

تبیین الگوی چندسطحی پیامدهای مربیگری سازمانی

شادی جلدانی^۱
فرج اله رحیمی^{۲*}
رضا صالحی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۶)

چکیده

این پژوهش به بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر بدبینی و عملکرد شغلی با یک رویکرد چندسطحی پرداخته است. روش پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت‌های پتروشیمی در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر بوده است. با توجه به تعیین تعداد نمونه از طریق فرمول کوکران پس از توزیع پرسشنامه‌ها به روش تصادفی طبقه‌ای ساده تعداد ۲۵۳ پرسشنامه سالم از ۱۸ شرکت جمع‌آوری شده است و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Smart PLS و بخش تحلیل چندسطحی از نرم‌افزار HLM استفاده شده است. نتایج پژوهش در سطح فردی نشان داد که بدبینی بر عملکرد شغلی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. نتایج تحلیل چندسطحی نشان داد که مربیگری در سطح سازمانی بر بدبینی در سطح فردی تأثیر منفی و معنادار و بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین در این پژوهش نقش تعدیل‌کنندگی چندسطحی مربیگری سازمانی در رابطه بین بدبینی و عملکرد شغلی مورد تأیید قرار گرفت. به نظر می‌رسد که مربیگری سازمانی و تقویت آن در سازمان باعث کاهش بدبینی سازمانی شده و عملکرد شغلی کارمندان را بهبود می‌بخشد.

کلیدواژه‌ها: بدبینی سازمانی، عملکرد شغلی، مربیگری سازمانی، منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر.

-
- ۱- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.
 - ۲- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. مسئول مکاتبات
E-mail: Rahimi2053@yahoo.com
 - ۳- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

مقدمه

در عصر حاضر مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌هایی که می‌خواهند در بازار کار بومی و بین‌المللی مزیت رقابتی کسب کنند، نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند به طوری که نیروی کار به‌عنوان یک دارایی استراتژیک در تدوین و اجرای استراتژی‌ها در نظر گرفته می‌شود. در حوزه مدیریت منابع انسانی بررسی نگرش کارکنان یکی از موضوعات مورد توجه پژوهش‌گران در دهه‌های اخیر بوده است و دلیل این توجه تأثیر عمیق و قابل توجهی است که نگرش بر رفتار کارکنان و در نتیجه عملکرد سازمان دارد. پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد همان‌طور که نگرش مثبت در کسب موفقیت‌های فردی و سازمانی مؤثر است وجود نگرش و ادراک منفی در کارکنان نیز می‌تواند تأثیرات مخربی بر سازمان بگذارد (۱). در این حوزه بدبینی سازمانی به‌عنوان مفهوم جدیدی در روابط کارگر-کارفرما و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نگرش‌های منفی کارکنان مطرح شده است (۲). بدبینی سازمانی اشاره به نگرش منفی کارمند به سازمان دارد. در سال‌های اخیر پژوهش‌گران سازمانی به دلیل تأثیرات منفی که این گونه نگرش‌ها و ادراکات بر محیط کار داشته‌اند علاقه بسیاری به مطالعه و ارائه راهکارهایی برای اصلاح این گونه نگرش‌ها از خود نشان داده‌اند. طبق مطالعات انجام‌شده یکی از مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی و پیامدهای آن مربیگری سازمانی است (۳). مربیگری سازمانی به‌عنوان یک رویکرد "یک به یک" برای تسهیل یادگیری فردی و تغییر رفتار شناخته می‌شود (۴، ۵). مربیگری سازمانی از طریق بهبود روابط بین مافوق و زیردست و به‌طور کلی تمرکز بر توسعه و یادگیری افرادی که تحت مربیگری هستند عملکرد سازمانی را ارتقاء می‌دهد (۶).

با توجه به نقش مهم شرکت‌های پتروشیمی در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر می‌توان گفت که توجه به ابعاد مختلف تأثیرگذار بر عملکرد کارکنانی که در این شرکت‌ها به فعالیت مشغول‌اند از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. از جمله مهم‌ترین این ابعاد می‌توان به نوع نگرش خوش‌بینانه یا بدبینانه کارکنان به سازمان و پیامدهایی که بر عملکرد کارکنان دارد اشاره نمود که بررسی نقش مربیگری سازمانی در این رابطه اهمیت بسیار زیادی دارد. از طرفی بررسی پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که پیامدهای مربیگری سازمانی عمدتاً مثبتی بر رویکرد یک سطحی (عوامل سطح فردی یا عوامل سطح سازمانی) است. از این‌رو یافته‌های حاصل از تحلیل‌های یک سطحی ممکن است رویکرد جامعی برای انعکاس واقعیت‌های سازمانی ارائه ندهد. به عبارت دیگر، طی دهه‌های اخیر محققان سطح خرد سازمان برای درک رفتارهای فردی تلاش زیادی نموده‌اند، در حالی که محققان سطح کلان برای درک رفتارهای گروهی و سازمانی به تحقیق و مطالعه پرداخته‌اند. هیچ‌کدام از این دیدگاه‌ها به تنهایی نمی‌تواند به صورت مناسبی رفتار سازمانی را تبیین نماید. بر

این اساس، توراکو^۱ (۷) بر اهمیت اتخاذ یک رویکرد چند سطحی برای تحلیل مباحث مربوط به رفتار سازمانی تأکید دارد. انجام چنین تحقیقاتی می‌تواند منجر به ایجاد بینشی جدید در مسائل سازمان و مدیریت شده و راه را برای درک بهتر و صحیح‌تر سازمان و اجتماعات انسانی هموار می‌سازد. از این رو پژوهش حاضر برای پرکردن شکاف تحقیقات قبلی با یک رویکرد چندسطحی به بررسی پیامدهای مربیگری سازمانی می‌پردازد. از سوی دیگر، در بررسی تحقیقات مرتبط با بدبینی سازمانی، عوامل متعددی به‌عنوان عوامل اثرگذار بر آن شناسایی و تبیین شده است، یکی از عواملی که تاکنون کمتر مورد توجه قرار گرفته مربیگری سازمانی است. بر این اساس پژوهش حاضر در راستای تکمیل پژوهش‌های انجام‌شده با یک رویکرد چندسطحی به دنبال بررسی تأثیر تعدیل‌کنندگی و زمینه‌ای مربیگری سازمانی بر بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی در منطقه آزاد پتروشیمی ماهشهر است.

