

# طراحی مدل مدیریت پیامدهای بدینی نسبت به تغییرات سازمان (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان)

منیژه جهان بین<sup>۱</sup>

محمدحسین مشرف جوادی<sup>۲</sup>

سردار محمدی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۳/۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۷/۱۷

بدینی سازمانی، یکی از موضوعات مهم رفتاری است که در زمینه‌های مختلفی می‌تواند اتفاق بیفتد. یکی از این موارد، تغییر سازمانی است. بدینی سازمانی از پدیده‌های نامطلوب بر عملکرد کاری کارکنان در سازمان هاست و طراحی مدلی برای شناسایی عوامل موثر بر بدینی نسبت به تغییرات کنونی یا آتی در سازمان از اهمیت مضاعفی برخوردار است. هدف پژوهش حاضر، بررسی علل و پیامدهای بدینی در زمینه تغییرات سازمانی وزارت ورزش و جوانان بوده است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان (۸۸۰ نفر) بود که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۳۷۰ نفر برآورد گردید. ابزار سنجش، پرسش‌نامه بود که روایی آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ به دست آمد. نتایج تحقیق منجر به طراحی مدل مدیریت پیامدهای بدینی نسبت به تغییرات سازمانی شد که به ترتیب اولویت دارای ۴ متغیر زیر است: سطح عملکرد شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و افزایش سطح ترک خدمت. همچنین، افزایش بدینی سازمانی منجر به کاهش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تعهد ترک خدمت و در شرایط عکس آن منجر به افزایش این مولفه‌ها می‌گردد. کاهش بدینی سازمانی منجر به کاهش احساس از خودبیگانگی شغلی می‌شود.

**واژگان کلیدی:** بدینی سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و وزارت ورزش و جوانان

<sup>۱</sup> دکترای مدیریت منابع انسانی، پژوهشکده شاخص پژوه، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Manizhe\_jahanbin@yahoo.com

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران

## مقدمه

برخورداری از کارکنانی متعهد، آگاه و وفادار مهمترین عامل موفقیت سازمان است. اولویت اصلی هر سازمانی باید جلب و حفظ کارکنان متعهد و شایسته باشد. ناکامی در تحقق این امر به معنای از دست دادن کارآیی، عدم رشد و از دست دادن کسب و کار است. موفقیت در دنیای رقابتی متعلق به سازمان هایی است که کارکنان متعهد و وفادار را بزرگترین سرمایه خود بدانند. بسیاری از صاحب نظران معتقدند که منابع انسانی تنها مزیت رقابتی است که سازمان ها باید با اقدامات مناسب و درست، این نیروی بالقوه را به نیروی بالفعل تبدیل و آنان را در جهت سازمان هدایت کنند. سازمان های فاقد منابع انسانی هرگز نمی توانند به اهداف خود دست یابند. از سوی دیگر، ساختارهای سازمانی جدید رو به تغییر هستند و سازمان ها و منابع انسانی تحت تاثیر تهدیدهای مختلفی قرار گرفته اند. از این رو، مدیریت منابع انسانی یک مسئله چالش برانگیز است که از آن طریق برای حفظ کارکنان و اجرای اهداف سازمانی تلاش می گردد. از جمله تهدیدهای وارده می توان به بدبینی سازمانی اشاره نمود که به عنوان یکی از مهم ترین نگرش های کارکنان بتازگی مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است (Cinar, 2014).

## تغییرات سازمانی و الزامات آنها

جهان همواره در حال تغییر و تحول است و ادامه حیات ذرات هستی در گرو همین تغییرات است. تغییر در همه پدیده های جهان جریان دارد و این تنها به طیف خاصی محدود نیست. تغییر پیش از پیدایش بشر وجود داشته و همیشه نیز وجود خواهد داشت. چرا که در غیر این صورت، در هر موقعیت و لحظه از زمان، انتقال به زمان و شرایط بعدی ممکن نخواهد بود. بشر همیشه درصدد ایجاد تغییرات مثبت، مهار تغییرات منفی و مبارزه با آثار آن بوده و سعی نموده است که تغییرات را مدیریت نماید تا از آثار زیان بار آنها در امان بماند. سازمان ها و بنگاه های اقتصادی نیز در دنیای پرشتاب امروزی پیوسته در حال تغییر و تحول هستند و سازمان هایی می توانند باقی بمانند که برای بقای خود مزیت رقابتی به وجود آورند. اکنون سئوالی که به ذهن متبادر می شود این است که آیا تغییر فرایندی مثبت است یا منفی؟

نگرش به تغییر در دنیای مدیریت، نگرشی سیستمی و مبتنی بر فرآیند است. فرآیند از جایی آغاز و در جایی پایان می پذیرد. بنابراین می توان گفت که فرآیند مدیریت تغییر، فرآیندی آگاهانه و مبتنی بر رویکردی تعریف شده می باشد.

از آن جا که نیروی انسانی در سازمان ها مهم ترین عامل اثربخشی و کارآیی هستند، شناخت عوامل موثر بر عملکرد و واکنش کارکنان از جمله تغییرات درون سازمانی در سطوح مدیریت حائز اهمیت است:

مراحل چرخه حیات یک سازمان عبارت اند از:

۱. مرحله کارآفرینی؛

۲. مرحله اشتراک مساعی (همکاری گروهی)؛

۳. مرحله رسمی شدن سازمان؛

۴. مرحله تدبیراندیشی.

منظور از تغییر سازمانی، مرحله دوم حیات سازمان یعنی مرحله رشد سازمان است. به محض بوجود آمدن سازمان، تغییر به دو شکل آغاز می شود:

۱. سازمان ها برای بقا خود را با محیط تطبیق می دهند.

