

تأثیر بدبینی سازمانی بر مقاومت در برابر تغییرات

The effect of Organizational cynicism on the Resistance to change

چکیده:

با توجه به این‌که یکی از مهم‌ترین ارکان و منابع سازمان، منابع انسانی آن است، نقش کارکنان سازمان در حمایت از تغییرات سازمانی پررنگ‌تر از گذشته است. کارکنان سازمان به عنوان بخش اساسی سازمان که بیشترین سروکار را با تغییر خواهند داشت، الگوهای رفتاری متفاوتی را در مقابل این تغییرات از خود نشان می‌دهند. سازمان‌ها برای رسیدن به یک تغییر موفق باید به رفتارهای کارکنان دقت و توجه نموده و با واکنش مناسب در برابر آن، زمینه‌ی انجام اثربخش را فراهم آورند. بدبینی کارکنان نسبت به تغییرات سازمان از مفاهیم جدید در حوزه‌ی رفتار سازمانی است. بدبینی کارکنان نسبت به تغییرات شکلی از مقاومت در برابر اصلاحات درون سازمانی است و برای تغییرات پیش روی سازمان می‌تواند مخرب باشد. درک اجزای رفتاری و محرک بدبینی سازمانی و ارتباط بین آن‌ها و سایر مفاهیم سازمانی در کاهش بدبینی در سازمان‌ها کمک شایانی می‌کند. در این مطالعه ابتدا تاریخچه‌ی بدبینی عمومی و سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته و پس از معرفی ابعاد بدبینی سازمانی و رویکردهای مطالعه‌ی آن، تغییر و مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی و رابطه‌ی آن با بدبینی سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

واژه‌های کلیدی: بدبینی، بدبینی سازمانی، مقاومت در برابر تغییرات، تغییر.

نوع مقاله: پژوهشی

محمد محمودی میمند^(۱) و سولماز الهامی^(۲)

۱- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی و MBA،
دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران،
ایران

۲- دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی،
دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران،
ایران.

* عهده دار مکاتبات:

s.elhami1394@gmail.com

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۶/۲/۹

مقدمه:

و شناسایی عوامل مختلف این پدیده‌ی رفتاری را در سازمان، کانون مطالعات خود قرار داده‌اند.

با توجه به این‌که یکی از مهم‌ترین ارکان و منابع سازمان، منابع انسانی آن است نقش کارکنان سازمان در حمایت از تغییرات سازمانی پررنگ‌تر از گذشته است. کارکنان سازمان به عنوان بخش

امروزه یکی از مسائل بزرگی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند مقاومت در برابر تغییر است که در مسیر اجرای تغییرات سازمانی مشکل آفرین می‌شود. تغییر در سازمان معمولاً واکنش مقاومت آمیز کارکنان را به دنبال دارد. بر همین اساس پژوهش‌های گوناگونی بررسی

این‌که آیا مدیران باید نگران و مراقب بدبینی باشد یا در تلاش به عکس‌العمل نشان دادن به بدبینی باشند یا نه، تا حدودی بستگی به این دارد که آیا تغییرات تأثیرات منفی بر کارکنان یا سازمان آن‌ها دارد یا نه. بدبینی، با پیامدهای منفی برای کارکنان مرتبط است. کارکنان بدبین دامنه‌ی بی‌احساسات و عواطف منفی را تجربه می‌کنند که شامل ناراحتی، تنفر و حتی شرمندگی در هنگامی است که به سازمانشان فکر می‌کنند. بدبینی ممکن است برای کارکنانی که نمی‌توانند از افرادی که صداقت ندارند مزیت و منفعت کسب کنند مفید باشد [۲]. این تأثیرات می‌تواند در محیط امروزی که سازمان‌ها نیازمند تغییر سریع هستند و نیاز به تلاش مازاد و اشتیاق کارکنانشان دارند، خیلی حیاتی باشد.

تاریخچه‌ی بدبینی

تاریخچه‌ی بدبینی طولانی است و به قرن چهارم قبل از میلاد مسیح بر می‌گردد. کلبیون فرقه‌یی از فلاسفه‌ی یونان بود که توسط یکی از شاگردان سقراط پایه‌گذاری شد. یونانیان این پیروان را شاگردان سگ یا ساینیکس می‌نامیدند و به این مکتب ساینیک می‌گفتند. دلیل شهرت آنان بدین نام، رد و حتی تحقیر تمام آنچه راحتی و آسایش نامیده می‌شود و نیز تمامی روابط اجتماعی، و در پیش گرفتن یک زندگی بسیار بدوی و عادت به سرزنش و خرده‌گیری از مردم عادی شهر بود و به جهت در پیش گرفتن چنین روشی در زندگی، با سگان مشابَهت داشتند. در گذشته این اصطلاح برای توصیف کسانی که کار می‌رفته که نسبت به افعال و انگیزه‌های پشت پرده‌ی انسان‌ها بدبین بودند. اما این پدیده امروزه به عرصه‌های کسب و کار، نهادهای اجتماعی و سازمان‌ها هم راه یافته است. کلبیون انسان‌هایی سرخورده‌اند که به دیگران تهمت و افترا می‌زنند و بر این باورند که مردم به فکر خودخدمتی هستند. کلبیون در محیط‌های کاری عمیقاً به حقیقت آنچه مدیرشان

