومین استراتژی، دیدگاه‌های مخالف خود را به اقوام و دوستان غیرکاری منتقل می‌کنند. این استراتژی رابطه منفی با تعهد سازمانی دارد و اصولاً توسط کارکنان غیر مدیریتی جوان با تجربه کاری کم استفاده می‌شود (کاسینگ و دایسیوسیو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). انتخاب نوع استراتژی‌های بیان شده، تحت‌تأثیر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، میزان وابستگی آنها به سازمان، تجربه کاری و موقعیت شغلی‌شان در سازمان (کاسینگ، ۲۰۰۸)، خشونت کلامی کارکنان، سطح استدلال پذیری و نوع کانون کنترل آنها (کاسینگ و آوتیس<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹، ۲۰۰۱) قرار دارد.

بنابراین، پژوهش‌گران در درجه اول تمرکز خود را بر کیفیت ارتباطات و همچنین سطح مشارکتی که سرپرستان با زیردستانشان دارند، معطوف داشته‌اند، تا مشخص کنند کارکنان کدام‌یک از شیوه‌های دگراندیشی را به‌کار می‌برند (کاسینگ، ۲۰۰۰). مطالعه انجام شده توسط کاسینگ، این تمرکز را با کشف نقشی که اعتماد در رابطه میان سرپرست-

سطح بالایی از آزادی بیان را درک کنند آیا از هویت سازمانی بالاتر و دگراندیشی سازمانی بیشتری برخوردار خواهند بود؟

## پیشینه پژوهش

### مفهوم‌پردازی دگراندیشی سازمانی

آن‌گونه که در فرهنگ وبستر آمده، واژه dissent از واژه لاتین dissentire تحت عنوان اختلاف در عقیده و احساس و یا عدم توافق، در نظر گرفته شده است. فعل to dissent برای توصیف فعالیت‌هایی به‌کار می‌رود که با عقاید و افکار اکثریت تفاوت یا مخالفت دارد. اسم dissenter به کسی اطلاق می‌شود که چنین رفتاری دارد و این فعل و اسم ابتدا برای آن دسته از سازمان‌های دینی و پیروان آنها به‌کار می‌رفت که با اصول و آموزه‌های کلیسای انگلستان مغایرت داشتند (باتامور و آوتویت، ۱۳۹۲). اخیراً اصطلاح دگراندیشی در مطالعات علوم اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است. برخی از پژوهشگران علوم اجتماعی، "رفتارهای انحرافی به‌منظور نیل به‌نفع شخصی" که به رفتارهای ناپسند شهرت دارند، را با رفتارهای ناهم‌نوی افراد یا گروه‌هایی که هنجارها و ارزش‌های رایج را به چالش می‌کشند و رهنمودهای بدیلی برای بهبود کیفیت زندگی و خیر همگانی ارائه می‌دهند، متمایز دانسته‌اند (مرتون و نیسبت<sup>۱</sup>، ۱۹۶۱). از دگراندیشی به‌عنوان نیروی اصلی تغییر اجتماعی یاد شده است. ساختارهای اجتماعی وابسته به گذشته و عادات به‌ناچار سنگواره می‌شوند و نمی‌توانند به چالش‌های تازگی و بدعت پاسخ دهند.

بنابراین، بدون فضائل و شایستگی‌های دگراندیشانه، جوامع بروکراتیک مدرن ممکن است راه مصر باستان و امپراطوری چین را بپیمایند (باتامور و آوتویت، ۱۳۹۲). در پژوهش‌های سازمان و مدیریت، کاسینگ (۱۹۹۷) برای اولین بار مطالعات خود را به سمت دگراندیشی سازمانی معطوف ساخت. از نظر وی دگراندیشی سازمانی، فرایندی چندمرحله‌ای است: مرحله احساس و ادراک اندیشه‌ای متفاوت درباره شیوه اجرایی فرایندها و سیاست‌های سازمانی (ادراک دگراندیشی) و مرحله اظهار دیدگاه متفاوت در این مورد (بیان دگراندیشی) را شامل می‌شود.

2. Articulated, Latent, Displaced

3. Payne

4. Kassing, & McDowell

5. Kassing, Piemonte, Goman, & Mitchell

6. Kassing & Dicioccio

7. Kassing & Avtgis

1. Merton & Nisbet

زبردست ایفا می‌نماید و پیوند آن با پدیده دگراندیشی گسترش می‌دهد.

جامعه) باشد، در نتیجه تعامل، کشمکش و چانه‌زنی‌های مستمر بین گروه‌های مذکور حاصل می‌شود (سایلینس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶).

### مفهوم پردازی هویت سازمانی

هویت سازمانی به احساس یکی بودن اعضای سازمان اشاره دارد و فرد عضویت سازمانی خود را با خود انگاره یا خودپنداره اش از لحاظ شناختی (برای مثال، احساس عضو سازمان بودن و درونی کردن ارزش‌های سازمانی، غرور ورزیدن و مباحثات نمودن به عضویت در سازمان) پیوند می‌دهد (ریکتا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در ابتدایی‌ترین تلاش‌های صورت گرفته برای تبیین هویت سازمان، هویت به معنای مجموع نقش و نگارها، برای مثال نحوه پوشش کارکنان، لوگوی سازمان و نمادسازی تعریف می‌شود؛ ولی در حال حاضر به زعم بیشتر صاحب‌نظران، هویت همان واقعیت‌های موجود درباره سازمان است. یعنی هویت، واقعیت اصلی هر سازمان را به ذی‌نفعان ارایه می‌دهد (استرن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). هویت به مشخصه‌های تمایز یک سازمان اشاره دارد و به پرسش "سازمان چیست؟" پاسخ می‌گوید. همچنین بی‌همتا بودن هر سازمان را نشان می‌دهد. در نهایت هویت راهی است که ذی‌نفعان کلیدی از طریق آن، سازمان خود را معنا می‌کنند (وارتیک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). هویت سازمانی سازمانی قوی به عنوان یک مزیت رقابتی مهم برای سازمان تلقی شده و قوت و استحکام آن به درک اعضا از ویژگی‌ها و مشخصه‌های سازمان و میزان اعتقاد به این ویژگی‌ها بستگی دارد (داهالا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷).

