

## Research Paper

# Identifying Factors Reducing and Controlling Organizational Pessimism with an Emphasis on Social Capital

Shabnam Zarjou<sup>1</sup> Ali Asghar pourezat<sup>\*2</sup> 

<sup>1</sup> PhD Student in Human Resource Management, Department of Management, Faculty Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Professor, Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran



10.22080/shrm.2022.23935.1353

**Received:**

September 26, 2022

**Accepted:**

November 16, 2022

**Available online:**

December 25, 2022

**Keywords:**

Organizational pessimism, Social capital, Functional factors of social capital, Interaction factors of social capital, Structural factors of social capital, Payam-e Noor University.

## Abstract

Payam-e Noor University is one of the active higher education centers in the country, which, due to the provision of remote educational and administrative services, suffers from the lack of access to professors and requires a facilitating platform for mutual communication between students and staff. Moreover, due to the lack of a necessary mechanism for social cohesion, it suffers from the damages caused by social decline. The purpose of this study is to identify and discover the factors that reduce organizational pessimism and control it by emphasizing the role of social capital in Payam-e Noor University of Guilan Province. The present practical and developmental research uses a qualitative method with inductive logic. The statistical population of the study includes experts of Payam-e Noor University of Guilan Province, among whom 20 were selected through purposive sampling method with snowball approach until reaching theoretical saturation. The data collection tool was a semi-structured interview. MaxQD Quality Software was used to analyze the data. The research findings showed three categories arising from social capital in the form of structural, interactive and functional components that can be effective in reducing organizational pessimism. The special achievement of the present study was that organizational pessimism can be reduced by observing factors and measures, such as creating a flexible organizational structure, increasing bureaucracy, structural empowerment, performance appraisal, establishing a goal-based management system, establishing a culture based on trust, increasing trust and adherence to ethics, development of professional ethics among employees, creating equal opportunities for employee development, development of interpersonal relationships, improving relationships between management and employees, emphasizing collaborative decision-making, promotion of informal groups within the organization, and improving organizational identity.

## Extended abstract

### 1. Introduction

Considering the important issue of social capital and also its role in moral problems, such as organizational cynicism, especially in educational environments, attention to moral capital in educational institutions is very necessary and vital in transferring social skills

and developing such capital. The higher education system is at the head, and the output of such a system is a trained human force which, as human capital, requires the acquisition and strengthening of social skills (Ansari et al. 2015). This leads to facilitating their communication in other situations and increases their resilience (Engbers. et al. 2017). Therefore, it can be concluded that educational organizations,

\*Corresponding Author: Ali Asghar pourezat

Address: Professor, Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran      Email: pourezat@ut.ac.ir

according to their mission (human capital training), should be interested in the mental health of employees and consider the creation of social capital structure and reliable organizational settings for success and sustainability in the 21<sup>st</sup> century world (Tashtan et al. 2020).

According to the above explanations, Payam-e Noor University is one of the active higher education centers in the country, which provides a vast range of services to the students from various social categories. Hence, investigating negative behaviors and their consequences such as organizational cynicism can prevent the spread of such malfunctions among its professors and employees, and have long-term useful effects for the administrators and presidents of this university.

Furthermore, Payam-e Noor University employees do a high amount of work and the dominant organizational structure of Iran's educational organizations is still bureaucratic. Thus, the issue of job burnout, one of the most important aspects of which is organizational pessimism, among the employees of government organizations, especially employees of universities and educational centers, must be considered seriously, and if such issues and problems are not addressed, in the long run, they will lead to a decrease in the job performance of employees and organizational productivity.

## 2. Research Methods

The present practical and developmental research uses a qualitative method with inductive logic. The statistical population of the research includes experts from Payam-e Noor University in Gilan Province, 20 of whom were selected by purposeful sampling and snowball approach until reaching theoretical saturation. The data collection tool was a semi-structured interview. MaxQD Qualitative Software was used for analysis.

## 3. Results

The research findings showed three categories arising from social capital in the form of structural, relational and functional components that can be effective in reducing organizational pessimism. The special achievement of the

present study was that organizational pessimism can be reduced by observing factors and measures, such as creating a flexible organizational structure, increasing bureaucracy, structural empowerment, performance appraisal, establishing a goal-based management system, establishing a culture based on trust, increasing trust and adherence to ethics, development of professional ethics among employees, creating equal opportunities for employee development, development of interpersonal relationships, improving relationships between management and employees, emphasizing collaborative decision-making, promotion of informal groups within the organization, and improving organizational identity.

## 4. Conclusion

Based on conceptual arguments and empirical findings, social capital with structural, functional and relational aspects, can facilitate various cognitive and emotional states to create employee happiness in the workplace (Taştan et al. 2020). Also, the present study, in addition to improving the theoretical gap, has several management messages for managers who are active in the academic field and provide scientific services. The special achievement of the present study was that organizational pessimism can be reduced by observing factors and measures, such as creating a flexible organizational structure, increasing bureaucracy, structural empowerment, performance appraisal, establishing a goal-based management system, establishing a culture based on trust, increasing trust and adherence to ethics, development of professional ethics among employees, creating equal opportunities for employee development, development of interpersonal relationships, improving relationships between management and employees, emphasizing collaborative decision-making, promotion of informal groups within the organization, and improving organizational identity.

### Funding:

There has been no funding.

### Authors' contribution:

Authors' contribution in writing this article:

Ali Asghar Pourezat 50% (Supervisor)

Shaman zarjou 50%

This article is an excerpt from a master's thesis.

**Conflict of interest:**

The results of this research do not conflict with the goals and interests of other organizations.

**Acknowledgments:**

Finally, we would like to express our gratitude to the cooperation of the president, the staff and professors of Payam-e Noor University, Guilan Province.

علمی

# شناسایی و کشف عوامل کاهنده‌ی بدبینی سازمانی و مهار آن با تاکید بر سرمایه اجتماعی

شبنم زرجو<sup>۱</sup> ID، علی اصغر پورعزت<sup>۲\*</sup> ID

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت، دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

doi 10.22080/shrm.2022.23935.1353

## چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی و کشف عوامل کاهنده‌ی بدبینی سازمانی و مهار آن با تاکید بر سرمایه اجتماعی در دانشگاه‌های پیام نور استان گیلان است. پژوهش حاضر از حیث رویکرد کیفی است و از منطق استقرایی پیروی می‌کند. از حیث هدف کاربردی و توسعه‌ای است. جامعه هدف و مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل خبرگان دانشگاه پیام نور استان گیلان می‌باشد که تعداد ۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری گلوله برفی تا رسیدن به کفایت نظری انتخاب شدند. در جهت گردآوری داده‌های پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده‌ی حاصل از پژوهش از نرم افزار کیفی MaxQDA استفاده شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از سه مفهوم برخاسته از سرمایه اجتماعی است این مفاهیم عبارتند از ساختاری، مرادده‌ای و کارکردی که در دل هر کدام زیر مفاهیمی نهفته است که در مهار بدبینی سازمانی می‌تواند نقش به سزایی ایفا نماید. نتایج پژوهش نشان داد که بدبینی سازمانی را می‌توان با رعایت عوامل و اقداماتی از قبیل، ایجاد ساختار منعطف سازمانی، افزایش بوروکراسی زدایی، توانمندسازی ساختاری، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، استقرار سیستم مدیریت مبتنی بر هدف، استقرار فرهنگ مبتنی بر اعتماد، افزایش اعتماد و پایبندی به اخلاقیات، توسعه اخلاق حرفه‌ای در میان کارکنان، ایجاد فرصت‌های برابر برای توسعه کارکنان، توسعه مرادده‌ای بین فردی، بهبود مرادده‌ای بین مدیران و کارکنان، تصمیم‌گیری مشارکتی، ارتقاء گروه‌های غیر رسمی درون سازمانی، بهبود هویت سازمانی، مهار و کاهش داد و از این طریق علاوه بر بهبود سرمایه اجتماعی در میان اساتید، کارکنان و دانشجویان از وقوع پیامدهای ناخواسته‌ای که گاهی ممکن است نشأت گرفته از بدبینی و بی اعتمادی سازمان باشد جلوگیری به عمل آورد.

تاریخ دریافت:

۴ مهر ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۲۵ آبان ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۴ دی ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

بدبینی سازمانی، سرمایه اجتماعی، عوامل کارکردی سرمایه اجتماعی، عوامل مرادده‌ای سرمایه اجتماعی، عوامل ساختاری سرمایه اجتماعی، دانشگاه پیام نور.

## ۱ مقدمه

ضرورت دارد از آن جهت که عملکرد ضعیف و سست می‌تواند به انحلالشان منجر شود با توجه به اینکه موانع و چالش‌های گوناگون اما تأثیرگذار بر دیدگاه و نگرش کارکنان و در نهایت بر عملکرد آنان تأثیرگذار است (Khosravi & Bayangani, 2016). توجه به چالش‌های رفتاری بسیار حایز اهمیت است، در حال حاضر از معضله‌ها و مشکلات مهم سازمان‌ها بالا بودن میزان کژ کارکردهای رفتاری و بی اعتمادی و مصداق‌های آن از قبیل بدبینی سازمانی کارکنان و تبعات منفی آن است (Khosravi & Bayangani, 2016). بدبینی سازمانی به منزله مفهوم نوین روابط کارگر-کارفرما بسیار جهت دهنده‌ی نگرش‌های کارکنان در محیط کارشان

نیروی انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار است طوریکه امکان جایگزین نمودن آن با سایر سرمایه‌های سازمانی از قبیل سرمایه فنی و مالی نیست و کاربست مناسب سایر سرمایه‌های سازمانی به نیروی انسانی وابسته است. موضوعیت داشتن نیروی انسانی موجب شده مدیران سازمان درصدد شناخت و بسیج آنان برای دستیابی به اهداف اثربخش سازمانی باشند (Rose et al., 2017). نیروی انسانی بر بهره‌وری سازمان اثر گذار است و به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند (Varuk et al., 2018). این امر هم درسازمان‌های دولتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و هم در شرکت‌های خصوصی

مقاله از پایان نامه کارشناسی ارشد استخراج شده است.

\* نویسنده مسئول: علی اصغر پورعزت

آدرس: استاد، گروه مدیریت، دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

ایمیل: pourezat@ut.ac.ir

اجتماعی و شناختی است که متکی به روابط مؤثر بین اساتید و دانشجویان است (Naylor & Nyanjom, 2021). پرداختن به سرمایه اجتماعی و ابعاد آن و سرمایه گذاری اخلاقی در نهادهای آموزشی در راستای انتقال مهارت‌های اجتماعی صحیح و توسعه چنین سرمایه‌ای که منجر به افزایش اعتماد، مشارکت و همدلی شده و کژکارکردهای رفتاری از قبیل بدبینی سازمانی را کاهش می‌دهد بسیار لازم و حیاتی به نظر می‌رسد بنابراین نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها در راستای تربیت سرمایه انسانی آینده رسالت مهمی بر دوش داشته، مستلزم کسب و تقویت مهارت‌های اجتماعی سالم می‌باشد (Ansari et al., 2015). دانشگاه و سازمان‌های آموزشی با توجه به فلسفه وجودی خود می‌بایست به سلامت روانی کارکنان، اساتید و دانشجویان علاقه مند بوده و به ایجاد ساختار سرمایه اجتماعی و تنظیمات سازمانی قابل اعتماد برای موفقیت و پایداری در جهان قرن بیست و یکم همت گمارند (Taştan et al., 2020).

