

## An Analysis of the Effect of Bureaucratic Culture on Organizational Laziness with the Mediating Role of Organizational Paranoia

Reza Sepahvand<sup>1</sup>, Abdollah Saedi<sup>2\*</sup>, Ali Shariatnejad<sup>3</sup>

1. Professor, College of Management and Economic, University of Lorestan, Khoramabad, Iran
2. PhD Student, College of Management and Economic, University of Lorestan , Khoramabad, Iran
3. PhD Student, College of Management and Economic, University of Lorestan, Khoramabad, Iran

(Received: Feb 24, 2018; Accepted: April 25, 2018)

### Abstract

The purpose of this study was to analyze the effect of bureaucratic culture on organizational laziness with the mediating role of organizational paranoia. This study is a descriptive survey research, and in terms of purpose is an applied research. In this study, a standard questionnaire was used to measure variables. The validity and reliability of the questionnaire were confirmed using the content validity method and Cronbach's alpha. The statistical population of the study was comprised of governmental organizations in Khorramabad city, out of which 384 employees were selected as sample members using convenience sampling method and Cochran formula. Data was analyzed using Structural Equation Modeling with Amos and SPSS. The results show that at confidence level of 0.95, bureaucratic culture has a positive and significant effect on laziness and organizational paranoia. In addition, the analysis of indirect paths shows that organizational paranoia has mediates the effect of bureaucratic culture on organizational laziness. As a result, it can be said that when the organization's employees are deprived of the freedom of action, autonomy, independence, and creativity by the system and its bureaucratic culture, they get pessimistic and paranoid about organizational laws and regulations, lose their motivation and efficiency, and become infected with organizational laziness.

### Keywords

Bureaucratic culture, Organizational pessimism, Organizational paranoia, Organizational laziness.

---

\* Corresponding Author, Email: saedi.ab@fc.lu.ac.ir

## تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر تنبلی سازمانی با نقش

### میانجی بدبینی سازمانی

رضا سپهوند<sup>۱</sup>، عبدالله ساعدی<sup>۲\*</sup>، علی شریعت‌نژاد<sup>۳</sup>

۱. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
۲. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
۳. دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۰۵ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۰۳)

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر تنبلی سازمانی با نقش میانجی بدبینی سازمانی انجام پذیرفت. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش و ماهیت جزء تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش برای سنجش متغیرها از پرسشنامه استاندارد بهره گرفته شد که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از روش روایی صوری و آلفای کرونباخ تأیید شد. جامعه آماری شامل سازمان‌های دولتی شهرستان خرم‌آباد بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس و با کمک فرمول کوکران ۳۸۴ نفر از کارکنان این سازمان‌ها به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای Amos و SPSS تحلیل شد. نتایج نشان داد در سطح اطمینان ۰/۹۵ فرهنگ بوروکراتیک بر تنبلی و بدبینی سازمانی تأثیر معنادار دارد. تحلیل مسیر غیرمستقیم گویای نقش میانجی بدبینی سازمانی در تأثیر فرهنگ بوروکراتیک بر تنبلی سازمانی است. ازین‌رو به عنوان یک نتیجه کلی می‌توان گفت زمانی که آزادی عمل، گستره اختیارات، استقلال، و خلاقیت توسط فرهنگ بوروکراتیک از کارکنان سازمان سلب شود، کارکنان به قوانین و مقررات سازمانی بدبین و به تنبلی سازمانی مبتلا می‌شوند.

#### کلیدواژگان

بدبینی سازمانی، تنبلی سازمانی، فرهنگ بوروکراتیک.

\* رایانامه نویسنده مسئول: saedi.ab@fc.lu.ac.ir

## مقدمه

بدون شک سرعت گرفتن تغییر و تحولات داخلی و بین‌المللی چالش‌ها و مشکلات عدیده‌ای را برای سازمان‌ها رقم خواهد زد؛ از جمله افزایش وظایف و مسئولیت‌ها، فشار برای شفافیت و پاسخگویی بهتر، جهانی شدن، افزایش انتظارات مشتریان، منابع مالی محدود، توسعه فناوری، و ... به طوری که بی‌توجهی به این‌گونه مسائل نه تنها کارایی و اثربخشی، بلکه موجودیت و حتی بقای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد ( Nwambuzu et al 2017: 3). بدین ترتیب، مسائل ناشی از تحولات محیطی و به تبع آن عوامل درون‌سازمانی همچنان گریبانگیر سازمان‌ها در تدوین برنامه‌های استراتژیک به منظور افزایش توان رقابت‌پذیری است. بر این اساس، یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، که از مسائل درونی آن‌ها نشئت می‌گیرد، تنبلی سازمانی<sup>۱</sup> است که در آن افراد برای انجام دادن امور کوچک و بزرگ در زندگی شخصی و کاری همیشه کار امروز را به فردا می‌اندازند و تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی را به دیگران واگذار می‌کنند؛ به عبارتی عادت به فکر کردن ندارند و برای هر انتخابی تعلل می‌ورزند. ازین‌رو، در چنین سازمان‌هایی میزان تولید و بازدهی شغلی بسیار پایین و اشتیاق به کار کاهش می‌یابد (سپهوند و همکاران ۱۳۹۴: ۵). از طرفی، در فرهنگ‌های بوروکراتیک<sup>۲</sup> به‌کارگیری سیاست‌ها و رویه‌های رسمی، که اغلب از آن به عنوان یک بیماری بزرگ یاد می‌شود، کاهش انعطاف‌پذیری سازمان، تصمیم‌گیری‌های ضعیف، ناکارآمدی، افزایش فساد اداری، کاهش خلاقیت، و سرخوردگی مدیریتی را برای سازمان در برابر تغییرات محیطی در پی دارد ( Parlar & Cansoy 2017: 217). از سوی دیگر، بدبینی سازمانی<sup>۳</sup>، با ایجاد فضای بدبینانه و مسموم در سازمان، به افزایش فرسودگی احساسی، کاهش تعهد سازمانی، رفتارهای ضد شهروندی، کاهش عملکرد، و همچنین از بین رفتن روحیه کارکنان منجر می‌شود و می‌تواند موفقیت سازمان را در رسیدن به اهدافش به شدت تضعیف کند (Nafi 2013: 55).

