

شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر بدبینی سازمانی و پیامدهای آن با روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) (مورد مطالعه: اعضای هیأت علمی دانشگاه)

سیده لعلیا مرتضوی^۱ - ابوالحسن فقیهی^۲

چکیده

زمینه: یکی از معضلاتی که امروزه سازمان‌ها را تهدید می‌کند و محققان از آن به عنوان یکی از چالش‌های مدیریت در قرن حاضر یاد کرده اند شیوع پدیده بدبینی در سازمان‌ها است.
هدف: در این مقاله عوامل موثر بر بروز بدبینی در بین اعضای هیأت علمی و پیامدهای آن شناسایی شده است.
روش: پس از بررسی ادبیات تحقیق و مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان، مهمترین علل بروز بدبینی و پیامدهای آن با استفاده از تکنیک AHP شناسایی و رتبه بندی شد.
یافته‌ها: از بین ۱۹ عامل شناسایی شده به ترتیب: ادراک سیاست سازمانی، بدبینی اجتماعی، نقض قرارداد روانشناختی، کاهش عدالت سازمانی، کاهش حمایت سازمانی، کاهش امنیت شغلی و سبک رهبری به عنوان عوامل موثر و همچنین از بین ۸ پیامد شناسایی شده به ترتیب: بدبینی نسبت به تغییر سازمانی، کاهش تعهد سازمانی، کاهش بروز رفتار شهروندی سازمانی و کاهش رضایت شغلی به عنوان مهمترین پیامدهای بدبینی شناسایی شدند.
نتیجه گیری: یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌کند که دانشگاه‌ها باید با در نظر گرفتن عوامل موثر در ایجاد بدبینی سازمانی و کنترل آن‌ها از پیامدهای شیوع این پدیده جلوگیری نمایند.
واژگان کلیدی: بدبینی سازمانی، فرایند تحلیل سلسله مراتبی، اعضای هیأت علمی دانشگاه

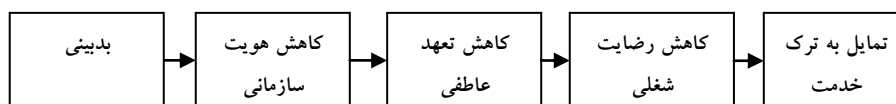
^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران.

^۲ استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران. (مسئول

یکی از مهمترین نگرش‌های کارکنان که اخیراً مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است پدیده بدبینی یا بدگمانی است. (وارد، ۲۰۱۳). مسلماً دانشگاه‌ها نیز از این تهدید مصون نیستند، به طوریکه مطالعات پژوهشگران حاکی از افزایش بدبینی در دانشگاه هاست. (آپادین، ۲۰۱۲؛ اربابکی، ۲۰۱۰؛ بدیان، ۲۰۰۷). بدبینی یک معضل صد ساله در سازمان هاست و احتمالاً ریشه آن به قرن چهارم قبل از میلاد در یونان بر می‌گردد. عده ای معتقدند واژه انگلیسی بدبینی (Cynicism) برگرفته از نام شهری در نزدیکی آتن است که Cynosarges نامیده می‌شد. فلاسفه پیشین یونان اولویت در همه امور را با فضیلت (Virtue) می‌دانستند. آنها خواهان استاندارد بالای اخلاقی و تقوی بودند و بدبینی مکتب فکری و روش زندگی آنها بود. امروزه و در اصطلاح مدرن بدبینی با اعتقاد به اینکه افراد فاقد فضیلت اخلاقی قابل اعتماد نیستند تعریف می‌شود. از دهه ۱۹۹۰ به موضوع بدبینی در رشته‌های مختلف مانند روانشناسی، جامعه‌شناسی و مدیریت بسیار توجه شده است. (لورینکوا، ۲۰۱۴؛ نافع، ۲۰۱۳). در تعریف بدبینی ممکن است اینگونه به نظر آید که بین بدبینی و مفاهیمی مانند بی‌اعتمادی شباهت وجود دارد، اما به عقیده محققان بی‌اعتمادی و بدبینی در طرق مختلفی با هم متفاوت هستند. به عنوان مثال، عدم وجود اعتماد ممکن است به دلیل کمبود تجربه و شناخت از طرف مقابل باشد که به نوبه خود منجر به شکل‌گیری بی‌اعتمادی نسبت به طرف دیگر خواهد شد. در صورتیکه اشکال خاص از بدبینی، مانند بدبینی سازمانی، تقریباً همیشه بر اساس تجارب ایجاد می‌شود. همچنین، اعتماد افزایش آسیب‌پذیری شخصی در مقابل افرادی که به آن‌ها اعتماد می‌شود می‌باشد. در معرض آسیب قرار دادن خود به این معناست که شما ممکن است در اثر برقراری رابطه مبتنی بر اعتماد صدمه ببینید. مسلماً زمانی خود را در معرض این آسیب قرار می‌دهید که سود آن از آسیب‌پذیری بیشتر باشد و یا زمانی که عملی را که می‌خواهید فرد دیگری برای شما انجام دهد برای شما مهم تلقی شود. در حالی که بدبینی لزوماً مستلزم آسیب‌پذیری فردی نیست. محققان مختلف به نقل از دین و همکارانش (۱۹۹۸) استدلال کردند که می‌توان بدبین بود بدون اینکه در معرض آسیب‌پذیری قرار گرفت، در حالی که اعتماد در غیاب آسیب‌پذیری بی‌معناست. در نهایت، بدبینی را می‌توان از طبیعت گسترده تر آن از اعتماد تشخیص داد. به طور مشخص، اعتماد یک باور یا امید است، در حالی بدبینی نگرشی است که از اجزا و عناصر عاطفی (مانند، ناامیدی و سرخوردگی) ساخته شده و همچنین به عنوان یک باور به شمار می‌رود. (دین^۷ و همکاران، ۱۹۹۸؛ جیمز^۸، ۲۰۰۵؛ بومر^۹ و همکاران، ۲۰۰۵؛ چیاپورو^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۳؛ سینار^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۴؛ بیلدیز^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۴؛ بلینی^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۵؛ نزیر^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۶).

