

Public Organizations Management

ORIGINAL ARTICLE

To Present Organizational Dissent Model in The University

Leila Ghasemi Esfahlan^{1*}, Akbar Hassanpoor², Saeed Jafarinia³, Bijan Abdollahi⁴

¹. Ph.D, Candidate, Department of Organizational Behavior Management, Kharazmi University, Instructor, Department of public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

². Associate, Professor, Department of HRM, Kharazmi University, Tehran, Iran.

³. Associate, Professor, Department of HRM, Kharazmi University, Tehran, Iran.

⁴. Professor, Department of Education Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

*Correspondence

Ayoub Mohammadian

Email: l.ghasemi@pnu.ac.ir

How to cite

Ghasemi Esfahlan, L., Hassanpoor, A., Jafarinia, S., & Abdollahi, B. (2024). To Present Organizational Dissent Model in The University. *Public Organizations Management*, 12(1), 73-88.

ABSTRACT

Today, dissent occurs easily in modern organizations, as a result, organizations where there is dissent are healthier. The purpose of this research is to present a model for managing organizational dissent in public universities of East Azerbaijan province. The present research method is qualitative and based on the basic theory of Corbin and Strauss. The data collection tool is a semi-structured interview. The statistical population of the present study included 17 university professors and journalists who were selected by purposeful snowball sampling. Based on the findings of the present research, the central phenomenon in two main constructive dimensions with codes such as: disagreement, questioning policies or organizational practices in a principled way, spirit of helping, correction and rationality of the opinions presented. and...; In the non-constructive dimension with codes like: disagreement, questioning policies or organizational practices in an irrational way, providing negative and biased feedback, etc. Causal conditions affecting organizational dissent are divided into three categories: individual, managerial, and organizational-communicative factors. The identified intervening factors are divided into two general categories: intra-organizational attitudinal pressures, extra-organizational pressures. Identified background factors are: psychological and knowledge conditions, demographic background, religious background, communication/organizational conditions, managers' behavioral and attitudinal patterns, and the prevailing organizational culture and atmosphere. The consequences identified in this research are: individual and group, organizational and extra-organizational consequences.

KEYWORDS

Organizational Dissent, Constructive organizational Dissent, Organizational Dissent in University, Organizational Dissent Strategies.

نشریه علمی

مدیریت سازمان‌های دولتی

«مقاله پژوهشی-اکتشافی»

ارائه الگوی مخالفت سازمانی در دانشگاه

لیلا قاسمی اسفهان^{۱*}، اکبر حسن پور^۲، سعید جعفری نیا^۳، بیژن عبدالهی^۴

چکیده

امروزه مخالفت به‌راحتی در سازمان‌های مدرن رخ می‌دهد در نتیجه سازمان‌هایی که در آن مخالفت وجود دارد سالم‌تر هستند. هدف از این پژوهش ارائه الگویی برای مدیریت مخالفت سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است. روش پژوهش حاضر به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه مبنایی کوربین و استراوس است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۱۷ نفر از استادان و خبرگان دانشگاهی بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند به صورت گلوله برفی انتخاب شدند. براساس یافته‌های پژوهش حاضر، پدیده محوری در دو بُعد اصلی سازنده با کدهایی نظیر اختلاف‌نظر، زیر سؤال بردن سیاست‌ها یا شیوه‌های سازمانی به شکل اصولی، روحیه کمک‌کننده، اصلاحی و منطقی بودن نظرات ارائه شده و ... در بُعد غیرسازنده با کدهایی مانند اختلاف‌نظر، زیر سؤال بردن سیاست‌ها یا شیوه‌های سازمانی به شکل غیرمنطقی، ارائه نظرات بازخوردی منفی و مغرضانه و ... شناسایی شده است. شرایط علی اثرگذار بر مخالفت سازمانی به سه دسته عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی - ارتباطی تقسیم شده است. عوامل مداخله‌گر شناسایی شده، به دودسته کلی: فشارهای نگرشی درون سازمانی، فشارهای برون سازمانی تقسیم شده است. عوامل زمینه‌ای شناسایی شده عبارت است از: شرایط روان‌شناختی و دانشی، زمینه جمعیت‌شناختی، زمینه مذهبی، شرایط ارتباطی/سازمانی، الگوی رفتاری و نگرشی مدیران و فرهنگ و جو سازمانی حاکم. پیامدهای شناسایی شده در این پژوهش عبارت است از: پیامدهای فردی و گروهی، سازمانی و فراسازمانی.

واژه‌های کلیدی

مخالفت سازمانی، مخالفت سازمانی سازنده، مخالفت سازمانی در دانشگاه، راهبردهای مدیریت مخالفت سازمانی.

^۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه خوارزمی؛ مربی، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
^۲. دانشیار، گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
^۳. دانشیار، گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
^۴. استاد، گروه آموزشی مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: لیلا قاسمی اسفهان
رایانامه: l.ghasemi@pnu.ac.ir

استناد به این مقاله:

قاسمی اسفهان، لیلا؛ حسن پور، اکبر؛ جعفری نیا، سعید و عبدالهی، بیژن (۱۴۰۲). ارائه الگوی مخالفت سازمانی در دانشگاه. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۲(۱)، ۷۳-۸۸.

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

درگیر ساختن منابع در مسائل و مشکلات سازمانی و مشارکت آن‌ها در تصمیمات، می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد سازمان‌ها داشته و حتی بقای آن را تهدید کند (موریسن^۱، ۲۰۱۱). با این حال اغلب افراد تصمیم می‌گیرند درباره موضوعات حیاتی و تعیین‌کننده سکوت اختیار نمایند و نظراتی که ممکن است متفاوت از عقاید دیگران باشد، ابراز نکنند (ام‌اللهی‌بیوکی، سروری و تقی‌زاده، ۲۰۱۶). مخالفت سازمانی فرایندی است که در آن یک کارمند، مخالفت خود را با سیاست‌ها یا عملکردهای سازمان بیان می‌کند، تلاشی است توسط اعضای سازمانی درگیر، برای بیان صدا و تغییر «شیوه‌ها، سیاست‌ها و خروجی‌های سازمانی که به آن متعلق است» (زینی، الماس، پائولو و سید^۲، ۲۰۱۷). چنین مخالفتی می‌تواند به نفع سازمان باشد، یا برای منافع شخصی انجام شود (هگستروم^۳، ۱۹۹۹). مخالفت را می‌توان به عنوان راه‌حلی برای حل مشکلات یا به عنوان بیان انتقاد درباره آن مشکلات دانست (گارنر^۴، ۲۰۰۹). مخالفت سازمانی برای سلامت سازمان‌ها و رفاه کارکنان بسیار حائز اهمیت است. از نظر سازمانی، مخالفت تصمیم‌گیری و بهره‌وری را بهبود می‌بخشد. توانایی بیان مخالفت توسط کارکنان، سبب افزایش رضایت شغلی، کاهش فرسودگی و کاهش ترک خدمت می‌شود (گارنر، ۲۰۲۲). «کاسینگ»^۵ در پنج عنوان ویژگی‌های برجسته‌ای را برای مخالفت سازمانی گروه‌بندی می‌کند؛ اول، مخالفت ناشی از نارضایتی از شرایط فعلی است. دوم، مخالفت مستلزم حمایت از موضعی است که با وضعیت موجود سازمانی متفاوت است. سوم، مخالفت مستلزم اعتراض آشکار و ابراز اعتراض است. چهارم، مخالفت ذاتاً خصمانه می‌شود. پنجم، مخالفت عمدتاً شامل مسائل اصولی است (داگلی^۶، ۲۰۱۷).

به زعم «گارنر» مخالفت‌های سازمانی به دلایل مختلف یک شکل مهم ارتباطی هستند (گارنر، ۲۰۱۷) برخی از محققان مخالفت را انحرافی سازنده (پاین^۷، ۲۰۰۷) و یک جنبه سالم از زندگی اجتماعی (سارکر^۸، ۲۰۰۹) در نظر می‌گیرند. ماینز و پودساکف^۹ (۲۰۱۴) مخالفت سازمانی را به عنوان صدایی مخرب

می‌شناسند و عنوان می‌دارند که این رفتار به دلیل این‌که مضر و انتقادی است، مخرب شناخته می‌شود. صدای مخرب، بیان اختیاری انتقاد و یا نظرهای معیوب در خصوص سیاست‌های سازمان، نظرهای تحقیرآمیز در مورد برنامه‌های مربوط به کار و انتقادهای خشونت‌آمیز از شیوه‌های کار است.