اساسی سازمان که بیشترین سروکار را با تغییر خواهند داشت، الگوهای رفتاری متفاوتی را در مقابل این تغییرات از خود نشان می‌دهند. از طرفی بدبینی از موضوعات رفتاری است که آثار مهمی بر سازمان دارد. بدبینی باعث می‌شود کارکنان به سازمان، شغل و عقاید، احساسات و رفتارهای خود نگرش منفی داشته باشند [۱]. بدبینی سازمانی رفتارهای نهان و آشکاری را که پیامدهای سازمانی مهمی دارند مجسم می‌کند. درک اجزای رفتاری و محرک بدبینی سازمانی و ارتباط بین آن‌ها و سایر مفاهیم سازمانی در کاهش بدبینی در سازمان‌ها کمک شایانی می‌کند. سازمان‌های موفق به این مهم دست یافته‌اند و به جای تاکید بر اهداف کمی، بر ظرفیت سازی و ارتقای کیفی منابع انسانی در همه‌ی سطوح تاکید دارند. برای حصول به این هدف عالی، توجه به عوامل مختلف تأثیرگذار بر نگرش‌های کارکنان و پیامدهای آن‌ها امری ضروری است. مقاومت کارکنان در برابر تغییر موضوع پیچیده‌یی است که مدیران در تمام سازمان‌ها با آن مواجه‌اند. فرآیند تغییر همیشه وجود دارد و مقاومت کارکنان به عنوان یکی از عوامل مهم و حساس، شکست بسیاری از تلاش‌ها به شمار می‌رود. در بسیاری از مواقع، انتظار می‌رود منابع زیادی توسط سازمان‌ها برای تطبیق دادن کارکنان و دستیابی آنان به اهداف سازمان با روش‌های جدید صرف شود. فرآیند مدیریت تغییر تشکیل شده است از مورد قبول قرار دادن تغییر توسط کسانی که در این فرآیند دخیل هستند و یا از آن تأثیر می‌پذیرند، و به عبارت ساده‌تر مدیریت کردن آن‌ها. از آنجایی که افراد با یکدیگر تفاوت دارند، درک آن‌ها و دلایلشان برای مقاومت متفاوت است. در نتیجه و پژوهشگران تنها می‌توانند در زمینه‌ی مواجهه و حذف مقاومت در سازمان تئوری پردازی کنند، اما در نهایت تنها راه مواجهه‌ی اثر بخش با مقاومت، درک شرایط ویژه‌یی است که در افراد باعث مقاومت‌های خاصی می‌شود.

خاص تعریف می‌کند که از ناامیدی و سرخوردگی و احساسات منفی و بی‌اعتمادی نسبت به سازمان شکل می‌گیرد [۱]. بدبینی سازمانی بر پایه‌ی تئوری‌هایی مثل انتظار، اسناد، تبادل اجتماعی و انگیزش اجتماعی می‌تواند به شکل زیر تعریف شود:

”بدبینی سازمانی“ عبارت است از یک نگرش منفی نسبت به سازمان، باور به این‌که سازمان فاقد صداقت است، احساس منفی نسبت به سازمان گرایش به رفتارهای تحقیرآمیز و بدخواهانه نسبت به سازمان [۱].

بدبینی را به عنوان مفهوم ویژه‌ی در جامعه، مشاغل، موسسه‌ها و تغییرات سازمانی تعریف کرده‌اند [۷]. بدبینی نگرشی کلی یا خاص است که روی مولفه‌های شناختی، رفتاری و عاطفی تمرکز دارد [۸]. بدبینی یعنی باوری که اصولی مانند درستکاری و صداقت را تغییر داده و زیر سؤال می‌برد و در علم رفتار سازمانی می‌تواند نگرشی منفی باشد، به همراه باورهایی که یک نفر را در مقابل سازمان تحریک می‌کند [۹]. بدبینی سازمانی نگرشی پیچیده است که دربرگیرنده‌ی جنبه‌های رفتاری، عاطفی و شناختی است و به افزایش بی‌اعتمادی و دیگر فعالیت‌های مرتبط و مخالف سازمان منجر می‌شود [۱۰]. بدبینی کارکنان که بسیاری از تعاریف را در بر می‌گیرد عبات است از احساس ناامیدی و سرخوردگی، احساس منفی متمایل به بی‌اعتمادی نسبت به یک شخص، گروه، تفکر، قرارداد اجتماعی و موسسه [۱۱].

۱- ابعاد بدبینی سازمانی

بدبینی سازمانی دارای سه بُعد نگرشی منفی‌ست شامل اعتقاد به عدم یکپارچگی سازمان و غیر قابل اعتماد بودن آن، و احساس منفی نسبت به آن و گرایش به رفتار انتقادی نسبت به سازمان. یعنی بدبینی سازمانی نگرشی است متشکل از باور، احساس و رفتار [۷].

می‌گوید شک دارند و بر این باورند که سازمان آن‌ها به دنبال استثمار و منفعت بردن از آن‌هاست [۳]. مفهوم بدبینی از زمان پیدایش آیین کلبی تا کنون تغییرات زیادی داشته است. پژوهشگران زیادی تلاش کرده‌اند که تعریف‌های مختلفی از بدبینی ارائه دهند [۴]، و این در حالی است که پژوهش‌های موجود در این حوزه پراکنده و متنوع است و هنوز در مراحل ابتدایی خود قرار دارد [۵].

بدبینی عمومی

بدبینی عمومی، بدبینی‌یی است که در جامعه و نسبت به جامعه و محیط کسب و کار وجود دارد. این بدبینی نتیجه‌ی انحراف از قرارداد بین فرد و جامعه‌ی است که او بخشی از آن است. همانطور که شهروندان و اعضای جامعه و افراد از نقش خود در سیستم اجتماعی آگاه می‌شوند، انتظارات متقابل از دولت و جامعه شکل می‌گیرد. با جهانی شدن فضای کسب و کار و تجارت، افراد به جای احساس امنیت، احساس ناامنی و بیگانگی بیشتری می‌کنند و جامعه از برآوردن انتظاراتی آن‌ها دورتر می‌شود.

