

توسعه فردی و تحول سازمانی

بررسی ارتباط بین پیشایندها و پسایندهای دگراندیشی سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان یزد

محمود مهریزی^۱، محمد جلال کمالی^۲، زهرا انجم شعاع^۳، سنجر سلاجقه^۴

شیوه استناددهی: مهریزی، محمود، کمالی، محمد جلال،

انجم شعاع، زهرا، و سلاجقه، سنجر. (۱۴۰۶). بررسی ارتباط

بین پیشایندها و پسایندهای دگراندیشی سازمانی در کمیته

امداد امام خمینی (ره) استان یزد. توسعه فردی و تحول

سازمانی، ۵(۱)، ۱-۲۴.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: mohammadjalalkamali@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۲۷ تیر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۴ تیر ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۷ تیر ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲۰ فروردین ۱۴۰۵

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای دگراندیشی سازمانی و طراحی و اعتبارسنجی الگوی جامع برای آن در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان یزد انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، بنیادی-کاربردی و از نظر رویکرد، آمیخته با طرح اکتشافی متوالی بود. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از استادان دانشگاه، صاحب‌نظران مدیریت و مدیران باسابقه گردآوری و با روش تحلیل مضمون بررسی شد. مضامین استخراج‌شده با استفاده از دلفی فازی غربال و نهایی شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۶۳۹ نفر از مدیران و کارشناسان کمیته امداد استان یزد بود که از میان آنان ۲۴۰ نفر با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای دمرحله‌ای انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه ساختاریافته گردآوری و از طریق تکنیک دیمتل، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تحلیل MICMAC و مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی تحلیل شدند. تحلیل‌ها با نرم‌افزارهای SPSS، NVivo ۱۱، SmartPLS ۳ و ۲۶ انجام گرفت. نتایج استنباطی نشان داد روابط ساختاری میان ابعاد فردی، سازمانی، فرهنگی، ارتباطی و اقتصادی دگراندیشی سازمانی معنادار بود. تحلیل دیمتل، شرایط اقتصادی را به‌عنوان اثرگذارترین عامل در شبکه روابط شناسایی کرد، درحالی‌که پاره‌فرهنگ‌های متنوع و سلامت سازمانی بیشترین اثرپذیری را نشان دادند. نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل MICMAC نیز جایگاه شرایط اقتصادی را به‌عنوان متغیری محرک و نقش متغیرهای پیامدی را به‌عنوان عوامل وابسته تأیید کرد. ضرایب پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ همه سازه‌ها از حدود قابل‌قبول فراتر رفت و روابط مسیر مدل معنادار بود. همچنین، مقدار SRMR برابر با ۰/۰۴۹، برازش مطلوب الگوی پیشنهادی را تأیید کرد. دگراندیشی سازمانی حاصل تعامل نظام‌مند عوامل فردی، ساختاری، فرهنگی، ارتباطی و اقتصادی است. ایجاد امنیت برای بیان دیدگاه‌های مخالف، تقویت ارتباطات سازمانی، افزایش شفافیت ساختاری و توجه به شرایط اقتصادی و انسانی کارکنان می‌تواند دگراندیشی سازنده را توسعه داده و به بهبود تصمیم‌گیری، رضایت شغلی، تعهد و سلامت سازمانی منجر شود.

کلیدواژگان: دگراندیشی سازمانی، پیشایندها و پسایندها، سکوت سازمانی، سلامت سازمانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری، کمیته امداد امام خمینی (ره).

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Examining the Relationships Between the Antecedents and Consequences of Organizational Dissent in the Imam Khomeini Relief Committee of Yazd Province

Mahmoud Mehrizi¹, Mohammad Jalal Kamali^{2*}, Zahra Anjomshoei¹, Sanjar Salajegheh¹

1. Department of Public Administration, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

2. Department of Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

*Corresponding Author's Email: mohammadjalalkamali@iau.ac.ir

How to cite: Mehrizi, M., Kamali, M. J., Anjomshoei, Z., & Salajegheh, S. (2027). Examining the Relationships Between the Antecedents and Consequences of Organizational Dissent in the Imam Khomeini Relief Committee of Yazd Province. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(1), 1-24.

Submit Date: 09 April 2026

Revise Date: 08 July 2026

Accept Date: 15 July 2026

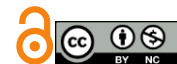
Initial Publish: 18 July 2026

Final Publish: 21 March 2027

Abstract

This study aimed to identify and explain the antecedents and consequences of organizational dissent and to develop and validate a comprehensive model of this phenomenon in the Imam Khomeini Relief Committee of Yazd Province. This fundamental–applied study employed a mixed-methods approach based on a sequential exploratory design. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 20 university professors, management experts, and experienced organizational managers and analyzed using thematic analysis. The identified themes were screened and finalized through the fuzzy Delphi technique. In the quantitative phase, the statistical population comprised 639 managers and experts employed by the Relief Committee branches in Yazd Province, of whom 240 were selected through two-stage cluster sampling. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed through the Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory technique, interpretive structural modeling, MICMAC analysis, and partial least squares structural equation modeling. NVivo 11, SPSS 26, and SmartPLS 3 were used for data analysis. Inferential findings demonstrated significant structural relationships among the individual, organizational, cultural, communicative, and economic dimensions of organizational dissent. The DEMATEL analysis identified economic conditions as the most influential factor within the causal network, whereas diverse subcultures and organizational health were the most strongly affected factors. Interpretive structural modeling and MICMAC analysis further confirmed economic conditions as a principal driving variable and classified the major consequence-related constructs as dependent variables. All Cronbach's alpha and composite reliability coefficients exceeded acceptable thresholds, and the structural path relationships were statistically significant. Furthermore, an SRMR value of 0.049 confirmed the satisfactory fit of the proposed model. Organizational dissent results from the systematic interaction of individual, structural, cultural, communicative, and economic factors. Establishing psychological safety for expressing opposing views, strengthening organizational communication, improving structural transparency, and addressing employees' economic and human needs can facilitate constructive dissent and contribute to better decision-making, job satisfaction, organizational commitment, and organizational health.

Keywords: *Organizational dissent, antecedents and consequences, organizational silence, organizational health, structural equation modeling, Imam Khomeini Relief Committee*



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

سازمان‌های امروزی در محیطی فعالیت می‌کنند که با پیچیدگی فزاینده، تغییرات شتابان، تنوع انتظارات ذی‌نفعان و ضرورت تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت همراه است. در چنین محیطی، اتکای صرف به دیدگاه‌های رسمی مدیران یا توافق ظاهری کارکنان نمی‌تواند تضمین‌کننده کیفیت تصمیم‌ها و اثربخشی سازمان باشد؛ زیرا بسیاری از خطاها، ناکارآمدی‌ها و انحرافات سازمانی نخست توسط کارکنانی مشاهده می‌شوند که به‌طور مستقیم با فرایندهای اجرایی، ارباب‌رجوع و پیامدهای تصمیم‌های مدیریتی مواجه‌اند. از این‌رو، توانایی کارکنان برای بیان دیدگاه‌های متفاوت، نقد رویه‌های جاری، طرح نگرانی‌ها و پیشنهاد راه‌حل‌های جایگزین، یکی از منابع مهم یادگیری و اصلاح سازمانی محسوب می‌شود. دگراندیشی سازمانی در این چارچوب به بیان آگاهانه اختلاف‌نظر درباره سیاست‌ها، تصمیم‌ها، رفتارها یا عملیات سازمانی اشاره دارد و می‌تواند از طریق آشکارکردن کاستی‌ها، جلوگیری از شکل‌گیری تفکر گروهی و افزایش تنوع شناختی، کیفیت تصمیم‌گیری را ارتقا دهد. با این حال، این رفتار همواره در محیطی خنثی رخ نمی‌دهد، بلکه تحت تأثیر ساختار قدرت، سبک رهبری، امنیت روان‌شناختی، کیفیت ارتباطات، فرهنگ سازمانی، وضعیت اقتصادی و ادراک کارکنان از پیامدهای سخن گفتن قرار دارد.

دگراندیشی سازمانی را نباید صرفاً رفتاری منفی، مقاومتی یا نشانه‌ای از ناسازگاری کارکنان تلقی کرد. در بسیاری از موارد، بیان مخالفت می‌تواند نشانه‌ای از مسئولیت‌پذیری، تعهد به منافع سازمان و تمایل به بهبود عملکرد باشد. کارکنانی که با مشاهده یک رویه ناکارآمد یا تصمیم زیان‌بار سکوت نمی‌کنند، ممکن است در عمل بیش از افرادی که بدون تأمل از وضعیت موجود تبعیت می‌کنند، به اهداف سازمان وفادار باشند. با این حال، نحوه تفسیر این رفتار از سوی مدیران تعیین می‌کند که دگراندیشی به صدایی سازنده تبدیل شود یا به تعارض، طرد، انزوا و سکوت بینجامد. پژوهش‌های مرتبط با رهبری مبتنی بر نقاط قوت نشان داده‌اند که وقتی مدیران توانمندی‌های کارکنان را شناسایی و برای استفاده از آن‌ها فرصت ایجاد می‌کنند، مشارکت و درگیری شغلی افزایش می‌یابد؛ چنین فضایی می‌تواند زمینه پذیرش دیدگاه‌های متفاوت و مشارکت فعال کارکنان در اصلاح فرایندها را فراهم سازد (Wang et al., 2023). همچنین، رهبری سبز و مدیریت منابع انسانی سبز از طریق تقویت هم‌راستایی ارزشی، مشارکت و احساس مسئولیت کارکنان، ظرفیت آنان برای حضور فعال در فرایندهای سازمانی را افزایش می‌دهند (Tran, 2023). بنابراین، دگراندیشی سازنده را می‌توان بخشی از یک الگوی گسترده‌تر مشارکت سازمانی دانست که در آن کارکنان نه تنها مجریان تصمیم‌ها، بلکه منابع تولید دانش، نقد و یادگیری محسوب می‌شوند.

یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های شکل‌گیری دگراندیشی، وجود امنیت روان‌شناختی است. امنیت روان‌شناختی به ادراک کارکنان از امکان بیان نظر، پرسش، نگرانی یا اشتباه بدون ترس از تحقیر، تنبیه و پیامدهای منفی بین فردی اشاره دارد. در محیط‌هایی که کارکنان احساس می‌کنند سخن گفتن موقعیت شغلی، روابط حرفه‌ای یا اعتبار آنان را تهدید می‌کند، احتمالاً به سکوت یا بیان غیرمستقیم و پنهان روی می‌آورند. یافته‌ها نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری حمایتگر می‌توانند امنیت روان‌شناختی را تقویت کرده و از طریق آن، شکوفایی در کار و درگیری شغلی را افزایش دهند (Rabiul et al., 2023). همچنین، رهبری ایمنی، مشارکت کارکنان و امنیت روان‌شناختی به صورت مستقیم و غیرمستقیم عملکرد ایمنی را بهبود می‌بخشند (Quansah et al., 2023). این شواهد نشان می‌دهد که وقتی کارکنان اطمینان دارند طرح نگرانی به واکنش خصمانه منجر نمی‌شود، اطلاعات مهم و هشدارهای پیشگیرانه را با احتمال بیشتری در اختیار سازمان قرار می‌دهند. در نتیجه، دگراندیشی در محیط امن می‌تواند نقش یک سازوکار کنترلی و پیشگیرانه را ایفا کند، درحالی‌که در محیط ناامن، همان دیدگاه‌ها ممکن است پنهان بمانند یا خارج از مسیرهای رسمی بیان شوند.

