

تبیین جهت‌گیری نسبت به تغییر در مدارس بر اساس نقش بدبینی سازمانی و سبک رهبری

بیژن عبدالهی^{1*}، مجید علیجان نوده پشنکی²

دریافت مقاله: 94/9/1 پذیرش مقاله: 94/12/20

چکیده

این مطالعه با هدف بررسی مدل ساختاری و روابط علی بین سبک رهبری، بدبینی سازمانی و جهت‌گیری نسبت به تغییر انجام شده است. جامعه آماری پژوهش 460 نفر از معلمان مقطع ابتدایی شهر گناباد، در سال تحصیلی 94-1393 بودند که از بین آنان 210 نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه‌های «بدبینی سازمانی»، «جهت‌گیری نسبت به تغییر» و «سبک رهبری» جمع‌آوری و فرضیه‌ها با استفاده از ضریب همبستگی و معادلات ساختاری آزمون شد. یافته‌ها نشان داد که بین بدبینی سازمانی و جهت‌گیری نسبت به تغییر، همبستگی نسبتاً بالا اما منفی وجود دارد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که بدبینی سازمانی بر جهت‌گیری معلمان به سمت تغییر اثر منفی دارد؛ اما سبک رهبری بر بدبینی سازمانی و تمایل به تغییر معلمان، اثر معناداری ندارد. مدل علی طراحی شده در پژوهش براساس الگوی معادلات ساختاری برآزش شد. نتایج نشان داد این مدل دارای برآزش بسیار خوبی است.

کلید واژگان: بدبینی سازمانی، جهت‌گیری به سمت تغییر، سبک رهبری.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی تهران

* نویسنده مسئول

2. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی تهران

مقدمه

در بسیاری از سازمان‌ها، تغییر به چالشی واقعی تبدیل شده است. فرایند تغییر در هر سازمان و در هر موقعیت با توجه به تفاوت در ماهیت و ارزش‌های سازمان، مدیریت، سبک رهبری و رفتار و نگرش کارکنان منحصر به فرد است. علاوه بر این در تغییر، همیشه خطر شکست وجود دارد؛ زیرا مردم به طور کلی در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند. برای برخی، تغییر ممکن است رضایت، شادی و مزایایی به ارمغان بیاورد؛ در حالی که برای دیگران همان تغییر ممکن است درد، استرس و بحران ایجاد کند.

به نظر لینستون و متروف^۱ (1994)، مهم‌ترین عاملی که باید در اجرای فرایندهای تغییر در نظر گرفته شود، کارکنان هستند. آن‌ها مهم‌ترین عامل در تغییر و در عین حال، سخت‌ترین عنصر برای مقابله با تغییر به شمار می‌روند. تغییر نگرش‌ها نسبت به تغییر دشوار است (کارنال^۲، 1990؛ چون مردم به طور کلی با آنچه آموخته‌اند، راحت‌ترند و ترس از خطر، تحمل‌ناپذیر بودن ابهام و حفظ سنت موجود نیز وجود دارد.

هارگریوز (2004) تغییر را حرکت از حالتی به حالت دیگر می‌داند. تغییر سازمانی را هم چرخش سازمان در جهت دیگر یا اصلاح روش‌های سنتی به منظور تغییرات اساسی در ساختار سازمان و ارائه چشم‌اندازی جدید برای آینده سازمان تعریف کرده است. (بورک^۳، 2008). دانهام^۴ (1984) اظهار می‌دارد که پیچیدگی نگرش به تغییر ممکن است با شناخت سه بخش متمایز گرایش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری آسان‌تر شود. باین‌حال، برای آنکه تغییر مؤثر باشد، باید اعتقادات، فرضیات و نگرش‌های کارکنان به چالش کشیده شود؛ به این دلیل که کارکنان قوی‌ترین اهرم برای تغییر درخور توجه و پایدار در سیستم‌های انسانی هستند. آن‌ها خود را تغییر خواهند داد؛ سپس از این مرحله، تغییر در سازمان انجام خواهد شد (ویلان بری، گوردون و هینینگز^۵، 2003)، در حالی که تحولات مستمر در محیط خارجی رخ می‌دهد، طیف وسیعی از محرک‌های سازمانی برای ایجاد تغییر وجود دارد. این محرک‌ها شامل عناصری در داخل و خارج از سازمان هستند. برخی عناصر اصلی خارجی را می‌توان قانون و مقررات دولتی، اتخاذ استانداردها، رویدادهای سیاسی و اجتماعی، بهبود در فناوری، رشد سازمانی و توسعه دانست. از سوی دیگر، عوامل داخلی که در ترویج تغییر سازمانی دخالت دارند، عبارت‌اند از:

1. Linstone & Mitroff
2. Carnall
3. Burke
4. Dunham
5. Whelan-Berry, Gordon & Hinings

فناوری داخلی سازمان، وظایف اصلی سازمان، کارکنان و ساختارهای اداری (داوسون،^۱ 2003). در سازمان‌های دولتی مانند مدارس، تغییرات در فناوری، ساختار و تغییرات اجتماعی و مالی به دلیل فشارهای خارجی محیط آن‌ها ایجاد می‌شود (لوین،^۲ 1993)؛ اما این تغییرات برای حفظ ثبات مدارس و ایجاد بهبود در آموزش مؤثر لازم است. این تغییرات شامل مواردی مانند تغییر در الگوهای تدریس مدارس، برنامه‌داری، متغیرهای مختلف مدیریتی، برنامه‌های جدید آموزشی و گروهی برای دانش‌آموزان و معلمان با داشتن زمینه‌های مختلف می‌شود. به‌منظور ایجاد این‌گونه تغییرات در مدارس، نیازمند انعطاف‌پذیری معلمان است تا قادر به هماهنگی با تغییرات سازمانی در زمان تغییر باشند.

با توجه به تمرکز آموزش و پرورش و ایجاد تغییرات سازمانی از بالا به پایین و از طرف دیگر تغییرات سریع در ماهیت فناوری و افزایش تقاضا برای آموزش و پرورش، معلمان و مدیران مدارس باید برای تغییر و پذیرش آن، آمادگی همیشگی داشته باشند. با این حال تمایل مدارس به انجام تغییرات موفق در مدرسه نیازمند بازبودن معلمان برای تغییر است (کلی و آمبورگی،^۳ 1991)؛ علاوه بر این، نگرش نسبت به تغییر باید با ویژگی‌های شخصیتی معلمان نیز همخوانی داشته باشد. (وانبورگ و باناس،^۴ 2000). نگرش نسبت به تغییر را به شناخت فرد از تغییر، واکنش‌های عاطفی نسبت به آن و تمایل به تغییر تعریف کرده‌اند (الیزور و گاتمن،^۵ 1976). جهت‌گیری تغییر هم به معنای تمایل یا بی‌تمایلی افراد سازمان برای تغییرات منجر به بهبود فرد یا گروه است (کارنی و اسمیت،^۶ 2009) و بازبودن در برابر تغییرات نیز به تمایل حمایت از تغییر و عاطفه و علاقه مثبت در مورد عواقب بالقوه تغییر اشاره دارد (وانبورگ و باناس، 2000). به نظر می‌رسد برای انجام موفق طرح‌های تغییر، رهبری باید نقش مؤثری در انتقال روانی کارکنان انجام دهد (مارتین، جونز و کالان،^۸ 2005)، به این منظور بازبودن نسبت به تغییر را باید عنصری مهم برای تغییر در نظر گرفت (میلر، جانسون و گراو،^۹ 1994). بر این اساس بازبودن نسبت به تغییر گزاره‌ای برای آمادگی در برابر تغییر و قبول عامل تعیین‌کننده برای تعیین موفقیت تغییر سازمانی است. بازبودن نشان‌دهنده تعهد و انگیزه برای تغییر در میان

1. Dawson

2. Levin

3. Kelly & Amburgey

4. Wanberg & Banas

5. Elizur and Guttman

6. Change orientation

7. Kearney & Smith

8. Martin, Jones, & Callan

9. Miller, Johnson & Grau

کارکنان و توانایی ادامه تغییرات سازمانی است (آرمیناکیز، هریس و فیلد،^۱ 1999؛ برنرث، آرمیناکیز، فیلد و والکر،^۲ 2004)؛ از این رو، تجزیه و تحلیل این عنصر باعث بهبود تغییرات می‌شود و سازمان‌ها مطمئن می‌شوند که کارکنان به‌عنوان عوامل تغییر، مایل به حمایت و مشارکت در فرایند تغییر هستند. هوی، اسمیت و سویتلند^۳ (2002) و کارنی و اسمیت (2009) معتقدند سه جنبه همگرا در مورد بازبودن به تغییر را می‌توان از لحاظ نظری در سه محور قدرت پذیرش معلم، جهت‌گیری مدیر نسبت به تغییر و قدرت پذیرش نظرات افراد ذی‌نفع داخلی و خارجی برای تغییرات محیط در نظر گرفت که با توجه به اهمیت بحث به توضیح مختصر هر یک از این موارد پرداخته می‌شود.