سازمان‌ها به‌عنوان به‌وجود آورنده یک هویت، از طریق رفتارهای نمادین و زبانی که در زمینه‌های خاص سازمانی به کار می‌برند، نیز هویت خود را شکل می‌دهند. در چنین حالتی، هویت سازمانی از طریق زبان و عمل براساس الگوهای فرهنگی سازمان نظیر: لباس مخصوص سازمانی، ایدئولوژی سازمان، مصنوعات، آداب، رسوم ایجاد می‌شود (زرناویسکا و ولف<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸). شکل‌گیری هویت سازمانی که مطلوب و مورد نظر همه ذی‌نفعان درونی (کارکنان) و بیرونی (مشتریان، رقبا،

### مفهوم پردازی آزادی بیان

جان استوارت میل، آزادی بیان را گل سرسبد تمام آزادی‌های مدنی به‌شمار آورده، معتقد است که "بیان"، تبلور خارجی یا مظهر بیرونی قضاوت‌های ذهنی و عقلایی انسان است. آزادی بیان در محیط کاری اشاره به میزان باز بودن سازمان به ابراز عقیده درباره مسائل سازمانی دارد. البته در این تعریف، به مرز میان بیان دیدگاه‌های اساسی کارکنان درباره خط‌مشی‌ها و اقدامات سازمانی از اقدامات تلافی‌جویانه توجه شده است (گوردن و اینفنت، ۱۹۹۱). شاید در سازمان‌ها این حق برای افراد وجود داشته باشد که به صورت آزادانه صحبت نمایند؛ ولی ظرفیت و فرصت عملی کردن اظهار نظرها امکان‌پذیر نباشد.

به زعم مک‌لین و اسپارگین<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) مدیران ارشد معتقدند؛ معتقدند؛ کارکنان حق دارند به موضوعات کاری و شیوه انجام کارها واکنش نشان داده و دیدگاه‌های خود را مطرح سازند و همچنین مدیران، مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری را تشویق می‌کنند. از نظر مدیران ارشد مورد مطالعه، آزادی بیان برای کارکنان به معنی مشارکت آنهاست. با این وجود، برخی محدودیت‌ها را برای آزادی بیان در محیط کار قائل هستند. برای مثال، بر این باورند که اظهار نظرهای کارکنان می‌باید مدنی، محترمانه و سازنده باشد. در همین خصوص مدیران میانی اعتقاد دارند که ظرفیت آنها برای اظهار نظر به موقعیت آنها در سلسله‌مراتب مدیریتی محدود می‌شود. ممکن است مدیران با شکایات کارکنان احساس هم‌دردی کنند، ولی در عین حال می‌باید در قالب سلسله‌مراتب سازمانی حرکت کنند. درباره افرادی که پست مدیریتی ندارند این‌گونه استدلال می‌شود که کارکنان نمی‌توانند هر فکری را به زبان بیاورند و می‌باید یاد بگیرند که با مدیران در سطوح مختلف به شیوه‌های متفاوت سخن گفته و این مسئله بستگی به شخصیت مدیریت و مقام او دارد.

1. Riketta
2. Stern
3. Warttick
4. Dhalla
5. Czarniawsha & wolf

6. Sillince
7. Macklin & Spurgin

## ارائه چارچوب نظری مدل مفهومی

به‌منظور تبیین نظری نقش تعدیل‌گری آزادی بیان در مدل مفهومی پژوهش، لازم است تأثیر آزادی بیان بر هویت‌سازمانی و همچنین تأثیر آزادی بیان بر دگراندیشی سازمانی تبیین شود. هویت مثبت در سازمان می‌تواند از بروز پدیده‌ای به نام انزوای درونی کارکنان یا به بیان دیگر، سکوت سازمانی کارکنان که همان خودداری از بیان ایده‌ها و نظراتشان در سازمان است، جلوگیری نماید. تحقق رفتار سازمانی مثبت به رفتار کارکنان وابسته بوده و رفتار کارکنان تحت تأثیر قدرت هویت‌سازمانی قرار دارد و در عین حال هویت‌سازمانی به وسیله رفتارهای بیرونی درک شده تأثیر می‌پذیرد. هویت ابتدا بر رفتار کارکنان و سپس بر کارکرد و تحقق اهداف سازمانی تأثیر می‌گذارد. هویت‌سازمانی را به‌عنوان تجارب، احساسات و ایده‌هایی که کارکنان از سازمان دارند، معرفی می‌کنند. اما باین‌وجود بسیاری از کارکنان، نظرات و عقاید خود را هرچند مخالف ابراز نمی‌کنند، در حالی که درباره خیلی از موضوعاتی که در سازمان رخ می‌دهد نگران‌اند (نصر اصفهانی و آقا باباپور، ۱۳۹۲).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد، کارکنانی که از سطح بالایی از آزادی بیان در سازمان خود برخوردارند، هویت‌سازمانی در سطح بالایی را تجربه می‌کنند و کارکنانی که سطح پایینی از آزادی بیان در سازمان را تجربه کرده‌اند، از هویت‌سازمانی پایینی برخوردارند. به‌زعم کاسینگ (۲۰۰۶)، جو سازمانی آزادمنشانه، ابراز عقاید را مورد تشویق قرار داده، به اجتناب از تفکر در قالب گروه و تک‌صدایی می‌انجامد و در نتیجه روند تصمیم‌گیری مشارکتی در محیط کار را تسهیل می‌کند و بر این اساس، افراد تمایل بیشتری به فعال بودن داشته و از زندگی کاری راضی بوده و به آن متعهد می‌گردند (گوردن و اینفنت، ۱۹۸۷). علاوه بر آن، کارکنان رابطه کاری بهتری را با همکاران و سرپرستان خود ادراک خواهند کرد. در سطوح بالای آزادی بیان، کارکنان بیشتر از پیام‌های استدلالی استفاده کرده و کمتر به مشاجره رو می‌آورند. در چنین شرایطی کارکنان محیط‌های کاری خود را بیشتر مشارکتی ادراک کرده که باعث می‌شود سطوح بالایی از هویت‌سازمانی شکل گرفته و تمایل کارکنان به شناخته شدن از طریق سازمان بیشتر شود (اینفنت و گوردن، ۱۹۹۱).