در نقطه مقابل، رهبری سمی از مهم‌ترین عوامل تضعیف‌کننده دگراندیشی سازنده و تقویت‌کننده سکوت سازمانی است. رهبران سمی از طریق رفتارهایی مانند تحقیر، تهدید، خودمحوری، سوءاستفاده از قدرت، بی‌ثباتی رفتاری، بی‌اعتمادی و تنبیه مخالفان، فضایی ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان بقای شغلی خود را بر مشارکت صادقانه ترجیح می‌دهند. مطالعات نشان داده‌اند که رهبری سمی با ابهام نقش، ناامنی شغلی، کاهش درگیری شغلی و افت عملکرد ارتباط دارد، درحالی‌که حمایت اجتماعی تیم می‌تواند بخشی از این پیامدها را تعدیل کند (Lee et al., 2023). همچنین، رهبری سمی می‌تواند از طریق بدبینی سازمانی به ایجاد آسیب یا ترومای سازمانی در میان کارکنان منجر شود (Rahmani & Ghanbari, 2024). در محیط‌های کوچک و کسب‌وکارهای خرد نیز رابطه رهبری سمی با رفتارهای سازمانی کارکنان ممکن است از طریق سازوکارهایی مانند قانون‌شکنی خیرخواهانه یا تلاش برای دورزدن محدودیت‌های ناکارآمد شکل گیرد (Rostamzadeh & Ahmadian, 2024). افزون بر این، مرورهای جدید در حوزه پرستاری نشان داده‌اند که رهبری سمی با کاهش ماندگاری کارکنان، افزایش فرسودگی و تمایل به ترک خدمت همراه است (Tsapnidou et al., 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهند که سبک رهبری نه تنها بر عملکرد و نگرش کارکنان، بلکه بر انتخاب میان صدا، سکوت، خروج یا غفلت اثر می‌گذارد.

در همین راستا، تحلیل رابطه رهبری سمی با واکنش‌های کارکنان نشان داده است که وفاداری می‌تواند در انتخاب کارکنان میان خروج، بیان نظر، سکوت و غفلت نقش میانجی داشته باشد (Sabino et al., 2024). این نکته از آن جهت مهم است که سکوت همواره به معنای بی‌تفاوتی یا فقدان دیدگاه نیست؛ گاهی کارکنان به‌رغم مشاهده مشکل و حتی برخورداری از تعهد سازمانی، به دلیل ترس از پیامدها یا امید به بهبود شرایط، از بیان دیدگاه خودداری می‌کنند. بنابراین، سازمان ممکن است سکوت را به اشتباه نشانه رضایت یا توافق تفسیر کند، درحالی‌که سکوت می‌تواند حاصل خودسانسوری، درماندگی، وفاداری منفعلانه یا ارزیابی هزینه-فایده سخن گفتن باشد. در چنین وضعیتی، فقدان اعتراض آشکار نباید به عنوان فقدان مسئله تلقی شود، بلکه ممکن است نشانه انسداد کانال‌های ارتباطی و کاهش اعتماد کارکنان به اثربخشی صدای خود باشد.

سکوت سازمانی یکی از مفاهیم نزدیک و درعین‌حال متمایز از دگراندیشی است. دگراندیشی به بیان مخالفت اشاره دارد، درحالی‌که سکوت سازمانی به خودداری آگاهانه از ارائه اطلاعات، ایده‌ها، نگرانی‌ها یا پیشنهادها مرتبط با کار مربوط می‌شود. پژوهش‌های داخلی نشان داده‌اند که سکوت سازمانی با کاهش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه دارد (Anbardar & Movahednia, 2023). زمانی که افراد احساس کنند بر تصمیم‌ها و نتایج کاری اثرگذاری ندارند، احتمال بیان دیدگاه کاهش می‌یابد و نوعی چرخه معیوب شکل می‌گیرد؛ سکوت، احساس ناتوانی را تشدید می‌کند و احساس ناتوانی نیز سکوت بیشتری به دنبال دارد. همچنین، سکوت سازمانی می‌تواند در رابطه میان بدبینی سازمانی و رفتارهای انحرافی کارکنان نقش میانجی ایفا کند (Bagheri & Hosseinpour, 2023). بدین ترتیب، نگرش منفی نسبت به سازمان، در صورت نبود امکان بیان سازنده، ممکن است به کناره‌گیری، کاهش همکاری یا رفتارهای آسیب‌زا تبدیل شود. یافته‌های دیگر نیز نشان داده‌اند که رهبری سمی و ممانعت سازمانی از طریق افزایش سکوت، فرسودگی شغلی معلمان را تشدید می‌کند (Ghanbari & Majouni, 2022). بنابراین، سکوت را می‌توان نه تنها یک رفتار ارتباطی، بلکه یک مسئله مرتبط با سلامت روانی، کیفیت رهبری و کارآمدی سازمان دانست.

رابطه سکوت سازمانی با رضایت شغلی، جو سازمانی و تعهد نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. نتایج پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سکوت سازمانی با رضایت شغلی رابطه منفی دارد و متغیرهایی مانند جو سازمانی و تعهد می‌توانند در این رابطه نقش واسطه‌ای یا تبیینی ایفا کنند (Mirzaei

(Delvi, 2023). در سازمانی که ارتباطات بسته، تصمیم‌گیری متمرکز و اعتماد محدود است، کارکنان ممکن است به این نتیجه برسند که اظهار نظر نه تنها بی‌اثر، بلکه پرهزینه است. این ادراک به تدریج رضایت شغلی و تعلق سازمانی را تضعیف می‌کند. در مقابل، جو سازمانی حمایتگر، عدالت ادراک‌شده، شفافیت و پاسخ‌گویی مدیران می‌تواند تمایل کارکنان به مشارکت در تصمیم‌ها و بیان دیدگاه‌های متفاوت را افزایش دهند. به همین دلیل، بررسی دگراندیشی بدون توجه به پیامدهایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی و سلامت سازمانی، تصویری ناقص از این پدیده ارائه خواهد کرد.

یکی دیگر از مفاهیم مرتبط، نامرئی شدن کارکنان است. نامرئی شدن زمانی رخ می‌دهد که کارکنان از نظر نقش، مشارکت، دیده شدن توانمندی‌ها یا اثرگذاری بر تصمیم‌ها در حاشیه قرار گیرند. چنین کارکنانی ممکن است در سازمان حضور فیزیکی داشته باشند، اما دیدگاه‌ها، ظرفیت‌ها و نیازهای آنان در فرایندهای رسمی نادیده گرفته شود. مطالعات نشان داده‌اند که رهبری سمی و تضعیف اجتماعی با افزایش احساس نامرئی شدن کارکنان رابطه دارند (Mohammadi, 2023). همچنین، فرهنگ بوروکراتیک می‌تواند از طریق رهبری منفعل، نامرئی شدن کارکنان را تقویت کند (Mousavi et al., 2020). در سازمان‌های شدیداً بوروکراتیک، تأکید افراطی بر سلسله‌مراتب، مقررات و تبعیت ممکن است فرصت ابراز نظر را محدود سازد و کارکنان را به مجریان خاموش تبدیل کند. افزون بر این، عواملی مانند بی‌عدالتی، نادیده گرفتن شایستگی‌ها، روابط غیرشفاف و فقدان حمایت مدیریتی در شکل‌گیری نامرئی شدن کارکنان مؤثر شناخته شده‌اند (Kasiani & Ghanbarzadeh, 2020). مطالعه پدیده «مدرسه نامرئی» نیز نشان داده است که برخی ساختارهای آموزشی می‌توانند صدا و نقش واقعی اعضا را از سطح رسمی سازمان حذف کنند (Zeraatdoost Ostadi, 2021).

در مقابل، رهبری تیمی و توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند احساس دیده شدن و اثرگذاری کارکنان را افزایش دهند. یافته‌ها نشان داده‌اند که ابعاد رهبری تیمی با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نامرئی ارتباط دارند و می‌توانند زمینه بازگشت آنان به مشارکت فعال سازمانی را فراهم کنند (Salehi Noodz, 2021). همچنین، رهبری منفعل با کیفیت تعاملات آنلاین کارکنان ارتباط دارد و متغیرهایی مانند استقلال شغلی و تاب‌آوری در تبیین این رابطه مؤثرند (Akhravi et al., 2022). این موضوع در سازمان‌هایی که بخشی از ارتباطات آن‌ها از طریق سامانه‌های دیجیتال، شبکه‌های سازمانی یا ساختارهای غیرحضور انجام می‌شود اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا فقدان حضور فعال مدیر، نبود بازخورد و ابهام در اختیار تصمیم‌گیری می‌تواند سکوت و فاصله‌گیری کارکنان را افزایش دهد. در نتیجه، تحلیل پیشایندهای دگراندیشی باید نه تنها سبک‌های رهبری آشکار، بلکه رهبری منفعل، کیفیت تعاملات و میزان استقلال کارکنان را نیز دربر گیرد.

درگیری شغلی و تعهد سازمانی از دیگر متغیرهای کلیدی مرتبط با دگراندیشی‌اند. کارکنان درگیر در کار، انرژی، تمرکز و تعلق بیشتری نسبت به وظایف خود دارند و احتمال بیشتری دارد که برای بهبود امور ایده ارائه دهند یا در برابر رویه‌های زیان‌بار واکنش نشان دهند. رهبری فراگیر می‌تواند از طریق تقویت تعهد سازمانی، درگیری شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی را افزایش دهد (Ly, 2023). همچنین، اعتمادپذیری رهبران با مشارکت و درگیری کارکنان پیوند دارد و در شرایط بحرانی، اعتماد به مدیریت می‌تواند استمرار همکاری و بیان صادقانه نگرانی‌ها را تسهیل کند (Iddagoda et al., 2023). در حوزه خدمات نیز رهبری خدمتگزار از طریق افزایش درگیری شغلی و رضایت شغلی، پیامدهای رفتاری مثبت کارکنان را تقویت می‌کند (Ozturk et al., 2021). این شواهد نشان می‌دهد که کارکنان متعهد و درگیر، در صورت برخورداری از امنیت و اعتماد، دگراندیشی را نه به عنوان تقابل با سازمان، بلکه به عنوان بخشی از مسئولیت حرفه‌ای خود تلقی می‌کنند.

از منظر فرهنگی نیز الگوهای دگراندیشی در خلأ شکل نمی‌گیرند. هنجارهای اجتماعی درباره قدرت، احترام، اطاعت، فاصله منزلتی و نحوه مواجهه با اختلاف‌نظر، بر رفتار رهبران و کارکنان اثر می‌گذارند. بررسی ساخت اجتماعی-فرهنگی رهبری سمی و سازنده نشان داده است که تعریف رفتار مطلوب یا نامطلوب رهبری تا حدی از زمینه فرهنگی و انتظارات جامعه تأثیر می‌پذیرد (Ibrahim et al., 2024). در برخی فرهنگ‌های سازمانی، مخالفت با مدیر به‌عنوان بی‌وفایی یا بی‌احترامی تلقی می‌شود، درحالی‌که در فرهنگ‌های مشارکتی، نقد محترمانه نشانه تعهد و بلوغ حرفه‌ای است. ازاین‌رو، وجود پاره‌فرهنگ‌های متعدد در یک سازمان می‌تواند به تفاوت در میزان پذیرش دگراندیشی، انتخاب مخاطب، شیوه بیان و پیامدهای آن منجر شود. این مسئله در سازمان‌های عمومی و حمایتی که کارکنان با پیشینه‌های اجتماعی، تخصصی و جغرافیایی متفاوت فعالیت می‌کنند، اهمیت بیشتری دارد.

ویژگی‌های ساختاری سازمان نیز در شکل‌گیری یا مهار دگراندیشی نقش اساسی دارند. تمرکز تصمیم‌گیری، پیچیدگی سلسله‌مراتب، رسمیت زیاد، محدودیت دسترسی به مدیران و فقدان سازوکارهای بازخورد، هزینه بیان مخالفت را افزایش می‌دهند. در مقابل، ساختارهای منعطف، شفافیت رویه‌ها، پاسخ‌گویی مدیران و کانال‌های ارتباطی روشن می‌توانند دگراندیشی را از یک رفتار پرخطر به سازوکاری مشروع برای اصلاح سازمان تبدیل کنند. افزون بر این، شرایط اقتصادی کارکنان نیز می‌تواند بر تمایل آنان به سخن گفتن اثر بگذارد. وابستگی شدید به شغل، نگرانی از امنیت اقتصادی، دشواری یافتن فرصت جایگزین و فشارهای معیشتی ممکن است کارکنان را به سکوت سوق دهد. در چنین شرایطی، حتی اگر افراد از مشکل آگاه باشند، هزینه احتمالی اعتراض را بیش از منافع آن ارزیابی می‌کنند. بنابراین، شرایط اقتصادی نه‌تنها یک متغیر زمینه‌ای، بلکه ممکن است یکی از محرک‌های اصلی انتخاب میان صدا و سکوت باشد.