- 
1. Organizational laziness
  2. Bureaucratic culture
  3. organizational paranoia

### بیان مسئله

بسیاری از سازمان‌ها بارها و بارها شکست یا ناکامی ناشی از تغییر در حیطه کسب‌وکار و همچنین عوامل فردی را تجربه کرده‌اند. به این ترتیب، به‌رغم وجود مسائل و پیچیدگی‌های فزاینده در عرصه جهانی، توجه به منابع انسانی به منظور بقا و پیشبرد اهداف برای سازمان‌ها ضروری است. بر این اساس، وجود کارکنانی که رفع تکلیف می‌کنند و کمتر به کار گرفته می‌شوند و فراقکنی مسئولیت‌ها یا اختلال در امور را شکل می‌دهند می‌تواند زمینه‌ساز ناکارآمدی سازمان، کاهش خلاقیت، و به تبع آن قربانی شدن اصولی مانند درستکاری و عدالت و صداقت در پی کسب منفعت شخصی شود (Wang & Xie 2017: 1038). با ورود به عرصه رقابت، سازمان‌ها مجبورند، در برابر رقبا، مزیت‌ها و توانایی‌های خود را بشناسند و با اقدامات صحیح و برنامه‌ریزی مناسب در زمینه منابع انسانی آن‌ها را به سوی موفقیت هدایت کنند. پی بردن سازمان‌ها به اهمیت روزافزون عوامل انسانی در دهه‌های اخیر تلاش آن‌ها را برای استفاده بهینه و مؤثر از این منبع باارزش دوچندان کرده است. از طرفی، یکی از نیازهای بسیار مهم و حیاتی سازمان‌های کنونی، به‌ویژه سازمان‌های دولتی - که ساختار آن‌ها انعطاف کمی دارد، وظایف در آن‌ها شفاف نیست، بوروکراسی دست‌وپاگیر بر آن‌ها حاکم است، و ... - تدابیر خاص در حوزه رفع تنبلی سازمانی است. این هدف با ارائه راهکارهایی همچون بالا بردن میزان انگیزه و تلاش کارکنان، تأمین امنیت شغلی، و ایجاد روابط میان کارکنان می‌تواند تحقق یابد. بنابراین، با توجه به اهمیت شناخت و تحلیل تنبلی افراد در سازمان، هنوز تلاش درخور توجهی از سوی محققان در این زمینه صورت نگرفته است. ازین‌رو، در پژوهش حاضر قرار است مشخص شود، با توجه به نقش میانجی بدبینی سازمانی، فرهنگ بوروکراتیک چه تأثیری بر تنبلی سازمانی دارد.

### مروری بر مبانی نظری

#### فرهنگ بوروکراتیک

اصطلاح فرهنگ بوروکراتیک را اولین بار مارکس وبر<sup>۱</sup> بین سال‌های ۱۸۶۴ تا ۱۹۲۰، یعنی اواخر قرن نوزدهم، در آلمان مطرح کرد. وی این فرهنگ را برای سازمان‌های رسمی و

1. Max Webber

منطقی؛ ایده آل قلمداد می‌کرد. والچ<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) معتقد است که در فرهنگ بوروکراتیک اختیار و مسئولیت و همچنین نوع فعالیت در سازمان طبقه‌بندی شده و سیستماتیک می‌باشد. در واقع در فرهنگ بوروکراتیک جریان‌های اختیار سلسله مراتبی بر اساس قدرت و کنترل نشان داده می‌شود (Saade et al 2017). در سازمان‌هایی که فرهنگ بوروکراتیک بر آن‌ها غالب است اقدامات افراد بر اساس رویه‌های استاندارد شده کنترل می‌شود و کارکنان از کمترین میزان آزادی و قدرت برخوردارند. این‌گونه سازمان‌ها بر تقویت قوانین و مقررات تأکید می‌کنند و توجه بلندمدت آن‌ها بر ثبات و پیش‌بینی‌پذیری استوار است (آشنا و همکاران ۱۳۹۲: ۷). ایگزینکو<sup>۲</sup> و فرنهام (۱۹۹۶) اعلام کردند فرهنگ بوروکراتیک با رسمی‌سازی و تمرکز در سازمان ارتباط تنگاتنگ دارد. به عبارتی، این نوع فرهنگ صرفاً محافظه‌کارانه است و کارکنان آن با تصمیم‌گیری متمرکز شناخته می‌شوند (Belias & Koustelios 2014: 135). در سازمان‌هایی که این نوع فرهنگ بر آن‌ها غالب است مشارکت میان کارکنان اندک، اما، نظارت و کنترل بسیار بالاست. نظم و انضباط، موقعیت، و سلسله مراتب سازمانی در این فرهنگ بسیار مهم‌اند (Mansoor & Tayib 2010: 84). با توجه به مطالعه غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶) شاخص‌های فرهنگ بوروکراتیک در ادامه به طور مختصر تشریح خواهد شد.

**ضابطه‌مندی<sup>۳</sup>:** ضابطه‌مندی به معنای رعایت قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها، وجود روابط رسمی و زنجیره‌ای تعریف‌شده، نظم و انضباط، تبعیت‌پذیری، امور سازمان‌یافته، و معین بودن جایگاه‌ها و مسیرهای شغلی است (فرهی و همکاران ۱۳۹۲: ۶۱).

**فرایندهای منطقی<sup>۴</sup>:** در فرهنگ بوروکراتیک؛ فرایندهای منطقی روابط هدفمند بین مشاغل، استانداردهای رسمی، قابل پیش‌بینی بودن روش‌های انجام دادن کار، مهندسی مجدد، بهبود مستمر فرایندها و در دسترس بودن معیارهای سنجش فرایندها و رویه‌ها را نشان می‌دهند (غفاری و رستم‌نیا ۱۳۹۶: ۳۸۸).