ناامیدی و ناراحتی از جامعه‌ی که فرد بخشی از آن است سبب می‌شود که افراد بدبین بیشتر به فکر رفتارهای فرصت طلبانه بیفتند و برای کسب منافع شخصی کوتاه مدت خود تلاش کنند. بنابراین ”بدبینی عمومی“ را می‌توان به عنوان باوری تعریف کرد که بر اساس آن دیگران رفتارهای غیراخلاقی انجام می‌دهند و در جامعه نیز این رفتارها رایج و معمول است. بنابراین در نتیجه رفتارهای غیراخلاقی دیگران می‌تواند موجب ایجاد نگرش‌های مشابه و حتی نیات رفتاری مشابه شود [۶].

بدبینی سازمانی

اندرسون ”بدبینی سازمانی“ را به عنوان یک نگرش کلی و

- باور:

نخستین بُعد بدبینی سازمانی این باور است که افراد صداقت ندارند و انگیزه‌های پنهانی برای همه رفتارها وجود دارد و استدلال‌های سازمانی را نمی‌پذیرند. اصولی مثل صداقت و عدالت از نظر این افراد قربانی فرصت طلبی‌های مدیران شده و رفتارهای غیراخلاقی در سازمان معمول و متداول است. آن‌ها بسیار کم، توجیه و استدلال‌های تصمیم‌های سازمانی را می‌پذیرند.

- احساس:

یعنی واکنش‌های عاطفی به موضوع مورد نگرش و باورها، و این یعنی بدبینی از طریق احساس و شناخت و تفکر تجربه می‌شود. بدبینی، قضاوتی بی‌طرفانه درباره‌ی سازمان نیست، بلکه واکنشی عاطفی و قوی است. ایزارد (۱۹۷۷) تعداد نه احساس اصلی را از نگرش‌های بدبینانه استخراج کرده است که به دو حالت قوی و ملایم وجود دارد؛ شامل علاقه، خوشحالی، غافلگیری، ناراحتی، عصبانیت، انزجار، تحقیر، ترس و حقارت [۱۲].

- رفتار:

به عنوان بُعد آخر، به معنای گرایش به رفتار منفی و بدخواهانه است. مورد انتقاد قراردادن سازمان و انتقاد از عملکرد آن آشکارترین گرایش رفتاری برای افراد بدبین است. این انتقاد به صورت‌های مختلفی وجود دارد، مانند صحبت از عدم صداقت و درستی سازمان، یا شوخی‌های طعنه آمیز که نشان دهنده نگرش بدبینانه است.

۲- رویکردهای مطالعه‌ی بدبینی

چهار رویکرد مفهومی به بدبینی سازمانی عبارت‌اند از: رویکرد شخصیتی، رویکرد اجتماعی یا نهادی، رویکرد حرفه‌یی، و رویکرد سازمانی

- رویکرد شخصیتی

شاید نخستین و مهم‌ترین رویکرد، مطالعه‌ی بدبینی باشد که آن را منفی و نامطلوب و در عین حال پایدار می‌داند. این ویژگی به عنوان یک مشخصه‌ی پایدار بر حسب بدبینی نسبت به تمام رفتارهای انسان تعریف می‌شود [۱۳]. این ویژگی که با تحقیر بدبینانه و پیوندهای ضعیف میان فردی توصیف می‌شود، شامل یک بی‌اعتمادی عمیق و ریشه دار نسبت به دیگران است، با این فرض که جهان پُر است از افراد نادرست، مونی، بی‌عاطفه و خودخواه، که لیاقت شادمانی و لذت در تعامل‌های اجتماعی را ندارند [۱۴]. این بدبینی، ذاتی و پایدار است و ادراک‌های منفی کلی از رفتارهای انسانی را منعکس می‌کند. در واقع بر خلاف سایر انواع بدبینی، این نوع آن ریشه در ذات و ماهیت انسان داشته و اکتسابی نیست، و امید اندکی برای تغییر دادن افراد بدبین وجود دارد.

- رویکرد بدبینی اجتماعی یا نهادی

در این نوع بدبینی، مردم یک کشور یا یک منطقه به دولت و شرکت‌ها بی‌اعتماد هستند. این نوع بدبینی حاصل نقض قراردادهای اجتماعی میان فرد و جامعه است. این افراد از نهادهای اجتماعی قهر کرده و دوری می‌کنند. یاس مردم از آینده، به شکل‌گیری منافع کوتاه مدت با هر تکلیف شغلی و با هر فرصتی همراه با نگرش خودخدمتی منجر می‌شود که دلبستگی شغلی محدود و دلخوری را به همراه دارد. [۱۵].

- رویکرد بدبینی حرفه‌یی

به آن دسته از بدبینی‌های شغلی یا کاری می‌گویند که منجر به شخصیت زدایی و انزوی فرد می‌شود. این بدبینی به وسیله‌ی سردی و بی‌علاقگی، سنگدلی و بی‌عاطفگی تعریف می‌شود. نگرش خاصی ست مبنی بر این‌که کار، بی‌پاداش و بی‌ارزش و طاقت فرس است. سازمان به کارکنانش بها

نمی‌دهد و مشاغل ارزش تعهد کارکنان را ندارد.

- رویکرد بدبینی به تغییر سازمانی

بدبینی کارکنان نسبت به تغییرات، شکلی از مقاومت در برابر اصلاحات درون سازمانی است و برای تغییرات پیش روی سازمان می‌تواند مخرب باشد [۱۶]. بدبینی کارکنان به صورت آگاهانه می‌تواند تاثیرات منفی روی اثربخشی تغییرات سازمانی داشته باشد [۱۷].