مربیگری سازمانی

مربیگری سازمانی به‌عنوان یک رویکرد "یک به یک" برای تسهیل یادگیری فردی و تغییر رفتار شناخته شده است (۴،۵). این امر مستلزم استفاده از طیف گسترده‌ای از روش‌ها و تکنیک‌های رفتاری مانند ایجاد خودآگاهی، یادگیری و تمرین مهارت‌های جدید از طریق نقش بازی کردن، مدل‌سازی رفتار و بازخورد متمرکز است (۸،۹). این فعالیت‌های رفتاری مربیگری به افراد کمک می‌کند تا به افزایش بهره‌وری و جلوگیری از انجام رفتارهای غیرمولد دست یابند (۱۰،۱۱). مربیگری روشی است برای بهبود عملکرد از طریق بهبود روابط بین مافوق و زیردست (۶). مربیگری یک مدل رشد و توسعه است که اجازه می‌دهد افراد نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند، آن‌ها را ترغیب می‌کند درباره وضعیتشان از خود بپرسند، همچنین کمک می‌کند خود را دوباره سازمان دهی کنند. مطالعات بررسی رفتار مربیگری نشان می‌دهد که مربیگری اثراتی چون بهبود عملکرد شغلی، توسعه خودآگاهی، افزایش رضایت کارمندان و افزایش رضایت از کار و مدیر را بر سازمان‌ها و مدیر دارد (۱۲). در بررسی ادبیات تحقیق که جهت شناسایی مولفه‌های مربیگری سازمانی انجام شد، پنج بعد کلیدی مشخص شد که تشکیل‌دهنده مربیگری سازمانی مؤثر است. این ابعاد عبارتند از ارتباطات باز، رویکرد تیمی، ارجحیت فرد نسبت به وظیفه، پذیرش ابهام و فراهم کردن شرایط آموزش و توسعه کارکنان است. مربیگری می‌تواند از طریق تعامل این پنج مؤلفه تأمین شود (۱۳).

عملکرد شغلی

عملکرد شغلی مفهومی است که به دلایل اهمیت بالای بهره‌وری در محل کار مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها بوده است و یک رفتار مهم محسوب می‌شود زیرا این ظرفیت را دارد که بتواند بر سود، اثربخشی و بقاء سازمان تأثیر بگذارد (۱۴). برای افراد، نشان دادن عملکرد بالا در شغل خود، منافع بسیاری را در سطح فردی و سازمانی به همراه دارد. انجام وظایف از طریق کارایی بالا باعث می‌شود افراد رضایت داشته باشند،

¹. Torraco

مؤثرتر شوند و به کار خود تسلط پیدا کنند. در طول سال‌ها، تعریف‌های بسیاری از عملکرد شغلی مطرح شده است، به‌عنوان مثال ویزوسواران و وانز^۱ (۱۵) از عملکرد شغلی به‌عنوان اقدامات و رفتارهای کارمندان برای رسیدن به اهداف سازمانی یاد می‌کنند. از دیدگاه نیومن عملکرد شغلی عبارت است از ارزش مورد انتظار سازمان‌ها از رویدادهای رفتاری مجزا که افراد طی یک دوره زمانی مشخص انجام می‌دهند (۱۶). به گفته عثمان-گانی، هاشیم و اسماعیل^۲ (۱۷) کارمندان می‌توانند با تولید ایده‌ها و استفاده از آن‌ها به‌عنوان پایه و اساس ایجاد محصولات، خدمات و فرایندهای کاری، عملکرد سازمانی را بهبود بخشند. عملکرد شغلی همچنین می‌تواند به‌عنوان ارزش ایجادشده توسط رفتار کارکنان در طول زمان تعریف شود (۱۸). تعریف دیگری از عملکرد شغلی به چگونگی اقدامات افراد با محوریت اقدامات متناسب با اهداف سازمانی اشاره دارد (۱۹).

بدبینی سازمانی

اصطلاح بدبینی اغلب توسط یونانیان باستان برای توصیف شک و تردید، عدم اعتقاد، ناامیدی و بدگمانی استفاده می‌شد (۲۰). نوس^۳ (۲۱) بدبینی سازمانی را به منزله نگرش منفی به سازمان که دارای سه بعد ۱. باور به این‌که در سازمان راستی و درستی وجود ندارد. ۲. وجود تمایلات منفی به سازمان. ۳. تمایل به تحقیر سازمان و نشان دادن رفتارهای انتقادی به آن که هم راستا با این باورها و تمایلات است، تعریف می‌کند. بدبینی عبارت است از نگرش منفی کارکنان نسبت به سازمان خود. یک رویکرد بدبینانه که به‌وسیله فرد نسبت به سازمان خود شکل گرفته است (۲۲). بر این اساس کارکنان بدبین معتقدند که همکاران آن‌ها خودخواه هستند و سازمان‌هایی که در آن‌ها کار می‌کنند فاقد ارزش‌هایی چون صداقت، عدالت، اخلاق و درستی هستند (۲۳). در نتیجه افراد بدبین اغلب در برخورد با همکاران و سازمان‌هایشان احساس بدگمانی، خشم، ناامنی و ناامیدی می‌کنند (۲۴). یکی از مهم‌ترین تعاریف بدبینی توسط دلکن^۴ (۲۵) این‌طور بیان شده است که "یک نگرش عدم پذیرش سازمان استخدام‌کننده، یا بخشی از آن، به‌عنوان یک شریک قرارداد روان‌شناختی قابل قبول است" موسی^۵ (۲۰) با این تعریف هر دو تئوری قرارداد روان‌شناختی، "کارکنان بر اساس تجربه گذشته خود با سازمانشان، انتظارات آینده خود را شکل می‌دهند" و تئوری رویدادهای عاطفی، "رویدادهای کاری و اتفاقات محیط کار بر نگرش کارمندان تأثیرگذار است" را تأیید می‌کند (۲۶، ۲۷).

بیرفوت^۶ و همکاران (۲۸) بیان می‌کنند که کارکنان بدبین موانعی هستند که سازمان را از رسیدن به اهداف خویش باز می‌دارد. علاوه بر این، بسیاری از مطالعات رابطه بین بدبینی و برخی از عوامل

1. Viswesvaran & Ones

2. Osman-Gani, Hashim, & Ismail

3. Neves

4. Delken

5 Mousa

6. Barefoot

حیاتی بیماری‌های سازمانی مانند فرسودگی شغلی، ترک خدمت، غیبت، سطح پایین بدبینی و کاهش رفتار شهروندی و غیره را تضمین می‌کند (۲۹).