عوامل زیادی در بروز این پدیده در سازمان‌ها موثرند و شیوع بدبینی در سازمان‌های مختلف می‌تواند پیامدهای متفاوتی به بار داشته باشد. تردیدی نیست گستردگی و شیوع بدبینی در سازمان‌ها منجر به ایجاد نتایج و پیامدهای نامطلوب در سطح سازمان و حتی محیط اجتماعی و سیاسی خواهد شد و با توجه به گستردگی بدبینی در سازمان‌ها و لزوم مدیریت و کاهش پیامدهای نامطلوب آن، اهمیت بررسی این پدیده در سازمان‌ها به عنوان یک مسأله و سؤال تحقیق آشکار می‌گردد. بنابراین سازمان‌ها باید همواره راهکارهایی برای مدیریت بدبینی طراحی کنند. زیرا بهترین روش جلوگیری کردن از ایجاد بدبینی، کنترل و پیشگیری از بروز آن در وهله اول است. مسلماً از بین بردن بدبینی زمانی که در سازمان ریشه دواند کار بسیار مشکلی خواهد بود. (برون و همکاران، ۲۰۱۵). همان طور که پیشتر نیز اشاره شد، مطالعات پژوهشگران حاکی از افزایش بدبینی در فضای دانشگاه هاست. (آپادین، ۲۰۱۲؛ اربابکی، ۲۰۱۰؛ بدیان، ۲۰۰۷). با این حال بررسی ادبیات تحقیقات مرتبط نشان می‌دهد که مطالعات انجام شده در

حوزه بدبینی در دانشگاه‌ها بسیار اندک است. از جمله تحقیقات مرتبط در این خصوص می‌توان به مطالعه هودگینز اشاره کرد که در سال ۲۰۱۴ منتشر شده است. وی در مقاله‌ای که به روش قوم‌نگاری انجام شده است به بیان تجارب خود در خصوص چگونگی تلاقی شرایط شخصی، فرهنگی، فکری و شغلی که باعث شده یک نگرش بدبینانه در زندگی آکادمیک او ایجاد شود و علت اینکه چه چیزی باعث شده است این بدبینی را از دست بدهد پرداخته است. او معتقد است: "یکی از اشتباهات روشن فکر منتقد بودن، این است که به آسانی وارد حوزه بدبینی می‌شود". به عقیده او: "یکی از بزرگ‌ترین فریب‌های بدبینی، همواره این بوده است که درخواستی در آن نبوده است. در عصری که بزرگترین دستاوردها در حوزه تحقیقی به صورت پول در می‌آیند، در عصری که ما درباره اصول تحقیقی و بیان موضوعات مهم آزادی بیان نداریم و در عصری که اصول اخلاقی روشنفکران مورد حمله متخصصین منابع انسانی قرار می‌گیرد، بدبین شدن آسان است". وی به نقل از بارنی که مدعی است بهترین راه برای غلبه کردن بر بدبینی، داشتن شجاعت است، توضیح می‌دهد که: "شجاعت، فرم مردانه و زودگذر برای فرار از ترس مضحک و غلبه بر ترس از دست دادن موقعیت و درخواست عدالت است. با این حال، یکی از مهم‌ترین نقاط قوت حرفه ما این است که بیشتر ما برخی باورهای تخیلی تحلیل رفته را در قدرت ایده‌ها حفظ می‌کنیم و با شیوه‌های جدیدی آنها را بیان می‌کنیم. این مسئله همیشه هنگام خواندن مقاله یک دانشجو یا داشتن بحث نظری با یک همکار در ذهن ما هست. بعلاوه، اگر دلایل خوبی برای تغییر داشته باشیم تغییر را می‌پذیریم. در اینجا می‌توانم به مثال‌های تاریخی زیادی از محققینی اشاره کنم که جرات بکار بردن ایده‌های خوب خودشان را داشته‌اند، جرات درخواست عدالت و اشکال جدید بیان را داشته‌اند که، بسیاری از هم معاصرانشان، آنها را غیر حرفه‌ای، دلچک مانند و خطرناک ترسیم کرده‌اند. چیزی که از همکاران، دوستان، دانشجویان، مادر و دانشمندان یاد گرفته‌ام، این است که جنگیدن آنچه که ممکن است یک جنگ باخت با خوش بینی، خوشحالی، عشق، علاقه، شجاعت، سخاوتمندی و روشن فکری باشد، اما شیوه بهتری برای زندگی کردن است تا داشتن احساسات آبی برای توجیه تغییر جهان". (هودگینز^{۱۵}، ۲۰۱۴). بدینان نیز در سال ۲۰۰۷ مطالعه‌ای در مورد بدبینی در دانشگاه انجام داده است. وی عنوان جالبی برای مقاله خود انتخاب کرده است: "حتی اگر برجی از عاج فیل هم درست شده باشد ولی (به عقیده افراد بدبین) باز هم سفید نیست: پیامدهای بدبینی در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه^{۱۶}". نتیجه مطالعه وی سطح بالای بدبینی در بین اعضای هیأت علمی بود که در جلسه آکادمی مدیریت در سال ۲۰۰۴ حضور داشتند. اعضای جامعه آماری این مطالعه را ۳۷۹ عضو هیأت علمی از بین ۲۸ آکادمی مدیریت در جلسه‌ای گرد هم آمده بودند که از این تعداد ۳۶/۷ درصد استاد تمام، ۲۵/۶ درصد دانشیار، ۳۴/۶ استادیار، ۱/۸ درصد مربی و ۱/۸ درصد بدون پاسخ بودند. این بررسی نشان داد که بدبینی در بین این افراد عواقب متعددی را به دنبال داشته است. در مدل مفهومی که محقق پیشنهاد کرده است بدبینی با عواقبی نظیر کاهش هویت سازمانی، کاهش تعهد عاطفی، کاهش رضایت شغلی و افزایش تمایل به ترک خدمت در بین اعضای هیأت علمی همراه بوده است. محقق ادعا کرده است که این مطالعه برای اولین بار در بین اعضای هیأت علمی انجام شده است و بیشتر جنبه اکتشافی داشته و مصاحبه‌ها و سوالات به صورت غیر رسمی و دوستانه توسط محقق در بین همکارانش انجام شد. این مطالعه وجود بدبینی در زندگی دانشگاهی را به عنوان یک واقعیت تأیید کرد. علاوه بر این، این مطالعه نشان داد که دانشگاه‌هایی که سطح بدبینی میان اعضای هیأت علمی آنها بالاتر بوده با کاهش هویت سازمانی، سطوح پایین‌تر از انتظار تعهد عاطفی، کاهش رضایت شغلی و افزایش تمایل به ترک خدمت در میان اعضای هیأت علمی خود مواجه شدند. مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر تأیید شد (شکل ۲-۲):



شکل (۱): پیامدهای بدینی در بین اعضای هیأت علمی (بدیان، ۲۰۰۷)

نتایج این تحقیق نشان داد که به منظور ایجاد اعتماد در بین اعضای هیأت علمی و جذب حمایت آن‌ها، مدیران دانشگاه باید روابط نزدیک با اعضای هیأت علمی برقرار کنند. تحقق این امر در وهله اول نیاز به این دارد که آن‌ها به طور فعال به موضوع در حال رشد بدینی در بین اعضای هیأت علمی توجه کنند و به آرمان‌هایی که تلاش‌های مشترک را شکل می‌دهد مجدداً تأکید کنند. (بدیان، ۲۰۰۷).

محققان زیادی در مطالعات مختلف بدینی را به عنوان متغیر مستقل، وابسته و تعدیل‌گر مورد مطالعه قرار دادند و فرضیات مختلفی را مورد آزمون قرار دادند که با بررسی نتایج این مطالعات می‌توان عوامل موثر در کنترل و مدیریت بدینی را شناسایی کرد. در پژوهش حاضر، ابتدا با بررسی ادبیات در زمینه بدینی سازمانی و مصاحبه با خبرگان عوامل موثر بر بدینی در سازمان‌ها شناسایی و در گام بعد، با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی مهم‌ترین عوامل موثر و پیامدها از دید خبرگان رتبه بندی خواهد شد.