تغییر و انواع آن

تغییر سازمانی را فرایندی برنامه ریزی شده یا برنامه ریزی نشده که تفاوت در ساختار، فناوری، فرایندها و روش‌های انجام کار را ایجاد می‌کند تعریف می‌کنند. "تغییر" فرایندی مستمر و ابدی است، به ویژه تغییرات کلان محیطی که توقف ناپذیرند. جست و جوی بی‌وقفه و خستگی ناپذیر بشر و برخورداری از قابلیت‌هایی چون اندیشیدن، انگیزش، خلاقیت و کنجکاوی ثمرات شگرفی در زمینه‌ی شناخت چیزها، پدیده‌ها و رویدادها به بار آورده است. بی شک بقای انسان در محیطی که منابع آن محدود و چالش‌های بی‌شمار است، مستلزم نواندیشی، همکاری و جست‌وجوی پیوسته برای روش‌های بهتر و کارآمدتر کارهاست.

سازمان‌ها معمولاً با دو نوع تغییر روبه‌رو هستند. گروه اول، تغییرات برنامه‌ریزی نشده که ناشی از عوامل خارجی و خارج از کنترل مدیران است. قوانین و مقررات دولتی و تهدید از سوی رقبا یا فناوری جدید از جمله مهم‌ترین این عواملند. گروه دوم، تغییرات برنامه ریزی شده‌ی هستند که مدیران آگاهانه و هدفمند برای مقابله با موانع و چالش‌های محیط در سازمان ایجاد می‌کنند. تغییر در ساختار، راهبرد و یا فرایندهای سازمانی جزو تغییرات برنامه‌ریزی شده‌اند. از آنجا که هر نوع تغییری مقید به دستیابی به اهداف مشخصی

است، صاحب نظران، تغییرات سازمانی را با توجه به اهداف مورد نظر تغییر گونه‌بندی کرده‌اند [۱۸].

مقاومت در برابر تغییر

تغییرات در هر زمینه‌ی به محض پیدایش مورد استقبال فراگیر و همه جانبه قرار نمی‌گیرد و مقاومت در برابر آن‌ها صرف نظر از شدت و ضعف آن طبیعی است. از آنجایی که افراد از قبل با روش‌هایی برای انجام کارها آشنا شده‌اند که به نظر آن‌ها برای انجام امور بسیار مناسب هستند، اعمال تغییرات را به سادگی نمی‌پذیرند؛ چرا که تغییر افراد را ناچار به یادگیری مجدد و احیاناً جابه‌جایی شغلی خواهد کرد که این موارد برای آن‌ها ناگوار است و موجب مقاومت آن‌ها خواهد شد [۱۹]. خاستگاه رفتارهای انسان، نیازها، شخصیت فردی و ادراک او از محیط بیرون است. دو دسته نیرو به طور همزمان در هنگام تغییر در سازمان فعال می‌شوند که عبارت‌اند از: نیروهای وادارنده و نیروهای بازدارنده. نیروهای بازدارنده هستند که باعث مقاومت در برابر تغییر می‌شوند، تغییراتی که برای حفظ وضع موجود پایه ریزی و در سازمان فعال شده‌اند. منشأ مقاومت در مقابل تغییر، ساختارهای گروهی و سازمانی، نقش‌های اجتماعی، هنجارها، ارزش‌های مشترک، نظام پاداش و غیره است. هیچ تغییری اجرا نمی‌شود مگر آن هنگام که نیروهای وادارنده زیاد و نیروهای بازدارنده کم شوند [۲۰]. از نظر لارنس (۱۹۶۹) منشأ مقاومت در برابر تغییر در اغلب موارد، بی توجهی به ویژگی‌های اجتماعی تغییر است. مدیران آنقدر درگیر بُعد فنی تغییر می‌شوند که ابعاد اجتماعی آن را از نظر دور می‌دارند و گاه اصلاً کارکنان به خصوص کارکنان تولید را در سازمان به عنوان متخصص به رسمیت نمی‌شناسند و توانمندی‌ها و قابلیت‌های آن‌ها را نادیده می‌گیرند [۲۱].

کارکنان به شکل‌های مختلفی در برابر تغییرات عکس‌العمل

کارکنان، روحیه‌ی ضعیف، دشمنی و خصومت شخصی، عدم همکاری و نظایر این‌ها، نشانه‌هایی از پدیده‌ی مقاومت در برابر تغییر محسوب می‌شوند، البته باید در نظر داشت که نشانه‌های مزبور گاهی به علت وجود سایر شرایط که ظاهراً با پدیده‌ی مقاومت ارتباطی ندارند، نیز ظاهر می‌گردد [۲۷].

عموماً افرادی که برای دفاع از استقلالشان تلاش می‌کنند، در برابر افرادی که اختیار کنترل اعمال آن‌ها را دارند مقاومت نشان می‌دهند. دلایل زیادی برای مقاومت افراد سازمان در برابر تغییر وجود دارد. هنگامی که کارکنان احساس کنند که قدرتی برای تأثیر در آینده‌ی سازمان ندارند، واکنش و عکس العمل آن‌ها نسبت به تغییر زیادتر خواهد شد. به عبارت دیگر، مقاومت هرگونه رفتار یا هدایتی است که تلاش دارد وضعیت موجود را حفظ کند و قادر به ابراز جنبه‌های مهمی است که به طور صحیح و اصولی در فرایند تغییر مورد توجه قرار نگرفته است. این مقاومت ممکن است ناشی از عوامل فردی و گروهی، عوامل شخصیتی، انسجام گروهی، هنجارهای اجتماعی، عدم مشارکت در تصمیم‌گیری و نیز عوامل سازمانی مانند چالش‌های حفظ وضع موجود و حجم کار باشد [۴۶].

بدبینی نسبت به تغییرات

بدبینی به تغییرات شامل از دست دادن اعتقاد به رهبران تغییر و واکنش به سابقه‌ی تلاش‌های تغییر است که در حقیقت و یا در ظاهر موفقیت‌آمیز نیستند. بدبینی نسبت به تغییرات به معنای آن است که احتمال تغییر برای بهتر شدن در سازمان وجود دارد اما آن واقعیت به دلایلی که در کنترل فرد بدبین است از حالت آرمانی دور خواهد بود [۲۹].

