

# بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر بدگمانی به تغییر سازمانی در دانشگاه

## پیام نور استان مرکزی<sup>۱</sup>

رضا نجاری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۳/۲۶ تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۰/۱۴

### چکیده

بدگمانی به تغییر سازمانی، به معنای نگاه بدبینانه نسبت به موفقیت‌آمیز بودن تلاش‌های تغییر است که می‌تواند مانعی برای توفیق برنامه‌های تغییر باشد. تحقیق حاضر قصد دارد ضمن توجه به عوامل شخصیتی و محیطی، بدگمانی به تغییر سازمانی را در دانشگاه‌های پیام نور استان مرکزی بررسی کند. مهم‌ترین عواملی که به عنوان محرک بدگمانی سازمانی شناسایی شدند، عبارتند از: شخصیت متخاصم، نقض قرارداد روان‌شناختی، عدالت سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری. فرض بر این است که متغیر اول و دوم، دارای تأثیر مثبت بوده و دو متغیر دیگر دارای تأثیر منفی بر روی پدیده بدگمانی به تغییر سازمانی هستند. یافته‌های مدل معادله ساختاری از ۱۴۳ نفر کارمندان دانشگاه‌های پیام نور استان مرکزی نشان داد هر چهار متغیر تأثیر معناداری را بر پدیده بدگمانی به تغییر سازمانی داشته و روی هم رفته، می‌توانند ۶۱ درصد از واریانس بدگمانی به تغییر سازمانی را تبیین کنند. همچنین، یافته‌های تحقیق نشان داد که بیشترین تأثیر معنادار منفی به عدالت رویه‌ای، و بیشترین تأثیر معنادار مثبت به متغیر شخصیت بدگمان اختصاص دارد.

### کلید واژه‌ها

بدگمانی به تغییر سازمانی، محرک‌ها، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی است که با حمایت مالی دانشگاه پیام نور انجام شده است.

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، نویسنده مسئول: a\_najjari@yahoo.com

## مقدمه

آیین کلبی، نماد بدگمانی و بدبینی به ذات بشری است که از آن به کوتاه‌بینی فلسفی یونان باستان یاد می‌شود. در گذشته، این اصطلاح برای توصیف کسانی به کار می‌رفت که نسبت به افعال و انگیزه‌های پشت پرده کردار و رفتارهای انسان‌ها اصطلاحاً بدگمان و بدبین بودند. اما این پدیده ظاهراً شوم، امروزه به عرصه‌های مختلفی چون کسب و کار، نهادهای انتظامی و قضایی و مراکز درمانی راه یافته است.

بدگمانی به معنای بی‌اعتقادی، داشتن احساس منفی، و بروز رفتار همسو یا باور و احساس منفی است. از طرفی، بدگمانی ممکن است معطوف به شخص، شغل، برنامه‌های تغییر یا جامعه باشد. از طرف دیگر، این بدگمانی احتمال دارد نوع صفت شخصیتی یا زاینده شرایط محیطی قلمداد شود. بر اساس دو جریان مذکور، تحقیق حاضر قصد دارد ضمن توجه به عوامل شخصیتی و محیطی، بدگمانی به تغییر سازمانی را در دانشگاه‌های پیام نور استان مرکزی پیش‌بینی کند. مهم‌ترین عواملی که از درون ادبیات نظری به عنوان محرک بدگمانی سازمانی شناسایی شدند عبارتند از:

شخصیت متخاصم، عدالت، نقض قرارداد روان‌شناختی و مشارکت در تصمیم‌گیری. سؤال این است که آیا این عناصر بر بروز بدگمانی به برنامه‌های تغییر سازمانی تأثیر دارند؟ فرض بر این است که متغیر اول و سوم، دارای تأثیر مثبت و دو متغیر دیگر دارای تأثیر منفی بر روی پدیده بدگمانی به تغییر سازمانی هستند. با این وصف، ساختار مقاله بدین شرح است که ابتدا تعاریف بدگمانی از منظر قرارداد روانی، نگرش، و انگیزه اجتماعی بررسی می‌شود. سپس، با شناسایی و تشریح محرک‌های بدگمانی، فرضیه‌های تحقیق احصا می‌شوند. ضمن بیان مشخصات نمونه و روش تحقیق، داده‌های گردآوری شده بر اساس روش مدلسازی معادله ساختاری تجزیه و تحلیل شده، نتایج مطرح می‌شوند. در پایان ضمن تبیین نتایج و یافته‌ها، به مضامین و پیشنهادها کاربردی و پژوهشی اشاره می‌شود.

## مبانی نظری تحقیق

بدگمانی سازمانی، بازتاب نگرش‌های منفی و بی‌اعتمادانه نسبت به مقامات و سازمان‌هاست (بتمن<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۲). با اینکه بدگمانی، یک سازه جدید در حوزه رفتار سازمانی است، اما در مورد مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری آن نظرات متفاوتی دیده می‌شود. اندرسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) بدگمانی را به صورت یک نگرش عام و خاص تعریف کرد که ناکامی، نوسیدی و سرخوردگی و نیز بی‌اعتمادی به یک فرد، گروه، ایدئولوژی، رسم اجتماعی یا نهاد از خصوصیات آن هستند. بدگمانی عام نشانگر نوعی ویژگی شخصیتی پایدار بوده و فرد بدگمان می‌تواند نگرش منفی خود را به سوی هر چیزی نشانه بگیرد. از طرفی، بدگمانی خاص، حالتی وضعیت‌محور است؛ یعنی آنکه فرد بر اساس برخی شرایط به چیزی یا فردی بدگمان می‌شود. دین<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۸) بدگمانی سازمانی را یک نگرش منفی نسبت به سازمان تعریف می‌کنند که مشتمل بر سه وجه است: «۱. باور به اینکه سازمان عاری از صداقت و راستی است؛ ۲. احساس منفی نسبت به سازمان و ۳. میل به تحقیر و رفتارهای انتقادی نسبت به سازمان که قطعاً همسو با این باورها و احساس هستند». در نهایت، آیتون<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) با بهره‌گیری از تئوری اسنادی انگیزش اجتماعی (وینر<sup>۵</sup>، ۱۹۸۵) نحوه وقوع بدگمانی را چنین تشریح می‌کند: وقتی که یک رویداد منفی به وقوع می‌پیوندد، ادراکات فرد در مورد ابعاد علی رویداد منفی (کانون، کنترل‌پذیری، و ثبات رویه) به کار می‌افتد. این ادراکات اسنادی، موجب شکل‌گیری هیجان‌هایی چون: عصبانیت، همدردی و امید می‌شود. بر اساس هیجان‌هایی که به وجود آمد، فرد تصمیم به انجام رفتارهای جامعه‌پسند یا رفتارهای ضد اجتماعی می‌گیرد. اگر فرد سازمان را مقصر و مسبب رویداد منفی دانسته و نیز بر اساس رویدادهای منفی گذشته، امیدی به بهبود شرایط در آینده نداشته باشد، آنگاه نسبت به سازمان بدگمان می‌شود (آیتون، ۲۰۰۰). در میان رویکردهای چهارگانه، رویکرد بدگمانی به