الف) بازبودن معلمان نسبت به تغییر: این عامل به میزان پذیرش تغییرات توسط معلمان در درجات متفاوت اشاره می‌کند. در مدرسه، معلمان بدون هیچ ترس یا تهدیدی به عقاید و مواضع خود وابسته هستند و معمولاً پذیرای تغییرند؛ اما از تغییری استقبال می‌کنند که فرصتی برای رشد آن‌ها در سطوح شخصی و سازمانی باشد. بیشتر معلمان با پذیرش ایده‌های جدید، رغبت به نوآوری و پذیرش تغییر در روش‌ها، خود را با تغییرات وفق می‌دهند؛ به طوری که از درگیر شدن در فرایند تغییر در مدرسه لذت می‌برند (کارنی و اسمیت، 2009). نقش معلمان در مدرسه برای ایجاد تغییرات مهم است؛ چراکه اگر معلمان برای تغییر آغوش باز نکرده باشند، پیاده‌سازی تغییر در مدرسه بسیار دشوار خواهد بود. دریافت تعهد معلمان برای تغییر، محتاج فراهم کردن موقعیتی برای یکی کردن اهداف تغییر و اهداف معلمان در مدارس است. بنابراین، معلمان بخشی از فرایند تغییرات هستند؛ اما ایجاد این تعهد و یکی کردن اهداف از وظایف مدیر مدرسه به‌شمار می‌رود.

ب) بازبودن مدیر نسبت به تغییر: بازبودن مدیر در برابر تغییر به برداشت معلمان از تمایل مدیر برای پذیرش استراتژی تغییر اشاره دارد (کارنی و اسمیت، 2009). مدیران می‌توانند در طرح‌های تغییر به صورت باز عمل کرده یا در برابر تغییر در مدارس مقاومت کنند (هارگریوز، 2005). بازبودن مدیران در برابر تغییر، تحت سه بُعد عاطفی، شناختی و رفتاری بیان شده است (کلیر و لودمن،^۴ 2000). واکنش عاطفی به سمت تغییر به میزان تمایل یک فرد به لذت بردن از تغییر در سازمان اشاره می‌کند. شناخت از تغییر به معنای به رسمیت شناختن تغییر و یکی از مزایای منحصر به فرد ارائه آن به سازمان است، تمایل رفتاری به معنای اشاره به میزانی است که

1. Armenakis, Harris & Field
 2. Bernerth, Armenakis, Feild & Walker
 3. Hoy, Smith, & Sweetland
 4. Klecker & Loadman

یک فرد شروع تغییرات را انتظار می‌کشد.

ج) فشار جامعه برای تغییر: فشار جامعه برای تغییر به معنای پذیرش نظرها، ایده‌ها یا برنامه‌هایی است که از بیرون سازمان، سازمان را برای تغییرات تحت فشار قرار می‌دهند. یعنی تا چه حد مدرسه برای تغییرات پیشنهادی از طرف جامعه باز است. جامعه بدنه‌ای از شهروندان و اولیای دانش‌آموزان مدرسه است که مدرسه به‌طور مستقیم به آن‌ها خدمت می‌کند (کارنی و اسمیت، 2009). مدارس باید خود را از تأثیرات خارجی از قبیل سیاست‌ها و خواسته‌های گروه‌های منفعت‌طلب که برنامه‌های آموزشی مدارس را تحت تأثیر قرار می‌دهند محافظت کنند؛ اما نمی‌توانند بی‌اعتنا به نظرات افراد جامعه‌ای باشند که به آن‌ها خدمت می‌کنند.

با وجود نیاز به تغییر در سازمان، مطالعات نشان می‌دهد که فقط یک‌سوم طرح‌های تغییر موفق هستند (بیر و نوهیرا،¹ 2000)؛ به همین دلیل شکست در تغییر با احساس اضطراب، قطعیت‌نداشتن، ابهام و احساسات منفی در کارکنان همراه می‌شود. این احساسات منفی در مورد تغییر به‌عنوان مقاومت در برابر آن و شاخصی از بی‌میلی به حمایت از تغییر در نظر گرفته می‌شود؛ لذا گاهی معلمان بدبینانه به تغییر می‌نگرند. از این‌رو یکی از مشکلات در بهبود روند مدارس و شکست طرح‌های تغییر، بدبینی است. عواملی مانند اعتماد سازمانی، تعهد و رضایت شغلی پایین و بدبینی سازمانی² از عواملی هستند که می‌توانند به عناصر تهدیدکننده تغییر برای مدرسه تبدیل شوند (پلاتکان و تیتراک،³ 2014).

بدبینی نگرشی است که در آن منافع فردی به‌عنوان پیش‌زمینه شک و تردید، منفی‌گرایی و نگاه بدبینانه به حقایق توصیف شده است. بدبینی به دو شکل توصیف شده است: شخصیتی و موقعیتی. اولی بدبینی را سازه کلی منعکس‌کننده خصیصه ذاتی و ثابت افراد در نظر می‌گیرد و دومی، بدبینی را سازه خاص جهت‌گیری شده به سمت جامعه، حرفه، نهادها و تغییر سازمانی محسوب می‌کند (کیان،⁴ 2007). باور اصلی بدبینی این است که صداقت، عدالت و خلوص نیست، به‌خاطر منافع شخصی قربانی می‌شود. اگر چه بدبینی به معنای کلماتی مثل شک و تردید، بدگمانی، بی‌اعتقادی و منفی‌بافی نزدیک است، در اصل به معنی یک فرد عیب‌جو، سخت‌گیر و انتقادی است (اردوست و همکاران، 2007). اما مفهوم بدبینی سازمانی در ادبیات جدید سازمانی ارتباط نزدیکی با از خودبیگانگی سازمانی، اطمینان‌نداشتن سازمانی و منفی‌بافی دارد (کالاگان،⁵ 2009). محققان در تعریف بدبینی سازمانی، رویکردهای مختلفی دارند. دین، براندز

1. Beer & Nohria
2. Organizational cynicism
3. Polatcan & Titrek
4. Qian
5. Kalağan

ودی والکر^۱ (1998) بدبینی سازمانی را نگرش و احساس منفی در سازمان تعریف کرده‌اند یا باوری که سازمان را فاقد درستی می‌داند و به بروز رفتارهای توهین‌آمیز و انتقادی نسبت به سازمان تمایل دارد (به نقل از کالگان و اسکسو،^۲ 2010).

عوامل اصلی بدبینی سازمانی را می‌توان تحت دو عنوان فردی و سازمانی بررسی کرد. ویژگی‌های شخصی مؤثر بر بدبینی عبارت‌اند از: تفاوت‌هایی مانند جنسیت، سن، وضعیت تاهل، سنوات خدمت، میزان درآمد و میزان تحصیلات. از جنبه سازمانی، بدبینی سازمانی را به عواملی مانند عدالت سازمانی، نقض قراردادهای روانشناختی و تضادهای فرد با نقش نسبت می‌دهند (اندرسون و بیتمن،^۳ 1997؛ بومر، روچ و روبین،^۴ 2005). گروهی از پژوهشگران بدبینی سازمانی را با عوامل محیطی سازمانی مرتبط می‌دانند که با تجربه در سازمان شکل می‌گیرد. منشأ این تجربیات ناکامی در اجرای برنامه‌های تغییر و مزایای بیش از اندازه مدیران اجرایی است (روبین،^۵ 2009).