۲. محیط سازمان ها را برای بقا گزینش می کند.

مشارکت در تغییرات سازمانی نیازمند احساس و باور اعتماد به توانمندی مدیران و در بیشتر شرایط اطمینان از خیرخواهی مدیران حامی تغییر است. برخی تغییرات سازمانی ممکن است هیچگاه موفق نشوند، چرا که تجارب مشابه آن تغییرات در گذشته شکست خورده و یا عملاً تعهد و قول‌های ادعا شده مدیران در گذشته به حقیقت نپیوسته باشد. در خیلی از این مواقع، ممکن است علت اصلی نه نیت بد مدیران، بلکه فقدان قابلیت‌های لازم برای رهبری اثر بخش تغییرات سازمانی باشد. مدیران و کارکنان زیادی در صدها سازمان، منازعات و درگیری‌ها، موفقیت‌ها، شکست‌ها و ناکامی‌های ناشی از تغییرات در کسب و کار را تجربه کرده اند.

### **بدبینی در سازمان نسبت به تغییرات**

تغییرات و نوآوری که در برگیرنده کیفیت محصول، خدمت به مشتریان، مهندسی مجدد، فرهنگ، کار گروهی و... می باشند، 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, ۱۹۹۷). یکی از علل عدم استقبال کارکنان از تغییر سازمانی، بدبینی 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، تبعات مهمی برای سازمان دارد. بدبینی سازمانی باعث می شود کارکنان به سازمان، شغل و عقاید، احساسات و رفتارهای خود نگرش منفی داشته باشند (حسن پور و همکاران، ۱۳۸۸). معمولاً کارکنان در مقابل تغییرات سازمانی از خود مقاومت نشان می دهند، اما مقاومت در برابر تغییر متفاوت از بدبینی نسبت به تغییر است. بدبینی به معنای بی اعتقادی، داشتن احساس منفی و بروز رفتار همسو یا باور و احساس منفی است (نجاری، ۱۳۹۴). به عبارت دیگر، در بدبینی، کارکنان نگرش منفی نسبت به سازمان دارند و با یاس و ناامیدی به سازمان نگاه می کنند. بنابراین ممکن است افراد در درون سازمان علاوه بر مقاومت در برابر تغییر، نسبت به تغییر بدبین باشند. 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, ۱۹۵۴). کارکنان بدبین در جهت شخصی کردن دلایل مشکلات سازمانی نقش تعیین کننده ای دارند. بنابراین آنها یک کمک اساسی را برای تعیین جهت گیری های اشتباه و مشکلات فراهم می آورند که برای تغییر سازمانی ضروری می باشد (Bommer et al, ۲۰۰۵).

جانسون و اولری کلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) بدبینی سازمانی را نه فقط احساساتی می دانند که افراد بدبین از سازمان به دست می آورند، بلکه آن را شکل گیری تجربیات با نگرش هایی از زمینه و چارچوب سازمانی بر می شمارند. کارترایت و هولمز<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) نیز بدبینی را شامل سه بعد باورها، احساس و رفتار می دانند. باور به اینکه سازمان فاقد صداقت است و اینکه اقدامات سازمانشان نشان دهنده نبود اصولی مثل عدالت، صداقت و صمیمیت است.

۱ . Johnson & O'Leary-Kelly

۲ . Cartwright & Holmes

بدبینی از طریق احساس و شناخت تجربه می شود و قضاوت بی طرفانه درباره سازمان نیست، بلکه می تواند شامل واکنش های عاطفی قوی باشد. همچنین، بدبینی گرایش به رفتار منفی و اغلب بدخواهانه است؛ رفتارهایی مثل مورد انتقاد قرار دادن سازمان و صحبت کردن درباره عدم صداقت و درستی سازمان.

بدبینی سازمانی در زمینه های مختلفی می تواند اتفاق بیفتد. یکی از این موارد، تغییر سازمانی است. محدود کردن تصورات در مورد بدبینی سازمانی منجر به چشم پوشی از محرومیت ها و معایبی می شود که افراد بدبین در مورد سازمان خود احساس و بیان می کنند. بدبینی سازمانی رفتارهای نهان و آشکاری را در پیام های سازمانی مهمی که دارند مجسم می کند. اگر بدبینی گسترده ای درباره تغییر در یک سازمان خاص وجود داشته باشد، احتمال دارد حتی صادقانه ترین و ماهرانه ترین تلاش ها در جهت تغییر سازمانی به وسیله شیوع بدبینی با ممانعت واقع شود (Wanous, 2002). بدبینی سازمانی یکی از مهم ترین پدیده های قرن حاضر در مشکلات سازمانی است و عوامل زیادی در پیدایش این بدبینی در سازمان مؤثرند. گراهام و گادکس در بحث روندهای کسب و کار عوامل متعددی را مطرح کردند که نشان دهنده تفاوت سازمان های امروزی با سازمان های گذشته است. بدین ترتیب، می توان گفت که بدبینی سازمانی منجر به پیامدهای مهمی می شود که یکی از این پیامدها، پیامدهای نگرشی است. بدبینی کارکنان دارای عواقب منفی متعددی همچون کاهش سطح عملکرد شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و افزایش سطح ترک خدمت است (Chiabaru et al. 2005).