1. Wallach
2. Xenikou
3. Criterionaly
4. Logical processes

نظام‌های مدون<sup>۱</sup>: سازمان‌هایی که ساختار غیرمنعطف (بوروکراتیک) دارند با برخورداری از نظام‌های کارا و مفید، ارتباط هدفمند و سیستماتیک بخش‌های مختلف، برخورداری از شبکه‌های اطلاعاتی هوشمند، و همچنین توجه به زیرساخت‌های ارتباطی می‌توانند به نظام‌های مدون و مکتوب در سازمان خود دست یابند (فرهی و همکاران ۱۳۹۲: ۶۱).

یکپارچگی<sup>۲</sup>: یکپارچگی در سازمان‌های دارای فرهنگ بوروکراتیک به مجموعه‌ای منسجم و هم‌افزا از ساختار، روش‌ها، نظام‌ها و رویه‌ها، شبکه یکپارچه مدیریت و فرماندهی، اجماع، و ... اشاره می‌کند (غفاری و رستم‌نیا ۱۳۹۶: ۳۸۸).

### تنبلی سازمانی

اصطلاح تنبلی به معنای تن‌پروری، بیکاری، کاهلی، اهمال، و سستی در امور به کار می‌رود. به عبارتی، تنبلی دردی است که به احتمال زیاد افراد هنگام فعالیت و کار بدان دچار می‌شوند (Simms & Nichols 2014: 59). یکی از تنبلی‌های رایج تنبلی اجتماعی است. پایین بودن سطح بهره‌وری اداری و عدم اقبال به کار طولانی مدت و سخت از پیامدهای این نوع تنبلی است. تنبلی سازمانی نیز شاخه‌ای از تنبلی اجتماعی است که در آن کارکنان سازمان در انجام دادن وظایف محوله خود در قالب جمعی سستی و تنبلی می‌کنند (سپهوند و همکاران ۱۳۹۴: ۵). تنبلی سازمانی یکی از مشکلات بزرگ سازمان‌های امروزی است. این مفهوم به مدت زمان فعالیت افراد در سازمان اشاره می‌کند که همه توان و انرژی خود را در انجام دادن فعالیت‌ها و وظایف گروهی به کار نمی‌گیرند که می‌تواند موجب کاهش هم‌افزایی گروهی در سازمان شود (Kardal & Saydin 2013: 27). محققان تنبلی سازمانی را پدیده‌ای ناگوار برای سازمان توصیف می‌کنند و بر آن‌اند که افراد در گروه‌ها به‌عمد تصمیم می‌گیرند تنبلی کنند تا انرژی خود را برای زمان‌هایی ذخیره کنند که به فعالیت‌های فردی به منظور کسب پاداش می‌پردازند (George 2014: 195). شاخص‌هایی مانند ساختار<sup>۳</sup>

1. Modified systems
2. Integration
3. structure

فناوری<sup>۱</sup>، اهداف سازمانی<sup>۲</sup>، ویژگی‌های فردی<sup>۳</sup>، و محیط<sup>۴</sup> مؤلفه‌های تنبلی سازمانی را شکل می‌دهند که در جدول ۱ به طور مختصر تشریح شده است.

جدول ۱. شاخص‌های تنبلی سازمانی

منبع	تعاریف	مؤلفه‌ها
Abesi & Samani 2017: 118	ابراز نکردن نظرها و ایده‌ها و نیز کاهش یافتن روحیه مشارکت به علت وجود ساختارهای متمرکز	ساختار
	پیچیدگی یا سادگی فناوری می‌تواند افراد را از سازمان کنار بگذارد و مقدمه‌ای برای جداسازی آن‌ها از سازمان شود.	فناوری
Forsyth 2014: 26	اهداف منسجم، سازگار، واقع‌بینانه، قابل اندازه‌گیری، و شفاف می‌تواند باعث کاهش تنبلی سازمانی شود.	اهداف سازمانی
	فقدان عواملی چون انگیزه و رضایت شغلی و تعهد در کارکنان و همچنین عدم توجه مدیران زمینه‌ساز تنبلی آن‌ها می‌شود.	ویژگی‌های فردی
Abesi & Samani 2017: 117	سبک نظارت، فرهنگ سازمان، رهبری، رفتار همکاران	درونی
	عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، فیزیکی در محیط سازمان	محیط بیرونی

### بدبینی سازمانی

بدبینی اصطلاحی چندبعدی است و با توجه به ریشه کلمه پایه و اساس این مفهوم فلسفی است. اما در رشته‌های مختلف علوم اجتماعی مانند دین، علوم سیاسی، جامعه‌شناسی، و روان‌شناسی به آن توجه شده است. سور<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) بیان می‌کند که اولین آثار در خصوص بدبینی سازمانی به مفهوم امروزی، در دهه ۱۹۴۰ در مطالعات دانشگاه مینه‌سوتا (بر اساس مطالعه فهرست شخصیت چندگانه<sup>۶</sup> که با هدف تجزیه و تحلیل شخصیت افراد انجام گرفت) به چشم می‌خورد (Turkemen & Aykac 2017: 745). طبق دیدگاه اندرسون<sup>۷</sup> (۱۹۹۶)

1. Technology
2. Organizational goals
3. Characteristics human
4. Environment
5. Sur
6. Multiplex Personality Inventory
7. Andersson

بدبینی سازمانی ترکیبی از یک نگرش عام یا خاص است که با ناامیدی، خشم، یا تمایل به بی‌اعتمادی به فرد، گروه، سازمان، و همچنین ایدئولوژی توصیف می‌شود. به عبارتی، بدبینی سازمانی صداقت و درستی در سازمان را از بین می‌برد و به نوعی نگرش‌های منفی افراد را به سمت سازمان سوق می‌دهد (Yukesel & Sahin 2017: 291). بدبینی سازمانی یک حالت رفتاری است که می‌تواند در طول زمان و با توجه به شرایط تغییر کند. می‌تواند با تغییر شغل در درون یا بیرون سازمان آن را کاهش دهد. یعنی اگر فردی به تغییر شغل یا ماندن در شغل فعلی مجبور شود، به نسبت زمانی که تمایلی برای ماندن یا تغییر شغل ندارد، بدبینی سازمانی بدتر می‌شود (Rehan et al 2017: 2). بنابراین، اصول کلی بدبینی سازمانی شامل فقدان صداقت، درستکاری، عدالت، و صمیمیت در سازمان است؛ که رهبران سازمان می‌توانند با رهایی از اصول کلی بدبینی سازمانی سبب ایجاد انگیزه در کارکنان شوند و از این طریق منافع خویش را حفظ کنند (Abraham 2000: 271). با توجه به آنچه آمد و بر اساس پژوهش دین<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۹۸) بدبینی سازمانی سه بعد دارد که در ادامه به طور مختصر تشریح خواهد شد.