براساس تعریف دین و همکاران (1998) می‌توان سه نوع بدبینی را مشخص کرد که عبارت‌اند از: بدبینی عاطفی، شناختی و رفتاری. بُعد عاطفی بدبینی سازمانی، باورهاست؛ به‌عنوان مثال، این باور که در سازمان صداقت نیست، احساسات منفی مانند خشم، اهانت کردن و خیانت کردن را به همراه دارد. از این منظر، بدبینی به سمت باورنداشتن به خوبی و صداقت مردم گرایش دارد. نشان دادن واکنش‌های احساسی نسبت به امری سازمانی به‌منزله بُعد دوم از بدبینی سازمانی است. غیر از نظرها و عقاید بدبینانه، بدبینی شامل واکنش‌های احساسی قوی نسبت به سازمان از جمله محکومیت و خشم می‌شود که هیچ‌گونه قضاوت عینی ندارد. تصور بر این است که افرادی با سطح بدبینی بالا، هنگام فکر کردن به سازمان خود، احساس بی‌زاری و شرمندگی می‌کنند. آخرین بُعد از بدبینی سازمانی به رفتارهای منفی گرایش دارد. بسیاری از این رفتارها پاسخی به نبود خلوص، صمیمیت و صداقت در سازمان است. این بُعد شامل انتقادات تند، پیش‌بینی‌های بدبینانه، طنزهای نیش‌دار و مطمئناً سرزنش‌ها و اظهارات انتقادی در مورد سازمان خواهد بود (کوتین و سیتینال،^۶ 2010).

یکی از مواردی که از مدیران مدارس انتظار می‌رود، کاهش بدبینی و تحقق بخشیدن به تغییر است؛ زیرا رهبری فرایندی است که کارکنان را در جهت اهداف سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهد.

-
1. Dean, Brandes and Dharwadkar
 2. Kalagan & Sksuu
 3. Andersson & Bateman
 4. Bommer, Rich & Rubin
 5. Rubin
 6. Kutaniandetinel

با توجه به آرای (هوی و میسکل،^۱ 2010)، رهبری فرایندی اجتماعی است که تفسیر اعضا از حوادث داخلی و خارجی، انتخاب هدف، مقررات و فعالیت‌ها، انگیزه و توانایی‌های فردی، روابط قدرت و نقاط مشترک را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در برنامه‌های تغییر سازمانی، سوابق تغییرات موفق و پایدار وابسته به شخصیت و نگرش افراد نسبت به تغییر است و از آنجایی که نگرش کارکنان نسبت به تغییر بیشتر ریشه در عواملی مانند فرهنگ سازمان، سبک رهبری و مدیریت و ماهیت سازمان دارد، در نتیجه تمرکز بر سبک رهبری مدارس برای ایجاد نگرش‌ها، باورها و برداشتهای نسبت به تغییرات موفق در مدارس ضروری است. از این رو، می‌توان استدلال کرد که نوع سبک رهبری مدیران در مدارس بر ایجاد تغییرات، مؤثر است. به‌طور خاص، بازبودن مدیر نسبت به تغییر، نگرش او نسبت به تغییر و سبک و روال مدیریت از عوامل مهم برای مداخله در تغییر موفق محسوب می‌شوند. امروزه سبک رهبری را یکی از متغیرهای کلیدی در اتخاذ طرح‌های تغییر نامیده‌اند. با توجه به بافت مدرسه، کارنی و اسمیت (2009) اظهار می‌دارند که رهبر محیط آموزشی کسی است که بازبودن معلمان به تغییر را ترویج می‌کند.

محققان بسیاری بر دو سبک رفتارهای وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار (مردم‌مدار) به‌عنوان یک تقسیم‌بندی در سبک‌های مدیریت تأکید کرده‌اند. برخی رهبران، وظیفه‌گرا و برخی دیگر، مردم‌گرا هستند. بسیاری از رهبران تعادل بین این دو جهت را حفظ می‌کنند. باین حال هالپین^۲ (1976) تلاش برای اندازه‌گیری رفتار رهبری را به‌طور مشخص در این دو سبک تعیین کرد. انتظار می‌رود که بین بدبینی و سبک رهبری رابطه وجود داشته باشد. رهبری می‌تواند با اقدامات خود بدبینی را در سازمان کم یا زیاد کند. با افزایش بدبینی سازمانی، از خودبیگانگی نسبت به سازمان بیشتر می‌شود (ابراهام،^۳ 2000)، این بدبینی و بیگانگی سازمانی ممکن است بر سبک رهبری هم مؤثر باشد.

بیشترین پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه بدبینی به مطالعه رابطه بدبینی با سایر متغیرهای سازمانی اختصاص دارد. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد کارکنان بدبین روحیه، بهره‌وری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایینی دارند و مشارکت آن‌ها در تغییر سازمانی هم کم است. در یک سری از پژوهش‌ها، تأثیر بدبینی سازمانی بر سایر متغیرهای سازمانی بررسی شده است؛ به‌عنوان مثال بدبینی سازمانی بر برخی رفتارهای سازمانی مانند رضایت شغلی مؤثر است (وانوس، ریچرز

1. Hoy & Miskel

2. Halpin

3. Abraham

و اوستین،^۱ 2004؛ جانسون و اولری-کلی،^۲ 2003). در برخی مطالعات آمده است که وقتی سطح بدبینی افزایش می‌یابد، سطح اعتماد سازمانی کاهش پیدا می‌کند (اندرسون و بیتمن، 1997).

زارع، حقیگویان و کریمی اصل (1392) عوامل مؤثر بر بدبینی را به ابعاد فردی (نگرش منفی، تحمل‌پذیر نبودن ابهام و انگیزه پیشرفت)، بُعد مربوط به شغل (مانند تضاد و ابهام نقش، تغییرات شغلی)، عوامل سازمانی (حمایت‌نشدن سازمانی، بی‌عدالتی و...) و عوامل محیطی (شامل اقدامات ناموفق تغییر و کوچک‌سازی) تقسیم‌بندی کرده‌اند.

مطالعات دیگری هم سبک رهبری را براساس تفاوت‌های جمعیت‌شناختی تبیین کرده‌اند؛ به‌عنوان مثال در مطالعه‌ای که کلیکر و لودمن (2000) انجام دادند، روابط معنی‌داری بین سطح تحصیلات مدیر، سنوات خدمت به‌عنوان یک مدیر یا به‌عنوان یک معلم با نوع سبک رهبری آنان یافت نشد، باوجوداین سبک رهبری به‌عنوان یکی از متغیرهای جمعیت‌شناختی، به‌طور درخور توجهی متفاوت گزارش شده است. در دیگر مطالعه‌ی هوانگ^۳ (1993)، ارتباط بین نوع شخصیت مدیران مدارس ابتدایی و بازبودن مدیران به تغییر بررسی شد و مشخص شد که مدیران زن در جنبه‌های شناختی و رفتاری تغییر، بازتر از مدیران مرد هستند.

رابطه بدبینی و تغییر پژوهش‌های قبلی نشان داده‌اند که این دو متغیر به هم مربوط‌اند. استنلی، مایر و نوپلنسکی^۴ (2005) دریافتند که بدبینی می‌تواند قصد مقاومت در برابر تغییر سازمانی را پیش‌بینی کند. چندین مطالعه دیگر هم از قبیل (ریچرز، وانوس و اوستین،^۵ 1997؛ دل وال و فونتس،^۶ 2003) بدبینی را یکی از موانع مهم تغییرات سازمانی شناسایی کرده‌اند. همچنین مطالعات متفاوتی درباره ارتباط سبک رهبری و بدبینی انجام شده است. بومر و همکاران (2005) در مطالعه‌ای که انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که کیفیت ارتباطی بین رهبر و کارمند باعث نگرش بدبینی کارکنان می‌شود. همچنین مطالعات دیویس و گاردنر^۷ (2004) نشان داد که بین بدبینی و سیاست‌های رهبری ارتباط وجود دارد. میتی^۸ (2013) در پژوهشی در دانشگاه نشان داد که بین سبک رهبری اخلاقی و بدبینی سازمانی، ارتباطی منفی وجود دارد. پلاتکان و تیتراک (2014) هم در مطالعه‌ای به بررسی رفتارهای رهبری مدیران

-
1. Wanous, Reichers & Austin
 2. Johnson & O'Leary-Kelly
 3. Huang
 4. Stanley, Meyer & Topolnytsky
 5. Reichers, Wanous & Austin
 6. Del Val & Fuentes
 7. Davis & Gardner
 8. Mete

مدارس و نگرش بدبینی کارکنان آنان پرداخته‌اند. نتایج نشان از رابطه منفی بین بدبینی و رفتار رهبری دارد.