مطالعات اولیه در مورد پدیده بدینی سازمانی به اواخر دهه نود میلادی بر می‌گردد. اندرسون در سال ۱۹۹۷ یکی از جامع‌ترین مفهومی سازی‌ها را در مورد بدینی در سازمان‌ها ارائه کرد. این مطالعه شامل یک مدل است که از نقض قرارداد روانشناختی به عنوان چارچوب مطالعه بدینی کارکنان استفاده کرد و شامل تعداد زیادی از متغیرهای محیطی و فردی است. اندرسون فرض می‌کند که کارکنان با عزت نفس پایین، منبع کنترل بیرونی، حساسیت نسبت به عدالت، ماکیاولیسم بالا یا اخلاق کاری ضعیف بیشتر مستعد به اتخاذ نگرش بدبینانه به عنوان یک نتیجه از نقض قرارداد هستند. علاوه بر این، ویژگی‌های جمعیت شناختی به عنوان متغیر تعدیل‌گر در مطالعه آن‌ها شناخته شده است. مدل ارائه شده توسط اندرسون ویژگی‌های محیط شغلی را نیز به عنوان پیش‌بینی کننده بدینی شناسایی کرده است. بر این اساس، عواملی در محیط کار که ممکن است منجر به برداشت از نقض قرارداد و در نتیجه شکل‌گیری نگرش‌های بدبینانه شود به سه دسته گسترده طبقه بندی شد: ویژگی‌های محیط شغلی، ویژگی‌های سازمانی و ماهیت شغل. (اندرسون و بتمن^{۱۷}، ۱۹۹۷). تعجب آور نیست که مدل ارائه شده توسط اندرسون تبدیل به یک کاتالیزور برای دیگر محققانی که به دنبال کشف بدینی سازمانی هستند شده است. یک مثال از یک مدل طراحی شده از بدینی سازمانی که بر اساس مدل اندرسون ساخته شده است، مدل ارائه شده توسط جانسون و اولری کلی در سال ۲۰۰۳ است. مدل و نتایج تجربی ارائه شده توسط جانسون و اولری-کلی نشان می‌دهد که بدینی سازمانی با اینکه تأثیر بسیار ناچیزی روی پیامدهای رفتاری کاری دارد به عنوان یک میانجی در رابطه بین نقض قرارداد روان شناختی و پیامدهای شغلی عاطفی عمل می‌کند. از سوی دیگر مشخص شده است که نقض قرارداد روان شناختی اثر مستقیم و غیر مستقیم بر نتایج عاطفی کار و همچنین اثر مستقیم بر رفتارهای مرتبط با کار دارد. (جانسون و کلی^{۱۸}، ۲۰۰۳). اندرسون و بتمن در مطالعه دیگری که در سال ۱۹۹۷ انجام شد نیز به بررسی بدینی سازمانی پرداختند. سهم عمده تحقیقات اندرسون و بتمن این بود که آنها توانستند به شناسایی و اثبات تجربی عوامل پیش‌بینی کننده محیطی از بدینی سازمانی پیشنهاد شده توسط کانتر و میرویس در سال ۱۹۸۹ بپردازند. همان طور که پیشتر نیز اشاره شد با این که اندرسون و بتمن (۱۹۹۷) ادعای توسعه مدل جامع از بدینی را نداشتند، اما آنها به

وضوح یکی از محدود مطالعات تجربی را انجام دادند که علل متعدد و عواقب ناشی از بدبینی در محل کار را بررسی می‌کرد. آنها در مطالعه خود بدبینی را به عنوان یک نگرش منفی خاص تعریف کردند که هیچ ارتباطی با ویژگی شخصیتی پایدار افراد ندارد. به این ترتیب، آنها عوامل پیش بینی کننده وضعیتی (موقعیتی) از بدبینی در محل کار و اثرات بالقوه ای که این نگرش ممکن است بر رفتار کارکنان داشته باشد را بررسی کردند. عوامل پیش بینی کننده شناسایی شده در این مطالعه شامل حقوق و مزایای زیاد مدیران اجرایی، عملکرد ضعیف سازمانی و اخراج‌های ناملازم کارکنان بود. همچنین آنها در مطالعه خود کاهش سطح رفتارهای شهروندی و بروز رفتارهای غیر اخلاقی در بین کارکنان را به عنوان پیامدهای ناشی از بدبینی سازمانی پیش بینی کردند. (اندسون و بتمن، ۱۹۹۷). دین و همکارانش در سال ۱۹۹۸ یک رویکرد متفاوت در مطالعه بدبینی را اتخاذ کردند. تمرکز اصلی آنها ایجاد بدبینی به عنوان یک نگرش "واقعی" و تشخیص آن از دیگر نگرش‌های کاری بود. آنها تلاش کردند به این سوال پاسخ دهند که "ماهیت نگرش‌های افراطی منفی اتخاذ شده توسط بسیاری از کارکنان نسبت به سازمان خود چیست؟" به منظور بررسی این سوال، آنها به بررسی ادبیات بدبینی از چندین رشته مختلف پرداختند. آنها تعاریف مختلف از بدبینی سازمانی شناسایی کردند. دین و همکارانش اشاره کردند که بدبینی از طریق لژهای نظری متعددی مورد بررسی قرار گرفته است و اتخاذ آن نسبت به چند هدف متمرکز شده است. از جمله این اهداف عبارتند از: افراد دیگر به طور کلی، نهادهای اجتماعی، شغل فرد، مدیریت ارشد و تلاش برای تغییرات سازمانی. علاوه بر این، بدبینی را از دیگر سازه‌ها مانند تعهد سازمانی، اعتماد، رضایت شغلی، و از خود بیگانگی متمایز کردند. در تلاش برای یکپارچه سازی و بر اساس نظریه‌های قبلی بدبینی، آنها یک مفهوم سازی جدید از بدبینی ارائه دادند. هدف این دیدگاه‌های جدید درک معنی و مفهوم کلی از این واژه و ارائه یک چارچوب برای بهره برداری و اندازه گیری بدبینی سازمانی است. بر این اساس، بدبینی سازمانی به عنوان یک نگرش منفی نسبت به کارفرما و متشکل از اعتقادات، عواطف و رفتارهای انتقادی تعریف می‌شود. مطابق با این نظریه، دین و همکارانش نشان می‌دهند که باور اولیه مرتبط با بدبینی این است که سازمان یا کارفرما فاقد صداقت است. احساسات شامل احساسات منفی و واکنش‌های عاطفی و رفتارهای انتقادی شامل انتقادات قوی، پیش بینی‌های بدبینانه، نگاه‌های معنی دار و پوزخند می‌شود. یکی از مزایای مفهوم سازی دین و همکارانش این است که بدبینی به عنوان یک حالت و نه یک صفت مشاهده شده است و به نوع خاصی از کار و یا شغل محدود نمی‌شود و یک ساختار شامل باور، احساسات و رفتار دارد. آنها اظهار داشتند که بدبینی می‌تواند برای فرد و سازمان کاربردی باشد. (دین و همکاران، ۱۹۹۸؛ ایتون، ۲۰۰۰؛ سینار و همکاران، ۲۰۱۴؛ بیلدیز و همکاران، ۲۰۱۴؛ بلینی و همکاران، ۲۰۱۵؛ نزیر و همکاران، ۲۰۱۶). با مرور ادبیات و پیشینه تحقیقات مرتبط، عوامل زیر به عنوان عوامل موثر در ایجاد بدبینی سازمانی شناسایی شدند (جدول شماره ۱):