**عاطفی<sup>۲</sup>:** بعد عاطفی بدبینی سازمانی به پاسخ‌های احساسی و عاطفی فرد به سازمان اشاره می‌کند. در واقع، احساس ناامیدی و بی‌احترامی فرد به سازمان را نشان می‌دهد (Rehan et al 2017: 2).

**شناختی<sup>۳</sup>:** بدبینی شناختی هنگامی ایجاد می‌شود که افراد به این باور رسیده باشند که سازمان برای مشارکت آن‌ها ارزش قائل نیست و به آن‌ها توجه نمی‌کند (Metz 2013: 478).

**رفتاری<sup>۴</sup>:** بدبینی رفتاری می‌تواند هم بر تعهد هم بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد. به این ترتیب، بدبینی رفتاری منعکس‌کننده رفتارهای نامطلوب است؛ همانند انتقاد از سازمان، شوخی‌های طعنه‌آمیز، و ... (Kidwell & Robie 2003: 540).

1. Dean
2. affective
3. cognitive
4. Behavioral



## پیشینه پژوهش

غفاری و رحیم‌نیا (۱۳۹۶) در تحقیقی نشان دادند که مؤلفه‌های فرهنگ بوروکراتیک بر اینرسی شناختی، رفتاری، شناختی - اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد و متغیرهای ویژگی‌های کار، ویژگی‌های گروه، و ادراک فرد نیز در رابطه بین فرهنگ بوروکراتیک و اینرسی سازمانی نقش میانجی را ایفا می‌کنند. نبوی و همکارانش (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی فرهنگ بوروکراتیک سازمان بر بیگانگی از کار کارمندان سازمان‌های اداری پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد میان ویژگی‌های رقابت تکنیکی و شرح وظایف با بیگانگی از کار رابطه معنادار و منفی وجود دارد؛ درحالی‌که ویژگی‌های دیگر همچون سلسله مراتب اقتدار، غیرشخصی بودن، تقسیم کار، و نظارت قوانین با بیگانگی از کار رابطه مثبت و معنادار دارد. سعد<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی نشان داد به‌کارگیری فرهنگ بوروکراتیک (سلسله مراتبی) در سازمان در اجرای سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان بسیار زیان‌آور است. سپهوند و محمدیاری (۱۳۹۴) با انجام دادن پژوهشی، ضمن ارائه مدلی، نشان دادند که مدیران سازمان‌های دولتی در شهر ایلام در زمینه تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی سه الگوی ذهنی دارند؛ کارکنان (عوامل فردی)، سازمان (عوامل سازمانی)، و ماهیت مشاغل دولتی. مشاغل دولتی عموماً مشاغلی یکنواخت و خسته‌کننده و کسل‌آورند که کارکنان را با فرسودگی شغلی مواجه می‌سازند. عباسی<sup>۲</sup> و سامانی (۲۰۱۷) در تحقیقی نشان دادند عوامل مؤثر بر تنبلی سازمانی عبارت‌اند از محیط، اهداف، ساختار، و عوامل انسانی. همچنین اعلام کردند مدیران سازمان به منظور از بین بردن تنبلی سازمانی باید به شاخص‌هایی چون رضایتمندی و افزایش تعهد سازمانی توجه کنند. مرادی و جلیلیان (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان دادند بی‌عدالتی موجب بدبینی سازمانی می‌شود. رابطه رئیس و مرئوس ارتباط معکوسی با بدبینی سازمانی دارد. همچنین بدبینی سازمانی بر نگرش مرتبط با سازمان و کار اثر منفی می‌گذارد. بدبینی سازمانی بر رفتارهای غیراخلاقی و خستگی هیجانی و تمایل به ترک خدمت اثر مثبت می‌گذارد؛ اما حمایت ادراک‌شده و نقض

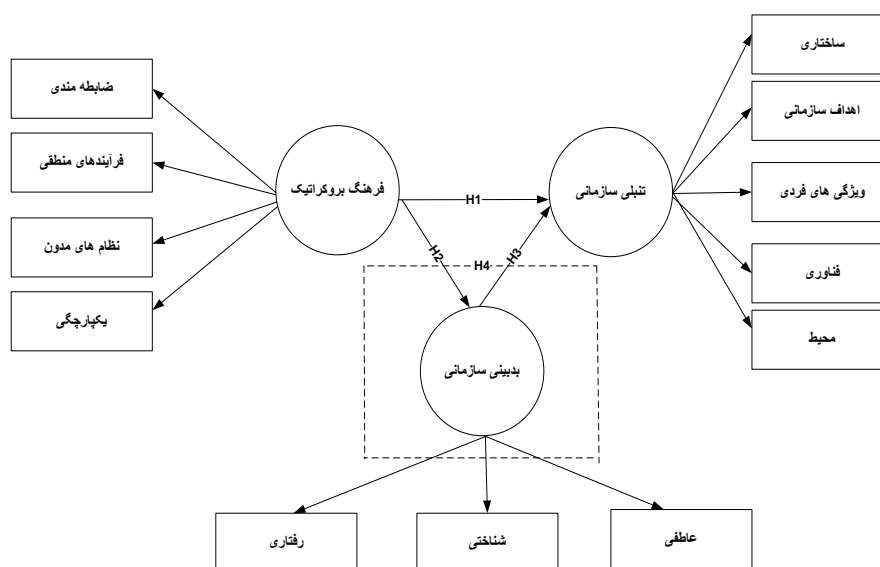
1. Saade

2. Abesi

قرارداد روان‌شناختی تأثیر معناداری بر بدبینی سازمانی نمی‌گذارد. بارنز<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نیز اعلام کرد بدبینی سازمانی ارتباط منفی با تعهد سازمانی دارد و سبب کاهش آن می‌شود و از طرف دیگر با قصد ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت دارد. یوکسل<sup>۲</sup> و ساهین (۲۰۱۷) نشان دادند ادراک معلمان از بعد شناختی و رفتاری بدبینی سازمانی در سطح متوسط و از بعد عاطفی در سطح پایین قرار دارد.