دانشگاه پیام نور از مراکز آموزش عالی است که با مجوز وزارت علوم، تحقیقات و فناوری هر ساله به جذب دانشجو در مقاطع گوناگون (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) پرداخته و از طریق ارائه خدمات علمی و آموزشی به فعالیت خود ادامه می‌دهد. فلسفه تاسیس دانشگاه پیام نور آموزش نیمه حضوری و با تأکید بر بستر مجازی سازی است به طوری که برای دانشجویان شاغل ادامه تحصیل با سهولت بیشتری امکان پذیر باشد، در رویداد اخیر بحران بیماری کووید ۱۹ میزان تأکید بر آموزش مجازی و تدریس از راه دور بیشتر از قبل قوت گرفت و آموزش‌های نیمه حضوری به آموزش کاملاً غیرحضوری تبدیل گردید، این فراگرد علاوه بر تأثیرگذاری منفی بر میزان یادگیری دانشجویان به افول سطح تدریس اساتید و ارائه خدمات کم کیفیت از سوی کارکنان به جامعه هدف شد همچنین از میزان انگیزه و اعتماد، علاقه‌مندی، مشارکت و تعهد اعضاء (اساتید، کارکنان و دانشجویان) نیز کاسته شد و به رفتارهایی از قبیل یاس و ناامیدی به فراگرد آموزشی، به همکاران، به خدمات ارائه شده و به کلیات دانشگاه پیام نور منجر گردید از طرفی ساختار خشک و غیر قابل انعطاف و تأکید بیش از حد بر قوانین از پیش تعیین شده و رسمیت زیاد که مشخصه بروکراتیزگی سازمانی است، بر شدت این گونه رفتارها افزوده شد به طوری که اساتید هیات علمی تمایلی به برقراری ارتباط با یکدیگر و همچنین با همکاران و اساتید سایر دانشگاه‌ها نداشته و همچنین به علت آموزش از راه دور و تعامل کم با محیط کاری خود و دانشجویان و تبادل کمتر از حد معمول و به اشتراک گذاری آراء و نظرات مشترک منجر به بی اعتمادی و در نهایت دلسردی میان اعضاء شده است، طوریکه نمود بدبینی به ساختار، کارکرد، تعاملات در سیستم دانشگاه پیام نور کامل مشهود است. بنابراین برای درمان نمودن عارضه بدبینی و پیامد آن سعی شد از مولفه‌های سرمایه اجتماعی در جهت بهبود وضعیت حاضر در دانشگاه پیام نور و هم چنین کاهش آثار سوء آن استفاده به عمل آید از آنجاییکه بدبینی یک پدیده منفی رفتار سازمانی است و بر بی اعتمادی دلالت دارد و از سوی سرمایه اجتماعی پدیده‌ای مثبت در رفتار سازمانی بوده و از مهمترین ابعاد آن می‌توان به اعتماد طرفین اشاره نمود سنتز و مورد تحلیل قرار دادن این دو مولفه‌ی

است (Nafei, 2015). بدبینی نگرشی است که از احساسات منفی از جمله یاس، ناکامی و از خودبیگانگی نشات می‌گیرد (Arslan, 2018). بدبینی یکی از موضوعات انسانی و رفتاری است که پیامدهای منفی برای سازمان‌ها به دنبال دارد (Busshell & Laschinger, 2013). بنابراین کارکنان و افراد شاغل در سازمان‌ها از نظر کاری، اجتماعی، بهداشتی و روانی تحت تأثیر عوامل گوناگون قرار دارند (Atar et al., 2020) که یکی از مهمترین آن بدبینی سازمانی و شیوع آن در میان کارکنان شاغل در سازمان است.

بدبینی به نوبه‌ی خود دلیل اصلی بسیاری از تبعات نامطلوب و منفی سازمانی است و یکی از موضوعات مساله‌ساز در محل کار افراد است سازمان‌های کنونی امروزه با بدبینی فزاینده‌ای مواجه‌اند که از سوی محیط کاری شکل می‌گیرد (Laschinger et al., 2013). و منجر به رفتارهای عجیب و ناسازگار در تعاملات می‌شود و بر بهره وری کلی سازمان تأثیر می‌گذارد (Hwang & Choi, 2021). چنین شرایطی توجه به احساسات روانی اشخاص در زندگی کاری و سازمانی را الزامی می‌سازد (Atar et al., 2020). و این قبیل پیش بینی‌ها و اقدامات در خور، کمک بسیاری در راستای ایجاد بینش‌های ارزشمندی در میان کارکنان نموده (Grewal & Roggeveen, 2020). در غیر این صورت، بدبینی سازمانی می‌تواند مانع روند تغییرات بهینه گردد و به سازمان هزینه‌های هنگفتی وارد می‌کند (Grama & Todericiu, 2016). با توجه به توضیحات فوق، یکی از سازه‌های با اهمیتی که در رابطه با بحث بدبینی سازمانی می‌توان مورد توجه قرار داد سرمایه اجتماعی است (Sandberg & Tsoukas, 2015) درک سرمایه اجتماعی برای غنی‌سازی جامعه ضروری است و کمک شایانی به مدیران در جهت مدیریت بهتر کارکنان می‌نماید (Engbers et al., 2017). همچنین منجر به ایجاد مزیت رقابتی می‌شود (Kang & Na, 2020). بنابراین می‌توان اذعان نمود اداره نمودن محیط پیچیده و متغیر در دنیای در حال گذر از طریق شبکه‌ی تبادلات و مراودات مؤثر امکان پذیر است (Price & Reichert, 2017). زیرا در سطح خرد و سازمانی هنگامی که روابط مبتنی بر اعتماد مشترک است، افراد تمایل دارند خود را وقف سازمان کرده و مشارکتشان را بیشتر کنند (Grama & Todericiu, 2016) در نهایت انگیزه‌شان برای انجام بهتر کار افزایش می‌یابد (Liu & Meyer, 2020). در سطح کلان نیز سرمایه اجتماعی می‌تواند به تسریع پاسخگویی دولت‌ها به جامعه و نهادها منجر شود (Engbers et al., 2017).

سند چشم انداز ۱۴۰۴، آینده کشور را در جایگاه نخست علمی، فناوری و اقتصادی در سطح منطقه جنوب غربی آسیا پیشبینی نموده است بررسی فراگرد رشد و توسعه در دنیای کنونی حاکی از این واقعیت است که دانشگاه‌ها همواره مولفه‌های اساسی در تحول و رشد اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در جوامع گوناگون بوده‌اند و ملت‌هایی که در صدد توسعه و پیشرفت در عرصه‌های مختلف هستند ضروری است نظام دانشگاهی خود را به گونه‌ای متناسب و با در نظر گرفتن چشم انداز بلند مدت توسعه دهند (Samri et al., 2014) بنابراین از آنجاییکه آموزش در ذات خود یک فراگرد پیچیده

بنابراین، بیشتر تعاریف روان شناختی از بدبینی، عدم اعتماد و اطمینان نسبت به دیگران و داشتن نگرش منفی از قبیل خودخواهی و متکبر بودن نسبت به سایرین را شامل می‌شود. نگرش منفی فرد در سطح سازمانی؛ عبارتند از: ۱. سازمان را ناقص می‌پندارد ۲. نتیجه گیری بدبینانه نسبت به سازمان ۳. کنش‌های زننده و توهین آمیز نسبت به سازمان (Talakian, 2016). در نهایت پدیده بدبینی یک سازه چند بعدی است و شامل بخش ادراک، نتیجه و رفتار است.

## ۲،۲ انواع بدبینی سازمانی

براساس تعریف **دین و همکاران (۱۹۹۸)** می‌توان سه نوع بدبینی را مشخص کرد که عبارت اند از: بدبینی عاطفی، شناختی و رفتاری.

۱. بعد عاطفی بدبینی سازمانی: بعد عاطفی بدبینی سازمانی مربوط به باورها است برای مثال این باور که در سازمان راستی و صداقت نیست، احساسات منفی مانند خشم، اهانت کردن و خیانت کردن را به همراه دارد از این منظر بدبینی به سمت باورنداشتن به خوبی و صداقت افراد گرایش دارد.

۲. بعد شناختی بدبینی سازمانی: نشان دادن واکنش‌های احساسی نسبت به امری سازمانی به منزله مولفه دوم از بدبینی سازمانی است. غیر از نظرها و عقاید بدبینانه بدبینی شامل واکنش‌های احساسی قوی نسبت به سازمان از جمله محکومیت و خشم است که هیچ گونه قضاوت عینی ندارد و تصور بر این است که افرادی با سطح بدبینی بالا هنگام فکر کردن به سازمان خود احساس نفرت و شرمندگی می‌کنند.

۳. بعد رفتاری بدبینی سازمانی: آخرین مولفه از بدبینی سازمانی به رفتارهای منفی گرایش دارد بسیاری از این رفتارها پاسخی به نبود خلوص و صمیمیت در سازمان است. این بعد شامل انتقادات تند، پیش بینی‌های بدبینانه، طنزهای نیش دار و مطمئناً سرزنش‌ها و اظهارات انتقادی در مورد سازمان خواهد بود (Nafei, 2015).

## ۲،۳ تعریف سرمایه اجتماعی

مفهوم سرمایه اجتماعی اخیراً اهمیت و توجه آثار دانشگاهی از رشته‌ها و زمینه‌های مختلف را به خود جلب نموده است. مطالعات قابل توجهی در زمینه رفتار سازمانی، روانشناسی سازمانی، مدیریت و سازمان در زمینه‌ی مفهوم سرمایه اجتماعی انجام گرفته است با نظر به اینکه نتایج مثبت فردی و سازمانی آن را درک شود (Taştan et al., 2020).

سرمایه اجتماعی، عبارت است از یک عنصر اجتماعی که تعاون و همدلی را در جامعه انسانی تسهیل می‌کند، در واقع می‌توان سرمایه اجتماعی را یک سازه ترکیبی که دارای سه وجه: ساختار، محتوا و کارکرد است تعریف نمود، که ساختار اجتماعی آن، همان شبکه مرادفات اجتماعی است و محتوای آن عبارت است از اعتماد و هنجارهای اجتماعی و کارکرد آن نیز همان عمل متقابل اجتماعی است (Elwani & Shirvani, 2006). سرمایه اجتماعی از طریق هنجارها، شبکه‌های

رفتاری می‌تواند اثر قابل ملاحظه‌ای داشته باشد، بنابراین پژوهش حاضر علاوه بر تاکید بر مفید واقع شدن در حوزه عمل و بهبود جامعه هدف و همچنین خاصیت درمانگری بلکه از حیث نظری نیز در پی پر نمودن شکاف نظری است و در این جهت با بهره گیری از روشی اکتشافی به دنبال کشف مفاهیمی از دل بستر مورد مطالعه می‌باشد که در پژوهش‌های سابق از آن غافل گشته‌اند. پژوهش حاضر از جنبه‌های گوناگونی با پژوهش‌های مشابه مورد مقایسه و تفسیر قرار گرفت و نتیجه‌ای که حاصل شد حاکی از آن بود که پژوهشی که همزمان این دو مولفه را مورد بررسی قرار دهند تا کنون انجام نشده است به عنوان نمونه مشابه‌ترین پژوهش، مطالعه **افشانی و کبریایی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)** است که دو مولفه بدبینی اجتماعی و سرمایه اجتماعی را مورد بررسی قرار داده‌اند، همانطور که ملاحظه شد پژوهش مذکور از حیث روش انجام کار (کمی و همبستگی) با پژوهش حاضر تفاوت داشته زیرا به دنبال بررسی علیت و وابستگی است نه اکتشاف، همچنین در پژوهش آنان به بدبینی اجتماعی پرداخته شده است که در پژوهش حاضر مولفه‌ی مورد بررسی بدبینی سازمانی است و هدف کاهش آن در بستر مورد مطالعه می‌باشد نه اثبات علیت، از سویی پژوهش **افشانی و کبریایی (۲۰۲۰)** در سطح کلان و در ارتباط با دولت و جامعه صورت گرفته اما پژوهش حاضر در سطح خرد و میانی (سازمان‌ها) انجام شده و واحد تحلیل نیروی انسانی شاغل در آن است نه شهروندان و جامعه همچنین پژوهش حاضر در پی مولفه‌ای که خاصیت تجویزی دارند می‌باشد اما در پژوهش **افشانی و کبریایی (۲۰۲۰)** مولفه‌ها از نوع توصیفی بوده است ازین نظر در پژوهش حاضر با توجه به بررسی ترکیبی و حل مساله‌ای که ریشه در رشته روانشناسی دارد با نگاه مدیریتی، می‌توان ادعا نمود که پژوهش حاضر ازین حیث می‌تواند در بینشی میان رشته و در محیطی اداری و آموزشی از قبیل دانشگاه‌ها بسیار مفید واقع شود و به گسترش مرز دانش در حوزه علوم رفتاری یاری رساند.

در نهایت با توجه به مساله مورد طرح، پژوهش حاضر درصدد پاسخ به پرسش زیر می‌باشد:

۱. چه مولفه‌هایی در جهت کاهش بدبینی سازمانی از طریق سرمایه اجتماعی وجود دارد؟

## ۲ مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

### ۲،۱ بدبینی سازمانی

**دین و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)** بدبینی سازمانی را دیدگاه و احساسات منفی در محیط کار تعریف نمودند (Laschinger et al., 2013). به عبارت دیگر بدبینی سازمانی صرفاً احساساتی نیست که افراد منفی به درون سازمان می‌آورند بلکه نوعی نگرش است که از طریق تجربه کاری در سازمان شکل می‌گیرد کارکنان تصمیم نمی‌گیرند، بدبین شوند بلکه بدبینی سازمانی از تجربه‌هایشان نشأت می‌گیرد (Nafei, 2015).