سازمان‌های آموزش عالی از این جهت که رسالت تولید علم، ترویج دانش و آموزش و پرورش منابع انسانی مورد نیاز بخش‌های مختلف جامعه را بر عهده دارد، حائز نقشی خاص در توسعه پایدار هستند (علی‌بیگی و رضوان، ۲۰۱۰). در واقع این سازمان‌ها در مقام مُمُولی تدارک سرمایه انسانی، وظایف مهم و رسالت والایی در رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور دارد و کم و بیش در تمام کشورها اهداف کلی و مشخصی همچون انجام پژوهش‌های بنیادی، علمی و کاربردی به منظور گسترش علم جامعه، تربیت و تأمین نیروی انسانی کارآمد مورد نیاز بخش‌های مختلف جامعه را دنبال می‌نماید (مطلبی‌فرد، آراسته، نوه‌ابراهیم و عبدالمهی، ۲۰۱۷). لذا به نظر می‌رسد اشاعه و گسترش فرهنگ نقد و نقدپذیری در متن جامعه به واسطه نیروی پیشران علمی دانشگاهی یا همان استادان دانشگاه یکی از عوامل پُراهمیت در رشد کشور و شکل‌گیری و پرورش فرهنگ و مهارت‌های فکری جامعه از جمله تفکر نقادی باشد (آراسته و معماری، ۲۰۱۱). عدم توجه دانشگاه‌ها به ایجاد بسترهای مناسب مخالفت سازمانی می‌تواند منجر به افت عملکرد سازمانی آن‌ها شود (کاسینگ، پی‌مونت، گومن و میچل^{۱۰}، ۲۰۱۲). در محیط دانشگاهی فعلی کشور با توجه این‌که اکثراً الگوهای ایدئولوژیک و رویکردهای سنتی تعیین‌کننده سیاست‌ها، برنامه‌ها، ساختار و فضای دانشگاه شده است، استادان و اقشار توانمند از آزادی و پویایی علمی کافی برخوردار نیستند. لذا ارزشیابی و آسیب‌شناسی عملکرد دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از ابعاد و زوایای مختلف می‌تواند بسترهای ذهنی و عملی لازم را برای بهبود وضعیت موجود و ارتقای کارکردهای متنوع و چندگانه آن‌ها فراهم سازد و با توجه به سهم اندک پژوهش‌های انجام شده در کشور و به خصوص مؤسسات آموزش عالی در حوزه مخالفت سازمانی و به طور کلی فقدان الگوی کاربردی جامع در این زمینه، این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر مخالفت سازمانی و ارائه الگویی برای این امر در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است تا عوامل علی مؤثر، عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گر، پیامدها و کنش‌های مرتبط با مخالفت سازمانی را در

1. Morrison
2. Zaini, Elmes, Pavlov & Saeed
3. Hegstrom
4. Garner
5. Kassing
6. Dagli
7. Payne
8. Sarkar
9. Maynes & Podsakoff

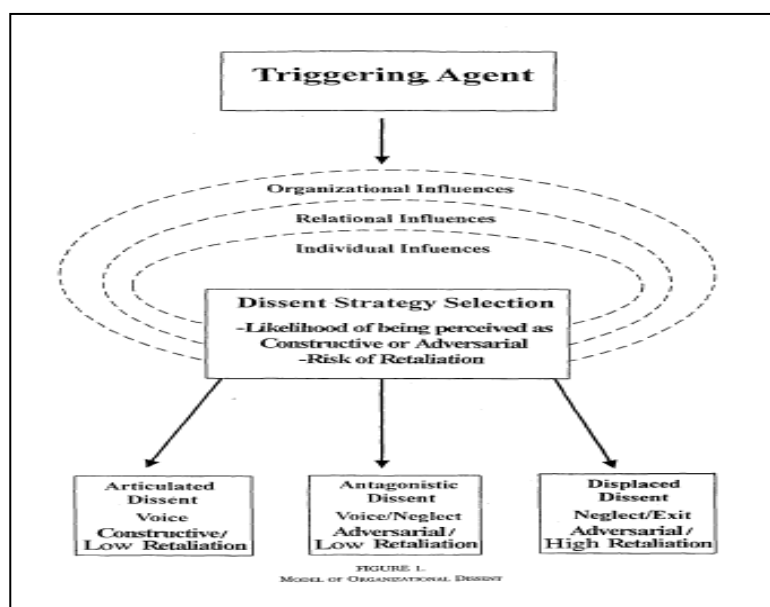
ساخت. وی در همان سال الگویی برای مخالفت سازمانی (نمودار ۱) ارائه می‌دهد، که در این الگو، عوامل مؤثر بر تمایل افراد به بیان مخالفت سازمانی در قالب سه دسته تأثیرات فردی، گروهی و سازمانی شناسایی شده، سپس کاسینگ سه رویکرد را برای بیان مخالفت (مخالفت‌های آشکار یا رو به بالا که شامل: ارتباطات باز و مستقیم یا طرح موضوع با مافوق و سرپرست. مخالفت پنهان، یا افقی که شامل: بیان مخالفت برای همکاران داخلی در محل کار و ترویج ناامیدی. مخالفت جابه‌جا شده که شامل بیان انتقاد و برقراری ارتباط با افراد خارج از سازمان مانند خانواده و رسانه‌هاست) در نظر می‌گیرد (زنگ و چن، ۲۰۲۰).

این دانشگاه‌ها شناسایی کند. این پژوهش به اهمیت مشارکت اعضای علمی در تصمیمات و تأثیر قابل توجه آن بر عملکرد دانشگاه توجه کرده، از این رو با توجه به مباحث بیان شده، پرسش اصلی پژوهش به این صورت مطرح می‌شود.

الگوی مدیریت مخالفت سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی به چه صورت است؟
عوامل مؤثر بر این الگو شامل چه مواردی است؟
پیامدهای مدیریت مخالفت سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی چگونه است؟

مبانی نظری

در پژوهش‌های سازمان و مدیریت، کاسینگ (۱۹۹۷) برای اولین بار مطالعات خود را به سمت مخالفت سازمانی معطوف



شکل ۱. الگوی مخالفت سازمانی (کاسینگ، ۱۹۹۷)

Figure 1. Kassing's Model of Organizational Dissent

پرداخته‌اند و به‌طور مشخص در خصوص مقوله مخالفت سازمانی و بررسی زوایای مختلف آن، علل بروز، پیامدها و تأثیرات آن بر سایر متغیرهای سازمانی، پژوهشی جز پژوهش قاسمی، حسن‌پور، جعفری‌نیا و عبدالهی، ۲۰۲۲؛ امراللهی بیوکی، سروری و تقی‌زاده، ۲۰۱۶ (با عنوان دگراندیشی سازمانی)، پژوهشی دیگری صورت نیافته است. سرانجام بررسی‌های محقق از روش‌شناسی پژوهش‌های انجام شده در حوزه مخالفت در خارج از کشور نشان می‌دهد که استفاده حداکثری از روش‌های کمی و همبستگی، معادلات ساختاری (نظرسنجی‌های پرسشنامه‌ای) در اکثر تحقیقات مرتبط با مخالفت در سازمان مشهود بوده (کاسینگ، ۲۰۱۲، ۲۰۱۴،

با بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام شده در حوزه مخالفت می‌توان اذعان کرد، تنها الگوی موجود در زمینه مخالفت سازمانی مربوط به الگوی ارائه شده کاسینگ می‌باشد، اکثر مطالعات بعدی نیز با تاسی از این الگو به بررسی انواع رویکردهای موجود، رابطه متغیرهای تأثیرگذار بر مخالفت سازمانی طبق این الگو در سازمان‌های مختلف مبادرت کرده‌اند. بررسی پیشینه پژوهش‌های داخلی هم نشان می‌دهد اغلب تحقیقات داخلی از جامعیت کافی برای تبیین و شناخت ماهیت مخالفت سازمانی برخوردار نبوده و صرفاً به بررسی ارتباط کمی متغیرهای مرتبطی مانند آوای کارکنان، سکوت سازمانی، بی‌تفاوتی و افاشاری در سازمان با سایر متغیرهای سازمانی

کیفیت بالا و فرهنگ‌سازمانی که به کارکنان اجازه می‌دهد نظرات خود را به اشتراک بگذارند، آن‌ها را به بیان آزادانه موضوعات بحث برانگیز از طریق مخالفت سوق می‌دهد. به خصوص رابطه قوی بین سرپرستان و زیردستان، مخالفت بیان شده را تسهیل می‌کند. علاوه بر این، از نظر فرهنگ سازمانی، فرهنگ مبتنی بر سازگاری؛ از اختلافات سازمانی برای همگامی با تغییرات سریع در محیط سازمانی استفاده خواهد کرد. فرهنگ مشارکتی هم‌چنین از کارکنان برای ابراز مخالفت در نتیجه اهمیت دادن به توانمندسازی کارکنان، تعامل درون‌سازمانی و افزایش کارایی فرایند تصمیم‌گیری حمایت می‌کند.