در سازمان‌های حمایتی، از جمله کمیته امداد امام خمینی (ره)، اهمیت دگراندیشی دوچندان است. این سازمان‌ها با گروه‌های آسیب‌پذیر، منابع عمومی، انتظارات اجتماعی گسترده و مسئولیت‌های اخلاقی و قانونی مواجه‌اند. خطاهای تصمیم‌گیری یا ناکارآمدی رویه‌ها می‌تواند مستقیماً بر کیفیت خدمات، عدالت توزیعی، اعتماد عمومی و وضعیت معیشتی مددجویان اثر بگذارد. ازاین‌رو، کارکنانی که در خطوط مقدم ارائه خدمت حضور دارند، از دانش ضمنی و تجربه‌ای برخوردارند که برای اصلاح سیاست‌ها و فرایندها ضروری است. بااین‌حال، ساختار اداری، پراکندگی جغرافیایی، تفاوت‌های فرهنگی و محدودیت منابع ممکن است ابراز دیدگاه مخالف را دشوار سازد. اگر این دیدگاه‌ها شنیده نشوند، سازمان ممکن است با سکوت، فرسودگی، کاهش رضایت شغلی، افت تعهد و تضعیف سلامت سازمانی مواجه شود؛ اما اگر دگراندیشی در چارچوبی امن و سازنده مدیریت شود، می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری، افزایش پاسخ‌گویی و ارتقای کیفیت خدمات منجر شود.

با وجود گسترش مطالعات مربوط به سکوت سازمانی، رهبری سمی، درگیری شغلی، امنیت روان‌شناختی، نامرئی‌شدن کارکنان و پیامدهای سبک‌های رهبری، هنوز خلأ مهمی در ارائه الگویی یکپارچه از پیشایندها و پسایندهای دگراندیشی سازمانی در سازمان‌های عمومی و حمایتی ایران وجود دارد. بخش قابل‌توجهی از مطالعات پیشین بر رابطه دو یا چند متغیر متمرکز بوده‌اند و کمتر به تعامل هم‌زمان عوامل فردی، شخصیتی، جمعیت‌شناختی، ساختاری، ارتباطی، فرهنگی و اقتصادی پرداخته‌اند. علاوه بر این، بسیاری از الگوهای موجود در زمینه‌های فرهنگی و سازمانی متفاوت تدوین شده‌اند و انتقال مستقیم آن‌ها به بافت سازمان‌های حمایتی ایران ممکن است با محدودیت همراه باشد. ازاین‌رو، شناسایی بومی مؤلفه‌ها، تعیین روابط علی و سطح‌بندی آن‌ها و سپس اعتبارسنجی الگوی حاصل می‌تواند به توسعه دانش نظری و ارائه راهکارهای عملی برای مدیریت دگراندیشی کمک کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی، تبیین و اعتبارسنجی الگوی پیشایندها و پسایندهای دگراندیشی سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان یزد بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی-کاربردی و از نظر رویکرد، پژوهشی آمیخته با طرح اکتشافی متوالی بود. بنیادی بودن پژوهش به تلاش برای توسعه دانش نظری در زمینه دگراندیشی سازمانی، پیشایندهای آن و پیامدهای ناشی از آن مربوط بود و جنبه کاربردی آن نیز از قابلیت استفاده از یافته‌ها برای اصلاح ساختارها، بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و فراهم کردن زمینه ابراز دیدگاه‌های متفاوت در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان یزد ناشی می‌شد. پژوهش از نظر زمان گردآوری داده‌ها، مقطعی بود و داده‌های آن در پاییز و زمستان سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ گردآوری شد. فرایند اجرای مطالعه در سه مرحله پیوسته انجام گرفت. در مرحله کیفی، از تحلیل مضمون برای شناسایی کدها، مضامین و مؤلفه‌های اولیه مربوط به دگراندیشی سازمانی، پیشایندها و پسایندهای آن استفاده شد. در مرحله دوم، شاخص‌های استخراج‌شده با بهره‌گیری از روش دلفی فازی بومی‌سازی، غربال و نهایی شدند. در مرحله سوم نیز روابط علی و ساختاری میان متغیرها با استفاده از تکنیک دیمتل، مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل میک‌مک بررسی و در نهایت، الگوی تدوین‌شده از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی شد.

جامعه پژوهش در بخش کیفی از استادان دانشگاه، صاحب‌نظران حوزه مدیریت و مدیران ارشد و باسابقه کمیته امداد امام خمینی (ره) تشکیل شد. مشارکت‌کنندگان این بخش با استفاده از نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند و بر اساس معیارهایی مانند برخورداری از دانش تخصصی در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی، تجربه مدیریتی، آشنایی با ساختار و فرایندهای کمیته امداد و تمایل به مشارکت در مصاحبه انتخاب شدند. مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع داده‌ها در مصاحبه هجدهم حاصل شد، اما برای اطمینان از کفایت و جامعیت داده‌ها، مصاحبه‌ها با ۲۰ خبره تکمیل شد. از میان خبرگان، ۱۸ نفر مرد و ۲ نفر زن بودند. بیشتر مشارکت‌کنندگان دارای مدرک دکتری در رشته‌های مدیریت، مدیریت دولتی، مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی و اقتصاد بودند و ۳ نفر نیز مدرک کارشناسی ارشد مدیریت داشتند. سابقه کاری آنان بین ۱۶ تا ۲۶ سال قرار داشت که بیانگر تجربه حرفه‌ای و سازمانی مطلوب مشارکت‌کنندگان بود. جامعه آماری بخش کمی شامل تمامی مدیران و کارشناسان شاغل در شعب کمیته امداد امام خمینی (ره) استان یزد به تعداد ۶۳۹ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۴۰ نفر تعیین شد و نمونه‌ها به روش خوشه‌ای دو مرحله‌ای از شعب مستقر در شهرستان‌های ابرکوه، بهاباد، اردکان، میبد، یزد، تفت، مهریز، بافق، مروست، خاتم و اشکذر انتخاب شدند. در مرحله نخست، شعب و شهرستان‌ها به‌عنوان خوشه‌های پژوهش در نظر گرفته شدند و در مرحله دوم، تعداد نمونه هر خوشه متناسب با حجم کارکنان آن تعیین و افراد واجد شرایط انتخاب شدند. بیشترین سهم نمونه به شهرستان یزد با ۸۲ نفر و کمترین سهم به شهرستان مروست با ۸ نفر اختصاص یافت.

گردآوری داده‌ها با استفاده از مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مجموعه‌ای از پرسشنامه‌های تخصصی انجام شد. در مرحله اسنادی، کتاب‌ها، اسناد و مقالات علمی نمایه‌شده تا پایان سال ۲۰۲۴ در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و بین‌المللی شامل ScienceDirect، Web of Science، Scopus، Google Scholar، Emerald، CIVILICA، Magiran و SID بررسی شدند. هدف از این مرحله، دستیابی به چارچوب مفهومی اولیه، شناسایی مؤلفه‌های مطرح‌شده در مطالعات پیشین و تدوین راهنمای مصاحبه بود. در بخش کیفی، داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. مدت هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود و

پرسش‌ها بر تجربه و برداشت خبرگان از مفهوم دگراندیشی سازمانی، عوامل زمینه‌ساز یا بازدارنده آن، شیوه‌های ابراز دیدگاه مخالف و پیامدهای فردی و سازمانی دگراندیشی تمرکز داشتند. ساختار نیمه‌انعطاف‌پذیر مصاحبه‌ها این امکان را فراهم کرد که ضمن طرح پرسش‌های اصلی یکسان، با استفاده از پرسش‌های کاوشگر، ابعاد تازه و تجربه‌های خاص هر مشارکت‌کننده نیز بررسی شود.

پس از تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج مضامین، از پرسشنامه دلفی فازی برای بررسی میزان اهمیت، تناسب و قابلیت کاربرد شاخص‌ها در بافت کمیته امداد امام خمینی (ره) استفاده شد. این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم شد و دیدگاه خبرگان را درباره حفظ، اصلاح یا حذف شاخص‌های استخراج‌شده دریافت کرد. برای بررسی روابط میان مؤلفه‌ها و سطح‌بندی آن‌ها نیز پرسشنامه ساختاریافته مدل‌سازی ساختاری تفسیری تدوین شد. خبرگان در این پرسشنامه نوع رابطه میان هر جفت از متغیرها را بر اساس نمادهای استاندارد A، V، X و O مشخص کردند. نماد V نشان‌دهنده اثرگذاری متغیر نخست بر متغیر دوم، نماد A بیانگر اثرگذاری متغیر دوم بر متغیر نخست، نماد X نشان‌دهنده رابطه متقابل میان دو متغیر و نماد O بیانگر نبود رابطه مستقیم میان آن‌ها بود. برای اعتبارسنجی کمی الگوی نهایی نیز از پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای استفاده شد که گویه‌های آن در ۱۲ بعد فرهنگ و جو سازمانی، حسن شهرت سازمانی، ادراک هویت سازمانی، ساختار و فرایندهای سازمانی، ارتباطات سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، شرایط اقتصادی، پاره‌فرهنگ‌های متنوع، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و سلامت سازمانی سازمان‌دهی شده بودند. پاسخ‌ها بر اساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت، از «خیلی کم» تا «خیلی زیاد»، ثبت شدند.

برای تضمین اعتبار یافته‌های کیفی، از روش بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد؛ به این صورت که کدها و مضامین استخراج‌شده در اختیار شماری از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و اصلاحات پیشنهادی آنان در فرایند نهایی‌سازی مضامین اعمال شد. انتقال‌پذیری یافته‌ها نیز از طریق انتخاب خبرگانی با تخصص‌ها، سوابق کاری و موقعیت‌های حرفه‌ای متنوع تقویت شد. اعتمادپذیری کدگذاری با استفاده از روش بازآزمون بررسی شد؛ بدین منظور، بخشی از مصاحبه‌ها پس از یک فاصله زمانی کوتاه مجدداً کدگذاری و میزان توافق کدگذاری‌ها با فرمول هولستی محاسبه شد. ضریب پایایی بازآزمون برابر با ۰.۸۷۴ بود که ثبات مطلوب فرایند کدگذاری را نشان داد. در بخش کمی، روایی محتوایی پرسشنامه با نظر ۵ نفر از خبرگان دانشگاهی ارزیابی شد و شاخص روایی محتوایی برابر با ۰.۸۶۲ به دست آمد. برای سنجش پایایی درونی، پرسشنامه به صورت مقدماتی روی ۲۵ نفر از اعضای جامعه آماری اجرا شد. ضرایب آلفای کرونباخ ابعاد فرهنگ و جو سازمانی، حسن شهرت سازمانی، ادراک هویت سازمانی، ساختار و فرایندهای سازمانی، ارتباطات سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، شرایط اقتصادی، پاره‌فرهنگ‌های متنوع، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و سلامت سازمانی به ترتیب برابر با ۰.۸۲۷، ۰.۸۸۳، ۰.۸۵۹، ۰.۸۶۱، ۰.۸۲۹، ۰.۹۰۴، ۰.۸۲۶، ۰.۹۱۱، ۰.۸۳۲، ۰.۷۹۸، ۰.۸۶۱ و ۰.۸۰۸ بود. بالاتر بودن همه ضرایب از مقدار معیار ۰.۷، پایایی مطلوب ابزار را تأیید کرد.

داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و بر اساس فرایند رفت‌وبرگشتی براون و کلارک تحلیل شدند. در آغاز، متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر با محتوای داده‌ها آشنایی کامل پیدا کند. سپس واحدهای معنایی مرتبط با دگراندیشی سازمانی، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن و پیامدهای فردی و سازمانی آن شناسایی و کدگذاری شدند. کدهای مشابه در مقوله‌های مشترک قرار گرفتند و در ادامه، مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر شکل گرفتند. مضامین استخراج‌شده در چند مرحله بازبینی، ادغام، تفکیک و نام‌گذاری شدند تا از انسجام درونی هر مضمون و تمایز آن از سایر مضامین اطمینان حاصل شود. مدیریت، سازمان‌دهی و بازایی داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۱ انجام گرفت. در مرحله دلفی فازی، دیدگاه‌های کلامی خبرگان به اعداد فازی تبدیل

شد و پس از فازی‌زدایی، میزان توافق درباره هر شاخص محاسبه گردید. شاخص‌هایی که امتیاز لازم را کسب کردند در مدل حفظ شدند و مواردی که از اجماع کافی برخوردار نبودند، حذف یا اصلاح شدند.