2. Dean et al

1. Afshani & Kabriai

(al., 2020). عنصر ساختاری سرمایه اجتماعی اشاره کلی به مرادفات بین افراد دارد.

بااهمیت‌ترین وجوه این عنصر عبارت اند از: پیوندهای شبکه‌های بین افراد.

۲. عنصر مراددهای (رابطه‌ای): اشاره به منابعی دارد که فراهم کننده مظاهر، تعبیر و تفسیر و ساخت نظام معنایی مشترک در میان گروه‌ها است. حیاتی‌ترین وجوه این بعد عبارتند: از کدها و زبان، روایات و حکایات مشترک (Tavassoli & Mousavi, 2005).

۳. عنصر کارکردی: بیان کننده نوعی مرادفات بین فردی است که افراد با همدیگر به علت سابقه تعاملاتشان برقرار می‌کنند. مهمترین شاخصه این بعد از سرمایه اجتماعی عبارتند از: اعتماد، هنجارها، ضروریات و انتظارات، هویت.

در این راستا سازمان‌ها می‌توانند کارکنان خود را در مورد صلاحیت‌های حرفه‌ای و نوع رفتار مورد نظر در محل کار به خصوص هنگام تعامل با ارباب رجوع آموزش دهند، که آموزش باید شامل کل مدت کار باشد که در کارکنان منجر به پاسخ مثبت شود (Aburayya et al., 2020).

در این بخش از پژوهش، مرتبط ترین و جدیدترین پژوهش‌ها در راستای مساله مورد بحث در غالب جدول پیشینه تجربی تشریح و مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

اجتماعی و اعتماد ایجاد می‌شود و می‌تواند اهداف مشترک را به طور موثرتری برای اعضای جامعه یا اعضای سازمان ترکیب کند بر اساس این دیدگاه، سرمایه اجتماعی تعاملات مستمر بین افراد، اعضای خانواده، دوستان و گروه همسالان و غیره تعریف شد است (Perera & Weerakkody, 2018).

## ۲، ۴ مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی

امروزه دانشمندان به تفکیک انواع گوناگون سرمایه، مؤلفه‌های ویژه‌ای را برای هر یک از آنها معرفی می‌کنند البته نباید فراموش کرد که حتی در معرفی این مؤلفه‌ها نیز میان پژوهشگران و نویسندگان اختلافاتی وجود دارد اما در ورای تمامی این اختلافات همواره مؤلفه‌های مورد قبولی یافت می‌شود که عموم نظریه پردازان بر سر آن توافق دارند. در پژوهش حاضر به مدل سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشال می‌پردازیم:

### سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشال<sup>۱</sup> (۱۹۹۷):

ناهاپیت و گوشال با رویکردی سازمانی جنبه‌های گوناگون سرمایه اجتماعی را در سه طبقه مطرح می‌کنند: ساختاری، مراددهای و کارکردی.

۱. عنصر ساختاری: منظور از بعد ساختاری سرمایه اجتماعی، مرادفات بین افراد، شمای ارتباطی و پیوندهایی است که در اثر تعاملات طولانی افراد ایجاد می‌شود (Taştan et

جدول ۱ بررسی و تشریح پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگر (سال)	عنوان	مدل/ مؤلفه های اصلی	جامعه خبرگان	روش گردآوری و تحلیل داده	یافته‌های پژوهش
Shakarriz & et al., (2021)	الگوی بدبینی سازمانی در دانشگاه‌ها	شش دسته از عوامل شامل شرایط علی- پدیده مرکزی- راهبردها- پیامدها و عوامل مداخله گر و زمینه ای	۱۶ نفر از اساتید و کارشناسان دانشگاه های کاشان	داده بنیاد	نتایج حاکی از آن بود که شرایط علی بر پدیده مرکزی مؤثر است. پدیده مرکزی بر راهبردها و عوامل مداخله‌گر نیز بر راهبردها مؤثر است. عوامل زمینه ای بر راهبردها مؤثر است و راهبردها بر پیامدهای بدبینی سازمانی مؤثر است.
Morshedi Tonkaboni, (2021)	نقش بدبینی سازمانی در رفتارهای انحرافی کارکنان از طریق سایش اجتماعی	بدبینی سازمانی، رفتار انحرافی و سایش سازمانی	۳۲۰ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن	روش کمی و همبستگی	بدبینی سازمانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

1. Nahapiet & Ghoshal

وجود و تداوم رفتارهای منفی مدیران را به سمت بی توجهی به سازمان و منابع انسانی آن سوق میدهد و شرایط را برای بدبین شدن و بیگانه شدن کارکنان با سازمان فراهم می آورد.	پرسشنامه استاندارد و آزمون ضریب همبستگی پیرسون و مدل تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزارهای اس.پی.اس.اس و آموس	کارکنان رسمی وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۳۳۵ نفر	بیگانگی شغلی بدبینی سازمانی رهبری زهرآگین	بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم	Eidipour et al., (2020)
رابطه ی منفی و معناداری بین بدبینی سازمانی و عملکرد کارکنان وجود دارد. همچنین نقش تعدیل کنندگی اخلاق حرفه ای در رابطه ی بین بدبینی سازمانی و عملکرد کارکنان تأیید گردید.	پرسشنامه استاندارد - ضریب همبستگی پیرسون ، آزمون T- test	بیمارستان تخصصی قلب و عروق جوادالائمه(ع) مشهد	بدبینی سازمانی عملکرد کارکنان اخلاق حرفه ای	بررسی رابطه ی بین بدبینی سازمانی با عملکرد کارکنان با نقش تعدیلگر اخلاق حرفه ای در بیمارستان تخصصی قلب و عروق جوادالائمه(ع) مشهد	Ghorbani & Ameri Menesh, (2018)
بدبینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر می گذارد.	مدل سازی معادلات ساختاری	اداره کل آموزش و پرورش چهارمحال و بختیاری و دانشگاه قم	بدبینی سازمانی سایش اجتماعی سکوت سازمانی	بررسی نقش بدبینی سازمانی در سایش اجتماعی: سکوت سازمانی به عنوان مولفه میانجی	Haqgoyan et al., (2018)
بین مؤلفه های سرمایه اجتماعی، سرمایه رابطه ای بیشترین اثر پیش بینی کنندگی بر عملکرد شغلی را دارد	پرسشنامه استاندارد - ضریب همبستگی پیرسون ، آزمون T- test	کارکنان دانشگاه بوعلی سینا	سرمایه اجتماعی عملکرد شغلی	بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه بوعلی سینا	Ghanbari & Hemmati, (2016)
نتایج پژوهش نشان داد عوامل سازمانی وضعیت متوسط دارد، میزان عوامل فردی و محیطی برای بدبینی سازمانی کم، و میزان عوامل شغلی بالا است. همچنین، میزان متغیر بدبینی سازمانی بین کارکنان دانشگاه های دولتی استان قم کم است.	کمی و همبستگی	کارکنان دانشگاه های دولتی استان قم	عوامل محیطی (فرا سازمانی)، عوامل سازمانی، عوامل شغلی و عوامل فردی	شناسایی عوامل موثر بر بدبینی سازمانی و سنجش آن در دانشگاه های دولتی استان قم	Zare et al., (2013)
تجمیع سرمایه اجتماعی موسسات آموزشی از طریق تأثیرات روانشناختی و آموزشی، که در نتیجه معرفی فرهنگ شرکتی، ایجاد جوامع و محیطی برای ارتباط تعامل و حداکثر خودشکوفایی است.	کیفی و اکتشافی	موسسات آموزشی عالی	عوامل روانی فردی رفتار با انگیزه اقتصادی، فناوری شبکه های اجتماعی، کمک اساتید به دانشجویان خودتعیین حرفه ای، آموزش به عنوان وسیله، و عوامل روانشناختی بر اساس ویژگی های موسسه.	جنبه های روانشناختی و تربیتی سرمایه اجتماعی در موسسات آموزشی عالی	Bocheliuk et al., (2021)



سرمايه روانشناختي و سرمايه اجتماعي تأثيرات مثبت قابل توجهي داشته است. در مورد شادي كاركنان نيز همينطور. علاوه بر اين، نشان داده شد كه اعتماد سازماني تأثير مثبت قابل توجهي بر شادي در محل كار دارد	پرسشنامه و با استفاده از روش هاي تجزيه و تحليل كمي	كشور تركيه با مشاركت ۲۲۲ كارمند از بخشهاي مختلف از جمله فروش، بازرگاني، بهداشت، بانكداري، امور مالي و آموزش و پرورش	مثبت بيني بدبيني رفتار سازماني سرمايه اجتماعي اعتماد سازماني سرمايه روانشناختي	افزايش شادي در محل كار با لنزهاي رفتار سازماني مثبت: نقشهاي سرمايه روانشناختي، سرمايه اجتماعي و اعتماد سازماني	Taştan et al., (2020)
نتايج حاكي از تأثير تعديلكننده سرمايه اجتماعي بر رابطه بين سياستهاي سازماني ادراكشده و پيامدهاي كاركنان است و مهمترين پيامدهاي كاركنان استرس شغلي، رضاييت شغلي و قصد ترك خدمت است.	روش كمي براي تجزيه و تحليل داده ها از SPSS و AMOS و براي آزمون فرضيه ها از SEM استفاده شده است.	۲۷۰ كارمند تمام وقت در مؤسسات آموزش عالي پاكستان	انگيزه رضاييت حفظ كاركنان	تأثير سياست سازماني بر نتايج كار كاركنان در مؤسسات آموزش عالي پاكستان: نقش تعديل كننده سرمايه اجتماعي	Asrar-ul-Haq et al., (2019)
بدبيني سازماني و عملکرد كاركنان از طريق اشتياق شغلي تأثير گذار است.	مدل سازي معادلات ساختاري	كاركنان سازمان هاي بخش بهداشت و درمان	بدبيني سازماني، عملکرد كاركنان، اشتياق شغلي	بدبيني سازماني و عملکرد كاركنان: اشتياق شغلي	Arslan, (2018)

از حيث نظري نيز، پس از بررسي پيشينه نظري و تجربي مرتبط به مولفه‌هاي پژوهش، مشخص گرديد كه كلييه بحث‌هاي نظري فوق، در قالب يك الگوي ساختارمند به مفهوم بدبيني سازماني و سرمايه اجتماعي پرداخته نشده است و تنها به بررسي ارتباط دو به دوي مولفه‌هاي پژوهش بسنده شده است و مولفه‌هاي پژوهش به طور عميق و ژرفا نگرى مورد تشریح قرار نگرفته اند. همچنين در مطالعات پيشينه تجربي نيز پژوهشي كه به طور منحصر بفرد موضوع پژوهش حاضر را تحت بررسي قرار دهد مشاهده نگرديد، اما به طور كلي از پيشينه تجربي جمع آوري شده در پژوهش حاضر در جهت غني نمودن نتايج بخش كيفي و تدوين سوالات پژوهش، استفاده شد.

#### ۴ روش‌شناسي پژوهش

پژوهش حاضر از حيث مباني فلسفي از پاراداييم تفسيری پیروی می‌کند و با توجه به آنکه، پیامدهای حاصل از این پژوهش رهنمودهای موقتی در جهت بهبود عملکرد جامعه هدف ارائه می‌دهد لذا یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود که دارای جهت‌گیری توسعه‌ای است. پژوهش حاضر از رویکرد کیفی و از استراتژی پژوهشی تحلیل مضمون تبعیت می‌کند و از نوع اکتشافی است زیرا به دنبال عوامل کاهنده بدبيني سازماني در دل سرمايه اجتماعي با توجه به بستر مورد مطالعه می‌باشد، لذا گام‌های پژوهش، آغازی درجهت شناخت و کشف عوامل مهم در راستای مساله پژوهش است، در پژوهش حاضر در

### ۳ جمع بندی پيشينه و ادبيات پژوهش

بدبيني سازماني، يكي از مباحث حياتي رفتار سازماني و روانشناسي صنعتي است كه بر عملکرد سازماني كاركنان و در نهايت بر بهره وري سازمان مؤثر می‌باشد. در موشكافي پيشينه نظري پژوهش به مفاهيم و مولفه‌هاي اصلي بدبيني سازماني و ارتباط آن‌ها با ساير مفاهيم سازماني و چارچوب و تئوري‌ها، وجوه و آثار آن پرداخته شد. در ابتدا، مفهوم بدبيني از نگاه و رويكردهاي روان‌شناسي و رفتاري و سازماني مورد بررسي قرار گرفت و سپس مولفه‌ي سرمايه اجتماعي و تعاريف، مدل و نظريه‌ها در خصوص آن ارايه گرديد. بر اين اساس و با وجود شكاف پژوهشي موجود (كشف مفاهيمي از دل بستر پژوهش با تكيه بر مولفه مثبت سرمايه اجتماعي به عنوان دارو در جهت بهبود بيماري رفتاري و سازماني)، پژوهش حاضر در پي تبیین مدلی مبتنی بر شناسایی عوامل سرمايه اجتماعي در راستای مهار بدبيني سازماني براساس سرمايه اجتماعي می‌باشد، زیرا بدبيني می‌تواند معلول علت‌های متعددی باشد، برخی از این موارد به شخصیت فرد و برخی دیگر به عوامل محیطی و سازماني بستگی دارند. در نهايت، با بررسي نظري مفهوم بدبيني سازماني می‌توان اميدوار بود كه از طريق مولفه‌هاي سرمايه اجتماعي در جهت کاهش، مهار و مدیریت آن اقداماتی به عمل آورد، زیرا بدبيني سازماني ویژگی كاملاً ذاتي نیست، و می‌تواند به وسيله مدیریت سازمان مهار گردد.