### فرضیات و مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش حاضر یک مدل تلفیقی است؛ بدین ترتیب که از مدل فرهنگ بوروکراتیک غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶)، مدل بدبینی سازمانی دین و همکارانش (۱۹۹۸)، و مدل تنبلی سازمانی فورسیس (۲۰۱۴) استفاده شد. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

1. Barnes
2. Yuksel

- با توجه به مدل مفهومی، فرضیات پژوهش بدین شرح است:
- H1: فرهنگ بوروکراتیک تأثیر مثبت و معناداری بر تنبلی سازمانی می‌گذارد.
- H2: فرهنگ بوروکراتیک تأثیر مثبت و معناداری بر بدبینی سازمانی می‌گذارد.
- H3: بدبینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تنبلی سازمانی می‌گذارد.
- H4: بدبینی سازمانی در تأثیر فرهنگ بوروکراتیک بر تنبلی سازمانی نقش میانجی دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه، از نظر هدف، تحقیقی کاربردی از شاخه توسعه‌ای و از لحاظ روش و ماهیت جزء تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. در این پژوهش، برای سنجش متغیر فرهنگ بوروکراتیک، با استفاده از پرسشنامه کامرون و کوئین (۲۰۰۶) (بخش فرهنگ بوروکراتیک) و پرسشنامه دنیسون (۱۹۹۵) (سؤالات قسمت فرهنگ بوروکراتیک) پرسشنامه‌ای تدوین شد. به علاوه برای متغیر بدبینی سازمانی از پرسشنامه استاندارد کالاگان و همکارانش (۲۰۰۹) و برای سنجش متغیر تنبلی سازمانی از پرسشنامه حسینی (۲۰۰۸) بهره گرفته شد. شاخص‌های پرسشنامه به تفکیک هر پرسشنامه در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های پرسشنامه

متغیر	پرسشنامه	شاخص‌ها	سؤالات
فرهنگ بوروکراتیک	پرسشنامه کامرون و کوئین (۲۰۰۶) (بخش فرهنگ بوروکراتیک) و پرسشنامه دنیسون (۱۹۹۵) (سؤالات قسمت فرهنگ بوروکراتیک)	ضابطه‌مندی	۴-۱
		فرایند منطقی	۸-۵
		نظام‌های مدون	۱۲-۹
تنبلی سازمانی	حسینی (۲۰۰۸)	یکپارچگی	۱۶-۱۳
		ساختاری	۱۹-۱۷
		اهداف سازمانی	۲۲-۲۰
		ویژگی‌های فردی	۲۶-۲۳
بدبینی سازمانی	کالاگان و همکاران (۲۰۰۹)	فناوری	۳۰-۲۷
		محیط	۳۳-۳۱
		عاطفی	۳۷-۳۴
بدبینی سازمانی	کالاگان و همکاران (۲۰۰۹)	شناختی	۴۱-۳۸
		رفتاری	۴۶-۴۲

در این پژوهش برای تحلیل داده‌های پرسشنامه از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزار Amos استفاده شد. همچنین برای سنجش روایی ابزار گردآوری اطلاعات روش روایی صوری با استفاده از نظر استادان آشنا با موضوع به کار گرفته شد که بنا بر نظر آن‌ها روایی پرسشنامه تأیید شود. گفتنی است روایی صوری با استفاده از نظر هفت تن از استادان دانشگاه لرستان آزمون شد. برای پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آلفای کرونباخ برای هر یک از مؤلفه‌های مورد سنجش در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. پایایی پرسشنامه

ضریب پایایی	آلفای کرونباخ	مؤلفه مورد سنجش	نمره	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	مؤلفه مورد سنجش	نمره
۰/۸۰	۰/۷۳	بدبینی سازمانی	۳	۰/۷۷	فرهنگ بوروکراتیک	۱
				۰/۷۵	تنبلی سازمانی	۲

جامعه آماری پژوهش حاضر سازمان‌های دولتی شهرستان خرم‌آباد شامل دانشگاه لرستان، سازمان آموزش و پرورش، و سازمان اقتصاد و دارایی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب اعضای نمونه انتخاب شد. حجم نمونه در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۳۸۴ نفر تعیین شد. از آنجا که روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر طبقه‌ای متناسب بود، از هر یک از سازمان‌های مذکور ۱۲۸ نفر انتخاب شد.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

فرمول کوکران جهت محاسبه حجم نمونه

$$Z=1/96 \quad p=0/5 \quad q=0/5 \quad d=0/05$$

در خصوص ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه نیز گفتنی است با بررسی داده‌های مربوط به جنسیت مشخص شد ۲۹۱ نفر - معادل ۷۶ درصد - مرد و ۹۳ نفر - معادل ۲۴

درصد - زن هستند. تعداد ۱۴۶ نفر از افراد انتخاب شده کمتر از ۳۰ سال - معادل ۳۸ درصد حجم نمونه انتخابی - و ۱۷۹ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال - ۴۴ درصد حجم نمونه انتخابی - و ۶۶ نفر بالاتر از ۴۱ سال - معادل ۱۸ درصد حجم نمونه انتخابی - داشتند. نیز ۳۸ نفر دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۱۷۸ نفر دارای مدرک کارشناسی، و ۱۶۸ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند.

### یافته‌های پژوهش

#### آزمون روایی سازه

برای سنجش روایی سازه اصلی پژوهش از روش روایی همگرا و واگرا و شاخص AVE استفاده شد. نتایج این آزمون حاکی از وجود روایی همگرا میان شاخص‌های سازه اصلی پژوهش بود. در جدول ۴ مجذور همبستگی بین عامل‌ها و شاخص AVE برای همه عامل‌ها نشان داده شده است.

