



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال دهم، شماره‌ی ۱۹، نیمه‌ی اول ۱۳۹۷

ابهام هدف و بدبینی سازمانی در بخش دولتی: آیا برداشت از سیاست سازمانی متغیر

اثرگذاری است؟

حسن دانایی فرد\*

جلیل دلخواه\*\*

راضیه قنبری\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۲/۱۴

#### چکیده:

از آنجایی که مأموریت اصلی سازمان‌های دولتی بهبود مستمر کیفیت ارائه خدمات به شهروندان است، کارکنان بدبین با تحت‌تأثیر قرار دادن شدید محیط کار، تهدیدی جدی در مسیر تحقق این مأموریت مهم به شمار می‌روند. بنابراین ضروری است هر سازمانی راهبردهایی در جهت به حداقل رساندن بدبینی سازمانی طراحی کند. بر این اساس، پژوهش حاضر با در نظر گرفتن عامل مهم "برداشت از سیاست سازمان" به بررسی تأثیر ابهام هدف سازمانی بر بدبینی سازمانی پرداخته است. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان ۱۸ سازمان دولتی می‌باشد که از این میان ۹۲۶ نفر به صورت تصادفی ساده برای نمونه انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد و روایی و پایایی پرسش‌نامه برای هر متغیر به روش روایی سازه و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. برای تحلیل داده‌های پژوهش به وسیله مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر، از نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس و اسپاس استفاده شد. نتایج حاکی از آن است که علاوه بر نقش تأثیرگذار ابهام هدف بر بدبینی سازمانی، ابهام هدف سازمانی از طریق برداشت از سیاست سازمانی تأثیر چشمگیری بر شکل‌گیری بدبینی سازمانی دارد.

**واژگان کلیدی:** بدبینی سازمانی، ابهام هدف سازمانی، برداشت از سیاست سازمانی، نقش میانجی و سازمان‌های دولتی.

\* استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. hdanaee@modares.ac.ir

\*\* نویسنده مسئول، استادیار مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

j.delkhal@modares.ac.ir

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

r.ghanbary@modares.ac.ir

## ۱- مقدمه

بدبینی سازمانی به نگرش شکاکانه کارکنان هنگام ارزشیابی انتقادی از انگیزه‌ها، اعمال و ارزش‌های سازمان اشعار دارد (آبگر، ۲۰۱۷). شایع‌ترین رفتارهای بدبینانه در سازمان مربوط به انتقاد از نبودن اعتماد و صداقت در سازمان، لحن طعنه‌آمیز هنگام سخن گفتن درباره سازمان، پیش‌بینی‌های منفی در مورد خط‌مشی‌های آینده مدیران و به سخره گرفتن اصول اخلاقی سازمان است (دین و همکاران، ۱۹۹۸).

در میان پدیده‌های سازمانی مفهوم اهداف سازمان دشوارترین و پیچیده‌ترین مفهومی است که تا به حال تحلیل‌گران سازمانی آن را مورد بررسی قرار داده‌اند. در حقیقت، اهداف سازمان زمانی معنای روشن خود را از دست می‌دهند و مبهم می‌شوند که به شکل‌های مختلفی تفسیر شوند (چان و رینی، ۲۰۰۵). در این راستا واریک<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) بر این باور است که اکثر سازمان‌های دولتی اهدافی نامشخص، غیرملموس و غیرقابل ارزشیابی دارند. پژوهش‌های بسیاری پیامدهای مخرب ابهام هدف<sup>۲</sup> بر عوامل مختلفی نظیر: "رضایت شغلی" (یونگ، ۲۰۱۳؛ چان و رینی، ۲۰۰۶)، "کاغذ بازی" (رینی، ۲۰۱۰؛ چان و رینی، ۲۰۰۶)، "عملکرد سازمانی" (رینی، ۲۰۱۰؛ چان و رینی، ۲۰۰۵) و "ترک خدمت" (یونگ، ۲۰۱۲) را مورد کنکاش قرار داده‌اند. بنابراین یکی از صلاحیت‌های مهم مورد نیاز مدیران، کاهش نگرش‌های منفی کارکنان از جمله بدبینی سازمانی به وسیله تعیین اهداف شفاف و حمایت از دستاوردهای کارکنان است (یونگ، ۲۰۱۳).

افزون بر این از نظر مینتزبرگ<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) سازمان‌ها "عرصه‌های سیاسی" هستند. سیاست سازمانی<sup>۴</sup> با اثرات گسترده‌ای که بر فرآیندهای مهم و اساسی یک سازمان همچون ارزشیابی عملکرد، تخصیص منابع و تصمیم‌گیری مدیریتی دارد، اثربخشی و کارایی را به شدت تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (چانگ و همکاران، ۲۰۰۹). در سازمان‌هایی که از

<sup>۱</sup>. Warwick

<sup>۲</sup>. Goal ambiguity

<sup>۳</sup>. Mintzberg

<sup>۴</sup>. Organizational politics

## ابهام هدف و بدبینی سازمانی در بخش دولتی: آیا برداشت ... ..... ۱۷۳

درجه سیاست‌زدگی بالایی برخوردارند پاداش‌های سازمانی با روابط، قدرت و عوامل محدود دیگری گره خورده‌است (هال و همکاران، ۲۰۰۴). بنابراین کارکنان واکنش‌های نامطلوبی به برداشت منفی خود از سیاست سازمان نشان می‌دهند زیرا سیاست به عنوان عامل استرس‌زای محیط‌های کاری، ایجاد کننده تعارض‌های بین فردی و نیز مانعی در برابر دستیابی به اهداف شخصی و کارراهه شغلی محسوب می‌شود (روزن و همکاران، ۲۰۰۹). همچنین برداشت منفی کارکنان از سیاست سازمان با کاهش "عملکرد شغلی" (چانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ هاچوارتر و همکاران، ۲۰۰۳)، "تعهد سازمانی" (خالید و ایشاک، ۲۰۱۵؛ ویگودا و تالمود، ۲۰۱۰)، شکل‌گیری "رفتارهای مخرب در محیط کار" (بدی و اسجات، ۲۰۱۳)، و "بدبینی سازمانی" (هاچوارتر و همکاران، ۲۰۰۴) ارتباط معنی‌داری دارد.