در پژوهش حاضر از استراتژی تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌ها گردآوری شده استفاده گردید بر این اساس به منظور شناسایی عوامل موثر بر کاهش بدبینی سازمانی و مهار آن با تأکید بر سرمایه اجتماعی در دانشگاه پیام نور استان گیلان بعد از مطالعه ادبیات پژوهشی در جهت لنز نظری به روش زیر اقدام شد:

ابتدا سوالاتی درباره مولفه‌های بدبینی سازمانی و پیوند آن با سرمایه اجتماعی طراحی سپس با مراجعه به خبرگان در قالب مصاحبه نیمه ساختار یافته به گردآوری داده پرداخته شد.

مصاحبه پیاده سازی شده و پس از مرور چندباره کدهای مربوطه استخراج شده و روابط کدهای مستخرج مشخص گردید. با شناسایی مفاهیم مستتر در دل مجموعه‌ی گرد آوری شده آنرا به کوچک ترین اجزا مفهومی تقسیم نموده و در مرحله بعد کدگذاری انجام شد. ابتدا کد گذاری باز و سپس کدهای ثانویه و کدهای محوری.

در مرحله کد گذاری اولیه به نکات کلیدی مصاحبه‌ها عنوانی داده شد سپس تمامی این عناوین را در جدولی قرار داده و کد گذاری ثانویه و شکل دهی مقولات پرداخته شد، در این مرحله کدهای اولیه با توجه به تعداد فراوان آنها به کدهای ثانویه تبدیل شد و سپس چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی شد. همچنین در مرحله کدگذاری محوری بین طبقه‌ها ارتباط برقرار شد و در نهایت مدل پژوهش بر اساس تحلیل مضمون طراحی گردید و سپس در قالب مدل جامع پژوهش ارائه شد.

راستای گردآوری داده‌ها به روش میدانی و مصاحبه نیمه ساختار یافته رجوع شده و همچنین برای ایجاد لنز نظری و نگارش بخش ادبیات به مطالعه کتابخانه‌ای مراجعه شد اما تمامی کدها صرفاً از درون مصاحبه‌های انجام شده استخراج شد و بر این اساس محتویات مصاحبه‌های اکتشافی، به گام به گام گردآوری شد (مصاحبه، کدگذاری، بازبینی کد). افراد مشارکت کننده در مصاحبه، خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت و رفتار سازمانی دانشگاه می‌باشد که ملاک انتخاب در این بخش از پژوهش، برخورداری از دانش و تخصص و تجربه‌ی کاری در گرایش تخصصی است. که به روش گلوله برفی انجام شد، یعنی مشارکت کنندگانی به عنوان نمونه انتخاب می‌شدند که بیشترین فرصت را برای گردآوری مربوطترین داده‌ها حول پدیده مورد بررسی در اختیار قرار پژوهشگر قرار دهند می‌دهند. دامنه این افراد در پژوهش حاضر، به ۲۰ نفر از اساتید، روسا و معاونین دانشگاه پیام نور استان گیلان محدود شد. بنابراین مشارکت کنندگان در پژوهش ۲۰ نفر می‌باشد که تعداد این افراد بر اساس کفایت نظری معین گردید. در این پژوهش، با توجه به کارگیری طرح شیوه‌های اکتشافی از روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی برحسب نیازهای پژوهشی استفاده شده شد و برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری باز و محوری بهره گرفته شد. داده‌ها با در نرم افزار Maxqda تحلیل شدند و ملزومات انجام هر یک از این مراحل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا در نهایت به شناسایی عوامل نائل شد.

جدول ۲ کلیات روش تحقیق، میانی معرفت‌شناسی و مفروضات پایه‌ای تحقیق طبق پیاژ ساندرز

پرسش	پاسخ
هدف تحقیق از چه نوعی است؟	کاربردی
نحوه گردآوری داده‌ها از چه نوعی است؟	توصیفی
فلسفه تحقیق چیست؟	تفسیری
رویکرد توسعه تئوری در تحقیق چیست؟	استقرایی
انتخاب روش‌شناختی تحقیق چیست؟	کیفی
استراتژی تحقیق چیست؟	تحلیل مضمون (تحلیل تم)
افق زمانی تحقیق چیست؟	مقطعی
تکنیک‌ها و ابزارهای جمع‌آوری داده چیست؟	مصاحبه

جدول ۳ جدول مراحل روش شناسی

پژوهش	جامعه آماری	نمونه آماری	روش نمونه گیری	ابزار گردآوری داده ها	روش تجزیه و تحلیل داده ها
کیفی	اعضای هیات علمی و مدیران و معاونین دانشگاه پیام نور استان گیلان	۲۰ نفر	تکنیک گلوله برفی	مصاحبه نیمه ساختاریافته	کدگذاری باز، محوری

جدول ۴، مشخصات افراد مصاحبه شده

جنسیت	سابقه کار	مدرک تحصیلی	حوزه کاری
مرد	۱۱	دکترای مدیریت	عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور رشت
مرد	۱۰	دکترای مدیریت	عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور رشت
مرد	۸	دکترای مدیریت	عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور رشت
مرد	۱۱	دکترای مدیریت	عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور رشت
مرد	۹	دکترای مدیریت	عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور رشت
مرد	۱۱	دکترای مدیریت	عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور رشت
مرد	۱۵	دکترای مدیریت	عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور رشت
مرد	۱۱	دکترای مدیریت	عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور رشت
مرد	۱۲	دکترای مدیریت	عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور رشت
مرد	۱۱	دکترای مدیریت	عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور فومن
زن	۸	دکترای مدیریت	عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور لاهیجان
مرد	۱۱	دکترای مدیریت	معاون آموزشی دانشگاه پیام نور رشت
مرد	۵	دکترای مدیریت	معاون آموزشی دانشگاه پیام نور لاهیجان
مرد	۱۰	دکترای مدیریت	رییس دانشگاه پیام نور انزلی
مرد	۸	دکترای مدیریت	عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور رشت
مرد	۱۰	دکترای مدیریت	عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور رشت
مرد	۸	دکترای مدیریت	رییس دانشگاه پیام نور لاهیجان
مرد	۱۱	دکترای جامعه شناسی	رییس دانشگاه پیام نور فومن
مرد	۱۲	دکترای روان شناسی	عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور صومعه سرا
مرد	۱۴	دکترای جامعه شناسی	رییس دانشگاه پیام نور صومعه سرا

## ۵ یافته‌های پژوهش

### ۵،۱ استراتژی تحلیل مضمون

همانطور که ملاحظه می‌گردد، پژوهش حاضر از استراتژی تحلیل مضمون پیروی می‌کند، تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود (Braun & Clarke, 2006).

### ۵،۲ مراحل تحلیل مضمون

۱- آشنا شدن با داده‌ها: هنگام شروع تحلیل مضمون، ممکن است خود پژوهشگر داده‌ها را گردآوری کند یا داده‌های تحقیق

در اختیار او قرار گیرد. اگر خود پژوهشگر داده‌ها را (از طریق رسانه‌ها و منابع مختلف) گردآوری کند، به هنگام تحلیل، از دانش و مبنای تحلیلی اولیه برخوردار خواهد بود. اما مهم این است که پژوهشگر به گونه‌ای در داده‌ها غرق شود که با عمق و غنای محتوای آن‌ها کاملاً آشنا شود. غرق شدن در داده‌ها، مستلزم مطالعه و مرور مکرر داده‌ها به روشی فعال است. در این حالت، به هنگام مطالعه متن، برخی از ایده‌ها و الگوها شناخته خواهد شد. این گام، ستون فقرات مراحل بعدی را شکل می‌دهد. در این گام است که ایده‌های خوبی درباره کدگذاری‌ها و الگوها شکل می‌گیرد. پس از این کار، پژوهشگر، آماده است فرایند کدگذاری را آغاز کند. لکن، کدگذاری در کل فرایند تحلیل صورت می‌گیرد و تعریف می‌شود (Abedi, 2012). در این راستا برای درک بهتر فرآیند انجام پژوهش، گام‌های پژوهش طبق شکل ۱ زیر تشریح می‌گردد:



شکل ۱ پروتکل فراگرد پژوهش

### ۳، ۵ مرحله کدگذاری باز

۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری: گام دوم، زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر، داده‌ها را مطالعه کرده و با آنها آشنا شده باشد. همچنین، فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات جالب آن‌ها، تهیه کرده باشد؛ لذا این گام، مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست. در این گام، از کدها برای تقسیم داده‌های متنی به قسمت‌های فهمیدنی و استفاده‌پذیر مانند بند، عبارت، کلمه یا سایر معیارهایی که برای تحلیل خاص لازم است استفاده می‌شود. کدهای موجود در چارچوب کدگذاری، باید حد و مرز کاملاً مشخص و تعریف شده‌ای داشته باشد به گونه‌ای که تغییرپذیر و یا تکراری نباشد. همچنین، کدها باید محدود به قلمرویی تحقیق باشد و به طور روشن بر موضوع، تمرکز داشته باشد تا از کدگذاری هر جمله از متن اصلی، اجتناب شود. این گام به لحاظ تفسیری حائز اهمیت است؛ اما تا این مرحله تکمیل نشده باشد نمی‌توان وارد مرحله بعد شد. کدگذاری را می‌توان، دستی یا با نرم‌افزارهای رایانه‌ای انجام

داد (Abedi Jafari et al., 2012). در پژوهش حاضر، کدگذاری با استفاده از نرم افزار پژوهش کیفی Maxqda انجام شد. لذا در این قسمت با تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی جمع آوری شده و کدگذاری آن، به نکات کلیدی دست یافتیم که ذیلاً مورد بحث و بررسی قرار خواهیم داد:

ابتدا پیش از پرداختن به کدهای باز یک نمونه از متن مصاحبه به شرح زیر مورد بررسی قرار داده می‌شود:

مصاحبه چهاردهم: " ابعاد انسانی و شایستگی فردی ابتدا مهم تر از ابعاد ادراکی است و به ترتیب هم بخواهم ذکر کنم مهارت انسانی و شایستگی فردی خیلی با اهمیت هستند و اینگونه مهارت‌ها در اولویت است. هر چند ما این تفکر را در سازمان‌ها داریم که مهارت فنی از مهارت ارتباطی و انسانی مهمتر است اما وقتی در دل کار قرار می‌گیریم و با تعداد زیادی افراد کار می‌کنیم متوجه می‌شویم که دارایی اصلی انسان در حوزه کاری‌اش ارتباطات درست است، به دلیل عدم توجه به این

اهمیت اینگونه رفتارها اشاره و تاکید می‌نماید، از آنجایی که یکی از ابعاد و جنبه‌های کلیدی سرمایه اجتماعی مرادوات صحیح و مستمر است، می‌توان از دل متن فوق به زیر مفاهیمی که مبتنی بر روابط اجتماعی و انسانی سرمایه اجتماعی در جهت کاهش بدبینی سازمانی است پی برد و از آن به عنوان کدباز بهره برد.

نوع مسائل، رفتارهای غیر سازنده افزایش می‌یابد و بدبینی هم از همین عدم تماس و سوتفاهم‌های ناشی از آن جریان پیدا میکند و به سایر بخش‌های سازمان شیوع می‌کند."