1. Bateman  
2. Andersson  
3. Dean  
4. Eaton  
5. Weiner

قرارداد روان‌شناختی (آندرسون، ۱۹۹۶؛ دلکن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴؛ جانسون<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۳) اعتماد به مدیر و همکار (کیم<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ کوپین و دنیس، ۲۰۰۸؛ رابرز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹؛ استنلی، ۲۰۰۵؛ تامسون<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۰؛ ترنر<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۱) مشارکت در تصمیم‌گیری (براون و کرگان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸؛ کوپین و دنیس، ۲۰۰۸؛ ریچرز<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۷؛ ونوس و همکاران، ۲۰۰۰)، عدالت سازمانی (آندرسون، ۱۹۹۶؛ برنرس<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷؛ ریبرز<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۹؛ وو<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)، سبک رهبری (ریچرز<sup>۱۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۷؛ ریبرز، ۲۰۰۹؛ وو و همکاران، ۲۰۰۷؛ روبینا<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۹)، شخصیت منفی (آندرسون، ۱۹۹۶؛ بتمن و همکاران، ۱۹۹۲؛ دین و همکاران، ۱۹۹۸؛ ریچرز و همکاران، ۱۹۹۷) و تعهد (برنرس و همکاران، ۲۰۰۷؛ ترنر<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۱) به عنوان مهم‌ترین محرک‌های بدگمانی سازمانی مورد توجه محققان قرار گرفته‌اند. در این تحقیق، چهار عامل شخصیت منفی، عدالت سازمانی، نقض قرارداد روان‌شناختی و مشارکت در تصمیم به عنوان محرک‌های مهم بدگمانی به تغییر سازمانی انتخاب شدند. به عنوان سهم نظری این تحقیق، باید گفت در کمتر تحقیقی مشاهده می‌شود که این چهار متغیر به طور همزمان مد نظر واقع شوند. بر این اساس، در ادامه ضمن توضیح مختصر متغیرها، رابطه هر یک از آنها با بدگمانی به تغییر سازمانی تبیین شده و سپس فرضیات احصا می‌شوند.

**شخصیت منفی و متخاصم:** در میان محققان و صاحب‌نظران، دو جریان فکری غالب درباره پدیده بدگمانی وجود دارد: بدگمانی به عنوان یک ویژگی پایدار شخصیتی و بدگمانی به عنوان سازه خاصی معطوف به جامعه، حرفه، نهادها و تغییر

تغییر که اکنون بیشترین جریان تحقیقاتی را به خود اختصاص می‌دهد، در صدد تئوریزه کردن رفتارهای کارکنان در هنگام اعمال برنامه‌های بهبود و تغییر وضعیت در عرصه‌های سازمانی است. ونوس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۰) با معرفی سازه بدگمانی نسبت به تغییر سازمانی (CAOC) آن را این گونه تعریف می‌کنند: «نگاه بدبینانه نسبت به موفقیت‌آمیز بودن تلاش‌های تغییر؛ زیرا مسئولین اجرای تغییر، اصولاً بی‌انگیزه، نالایق و یا هر دو هستند». استنلی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۰) اظهار داشتند CAOC بازتاب بدگمانی به تغییر سازمانی در کل است، اما بدگمانی فرد به یک برنامه خاص را مشخص نمی‌کند. از این رو، آنها سازه بدگمانی به تغییر خاص را تحت عنوان (CASC) مطرح کردند. آنها با اذعان به اینکه نگرش‌های خاص، پیش‌بینی‌کننده‌های بهتری از نیت و رفتار فردی هستند، بدگمانی به تغییر خاص را بی‌اعتقادی به هدفها و مقاصد ضمنی و آشکار مدیر در ازای یک تغییر سازمانی خاص تعریف می‌کنند. در تکمیل تعاریف، استنلی و همکاران (۲۰۰۵) و ونوس و همکاران (۲۰۰۰) درباره بدگمانی به تغییر خاص و همچنین کیان و دانیلز<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) با اتکا بر مفهوم‌سازی تعریف جدیدی را پیشنهاد می‌دهند: بدگمانی 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 بدبینی و ناکامی در مورد تلاش‌های تغییر را توصیف نموده و در نهایت، وجه رفتاری که بروز رفتارهای اهانت‌آمیز و نامرتب نسبت به تغییر سازمانی خاص را بیان می‌کند.

### محرک‌های بدگمانی به تغییر سازمانی

یکی از راه‌های کنترل و مدیریت بدگمانی کارکنان در هر سازمانی، شناسایی عواملی است که به ایجاد، تقویت و گسترش بدگمانی افراد دامن می‌زنند. در این رابطه، نقض

4. Delken  
5. Johnson  
6. Kim  
7. Ribbers  
8. Thompson  
9. Turner  
10. Brown, M and Cregan  
11. Reichers  
12. Bernerth  
13. Ribbers  
14. Wu  
15. Reichers  
16. Rubina  
17. Turner

1. Wanous  
2. Stanley  
3. Qian & Daniel

است (کوهن و اسپکتور<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). لذا فرضیه ۲ به شرح زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ۲) عدالت مرادده‌ای، تأثیر منفی بر احساس بدگمانی به تغییر سازمانی دارد.