پژوهشگران مدیریت دولتی بر این باورند ابهام هدف در سازمان‌های دولتی بسیار بیشتر از سازمان‌های بخش خصوصی است. زیرا سازمان‌های دولتی به طور منظم درگیر در حل مشکلات خط‌مشی‌های پیچیده هستند، به‌علاوه هدایت و کنترل سازمان‌های دولتی در محیط‌های سیاسی که اغلب تنش‌آور و سرشار از اختلاف نظر و دیدگاه‌های متناقض هستند، دشوار به نظر می‌رسد. در چنین وضعیتی اهداف فرد و سازمان به احتمال بیشتری مبهم درک و تفسیر می‌شود، چون کارکنان به این نتیجه می‌رسند که شاخص‌های ارزشیابی دقیقی برای عملکرد وجود ندارد و رویه‌های سازمان مبتنی بر سیاست پنهان و ارزش‌های صوری است. (دیویس و استازک، ۲۰۱۵) از این‌رو انتظار می‌رود واکنش‌های منفی بیشتری مانند "رفتارهای مخرب در محیط کار" (آلی، قائم‌وای شاناونی، ۲۰۱۶)، کاهش "رضایت شغلی" (کادا و همکاران، ۲۰۱۶؛ خان و همکاران، ۲۰۱۶)، کاهش "تعهد سازمانی" (چیاپورو و همکاران، ۲۰۱۳؛ یاسین و خالید، ۲۰۱۵) و "تمایل بیشتر به ترک سازمان" (آلی، قائم‌وای شاناونی، ۲۰۱۶؛ چیاپورو و همکاران، ۲۰۱۳) از خود نشان دهند. بنابراین هدف این مطالعه بررسی نقش ابهام هدف بر بدبینی

سازمانی است و پژوهشگر بر آن است نقش برداشت از سیاست سازمانی<sup>۱</sup> را به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه بین متغیر مستقل و وابسته مورد تحلیل قرار دهد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- بدبینی سازمانی

بدبینی سازمانی نگرش منفی کارکنان است که از باور به سوء استفاده، تعصب و تبارگماری در محیط کار نشأت می‌گیرد (فریس و همکاران، ۱۹۹۸). مدل بدبینی آندرسون (۱۹۹۶) به سه دسته از عوامل مهم و تأثیرگذار در شکل‌گیری بدبینی سازمانی اشاره دارد. اولین دسته مربوط به ویژگی‌های محیط سازمان از جمله: افزایش ناعادلانه حقوق و مزایای مدیران اجرایی، اخراج کارکنان و فقدان پاسخگویی اجتماعی است. دسته دوم به شرایط درون سازمان نظیر: ارتباطات ضعیف، نداشتن صراحت کلام، رفتار بی‌ادبانه و بی‌کفایتی مدیریتی مربوط می‌شود. دسته آخر نیز ابهام نقش، تعارض نقش و حجم زیاد کار را دربرمی‌گیرد. بدبینی سازمانی خود از سه بُعد شناختی، عاطفی و رفتاری تشکیل شده است، به نحوی که فکر، احساس و عمل فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع کارمند بدبین معتقد است که در عملیات و رویه‌های سازمان عدالت، صداقت و خلوص نیت وجود ندارد (بُعد شناختی)، بخاطر احساس خشم، ناراحتی، نفرت و یا شرمساری خود عکس‌العمل‌های عاطفی منفی نسبت به سازمان دارد (بُعد عاطفی) و رفتارهای انتقادی شدیدی بر ضد سازمان از خود نشان می‌دهد (بُعد رفتاری) (دین و همکاران، ۱۹۹۸).

### ۲-۲- برداشت (ادراک) از سیاست سازمانی

سیاست سازمانی به‌کارگیری طیف وسیعی از تاکتیک‌های نفوذ به منظور بهبود منافع شخصی یا سازمانی است (فریس و همکاران ۱۹۸۹) و برداشت از سیاست سازمانی میزان درک افراد از اعمال و رفتارهای خودخواهانه کارکنانی است که اغلب با دستکاری ماهرانه خط‌مشی‌های سازمان به هزینه بهره‌برداری از دیگران و کسب دستاوردهای

---

<sup>۱</sup>. Perceptions of organizational politics

## ابهام هدف و بدبینی سازمانی در بخش دولتی: آیا برداشت ... ۱۷۵.....

کوتاه مدت همراه می‌شود (عباس و همکاران، ۲۰۱۴). چون فعالیت‌هایی که منجر به برداشت کارکنان از سیاست می‌شود (خودداری از ارائه اطلاعات، تظاهر به داشتن روابط دوستانه با دیگران، بدنام کردن همکاران و یا لابی با مدیران ارشد) اغلب به منافع سازمان و سایر همکاران توجهی نمی‌کند، برداشت کارکنان از سیاست سازمان اکثراً نه همیشه منفی، نادرست و تفرقه انگیز به‌شمار می‌رود (روزن، و همکاران، ۲۰۰۹). برداشت از سیاست سازمانی از سه بُعد؛ رفتارهای سیاسی سازمان، کارکنان و خط‌مشی‌های ارتقاء و پرداخت تشکیل شده است. به عبارت دیگر وقتی محیط سازمان غرق در سیاست شده باشد امکان به‌کارگیری سیاسی کاری را با امتناع از تنظیم قوانین و مقررات بازدارنده و خط‌مشی‌های تنبیه و پاداش برای کارکنان فراهم می‌کند (بُعد رفتار سیاسی سازمان). به‌علاوه افراد با پیوستن به گروه یا ائتلاف‌های خاصی می‌توانند با ایجاد تعارض و یا لطمه زدن به منافع مشروع دیگران با صرف کمترین تلاش به خواسته‌های مورد انتظار خویش دست‌یابند (بُعد رفتار سیاسی کارکنان) و اگر پاداش و ارتقاء بجای آنکه بر اساس ارزشیابی دقیق عملکرد باشد، مبتنی بر سیاست پنهان و ارزش‌های نامشخص باشد (بُعد خط‌مشی‌های ارتقاء و پرداخت) آنگاه برداشت منفی از سیاست سازمان در اذهان اکثریت کارکنان شکل می‌گیرد (کارکمار و کارلسون، ۱۹۹۷).