در بخش تحلیل ساختاری، تکنیک دیمتل برای تعیین شدت روابط مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرها و شناسایی عوامل اثرگذار و اثرپذیر به کار رفت. پس از تشکیل ماتریس روابط مستقیم و نرمال‌سازی آن، ماتریس روابط کل محاسبه شد و بر اساس مجموع سطری و ستونی هر متغیر، میزان برجستگی و جهت علی آن تعیین گردید. مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای سطح‌بندی مؤلفه‌ها و مشخص کردن توالی نفوذ متغیرها استفاده شد. در این مرحله، ماتریس خودتعاملی ساختاری بر اساس قضاوت خبرگان تشکیل و سپس به ماتریس دستیابی اولیه و نهایی تبدیل شد. با تعیین مجموعه دستیابی، مجموعه پیش‌نیاز و اشتراک این دو مجموعه، متغیرها در سطوح مختلف مدل قرار گرفتند. تحلیل میک‌مک نیز برای طبقه‌بندی متغیرها بر اساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی انجام شد و متغیرها در گروه‌های خودمختار، وابسته، پیوندی و مستقل قرار گرفتند. تحلیل‌های مربوط به دیمتل، مدل‌سازی ساختاری تفسیری و میک‌مک در محیط نرم‌افزار Microsoft Excel 2019 انجام شد.

در بخش کمی، ابتدا داده‌ها از نظر کامل بودن پاسخ‌ها، خطاهای ورود اطلاعات و مناسب بودن برای تحلیل آماری بررسی شدند. برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان و وضعیت متغیرهای پژوهش از فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر استفاده شد. آزمون t تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین ابعاد پژوهش با مقدار مبنا به کار رفت. اعتبار الگوی پیشنهادی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی بررسی شد. در ارزیابی مدل اندازه‌گیری، بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و شاخص‌های روایی سازه بررسی شدند و گویه‌هایی که بار عاملی کمتر از ۰.۵ داشتند، از مدل حذف شدند. در ارزیابی مدل ساختاری نیز ضرایب مسیر، آماره t ، سطح معنی‌داری، قدرت تبیین متغیرهای درون‌زا و شاخص‌های برازش مدل بررسی شد. تحلیل داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ و نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۳ انجام گرفت و سطح معنی‌داری آزمون‌ها ۰.۰۵ در نظر گرفته شد. برازش کلی مدل نیز با شاخص SRMR ارزیابی شد که مقدار ۰.۰۴۹ آن، برازش مطلوب الگوی پیشنهادی را نشان داد.

یافته‌ها

در بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان، اطلاعات جنسیت برای ۱۹۱ نفر ثبت شده بود که از این تعداد، ۴۸ نفر معادل ۲۵.۱ درصد زن و ۱۴۳ نفر معادل ۷۴.۹ درصد مرد بودند. از نظر وضعیت تأهل، ۵۳ نفر معادل ۲۲ درصد مجرد و ۱۸۷ نفر معادل ۷۸ درصد متأهل بودند. در توزیع سنی، ۸.۹ درصد از پاسخ‌گویان در گروه ۲۶ تا ۳۰ سال، ۲۲.۵ درصد در گروه ۳۱ تا ۳۵ سال، ۲۷.۲ درصد در گروه ۳۶ تا ۴۰ سال، ۲۰.۴ درصد در گروه ۴۱ تا ۴۵ سال و ۲۰.۹ درصد در گروه ۴۶ سال و بالاتر قرار داشتند. از نظر سطح تحصیلات، ۱۰۱ نفر معادل ۴۱.۹ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۸۶ نفر معادل ۳۶.۱ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵۳ نفر معادل ۲۲ درصد دارای مدرک دکتری بودند. همچنین، از نظر سابقه کار، ۱۳.۱ درصد از پاسخ‌گویان دارای ۵ تا ۱۰ سال، ۳۳ درصد دارای ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۹.۴ درصد دارای ۱۶ تا ۲۰ سال و ۳۴.۶ درصد دارای ۲۱ سال و بیشتر سابقه کار بودند. بر این اساس، بیشتر پاسخ‌گویان را مردان، افراد متأهل، کارکنان ۳۶ تا ۴۰ سال، افراد دارای مدرک کارشناسی و کارکنان دارای بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت تشکیل می‌دادند.

شاخص‌های توصیفی مضامین سازمان‌دهنده الگوی دگراندیشی سازمانی، پیشایندها و پسایندهای آن در جدول ۱ ارائه شده است. بالاترین میانگین به حسن شهرت سازمانی با میانگین ۳.۴۳ اختصاص داشت و پس از آن، فرهنگ و جو سازمانی با میانگین ۳.۳۹، ویژگی‌های

Personal Development and Organizational Transformation

جمعیت‌شناختی با میانگین ۳.۳۴، تعهد سازمانی با میانگین ۳.۲۶ و سلامت سازمانی با میانگین ۳.۲۴ قرار گرفتند. کمترین میانگین نیز مربوط به ارتباطات سازمانی با میانگین ۲.۶۷ بود. میانگین رضایت شغلی و ویژگی‌های شخصیتی نیز به ترتیب ۲.۷۳ و ۲.۷۷ به دست آمد. بیشترین پراکندگی پاسخ‌ها به حسن شهرت سازمانی و سلامت سازمانی و کمترین پراکندگی به شرایط اقتصادی اختصاص داشت.

جدول ۱. آماره‌های توصیفی مضامین سازمان‌دهنده در میان پاسخ‌گویان

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
فرهنگ و جو سازمانی	۲۴۰	۳.۳۹	۰.۸۰	۱.۷۳	۴.۹۱
حسن شهرت سازمانی	۲۴۰	۳.۴۳	۱.۰۶	۱.۰۰	۵.۰۰
ادراک هویت سازمانی	۲۴۰	۳.۱۸	۰.۸۰	۱.۴۴	۵.۰۰
ساختار و فرایندهای سازمانی	۲۴۰	۳.۱۴	۰.۷۹	۱.۴۰	۵.۰۰
ارتباطات سازمانی	۲۴۰	۲.۶۷	۰.۸۱	۱.۰۰	۴.۳۶
ویژگی‌های شخصیتی	۲۴۰	۲.۷۷	۰.۷۵	۱.۰۰	۴.۱۵
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	۲۴۰	۳.۳۴	۰.۸۰	۱.۰۰	۵.۰۰
شرایط اقتصادی	۲۴۰	۳.۱۱	۰.۶۹	۱.۰۰	۵.۰۰
پارافرهنگ‌های متنوع	۲۴۰	۳.۲۱	۰.۷۳	۱.۰۰	۵.۰۰
رضایت شغلی	۲۴۰	۲.۷۳	۰.۹۸	۱.۰۰	۵.۰۰
تعهد سازمانی	۲۴۰	۳.۲۶	۰.۸۳	۱.۶۸	۴.۸۴
سلامت سازمانی	۲۴۰	۳.۲۴	۱.۰۱	۱.۰۰	۵.۰۰

برای پاسخ‌گویی به سؤال‌های پژوهش درباره ساختار الگوی دگراندیشی سازمانی، پیشایندها و پسایندهای آن و نیز تعیین میزان اعتبار الگوی پیشنهادی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی استفاده شد. پیش از ارزیابی روابط ساختاری، پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری بررسی شد. پایایی سازه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارزیابی شد. مطابق جدول ۲، ضرایب آلفای کرونباخ سازه‌ها بین ۰.۷۹۸ تا ۰.۹۱۱ و ضرایب پایایی ترکیبی بین ۰.۷۳۶ تا ۰.۹۱۲ قرار داشتند. بنابراین، تمامی ضرایب از مقدار قابل قبول ۰.۶ بیشتر بودند و پایایی درونی مناسب ابزارهای اندازه‌گیری تأیید شد. بیشترین آلفای کرونباخ به شرایط اقتصادی و بیشترین پایایی ترکیبی به حسن شهرت سازمانی اختصاص داشت.

جدول ۲. پایایی ابزارهای اندازه‌گیری

مضمون سازمان‌دهنده	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
فرهنگ و جو سازمانی	۰.۸۲۷	۰.۸۶۲
حسن شهرت سازمانی	۰.۸۸۳	۰.۹۱۲
ادراک هویت سازمانی	۰.۸۵۹	۰.۸۷۸
ساختار و فرایندهای سازمانی	۰.۸۶۱	۰.۷۳۶
ارتباطات سازمانی	۰.۸۲۹	۰.۹۰۴
ویژگی‌های شخصیتی	۰.۹۰۴	۰.۸۹۶
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	۰.۸۲۶	۰.۹۱۱
شرایط اقتصادی	۰.۹۱۱	۰.۸۰۷
پارافرهنگ‌های متنوع	۰.۸۳۲	۰.۷۶۴
رضایت شغلی	۰.۷۹۸	۰.۸۱۰
تعهد سازمانی	۰.۸۶۱	۰.۸۷۹
سلامت سازمانی	۰.۸۰۸	۰.۹۰۲
مقدار قابل قبول	بیشتر از ۰.۶	بیشتر از ۰.۶

مناسب بودن شاخص‌های هر سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. ملاک پذیرش گویه‌ها، بار عاملی بیشتر از ۰.۵ در نظر گرفته شد. نتایج نشان داد بیشتر گویه‌ها دارای بار عاملی مطلوب و آماره‌های t معنادار بودند و مقدار معنی‌داری تمامی بارهای عاملی گزارش شده برابر با ۰.۰۰۱ بود. بر اساس گزارش اولیه تحلیل، هشت گویه دارای بار عاملی کمتر از ۰.۵ بودند و از ادامه تحلیل حذف شدند. بارهای عاملی قابل قبول در سازه فرهنگ و جو سازمانی عمدتاً بین ۰.۵۱۶ تا ۰.۸۰۳، حسن شهرت سازمانی بین ۰.۵۵۸ تا ۰.۸۷۳، ادراک هویت سازمانی بین ۰.۵۱۶ تا ۰.۸۳۰، ارتباطات سازمانی بین ۰.۵۵۴ تا ۰.۸۰۸، ویژگی‌های شخصیتی بین ۰.۵۲۷ تا ۰.۸۳۱، شرایط اقتصادی بین ۰.۵۰۷ تا ۰.۷۸۲، رضایت شغلی بین ۰.۵۰۹ تا ۰.۸۰۲، تعهد سازمانی بین ۰.۵۴۱ تا ۰.۸۶۲ و سلامت سازمانی بین ۰.۵۵۳ تا ۰.۸۷۳ قرار داشتند. بنابراین، پس از حذف گویه‌های نامناسب، کفایت شاخص‌ها برای سنجش سازه‌های مربوطه تأیید شد.

روایی همگرا با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج شده بررسی شد. همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقدار AVE تمامی سازه‌ها بیشتر از حداقل قابل قبول ۰.۴ بود و از ۰.۴۸۶ تا ۰.۶۷۵ تغییر می‌کرد. بالاترین مقدار AVE به حسن شهرت سازمانی و پس از آن به تعهد سازمانی و سلامت سازمانی اختصاص داشت. این یافته نشان داد که شاخص‌های هر سازه، سهم مناسبی از واریانس سازه مربوطه را تبیین می‌کنند و ابزار پژوهش از روایی همگرای مطلوب برخوردار است.

جدول ۳. روایی همگرای ابزارهای اندازه‌گیری

مضمون سازمان‌دهنده	میانگین واریانس استخراج شده
فرهنگ و جو سازمانی	۰.۴۸۶
حسن شهرت سازمانی	۰.۶۷۵
ادراک هویت سازمانی	۰.۵۵۲
ساختار و فرایندهای سازمانی	۰.۵۴۹
ارتباطات سازمانی	۰.۵۲۴
ویژگی‌های شخصیتی	۰.۴۸۶
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	۰.۵۳۴
شرایط اقتصادی	۰.۵۲۱
پارافرهنگ‌های متنوع	۰.۵۰۱
رضایت شغلی	۰.۵۵۰
تعهد سازمانی	۰.۶۰۱
سلامت سازمانی	۰.۵۹۸
مقدار قابل قبول	بیشتر از ۰.۴

برای بررسی روایی واگرا از معیار فورنل-لارکر استفاده شد. در این روش، جذر AVE هر سازه که در قطر اصلی ماتریس قرار می‌گیرد، باید از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر باشد. مطابق جدول ۴، مقادیر قطر اصلی برای فرهنگ و جو سازمانی، حسن شهرت سازمانی، ادراک هویت سازمانی، ساختار و فرایندهای سازمانی، ارتباطات سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، شرایط اقتصادی، پارافرهنگ‌های متنوع، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و سلامت سازمانی به ترتیب ۰.۷۰، ۰.۸۲، ۰.۷۴، ۰.۷۴، ۰.۷۲، ۰.۷۰، ۰.۷۳، ۰.۷۲، ۰.۷۱، ۰.۷۴، ۰.۷۲ و ۰.۷۳ بود. به‌طور کلی، نتایج بیانگر تمایز قابل قبول میان سازه‌ها و تعامل بیشتر هر سازه با شاخص‌های خود در مقایسه با شاخص‌های سایر سازه‌ها بود.