همانطور که ملاحظه می‌شود مصاحبه شونده به کدهایی از قبیل روابط انسانی، مهارت‌های انسانی و مرادوات صحیح و

جدول شماره ۶ نکات کلیدی حاصله از کدگذاری باز توسط نرم افزار کیفی

منبع	کد
S4-C15-C16	ساختار منعطف ساختار طرفدار اصالت ساختار حامی اخلاقیات و انسان محور
M6-B9-E2- R16	شایسته سالاری ساختار مبتنی بر شایستگی شایسته سالاری و شایسته پروری
B8-J4—M2-M5-S3-S10- L2	فرهنگ مناسب، مطرح بودن فرهنگ و بستر لازم برای ادراک اعتماد، فرهنگ متعالی و اخلاق محور، فرهنگ ارگانیک و منعطف ارزش‌های سازمانی متعالی
A5 –A15-A8-G1	مدیریت بر مبنای هدف- کنترل برنامه‌ها و اهداف -همسویی بین اهداف فردی و سازمانی
-K9-C14\Q1	تقویت مهارت انسانی- توسعه سرمایه‌های انسانی- مرادوات انسانی
L2-S2-E7-G3	عدالت محوری، ادراک از عدالت- توجه به اصول اخلاقی و عدالت محوری و فرصت‌های برابر
A3- G2	شایسته سالاری
S11	فرهنگ سازمانی
N11-B10-E11	استقرار برنامه جانشین پروری- تربیت استعدادهای شایسته
N3- N13	شاخص شایستگی در سیستم ارزیابی- وجود مولفه‌های شایستگی در شاخص‌های سیستم ارزیابی عملکرد
P8-K2—F11-F11	عدالت اجتماعی – تضمین عدالت اجتماعی- احساس عدالت اجتماعی در جامعه، احساس عدالت اجتماعی در کارکنان
K5-N7- N2-Q7-C12-C18-C20- T4- YS15- C19- J10- P	تعهد سازمانی - تعهد کاری بالا- نیروی انسانی متعهد- تعهد عاطفی- حداکثرسازی کارایی- تعهد به کیفیت خدمات – مسئولیت پذیری و پاسخگویی
-P1-F8-R6 C1	مشارکت و کار تیمی- بهبود عملکرد- توسعه مرادوات چندگانه- تصمیم گیری مشارکتی- روحیه کار جمعی
-C1- T1-J7- S14 -A13-	اعتماد - افزایش اعتماد کاری
I1—H6- A2- -I11- -D5 – T8-S6- H S7-a16- B8- N4-	وضوح اطلاعاتی در مسیر نیل به اهداف پردازش متوازن اطلاعات، شفافیت آمار و اطلاعات- شفافیت اهداف- همسویی گفتار و پندار- هماهنگی بین قول و عمل- تبادل چابک، اطلاعات و دانش موثر و کیفی - شفافیت اطلاعات- شفافیت اطلاعاتی فراگیر
S1- B2- S3- G5-	اعتماد – پایبندی به اخلاقیات- اخلاق مدار- پایبندی به اصول اخلاقی
B1	پایبندی به ارزش‌ها
E5-k3	روحیه کار جمعی و شکیبایی
C7	مرادوات باز و صمیمی

### ۵،۴ کفایت نظری پژوهش

مصاحبه‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافتند. اشباع نظری مرحله‌ای است که محقق دیگر به داده‌های جدیدی دست نمی‌یابد و داده‌ها به نوعی تکرار و موید داده‌های قبلی است.

جدول ۵ کفایت نظری پژوهش

ردیف	مباحثه‌ها مضمون‌های تفسیری	۱م	۲م	۳م	۴م	۵م	۶م	۷م	۸م	۹م	۱۰م	۱۱م	۱۲م	۱۳م	۱۴م	۱۵م	۱۶م	۱۷م	۱۸م	۱۹م	۲۰م	فراوانی
۱	ساختار منطقی	*						*				*				*		*				۶
۲	ساختار طرز اصالت				*			*			*				*		*				*	۶
۳	ساختار جامع انحناوت و انسان محرر				*			*			*				*						*	۴
۴	شایسته‌سالاری		*					*			*					*				*		۵
۵	ساختار مبتنی بر شایستگی				*			*			*		*		*			*				۵
۶	شایسته‌سالاری و شایسته‌پوروری			*				*							*	*		*		*		۵
۷	فرهنگ مناسب	*						*			*		*		*		*		*			۷
۸	ارزش‌های سازمانی متعالی							*			*				*			*		*		۶

۳	*																		۹	مطرح بودن فرهنگ و سیستم برای ارتقاء اعتماد
۶	*	*						*	*									*	۱۰	روجه کار جمعی
۳			*							*								*	۱۱	ارتباطات بازر و صمیمی
۳								*	*										۱۱	مشکلی
۳	*							*	*										۱۱	پهینس به ارزش
۴			*					*	*									*	۱۲	فرهنگ معنوی و اخلاقی محور
۶			*	*				*	*									*	۱۲	فرهنگ ارگانیک و معنوی
۴			*					*	*									*	۱۲	ارزش های سازمانی معنوی
۵	*		*					*	*									*	۱۷	مدیریت بر مبنای هدف
۲								*	*										۱۸	کنترل برنامه ها و اهداف
۴	*		*					*	*									*	۱۹	همسویی بین اهداف فردی و سازمانی

۲۰	*																	تقویت مهارت انسانی
۲۱							*						*					توسعه سرمایه های انسانی
۲۲	*		*										*					ارتباطات انسانی
۲۳				*				*					*					حالت محوری
۲۴	*						*						*					ادراک از حالت
۲۵	*		*		*						*							توجه به اصول اخلاقی
۲۶			*		*		*	*					*	*				حالت محوری و فرصت های برابر
۲۷	*			*	*								*	*				شیفته سازی
۲۸			*		*	*				*			*	*				فرهنگ سازمانی
۲۹				*	*		*	*		*			*	*				استقرار برنامه چابک پروری
۳۰	*		*				*											تربیت استعداد های شایسته



۸	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	شناختن شایستگی در سیستم ارزیابی	۱۶
۴	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	مدیریت بودجه مالی شایستگی بر مبنای مدل سیستم ارزیابی عملکرد	۲۶
۴	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	عدالت اجتماعی	۳۶
۴	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	تخصیص عدالت اجتماعی	۴۶
۵	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	احساس عدالت اجتماعی در جامعه	۵۶
۵	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	احساس عدالت اجتماعی در کارکنان	۶۶
۴	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	تعمیر سازمانی	۷۶
۳	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	تعمیر کاری بالا	۸۶
۳	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	نیروی انسانی متعهد	۹۶
۴	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	تعمیر عاطفی	۱۰۶
۲	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	حداکثرسازی کاری	۱۱۶

۶۴	توجه به کیفیت خدمات	*																				
۶۳	منفویت پذیری و پاسخگویی				*						*											۲
۶۲	مشارکت و کار تیمی			*			*				*											۵
۵۴	بهبود عملکرد								*		*											۲
۶۳	توسعه ارتباطات چندگانه			*			*				*											۳
۸۴	تخصیص گوی مشارکتی				*						*											۳
۷۳	روحیه کار جمعی		*				*				*											۳
۶۳	اعتماد				*		*				*											۳
۵۵	افزایش اعتماد کاری		*				*				*											۳
۱۵	وضوح اطلاعاتی در مسیر تئیل به اهداف		*		*						*											۳
۲۵	پردازش متوازن اطلاعات				*		*				*											۵

۲۸۴	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۴	۳	۶	۵	۵	۴	۱۰	۱۱	۷	۸	تعداد مضمون‌های جدید در هر مصاحبه
۶۱				*				*					*								*		شفافیت اهداف
۶۰				*				*					*										توان سریع
۵۹			*					*					*									*	هماهنگی بین قول و عمل
۵۸					*								*						*				همسویی گفتار و پندار
۵۷								*					*										پلنیتی به ارزش‌ها
۶۵					*			*					*										شفافیت امر و اطلاعات
۵۵			*					*													*		اطلاعات و دانش موز و کفیی
۶۵					*			*					*										شفافیت اطلاعات قرآکر
۳					*																	*	شفافیت اطلاعات فرآهر
۴					*																	*	شفافیت اطلاعات فرآهر

باشد. در این گام که به تحلیل در سطحی کلانتر از کدها تمرکز دارد کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می‌شود و همه داده‌های کدگذاشته شده مرتباً با هر یک از مضامین، شناخته و گردآوری می‌شود. اساساً در این مرحله، کدها تجزیه و تحلیل می‌شود و به نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشکیل مضمون پایه، توجه می‌شود. در این مرحله می‌توان از شکل، نمودار، جدول، نقشه‌های ذهنی و یا نوشتن نام هر کد همراه با

همان‌طور که پیداست از مصاحبه شانزدهم بیانیه یا مفهوم جدیدی در مصاحبه‌ها بیان نشده است و این نشانه به اشباع رسیدن داده‌هاست. با این حال محقق مصاحبه‌ها را تا نفر بیستم ادامه داده است.

**۳- جستجو و شناخت مضامین:** وقتی شروع می‌شود که همه داده‌ها، کدگذاری اولیه و گردآوری شده باشد و فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه داده‌ها، شناخته شده

انتزاعی‌تر و در غالب مقوله‌های فرعی با توجه به قرابت و نزدیکی طبقه‌بندی می‌شود و سپس مقوله‌های فرعی در غالب انتزاعی‌تری دسته‌بندی شوند که مقوله‌های اصلی نام دارند.

توضیح خلاصه‌ای از آن بر روی کاغذی جداگانه و قرار دادن آن در ستون مضمون مرتبط، برای مرتب کردن کدهای مختلف در قالب مضامین بهره گرفت (Abedi Jafari et al., 2012). همانطور که ملاحظه می‌گردد کدهای باز به مفاهیم

جدول شماره ۷ شکل گیری مفاهیم پژوهش در مرحله دوم (کدگذاری محوری)

مؤلفه‌ها (مقوله فرعی)	مقوله اصلی
ساختار منعطف سازمان	عوامل ساختاری
بوروکراسی زدایی	
ارتقاء گروه‌های غیر رسمی درون سازمانی	
توانمندسازی ساختاری	
استقرار سیستم مدیریت مبتنی بر هدف	
استقرار فرهنگ مبتنی بر اعتماد	عوامل مرآوده ای
اعتماد و پایبندی به اخلاقیات	
توسعه اخلاق حرفه‌ای در میان کارکنان	
بهبود مرآودات بین مدیریت و کارکنان	
توسعه مرآودات بین فردی	
ایجاد فرصت‌های برابر برای توسعه کارکنان	عوامل کارکردی
ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی	
تصمیم‌گیری مشارکتی	
بهبود هویت سازمانی	

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات}^*}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

در تحقیق کنونی برای محاسبه پایایی باز آزمون از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب‌شده و هرکدام دو بار در یک‌فاصله زمانی ده‌روزه کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۹ آمده است. ذکر این نکته ضروری است که تعداد توافقات به‌صورت کدهای جفتی است. به‌عنوان مثال در جدول ذیل تعداد توافقات مصاحبه M2، ۲۵ جفت و یا به‌عبارت‌دیگر ۵۰ کد است.

## ۵،۵ پایایی (اتکاپذیری) باز آزمون

برای پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب‌شده و هرکدام از آن‌ها در یک‌فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه می‌شوند. روش باز آزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هرکدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام‌گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است:

جدول ۹. محاسبه پایایی باز آزمون

ردیف	شماره مصاحبه‌شونده	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	M2	۶۲	۲۵	۱۲	۸۰
۲	M8	۴۴	۱۸	۸	۸۱
۳	M16	۴۲	۱۶	۵	۷۶
	کل	۱۴۸	۵۹	۲۵	۷۹

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

در این فرمول تعداد توافقات اشاره به تعداد کدهای مشترک و یکسان بین محقق و کدگذار همکار اشاره دارد. تعداد کل کدها نیز مجموع کدهای استخراجی بین پژوهشگر و کدگذار همکار است. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۹ آمده است. ذکر این نکته ضروری است که تعداد توافقات به صورت کدهای جفتی است. به عنوان مثال تعداد توافقات در M1، ۳۲ جفت و یا به عبارت دیگر ۶۴ کد است.

مطابق جدول فوق، یافته‌های مربوط به پایایی باز آزمون نشان می‌دهد نتیجه با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۷۵ درصد است و از آنجایی که پایایی بالای ۶۰ درصد قابل قبول است می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌های انجام گرفته از پایایی مناسبی برخوردار است.