### ۲-۳- ابهام هدف سازمانی

ابهام هدف سازمانی به درجه‌ای از تفسیرپذیری هنگام درک و به‌کارگیری اهداف سازمان معنا می‌شود (پاندی و رینی، ۲۰۰۶). عوامل مهم شکل‌گیری ابهام هدف سازمانی در بخش دولتی را می‌توان دولتی بودن منابع مالی، تقاضاهای رقابتی بازیگران سیاسی، ماهیت خط‌مشی، پیچیدگی مسئله خط‌مشی، طول عمر و اندازه سازمان دانست (چان و رینی، ۲۰۰۵). همچنین رویکردهای ضد و نقیضی در ارتباط با ابهام هدف سازمانی وجود دارد: یک رویکرد بر شدت ابهام در اهداف بخش دولتی نسبت به بخش خصوصی، یک رویکرد پیامدهای منفی ابهام هدف و رویکرد دیگر نیز منافع ناشی از ابهام هدف نظیر یادگیری متقابل، کنترل ذینفعان دارای قدرت و آزادی عمل مدیران را هدف

قرارداده‌است (یونگ و رینی، ۲۰۱۱). ابهام هدف دارای چهار بُعد است. بدین ترتیب هنگامی که مأموریت سازمان به سادگی درک و فهمیده نشود (بعد ابهام در مأموریت ادراک شده)، دستورالعمل‌های لازم جهت تحقق اهداف مشخص نباشند (بعد ابهام هدف هدایتی)، در فرآیند ارزشیابی هدف شاخص‌های عملکرد مبهم باشند (بعد ابهام در ارزشیابی هدف) و هیچ گونه توافقی درباره تقدم و تأخر اهداف سازمان وجود نداشته‌باشد (بعد ابهام در الویت‌بندی هدف) به طور کلی می‌توان گفت سازمان با ابهام هدف روبروست (چان و رینی، ۲۰۰۵).

### ۳- فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

#### ۳-۱- بدبینی سازمانی و ابهام هدف سازمانی

پژوهشگران براین باورند که ابهام هدف در سازمان‌های دولتی و عمومی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک را امری پیچیده و بگرنج می‌سازد (رینی و یونگ، ۲۰۱۰). ابهام در ارزشیابی هدف به عنوان یکی از ابعاد ابهام هدف زمانی روی می‌دهد که مأموریت سازمان در قالب اهداف عینی و شاخص‌های عملکردی قابل تعریف نباشد (چان و رینی، ۲۰۰۵). از این رو فقدان شاخص‌های عینی و قابل سنجش می‌تواند بر نگرش کارکنان درباره عملکرد واقعی و عملکرد مورد انتظار سازمان تأثیرگذار باشد. زیرا شاخص‌های ارزشیابی عملکرد در نظر کارکنان گنگ و نامشخص می‌شوند و به دنبال آن معنی‌دار بودن شغل و رضایت شغلی کاهش می‌یابد (یونگ، ۲۰۱۳). همچنین بر اساس نظریه مبادله اجتماعی<sup>۱</sup> کارکنان در مقابل ارائه خدمات به سازمان انتظار قردانی و جبران خدمات دارند. بنابراین وقتی به انتظارات کارکنان پاسخی داده نمی‌شود آن‌ها احساس می‌کنند در سازمان نابرابری وجود دارد و نسبت به عملکرد مدیریت و رویه‌های موجود سازمان بدبین می‌شوند (بشیر، ۲۰۱۱). با توجه به استدلال فوق می‌توان انتظار داشت هر قدر در سازمان‌های دولتی اهداف و مأموریت سازمان در اذهان کارکنان

---

<sup>۱</sup>. Social exchange theory

## ابهام هدف و بدبینی سازمانی در بخش دولتی: آیا برداشت ... ۱۷۷.....

مبهم‌تر جلوه کند، متقابلاً بدبینی سازمانی افزایش یابد. به بیان دیگر فرضیه اول پژوهش را می‌توان به شرح ذیل تدوین نمود:

**فرضیه اول: "ابهام هدف سازمانی بر بدبینی سازمانی تاثیر معناداری دارد."**

### ۳-۲- برداشت از سیاست سازمانی و ابهام هدف سازمانی

رینی<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) به این نتیجه رسید که چون سازمان‌های دولتی با محیط سیاسی دست و پنجه نرم می‌کنند اغلب با اهداف چندگانه، نامشخص و متعارض روبرو هستند (رینی و یونگ، ۲۰۱۰). وقتی اهداف سازمان مبهم و تفسیرپذیر می‌شوند کارکنان احساس می‌کنند فضای سازمان با سیاست منفی آمیخته شده است و مشخصاً تصمیم‌گیری، قدرت و کنترل در دست معدودی از افراد قرار دارد. بنابراین استقلال کاری کارکنان به شدت کاهش می‌یابد و آن‌ها به صورت مداوم می‌بایست بر رفتار خود کنترل و نظارت داشته باشند و آن را مطابق با هنجارهای سیاسی سازمان تغییر دهند (بدی و اسپات، ۲۰۱۳). در نتیجه با توجه به پیامدهای ابهام هدف این احتمال وجود دارد که ابهام هدف بر برداشت کارکنان از سیاست سازمان تأثیر گذاشته و باور به وجود سیاست منفی را شکل و یا تشدید دهد. با توجه به توضیحات ارائه شده فرضیه دوم پژوهش حاضر به شرح ذیل می‌باشد:

**فرضیه دوم: "ابهام هدف سازمانی بر برداشت کارکنان از سیاست منفی سازمان**

**تاثیر معناداری دارد."**

### ۳-۳- بدبینی سازمانی و برداشت از سیاست سازمانی

پژوهش‌ها نشان می‌دهند برداشت از سیاست به شکل‌گیری نگرش‌های بدبینانه منجر شده و اثرات نامطلوبی را به همراه دارد (بشیر، ۲۰۱۱). در واقع کارکنان بدبین معتقدند که نتیجه عملکرد خود را در قالب بازپرداخت‌ها و مزایا دریافت نمی‌کنند و اعتمادی به مدیریت سازمان ندارند زیرا مدیر را فردی می‌شناسند که اصول صداقت،