جدول ۴. روایی و اگرای ابزارهای اندازه‌گیری بر اساس معیار فورنل-لارکر

سازه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱. فرهنگ و جو سازمانی	۰.۷۰											
۲. حسن شهرت سازمانی	۰.۶۸	۰.۸۲										
۳. ادراک هویت سازمانی	۰.۶۹	۰.۵۷	۰.۷۴									
۴. ساختار و فرایندهای سازمانی	۰.۰۲	۰.۲۳	۰.۱۹	۰.۷۴								
۵. ارتباطات سازمانی	۰.۶۳	۰.۵۱	۰.۷۷	۰.۱۰	۰.۷۲							
۶. ویژگی‌های شخصیتی	۰.۶۴	۰.۵۸	۰.۷۱	۰.۰۹	۰.۷۰	۰.۷۰						
۷. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	۰.۴۹	۰.۵۱	۰.۵۲	۰.۱۰	۰.۵۰	۰.۶۳	۰.۷۳					
۸. شرایط اقتصادی	۰.۲۷	۰.۴۴	۰.۲۶	۰.۱۲	۰.۲۹	۰.۴۵	۰.۷۱	۰.۷۲				
۹. پاره‌فرهنگ‌های متنوع	۰.۲۲	۰.۳۷	۰.۰۹	۰.۲۳	۰.۱۰	۰.۳۳	۰.۴۰	۰.۶۰	۰.۷۱			
۱۰. رضایت شغلی	۰.۱۳	۰.۱۹	۰.۲۸	۰.۴۹	۰.۲۲	۰.۰۴	۰.۱۹	۰.۴۴	۰.۳۸	۰.۷۴		
۱۱. تعهد سازمانی	۰.۱۸	۰.۱۶	۰.۲۳	۰.۲۶	۰.۲۳	۰.۱۱	۰.۲۴	۰.۲۶	۰.۱۸	۰.۲۱	۰.۷۲	
۱۲. سلامت سازمانی	۰.۲۶	۰.۲۷	۰.۴۲	۰.۲۸	۰.۰۹	۰.۱۸	۰.۲۱	۰.۳۱	۰.۲۲	۰.۲۹	۰.۱۸	۰.۷۳

برازش کلی مدل با استفاده از شاخص ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده ارزیابی شد. مقدار SRMR برابر با ۰.۰۴۹ به دست آمد که از حد ۰.۰۵ کمتر بود؛ بنابراین، تفاوت میان ماتریس همبستگی مشاهده شده و ماتریس برآورد شده ناچیز بود و مدل پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار بود.

قدرت پیش‌بینی مدل ساختاری نیز با شاخص Q^2 استون-گیسر ارزیابی شد. مقادیر ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ به ترتیب نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی هستند. مطابق جدول ۵، مقدار افزونگی اعتبار متقاطع برای تمامی سازه‌ها مثبت بود که بیانگر برخورداری مدل از قابلیت پیش‌بینی بود. بیشترین مقدار CV Red به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی با مقدار ۰.۳۰۰ و پس از آن به ارتباطات سازمانی با مقدار ۰.۲۴۹ و رضایت شغلی با مقدار ۰.۲۱۳ اختصاص داشت. بر این اساس، قدرت پیش‌بینی مدل برای ویژگی‌های جمعیت‌شناختی به سطح قوی نزدیک بود و برای ارتباطات سازمانی، رضایت شغلی، ویژگی‌های شخصیتی، تعهد سازمانی، ادراک هویت سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی و سلامت سازمانی در سطح متوسط قرار داشت. شرایط اقتصادی با مقدار ۰.۰۵۵ از قدرت پیش‌بینی ضعیف، اما قابل قبول برخوردار بود.

جدول ۵. شاخص‌های برازش و قدرت پیش‌بینی مدل ساختاری

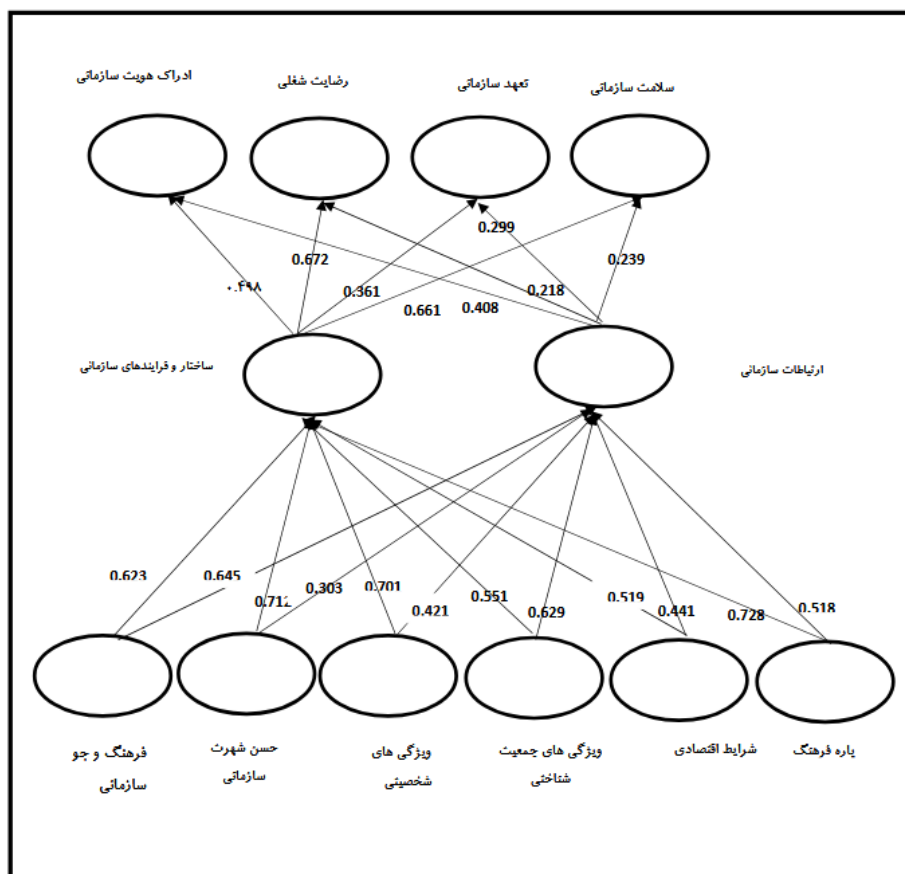
مضمون سازمان‌دهنده	CV Red	CV Com
فرهنگ و جو سازمانی	۰.۱۹۷	۰.۲۶۴
حسن شهرت سازمانی	۰.۱۴۱	۰.۴۹۱
ادراک هویت سازمانی	۰.۱۹۷	۰.۳۲۲
ساختار و فرایندهای سازمانی	۰.۱۲۲	۰.۱۲۷
ارتباطات سازمانی	۰.۲۴۹	۰.۳۳۲
ویژگی‌های شخصیتی	۰.۱۹۸	۰.۲۹۵
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	۰.۳۰۰	۰.۴۰۷
شرایط اقتصادی	۰.۰۵۵	۰.۱۷۸
پاره‌فرهنگ‌های متنوع	۰.۱۵۰	۰.۱۳۷
رضایت شغلی	۰.۲۱۳	۰.۲۷۱
تعهد سازمانی	۰.۱۹۹	۰.۲۲۳
سلامت سازمانی	۰.۱۶۱	۰.۲۱۸

برای ارزیابی تکمیلی روایی واگرا، از نسبت همبستگی‌های هتروتریت-مونوتریت استفاده شد. بر اساس معیار پیشنهادی، مقادیر کمتر از ۰.۹۰ نشان‌دهنده روایی واگرای قابل قبول هستند. مطابق جدول ۶، تمامی مقادیر HTMT کمتر از ۰.۹۰ بود. بیشترین مقدار این شاخص مربوط به رابطه ویژگی‌های شخصیتی و ارتباطات سازمانی با مقدار ۰.۸۷ بود که با وجود نزدیکی به حد معیار، همچنان در دامنه قابل قبول قرار داشت. بنابراین، نتایج شاخص HTMT نیز تمایز تجربی سازه‌های الگوی پژوهش را تأیید کرد.

جدول ۶. شاخص روایی واگرا بر اساس معیار HTMT

سازه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱. فرهنگ و جو سازمانی	—										
۲. حسن شهرت سازمانی	۰.۷۳	—									
۳. ادراک هویت سازمانی	۰.۶۵	۰.۵۰	—								
۴. ساختار و فرایندهای سازمانی	۰.۸۳	۰.۷۹	۰.۶۵	—							
۵. ارتباطات سازمانی	۰.۵۱	۰.۴۳	۰.۴۷	۰.۳۶	—						
۶. ویژگی‌های شخصیتی	۰.۵۹	۰.۵۱	۰.۴۹	۰.۴۵	۰.۸۷	—					
۷. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	۰.۷۳	۰.۴۶	۰.۵۸	۰.۶۰	۰.۵۶	۰.۷۷	—				
۸. شرایط اقتصادی	۰.۴۵	۰.۷۶	۰.۳۷	۰.۴۷	۰.۷۴	۰.۷۲	۰.۴۵	—			
۹. پاره‌فرهنگ‌های متنوع	۰.۷۳	۰.۷۵	۰.۷۹	۰.۷۷	۰.۴۹	۰.۵۳	۰.۵۵	۰.۵۱	—		
۱۰. رضایت شغلی	۰.۸۲	۰.۸۱	۰.۵۵	۰.۸۲	۰.۳۹	۰.۴۳	۰.۵۵	۰.۳۵	۰.۶۸	—	
۱۱. تعهد سازمانی	۰.۶۲	۰.۷۳	۰.۷۴	۰.۶۹	۰.۴۳	۰.۵۲	۰.۵۳	۰.۴۹	۰.۴۱	۰.۶۲	—
۱۲. سلامت سازمانی	۰.۷۹	۰.۷۸	۰.۵۴	۰.۷۸	۰.۴۱	۰.۴۲	۰.۵۳	۰.۴۸	۰.۵۲	۰.۶۱	—

با توجه به تأیید پایایی درونی، روایی همگرا، روایی واگرا، برازش کلی مدل و قابلیت پیش‌بینی سازه‌های درون‌زا، پیش‌فرض‌های لازم برای ارزیابی مدل ساختاری برقرار بود. برای بررسی معنی‌داری روابط مدل از روش بوت‌استرپ و آماره t استفاده شد. روابطی که مقدار مطلق آماره t آن‌ها بیشتر از ۱.۹۶ بود، در سطح خطای کمتر از ۰.۰۵ معنادار در نظر گرفته شدند. ضرایب معنی‌داری مسیرهای الگوی دگراندیشی سازمانی، پیشایندها و پسایندهای آن در شکل ۱ نمایش داده شده‌اند.



شکل ۱. ضرایب معنی داری مسیرهای الگوی دگراندیشی سازمانی، پیشایندها و پسایندهای آن در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان یزد

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای دگراندیشی سازمانی و اعتبارسنجی الگوی آن در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان یزد انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که دگراندیشی سازمانی پدیده‌ای تک بعدی یا صرفاً وابسته به ویژگی‌های فردی کارکنان نیست، بلکه در نتیجه تعامل مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی، ساختاری، ارتباطی، فرهنگی، جمعیت‌شناختی و اقتصادی شکل می‌گیرد. الگوی حاصل شامل مؤلفه‌های فرهنگ و جو سازمانی، حسن شهرت سازمانی، ادراک هویت سازمانی، ساختار و فرایندهای سازمانی، ارتباطات سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، شرایط اقتصادی، پاره‌فرهنگ‌های متنوع، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و سلامت سازمانی بود. نتایج تحلیل ساختاری نشان داد که شرایط اقتصادی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در شبکه روابط مدل است و پاره‌فرهنگ‌های متنوع و سلامت سازمانی در شمار متغیرهای اثرپذیرتر قرار دارند. همچنین، شاخص‌های پایایی، روایی همگرا و واگرا، قدرت پیش‌بینی و برازش کلی مدل، اعتبار الگوی پیشنهادی را تأیید کردند. مقدار شاخص $SRMR$ برابر با ۰.۰۴۹ بود که نشان داد مدل تدوین‌شده از برازش مطلوبی برخوردار است.

