

## عوامل مؤثر بر بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی و نتایج آن

مرتضی مرادی\* - حمیدرضا جلیلیان\*\*

(تاریخ دریافت: ۹۵/۳/۳۰ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۴/۱۴)

### چکیده

بدبینی سازمانی یکی از موضوعات مهم رفتاری است که در زمینه‌های مختلفی می‌تواند اتفاق بیفتد؛ یکی از این موارد، تغییر سازمانی است. لذا هدف پژوهش حاضر بررسی علل و پیامدهای بدبینی در زمینه تغییرات سازمانی است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل پرسنل بیمارستان مهر ملایر (۱۸۰ نفر) است که با استفاده از جدول نمونه‌گیری مورگان تعداد ۱۲۳ نفر بعنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار سنجش پرسشنامه بود که پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ و روایی نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد سنجش قرار گرفت. برای آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار لیزرل و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد، بی‌عدالتی موجب بدبینی سازمانی می‌شود. رابطه رئیس و مرئوس رابطه معکوسی با بدبینی سازمانی دارد. بدبینی سازمانی بر نگرش مرتبط با سازمان و کار اثر منفی دارد. بدبینی سازمانی باعث افزایش از خودبیگانگی می‌شود. بدبینی سازمانی بر رفتارهای غیر اخلاقی و خستگی هیجانی و تمایل به ترک خدمت اثر مثبت دارد. اما حمایت ادراک شده و نقض قرارداد روانشناختی تأثیر معناداری بر بدبینی سازمانی نداشتند.

واژگان کلیدی: بدبینی سازمانی؛ تغییر سازمانی؛ رفتار غیر اخلاقی؛ نقض قرارداد روانشناختی؛ خستگی هیجانی.

## مقدمه

مدیران و کارکنان زیادی در صدها سازمان، منازعات و درگیری‌ها، موفقیت‌ها، شکست‌ها و ناکامی‌های ناشی از تغییرات در کسب و کار را تجربه کرده‌اند. تغییرات و نوآوری که در برگزیده کیفیت محصول، خدمت به مشتریان، مهندسی مجدد، فرهنگ، کار گروهی و... است ممکن است از دیدگاه افراد به طور متفاوتی نگریسته شود. به عبارت دیگر، سطح شور و شوق برای طرح‌های جدید از فردی به فرد دیگر و از سطح سلسله مراتبی به سطح سلسله مراتبی دیگر متفاوت است. سطوح بالای سازمان ممکن است تغییرات را به عنوان چالش‌های جالب و یا به عنوان پاسخ‌های مناسب و به موقع به تغییر شرایط رقابتی حس کنند اما سطوح پایین سازمان ممکن است تغییرات را به عنوان عیوب و نواقص ضروری و یا اقدامات غیر قابل درکی از سوی مدیران ارشد سازمان در نظر بگیرند که ارتباطی با اقدامات و کارهای روزانه سازمان در سطوح پایین ندارد (Reichers & et al, 1997). یکی از علل عدم استقبال کارکنان از تغییر سازمانی، بدبینی<sup>۱</sup> نسبت به تغییرات و پیامدهای آن است. محققان معتقدند که بدبینی نسبت به تغییر سازمانی متفاوت از شک و تردید است. افراد شکاک در مورد احتمال موفقیت مرددند، اما هنوز هم به شکلی منطقی امیدوار به تغییر مثبت هستند. همچنین بدبینی، متفاوت از مقاومت در برابر تغییر است، چرا که مقاومت در برابر تغییر نتیجه خودشیفتگی، سوء تفاهم، و تحمل ذاتی کم برای تغییر است.

بدبینی یکی از موضوعات رفتاری است که تبعات مهمی برای سازمان دارد. بدبینی سازمانی باعث می‌شود کارکنان به سازمان، شغل و عقاید، احساسات و رفتارهای خود نگرش منفی داشته باشند (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۸۸). معمولاً کارکنان در مقابل تغییرات سازمانی از خود مقاومت نشان می‌دهند. اما همانطور که گفته شد؛ مقاومت در برابر تغییر متفاوت از بدبینی نسبت به تغییر است. بدبینی به معنای بی‌اعتقادی، داشتن احساس منفی و بروز رفتار همسو یا باور و احساس منفی است (نجاری، ۱۳۹۴). به عبارتی در بدبینی، کارکنان نگرش منفی نسبت به سازمان دارند و با یاس و ناامیدی به سازمان نگاه می‌کنند. بنابراین ممکن است افراد در درون سازمان علاوه بر مقاومت در برابر تغییر، نسبت به تغییر بدبین باشند.

یکی از برنامه‌های تغییر و تحول که اخیراً در کشور صورت گرفته، طرح تحول نظام سلامت است که توسط وزارت بهداشت به اجرا درآمده است. هدف کلی این طرح، حفاظت مالی شهروندان در برابر هزینه‌های سلامت از طریق ساماندهی تأمین خدمات بیمارستانی و کاهش پرداخت سهم بیماران و ارتقای کیفیت خدمات سلامت در مناطق کمتر توسعه یافته کشور با

## 1. Cynicism

هدف افزایش دسترسی مردم به خدمات سلامت و ماندگاری پزشکان در بخش دولتی و در نهایت افزایش رضایت‌مندی شهروندان است. از آنجا که اعتقاد بر آن است که سیستم سلامت کشور از دیر باز با کمبود نیروی انسانی مواجه بوده است، با این حال با آغاز طرح تحول نظام سلامت بار مراجعه به مراکز درمانی افزایش یافته است به طوری که طبق آمار اعلام شده وزارت بهداشت تعداد مراجعین اکثر بیمارستان‌ها تا چهار برابر افزایش یافته است. شواهد ناشی از آن است که در مراکز درمانی گروه‌های مختلف از نوعی بدبینی نسبت به این طرح برخوردارند که دلایل مختلفی می‌تواند داشته باشد. با توجه به این موضوع، مسئله اصلی تحقیق حاضر این است که چه عواملی باعث می‌شود نسبت به تغییرات در سازمان بدبینی وجود داشته باشد؟ و در صورت وجود بدبینی چه پیامدهایی برای کارکنان و سازمان وجود دارد؟ به همین دلیل تحقیق حاضر به دنبال بررسی علل و پیامدهای بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی در یکی از بیمارستانهای مجری طرح تحول نظام سلامت است.

### بدبینی سازمانی

اگر از دیدگاه روان‌شناختی به بدبینی نگریسته شود، مفهوم بدبینی بیشتر اشاره دارد به بی-اعتمادی نسبت به مردم و اعتقاد به اینکه دیگران خودخواه هستند و ارزش اعتماد و تکیه کردن ندارند (Cook & Medley, 1954). به طور کلی بدبینی، نگرشی است که از ناامیدی، ناکامی و سرخوردگی شکل می‌گیرد. بدبینی همچنین با تحقیر، نفرت و بی‌اعتمادی مرتبط است. باور اصلی مرتبط با بدبینی این است که اصول درستکاری، عدالت و صداقت، قربانی منفعت شخصی شده است (Chiaburu & et al, 2013). این نگرش منفی در بسیاری از سازمانها نفوذ کرده و دلیل اصلی بسیاری از پیامدهای نامطلوب و منفی سازمانی و یکی از موضوعات مشکل‌ساز در محل کار می‌باشد (James, 2005). بنابراین سازمان‌ها امروزه با بدبینی مواجه هستند که از طرف کارکنان شکل می‌گیرد. دین و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) بدبینی سازمانی را اینگونه تعریف کرده‌اند: «نگرش و احساس منفی در سازمان، باوری که سازمان را فاقد درستی می‌داند و به بروز رفتارهای توهین‌آمیز و انتقادی نسبت به سازمان تمایل دارد». جانسون و اولری کلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) بدبینی سازمانی را نه فقط احساساتی می‌دانند که افراد بدبین از سازمان به دست می‌آورند، بلکه آن را شکل‌گیری تجربیات با نگرش‌هایی از زمینه و چارچوب سازمانی می‌دانند. در نهایت کارترایت و هولمز<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) بدبینی را شامل سه بعد باورها، احساس و رفتار می‌دانند. باور به اینکه سازمان فاقد

1. Dean et al  
2. Johnson & O'Leary-Kelly  
3. Cartwright & Holmes

صداقت است و اینکه اقدامات سازمان‌شان نشان‌دهنده نبود اصولی مثل عدالت، صداقت و صمیمیت است. بدینی از طریق احساس و شناخت تجربه می‌شود و قضاوت بی‌طرفانه درباره سازمان نیست، بلکه می‌تواند شامل واکنش‌های عاطفی قوی باشد. همچنین بدینی گرایش به رفتار منفی و اغلب بدخواهانه است؛ رفتارهایی مثل مورد انتقاد قرار دادن سازمان و صحبت کردن درباره عدم صداقت و درستی سازمان است.