---

<sup>1</sup>. Rainey

انصاف و خلوص‌نیت را قربانی منافع شخصی می‌کند و رفتارش همواره بر پایه فریب و انگیزه‌های پنهان است (خان و همکاران، ۲۰۱۶). با توجه به اینکه ارتباط مثبت برداشت از سیاست سازمانی و بدبینی سازمانی در پژوهش‌های دیگری (دانایی فرد و همکاران، ۲۰۱۹؛ هاچوارتر و همکاران، ۲۰۰۴) هم به تأیید رسیده است می‌توان انتظار داشت برداشت منفی کارکنان از سیاست سازمان منجر به نگرش‌های منفی و بدبینی سازمانی بیشتری شود. به عبارت دیگر می‌توان فرضیه سوم پژوهش را اینگونه بیان کرد:

**فرضیه سوم: "برداشت کارکنان از سیاست منفی سازمان بر بدبینی سازمانی**

**تأثیر معناداری دارد."**

### ۳-۴- نقش میانجی برداشت از سیاست سازمانی

همانطور که پیش‌تر اشاره شد، سازمان‌های دولتی در محیط‌های سیاسی و نامتعارض فعالیت می‌کنند و مشخصه اصلی آن‌ها ابهام هدف است. در واقع زمانی که رویه‌ها، خط‌مشی‌ها و مقررات شکل‌دهنده رفتار افراد مبهم و اندک‌اند و یا وقتی سازمان با منابع محدود و کمیاب روبرو می‌شود سیاست کم کم در سازمان رخنه پیدا می‌کند (براین، ۲۰۰۵). پس می‌توان سیاست سازمان را یکی از پیامدهای اجتناب ناپذیر ابهام هدف دانست. همان‌گونه که پژوهش‌ها (پاندی و رایت، ۲۰۰۶) هم پیوند تنگاتنگ ابهام هدف و نفوذ سیاسی را به تأیید رسانده‌اند. به‌علاوه براساس نظریه استیصال-تهاجم<sup>۱</sup> اگر کارکنان به این نتیجه برسند که فضای سیاسی سازمان به حفظ موقعیت و منافع آن‌ها کمکی نمی‌کند، به رفتارهای خشونت آمیز متوسل می‌شوند (بشیر، ۲۰۱۱). بدبینی سازمانی هم که به شکل رفتارهای انتقادی شدیدی نمود پیدا می‌کند ریشه در عوامل مختلفی از جمله: توزیع نابرابر قدرت، افزایش ناعادلانه حقوق و مزایا، ارتباطات ضعیف و عملکرد ضعیف سازمانی دارد (ریچارز و همکاران، ۱۹۹۷). بدین ترتیب وقتی کارکنان مشاهده می‌کنند که کشمکش‌های مخرب بر سر قدرت، اختلاف سران عالی رتبه سازمان و سیاست مخفیانه و پنهان کاری در بافت سازمان وجود دارد نگاه

<sup>۱</sup>. frustration-aggression theory

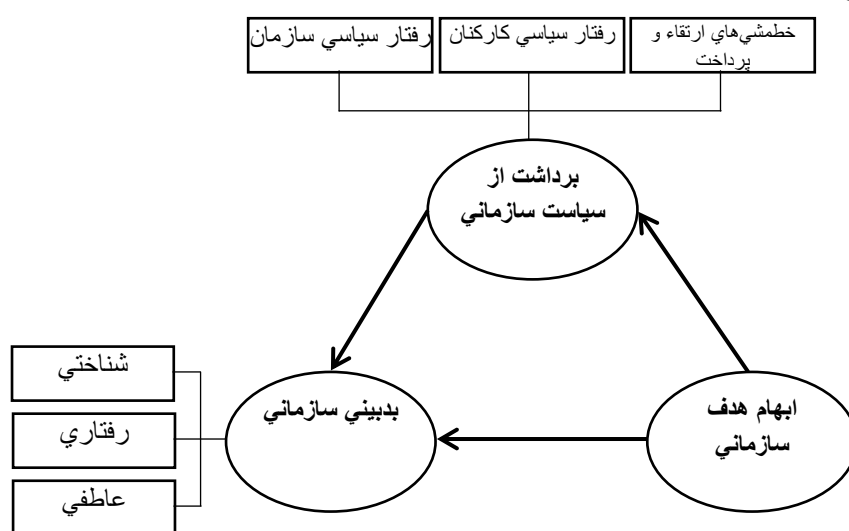


## ابهام هدف و بدبینی سازمانی در بخش دولتی: آیا برداشت ... ..... ۱۷۹

تحقیق‌آمیز و خالی از ارزشی به فعالیت‌های سیاسی دارند و بدبینی آن‌ها افزایش می‌یابد (هاچوارتر و همکاران، ۲۰۰۴). با توجه به اینکه برداشت از سیاست ارتباط بسیاری با نگرش‌های شغلی نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مشارکت شغلی دارد و تأثیرات میان پیشایندهایی مانند رضایت شغلی، اضطراب شغلی و تمایل به ترک خدمت را با عوامل متعددی بارها میانجی‌گری کرده (وال و پیروی، ۲۰۰۰) و از طرفی ارتباط این متغیر با ابهام هدف (پاندی و رایت، ۲۰۰۶) و بدبینی سازمانی (هاچوارتر و همکاران، ۲۰۰۴؛ دانایی فرد و همکاران، ۲۰۱۹) هم در دانش موجود به تأیید رسیده است، این احتمال وجود دارد که این بار هم به عنوان متغیر میانجی پیامد مستقیم ابهام هدف باشد و ارتباط بین ابهام هدف سازمانی و بدبینی سازمانی را به‌طور غیرمستقیم شکل دهد. در این راستا فرضیه چهارم پژوهش به شرح ذیل تدوین شد:

فرضیه چهارم: "ابهام هدف سازمانی از طریق برداشت از سیاست سازمانی، بدبینی سازمانی را شکل می‌دهد."

بر اساس آنچه در تبیین فرضیات پژوهش ارائه شد می‌توان مدل مفهومی پژوهش را به شرح شکل ذیل تصویر نمود:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

#### ۴- روش شناسی پژوهش

روش این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای، راهبرد پیمایشی، شیوه پژوهش کمی، افق زمانی تک مقطعی و ابزار گردآوری داده پرسش‌نامه است.