جدول ۴. مجذور همبستگی بین عامل‌ها و شاخص AVE

متغیرها	شاخص‌ها	شماره	۱	۲	۳	۴	۵
	ضابطه‌مندی	۱	۰/۶۸				
فرهنگ	فرایند منطقی	۲	۰/۲۱	۰/۷۵			
بوروکراتیک	نظام‌های مدون	۳	۰/۳۲	۰/۳۶	۰/۷۸		
	یکپارچگی	۴	۰/۴۱	۰/۲۹	۰/۲۷	۰/۶۴	
	ساختاری	۱	۰/۷۷				
تنبلی	اهداف سازمانی	۲	۰/۳۶	۰/۷۵			
سازمانی	ویژگی‌های فردی	۳	۰/۲۷	۰/۴۱	۰/۶۶		
	فناوری	۴	۰/۲۹	۰/۲۴	۰/۳۲	۰/۶۴	
	محیط	۵	۰/۳۱	۰/۳۷	۰/۲۵	۰/۱۸	۰/۷۳
	عاطفی	۱	۰/۶۹				
بدبینی	شناختی	۲	۰/۳۲	۰/۷۷			
سازمانی	رفتاری	۳	۰/۳۷	۰/۲۹	۰/۶۶		

طبق اطلاعات جدول ۳، که مقادیر AVE را برای همه شاخص‌ها روی قطر اصلی نشان می‌دهد، روایی همگرا از طریق برآورد میانگین واریانس تبیین‌شده برقرار است. مقادیر بالای ۰/۵ برای این شاخص مطلوب ارزیابی می‌شود.

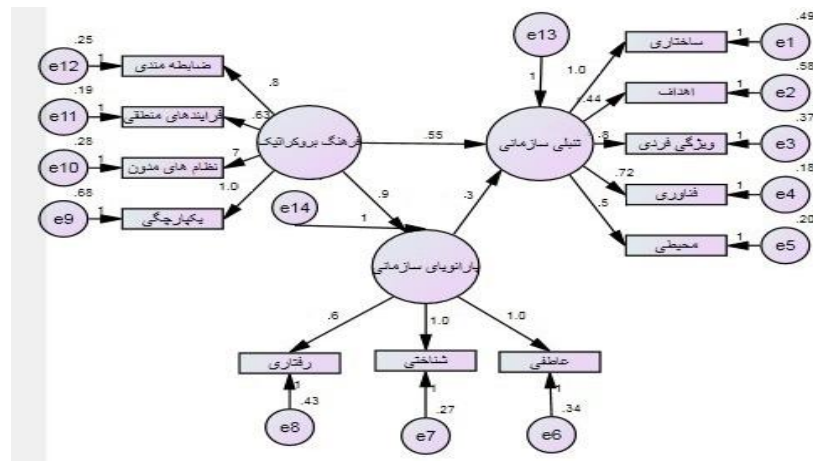
#### یافته‌های استنباطی

پس از جمع‌آوری اطلاعات، جهت مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول‌اند، لازم است ابتدا همه متغیرهای مشاهده، که به متغیرهای پنهان مربوط است، به طور مجزا آزمون شوند. شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) با استفاده از نرم‌افزار Amos ارزیابی شد. شاخص‌های برازش برای مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی برای همه متغیرهای پنهان تحقیق در سطح مطلوب قرار داشتند که نشان می‌دهد شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) می‌توانند متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه بگیرند. همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی همراه شاخص جزئی P برای آزمون قابل قبول بودن بار عاملی مربوط به هر سؤال بررسی شد. بارهای عاملی همه سؤالات بالاتر از ۰/۰۵ و مقدار P جزئی کمتر از ۰/۰۵ بودند. در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت که سؤالات به خوبی متغیرهای مشاهده را می‌سنجند.

#### آزمون فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی و تأیید الگو برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR و P استفاده شد. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه‌شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۰/۹۵ است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos استفاده شد. خروجی نرم‌افزار در شکل ۲ آمده است. برای برازش مدل فوق از نرم‌افزار Amos استفاده شد که شاخص‌های کلی آن در جدول ۵ آمده است.

با توجه به جدول شماره ۵ می‌توان دریافت که مدل از برازش خوبی برخوردار است. بعد از بررسی مدل به سنجش فرضیه‌ها پرداخته شد که نتایج آن در جدول ۶ آمده است.



شکل ۲. خروجی نرم افزار

جدول ۵. برازش مدل مفهومی

RMSE	NFI	GFI	P	CIMN/ DF	CIMN	DF
۰/۰۰۸	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۰۰۴	۲/۷۹	۱۵۷/۲۲	۱۱

جدول ۶. ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخص های جزئی مربوط به فرضیه ها

نتیجه	P	مقدار بحرانی	ضریب رگرسیونی	فرضیه ها
تأیید	۰/۰۰۰	۲/۴۶	۰/۵۵	H1: فرهنگ بوروکراتیک تأثیر مثبت و معنادار بر تنبلی سازمانی می گذارد.
تأیید	۰/۰۰۰	۲/۸۷	۰/۹	H2: فرهنگ بوروکراتیک تأثیر مثبت و معنادار بر بدبینی سازمانی می گذارد.
تأیید	۰/۰۰۸	۲/۰۴	۰/۳	H3: بدبینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار بر تنبلی سازمانی می گذارد.

با توجه به جدول ۶ و آزمون فرضیه های اصلی پژوهش، مشاهده می شود که فرضیه های اصلی پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شوند. در توضیح آزمون فرضیه های اصلی باید گفت با توجه به مقدار بحرانی (CR)، که برای هر دو فرضیه دارای مقدار بیش از ۱/۹۶ است، و مقدار P، که کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد

فرضیه‌های اصلی پژوهش تأیید می‌شوند. بنابراین، با توجه به جدول ۶ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرهنگ بوروکراتیک بر تنبلی و بدبینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. به علاوه، نتایج مبین آن است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بدبینی سازمانی بر تنبلی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. پس از آنکه تحلیل مسیر مستقیم انجام شد، نوبت آن است که مسیر غیرمستقیم و متغیر میانجی پژوهش نیز آزمون شود.