علاوه بر فرضیه مذکور، تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی تغییرات با تذکر اولیه اجرا و مبتنی بر ملاک‌ها و معیارهای رسمی هستند (اجزای اصلی عدالت رویه‌ای) اهداف تغییر به احتمال زیاد، واکنش‌های سازنده‌ای را نشان می‌دهند. از طرف دیگر، وقتی اقدامات رهبران تغییر مطابق با اصول عدالت نیست، احتمال شکل‌گیری رفتارهای مخرب و نگرش‌های منفی (واکنش‌های بدگمانانه) زیاد است (میشرا<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۸). تحقیقات اندکی (رابرز، ۲۰۰۹؛ وو و همکاران، ۲۰۰۷) رابطه معنادار منفی میان عدالت رویه‌ای و بدگمانی به تغییر را پیدا کرده‌اند، هر چند برنرس و همکاران (۲۰۰۸) به رابطه معناداری دست نیافتند. بر اساس یافته‌های متفاوت محققان قبلی، قصد آن می‌رود تا این رابطه مجدداً در فضای دیگری به بوته محک و آزمون گذارده شود. لذا، فرض می‌شود:

فرضیه ۳) عدالت رویه‌ای تأثیر منفی بر احساس بدگمانی به تغییر سازمانی دارد.

تئوری برابری آدامز<sup>۴</sup> (۱۹۶۵) بر نسبت ورودی‌ها و پیامدهایی استوار است که باید از لحاظ تئوریک متوازن باشند. اگر کارکنان تلاش تغییر را درک نکرده یا اینکه احساس کنند تغییر بر پیامدهای آنها آسیب می‌رساند، ممکن است با مقاومت یا خرابکاری، معادله را متوازن کنند (برنرس، ۲۰۰۷). همین‌طور، از دیدگاه عدم تجانس شناختی (فستینگر<sup>۵</sup>، ۱۹۵۷) تجربه ناخوشایند، کارکنان را ترغیب به تقلیل ناخوشایندی خواهد کرد. در مورد تغییر، عدم تجانس بیانگر ارزیابی مجدد شناخت‌ها بوده و اگر باز کارکنان باور و درکی از نتایج تغییر نداشته باشند، یا کناره‌گیری کرده یا مقاومت از نوع بدگمانی

سازمانی (آبراهام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ آیتون، ۲۰۰۰؛ دین، ۱۹۹۸). بر خلاف بدگمانی موقعیتی که به چیزهای خاصی باز می‌شود (آندرسون، ۱۹۹۷؛ جانسون و همکاران، ۲۰۰۳)، بدگمانی شخصیتی عام بوده و همه چیز را شامل می‌شود (آندرسون، ۱۹۹۶). افرادی که به همگان بدبین بوده، دیگران را حقه‌باز و غیر قابل اعتماد دانسته، هرچیزی را محکوم به شکست می‌دانند، احتمالاً نسبت به برنامه تغییر نیز بدبین می‌شوند؛ زیرا به نظر آنها اولاً، آنها که مسئول اجرای برنامه‌های تغییرند، به دنبال منافع شخصی بوده (نه منافع دیگران)؛ ثانیاً، لیاقت اجرای برنامه‌های تغییر را نداشته و در یک کلمه، به هیچ کس نمی‌توان اعتماد کرد. بر این اساس، فرضیه ۱ به شرح زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ۱) خلق و خوی منفی، تأثیر مثبتی بر احساس بدگمانی به تغییر سازمانی دارد.

**عدالت سازمانی:** اینکه با چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا در برخوردها احساس عدالت کنند، موضوعی است که در سازه عدالت سازمانی مطرح می‌شود. در تقسیم‌بندی جا افتاده، عدالت سازمانی به سه دسته توزیعی، رویه‌ای و مرادده‌ای تقسیم می‌شود. عدالت توزیعی به رعایت انصاف و مساوات در توزیع پاداش‌ها، منابع و امتیازها اشاره دارد. عدالت رویه‌ای بیانگر عدالت ادراک شده از فرایند توزیع پاداش‌ها و منابع بوده در نهایت، عدالت مرادده‌ای بر رفتار و برخورد برابر و محترمانه مدیران سازمان با افراد تأکید دارد.

بعضی از محققان مانند برنرس (۲۰۰۸) و رابرز (۲۰۰۹) همبستگی منفی میان عدالت مرادده‌ای و بدگمانی به تغییر سازمانی را یافته‌اند. اگر در هنگام اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی، دلایل عقلانی و از روی احترام به کارکنان داده شود، احساس عدالت مرادده‌ای در آنها به وجود آمده و بدگمانی به عامل تغییر و در نتیجه، برنامه تغییر سازمانی کاهش می‌یابد. البته از آنجا که عدالت مرادده‌ای توسط رفتار مدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری منفی نسبت به مدیر تغییرات سازمانی

2.Cohen-Charash & Spector

3.Mishra

4.Adams

5.Festinger

1.Abraham

نسبت به آینده در افراد خلق می‌شود (ونوس، ۱۹۹۴). به عبارت دیگر؛ اگر سازمانها در گذشته به وعده‌های بدو استخدام عمل نکرده، در هنگام اجرای تغییر، نویدهای بهبود شرایط و مزایا دهند، آنگاه فرد با رجوع به انتظارات مرتفع نشده قبلی و تعمیم آن به آینده (یعنی پس از اجرای تغییر)، بدگمان می‌شود. لذا فرض می‌شود:

فرضیه ۶) نقض قرارداد روان‌شناختی، تأثیر مثبتی بر بدگمانی به تغییر سازمانی دارد.

### روش تحقیق

تحقیق میدانی حاضر در دانشگاه‌های پیام نور استان مرکزی صورت گرفت که در چند سال گذشته، چندین برنامه تغییر را اجرا کرده و ظاهراً قصد آن نیز می‌رود تا در آینده نزدیک چندین برنامه تغییر دیگر به بوجه اجرا گذارده شود. نمونه ۱۴۳ نفری این تحقیق از میان جامعه ۵۰۰ نفری، عمدتاً با مدرک لیسانس و در دامنه تجربه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال بودند. فرایند گردآوری داده‌ها با استفاده از پنج پرسشنامه استاندارد و با طیف هفت تایی (۱=کاملاً مخالف و ۷=کاملاً موافق) صورت پذیرفت: بدگمانی به تغییر سازمانی با ۸ گزینه (ریچرز، ۱۹۹۷)؛ عدالت سازمانی با ۲۰ گزینه (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳)؛ بدگمانی شخصیتی با ۵ گزینه (استلی و همکاران، ۲۰۰۵)؛ مشارکت در تصمیم‌گیری با ۸ گزینه (کیان و دنیز، ۲۰۰۸) و نقض قرارداد روان‌شناختی با ۵ گزینه (رابینسون و موریسون، ۲۰۰۰).