نخستین یافته مهم پژوهش، ماهیت چندسطحی دگراندیشی سازمانی بود. این نتیجه نشان می‌دهد که تصمیم کارکنان برای بیان یا پنهان کردن دیدگاه مخالف، تنها از یک ویژگی شخصیتی یا نگرش فردی ناشی نمی‌شود، بلکه حاصل ارزیابی هم‌زمان آنان از محیط کار، روابط قدرت، واکنش مدیران، امنیت شغلی، امکان اثرگذاری و پیامدهای احتمالی سخن گفتن است. کارکنان پیش از بیان نظر متفاوت، معمولاً این موضوع

را می‌سنجند که آیا مدیران ظرفیت شنیدن انتقاد را دارند، آیا کانال معتبری برای انتقال دیدگاه وجود دارد، آیا سخن آنان به تغییری واقعی منجر می‌شود و آیا ابراز مخالفت، جایگاه شغلی و روابط حرفه‌ای آنان را تهدید می‌کند. این تبیین با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند امنیت روان‌شناختی، سبک رهبری و درگیری شغلی در کنار یکدیگر، رفتارهای مشارکتی کارکنان را شکل می‌دهند (Quansah et al., 2023; Rabiul et al., 2023). هنگامی که محیط سازمانی از لحاظ روان‌شناختی امن باشد، کارکنان مخالفت را رفتاری پرخطر تلقی نمی‌کنند و با احتمال بیشتری نگرانی‌ها و پیشنهادهای اصلاحی خود را مطرح می‌سازند.

نقش فرهنگ و جو سازمانی در الگوی پژوهش نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بود. فرهنگ سازمانی تعیین می‌کند که اختلاف‌نظر به‌عنوان تهدیدی علیه اقتدار مدیران یا فرصتی برای اصلاح و یادگیری تفسیر شود. در فرهنگ‌های مبتنی بر اطاعت یک‌طرفه، فاصله قدرت زیاد و پرهیز از تعارض، کارکنان ممکن است حتی در صورت مشاهده خطا، از بیان صریح آن خودداری کنند. در مقابل، جو سازمانی مبتنی بر اعتماد، عدالت، احترام و پاسخ‌گویی، احتمال شکل‌گیری دگراندیشی سازنده را افزایش می‌دهد. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌هایی همسو است که نشان داده‌اند سکوت سازمانی با کاهش توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط دارد و در محیط‌هایی که کارکنان خود را فاقد اختیار و اثرگذاری می‌دانند، تمایل آنان به طرح دیدگاه‌های متفاوت کاهش می‌یابد (Anbardar & Movahednia, 2023). همچنین، رابطه سکوت سازمانی با رضایت شغلی در بستر جو و تعهد سازمانی نشان می‌دهد که کیفیت فضای روانی و اجتماعی سازمان در انتخاب کارکنان میان بیان نظر و سکوت نقش تعیین‌کننده دارد (Mirzaei & Delvi, 2023).

حسن شهرت سازمانی و ادراک هویت سازمانی نیز در مدل پژوهش جایگاه مهمی داشتند. هنگامی که کارکنان سازمان خود را معتبر، اخلاق‌مدار و دارای جایگاه اجتماعی مثبت تلقی می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که خود را بخشی از آن بدانند و برای حفاظت از منافع بلندمدت آن، اشکالات را مطرح کنند. در چنین شرایطی، دگراندیشی می‌تواند به‌عنوان نشانه تعهد و تعلق سازمانی تفسیر شود، نه مخالفت با سازمان. برعکس، در محیطی که بدبینی سازمانی گسترش یافته است، کارکنان ممکن است به این نتیجه برسند که بیان نظر بی‌فایده است و مدیران تمایلی به اصلاح ندارند. در این وضعیت، دیدگاه‌های انتقادی ممکن است به سکوت، کناره‌گیری یا رفتارهای انحرافی تبدیل شوند. این تبیین با یافته‌هایی هماهنگ است که نقش میانجی سکوت سازمانی را در رابطه میان بدبینی سازمانی و رفتارهای انحرافی تأیید کرده‌اند (Bagheri & Hosseinpour, 2023). همچنین، شواهد نشان داده‌اند که رهبری سمی از طریق تقویت بدبینی سازمانی می‌تواند زمینه آسیب و ترومای سازمانی را ایجاد کند (Rahmani & Ghanbari, 2024). بنابراین، تقویت شهرت درونی سازمان و هویت‌یابی کارکنان می‌تواند دگراندیشی را از واکنشی مخرب به رفتاری مسئولانه تبدیل کند.

یافته مربوط به نقش ساختار و فرایندهای سازمانی نشان داد که دگراندیشی در خلأ رخ نمی‌دهد و به میزان رسمی‌بودن، تمرکز تصمیم‌گیری، شفافیت رویه‌ها و دسترسی کارکنان به سطوح مدیریتی وابسته است. ساختارهای بیش از حد متمرکز و بوروکراتیک، با محدودکردن استقلال و اختیار کارکنان، هزینه بیان نظر را افزایش می‌دهند. در چنین ساختارهایی، افراد ممکن است احساس کنند نقش آنان صرفاً اجرای دستورات است و مشارکت در اصلاح سیاست‌ها خارج از محدوده وظایفشان قرار دارد. این نتیجه با یافته‌هایی همسو است که نشان داده‌اند فرهنگ بوروکراتیک می‌تواند از طریق رهبری منفعل، به نامرئی‌شدن کارکنان منجر شود (Mousavi et al., 2020). همچنین، بررسی عوامل مؤثر بر نامرئی‌شدن کارکنان نشان داده است که نادیده‌گرفتن قابلیت‌ها، ضعف حمایت مدیریتی و محدودیت مشارکت در تصمیم‌ها، کارکنان را به حاشیه می‌راند (Kasiani & Ghanbarzadeh, 2020). مفهوم مدرسه نامرئی نیز بر این نکته دلالت دارد که اعضای سازمان ممکن است

از نظر فیزیکی حضور داشته باشند، اما صدا، تجربه و ظرفیت واقعی آنان در ساختار تصمیم‌گیری دیده نشود (Zeraatdoost Ostadi, 2021).

ارتباطات سازمانی یکی دیگر از ابعاد اساسی الگوی پژوهش بود. وجود کانال‌های رسمی و غیررسمی قابل اعتماد، بازخورد سریع مدیران و امکان گفت‌وگوی مستقیم می‌تواند احتمال بیان اختلاف نظر را افزایش دهد. کارکنان زمانی به انتقال دیدگاه‌های انتقادی ادامه می‌دهند که احساس کنند شنیده می‌شوند و بیان آنان به بررسی واقعی منجر خواهد شد. در مقابل، فقدان پاسخ یا واکنش‌های تدافعی مدیران، به تدریج کارکنان را به این نتیجه می‌رساند که سکوت عقلانی‌تر از سخن گفتن است. نتایج مطالعات مربوط به رهبری منفعل نیز نشان داده‌اند که کیفیت تعاملات کارکنان تحت تأثیر میزان استقلال شغلی و تاب‌آوری آنان قرار دارد (Akhravi et al., 2022). افزون بر این، رهبری تیمی می‌تواند از طریق افزایش توانمندسازی روان‌شناختی، کارکنان به حاشیه‌رانده شده را دوباره وارد فرایندهای ارتباطی و تصمیم‌گیری کند (Salehi Noodz, 2021). بنابراین، ارتباطات سازمانی صرفاً انتقال اطلاعات نیست، بلکه سازوکاری برای توزیع قدرت، دیده شدن کارکنان و مشروعیت بخشی به اظهار نظر است.

یافته مهم دیگر پژوهش، اثرگذاری بالای شرایط اقتصادی بود. این نتیجه را می‌توان بر اساس نظریه ارزیابی هزینه و فایده رفتار توضیح داد. کارکنانی که از نظر معیشتی وابستگی زیادی به شغل دارند یا امنیت اقتصادی خود را شکننده می‌دانند، ممکن است بیان مخالفت را خطری برای استمرار اشتغال، ارتقا یا درآمد خود تلقی کنند. در چنین شرایطی، حتی وجود نارضایتی یا آگاهی از نقص‌های سازمانی الزاماً به دگراندیشی آشکار منجر نمی‌شود. فشار اقتصادی می‌تواند افراد را به سکوت تدافعی، سازگاری ظاهری یا انتقال اعتراض به مخاطبان خارج از سازمان سوق دهد. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند رهبری سمی و ناامنی شغلی از طریق افزایش ابهام نقش و کاهش درگیری شغلی، عملکرد کارکنان را تضعیف می‌کند (Lee et al., 2023). مرور مطالعات حوزه پرستاری نیز نشان داده است که محیط‌های مدیریتی سمی، همراه با فشارهای شغلی و نگرانی از آینده حرفه‌ای، تمایل به ترک خدمت را افزایش می‌دهند (Tsapnidou et al., 2025). بنابراین، شرایط اقتصادی می‌تواند به صورت غیرمستقیم بر انتخاب کارکنان میان ماندن، خروج، سکوت یا بیان نظر اثر بگذارد.

اثرپذیری پاره‌فرهنگ‌های متنوع نشان داد که دگراندیشی در گروه‌های مختلف سازمانی ممکن است معانی و اشکال متفاوتی باشد. کارکنان برحسب جایگاه شغلی، سابقه، تخصص، جنسیت، شهرستان محل خدمت و زمینه فرهنگی، درک یکسانی از مخالفت، احترام به مقام بالاتر یا حدود آزادی بیان ندارند. در برخی خرده‌فرهنگ‌ها، اظهار نظر مستقیم نشانه صداقت و مسئولیت‌پذیری است، درحالی‌که در برخی دیگر، همان رفتار بی‌احترامی یا نقض سلسله‌مراتب تلقی می‌شود. یافته‌های مربوط به ساخت اجتماعی فرهنگی رهبری نیز تأیید می‌کند که برداشت افراد از رفتار سازنده یا سمی رهبران، متأثر از هنجارهای فرهنگی و انتظارات اجتماعی است (Ibrahim et al., 2024). از این رو، مدیریت دگراندیشی مستلزم حساسیت فرهنگی است و نمی‌توان یک شیوه ارتباطی واحد را برای همه واحدها و گروه‌های سازمانی تجویز کرد.

نتایج نشان داد سلامت سازمانی یکی از پیامدهای اثرپذیر مدل است. این یافته بیانگر آن است که نحوه مدیریت دیدگاه‌های مخالف می‌تواند بر انسجام، اعتماد، روحیه کارکنان و ظرفیت سازمان برای سازگاری با محیط اثر بگذارد. هنگامی که مخالفت‌ها شنیده و به طور منصفانه بررسی شوند، کارکنان سازمان را محیطی سالم، پاسخ‌گو و یادگیرنده تلقی می‌کنند. در مقابل، سرکوب مستمر مخالفت به گسترش بی‌اعتمادی، بدبینی، فرسودگی و آسیب سازمانی منجر می‌شود. رابطه رهبری سمی با فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی نیز این تبیین را تأیید می‌کند.

(Ghanbari & Majouni, 2022). همچنین، رهبری سمی می‌تواند کارکنان را به واکنش‌های خروج، سکوت و غفلت سوق دهد و وفاداری در انتخاب میان این واکنش‌ها نقش میانجی داشته باشد (Sabino et al., 2024). در نتیجه، سلامت سازمانی فقط پیش‌شرط دگراندیشی نیست، بلکه خود نیز از پیامدهای نحوه مواجهه سازمان با صدای مخالف محسوب می‌شود.

رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیز به‌عنوان پیامدهای مهم در الگوی پژوهش مطرح شدند. کارکنانی که امکان مشارکت در تصمیم‌گیری و بیان نظر دارند، احساس ارزشمندی، مالکیت روان‌شناختی و تعلق بیشتری تجربه می‌کنند. در مقابل، نادیده گرفته شدن دیدگاه‌ها می‌تواند احساس بی‌عدالتی و بی‌اهمیتی را افزایش دهد. یافته‌های مطالعات پیشین نشان داده‌اند که رهبری فراگیر از طریق تعهد سازمانی، درگیری شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد (Ly, 2023). اعتمادپذیری رهبران نیز با مشارکت کارکنان و حفظ ارتباط آنان با سازمان پیوند دارد (Iddagoda et al., 2023). همچنین، رهبری خدمتگزار از طریق افزایش درگیری و رضایت شغلی، پیامدهای رفتاری مطلوب کارکنان را تقویت می‌کند (Ozturk et al., 2021). رهبری مبتنی بر نقاط قوت نیز با فراهم کردن فرصت استفاده از توانمندی‌های کارکنان، درگیری شغلی آنان را افزایش می‌دهد (Wang et al., 2023). این یافته‌ها نشان می‌دهند که دگراندیشی سازنده زمانی تقویت می‌شود که کارکنان احساس کنند سازمان به توانایی‌ها و مشارکت آنان ارزش می‌دهد.