آلنیاجیک و ارباس کلبک^۵ (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان «رابطه بین مخالفت سازمانی و جو اخلاقی» با نمونه ۱۵۶ نفری از کارکنان شاغل در صنعت بانکداری در ترکیه با استفاده از تجزیه و تحلیل همبستگی دریافتند؛ بین مخالفت‌های مفصل (بیان شده) و جو دلسوزانه و جو متمرکز بر اصول رابطه منفی معناداری وجود دارد. به نظر می‌رسد که قصد ترک شغل به‌طور قابل‌توجهی با مخالفت‌های مفصل و مخالفت ضمنی رابطه مثبت معناداری دارد و با جو دلسوز و جو متمرکز بر اصول همبستگی منفی معناداری دارد. مخالفت ضمنی و مخالفت بیان شده اثر معنی‌داری بر ترک شغل، جو دلسوز و جو متمرکز بر اصول نشان می‌دهد که به‌طور معناداری بر اهداف ترک شغل تأثیر منفی می‌گذارد.

تویتوک و اوچار^۶ (۲۰۱۸)، در پژوهشی با هدف بررسی «تأثیر رفتارهای مدیران در طرفداری از مخالفت سازمانی» با استفاده از الگوی غربال‌گری توصیفی-رابطه‌ای در جامعه آماری متشکل از معلمان که در سال تحصیلی ۲۰۱۵-۲۰۱۶ در مدارس دولتی ابتدایی، متوسطه و دبیرستان مرکز سیرت بودند، انجام دادند، به نتایج زیر دست یافتند که هم در مخالفت سازمانی و هم در طرفداری مدیران از نظر جنسیت، رشته تحصیلی، ارشدی و نوع مدرسه تفاوت معنی‌داری وجود دارد، اما تنها در مخالفت سازمانی از نظر جنسیت تفاوت معناداری وجود دارد. علاوه بر این، ضمن این‌که بین طرفداری مدیران و مخالفان سازمانی رابطه مثبت معنادار و متوسطی وجود دارد، هم‌چنین مشخص شد که طرفداری مدیران، عامل مهمی برای پیش‌بینی مخالفت سازمانی است.

۲۰۰۴؛ گارنر، ۲۰۰۹؛ جنکچی و اوتکن^۱، ۲۰۱۴؛ اوتکن و جنکچی، ۲۰۱۵؛ گودبای، چوری و نیری‌دانلوی^۲، ۲۰۰۸؛ زنگ^۳، ۲۰۱۴) و این موضوع باعث می‌شود روابط موجود در این فرایند به‌خوبی قابل بررسی و مشاهده نباشد. در واقع به نظر می‌رسد تفکر غالب معرفت‌شناختی محققان در مطالعه مخالفت سازمانی، اثبات‌گرایی است. به عبارت دیگر، در اکثر مطالعات مخالفت در سازمان، تأکید بر استفاده از رویکردها و ابزارهای کمی و پرسشنامه‌ای، براساس اندازه‌گیری مشاهدات است. در مقابل، اقلیت بسیار کمی از این محققان ادعا می‌کنند که در مطالعه مخالفت از رویکردهای ترکیبی معرفت‌شناسی و ابزارهای مصاحبه و تحلیل محتوا استفاده می‌کنند. به نظر می‌رسد استفاده از دیدگاه‌های عمل‌گرایی، تفسیری در مطالعه مخالفت و استفاده از تنوع ابزارها و روش‌های کیفی، به‌خصوص در داخل و خارج کشور وجود ندارد. لذا در این پژوهش سعی شده است با بهره‌گیری از ابزار کیفی مصاحبه و رویکرد تفسیری در راستای شناخت ماهیت مخالفت در سازمان، ضمن دستیابی به الگوی مفهومی مخالفت سازمانی، این خلأ روش‌شناسی مرتفع شود.

پیشینه‌های پژوهش

گارنر (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان «بررسی مخالفت جمعی و چند مخاطب در جلسات سازمانی» بخش جمع‌آوری کمک مالی یک سازمان غیرانتفاعی در جنوب غربی ایالات متحده را به مدت ۲ سال، با جلسات دوهفته‌ای بررسی کرد تا مخالفت سازمانی را در طول زمان بررسی و تفاوت‌های ظریف احتمالی را در روش‌هایی که مخالفان با آن ابراز اختلاف می‌کنند، آشکار کند. نتایج، چندین موضوع مخالف را نشان داد که در طول دوره جمع‌آوری داده‌ها با نتایج متفاوت تکرار شدند - برخی از این موضوعات حل شدند در حالی که برخی دیگر حل نشدند. در همان زمان، این داده‌ها مخالفت ابراز شده برای مخاطبان متعدد و مخالفت ابراز شده توسط چندین مخالف را نشان داد. این آشکال مخالفت جمعی، الگوهای قبلی مخالفت سازمانی که معمولاً گفتگو بین یک مخالف و یک مخاطب منفرد را مفهوم‌سازی می‌کند، را گسترش می‌دهد.

موسلدیلی، تاتار و اردیل^۴ (۲۰۲۱)، در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی و ارتباطات سازمانی بر مخالفت سازمانی است، استدلال کردند که ارتباطات با

در حالی که ثبات عاطفی تغییرات در مخالفت نهفته را پیش‌بینی می‌کند. علاوه بر این، جو انسان‌دوستان نقش مهمی در رابطه بین وظیفه‌شناسی و مخالفت رو به بالا دارد. از سوی دیگر، جو رسمی‌سازی اثر تعدیل‌کننده‌ای بین برون‌گرایی و مخالفت‌های جابه‌جا شده دارد. به‌طور کلی، نتایج از ارتباط بین شخصیت و مخالفت کارکنان و نقش تعدیل‌کننده نسبی جوسازمانی در این رابطه حمایت می‌کند. سازمان‌ها ممکن است از نتایج در تلاش‌های خود برای ایجاد جوسازمانی که از بیان ایده‌های مختلف حمایت می‌کند استفاده کنند. رهبران سازمانی ممکن است از نتایج مطالعه در مورد نقش شخصیت کارکنان و جوسازمانی برای ایجاد انگیزه در مخالفت رو به بالا کارکنان استفاده کنند.

زنگ (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «مخالفت سازمانی و آزادی بیان: مطالعه‌ای کیفی درباره کارگران حرفه‌ای جوان مناطق درون‌شهری شانگهای چین» بیان می‌کند فرهنگ و پیشینه اقتصاد چینی تأثیر زیادی بر رفتار سازمانی کارمندان چینی دارد و نتیجتاً ارزش‌های سنتی چینی نقش مهمی در شکل‌دهی بیان مخالفت سازمانی کارمندان چینی و درک آزادی بیان در محیط کار دارد.

کروچر، پارت، زنگ و گومز^۱ (۲۰۱۴)، با هدف بررسی تحلیلی بین فرهنگی از مخالفت سازمانی و آزادی محل کار در پنج اقتصاد اروپایی و با استفاده از روش نظرسنجی از ۱۱۸۴ نفر از افراد این پنج کشور، دریافتند: مخالفت و آزادی بیان در محیط کار در هر کشور همبستگی مثبتی ندارند. علاوه بر این، ملیت تأثیر قابل‌توجهی بر مخالفت و آزادی بیان در محل کار دارد.

جنکچی و اوتکن (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «عزت‌نفس مبتنی بر سازمان به‌عنوان تعدیل‌کننده رابطه بین مخالفت کارکنان و قصد ترک شغل» با تهیه و توزیع یک پرسشنامه نظرسنجی با مشارکت ۲۱۱ نفر از کارکنان یقه‌سفید در ترکیه بیان داشتند که نتایج به مخالفت سازنده کارکن رو به بالا، زیر سؤال بردن مخالفت روبه بالا و مخالفت نهفته اشاره دارد؛ که تغییرات در قصد جابجایی را توضیح می‌دهد. علاوه بر این، حمایت نسبی برای تأثیر تعدیل‌کننده عزت‌نفس مبتنی بر سازمان بر رابطه بین مخالفت کارکنان و قصد ترک شغل یافت شد.