### بدینی نسبت به تغییر سازمانی

وانوس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) با معرفی سازه بدینی نسبت به تغییر سازمانی، آن را بدین صورت تعریف کرده‌اند: نگاه بدینانه نسبت به موفقیت‌آمیز بودن تلاش‌های تغییر، زیرا مسئولین اجرای تغییر اصولاً بی‌انگیزه، نالایق و یا هر دو هستند. استنلی و همکاران (۲۰۰۵) با اذعان به اینکه نگرش‌های خاص، پیش‌بینی کننده‌های بهتری از نیت و رفتار فردی هستند، بدینی به تغییر را بی‌اعتقادی به هدف‌ها و مقاصد ضمنی و آشکار مدیر در ازای یک تغییر سازمانی خاص تعریف می‌کنند. همچنین دانیل و کیان<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) بیان داشتند؛ بدینی به تغییر خاص، نگرش منفی نسبت به یک تغییر سازمانی بوده و مشتمل بر سه وجه است: وجه شناختی که بر ناباوری به دلایل ضمنی و آشکار مدیران برای تغییر دلالت کرده؛ وجه هیجانی که احساس بدینی و ناکامی در مورد تلاش‌های تغییر را توصیف نموده؛ و نهایتاً وجه رفتاری که بروز رفتارهای اهانت‌آمیز و نامرتب‌ت نسبت به تغییر سازمانی خاص را بیان می‌کند (نجاری، ۱۳۹۳).

بسیاری از مدیران و کارکنان در سازمان‌های مختلف منازعات و درگیری‌ها، موفقیت‌ها، شکست‌ها و ناکامی‌هایی را که با تغییر روش، رویه‌ها و ساختار همراه بوده را تجربه کرده‌اند. تغییر همیشه با دشواری‌هایی مواجه است. سطح استقبال از برنامه‌های جدید از فردی به فرد دیگر و از سطح سلسله‌مراتبی به سطح سلسله‌مراتبی دیگر متفاوت است. سطوح بالای سازمان ممکن است تغییرات را به عنوان چالش‌های جالب و یا به عنوان پاسخ‌های مناسب و به موقع به تغییر شرایط رقابتی مشاهده کنند. سطوح سازمانی پایین‌تر ممکن است آن را به عنوان عیوب و نواقص ضروری و یا اقدامات غیرقابل درکی از سوی گروه مدیران ارشد سازمان ببینند که ارتباطی با عملیات و کارهای روزانه سازمان در سطوح پایین ندارند (Reichers & et al, 1997). بدینی نسبت به تغییر سازمانی می‌تواند یک پیشگویی منحصر به فرد در مورد احتمال امتناع شکاکان از حمایت از تغییر باشد. عدم حمایت این گروه ممکن است منجر به شکست و یا موفقیت بسیار محدود گردد. در صورت شکست، باورهای بدینانه مدیران را از تمایل به تلاش مجدد منع

1. Wanous et al  
2. Daneil & Qian

می‌کند (Vance & et al, 1996).

تغییرات اندکی را می‌توان از سطوح بالای سازمانی به صورت اجباری اعمال کرده و بدون نیاز به پذیرش اکثر کارکنان به اجرا گذاشت. موفقیت بسیاری از تغییرات سازمانی وابسته به تعهد اختیاری و پیگیری آن است؛ که اگر تعهد نباشد ممکن است در مرحله بعد بدبینی مانع مهمی در مسیر تغییر باشد (Reichers & et al, 1997). بدبینی نسبت به تغییرات ممکن است هم از تجربیات تلاش‌های سازمان برای ایجاد تغییر و هم به طور کلی از داشتن دیدگاه بدبینانه نشأت بگیرد. برخی از کارکنان ممکن است به سازمان با دید بدبینانه نگاه کنند. از آنجا که سازمان‌های اندکی به طور کامل و مداوم در ایجاد تغییرات اثربخش عمل می‌کنند، شواهد کافی در واقعیت زندگی سازمانی افراد برای حمایت از دیدگاه‌های بدبینانه‌شان وجود دارد. بنابراین، تمایل عمومی ممکن است در یک باور بدبینانه خاص در مورد تغییر سازمانی به عنوان نتیجه مستقیم تجربه تغییراتی باشد که به طور مداوم موفق نبوده‌اند (Rubin & et al, 2009). بدبینی ممکن است باعث ایجاد حس گنج‌کنندگی در افراد درباره حوادث پیرامون خود شود. به عنوان مثال، کارکنان ممکن است زمانی که تغییرات ایجاد شده در سازمان با هیاهوی زیادی اعلام می‌شود، اما دلیل تغییرات در سازمان کم توضیح داده می‌شود، حس گنج‌کننده‌ای به آنها القا شود. یا ممکن است زمانی که با وجود تغییرات عمده اعلام شده در استراتژی، وظایف شغلی و محیط کارشان همچنان شرایط مانند گذشته باقی بماند، به اشتباه بیفتند؛ چرا که برای آماده‌سازی خود جهت درک بیشتر اوضاع، آنها ممکن است به این نتیجه برسند که باید دست به تظاهر بزنند. آنها ممکن است برای توجیه شکست و یا عدم پیگیری به این نتیجه برسند که این موضوع برای افرادی که مسئول تغییر هستند، واقعاً مهم نیست (Reichers & et al, 1997). علاوه بر این، افرادی که در مورد تغییرات سازمانی بدبین هستند، ممکن است شکاف اطلاعاتی را با این توجیه که همه چیز به خوبی پیش نمی‌رود، پر کنند (Vance & et al, 1996). بدبینی نسبت به تغییر سازمانی ممکن است نقش دفاعی بازی کند، این نقش با محافظت از افراد در مقابل افکار ناخوشایند انجام می‌شود و مانند آن است که سازمان در حال تجربه مشکلات جدی است. چنین افکاری باعث می‌شود کارکنان احساس آسیب‌پذیری کرده و نسبت به امنیت شغلی خود شک و تردید کنند. در عوض اگر افراد بر این باور باشند که تلاش‌های صورت گرفته در جهت تغییرات سازمانی هماهنگ شده و مثبت است آنها از احساس ناامیدی اجتناب می‌ورزند (Reichers & et al, 1997).

تحقیقات مختلف در زمینه بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی درصدد تئوریزه کردن رفتارهای کارکنان در هنگام اعمال برنامه‌های بهبود و تغییر وضعیت در عرصه‌های سازمانی

است (نجاری، ۱۳۹۳). با مراجعه به این تحقیقات مشخص می‌شود که عوامل مختلفی بر بدینی نسبت به تغییر سازمانی اثر می‌گذارند و در صورت ایجاد بدینی، پیامدهای زیادی برای سازمان در بر دارد. در زیر اشاره‌ای به عوامل تاثیر گذار بر بدینی و پیامدهای آن می‌شود.

### عوامل مؤثر بر بدینی نسبت به تغییرات سازمانی

بسیاری از سازمان‌ها شامل کارکنانی با نگرش‌های بدینانه هستند و آگاهی از واکنش‌های کارکنان به بدینی سازمانی به منظور درک اهمیت و علل آن و اقدام جهت کاهش بدینی سازمانی و کاهش اثرات سازمانی و شغلی آن، لازم و ضروری است (حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۰). بدینی سازمانی باعث رفتارهای نهم و آشکاری می‌شود که پیامدهای سازمانی مهمی دارند. بدینی سازمانی می‌تواند علل مختلفی داشته باشد که با مفاهیم دیگر سازمانی مرتبط است؛ درک علل و محرک‌های بدینی سازمانی و ارتباط بین آنها و سایر مفاهیم سازمانی در کاهش بدینی در سازمان و جلوگیری از پیامدهای آن مؤثر خواهد بود.

در مقالات مربوط به بدینی سازمانی عوامل مختلفی را به عنوان علل بدینی ذکر کرده‌اند. در این تحقیق چهار عامل مهم مورد بررسی قرار گرفته است.

**بی‌عدالتی:** عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره وجود آن بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. تحقیقات نشان داده‌اند که فرایندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و چگونگی برخورد با افراد در سازمان‌ها ممکن است باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. عدالت در سازمان به سه نوع بیان شده است: *عدالت توزیعی*<sup>۱</sup> که به انصاف درک شده از پیامدهای سازمانی برمی‌گردد. *عدالت رویه‌ای*<sup>۲</sup> مربوط می‌شود به عدالت دریافت شده از روش‌های استفاده شده برای تصمیم‌گیری در مورد اختصاص‌ها و نتایج و *عدالت تعاملی*<sup>۳</sup> که به کیفیت رفتار میان اشخاص که بوسیله هر فردی احساس می‌شود برمی‌گردد ( Zhang & et al, 2009).

اگر شخصی در سازمان احساس نابرابری کند، خواهان کاهش این نابرابری است و هر قدر این نابرابری بیشتر باشد، انگیزه فرد برای کار و تلاش کاهش می‌یابد و بدین ترتیب زمینه بسیاری از مسائل موجود در سازمان‌ها مانند کم‌کاری، کاهش سطح تعهد و تعلق درونی، کاهش اطمینان و اعتماد به مدیران و بدینی و کج‌اندیشی به شیوه تصمیم‌گیری‌ها و مدیریت کلان اتفاق خواهد

1. Distributive justice
2. Procedural justice
3. Interactional justice

افتاد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۳). علاوه بر موارد فوق، بی‌عدالتی ممکن است منجر به تاکتیک‌های غیرمستقیم و دفاعی<sup>۱</sup> نیز شوند. بسیاری از محققان اعتقاد دارند که اگر کارکنان، تصمیمات سازمانی و اقدامات مدیریت را متعصبانه و ناعادلانه درک کنند، به احتمال بیشتری احساس رنجش، تخطی و حتی عصبانیت می‌کنند (James, 2005).