واو و همکاران (2007) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و بدبینی سازمانی پرداختند. این مطالعه نشان داد که همبستگی منفی بین رهبری تحول‌گرا و بدبینی سازمانی وجود دارد (نقل در تاکوز و یلماز، 2008). در بسیاری از تحقیقات گذشته مشخص شده است که رابطه‌ای منفی بین رفتارهای رهبری و نگرش بدبینی وجود دارد. کمتر مطالعه‌ای ممکن است ارتباط بین بدبینی و نگرش سازمانی را تأیید نکرده باشد.

در ادبیات مربوط به تغییر سازمانی هم مطالعاتی روی تغییر معلمان مدارس انجام شده است؛ به‌عنوان مثال در گزارش مطالعه اصلان، بیگللو و کونان¹ (2008)، در ترکیه آمده است که بین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران و بازبودن آن‌ها نسبت به تغییر، رابطه معنی‌داری در هر سه بُعد تغییر وجود دارد.

در پژوهش کارنی و اسمیت (2009)، مشخص شد که بین بازبودن مدیر برای تغییر با رفتار حرفه‌ای معلم، پیشرفت و سبک رهبری، رابطه مثبت و معناداری دیده می‌شود. از سوی دیگر، رابطه‌ای منفی بین بازبودن معلمان به تغییر و آسیب‌پذیری نهادی وجود دارد (هوی و همکاران، 2002). در مطالعه‌ی بیلور و ریچی² (2002)، بازبودن معلمان نسبت به تغییر ادغام فناوری در کلاس درس با میل و رغبت ارزیابی شده است. در پژوهش کارنی و اسمیت (2009)، مشخص شد که ارتباط معنی‌داری بین فشار جامعه برای تغییر با رفتار حرفه‌ای معلم، پیشرفت، رهبری سازمانی و آسیب‌پذیری سازمانی وجود دارد.

مطالعات متعددی در مورد عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر تغییر مانند سن سازمانی، اندازه و لختی سازمانی و اثربخشی سازمان انجام شده است (مایر و همکاران، 1990؛ کلی و آمبورگی، 1991). مطالعات دیگر روی ارتباط بین متغیرهایی مانند قدرت پذیرش، مقاومت، تعهد، بدبینی، استرس، موفقیت یا شکست تغییر سازمانی متمرکز بودند. ایورسون (1996) نشان داد که پذیرش تغییر سازمانی توسط کارکنان، تعهد سازمانی، جو سازمانی و سطح سواد کارکنان، افزایش می‌یابد. یوسف (2000) نشان داد که ابعاد خاصی از تعهد سازمانی به‌طور مستقیم نگرش نسبت به تغییر سازمانی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و رضایت شغلی از طریق ابعاد مختلف تعهد سازمانی بر مؤلفه‌های مختلف نگرش به تغییر سازمانی اثر می‌گذارد.

با در نظر گرفتن پیامدهای منفی بدبینی سازمانی برای مدارس، هدف تحقیق حاضر شناسایی

1. Aslan, Beycioglu & Konan

2. Baylor & Ritchie

رابطه‌ی علی و آثار هم‌زمان بدبینی سازمانی و سبک رهبری بر بازبودن نسبت به تغییر در مدارس است، به عبارت دیگر، در این مطالعه اعتقاد بر آن است که نوع سبک رهبری و بدبینی سازمانی می‌تواند بر دیدگاه مدیر و معلمان نسبت به بازبودن برای تغییر و پذیرایی فشار جامعه برای تغییر مؤثر باشد و شناخت این عوامل، به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز تغییر در مدرسه، مهم ارزیابی می‌شود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر به شیوه‌ی توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری پژوهش همه‌ی معلمان دوره‌ی ابتدایی شهرستان گناباد در سال تحصیلی 94-1393 بودند. با توجه به جامعه‌ی آماری معلمان که 460 نفر بودند، براساس جدول کرجسی-مورگان 210 نفر با استفاده از شیوه‌ی تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تجزیه و تحلیل شدند و از آمار توصیفی و استنباطی برای بررسی سؤالات و فرضیه‌ها استفاده شد. از آزمون‌های همبستگی، آزمون تی با دو گروه مستقل و تحلیل واریانس برای تحلیل فرضیات استفاده شد و از مدل‌سازی معادلات ساختاری هم برای بررسی روابط علی بین متغیرهای پژوهش بهره برده شد.

داده‌ها با استفاده از دو پرسش‌نامه گردآوری شدند که در ابتدای این پرسش‌نامه‌ها، اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان مورد سؤال قرار گرفت.

1. مقیاس بدبینی سازمانی که توسط دین و همکاران (1998) تدوین شده است. این پرسش‌نامه در پژوهش‌های معتبر خارجی و داخلی به کار گرفته شده است. این پرسش‌نامه مشتمل بر سیزده سؤال و دارای سه بُعد است. ابعاد این پرسش‌نامه عبارت‌اند از: عاطفی (چهار پرسش)، شناختی (پنج پرسش) و رفتاری (چهار پرسش). حداقل نمره بدبینی سیزده و حداکثر آن شصت است. دین و همکاران (1998) بارهای عاملی را برای پرسش‌ها بین 0/63 تا 0/81 محاسبه کردند. ضرایب آلفای کرونباخ برای ابعاد فوق به ترتیب 0/86، 0/80 و 0/78 گزارش شده است. در پژوهش حاضر، برای محاسبه‌ی همسانی درونی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد (جدول 1). همان‌طور که این جدول نشان می‌دهد، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه‌شده همه‌ی عوامل در سطح رضایت‌بخشی بود؛ لذا پرسش‌نامه از همسانی درونی مناسبی برخوردار است.
2. مقیاس جهت‌گیری تغییر معلمان¹ برای اندازه‌گیری ادراکات معلمان از تغییر در مدارس

1. Faculty Change Orientation Scale (FCOS)

به کار می‌رود. این پرسش‌نامه را که اسمیت و هوی¹ (2005) طراحی کرده و سپس کارنی و اسمیت (2008) آن را توسعه داده‌اند، بر برداشت معلمان از سه جنبه مهم از تغییر در مدرسه متمرکز است. این جنبه‌ها عبارت‌اند از: «بازبودن معلمان نسبت به تغییر» (تسه گویه)، «بازبودن مدیر نسبت به تغییر» (شش گویه)، «فشار جامعه برای تغییر» (چهار گویه). کارنی و اسمیت (2008) نشان دادند که توان پایایی برای عوامل بازبودن معلمان نسبت به تغییر، بازبودن مدیر نسبت به تغییر و فشار جامعه برای تغییر به ترتیب 0/95، 0/87 و 0/87 بود. در این پژوهش هم برای بررسی همسانی درونی مقیاس‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج در جدول 1 گزارش شده است. ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای بدبینی سازمانی و بازبودن برای تغییر سازمانی آن مقادیر مناسبی بوده؛ لذا پرسش‌نامه از همسانی درونی مناسبی برخوردار است.

3. پرسش‌نامه سبک مدیریت: هدف این پرسش‌نامه بررسی سبک‌های مورد استفاده مدیران مدارس است که دو سبک رابطه‌مدار و ضابطه‌مدار را بررسی می‌کند. این پرسش‌نامه توسط حسنی (1379) تدوین و هنجاریابی شده است. برای بررسی اعتبار و روایی مقیاس سبک مدیریت از معلمان شهر تهران استفاده شد. ضریب پایایی مقیاس 0/683 را برای نمونه مذکور نشان داد و برای روایی مقیاس از روش تحلیل عاملی از طریق تحلیل مؤلفه‌های اصلی و روش محورهای اصلی استفاده و معلوم شد که پرسش‌نامه مذکور در بیشتر سؤالات با دو عامل همبستگی خوبی دارد. این پرسش‌نامه 32 گویه و هر گویه دو قسمت دارد؛ یکی از آن‌ها مشخص‌کننده سبک رابطه‌مدار است و دیگری سبک ضابطه‌مدار را مشخص می‌کند.