کاسینگ، پی‌موتنه، گومن و میچل (۲۰۱۲)، در پژوهشی با عنوان «بیان مخالفت به‌عنوان شاخص مشارکت به کار و

زینی، الماس، پائولو و سید (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «پویایی مخالفت سازمانی: یک چارچوب مفهومی» بیان مخالفت و چارچوب مدیریتی کاسینگ را با ساختار ترکیب مؤسسه پویا سعید و پاولوف ترکیب کرده‌اند تا یک الگوی عمومی برای درک مخالفت سازمانی ایجاد کنند. الگوی آن‌ها فرضیاتی در مورد تأثیر انباشت مخالفت را بر جو، ترکیب و عملکرد سازمانی نشان می‌دهد. دو معیار عملکرد شامل شبکه عملکرد برای توصیف وضعیت فعلی یک سازمان و سیاست‌های مدیریت مخالفت آن - واکنش مدیریتی مشاهده (درک) شده و بهره‌وری سازمانی است. آن‌ها استدلال می‌کنند که بیان مخالفت، تحمل و سیاست‌های مدیریتی تأثیری بر عملکرد بالا یا پایین سازمان دارند. الگوی مفهومی با شبیه‌سازی مختلف خط‌مشی و تأثیر آن‌ها بر مسیرهای تغییر و تعادل جدیدی که در نهایت از طریق سازمان به دست می‌آید، بستری در آینده برای آزمایش و یادگیری فراهم می‌کند.

گارنر (۲۰۱۷)، در پژوهش تحت عنوان «بررسی رویدادهای مخالفت سازمانی و راه‌های ارتباطی: دیدگاه‌های یک مخالف، سرپرستان و همکاران» مخالفت را یک فرآیند حیاتی از ارتباطات سازمانی دانسته طبق نظر او تعداد کمی از مطالعات میزان تفاوت ابراز مخالفت از طریق رسانه‌های اجتماعی و پست الکترونیکی با مکالمات چهره به چهره را بررسی کرده‌اند. این مطالعه موردی نقطه نظرات یک مخالف، یک سرپرست، یک ناظر سطح پرش و دو همکار را مورد بررسی قرار داد. چنین تجزیه و تحلیل چند متغیری امکان بررسی دقیقی را در مورد چگونگی پیوستن رویدادهای مخالف و چگونگی انتخاب مخالفان در مورد راه‌های ارتباطی به روش‌هایی که دیگران به مخالفت پاسخ می‌دهند، شکل می‌دهد.

اوتکن و چنکچی (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان «پنج ویژگی بزرگ شخصیتی و اختلاف سازمانی: با نقش تعدیل‌کننده جوسازمانی» با هدف بررسی این‌که کدام ویژگی‌های شخصیتی میزان تغییر در اختلاف سازمانی را تبیین می‌کند و این‌که آیا جوسازمانی نقش تعدیل‌کننده‌ای دارد یا خیر. با استفاده از نمونه‌گیری در دسترس ۵۲۷ شرکت‌کننده ترک، پرسش‌نامه نظرسنجی را تکمیل کردند. نتایج نشان می‌دهد که وظیفه‌شناسی، موافق بودن و گشودگی به تجربه ویژگی‌های شخصیتی، تغییرات در مخالفت روبه بالا را توضیح می‌دهند. علاوه بر این، برون‌گرایی و ثبات عاطفی به مخالفت جابه‌جا شده کمک می‌کند

نتایج حاصل نشان داد هویت‌سازمانی ۷۶ درصد بر دگراندیشی سازمانی تأثیر دارد. همچنین نتایج تحلیل اثر متقابل نقش تعدیل‌گری آزادی بیان در رابطه میان هویت‌سازمانی و دگراندیشی سازمانی تأیید کرده است.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی-اکتشافی است و روش پژوهش استفاده شده در این مطالعه مبتنی بر رویکرد کیفی است که با استفاده از روش داده‌بنیاد انجام می‌پذیرد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، استادان و خبرگان مرتبط دانشگاهی در این زمینه هستند. تعداد ۱۷ نفر به روش نمونه‌گیری گلوله برفی هدفمند انتخاب شدند. ملاک تعیین حجم نمونه در این پژوهش، رسیدن به اشباع نظری بوده است که از مصاحبه چهاردهم اشباع حاصل شد اما هفده مصاحبه عمیق با خبرگان حوزه منابع انسانی و رفتاری انجام شد. ملاک انتخاب مشارکت‌کنندگان، دارا بودن مدرک دکتری، تجربه در حوزه علوم انسانی بالأخص منابع و رفتار سازمانی، داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه کار در دانشگاه؛ و داشتن تجربه کاری مناسب. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ ارائه شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق بود. برای بررسی روایی پژوهش کیفی از ایده و نظرات خبرگان و به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تفسیر نتایج کمک گرفته شد. در مطالعات کیفی، معمولاً اصطلاحاتی همچون دقت علمی و موثق بودن (قابلیت اعتماد) به‌جای روایی مورد استفاده می‌گردد. دقت علمی در مطالعات کیفی، شامل تمامی فعالیت‌هایی است که احتمال داده‌های معتبر را افزایش می‌دهد. روش‌های مختلفی برای افزایش قابلیت اعتماد در روش نظریه‌سازی داده‌بنیاد وجود دارد که در پژوهش حاضر از دو روش، بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیرشرکت‌کننده برای بالا بردن سطح قابلیت اعتماد استفاده شده است. تحلیل داده‌های کیفی پژوهش با فرآیند کدگذاری مبتنی بر رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۲) انجام شد. در این پژوهش، تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت پذیرفت.

قصد ترک شغل» دریافتند 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.

گارنر (۲۰۰۹)، در پژوهشی با عنوان «مخالفت استراتژیک: بیان سازمانی مخالفت با انگیزه تأثیرگذاری اهداف»، بیان می‌کند که این مطالعه از این منظر انجام شد که کارکنان به‌صورت استراتژیک مخالفت می‌کنند و رابطه بین اهداف گفتگویی و پیام‌های مخالف در کمک به افزایش رضایت کارکنان در محیط کار و کمک به سازمان‌ها برای استفاده بهتر از بازخورد کارکنان مهم است.

گودبای، چوری و نیری‌دائلوی (۲۰۰۸)، در پژوهشی با عنوان «روابط بین ادراکات عدالت سازمانی و اعمال اختلاف‌نظرهای سازمانی» پی بردن که ادراک کارکنان از عدالت توزیعی و بین فردی، پیش‌بینی‌کننده منفی اختلاف پنهان است، در حالی که ادراکات عدالت اطلاعاتی، پیش‌بینی‌کننده مثبت اختلاف پنهان می‌باشد. ادراکات عدالت بین فردی، قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده اختلاف پنهان بود. ادراک عدالت با مخالفت‌های آشکار مرتبط نبود.

از پژوهش‌های داخلی موجود در زمینه مخالفت سازمانی می‌توان به پژوهش قاسمی، حسن‌پور، جعفری‌نیا و عبدالهی (۲۰۲۲)، که با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر تمایل به بیان مخالفت سازمانی در دانشگاه با استفاده از تحلیل مضمون و مطالعه آرسنوی انجام گرفته اشاره کرد. یافته‌های حاصل نشان داد که عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به بیان مخالفت سازمانی در ۴ بُعد 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 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 مدنظر قرار گیرند. پژوهش بعدی، پژوهش امراللهی‌بیوکی، سروری و تقی‌زاده (۲۰۱۶)، با عنوان «تبیین نقش تعدیل‌گری آزادی بیان در رابطه میان پدیده دگراندیشی سازمانی و هویت‌سازمانی» در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یزد با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفته می‌باشد، در این پژوهش مخالفت سازمانی مترادف با دگراندیشی در نظر گرفته شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 1. Demographic Characteristics of the Interviewees

تحصیلات	سابقه	جنسیت	دانشگاه
دکتری مدیریت بازرگانی	۱۰	زن	دانشگاه سراسری
دکتری مدیریت منابع انسانی	۱۸	زن	دانشگاه سراسری
دکتری مدیریت منابع انسانی	۱۲	زن	دانشگاه سراسری
دکتری مدیریت بازرگانی	۱۵	مرد	دانشگاه سراسری
دکتری مدیریت رفتار سازمانی	۱۸	مرد	دانشگاه سراسری
دکتری مدیریت رفتار سازمانی	۱۶	مرد	دانشگاه سراسری
دکتری مدیریت رفتار سازمانی	۱۶	مرد	دانشگاه سراسری
دکتری مدیریت مالی	۱۶	مرد	دانشگاه پیام نور
دکتری مدیریت	۱۴	مرد	دانشگاه پیام نور
دکتری مدیریت	۱۴	مرد	دانشگاه پیام نور
دکتری مدیریت	۱۶	زن	دانشگاه پیام نور
دکتری مدیریت آموزشی	۱۶	زن	دانشگاه پیام نور
دکتری مدیریت	۱۵	زن	دانشگاه پیام نور
دکتری مدیریت منابع انسانی	۲۰	مرد	دانشگاه پیام نور
دکتری مدیریت	۱۴	مرد	دانشگاه پیام نور
دکتری مدیریت آموزشی	۱۶	مرد	دانشگاه پیام نور
دکتری مدیریت بازرگانی	۱۶	مرد	دانشگاه پیام نور

یافته‌های پژوهش

کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. پس از تحلیل همه مصاحبه‌ها، تعداد ۳۴۸ کد اولیه شناسایی شد که پس از پالایش به ۱۰۲ مفهوم و ۱۷ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی تبدیل شدند.