#### سطح عملکرد شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و ترک خدمت

برخی از مولفه های تاثیر پذیر یا تاثیر گذار بر بدبینی سازمانی نسبت به تغییرات عبارت اند از:

#### سطح عملکرد شغلی

عملکرد مناسب و اثر بخش کارکنان، یکی از کلیدهای موفقیت سازمان هاست. عملکرد خوب به معنی بهره وری، کیفیت، سود آوری و مشتری مداری است. به همین دلیل است که سازمان های موفق جهان، تلاش می کنند تا عوامل موثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت کنند و با فراهم کردن این عوامل، بر عملکرد کارکنانشان (هم از نظر میزان و هم از نظر کیفیت) بیفزایند. برخی از اندازه گیری های که اخیرا در بعضی کشورها و شرکت ها انجام شده نشان می دهد که هنوز ظرفیت بلااستفاده زیادی در منابع انسانی سازمان ها وجود دارد که می توان آنها را از طریق مدیریت عملکرد فعال کرد و به کار گرفت. برای مثال، بر اساس اطلاعات مطرح شده در سی و پنجمین کنفرانس جهانی مدیریت منابع انسانی (لیسبون 2004) فقط 17 درصد

از کارکنان انگلیسی با استفاده از همه توان و ظرفیت های خود کار می کنند و یا بر اساس اطلاعات ارائه شده از موسسه نگرش سنجی گالوپ، سالانه بیش از ۳۸۲ میلیارد دلار هزینه به اقتصاد آمریکا تحمیل می شود، چرا که درصد قابل توجهی از کارکنان عملکرد مطلوبی ندارند و این عملکردها و رفتارهای نامطلوب و غیر رضایت بخش به کاهش بهره وری و کیفیت، از دست رفتن سهم بازار، دوباره کاری، اتلاف منابع و نارضایتی مشتریان و سایر ذینفعان می انجامد.

### رضایت شغلی

به واکنش های شناختی، عاطفی و سنجشی افراد نسبت به شغلشان اطلاق می گردد. عوامل مهم در رضایت شغلی شامل دو گروه اند که توسط زنجیره ای از پژوهش های مختلف مشخص شده اند: عوامل سازمانی و عوامل شخصیتی. از میان عوامل سازمانی می توان به سیستم پاداش، کیفیت شخصی پایگاه و ارشدیت، عزت نفس بالا، خوش بین بودن، رضایت از زندگی و عوامل ژنتیکی اشاره کرد. عواملی که بر رضایت مندی شغلی تأثیر می گذارند را نیز می توان به عوامل درونی و بیرونی تقسیم نمود. عوامل بیرونی به نوبه خود، به دو شکل شرایط کاری و مناسبات بین شخصی در کار نمود می یابند. از نتایج دیگر رضایت مندی شغلی می توان رضایت مندی کلی از زندگی، سازگاری عاطفی و غیبت از کار را نام برد. از آنجایی که رضایت مندی شغلی می تواند منبع فشار باشد و فشار موجب بیماری های متعدد جسمی می شود، این پیوند منطقی می نماید. رضایت شغلی نشان دهنده حلدی است که افراد از شغل خود راضی هستند و آن را دوست می دارند. برخی افراد از کار خود لذت می برند و آن را به عنوان محور اصلی زندگی خود تلقی می نمایند و برخی از کار خود متنفرند و فقط به این دلیل که مجبورند، آن را انجام می دهند. مفهوم رضایت شغلی بیانگر احساسات و نگرش های مثبتی است که شخص نسبت به شغلش دارد. وقتی گفته می شود که کسی از رضایت شغلی سطح بالایی برخوردار است، یعنی به طور کلی، شغلش را دوست می دارد، برای آن ارزش زیادی قائل است و به گونه ای مثبت به آن می نگرد و در مجموع، از احساس خوب و مطلوبی نسبت به آن برخوردار است.

### تعهد سازمانی

آلن و می یر یکی از مهم ترین مطالعات را در زمینه چند عاملی بودن تعهد انجام داده اند. ابعاد تعهد سازمانی بر گرفته شده از مدل آنها شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری به شرح زیر است:

## تعهد عاطفی

آنها تعهد عاطفی را به عنوان وابستگی عاطفی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن می دانند. اگر تعهد سازمان را چنین تعریف کنیم، تعهد عاطفی شامل سه جنبه می شود:

- صورتی از وابستگی عاطفی به سازمان؛
- تمایل فرد برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان؛
- میل به ادامه فعالیت در سازمان.

## تعهد مستمر (عقلانی)

تعهد مستمر بر مبنای تئوری سرمایه گذاری های بیکر قرار دارد. این تئوری بر این اساس، با گذشت زمان فرد، سرمایه ای را در سازمان انباشته می کند. هر چقدر سابقه او بیشتر شود، این سرمایه نیز انباشته تر می شود و از دست دادن آن برای فرد هزینه بیشتری خواهد داشت. این سرمایه گذاری ها شامل زمان کسب مهارت های ویژه سازمان می شود که قابل انتقال نیست. بیکر (۱۹۶۰) تعهد را به عنوان تمایل به انجام مجموعه فعالیت های مستمر تعریف می کند. این تمایل به دلیل ذخیره شدن اندوخته ها و سرمایه هاست که با ترک آن فعالیت، این اندوخته ها را از بین می برد. اصطلاح "سرمایه گذاری" اشاره به ارزشی دارد که فرد در سازمان سرمایه گذاری کرده است - مثل زمان، تلاش، کوشش، پول و ... که می تواند سوخت یا بی ارزش شود.