با اجرای دستورالعمل پرداخت مبتنی بر عملکرد که هدف آن برقراری عدالت در پرداخت بین رده‌های مختلف کارکنان بیمارستان‌ها بود، موجب اعتراض تعدادی زیادی از پرستاران شد. آنها معتقد بودند با اجرای این طرح، حجم کارشان چندین برابر شده ولی دریافتی آنان نسبت به قبل تغییری نداشته یا اندک بوده و از درآمد بیمارستان مبلغ بسیار زیادی عاید غیر پرستاران می‌شود. این حس بی‌عدالتی باعث بدبینی به مدیران شد؛ که به نظر می‌رسید در طرح تحول نظام سلامت نیز بتواند نقش منفی داشته باشد و بدبینی به این طرح را موجب شود. پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند، احتمال ایجاد بدبینی سازمانی در کارکنانی که احساس بی‌عدالتی کنند، بسیار زیاد است.

**حمایت سازمانی ادراک شده:** حمایت سازمانی ادراک شده، مفهومی نسبتاً جدید در مطالعات سازمانی است. براساس تئوری تبادلات اجتماعی، کارکنان درباره این که آیا سازمان برای همکاری آنها ارزش قائل است و به خوب بودن آنها توجه دارد یا خیر، اعتقاداتی دارند و آنرا عمومیت می‌دهند. تحقیقات مرتبط با تئوری تبادل اجتماعی بلاو (۱۹۶۴) پیشنهاد کرده‌اند که نگرش‌های کارکنان نسبت به سازمان می‌تواند تحت تأثیر باورهای کلی درباره میزانی که سازمان به مشارکت آنها ارج می‌نهد و متوجه سلامت آنها هستند، قرار گیرد. این باورها حمایت سازمانی درک شده نام دارند. برخلاف تبادلات عضو- رهبر که در آن یک کارمند روابط خود با سرپرست را ارزیابی می‌کند، در این جا کیفیت مبادله با سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (Byrne & Wayne, 2008). بر اساس یک گزارش فواتحلیل، حمایت سرپرست یکی از عوامل مهم برای حمایت سازمانی ادراک شده است؛ به طوری که رفتارها و برخوردهای مناسب از طریق سرپرست، اغلب به عنوان شاخصی نیرومند برای تقویت یا تضعیف حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان محسوب می‌شود (Rhoades & Eisenberger, 2002).

هنگامی که کارکنان درک کنند با آنها به طور مطلوبی رفتار نشده و از سوی سازمان نیز حمایت نشده‌اند، به احتمال بیشتری باورها و احساسات منفی نسبت به سازمان‌شان پیدا می‌کنند (Brown & Cregan, 2008). به عبارت دیگر، از نظر منطقی اگر کارمندی احساس کند سازمان به کارکنانش توجه نمی‌کند، وقوع بدبینی سازمانی محتمل است. بنابراین، به

نظر می‌رسد که حمایت سازمانی ادراک شده با بدبینی سازمانی رابطه منفی داشته باشد؛ چرا که تحقیقات مختلف نیز پیامدهای منفی سطوح پایین حمایت سازمانی را به اثبات رسانده‌اند. **رابطه رئیس-مرئوس:** تئوری رهبر-عضو الگوی فکری مهمی برای درک روابط سرپرست-زیردست است. بر اساس تئوری رهبر-عضو فرایندهایی اثربخش رهبری هنگامی به وقوع می‌پیوندد که رهبران و پیروان در روابط به حد بلوغ برسند و به این ترتیب، به مزایای حاصل از این روابط دست یابند. طبق این تئوری افراد به دو گروه خودی و غیرخودی تقسیم می‌شوند. گروهی که روابط نزدیکی با سرپرست خود دارند و گروهی که روابط دورتری با سرپرست دارند. افرادی که روابط کاری بهتری با سرپرستان خود دارند، می‌توانند به منابع و اطلاعات بیشتری دست یابند و در وظایف و مسئولیت‌های مهم، بیشتر مورد اعتماد قرار گیرند. بنابراین احتمال کمتری وجود دارد که این افراد برداشت نادرست از تصمیمات و تغییرات سازمانی داشته باشند. اما افرادی که روابط خوبی با سرپرست خود ندارند به احتمال زیاد نسبت به سازمان و برنامه‌های موجود بدبین خواهند شد (Davis & Gardner, 2004). به طور کلی رابطه بین رئیس و مرئوس عبارت است از کیفیت رابطه کاری بین یک کارمند و سرپرست مستقیم وی (Kim & et al, 2010). افرادی که روابط خوبی با سرپرست دارند و با خارج از گروه خودی روابط گروهی بیشتری دارند، می‌توانند به اطلاعاتی دست پیدا کنند که منجر می‌شود از تغییرات و فرایندهای کاری آگاهی یابند؛ که این امر در جلوگیری از بدبینی سازمانی نقش بسزایی دارد (Neves, 2012). همچنین ارتباط با رئیس منجر به ایجاد قدرت می‌شود، افرادی که تصور قدرت کمی دارند، احتمال بدبینی سازمانی در آنها بیشتر است.

**نقض قرارداد روانشناختی:** معمولاً سازمان‌ها تعهداتی را در قبال کارکنان خود دارند که ممکن است این تعهدات را در بدو ورود به سازمان و یا بعد از آن به وجود آورند. اگر سازمان به هر دلیل نتواند به تعهدات خود عمل نماید، کارکنان ممکن است این حس را داشته باشند که نقضی در قرارداد روانشناختی صورت گرفته است. اندرسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) معتقد است؛ سه عامل موجب ایجاد بدبینی سازمانی می‌شود: اول، شکل‌گیری انتظارات بالای غیر واقعی؛ دوم، تجربه ناامیدی در برآورده شدن این انتظارات؛ و سوم، سرخوردگی پس از آن. بنابراین می‌توان بیان کرد که بدبینی، واکنشی به انحراف و تخلف از تبادل اجتماعی است و این انحراف از قرارداد روانشناختی منجر به افزایش سطوح بدبینی میان کارکنان می‌شود (براون و کرگان، ۲۰۰۸). البته بدبینی یک از پیامدهای انحراف از قرارداد روانشناختی است در حالی که بی‌اعتمادی، بی‌عدالتی، نگرانی و رنجش و همچنین لطمه وارد شدن به تعهد رهبر-عضو از دیگر پیامدهای آن



است. اگر قبلاً در سازمان تعهداتی مبتنی بر تغییرات به کارکنان داده شده و عملی نشده است این می‌تواند به بد عهدی تعبیر شود و بدبینی را در برنامه‌های آتی به دنبال داشته باشد.

### پیامدهای بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی

تحقیقات مختلف، پیامدهای متفاوتی را برای بدبینی سازمانی مطرح کرده‌اند. برای مثال، بارنز<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) به تعهد پائین؛ حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۰) به تمایل به ترک خدمت، کاهش مشارکت در تصمیم‌گیری، منفی‌گرایی شفاهی؛ و جیمز (۲۰۰۵) به رفتارهای کاری مخرب اشاره کرده‌اند. همچنین براون و کرگان (۲۰۰۸) به تعهد سازمانی پایین، رفتار ضد شهروندی سازمانی و رضایت شغلی پایین اشاره کردند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان بدبین از روحیه پایین‌تری برخوردارند و دارای بهره‌وری پایین‌تر، رضایت شغلی و تعهد سازمان کمتری هستند و احتمال مشارکت آنها در تغییرات سازمانی کم‌تر است (Ince & Turan, 2011). اما بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی می‌تواند بر جنبه‌های دیگری از زندگی کاری نیز تأثیرگذار باشد. افراد بدبین ممکن است تعهد و یا انگیزه خود را به کار از دست بدهند. امکان افزایش غیبت و نارضایتی این افراد وجود دارد (Stanley & et al, 2005). این دارای پیامدهای مهمی برای برنامه‌ریزی و مدیریت فرآیندهای تغییر در سازمان است و باید مورد توجه مدیران به منظور اتخاذ استراتژی‌های ارتباطی مناسب برای به حداقل رساندن بدبینی در سازمان باشد (Reichers & et al, 1997). علیرغم تبعات منفی زیاد که برای بدبینی سازمانی ذکر شده، در پژوهش حاضر به مواردی از آنها متناسب با جامعه مورد مطالعه پرداخته می‌شود.