در این پژوهش بنا به ماهیت پژوهش و روش مورد استفاده تحلیل اطلاعات مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها) که نمونه‌ای از آن در جدول ۲ ارائه شده،

جدول ۲. چند نمونه از کدگذاری باز

Table 2. A Few Instances of Open Coding

کدهای شناسایی شده	پاسخ مصاحبه‌شونده
دید سازنده داشتن از مخالفت، مخالفت در خصوص رویه‌ها و سیاست‌های سازمان و مخالفت در جهت منافع سازمان	مخالفت می‌تواند در مورد اهداف، سیاست و خط‌مشی‌های سازمان باشد و دید ما نباید از مخالفت منفی باشد. مخالفت سازنده در جهت منافع سازمان و به نفع سازمان است.
شفافیت	عدم شفافیت رویه‌های سازمانی به‌ویژه در حوزه‌های مالی، اگر اعضا احساس بکنند که بعضی از ارزیابی‌ها و پرداخت‌ها به صورت شفاف مطرح نمی‌شود و نظارتی روی این موارد نیست، آروم آروم دچار مخالفت غیرمنطقی می‌شوند.
ارائه راه‌حل خلاقانه و روحیه کمک‌رسانی	اگر در مورد سیاست‌ها یا رویه‌های دانشگاه صحبت می‌کنم، معمولاً قصد و نیت تصحیح تصمیمات، ارائه راه‌حل خلاقانه و پیشنهاد سازنده است.
احساس بی‌عدالتی	من به شخصه هر موقع احساس نابرابری می‌کنم، در مورد عملکرد مدیر صحبت می‌کنم.
ویژگی‌های شخصیتی اعضا	کسی که شخصیت انسانی عالی دارد با فردی که عقده‌ای است فرق دارد و برخورد و رفتارش صحیح هست. فرد عقده‌ای اخلاقی این است که همیشه نق می‌زند و شخصیتش این است.
توجه به نظرات اعضا	ما یک اصطلاحی داریم به نام صدای مشتری، یا الان بسط می‌دهیم و می‌گوییم «صدای ذی‌نفعان» که اعضا هم‌جزو ذی‌نفعان محسوب می‌شوند و شنیدن صدای ذی‌نفع چه صدای مثبت یا منفی. صدای منفی نشان از یکسری از کاستی‌هایمان است، شاید در سیاست‌ها و رفتارها خطاهایی داشتیم که اعضا با آن مخالفت می‌کنند.
بهبود عملکرد فردی، تصویرسازی مثبت از دانشگاه	در سطح فردی باعث بالا رفتن عملکرد، بهبود و توسعه فردی و ایجاد انگیزه می‌شود. در سطح فراسازمانی باعث تصویر ذهنی خوب از دانشگاه می‌شود.

پدیده محوری: یافته‌های مرتبط با پدیده محوری در دو بُعد شماره ۳ قابل مشاهده است. سازنده و غیرسازنده، مشتمل بر ۱۶ مفهوم است، که در جدول

جدول ۳. مقوله‌های مرتبط با پدیده محوری

Table 3. Categories Related to the Central Phenomenon

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای شناسایی شده
مخالفت سازمانی در دانشگاه	مخالفت سازنده و اصولی	اختلاف نظر و زیر سؤال بردن سیاست‌ها یا شیوه‌های سازمانی به شکل اصولی
		روحیه کمک‌رسانی
		ارائه بازخورد سازنده
		ارائه ایده‌های خلاقانه و چالشی
		ارائه نظرات با استفاده از مجاری داخل سازمان و طرح آن‌ها رو به مدیران
		اصلاحی و منطقی بودن نظرات ارائه شده
		ارائه نظرات با اشراف و آگاهی بر مسائل
		اختلاف نظر در مورد مسائل اصلی و غیراخلاقی مدیران در دانشگاه
	مخالفت غیرسازنده و غیراصولی	اختلاف نظر و زیر سؤال بردن سیاست‌ها یا شیوه‌های سازمانی به شکل غیرمنطقی
		تمرکز بر مشکل به جای ارائه راه حل مشکل
		ارائه نظرات بازخوردی منفی و مغرضانه
		ارائه نظرات در جهت منافع شخصی
		استفاده از مجاری ارتباطی غیرمدیران (همکاران، خانواده و رسانه)
		لطمه زدن به شهرت سازمان
		رفتار خصمانه آشکار
		ایرادگیری و نق‌زنی

عوامل علی: مطابق نتایج جدول ۴، شرایط علی تأثیرگذار فرعی می‌شود. بر پدیده مخالفت سازمانی، شامل ۲۷ مفهوم و ۳ مقوله

جدول ۴. عوامل علی پیدایش مخالفت سازمانی

Table 4. Causal Factors of Organizational Dissent

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای شناسایی شده
شرایط علی	عوامل فردی	توافق نگرش و دیدگاه اعضا با اهداف سازمانی
		آگاهی و اشراف اعضا به مسائل دانشگاه
		تعهد فردی و ارزش‌های اخلاقی
		میزان رضایت از کار
		ویژگی‌های شخصیتی
		(برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی، مسئولیت‌پذیری و عزت نفس)
	عوامل مدیریتی	ادراک فرد از امنیت شغلی و روانی در محیط کار
		ادراک از عدالت
		اخلاق‌گرایی و عدم توجه به منفعت شخصی کارکن
		اخلاق‌گرایی و عدم توجه به منفعت شخصی مدیر
		گشودگی و باز بودن نسبت به نظرات انتقادی (پذیرش مخالف)
		سیاست‌ها و رویه‌های فردی مدیر
		خیرخواهی مدیران نسبت به نیازها و دغدغه‌های اعضا

ادامه جدول ۴. عوامل علی پیدایش مخالفت سازمانی

شرایط علی	عوامل سازمانی - ارتباطی	آزادی بیان در دانشگاه
		شایسته سالاری و شایسته‌پروری در انتخاب‌ها
		عدالت محوری
		تعهد سازمانی و ارزش‌های اخلاقی رعایت شده در دانشگاه
		هم‌سویی اهداف سازمان با منافع افراد و گروه‌ها
		شفافیت سازمانی
		جو دوستانه
		فرهنگ حامی و سازگار
		مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها
		اعتماد سازمانی
		کیفیت ارتباط با مافوق
		نظام حقوق و پاداش و امکانات رفاهی مناسب
		ساختارهای مناسب و دموکراتیک در دانشگاه

شرایط زمینه‌ای: براساس نتایج جدول ۵، مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه‌ای، با ۱۲ مفهوم و در قالب ۶ مقوله فرعی قابل مشاهده است.

جدول ۵. عوامل زمینه‌ای مدیریت مخالفت سازمانی

Table 5. Contextual Factors of Organizational Dissent management

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای شناسایی شده
شرایط زمینه‌ای	شرایط روان‌شناختی و دانشی اعضا	ضرورت برخورداری از مهارت‌های دانشی
		اهمیت عواطف و احساسات مثبت و تقویت‌کننده
	زمینه جمعیت‌شناختی اعضا	تجربه و سابقه
		اعتقاد به آموزه‌های دینی
	شرایط ارتباطی / سازمانی	ارتباطات تسهیل‌گرا
		فرایندهای مؤثر بازخوردی شهرت سازمانی
	الگوی رفتاری و نگرشی مدیران در دانشگاه	روحیه تقدیرگرایی مدیر
		تقویت برداشت‌های مشترک و مثبت
	نوع فرهنگ سازمانی حاکم	توانمندی مدیر
		تنوع فرهنگی و خرده‌فرهنگ‌ها
		حاکمیت فرهنگ مشارکت‌پذیر و حمایتی

شرایط مداخله‌گر: در پژوهش حاضر و براساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله‌گر با ۵ مفهوم و در قالب ۲ مقوله فرعی نشان داده شده است.