مروری بر پیشینه پژوهش

جدول ۱: پیشینه پژوهش‌های انجام شده در زمینه پژوهش حاضر

| نویسنده | عنوان پژوهش | یافته‌ها |
|---|--|--|
| کالکاوآن و کاترینلی ^۱ (۱۲) | تأثیرات رفتارهای مربیگری مدیریتی بر درک کارکنان از رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی: مطالعه موردی در صنعت بیمه در ترکیه. | در پژوهشی که با هدف بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر عملکرد شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی انجام شد نتایج نشان داد که مربیگری سازمانی بر عملکرد شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. |
| پوسا و ماتیهو ^۲ (۳۰) | تأثیر مربیگری بر عملکرد کارکنان: نتایج حاصل از دو مطالعه کمی بین‌المللی | نتایج پژوهش نشان داد که که مربیگری سازمانی به‌عنوان کلید اصلی پیشرفت کارکنان و کمک به آن‌ها برای دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد است. |
| لاتهام، فورد و تزابار ^۳ (۳۱)، الینگر و بوستروم ^۴ بوستروم ^۴ (۳۲)، آگاروال، آنگست و مگنی ^۵ (۳۳) | افزایش عملکرد کارکنان و سازمانی از طریق مربیگری بر اساس بازخورد رمز و راز خریداران: یک مطالعه نیمه تجربی | مربیگری سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. |
| مته ^۶ (۳۴) | رابطه بین بدبینی سازمانی و رفتار رهبری اخلاقی: مطالعه ای در آموزش عالی | یافته‌های این پژوهش نشان داد که مربیگری سازمانی در نگرش‌های بدبینی کارکنان سازمان مؤثر است و در صورتی که رفتار مدیران به شکل مثبتی باشد، بدبینی کارکنان به‌طور معنی‌داری کاهش پیدا خواهد کرد |
| اندرسون و باتمن ^۷ (۳۵) (۳۵) | بدبینی در محیط کار: علل و پیامدها | در مطالعات خود اظهار داشتند زمانی که کارکنان به مدیران خود اعتماد نکنند و احساس ممانعت از انجام فعالیت‌هایشان را داشته باشند، نگرش‌های بدبینی آن‌ها افزایش می‌یابد. |
| بایرن و هاچوارتر ^۸ (۳۶،۳۷) | پشتیبانی و عملکرد سازمانی ادراک شده: روابط بین سطوح | در خصوص تأثیر مربیگری بر بروز نگرش‌های بدبینانه کارکنان به این نتیجه رسیدند که، زمانی که مدیران در |

¹. Kalkavan & Katrinli

². Pousa & Mathieu

³. Latham, Ford, & Tzabbar

⁴. Ellinger & Bostrom

⁵. Agarwal, Angst, & Magni

⁶. Mete

⁷. Andersson & Bateman

⁸. Byrne & Hochwarter

| نویسنده | عنوان پژوهش | یافته ها |
|---------------------------------|--|--|
| | بدبینی سازمانی | تصمیم‌گیری‌های خود اخلاقی رفتار نمی‌کنند باعث ایجاد نگرش‌های بدبینانه در کارمندان خواهد شد. همچنین بدقولی و بدعهدی و دورویی مدیران سازمان نیز باعث ایجاد بدبینی در کارکنان خواهد شد |
| ارسلان و رودکی ^۱ (۱) | بررسی نقش تعامل کارکنان در رابطه بین بدبینی سازمانی و عملکرد کارکنان | نتایج نشان داد که هر سه بعد شناختی، رفتاری و عاطفی بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد در حالی که تعامل کارکنان این رابطه را تعدیل می‌کند. کارکنان بر این باورند که سازمان به وعده‌های خود عمل نمی‌کند در نتیجه باعث می‌شود که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان کاهش یابد، زیرا به نیات و برنامه‌های سازمان و مدیریت اعتماد و اعتقاد ندارند. در نتیجه این امر، تعهدی به اهداف سازمان نیز نخواهند داشت. بی‌تعهدی کارکنان به اهداف سازمان نیز باعث می‌شود کارکنان نه تنها تلاش مازاد بر وظیفه در جهت رسیدن به اهداف سازمانی از خود نشان ندهند بلکه وظایف رسمی و سازمانی خود را نیز به نحو مطلوبی انجام ندهند. این موضوع منجر به عدم کارایی و عدم اثربخشی سازمان می‌شود. |
| نوس (۲۱) | بدبینی سازمانی: تأثیرات کیفیت روابط و عملکرد سرپرستان- زیردستان | در پژوهشی که با هدف بررسی تأثیر بدبینی سازمانی بر کیفیت ارتباطات سرپرستان-زیردستان و عملکرد شغلی انجام شد نشان داد که بدبینی سازمانی بر کیفیت ارتباط سرپرستان-زیردستان و عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. |
| برندس و دادس (۲) | موقعیت سنجی بدبینی سازمانی: ایجاد مفاهیم عملکرد | دریافتند که بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. با این حال محققان استدلال می‌کنند که کارمندان بدبین می‌توانند با به چالش کشیدن سیاست‌ها و روال‌های ناکارآمد و به تبع آن بر اثربخشی کار تأثیر گذار باشند. |
| سنگری، پور ولی (۴۱) | تأثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان | نتایج نشان داد که رفتار مربیگری مدیر به طور مستقیم بر رضایت شغلی و وضوح نقش و به طور غیرمستقیم و با میانجیگری متغیر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد، همچنین با میانجیگری متغیر وضوح نقش به عنوان یکی از نتایج مستقیم مربیگری مدیر، بر عملکرد شغلی کارکنان نیز به طور مثبت تأثیر گذار است. |
| ارشدی و همکاران (۴۲) | اثربخشی فرایند مربیگری بر | نتایج نشان داد که مربیگری بر خودکارآمدی شغلی و رفتار |

^۱ Arslan & Roudaki

| نویسنده | عنوان پژوهش | یافته ها |
|---------|---|-------------------------------------|
| | خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی | شهروندی تاثیر مثبت و معناداری دارد. |