#### ۵،۶ محاسبه پایایی بین دو کدگذار

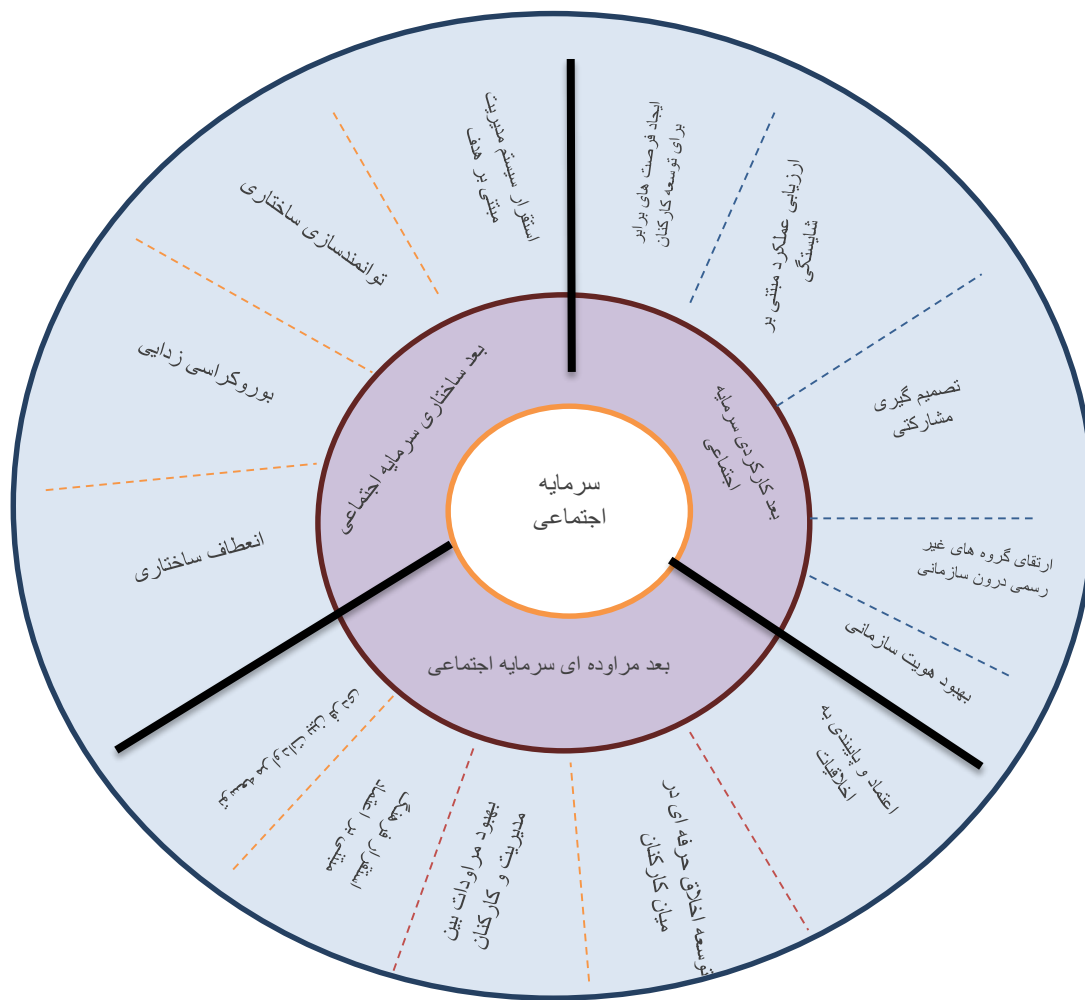
به منظور محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از اساتید حوزه دانشگاه آشنا به تحلیل مصاحبه‌ها درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش شرکت نماید. در ادامه سه مصاحبه توسط پژوهشگر به همراه همکار پژوهش، کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

جدول ۱۰ محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	شماره مصاحبه‌شونده	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	M1	۸۸	۳۲	۱۲	۷۳
۲	M12	۶۴	۲۳	۹	۷۱
۳	M19	۸۵	۳۰	۲۵	۷۱
	کل	۲۳۷	۸۵	۴۶	۷۲

یافته‌های جدول ۱۰ نشان می‌دهد که تعداد کل کدها که توسط پژوهشگر و همکار تحقیق به ثبت رسیده است برابر ۲۳۷، تعداد کل توافقات بین این کدها برابر ۸۵ جفت، تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۴۶ جفت است. بنابراین یافته‌های مربوط به پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۷۲ درصد است و از آنجایی که پایایی بالای ۶۰ درصد قابل قبول است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌های انجام گرفته از پایایی مناسبی برخوردار است.

۴- ترسیم الگوی مضامین: گام چهارم وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر، مجموعه‌ای از مضامین را پیشنهاد و بخواهد آن‌ها را پالایش کند. مضامین شناخته، منبع اصلی تشکیل الگوی مضامین است. مضامین به دست آمده از متن در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی می‌شود. تصمیم‌گیری درباره نحوه گروه‌بندی مضامین، بر اساس محتوا و در صورت لزوم بر اساس مبانی نظری صورت می‌گیرد (Abedi Jafari, 2012). الگوی به دست آمده طبق مرحله چهارم تحلیل مضمون از قرار زیر می‌باشد.



شکل ۲ مدل نهایی پژوهش

مضامین به دست آمده را تشریح کند و الگوهای آنها را بشناسد. پس از ایجاد شبکه‌های مضامین، پژوهشگر می‌بایست مجدداً به متن اصلی، مراجعه و آن را به کمک این شبکه‌ها تفسیر کند (Abedi Jafari et al., 2012). در این بخش طبق مرحله‌ی پنجم تحلیل مضمون به تشریح و تحلیل مضامین و مفاهیم به تفکیک خواهیم پرداخت.

**۵- تحلیل الگوی مضامین:** گام پنجم وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر به الگوی مضامین رضایت‌بخشی رسیده باشد. در این حالت، می‌تواند مضامین پیشنهاد شده جهت تحلیل داده‌ها را تعریف و تعدیل، و داده‌ها را بر اساس آن‌ها تحلیل نمود. در این گام، شبکه‌های مضامین رسم شده، بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، شبکه‌های مضامین، ابزاری برای تحلیل هستند، نه خود تحلیل. این شبکه‌ها به محقق کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از معانی متون برسد و بتواند

جدول ۸ تشریح مفاهیم نهایی پژوهش

دانشگاه پیام نور استان گیلان		
عوامل	مولفه اصلی	تشریح زیر مفاهیم
عوامل ساختاری	انعطاف ساختاری	این مفهوم اشاره به ساختارهای منعطف دارد که در برخورد با شرایط گوناگون و منغیر محیط بیرونی، قابلیت انطباق و انعطاف داشته و خود را هم‌راستا با تغییرات می‌سازند و به‌طور هم‌زمان از دو یا چند ساختار استفاده می‌نمایند. برای مثال در شرایط بحران کرونا مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور می‌توانند بجای بهره بردن از ساختار صرف مجازی از سایر ساختارها، از قبیل ساختاردهی پیوندی بهره ببرند، ساختار منعطف بر

<p>انعطاف اعضاء تاثیر گذاشته و آنان را به همدلی و یکدلی برای تطبیق با ساختار جدید ترغیب می‌کند و از میزان ترس و بدبینی آنان می‌کاهد.</p>	
<p>اشاره به کاهش رسمیت و ابزارگرایی دارد. اعمال و تصمیمات، واحدها و مراکز دانشگاه پیام نور بسیار بر قوانین و مقررات و رویه‌های تعیین شده متکی است و همین امر آزادی عمل اعضاء را محدود و منجر به از خود بیگانگی آنان می‌شود و نهایت تشدید بدبینی سازمانی می‌شود.</p>	<p>بوروکراسی زدایی</p>
<p>گروه‌های غیر رسمی اشاره به گروه‌هایی دارد که افراد خارج از وظیفه‌ی رسمی خود به آن سوق پیدا می‌نمایند، که گاهی دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند گاهی مانع آن می‌شود. کارکنان و اساتید هیات علمی مراکز و واحدهای دانشگاه پیام‌نور به علت میزان حضور کم در مراکز محل خدمت، در بیشتر اوقات، آثار مثبت تشکیل چنین گروه‌هایی را مورد توجه قرار نمی‌دهند و ناخواسته از آن غفلت می‌ورزند و تمایل آنان در عضویت گروه‌های رسمی منجر به کاهش ارتباطات صمیمانه شده و صرفاً به مرادوات کاری محدود می‌گردد.</p>	<p>ارتقاء گروه‌های غیر رسمی درون سازمانی</p>
<p>اشاره به ساختارهایی دارد که نوآوری، خلاقیت، روحیه مشارکت، توانمندسازی، همکاری و تعهد در اعضاء را افزایش می‌دهد. کارکنان و اساتید مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور در چنین ساختاری می‌توانند رشد کنند و ضعف‌های خود را شناخته و بهبود بخشند.</p>	<p>توانمندسازی ساختاری</p>
<p>مدیریت مبتنی بر هدف به مشارکت افراد در تعیین اهداف قابل لمس و سنجش پذیر تاکید دارد. برای مثال در سیستم دانشگاه پیام نور تمامی موارد (کتاب، محتوای آزمون، میزان نمره میانترم و ...) همگی به صورت از قبل آماده شده وجود دارد و اساتید نمی‌توانند در این زمینه ابراز نظر نموده و به آراء خود جامع عمل بپوشانند و از آنجایی که بستر چنین نوع مدیریتی در سیستم دانشگاه پیام نور بسیار کم رنگ است، گرایش و تمایل اساتید نیز به چنین رویکردی بسیار کم است و رغبتی به آن و پیاده سازی‌اش ندارند.</p>	<p>استقرار سیستم مدیریت مبتنی بر هدف</p>
<p>با توجه به اینکه اعتماد از ابعاد مهم سرمایه اجتماعی است، ترویج فرهنگی که بتواند به بسط اعتماد یاری نماید به خلق و توسعه سرمایه اجتماعی بسیار کمک کننده خواهد بود. به خصوص در مراکز دانشگاه پیام نور که به علت فلسفه آموزش از راه دور و تعامل بسیار کم اساتید با یکدیگر و با دانشجویان، توجه به ترویج فرهنگ مبتنی بر اعتماد یاری رسان خوبی در جهت کاهش رفتارهای مخرب از قبیل بدبینی خواهد بود.</p>	<p>استقرار فرهنگ مبتنی بر اعتماد</p>
<p>از آنجایی که یکی از زمینه‌ها و علایم بدبینی، بی‌اعتمادی است اعتمادی که بتواند بستر ساز رعایت اخلاقیات باشد بسیار در محیط‌های آموزشی ضروری است به ویژه در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی که در راستای تربیت نیروی انسانی آینده کوشش می‌نمایند.</p>	<p>اعتماد و پایبندی به اخلاقیات</p>
<p>توجه به رعایت اخلاق و کدهای مربوط به آن در ضمن انجام وظیفه در شغل مورد نظر نیز از مواردی است که می‌تواند به کارکنان و اساتید در راستای بهبود سرمایه اجتماعی یاری رساند. زیرا رعایت اخلاقیات منجر به ایجاد تعهد می‌شود و تعهد از ملزومات سرمایه اجتماعی است که در کاهش بدبینی نیز اثر قابل ملاحظه‌ای دارد.</p>	<p>توسعه اخلاق حرفه‌ای در میان کارکنان</p>
<p>اشاره به بسط ارتباطات و تعاملات کاری و غیر کاری در بین همکاران اشاره دارد. برای مثال: اساتید گروه آموزشی مدیریت تا چه حد با یکدیگر ارتباط و تعامل سالم داشته و ارتباطشان منجر افزایش انگیزه در جهت ایجاد مرادوات طولانی مدت می‌شود؟</p>	<p>توسعه ارتباطات بین فردی</p>
<p>اشاره به ارتباط و تعاملات سازنده و به دور از خصم و رعب با افراد بالادستی دارد. اینکه تا چه حد اساتید دانشگاه پیام نور می‌توانند مشکلات، معضلات و خواسته‌های خود را به آسانی و بدون ترس به مافوق خود ارائه دهند و نگران پیامد آن نباشند.</p>	<p>بهبود ارتباطات با مدیریت سازمان</p>
<p>اگر دانشگاه شریطی را ایجاد نماید که بتواند فرصت‌های برابری را در جهت رشد و شکوفایی میزان استعداد و همچنین مشارکت عاری از رقابت فراهم آورد ازین طریق بر افزایش سرمایه اجتماعی و کاهش بدبینی اجتماعی تاثیر به سزایی می‌گذارد و همانطور که فایول اشاره می‌کند عدالت و محبت افزایش می‌یابد.</p>	<p>ایجاد فرصت‌های برابر برای توسعه اعضا</p>
<p>زمانی که در تصمیمات حیاتی و با اهمیت دانشگاه از اساتید و اعضاء علمی استقبال به عمل می‌آید و از نظرات آنها نیز بهره گرفته می‌شود احساس ارزش‌مداری در این بین به وجو می‌آید و رایحه لذت بخش سرمایه اجتماعی در فضایی آکنده از احترام می‌پیچد این چنین شریطی در بهبود بینش مثبت افراد کمک کننده است.</p>	<p>تصمیم‌گیری مشارکتی</p>
<p>هویت سازمانی اشاره به این دارد که چقدر اعضاء خود را با سازمانی که در آن مشغول هستند معرفی می‌نمایند و خود را متعلق به سازمان می‌دانند. اساتید و اعضاء علمی مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور در این زمینه در بیشتر اوقات احساس ضعف نموده و کمتر از خود تعلق خاطر به سازمان محل خدمت می‌نمایند. سرمایه اجتماعی می‌تواند در جهت بهبود و افزایش هویت سازمانی اعضاء تاثیر گذار باشد و در ترویج هویت سازمانی نقش کلیدی ایفا نماید.</p>	<p>بهبود هویت سازمانی</p>
<p>شایستگی داشتن ویژگی‌هایی (انگیزش، نگرش، مهارت توانایی و ...) است که در عملکرد افراد تاثیر می‌گذارد. شایستگی نیز مانند سرمایه اجتماعی پدیده‌ای مثبت است و همچنین منجر به حالات و عملکردهای سازنده می‌شود و از حالت‌های منفی جلوگیری می‌نماید.</p>	<p>ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی</p>

