

فرهنگ مدیریت

سال هفتم، شماره نوزدهم، بهار و تابستان ۱۳۸۸

صفحات ۱۱۹ - ۱۴۲

## بدبینی سازمانی: علل و پیامدهای آن

اکبر حسن پور<sup>۱</sup>، روح الله نوری<sup>۲\*</sup>، مجتبی کیایی<sup>۳</sup>

۱. دکترای مدیریت دولتی از دانشگاه علامه طباطبائی

۲. دانشجوی دوره دکتری مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه تهران

۳. دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی واحد علوم و تحقیقات تهران

(تاریخ دریافت: ۸۷/۱۲/۱۴؛ تاریخ تصویب: ۸۸/۳/۸)

### چکیده

بدبینی سازمانی، یکی از موضوعات مهم رفتاری است که بر عملکرد کارکنان و در نهایت بر کارآمدی و اثربخشی سازمان مؤثر می‌باشد. این مقاله به مفاهیم اصلی بدبینی سازمانی و رابطه آن‌ها با دیگر مفاهیم سازمانی می‌پردازد. در ابتدا، مفهوم بدبینی از نگاه رویکردهای روان‌شناسی و منابع اسلامی مورد بررسی قرار گرفته، سپس ضمن تعریف بدبینی سازمانی، به متغیرهای تأثیرپذیر پیامدهای بدبینی در سازمان پرداخته می‌شود. در ادامه مدلی در مورد عوامل تأثیرگذار و پیامدهای آن ارائه می‌شود. این مدل از طریق انتخاب مجموعه‌ای از متغیرها می‌تواند به درک بدبینی سازمانی کمک نماید. در نهایت، نتایج حاکی از آن است، از آن جایی که بدبینی سازمانی ویژگی ذاتی نیست، می‌تواند به وسیله سازمان‌ها مدیریت شود.

### واژگان کلیدی

بدبینی سازمانی، بدبینی از دیدگاه اسلام، رویکرد روان‌شناسی، رویکرد سازمانی.

## مقدمه

بدبینی یکی از موضوعات رفتاری است که اثرات مهمی بر سازمان دارد. محدود کردن تصورات در مورد بدبینی سازمانی منجر به چشم پوشی از محرومیت‌ها و معایبی می‌شود که افراد بدبین در مورد سازمان خود احساس و بیان می‌کنند. بدبینی سازمانی رفتارهای نهان و آشکاری را که پیامدهای سازمانی مهمی دارند، مجسم می‌کند. اجزای رفتاری بدبینی سازمانی مرتبط با دیگر مفاهیم سازمانی نیز هستند. یافتن اجزای رفتاری و محرک بدبینی سازمانی و ارتباط بین آن‌ها و سایر مفاهیم سازمانی می‌تواند کمک شایانی در جهت کاهش آن در سازمان‌ها نماید. مطالعات اندکی در زمینه بدبینی در محیط کار و بررسی سوابق مربوط به بدبینی پرداخته‌اند.

کانتر<sup>۱</sup> و میرویس<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۹ در کتاب خود با نام «آمریکایی‌های بدبین<sup>۳</sup>» عنوان کردند که ۴۳ درصد از کارگران آمریکایی بدبین هستند. این کارگران علاوه بر بی‌اعتمادی نسبت به مدیران اعتقاد داشتند که در محیط کار با آنها عادلانه برخورد نمی‌شود (کانتر و میرویس، ۱۹۸۹، ص ۱۸۱). به دنبال انتشار این کتاب، مقالات گوناگونی در زمینه بدبینی سازمانی نوشته شد. برخی از علل بدبینی کارکنان نسبت به سازمان که در این مقالات بیان شده‌اند شامل این موارد هستند: کوچک‌سازی (سامرفیلد<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶، ص ۱۲)، پرداخت بیش‌تر به مدیران (آندرسون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶، ص ۴۹)، تغییرات مدیریت نشده (ریچرز، ونوس و آستین<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷، ص ۸) و رویکردهای تیم (کندر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۷، ص ۳۲).

درک دلایل و پیامدهای بدبینی سازمانی می‌تواند در کنترل یا کاهش اثرات منفی این مفهوم به مدیران یاری رساند. برای نمونه، تفاوت در قدرت، کیفیت روابط و ادراک از سیستم منابع انسانی می‌تواند بر میزان بدبینی سازمانی اثرگذار باشد. یافتن این موضوع که چه متغیرهایی با بدبینی سازمانی مرتبط هستند، می‌تواند در تصمیم‌گیری به مدیران کمک

- 
1. Kanter
  2. Mirvis
  3. The Cynical Americans
  4. Summerfield, J.
  5. Andersson
  6. Reichers, Wanous & Austin
  7. Condor

شایانی نماید. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان بدبین دارای بهره‌وری پایین‌تری هستند (کانتر و میرویس، ۱۹۸۹، ص ۱۸۳)، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کمتری دارند (دین، برنندز و داروادکار<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ص ۱۰)، احتمال مشارکت آنها در تغییرات سازمانی کم‌تر است (ریچرز، ونوس و آستین، ۱۹۹۷، ص ۸) و از روحیه پایین‌تری برخوردارند (پری مکس و مندی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶، ص ۱۵). با توجه به مطالب ذکرشده، مقاله حاضر به بررسی بدبینی در محیط کار پرداخته و ضمن ارائه تعریف، عوامل مؤثر و زمینه‌ساز آن را بررسی و در نهایت، پیامدهای مختلف آن را ارائه خواهد کرد.

### تعریف بدبینی

بدبینی طرز تفکر و شیوه‌ای از زندگی است که از یونان باستان سرچشمه گرفته است. در مورد این که واژه بدبینی<sup>۳</sup> از کجا آمده است، شک و تردید وجود دارد. برخی معتقدند که واژه بدبینی از "کیون"<sup>۴</sup> لغتی یونانی به معنای «سگ» آمده است و بدبینان را به سگی تشبیه می‌کند که هرگاه رفتاری را مطابق با عقاید خود نمی‌بینند، شروع به «پارس کردن»<sup>۵</sup> می‌کنند. برخی دیگر معتقدند که واژه بدبینی از «سینوسارجز»<sup>۶</sup> (شهری در نزدیکی آتن) که اولین مدرسه بدبینان در آنجا تأسیس شد، آمده است (ماک<sup>۷</sup>، ۱۹۹۳، ص ۱۱۹). در فرهنگ عامه<sup>۸</sup> واژه بدبینی دیدگاه‌های افرادی را توصیف می‌کند که منافع فردی را به عنوان عامل اصلی انگیزش رفتارهای انسانی می‌دانند و به خلوص نیت، فضیلت انسانی و نوع دوستی به عنوان انگیزاننده‌های انسانی اعتقادی ندارند. اسکار ویلد<sup>۹</sup> تعریف خود از افراد بدبین را این گونه عنوان می‌کند: "فردی که قیمت همه چیز را می‌داند، ولی ارزش هیچ چیز را نمی‌داند."<sup>۱۰</sup>

1. Dean, Brandes & Dharwadkar

2. Premeaux & Mondy

3. Cynicism

4. Kyon

5. Bark

6. Cynisarges

7. Mack

8. Popular culture

9. Oscar Wilde

10. "A man who knows the price of everything and the value of nothing."

در فرهنگ لغت انگلیسی آکسفورد نیز بدبینی این‌گونه تعریف شده است: "حالتی که در آن اعمال و انگیزه‌های انسان در صداقت و خوبی دروغ پنداشته می‌شود."