#### ۴-۱- جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی تابع ۱۸ وزارتخانه کشور است. بدین منظور با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و با شانس انتخاب برابر برای هر سازمان، تعداد ۱۸ سازمان دولتی به شرح: ۱- دانشگاه تربیت مدرس، ۲- دانشگاه علوم پزشکی ایران، ۳- بانک کشاورزی، ۴- بنیاد شهید، ۵- اداره مالیات، ۶- سازمان ثبت املاک و اسناد، ۷- شرکت ارتباطات زیرساخت، ۸- سازمان شهرداری‌ها، ۹- صدا و سیما، ۱۰- سازمان مدیریت، ۱۱- شرکت مادر تخصصی برق، ۱۲- شرکت بیمه ایران، ۱۳- بانک رفاه، ۱۴- شرکت خودرو سازی سایپا، ۱۵- گمرک، ۱۶- وزارتخانه آموزش و پرورش، ۱۷- شرکت نفت ایران و ۱۸- نیروی انتظامی به عنوان نمونه انتخاب شدند. حجم نمونه این پژوهش با تعداد ۹۲۶ نفر، نامحدود (بر اساس جدول بارلت، کارتلک و هیگنز<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)) در نظر گرفته شد. به منظور کسب اطمینان ۱،۱۱۵ پرسش‌نامه توزیع شد (تقریباً هر سازمان ۶۰ عدد) و ۹۲۶ پرسش‌نامه کامل برای تجزیه و تحلیل گردآوری شد (نرخ بازگشت ۸۳ درصد).

#### ۴-۲- ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استاندارد و مبتنی بر طیف ۵ تایی لیکرت استفاده شده است. پرسش‌نامه مورد استفاده شامل دو بخش است. بخش اول ۵ سؤال در رابطه با اطلاعات پایه و عمومی پاسخ‌دهندگان شامل: ۱- جنسیت، ۲- سن، ۳- وضعیت تأهل، ۴- سطح تحصیلات و ۵- سابقه کاری می‌باشد. در بخش دوم برای سنجش متغیر وابسته بدبینی سازمانی از پرسش‌نامه ۱۳ گویه‌ای دین و همکاران<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>. Barlett, Kotrlík & Higgins

<sup>۲</sup>. Dean & et al

## ابهام هدف و بدبینی سازمانی در بخش دولتی: آیا برداشت ... ۱۸۱.....

(۱۹۹۸) با ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری و برای سنجش متغیر میانجی برداشت از سیاست سازمانی پرسش‌نامه ۱۵ گویه‌ای کاکمار و کارلسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) مشتمل بر ابعاد رفتار سیاسی سازمان، رفتار سیاسی کارکنان و خط مشی‌های ارتقاء و پرداخت و درنهایت برای متغیر مستقل ابهام هدف سازمانی پرسش‌نامه رینی (۱۹۸۳) و ۳ مؤلفه<sup>۲</sup> مربوط به بُعد ابهام در مأموریت ادراک شده مورد استفاده قرار گرفتند.

### ۴-۳- روایی و پایایی ابزار سنجش

به‌منظور سنجش روایی سازه و پایایی هر یک از متغیرها از آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج حاصل از دو آزمون مذکور در جدول شماره یک حاکی از آن است که تمام ابعاد مدل مفهومی پژوهش از پایایی بالا و روایی مطلوبی برخوردارند.

جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی تأییدی و آلفاکرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیر	بُعد	بار عاملی	آلفاکرونباخ
ابهام هدف	ابهام در مأموریت ادراک شده	۰/۷۶	۰/۸۳۹
بدبینی سازمانی	شناختی	۰/۶۹	۰/۸۸۷
	عاطفی	۰/۸۸	۰/۹۵۴
	رفتاری	۰/۶۶	۰/۸۲۶
برداشت از سیاست	رفتار سیاسی سازمان	۰/۸۴	۰/۸۱۹
	رفتار سیاسی کارکنان	۰/۴۵	۰/۷۲۳
	خط‌مشی‌های ارتقاء و پرداخت	۰/۴۰	۰/۶۷۲

### ۴-۴- بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

پیش از آزمون فرضیه‌ها و بررسی مدل مفهومی پژوهش با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر در نرم افزار smart pls لازم است تا از کیفیت مدل با استفاده از شاخص‌های موجود در این رابطه اطمینان حاصل نمود.

<sup>۱</sup>. Kacmar & Carlson

جدول ۲- شاخص‌های کیفیت مدل برای هر یک از متغیرها و ابعاد آن

نام متغیر و ابعاد آن	واریانس استخراج شده	پایایی مرکب	ضریب تعیین	مقادیر اشتراکات
ابهام هدف	۰/۷۵۷	۰/۹۰۲	-	۰/۷۵۷
بدبینی سازمانی	۰/۵۵۸	۰/۹۴۱	۰/۴۶۹	۰/۵۵۸
بُعد شناختی	۰/۶۹۲	۰/۹۱۸	۰/۷۶۴	۰/۶۹۲
بُعد عاطفی	۰/۸۷۹	۰/۹۶۶	۰/۸۳۰	۰/۸۷۹
بُعد رفتاری	۰/۶۵۷	۰/۸۸۴	۰/۶۵۱	۰/۶۵۷
برداشت از سیاست سازمانی	۰/۵۲۵	۰/۸۶۲	۰/۱۸۴	۰/۳۱۹
بُعد رفتار سیاسی سازمان	۰/۸۴۷	۰/۹۱۷	۰/۶۸۷	۰/۸۴۷
بُعد رفتار سیاسی کارکنان	۰/۴۹۰	۰/۸۱۴	۰/۷۵۰	۰/۴۲۰
بُعد خط‌مشی‌های ارتقاء و پرداخت	۰/۴۷۵	۰/۷۷۴	۰/۶۴۶	۰/۳۷۸

مطابق با جدول ۲ مشاهده می‌شود که میزان واریانس استخراج شده هر یک از متغیرها و ابعاد آن مقداری بالاتر و یا نزدیک به ۰/۵ درصد را نشان می‌دهد که بیانگر روایی همگرایی مطلوب آنهاست. به علاوه، پایایی مرکب با مقداری بالاتر از ۰/۷ درصد، نشان دهنده سطح همبستگی بالای متغیرها و ابعاد آن است. مقادیر ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد که متغیر مستقل بر متغیر وابسته، میانجی و ابعاد هر کدام نقش تبیین‌کنندگی قابل قبول تا قابل توجه‌ای دارد. در نهایت شاخص نیکویی برازش مدل این پژوهش طبق رابطه ذیل بدست آمده است:

$$GOF = \sqrt{(\text{Communality}) \times (R^2)} = \sqrt{0.6118 \times 0.5851} = 0.5983$$

با توجه به اینکه مقدار این شاخص بالاتر از ۰/۳۶ است، مدل مفهومی این پژوهش از سطح برازش قوی برخوردار است.