جدول (1): نتایج مربوط به پایایی مقیاس‌های پژوهش

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
بدبینی	عاطفی	4	0/829
	شناختی	5	0/804
	رفتاری	4	0/780
	کل	13	0/859
تغییر سازمانی	تمایل معلم برای تغییر	9	0/783
	تمایل مدیر برای تغییر	6	0/790
	فشار جامعه برای تغییر	4	0/681
	کل پرسش‌نامه	19	0/855

یافته‌ها

1. Smith & Hoy

در تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا آزمون نرمال بودن داده‌ها به منظور انتخاب نوع آزمون (پارامتری یا ناپارامتری) استفاده شد. نتایج نشان داد که توزیع متغیرها یک توزیع طبیعی است؛ در نتیجه در تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های پارامتری استفاده شد. با توجه به نتایج توصیفی متغیرهای پژوهش، در بین ابعاد بدبینی سازمانی، بُعد شناختی با میانگین $2/67$ بیشترین مقدار است؛ اما در جنبه‌های جهت‌گیری تغییر، مؤلفه جهت‌گیری مدیر به سمت تغییر با میانگین $4/32$ بیشترین میزان است. میزان رابطه‌مداری مدیران از نظر معلمان $21/81$ از 32 امتیاز ممکن بود؛ در حالی که میزان وظیفه‌مداری $10/19$ است. اکنون به آزمون و فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

فرضیه 1: بدبینی سازمانی معلمان با توجه به جنسیت، سنوات خدمت، سطح تحصیلات و وضعیت تأهل آن‌ها تفاوت معنی‌داری دارد. آزمون تفاوت در میانگین بدبینی بین زن و مرد و وضعیت تأهل با استفاده از آزمون تی مستقل و آزمون تفاوت در میانگین بدبینی در سنوات خدمت (کمتر از 10 سال، بین 10 تا 20 سال و بیشتر از 20 سال) و سطح تحصیلات (فوق دیپلم و کمتر، لیسانس، فوق لیسانس و بالاتر) با استفاده از آزمون تحلیل واریانس یک راهه انجام شد. با توجه به جدول 2، بین بدبینی مردان و زنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ به طوری که در همه ابعاد، بدبینی مردان بیشتر از بدبینی زنان است؛ اما بین میانگین بدبینی معلمان مجرد و متأهل تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. در متغیر سنوات خدمت بین گروه‌های مختلف، فقط در بعد بدبینی شناختی، تفاوت معنی‌دار است؛ به طوری که بدبینی در سنوات بین 10 تا 20 سال به شکل معنی‌داری بیشتر از سایر گروه‌هاست. اما در سطح تحصیلات، تفاوت معنی‌داری در همه ابعاد بین گروه‌های مختلف بود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول (2): بررسی بدبینی سازمانی و ابعاد آن بر حسب تفاوت‌های جمعیت شناختی

متغیر	جنسیت		میزان		سطح تحصیلات		وضعیت تاهل	
	میانگین	T	Sig	F	Sig	F	t	Sig
عاطفی	مرد(66)	2/06	0/001	3/58	0/37	0/999	0/823	0/411
	زن(142)	1/54						
شناختی	مرد(66)	3/06	0/000	4/44	0/007	5/09	-0/956	0/340
	زن(142)	2/49						
نگرشی	مرد(66)	2/72	0/000	4/46	0/225	1/50	-1/224	0/222
	زن(142)	2/17						
کل بدبینی	مرد(66)	2/65	0/000	4/95	0/553	2/99	-0/559	0/557
	زن(142)	2/10						

فرضیه 2- بدبینی سازمانی معلمان با توجه به ابعاد شناختی، رفتاری و نگرشی آنان متفاوت است. در مقایسه نگرش بدبینی سازمانی معلمان با توجه به میانگین مؤلفه‌های ابعاد فرعی آن، بین همه ابعاد بدبینی سازمانی همبستگی خطی، مثبت و در سطح متوسط وجود دارد. با توجه به جدول 3، همبستگی بین ابعاد شناختی و عاطفی ($r=0/507$ ؛ $p<0/01$)، شناختی و رفتاری ($r=0/677$ ؛ $p<0/01$) و بین رفتاری و عاطفی ($r=0/550$ ؛ $p<0/01$) است. برای یافتن اینکه آیا بین این میانگین‌ها تفاوت معناداری وجود دارد یا نه از آزمون t زوجی استفاده شد، یک تمایز معنادار در همه مقایسه‌ها، $\alpha = 0/01$ وجود دارد. پس ترتیب میزان بدبینی از بالاترین به پایین‌ترین مقدار عبارت است: 1. شناختی؛ 2. رفتاری؛ 3. عاطفی.

فرضیه 4: بین بدبینی سازمانی و ابعاد آن با جهت‌گیری نسبت به تغییر، رابطه وجود دارد. ماتریس همبستگی بین ابعاد بدبینی سازمانی و مؤلفه‌های جهت‌گیری نسبت به تغییر با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون در جدول 3 گزارش شده است.

جدول (3): ماتریس همبستگی ابعاد بدبینی سازمانی و مؤلفه‌های جهت‌گیری نسبت به تغییر (تعداد نمونه = 210)

همبستگی	1	2	3	4	5	6	7
1- بدبینی	1						
2- بدبینی	0/507*	1					
3- بدبینی	0/550*	0/677*	1				
4- بدبینی	0/797*	0/875*	0/869*	1			
5- تغییر در معلم	0/470*	-0/490*	-0/426*	0/546*	1		
6- تغییر در مدیر	0/440*	-0/444*	-0/247*	0/449*	0/564*	1	
7- فشار جامعه	0/007	0/019	0/054	0/031	0/283*	0/212*	1
8- جهت‌گیری	0/460*	-0/470*	-0/337*	0/501*	0/899*	0/819*	0/513*

جدول 3 نشان می‌دهد همبستگی مثبت و معناداری بین ابعاد بدبینی سازمانی با یکدیگر و بین جنبه‌های مختلف جهت‌گیری تغییر با یکدیگر وجود دارد. همچنین ضریب همبستگی بین ابعاد بدبینی و کل بدبینی با مؤلفه‌های جهت‌گیری تغییر معلمان و مدیران معنادار است؛ اما این ضریب منفی است. همچنین بین ابعاد مختلف بدبینی و فشار جامعه برای تغییر، رابطه معناداری وجود نداشت. همچنین ماتریس همبستگی فوق نشان می‌دهد که بین سه بُعد بدبینی، بدبینی عاطفی و شناختی همبستگی بیشتری با جهت‌گیری نسبت به تغییر در مقایسه با بدبینی رفتاری دارند.

فرضیه 5: بین بدبینی سازمانی و سبک‌های رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار رابطه وجود دارد. برای بررسی رابطه بین ابعاد بدبینی سازمانی و سبک‌های رهبری از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول 4 گزارش شده است.

جدول (4): ماتریس همبستگی ابعاد بدبینی سازمانی و سبک‌های رهبری
(تعداد نمونه = 210)

همبستگی	بدبینی سازمانی		
	عاطفی	شناختی	رفتاری
1- سبک رابطه‌مدار	-0/38	0/169*	0/153*
2- سبک وظیفه‌مدار	0/38	-0/169*	-0/153*
			کل
			0/116
			-0/116

P<0/01**, P<0/05*

همان‌طور که در جدول 4 مشاهده می‌شود، بدبینی سازمانی همبستگی معناداری فقط بین بُعدهای شناختی و رفتاری با سبک‌های رهبری دارد؛ اما در کل بدبینی سازمانی با سبک‌های مدیریت، رابطه معناداری ندارد.

فرضیه 6. سبک رهبری و ابعاد بدبینی سازمانی بر مؤلفه‌های جهت‌گیری تغییر سازمانی اثر معناداری دارد. برای بررسی رابطه علی سبک رهبری و بدبینی سازمانی بر جهت‌گیری تغییر از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. ابتدا با بهره‌گیری از مدل استاندارد، میزان و چگونگی تأثیر هر یک از عوامل مورد ارزیابی قرار گرفت و در نهایت با استفاده از مدل معناداری، معنادار بودن اثر متغیرهای سبک رهبری و بدبینی سازمانی بر تغییر سازمانی آزمون شد. با توجه به نتایج آزمون همبستگی میان متغیرهای ملاک و پیش‌بین و با توجه به نتایج مدل از آنجایی که ضریب مسیر دارای علامت منفی است، می‌توان گفت که جهت بدبینی سازمانی و تغییر سازمانی معکوس هستند؛ یعنی افزایش میزان بدبینی سازمانی با کاهش تمایل در جهت تغییر سازمانی همراه است و بالعکس.