## تعهد هنجاری

سومین بُعد تعهد سازمانی، تعهد هنجاری است که نشان دهنده یک نوع احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان است. پس کارکنان تا زمانی در سازمان باقی خواهند ماند که از نظر آنان ماندن در سازمان عمل درستی باشد. تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری امروزه به عنوان ابعاد (اجزای) قابل تشخیص تعهد نگرشی بررسی می شوند تا اینکه به عنوان انواع تعهد مد نظر قرار گیرند. پس به نظر می رسد که ماهیت ارتباط فرد با سازمان در هر یک از اجزای سه گانه تعهد (عاطفی، مستمر و هنجاری) متفاوت می باشد. کارکنان با تعهد عاطفی قوی

به این دلیل با سازمان می مانند که به آن تمایل دارند؛ افرادی که تعهد مستمر قوی دارند، به علت نیاز خود در سازمان می مانند و آنانی که تعهد هنجاری قوی دارند، به این دلیل در سازمان می مانند که احساس می کنند باید بمانند و در واقع احساس مسئولیت، دین و تکلیف به ماندن در سازمان می کنند.

### دیدگاه های کلی در مورد تعهد سازمانی

امروزه دو دیدگاه در مورد تعهد سازمانی وجود دارد:

۱. دیدگاه نگرشی که تعهد را به عنوان امری عاطفی یا نگرشی می داند و معتقد است که تداوم کار افراد در جهت تعقیب اهداف سازمان از آن روست که آنها از طریق سازمان، هویت می یابند. این دیدگاه نوعاً با مقیاس پورتر، عملیاتی و قابل محاسبه شده است.
۲. دیدگاه رفتاری که از دریچه کاملاً متفاوتی به تعهد سازمانی می نگرد و تعهد را بیشتر امری رفتاری در نظر می گیرد تا نگرشی. بر طبق این دیدگاه که ناشی از نظرات بیکر است، افراد برای جلب منافع چون برخورداری از مزایا و ارتقای شغلی، به سازمان وابسته می شوند، نه به علت داشتن احساسات و عواطف مطلوب به آن.

ترک خدمت

از جمله تلاش های مدیریت سازمان ها برای حفظ و نگهداری منابع انسانی که ثروت اصلی هر سازمانی محسوب می شود، ایجاد رضایت و پیشگیری از تمایل ترک خدمت پرسنل می باشد. بدیهی است که عوامل موثر بر آن بسیار متنوع بوده و در سازمان های مختلف متفاوت است. ترک خدمت می تواند به دو شکل صورت گیرد:

به صورت مستقیم که در این حالت کارمند با میل و یا علیرغم میل خود محل کار خود را ترک می کند و دیگر حضور فیزیکی در محیط کار خود ندارد.

به صورت غیر مستقیم و یا ترک خدمت مجازی که در این حالت کارمند حضور دارد، ولی ذهن و فکر و تخصص اش حضور ندارد- این حالت خطرناک ترین حالت ممکن هست.



پس به طور خلاصه واژه ترک خدمت چنین تعریف می شود: خروج اختیاری کارکنان از سازمان که موجب وقفه در عملیات سازمان می شود. بدیهی است که جایگزین نمودن افراد برای سازمان پرهزینه می باشد و از نظر فنی و اقتصادی نیز نامطلوب است. ترک خدمت ممکن است ارادی و مربوط به عدم رضایت شغلی باشد و یا دلایل شخصی داشته باشد که از کنترل مدیر خارج است. از طرف دیگر، ترک خدمت می تواند ناشی از مدرنیزه شدن کارخانه، فقدان سفارشات برای تولید، کمبود مواد اولیه و در کل، بر اثر وضعیت دشوار اقتصادی باشد. در چنین مواردی، موضوع ترک خدمت باید به طور جدی مورد رسیدگی قرار گیرد و هر جا که ضرورت دارد، اقدامات اصلاحی صورت پذیرد.

عوامل ارادی و غیر ارادی موثر در ترک خدمت عبارت اند از:

#### عوامل غیر ارادی:

- بازنشستگی اجباری
- انفصال موقت و دائم از خدمت
- اخراج
- تعدیل و یا کاهش نیروی کار
- از کار افتادگی
- بیماری بلند مدت
- عوارض جسمانی یا روانی
- مرگ

#### عوامل ارادی:

- درآمد بیشتر در سازمان دیگر
- سازمان مناسب تر
- تعرض و تنش با مدیریت و یا همکاران
- تغییر محل خدمت
- تغییر مسیر شغلی و حرفه ای

• درخواست همسر

• نیاز به حضور در منزل

در پایان، باید گفت اگر چه مدت زیادی است که محققان از وجود بدبینی در سازمان ها و اثرات بسیار گسترده آن در محیط کاری آگاهی دارند، اما در مورد این موضوع که کدامیک از مؤلفه‌های موثر در ایجاد بدبینی سازمانی نقش پررنگتری نسبت به تغییرات ایفا می‌کنند، توجه جدی صورت نگرفته است.

با عنایت به اینکه این موضوع در مورد وزارت ورزش و جوانان نیز مصداق دارد و با توجه به مطالعات موجود و سوابق اجرایی محقق در این حوزه طی سالیان دراز به نظر می‌رسد موضوع بدبینی به عنوان یکی از عوامل منفی در برابر تغییرات سازمانی وزارت ورزش و جوانان نقش قابل توجهی داشته باشد. در این تحقیق سعی شده با توجه به اهمیت موضوع و همچنین رسالت خطیر وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی سلامت و شادابی جسم و روان آحاد جامعه و به عنوان سازمان اصلی متولی ورزش کشور که عملکرد آن در کلیه ابعاد ورزشی از همگانی گرفته تا قهرمانی و حرفه‌ای تاثیرگذار است و عملکرد آن زمینه‌ساز دستیابی به اهداف تربیت بدنی و ورزش خواهد بود، اثر بدبینی سازمانی بر تغییرات سازمانی بررسی و مدلی برای مدیریت آن بر اساس مولفه های سطح عملکرد شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و افزایش سطح ترک خدمت طراحی گردد.