#### رویکردهای روان‌شناسی در مورد بدبینی

رویکردهای گوناگون روان‌شناسی در زمینه بدبینی وجود دارد. در جدول (۱) تفاوت‌ها و شباهت‌های بین ادراکات گوناگون روان‌شناختی از بدبینی آورده شده است. بسیاری از رویکردهای روان‌شناسی در مورد بدبینی، آن را یکی از ویژگی‌های شخصیتی پایدار می‌دانند. برخی از نویسندگان بیان می‌کنند که بدبینی در افرادی آشکار می‌گردد که: "دیگران را متقلب، خودپسند و غیرقابل اعتماد می‌بینند، انگیزه‌های دیگران را مورد سؤال قرار می‌دهند، در روابط خود محافظه کار و بی‌اعتماد هستند، حالت دشمنی و کسل‌کننده دارند، از این که دیگران از آن‌ها خواسته‌ای داشته باشند، متنفرند و یاری‌گر نیستند". با وجود بار منفی معنایی، بدبینی به عنوان یکی از ابعاد شخصیتی و طبیعی یک انسان است و به آسیب‌شناسی روان‌شناسی<sup>۱</sup> بر نمی‌گردد (کاستا، زوندرمن، مک کرا و ویلیامز<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶، ص ۲۸۳).

«اوهریر و کادی<sup>۳</sup>» (۱۹۸۷) معتقدند که افراد بدبین: "اعتقاد دارند که نمی‌توان به دیگران اعتماد کرد، مردم فاسد هستند و دلایل اصلی خواستن چیزی توسط فردی باید در خود او حفظ شود". اندیشه آنان نسبت به بدبینی نسبت به برخی رویکردهای روان‌شناسی که در آن‌ها افراد بدبین بر اساس خواسته خود و به منظور دست‌یابی به اهداف خود به روش ماکیاولی بر دیگران اثر می‌گذاشتند، متفاوت است. در مقابل، بسیاری از رویکردهای روان‌شناسی در مورد بدبینی، با اثرگذاری بر روی دیگران کم‌تر سرو کار دارند و بیش‌تر با اعتقاداتی که یک فرد نسبت به دیگران دارد، مرتبط هستند (اوهریر و کادی، ۱۹۸۷، ص ۲۸۲).

| صاحب‌نظران                 | تعریف   |
|----------------------------|---|
| گراهام <sup>۴</sup> (۱۹۹۳) | دیگران را متقلب، خودپسند و غیرقابل اعتماد دیدن/ انگیزه‌های دیگران را مورد سؤال قرار دادن/ در روابط محافظه‌کار و بی‌اعتماد بودن/ حالت خصمانه و کسل‌کننده داشتن/ متنفر از این که دیگران خواسته‌ای از آن‌ها داشته باشند/ رفتار دوستانه و کمک‌کننده نداشتن. |
| کوک و مدلی (۱۹۵۴)          | بدبینی: دشمنی داشتن نسبت به دیگران/ دیگران را غیر قابل اعتماد، دروغگو، نادرست و سست پنداشتن.  |

1. Psychopathological
2. Costa., Zonderman, McCrae & Williams
3. Ohair and Cody
4. Graham

| صاحب‌نظران  | تعریف  |
|---|--|
| گرین گلاس و جالکانن <sup>۱</sup><br>(۱۹۸۹) (ص ۲۰۹)            | خصوصیت بدبینانه به عنوان افزایش عدم اعتماد نسبت به دیگران و فشار روانی بالاتر تعریف شده است.   |
| بیرفوت، دوج، پترسون،<br>دالستروم، ویلیامز <sup>۲</sup> (۱۹۸۹) | دید منفی انسان که دیگران را ناشایسته، نیرنگ‌باز و خودخواه تصور می‌کند.   |
| کاستا، زوندرمن، مک کرا،<br>ویلیامز (۱۹۸۶)                     | دیدگاه منفی داشتن نسبت به طبیعت انسان  |
| اوهیر و کدی (۱۹۸۷)  | افراد بدبین اعتقاد دارند که نمی‌توان به دیگران اعتماد کرد، انسان‌ها تباهاکار هستند و دلایل اصلی خواستن چیزی را باید در خود حفظ کنند. |

جدول ۱: مقایسه تعاریف روان‌شناختی در مورد بدبینی

پس بیش‌تر تعاریف روان‌شناختی از بدبینی، بی‌اعتمادی نسبت به مردم و اعتقاد به این که دیگران خودخواه هستند و ارزش اعتماد و تکیه کردن را ندارند را در بر می‌گیرد. «کوک و مدلی»<sup>۳</sup> (۱۹۵۴) مفهوم "خصوصیت"<sup>۴</sup> را در مورد بدبینی عنوان کرده‌اند (کوک و مدلی، ۱۹۵۴، ص ۴۱۴). در جدول (۲) اعتقادات موجود در رویکردهای گوناگون بدبینی ارایه شده است. بیش‌تر رویکردهای روان‌شناختی در زمینه بدبینی بر روی اعتقاداتی که فرد نسبت به دیگران دارد، تمرکز می‌کنند. این اعتقادات شامل: دیگران متقلب هستند، صادق نیستند، نامطمئن و تنبل هستند (همان، ص ۴۱۵)، دیگران نالایق، فریب‌کار و خودخواه هستند (بیرفوت، داج، پترسون، دالستروم و ویلیامز<sup>۵</sup>، ۱۹۸۹، ص ۴۶)، دیگران بلندنظر نیستند (کاستا، زوندرمن، مک کرا و ویلیامز، ۱۹۸۶، ص ۲۸۳) و در نهایت، دیگران قابل اعتماد نیستند، نادرست هستند و افراد می‌بایست دلایل خواستن چیزی را در خود نگه دارند (اوهیر و کدی، ۱۹۸۷، ص ۲۸۲).

| پژوهشگران                                  | اعتقادات   |
|--|--|
| وانوس، ریچرز و آستین<br>(۱۹۹۵ و ۱۹۹۴)      | مؤسسات مشاور در زمینه تغییرات سازمانی نالایق و کاهل هستند.   |
| وینس، بروکس و تسلوک <sup>۶</sup><br>(۱۹۹۶) | شرایط می‌تواند از آنچه هست بهتر باشد. تلاش‌ها در جهت بهبود و تغییر، به احتمال زیاد شکست می‌خورند. شکست راه‌کارهای تغییری مربوط به مسایل خارجی است (مدیران، همکاران، نقص در فناوری، ذات انسان). |

1. Greenglass & Julkunen
2. Barefoot, Dodge, Peterson, Dahlstrom, Williams
3. Cook and Medly
4. Hostility
5. Barefoot, Dodge, Peterson, Dahlstrom & Williams
6. Vance, Brooks & Tesluk

| پژوهشگران                 | اعتقادات  |
|---------------------------|---|
| کانتر و میرویس (۱۹۸۹)     | انتظارات بالا از خود یا دیگران که منجر به انتظارات از جامعه، مؤسسات، صاحبان مقام و آینده می‌گردد. |
| آندرسون و بیت من (۱۹۹۶)   | عدم اعتماد یک فرد، گروه، مکتب فکری، انجمن اجتماعی یا مؤسسه.                                       |
| گلدیر، فرنس و ریتی (۱۹۷۷) | اعتقاد به این که دانش به وسیله حفظ ساختار سازمانی و روابط موجود ایجاد می‌شود.                     |

جدول ۲: مقایسه رویکردهای گوناگون بدبینی

### بدبینی و علل آن از دیدگاه اسلام

بدبینی از افکار منفی فرد سرچشمه می‌گیرد و پی‌آمدهای ویرانگری برجای می‌گذارد، از این رهگذر، در قرآن کریم و روایت‌های اهل‌بیت (ع) آشکارا مسلمانان را از بدبینی برحذر داشته‌اند، چنان‌که دین مقدس اسلام، اصل را در رفتار با مردم، بر خوش‌گمانی قرار داده است؛ زیرا بدبینی بی‌جا درباره دیگران، نوعی تحقیر شخصیت آنهاست و به پیوندهای اجتماعی نیز آسیب جدی می‌زند.