تحلیل داده‌ها نشان داد که الگوی ارتباطی متغیر سبک رابطه‌مدار متغیر مستقل است و بدبینی سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی و تمایل برای تغییر هم متغیر وابسته را می‌سازند. میزان ضریب به‌دست‌آمده بین بدبینی سازمانی و تمایل برای تغییر $(\beta = -0/66)$ بود. براساس این یافته، می‌توان گفت که رابطه بین نگرش بدبینی سازمانی و تمایل برای تغییر سازمانی بالا و درخور توجه است؛ در نتیجه می‌توان گفت که 66 درصد تمایل به تغییر در معلمان وابسته به نگرش بدبینی است. (تمایل برای تغییر سازمانی) $Y = 0/66$ (بدبینی سازمانی). میزان لامبدای ابعاد متغیر بدبینی سازمانی شامل بدبینی عاطفی 0/74، بدبینی شناختی 0/82 و بدبینی رفتاری 0/82 هستند که در مجموع متغیر بدبینی سازمانی را شکل می‌دهند. در بین این ابعاد، ترتیب اهمیت عبارت است از: بدبینی شناختی و رفتاری و بعد از آن بدبینی عاطفی. میزان لامبدای مؤلفه‌های تمایل برای تغییر سازمانی شامل تمایل معلم برای تغییر 0/91، تمایل مدیر

برای تغییر 0/63 و فشار جامعه برای تغییر 0/26 هستند که از تجمیع این شاخص‌ها متغیر تمایل برای تغییر سازمانی شکل می‌گیرد. همچنین مطابق با نتایج آزمون، ضریب معناداری بین متغیر بدبینی سازمانی و تمایل برای تغییر سازمانی 8/39- بود که معنادار است؛ اما نتیجه ضریب معناداری سبک رهبری رابطه‌مدار بر بدبینی سازمانی و تغییر سازمانی معنادار نیست؛ در نتیجه بدبینی سازمانی بر تغییر سازمانی تأثیر منفی دارد. نتایج به صورت خلاصه در جدول 5 نشان داده شده است.

جدول (5): نتایج رابطه علی میان متغیرهای سبک رهبری، بدبینی سازمانی و جهت‌گیری برای تغییر سازمانی

نتیجه	ضریب تعیین R^2	R	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید	0/4356	0/66	جهت‌گیری برای تغییر	بدبینی سازمانی
رد	0/144	0/12	جهت‌گیری برای تغییر	سبک رابطه مدار
رد	0/196	0/14	بدبینی سازمانی	سبک رابطه مدار

همان‌طور که در جدول 5 مشاهده می‌شود، با توجه به معنی‌دار بودن ارزش t فرضیه اصلی در سطح اطمینان 95 درصد تأیید می‌شود؛ لذا می‌توان بیان کرد که بدبینی سازمانی در جامعه موردنظر در سطح اطمینان 95 درصد بر جهت‌گیری برای تغییر مؤثر است. برای برازش یک مدل شاخص‌های زیادی وجود دارد که حداقل باید سه مورد آن برقرار باشد. با توجه به شاخص‌های خروجی نرم‌افزار، مدل، برازش بسیار خوبی را نشان می‌دهد.

جدول (6): شاخص‌های برازش مدل

NFI	NNFI	RMSEA	p-value	χ^2/df	فرضیه برازش مدل
0/95	0/94	0/087	0/004	2/5	مدل
	ECVI	RMR	AGFI	GFI	فرضیه برازش مدل
	0/27	0/32	0/90	0/97	مدل

مقدار کای دو χ^2 برابر با 29/75 بسیار کم بوده و نسبت $\chi^2/df = 2/5$ است که مطابق جدول 6 کمتر از مقدار مجاز یعنی سه است. مقدار پی 0/004 است که از مقدار مجاز 0/05 بسیار کمتر است. همچنین RMSEA (جذر واریانس خطای تقریب) برابر با 0/087 بوده که مقدار نسبتاً مناسبی ارزیابی می‌شود. مقدار GFI و AGFI نیز بالای 90 درصد است. سایر شاخص‌های برازش مدل و مقادیر مجاز آن در جدول 6 آمده است که نشانه برازش مناسب برای این مدل است. ارزش t در سطح اطمینان 95 درصد معنی‌دار است، پس اعتبار و برازندگی مدل تأیید می‌شود، بنابراین انطباق مطلوبی بین مدل به تصویر درآمده یا مدل ساختاری با داده‌های تجربی فراهم شده و می‌توان آن را الگوی مناسبی برای رابطه این متغیرها عنوان کرد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این مطالعه، ایجاد و بررسی یک مدل از بدبینی معلمان و سبک رهبری ترجیحی آنان نسبت به تمایل برای تغییر سازمانی در آموزش و پرورش بود. این مطالعه به‌عنوان تلاشی اولیه در فضای آموزش و پرورش می‌تواند برای ساخت مدل‌های ارتباطی از بدبینی و تمایل به تغییر توسعه داده شود. بررسی ادبیات موجود درباره‌ی بدبینی معلمان در کشور ما نشان داد که مطالعات انجام‌شده در این زمینه به‌خصوص در مدارس، بسیار محدود است؛ به‌ویژه در راستای پژوهش‌های در حال رشد مربوط به تغییر سازمانی، این مطالعات در ارتباط با بازبودن نسبت به تغییر در محیط مدارس اندک است.

با توجه به نتایج مربوط به وضعیت متغیرهای پژوهش، می‌توان ادعا کرد که سطح بدبینی در بین معلمان مدارس پایین بوده و در هر سه بُعد عاطفی، شناختی و نگرشی از میانگین نظری (3) کمتر است. علاوه‌براین، سطح بدبینی ابعاد شناختی و عاطفی و رفتاری یکسان نبود. بیشترین مقدار مربوط به بدبینی شناختی و کمترین آن مربوط به بدبینی عاطفی بود. مطابق با پژوهش زارع، حقگوپیان و کریمی اصل (1392) نیز میزان بدبینی کارکنان کمتر از سه بود. در پژوهشی هم که پلاتکان و تیتراک (2014) در ترکیه انجام داده بودند، میزان بازبودن مدیران نسبت به تغییر بیشترین مقدار بود و سپس بازبودن معلمان به تغییر، در رده بعدی قرار داشت و

در نهایت فشار جامعه برای تغییر در مرحله بعدی بود که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. براساس این نتایج، معلمان مدارس در ایران، رفتار بدبینانه نسبتاً کمی به شغل خود دارند که همین مقدار کم هم علامت و زنگ خطری برای سیستم آموزشی است. از طرف دیگر با افزایش سنوات خدمت معلمان، میزان فرسودگی شغلی آن‌ها افزایش می‌یابد. این عامل و برخی عوامل مرتبط با بدبینی مانند ناامیدی ناشی از برآورده نشدن انتظارات و متناسب نبودن شغل با انتظارات سازمانی آن‌ها، بدبینی سازمانی را افزایش می‌دهد. این امر ضمن آنکه بر تمایل به تغییر تأثیر منفی دارد، باعث می‌شود که این معلمان کهنه‌کار بر نگرش‌های بدبینی و گرایش به تغییر معلمان کم‌سابقه‌تر هم تأثیر بسزایی بگذارند.

مطابق با الگوی ترسیم‌شده، هر کدام از ابعاد بدبینی به‌طور تقریباً مساوی در تبیین بدبینی مؤثر هستند؛ هر چند که مقدار ضریب بدبینی عاطفی کمتر از میزان ابعاد دیگر بود. اما در بازبودن برای تغییر، بیشترین تبیین مربوط به «بازبودن معلمان برای تغییر» است؛ بعد از آن «باز بودن مدیر نسبت به تغییر» و «فشار جامعه برای تغییر» قرار دارند.