جدول ۶. عوامل مداخله‌گر مخالفت سازمانی

Table 6. Intervening Factors of Organizational Dissent

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای شناسایی شده
شرایط مداخله‌گر	فشارهای نگرشی درون سازمانی	باورهای تلویحی مدیران به اعضا
		باورها و اعتقادات ضمنی اعضا
	فشارهای برون سازمانی	فشارهای سیاسی
		چالش‌های اقتصادی
		فرهنگ و جو حاکم بر جامعه

راهبردها: مطابق جدول ۷، گُنش‌ها و راهبردهای مدیریت مخالفت سازمانی، با ۲۴ مفهوم در قالب ۴ مقوله فرعی قابل مشاهده است.

جدول ۷. راهبردهای مدیریت مخالفت سازمانی

Table 7. Organizational Dissent Management strategies

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
راهبردها (کنش - واکنش‌ها)	تغییر ساختاری - ارتباطی	عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی بهتر دانشگاه
		اصلاح ساختار معیوب سازمانی
		استقرار نظام ارزیابی مناسب
		کیفیت‌بخشی ارتباطات درون‌سازمانی
		فرصت تبادل نظر و فضای باز جهت اظهارنظرهای متفاوت
		ایجاد راه‌های متعدد ارتباطی گمنام
		استقرار نظام مدیریت مشارکتی
		افزایش انعطاف‌پذیری دستورات
		عدم اجرای سلیقه‌ای مقررات
		شفافیت مالی
	ارتقای شفافیت سازمانی	شفافیت اخلاقی
		شفافیت فرایندها
		فراهم‌آوری امکان تبادل نظر و ایجاد بستر طرح انتقاد در سازمان
		از بین بردن تبعیض‌های قومیتی و شخصی
		با توجه به ارزش‌های خرده‌فرهنگی
		تقویت جایگاه و موقعیت افراد در سازمان
		تقویت احساس امنیت روانی، شغلی
		بهبود مزایا و امکانات رفاهی
		بازنگری در فرایندهای استخدام و ارزیابی
		حمایت و پشتیبانی مدیران از اعضا
پیامدها	بهبود نظام‌های مدیریت منابع	رعایت عدالت‌محوری
		ارزش نهی به اعضای سازمان
		تشویق و تکریم مخالفت
		ایجاد آموزش‌های بیشتر ارتباطی
		تقویت هماهنگی و یکپارچگی

پیامدها: مطابق با نتایج جدول ۸، پیامدهای حاصل از مدیریت مخالفت سازمانی در سه سطح فردی و گروهی، سازمانی و فراسازمانی مورد شناسایی قرار گرفته‌اند.

جدول ۸. پیامدهای مدیریت مخالفت سازمانی

Table 8. Consequences for managing Organizational Dissent

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای شناسایی شده
پیامدها	فردی و گروهی	افزایش خلاقیت
		افزایش احساس ارزشمندی و خودکارآمدی
		افزایش رضایت شغلی
		افزایش احساس هویت و موفقیت
		افزایش تعهد و وفاداری
	سازمانی	تقویت سرمایه اجتماعی سازمانی
		ایجاد سطح بالایی از تنوع آراء و عقاید
		کاهش رفتارهای مخرب و انحرافی اعضا
		افزایش اثربخشی کار تیمی
		کاهش هزینه‌های تصمیمات بد با جلوگیری از تکرار اشتباهات گذشته در تصمیم‌گیری

ادامه جدول ۸. پیامدهای مدیریت مخالفت سازمانی

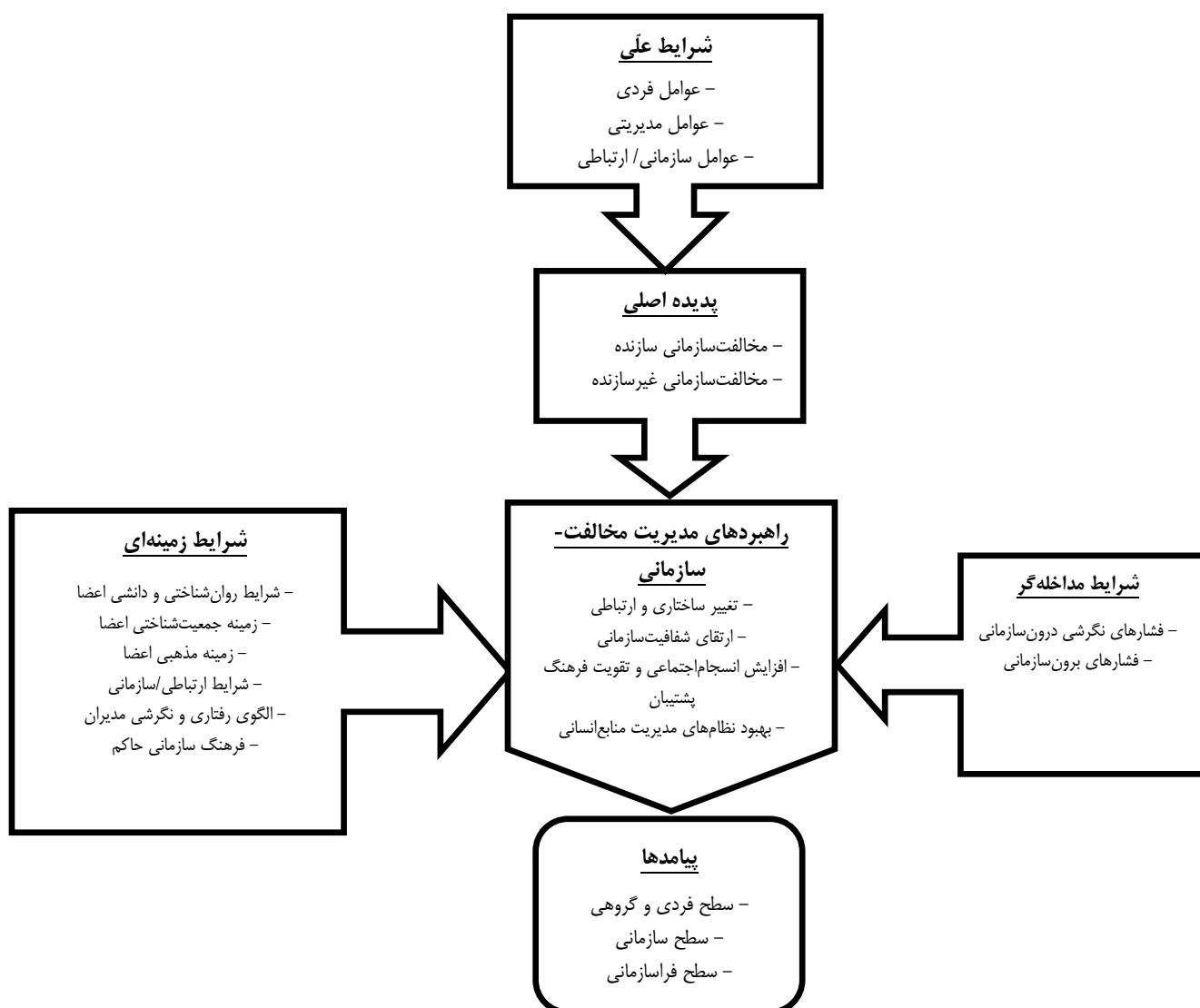
مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای شناسایی شده
پیامدها	سازمانی	تقویت جو اخلاقی در دانشگاه
		افزایش اعتماد سازمانی در دانشگاه
		افزایش معیار سلامت اخلاقی دانشگاه
		افزایش پویایی و بهره‌وری سازمانی
	فراسازمانی	پایش مستمر محیط و کسب اطلاعات و یادگیری در دانشگاه
		کسب جایگاه رقابتی در بین دانشگاه‌ها
		افزایش پاسخگویی به نیازهای محیطی
		تصویرسازی مثبت از دانشگاه

دو) کدگذاری محوری

می‌شود. مدل نهایی ارائه شده مدیریت مخالفت سازمانی در

شکل ۲ نمایش داده شده است.