#### ریشه‌های بدبینی از نگاه منابع اسلامی

۱. وسوسه شیطان: شیطان، دشمن قسم خورده و آشکار انسان است که خداوند در قرآن بارها به دوری از آن و گفته‌های او تأکید کرده و از انسان‌ها خواسته است، فریب شیطان را نخورند که جز پیامدهای منفی و زیان‌های آشکار، چیز دیگری در پی نخواهد داشت.

۲. شایعه: یکی از ریشه‌های بدبینی به افراد، شایعه پراکنی ضد آنهاست. یکی از نمونه‌های این کار ناپسند، در قرآن کریم در داستان «افک» آمده است:<sup>۱</sup> آن‌گاه که آن [بهتان] را از زبان یکدیگر می‌گرفتید و با زبان‌های خود چیزی را که به آن علم نداشتید، (از روی بدگمانی) می‌گفتید و این کار را ساده می‌پنداشتید. حال آنکه نزد خدا بس بزرگ بوده است.

در واقع تنها افراد زودباور و شتاب زده، با پذیرفتن شایعه، به دیگران بدبین می‌شوند.  
۳. هم‌نشینی با بدان: انسان، خواه ناخواه از هم‌نشین خود اثر می‌پذیرد. از این رهگذر، در آموزه‌های دینی دستورهای فراوانی درباره هم‌نشینی با خوبان و پرهیز از هم‌نشینی با

۱. «إِذْ تَلَقَّوْنَهُ بِأَلْسِنَتِكُمْ وَتَقُولُونَ بِالْفُؤَاهِكُمْ مَا لَيْسَ لَكُم بِهِ عِلْمٌ وَتَحْسَبُونَهُ هَيِّئًا وَهُوَ عِنْدَ اللَّهِ عَظِيمٌ» (نور، ۱۵)

بدان آمده است. برای نمونه، از حضرت علی (ع) درباره یکی از زبان‌های هم‌نشینی با اهل شر آمده است:<sup>۱</sup>

هم‌نشینی با بدان، سبب بدگمانی به خوبان می‌شود (مکارم شیرازی، ۱۳۸۷، ص ۱۴۹).  
از امام صادق (ع) نیز نقل شده که فرمود:<sup>۲</sup>

کسی که با اهل شک هم‌نشینی کند، از آنها می‌شود (نراقی، ۱۳۷۱، ص ۸۷).

۴. خود را در معرض تهمت قرار دادن: گاهی رفتارهای انسان در جامعه، به گونه‌ای است که بدبینی دیگران را درباره او به دنبال دارد. از این رو، اهل بیت (ع) ما را از انجام دادن چنین رفتارهایی نهی کرده‌اند. برای نمونه، گاهی رفت و آمد با برخی افراد که چهره پذیرفته و شایسته‌ای میان جامعه ندارند، سبب می‌شود که دیگران نسبت به شخص، بدبین شوند و او را نیز مانند آنان بدانند. حضرت علی (ع) می‌فرماید:<sup>۳</sup>  
کسی که خویش را در جایگاه تهمت قرار می‌دهد، نباید کسانی را که به او بدگمان شدند، سرزنش کند (حر عاملی، بی‌تا، ص ۴۲۳).

۵. ترس و ضعف نفس: افکار و خیال‌های باطل، در افراد ترسو بیش از دیگران پرورش می‌یابد. از نگاه این‌گونه افراد، برخی امور سطحی و بی‌اهمیت؛ بزرگ و خطرناک جلوه می‌کند و عامل بدبینی در آنان می‌شود. برای نمونه، شخص ترسو گمان می‌کند، دیگران برای نابودی یا به ضرر او نقشه می‌کشند؛ می‌خواهند او را فریب دهند، اموالش را ببرند، از او بدگویی کنند. در واقع، عامل همه این گمان‌های ناروا و بی‌دلیل، چیزی نیست، جز ضعف نفس و ترس.

۶. بخل ورزیدن: بخل، پی‌آمدهای منفی بسیاری دارد. بخیل، می‌پندارد که با احسان و کمک به نیازمندان، روزی‌اش قطع می‌شود. این کار او، بدگمانی به خدای رزاق و روزی‌دهنده جهانیان است. امام علی (ع) می‌فرماید:<sup>۴</sup> بخل ورزیدن به آنچه در دست انسان است بدگمانی به خداوند است (مکارم شیرازی، ۱۳۸۷، ص ۱۴۹).

۱. «مُجَالَسَةُ الْأَشْرَارِ تُؤَرِّثُ سُوءَ الظَّنِّ بِالْأَخْيَارِ».

۲. «مَنْ جَالَسَ أَهْلَ الرَّيْبِ فَهُوَ مُرِيبٌ».

۳. «مَنْ وَضَعَ نَفْسَهُ مَوَاضِعَ التُّهْمَةِ فَلَا يَلُومَنَّ مَنْ أَسَاءَ بِهِ الظَّنُّ».

۴. «الْبُخْلُ بِالْمَوْجُودِ سُوءُ الظَّنِّ بِالْمَعْبُودِ».

۷. دو رویی و نفاق: دو رویی و نفاق، یکی دیگر از عوامل بدبینی انسان‌ها نسبت به یکدیگر است. فرد دورو دیگران را نیز مانند خود می‌پندارد. در نتیجه، همیشه در شک و تردید به سر می‌برد. افزون بر این، نفاق نه تنها سبب بدبینی منافق به دیگران می‌شود، مردم را نیز به یکدیگر بدبین می‌سازد. برخی از مردم سخنان منافقان را به راحتی باور می‌کنند و به اشخاص پاک و بی‌گناه بدبین می‌شوند.

#### بدبینی‌های روا از دیدگاه اسلام

اگر چه در آموزه‌های دینی، اصل بر آن است که افراد جامعه به یکدیگر خوش بین باشند، در برخی از موارد ما را به پرهیز از خوش بینی نیز سفارش کرده‌اند و این نیز به دلیل روح تعادلی است که در اسلام و احکام آن وجود دارد. از این رو، بدبینی در موارد زیر بنا بر روایت‌های ائمه معصوم (ع) و حکم عقل، روا دانسته شده است:

۱. بدبینی به نفس اماره: بنابر آیه‌های قرآن، نفس آدمی همواره او را به بدی فرمان می‌دهد. پس روا و ضروری است که انسان به نفس اماره خویشتن بدگمان باشد. در تأیید این سخن، امام علی (ع) می‌فرماید<sup>۱</sup>:

بدانید ای بندگان خدا که مؤمن (روزی را) شب نمی‌کند و (شب‌ی را) صبح نمی‌کند، مگر آنکه به نفس خود، بدبین است.

۲. بدبینی نسبت به دشمنان و منافقان: دشمنان اسلام و منافقان، در هیچ دوره و شرایطی، از سست کردن پایه‌های اسلام و مبارزه با دین اسلام و احکام ارزشمند آن دست برنداشته‌اند. در این گونه وضعیت بدبینی به آنان، روا، ضروری و عامل پایداری دین و رشد و کمال جامعه اسلامی در برابر خطرها و توطئه‌های آنان است. در این باره، امام علی (ع) در نامه‌ای به مالک اشتر، والی مصر دستور می‌دهد که پس از صلح با دشمن، همواره مراقب او باشد تا با نقشه‌های خیانت‌آمیز او غافل‌گیر نشود. سپس می‌فرماید<sup>۲</sup>: محکم کار و با احتیاط باش و به راه خوش گمانی مرو.