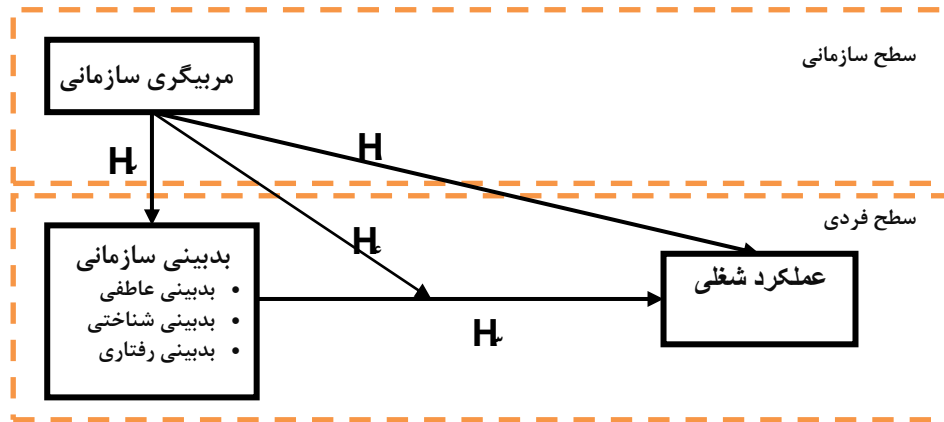
تحلیل میان سطحی مربیگری سازمانی

علی‌رغم برخی اثرات متغیرها در سطح فردی و در سطح گروهی، متغیرهای سطح گروهی ممکن است بر متغیرهای سطح فردی در قالب ساختار چند سطحی تأثیرگذار باشند (۴۳). در رویکرد چند سطحی هم می‌توان اثر متغیرزمینه‌ای و هم اثر تعدیل‌گری متغیرهای سطح گروهی بر سطح فردی را بررسی کرد. در تحلیل زمینه‌ای فرض بر این است که فرد با زمینه‌های اجتماعی که به آن‌ها تعلق دارد در تعامل است و افراد تحت تأثیر گروه‌های اجتماعی هستند که در آن‌ها عضویت دارند. در این رویکرد گروه به‌عنوان یک زمینه در نظر گرفته می‌شود و اعتقاد بر این است که زمینه گروهی بر اعمال و گرایش‌های افرادی که به آن‌ها تعلق دارند تأثیر می‌گذارد. با توجه به مطالب بیان شده می‌توان اهداف پژوهش را به صورت زیر بیان کرد:

۱. بررسی تاثیر معنادار مربیگری سازمانی بر بدبینی سازمانی
۲. بررسی تاثیر معنادار مربیگری سازمانی بر عملکرد شغلی
۳. بررسی تاثیر معنادار بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی
۴. بررسی اثر تعدیل‌کنندگی مربیگری سازمانی در روابط بین بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی

بنابر آنچه گفته شد فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

- فرضیه ۱. مربیگری سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
 - فرضیه ۲. مربیگری سازمانی بر بدبینی سازمانی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد.
 - فرضیه ۳. بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد.
 - فرضیه ۴. مربیگری سازمانی اثر بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند.
- بر اساس ادبیات تحقیق و پیشینه پژوهشی مطرح شده مدل مفهومی تحقیق را به صورت (شکل ۱) می‌توان ترسیم کرد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری داده جز تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. با توجه به چند سطحی بودن این پژوهش جامعه آماری آن در دو سطح سازمان و فرد مورد بررسی قرار گرفته است. در سطح سازمان، تعداد ۲۰ شرکت پتروشیمی مستقر در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر با روش سرشماری انتخاب شدند. در سطح فردی نیز جامعه آماری پژوهش کارکنان شرکت‌ها بوده‌اند. با توجه به اینکه تعداد کارکنان شرکت‌ها ۵۰۹۰ نفر است طبق فرمول کوکران تعداد نمونه ۳۸۴ نفر در نظر گرفته شده است. به منظور انجام تحلیل چندسطحی روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای ساده انتخاب شده است به این صورت که متناسب با تعداد کارکنان هر شرکت تعداد پرسشنامه مورد نیاز توزیع شده است. با توجه به احتمال برگشت ناقص پرسشنامه‌ها، ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد ۲۵۳ پرسشنامه سالم و قابل تجزیه و تحلیل بازگردانده شده است. در این پژوهش برای سنجش متغیر مرب‌گیری سازمانی از پرسشنامه پارک و همکاران (۱۳) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۸ پرسش است؛ هدف آن بررسی ابعاد مرب‌گیری سازمانی در پنج بعد ارتباطات باز (۴ پرسش)، رویکرد تیمی (۳ پرسش)، ارجحیت فرد نسبت به وظیفه (۳ پرسش)، پذیرش ابهام (۴ پرسش) و تسهیل آموزش و توسعه کارکنان (۴ پرسش) است. برای سنجش بدبینی سازمانی از پرسشنامه براندز و داروراندکار و دین^۱ (۴۴) و کالان^۲ (۴۵) استفاده شده است این پرسشنامه دارای ۱۳ سؤال است؛ هدف آن بررسی ابعاد بدبینی سازمانی در سه بعد بدبینی شناختی (۵ پرسش)، بدبینی عاطفی (۴ پرسش) و