## روش شناسی پژوهش

هدف پژوهش: طراحی مدلی جهت مدیریت پیامدهای بدبینی در زمینه تغییرات سازمانی وزارت ورزش و جوانان؛

نوع تحقیق: از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی؛

جامعه آماری: کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۸۸۰ نفر؛

نمونه آماری: با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۳۷۰ نفر برآورد گردید؛

ابزار سنجش: پرسش نامه محقق ساخته؛

روایی و پایایی: روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها، توسط ۲۰ نفر از اساتید مدیریت بررسی و پس از اصلاحات، مورد تایید قرار گرفت. پایایی ابزار نیز در یک مطالعه راهنما با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه  $\alpha = 0/85$  به دست آمد؛

ابزار تحلیل داده‌ها: نرم‌افزار SPSS۲۲ ، Lisrel & Amoss ، روش‌های آماری توصیفی و استنباطی (جهت آزمون فرضیات و مدل‌سازی معادلات ساختاری).

### یافته‌های پژوهش

به منظور برآورد حجم نمونه از نرم‌افزار SPSS استفاده گردید. با مدنظر قرار دادن حداکثر متغیر مستقل اثرگذار (شش متغیر) بر متغیرهای وابسته درگیر در مدل‌های رگرسیونی پژوهش و درصد خطای ۰/۰۵، توان بالاتر از ۰/۸۰ و حجم اثر ۰/۰۵، حجم نمونه تعداد ۳۷۰ نفر برآورد گردید. مطلوب‌ترین مقدار درصد خطا ۰/۰۵، توان ۰/۸۰ و حجم اثر ۰/۰۵ برای روش‌های تحلیلی آماری مبتنی بر رگرسیون است.

جدول ۱: برآورد حجم نمونه با نرم‌افزار SPSS Sample Power

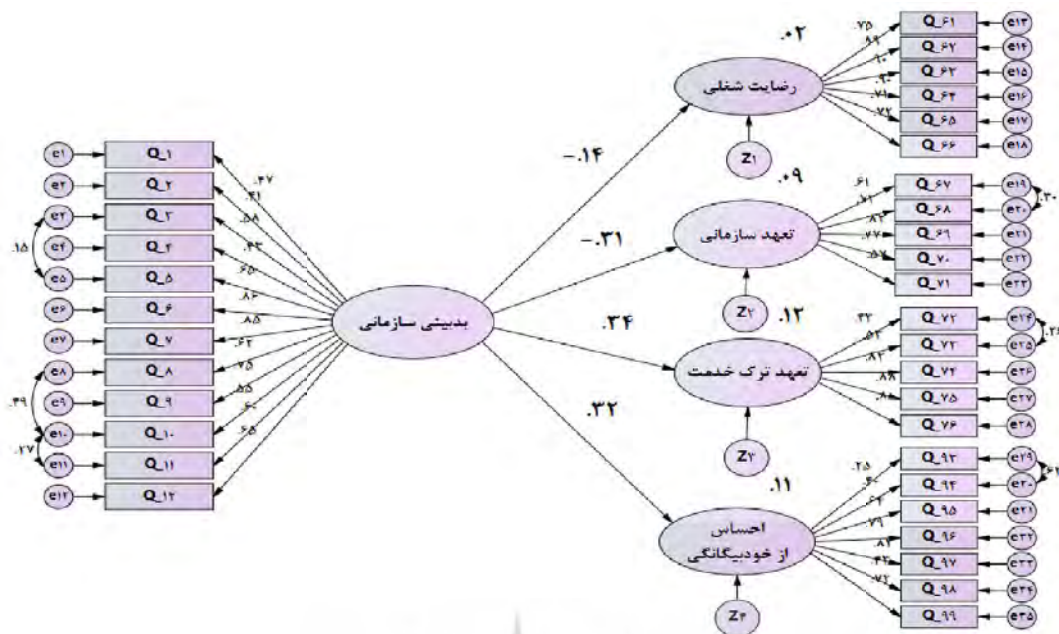
درصد خطا	توان آزمون	حجم اثر	حجم نمونه
۰/۰۵	۰/۸۰	۰/۰۵	۳۷۰

### یافته‌های جمعیت شناختی

نتایج بررسی مشخصات فردی نشان داد که از ۳۷۰ کارکنان وزارت ورزش و جوانان مورد بررسی ۴۵/۷ درصد زن و ۵۴/۳ درصد مرد بودند. همچنین، ۱۵/۴ درصد مجرد و ۸۴/۶ درصد متأهل، به لحاظ تحصیلات، ۸/۱ درصد از کارکنان وزارت ورزش و جوانان دیپلم، ۸/۴ درصد فوق دیپلم، ۵۰ درصد کارشناسی، ۳۲/۴ درصد کارشناسی ارشد و ۱/۱ درصد دکترا داشتند. از لحاظ سابقه کار ۱۲/۲ درصد کمتر از ۵ سال سابقه کار، ۱۷/۸ درصد ۶ تا ۱۰ سال سابقه کار، ۷/۲۲ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه کار، ۶/۲۱ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه کار، ۷/۲۵ درصد ۲۱ تا ۲۵ سال سابقه کار داشتند. همچنین، ۵/۱۳ درصد کمتر از ۳۰ سال، ۸/۴۳ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱/۳۴ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال و ۶/۸ درصد بالاتر از ۵۰ سال سن داشتند.