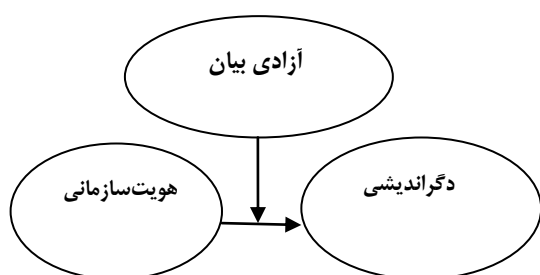
همچنین پژوهش‌ها نشان داده، کارکنان در سازمان‌هایی که آزادی بیان رایج است، به‌راحتی می‌توانند دیدگاه‌ها و نتیجه‌گیری‌های متفاوت خود در زمینه اهداف و استراتژی‌های

سازمان را بیان نمایند و این مطلب درباره سازمان‌هایی که آزادی بیان در آنها کمتر دیده می‌شود، صادق نیست. در تبیین نظری تأثیر آزادی بیان بر دگراندیشی سازمانی این‌گونه باید ادعان کرد که کارکنانی که سطوح بالای آزادی بیان را در محیط کاری تجربه می‌نمایند، به گونه مؤثری از راهبرد آشکار (بیان تفصیلی) استفاده می‌کنند. به‌عبارت‌دیگر هرگونه نظر و اندیشه متفاوت درخصوص شیوه‌های اجرایی فرایندها و سیاست‌های سازمانی را در اختیار مدیران ارشد قرار می‌دهند، این در حالی است که افرادی که سطوح پایین آزادی بیان در محیط کاری را تجربه می‌نمایند بیشتر به سمت استراتژی پنهان در دگراندیشی سازمانی روی می‌آورند، یعنی ترجیح می‌دهند اندیشه‌های نوین خود را به‌جای مدیران با همکاران در میان بگذارند (پاین، ۲۰۰۷).

مطالعه کاسینگ (۲۰۰۰) روی ۲۳۲ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی آریزونای آمریکا نشان می‌دهد، کارکنانی که از آزادی بیان در سازمان برخوردارند، سطح بالاتری از هویت‌سازمانی را گزارش کرده‌اند و بیشتر از راهبرد بیان تفصیلی برای بیان اندیشه‌های متفاوت خود بهره گرفته‌اند.

زنگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی کیفی روی کارگران ۲۵ تا ۳۰ سال مهاجر به شانگ‌های چین مشخص کرد که هنجارها و ارزش‌های کنفوسیوسی در شکل‌دادن به دگراندیشی سازمانی کارگران مهاجر به‌واسطه وجود آزادی بیان قابل توجه است. بنابراین سازمان‌ها به‌منظور تسهیل در فضای آزادمنشانه در محل کار باید فرهنگ ملی را نیز در نظر بگیرند.

کراچر<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) معتقدند دگراندیشی سازمانی رابطه مثبتی با سطح آزادی بیان در سازمان دارد. پژوهش این اندیشمندان به چهار نکته مهم منتج شد: اول آنکه در مطالعات رفتار سازمانی باید به فاکتورهای محیطی نظیر شرایط اقتصادی توجه کرد. نرخ بالای بیکاری، ترس از دست‌دادن کار و دیگر مسائل اقتصادی روی به‌روزی روان‌شناختی کارکنان تأثیر دارند و به همین دلیل مشکلات اقتصادی می‌تواند آزادی بیان را در محیط کاری محدود ساخته و از این طریق به کاهش دگراندیشی سازمانی بیانجامد. دوم آنکه گروه‌های اقلیت احساس می‌کنند که به‌راحتی نمی‌توانند ابراز عقیده نمایند. بنابراین، این قبیل افراد آزادی بیان کمتری داشته و به‌تبع آن از دگراندیشی کمتری برخوردارند. برای فهم



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی و از نوع همبستگی است. در این پژوهش ابتدا به تشریح و تعریف مسئله پژوهش با گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و مقالات علمی پرداخته شد، با استفاده از پیشینه پژوهشی در زمینه متغیرهای تحقیق، چارچوب نظری پژوهش ترسیم شد و بر این اساس فرضیه‌های پژوهش تدوین شدند. با توجه به همکاری مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان یزد با اجرای پژوهش، این دانشگاه، به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شد. حجم نمونه آماری پژوهش با توجه به مشخص بودن تعداد اعضای جامعه آماری (۳۹۸۶ نفر) از طریق فرمول کوکران با سطح اطمینان ۹۵ درصد، ۳۸۶ نفر تعیین شده که با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. در این پژوهش از پرسشنامه ۱۸ گویه‌ای هویت‌سازمانی چنی (۱۹۸۳) که مؤلفه‌های عضویت، وفاداری و شباهت را اندازه‌گیری کرده‌اند و ۱۵ شاخص از پرسشنامه کاسینگ (۱۹۹۸) که دو بعد ابراز عقاید متفاوت درباره سازمان با سرپرستان و همکاران را می‌سنجد و ۴ شاخص از پرسشنامه گوردن و اینفنت (۱۹۸۰) که آزادی بیان را اندازه‌گیری کرده، استفاده شده است. این پرسشنامه‌ها براساس طیف پنج‌گزینه‌ای از «کاملاً موافقم» تا «کاملاً مخالفم» درجه‌بندی شده‌اند. پس از گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Amos22 به آزمون مدل‌های اندازه‌گیری و فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

### روایی و پایایی ابزار سنجش

برای اطمینان از روایی پرسشنامه، علاوه بر نظر استادان و صاحب‌نظران، از روایی هم‌گرایی و افتراقی با شاخص‌های میانگین واریانس استخراجی (AVE)، حداکثر مجذور

این نکته باید به این مورد توجه کرد که فرهنگ‌های بومی اصولاً از تعصب خاصی برخوردار بوده و این تعصب بر سطح آزادی بیان گروه‌های اقلیت تأثیر جدی دارد. سوم این‌که سازمان‌ها باید برای افزایش وفاداری کارکنان از طریق ایجاد فضای مناسب برای شنیدن صدای کارکنان تلاش کنند. همچنین، این پژوهشگران معتقدند وجود فاصله قدرت در سازمان باعث می‌شود تا کارکنان بیشتر به سمت استراتژی پنهان برود. زمانی کارکنان از این استراتژی بهره می‌گیرند که در اثر وجود فاصله قدرت سطح پایین‌تری از آزادی بیان را ادراک نمایند.