### نتایج آزمون بوت‌استرپ

در پژوهش حاضر برای آزمون فرضیه میانجی از روش بوت‌استرپ<sup>۱</sup> استفاده شد. نتایج تحلیل فرضیه چهارم پژوهش با استفاده از روش بوت‌استرپینگ در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج بوت‌استرپ برای مسیر واسطه‌ای الگوی پیشنهادی پژوهش

فرضیه	مسیر	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	حد پایین	حد بالا
H4: بدبینی سازمانی در تأثیر فرهنگ بوروکراتیک بر تنبلی سازمانی نقش میانجی دارد.	فرهنگ بوروکراتیک / بدبینی سازمانی / تنبلی سازمانی	۰/۲۹	۰/۰۰۱۳	۰/۰۱۵۲	-۰/۱۲۴۵	-۰/۰۵۴۲

مندرجات جدول ۷ برای مسیر فرهنگ بوروکراتیک/ بدبینی سازمانی/ تنبلی سازمانی نشان می‌دهد حد پایین آن ۰/۱۲۴۵- و حد بالای آن ۰/۰۵۴۲- است. با توجه به نتایج آزمون بوت‌استرپ و قرار نگرفتن صفر در این فاصله، نتیجه از معناداری این مسیر غیرمستقیم و در نتیجه تأیید فرضیه مربوط به آن حکایت می‌کند. ازین رو با توجه به نتایج جدول شماره ۷ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد بدبینی سازمانی در تأثیر فرهنگ بوروکراتیک بر تنبلی سازمانی نقش میانجی دارد.

#### 1. Bootstrap



### بحث و نتیجه

نتایج پژوهش به تفکیک هر فرضیه مبین آن است که در سطح اطمینان ۰/۹۵ فرهنگ بوروکراتیک بر تبدیلی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. رعایت قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها، وجود روابط رسمی و زنجیره‌ای تعریف‌شده، نظم و انضباط، تبعیت‌پذیری، امور سازمان‌یافته، و معین بودن جایگاه‌ها و مسیرهای شغلی همگی بر محدود کردن آزادی عمل و تضعیف قوه خلاقیت کارکنان دلالت می‌کنند. کارکنانی که دست‌وپابسته فقط بر پایه دستورالعمل‌ها کار می‌کنند، خواه ناخواه، در بلندمدت تحت تأثیر این محدودیت قرار می‌گیرند و تنبل می‌شوند. به‌علاوه، نتایج پژوهش حاکی از آن است که در سطح اطمینان ۰/۹۵ فرهنگ بوروکراتیک تأثیر مثبت و معنادار بر بدبینی سازمانی می‌گذارد. بدبینی علل و ریشه‌های متفاوت دارد که بر اساس نتایج این پژوهش یکی از این علل فرهنگ بوروکراتیک سازمان است. زمانی که فرایندهای انجام دادن کار بیش از حد استاندارد و ضابطه‌مند باشند، آزادی عمل کارکنان ضعیف می‌شود و کارکنان سازمان به قوانین و مقررات بدبین می‌شوند. از طرف دیگر نتایج پژوهش حاکی از آن است که در سطح اطمینان ۰/۹۵ بدبینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تبدیلی سازمانی می‌گذارد. اساساً افرادی که نگرش منفی و محدود دارند هیچ‌گاه پرجنب‌وجوش و کوشا نخواهند بود. بر اساس تئوری‌های رفتار سازمانی نگرش هر فرد سرآغاز شکل‌گیری رفتار اوست؛ حال آنکه پرواضح است افرادی که با بدبینی و نگرشی منفی به کار خود می‌نگرند فعالیت مؤثر و مثبت کمتری از خود بروز می‌دهند و دچار تبدیلی سازمانی می‌شوند. در نهایت، تحلیل مسیر غیرمستقیم نشان داد در سطح اطمینان ۰/۹۵ بدبینی سازمانی در تأثیر فرهنگ بوروکراتیک بر تبدیلی سازمانی نقش میانجی دارد. ازین‌رو، به عنوان یک نتیجه کلی می‌توان گفت زمانی که آزادی عمل، گستره اختیارات، استقلال، و خلاقیت توسط سیستم و فرهنگ بوروکراتیک از کارکنان سازمان سلب شود، کارکنان به قوانین و مقررات سازمانی بدبین می‌شوند و انگیزه و کارایی خود را از دست می‌دهند و به تبدیلی سازمانی دچار می‌شوند. در خصوص وجوه افتراق و اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت‌گرفته باید گفت نتایج این پژوهش با پژوهش قدسی (۱۳۸۵) همخوانی دارد. قدسی (۱۳۸۵) نیز در پژوهشی

دریافت که فرهنگ بوروکراتیک موجب فرسودگی شغلی و در نهایت بدبینی معلمان و دبیران به شغل خود می‌شود. یکی دیگر از وجوه اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌ها را می‌توان در پژوهش غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶) مشاهده کرد. آن‌ها در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که تنبلی یکی از کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک است.

در خصوص محدودیت‌های پژوهش گفتنی است بهتر است قبل از اقدام به پژوهش فرهنگ سازمانی غالب در سازمان‌های اشاره‌شده در پژوهش بررسی شود تا بخش‌هایی که دارای فرهنگ بوروکراتیک‌اند در نمونه‌گیری دخالت داده شوند و نظر آن‌ها بررسی شود. از آنجا که شناسایی انواع فرهنگ سازمانی در مجال این پژوهش نمی‌گنجید، این محدودیت اساسی‌ترین محدودیت پژوهش حاضر معرفی می‌شود. همچنین در ارتباط با مفاهیمی همچون بدبینی سازمانی و تنبلی در سازمان پیشنهاد کمی وجود دارد. بنابراین، از کم بودن پیشنهاد و مبانی نظری در این دو حوزه به عنوان دیگر محدودیت پژوهش یاد می‌شود.