**تمایل به ترک خدمت:** تمایل به ترک خدمت عبارت است از تصمیم یک کارمند به ترک سازمان و جستجوی شغل جایگزین (Lutchman, 2008). در تعریف دیگری آمده، قصد ترک خدمت عبارت است از قدرت نسبی نیت و قصد فرد برای کناره‌گیری دائمی و داوطلبانه از سازمان (Lee, 2000). ترک خدمت کارکنان برای سازمان مضر و پرهزینه است. هنگامی که کارکنان خوب، سازمان را ترک کنند، سازمان باید افرادی را جایگزین آنها نماید و هزینه‌های جایگزینی و آموزشی، از دست دادن فرصت و قطع رابطه با مشتریان را متحمل شود. همچنین نرخ بالای ترک خدمت کارکنان، بهره‌وری را کاهش می‌دهد و باعث کم شدن سود سازمان می‌گردد. عوامل مختلفی ممکن است موجب ترک سازمان گردد که بدبینی یکی از این عوامل است. اگر بدبینی نسبت به سازمان به مدت طولانی در یک فرد وجود داشته باشد، ممکن است در نهایت تمایل به ترک سازمان در فرد به وجود

آید. این چیزی است که پژوهش‌های قبلی از جمله بارنز (۲۰۱۰) نیز به آن اشاره کرده‌اند.

**نگرش مرتبط با سازمان و کار:** یکی از مهمترین متغیرها در محیط کاری و سازمانی، ادراک و نگرش کارکنان نسبت به موضوعات مختلف شغلی و سازمانی است. موضوع نگرش ممکن است هر چیزی باشد که در جهان‌شناختی شخصی وجود دارد، اما به معنای بی‌انتهای بودن نگرش‌های افراد نیست. نگرش‌های افراد محدود به شناخت‌های آنهاست، یعنی ما نسبت به چیزهایی نگرش داریم که درباره آنها شناخت داشته باشیم. کسی که از موردی هیچ‌گونه اطلاعی ندارد، نمی‌تواند نگرشی هم نسبت به آن داشته باشد. اهمیت نگرش از آن جهت است که نگرش بر رفتار فرد اثر می‌گذارد؛ برای مثال کارمندی که نسبت به سازمان بدبین است، نگرش منفی به سازمان خواهد داشت و ممکن است بیشتر غیبت کند و میزان و تعداد جابه‌جایی او بیشتر گزارش شود (James, 2005). نگرش‌های شغلی و سازمانی شامل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی و... است که عوامل متعددی بر روی آنها اثر می‌گذارند؛ از جمله بدبینی سازمانی، امنیت شغلی، مشارکت و همکاری. اگر در مسائل مختلف سازمان، نتوان اعتماد کارکنان را جلب کرد و نسبت به آنها دیدگاه منفی داشت، ممکن است آنها احساس کنند مورد اعتماد نیستند و برای تلافی در گیر اقدامات انحرافی شوند. آنها همچنین ممکن است از شوخی‌ها و کنایه‌ها بویژه شوخی‌های طعنه‌آمیز برای بیان نگرش‌های بدبینانه‌شان استفاده کنند (Dean & et al, 1998). مساله مهم این است که نگرش قابل کنترل است و مدیران می‌توانند با بیان مزیت‌های تغییرات سازمانی، مانع بدبینی به سازمان و همچنین شکل‌گیری نگرش‌های مثبت به سازمان و کار در افراد شوند؛ زیرا در بعضی مواقع تغییر آن‌چنان فراگیر است که کارکنان چاره‌ای جز تغییر در نگرش جهت سازگار نمودن خود با تغییرات انجام شده ندارند.

**خستگی هیجانی:** خستگی هیجانی<sup>۱</sup> یکی از مولفه‌های فرسودگی شغلی است که نخستین بار در اواخر دهه ۱۹۶۰، زمانی که فرودنبرگر علائم خستگی را در کارکنان خود مشاهده کرد، تعریف شد (آقاجانی، ۱۳۹۱). فرودنبرگر فرسودگی شغلی را حالتی از خستگی و یا ناکامی می‌داند که به علت از خود گذشتگی فرد و همچنین روش زندگی او یا ارتباطی که منجر به وصول نتیجه دلخواه نمی‌شود، بوجود می‌آید. ماسلاچ و جکسون<sup>۲</sup> (۱۹۸۶)، رایج‌ترین تعریف از فرسودگی شغلی را ارائه کردند: فرسودگی شغلی سندرومی روان‌شناختی است که علاوه بر خستگی هیجانی شامل مسخ شخصیت و کاهش موفقیت فردی است. خستگی هیجانی به از بین رفتن منابع هیجانی یا تخلیه توان روحی اطلاق می‌شود؛ خستگی هیجانی، بدنبال قرار گرفتن

1. Emotional exhaustion
2. Maslach & Jackson

طولانی مدت در موقعیت سخت کار است؛ خستگی نشانگر میزان استرس موجود در پدیده فرسودگی شغلی است. سرخوردگی طولانی مدت و استرس، به ویژه در میان کسانی که فاقد منابع کافی هیجانی هستند، ممکن است منجر به فرسودگی شغلی در محل کار شود ( Jackson & et al, 1986). یکی از عواملی که باعث سرخوردگی و خستگی هیجانی کارکنان می شود، بدبینی نسبت به سازمان علیرغم تلاش و از خودگذشتگی برای انجام وظایف است. به عبارتی، خستگی هیجانی برابر است با مفهوم فشاری که با تنش، اضطراب، خستگی جسمانی و همچنین بدبینی نسبت به تغییر سازمانی ارتباط دارد. آبراهام<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) معتقد است، بدبینی به عنوان یک عکس العمل هیجانی ناشی از شک و تردید کارکنان به تغییرات می تواند باشد. ریا و آمانت<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) رابطه بین بدبینی سازمانی و خستگی هیجانی را نیز تأیید کرده اند ( Riaz & Amanat, 2013). از آنجا که کارکنان و مخصوصاً پرستاران بیمارستان علیرغم اضطراب و استرس شغلی، تلاش و کوشش فراوانی در جهت انجام وظایف خود دارند، اگر نسبت به تغییرات نگرش بدبینانه‌ای داشته باشند، می توان آنها را در معرض خستگی هیجانی دید. بنابراین بدبینی به تغییر سازمانی می تواند منجر به خستگی هیجانی شود.

*از خود بیگانگی:* از خود بیگانگی، یکی از مهم ترین مسائل انسان شناختی است که در حوزه های گوناگون علوم انسانی از جمله فلسفه، جامعه شناسی و روان شناسی به کار رفته است. از خود بیگانگی نشان دهنده انفصال فرد از نظام باورها، ارزش ها، هنجارها و الگوهای عمل، اهداف سازمانی و انتظارات جمعی است (Seyfettin & et al, 2010). در حوزه سازمان و مدیریت نیز نوعی از خود بیگانگی شغلی<sup>۳</sup> وجود دارد. از خود بیگانگی شغلی عبارت است از حالت جدایی روان شناختی که در تصویر فرد از خود و ارتباطات اجتماعی هم در درون و هم در بیرون محیط کار تعمیم می یابد. زمانی که افراد نسبت به موردی بدبین هستند، نمی توانند با آن ارتباط خوبی برقرار کنند و به نوعی از آن منفصل می شوند. تحقیقات مختلفی به ارتباط بین بدبینی سازمانی و از خود بیگانگی شغلی اشاره کرده اند. توران<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در تحقیق خود نشان داد زمانی که بدبینی در سازمان افزایش یابد، منجر به افزایش از خود بیگانگی خواهد شد. هم چنین اندرسون<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) رابطه بین بدبینی سازمانی و از خود بیگانگی را مورد تأیید قرار داد. سباتین و محموت<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) نیز به این نتیجه رسیدند

1. Abraham
2. Riaz & Amanat
3. Job alienation
4. Turan
5. Andersson
6. Sebahattin & Mahmut

که ابعاد شناختی بدینی سازمانی به طور مثبتی بر از خود بیگانگی اثر گذار است. **رفتارهای غیر اخلاقی:** رفتارهای غیر اخلاقی رفتارهای کاری هستند که به قصد آسیب رساندن به سازمان و اعضای آن انجام می‌شود و می‌تواند اقداماتی مثل دزدی، یا رفتارهای منفعلانه مثل انجام ندادن کار باشد. به عبارتی، رفتاری که با اصول و معیارها یا قوانین و مقررات مغایرت داشته باشد. رفتار کاری مخرب و غیر اخلاقی ممکن است توسط کارکنان به منظور کاهش عدم توازن درک شده در روابط تبادل اجتماعی استفاده شود. تحقیقات مختلف نشان دادند افرادی که دچار بدینی سازمانی می‌شوند، به شیوه‌ای رفتار می‌کنند که با عقایدشان سازگار است و رفتار شهروندی سازمانی در آنها کم است (حسن پور و همکاران، ۱۳۸۸). در چنین مواقعی افراد بدین ممکن است به سمت اقدامات مخرب و غیر اخلاقی نیز حرکت کنند. والر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در تحقیق خود به همین نتیجه رسیدند و در یک مطالعه بین فرهنگی نشان دادند بدینی اجتماعی منجر به رفتارهای غیر اخلاقی می‌شود.

### پیشینه پژوهش

نایر و کمالانبن (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر بدینی سازمانی بر روی نیات اخلاقی مدیران» به این نتیجه رسیدند که بدینی سازمانی باعث ایجاد اهداف غیر اخلاقی در افراد می‌شود و افراد واکنش‌های منفی از خود نشان می‌دهند که نتایج منفی برای سازمان در پی خواهد داشت (Nair & Kamalanabhan, 2010). براون و کرگان (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان «بدینی به تغییرات سازمانی: نقش مشارکت کارکنان» به بررسی نقش تبادل اطلاعات و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها به عنوان راهکاری برای کاهش بدینی به تغییرات سازمانی پرداختند و نتیجه گرفتند که اتخاذ سبک مدیریت مشارکتی (به اشتراک گذاری اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیری) به خصوص در محیط‌های کاری که کارکنان از فرصت‌ها برای مشارکت استقبال می‌کنند، بدینی را کاهش خواهد داد (Brown & Cregan, 2008).