بررسی پدیده دگراندیشی سازمانی و آزادی بیان در محیط کاری در پژوهش‌های داخلی مغفول مانده است. به همین منظور با توجه به مبانی نظری ارائه شده، پژوهش حاضر توجه خود را به این نکته معطوف می‌دارد که هرچه کارکنان از سازمان خود تجربه، دیدگاه و احساس مثبت‌تری داشته باشد، راحت‌تر می‌تواند عقاید و اندیشه‌های سازنده و متمایز خود را مطرح نمایند و حتی اگر دیدگاه متفاوتی نسبت به سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان دارند، بی‌تفاوت از کنار موضوعات سازمانی نمی‌گذرند. بنابراین فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر شکل گرفته‌اند:

### فرضیه‌های اصلی

- ۱- هویت‌سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر دگراندیشی سازمانی دارد.
- ۲- آزادی بیان، تأثیر هویت‌سازمانی بر دگراندیشی سازمانی را تعدیل می‌کند.

### فرضیه‌های فرعی

- ۱- عضویت (احساس همبستگی کارکنان) بر دگراندیشی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
  - ۲- وفاداری کارکنان (حمایت از سازمان) بر دگراندیشی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
  - ۳- شباهت (ادراک مشخصه‌های مشترک) بر دگراندیشی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- براساس چارچوب مفهومی ارائه شده، می‌توان مدل مفهومی پژوهش را در شکل ۱ مشاهده کرد.

پایایی پرسشنامه‌های پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که پرسشنامه‌ها دارای روایی و پایایی قابل قبولی هستند.

واریانس مشترک (MSV) و میانگین مجذور واریانس مشترک (ASV) استفاده شده است. همچنین پایایی پرسشنامه‌ها از طریق پایایی سازه‌ای (CR) و آلفای کرونباخ سنجیده شده‌اند. نتایج یافته‌های حاصل از بررسی روایی و

جدول ۱. نتایج روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

ASV	MSV	AVE	Cronbach Alpha	CR	
AVE>	AVE >	۰/۴<	۰/۷<	۰/۷<	مقادیر قابل پذیرش
۰/۲۸	۰/۳۴	۰/۵۳	۰/۸۶	۰/۸۷	عضویت
۰/۲۵	۰/۲۸	۰/۶۰	۰/۹۲	۰/۹۲	وفاداری
۰/۳۱	۰/۳۴	۰/۶۱	۰/۸۶	۰/۸۶	شباهت
۰/۳۰	۰/۳۰	۰/۵۷	۰/۸۵	۰/۹۱	ابراز عقاید با مافوق
۰/۳۰	۰/۳۰	۰/۵۷	۰/۸۵	۰/۹۰	ابراز عقاید با همکار
-	-	۰/۶۷	۰/۸۸	۰/۸۹	آزادی بیان

بومسما و هوگلاند (۲۰۰۱) تعداد ۲۰۰ نمونه به بالا را برای اجرای مدل‌های معادلات ساختاری با رویکرد اول مناسب می‌دانند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۴، به نقل از هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹). به منظور انتخاب رویکرد مناسب، ابتدا به بررسی توزیع داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف پرداخته شد که نتایج این آزمون در جدول ۲ قابل مشاهده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون مدل لازم است، درباره انتخاب رویکرد مناسب برای مدل‌سازی معادلات ساختاری تصمیم‌گیری کرد تا نتایج صحیح و معتبر گزارش شود. دو رویکرد برای مدل‌سازی معادلات ساختاری معرفی شده که با توجه به نوع مدل، حجم نمونه و توزیع داده‌ها می‌توان از آنها استفاده کرد.

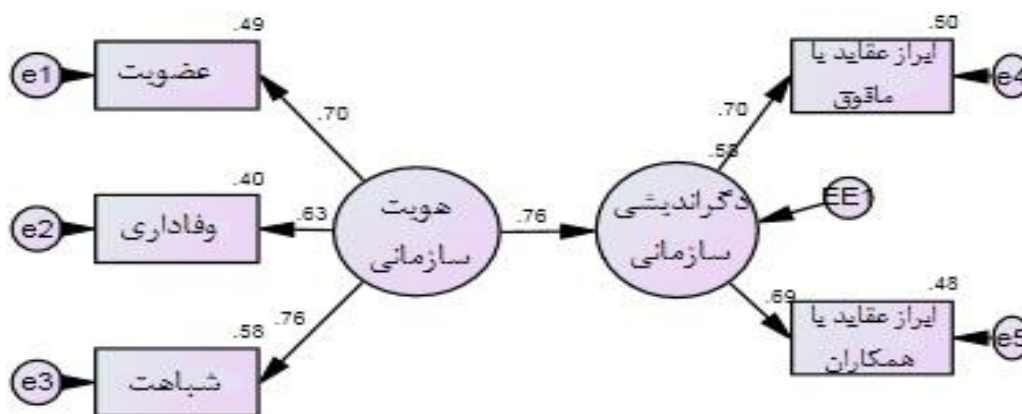
رویکرد اول موسوم به رویکرد کوواریانس محور نیاز به حجم نمونه بالا و توزیع نرمال داده‌ها دارد، در مقابل رویکرد دوم موسوم به رویکرد حداقل مربعات جزئی نیازی به حجم نمونه بالا و نرمال بودن توزیع داده‌ها ندارد.

جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرها

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	آماره K-S	سطح معناداری
هویت‌سازمانی	۳/۲۸	۰/۸۰	۱/۹۳	۰/۱۰
آزادی بیان	۳/۲۴	۰/۷۱	۱/۸۵	۰/۱۴
دگراندیشی سازمانی	۳/۱۷	۰/۸۷	۱/۴۸	۰/۲۰

ساختاری پژوهش که فرضیه‌های اصلی پژوهش براساس آن تنظیم شده در شکل ۲ مشاهده می‌شود.