۱. «اعلموا عباد الله ان المؤمن لا یمسی و لا یصبح الا و نفسه ظنون عنده».

۲. «فخذ الحزم و ائهم فی ذلک حسن الظن».



۳. بدبینی در زمان فساد و فتنه: اسلام پیروانش را هنگام چیره شدن فساد و فتنه، با نشان دادن راه‌کارهایی مناسب، از خطر سقوط و تباهی حفظ کرده است. از جمله آن راه‌کارها، رفتار احتیاط‌آمیز با مردم و پرهیز از خوش‌بینی بی‌جا به افراد جامعه است. بدبینی در چنین شرایطی، انسان را از گرفتار آمدن در دام انسان‌های فتنه‌انگیز باز می‌دارد. امام علی (ع) در این باره می‌فرماید:

هرگاه فساد و ناراستی بر روزگار و مردم چیره شد، هرگونه خوش‌بینی، ساده‌اندیشی است. (نراقی، ۱۳۷۱، ص ۸۸).

### بدبینی سازمانی

محققان سازمانی تعاریفی در مورد بدبینی سازمانی ارائه داده‌اند. تعاریف این گروه عموماً شامل اندیشه‌های بدبینانه در مورد آینده و ناامیدی از دیگران یا خود است. این رویکرد بیش‌تر بر اساس رفتارها یا انتظار پایه‌ریزی می‌شود. البته «گلدنر<sup>۲</sup> و همکاران» (۱۹۷۷) ریشه این موضوع را جامعه‌شناسی می‌داند (گلدنر، ریتی و فرنس<sup>۳</sup>، ۱۹۷۷). جدول (۳) به مقایسه این مفاهیم پرداخته است.

در این بخش نگرش‌ها به عنوان چارچوبی هستند که می‌توانند به ایجاد تصویری دقیق از بدبینی سازمانی کمک کنند. این قسمت را با بررسی اجمالی نگرش‌ها آغاز می‌کنیم. سپس دیدگاه‌های نظری گوناگون که به اجزای مختلف نگرش پرداخته‌اند، مورد بررسی قرار می‌گیرند. در نهایت، تعریفی از بدبینی سازمانی ارائه می‌گردد.

بررسی نگرش‌ها نسبت به سازمان در ادبیات سازمان سابقه‌ای طولانی دارد. برای نمونه «بیت من، ساکانو و فوجیتا<sup>۴</sup>» (۱۹۹۲، ص ۷۷) بیان کرده‌اند که افراد همواره نگرش‌هایی را در مورد سازمان‌ها به همراه خود دارند.

۱. «إِذَا اسْتَوَى الْفَسَادُ عَلَى الزَّمَانِ وَ أَهْلِهِ فَاحْسَنَ الرَّجُلُ الظَّنَّ بِرَجُلٍ فَقَدْ عَزَّرَ».

2. Goldner  
3. Ritti & Ference  
4. Bateman, Sakano & Fujita

نگرش عبارت است از: "گرایشی روان‌شناختی که با ارزیابی یک موجودیت خاص به صورت مطلوب یا نامطلوب بیان می‌شود (ایگلی و چایکن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳، ص ۴۱)". نگرش‌ها نیاز به واکنشی سنجشی در مورد یک موضوع خاص دارند.

یک نوع از واکنش‌های سنجشی در نگرش، ادراک موضوع است. واکنش‌های ادراکی یا اعتقادات شامل روابطی هستند که افراد بین موضوع و تفسیر آن ایجاد می‌کنند. این اعتقادات می‌توانند به شدت منفی، خنثی و یا به شدت مثبت باشند.

| اهداف  | چارچوب تئوریک  | تعریف   | صاحب‌نظران   |
|--|--|---|--|
| سازمان هدف<br>بدبینی سازمانی<br>قرار می‌گیرند. | مرتون (۱۹۷۵)   | بدبینی سازمانی: عدم اعتماد توأم با بی‌احترامی به سازمان.  | اوکونل، هولزمن و<br>آرماندی <sup>۲</sup> (۱۹۸۶)    |
| تلاش در جهت<br>تغییرات                         | تئوری انتظار (وروم،<br>۱۹۶۴) و تئوری<br>نسبت (جونز و<br>دیویس، ۱۹۵۵) | بدبینی سازمانی: حالتی است که منجر به شک کردن به موفقیت تغییرات در سازمان می‌گردد و بر اساس این اعتقاد که مؤسسات مشاور ناشایسته، کاهل و یا هر دو هستند صورت می‌گیرد. رفتاری یادگرفته شده است که منجر به ایجاد دیدی بدبینانه در مورد تغییر می‌گردد و موجب فقدان انگیزه یا توانایی در افراد مسئول برای انجام مؤثر تغییر می‌گردد. | وانوس، ریچرز و آستین <sup>۳</sup><br>(۱۹۹۵ و ۱۹۹۴) |
| تلاش در جهت<br>تغییرات سازمانی                 | برگرفته از تئوری<br>انتظار   | بدبینی سازمانی: اعتقاد به این که مسایل حل شدنی در محیط کار به خاطر عواملی که خارج از کنترل افراد هستند، حل نشدنی‌اند. مسایل مربوط به محیط کار به صورت تئوریک حل شدنی هستند، اما به خاطر کاستی‌های موجود در سیستم حل نمی‌شوند.   | وینس، بروکس و تسلوک<br>(۱۹۹۶)                      |
| سازمان‌ها و<br>مدیران اجرایی                   | برگرفته از نگرش‌ها   | بدبینی کارکنان: نگرشی عمومی و مشخص است که ناامیدی و احساسات منفی به همراه عدم اعتماد در یک فرد، گروه و انجمن اجتماعی یا مؤسسه ایجاد می‌کند. هم‌چنین می‌تواند شامل مدیران اجرایی کار و یا محیط کار نیز باشد.   | آندرسون و بیت من<br>(۱۹۹۷)                         |
| انتظارات دست<br>نیافته خود یا<br>جامعه         | برگرفته از تئوری<br>انتظار   | بدبینی نیاز دارد به: (۱) ایجاد انتظارات غیرواقعی از خود یا دیگران که به انتظارات از جامعه، مؤسسات، صاحبان مقام و آینده تبدیل می‌شود. (۲) تجربه ناکامی در خود و دیگران. (۳) خیالات باطل  | کانتر و میرویس (۱۹۸۹)                              |
| سازمان   | برگرفته از "مرتون"   | دانش بدبینانه: دانشی که مبنا را بر این اصل قرار می‌دهد که فعالیت‌ها و رویه‌های سازمانی می‌بایست در جهت  | گلدنر، فرنس، ریتی<br>(۱۹۷۷)                        |

1. Eagly & Chaiken
2. Oconnell, Molzman & Armandi
3. Wanous, Reichers & Austin

| اهداف | چارچوب تئوریک | تعریف  | صاحب نظران |
|-------|---------------|--|------------|
|       |               | حفظ مشروعیت قدرت موجود یا حفظ ساختار سازمانی حرکت کند. |            |

جدول ۳: مقایسه مفاهیم مربوط به بدیینی سازمانی

نوع دوم واکنش‌های سنجشی که ما برای ایجاد نگرش در مورد یک موضوع داریم، "تجربه نتیجه" است. احساسات، حالات، هیجانات و حتی دستگاه عصبی خودکار، در واکنش نسبت به یک موضوع تأثیر دارند. برای نمونه، بیش تر افراد زمانی که یک بچه گربه را می‌بینند، احساس خوبی پیدا می‌کنند و زمانی که با یک مار مواجه می‌شوند، احساس ترس و وحشت به آن‌ها دست می‌دهد.