بدبینی سازمانی حالتی است که منجر به شک کردن به موفقیت تغییرات در سازمان می‌گردد، و با این اعتقاد که نهادهای مشاور ناشایسته، کاهل و یا هر دو هستند صورت

نشان می‌دهند. برای دسته‌ی تغییر خوشایند، جدید و هیجان‌آور است و از آن استقبال می‌کنند. گروهی دیگر کمی محتاط‌تر عمل می‌کنند و سعی دارند که پیش از مبادرت به تغییر آن را بیازمایند. برای دسته‌ی دیگر، تغییر ممکن است ارزش‌ها و ادراکات تثبیت شده‌ی آن‌ها را مورد تهدید قرار دهد و به همین دلیل تغییر برای آن‌ها نگران‌کننده است و آن‌ها در مقابل آن مقاومت می‌کنند [۲۲]. سازمان‌ها برای رسیدن به یک تغییر موفق باید به رفتارهای کارکنان دقت و توجه نموده و با واکنش مناسب در برابر آن زمینه‌ی انجام اثربخش را فراهم آورند.

مقاومت در برابر تغییر یک پدیده‌ی روان‌شناختی است که نشانگر گرایش درونی افراد در پذیرش تغییر است. مقاومت در برابر تغییر از ویژگی‌های مخصوص تغییر است، به گونه‌ی که اگر علاقه‌ی شخصی افراد نسبت به تغییر تهدید شود، تغییر با مقاومت مواجه می‌گردد. پدیده‌ی مقاومت افراد لزوماً مقاومت در برابر از دست دادن چیزهای با ارزش طی فرایند تغییر است [۲۳]. تغییر به نوبه‌ی خود تهدید کننده است و به همین دلیل افراد می‌خواهند در وضعیت قبلی خود باقی بمانند و عموماً افرادی که برای پشتیبانی از استقلالشان تلاش می‌کنند در برابر افرادی که اختیار کنترل اعمال آن‌ها را در دست دارند مقاومت می‌کنند [۲۴].

دونکن و زالتمن (۱۹۷۷) مقاومت را این‌گونه تعریف می‌کنند: هر جریانی که هدف از آن پشتیبانی از وضع فعلی است در برابر هر گونه فشار که می‌خواهد این وضع فعلی را تغییر دهد [۲۵]. پارادو دل وال و همکاران (۲۰۰۳) معتقدند چیزی که معمولاً به عنوان مقاومت معرفی می‌شود، در واقع فقط بی میلی است. مقاومت به طور کلی یک مفهوم منفی نیست به ویژه زمانی که یک تغییر اساساً برای سازمان مفید نباشد [۲۶].

مقاومت کارکنان در برابر تغییر به شکل‌های متنوعی در سازمان‌ها خودش را نشان می‌دهد مانند آهسته تر کردن روند کار، استعفای

حالی که مقاومت در برابر تغییر و بدبینی، متشکل از عناصر نگرشی بسیاری مثل بی اعتمادی است. مقاومت در برابر تغییر پاسخ‌های عاطفی و رفتاری را ادغام می‌کند، بنابراین بدبینی به عنوان یک واکنش عاطفی به تغییر نگاه می‌شود و به اندازه‌ی مقاومت در برابر تغییر گسترده نیست [۳۲].

راهکارهای کاهش بدبینی سازمانی

پژوهش‌های بسیاری نشان می‌دهد که بدبینی سازمانی بر مقاومت کارکنان در انجام تغییرات اثر دارد، و در واقع یکی از پیامدهای آن است. هر چقدر بدبینی کارکنان کمتر باشد در برابر انجام تغییرات مقاومت نمی‌کنند و حتی مشارکت آن‌ها بیشتر هم خواهد شد [۴، ۱۶، ۲۶، ۲۸، ۳۳ و ۳۴]. به همین منظور برخی از عواملی که می‌تواند بدبینی سازمانی را در کارکنان کاهش دهد مرور خواهیم کرد.

۱- مشارکت کارکنان

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تأثیر به‌سزایی در کاهش بدبینی سازمانی دارد، همچنین منجر به تعهد کارکنان می‌شود [۴، ۳۵ و ۳۶]. به طور کلی مشارکت در تصمیم‌گیری به عنوان جنبه‌ی انسانی در سازمان، اغلب به عنوان وسیله‌ی مناسب برای برانگیختن افزایش کارایی کارکنان و تغییر وضع موجود به کار می‌رود. در این فرایند مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شریک می‌شوند و از تمرکز تصمیم‌گیری در دست افراد خاص جلوگیری به عمل می‌آید. از این رو لازم است در تصمیم‌گیری‌ها از اطلاعات کلیه‌ی کارکنان استفاده شود. مدیران به دلیل محدودیت وقت و تخصص، از بسیاری از قابلیت‌ها و مسائل تخصصی کوچک و بزرگ سازمان بی‌اطلاع هستند، از این جهت آگاهی از نظرهای متخصصان و کارکنان و مشتریان در تصمیم‌گیری‌های درست و مناسب اهمیت بسزایی دارد. مشارکت دالان

می‌گیرد. بنابر این رفتاری یاد گرفته 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 می‌شود [۳۰]. بدبینی ممکن است دربارهی یک مدیر به صورت کلی و یا دربارهی نیت مدیران ارشد یک سازمان در اجرای اقدامها و تغییرهای سازمانی باشد [۳۱].

وانوس و همکاران (۲۰۰۰) برای نخستین بار بدبینی سازمانی نسبت به تغییرات (CAOK) را در مفاهیم رفتار سازمانی معرفی کردند. نگاه بدبینانه نسبت به موفقیت آمیز بودن تلاش‌های تغییر، زیرا مسئولان اجرای تغییر بی انگیزه، نالایق و یا هر دو هستند [۳۰].