عوامل مرادواتی

عوامل کارکردی

اساتید را محدود و منجر به عدم رضایت و کاهش انگیزه آنان می‌شود اما اگر به جای تاکید صرف به قوانین بر شایستگی تصمیم‌گیری و عدم تمرکز توجه شود موجب احساس بهتر اساتید و کارکنان می‌شود به گونه‌ای که به این باور دست می‌یابند که سازمان برایشان اهمیت و ارزش بسیاری قائل است بنابراین این چنین بینش‌ها بر ذهنیت مثبت آنان تاثیر گذار است و به نوبه‌ی خود بدبینی را کاهش و مثبت بینی را افزایش می‌دهد.

مفهوم دیگر پژوهش حاضر توانمندسازی ساختاری است که اشاره به نوعی از پیکره بندی دارد که نوآوری، خلاقیت، روحیه مشارکت، توانمندسازی، همکاری و تعهد در اعضاء را افزایش می‌دهد. اساتید و کارکنان مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور در چنین ساختاری می‌توانند رشد کنند و ضعف‌های خود را شناخته و بهبود بخشند و اگر چنین چنین زمینه‌ای فراهم آید نگاه منفی به دنیای بیرونی تبدیل به نگاه مثبت و سازنده می‌شود فرد به این باور می‌رسد سازمان بستری قابل اعتماد است و در هر شرایطی از آنان محافظت می‌شود و از رشد و توسعه فردی و جمعی استقبال به عمل می‌آید.

از دیگر مفهوم به دست آمده ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی است که از پژوهش حاضر کسب شد. این مفهوم به مهارت و توانایی انجام کار اشاره دارد که عملکرد افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. شایستگی نیز مانند سرمایه اجتماعی پدیده‌ای مثبت است و همچنین منجر به حالات و عملکردهای سازنده می‌شود. اگر افراد بر اساس شایستگی عملکردشان مورد ارزیابی قرار گیرند از احساسات منفی، تضاد، بی انصافی و مقایسه‌های سرانگشتی فاصله گرفته و خود را برای تلاش بیشتر بدون سوگیری‌های ناشی از رقابت‌های افراطی آماده ساخته و دانش و مهارت خود را در این راستا بهبود می‌بخشند از این نظر از آسیب‌های روانی ناشی از حس نابرابری رهایی یافته و واقع بینانه عمل می‌نمایند.

مفهوم دیگری که پژوهش به آن نایل شد استقرار سیستم مدیریت مبتنی بر هدف است، مدیریت مبتنی بر هدف به مشارکت افراد در تعیین اهداف قابل لمس و سنجش پذیر تاکید دارد. برای مثال در سیستم دانشگاه پیام نور تمامی موارد (کتاب، محتوای آزمون، میزان نمره میانترم و ...) همگی به صورت از قبل آماده شده وجود دارد و اعضاء به ویژه اساتید نمی‌توانند در این زمینه ابراز نظر نموده و به آراء خود جامع عمل ببوشانند و از آنجایی که بستر مدیریت مبتنی بر هدف در سیستم دانشگاه پیام نور بسیار کم رنگ است گرایش و تمایل اساتید نیز به چنین رویکردی بسیار کم است و رغبتی به آن و پیگیری‌اش ندارند اما پیاده‌سازی سیستم مدیریت بر هدف می‌تواند آثار بهینه‌ای به جا بگذارد، زیرا زمانی که از اعضاء در تعیین اهداف دعوت به عمل می‌آید و به فراخور آن ارزیابی انجام می‌شود افراد به این نتیجه دست می‌یابند که نقش آنان در سرنوشت سازمانشان اهمیت فراوان دارد بدین ترتیب حس ارزشمندی به آنان دست می‌دهد که بر ذهنیت و عملکردشان تاثیر گذار است.

مفهوم دیگری که از پژوهش حاضر حاصل شد توسعه اخلاق حرفه‌ای در میان کارکنان و توجه به رعایت اخلاق و

۶- تدوین گزارش: گام ششم، وقتی آغاز می‌شود که مجموعه کاملی از مضامین نهایی، فراهم شده باشد. در این مرحله، تحلیل و تدوین گزارش نهایی تحقیق، صورت می‌گیرد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). این مرحله از پژوهش در بخش تفسیر و نتیجه‌گیری به تفصیل مورد بحث قرار خواهد گرفت.

## ۶ بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر تلاش شد بدبینی سازمانی با نگاهی از لنز سرمایه اجتماعی در مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور استان گیلان با روشی عمیق و به صورت اکتشافی مورد بررسی قرار گیرد، دستاورد ویژه پژوهش حاکی از آن است که با عنایت به ایجاد ساختار منعطف سازمانی، افزایش بوروکراسی زدایی، توانمندسازی ساختاری، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، استقرار سیستم مدیریت مبتنی بر هدف، استقرار فرهنگ مبتنی بر اعتماد، افزایش اعتماد و پایبندی به اخلاقیات، توسعه اخلاق حرفه‌ای در میان کارکنان، ایجاد فرصت‌های برابر برای توسعه کارکنان، توسعه مرادفات بین فردی، بهبود مرادفات بین مدیریت و کارکنان، تصمیم‌گیری مشارکتی، ارتقای گروه‌های غیر رسمی درون سازمانی، بهبود هویت سازمانی می‌توان بر رفتار منبعث از بدبینی فائق آمد و در جهت مهار و کاهش آن گامی برداشت.

همانطور که ملاحظه شد در پژوهش حاضر، سه مولفه از سرمایه اجتماعی که عبارتند از ساختاری، مرادفای، کارکردی مورد اکتشاف قرار گرفت که هر کدام از این عوامل از مفاهیم فرعی‌تر تشکیل شده و انتزاع یافته‌اند که نیاز است هر کدام از آنها برای درک بیشتر مورد تفسیر و تحلیل قرار گیرد و تامل بیشتری بر نقش سازنده‌ی آنها شود.

بنابراین از مفاهیم با اهمیتی که پژوهش حاضر به آن نائل شد ساختار منعطف سازمان است، انعطاف ساختاری به ساختارهای انعطاف پذیری اشاره دارد که در برخورد با شرایط گوناگون و متغیر محیط بیرونی قابلیت انطباق و انعطاف داشته و خود را همراستا با تغییرات سازد و در شرایط ضروری، به طور هم زمان از دو یا چند ساختار استفاده شود. برای مثال در شرایط بحران کرونا مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور به شیوه ساختاری غیر حضوری در بستر مجازی روی آوردند در صورتی که می‌توانستند بجای بهره بردن از ساختار صرف مجازی از مزایای سایر ساختارها از قبیل ساختاردهی پیوندی به طور همزمان سود بجویند. ساختار منعطف بر انعطاف اعضاء تاثیر گذاشته و آنان را به همدلی و یکدلی برای تطبیق با ساختار جدید ترغیب می‌کند افراد می‌آموزند که تغییرات برای آن‌ها مفید است و می‌تواند فرصت‌های گوناگونی را مهیا سازد و آنان را از بند ساختار سختی که موجب از خود بیگانگی می‌شود رها سازد.

مفهوم دیگری از سرمایه اجتماعی که بر مهار بدبینی سازمانی نقش مهارکننده دارد بوروکراسی زدایی است که به کاهش رسمیت و ابزارگرایی اشاره دارد. اعمال و تصمیمات واحدها و مراکز دانشگاه پیام نور بسیار بر قوانین و مقررات و رویه‌های تعیین شده متکی است و همین امر آزادی عمل



علمی مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور در بیشتر اوقات از حیث هویتی احساس ضعف نموده و کمتر از خود تعلق خاطر به سازمان محل خدمت نشان می‌دهند. بنابراین بهبود و افزایش هویت سازمانی اعضای شاغل برچگونگی مدیریت نمودن و مهار رفتارهای ضد سازمانی از قبیل بدبینی موثر است افراد هر چه خود را بخشی از وجود سازمان ببینند بیشتر خود را با آن عجین کرده و از آن حمایت می‌کنند.

همچنین بهبود ارتباطات با مدیریت سازمان از دیگر مفاهیمی است که در پژوهش حاضر حاصل شد، این مفهوم اشاره به ارتباطات و تعاملات سازنده و به دور از خصم و رعب با افراد بالادستی دارد اینکه چه حد اساتید و کارکنان دانشگاه می‌توانند مشکلات، معضلات و خواسته‌های خود را به آسانی و بدون ترس به مافوق انتقال دهند و نگران پیامد آن نباشند. وقتی چنین شرایطی پیش آید افراد حس صمیمیت بیشتری کرده و زمانی که با مسائل گوناگونی روبه‌رو می‌شوند بدون نگرانی با مشورت نمودن با مدیران خود با آرامش بیشتری به حل مساله پرداخته و خردمندانه‌تر رفتار می‌کنند.

و در نهایت مفهوم دیگری که از فراگرد پژوهش کشف شد، ایجاد فرصت برابر برای توسعه اعضا است، اگر دانشگاه شرایطی را ایجاد کند که بتواند فرصت‌های برابری را در جهت رشد و شکوفایی میزان استعداد و همچنین مشارکت عاری از رقابت فراهم آورد ازین طریق بر افزایش سرمایه اجتماعی تاثیر به سزایی گذاشته و همانطور که فایول اشاره می‌کند عدالت و محبت افزایش می‌یابد و این امر بر بدبینی سازمانی و کاهش آن تاثیر گذاشته و جو سازمانی بهتری را ترسیم میکند.

بنابراین با توجه به توضیحات فوق، در پژوهش حاضر تلاش شد با بررسی مفهوم سرمایه اجتماعی و استخراج زیر مولفه‌های آن تلاشی در جهت مهار بدبینی سازمانی بخصوص در محیط‌های دانشگاهی صورت گیرد. رسالت مراکز دانشگاه پیام‌نور محوریت آموزش از راه دور است چنین سیستم آموزشی هر چند دارای پیامدهای مثبت است اما رفته رفته منجر به ایجاد دلسردی و عدم اعتماد و سنگین شدن جو محیط آموزشی می‌شود و مراوده دورادور اساتید، کارکنان، دانشجو و روابط محدود اعضای هیات علمی با محیط دانشگاهی؛ منجر به بی اعتمادی و سپس به بدبینی و عدم تلاش مضاعف در جهت بهره برداری از استعدادها و ذخایر علمی می‌گردد.