## ۵- تحلیل یافته‌ها

### ۵-۱- تحلیل توصیفی اطلاعات جمعیت شناختی

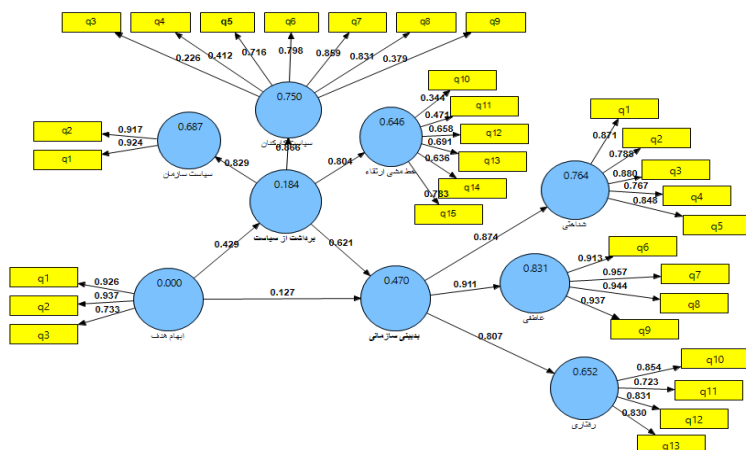
از میان شرکت کنندگان در این مطالعه، سهم زنان ۴۳/۴ درصد و سهم مردان ۵۶/۶ درصد با حداقل سن ۱۸ و حداکثر ۶۳ سال بوده است. همچنین ۷۸/۶ درصد پاسخ دهندگان متأهل و ۲۱/۴ درصد مجرد با حداقل میزان سابقه کاری ۱ و حداکثر ۲۹ سال داشته‌اند. به علاوه، بخش اعظم افراد با فراوانی ۳۹/۳ و ۴۵/۲ درصد تحصیلات لیسانس،

## ابهام هدف و بدبینی سازمانی در بخش دولتی: آیا برداشت ..... ۱۸۳

فوق لیسانس و بالاتر داشته و تنها ۷/۱ و ۸/۴ درصد دارای تحصیلات دیپلم و فوق دیپلم بوده‌اند.

### ۵-۲- یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها

برای آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش، مدل سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به کار گرفته شد. نتایج حاصل از این روش به قرار زیر است:



شکل ۲- ارتباط بین ابهام هدف سازمانی و بدبینی سازمانی با حضور متغیر میانجی برداشت از سیاست سازمانی در

حالت تخمین ضرایب استاندارد (خروجی SmartPLS)

جدول ۳- ضریب مسیر، آماره‌تی و نتیجه هر یک از فرضیه‌های پژوهش

عنوان فرضیه	ضریب مسیر	آماره‌تی	سطح معنی‌داری	نتیجه
۱- ابهام هدف ← بدبینی سازمانی	۰/۳۹۳	۱۲/۷۶		
ابهام هدف ← شناختی	۰/۸۷۸	۹۵/۱۲	< ۰/۰۵	تأیید فرضیه
ابهام هدف ← عاطفی	۰/۹۱۱	۱۵۶/۸۹		
ابهام هدف ← رفتاری	۰/۸۰۸	۶۰/۲۳		
۲- ابهام هدف ← برداشت از سیاست	۰/۴۲۹	۱۳/۷۷		
ابهام هدف ← رفتار سیاسی کارکنان	۰/۸۲۹	۷۲/۵۲	< ۰/۰۵	تأیید فرضیه
ابهام هدف ← رفتار سیاسی کارکنان	۰/۸۶۶	۶۷/۰۵		
ابهام هدف ← ختمش‌های پرداخت	۰/۸۰۴	۵۴/۳۱		
۳- برداشت از سیاست ← بدبینی سازمانی	۰/۶۷۸	۳۶/۱۱		
برداشت از سیاست ← شناختی	۰/۸۷۱	۹۲/۹۴	< ۰/۰۵	تأیید فرضیه
برداشت از سیاست ← عاطفی	۰/۹۱۲	۱۶۷/۹۲		

عنوان فرضیه	ضریب مسیر	آماره‌تی	سطح معنی‌داری	نتیجه
برداشت از سیاست ← رفتاری	۰/۸۱۰	۵۹/۲۴		
۴- ابهام هدف ← برداشت از سیاست ← بدبینی سازمانی	۰/۶۵۹	۲۴/۰۲	< ۰/۰۵	تأیید فرضیه

همانطور که جدول ۳ نشان می‌دهد، آماره‌تی برای هر یک از فرضیه‌ها مقداری بیشتر از ۱/۹۶ را نشان می‌دهد، بنابراین تمام فرضیه‌ها در سطح معنی‌داری ۵ درصد به تأیید می‌رسند. یعنی متغیر ابهام هدف بر بدبینی سازمانی و برداشت از سیاست و نیز متغیر برداشت از سیاست بر بدبینی سازمانی تأثیر معنی‌داری داشته‌اند. از طرفی مثبت بودن ضرایب مسیر (بتا) نشان می‌دهد که تأثیرات مذکور از نوع مثبت و در جهت مستقیم است. به عبارت دیگر اگر ابهام هدف یک واحد افزایش یابد، بدبینی سازمانی ۳۹/۳ درصد و برداشت از سیاست ۴۲/۹ درصد افزایش می‌یابند و اگر برداشت از سیاست یک واحد افزایش یابد متقابلاً بدبینی سازمانی ۶۷/۸ درصد افزایش می‌یابد.

به طور کلی بر اساس شکل ۲ و جدول ۳ مشاهده می‌شود که مقدار ضریب تعیین قبل از ورود متغیر میانجی ۱۵/۴ درصد بوده است. با ورود متغیر میانجی برداشت از سیاست سازمانی این مقدار به ۴۷ درصد افزایش یافته است. یعنی متغیر میانجی به میزان ۳۱/۶ درصد در ارتباط بین متغیر مستقل و وابسته تأثیرگذار بوده است. همچنین ضرایب مسیر نشان می‌دهند که در ابتدا افزایش یک واحدی ابهام هدف منجر به افزایش ۳۹/۳ درصدی بدبینی سازمانی شده، اما متغیر میانجی این مقدار را به ۶۵/۹ درصد افزایش داده است. پس می‌توان گفت متغیر میانجی برداشت از سیاست سازمانی توانسته است بر ارتباط بین ابهام هدف سازمانی و بدبینی سازمانی تأثیر زیادی داشته باشد ( $P < 0/05$  و  $B = 0/659$ ).