ریچرز و همکاران (۱۹۹۷) در پژوهشی تحت عنوان «آشنایی و مدیریت بدینی در زمینه تغییر سازمانی» به این نتیجه رسیدند که مدیریت بدینی در مورد تغییر سازمانی شامل ارائه به موقع و مناسب اطلاعات معتبر است. بدینی را می‌توان با پذیرش اشتباهات در هنگام وقوع، عذرخواهی و انجام اقدامات اصلاحی مناسب به سرعت به حداقل رساند. ارتباطات دو طرفه، که به موجب آن مدیران از ادراکات کارکنان از تغییرات و احساساتشان در مورد آن آگاه می‌شوند، به منظور دستیابی به موفقیت حیاتی است.

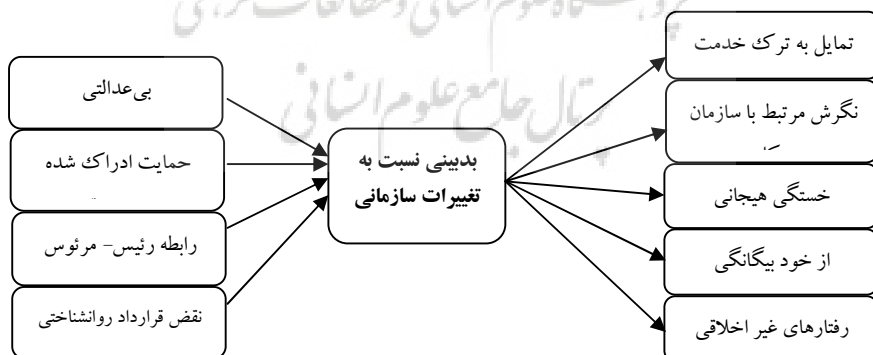
حسن‌پور و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «بدبینی سازمانی: علل و پیامدهای آن» به این نتیجه رسیدند از آنجایی که بدبینی سازمانی ویژگی ذاتی نیست، می‌تواند به وسیله خود سازمان مدیریت شود و هم ویژگی‌های شغلی و هم ویژگی‌های سازمانی بر روی بدبینی سازمانی تأثیر گذارند. در بخش ویژگی‌های شغل، افرادی که به منابع اطلاعات دسترسی کمتری دارند، به احتمال زیاد دچار بدبینی سازمانی می‌شوند و عوامل دیگری ادراک کارکنان از حمایت سازمانی و سیستم ارزیابی عملکرد و ارتقاء با بدبینی سازمانی در ارتباط است. همچنین بدبینی منجر به کاهش در تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی و مشارکت می‌شود.

حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای بدبینی سازمانی» چنین بیان کردند: ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، انحراف از قرارداد روانشناختی، حمایت سازمانی درک شده بر بدبینی آنها به سازمان تأثیر می‌گذارد. هم چنین بدبینی سازمانی بر تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و رفتار کاری مخرب تأثیر گذار است.

زارع و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی و سنجش آن در دانشگاه‌های دولتی استان قم» که به شناسایی ابعاد و شاخص‌های بدبینی سازمانی و سنجش میزان بدبینی سازمانی پرداخته است بیان می‌کنند: ابعاد شناسایی شده عبارت است از عوامل محیطی (فراسازمانی)، عوامل سازمانی، عوامل شغلی و عوامل فردی. طبق یافته‌های آنان عوامل فردی و محیطی تأثیر کمی بر بدبینی سازمانی دارد و عوامل سازمانی وضعیت متوسط و عوامل شغلی تأثیر بیشتری بر بدبینی سازمانی دارند.

### مدل مفهومی و فرضیه‌ها

با توجه به مطالبی که در مورد علل و پیامدهای بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی گفته شد، می‌توان مدل مفهومی را به صورت زیر طراحی کرد.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

- فرضیه اول: بی عدالتی موجب افزایش بدبینی سازمانی می شود.
- فرضیه دوم: حمایت ادراک شده سرپرست موجب کاهش بدبینی سازمانی می شود.
- فرضیه سوم: رابطه رئیس و مرئوس موجب کاهش بدبینی سازمانی می شود.
- فرضیه چهارم: نقض قرارداد روانشناختی موجب افزایش بدبینی سازمانی می شود.
- فرضیه پنجم: بدبینی سازمانی بر تمایل به ترک خدمت اثر مثبتی دارد.
- فرضیه ششم: بدبینی سازمانی بر نگرش مرتبط با سازمان و کار اثر منفی دارد.
- فرضیه هفتم: بدبینی سازمانی بر خستگی هیجانی اثر مثبتی دارد.
- فرضیه هشتم: بدبینی سازمانی بر از خود بیگانگی اثر مثبتی دارد.
- فرضیه نهم: بدبینی سازمانی بر رفتارهای غیر اخلاقی اثر مثبتی دارد.

### روش پژوهش

با توجه به اینکه در این پژوهش سعی بر آن است تا علل و پیامدهای بدبینی در زمینه تغییرات سازمانی بررسی شود، لذا پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل پرسنل بیمارستان مهر اعم از مدیران ارشد، پرستاران و بهیاران و کادر اداری و پشتیبانی است که تعداد آنها در زمان انجام پژوهش ۱۸۰ نفر بود. برای تعیین تعداد نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان ۱۲۳ نفر انتخاب شد. ویژگیهای جمعیت شناختی پاسخ دهندگان بطور خلاصه در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: ویژگیهای جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

جنسیت	سن	سابقه خدمت		تحصیلات
		زیر ۱ سال	۰	
مرد	۲۰-۳۰ سال	۷	۰	دیپلم و فوق دیپلم
	۳۱-۴۰ سال	۶۱	۴۴	
	۴۱-۵۰ سال	۴۷	۳۲	
زن	بیشتر از ۵۰ سال	۱۰-۱۵ سال	۲۶	لیسانس
		۱۵-۲۰ سال	۱۶	فوق لیسانس و بالاتر
		بالای ۲۰ سال	۵	
جمع	جمع	۱۲۳	جمع	جمع

### ابزار پژوهش

ابزار اندازه گیری متغیرها پرسشنامه است که حاوی ۴۲ سوال درباره متغیرهای مورد بررسی است؛ به طوری که برای سنجش هر یک از متغیرهای مربوط به علل و همچنین پیامدهای مؤثر

بر بدبینی ۴ سؤال و برای متغیر بدبینی در زمینه تغییر سازمانی ۶ سؤال در نظر گرفته شد. سؤالات مربوط به متغیر بی‌عدالتی (عدالت) از نیهوف و مورمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)؛ حمایت سازمانی ادراک شده از آیزنبرگر و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۸۶)؛ رابطه رئیس و مرئوس از لیدن و ماسلین<sup>۳</sup> (۱۹۹۸)؛ نقض قرارداد روانشناختی از رابینسون و موریسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)؛ تمایل به ترک خدمت از باین و بلس<sup>۵</sup> (۱۹۹۸)؛ نگرش نسبت به کار و سازمان از جیمز (۲۰۰۵)؛ خستگی هیجانی از ماسلاچ و جکسون<sup>۶</sup> (۱۹۸۶)؛ از خود بیگانگی از مندوزا و لارا<sup>۷</sup> (۲۰۰۷)؛ رفتارهای غیراخلاقی از پترسون<sup>۸</sup> (۲۰۰۲)؛ و در نهایت سؤالات بدبینی در زمینه تغییرات سازمانی از ریچرز و همکاران (۱۹۹۷) اقتباس شده است. پایایی ابزار پژوهش با استفاده از آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: تعداد سؤالات مربوط به متغیرها و ضریب پایایی هر یک

متغیرها	سؤالات مربوطه	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ در مرحله آزمایشی	آلفای کرونباخ در مرحله نهایی
بی‌عدالتی	۱-۴	۴	۰/۸۹۲	۰/۸۸۲
حمایت سازمانی درک شده	۵-۸	۴	۰/۸۷۴	۰/۸۷۸
رابطه رئیس و مرئوس	۹-۱۲	۴	۰/۸۸۹	۰/۸۹۷
نقض قرارداد روانشناختی	۱۳-۱۶	۴	۰/۸۳۴	۰/۸۷۸
تمایل به ترک خدمت	۱۷-۲۰	۴	۰/۹۰۷	۰/۸۸۱
نگرش نسبت به کار	۲۱-۲۴	۴	۰/۸۳۹	۰/۹۱۱
خستگی هیجانی	۲۵-۲۸	۴	۰/۸۹۳	۰/۸۶۶
از خود بیگانگی	۲۹-۳۲	۴	۰/۹۱۲	۰/۹۰۶
رفتارهای غیراخلاقی	۳۳-۳۶	۴	۰/۹۰۵	۰/۸۷۹
بدبینی نسبت به تغییر سازمانی	۳۷-۴۲	۶	۰/۹۳۲	۰/۹۴۵

1. Niehoff & Moorman
2. Eisenberger & et al
3. Liden & Maslyn
4. Robinson & Morrison
5. Babin & Boles
6. Maslach & Jackson
7. Mendoza & Lara
8. Peterson

هم چنین روایی ابزار پژوهش از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۳ آمده است. تحلیل عاملی تأییدی مشخص می کند که کدام متغیرها با کدام عاملها (سؤال) و کدام عامل با کدام متغیرها باید همبسته شود.