در نهایت، نوعی دیگر از واکنش‌های سنجشی در نگرش رفتار ماست. واکنش‌های رفتاری به صورت رفتار بیرونی و آشکار خود را نشان می‌دهند. در واقع رفتار ما نشان‌دهنده چیزهایی است که مثبت ارزیابی کرده‌ایم.

پس در نهایت می‌توان بدیینی سازمانی را این گونه تعریف کرد: نگرش منفی نسبت به سازمان که سه بخش را در بر می‌گیرد:

۱. اعتقاد به این که سازمان دارای عیب است.

۲. نتیجه‌گیری منفی نسبت به سازمان.

۳. رفتاری توهین‌آمیز نسبت به سازمان متناسب با اعتقاد و نتیجه.

این مفهوم از بدیینی چند بعدی است و هر سه بخش ادراک، نتیجه و رفتار را در بر می‌گیرد.

در ادامه به بررسی مقدمات و پیامدهای بدیینی پرداخته می‌شود و سپس مدل پیشنهادی که شامل عوامل مؤثر بر بدیینی سازمانی و پیامدهای آن است ارائه می‌گردد.

### متغیرهای تأثیرپذیر و پیامدهای بدیینی در سازمان

با مقایسه مطالعات گوناگون در زمینه بدیینی در سازمان می‌توان نقاط اشتراکی بین آنها پیدا کرد. در ادبیات سازمانی به همبستگی‌های موجود بین بدیینی، نگرش‌های شغلی و

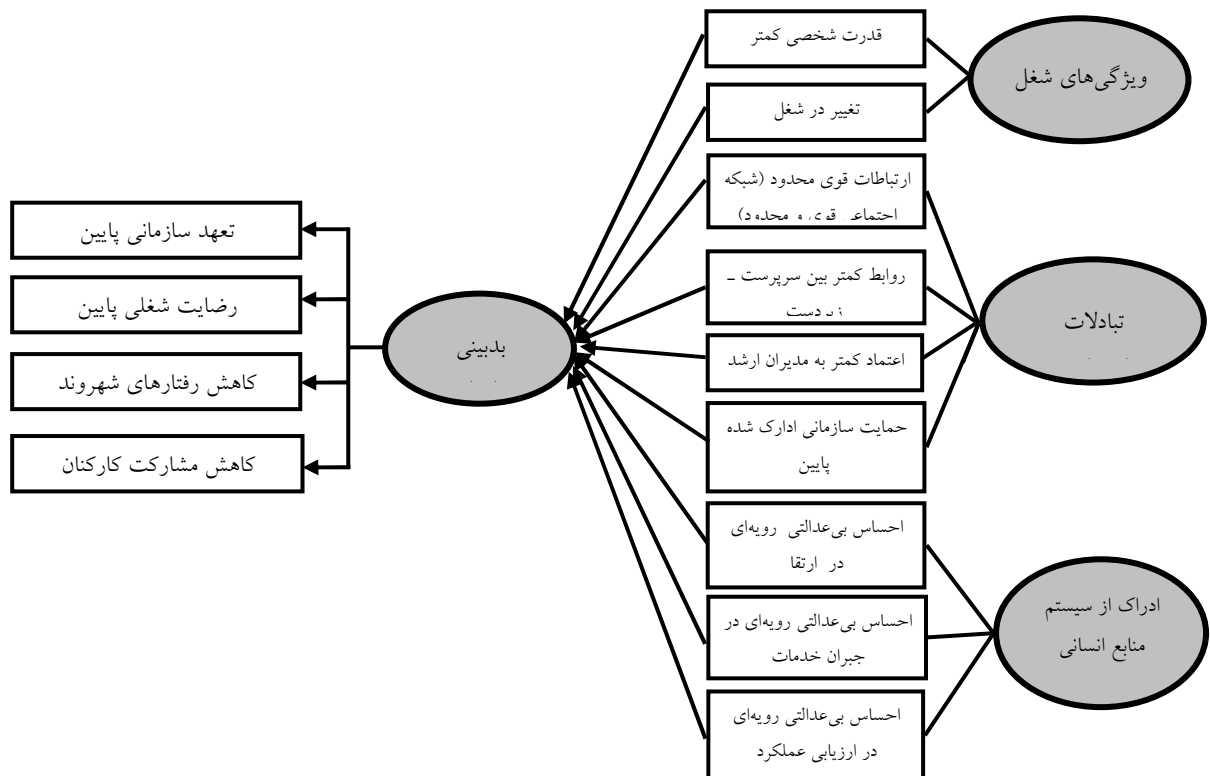
احتمالی که فرد می‌دهد تا بتواند در تسهیل تغییرات سازمانی یا انجام رفتارهای مطلوب سازمانی ایفای نقش نماید، توجه خاصی شده است. از نظر رفتاری، موضوعات مرتبط با بدبینی سازمانی منجر به عدم مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها و افزایش اعتراضات آن‌ها می‌گردد. در جدول (۴) متغیرهایی که در مطالعات در زمینه بدبینی در سازمان مورد نظر قرار می‌گیرند، عنوان شده‌اند.

| صاحب‌نظران                  | نوع مطالعه                      | متغیرهای تأثیرپذیر   | پیامدها   |
|-----------------------------|---------------------------------|--|---|
| وانوس، ریچرز و آستین (۱۹۹۴) | تجربی: کارگران تولیدی           | رضایت شغلی (-)<br>تعهد سازمانی (-)<br>تأثیرات منفی (+)<br>کارکنان حقوق بگیر نسبت به کارکنان ساعتی بدبین تر بودند.        | انگیزه تلاش در جهت تغییرات<br>(۰/۳۵-)                                       |
| وینس، بروکس و تسلوک (۱۹۹۶)  | تجربی: بخش انتقال کارگران       | رابطه منفی با نگرش‌های کارکنان در زمینه مشارکت، تعهد، حس خوب بودن، رضایت شغلی و خدمت به مشتری                            | مشارکت کم‌تر در فعالیت‌ها (۰/۲۴-)<br>نوشتن ایرادات بیش‌تر<br>( $r = ۰/۲۱$ ) |
| آندرسون و بیت من (۱۹۹۷)     | مطالعه تصادفی کارکنان ۶۸ سازمان | بدبینی در مورد کار و سازمان به طور کلی، احتمال کم‌تر انجام رفتارهای مطلوب سازمانی، تحمل کم‌تر خواسته‌های نامطلوب سرپرست. |   |

جدول ۴: متغیرها در مطالعات در زمینه بدبینی در سازمان

### مدل پیشنهادی عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی و پیامدهای آن

متغیرهای زیادی ممکن است با بدبینی سازمانی ارتباط داشته باشند که می‌توان آن‌ها را در سه گروه قرار داد: ویژگی‌های شغلی، تبادلات اجتماعی و ادراک کارکنان از سیستم منابع انسانی. هر یک از این گروه‌ها شامل اجزایی هستند. هم‌چنین بدبینی سازمانی می‌تواند پیامدهای رفتاری و نگرشی خاصی داشته باشد که این پیامدها تحت عنوان خروجی‌های رفتاری و نگرشی مطرح هستند. شکل (۱) مدل پیشنهادی عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی و پیامدهای آن را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که این براساس کنکاش ادبیات موضوع استخراج، تنظیم و ارایه شده است.