### یافته‌ها (تجزیه و تحلیل داده‌ها)

برای آزمون علی مدل مفهومی تحقیق، از تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری تحت برنامه آماری لیزرل استفاده شد. اندرسون و گریبینگ<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) پیشنهاد می‌کنند که استفاده از تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری بهتر است در دو مرحله جداگانه اما مرتبط به هم انجام شود: مدل اندازه‌گیری

را در پیش می‌گیرند (برنرس و همکاران، ۲۰۰۷). لذا فرض می‌شود:

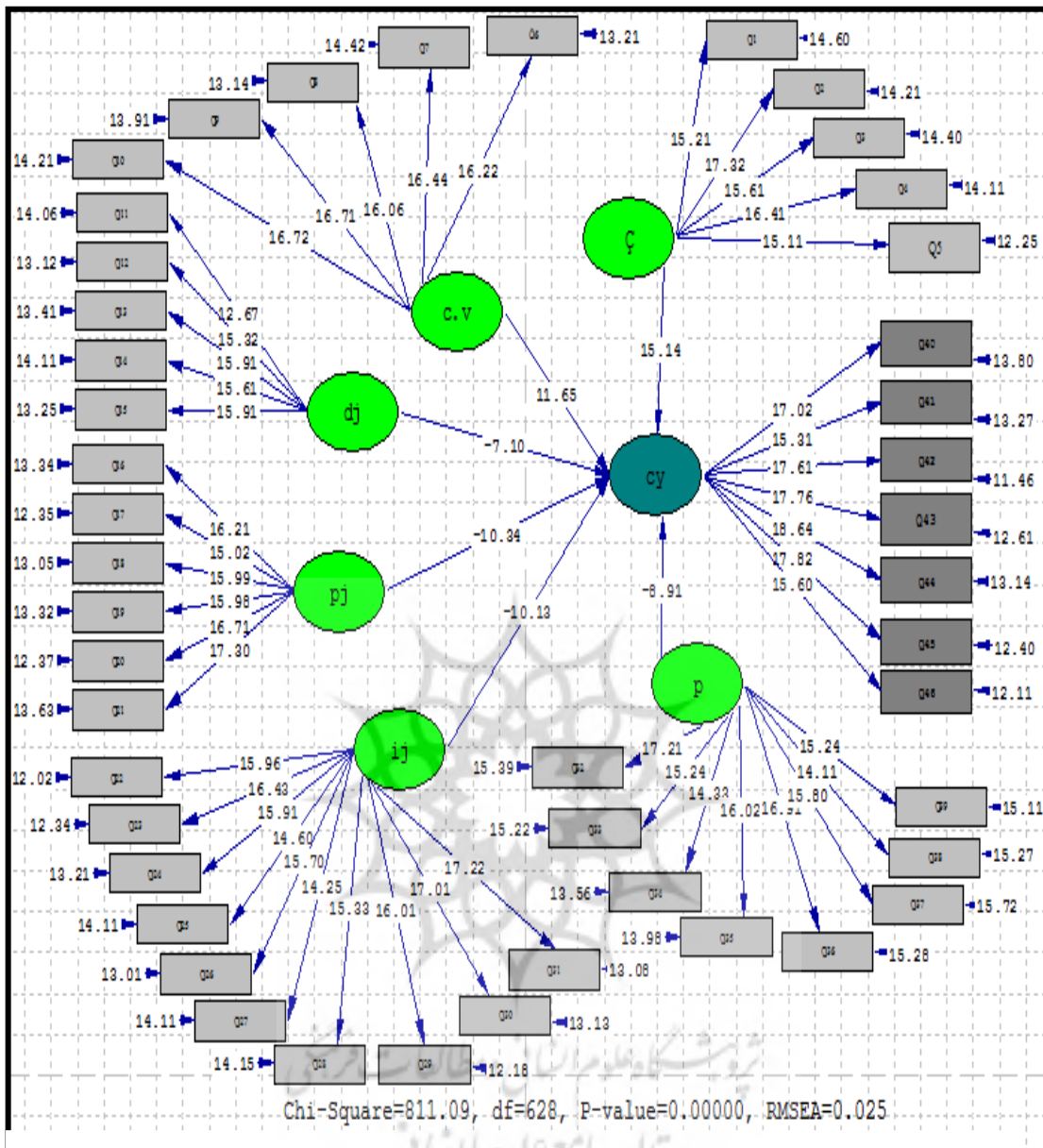
فرضیه ۴) عدالت توزیعی، تأثیر منفی بر احساس بدگمانی به تغییر سازمانی دارد.

**مشارکت در تصمیم‌گیری:** این سازه، به میزان اثرگذاری کارکنان بر فرایند تصمیم‌گیری اشاره دارد. کارکنانی که قادرند تا بر تصمیمات مؤثر بر خود نفوذ داشته باشند، به احتمال زیاد به پیامدهای تصمیم بها می‌دهند (بلک و گریگرسن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). آبراهام (۲۰۰۰) می‌گوید احساس نابرابری سبب جدایی بدگمان‌ها از دیگران شده و ارتباطات آزادانه و مشارکت ممکن است به ایجاد حس برابری و مساوات یاری رساند. بعلاوه، تجربیات کارکنان از سازمان به شدت تحت‌الشعاع رفتاری است که از سرپرست آنها سر می‌زند. تریدوی و همکاران (۲۰۰۴) معتقدند نقش سرپرستان و مدیران در کاهش یا گسترش بدگمانی بسیار حائز اهمیت است. از این رو، ترغیب مدیران به انتخاب سبک مدیریت مشارکتی، پتانسیل تأثیرگذاری بر سطوح بدگمانی را دارد (براون، ۲۰۰۸). لذا فرض می‌شود:

فرضیه ۵) مشارکت در تصمیم‌گیری، تأثیر منفی بر بدگمانی به تغییر سازمانی دارد.

**قرارداد روان‌شناختی:** سازمان‌ها در هنگام استخدام، اغلب به کارکنان خود، وعده‌های ضمنی و آشکار درباره مزایایی چون بیمه، افزایش حقوق، آموزش، محل استقرار، محل خدمت، و غیره می‌دهند. هر گاه کارمندی قبول کند که افعال او، سازمان را متعهد و ملتزم به تلافی و جبران می‌کند، نوعی قرارداد روان‌شناختی به وجود می‌آید (آندرسون، ۱۹۹۶).