#### ۶- بحث، بررسی، نتیجه‌گیری و پیشنهادات

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر ابهام هدف سازمانی بر بدبینی سازمانی با توجه به نقش میانجی برداشت از سیاست سازمانی صورت گرفت. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشانگر تأیید فرضیه‌های پژوهش است. فرضیه نخست به تبیین تأثیر ابهام هدف

## ابهام هدف و بدبینی سازمانی در بخش دولتی: آیا برداشت ... ۱۸۵.....

سازمانی بر بدبینی سازمانی می‌پرداخت. نتایج نشان دهنده تأثیر مثبت و معنی‌داری متغیر مستقل بر وابسته است ( $t=12/76$  و  $B=0/393$ ) اما به نظر می‌رسد که این ارتباط از طریق متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر تأثیر بیشتری داشته باشد. در واقع وقتی اهداف سازمان مبهم یا نامشخص می‌شوند، متقابلاً اهداف فردی مبهم‌تر و نامشخص‌تر می‌شوند (رایت، ۲۰۰۴). بدین ترتیب کارکنانی که با ابهام نقش روبرو می‌شوند چون نمی‌توانند درک کنند که چگونه کارشان به منافع و اهداف استراتژیک کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان مربوط می‌شود، انگیزه آنان به داشتن تلاش و انرژی بیشتر برای دستیابی به اهداف کاهش می‌یابد. به علاوه، اهدافی که به خوبی مشخص نشده و مورد توافق کارکنان و مدیران نباشند در سنجش و ارزشیابی عملکرد کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد (دیویس و استازک، ۲۰۱۵). به تدریج فقدان شاخص‌های ارزشیابی عملکرد زمینه شکل‌گیری دیدگاه بدبینانه کارکنان را شکل می‌دهد به گونه‌ای که نسبت به فرآیندهای تعیین اهداف و کارراهه شغلی بدبین می‌شوند.

فرضیه دوم به بررسی تأثیر ابهام هدف سازمانی بر برداشت از سیاست سازمانی پرداخت. نتایج بیانگر تأثیر مثبت و معنی‌دار متغیر مستقل بر میانجی است ( $t=13/77$  و  $B=0/429$ ). پژوهشگران بر این باورند که ابهام هدف در سازمان‌های دولتی به تمرکز قدرت کمک شایانی می‌کند. ابهام هدف با افزایش کاغذبازی منجر به ازدیاد قواعد و الزامات رویه‌ای می‌گردد (رینی، یونگ، ۲۰۱۰). در این شرایط وقتی عملاً قدرت و کنترل سازمان وابسته به تعداد محدودی فرد در رأس قدرت است، زمینه استفاده از سیاست، نفوذ و شکل‌گیری رفتارهای خودخواهانه ایجاد می‌شود.

فرضیه سوم به تبیین نقش برداشت از سیاست سازمانی بر بدبینی سازمانی می‌پردازد، نتایج نشان می‌دهد که برداشت از سیاست سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر بدبینی سازمانی دارد ( $t=36/11$  و  $B=0/678$ ). در حقیقت، هر چه قدر برداشت کارکنان از سیاست سازمان بیشتر باشد، از نظر آن‌ها عدالت، انصاف و برابری به میزان کمتری در سازمان وجود دارد (فریس و کاکمار، ۱۹۹۲) در نتیجه زمینه ایجاد استرس و تنش روانی

ناشی از نبودن رویه‌های عادلانه سازمان در کارکنان افزایش می‌یابد (ویگودا و تالمود، ۲۰۱۰). به علاوه، وقتی جو سیاسی سازمان اشاعه‌دهنده رفتارهای خویش‌خدمتی برخی کارکنان شود، موجب واکنش‌های عاطفی منفی دیگر کارکنان از جمله دلزدگی شغلی و کاهش تعهد سازمانی می‌شود (بدی و اسچات، ۲۰۱۳).

فرضیه چهارم به بررسی نقش برداشت از سیاست سازمانی به عنوان متغیر میانجی بر ارتباط بین ابهام هدف سازمانی و بدبینی سازمانی می‌پردازد. نتایج حاکی از نقش مثبت و تأثیرگذار برداشت از سیاست سازمانی در ارتباط بین متغیرهای مستقل و وابسته است ( $t=24/02$  و  $B=0/659$ ). افزایش ابهام در اهداف سازمان این دیدگاه را در کارکنان ایجاد می‌کند که در واقع فضای سیاسی و منفی سازمان تفسیرهای چندگانه و ابهام را ایجاد کرده‌است زیرا وقتی کارکنان محیط سازمان را سیاسی درک می‌کنند اغلب آن را مبهم، تنش‌زا و ناامید کننده می‌دانند (فریس و همکاران، ۱۹۸۹). چون در این حالت سازمان زمینه ایجاد سیاسی کاری و استفاده نادرست از سیاست را فراهم می‌کند و افرادی که متمایل به بهره‌کشی از دیگران هستند به منافعی دست می‌یابند که اغلب به طریق مشروع قابل دستیابی نبوده‌است (مینتزبرگ، ۱۹۸۳). در چنین شرایطی برداشت کارکنان از حمایت سازمان منفی می‌شود و این تصور ایجاد می‌شود که فقط به انتظارات افراد خاصی در سازمان پاسخ داده می‌شود. از این رو رضایت شغلی و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به تدریج زمینه‌های نارضایتی و ایجاد نگرش‌هایی منفی همچون بدبینی را شکل می‌دهد زیرا کارکنان بدبین بر این باورند که در سازمان هیچ گونه اعتماد و هم‌دلی وجود ندارد و رفتار کارکنان و مدیران همواره بر پایه غرض ورزی‌های شخصی و دستابی به منفعت طلبی‌های فردی است.