نتیجه‌ی پژوهش حاضر با دستاورد پژوهش **حق گویان و همکاران (۲۰۱۸)**، **قربانی و عامری منش (۲۰۱۸)**، **قنبری و همتی (۲۰۱۶)**، **نافی و کافی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)**، **ارسلان (۲۰۱۸)** و **تاشتان و همکاران (۲۰۲۰)** و **عیدی پور و همکاران (۲۰۲۰)** همسو می‌باشد. بنابراین با بررسی پژوهش‌های سایر پژوهشگران در این حوزه، علاوه بر ضرورت توجه به کژکارکردهای رفتاری در سازمان‌های امروزی برجسته گردید، دو نکته مهم نیز به روشنی مورد توجه قرار گرفت. بسیاری از پژوهشگران نسبت به کژکارکردهای رفتاری در سازمان‌های رویکرد محدود و در حیطه‌ی ارتباطات میان فردی دارند، در صورتی که این چنین معضله‌ها را بایستی در ارتباط

کدهای مربوط به آن در ضمن انجام وظیفه در شغل مورد نظر است. توسعه اخلاق حرفه‌ای از مواردی است که می‌تواند به اعضای در راستای بهبود سرمایه اجتماعی و کاهش بدبینی یاری رساند زیرا رعایت اخلاقیات منجر به ایجاد تعهد می‌شود و تعهد از ملزومات سرمایه اجتماعی است و در نهایت فردی که متعهد است با جهانبینی که دارد در سرکوب احساسات منفی از قبیل بدبینی موفق‌تر عمل خواهد کرد.

همچنین مفهوم اعتماد و پایبندی به اخلاقیات از دیگر مفاهیم کسب شده در پژوهش حاضر است، اعتمادی که بتواند بستر ساز رعایت اخلاقیات باشد بسیار در محیط‌های آموزشی ضروری است به ویژه در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی که در راستای تربیت نیروی انسانی آینده کوشش می‌نمایند. اعتماد و بی اعتمادی از زیر مفاهیم اصلی سرمایه اجتماعی و بدبینی سازمانی است و توجه به آن با تاکید همزمان بر بعد عاطفی و منطقی می‌تواند به سالم سازی جو سازمان و آرامش روانی بیشتر اعضای کمک نماید.

توسعه ارتباطات بین فردی نیز مفهوم احصاء شده از دل پژوهش حاضر می‌باشد، توسعه ارتباطات اشاره به بسط ارتباطات و تعاملات کاری و غیر کاری در بین همکاران اشاره دارد. به عنوان مثال: اساتید گروه آموزشی مدیریت تا چه حد با یکدیگر ارتباط و تعامل سالم داشته و ارتباطشان منجر افزایش انگیزه در جهت ایجاد مرادوات طولانی مدت می‌شود زمانی که چنین بستری مهیا شود اساتید و همچنین کارکنان علاوه بر مرادوات کاری که بخشی از وظایفشان است بر مرادوات غیر رسمی و آزاد توجه نشان می‌دهند، ارتباطات دوستانه توأم با اعتماد و احترام را توسعه داده و چنین امری از میزان بدبینی افراد نسبت به همکاران کاسته و به ایجاد گروه‌های غیر رسمی سازمانی مثبت می‌انجامد.

تصمیم‌گیری مشارکتی مفهوم دیگری است که پژوهش به آن نایل شد، زمانی که در تصمیمات حیاتی و با اهمیت دانشگاه از اساتید، اعضای علمی و کارکنان استقبال به عمل می‌آید و از نظرات آنها نیز بهره گرفته می‌شود احساس ارزشمندی در این بین به وجود می‌آید و رایحه لذت بخش سرمایه اجتماعی در فضایی آکنده از احترام می‌پیچد و افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. افراد زمانی که در تصمیم‌ها نقش مشارکتی داشته باشند بهتر می‌توانند دغدغه‌ها و مسائل زمینه‌ای سازمان را درک کنند و توقعات واقع بینانه‌تری از سازمان خود خواهند داشت و با بیش وسع تری رسالت سازمان را درک می‌کنند. به ویژه در مراکز و واحدهای دانشگاه پیام‌نور که فرهنگ کار مجازی این گونه مسائل را کم‌رنگ نموده و توجه اندکی به چنین سبک تصمیم‌گیری می‌شود و بیشتر تصمیمات از مرکز بر واحدها تحمیل شده طوریکه واحدهای دانشگاهی ملزم به رعایت دقیق و بدون کم و کاست آن هستند.

بهبود هویت سازمانی مفهوم دیگری است که از پژوهش حاضر کسب شد، هویت سازمانی اشاره به این اهم دارد چقدر اعضای خود را با سازمانی که در آن اشتغال دارند معرفی می‌نمایند و خود را متعلق به سازمان می‌دانند. اساتید و اعضای

1. Nafei & Kaifi

## تشکر و قدردانی

در نهایت تشکر و قدردانی می‌نمایم از همکاری صمیمانه ریاست محترم، تمامی کارکنان و اساتید بزرگوار دانشگاه پیام نور استان گیلان.

## سهم نویسندگان

سهم نویسندگان در نگارش این مقاله به ترتیب: مقاله از پایانامه کارشناسی ارشد استخراج شده است.

علی اصغر پور عزت ۵۰٪ (استاد راهنما)  
شبم زرجو ۵۰٪

## تضاد منافع

نتایج پژوهش حاضر با اهداف و منافع سازمان‌های دیگر تضاد منافی ندارد.

## منابع

- Journal "Social Capital Management", 7(4), 535-561. doi: 10.22059/jscm.2020.311762.2070. (In Persian).
- Abedi Jafari, H. Taslimi, M S. Faqihi, A & Sheikhzadeh, M. (2012), theme analysis and theme network: a Simple and efficient method to explain the patterns in qualitative data, Strategic Management Thought, 5th year, 2nd issue, autumn and winter 1390, PIA No. 10, pp. 151-198.
- Aburayya, A., Marzouqi, A., Alawadhi, D., Abdouli, F., & Taryam, M. (2020). An empirical investigation of the effect of employees' customer orientation on customer loyalty through the mediating role of customer satisfaction and service quality. Management Science Letters, 10(10), 2147-2158.
- Afshani, S. A & Kabriai, Sh. (2020). Investigating the relationship between social capital and social pessimism among the citizens of Yazd. Scientific
- Ansari. H, Jurablo. M and Pourafkari. Na & Hashemianfar, S A., (2015). Study of social factors affecting the participation of members of agricultural production cooperatives & its comparison with industrial production cooperatives in Tehran province, Cooperatives and Agriculture, Volume 4, Number 13. (In Persian).
- Arslan, M. (2018) Organizational cynicism and employee performance: Moderating role of employee engagement, Journal of Global Responsibility. 1(9): 1-28.
- Asrar-ul-Haq, M., Ali, H. Y., Anwar, S., Iqbal, A., Iqbal, M. B., Suleman, N., ... & Haris-

- ul-Mahasbi, M. (2019). Impact of organizational politics on employee work outcomes in higher education institutions of Pakistan: Moderating role of social capital. *South Asian Journal of Business Studies*.
- ATAR, A., URGAN, S., & ERDOĞAN, P. (2020). Effect of Employees' Perceptions of Optimism-Pessimism on Life Satisfaction: 2020 Coronavirus Pandemic Sample. *Igdir University Journal of Social Sciences*.
- Bocheliuk, V. Y., Nechyporenko, V. V., Pozdniakova-Kyrbiatieva, E. H., Pozdniakova, O. L., & Siliavina, Y. S. (2021). Psychological and pedagogical aspects of consolidation of social capital of higher education institutions. *Linguistics and Culture Review*, 5(S2), 342-353.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bushell, P. Laschinger, H, K. (2013). New Graduate Nurses' Structural Empowerment and Their Experience of Co-worker Incivility and Burnout. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree in Master of Science. 13(9): 38-61.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Elwani, M & Shirvani, A (2004). Social capital, the central principle of development, *Tadbir*, year 15, number 147, pages 16-22. (In Persian).
- Engbers, T A. Thompson M F.& Slaper T F(2017) 'Theory and Measurement in Social Capital Research 'Soc Indic Res (2017) 132:537–558.DOI 10.1007/s11205-016-1299-0.
- Ghanbari, S. & Hemmati, M. (2016), investigating the relationship between social capital and employee performance, *Higher Education Letter*, Fall 2015, No. 35. (In Persian).
- Ghorbani, M., Ameri Menesh, Z. (2018). Investigating the relationship between organizational pessimism and employee performance with the role of professional ethics moderator in Javadalaime Cardiovascular Hospital of Mashhad. *Bi-quarterly Journal of Religion, Spirituality and Management Studies*, 7(13), 60-75. doi: 10.30471/im.2018.3663.1109(In Persian).
- Gramma B, Todericiu R. Change. (2016). Resistance to Change and Organizational Cynicism *Studies in Business & Economics*. 2016 Dec 1;11(3).
- Grewal, D., & Roggeveen, A. L. (2020). Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of Retailing*, 96(1), 3-8.

- Haqgoyan, Z., Karimi Malikabadi, L., & Kazemi, Z. (2018). Examining the role of organizational pessimism in social attrition: organizational silence as a mediating variable. *Scientific Journal "Social Capital Management"*, 5(4), 553-577. doi: 10.22059/jscm.2019.267824.1715  
<https://civilica.com/doc/686394>. (In Persian)
- Hwang, K & Choi, J. (2021) How Do Failed Entrepreneurs Cope with Their Prior Failure When They Seek Subsequent Re-Entry into Serial Entrepreneurship? Failed Entrepreneurs' Optimism and Defensive Pessimism and Coping Humor as a Moderator. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 18, 7021. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137021>.
- Kang, S., & Na, Y. K. (2020). Effects of strategy characteristics for sustainable competitive advantage in sharing economy businesses on creating shared value and performance. *Sustainability*, 12(4), 1397.
- Khosravi, H & Bayangani, B. (2016). Investigating the relationship between ethical leadership and organizational pessimism (study of managers and employees of Kermanshah Gas Company). Second International Conference on Management and Social Sciences. (In Persian)
- Laschinger, H. Wong, C & Grau, A. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*. 21(4): 541-552.
- Liu, Y., & Meyer, K. E. (2020). Boundary spanners, HRM practices, and reverse knowledge transfer: The case of Chinese cross-border acquisitions. *Journal of World Business*, 55(2), 100958.
- Morshedi Tonkaboni, M H. (2021), the role of organizational pessimism in the deviant behavior of employees through social attrition. *Development of human resource management and support*, No. 59, pp. 170 to 192. (In Persian)
- Nafei, W. (2015), "The effects of job embeddedness on organizational cynicism and employee performance: a study on sadat city university", *International Journal of Business Administration*. 6(1): 8-29.
- Nafei, WA & Kaifi, BA. (2013). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*. 5(12): 131-148.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1997, August). Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1997, No. 1, pp. 35-39). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

- Naylor, D., & Nyanjom, J. (2021). Educators' emotions involved in the transition to online teaching in higher education. *Higher Education Research & Development*, 40(6), 1236-1250.
- Perera, K. A. C. N., & Weerakkody, W. A. S. (2018). The impact of human capital and social capital on employee performance: A study of employees in small scale industry enterprises in Western Province of Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 13(1), 38.
- Price, S. & Reichert, C. (2017), "The importance of continuing professional development to career satisfaction and patient care: Meeting the needs of novice to mid-to Late-Career nurses throughout their career span", *Administrative Sciences*, 7(2): 17- 38.
- Rose, A., Duschinsky, R. & Macnaughton, J. (2017), "Cynicism as a strategic virtue", *The Lancet*, 38(9): 692-693.
- Samri, I; Yaamani Dozi Sorkhabi, M; Salehi Imran, E & Grayinejad, G. (2014). Investigating and identifying effective factors in the process of "academic development" in Iran's state universities. Two quarterly studies of educational planning, 2(4), 67-100.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making Sense Of The Sensemaking Perspective: Its Constituents, Limitations, And Opportunities For Further Development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6-S32.
- Shakarriz, J; Nasr Esfahani, A & Safari, A. (2021), Organizational Pessimism Pattern in Universities, *Strategic Management Studies*, Fall 12, 1400, Number 47. (In Persian)
- Talakian, P (2016), a review of the concept of organizational pessimism: its causes and consequences, the first national conference of management sciences, economics and accounting, Sari
- Taştan, S., Küçük, B.A., & Işıaçık, S. (2020). Towards Enhancing Happiness at Work with the Lenses of Positive Organizational Behavior: the Roles of Psychological Capital, Social Capital and Organizational Trust. *Postmodern Openings*, 11(2), 192-225. <https://doi.org/10.18662/po/11.2/170>.
- Tavassoli, Gh, A & Mousavi, M., (2005), the concept of capital in classical and new theories with an emphasis on social capital theories, *Social Sciences*, Winter 2014, Volume 11, Number 4.
- Varuk ,V.V., Kramarenko, A.O. Lunova1, V.A & Parkhomenko ,o.s (2018)•Innovation as a Factor of the Development of Territorial Communities •*International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.3) (2018) 545-54.
- Zare, H, Haqgovian, Karimi, Z & Karimi Asl, Z. (2013). Identifying factors affecting organizational pessimism and measuring it in public universities of Qom province. *Organizational Culture Management*, 11(4), 159-180. (In Persian)