جدول (۱): مطالعه بدبینی به عنوان متغیر وابسته (عوامل موثر بر شکل گیری بدبینی سازمانی)

عوامل موثر بر بدبینی سازمانی	دیدگاه‌های همگرا
بدبینی اجتماعی	(لی و همکاران، ۲۰۱۱؛ اندرسون و بتمن، ۱۹۹۷)
بدبینی شخصیتی	(چیبابورو و همکاران، ۲۰۱۳؛ هوچواتر و همکاران، ۲۰۰۴؛ کیم و همکاران، ۲۰۰۹؛ کارتریگ و همکاران، ۲۰۰۶؛ چوی، ۲۰۱۱؛ پلیت و همکاران، ۲۰۱۴)
سن، جنسیت، مدرک تحصیلی	(ریل، ۲۰۱۲؛ کانتر و میرویس، ۱۹۹۸؛ لوبینکا و پاگون، ۲۰۰۴)

عوامل موثر بر بدینی سازمانی	دیدگاه‌های همگرا
نقض قرارداد روانشناختی	(کیم و همکاران، ۲۰۰۹؛ کارتریگ و همکاران، ۲۰۰۶؛ چوی، ۲۰۱۱؛ پلیت و همکاران، ۲۰۱۴؛ تیتز و نادین ^{۱۹} ، ۲۰۱۱، برنرت ^{۲۰} و همکاران، ۲۰۱۴؛ لورینکوا و پری، ۲۰۱۴)
کاهش عدالت سازمانی	(کیم و همکاران، ۲۰۰۹؛ کارتریگ و همکاران، ۲۰۰۶؛ چوی، ۲۰۱۱؛ پلیت و همکاران، ۲۰۱۴)
حمایت سازمانی درک شده	(بیرن و هوچوارتر، ۲۰۰۸؛ تردوی ^{۲۱} و همکاران، ۲۰۰۴؛ چیاپورو و همکاران، ۲۰۱۳).
امنیت شغلی	(بومر و همکاران، ۲۰۰۵؛ براندس و همکاران، ۲۰۰۷)
تحلیل رفتگی و فرسودگی شغلی	(کارتریگ و همکاران، ۲۰۰۶؛ چوی، ۲۰۱۱)
ادراک فضای سیاسی سازمان	(هوچوارتر و همکاران، ۲۰۰۴)
نبود مشارکت در تصمیم‌گیری	(کیم و همکاران، ۲۰۰۹؛ کارتریگ و همکاران، ۲۰۰۶؛ چوی، ۲۰۱۱؛ پلیت و همکاران، ۲۰۱۴؛ فیونگ ^{۲۲} ، ۲۰۱۵؛ هوچوارتر و همکاران، ۲۰۰۴)
تعادل بین تقاضا و منابع شغلی	(بلینی و همکاران، ۲۰۱۵؛ مانترل و همکاران، ۲۰۱۳)
سبک رهبری	(بومر و همکاران، ۲۰۰۵؛ لورینکوا و پری، ۲۰۱۴؛ مانترل و همکاران، ۲۰۱۳؛ هیلار ^{۲۳} و همکاران، ۲۰۱۱؛ روبین و همکاران، ۲۰۰۹؛ ریل، ۲۰۱۲؛ کیم و همکاران، ۲۰۰۹؛ شرمان، ۲۰۱۵؛ منروپ ^{۲۴} ، ۲۰۱۵)
وجود شکاف بین شعارهای مدیریت و واقعیت	(کارتریگ و همکاران، ۲۰۰۶)
جابه‌جایی شغلی	(مانترل و همکاران، ۲۰۱۳)
عدم استقلال شغلی	(بیرن و هوچوارتر ^{۲۵} ، ۲۰۰۸؛ نائوس و همکاران، ۲۰۰۷؛ شاهارادین ^{۲۶} ، ۲۰۱۵)
تعارض در نقش	(بیرن و هوچوارتر، ۲۰۰۸؛ نائوس و همکاران، ۲۰۰۷)
ساعات کاری زیاد، معنادار نبودن شغل	(مانترل و همکاران، ۲۰۱۳)

همچنین پیامدهای بدینی سازمانی نیز به شرح جدول شماره ۲ شناسایی شدند:

جدول (۲): مطالعه بدینی سازمانی به عنوان متغیر مستقل (پیامدهای بدینی سازمانی)

پیامدهای بدینی سازمانی	دیدگاه‌های همگرا
افزایش بی‌اعتمادی	(چوی، ۲۰۱۱؛ پلیت و همکاران، ۲۰۱۴؛ بیرن و هوچوارتر، ۲۰۰۷)
کاهش تعهد سازمانی	(لورینکوا و پری، ۲۰۱۴؛ پلیت و همکاران، ۲۰۱۴؛ چوی، ۲۰۱۱؛ کیم و همکاران، ۲۰۰۹؛ نافی، ۲۰۱۳؛ بومر و همکاران، ۲۰۰۵)
کاهش رضایت شغلی	(لورینکوا و پری، ۲۰۱۴؛ پلیت و همکاران، ۲۰۱۴؛ بیرن و هوچوارتر، ۲۰۰۷)
کاهش انگیزه و روحیه پایین	(بومر و همکاران، ۲۰۰۵؛ بیرن و هوچوارتر، ۲۰۰۷)
بی‌میلی در نشان دادن رفتارهای فراتر از نقش ^{۲۷}	(چوی، ۲۰۱۱؛ کارتریگ و همکاران، ۲۰۰۶؛ بیرن و هوچوارتر، ۲۰۰۷)
کاهش عملکرد شغلی	(کیم و همکاران، ۲۰۰۹؛ نافی، ۲۰۱۳؛ لورینکوا و پری، ۲۰۱۴؛ پلیت و همکاران، ۲۰۱۴؛ بیرن و هوچوارتر، ۲۰۰۷؛ بومر و همکاران، ۲۰۰۵؛ وارد ^{۲۸} ، ۲۰۱۴)
افزایش درخواست‌های غیر اخلاقی و شکایت و غیبت و ترک شغل و اقدامات منفی علیه سازمان	(کارتریگ و همکاران، ۲۰۰۶؛ چوی، ۲۰۱۱؛ بومر و همکاران، ۲۰۰۵؛ پلیت و همکاران، ۲۰۱۴؛ بیرن و هوچوارتر، ۲۰۰۷)
ایجاد بدینی نسبت به تغییر	(وانوس و همکاران، ۲۰۰۰؛ بومر و همکاران، ۲۰۰۵؛ چوی، ۲۰۱۱)