کیان و دانلیز (۲۰۰۸) تعریف جدیدی را پیشنهاد داده‌اند و پیرامون بدبینی نسبت به یک تغییر خاص که به عبارتی نگرش منفی نسبت به یک تغییر سازمانی است، سه بُعد معرفی کرده‌اند: بُعد شناختی، که دلالت بر ناباوری به دلایل ضمنی و آشکار مدیران برای تغییر دارد؛ بُعد هیجانی، که احساس بدبینی و ناکامی در مورد تلاش‌های تغییر را توصیف می‌کند؛ و بُعد رفتاری، که بروز رفتارهای اهانت آمیز و نامرتبب نسبت به تغییر سازمانی را بیان می‌کند [۳۱].

۱- بدبینی و مقاومت در برابر تغییر

بد بینی نسبت به تغییرات و مقاومت در برابر آن شبیه‌ترین مفهوم به بدبینی سازمانی است. این دو مفهوم متمایز از هم هستند. کلید تمایز بین مقاومت در برابر تغییر و بدبینی نسبت به آن در چگونگی درک تغییر توسط افراد مقاومت کننده در برابر آن و افراد بدبین، و بررسی ماهیت این دو مفهوم است. افرادی که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند حفظ موقعیت فعلی را ترجیح می‌دهند، در حالی که افراد بدبین یاد گرفته‌اند با عدم اطمینان زندگی کنند. عامل دیگر متمایز کننده‌ی این دو مفهوم، ماهیت گسترده تر مقاومت در برابر تغییر است. در

است. اعتماد دو طرفه در محیطی می‌تواند رشد کند که در آن ارزش‌های مشترک، صداقت و انسجام، پایه و اساس اعتماد در بین افراد به شمار رود. توسعه‌ی اعتماد نیازمند این است که مدیریت و کارکنان هر دو، از انتظارات یکدیگر آگاه باشند و خود را برای ساختن محیط آکنده از اعتماد مسئول بدانند.

۳- حمایت اجتماعی

برخی از پژوهشگران حمایت اجتماعی را میزان برخورداری از محبت، همراهی، مراقبت، احترام، توجه و کمک دریافت شده توسط فرد از سوی افراد یا گروه‌های دیگر نظیر اعضای خانواده، دوستان و دیگران مهم تعریف کرده‌اند [۳۹].

حمایت اجتماعی از تغییرات، عامل مهم و اولیه در کاهش جابه‌جایی کارکنان و افزایش تعهد سازمانی بوده و بر نیت کارکنان به ترک سازمان و انجام تغییرات سازمانی تأثیر دارد [۴۰، ۴۹، ۴۰ و ۴۱]. در این تحقیق منظور از حمایت اجتماعی، حمایت همکاران، زیردستان و مدیران بالادستی بوده است.

۴- ارائه اطلاعات

تحقیقات نشان می‌دهد که ارائه‌ی اطلاعات دربارهی تغییرات به کارکنان، روی بدبینی آن‌ها تأثیر عکس دارد [۴، ۳۱]. ولی این‌که این اطلاعات، کافی و با کیفیت هم باشد در تأثیر آن نقش دارد.

برخی مدیران معتقدند صرفاً باید اطلاعات ضروری در اختیار کارکنان قرار گیرد و در ارائه‌ی اطلاعات به آن‌ها سختگیرانه عمل می‌کنند. ضروری‌ست صاحبان کسب و کارها دربارهی محیط کار، اهداف شرکت و نیز برنامه‌هایی که برای تحقق اهداف در حال اجراست توضیحات کافی و به موقع و درست به کارکنان بدهند. در این حالت نه تنها کارکنان احساس نمی‌کنند که مدیرانشان در حال مخفی کردن برخی حقایق هستند؛ بلکه زمینه برای مشارکت بیشتر آن‌ها در امور

کارکنان سازمان در اظهار نظر، تصمیم‌گیری و اجرای نظرهای آن‌ها فضایی را در سازمان به وجود می‌آورد که موجب توسعه‌ی نیروی انسانی می‌شود. امروزه سازمان‌ها برای ایجاد هرگونه توسعه، اعم از فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، نخست به توسعه‌ی نیروی انسانی نیازمندند. بنابراین ایجاد جو مناسب در سازمان که زمینه ساز مشارکت افراد در کارکردهای مختلف مدیریتی سازمان باشد مهم و ضروری‌ست؛ به شکلی که کارکنان به راحتی با مدیریت سازمان تعامل داشته باشند و در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شرکت جویند. چنین فضایی انجام کار به صورت گروهی را تشویق می‌کند و زمینه ساز مشارکت کارکنان در امور مختلف سازمانی خواهد شد، که این حالت پیامدهای مثبت فراوانی در پی خواهد داشت و موجب اثربخشی کارکنان و در نتیجه اثربخشی سازمان می‌شود.

۲- اعتماد به مدیریت ارشد

مقصود از اعتماد، اطمینان داشتن به دیگری است مبنی بر این‌که کاری که به او واگذار شده را به نحو قابل پیش بینی، اخلاقی و عادلانه انجام می‌دهد [۳۷]. اعتماد میان افراد و گروه‌ها مؤلفه بی بسیار مهم در ثبات بلند مدت یک سازمان و بهبود اوضاع اعضای آن محسوب می‌شود.