### مدل معادلات ساختاری مرتبط با متغیر بدینی سازمانی

با کمک لیزرل، مدل معادلات ساختاری مرتبط با متغیر بدینی نسبت به تغییرات سازمانی ترسیم شد:



شکل ۱: مدل ساختاری متغیر بدینتی سازمانی

جدول ۲: شاخص‌های ارزیابی کیفیت مدل معادله ساختاری

Holver	مقصد			تطبیقی			مطلق		شاخص
	RMSEA	CMIN/DF	DF	PCFI	CFI	TLI	GFI	CMIN	
۱۷۱	۰/۰۶	۲/۳۲	۵۵۰	۰/۸۲	۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۸۹	۱۲۷۶	مقدار

شاخص‌های ارزیابی کیفیت مدل معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند. به عبارت دیگر، برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همه شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

جدول ۳: برآورد اثر ابعاد متغیر بدینتی سازمانی بر پیامدهای نگرشی<sup>۱</sup>

P. Value	نسبت بحرانی	برآورد		ضریب تعیین	متغیر وابسته	مسیر	تغییر مستقل
		استاندارد	غیراستاندارد				
۰/۰۱۶	-۲/۴۱	-۰/۱۴	-۰/۱۸	۰/۰۲	رضایت شغلی	<---	بدینتی سازمانی
۰/۰۰۱	-۴/۷۳	-۰/۳۱	-۰/۲۵	۰/۰۹	تعهد سازمانی	<---	
۰/۰۰۱	۴/۷۴	۰/۳۲	۰/۲۳	۰/۱۲	تعهد ترک خدمت	<---	
۰/۰۰۱	۳/۴۴	۰/۳۲	۰/۱۲	۰/۱۱	احساس از خودبیگانگی	<---	

<sup>۱</sup>- برآورد خودگردان

مقادیر برآورد شده در جدول بالا بیانگر این است:

#### - اثر بدینی سازمانی بر رضایت شغلی

۱) متغیر بدینی سازمانی در مجموع ۲ درصد از واریانس رضایت شغلی را تبیین می‌کند و با توجه به حجم اثر شاخص ضریب تعیین این مقدار کوچک برآورد می‌شود. به عبارت دیگر، متغیر بدینی سازمانی در حد پایین توان تبیین واریانس رضایت شغلی را دارد.

۲) اثر متغیر بدینی سازمانی بر رضایت شغلی به لحاظ آماری معنادار است ( $p \leq 0/05$ ). بنابراین، این فرضیه که بدینی سازمانی بر رضایت شغلی در وزارت ورزش و جوانان اثر دارد، تأیید می‌شود. با توجه به مقدار ضریب، این اثر معکوس و ضعیف برآورد می‌شود؛ به این معنا که افزایش بدینی سازمانی منجر به کاهش رضایت شغلی و کاهش بدینی سازمانی منجر به افزایش رضایت شغلی می‌گردد.

#### - اثر بدینی سازمانی بر تعهد سازمانی

۱) بدینی سازمانی ۹ درصد از واریانس تعهد سازمانی را تبیین می‌کند و با توجه به حجم اثر شاخص ضریب تعیین این مقدار کوچک برآورد می‌شود. به عبارت دیگر، متغیر بدینی سازمانی در حد پایین توان تبیین واریانس تعهد سازمانی را دارد.

۲) اثر بدینی سازمانی بر تعهد سازمانی به لحاظ آماری معنادار است ( $p \leq 0/05$ ). بنابراین، فرض پژوهش مبنی بر اینکه بدینی سازمانی بر تعهد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان اثر دارد، تأیید می‌شود. با توجه به این که مقدار ضریب این اثر معکوس و در حد متوسط می‌باشد، افزایش بدینی سازمانی منجر به کاهش و کاهش بدینی سازمانی منجر به افزایش تعهد سازمانی می‌گردد.

#### - اثر بدینی سازمانی بر تعهد ترک خدمت

۱) بدینی سازمانی ۱۲ درصد از واریانس تعهد ترک خدمت را تبیین می‌کند و با توجه به حجم اثر شاخص ضریب تعیین این مقدار کوچک برآورد می‌شود. به عبارت دیگر، متغیر بدینی سازمانی در حد پایین توان تبیین واریانس تعهد ترک خدمت را دارد.

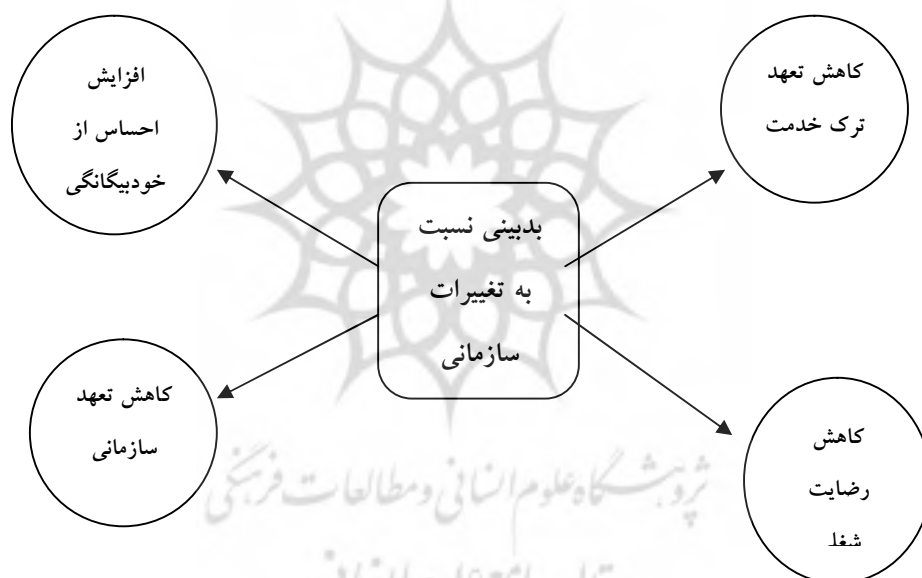
۲) اثر متغیر بدینی سازمانی بر تعهد ترک خدمت به لحاظ آماری معنادار است ( $p \leq 0/05$ ). بنابراین، این فرض پژوهش که بدینی سازمانی بر تعهد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان اثر دارد، تأیید می‌شود. با توجه به این که مقدار ضریب تأثیر این اثر مستقیم و در حد متوسط برآورد می‌شود، افزایش بدینی سازمانی منجر به افزایش و کاهش بدینی سازمانی منجر به کاهش تعهد ترک خدمت می‌گردد.