روش تحقیق

با توجه به هدف پژوهش، این پژوهش را می‌توان از نوع پژوهش‌های اکتشافی دانست که در آن کانون توجه پژوهشگر بر یافتن عوامل موثر بر بدبینی سازمانی و پیامدهای آن در بین اعضای هیأت علمی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر را ۱۵ نفر از خبرگان متخصص در حوزه مدیریت و منابع انسانی تشکیل دادند که همگی عضو هیأت علمی دانشگاه بودند. از بین این ۱۵ نفر ۴ نفر دارای مرتبه علمی استادیار، ۴ نفر دانشیار و ۷ نفر استاد تمام بودند. میانگین سنی جامعه آماری ۵۶۷۷ سال بود و از این تعداد ۶ نفر عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد، ۵ نفر عضو هیأت علمی دانشگاه دولتی و ۴ نفر عضو هیأت علمی بازنشسته دانشگاه دولتی بودند که به عنوان عضو هیأت علمی تمام وقت با دانشگاه آزاد همکاری می‌کردند. در این پژوهش، ابتدا از طریق مطالعات آرشیوی و با استفاده از منابع مختلف عوامل مهم اثر گذار بر بدبینی سازمانی و پیامدهای آن در بین اعضای هیأت علمی مشخص گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش دلفی به منظور نهایی سازی فهرست عوامل موثر و پیامدهای بدبینی سازمانی در بین اعضای هیأت علمی استفاده شده است و برای تعیین ضرائب اهمیت و اوزان هر یک از عوامل از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شده است. به این منظور پرسش نامه ای در بین اعضای جامعه آماری پژوهش توزیع گردید. لازم به ذکر است که داده‌های لازم جهت اجرای مدل AHP می‌بایست بر اساس مقایسات زوجی تهیه می‌گردید. جهت امتیاز بندی نیز از طیف ساعتی (۱-۹) استفاده شد. فرضیات تحقیق حاضر به شرح زیر مطرح گردید:

- ۱) بدبینی اجتماعی در ایجاد بدبینی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- ۲) ادراک سیاست سازمانی در ایجاد بدبینی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- ۳) کاهش عدالت سازمانی در ایجاد بدبینی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- ۴) بدبینی شخصیتی در ایجاد بدبینی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- ۵) کاهش حمایت سازمانی در ایجاد بدبینی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- ۶) نقض قرارداد روانشناختی در ایجاد بدبینی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- ۷) سبک رهبری در ایجاد بدبینی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- ۸) کاهش امنیت شغلی در ایجاد بدبینی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- ۹) بدبینی سازمانی بر کاهش تعهد سازمانی تأثیر معنادار دارد.
- ۱۰) بدبینی سازمانی بر کاهش رضایت شغلی در سازمان تأثیر معنادار دارد.
- ۱۱) بدبینی سازمانی بر ایجاد بدبینی نسبت به تغییر در سازمان تأثیر معنادار دارد.
- ۱۲) بدبینی سازمانی بر کاهش بروز رفتار شهروندی در سازمان تأثیر معنادار دارد.

یافته‌های تحقیق

همان طور که اشاره گردید، با توجه به روش تحقیق پس از انجام مطالعات آرشیوی و مرور ادبیات و پیشینه تحقیقات مرتبط و شناسایی مهمترین عوامل موثر بر ایجاد بدبینی سازمانی و پیامدهای آن در بین اعضای هیأت علمی، پرسشنامه ای بر اساس ماتریس مقایسات زوجی در اختیار خبرگان قرار گرفت. از آنجا که مدل AHP مبتنی بر تصمیم گیری گروهی می‌باشد، لذا می‌بایست بر اساس ماتریس مقایسات زوجی جمع آوری شده و " ماتریس تلفیق شده گروهی" تشکیل گردد. اما قبل از این امر می‌بایست از وجود سازگاری در مقایسات هر پاسخ گو اطمینان

حاصل کرد. بدین منظور ابتدا نرخ سازگاری مقایسات هر پاسخ گو به کمک نرم افزار Matlab کنترل شد. نتایج بررسی نشان داد که برای تمام پاسخ دهندگان در تمام عوامل شناسایی شده نرخ سازگاری کوچکتر از ۰/۱ و مورد قبول است. پس از تایید نرخ سازگاری، با استفاده از میانگین هندسی نظرات پاسخ دهندگان ترکیب گردید و از روی " ماتریس تلفیق شده گروهی" اوزان و ضرایب اهمیت به دست آمد. وزن و ضرایب اهمیت عوامل موثر بر بدینی سازمانی و پیامدهای شناسایی شده آن در جدول شماره (۳) و (۴) نشان داده شده است.

جدول (۳): عوامل موثر بر ایجاد بدینی سازمانی در بین اعضای هیأت علمی

وزن نهایی	کاهش امنیت شغلی	سبک رهبری	نقض قرارداد روانشناختی	کاهش حمایت سازمانی	بدینی شخصیتی	کاهش عدالت سازمانی	ادراک سیاست سازمانی	بدینی اجتماعی	عوامل موثر بدینی سازمانی
۰/۲۲۱	۳/۸۶۶	۵/۲۳۱	۱/۳۱۹	۳/۹۴۸	۱/۸۶۳	۱/۶۴۳	۰/۹۵۶	۱	بدینی اجتماعی
۰/۲۳۰	۴/۲۸۲	۳/۳۶۶	۲/۲۹۰	۲/۳۷۰	۲/۹۳۰	۱/۶۵۷	۱	۱/۰۴۵	ادراک سیاست سازمانی
۰/۱۱۲	۱/۲۴۶	۲/۲۹۰	۰/۶۹۹	۱/۵۱۶	۱/۱۸۵	۱	۰/۶۰۳	۰/۶۰۸	کاهش عدالت سازمانی
۰/۰۹۵	۱/۹۲۸	۰/۵۶۳	۰/۶۶۸	۱/۲۲۸	۱	۰/۸۴۴	۰/۳۴۱	۰/۵۳۶	بدینی شخصیتی
۰/۰۷۸	۱/۷۱۸	۱/۸۸۸	۰/۴۱۲	۱	۰/۸۱۴	۰/۶۶۰	۰/۴۲۲	۰/۲۵۳	کاهش حمایت سازمانی
۰/۱۵۷	۳/۹۶۵	۲/۸۲۵	۱	۲/۴۲۹	۱/۴۹۶	۱/۴۳۱	۰/۴۳۷	۰/۷۵۸	نقض قرارداد روانشناختی
۰/۰۵۲	۰/۹۵۶	۱	۰/۳۵۴	۰/۵۳۰	۰/۶۴۰	۰/۴۳۷	۰/۲۹۷	۰/۱۹۱	سبک رهبری
۰/۰۵۴	۱	۱/۰۵۴	۰/۵۲۵	۰/۵۸۱	۰/۵۱۹	۰/۸۰۳	۰/۲۳۳	۰/۲۵۹	کاهش امنیت شغلی
0.0152 < 0.1									C.R.