شکل ۱: مدل پیشنهادی عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی و پیامدهای آن

### الف - ویژگی‌های شغلی

در بررسی تأثیر ویژگی‌های شغلی یک فرد بر روی بدبینی سازمانی آن فرد متغیرهای زیر قابل تعمق است:

۱- قدرت شخصی کم‌تر: قدرت و وجهه سیاسی سابقه‌ای طولانی در تئوری سازمانی دارد (آلیسون<sup>۱</sup>، ۱۹۷۱، ص ۸۰؛ پتی گرو<sup>۲</sup>، ۱۹۷۳، ص ۲۳؛ آلن، مدیسون، پورتت، رن ویک و مایز<sup>۳</sup>، ۱۹۷۹، ص

1. Allison  
2. Pettigrew  
3. Allen, Madison, Portet, Renwick & Mayes

۷۷: پفر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱، ص ۸۵؛ آیزنهارت و بورگویس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸، ص ۳۱؛ نوت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳، ص ۴. پژوهش‌ها نشان می‌دهند، افرادی که فکر می‌کنند، قدرت کم‌تری در شغل خود دارند، احتمال بیشتری وجود دارد که دچار بدبینی سازمانی گردند. دسترسی کم‌تر به منابع و عدم دستیابی به اطلاعات در تصمیم‌گیری‌ها منجر به زیر سؤال بردن تمامیت سازمان توسط اعضا می‌گردد. افراد دارای قدرت می‌توانند دستیابی به اطلاعات و افراد را کنترل کنند، برنامه‌های کاری را پایه‌ریزی کنند، در تصمیمات نقش داشته باشند، به متخصصان خارج سازمان دسترسی داشته باشند و در ائتلافات شرکت نمایند (پفر، ۱۹۸۱، ص ۸۶).

بنابراین می‌توان عنوان کرد که تفاوت‌هایی در سطوح افراد از لحاظ قدرت وجود دارد که در نگرش‌های آنان نسبت به سازمان نقش دارند. به ویژه افرادی که دارای قدرت کم‌تری هستند، احتمال بیشتری وجود دارد که به سازمان بدبین شوند.

۲. تغییر در شغل: تغییر در شغل اشاره به کوشش دایمی سازمان برای تغییر در جهت تطبیق با خواسته‌های محیطی دارد. این دیدگاه برخاسته از تئوری سیستم‌هاست و عنوان می‌کند که سازمان‌ها باید در راستای انطباق با خواسته‌های محیطی که اغلب متغیر و ناپایدار هستند در ساختار خود تغییراتی ایجاد نمایند. معمولاً افرادی که بیش‌تر دچار تغییرات شغلی می‌شوند، بدبین‌تر خواهند بود. دلایل این امر عبارتند از:

نخست این‌که، بسیاری از کارکنان این احساس را دارند که قربانیان تغییرات سازمانی نادرست هستند. دوم، طرفداران تغییرات سازمانی ممکن است، ادعاهای غیرواقعی از مزایای تغییرات را ارایه دهند و انتظاراتی فراتر از آن چه اتفاق خواهد افتاد ایجاد نمایند. سوم، ممکن است دلایل تغییرات به طور کامل برای کارکنان باز نشود (این امر می‌تواند عمدی و یا غیرعمدی باشد) و موجب می‌گردد که در کارکنان این احساس ایجاد شود که موقعیت خود را از دست خواهند داد (وانوس، ریچرز و آستین، ۱۹۹۷، ص ۱۱).

---

1. Pfeffer  
2. Eisenhardt & Bourgeois  
3. Nutt

## ب - تبادلات اجتماعی

تبادلات اجتماعی در واقع به توصیف تعاملاتی که با دیگران داریم، می‌پردازد و شامل متغیرهای زیر است:

۱. ارتباطات قوی و محدود (شبکه اجتماعی قوی و محدود)<sup>۱</sup>: ارتباطات بین افراد تأثیری مستقیم بر چگونگی پخش اطلاعات بین گروه‌های اجتماعی دارد. برخلاف آنچه تصور می‌شود، ارتباطات قوی پخش اطلاعات را محدود می‌کند. دلیل این امر آن است که وقتی در یک گروه افرادی با روابط قوی هستند، یک سری اطلاعات خاص و تکراری مدام در بین آن‌ها رد و بدل می‌شود. اما روابط ضعیف این امکان را فراهم می‌کند که اطلاعات جدید در گروه منتشر گردد (همان، ص ۱۱). افرادی که روابط خود را محدود به گروه خود (که با هم ارتباطات قوی دارند) می‌کنند، به ندرت از پیش‌آمدهایی که در خارج از گروهشان به وقوع می‌پیوندد، آگاه می‌شوند. از سوی دیگر، کسانی که روابط خارج گروهی بیش‌تری دارند، می‌توانند به اطلاعات بهتری نسبت به آن‌هایی که روابط کم‌تری با خارج از گروه کاری خود دارند دست پیدا کنند. این اطلاعات منجر می‌شود تا آنان از منطق تصمیمات و فرآیندهای کاری آگاهی یابند که این امر در جلوگیری از بدینی سازمانی نقش به‌سزایی دارد.

۲. روابط کم‌تر سرپرست - زیردست: در ۲۵ سال گذشته تئوری رهبر - عضو الگوی فکری مهمی برای درک روابط سرپرست - زیردست بوده است. بر اساس تئوری رهبر - عضو فرآیندهای اثربخش رهبری هنگامی به وقوع می‌پیوندد که رهبران و پیروان در روابط به حد بلوغ برسند و به این ترتیب، به مزایای حاصل از این روابط دست یابند. «گران و بین<sup>۲</sup>» (۱۹۹۱) عنوان می‌کنند که افرادی که روابط کاری بهتری با سرپرستان خود دارند، می‌توانند به منابع و اطلاعات بیشتری دست یابند و در وظایف و مسئولیت‌های مهم بیش‌تر مورد اعتماد قرار می‌گیرند. بنابراین احتمال کم‌تری وجود دارد که این افراد برداشت نادرست از تصمیمات و تغییرات سازمانی داشته باشند.

1. Strength of weak ties  
2. Graen & Bein

۳. اعتماد کم‌تر به مقامات ارشد<sup>۱</sup>: کارکنانی که نمی‌توانند به سرپرست ارشد خود اعتماد کنند، احتمال بیش‌تری وجود دارد که آینده سازمان، سیاست‌ها و فعالیت‌های آن را مورد سؤال قرار دهند و از لحاظ نگرشی و رفتاری در مقابل سازمان قرار گیرند. فقدان اعتماد کافی می‌تواند میزان همکاری کارمند با سازمان را کاهش دهد.

۴. حمایت سازمانی ادراک شده پایین: حمایت سازمانی ادراک شده، مفهومی نسبتاً جدید در مطالعات سازمانی است. بر اساس تئوری تبادلات اجتماعی آیزن برگر، هانتینگتون، هاجیسون و سوا<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) کارکنان در مورد این که آیا سازمان برای همکاری آن‌ها ارزش قایل است و توجهی به خوب بودن آن‌ها دارد یا خیر اعتقاداتی در خود به وجود می‌آورند و آن را عمومیت می‌دهند. بر خلاف تبادلات عضو - رهبر که در آن یک کارمند روابط خود با سرپرست را ارزیابی می‌کند، در اینجا کیفیت مبادله با سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. به نظر می‌رسد که حمایت سازمانی ادراک شده با بدبینی سازمانی رابطه منفی دارد. از نظر منطقی هم اگر کارمندی احساس کند که سازمان به کارکنانش توجه نمی‌کند، احتمال وقوع بدبینی سازمانی وجود خواهد داشت.