شخصی که نسبت به چیزی بدبین است احتمال کمی وجود دارد که نسبت به آن چیز اعتماد پیدا کند، و به طور مشابه اگر کسی سطوح بالایی از اعتماد نسبت به چیزی نشان دهد، احتمال کمی وجود دارد که نسبت به آن بدبین شود. بنابراین اعتماد یکی از عوامل مهم در ایجاد بدبینی است [۳۱ و ۳۸]. پژوهشگرانی تأثیر اعتماد بین کارکنان و مدیران را بر کاهش بدبینی سازمانی بررسی کرده‌اند [۴ و ۳۸]. برای کاهش بدبینی کارکنان باید برای ایجاد فضای آکنده از اعتماد تلاش کرد. ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان، نیازمند ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک در بین کارکنان و مدیران

فراهم می‌شود. علاوه بر این، مدیران باید اطمینان حاصل کنند که دسترسی همه به اطلاعات، یکسان و راحت است.

نتیجه‌گیری و بحث

در این مقاله بدبینی سازمانی، ابعاد آن و رویکردهای آن مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. علاوه بر این، تأثیرات بدبینی سازمانی بر مقاومت کارکنان نسبت به تغییرات تحلیل گردید. بدبینی کارکنان نسبت به تغییرات سازمان از مفاهیم جدید در حوزه رفتار سازمانی است و به عنوان مفهوم تازه‌ی وارد روابط کارگر و کارفرما شده است، به شکلی که امروزه از موارد مشکل ساز محیط‌های کاری به شمار می‌رود و روی عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمان اثر دارد. بدبینی سازمان باعث ایجاد فاصله‌ی روانی بین کارکنان و سازمان شده و بر رضایت شغلی هم تأثیر دارد [۴۶]، بدبینی می‌تواند به شکلی، مقاومت در مقابل اجرای تغییر نیز تعریف می‌شود [۴۳].

اگر کارکنان بدبین نباشند احساس تعلق بیشتری به سازمان دارند، به اهداف سازمان تعهد داشته و در نتیجه احتمال انجام رفتارهای فرانقشی در آن‌ها بیشتر می‌شود. کارکنان متخصص و ماهر کمتر به فکر ترک سازمان می‌افتند و هزینه‌های سنگین جابه‌جایی را به سازمان تحمیل نمی‌کنند. آن‌ها در فعالیت‌های سازمان به طور پویا مشارکت داشته و نسبت به برنامه‌های سازمان با انگیزه و حساس هستند. مدیران باید بدانند که عواملی در سازمان وجود دارد که بدبینی کارکنان نسبت به

مراجع

1. Kalağan, G. and M.B. Aksu, Organizational cynicism of the research assistants: A Case of Akdeniz University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2010. 2(2): p. 4820-4825.
2. Brown, M. and C. Cregan, Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 2008. 47(4): p. 667-686.
3. Naus, F., A. van Iterson, and R.A. Roe, Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based

تغییرات را کاهش می‌دهد؛ مانند اعتماد کارکنان به مدیران و مدیریت مشارکتی. مقصود از اعتماد، اطمینان به دیگری است مبنی بر این‌که او به نحوی قابل پیش بینی، اخلاقی و عادلانه عمل کند [۳۷]. اعتماد میان افراد و گروه‌ها مولفه‌ی بسیار مهم در ثبات بلند مدت سازمان و بهبود اوضاع اعضای آن محسوب می‌شود. منظور از اعتماد به مدیریت ارشد، انتظار یا میل رفتاری کارکنان به اقدام بر مبنای گفتار، کردار یا تصمیم‌های مدیریت ارشد در وضعیت عدم اطمینان یا مخاطره است [۴۴]. اعتماد به مدیریت ارشد به باور کارکنان مبتنی بر این است که مدیران ارشد سازمان قابل اطمینان باشند و تصمیم‌هایی که توسط آن‌ها اتخاذ می‌شود به هیچ وجه به ضرر آن‌ها نباشد. در جریان اعتماد به مدیریت ارشد، کارکنانی که احساس می‌کنند مدیران ارشد سازمان قابل اطمینان‌اند، دلبستگی بیشتری نسبت به سازمان خود پیدا می‌کنند [۴۵]. مدیریت مشارکتی رویکردی است که نیاز انسان به احترام و برابری و در عین حال اظهار وجود را برطرف می‌سازد. افزایش مشارکت کارکنان در امور سازمانی موجب تسهیل در ارائه و اجرای برنامه‌های تغییر برای هماهنگی با تغییرات محیطی می‌شود. همچنین با استفاده از نظرهای بیشتر و اطلاعات جامع‌تر، علاوه بر بهبود در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، حمایت و پشتیبانی افراد را از نظرها و دستاوردها به همراه دارد و در نهایت منجر به بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان و اثربخشی سازمان می‌گردد.