در مورد سبک رهبری و سبک ترجیحی معلمان «سبک رابطه‌مدار» در اولویت بود و این همان نتیجه‌ای بود که انتظارش می‌رفت؛ زیرا معلمان و سازمان‌هایی مانند مدارس معمولاً به این نوع از سبک رهبری علاقه بیشتری دارند. در بررسی روابط جمعیت‌شناختی و متغیرهای پژوهش، نتایج این پژوهش نشان‌دهنده آن است که جنسیت بر بدبینی تأثیر دارد و مطالعه پلاتکان و تیتراک (2014) هم این نتایج را تأیید می‌کند؛ باین حال برخی مطالعات مانند اندرسون و بیتمن (1997)؛ برنرث و همکاران (2007)؛ بومر و همکاران (2005)؛ اردوست و همکاران (2008) و کالگان (2009) نشان می‌دهند که بین بدبینی سازمانی و جنسیت رابطه‌ای وجود ندارد. همچنین نتایج مطالعه نشان داد که سنوات خدمت، میزان تحصیلات و تأهل با میزان بدبینی ارتباطی ندارد.

طبق بررسی ادبیات موضوع یک رابطه منفی بین بدبینی سازمانی و تغییر سازمانی انتظار می‌رفت که با توجه به نتایج این پژوهش، رابطه منفی بین همه ابعاد بدبینی سازمانی و تمایل برای تغییر در بین معلمان و مدیران وجود داشته باشد. در بحث همبستگی، نتایج نشان داد که بین همه ابعاد بدبینی با تمایل نسبت به تغییر معلمان و مدیران رابطه‌ای منفی وجود دارد؛ به‌طوری‌که می‌توان گفت هر چه سطح بدبینی بیشتر باشد، تمایل به بازبودن در مقابل تغییر کمتر می‌شود و این همان رابطه‌ای بود که انتظار می‌رفت؛ اما بین انواع مختلف بدبینی و فشار جامعه برای تغییر، ارتباط معناداری وجود نداشت.

مطالعه حاضر همگام با مطالعات ریچرز و همکاران (1997) و وانوس و همکاران (2000) نقش کلیدی بدبینی معلمان را در مقاومت در مقابل تغییرات سازمانی تأیید کرد؛ لذا در این باره

تحقیقات بیشتر با اعمال و بررسی موضوع از دیدگاه نظریه‌های مختلف مدیریتی پیشنهاد می‌شود. علاوه بر این بدبینی و تمایل به مقاومت در برابر تغییر که مخالف تمایل به تغییر است، هر دو به عنوان نگرش منفی نسبت به تغییر سازمانی در نظر گرفته می‌شوند که ناشی از فرایندهای ارتباطی هستند. بنابراین بدبینی اغلب به مقاومت در برابر تغییر یا مقاومت رفتاری در عمل می‌انجامد. در حالی که مقاومت در برابر تغییر برای رویارویی با طرح‌های تغییر، حرکتی نشان می‌دهد (جریمر، نایت و نورد^۱، 1994)؛ بدبینی بیشتر به عنوان واکنشی منفعل مشاهده شده است. بدبینی بیان می‌کند؛ اما آشکارا تجاوز نشان نمی‌دهد. بدبینی طولانی‌مدت و گسترده ممکن است مقاومت در برابر تغییر باشد.

مطابق مدل پیشنهادی ارتباط متغیرها با یکدیگر، بدبینی سازمانی پیش‌بینی‌کننده بازبودن نسبت به تغییر است که ضریب این تأثیر مقدار نسبتاً بالای (-0/66) است. منفی بودن این ضریب نشانه تأثیر معکوس بدبینی بر تمایل برای تغییر است. تقریباً اکثر مطالعات انجام شده یافته‌های این مطالعه را در مورد بدبینی سازمانی و نگرش به تغییر تأیید می‌کنند؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت که نگرش بدبینی کارکنان بر تمایل برای تغییر آن‌ها مؤثر است، بنابراین مدیران باید با ایجاد یک سبک مدیریت موقعیتی و اقتضایی از ایجاد و گسترش بدبینی در بین معلمان جلوگیری کنند. این بدبینی علاوه بر عواقب بی‌شمارش باعث خواهد شد مدیران نتوانند طرح‌های تغییر و نوآوری را در سازمان خود پیاده کنند. مطالعات گذشته نشان می‌داد که سبک رهبری مدیران بر نگرش بدبینی سازمانی کارمندان مؤثر است؛ به این معنی که اگر مدیران رفتار رهبری رابطه‌مدار و اخلاقی داشته باشند، رفتار بدبینی کارکنان کاهش خواهد یافت؛ اما نتایج این مطالعه این پیش‌فرض را تأیید نکرد؛ لذا در این مورد پیشنهاد می‌شود که مطالعات دیگری انجام شود یا بر مطالعات گذشته فراتحلیلی صورت گیرد.

اما برخلاف انتظار، سبک رابطه‌مدار هیچ‌کدام از متغیرهای بدبینی سازمانی و بازبودن نسبت به تغییر را پیش‌بینی نکرد. همان‌طور که شاین^۲ (1980) بیان می‌کند، تغییر سازمانی تأثیر فوق‌العاده‌ای بر افراد سازمان می‌گذارد؛ به همین دلیل بسیاری از سازمان‌های موفق در انجام اقدامات تغییر با بهادادن به تأثیر تغییرات بر افراد به آن توجه می‌کنند. بنابراین، غفلت از برداشت روانی کارکنان در برابر تغییر به شکست طرح‌های تغییر در سازمان منجر می‌شود. پس رابطه‌ای دوطرفه بین تغییر سازمانی و بدبینی سازمانی وجود دارد. اگر کارکنان از طرح‌های تغییر قبلی خاطره ناخوشی داشته باشند و تغییر همراه با شکست یا بار اضافی برای آن‌ها باشد، بدبین خواهند شد. هر چه بدبینی کارکنان نسبت به تغییر بیشتر شود، تمایل آنان برای تغییر

1. Jermier, Knights & Nord

2. Schein

کمتر می‌شود که این مورد به‌طور مشخص، ناشی از نتایج فرضیات این پژوهش است. بین ابعاد شناختی و رفتاری بدبینی با سبک رابطه‌مدار همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود داشت؛ به این معنی که هرچه سبک رابطه‌مدار بیشتر باشد، بدبینی بیشتر می‌شود که این رابطه خلاف انتظار و یک رابطه منفی بین بدبینی شناختی و عاطفی با سبک وظیفه‌مدار بود. این با نتایج پژوهش میتی (2013) که نشان داد بین سبک رهبری اخلاقی و بدبینی سازمانی ارتباطی منفی وجود دارد، همخوانی ندارد و البته با نتایج مطالعات پلاتکان و تیتراک (2014) هم‌راستا است؛ بنابراین مدیران می‌توانند ضمن داشتن سبک رهبری مبتنی بر رابطه‌مداری، نقش الگو را برای تمایل به تغییر در بین کارکنان ایفا کنند.

براساس نتایج این مطالعه و از آنجایی که بدبینی معلمان اثر درخور توجهی بر روند طرح‌های تغییر دارد، پرداختن به این موضوع بسیار حیاتی خواهد بود؛ لذا مطالعات آینده می‌تواند مدل فعلی را از طریق بررسی متغیرهای دیگر، مانند حمایت اجتماعی، رضایت شغلی و عدالت سازمانی در پیش‌بینی بدبینی و تأثیر بر نگرش نسبت به تغییر گسترش دهد. علاوه‌براین، بدبینی ممکن است پیامدهای مختلفی داشته باشد که مطالعه حاضر فقط اثر آن را بر تمایل به تغییر شناسایی کرده است. وضعیت بدبینی به بی‌نظمی، فشارهای عصبی و عاطفی، افسردگی، بی‌خوابی، فرسودگی شغلی و ناامیدی عاطفی و نتایج رفتاری مانند رفتارهای ناسالم مانند استفاده از سیگار و حتی چاقی منجر می‌شود (هوستون و واوک، 1991: نقل در پلاتکان و تیتراک، 2014). می‌توان تحقیقات بیشتری برای کشف دیگر پیامدهای بدبینی انجام داد. دیگر آنکه این مطالعه با بررسی اطلاعات کمی به تأثیر آن بر تغییر پرداخته است؛ اما مطالعات کیفی در این زمینه می‌تواند از بدبینان و اشکال مختلف و پنهان بدبینی و آثار بالقوه‌شان بر تغییرات سازمانی، تجاری غنی را آشکار کند.