در این مرحله، ارتباط بین پدیده محوری و سایر مقولات و مفاهیم براساس الگوی مبنایی استراوس و کوربین مشخص



شکل ۲. مدل مخالفت سازمانی دانشگاه

Figure 2. University Organizational Dissent Model

سه) کدگذاری انتخابی

شرح مخالفت سازمانی به صورت روایت گونه و بر مبنای تئوری داده‌بنیاد بدین صورت انجام گرفت.

با توجه به شناسایی مخالفت در دو بُعد سازنده و غیرسازنده چنانچه مخالفت سازمانی بخواهد بر پایه سازنده و اصولی شکل بگیرد، نیازمند عوامل فردی، گروهی و سازمانی است. این عوامل در صورت میسر بودن بسترهای لازم، می‌تواند الگوهای رفتاری و نظام‌های ساختاری مبتنی بر مخالفت سازنده، ازجمله تغییر ساختاری، ارتباطی و مدیریتی لازم را در دانشگاه جاری کند؛ بسترها می‌بایست در سطح شرایط روان‌شناختی و دانشی و زمینه جمعیت‌شناختی اعضا، الگوی رفتاری و نگرشی مدیران، فرهنگ سازمانی حاکم و ... مهیا شوند. هم‌چنین به منظور پیاده‌سازی این الگوهای رفتاری و ساختاری، باید از اقدامات و راهبردهای مناسب در جهت مدیریت مخالفت سازمانی بهره‌مند شویم.

تغییر ساختاری و ارتباطی، ارتقای شفافیت سازمانی، افزایش انسجام اجتماعی و ... ازجمله راهبردهایی هستند که می‌تواند مورد استفاده قرار گیرند. متغیرهایی ممکن است بر تأثیر و تأثر این راهبردها اثرگذار باشند که فشارهای نگرشی درون سازمانی و فشارهای برون سازمانی از نمونه‌های آن به شمار می‌روند. چنانچه تمامی این فرایندها به‌خوبی طی شوند، انتظار می‌رود پیامدهای مثبتی در سطح فردی و گروهی، سازمانی و فراسازمانی متجلی شود. به‌طور کلی، نهادینه‌سازی الگوهای رفتاری و ساختاری در دانشگاه، می‌تواند منجر به افزایش احساس ارزشمندی، رضایت شغلی، افزایش سرمایه فکری، تقویت جو اخلاقی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، اثربخشی تیمی، کسب جایگاه رقابتی در بین مؤسسات آموزشی و دانشگاهی شود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی مدیریت مخالفت سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی بود. تعداد ۶ مقوله اصلی و ۱۷ مقوله فرعی احصا شد.

یکی از نهادهایی که مخالفت می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در رشد و بالندگی و عملکرد آن داشته باشد، مؤسسات آموزش عالی است. در مؤسسات آموزش عالی به‌واسطه غالب بودن ماهیت بحث، اظهارنظر، کندوکاو مسائل و مشکلات پیرامونی از اهمیتی دوجندانی برخوردار است. علاوه بر این رسالت دانشگاه‌ها و آموزش عالی نیز در گذر زمان، دچار تغییرات مداوم بوده به‌گونه-

ای که تغییر نگرشی از آموزشی به پژوهشی، کارآفرینی و در نهایت به پاسخگویی اجتماعی است. در واقع با توجه به تغییرات کنونی باید اذعان داشت که دغدغه رهبران و مدیران ارشد سازمان‌های آموزش عالی صرف‌نظر از محصور کردن دانشگاه‌ها به فضای صرف علمی، باید معطوف به احساس مسئولیت نسبت به جامعه و تغییر رویه‌ها از رویکردهای بسته به رویکردهای تعاملی و باز باشد. اساساً این موضوع مستلزم تحول در ساختارهای سخت و نرم موجود است تا از این طریق دانشگاه‌ها بتوانند نقش و رسالت خود را به بهترین شکل ممکن انجام دهند. لذا یکی از مؤلفه‌های اساسی برای افزایش چنین ظرفیت‌هایی استفاده از توان اعضای علمی دانشگاه‌ها در قالب پذیرش و استقبال از نظرات مفید و سازنده آن‌ها، مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها در راستای مدیریت مطلوب و هوشمندانه مخالفت سازمانی است. در واقع دانشگاه‌ها به‌واسطه برخورداری از نیروی توانمند علمی و دانشی به‌عنوان کانون تولید علم و دانش و زمینه‌ساز پیشرفت کشور محسوب شده و می‌بایستی مدیران در جهت جلب اعتماد و بسترسازی برای ابراز آزادانه نظرات خوب و سازنده اعضا، حداکثر تلاش لازم را داشته باشند. پیامد چنین انتخابی علاوه بر پویایی، افزایش سهم و نقش‌آفرینی بیشتر دانشگاه‌ها در عرصه صنعت و پیشرفت کشور است. بالطبع عدم بهره‌مندی دانشگاه از نظرات علمی و دانشی اعضا مانع رشد و بالندگی شده و این امر موجبات سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در دانشگاه شده و به رکود علمی دانشگاه می‌انجامد. چون سازمان‌هایی که مخالفت در آن وجود دارد، سالم‌ترند.

در مطالعات پیشین پژوهش، عوامل علی مانند ویژگی‌های شخصیتی: عزت‌نفس (پاین، ۲۰۰۷؛ جنکچی و اوتکن، ۲۰۱۴)، وظیفه‌شناسی (اوتکن و جنکچی، ۲۰۱۵)، ادراک از عدالت (گودبای، چوری و نیری‌دانلوی، ۲۰۰۸؛ کاسینگ و مک دوول، ۲۰۰۸؛ اوتکن و جنکچی، ۲۰۱۵)، پذیرش مخالف (توتوک و اوچار، ۲۰۱۸؛ زینی، الماس، پاتولو و سید، ۲۰۱۷؛ ایزگودن و اردم، ۲۰۱۷؛ آلیاجیک و ارباس‌کلبک، ۲۰۱۹؛ اوتکن و جنکچی، ۲۰۱۵)، آزادی بیان در محل کار (زنگ، ۲۰۱۴؛ کروچر، پارت، زنگ و گومز، ۲۰۱۴؛ امراللهی‌بیوکی، سروری و تقی‌زاده، ۲۰۱۶؛ پاین، ۲۰۰۷؛ کاسینگ، ۲۰۱۴)، عدالت‌محوری (گودبای، چوری و نیری‌دانلوی، ۲۰۰۸)، کیفیت ارتباط با مافوق (کاسینگ، ۲۰۱۴؛ ایزگودن و اردم، ۲۰۱۷)، جو انسان‌دوستانه و اخلاقی (آلیاجیک و ارباس‌کلبک، ۲۰۱۹؛ اوتکن و جنکچی، ۲۰۱۵؛ ایزگودن و اردم،

بودن را در افراد ایجاد کنند. زیرا طبق تحقیقات بین عزت نفس بالا و مخالفت‌های رو به بالا رابطه معنی‌داری وجود دارد. پیشنهاد می‌شود مدیران با ایجاد راه‌های متعدد ارتباطی گمنام با مدیران سطوح مختلف دانشگاه امکان تحقق مخالفت سازمانی رو به بالا و سازنده را فراهم نمایند. نظر به اینکه بعضی از مخالفت‌ها جنبه شخصی و منفعت‌طلبی دارند، مدیران می‌بایستی توازن بین همسویی منافع شخصی با منافع گروهی و سازمانی را حفظ و صیانت نمایند. دانشگاه با برگزاری کارگاه‌های آموزشی می‌تواند روی موضوعات مربوط به چگونگی انتخاب رویکرد مناسب برای مخالفت سازمانی متمرکز شود. مدیران دانشگاهی بهتر است، اعضا را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده و به آنان فرصت دهند تا در صورت نیاز تصمیمات را زیر سؤال ببرند. برای پیش‌گیری از نظرات غیرکارشناسانه در فرایندهای کاری دانشگاه شفافیت لازم را ایجاد نمایند. با توجه به اهمیت آزادی بیان در محل کار و ساختارهای باز در مخالفت‌های سازنده، باید توجه کافی برای توسعه چنین فرایندهایی از طرف دانشگاه فراهم شود.