همان طور که جدول شماره ۳ نشان می‌دهد از بین ۸ عامل موثر شناسایی شده در بروز بدینی در بین اعضای هیأت علمی، ادراک سیاست سازمانی بیشترین ضریب اهمیت و سبک رهبری کمترین ضریب اهمیت را به خود اختصاص دادند.

جدول (۴): پیامدهای بدینی سازمانی در بین اعضای هیأت علمی

وزن نهایی	کاهش بروز رفتار شهروندی	بدینی نسبت به تغییر سازمانی	کاهش رضایت شغلی	کاهش تعهد سازمانی	پیامدهای بدینی سازمانی
۰/۱۴۲	۰/۶۳۰	۰/۲۶۶	۱/۴۴۲	۱	کاهش تعهد سازمانی
۰/۱۱۷	۰/۵۰۵	۰/۲۹۵	۱	۰/۶۹۳	کاهش رضایت شغلی
۰/۵۴۵	۳/۷۹۸	۱	۳/۳۸۸	۳/۷۶۲	بدینی نسبت به تغییر سازمانی
۰/۱۹۶	۱	۰/۲۶۳	۱/۹۷۹	۱/۵۸۷	کاهش بروز رفتار شهروندی
0.0260 < 0.1					C.R.

همان طور که جدول شماره ۴ نشان می‌دهد از بین چهار پیامد موثر شناسایی شده حاصل از بروز بدینی در بین اعضای هیأت علمی، بدینی نسبت به تغییر سازمانی بیشترین ضریب اهمیت و کاهش رضایت شغلی کمترین ضریب اهمیت را به خود اختصاص دادند.

بحث

بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، از بین مهمترین عوامل شناسایی شده موثر بر ایجاد بدبینی از نظر خبرگان، ادراک سیاست سازمانی بیشتر ضریب اهمیت را دارد. تأثیر معنادار ادراک سیاست سازمانی بر بدبینی سازمانی با دیدگاه‌های محققانی مانند (فریز و همکاران، ۲۰۰۲؛ جیمز، ۲۰۰۵؛ نائوس، ۲۰۰۷؛ استرجیوپولو^{۲۹}، ۲۰۱۴) هم خوانی دارد. بعد از ادراک سیاست سازمانی، از دید خبرگان بدبینی اجتماعی بیشترین تأثیر را در ایجاد بدبینی سازمانی دارد. در مرور ادبیات و پیشینه تحقیقات مرتبط، پژوهشی که رابطه بین این دو سطح از بدبینی (بدبینی اجتماعی و بدبینی سازمانی) را با هم بررسی کند یافت نشد و از محدود مطالعاتی که می‌توان در این حوزه نام برد مطالعه (اندرسون؛ ۱۹۹۶) می‌باشد که در مدل بدبینی سازمانی که ارائه نموده است تأثیر ویژگی‌های محیط شغلی در ایجاد بدبینی سازمانی را لحاظ نموده است، اما اشاره نکرده است که این ویژگی‌های محیط شغلی کدامند. ضمن اینکه (لی و همکاران، ۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود کاهش رضایت شغلی را از پیامدهای وجود بدبینی اجتماعی شناسایی کردند. نقض قرارداد روانشناختی نیز به عنوان سومین عامل مهم در ایجاد بدبینی سازمانی از حیث ضریب اهمیت از دید خبرگان شناسایی شد. این نتیجه با یافته‌های محققانی مانند (اندرسون، ۱۹۹۶؛ کانترومیرویس، ۱۹۹۸؛ جانسون و کلی، ۲۰۰۳؛ جیمز، ۲۰۰۵؛ کارتریگ و همکاران، ۲۰۰۶؛ کیم و همکاران، ۲۰۰۹؛ چوی، ۲۰۱۱؛ تیتز و نادین^{۳۰}، ۲۰۱۱؛ پلیت و همکاران، ۲۰۱۴) که نقض قرارداد روانشناختی را از عوامل مهم موثر در ایجاد بدبینی سازمانی شناسایی کرده بودند تا حدودی همخوانی دارد. بدبینی شخصیتی، کاهش حمایت سازمانی، کاهش امنیت شغلی به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. بنابراین از دید خبرگان کاهش امنیت شغلی تأثیر چندانی در بروز بدبینی سازمانی در بین اعضای هیأت علمی ندارد. این یافته با نتایج حاصل از مطالعه (بتمن و همکاران، ۱۹۹۲؛ اندرسون و بتمن، ۱۹۹۷؛ کانتر و میرویس، ۱۹۸۹؛ بومر و همکاران، ۲۰۰۵؛ براندس و همکاران، ۲۰۰۷) که عدم امنیت شغلی را به عنوان عامل مهم در ایجاد بدبینی سازمانی شناسایی کرده بودند هم خوانی ندارد. از بین پیامدهای شناسایی شده بروز بدبینی در بین اعضای هیأت علمی، ایجاد بدبینی نسبت به تغییر دارای بیشترین ضریب اهمیت بود. این یافته با مطالعات (وانوس و همکاران، ۲۰۰۰؛ بومر و همکاران، ۲۰۰۵؛ چوی، ۲۰۱۱) که ایجاد بدبینی نسبت به تغییر را از پیامدهای مهم بدبینی سازمانی شناسایی کرده بودند هم خوانی دارد. کاهش بروز رفتار شهروندی از دیگر پیامدهای مهم ایجاد بدبینی سازمانی شناسایی شد. این یافته با نتایج مطالعات محققینی مانند (اندرسون و بتمن، ۱۹۹۷؛ دین و همکاران، ۱۹۹۸؛ جیمز، ۲۰۰۵) هم خوانی دارد. کاهش تعهد سازمانی نیز از نظر خبرگان به عنوان سومین پیامد مهم ایجاد بدبینی سازمانی شناسایی شد. این یافته با دیدگاه‌ها و نظرات محققینی مانند (بومر و همکاران، ۲۰۰۵؛ کیم و همکاران، ۲۰۰۹؛ چوی، ۲۰۱۱، نافع، ۲۰۱۳؛ لورینکوا و پری، ۲۰۱۴؛ پلیت و همکاران، ۲۰۱۴) که کاهش تعهد سازمانی را از پیامدهای بروز بدبینی در سازمان شناسایی کرده بودند مطابقت دارد. کاهش رضایت شغلی از دید خبرگان پیامدی بود که کمترین ضریب اهمیت را به خود اختصاص داد و در درجه آخر اهمیت قرار گرفت. این یافته با نتایج حاصل از مطالعات محققان مختلف مانند (بیرن و هوچوارتر، ۲۰۰۷؛ لئونگ و همکاران، ۲۰۱۰؛ لورینکوا و پری، ۲۰۱۴؛ پلیت و همکاران، ۲۰۱۴) که کاهش رضایت شغلی را از پیامدهای مهم بدبینی سازمانی شناسایی کرده بودند مطابقت ندارد.