با توجه به حجم نمونه پژوهش و توزیع نرمال متغیرهای پژوهش، از رویکرد کوواریانس محور برای مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Amos22 استفاده شد. مدل معادلات



شکل ۲. مدل اصلی معادلات ساختاری پژوهش

برخوردار است (جکارد و وان ، ۱۹۹۶). نتایج حاصل از آزمون مدل ساختاری پژوهش در جدول ۳ نشان داده شده است. نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که مدل ساختاری پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است، به عبارت بهتر پاسخ افراد به پرسشنامه‌ها به اندازه‌ای مناسب بوده که بتوان نتایج دقیق و معتبری بر پایه آنها به دست آورد.

به منظور تفسیر نتایج حاصل از تخمین روابط مدل مفهومی، ابتدا باید میزان تناسب مدل یا برازش آن تعیین شود. بدین معنی که مدل ساختاری پژوهش با داده‌های گردآوری شده از نمونه آماری پژوهش متناسب بوده یا خیر؟ به این منظور از سه دسته شاخص برازش مطلق، تطبیقی و مقتصد استفاده شده، به طوری که اگر حداقل سه شاخص دارای مقادیری در بازه قابل قبول باشد می‌توان ادعا کرد که مدل معادلات ساختاری پژوهش از برازش مناسبی

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل اصلی معادلات ساختاری پژوهش

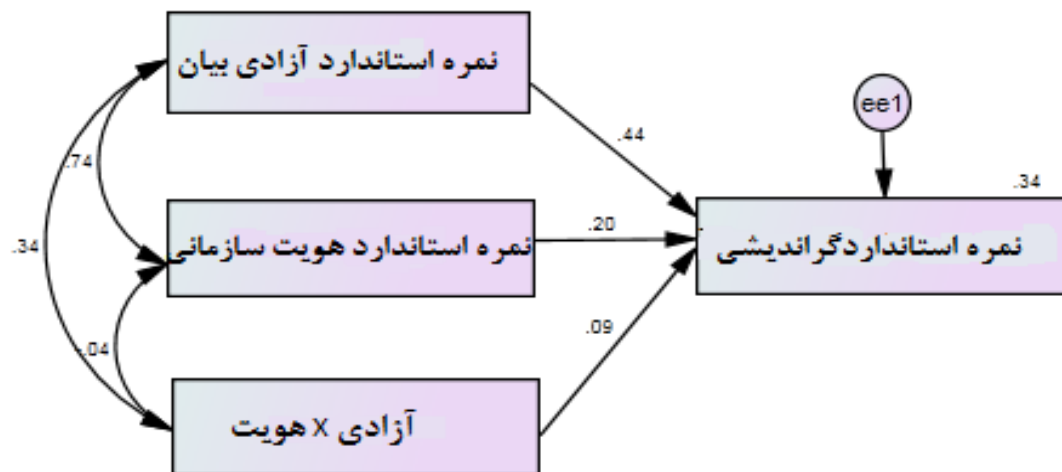
شاخصهای مقتصد		شاخصهای تطبیقی		شاخصهای مطلق		
PCFI	PNFI	TLI	CFI	GFI	P-VALUE	CMIN/DF
$0.5 <$	$0.5 <$	$0.9 <$	$0.9 <$	$0.9 <$	$0.05 <$	$3 >$
۰/۵۸	۰/۵۱	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۵۳۹	۰/۷۷۹

بازه قابل قبول  
مقدار شاخص در مدل پژوهش

رابطه ۰/۷۶ محاسبه شده است که بیان می‌کند هویت‌سازمانی به میزان ۷۶ درصد بر دگراندیشی سازمانی تأثیر دارد و می‌تواند ۵۸ درصد از تغییرات واریانس آن را تبیین کند. نتایج نشان می‌دهد، زمانی که کارکنان هویت خود را از سازمانی که در آن کار می‌کنند دریافت می‌دارند، می‌توانند نظرات خود را که متفاوت از نظرات دیگر اعضای سازمان است، ابراز کنند. اما در این بین جو سازمانی آزادمنشانه برای بیان آزاد عقاید و نظرات درباره استراتژی‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های سازمان می‌تواند اثرگذار باشد. بنابراین در ادامه نقش تعدیل‌گری آزادی بیان در رابطه میان هویت‌سازمانی و دگراندیشی سازمانی مورد مطالعه قرار گرفت که نتایج تحلیل‌ها با استفاده از روش اثر متقابل در شکل ۳ نشان داده شده است.

نتایج به دست آمده از مدل ساختاری پژوهش نشان می‌دهد که متغیر هویت‌سازمانی توان تبیین مقدار ۷۰ درصد از تغییرات مؤلفه عضویت، ۶۳ درصد از تغییرات مؤلفه وفاداری و ۷۶ درصد از تغییرات مؤلفه شباهت را دارد و متغیر دگراندیشی سازمانی توان تبیین ۷۰ درصد از تغییرات مؤلفه ابزار عقاید با مافوق و ۶۹ درصد از تغییرات مؤلفه ابزار عقاید با همکاران را دارد. به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش از دو شاخص مقدار بحرانی و P-value استفاده شده است. به طوری که در سطح خطای ۰.۰۵، مقدار بحرانی باید از مقدار ۱.۹۶ بیشتر شود و مقدار P-value باید از ۰.۰۵ کمتر باشد. مقدار بحرانی مسیر هویت‌سازمانی - دگراندیشی سازمانی برابر ۸.۸۷۳ با مقدار P-value=0.00 به دست آمد که نشان از معناداری تأثیر هویت‌سازمانی بر دگراندیشی سازمانی دارد. ضریب مسیر این