#### - اثر بدینی سازمانی بر احساس از خودیگانگی

۱) بدینی سازمانی ۱۱ درصد از واریانس احساس از خودبیگانگی را تبیین می‌کند و با توجه به حجم اثر شاخص ضریب تعیین این مقدار کوچک برآورد می‌شود. به عبارت دیگر، متغیر بدینی سازمانی در حد پایین توان تبیین واریانس احساس از خودبیگانگی را دارد.

۲) اثر متغیر بدینی سازمانی بر احساس از خودبیگانگی به لحاظ آماری معنادار است ( $p \leq 0/05$ ). بنابراین فرض پژوهش مبنی بر اینکه بدینی سازمانی بر احساس از خودبیگانگی در وزارت ورزش و جوانان اثر دارد، تأیید می‌شود. با توجه به مقدار ضریب تأثیر می‌توان گفت این اثر مستقیم و در حد متوسط برآورد می‌شود. به این معنا که افزایش بدینی سازمانی منجر به افزایش و برعکس کاهش بدینی سازمانی منجر به کاهش احساس از خودبیگانگی می‌گردد.

به استناد مدل SEM و نتایج فرضیات تحقیق، "مدل مدیریت پیامدهای بدینی نسبت به تغییرات سازمانی" به صورت زیر طراحی شد:



## نتیجه گیری

در دنیای پیچیده امروز که رقابت بسیار زیادی در بین جوامع مختلف در راستای دستیابی به جدیدترین فن‌آوری‌ها، با صرفه‌ترین منابع و مجرب‌ترین نیروهای انسانی وجود دارد، منابع انسانی به ویژه افراد خلاق، نوآور، کارآفرین و صاحب اندیشه‌های نو، به مثابه با ارزش‌ترین سرمایه‌های انسانی هستند. تاکید بر ظرفیت سازی و ارتقای کیفی منابع انسانی جهت کسب مزیت رقابتی در سراسر جهان از اهمیت بالایی برخوردار است. از این رو، در سازمانی مانند وزارت ورزش و جوانان که مأموریت و رسالت اصلی آن ایجاد زمینه و

بستری مناسب برای ارائه خدمات مختلف ورزشی در سراسر کشور به منظور افزایش سطح سلامت آحاد مردم از طریق فعالیت های بدنی و ورزشی است، توجه ویژه به کارکنان به عنوان بزرگترین سرمایه سازمانی و ارتباط بین آنان از اهمیت بالایی برخوردار می باشد. تغییرات سریع و مداوم یکی از چالش های اساسی سازمان های امروزی است. سازمان ها معمولاً دارای اهداف مشترکی چون کیفیت کاری بالا، عملکرد موثر و ارائه خدمات مناسب مشتری در محیطی بسیار پویا و متغیر هستند.

متغیر بدبینی سازمانی در مجموع ۲ درصد از واریانس رضایت شغلی را تبیین می کند و اثر متغیر بدبینی سازمانی بر رضایت شغلی به لحاظ آماری معنا دار است. بنابراین، این فرضیه که بدبینی سازمانی بر رضایت شغلی در وزارت ورزش و جوانان اثر دارد تایید می شود. به این معنا که یافته ها نشان دادند که افزایش بدبینی سازمانی منجر به کاهش رضایت شغلی و کاهش بدبینی سازمانی منجر به افزایش رضایت شغلی می گردد. یافته ها همچنین نشان دادند که افزایش بدبینی سازمانی منجر به کاهش تعهد سازمانی و کاهش بدبینی سازمانی منجر به افزایش تعهد سازمانی می شود- هر چه بدبینی کارکنان کمتر شود، تعهد سازمانی آنها بیشتر می شود. این یافته ها نتایج قبلی را تایید می کند که بدبینی سازمانی منجر به پیامدهای مهمی می شود که یکی از آنها، پیامدهای نگرشی است. بدبینی کارکنان دارای عواقب منفی متعددی همچون کاهش سطح عملکرد شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و افزایش سطح ترک خدمت است (Chiabaru et al. ۲۰۰۵). همچنین، یافته های چیاپورو (۲۰۱۳) نشان داد که بدبینی به طور منفی به رضایت شغلی و تعهد سازمانی مرتبط است و به طور مثبت با تمایلات ترک خدمت ارتباط دارد. او اندازه تاثیرات بزرگتری را برای رضایت شغلی و تعهد سازمانی به نسبت تمایلات ترک خدمت در نظر داشته است.