### پیشنهادها

پژوهشگران پژوهش حاضر به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کنند به کژکارکردهای فرهنگ بوروکراتیک به طور ویژه توجه کنند. چون، بر اساس یافته‌های پژوهش، بوروکراسی موجب بدبینی کارکنان و همچنین موجب تنبلی و اهمال‌کاری آن‌ها می‌شود. از آنجا که تغییر فرهنگ دشوار است، سازمان‌های دولتی برای جلوگیری از تنبلی و بدبینی سازمانی می‌توانند آزادی عمل و استقلال کارکنان خود را افزایش دهند و متعاقباً در بلندمدت قوانین و مقررات زائد را شناسایی و آن‌ها را حذف کنند. بدبینی در سازمان علل و ریشه‌های متفاوت دارد که بر اساس نتایج این پژوهش یکی از آن‌ها فرهنگ بوروکراتیک سازمان است. با توجه به اینکه نگرش‌های منفی دلیل بسیاری از مشکلات و رفتارهای مخرب در سازمان است، پیشنهاد می‌شود علل و ریشه بدبینی در سازمان شناسایی شود. در نهایت، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود عوامل مؤثر بر ایجاد فرهنگ بوروکراتیک، بدبینی، و تنبلی را بسنجند یا با استفاده از روش‌های مدل‌سازی به ارائه مدلی در جهت چگونگی ایجاد تنبلی سازمانی مبادرت ورزند.

## منابع

- آشنا، مصطفی؛ ناصر عسگری؛ علی رضا مرادی صالح؛ داوود غفوری (۱۳۹۲). «نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش»، *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۵(۴)، صص ۱-۲۲.
- سپهوند، رضا و زهره محمدیاری (۱۳۹۴). «شناسایی ذهنیت افراد نسبت به تنبلی سازمانی با استفاده از روش کیو»، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۳(۱۴)، صص ۱-۳۰.
- غفاری، رحمان و یحیی رستم‌نیا (۱۳۹۶). «اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی؛ کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک»، *مدیریت دولتی*، ۹(۲)، صص ۳۰۷-۳۳۲.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ محمدابراهیم سنجقی؛ محمد بازرگانی؛ محمدرضا سلطانی (۱۳۹۲). «طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش، و مدیریت فرهنگ سازمانی»، *راهبرد فرهنگ*، ۶(۲۱)، صص ۵۷-۷۷.
- قاسمی، وحید (۱۳۹۲). *مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics*، جامعه‌شناسان.

## References

- Abesi, S. & Samani, A. (2017). Identifying Factors affecting the Phenomenon of Organizational loafing; Using Structural Equation Modeling & Delphi Techniques, *International Journal of Business and Development Studies*, 9(1), pp. 113-130.
- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 126(3), pp. 269-292.
- Ashna, M., Asgari, N., MoradiSaleh, A. R., Ghaffouri, D. (2013). The Role of organizational culture in facilitating knowledge management Practices, *Information Technology Management*, 5(4)1-22. (In Persian).
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review, *International Review of Management and Marketing*, 4(2), pp. 132-149.
- FarzehBozanjani, B., Sanjaghi, M.E., Bazargani, M., Soltani, M.R. (2013). Designing and explaining models of cognition, measurement, and management of organizational culture, *Culture Strategy*, 6(21)57-77. (In Persian)
- Forsyth, D. R. (2014). *Groupdynamics* (5th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, <http://books.google.com>.
- George, J. M. (2014). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35, pp. 191-202.
- Ghaffari, R., Rostamnia, Y. (2017). Organizational Inertia and social laziness; Functions of bureaucratic organizational culture, *governmental management*, 9(2) 307-332. (In Persian).

- Kardal, H. & saydin, M. (2013). The Relationship between Social Loafing and Organizational Citizenship among School Managers, *International Conference on the Reform of Curriculum and Teaching and Teacher Development*, pp. 22-24.
- Kidwell, Jr, R. E. & Robie, C. (2003). Withholding effort in organizations: Toward development and validation of a measure. *Journal of Business and Psychology* 17: pp. 537-561.
- Mansoor, M. & Tayib, M. (2010). An empirical examination of organizational culture, job stress, job satisfaction within the indirect tax administration in Malaysia. *International journal of Business and Social Sciences*, 1(1), pp. 81-95.
- Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behavior: A study at higher education. *Procedia- Social and behavioral sciences*, 89: pp. 476-483.
- Nafi, W.A. (2013). The effect of organizational cynicism on job attitudes: An empirical study on teaching hospitals in Egypt. *International business research*. 6(7), 52-69.
- Nwambuzu, E., Christine, N., & Success, A. (2017). Employee Participation and Organizational Survival In Selected manufacturing firms Port Harcourt, Nigeria, *International Journal of Advanced Academic Research*, 3(3), pp. 1-10.
- Parlar, H. & Cansoy, R. (2017). The Effect of Bureaucratic School Structure on Teacher Leadership Culture: A Mixed Study, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(6), pp. 2175-2201.
- Qasemi, V. (2013). *Structural Equation Modeling in Social Research Using Amos Graphics*, Tehran: Sociologists publication. (In Persian)
- Rehan, M., Zafar Iqbal, M., Fatima, A., & Nawab, S. (2017). Organizational Cynicism and its Relationship with Employee's Performance in Teaching Hospitals of Pakistan, *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(3), pp. 1-6.
- Saade, R., Nijher, H., & Sharma, M. (2017). Why ERP Implementations Fail: A Grounded Research Study, *Proceedings of the Informing Science and Information Technology Education Conference*, 5(31), pp. 191-200.
- Sepahvand, R., Mohammadyari, Z. (2015). Identifying People's Subjects to Organizational Laziness Using Q-Method, *Organizational Behavior Studies*, 3(14) 1-30. (In Persian)
- Simms, A. & Nichols, T. (2014). Social Loafing: A Review of the Literature, *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), pp. 58-67.
- Turkemen, F. & Aykac, E. (2017). The Association Between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study, *European Research Studies Journal*, 2(4), pp. 743-753.
- Wang, CH. & Xie, G. (2017). Lazy Workers Benefit Group Performance in Circle Formation Tasks, *International Federation of Automatic Control*, 1(50), pp. 10383- 10388.
- Yukesel, H. & Sahin, S. (2017). The Relationship between organizational cynicism and Organizational commitment, *European Journal of Education Studies*, 3(8), pp. 289- 311.