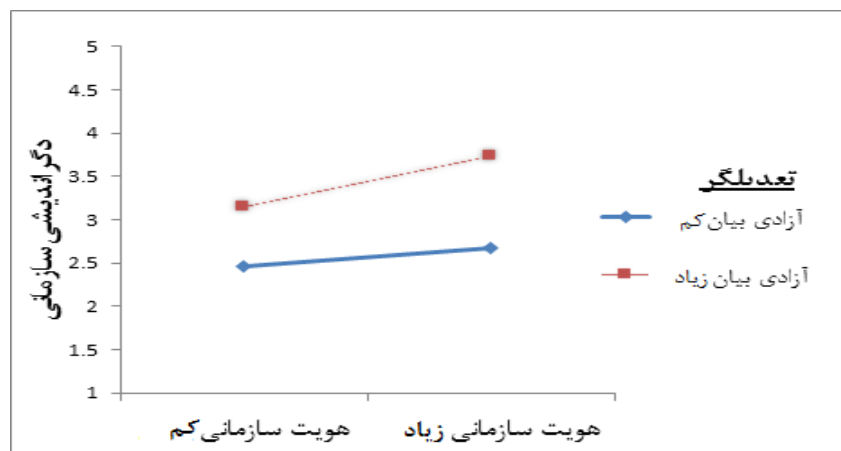
شکل ۳. مدل پیش‌بینی دگراندیشی از طریق هویت‌سازمانی با در نظر گرفتن آزادی بیان به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر

افزایش جو آزادی بیان عقاید و نظرات درباره سازمان رابطه هویت‌سازمانی و دگراندیشی سازمانی افزایش می‌یابد. نمودار تأثیر متقابل این روابط در شکل ۴ به‌خوبی نشان می‌دهد که آزادی بیان رابطه میان هویت‌سازمانی و دگراندیشی سازمانی را تقویت می‌کند.

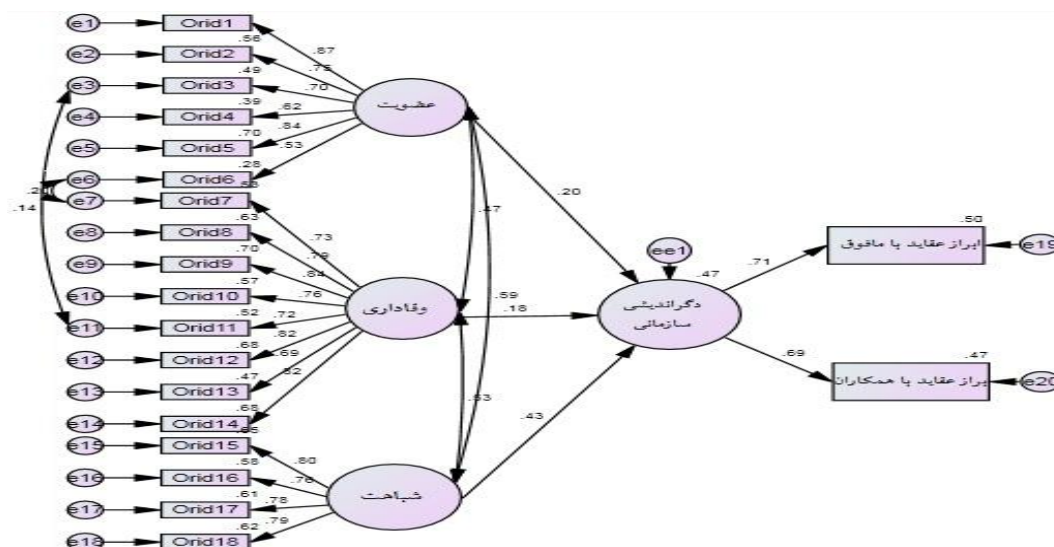
براساس مقادیر بحرانی و P-value مربوط به مسیرهای مدل، نقش تعدیل‌گری آزادی بیان در جدول ۴ مشاهده می‌شود. با توجه به اینکه اثر (آزادی بیان × هویت‌سازمانی) بر مقدار استاندارد دگراندیشی سازمانی معنی‌دار است، بنابراین می‌توان گفت آزادی بیان رابطه هویت‌سازمانی و دگراندیشی سازمانی را به‌طور مثبت تعدیل می‌کند. به عبارت بهتر با

جدول ۴. ضرایب رگرسیونی و P-value نقش تعدیل‌گری آزادی بیان در رابطه هویت‌سازمانی و دگراندیشی سازمانی

	Estimate	C.R.	P
مقدار استاندارد آزادی بیان <--- مقدار استاندارد دگراندیشی	۰/۴۳۵	۶/۲۳۳	۰/۰۰۰
مقدار استاندارد هویت سازمانی <--- مقدار استاندارد دگراندیشی	۰/۲۰۱	۳/۰۶۳	۰/۰۰۲
هویت سازمانی X آزادی بیان <--- مقدار استاندارد دگراندیشی	۰/۰۹۵	۲/۰۱۳	۰/۰۴۴



شکل ۴. قدرت آزادی بیان به‌عنوان یک تعدیل‌گر در ارتباط بین هویت‌سازمانی و دگراندیشی سازمانی



شکل ۵. مدل فرعی معادلات ساختاری پژوهش

از استراتژی پیمایش برای اولین بار در قالب پژوهش حاضر انجام شده است.

فرضیه اول پژوهش عبارت است از: هویت‌سازمانی بر دگراندیشی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد، آماره  $t$  میان این دو متغیر برابر  $8/873$  بوده که بیشتر از  $1/96$  است. بنابراین معنادار بودن رابطه تأیید می‌شود؛ همچنین ضریب مسیر بین این دو متغیر  $0/76$  بوده که نشان‌دهنده مثبت بودن رابطه میان دو متغیر است. باین وجود که مطالعات اندکی به بررسی تأثیر هویت‌سازمانی بر دگراندیشی سازمانی پرداخته‌اند؛ اما یافته‌های این فرضیه با مطالعات کار<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) و کاسینگ (۲۰۰۰) همخوانی دارد. کاسینگ در پژوهش خود بیان می‌دارد؛ هر چه هویت‌سازمانی کارکنان بیشتر باشد، در برابر ارائه نظرات و اندیشه‌های متفاوت بیشتر احساس مسئولیت می‌کنند.