#### ج - ادراک کارکنان از سیستم منابع انسانی

در این جا بحث بر روی ارزیابی کارکنان از عادلانه بودن مباحث مهم در سیستم منابع انسانی است.

#### احساس بی‌عدالتی رویه‌ای در ارزیابی عملکرد، ارتقا و جبران خدمات

عدالت رویه‌ای به انصاف ادراک شده در رویه‌های تصمیم‌گیری اشاره دارد (فولگر و گرین برگ<sup>۳</sup>، ۱۹۸۵، ص ۳۳) و (تای بات و واکر<sup>۴</sup>، ۱۹۷۵، ص ۶۷). نکته قابل توجه آن است که در این جا رویه‌ها و ابزارها مورد نظر هستند نه خروجی‌های واقعی که کارکنان دریافت می‌کنند. پژوهشگرانی مانند «مورمن و نی هوف»<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) و «فلوگر و کانوفسکی»<sup>۶</sup> (۱۹۸۹) نیز به

---

1. Trust in Senior Staff  
2. Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa  
3. Folger & Greenberg  
4. Thaubaut & Walker  
5. Moorman & Niehoff  
6. Kanovsky



اهمیت عدالت رویه‌ای و ارتباط آن با رفتارها و نگرش‌های کارکنان نسبت به سازمان اشاره کرده‌اند. در واقع، کارکنان سازمان عدالت رویه‌ای سیستم‌های پرسنلی را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و این ارزیابی بر روی نگرش آن‌ها نسبت به سازمان تأثیرگذار است. پس کارکنانی که احساس بی‌عدالتی رویه‌ای می‌کنند، احتمال ایجاد بدینی سازمانی در آنها بسیار زیاد است. این احساس بی‌عدالتی در مدیریت منابع انسانی بیش‌تر در حوزه‌های ارزیابی عملکرد، ارتقا و جبران خدمات اتفاق می‌افتد.

### پیامدهای بدینی سازمانی

پس از بررسی عوامل مؤثر بر بدینی سازمانی به پیامدهای ممکن بدینی سازمانی پرداخته می‌شود.

۱. کاهش تعهد سازمانی<sup>۱</sup>: پورتر، استیر، مودی و بولین<sup>۲</sup> (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را در قالب تناسب اهداف سازمانی و فردی تعریف می‌کنند. تعهد سازمانی عبارت است از: تمایل به تلاش برای سازمان، تمایل به حفظ عضویت در سازمان و اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمانی. بیشتر مطالعات در زمینه تعهد سازمانی نشان می‌دهد که کارکنان متعهد وظایف خود را بهتر انجام می‌دهند، کم‌تر غیبت می‌کنند و کم‌تر از سازمان می‌روند. به علاوه تمایل به شرکت در کارهایی را دارند که به نفع سازمان است و رفتارهای مورد نظر سازمان را از خود نشان می‌دهند.

۲. رفتارهای شهروند سازمانی پایین: رفتار مطلوب سازمانی به عنوان فعالیت‌هایی فراتر از الزامات نقش که برای سازمان مفیدتر هستند، تعریف می‌شود (ارگان<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸، ص ۱۴۸). فردی که دچار بدینی سازمانی است، فراتر از الزامات رسمی سازمان پیش نمی‌رود. افراد بدبین به شیوه‌ای رفتار می‌کنند که سازگار با عقایدشان باشد. به عبارتی افراد بدبین رفتارهای شهروند سازمانی کم‌تری خواهند داشت و به فعالیت‌های بیرون از نقش توجهی نداشته و بیش‌تر به فعالیت‌های درون نقش می‌پردازند.

---

1. Organizational commitment  
2. Portet, Steer, Mowday and Boullian  
3. Organ

۳. کاهش مشارکت کارکنان: « کاتن<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) مشارکت کارکنان را فرآیندی می‌داند که براساس آن تمام ظرفیت کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد و به منظور افزایش تعهد نسبت به موفقیت سازمان طراحی می‌گردد. زمانی که به کارکنان اجازه داده می‌شود که در مورد چگونگی انجام وظایفشان تصمیم‌گیری کنند، تعهد سازمانی، عملکرد و رضایت آن‌ها افزایش می‌یابد. از سوی دیگر، بدبینی سازمانی منجر به آن می‌شود که کارکنان تمام ظرفیت خود را در سازمان به کار نیندند که این امر به کاهش میزان مشارکت کارکنان در سازمان می‌انجامد.

۴. رضایت شغلی پایین<sup>۲</sup>: افرادی که دچار بدبینی سازمانی هستند، نه تنها کم‌تر حاضر به مشارکت در فعالیت‌ها هستند، با توجه به احساس بی‌عدالتی و بدگمانی به رفتارهای سازمان و مدیران ارشد از رضایت شغلی پایینی برخوردار هستند.

### نتیجه

براساس این پژوهش، هم ویژگی‌های شغلی و هم ویژگی‌های سازمانی بر روی بدبینی سازمانی تأثیرگذار هستند. در بخش ویژگی‌های شغل، افرادی که به منابع دسترسی کم‌تری دارند، احتمال بیش‌تری وجود دارد که دچار بدبینی سازمانی گردند. بنابراین مدیران باید توجه داشته باشند که سیستم ارتباطات، اطلاعات و تخصیص منابع سازمانی می‌بایست به گونه‌ای باشد که ضمن وجود شفافیت سازمانی منابع مختلف به آسانی در اختیار همه کارکنان سازمان قرار گیرد. از سوی دیگر، تغییر شغل نیز یکی از عواملی است که در ایجاد بدبینی سازمانی تأثیرگذار است. به منظور کاهش تأثیر تغییرات شغلی در بدبینی سازمانی بهتر است که پیش از انجام تغییرات در جلساتی توجیهی دلایل تغییرات به طور کامل برای کارکنان باز شود تا در کارکنان این احساس ایجاد نشود که موقعیت خود را از دست خواهند داد. هم‌چنین می‌بایست این نکته را در نظر داشت که ادعاهای غیر واقعی از مزایای تغییرات ارایه نگردد. زیرا این امر منجر به ایجاد انتظارات بی‌اساس در کارکنان می‌شود.

---

1. Cotton  
2. Employee involvement activities

پس همانگونه که در بالا نیز اشاره شد، میزان دسترسی به اطلاعات به عنوان یکی از عوامل مؤثر در بدبینی سازمانی مطرح است. دستیابی به اطلاعات صحیح در سازمان منجر می‌شود تا افراد از منطق تصمیمات و فرآیندهای کاری آگاهی یابند که این امر می‌تواند در جلوگیری از بدبینی سازمانی نقش به‌سزایی داشته باشد. افرادی که روابط کاری بهتری با سرپرستان خود دارند از یک سو می‌توانند به منابع و اطلاعات بیشتری دست یابند و از سوی دیگر، در وظایف و مسؤولیت‌های مهم بیش‌تر مورد اعتماد قرار می‌گیرند. بنابراین احتمال کم‌تری وجود دارد که این افراد برداشت نادرستی از تصمیمات و تغییرات سازمانی داشته باشند. پس مدیران باید توجه داشته باشند که سبک رهبری و مدیریتی آنها باید به گونه‌ای باشد که روابط بهتری با کارکنان برقرار نموده و از اعتماد کارکنان نسبت به سازمان اطمینان حاصل نمایند و آنها می‌بایست بر اساس یک قرارداد روان‌شناختی سالم و شفاف بین سازمان و کارمند توجه و دقت کافی به مسایل نیروی انسانی داشته باشند.