اغلب مشاهده می‌شود کارکنان آنچه از روابط کارمندی و اشتغالی انتظار و توقع دارند، دریافت نمی‌کنند. به زعم کانتر و میرویس، سه عامل اصلی در بروز بدگمانی عبارتند از: ۱. ایجاد انتظارات غیر واقع‌بینانه بالا؛ ۲. تجربه یأس و نومییدی در تحقق این انتظارات؛ ۳. سرخوردگی متناوب (کیم و همکاران، ۲۰۰۹). وقتی تغییرات پیشنهادی مدیران سازمانها به بن‌بست رسد و ناکام شوند، حس نومییدی و سرخوردگی



شکل ۱. مدل معناداری مدل اندازه‌گیری عوامل موثر بر بدگمانی‌سازی در میان کارکنان دانشگاه پیام نور استان مرکزی

در ادامه، فرضیات تحقیق به روش تحلیل مسیر مورد بررسی و نسبت به پذیرش یا عدم پذیرش فرضیات اقدام شده است. متغیر بدگمانی سازمانی با متغیر بدگمانی شخصیتی ( $P < 0.01$ )، ( $t = 15.14$ ،  $r = 0.81$ )، با متغیر نقض قرارداد روان‌شناختی ( $P < 0.01$ )، ( $t = 11.65$ ،  $r = 0.3$ ) روابط مستقیم و مثبتی دارند، با متغیر عدالت توزیعی ( $P < 0.05$ )، ( $t = -7.10$ ،  $r = -0.40$ )، با متغیر عدالت رویه‌ای ( $P < 0.01$ )، ( $t = -10.34$ ،  $r = -0.64$ )

و مدل ساختاری. یافته‌های آزمون تحلیل عاملی نشان داد تمامی سؤالات و مؤلفه‌ها معنادار هستند. بررسی شاخصهای برازش مدل (جدول ۱) نشان داد که مدل نظری پیشنهادی، برازش نسبتاً قابل قبولی با داده‌های تجربی دارد. اکنون می‌توان به بررسی روابط میان متغیرهای مکنون پرداخت که نتایج آنها در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۱. شاخصهای برازندگی مدل برآوردی نهایی

شاخص	معیار سنجش	وضعیت فعلی
۲ (کای مربع)	هر چه کوچک‌تر مناسب‌تر	۸۱۱,۰۹
df (درجه آزادی)	بزرگ‌تر از صفر	۶۲۸
2/df	کوچک‌تر از ۳	۱,۲۹۱
p - Value (سطح معناداری)	-	۰,۰۰۱
RMSEA (مجذور خطا)	کوچک‌تر از ۰,۰۸	۰,۰۲۵
GFI (شاخص برازندگی)	بزرگ‌تر از ۰,۹	۰,۹۴
AGFI (شاخص تعدیل یافته برازندگی)	بزرگ‌تر از ۰,۹	۰,۹۵

جدول ۲. فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	مقدار t	مقدار استاندارد	جهت		فرضیه
			مستقیم	عکس	
تأیید	۱۵,۱۴	۰,۸۱	×	×	فرضیه ۱: شخصیت بدگمان (منفی)، سبب بدگمانی کارکنان نسبت به تغییر سازمانی در دانشگاه پیام نور استان مرکزی (و واحدهای تابعه) می‌شود (مثبت).
تأیید	-۷,۱۰	-۰,۴۰	×	×	فرضیه ۲: عدالت توزیعی بر بدگمانی به تغییر سازمانی در دانشگاه پیام نور استان مرکزی (و واحدهای تابعه) تأثیر دارد (منفی).
تأیید	-۱۰,۳۴	-۰,۶۴	×	×	فرضیه ۳: عدالت رویه‌ای بر بدگمانی به تغییر سازمانی در دانشگاه پیام نور استان مرکزی (و واحدهای تابعه) تأثیر دارد (منفی).
تأیید	-۱۰,۱۳	-۰,۵۹	×	×	فرضیه ۴: عدالت رویه‌ای بر بدگمانی به تغییر سازمانی در دانشگاه پیام نور استان مرکزی (و واحدهای تابعه) تأثیر دارد (منفی).
تأیید	-۸,۹۱	-۰,۴۹	×	×	فرضیه ۵: مشارکت در تصمیم‌گیری بر بدگمانی کارکنان بر تغییر سازمانی در دانشگاه پیام نور استان مرکزی (و واحدهای تابعه) اثر دارد (منفی).
تأیید	۱۱,۶۵	۰,۷۳	×	×	فرضیه ۶: نقض قرارداد روان‌شناختی، سبب بدگمانی کارکنان نسبت به تغییر سازمانی در دانشگاه پیام نور استان مرکزی (و واحدهای تابعه) می‌شود (مثبت).

۴. اطلاعات مربوط به فرضیه چهارم (مسیر عدالت مروده‌ای و بدگمانی به تغییر سازمانی) حکایت از آن دارد که ضریب استاندارد شده رگرسیونی ( $\beta = -0/59$ ) دارای معناداری  $10,13-$  بوده و در نتیجه با  $99$  درصد اطمینان (معناداری بزرگتر از  $3/58$ ) می‌توان گفت که عدالت مروده‌ای، تأثیر منفی بر بدگمانی به تغییر سازمانی در نزد کارکنان دارد. به عبارت ساده‌تر، اگر افراد در برخوردها و روابط با مدیران و مسئولان سازمان احساس تبعیض نداشته و آنها را عادل بدانند، بدگمانی آنها نسبت به برنامه‌های تغییر سازمانی کاهش می‌یابد.

۵. یافته‌های مربوط به فرضیه پنجم (رابطه میان مشارکت در تصمیم و بدگمانی به تغییر سازمانی) نشان داد که این مسیر دارای ضریب استاندارد شده ( $\beta = -0/49$ ) و معناداری  $8,91-$  است. از این رو، با  $99$  درصد اطمینان (معناداری بزرگتر از  $3/58$ ) نتیجه گرفته می‌شود که سازه مشارکت در تصمیم‌گیری در صورت عدم دخالت سایر عوامل می‌تواند حدود  $49$  درصد از تغییرات سازه بدگمانی به تغییر سازمانی را تبیین کند. همچنین اگر افراد در تصمیمات مشارکت داده شده، به نظرات و ایده‌های آنها توجه شده و حس کنند که توانایی تأثیرگذاری بر تصمیمات را دارند، آنگاه می‌توان انتظار داشت که بدگمانی آنها به برنامه‌های تغییر سازمانی کاهش یابد.