**با توجه به نتایج این پژوهش مدیران و خبرگان سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود با افزایش استقلال و توانمندسازی کارکنان، ترویج همکاری و ارتباطات میان همه اعضای سازمان، تشویق کردن کارکنان به بیان دیدگاه خود به صورت آشکار در مقابل مدیریت و افزایش مشارکت مؤثر در فرآیند تصمیم‌گیری به کاهش سطح بدبینی**



## ابهام هدف و بدبینی سازمانی در بخش دولتی: آیا برداشت ... ..... ۱۸۷

کارکنان کمک کنند. آموزش نیز در سازمان باید به شکل هنجاری باشد که بر ارتقای فرهنگ اعتماد در تمام سطوح سازمان با ایجاد فضایی از اعتماد به نفس، اتخاذ شیوه‌های عملیاتی عادلانه، فارغ از هرگونه تعارض و ایجاد احساس عدالت و انصاف در میان کارکنان همراه باشد تا به کاهش بدبینی سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. بر اساس رویکرد مبتنی بر شایستگی، مدیریت کردن سیاست سازمانی منافع بسیاری از طریق ایجاد جو اجتماعی مثبت به ارمغان می‌آورد. بر این اساس باید مزایا و مشوق‌های حاصل از فعالیت‌های سیاسی را کاهش داد و مکانیسمی فراهم کرد تا با مستندسازی تصمیم‌های مربوط به اشتغال، پاداش و ارتقاء شفافیت را در کل سیستم ایجاد کرد.

در ارتباط با ابهام هدف، مدیران دولتی بایستی فرهنگ ارتباطات مؤثری به منظور افزایش درک زیردستانشان از اهداف سازمانی شکل دهند. از این رو خط‌مشی‌های پرسنلی و مدیریت منابع سازمانی با ایجاد پاداش‌های درونی و بیرونی می‌توانند به افزایش برداشت کارکنان از اهمیت شغل یا هدف منجر شوند.

**از پژوهشگران آتی انتظار می‌رود،** با توجه به اینکه تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مطالعه به طور کلی و بدون در نظر گرفتن مقایسه بین سازمان‌های دولتی مختلف انجام گرفت، پژوهش‌های آینده می‌توانند با تحلیل چندسطحی به بررسی جنبه‌های گوناگون این سازمان‌ها نظیر پیچیدگی، اندازه سازمان، طول عمر سازمان و ... بپردازند. مضاف بر این، در این پژوهش تنها از یک بُعد ابهام هدف (ابهام در مأموریت ادراک شده) استفاده شده‌است، بنابراین پژوهشگران آتی می‌توانند، پژوهش‌های دیگری در ارتباط با سایر ابعاد ابهام هدف (ابهام هدف ارزشیابی، هدایتی و الویتی) انجام دهند.

### ۷- منابع

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenoghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813-1830.

- Abugre, J. (2017). Relations at workplace, cynicism and intention to leave: a proposed conceptual framework for organisations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 1-23.
- Aly, N. A. E. F. M., Ghanem, M., & El-Shanawany, S. (2016). Organizational Cynicism and Its Consequences on Nurses and Quality of Care in Critical Care and Toxicology Units. *Journal of Education and Practice*, 7(8), 85-96.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Barlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Bashir, S. (2011). *Organizational cynicism, development and testing of an integrated model: a study of public sector employees in pakistan*. Unpublished doctoral dissertation, University Karachi.
- Bedi, A., & Schat, A. C. (2013). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 246-259.
- Byrne, Z. S. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175-200.
- Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779-801.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee

- organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 529-557.
  - Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2006). *Consequences of goal ambiguity in public organizations*. Cambridge University Press: Cambridge, UK.
  - Danaee Fard, H., Delkhah, J., Ghanbary, R.(2019). Organizational Cynicism and Public Service Motivation: Explaining the Role of Moderating Employees' Perceptions of Organizational Politics and Organizational Goal Ambiguity. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*,7(1), 11-26. (In Persian)
  - Davis, R. S., & Stazyk, E. C. (2015). Examining the links between senior managers' engagement in networked environments and goal and role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(3), 433-447.
  - Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
  - Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
  - Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
  - Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). *Politics in organizations*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
  - Hall, A. T., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Bowen, M. G. (2004). *The dark side of politics in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hochwarter, W. A., James, M., Johnson, D., & Ferris, G. R. (2004). The interactive effects of politics perceptions and trait cynicism on work outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 44-57.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438-456.
  - Jung, C. S. (2012). Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 209-234.
  - Jung, C. S. (2013). Organizational goal ambiguity and job satisfaction in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(4), 955-981.
  - Jung, C. S., & Rainey, H. G. (2011). Organizational goal characteristics and public duty motivation in US federal agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 28-47.
  - Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627-658.
  - Khalid, S., & Ishaq, S. (2015). Job related outcomes in relation to perceived organizational politics. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(1), 133-148.
  - Khan, R., Naseem, A., & Masood, S. A. (2016). Effect of continuance commitment and organizational cynicism on employee satisfaction in engineering organizations. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(4), 141-146.
  - Kudo, F. T., Sakuda, K. H., & Tsuru, G. K. (2016). Mediating Organizational Cynicism: Exploring the Role of Hope Theory on Job Satisfaction. *Universal Journal of Management*, 4(12), 678-684.

- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Pandey, S. K., & Rainey, H. G. (2006). Public managers' perceptions of organizational goal ambiguity: Analyzing alternative models. *International Public Management Journal*, 9(2), 85-112.
- Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2006). Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532.
- Rainey, H. G. (1993). Toward a theory of goal ambiguity in public organizations. *Research in Public Administration*, 2(1), 121-166.
- Rainey, H. G. (2010). *Goal ambiguity and the study of American bureaucracy*. The Oxford Handbook of American Bureaucracy. New York, NY: Oxford University Press.
- Rainey, H. G., & Jung, C. S. (2010). Extending goal ambiguity research in government: From organizational goal ambiguity to programme goal ambiguity. *Public Management and Performance: Research Directions*, 34-59.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Rosen, C. C., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2009). The emotional implications of organizational politics: A process model. *Human Relations*, 62(1), 27-57.
- Valle, M., & Perrewe, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human relations*, 53(3), 359-386.
- Vigoda-Gadot, E., & Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829-2861.

- Warwick, D. P. (1975). *A theory of public bureaucracy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78.
- Yasin, T., & Khalid, S. (2015). Organizational cynicism, work related quality of life and organizational commitment in employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(2), 568-582.