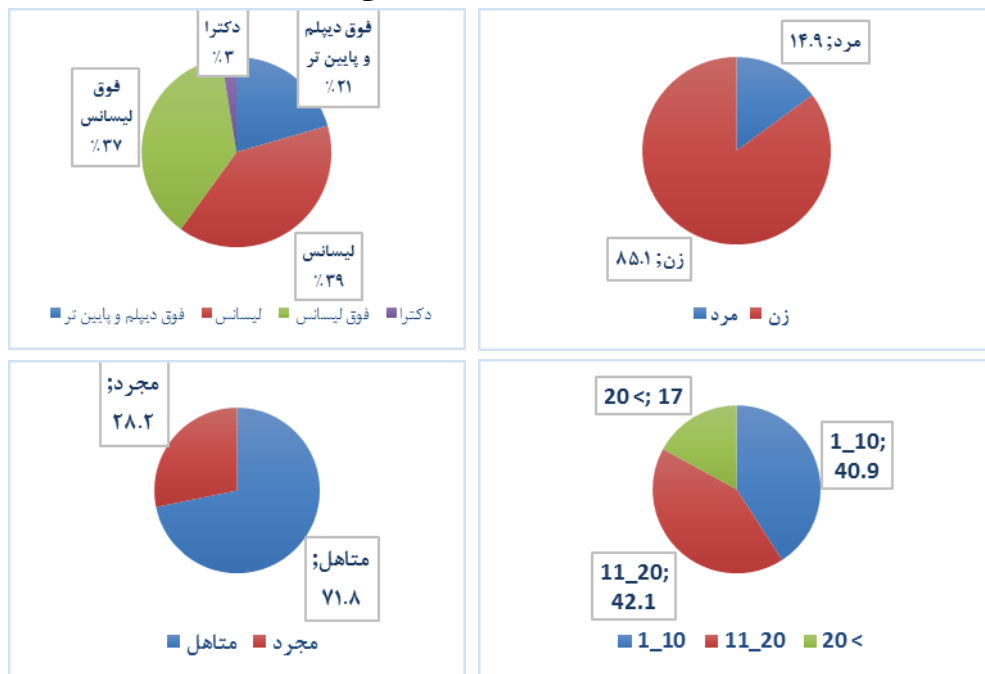
^۱. Dean, Brandes, & Dharwadkar

^۲. Kalagan

بدبینی رفتاری (۴ پرسش) است. برای سنجش عملکرد شغلی از پرسشنامه پاترسون^۱ (۴۶) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۵ سؤال است. هدف آن بررسی عملکرد شغلی کارکنان در حوزه وظایف شغلی سازمانی است. برای تحلیل داده‌ها نیز از مدل معادلات ساختاری و مدل خطی سلسله مراتبی استفاده شد. مدل خطی سلسله مراتبی یک تکنیک آماری است که برای بررسی روابط بین متغیرهای سطح فردی، سطح گروهی و سازمانی و همچنین، بررسی اثر تعدیل‌کنندگی که متغیر سطح گروهی یا سازمانی بر روابط بین متغیرهای سطوح پایین‌تر دارند، به کار گرفته می‌شود.

یافته‌ها

اطلاعات گردآوری‌شده از نمونه مورد مطالعه بیانگر آن است که بیشترین فراوانی پاسخگویان مربوط به مردان با ۸۵/۱ درصد بوده است. از سویی ۵۱/۱ درصد از پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی بوده‌اند. از نظر سابقه خدمت نیز بیشتر پاسخگویان دارای پیشینه کاری بین ۱۱-۲۰ سال (۴۲/۱ درصد) بوده‌اند همچنین بررسی وضعیت تأهل نیز نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی مربوط به کارکنان متأهل (۷۱/۸ درصد) بوده است. نمودار یافته‌های توصیفی در (نمودار ۱) ارائه شده است.



نمودار ۱: یافته‌های توصیفی پژوهش

^۱. Paterson

مدل اندازه‌گیری

در مدل‌های پی‌ال‌اس^۱، دو مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) و مدل ساختاری (مدل درونی) آزمون می‌شود که مدل اندازه‌گیری در ابتدا مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. برآوردهای روایی و پایایی، مدل‌های اندازه‌گیری را برحسب معیارهای مطرح در مدل‌های بیرونی ارزیابی می‌کنند. وقتی شواهد کافی مبنی بر روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری به دست آمد، می‌توان مدل ساختاری (مدل درونی) را ارزیابی کرد (۴۷). نتایج مدل اندازه‌گیری در (جدول ۲) در قالب شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ (برای تمام نمونه گردآوری‌شده) و ضریب پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج‌شده^۲ نشان داده می‌شود.

جدول ۲. شاخص‌های ارزیابی پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری

| شاخص اشتراک | AVE | ضریب پایایی مرکب | آلفای کرونباخ | متغیرهای پنهان | |
|-------------|------|------------------|---------------|----------------|-------------|
| ۰/۵۳ | ۰/۵۲ | ۰/۹۲ | ۰/۸۶ | | عملکرد شغلی |
| ۰/۳۵ | ۰/۶۵ | ۰/۷۹ | ۰/۷۳ | شناختی | بدبینی |
| ۰/۲۶ | ۰/۸۰ | ۰/۸۸ | ۰/۸۲ | عاطفی | |
| ۰/۳۵ | ۰/۶۸ | ۰/۸۶ | ۰/۷۹ | رفتاری | |
| ۰/۳۲ | ۰/۵۹ | ۰/۹۲ | ۰/۸۷ | | مربیگری |

با توجه به (جدول ۲)، مقادیر آلفای کرونباخ پیش‌نمونه و کل نمونه هر متغیر بیشتر از ۰/۷ است که نشان‌دهنده پایایی پرسشنامه است. همچنین، با توجه به این‌که در این پژوهش از نرم‌افزار PLS Smart برای تجزیه و تحلیل استفاده شد، به منظور تأیید پایایی کل پرسشنامه‌های جمع‌آوری‌شده از روش پایایی مرکب (دیلون-گلدشاین) استفاده شد که در مدل‌های مسیر پی‌ال‌اس ارائه می‌شود. با توجه به (جدول ۲)، مقادیر پایایی مرکب هر متغیر دارای مقدار بیشتر از ۰/۷ است که نشان‌دهنده پایایی پرسشنامه است.

در این پژوهش برای ارزیابی روایی مدل اندازه‌گیری، روایی محتوا و سازه پرسشنامه بررسی شده است. برای ارزیابی روایی سازه از شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده و معیار فورنل-لارکر استفاده شده است. شاخص AVE در (جدول ۲) بیان می‌کند متوسط واریانس استخراج‌شده هر بعد مدل دارای مقدار بیشتر از ۰/۵ است، پس روایی همگرای مدل تأیید می‌شود. روایی واگرا با معیار فورنل-لارکر