۶. یافته‌های مربوط به ششمین و آخرین فرضیه که رابطه مثبت میان نقض قرارداد روان‌شناختی و بدگمانی به تغییر سازمانی را در ذهن تداعی می‌کرد، حکایت از آن دارد که ضریب بتای استاندارد ( $\beta = 0/73$ ) و معناداری  $11,65$  بوده و لذا با  $99$  درصد اطمینان (معناداری بزرگتر از  $3/58$ ) می‌توان اظهار داشت که تخطی سازمان از قراردادهای نانوشته بدو استخدام یا از قول و قرارهای ضمنی که با کارکنان خود دارد، سبب می‌شود که کارکنان به دلیل عدم تحقق انتظارات گذشته، به وعده‌های بهبود و تغییر سازمانی بی‌اعتنایی کرده، حتی دلسردی خود را به دیگران بروز دهند. از این رو، با توجه به فرضیه‌های تحقیق و تأیید معناداری روابط مستقیم بین هر یک

عدالت مروده‌ای ( $P < 0,01$ ،  $t = -10,13$ ،  $\beta = -0,59$ ) و با مشارکت در تصمیم‌گیری ( $P < 0,01$ ،  $t = -8,91$ ،  $\beta = -0,49$ ) به صورت مستقیم و منفی رابطه دارند.

۱. در رابطه با فرضیه اول که رابطه شخصیت منفی و بدگمانی به تغییر سازمانی اختصاص داشت. ضریب استاندارد شده برای این مسیر ( $\beta = 0/81$ ) معنادار ( $15,14$ ) بوده و با  $99$  درصد اطمینان (معناداری بزرگتر از  $3/58$ ) نشانگر رابطه مثبت میان شخصیت منفی و بدگمانی به تغییر سازمانی است. به عبارتی؛

اگر افراد دارای شخصیت منفی، خصومت‌طلب و بدبین نسبت به افراد عامه در تمامی موقعیت‌های زندگی شخصی و کاری باشند، بدبینی به تغییر سازمانی نیز در آنها شعله‌ور می‌شود.

۲. در مورد فرضیه دوم که به رابطه عدالت توزیعی و بدگمانی به تغییر سازمانی اختصاص داشت، مشاهده شد که این مسیر دارای ضریب استاندارد شده ( $\beta = -0/40$ ) و معناداری  $7,10-$  بوده و لذا با  $99$  درصد اطمینان (معناداری بزرگتر از  $3/58$ ) می‌توان اظهار داشت که احساس عدالت توزیعی، تأثیر منفی بر احساس بدگمانی به تغییر سازمانی دارد. به عبارت دیگر؛ به واسطه افزایش عدالت توزیعی در سازمان، بدگمانی به تغییرات سازمانی در میان کارکنان کاهش می‌یابد.

۳. ضریب استاندارد شده مربوط به فرضیه سوم (مسیر عدالت رویه‌ای و بدگمانی به تغییر سازمانی) نشان می‌دهد که در صورت ثابت بودن سایر عوامل مؤثر بر بدگمانی به تغییر سازمانی، متغیر عدالت رویه‌ای می‌تواند حدود  $48$  درصد ( $\beta = -0/64$ ) از تغییرات پدیده بدگمانی به تغییر سازمانی را تبیین کند. مقدار معناداری این مسیر برابر با  $10,34-$  بوده و در نتیجه با  $99$  درصد اطمینان (معناداری بزرگتر از  $3/58$ ) می‌توان گفت که احساس عدالت در رویه‌ها و فرایندهای سازمانی، به طور معکوس بر بدگمانی به تغییر سازمانی در نزد کارکنان تأثیر دارد.



اگر افراد احتمال دهند در ازای اجرای برنامه تغییر پیشنهادی، در حق آنها عدالت و انصاف رعایت نمی‌شود، آنگاه باور به عدم راستی مسئولان، تغییر و حس منفی و دل‌سردی نسبت به سازمان در آنها شعله‌ور شده، به رفتارهای ناآمیدکننده، سخره‌آمیز و کنایه‌آمیز روی می‌آورند.

در مورد عدالت رویه‌ای، یافته‌های تحقیق نشان داد همانطور که برخی از محققان پی برده‌اند (رابرز، ۲۰۰۹؛ وو و همکاران، ۲۰۰۷) رابطه منفی معناداری میان این دو متغیر وجود دارد. ضریب برآوردی استاندارد شده (۰/۴۸) بیان می‌کند به واسطه یک واحد تغییر در ادراک افراد از عدالت رویه‌ای، بدگمانی آنها به اندازه ۴۸ درصد تغییر پیدا می‌کند. هر چه افراد در فرایند تخصیص پاداش‌ها، منابع و فرایندها و وظایف کاری احساس برابری و مساوات داشته باشند، از بدگمانی آنها به برنامه‌های تغییر کاسته می‌شود. به عبارت بهتر؛ اگر افراد احتمال دهند که در ازای اجرای برنامه‌های تغییر، در رویه‌های پرداخت منابع و ستاده‌ها عدالت رعایت نمی‌شود، آنگاه نگرش منفی بدگمانانه در آنها شکل می‌گیرد.

نقطه هدف بدگمانی کارکنان در صورت عدم رعایت عدالت مراوده‌ای، مدیران و مقامات مسئول تغییر هستند. بر اساس مدل اسنادی وینر، افرادی که مدیران و رهبران تغییر را عامل بی‌عدالتی در مراودات خود قلمداد کنند و امیدی نیز به رفع این بی‌عدالتی در ازای برنامه‌های تغییر نداشته باشند، بر اساس قضاوت‌های شکل رفته از این احساسات و انتظارات، نگرش‌های منفی مثل بدگمانی و مقاومت در برابر تغییرات پیشنهادی را ترجیح می‌دهند.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، همانطور که برخی از محققان نیز مشاهده کرده‌اند (براون و کرگان، ۲۰۰۸؛ کیان و دنیلز، ۲۰۰۸) رابطه معکوس معناداری میان دو متغیر مشارکت در تصمیم‌گیری و بدگمانی به تغییر سازمانی وجود دارد. ریچرز و همکاران (ریچرز و همکاران، ۱۹۹۷) گزارش کردند افراد بدگمان به تغییر، آنهایی بودند که فرصتهای معناداری برای شرکت در تصمیم‌گیری را نداشته و از آنچه در سازمان جریان داشت، بی‌خبر و بی‌اطلاع می‌شدند. افراد نیاز دارند که کاملاً از ضرورت تغییر، پیشرفت و مشکلات فرایندهای تغییر پیشنهادی

از مؤلفه‌های مذکور، نیازی به سنجش روابط غیر مستقیم احساس نمی‌شود.