ویژگی‌های شخصیتی و جمعیت‌شناختی نیز در مدل پژوهش حضور داشتند، اما اثر آن‌ها را باید در تعامل با محیط سازمانی تفسیر کرد. برخی افراد ممکن است به دلیل جرئت‌مندی، اعتمادبه‌نفس، تاب‌آوری یا احساس کنترل درونی، آمادگی بیشتری برای بیان دیدگاه مخالف داشته باشند؛ با این حال، حتی کارکنان جسور نیز در محیطی تهدیدکننده ممکن است سکوت کنند. به همین ترتیب، تفاوت‌های سنی، جنسیتی، تحصیلی و سابقه خدمت می‌توانند بر نوع مخاطب، شیوه بیان و ارزیابی پیامدهای دگراندیشی اثر بگذارند، اما این تفاوت‌ها تحت تأثیر فرهنگ و ساختار سازمان قرار دارند. نتایج مربوط به رابطه رهبری سمی و تضعیف اجتماعی با نامرئی شدن کارکنان نیز نشان می‌دهد که خصوصیات فردی به‌تنهایی تعیین‌کننده نیستند و محیط می‌تواند قابلیت‌های افراد را آشکار یا پنهان سازد (Mohammadi, 2023). همچنین، مدیریت منابع انسانی و رهبری مسئولانه می‌توانند از طریق افزایش مشارکت و هم‌راستایی ارزشی، کارکنان را به حضور فعال‌تر در سازمان ترغیب کنند (Tran, 2023).

در مجموع، برازش مطلوب الگوی پژوهش نشان داد که دگراندیشی سازمانی باید در قالب یک نظام پویا بررسی شود. شرایط اقتصادی، ساختار، فرهنگ، رهبری و ارتباطات، زمینه بیان یا سرکوب مخالفت را فراهم می‌کنند و پیامدهایی مانند رضایت، تعهد و سلامت سازمانی نیز می‌توانند مجدداً بر رفتار آینده کارکنان اثر بگذارند. بنابراین، میان پیشایندها و پسایندهای دگراندیشی رابطه‌ای خطی و یک‌طرفه وجود ندارد، بلکه چرخه‌ای بازخوردی شکل می‌گیرد. مدیریت سازنده دگراندیشی می‌تواند اعتماد و سلامت سازمان را افزایش دهد و این پیامدها نیز بیان آزادانه‌تر دیدگاه‌ها را تقویت کنند. در مقابل، سرکوب دگراندیشی به سکوت، بدبینی و کاهش مشارکت منجر می‌شود و این پیامدها به‌نوبه خود فضای سازمان را برای ابراز نظر محدودتر می‌کنند. از این رو، ارزش اصلی مدل حاضر در ارائه تصویری یکپارچه از عوامل فردی، سازمانی و محیطی و روابط متقابل آن‌ها در بافت یک سازمان عمومی و حمایتی است.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، مطالعه در شعب کمیته امداد امام خمینی (ره) استان یزد انجام شد و تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و مدیریتی میان استان‌ها ممکن است تعمیم مستقیم یافته‌ها به سایر واحدها یا سازمان‌های عمومی را محدود کند. دوم، داده‌های بخش کمی با استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی گردآوری شدند و احتمال تأثیر مطلوبیت اجتماعی، محافظه‌کاری پاسخ‌گویان و نگرانی

آنان درباره بیان تجربه‌های منفی وجود داشت. سوم، مقطعی بودن مطالعه امکان بررسی تغییرات دگراندیشی و پیامدهای آن در طول زمان را محدود کرد. چهارم، حساسیت موضوع دگراندیشی ممکن است موجب شده باشد برخی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها تمام تجربه‌های خود را به صورت صریح بیان نکنند. همچنین، وجود برخی ناسازگاری‌ها در تعداد پاسخ‌های ثبت شده برای متغیرهای جمعیت‌شناختی و حذف تعدادی از گویه‌های دارای بار عاملی پایین از دیگر محدودیت‌های پژوهش بود.

پیشنهاد می‌شود الگوی تدوین شده در سایر استان‌ها، سازمان‌های حمایتی، نهادهای دولتی و سازمان‌های غیردولتی آزمون و با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود. انجام مطالعات طولی می‌تواند نحوه تأثیر دگراندیشی بر رضایت شغلی، تعهد و سلامت سازمانی را در دوره‌های زمانی مختلف روشن سازد. بررسی نقش تعدیل‌کننده متغیرهایی مانند امنیت روان‌شناختی، فاصله قدرت، عدالت سازمانی، نوع قرارداد استخدامی و اعتماد به مدیریت نیز می‌تواند قدرت تبیینی مدل را افزایش دهد. استفاده از روش‌های چندسطحی برای تفکیک اثرات فردی، واحدی و سازمانی و نیز مقایسه الگو میان مدیران و کارکنان پیشنهاد می‌شود. همچنین، پژوهش‌های آزمایشی یا مداخله‌ای می‌توانند اثربخشی برنامه‌های آموزش مدیران، ایجاد کانال‌های امن گزارش‌دهی و جلسات گفت‌وگوی سازمانی را بر افزایش دگراندیشی سازنده ارزیابی کنند.

مدیران کمیته امداد می‌توانند سازوکارهای رسمی، محرمانه و قابل پیگیری برای دریافت دیدگاه‌های مخالف ایجاد کنند و درباره نحوه رسیدگی به پیشنهادها به کارکنان بازخورد مشخص بدهند. آموزش مدیران در زمینه گوش دادن فعال، مدیریت تعارض، جلوگیری از واکنش تدافعی و تفکیک نقد عملکرد از مخالفت شخصی ضروری است. پیشنهاد می‌شود امنیت شغلی و روان‌شناختی کارکنانی که نگرانی‌های حرفه‌ای خود را مطرح می‌کنند تضمین شود و ارزیابی عملکرد آنان تحت تأثیر بیان دیدگاه انتقادی قرار نگیرد. کاهش تمرکز تصمیم‌گیری، افزایش مشارکت کارکنان صف در بازنگری فرایندها، تقویت شفافیت و توجه به فشارهای اقتصادی و معیشتی کارکنان می‌تواند هزینه ادراک شده دگراندیشی را کاهش دهد. همچنین، لازم است تفاوت‌های فرهنگی میان شعب و گروه‌های شغلی در طراحی کانال‌های ارتباطی لحاظ و شاخص‌هایی برای سنجش دوره‌ای سکوت، اعتماد، رضایت، تعهد و سلامت سازمانی تدوین شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Contemporary organizations operate in environments characterized by rapid change, increasing complexity, resource constraints, diverse stakeholder expectations, and heightened demands for transparency and accountability. Under such conditions, organizational effectiveness depends not only on formal structures and managerial decisions but also on employees' willingness and capacity

to communicate concerns, challenge ineffective practices, and propose alternative solutions. Organizational dissent refers to the expression of disagreement with organizational policies, procedures, decisions, or managerial actions. Although dissent is sometimes interpreted as resistance, disloyalty, or interpersonal conflict, it can serve as a valuable corrective mechanism by revealing operational weaknesses, preventing groupthink, improving decision quality, and supporting organizational learning. Employees who directly interact with clients and implement organizational policies often possess practical knowledge that may not be available to senior decision-makers. Therefore, the suppression of dissent may deprive organizations of critical information and increase the likelihood of repeated errors.

The emergence of constructive dissent is strongly influenced by leadership behavior and the psychological context of the workplace. Strengths-based leadership, which emphasizes identifying and using employees' capabilities, has been associated with greater work engagement and more active participation in organizational processes (Wang et al., 2023). Similarly, green leadership and green human resource management can enhance employee engagement by creating value-based alignment and encouraging participation in organizational improvement (Tran, 2023). Inclusive and supportive leadership may also strengthen organizational commitment and work engagement, particularly in public organizations where formal structures can otherwise restrict employee voice (Ly, 2023). Trustworthiness in leadership is especially important because employees are more likely to communicate openly when they perceive managers as reliable, fair, and responsive (Iddagoda et al., 2023). Servant leadership has likewise been linked to favorable behavioral outcomes through increased work engagement and job satisfaction (Ozturk et al., 2021). These findings collectively suggest that dissent is more likely to be expressed constructively when leadership signals that employee contributions are valued.

Psychological safety is another essential condition for organizational dissent. Employees must believe that they can express concerns, admit mistakes, or question established procedures without being humiliated, punished, or professionally marginalized. Leadership styles that promote psychological safety can foster thriving and engagement at work (Rabiul et al., 2023). In addition, safety leadership and employee engagement contribute to safety performance partly by strengthening psychological safety (Quansah et al., 2023). When psychological safety is low, employees may remain silent even when they are aware of serious problems. Thus, silence should not be interpreted as agreement or satisfaction, because it may result from fear, perceived futility, loyalty, or concern about retaliation.

In contrast, toxic leadership undermines the conditions required for constructive dissent. Toxic leaders may use intimidation, humiliation, favoritism, self-centered decision-making, unpredictability, and punitive control, thereby increasing role ambiguity, job insecurity, disengagement, and performance problems (Lee et al., 2023). Toxic leadership can also contribute to organizational trauma through the development of organizational cynicism (Rahmani & Ghanbari, 2024). In small businesses, employees may respond to toxic leadership through unconventional adaptive behaviors, including benevolent rule-breaking, when formal systems fail to support organizational functioning (Rostamzadeh & Ahmadian, 2024). Evidence from healthcare settings also indicates that toxic leadership is associated with burnout, reduced retention, and stronger turnover intentions (Tsapnidou et al., 2025). Moreover, employee loyalty may shape whether individuals respond to toxic leadership through exit, voice, silence, or neglect (Sabino et al., 2024). These patterns demonstrate that dissent is embedded in a broader set of behavioral choices and that employees assess the likely consequences of speaking before deciding whether to express disagreement.

Organizational silence is closely related to dissent but represents a distinct phenomenon. Whereas dissent involves the expression of disagreement, organizational silence refers to the deliberate withholding of relevant information, ideas, concerns, or suggestions. Silence has been negatively associated with psychological empowerment, indicating that employees who feel less influential are less likely to communicate openly (Anbardar & Movahednia, 2023). It may also mediate the relationship between organizational cynicism and deviant employee behavior (Bagheri & Hosseinpour, 2023). Toxic leadership and organizational obstruction can intensify burnout by increasing organizational silence (Ghanbari & Majouni, 2022). In addition, silence has been linked to lower job satisfaction, while organizational climate and commitment may explain part of this relationship (Mirzaei & Delvi, 2023). Therefore, silence is not merely a communication failure; it may represent a symptom of broader organizational dysfunction.

Employee invisibility is another concept relevant to dissent. Invisible employees may be physically present but excluded from meaningful participation, decision-making, recognition, and influence. Toxic leadership and social undermining can increase employees' sense of invisibility (Mohammadi, 2023). Bureaucratic culture may also contribute to invisibility through passive leadership and excessive formalization (Mousavi et al., 2020). Research has identified inadequate recognition, limited managerial support, and exclusion from decision processes as major factors underlying employee invisibility (Kasiani & Ghanbarzadeh, 2020). Similar patterns have been observed in educational settings where informal and unrecognized structures create an "invisible school" in which the actual experiences and voices of organizational members remain outside formal decision-making processes (Zeraatdoost Ostadi, 2021). Team leadership can help reduce this problem by increasing the psychological empowerment of invisible employees (Salehi Noodz, 2021). Passive leadership, however, may weaken online interaction, although job autonomy and resilience can partially explain or mitigate this effect (Akhravi et al., 2022).

The cultural and sociological context of leadership also shapes organizational dissent. What is interpreted as constructive or toxic leadership may vary according to norms concerning authority, hierarchy, obedience, interpersonal respect, and power distance (Ibrahim et al., 2024). In some organizational subcultures, direct disagreement with superiors may be interpreted as disrespect, whereas in participative cultures it may be regarded as professional responsibility. Organizational dissent is therefore likely to vary across occupational groups, departments, regions, and demographic categories. These cultural differences are particularly relevant in public and charitable organizations that operate across geographically dispersed units and serve socially vulnerable populations.