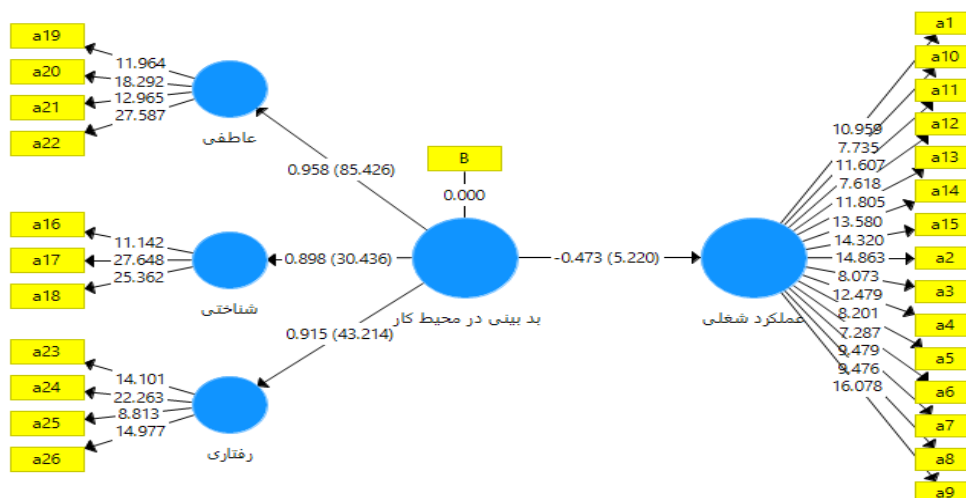
1. PLS

2. Average variance extracted

محاسبه شد. طبق معیار، مقدار AVE برای هر سازه بیشتر از توان دوم همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های موجود در مدل است. بنابراین، روایی واگرایی مدل تأیید شده است. برای بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری از شاخص اشتراک^۱ استفاده شد که مقادیر مثبت شاخص اشتراک در (جدول ۲) بیان می‌کند مدل اندازه‌گیری پژوهش حاضر کیفیت مطلوبی دارد.

مدل درونی

پس از آزمون مدل اندازه‌گیری، باید مدل ساختاری ارائه شود که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است. با توجه به این که روایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها توسط روایی سازه تأیید شده است، می‌توان روابط میان این متغیر را بر اساس فرضیه‌های پژوهش بررسی کرد. با استفاده از نتایج مدل ساختاری پژوهش که در (شکل ۲) مشاهده می‌شود، می‌توان فرضیه‌های مستقیم پژوهش (فرضیه‌های سطح فردی) را بررسی کرد. از معیارهای آماره t ، ضریب مسیر و ضریب تعیین برای ارزیابی این مدل استفاده شده است.



شکل ۲: آماره t و ضریب مسیر در مدل ساختاری نرم‌افزار Smart PLS

در مورد معنی‌داری ضرایب مسیر بایستی آماره t ، محاسبه و معنی‌داری ضرایب مسیر مشخص شود. همان‌طور که در (شکل ۲) مشخص است، همه روابط با بزرگتر بودن ارزش آماره t از عدد $۲/۶۲$ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار هستند. با توجه به معنی‌دار بودن روابط می‌توان کیفیت روابط را بر اساس مدل

^۱. Cross-validation-communality

اجرا شده تحلیل کرد. مقدار مثبت ضریب مسیر روی خطوط نشان دهنده آثار مثبت (روابط مستقیم بین دو سازه) یک سازه بر سازه دیگر است (۴۷). همچنین (جدول ۳) مقادیر R^2 (ضریب تعیین) برای ارزیابی متغیر مکنون را نشان می‌دهد که در سطح قابل قبولی قرار دارد. متغیر بدبینی سازمانی که از شاخص بعدشناختی، یعد عاطفی و بعد رفتاری تشکیل شده است حدود ۳۲ درصد از متغیر عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کند.

جدول ۳: ضرایب تعیین مدل پژوهش

| متغیرها | عملکرد شغلی |
|----------------------|-------------|
| ضریب تعیین (R^2) | ۰/۳۲ |

همان‌طور که در (جدول ۴) مشاهده می‌شود، بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی با مقدار آماره t برابر ۴/۴۹ تأثیر مثبت و معنی‌داری را نشان می‌دهد (تأیید فرضیه ۳). مقدار ضریب مسیر نیز ۰/۵۶ به دست آمده است؛ به این معنا که اگر بدبینی سازمانی یک واحد افزایش یابد، میزان عملکرد شغلی ۰/۵۶ واحد کاهش می‌یابد.

جدول ۴: نتایج آزمون مدل ساختاری

| فرضیه‌ها | ضریب مسیر | آماره t | سطح خطا | نتیجه |
|------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|
| بدبینی سازمانی ← عملکرد شغلی | -۰/۴۷۳ | ۵/۲۲۰ | ۰/۰۹۱ | تأیید فرضیه ۳ |

آزمون مدل خطی سلسله مراتبی

در این پژوهش که برای بررسی اثر تعدیل‌کنندگی متغیر سطح گروهی بر روابط بین متغیرهای سطح فردی، از آزمون مدل خطی سلسله مراتبی استفاده گردید. برای بررسی روابط تعدیل‌کنندگی متغیر سطح گروهی با متغیرهای سطح فردی از طریق مدل خطی سلسله مراتبی باید ۲ مدل را به شرح ذیل استخراج و تفسیر نمود.

مدل صرفاً با اعداد ثابت^۱

در این پژوهش، متغیر مربیگری سازمانی به عنوان متغیر سطح بالاتر در نظر گرفته شد. برای آزمون معنی داری واریانس بین گروهی یک مدل صرفاً با اعداد ثابت بدون در نظر گرفتن متغیرهای پیش بین (بدبینی سازمانی) در نظر گرفته شد. در این مرحله هدف شناسایی درصدی از واریانس متغیر وابسته سطح فردی (عملکرد شغلی) است که توسط تفاوت بین کارکنان تبیین می گردد. نتایج این مدل نشان داد که واریانس بین گروهی صفر نیست ($T=2/05$ ، $T_{00}=0/12$) یعنی بدبینی کارکنان در هر شرکت متفاوت است.

مدل اعداد ثابت به عنوان پیامد^۲

پارامتر γ_{01} برای آزمون اثرات زمینه ای متغیرهای سطح گروه بر متغیرهای سطح فرد استفاده شد. بر اساس جدول (۵) با توجه به بزرگتر بودن عدد معنی داری (t) از $1/96$ ، اثر زمینه ای مربیگری سازمانی بر عملکرد شغلی و بدبینی سازمانی تأیید می شود. بنابراین فرضیه های ۱ و ۲ تأیید می شوند.

مدل شیبها به عنوان پیامد^۳

فرضیه ۴ بیان می کند که مربیگری سازمانی می تواند رابطه بین بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی را تعدیل کند. نتایج جدول (۵) نشان می دهد که تأثیر مربیگری سازمانی بر بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی معنی دار است. به عبارت دیگر اثر تعدیل کنندگی بین سطحی مربیگری سازمانی بر رابطه بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی تأیید می شود.