\* همانطور که از نتایج جدول فوق می‌توان استنباط کرد، ۶ فرضیه ارائه شده، مورد تأیید قرار گرفت.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق، تبیین بدگمانی کارکنان به برنامه‌های تغییر از دیدگاه عدالت سازمانی، نقض قرارداد روان‌شناختی، مشارکت در تصمیم‌گیری و شخصیت منفی بود. نتایج مدل ساختاری نرم‌افزار لیزرل نشان داد که چهار متغیر مذکور، همگی تأثیر معناداری را بر بدگمانی به تغییر سازمانی دارند که در این میان، آنطور که انتظار می‌رفت، مشارکت در تصمیم‌گیری و اجزای سه‌گانه عدالت سازمانی (یعنی توزیعی، رویه‌ای، و مراوده‌ای) تأثیر معکوس، و نقض قرارداد روان‌شناختی و شخصیت منفی تأثیر مثبتی را بر پدیده بدگمانی به تغییر سازمانی داشتند. این متغیرها در مجموع توانستند ۶۱ درصد از واریانس بدگمانی به تغییر سازمانی را تبیین کنند. همچنین، یافته‌های تحقیق نشان داد که بیشترین تأثیر معنادار منفی به عدالت رویه‌ای و بیشترین تأثیر معنادار مثبت به متغیر شخصیت بدگمان اختصاص دارد.

نتایج تحقیق نشان داد آنطور که برخی از محققان دریافته‌اند (آندرسون و بتمن، ۱۹۹۷؛ براندس و همکاران، ۲۰۰۸؛ استنلی و همکاران، ۲۰۰۵؛ وانس و همکاران، ۱۹۹۶؛ ونوس و همکاران، ۲۰۰۰) رابطه مثبت معناداری میان شخصیت منفی افراد و نگرش آنها، به ویژه بدگمانی آنها به برنامه‌های تغییر سازمانی وجود دارد؛ یعنی افزایش تعداد افرادی که در همه حال به اقدامات و انگیزه‌های دیگران بدگمان هستند، موجب افزایش بدگمانی به برنامه‌های تغییر پیشنهادی در سازمان متبوع می‌شود.

از منظر عدالت توزیعی، یافته‌های تحقیق نشان داد همان گونه که برخی از محققان پی برده‌اند (آندرسون، ۱۹۹۶؛ برنرس و همکاران، ۲۰۰۷؛ رابرز، ۲۰۰۹) رابطه منفی معناداری میان عدالت توزیعی و بدگمانی به تغییر سازمانی وجود دارد. اگر افراد در توزیع منابع، پرداختها و پاداش‌ها احساس عدالت و انصاف کنند، از بدگمانی آنها به برنامه‌های تغییر کاسته می‌شود.

### پیشنهادها

مضامین این تحقیق برای مسئولان اجرایی، به ویژه دانشگاه پیام نور این است: اول، وقتی مسئولان و دست‌اندرکاران پیشنهادهایی را برای بهبود و تغییر سازمانی ارائه می‌دهند، مهم‌ترین دغدغه‌ای که افراد دارند، رعایت عدالت در اجرای برنامه‌های تغییر است. افراد بیم دارند که مبدا در اثر اجرای برنامه‌های تغییر، عدالت و انصاف در تخصیص وظایف و فرایندها و حتی عدالت در برخوردها و مراودات رعایت نشود. دوم، اگر سازمانها به تعهدات قبلی خود در برابر کارکنان جامه عمل نپوشانده باشد، کارکنان به نویدهای بهبود و تغییر بی‌اعتنایی کرده و آنها را نیز همچون وعده‌های گذشته پوشالی و دروغین می‌خوانند. سوم، اگر افراد در تصمیمات مربوط به برنامه‌های تغییر شرکت نداشته یا اطلاعات کافی پیش از اجرای برنامه‌ها به آنها داده نشود، آنها معمولاً شکاف بی‌اطلاعی و نیز عدم حضور در تصمیمات را با بدگمانی به تغییر پر می‌کنند. بالاخره، بعضاً ممکن است برخی از کارکنان ذاتاً دارای شخصیت منفی و بدگمان باشند. از این رو، باید در زمان اجرای برنامه‌های تغییر به فکر کنترل یا تعدیل رفتار این افراد بود؛ زیرا فرض بر این است که این افراد همواره حتی در بهترین شرایط به اعمال و رفتار دیگران مظنون و مشکوک هستند و ممکن است بدگمانی خود را به دیگران نیز سرایت دهند.

و نتایج برنامه‌های تغییر مطلع و آگاه باشند. همچنین، حضور در جلسات تصمیم‌گیری برنامه تغییر سبب می‌شود تا فرد به تصمیماتی که اتخاذ شده، متعهد شود و حداقل در مقابل آنها جبهه منفی به خود نگیرد.

در نهایت، از منظر نقض قرارداد روان‌شناختی، یافته‌های تحقیق نشان داد همانطور که برخی تحقیقات اذعان داشته‌اند (آندرسون، ۱۹۹۶؛ جانسون و اولری، ۲۰۰۳)، رابطه مثبت معناداری میان ادراک افراد از نقض قرارداد روان‌شناختی و بدگمانی به برنامه‌های تغییر وجود دارد. اگر در حین اجرای برنامه تغییر، انتظارات قراردادی کارکنان مرتفع نشده و تخطی‌های مذکور روی دهد، آنگاه افراد از تجربیات گذشته چنین پیش‌بینی می‌کنند که آینده نیز به همین منوال خواهد بود. در نتیجه، نگرش‌ها و رفتارهای منفی نظیر بیزاری، بی‌اعتمادی و یأس در نزد کارکنان به بار می‌آید. در مجموع بر اساس نتایج تحقیق، می‌توان چنین استدلال کرد که در زمان پیشنهاد یک برنامه تغییر سازمانی، اگر سازمان به تعهدات قبلی خود در برابر کارکنان عمل نکرده و به عبارتی؛ انتظارات کارکنان را مرتفع نکرده باشد، آنگاه دزدگی و سرخوردگی کارکنان از عدم تحقق انتظارات، موجبات بدگمانی آنها به تغییرات سازمانی فراهم می‌شود.