جدول شماره ۳: نتایج تحلیل عاملی تأییدی

متغیر	گویه (سؤال) مربوطه	بار عاملی (ضریب استاندارد)	واریانس تبیین شده	اعداد معناداری (t-value)
بی عدالتی	ارزیابی کارکنان به طور یکسان و بر اساس عملکرد	۰/۸۱	۰/۶۵	۱۰/۷۲
	اظهار نظر همه کارکنان در تصمیم گیری به طور مساوی	۰/۸۱	۰/۶۵	۱۰/۷۳
	متناسب نبودن حقوق و دستمزد مطابق با کار انجام شده	۰/۸۴	۰/۷۰	۱۱/۲۸
	عدم احترام مساوی به کارکنان سازمان	۰/۸۰	۰/۶۴	۱۰/۵۷
حمایت درک سازمانی شده	حمایت سرپرست از کارکنان در حین کار	۰/۸۳	۰/۶۸	۱۰/۹۸
	اهمیت دادن مدیران به مشارکت کارکنان	۰/۸۳	۰/۶۸	۱۱/۰۰
	توجه کردن سازمان به سلامت افراد	۰/۷۶	۰/۵۷	۹/۷۵
رابطه رئیس-معاون	حمایت سازمان از افراد در مواقع لزوم	۰/۸۱	۰/۶۵	۱۰/۵۵
	داشتن ارتباط مناسب و خوب با سرپرست در موقع کار	۰/۸۳	۰/۶۸	۱۰/۹۶
	برقراری ارتباط با سرپرست در موقع لزوم و نیاز	۰/۸۷	۰/۷۵	۱۱/۷۵
	رابطه مناسب همکاران با سرپرست خود	۰/۸۱	۰/۶۵	۱۰/۴۴
	برقراری ارتباط با سرپرست متناسب با نیازهای شخصی	۰/۷۵	۰/۵۶	۹/۴۵



۹/۸۷	۰/۶۰	۰/۷۸	بر آورده نشدن اغلب قول‌های زمان استخدام	نقض قرارداد روانشناختی
۱۰/۵۴	۰/۶۵	۰/۸۱	موفق نبودن سازمان در زمینه تعهدات داده شده	
۹/۷۵	۰/۵۹	۰/۷۷	انجام ندادن اقدامات عملی به منظور بر آورده کردن تعهدات	
۱۰/۰۱	۰/۶۰	۰/۷۸	نقض تعهدات و قول‌های داده شده توسط سازمان	
۱۰/۲۶	۰/۶۲	۰/۷۹	ترک شغل در صورت فراهم شدن فرصت مناسب‌تر	تمایل به ترک خدمت
۱۰/۸۶	۰/۶۵	۰/۸۱	قصد ترک شغل در آینده	
۱۰/۸۱	۰/۶۷	۰/۸۲	ترجیح کار کردن در سازمان با وجهه بهتر	
۱۰/۹۲	۰/۶۸	۰/۸۳	رفتن به سازمانی دیگر حتی با حقوق یکسان	
۱۱/۶۱	۰/۷۲	۰/۸۵	داشتن نگرش مثبت و خوب نسبت به شغل	نگرش به کار و سازمان
۱۳/۰۷	۰/۸۴	۰/۹۲	داشتن نگرش مثبت و خوب نسبت به سازمان	
۱۰/۵۹	۰/۶۵	۰/۸۱	داشتن حس حیاتی بودن شغلم برای جامعه	
۱۱/۲۵	۰/۷۰	۰/۸۴	ایفا کردن نقش مهمی توسط سازمان برای جامعه	
۱۰/۷۳	۰/۶۷	۰/۸۲	احساس گرفتن توان و نیرو من توسط کار به لحاظ روانی	خستگی هیجانی
۱۱/۴۷	۰/۷۳	۰/۸۶	احساس مورد سوء استفاده قرار گرفتن در پایان روز کاری	
۱۰/۵۶	۰/۶۷	۰/۸۲	احساس خستگی از تصور رفتن به سر کار در صبح	
۸/۹۲	۰/۵۱	۰/۷۲	احساس خستگی در پایان روز کاری	

۹/۱	۰/۵۳	۰/۷۳	سپری کردن زمان با شغل بدون هیچ لذتی	از خود بیگانگی
۱۱/۷۶	۰/۷۳	۰/۸۶	روزمره و تکراری بودن کار برای من	
۱۱/۵۶	۰/۷۲	۰/۸۵	از دست دادن شوق و ذوق طی سال‌های گذشته کاری	
۱۳/۶۸	۰/۹۰	۰/۹۵	احساس غریبگی نسبت به خود و شغل	
۱۰/۰۵	۰/۶۲	۰/۷۹	مقاومت در برابر تصمیمی که با آن موافق نباشم	رفتارهای غیر اخلاقی
۱۰/۳۳	۰/۶۴	۰/۸۰	اقدام در جهت دور زدن مدیران در شرایط لازم	
۱۰/۱۷	۰/۶۲	۰/۷۹	در دسترس نبودن به منظور نپذیرفتن درخواست‌های مدیران	
۱۰/۵۴	۰/۶۵	۰/۸۱	برخورد با تکبر و غرور در ارتباط با همکاران در صورت لزوم	
۱۱/۵۴	۰/۷۲	۰/۸۵	خوب عمل نکردن برنامه‌های ارائه شده به منظور حل مشکلات	بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی
۱۲/۳۲	۰/۷۳	۰/۸۶	تلاش ناکافی از طرف افراد مسئول حل مسئله به منظور حل آن	
۱۱/۲۷	۰/۷۰	۰/۸۴	منجر نشدن تلاشهای حل مسئله به نتیجه بهتر	
۱۱/۹۷	۰/۷۵	۰/۸۷	منجر نشدن پیشنهادات حل مسئله به نتایج تغییر واقعی	
۱۱/۷۴	۰/۷۲	۰/۸۵	نداشتن شناخت کافی درباره انجام کارها از طرف افراد مسئول بهبود	
۱۲/۶۷	۰/۸۱	۰/۹۰	عدم وجود برنامه‌هایی برای بهبود آینده سازمان	

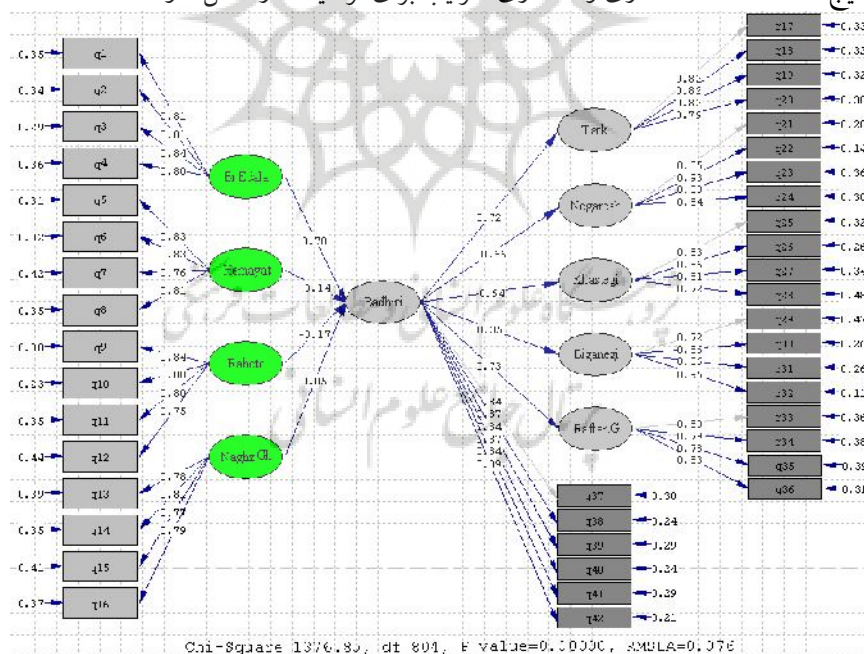
همان طور که از جدول فوق مشخص است، همه سؤال‌های پژوهش از بار عاملی مناسب برخوردارند؛ بنابراین می‌توان روایی سازه را مورد تأیید قرار داد.