جدول ۵: نتایج تحلیل چند سطحی

| اثرات تعدیل کننده | ضریب γ_{11} | انحراف معیار | آماره t | نتیجه |
|--|--------------------|--------------|---------|---------------|
| مربیگری (بدبینی سازمانی ← عملکرد شغلی) | -۰/۴۱ | ۰/۰۸ | -۵/۱۲ | تأیید فرضیه ۴ |
| اثرات زمینه ای | ضریب γ_{01} | انحراف معیار | آماره t | نتیجه |
| مربیگری سازمانی ← عملکرد شغلی | ۰/۳۶ | ۰/۱۵ | ۲/۴۱ | تأیید فرضیه ۱ |
| مربیگری سازمانی ← بدبینی سازمانی | ۰/۲۸ | ۰/۱۲ | ۲/۲۲ | تأیید فرضیه ۲ |

1. Intercept only model

2. Intercepts as outcomes

3. Slopes as outcomes

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش در سطح فردی نشان داد که بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. به عبارت دیگر هر چه ابعاد بدبینی سازمانی در سطح بالاتری باشد عملکرد شغلی کاهش خواهد یافت. نتیجه این یافته‌ها با یافته‌های تحقیقات ارسلان و رودکی (۱)، نوس (۲۱) و برندس و دادس (۲) همخوانی دارد. یکی دیگر از اهداف این پژوهش بررسی اثرات زمینه‌ای متغیر سطح گروهی بر متغیرهای سطح فردی بود. در تحلیل زمینه‌ای گروه به‌عنوان یک زمینه در نظر گرفته می‌شود و اعتقاد بر این است که زمینه گروهی بر اعمال و گرایش‌های فردی که به آن تعلق دارند، تأثیر می‌گذارد (۴۸). در این راستا نتایج این پژوهش نشان داد که مربیگری سازمانی به‌عنوان متغیر زمینه‌ای بر بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی کارمندان پتروشیمی ماهشهر تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. به عبارت دیگر، شرکت‌هایی که از مربیگری سازمانی بالاتری برخوردارند کارمندان این شرکت‌ها دچار بدبینی کمتری هستند و عملکرد بهتری دارند و بالعکس. مدیران با ایفای نقش مربیگری و شفاف‌سازی انتظاراتی که از کارکنان دارند، از طریق ارائه اطلاعات و کاهش ابهامات می‌توانند عملکرد شغلی کارکنان خود را ارتقاء دهند. نتایج این یافته‌ها با نتایج تحقیقات کالکاون و کاترینلی (۱۲)، پوسا و ماتيو (۳۰)، الینکر و بوستروم (۳۲)، آگاروال و همکاران (۳۳)، مته (۳۴)، اندرسون و بتمن (۳۵)، بومر و همکاران، ۳۸؛ کول و همکاران، ۳۹؛ دیویس و گاردنر، ۴۰، برنی و هوک وارتر (۴۹)، جانسون و اولیار - کلی (۳۷) همسو است. پوسا و ماتيو (۳۰) در پژوهشی دریافت که مربیگری سازمانی به‌عنوان کلید اصلی پیشرفت کارکنان و کمک به آن‌ها برای دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد است. اندرسون و بتمن (۳۵) در مطالعات خود اظهار داشتند زمانی که کارکنان به مدیران خود اعتماد نکنند و احساس ممانعت از انجام فعالیت‌هایشان را داشته باشند، نگرش‌های بدبینی آن‌ها افزایش می‌یابد. با توجه به نتایج به دست آمده به مدیران ارشد شرکت‌های پتروشیمی در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر پیشنهاد می‌شود در فرایند استخدام از طریق تست شخصیت و مصاحبه، افرادی را شناسایی و استخدام کنند که تمایل زیادی جهت همکاری با دیگران دارند. مدیران باید به ایجاد روابط با کیفیت بالا در گروه‌های کاری رسمی و غیررسمی، به حداقل رساندن عوامل استرس‌زا و توسعه فرهنگی اجتماعی سازمان، پذیرش اشتباهات در هنگام وقوع و عذرخواهی و انجام اقدامات اصلاحی مناسب، صداقت در رفتار و گفتار توجه کنند. یافته‌های این پژوهش اثر تعدیل‌کنندگی متغیر سطح گروهی یعنی مربیگری سازمانی بر رابطه بین بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی شرکت پتروشیمی ماهشهر را نیز تأیید کرد. به عبارت دیگر نتایج نشان داد که تأثیر بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان شرکت‌های پتروشیمی ماهشهر در شرکت‌هایی که از مربیگری سازمانی قوی‌تری برخوردار هستند، ضعیف‌تر است. در پژوهش بولجاک و ون‌ورکوم^۱ (۵۰) اشاره

¹. Buljac & Van Woerkom

شده است که مربیگری در سطح سازمانی می‌تواند تأثیرات زمینه بر بهبود عملکرد تیم‌های کاری داشته باشد و روابط زمینه را تعدیل نماید، با این حال اشاره‌ای به بدبینی نشده است که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده به مدیران ارشد شرکت‌های پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر پیشنهاد می‌شود که شرایط را برای آموزش و توسعه کارکنان با استفاده از روش‌های مختلف و همچنین تقویت ارتباطات باز که به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی مربیگری سازمانی شناخته می‌شود فراهم کنند. در واقع، ایجاد ارتباطات باز و رویکرد مشارکتی، لازمه مربیگری است و این امر مستلزم تعامل صادقانه و توأم با اعتماد با کارکنان شرکت است. مدیران در بخش‌های مختلف شرکت بایستی با تشویق به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهای کارکنان بر نقاط قوت کارکنان تمرکز کنند. در فرایند مربیگری بازخورد به کارکنان این امکان را می‌دهد تا بتوانند اقدامات خود را بهبود دهند. در حقیقت، وجود ارتباطات باز، رویکرد تیمی، پذیرش ابهام، توسعه تسهیلات و ارجحیت فرد نسبت به وظیفه که از ابعاد مهم رویکرد مربیگری است با افزایش حس اعتماد بین کارکنان و سرپرستان موجب می‌شود سطح بدبینی که به سازمان دارند تأثیرات کمتری بر عملکرد شغلی داشته باشد و این رابطه تعدیل شود. در پایان به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که به بررسی تأثیر بدبینی سازمانی بر سایر پیامدهای شغلی همچون رفتار غیرمولد، رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی بپردازند. همچنین پیشنهاد می‌شود به بررسی عوامل تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی در شرکت‌های پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر پرداخته شود.