The Imam Khomeini Relief Committee is a public-support organization whose effectiveness depends on accurate communication, ethical decision-making, efficient resource allocation, and responsiveness to beneficiaries' needs. Employees working in local branches are frequently exposed to operational problems and client concerns that may not be fully visible to senior managers. Their willingness to express disagreement may therefore affect service quality, organizational health, employee satisfaction, and institutional credibility. Nevertheless, dissent in such organizations may be constrained by bureaucracy, hierarchical authority, economic insecurity, diverse subcultures, and fear of negative consequences. The present study was therefore conducted to identify, explain, and validate a comprehensive model of the antecedents and consequences of organizational dissent in the Imam Khomeini Relief Committee of Yazd Province.

Methods and Materials

This study used a fundamental-applied mixed-methods design based on a sequential exploratory approach. It was conducted as a cross-sectional survey during the autumn and winter of the 2024–2025 academic year. The research process consisted of three interconnected phases. The qualitative phase aimed to identify initial codes and themes related to organizational dissent, its antecedents, and its consequences. The second phase used fuzzy Delphi analysis to screen, localize, and finalize the identified indicators. The third phase examined causal and structural relationships through the Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory technique, interpretive structural modeling, MICMAC analysis, and partial least squares structural equation modeling.

The qualitative population consisted of university faculty members, management specialists, and experienced senior managers of the Imam Khomeini Relief Committee. Participants were selected through purposive theoretical sampling. Interviews continued until theoretical saturation was reached at the eighteenth interview, although 20 interviews were completed to ensure data adequacy. The experts had between 16 and 26 years of professional experience and were primarily educated at the doctoral level in management, public administration, human resource management, educational management, and economics.

The quantitative population included 639 managers and experts employed in Relief Committee branches across Yazd Province. Using Cochran's formula, a sample of 240 participants was determined and selected through two-stage cluster sampling. Data were collected from branches located in Abarkuh, Bahabad, Ardakan, Meybod, Yazd, Taft, Mehriz, Bafq, Marvast, Khatam, and Ashkezar.

Data collection included documentary review, semi-structured interviews, a fuzzy Delphi questionnaire, an interpretive structural modeling questionnaire, and a researcher-made model-validation questionnaire. The latter assessed 12 dimensions: organizational culture and climate, organizational reputation, organizational identity perception, organizational structure and processes, organizational communication, personality characteristics, demographic characteristics, economic conditions, diverse subcultures, job satisfaction, organizational commitment, and organizational health. Responses were recorded on a five-point Likert scale.

Qualitative credibility was enhanced through member checking and the inclusion of experts with diverse backgrounds. Coding stability was assessed through test-retest reliability using the Holsti formula, yielding a coefficient of 0.874. Content validity of the quantitative instrument was reviewed by five academic experts, and the content validity index was 0.862. Internal consistency was examined in a pilot sample of 25 participants, and all Cronbach's alpha coefficients exceeded 0.70. Qualitative data were analyzed through iterative thematic analysis using NVivo 11. DEMATEL, interpretive structural modeling, and MICMAC analyses were performed in Microsoft Excel 2019. Quantitative analyses included descriptive statistics, one-sample t tests, confirmatory factor analysis, and partial least squares structural equation modeling using SPSS 26 and SmartPLS 3. Statistical significance was set at 0.05.

Findings

Most participants were male, married, aged 36–40 years, held a bachelor's degree, and had more than 20 years of work experience. Among the study constructs, organizational reputation had the highest mean score at 3.43, followed by organizational culture and climate at 3.39, demographic characteristics at 3.34, organizational commitment at 3.26, organizational health at 3.24, and diverse subcultures at 3.21. Organizational communication had the lowest mean score at 2.67, followed by job satisfaction at 2.73 and personality characteristics at 2.77.

The results indicated that organizational dissent was a multidimensional phenomenon influenced by individual, structural, cultural, communicative, demographic, and economic factors. DEMATEL analysis identified economic conditions as the most influential factor in the causal network. Diverse subcultures and organizational health were among the most affected constructs. Interpretive structural modeling and MICMAC analysis further positioned economic conditions as a major driving variable, whereas several outcome-related constructs were classified as dependent variables.

All Cronbach's alpha coefficients ranged from 0.798 to 0.911, and composite reliability coefficients ranged from 0.736 to 0.912, confirming satisfactory internal consistency. Confirmatory factor analysis showed that most indicators had acceptable standardized factor loadings. Eight items with factor loadings below 0.50 were removed from subsequent analysis. All retained factor loadings were statistically significant.

Average variance extracted values ranged from 0.486 to 0.675 and exceeded the minimum acceptable threshold. Convergent validity was therefore supported. Discriminant validity was also confirmed through the Fornell–Larcker criterion, as the square root of the AVE for each construct was generally greater than its correlations with other constructs. HTMT values were below 0.90, with the highest value being 0.87 between personality characteristics and organizational communication. The SRMR value was 0.049, indicating a satisfactory overall fit of the proposed model. Predictive relevance values were positive for all endogenous constructs. The highest CV Red value was observed for demographic characteristics at 0.300, followed by organizational communication at 0.249, job satisfaction at 0.213, organizational commitment at 0.199, personality characteristics at 0.198, and organizational identity perception and organizational culture and climate at 0.197. Economic conditions had the lowest predictive relevance value at 0.055, although it remained positive. Collectively, these results supported the reliability, validity, predictive capacity, and overall fit of the proposed model.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that organizational dissent cannot be adequately explained as an isolated employee behavior. It emerges from a system of interconnected individual, organizational, cultural, and environmental conditions. Employees appear to evaluate whether dissent is legitimate, safe, effective, and economically tolerable before deciding to express disagreement. Consequently, the same employee may communicate openly in one organizational context but remain silent in another. The central influence of economic conditions suggests that employees' financial security and dependence on employment may strongly shape their willingness to challenge organizational practices. When employees perceive their economic position as vulnerable, they may regard dissent as a threat to job continuity, promotion, or income. Economic pressure may therefore encourage defensive silence, superficial compliance, or the displacement of dissent to audiences outside the organization. This finding is especially important in public organizations, where formal job security may coexist with concerns about evaluations, advancement, transfers, or informal sanctions.

The importance of organizational culture and climate indicates that dissent depends heavily on how disagreement is interpreted. In a participative climate, disagreement may be viewed as evidence of commitment and professional responsibility. In a punitive or hierarchical climate, the same behavior may be interpreted as insubordination. Organizational reputation and identity also appear to matter because employees who identify strongly with a reputable organization may express dissent to protect it from ineffective practices. Conversely, cynicism may reduce confidence that speaking will lead to meaningful change.

The role of communication emphasizes that formal reporting channels alone are insufficient. Employees need evidence that their concerns are heard, investigated, and followed by transparent feedback. Repeated failure to respond can teach employees that silence is more rational than voice. Organizational communication should therefore be understood as a mechanism of participation and power distribution rather than the mere transmission of information.

The affected position of organizational health suggests that the management of dissent has broader consequences for trust, morale, cohesion, and adaptability. Constructively handled dissent may improve organizational health by enabling early problem detection and shared problem-solving. Suppressed dissent may instead produce frustration, withdrawal, burnout, and distrust. Job satisfaction and organizational commitment may similarly increase when employees feel respected and influential, but decline when their views are ignored or punished.

Overall, the validated model provides an integrated explanation of the antecedents and consequences of organizational dissent in a public-support organization. It shows that constructive dissent requires psychological and economic security, transparent structures, responsive communication, supportive leadership, and sensitivity to diverse organizational subcultures. By institutionalizing safe channels for disagreement and treating employee criticism as a source of organizational learning, the Imam Khomeini Relief Committee can improve decision quality, strengthen employee commitment, enhance organizational health, and deliver more responsive services to its beneficiaries.

References

- Akhrafi, A. H., Ramezani, Y., & Tatari, M. (2022). Examining the effect of passive leadership on online interaction in social media with the mediating role of job autonomy and resilience. *Sustainable Human Resource Management*, 4(6), 243.
- Anbardar, M., & Movahednia, M. (2023). Examining the relationship between organizational silence and psychological empowerment of lower-secondary teachers in District 3 of Shiraz. Third National Conference on Applied Ideas in Educational Sciences, Psychology, and Cultural Studies, Bushehr.
- Bagheri, M., & Hosseinpour, M. (2023). The mediating role of organizational silence in the relationship between the effect of organizational cynicism and deviant behaviors of employees of Khorramshahr Education Department. Seventh National Conference on Modern Research in Counseling, Educational Sciences, and Psychology of Iran, Tehran.
- Ghanbari, S., & Majouni, H. (2022). Examining the relationship between toxic leadership and teacher burnout through the mediating role of obstruction and organizational silence. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 11(1).
- Ibrahim, H., Abdulai, M., Iddrisu, S., & Konlan, I. (2024). Society and organizational leadership: Investigating the sociocultural construction of toxic and constructive leaders in Ghana. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14705958241237698. <https://doi.org/10.1177/14705958241237698>
- Iddagoda, A., Dissanayake, H., & Bagienska, A. (2023). Leadership, trustworthiness and employee engagement: An insight during the COVID-19. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-08-2022-0183>
- Kasiani, M., & Ghanbarzadeh, N. (2020). Identifying factors affecting employee invisibility: Case study of the Qazvin County Judiciary. First International Conference on Management, Industrial Engineering, and Accounting.
- Lee, M. C. C., Brenda, Y. H., & Sim, M. R. T. (2023). Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement, and job performance: A multilevel mediational perspective. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.09.002>
- Ly, B. (2023). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.003>
- Mirzaei, S., & Delvi, M. (2023). Examining the relationship between organizational silence and job satisfaction level considering the mediating variables of organizational climate and organizational commitment among employees of Isfahan Province Water and Wastewater Company. Ninth International Conference on New Perspectives in Management, Accounting, and Entrepreneurship, Tehran.
- Mohammadi, Z. (2023). *Examining the relationship between toxic leadership and social undermining with employee invisibility in the General Department of Education of Qom Islamic Azad University, Qom Branch*.

- Mousavi, S. N. a.-D., Arefnejad, M., Fathi Chegini, F., & Sepahvand, M. (2020). Analyzing the effect of bureaucratic culture on employee invisibility with the mediating role of passive leadership: Case study of public organizations in Lorestan Province. *Journal of Organizational Culture Management*, 18(2).
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Quansah, P. E., Zhu, Y., & Guo, M. (2023). Assessing the effects of safety leadership, employee engagement, and psychological safety on safety performance. *Journal of Safety Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2023.07.002>
- Rabiul, M. K., Karatepe, O. M., & Panha, M. (2023). An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103508>
- Rahmani, I., & Ghanbari, S. (2024). The effect of toxic leadership on the creation of organizational trauma with the mediating role of organizational cynicism among middle and high school teachers. *Psychological Achievements*, 31(1), 231-252.
- Rostamzadeh, A., & Ahmadian, Z. (2024). Explaining the Mediating Role of Benevolent Rule-Breaking in the Relationship Between Toxic Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Micro-Businesses. *Applied Educational Leadership*, 5(2), 78-93.
- Sabino, A., Cesário, F., & Antunes, A. (2024). Linking Toxic Leadership to Exit, Voice, Silence and Neglect: The Mediating Role of Loyalty. *Management Research the Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 22(1), 18-34. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-10-2023-1471>
- Salehi Noodz, E. (2021). Examining the effect of team leadership and its dimensions on psychological empowerment of invisible employees: Case study of official employees of the University of Sistan and Baluchestan. Eighth International Conference on Modern Techniques of Management, Accounting, Economics, and Banking with a Business Growth Approach,
- Tran, N. K. H. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. *Heliyon*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21018>
- Tsapnidou, E., Mouđάτσου, M., Katharakis, G., Koukouli, S., Rovithis, M., Kelesi, M., & Stavropoulou, A. (2025). The Impact of Toxic Leadership on Nurse Retention: A Scoping Review. *Healthcare*, 13(18), 2341. <https://doi.org/10.3390/healthcare13182341>
- Wang, J., van Woerkom, M., & Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>
- Zeraatdoost Ostadi, F. (2021). *Exploring the nature of the invisible school at the elementary level from the perspective of educational administrators in Taybad County Islamic Azad University, Taybad Branch*.