### بررسی کفایت نمونه پژوهش

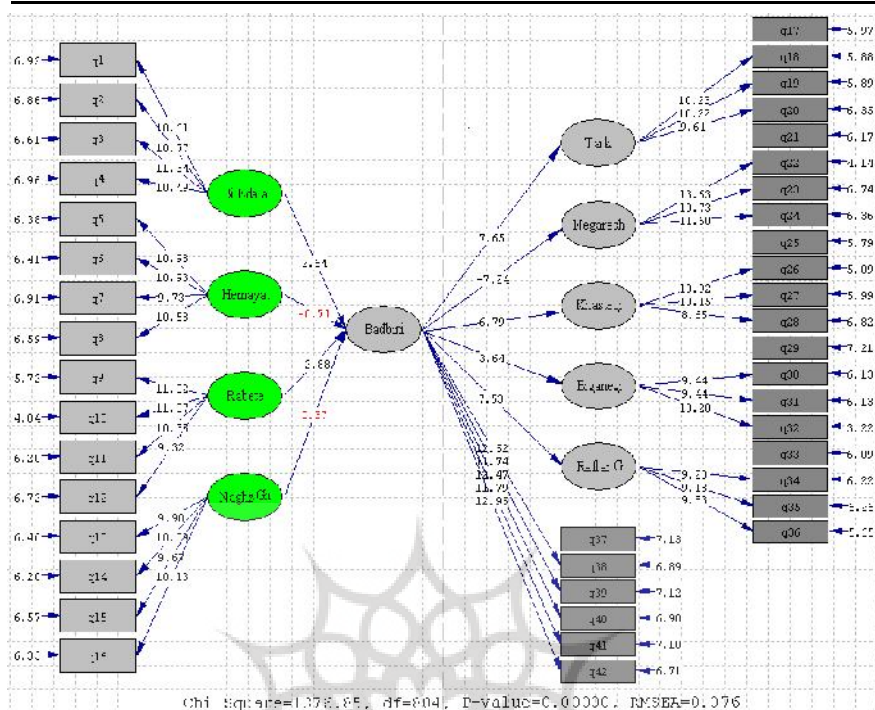
به منظور بررسی کفایت نمونه از آزمون کایزر- میر (KMO) استفاده شد. در این آزمون فرض صفر به این معناست که نمونه‌های گرفته شده دارای کفایت لازم نیستند و در مقابل فرض یک بر این اساس است که نمونه‌های گرفته شده دارای کفایت لازم هستند. در خروجی نرم‌افزار، از آنجا که شاخص KMO برابر با ۰/۸۹۹ و بالاتر ۰/۷۰ بود و همچنین سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بود؛ بنابراین می‌توان چنین استنباط نمود که در سطح خطای ۵٪ و یا سطح اطمینان ۹۵٪ فرض صفر تأیید نشده و بنابراین فرض یک یعنی کفایت نمونه پذیرفته می‌شود.

### بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق و آزمون فرضیه‌ها

در این بخش به بررسی و آزمون فرضیه‌های مطرح شده از طریق مدل معادلات ساختاری و مدل تحلیل رگرسیون چندمتغیره پرداخته می‌شود. بعد از بیان مدل و جمع‌آوری داده‌ها، تخمین مدل با مجموعه‌ای از روابط شناخته شده بین متغیرهای اندازه‌گیری شده شروع می‌شود. در خروجی نمودار معناداری کلیه ضرایب و پارامترهای مدل مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای معنادار بودن یک ضریب، اعداد معناداری باید از ۱/۹۶ بزرگتر یا از ۱/۹۶- کوچکتر باشد. نتایج مدل معادلات ساختاری و معناداری ضرایب برای فرضیه‌ها در شکل ۲ و ۳ آمده است.



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری برای فرضیه‌های پژوهش (ضرایب استاندارد)



شکل ۳: مدل معادلات ساختاری برای فرضیه‌های پژوهش (اعداد معناداری)

خلاصه نتایج مدل معادلات ساختاری برای فرضیه‌های پژوهش (ضریب استاندارد و اعداد معناداری) و هم چنین نتایج رد یا تأیید فرضیه‌ها در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴: نتایج ضرایب استاندارد و اعداد معناداری (تأیید یا رد فرضیه‌ها)

تأیید یا رد فرضیه	اعداد معناداری (t values)	ضریب استاندارد	به	از
تأیید	۲/۶۴	۰/۷۰	بدینی سازمانی	بی‌عدالتی
رد	-۰/۷۱	-۰/۱۴	بدینی سازمانی	حمایت ادراک شده
تأیید	-۲/۸۸	-۰/۱۷	بدینی سازمانی	رابطه رئیس - مرئوس
رد	۰/۳۷	۰/۰۵	بدینی سازمانی	نقض قرارداد روانشناختی
تأیید	۷/۶۵	۰/۷۲	تمایل به ترک خدمت	بدینی سازمانی
تأیید	-۷/۲۴	-۰/۶۶	نگرش به سازمان و کار	بدینی سازمانی

تأیید	۶/۷۹	۰/۶۴	خستگی هیجانی	بدبینی سازمانی
تأیید	۳/۶۴	۰/۳۵	از خود بیگانگی	بدبینی سازمانی
تأیید	۷/۵۳	۰/۷۳	رفتارهای غیراخلاقی	بدبینی سازمانی

همان طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود ضرایب استاندارد برای ۷ فرضیه پژوهش، اعداد معناداری لازم (بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از -۱/۹۶) را داشته و بنابراین ۷ فرضیه از ۹ فرضیه این پژوهش تأیید می‌شود. فرضیه‌ها به دو گروه تقسیم می‌شوند؛ چهار فرضیه مربوط به علل بدبینی و پنج فرضیه مربوط به پیامدهای بدبینی بودند. از چهار فرضیه گروه اول، دو فرضیه تأیید و دو فرضیه رد شد. نتایج نشان داد، بی‌عدالتی اثر مستقیم و معنادار و رابطه رئیس - مرئوس اثر معکوس و معناداری بر بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی دارند (تأیید فرضیه‌های ۱ و ۳). حمایت ادارک شده سازمانی اثر منفی ولی غیرمعنادار و نقض قرارداد روانشناختی اثر مثبت ولی غیرمعنادار بر بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی دارند (رد فرضیه‌های ۲ و ۴). پنج فرضیه مربوط به پیامدهای بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. همانطور که در جدول ۴ مشخص است بدبینی اثر مثبت و معنادار بر تمایل به ترک خدمت، خستگی هیجانی، از خود بیگانگی، رفتارهای غیراخلاقی و اثر منفی و معناداری بر نگرش به سازمان و کار دارد. بنابراین فرضیه‌های ۵ تا ۹ تأیید شدند.

### نتیجه‌گیری

بدبینی سازمانی یکی از پدیده‌های منفی است که اگر در سازمان رواج پیدا کند به دنبال خود تبعات منفی خواهد داشت. به منظور مواجهه مناسب با بدبینی سازمانی باید علل و پیامدهای آن را به درستی تشخیص داد. بدبینی در مورد هر موضوعی در سازمان ممکن است وجود داشته باشد؛ یکی از این موضوعات تغییرات سازمانی است. هدف این تحقیق بررسی عوامل مؤثر و همچنین پیامدهای بدبینی سازمانی در زمینه تغییرات سازمانی است. به همین منظور، تحقیق در جامعه‌ای مورد بررسی قرار گرفت که یکی از مهمترین برنامه‌های تغییر سازمانی یعنی طرح تحول نظام سلامت در آن به وقوع پیوست. پس از بررسی مقدماتی و متناسب با جامعه مورد نظر، چهار متغیر به عنوان علل و عوامل مؤثر و پنج متغیر به عنوان پیامدهای ناشی از بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی مورد آزمایش قرار گرفت. چهار متغیر اثرگذار عبارت بودند از: بی‌عدالتی، حمایت سازمانی درک شده، رابطه رئیس-مرئوس و نقض قرارداد روانشناختی. پیامدهای احتمالی هم

شامل؛ تمایل به ترک خدمت، نگرش به سازمان و کار، خستگی هیجانی، از خود بیگانگی و رفتارهای غیراخلاقی.

نتایج به دست آمده نشان داد از چهار متغیر تأثیرگذار در نظر گرفته شده، دو متغیر بر بدینی نسبت به تغییرات سازمانی اثر معناداری داشتند. یکی از متغیرهای تأثیرگذار بی‌عدالتی است. خروجی مدل بیانگر آن است که بی‌عدالتی اثر مستقیم و معناداری بر بدینی دارد (۰/۷۰)؛ بدین مفهوم که هر چه افراد احساس کنند در سازمان با آنها عادلانه برخورد نمی‌شود، در آن صورت آنها نگاه بدبینانه‌ای به تغییرات سازمانی خواهند داشت. اما در صورتی که نگاه‌شان به سیستم‌ها و رویه‌های سازمان عادلانه باشد، تغییرات را بهتر می‌پذیرند و نگاه بدبینانه‌ای نسبت به آن ندارند. دومین متغیر اثرگذار رابطه رئیس-مرئوس بود. نتایج نشان داد میزان اثرگذاری این متغیر بر بدینی به تغییرات سازمانی (۰/۱۷-) و معنادار بود. یعنی رابطه معکوسی بین رابطه رئیس-مرئوس و بدینی وجود دارد. می‌توان این طور استنباط کرد، هر چقدر کارکنان خود را نزدیک‌تر به مدیران بدانند و رابطه خوب و دو طرفه‌ای برقرار شود، به کاهش بدینی کمک خواهد کرد. وجود ارتباط نزدیک بین مدیر و زیردستان موجب خواهد شد هر گونه سوء تفاهم، برطرف شده و افراد در مقابل تغییر مقاومت نکنند و حتی پذیرای تغییرات جدید باشند. نتایج همچنین نشان داد بین حمایت ادراک شده و بدینی رابطه منفی اما غیر معنادار بود. اگرچه تحقیقات پیشین (از قبیل؛ حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۰) این رابطه را تأیید کرده بودند، اما در بررسی عدم وجود رابطه به نظر می‌رسد در این تحقیق چون به طور خاص بدینی نسبت به تغییرات سازمانی مد نظر بوده شاید حمایت ادراک شده آنچنان از نظر کارکنان با اهمیت نبوده است؛ زیرا این طرح در سطح کلان مطرح شده و باید توسط مدیران به همان صورت مطرح شده اجرا شود. در نهایت اثر نقض قرارداد روانشناختی بر بدینی نسبت به تغییرات سازمانی غیر معنادار بود. در بررسی علت این عدم ارتباط، استنباط این بود که خیلی از افراد با شناختی که از ابتدا نسبت به طرح تحول داشتند نسبت به آن معترض بودند، نه اینکه در صورت اجرا و تعهد به مفاد آن رضایت حاصل خواهد شد؛ بنابراین نقض قرارداد روانشناختی در صورتی قابل تفسیر است که کارکنان از طرحی استقبال کنند ولی در عمل اجرای آن را لمس نکنند.