نتیجه گیری

با عنایت به یافته‌های پژوهش‌های قبلی، مسأله بدبینی در سال‌های اخیر به شکل مسأله جدی در آمده است که می‌تواند در آینده به عنوان معضل و چالش اساسی بر سر راه تحقق جامعه و سازمان سالم باشد. تردیدی نیست گستردگی و شیوع بدبینی در سازمان‌ها منجر به ایجاد نتایج و پیامدهای نامطلوب در سطح سازمان و حتی محیط اجتماعی و سیاسی خواهد شد و با توجه به گستردگی بدبینی در سازمان‌ها و لزوم مدیریت و کاهش پیامدهای نامطلوب آن، اهمیت بررسی این پدیده در سازمان‌ها به عنوان یک مسأله و سؤال تحقیق آشکار می‌گردد. از این رو، لازم است ضمن واکاوی و بررسی دقیق ریشه‌ها و پیامدهای بدبینی سازمانی، مطالعاتی جهت یافتن راهکارهایی به منظور کاهش بدبینی در سازمان و جامعه انجام گیرد. بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش از دید خبرگان عوامل موثر در ایجاد بدبینی سازمانی در بین اعضای هیأت علمی به ترتیب اولویت عبارتند از: ادراک سیاست سازمانی، بدبینی اجتماعی، نقض قرارداد روانشناختی و کاهش عدالت سازمانی. کاهش حمایت سازمانی و کاهش امنیت شغلی و سبک رهبری کمترین ضرایب اهمیت را به خود اختصاص دادند. همچنین از بین پیامدهای شناسایی شده به ترتیب: بدبینی نسبت به تغییر سازمانی، کاهش تعهد سازمانی، کاهش بروز رفتار شهروندی سازمانی و کاهش رضایت شغلی به عنوان مهمترین پیامدهای بدبینی شناسایی شدند. با عنایت به این پژوهش و پیشینه پژوهش‌های انجام یافته در خصوص کاهش و کنترل ادراک سیاست سازمانی از سوی هیأت علمی که از دید اعضای جامعه آماری بیشترین تأثیر در ایجاد بدبینی سازمانی در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه داشته است پیشنهاد می‌گردد دانشگاه به گونه ای عمل کند که قبضه قدرت تنها در دست گروهی قدرتمند نباشد و قدرت توزیع گردد، هدف از اعمال تغییرات تأمین منافع گروهی خاص نباشد، حاکمیت فضای زیرآب زنی و افرادی که تلاش می‌کنند از طریق تخریب دیگران خود را بالا بکشند مورد توجه قرار گیرد و با آن مبارزه شود، به جای پارتی بازی شایسته سالاری مورد توجه قرار گیرد و در دانشگاه صرفاً افراد دارای عملکرد بالاتر و بهتر ارتقا یابند، مزایا تنها به تلاشگران و افراد سخت کوش تعلق یابد و به طور کلی تعلق مزایا به افراد و ارتقای آن‌ها بر اساس مقررات باشد و با سیاست آمیخته نباشد. در خصوص توجه به برقراری عدالت سازمانی که یکی از عوامل موثر در بروز بدبینی سازمانی بوده است لازم است رویه‌های رسمی برای ارائه بازخورد مفید در مورد تصمیمات و اجرای آن‌ها ایجاد گردد، رویه‌هایی رسمی برای ایجاد فرصت جهت انتقاد و به چالش کشیدن تصمیمات از سوی اعضای هیأت علمی ایجاد گردد، مدیریت دانشگاه به حقوق اعضای هیأت علمی توجه کند و با آن‌ها صادقانه برخورد کند، دیدگاه و نظرات اعضای هیأت علمی را به اندازه کافی مورد توجه قرار دهد، با اعضای هیأت علمی با محبت و مهربانی و مراعات رفتار کند و پاداش‌هایی که در دانشگاه به اعضای هیأت علمی تعلق می‌گیرد نسبت به میزان استرس و فشار کاری و عملکرد آن‌ها منصفانه باشد. در خصوص توجه به نقض قرارداد روانشناختی و جلوگیری از ایجاد آن در دانشگاه لازم است دانشگاه به تعهدات و وعده‌هایی که در بدو استخدام و حین آن به اعضای هیأت علمی داده بود عمل کند. توجه به برنامه‌های بهبود آینده دانشگاه و اجرای درست برنامه‌هایی که برای حل مشکلات در دانشگاه پیشنهاد می‌شوند از عواملی است که می‌تواند در کاهش بدبینی نسبت به تغییر در بین اعضای هیأت علمی موثر باشد. افزایش حمایت سازمانی درک شده نیز از دیگر عواملی است که می‌تواند در کاهش بدبینی سازمانی در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه موثر باشد. در این خصوص پیشنهاد می‌گردد دانشگاه از تلاش‌های فراتر از نقش و وظیفه اعضای هیأت علمی به خوبی قدردانی کند و به دیدگاه‌ها و نظرات آن‌ها اهمیت دهد.

مطالعه حاضر محدودیت هایی نیز در بر داشت. در این مطالعه صرفاً از مرور پیشینه و کسب نظرات متخصصان منابع انسانی جهت استخراج عوامل موثر بر بدبینی و پیامدهای آن استفاده شده است. بنابراین نداشتن روایی بیرونی و عدم امکان تعمیم پذیری از محدودیت های اصلی تحقیق حاضر به شمار می رود.