فرضیه دوم پژوهش عبارت است از: آزادی بیان، تأثیر هویت‌سازمانی بر دگراندیشی سازمانی را تعدیل می‌کند. نتایج روش اثر متقابل نشان می‌دهد؛ اثر آزادی بیان  $X$  هویت‌سازمانی بر مقدار استاندارد دگراندیشی سازمانی معنادار است، بنابراین آزادی بیان رابطه هویت‌سازمانی و دگراندیشی سازمانی را به‌طور مثبت تعدیل می‌کند. به این معنا که در صورت وجود آزادی بیان عقاید و نظرات در سازمان، کارکنانی که هویت خود را از سازمان به‌دست می‌آورند، تمایل بیشتری به بازگ کردن عقاید و اندیشه‌های متفاوت درباره سیاست‌ها و

مقدار بحرانی مسیر عضویت- دگراندیشی سازمانی برابر  $2/508$  با مقدار  $P\text{-value} = 0/012$  به‌دست آمد که نشان از معناداری تأثیر عضویت بر دگراندیشی سازمانی دارد. ضریب مسیر این رابطه  $0/20$  محاسبه شده است که بیان می‌کند احساس همبستگی کارکنان به میزان ۲۰ درصد بر دگراندیشی سازمانی تأثیر دارد.

مقدار بحرانی مسیر وفاداری- دگراندیشی سازمانی برابر  $2/607$  با مقدار  $P\text{-value} = 0/009$  به‌دست آمد که نشان از معناداری تأثیر وفاداری بر دگراندیشی سازمانی دارد. ضریب مسیر این رابطه  $0/18$  محاسبه شده است که بیان می‌کند وفاداری کارکنان به سازمان به میزان ۱۸ درصد بر دگراندیشی سازمانی تأثیر دارد.

مقدار بحرانی مسیر شبهت- دگراندیشی سازمانی برابر  $4/945$  با مقدار  $P\text{-value} = 0/00$  به دست آمد که نشان از معناداری تأثیر شبهت بر دگراندیشی سازمانی دارد. ضریب مسیر این رابطه  $0/43$  محاسبه شده که بیان می‌کند ادراک مشخصه‌های مشترک توسط کارکنان به میزان ۴۳ درصد بر دگراندیشی سازمانی تأثیر دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش بر تبیین تأثیر هویت‌سازمانی بر دگراندیشی سازمانی و نقش تعدیل‌گری آزادی بیان استوار است. خرد مایه نظری پژوهش ملهم از تفکرات مثبت‌گرایی در مفاهیم محیط کار است. شایان ذکر است که مطالعه درزمینه دگراندیشی سازمانی و تأثیر آزادی بیان در محیط کار در کشور با استفاده

1. Carr

روش دیگر برای پرورش دگراندیشی در سازمان، توسعه هویت‌سازمانی کارکنان است. زمانی که کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق بیشتری می‌کنند و هویت خود را از سازمانی که در آن کار می‌کنند کسب می‌نمایند. نسبت به مسائل سازمان خود حساس بوده و سعی می‌کند مسائل را با سرپرستان و همکاران خود در میان بگذارد

### پیشنهادها

با توجه به اهمیت دگراندیشی و بیان اندیشه‌های متفاوت در سازمان‌های امروزی و نیز نتایج پژوهش، به‌منظور گسترش دگراندیشی در سطح سازمان، باید جو گفتمان دموکراتیک و هویت‌سازمانی را در سازمان تقویت کرد.

بنابراین، مدیران باید فضایی را در سازمان ایجاد کنند که کارکنان بتوانند آزادانه مسائل و مشکلات سازمان را بیان نمایند. مدیران، کارکنان را تشویق به ارائه مسائل و بحث درباره مشکلات سازمان کنند. مدیران در تصمیمات خود درباره سازمان از روش طوفان فکری استفاده کرده و نظرات انتقادی کارکنان را سرکوب نکنند. سازمان یک سیستم مناسب پاداش‌دهی برای ایده‌های خلاقانه در نظر بگیرد و تنظیم مقرراتی برای حمایت از نگرش کارکنان را سرلوحه سیاست‌های کاری خود قرار دهد. مدیران از طریق ایجاد احساس تعلق در کارکنان به سازمان خود، سطح هویت‌سازمانی را افزایش دهند و سبک رهبری در سازمان نیز بیشتر به سمت سبک‌های رابطه‌مدارانه تقویت شود و همچنین مدیران عواملی که در افزایش هویت‌سازمانی نقش دارند را شناسایی کرده و در تقویت آنها بکوشد. به‌عنوان مثال مدیران باید رفتارهای حمایت‌سازمانی خود را به کارکنان افزایش دهند تا از این طریق بتوانند هویت‌سازمانی را افزایش دهند. درنهایت لازم است به‌منظور تعمیم یافته‌های پژوهش، مطالعات مشابه در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی انجام پذیرد.

خطمشی‌های سازمان دارند. نتیجه به‌دست آمده با مطالعات کاسینگ (۲۰۰۰) همخوانی دارد.

نتایج از این موضوع حمایت می‌کند که وقتی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یزد، احساس تعلق و هویت به سازمان داشته باشند و به‌منظور بهبود سیاست‌ها و فرایندهای سازمان خود بتوانند آزادانه مسائل و مشکلات سازمان را بیان کنند، می‌توان گفت که سازمان به افراد دگراندیش اهمیت داده است. نتایج نشان از تغییر جهت‌گیری سازمان‌های امروزی نسبت به دگراندیشان سازمانی دارد. به‌زعم فانت (۱۹۹۴). سالیان متمادی، سازمان‌ها انرژی و منابع زیادی را برای کنترل و مقابله با واقعه افشاگری در سازمان صرف کرده‌اند، ولی زمانی که افشاگرها به مسائل و موضوعات عمومی سازمان دست یافتند، هم سازمان و هم این دسته از کارکنان قربانی این موضوع شده‌اند. به‌رحال سازمان‌های امروزی در سیستم‌های سازمانی خود از کارکنان دگراندیش استقبال می‌کنند و به مزایای این‌گونه افراد پی برده‌اند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که گفتمان دموکراتیک در سازمان‌ها مهم‌تر و یا حتی ضروری‌تر از ساختارهای دموکراتیک است (چنی، ۱۹۹۵). سازمان‌ها با ایجاد جو ارتباطی که آزادی بیان را در محیط کار پرورش می‌دهد، می‌توانند به توسعه دگراندیشی در سازمان کمک کنند. بنابراین، گفتمان دموکراتیک در سطح سازمان افراد را تشویق به دگراندیشی می‌کند. یافته‌های این پژوهش درخصوص پژوهش کاسینگ (۲۰۰۰) و زنگ (۲۰۱۴) می‌باشد. در پژوهش زنگ (۲۰۱۴) بیان شد کارگران مهاجر در شانگ‌های زمانی که آزادی بیان در محیط کار بالاتر بود، از سطح دگراندیشی بالاتری برخوردارند. همچنین به‌زعم کاسینگ (۲۰۰۰) وقتی افراد در سازمانی کار می‌کنند که از سطح آزادی بیان بالایی برخوردار هستند، در این صورت فضای مناسبی برای رشد و ارتقای دگراندیشی سازمانی فراهم می‌شود.