سرانجام پیشنهاد می‌شود به استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد افراد براساس شاخص‌های واقع‌بینانه، برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت ایجاد و تقویت راه‌های تعاملی و ارتباطی با کیفیت و مناسب اعضا با بدنه مدیریتی، توسعه و غنی‌سازی کارراهه شغلی اعضا به منظور تقویت جایگاه و ایجاد احساس امنیت روانی و شغلی بیشتر، تقویت موضوعات جبران خدمت و بهبود مزایا و امکانات رفاهی، تشویق و تکریم اعضا از سوی مدیران دانشگاه، بسترسازی آموزش‌های سازمانی لازم برای ابراز مخالفت به شکل سازنده در دانشگاه‌ها پرداخته شود.

سپاسگزاری

از کلیه پژوهشگران و استادان که در تدوین این مقاله ما را یاری رساندند، تقدیر و تشکر می‌نماییم.

(۲۰۱۷)، فرهنگ حامی و سازنده (اوتکن و جنکچی، ۲۰۱۵؛ کروچر، زنگ و کاسینگ، ۲۰۱۶)، ساختار دموکراتیک (آلنیاچیک و ارباس کلبک، ۲۰۱۹؛ ایزگودن و اردم، ۲۰۱۷؛ هگستروم، ۱۹۹۰ اشاره شده است. در مقوله عوامل زمینه‌ای مانند ارتباطات تسهیل‌گرا (موسلدیلی، تاتار و اردیل، ۲۰۲۱؛ آلنیاچیک و ارباس-کلبک، ۲۰۱۹؛ ایزگودن و اردم، ۲۰۱۷؛ گارنر، ۲۰۱۷؛ کاسینگ، ۲۰۱۴؛ پاین، ۲۰۰۷؛ گودبای، چوری و نیری‌دانلوی، ۲۰۰۸؛ سارکر)، شهرت سازمانی (کروچر، زنگ و کاسینگ، ۲۰۱۶)، فرهنگ مشارکتی و حمایتی (موسلدیلی، تاتار و اردیل، ۲۰۲۱؛ آلجانیکی و کلبک، ۲۰۱۹؛ اوتکن و جنکچی، ۲۰۱۵؛ گارنر، ۲۰۱۳) همسو است. مداخله‌گر مانند فشارهای اقتصادی (کروچر، زنگ و گومز، ۲۰۱۴)، تنوع فرهنگی (کروچر، پارت، زنگ و گومز، ۲۰۱۰) همسو است. راهبردها مانند فرصت تبادل نظر، کیفیت بخشی ارتباطات درون سازمانی (موسلدیلی، تاتار و اردیل، ۲۰۲۱) اشاره شده است. پیامدها مانند تعهد سازمانی (کریستین، گارزا و سولوتر، ۲۰۱۱؛ آلین، ۲۰۱۶؛ آلنیاچیک و ارباس کلبک، ۲۰۱۹)، رضایت شغلی (آلنیاچیک و ارباس کلبک، ۲۰۱۹) همسو است.

پیشنهادهای پژوهش

به نظر می‌رسد که مؤثرترین راه در جهت مدیریت مخالفت سازمانی در مسیر سازنده و اصولی و جلوگیری از مخالفت‌های غیرسازنده، تخریبی و افشاگرانه، توجه به زیرساخت‌های مناسب فرایندی، رفتاری و ارتباطی است لذا در راستای تحقق این زیرساخت‌ها؛ پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

مدیران به منظور بالا بردن سطح استدلال‌پذیری و قدرت تجزیه و تحلیل منطقی مسائل در دانشگاه اقدام به برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی در زمینه ارتباطات مؤثر نمایند. زیرا طبق تحقیقات هر قدر افراد از سطح استدلال‌پذیری بالایی برخوردار باشند، از مخالفت سازنده و رو به بالا استفاده خواهند کرد.

با برگزاری جلسات هم‌اندیشی و گروه‌های کانونی در خصوص مسائل دانشگاهی، فرصت مطرح‌شدن و احساس مؤثر

References

- Ali Baygi, A., & Ghambari, R. (2010). A Conceptual Model for Sustainable Higher Education, *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 4(9), 163-145. (In Persian)
- Alleyne, P. (2016). The influence of organisational commitment and corporate ethical values on non-public accountants' whistle-blowing intentions in Barbados. *Journal of Applied Accounting Research*, 17(2), 190-210. <https://doi.org/10.1108/JAAR-12-2013-0118>
- Almnaçık, 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), 432-445. DOI: 10.15405/epsbs.2019.01.02.37

- Amrollahi Biuki, N., Sarvari, M., & Taghizadeh, A.R. (2016). Explain the moderating role of freedom of expression in relation between the phenomenon of organizational dissent and organizational identity. *Public Organizations Management*, 6(1), 143-155. [DOR: 20.1001.1.2322522.1396.6.0.10.5](https://doi.org/10.1001.1.2322522.1396.6.0.10.5) (In Persian)
- Araste, H.R., & Memari, S. (2011). An Examination of Knowledge Management Principal Factors in the University Setting: a case study, *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 3(2), 1-13. <https://doi.org/10.7508/isih.2011.1011.001> (In Persian)
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.038>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- 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*, 653, 298- 313. DOI:[10.1080/10510974.2013.811430](https://doi.org/10.1080/10510974.2013.811430)
- Dagli, A. (2017). Investigating the Relationship between Organizational Dissent and Life Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 5(4), 600-607. [DOI: 10.13189/ujer.2017.050409](https://doi.org/10.13189/ujer.2017.050409)
- DOI:[10.1080/15531180802606471](https://doi.org/10.1080/15531180802606471)
- Garner, J. T. (2009). Strategic Dissent: Expressions of Organizational Dissent Motivated by Influence Goals. *International Journal of Strategic Communication*, 3(1), 34-51
- 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. <https://doi.org/10.1177/0893318913488946>
- 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. <https://doi.org/10.1177/08933189221088297>
- Garner, J. T. (2022). Exploring Collective and Multi-Audience Dissent in Organizational Meeting. *Exploring Collective and Multi-Audience Dissent in Organizational Meetings*, 36(4), 736-760. <https://doi.org/10.1177/08933189221088297>
- Ghsemi Esfahlan, L., Hassanpoor, A., Jafarina, S., & Abdollahi, B (2022). Identify the Factors Affecting the Willingness of Employees to Express Organizational Dissent. *Public Organizations Management*. 10(2), (75-92). <https://doi.org/10.30473/ipom.2022.60449.4436> (In Persian)
- 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. <https://doi.org/10.1080/08824090802440113>
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2015, June). The role of front line managers in employee voice: A social exchange perspective. In *17th ILERA World Congress*.
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18(2), 141-152. <https://doi.org/10.1080/00909889009360321>
- Izguden, Dilruba & Erdem, Erdam (2017). The relationship between high-low context communications and organizational dissent behaviors. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 104-129.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332. <https://doi.org/10.1080/10510979709368510>

- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229. <https://doi.org/10.1177/08933189981220>
- Kassing, J. W. (2004). Dissent in Organizations. *Distance Education*, 1378-1380.
- Kassing, J. W. (2011). Dissent in organizations. *Malden, MA: Polity Press*.
- Kassing, J. W. (2012). Dissent in Organizations. *Public opinion. Boulder, CO: Westview Press*.
- 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. <https://doi.org/10.1177/00219436124467>
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412. DOI:10.1080/19416520.2011.574506
- Motalebifar, A.R., Arasteh, H.R., Navehebrahim, A., Abdollahi, B. (2017). Analyzing factors affecting the formation and development of higher education dysfunctions in Iran. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 9(17), 9-40. (In Persian)
- Müceldili, B., Tatar, B., & Erdil, O. (2021). Organizational dissent, organizational culture and communication: a conceptual framework. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 101. DOI:10.15405/epsbs.2021.02.4
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2015). Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate. *Business & Economics Research Journal*, 6(2), 1-23.
- Payne, H. J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor–employee relationships and workplace dissent expression. *Communication research reports*, 31(2), 131-140. <https://doi.org/10.1080/08824096.2014.907141>
- Sarkar, S. P. (2009). The dance of dissent: Managing conflict in healthcare organizations. *Psychoanalytic psychotherapy*, 23(2), 121-135. <https://doi.org/10.1080/02668730902920389>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- 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.
- 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. <https://doi.org/10.1177/08933189166712>
- 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). <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201406132011>
- Zeng, C., & Chen, H. (2020). An exploration of the relationships between organizational dissent, employee burnout, and work-family balance: A cross-cultural comparison between China and Finland. *Communication Studies*, 71(4), 633-648. <https://doi.org/10.1080/10510974.2020.1749864>