این مطالعه برای مدیران مدارس و مدیران سطوح بالا جهت انجام تغییرات سازمانی، پیامدهای عملی دارد. همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، نگرش بدبینی سازمانی، تأثیر زیادی بر تمایل برای تغییر دارد؛ بنابراین به‌منظور کاهش بدبینی، باید عوامل مؤثر بر آن در مدارس شناسایی و رفع شود. در این زمینه به مدیران مدارس توصیه می‌شود که در مورد بدبینی بیشتر یاد بگیرند، همهٔ معلمان و کارکنان مدرسه به شکل یکسان به اطلاعات دسترسی داشته باشند؛ همچنین مدیریت مبتنی بر مشارکت را در پیش گیرند و نظرات کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها مدنظر قرار دهند. مدیران سطوح بالا باید میزان بدبینی معلمان را به‌طور مستمر پایش کنند و به‌محض مشاهده نشانه‌هایی دال بر وجود افزایش بدبینی، اقدامات پیش‌گیرانه صورت دهند. آن‌ها باید بدانند که هرگونه تصمیم‌گیری و تغییر در آموزش و پرورش باید برخاسته از بدنهٔ آموزش و پرورش و از سوی خود معلمان باشد. تغییرات اجباری و از بالا به پایین نه‌تنها در

مرحله عمل متوقف خواهد شد؛ بلکه این شکست در تغییرات باعث بدبینی‌های بیشتر شده و پویایی، حرکت و تغییر را از مدارس و آموزش و پرورش خواهد گرفت.

تمایل به تغییر مدیران، همکاران نزدیک آن‌ها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیران ضمن آگاهی از نظرات معلمان در مورد تغییر، باید خود الگویی برای تمایل به تغییر باشند و برای پذیرش تغییر، آغوشی باز داشته باشند؛ ضمناً مدیران باید پذیرای نظرات جامعه در مورد مدرسه باشند. اعتماد یکی از عوامل تعیین‌کننده هم برای بدبینی و هم برای تغییر است. به‌منظور به‌دست آوردن اعتماد معلمان، مدیران به ایجاد فرصت‌هایی برای تعاملات با معلمان نیاز دارند. پیشنهاد می‌شود مدیریت به صدای کارکنان گوش دهد و به‌طور فعال در تغییرات سازمانی با معلمان تعامل کند. علاوه‌براین، ایجاد یک حس اجتماعی مشترک توسط مدیران قبل از برنامه تغییر مهم است. مدیریت علاوه‌بر پاسخ‌گویی به فشار خارجی برای تغییر، باید به نیازهای داخلی مدرسه هم پاسخ دهد و نهایت اینکه مدیران بدانند به‌سختی می‌توانند تغییر را به واقعیت تبدیل کنند؛ مگر اینکه حمایت قوی معلمان را داشته باشند. مدیران در مدارس باید نقشی فعال در جلوگیری از بدبینی بازی کنند. آن‌ها باید سیاست درهای باز را اتخاذ کنند تا معلمان، اولیا و سایر ذی‌نفعان آزادانه نظرهای خود را بیان کنند، به‌منظور از بین بردن آثار بدبینی سازمانی در مواقع لزوم، آموزش‌های ضمن خدمت به معلمان ارائه شود و محیط کار باید به‌منظور کاهش سطح نگرش بدبینی سازمانی معلمان و مدیران مدارس و افزایش مهارت‌های رهبری بهبود یابد.

منابع

- حسینی، محمد. (1379). *مقیاس سنجش سبک مدیریت (M.S.S)*. پایان‌نامه منتشرنشده کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی (واحد ساوه)، دانشکده مدیریت، پژوهش مشترک مرکز پژوهش‌های مدیریت (مرکز آموزش مدیریت دولتی)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- زارع، حمید؛ حقگوین، زلفا؛ و کریمی اصل، زهرا. (1392). شناسایی عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی و سنجش آن در دانشگاه‌های دولتی استان قم. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، 11(4): 159-180.
- Andersson, L.M. Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *The Journal of Organizational Behavior*, 18: 449-470.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., Field, H.S. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development*, 97-128.
- Aslan, M., Beycioglu, K., Konan, N. (2008). Principals' openness to change in Malatya, Turkey. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 12(8): 1-13.
- Baylor, A.L., Ritchie, D. (2002). What factors facilitate teacher skill, teacher morale, and perceived student learning in technology-using classrooms? *Computers & Education*, 39(4): 395-414.
- Beer, M., Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3): 133-141.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Walker, H.J. (2007). Justice- cynicism and commitment: a study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3): 303-326.
- Bommer, W.H., Rich, G.A., Rubin, R.S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 733-753.
- Burke, W.W. (2008). *Organization change: Theory and practice*. London: Sage.
- Carnall, C.A. (1990). *Managing Change in Organizations*, Prentice-Hall International (UK), Hemel Hempstead.
- Davis, W.D., Gardner, W.L. (2004). Perception of politizs and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Dawson, P. (2003). *Dimensions of change, understanding organizational change: The contemporary experience of people at work* London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Dean, J.W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2): 341-52.
- Del Val, M.P. & Fuentes, C.M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2) 1: 148-55
- Dunham, R.B. (1984). *Organizational Behavior*, Irwin, Homewood, IL.
- Elizur, D. Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. *Administrative Science Quarterly*, 21: 611-23.
- Erdost, H.E., Karacaoglu, K., Reyhanoglu, M. (2007). The testing of scales on organizational cynicism at a company in Turkey. 15th Proceedings of the National Management and Organization Congress, Sakarya University, 514-524.
- Hargreaves, A. (2004). Inclusive and exclusive educational change: Emotional responses of teachers and implications for leadership. *School Leadership and Management*,

- 24(2): 287-309.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2010). Educational management, theory, research and practice (7th Edition). (Trans. Edt. Turan, S.). Ankara: Nobel Publishing Company.
- Hoy, W.K., Smith, P.A., Sweetland, S.R. (2002). The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust. *The High School Journal*, 85: 38-49.
- Huang, T. (1993). *The relationships between elementary school principals' psychological types and openness to selected changes in organizational culture*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.
- Jermier, J.M., Knights, D., Nord, W.R. (1994). Resistance and power in organizations agency, subjectivity and the labour process.
- Johnson, J. L., O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social Exchange violation sare created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5): 627-647.
- Kalagan, M. Aksu, J. (2010). Organizational cynicism of the research assistants: A Case of Akdeniz University. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2: 4820-4825.
- Kearney, S., Smith P.A. (2008). A theoretical and empirical analysis of change orientations in schools. In Wayne K. Hoy., Michael DiPaola (eds.). *Studies in School Improvement*. Greenwich, CN: Information Age.
- Kearney, S., Smith P. A. (2009). A theoretical and empirical analysis of change orientations in schools. In W. K. Hoy. M. DiPaola (Eds.), *Studies in school improvement (23-43)*. United States of America, Information Age Publishing.
- Kelly, P., Amburgey, T. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34: 591-612.
- Klecker, B. M., Loadman, W. E. (2000). Measuring principals' openness to change on three dimensions: Affective, cognitive and behavioral. *Journal of Instructional Psychology*, 26(4): 213-225.
- Levin, B. (1993). School response to a changing environment. *Journal of Educational Administration*, 31(2): 4-20.
- Linstone, H.A. Mitroff, I.I. (1994). *The Challenges of the 21st Century*. State University of New York Press, New York, NY.
- Martin, A. J., Jones, E. S., Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3): 263-89.
- Mete, Y. (2013). Relationship Between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education. *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 89 (2013): 476 - 483
- Miller, V. D., Johnson, J. R., Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22,59-80.
- Polatcan, M., Titrek, O. (2014). The Relationship Between Leadership Behaviors of SchoolPrincipals and Their Organizational Cynicism Attitudes. *Social and Behavioral Sciences*. 141: 1291 – 1303.
- Qian, Y. (2007). *A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change*. Doctoral dissertation of Philosophy in Business Administration, Albion College, Albion Michigan USA.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P., Austin, J.T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1),

48-59.

- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P., Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Business and Psychology*, 19(4): 429-59.
- Wanberg, C. R., Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85: 132-142.
- Reichers, S., Austin, A.E., (2000). Cynicism about organizational change. *Group & Organization Management*, 25(2): 132-53.
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R., Hinings, C.R. (2003). The relative effect of change drivers in large scale organizational change: An empirical study. In, Greenwich, CT: JAI Press.