منابع

1. Arslan M, Roudaki J. Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 2019;39(1/2):118-37.
2. Brandes P, Das D. Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. *Employee health, coping and methodologies*. 2006:233-66.
3. Marcus B, Taylor OA, Hastings SE, Sturm A, Weigelt O. The structure of counterproductive work behavior: A review, a structural meta-analysis, and a primary study. *Journal of Management*. 2016;42(1):203-33.
4. Walker-Fraser A. An HR perspective on executive coaching for organisational learning. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*. 2011;9(2).
5. Noer DM, Leupold CR, Valle M. An analysis of Saudi Arabian and US managerial coaching behaviors. *Journal of Managerial Issues*. 2007:271-87.
6. Woo H. Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*. 2017;9(2):181.
7. Torraco RJ. Work design theory: A review and critique with implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*. 2005;16(1):85-109.
8. Trathen S. Executive coaching: implications for developing leaders in the Middle East and Africa. *Career Planning and Adult Development Journal*. 2011;27(1):138.
9. De Meuse K, Dai G, Lee R. Does Executive Coaching Work.: A Meta analysis study. *Coaching: An International Journal of Theory, practice and research*. 2009;2(2):117-34.
10. Ellinger AD, Hamlin RG, Beattie RS. Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training*. 2008;32(4):240-57.
11. Bond C, Seneque M. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*. 2012;32(1):57-72.
12. Kalkavan S, Katrinli A. The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014;150:1137-47.
13. Park S, McLean GN, Yang B. Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. Online Submission. 2008.
14. Ferris DL, Lian H, Brown DJ, Pang FX, Keeping LM. Self-esteem and job performance: The moderating role of self-esteem contingencies. *Personnel Psychology*. 2010;63(3):561-93.
15. Viswesvaran C, Ones DS. Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*. 2000;8(4):216-26.
16. Newman DA, Kinney T, Farr JL. Job performance ratings. *Comprehensive handbook of psychological assessment*. 2003;4:373-89.
17. Osman-Gani AM, Hashim J, Ismail Y. Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee relations*. 2013;35(4):360-76.
18. Trudel J. Workplace incivility: relationship with conflict management styles and impact on perceived job performance, organizational commitment and turnover. 2009.

19. Mensah JK. A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2015;64(4):544-66.
20. Mousa M. The effect of cultural diversity challenges on organizational cynicism dimensions: A study from Egypt. *Journal of Global Responsibility*. 2018;9(3):280-300.
21. Neves P. Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*. 2012;23(5):965-76.
22. Yasin T, Khalid S. Organizational cynicism, work related quality of life and organizational commitment in employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*. 2015;9(2):568-82.
23. Ince M, Turan S. Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman’s public institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 2011;37(37):104-21.
24. Abraham R. Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*. 2000;126(3):269.
25. Delken M. Organizational cynicism: A study among call centers. Unpublished master thesis, University of Maastricht. 2004.
26. Kocoglu M. Cynicism as a mediator of relations between job stress and work alienation: a study from a developing country-Turkey. *Global Business and Management Research*. 2014;6(1):24.
27. Khan R, Naseem A, Masood SA. Effect of continuance commitment and organizational cynicism on employee satisfaction in engineering organizations. *International journal of innovation, management and technology*. 2016;7(4):141.
28. Barefoot JC, Dodge KA, Peterson BL, Dahlstrom WG, Williams RB. The Cook-Medley hostility scale: item content and ability to predict survival. *Psychosomatic medicine*. 1989.
29. Aydin M, Akdag G. The relationship between organizational commitment and organizational cynicism among hotel employees in southeastern Anatolia region of Turkey. *Eurasian journal of business and management*. 2016;4(4):81-9.
30. Pousa C, Mathieu A. The influence of coaching on employee performance: Results from two international quantitative studies. *Performance Improvement Quarterly*. 2014;27(3):75-92.
31. Latham GP, Ford RC, Tzabbar D. Enhancing employee and organizational performance through coaching based on mystery shopper feedback: A quasi-experimental study. *Human Resource Management*. 2012;51(2):213-29.
32. Ellinger AD, Bostrom RP. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*. 1999;18(9):752-71.
33. Agarwal R, Angst CM, Magni M. The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *The International Journal of Human Resource Management*. 2009;20(10):2110-34.
34. Mete YA. Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: A study at higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2013;89:476-83.

35. Andersson LM, Bateman TS. Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 1997;18(5):449-69.
36. Byrne ZS, Hochwarter WA. Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*. 2008;23(1):54-72.
37. Johnson JL, O'Leary-Kelly AM. The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 2003;24(5):627-47.
38. Bommer WH, Rich GA, Rubin RS. Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 2005;26(7):733-53.
39. Cole MS, Bruch H, Vogel B. Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 2006;27(4):463-84.
40. Davis WD, Gardner WL. Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The leadership quarterly*. 2004;15(4):439-65.
41. Negin Sangari, Behrouz Pourvali, Structural Relationships Model of Managerial Coaching and Job Performance, *Journal of Management and Development Process*, 2015; 27(3): 147-172
42. Arshadi M, Robati A, Tahmorezi N. The Effectiveness of coaching process on job self-efficacy and organizational citizenship behavior. 2019.
43. Raudenbush SW, Bryk AS. Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods: Sage; 2002.
44. Dean Jr JW, Brandes P, Dharwadkar R. Organizational cynicism. *Academy of Management review*. 1998;23(2):341-52.
45. Kalağan G. Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. Akdeniz Üniversitesi, Antalya. 2009.
46. Paterson T, Husband T. Decision-making responsibility: yardstick for job evaluation. *Compensation Review*. 1970;2(2):21-31.
47. Rahimi, F, Application softwares in Management Researches (First Edition), Travaa Publications, ahvaz, 2016.
48. Amirkafi M. Importance and logic of multilevel models in social work. *J Socio Iran*. 2007;7(4):38-71.
49. Byrne ZS, Hochwarter WA. Perceived organizational support and performance. *Journal of Managerial Psychology*. 2008.
50. Buljac-Samardzic M, van Woerkom M. Can managers coach their teams too much? *Journal of Managerial Psychology*. 2015;30(3):280-96.