### منابع

- Abraham, R. (2000). *Organizational Cynicism: Bases and Consequences*, Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126 (3), pp.269-292.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (V. 2, pp 267-99). San Diego, Academic Press.
- Anderson, J. & W. Gerbing (1988). *Structural equation modelling in Practice: A review and recommended two stage approach*. *Psychological Bulletin*, 27 (1), pp.5-24.
- Andersson, L. & T. S. Bateman. (1997). *Cynicism in the workplace: Some causes and effects*. *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp.449-469.
- Andersson, L. (1996). *Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework*, *Human Relations*, Vol. 49, pp.1395-1418.
- Bagozzi, R.P.; Yi, Y. (1988). *On the evaluation of structural equation models*. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16 (1), pp. 74° 94.
- Bateman, T.S.; T. Sakano & M. Fujita. (1992). *Roger, Me, and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership*, *Journal of Applied Psychology*, 77, pp.768° 771.

- Bernerth, J ; A. Armenakis ; H.S .Field and H.J. Walker. (2007). *Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables*, Journal of Applied Behavioral Science, 43; pp. 303-326.
- Black, J.S. and H.B. Gregersen. (1997). *Participative decision making: an integration of multiple dimensions*, Human Relations, Vol. 50. No. 7, pp. 859-79.
- Brandes, P ; S.L. Castro ; M.S.L.James ; A.D. Martinez; T.A Matherly; F.R .Ferris. and W.A. Hochwarter (2008). *The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff*, Journal of Leadership & Organizational Studies, 14; pp.233-247.
- Brown, M. and C. Cregan. (2008). *Organizational change cynicism: the role of employee involvement*, Human Resource Management, Vol. 47, No. 4, pp. 667° 686.
- Cohen-Charash, Y., & P. E. Spector (2001). *The role of justice in organizations: A meta-analysis*, Organizational Behavior & Human Decision Processes, 86, pp. 278-321.
- Dean, J.W. ; P. Brandes.; R. Dharwadkar. (1998). *Organizational Cynicism*, academy of management review, Vol. 23(2), pp. 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study among Call Centers*, unpublished master thesis, University of Maastricht.
- Eaton, J.A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*, unpublished thesis, York University, Toronto, Ontario, September.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, IL: Row, Peterson.
- Fornell, C. & D. F. Larcker (1981). *Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error*, Journal of Marketing Research, 18, pp. 39-50.
- Graham, J. R. (1993). *MMPI-2: Assessing personality and psy- chopathology* (2nd ed.). New York, Oxford University Press.
- Johnson, J. L., & A. M. O Leary-Kelly (2003). *The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal*, Journal of Organizational Behavior, 24, pp.627-647.
- Kanter, D.L.& P.H. Mirvis.(1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kim, Tae-Yeol ; T.S.Bateman.; B .Gilbreath. and L.M .Andersson.(2009). *Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model*, Human Relations, V. 62(10), pp. 1435° 1458.
- Mishra, A. K., & G. M. Spreitzer. (1998). *Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign*. Academy of Management Review, 23, pp. 567-588.
- Niehoff, B.P. and R.H. Moorman. (1993). *Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational internship behaviors*, Academy of Management Journal, Vol. 36, pp. 527-56.
- oncer, A.Z (2009). *An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork*, EABR & TLC Conference Proceedings Prague, Czech Republic.
- Qian, Y and T.D.Daniels (2008). *A communication model of employee cynicism toward organizational change*, International Journal of corporate communications, V.13, N.3, pp. 319-332.
- Reichers, A. E.; J. P. Wanous & J. T. Austin. (1997). *Understanding and managing cynicism about organizational change*. Academy of Management Executive, 11, pp.48-59.
- Ribbers, I.L. (2009). *Trust, Cynicism, and Organizational Change: The Role of Management*, unpublished thesis, Faculty of Economics and Business Administration, Tilburg University.
- Robinson, S. L. & E. W. Morrison. (2000). *The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study*. Journal of Organizational Behavior, 21, pp. 525-546.
- Rubina, R.S; E.C .Dierdorffa; W.H .Bommerb and T.T .Baldwin. (2009). *Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change*, The Leadership Quarterly, V.20, n.5, pp. 680-688.
- Stanley, D.J. ; J.P.Meyer. & L. Topolnytsky. (2005). *Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change*, Journal of Business and Psychology, 19(4), pp. 429-459.
- Thompson, R.C; K.M. Joseph.; L. Bailey.; J.A. Worley and C.A Williams. (2000). *Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism*, Office of Aviation Medicine Washington.
- Treadway, D. C.; W. A. Hochwarter.& G. R. Ferris. (2004). *Leader political skill and*

- employee reactions*, The Leadership Quarterly, 15, pp. 493-513.
- Turner, J.H and S.R. Valentine. (2001). *Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development*, Journal of Business Ethics, V.34, N.2, pp. 123-136.
  - Vance, R.J.; S.M. Brooks & P.E. Tesluk. (1996). *Organizational Cynicism, Cynical Cultures and Organizational Change*, Unpublished Manuscript, Center for Applied Behavioral Sciences, Pennsylvania State University.
  - Wanous, J. P.; A. E. Reichers. & J. T. Austin. (2000). *Cynicism about organizational change: Measurements, antecedents, and correlates*. Group and Organization Management, 25, pp. 132-153.
  - Wanous, J. P.; A. E. Reichers & J. T. Austin. (1994). *Organizational cynicism: An initial study*, Academy of Management Best Papers Proceedings, pp. 269-273.
  - Weiner, B. (1985). *An attributional theory of achievement motivation and emotion*, Psychological Review, 92, pp. 548-573.
  - Wu, C; M.J. Neubert and X. Yi. (2007). *Transformational Leadership, Cohesion Perceptions and Employee Cynicism about Organizational Change: The Mediating Role of Justice Perceptions*, Journal of Applied Behavioral Science, 43, pp. 327-35