یافته ها همچنین نشان دادند که افزایش بدبینی سازمانی منجر به افزایش احساس از خود بیگانگی شغلی و بر عکس کاهش بدبینی سازمانی منجر به کاهش احساس از خود بیگانگی شغلی می گردد. یافته های حقیقی (۱۳۹۰) نیز نشان داد که ارتباط معنا داری بین این دو وجود دارد که با یافته های پژوهش حاضر هم خوانی دارد.

## منابع

- حسن پور، اکبر؛ نوری، روح الله و کیایی، مجتبی. (۱۳۸۸). «بدبینی سازمانی، علل و پیامدهای آن». فرهنگ مدیریت. سال هفتم، (۱۹)، ۱۱۹-۱۴۲.
- صفاپور، گار و خورکی، طیبه. (۱۳۹۲). «طراحی مدل ارتباط بین بدبینی و رفتار شهروندی سازمانی». دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی.
- حقیقی کفاش، مهدی؛ مظلومی، نادر و میرزا محمدی، فرزانه. (۱۳۹۰). «بدبینی سازمانی، علل و پیامدهای بدبینی سازمانی». مطالعات مدیریت بهبود و تحول. (۶۴)، ۱۱۷-۱۳۹.
- زارع، حمید؛ حق گوین، زلفا و کریمی اصل، زهرا. (۱۳۹۳). «شناسایی عوامل موثر بر بدبینی سازمانی و سنجش آن در دستگاه های دولتی استان قم». مجله مدیریت فرهنگی سازمانی. (۳۰)، ۱۵۹-۱۸۰.
- Beduk, A. , Cakici, A. B. , & Cicekdagi, H. I. (۲۰۱۵). **An organizational evaluation on cynicism and organizational commitment: example of disaster and emergency employees.** Canadian Center of Science and Education ۳, ۱۸-۳۱.
- Bellini, D. , Ramaci, T. , & Bonaiuto, M. (۲۰۱۵). **"The Restorative Effect of the Environment on Organizational Cynicism and Work Engagement"**. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, ۳(۰۳), ۱۲۴.
- Banks, G. C. , Whelpley, C. E. , Oh, I. -S. , & Shin, K. (۲۰۱۲). **"(How) are emotionally exhausted employees harmful?"**. International Journal of Stress Management, ۱۹(۳), ۱۹۸.
- Çınar, O., Karcioğlu, F., & Aslan, I. (۲۰۱۴). **"The relationships among organizational cynicism, job insecurity and turnover intention: A survey study in Erzurum/Turkey"**. Procardia-Social and Behavioral Sciences, ۱۵۰, ۴۲۹-۴۳۷.
- James, M. S., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (۲۰۰۵). **Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems.**
- Schleicher, Deidra J.; Hansen, S. Duane; Fox, Kevin E. (۲۰۱۱). **Job attitudes and work values.** *APA handbook of industrial and organizational psychology.* Vole ۳: Maintaining, expanding, and contracting the organization. APA Handbooks in Psychology. (pp. ۱۳۷-۱۸۹). Washington, DC, US: American Psychological Association, viii, ۹۶۰ pp. [http://dx. doi. org/۱۰. ۱۰۳۷/۱۲۱۷۱-۰۰۴](http://dx.doi.org/10.1037/12171-004)
- TEKIN, I. C. & BEDÜK, A. (۲۰۱۵). **"A Study on Measuring Public and Private Hospital Employees' Organizational Commitment and**



**Organizational Cynicism Levels: The Case of Konya".** International Journal, V. ۱.

- Wanous, J. P. , Reichers, A. E. , & Austin, J. T. (۲۰۰۰). "**Cynicism about organizational change measurement, antecedents, and correlates**". Group & Organization Management, ۲۵(۲), ۱۳۲-۱۵۳.



# **A Model for Managing Consequences of Organizational Cynicism to Organizational Changes (Case Study: Iranian Ministry of Sports and Youth)**

**Manizhe Jahanbin**

Ph.D. in Human Resources Management, Research Institute of Shakhsh Pajouh , University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Mohammad Hossein Moshref Javadi**

Ph.D., Assistant Professor of Management Department, University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Sardar Mohammadi**

Ph.D., Associate Professor in Sport Management, University of Kurdistan, Kurdistan, Iran

*Received: 29 May 2017*

*Accepted: 1 Oct. 2017*

Organizational cynicism is a belief that an organization lacks integrity, when coupled with a powerful negative emotional reaction, leads to disparaging and critical behavior. Based on this study, the main objective was design of factors affecting organizational cynicism and the consequences of it. The methodology is a combined method. At first, a qualitative meth and then a quantitative method were used. The population consisted of all research staff of the Ministry of youth and sports, and the sample was estimated of 370 people. To collect the data, a questioner was made by researcher, including characteristics of individual and standard- based on questioners of James, Robinson & Maurice, chiaboro, mouse and holds. Content validity of the questioner was done by experts, and for reliability, alpha Cronbach was used. To analyze the qualitative data, the software of MASQDA, SPSS and AMOS were used.

The results of the qualitative section of research showed that there is an index with 16 components and sub components. The findings of the quantitative section showed that in the Ministry of sports and youth, positive work experiences, individual differences, perceived organizational support and negative work experiences, psychological pressure and psychological breach of contracts are of effects on organizational cynicism. Organizational cynicism is also effect on its own implications and dimensions, behavioral implications and job performance. Also, the findings showed that the model was fitted and appropriate to the research.

Totally, the factors affecting organizational cynicism leads to significant attitudinal and behavioral implications on the organization.

**keyword:** Organizational Cynicism, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Breach Of Contract, Psychological Attitude, Iranian Ministry Of Sport and Youth