پنج فرضیه دیگر تحقیق در ارتباط با پیامدهای بدینی نسبت به تغییرات سازمانی بود. پیامدهایی از قبیل تمایل به ترک خدمت، خستگی هیجانی، از خود بیگانگی، رفتارهای غیراخلاقی و نگرش به سازمان و کار. نتایج مدل معادلات ساختاری هر پنج فرضیه این گروه را تأیید کرد. بدینی نسبت به تغییرات سازمانی اثر مثبت و معناداری بر تمایل به ترک خدمت، خستگی هیجانی، از خود بیگانگی، رفتارهای غیراخلاقی و اثر منفی و معناداری بر

نگرش به سازمان و کار داشت. اگر کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی بدبین باشند آنها ممکن است تصمیم بر ترک سازمان داشته باشند، خستگی هیجانی بر آنها مستولی شود و حتی در سازمان احساس از خود بیگانگی نمایند. رفتارهای غیراخلاقی هم از دیگر پیامدهای بدبینی است و در صورتی که موضوع تغییرات سازمانی باشد ممکن است خود را به صورت مقاومت در برابر تغییر نشان دهد. همچنین نتایج نشان داد در صورت وجود بدبینی، نگرش مثبتی به سازمان و کار وجود نخواهد داشت.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود در موقع تغییرات سازمانی، مدیران عدالت در بین کارکنان را مد نظر قرار داده به طوری که احساس عدالت از نتایج تغییرات وجود داشته باشد. در برنامه‌های تغییر سازمانی، مشارکت و همراهی کارکنان را از یاد نبرند و رابطه متناسبی را با آنها ایجاد کنند. ارتباطات دو طرفه که به موجب آن مدیران از ادراکات کارکنان از تغییرات و احساساتشان در مورد آن آگاه می‌شوند به منظور دستیابی به موفقیت حیاتی است. ارائه به موقع و مناسب اطلاعات در این زمینه می‌تواند مفید باشد. بدبینی را همچنین می‌توان با پذیرش اشتباهات هنگام در هنگام وقوع و عذرخواهی و انجام اقدامات اصلاحی مناسب به سرعت به حداقل رساند. در نهایت تصمیم‌گیرنده نهایی کسانی هستند که مسئول تغییرند؛ بنابراین باید زمان و تلاش کافی برای کاهش بدبینی اختصاص دهند. بدبینی به شدت برای ایجاد تغییر می‌تواند مضر و مخرب باشد. همه کارکنان در موقع اجرای برنامه-های تغییر سازمانی باید این احساس را داشته باشند که نیات و اهداف برنامه‌ها در جهت مثبت است، اما این باعث نمی‌شود که مسئولیت مدیران در این زمینه کاهش پیدا کند؛ بلکه باید حداکثر تلاش خود را در جهت کاهش عوامل مؤثر بر بدبینی و جلوگیری از پیامدهای منفی آن به کار گیرند.



## منابع

- آفاجانی، محمدجواد (۱۳۹۱)، مقایسه میزان فرسودگی شغلی پرستاران در بخش‌های مختلف پرستاری. *مجله توسعه پژوهش در پرستاری و مامایی*، دوره نهم، شماره دو، صص ۹۷-۱۰۴.
- حسن پور، اکبر؛ نوری، روح‌اله؛ کیایی، مجتبی (۱۳۸۸). بدبینی سازمانی: علل و پیامدهای آن. *فرهنگ مدیریت*، سال هفتم، شماره ۱۹، صص ۱۴۱-۱۱۹.
- حقیقی کفاش، مهدی؛ مظلومی، نادر؛ میرزامحمدی، فرزانه (۱۳۹۰). پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای بدبینی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت تجارت الکترونیک پارسیان). *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، سال ۲۱، شماره ۶۴، صص ۱۳۹-۱۱۷.
- زارع، حمید؛ حق‌گویان، زلفا؛ کریمی‌اصل، زهرا (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی و سنجش آن در دانشگاه‌های دولتی قم. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۱، شماره ۴، صص ۱۸۰-۱۵۹.
- مرادی مرتضی، رضایی علیرضا، تیموری محمدرضا (۱۳۹۳). بررسی رابطه عدالت سازمانی با مسئولیت‌پذیری کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری ملایر). *نشریه مدیریت شهری*، شماره ۳۷، صص ۱۷۴-۱۶۵.
- نجاری، رضا (۱۳۹۳). بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر بدگمانی به تغییر سازمانی در دانشگاه پیام‌نور استان مرکزی. *فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی*، سال دوم، شماره ۳، صص ۱۰۲-۹۱.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Babin, B. J., & Boles, J. B. (1998). Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62, 77-91.
- Barnes, L. L. (2010). The effects of organizational cynicism on community colleges: Exploring concepts from positive psychology. Dissertation submitted to the Faculty of Claremont Graduate University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Psychology.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47, 667-686.
- Byrne, Z. S. & Wayne, H. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.



Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I-S., Bank, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta analysis. *Journal of Vocational Behaviour*, 83, 181-197.

Cook, W. W., & Medley, D. M. (1954). Proposed hostility and pharisaic virtue scales for the MMPI. *Journal of Applied Psychology*, 38(6), 414-418.

Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.

Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-353.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 75( 1), 500-507.

Ince, M., & Turan, S. (2011). Organizational Cynicism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37, 104-121.

Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Understanding the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 714, 630-640.

James, M. S. L (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems. Dissertation submitted to the Department of Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The Florida State University, College of Business

Johnson, J. L., O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.

Kim, S., O'Neill, J. W. & Cho, H. M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 530-537.

Lee, H. R. (2000). An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry. Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy In Hospitality and Tourism Management.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-member Exchange: an Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of*

*Management*, 24(1), 43-73.

Lutchman, C. (2008). Leadership impact on turnover among power engineers in the oil sands of Alberta. Dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Business Administration. University of Phoenix.

Maslach, C., & Jackson, S. E., (1986). Maslach Burnout Inventory Manual, 2nd ed. *Consulting Psychologists Press*, Palo Alto, CA.

Mendoza, M. J. S., & Lara, P. Z. M. D. (2007). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands. *International Journal of Organizational Analysis*, 15, 56-76.

Nair, P. & Kamalanabhan, T. J. (2010). The impact of cynicism on ethical intentions of Indian managers: The moderating role of seniority. *Journal of International Business Ethics*, 3, 14-29.

Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 965-976.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational internship behaviors. *Academy of Management Journal*, 36, 527-56.

Peterson, D. K (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41, 313-326.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, 48-59.

Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Riaz, A. M., & Amanat, A. J. (2013). Mediation of work engagement between emotional exhaustion, cynicism and turnover intentions. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 2(7), 2226-8235.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.

Rubin, R S., Dierdorff, E C., Bommer, W. H. & Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680-695.

Sebahattin, Y., & Mahmut, . (2014). The effect of organisational cynicism on alienation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 622 – 627.

Stanley, David J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.

Seyfettin, S., Camcesme, M., Adnan, C., & Ramazan, K. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5 (8), 27-38.

Turan, . (2011). Organisational Cynicism as an Element Affecting the Organisational Change in the Process of Globalisation, Karamano lu Mehmetbey University, SSI Postgraduate Thesis, Karaman.

Valerie, G., Miguel, M. T., Olga, K., Theophilus B. A., Maria, C. F. (2015). The Relationship between social cynicism belief, social dominance orientation, and the perception of unethical behavior: A cross-cultural examination in russia, portugal, and the united states. *Journal of Business Ethics*, 1-18.

Vance, R. J., Brooks, S. M. & Tesluk, P. E. (1996). Organizational cynicism, cynical cultures, and organizational change. Working Paper: Penn State University.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedent and correlates. *Group and Organizational Management*, 25(2), 132-153.

Zhang, L., Nie, T., Luo, Y. (2009). Matching organizational justice with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Journal of Technology Management*, 4(2), 180-187.