مراجع

- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations Journal*
- Andersson, L. M ;Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Apaydin, C. (2012). Relationship between workplace bullying and organizational cynicism in Turkish public universities. *African Journal of Business Management*, 6, 9649-9657
- Arabaci, B. (2010). The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors. *African Journal of Business Management*, 4, pp 2802-2811
- Bellini, D., Ramaci, T., & Bonaiuto, M. (2015). The restorative effect of the environment on organizational cynicism and work engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3 (3), 124-135.
- Bedeian, Arthur G, (2007), Even if the Tower Is "Ivory, " It Isn't "White:" Understanding the Consequences of Faculty Cynicism, *Academy of Management Learning & Education*, 2007, Vol. 6, No. 1, 9-32.
- Bernerth, Jeremy B; Armenakis, Achilles A; Field, Hubert S; Walker, H. Jack. (2007), Justice, Cynicism, and Commitment:A Study of Important Organizational Change Variables , *The Journal Of Applied Behavioral Science*, Vol. 43 No. 3, pp 303-326
- Bommer, William H; Rich, Gregorya; Rubin, Robert S; (2005). Changing attitudes about change:longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change, *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 26, 733-753.
- Brandes, P., Castro, S. L., James, M. S., Martinez, A. D., Matherly, T. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2007). The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Brown, M., Kulik, C. T., Cregan, C., & Metz, I. (2015). Understanding the change-cynicism cycle: The role of HR. *Human Resource Management*, 4, 25-30.
- Byrne, Zinta S; Hochwarter, Wayne A; (2008), Perceived organizational support and performance Relationships across levels of organizational cynicism, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 1, pp. 54-72.
- Cartwright, Susan; Holmes, Nicola; (2006). The meaning of Work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism, *Human Resource Management Review*, 16, 199-208
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I-S., Bank, G. C., & Lomeli, L.C. (2013). "Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis". *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 83, Pp. 181-197.
- Choi, Myungweon; (2011), Employee attitudes toward organizational change: a literature review, *Human Resource Management*, Vol 50, No 4, pp 479-500.
- Cinar, orhan;karcioglu, fati;aslant, imran; (2014); the relationship among organizational cynicism, Job insecurity and Turnover intention: A survey study in Erzurum/Turkey;*Procedia Social and behavioral sciences*;150;pp 429-437.
- Dean, J. W., Brandes, P; Dharwardkar, R. (1998). Organizational Cynicism, *The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Eaton, J. A. (2000). A social motivation approach to organizational cynicism (Doctoral dissertation, York University Toronto.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In *The many faces of multi-level issues* (pp. 179-254). Emerald Group Publishing Limited.
- Fung, Archon, (2015), Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future, *Public Administration Review*, Vol. 75, Iss. 4, pp. 513-522.
- Hiller, NathanJ;Dechurch, LeslieA;Murase, Toshio;Doty, Daniel, (2011), Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review, *Journal of Management*, Vol37, No.4, pp 1137-117.
- Hochwater, Wayne.A;James, Matrecia;Johnson.Diane;Ferris, Gerald R; (2004), The Interactive Effects Of Politics Perceptions and Trait Cynicism on Work Outcomes, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol.10, No4.

- Hodgins, P. (2014). Make them endure, give them space: On the loss of academic cynicism. *Emotion, Space and Society*, 11, 28-35.
- James, Matrecia S. L. (2005), *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*, Doctoral thesis, Florida State University Libraries.
- Johnson, J. L. ; O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Kim, Tae-Yeol; Bateman, Thomas.S; Gilbreath, Brad; Andersson, Lynne M; (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model, *Human Relations*, Volume 62 (10), 1435-1458
- Li, Fuli; Zhou, Fan; Leung, Kwok; (2011), Expecting the Worst: Moderating Effects of Social Cynicism on the Relationships Between Relationship Conflict and Negative Affective Reactions; *J Bus Psychol*; 26: pp339-345.
- Lobnika, B. & Pagon, M. (2004). *The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia* The Faculty of Criminal Justice, University of Maribor, Slovenia, 103-111.
- Lorinkova, Natalia M; Jansen Perry, Sara, (2014). When Is Empowerment Effective? The Role of Leader-Leader Exchange in Empowering Leadership, Cynicism, and Time Theft, *Journal of Management*, Vol. 2 No. 1, pp 1-24.
- Manroop, L. (2015). Human resource systems and competitive advantage: an ethical climate perspective. *Business Ethics: A European Review*, 24 (2), 186-204
- Mantler, Janet; Godig, Judith; Cameron R N , Sheila J; Horsburgh , Marthae. R N , (2013), Cynicism in hospital staff nurses: the effect of intention to leave and job change over time, *Journal of Nursing Management*.
- Nafei, W. A., & Kaifi, B. A. (2013). The impact of organizational cynicism on organizational commitment: an applied study on teaching hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5 (12), 131-147
- Naus, A.J.A.M, (2007), *Organizational Cynicism: on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*, doctoral thesis Maastricht University.
- Nazir, Tahira; Norulkamar Bt, Ungku; Ahmad, Ungku; Nawab, , Samina; Hussain Shah, Syed Fida; (2016); *Mediating Role of Organizational Cynicism in Relationship between Role Stressors and Turnover Intention: Evidence from Healthcare Sector of Pakistan*; *International Review of Management and Marketing*, 6 (2), 199-204.
- Pelit, E., & Pelit, N. (2014). The effects of mobbing on organizational cynicism: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*, 4 (1), 34.
- Raile, Eric D, (2012), *Building Ethical Capital: Perceptions of Ethical Climate in the Public Sector*, *Public Administration Review*, Vol. 73, Iss. 2, pp. 253-262.
- Rubin, Robert S; Dierdorff, Erich C; Bommer, William H; Baldwin, Timothy T; (2009), Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change, *The Leadership Quarterly*, 20 , pp 680-688.
- Shaharruddin, Sarah; Ahmad, Faris, (2015), *The Influence of Job Autonomy on Organizational Cynicism: The Reliability Test*, *International Journal of Research in Business Studies and Management*, Volume 2, Issue 11, PP 91-100
- Sherman, Ultan P; Morley, Michael J. (2015), *On the Formation of the Psychological Contract: A Schema Theory Perspective*, *Group & Organization Management*, Vol. 40 (2), pp 160- 192.
- Stergiopoulou, E. (2014). *Examining a model of antecedents and consequences of perceptions of organizational politics (POPS)* (Doctoral dissertation, Durham University).
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., et al. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15, 493-513.
- Tietze, Susanne; Nadin, Sara, (2011), *The psychological contract and the transition from office-based to home-based work*, *Human Resorce Management Journal*, Vol 21 No 3, 2011
- Wanous, J. P.; Reichers, A. E.; Austin, J. T. (2000). "Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates". *Group & Organization Management*, 25 (2), 132-153.
- Ward, Kevin D, (2014), *Cultivating Public Service Motivation through AmeriCorps Service: A Longitudinal Study*, *Public Administration Review*, Vol. 74, Iss. 1, pp. 114-125
- Yıldız, S., & Şaylıkay, M. (2014). The effect of organisational cynicism on alienation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 622-627.

- ¹ Ward
- ² Apaydin
- ³ Arabaci
- ⁴ Bedeian
- ⁵ Lorinkova
- ⁶ Nafei
- ⁷ Dean
- ⁸ James
- ⁹ Bommer
- ¹⁰ Chiaburu
- ¹¹ Cinar
- ¹² Yildiz
- ¹³ Bellini
- ¹⁴ Nazir
- ¹⁵ Hodgins
- ¹⁶ *Even if the Tower Is "Ivory," It Isn't "White: "Understanding the Consequences of Faculty Cynicism*
- ¹⁷ Andersson & Bateman
- ¹⁸ Johnson & Kelly
- ¹⁹ Tietze & Nadin
- ²⁰ Bernerth
- ²¹ Treadway
- ²² Jung
- ²³ Hiller
- ²⁴ Manroop
- ²⁵ Hochwarter Byrne and
- ²⁶ Shaharruddin
- ²⁷ *Organizational Citizenship behavior*
- ²⁸ Ward
- ²⁹ Stergiopoulou
- ³⁰ Tietze & Nadin