- perspective on organizational cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2007. 16(2): p. 195-219.
4. Aslam, U., et al., Organizational cynicism and its impact on privatization (evidence from federal government agency of Pakistan). *Transforming Government: People, Process and Policy*, 2015. 9(4): p. 401-425.
 5. Stanley, D.J., J.P. Meyer, and L. Topolnytsky, Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 2005. 19(4): p. 429-459.
 6. Nair, P. and T. Kamalanabhan, The impact of cynicism on ethical intentions of Indian managers: The moderating role of seniority. *Journal of International Business Ethics*, 2010. 3(1): p. 14.
 7. Dean, J.W., P. Brandes, and R. Dharwadkar, Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 1998. 23(2): p. 341-352.
 8. Lamp, N.E., ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE US FISH AND WILDLIFE SERVICE: STRATEGIC HABITAT CONSERVATION (SHC) AS THE NEXT CONSERVATION APPROACH. 2011, Michigan State University.
 9. Gündüz, H.B. and Y.E. Ömür, Supervision anxiety as a predictor for organizational cynicism in teachers. *Journal of Human Sciences*, 2016. 13(1): p. 1381-1394.
 10. Özler, D.E. and C.G. Atalay, A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Business and Management Review*, 2011. 1(4): p. 26-38.
 11. Andersson, L.M. and T.S. Bateman, Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational behavior*, 1997: p. 449-469.
 12. Izard, C.E., Human emotions. Emotions, personality, and psychotherapy. 1977, New York: Plenum Press.
 13. Delken, M., Organizational cynicism: A study among call centers. Unpublished master thesis, University of Maastricht, 2004.
 14. Abraham, R., Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 2000. 126(3): p. 269.
 15. Fishbein, M. and I. Ajzen, Predicting and changing behavior: The reasoned action approach. 2011: Taylor & Francis.
 16. Pelit, E. and N. Pelit, The effects of mobbing on organizational cynicism: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*, 2014. 4(1): p. 34.
 17. Brown, M., et al., Understanding the change-cynicism cycle: The role of HR. *Human Resource Management*, 2015.
 18. Dunphy, D.C. and D.A. Stace, Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the OD model. *Organization Studies*, 1988. 9(3): p. 317-334.
 19. Levin, K., Frontiers in group dynamics: Concept, Method and reality in social equilibria and social change. *Human relations*, 1972. 1.
 20. Lewis, D., The place of organizational politics in strategic change. *Strategic Change*, 2002. 11(1): p. 25-34.
 21. Lawrence, P.R., How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 1969.
 22. Smith, I., Continuing professional development and workplace learning 13: Resistance to change-recognition and response. *Library management*, 2005. 26(8/9): p. 519-522.
 23. Mabin, V.J., S. Forgeson, and L. Green, Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training*, 2001. 25(2/3/4): p. 168-191.
 24. Mariotti, J.L., Ten steps for shifting an organization. *Management Review*, 1998. 87(1): p. 52.
 25. Zaltman, G., D.H. Florio, and L.A. Sikorski, Dynamic educational change: Models, strategies, tactics, and management. 1977: New York: Free Press.
 26. Pardo del Val, M. and C. Martínez Fuentes, Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 2003. 41(2): p. 148-155.

27. Vakola, M., The reasons behind change recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 2016. 31(1): p. 202-215.
28. Burke, W.W., *Organization change: Theory and practice*. 2013: Sage Publications.
29. Vance, R., S. Brooks, and P. Tesluk, *Organizational cynicism, cynical cultures, and organizational change*. Unpublished manuscript, Center for Applied Behavioral Sciences, Pennsylvania State University, 1996.
30. Wanous, J.P., A.E. Reichers, and J.T. Austin, Cynicism about organizational change measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 2000. 25(2): p. 132-153.
31. Qian, Y. and T.D. Daniels, A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 2008. 13(3): p. 319-332.
32. Broner, C., *Cynicism about Organizational Change: Disposition, Or Leadership Creation. The Reactions of K-12 Educators Undergoing Systems Change*: Walden University, 2003.
33. Aslam, U., et al., Detrimental effects of cynicism on organizational change: an interactive model of organizational cynicism (a study of employees in public sector organizations). *Journal of Organizational Change Management*, 2016. 29(4).
34. Decker, P., et al., Predicting implementation failure in organization change. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 2012. 16(2): p. 29.
35. Appelbaum, S.H., et al., Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part one). *Industrial and Commercial Training*, 2013. 45(4): p. 222-229.
36. Oreg, S., Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 2006. 15(1): p. 73-101.
37. Nyhan, R.C., Changing the paradigm trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 2000. 30(1): p. 87-109.
38. Albrecht, S. and A. Travaglione, Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 2003. 14(1): p. 76-92.
39. Sarafino, E.P. and T.W. Smith, *Health psychology: Biopsychosocial interactions*. 2014: John Wiley & Sons.
40. Bateman, G., *Employee perceptions of co-worker support and its effect on job satisfaction, work stress and intention to quit*. 2009.
41. Gray, J.A. and N. Muramatsu, When the job has lost its appeal: Intentions to quit among direct care workers. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 2013. 38(2): p. 124-133.
42. Arabaci, I.B., The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors. *African Journal of Business Management*, 2010. 4(13): p. 2802.
43. Bergström, O., A. Styhre, and P. Thilander, Paradoxifying organizational change: Cynicism and resistance in the Swedish Armed Forces. *Journal of Change Management*, 2014. 14(3): p. 384-404.
44. Mayer, R.C. and J.H. Davis, The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 1999. 84(1): p. 123.
45. Spreitzer, G.M. and A.K. Mishra, To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 2002. 23(6): p. 707-729.

۴۶. اقدسی، م.آ.س.ک. چهارسوقی. پ. شاه سمندی اصفهانی، ارائه مدلی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر افراد با استفاده از تئوری محدودیت‌ها؛ مورد کاوی پروژه نوب آهن اصفهان، ششمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، تهران، انجمن مهندسی صنایع ایران. ۱۳۸۷، دانشگاه صنعتی شریف.

The effect of Organizational cynicism on the Resistance to change

M. Mahmoudi-Maymand¹, S. Elhami^{2,*}

1. Associated professor, Department of Business Administration & MBA, Payame Noor University, Tehran, Iran
2. PhD Student and Lecture of Marketing Management, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

*Corresponding author Email: s.elhami1394@gmail.com

Recieved: February 2017, Accepted: May 2017

Abstract: Given that an important part of the resource, its human resources are more prominent role of staff in supporting organizational change from the past. As an essential part of the staff that will be most concerned with change, the different behavior patterns of their show in front of these changes. Organizations achieve a successful shift to employee behaviors and attention and provide an effective response against it done. The staff cynicism about the changes in the organization is new concepts in the field of organizational behavior. The staff cynicism is a form of resistance to changes in internal reforms. To change could be devastating for the organization. Understanding behavioral components and drive organizational cynicism and organizational implications of the relationship between them and other organizations helps reduce cynicism. In this study, we studied the history of public and organizational cynicism and after the introduction of organizational cynicism and approaches to study, change, and employee resistance to organizational change and its relationship with organizational cynicism is examined.

Keywords: Cynicism, Organizational cynicism, Resistance to organizational change, Change.