مقوله دیگر در بدبینی سازمانی، ادراک کارکنان از حمایت سازمانی، سیستم ارزیابی عملکرد و ارتقا است. اگر کارمندی احساس کند که سازمان به او توجه نمی‌کند و ارزیابی عملکرد و انتصابات سازمانی عادلانه نیست، احتمال وقوع بدبینی نسبت به سازمان در او وجود خواهد داشت. در واقع، درک حمایت سازمانی و منصفانه بودن سیستم‌های ارزیابی می‌تواند منجر به کاهش بدبینی سازمانی گردد.

بدبینی سازمانی هم‌چنین با چند خروجی مهم سازمانی در ارتباط است و می‌تواند منجر به کاهش تعهد سازمانی؛ رضایت شغلی؛ رفتارهای شهروند سازمانی و مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها گردد. اگر بدبینی سازمانی یک ویژگی فردی باشد، افرادی که دارای بدبینی سازمانی هستند می‌بایست به بسیاری از چیزهای دیگر نیز بدبین باشند و بدبینی سازمانی می‌بایست ریشه در اصل و یا تجربیات کودکی آنها داشته باشد. این در حالی است که با بررسی پیشینه بدبینی سازمانی انتظار می‌رود که این مفهوم بیش‌تر ریشه در موضوعات سازمانی داشته باشد و نه موضوعات شخصی.

شناخت عوامل مؤثر در بدبینی سازمانی می‌تواند به سازمان‌ها در راستای پیشگیری از ایجاد بدبینی در کارکنان نسبت به سازمان کمک شایانی نماید. از سوی دیگر، با درک و شناخت پیامدهای احتمالی بدبینی سازمانی نیز می‌توان به وجود بدبینی در بین کارکنان (در صورت وجود) پی برد و برنامه‌های لازم در جهت کاهش آن را به کار بست.

## منابع و مأخذ:

۱. آیت الله مکارم شیرازی، (۱۳۸۷)، "اخلاق در قرآن"، ج ۱، قم، نشر مدرسه امام علی بن ابیطالب (ع).
۲. حر عاملی، محمد بن الحسن، (بی تا)، "وسایل الشیعه"، جلد ۸، تهران، انتشارات مکتبه الاسلامیه.
۳. نراقی، ملا احمد، (۱۳۷۱)، "معراج السعاده"، قم، چ اول، انتشارات هجرت.
4. Allen, R. W., Madison. D. L., Portet, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979), "Organizational politics: tactics and characteristics of its actors", California Management Review, 22: 77-78.
5. Allison, G. T. (1971), "Essence of decision". Boston: Little, Brown, & Company.
6. Andersson, L. M. (1996), "Employee cynicism: an examination using a contract violation framework", Human Relations, 49.
7. Barefoot, J.C., Dodge, K.A., Peterson, B.L., Dahlstrom, W.G., & Williams, R.B. (1989), "The cook – medly hostility scale: Item content and ability to predict survival", Psychosomatic Medicine, 46 – 51.
8. Bateman, T. S., Sakano, T., & Fujita, M. (1992), "Roger, me, and my attitude: film propaganda and cynicism toward corporate leadership", Journal of Applied Psychology, 77.
9. Condor, B. (1997), "Cynics beware: complaining could be hazardous to your health", Available at: <http://cour-ses.busualberta.ca/oaentral/articles/cynicstress.htm>
10. Cook, W.W., & Medley, D.M. (1954), "Proposed hostility and pharisaic – virtue scales for the MMPI", Journal of Applied Psychology, 38(6), 414 – 418.
11. Costa, P.T., Zonderman A.B., McCrae, R.R., & Williams, R.B. (1986), "Cynicism and paranoid alienation in the cook and medley HO scale", Psychosomatic Medicine. 48(3/4), 283 – 285.
12. Cotton, J. L. (1993), "Employee involvement", California: Sage.
13. Dean, J. W. Jr., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998), "Organizational cynicism", Academy of Management Review, 23(2).
14. Eagly, A. H. & Chaiken. S. (1993), "The Psychology of attitudes", Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
15. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support", Journal of Applied Psychology, 71(3).
16. Eisenhardt, K. M. & Bourgeois, L. J. (1988), "Politics of strategic decision-making in high-velocity environments: Toward a midrange theory", Academy of Management Journal, 31.

17. Folger, R., & Greenberg, J. (1985), "*Procedural justice: an interview analysis of personnel systems*", Research in Personnel & Human Resource Management.
18. Folger, R., & Konovsky, M. (1989), "*Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions*", Academy of Management Journal, 32.
19. Goldner, F.H., Ritti, R.R., Ference, T.P.(1977), "*The Production of cynical knowledge in organizations*", American Sociological Review.
20. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991), "*The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: toward a theory of leader-making*", Journal of Management Systems, 3(3), 49-51.
21. Graham, J.R. (1993), "*Assessing personality and psychopathology*", MMPI-2: New York: Oxford University Press.
22. Greenglass, E.R., & Julkunen, J. (1989), "*Construct validity and sex differences in cook medley hostility*", Personality and Individual Differences, 10(2), 209 – 211.
23. Kanter, D.L. & Mirvis, P. H. (1989), "*The cynica americans*", San Francisco: Jossey-Bass.
24. Mack, B.L. (1993), "*The lost gospel: the book of Q & christian origins*", New York: Harper Collins, p.119.
25. Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993), "*Justice as a mediator of the relationship between methods of monitor-ring and organizational citizenship behavior*", Academy of Management Journal, 36(3).
26. Nutt, P. C. (1993), "*The formulation processes and tactics used in organizational decision making*", Organi-zational Sciences, 4.
27. O'Connel , B.J., Holzman, H., & Armandi, B.R., (1986), "*Police cynicism and the modes of adaptation*", Journal of police Scient and Administration, 14(4), 307-309 .
28. Ohair, D. & Cody, M.J. (1987), "*Machiavellian beliefs and social influence*", The Western Journal of Speech Communication, 51(summer), p.282 .
29. Organ, D. W. (1988), "*Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*", Lexington, MA: Lexington Books.
30. Pettigrew, A. M. (1973), "*The politics of organizational decision-making*", London: Tavistock.
31. Pfeffer, J. (1981), "*Power in organizations*", Marshfield, Mass.: Pitman.
32. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boullian, P. V., (1974), "*Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*", Journal of Applied Psychology, 59: 465-468.
33. Premeaux, S. R.,& Mondy, R. W. (1986), "*Problem employees: The cynic*", Management Solutions, 14-17.
34. Reichers , A. E.,Wanous , J. P., & Austin, J. T. (1997), "*Understanding and managing cynicism about organizational change*", Academy of

- Management Executive, 11.
35. Summerfield, J. (1996), "*Lean firms cannot afford to be mean*", People Management, 2.
  36. Thaibaut, J. & Walker, L. (1975). "*Procedural justice: a psychological analysis*", Hillsdale. NJ: Lawrence Elbaum.
  37. Vance, R. J., Brooks, S. M. & Tesluk, P. E. (1996), "*Organizational cynicism, cynical cultures, and organizational change*", Working Paper: Penn State University.
  38. Wilde, Oscar .Available at:  
<http://www.brainy-quote.com/quotes/quotes/o/oscarwilde108767.html>
  39. Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991), "*Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors*", Journal of Management 17(3).