### منابع

اصفهان. فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۴، شماره ۴.  
هچ، ماری. ج. (۱۹۹۸). *تئوری سازمان: مدرن، نمادین-تفسیری و پست مدرن*، ترجمه حسن دانایی‌فرد (۱۳۸۹). تهران: انتشارات مهربان.

Boomsma, A. & Hoogland, J. J. (2001). *The robustness of LISREL modeling revisited*.

آوتویت، ویلیام و باتامور، تام (۱۳۹۲). *فرهنگ علوم اجتماعی قرن بیستم*، مترجم: حسن چاوشیان، تهران: نشر نی.  
داوری، علی، رضازاده، آرش (۱۳۹۴). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با PLS*. تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.  
نصر اصفهانی، علی و آقا باباپور، طاهره (۱۳۹۲). «بررسی رابطه هویت‌سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه

In R. Cudeck, S. du Toit, & D. Sörbom (Eds.), *Structural equation models*:

- Present and future. Chicago: Scientific Software International.
- Carr, A. (1998). "Identity, compliance and dissent in organizations: A psychoanalytic perspective". *Organization*, 5(1), 81-99.
- Croucher, S. M., Zeng, C., Rahmani, D. & Cui, X. (2017). "The relationship between organizational dissent and workplace freedom of speech: A cross-cultural analysis in Singapore". *Journal of Management & Organization*, 1-15.
- Czarniawska, B. & Wolff, R. (1998). "Constructing new identities in established organization fields: Young universities in old Europe". *International Studies of Management & Organization*, 28(3), 32-56.
- Dhalla, R. (2007). "The construction of organizational identity: key contributing external and intra-organizational factors". *Corporate Reputation Review*, 10(4), 245-260.
- Finet, D. (1994). "Sociopolitical consequences of organizational expression". *Journal of Communication*, 44, 114-131.
- Gorden, W. I. & Infante, D. A. (1987). *Employee rights: Content, argumentativeness, verbal aggressiveness and career satisfaction*. In C. A. B.
- Gorden, W. I., & Infante, D. A. (1991). "Test of a communication model of organizational commitment". *Communication Quarterly*, 39, 144-155.
- Garner, J. T. (2009). "When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages". *Communication Studies*, 60, 197-218.
- Henseler, J., Ringle, C. & Sinkovics, R. (2009). "The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing". *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Jaccard, J. and Wan, C.K. (1996). "LISREL Approaches to Interaction Effects in Multiple Regression". *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Janis, I. L. (1982a). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kassing, J. W. (1997). "Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent". *Communication Studies*, 48, 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). "Development and validation of the Organizational Dissent Scale". *Management Communication Quarterly*, 12, 183-229.
- Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (1999). "Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication". *Management Communication Quarterly*, 13, 76-91.
- Kassing, J. W. (2000). "Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent". *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.
- Kassing, J. W. (2000). "Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent". *Communication Research Reports*, 58-70.
- Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (2001). "Dissension in the organization as a function of control expectancies". *Communication Research Reports*, 18, 118-127.
- Kassing, J. W. & DiCioccio, R. L. (2004). "Testing a workplace experience explanation of displaced dissent". *Communication Reports*, 17, 111-120.
- Kassing, J. W. (2006). "Employees' expressions of upward dissent as a function of current and past work experiences". *Communication Reports*, 19(2), 79-88.
- Kassing, J. W. & McDowell, Z. (2008). "Talk about fairness: Exploring the relationship between procedural justice and employee dissent". *Communication Research Reports*, 25, 1-10.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C. & Mitchell, C. A. (2013). "Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave". *Journal of Business Communication*, 49, 237-253.
- Macklin, Rob & Spurgin, W. Earl (2005). *Free speech in the workplace: findings and analysis of a qualitative research study*. *Australian Association for Professional and Applied Ethics 12th Annual*

- Conference 28-30 September 2005, Adelaide.
- Merton, R. K. & Nisbet, R. A. (Eds.). (1961). *Contemporary social problems: an introduction to the sociology of deviant behaviour and social disorganization*. Harcourt, Brace & World.
- Payne, H. J. (2007). "The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression". *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240.
- Riketta, M. (2005). "Organizational identification: A meta-analysis". *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Rupert, J., Jehn, K., Engen, M. & Reuver, R. (2010). "Commitment of cultural minorities in organizations: Effects of leadership and pressure to conform". *Journal of Business & Psychology*, 25, 25-37.
- Sillince, J. A. A. (2006). "Resources and organizational identities: the role of rhetoric in the creation of competitive advantage". *Management Communication Quarterly*, 20(2), 186-213.
- Sprague, J. A. & Ruud, G. L. (1988). "Boat-rocking in the high technology culture". *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.
- Stern, S. R. (2004). "Expressions of identity online: Prominent features and gender differences in adolescents' World Wide Web home page". *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 48(2), 218-243.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). "Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate". *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28, 622-632. doi:10.5465=AMR.2003.10899440.
- Warttick, L. (2002). "Measuring Corporate Reputation". *Definition and Data Business & Society*, 41(4), 371-392.
- Zeng, C. (2014). Organizational dissent and workplace freedom of speech: a qualitative study of young professional intra-urban migrant workers in Shanghai. *Master's Thesis*.