

نقش رهبری معنوی در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی با استفاده از رهیافت تئوری بازی‌ها

علیرضا خوراکیان^۱، هدا جان نثاراحمدی^{۲*}

۱- استادیار، دانشگاه فردوسی مشهد، گروه مدیریت، مشهد، ایران

۲- دانشجوی دکتری، دانشگاه فردوسی مشهد، پردیس بین‌الملل، مدیریت رفتاری، مشهد، ایران

رسید مقاله: ۲ اردیبهشت ۱۳۹۳

پذیرش مقاله: ۵ شهریور ۱۳۹۳

چکیده

رهبری معنوی یک مدل عالی برای تحول سازمانی می‌باشد که برای ایجاد انگیزش درونی و کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی طراحی شده است. این تحقیق بر آن است تا با ارایه‌ی مدلی از نظریه بازی‌ها نقش رهبری معنوی کارکنانی را که به دلایل مختلف در برابر تغییرات سازمانی از خود مقاومت نشان می‌دهند بررسی کند. در این مدل رهبری معنوی می‌تواند با ایجاد ایمان، امید، عشق به نوع دوستی، معناداری و عضویت، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهد که این مستلزم صرف هزینه‌هایی برای رهبر و سازمان خواهد بود. در مقابل یک رهبر می‌تواند بدون در نظر گرفتن عضویت، اقدامی نسبت به مقاومت کارکنان انجام دهد که باز هم متحمل هزینه‌هایی خواهد شد. بازیکنان؛ یعنی رهبر و کارکنان مقاومت در تعامل با یکدیگر قرار دارند. مدیر به دنبال یافتن یک استراتژی از میان استراتژی‌های ممکن خود است که با حداقل پرداخت هزینه، میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر را حداقل و بهره‌وری سازمان را به حداکثر برساند. در این مدل مولفه‌های رهبری معنوی و مقاومت کارکنان، تابع هدف هر بازیکن و در نهایت استراتژی بهینه‌ی رهبری نسبت به استراتژی‌های طرفین بازی و پارامترهای مدل، به دست آورده شده است.

کلمات کلیدی: رهبری معنوی، مقاومت کارکنان، بهره‌وری سازمانی، تئوری بازی‌ها، بازی ایستا، تعادل نش، استراتژی بازیکنان.

۱ مقدمه

تغییر سازمانی به طور فزاینده‌ای در محیط‌های کاری امروزی متداول شده است. در دنیایی با محیط‌های خارجی و بازارهای کسب و کار در حال تغییر سریع، سازمان‌ها برای بقا باید خود را با چنین تغییراتی منطبق سازند [۱].

*عهده‌دار مکاتبات

آدرس الکترونیکی: Jannesarahmadi.hoda@stu.um.ac.ir

موفقیت یا شکست یک تغییر سازمانی اغلب با اعضای آن تعیین می‌شود. پاسخ‌های فردی به تغییر سازمانی می‌تواند متفاوت - اعم از پذیرش یا مقاومت - باشد. مقاومت در برابر تغییر، یک پاسخ احساسی یا رفتاری در تهدیدهای واقعی یا تخیلی به روال کار برقرار شده می‌باشد [۲]. اگر مقاومت کارکنان مدیریت نشود و کاهش نیابد می‌تواند یک تلاش تغییر را بی اثر سازد.

از سوی دیگر سازمان‌ها نیازمند رهبران و مدیرانی هستند که به عنوان عامل تغییر قادر به اجرای طرح تغییر و کاهش مقاومت باشند. مطابق با نظر یوکل [۳] رهبری تغییر یکی از مهم‌ترین و مشکل‌ترین مسئولیت‌های رهبر است و از نظر برخی از نظریه پردازان به توان جوهر رهبری باز می‌گردد.

رهبری به عنوان یک عامل مهم، می‌تواند هم به تغییر کمک کند و هم مانع آن شناخته شود. بسیاری از محققان ادعا می‌کنند که رهبری، برای موفقیت یک تلاش تغییر سازمانی ضروری است. به عنوان مثال بورک بیان می‌دارد بدون رهبری، تغییر برنامه‌ریزی شده‌ی سازمانی هرگز تحقق نمی‌یابد. کوئتسی [۴] مطرح می‌کند که توانایی مدیر برای به دست آوردن بیش‌ترین منفعت از تغییر بستگی به آن دارد که چقدر به طور موثر و کارا جوی را ایجاد و از آن حمایت کند تا رفتار مقاومتی را کاهش دهد و قبول تغییر را تشویق و پشتیبانی کند.

ویژگی‌های معنوی در رهبران موضوع جدیدی است که در مباحث مدیریتی وارد شده است. طبق پژوهش استراک و همکاران [۵] شیوه‌ی رهبرانی که تمایل بیش‌تری به معنویت نشان می‌دهند موثرتر از مدیرانی است که گرایش به معنویت ندارند. از این رو به اعتقاد ایشان ارتباطی مثبت بین معنویت و رهبری وجود دارد. رهبری معنوی با ویژگی‌های منحصر به فرد خود چشم‌اندازی از آینده‌ی سازمان ایجاد و به گونه‌ای در کارکنان نفوذ می‌کند که آنان به تحقق چشم‌انداز سازمان ایمان آورده، به آینده‌ی سازمان امیدوار می‌گردند. به این ترتیب انگیزه‌ی درونی کارکنان را برای تلاش بیش‌تر افزایش می‌دهند. رهبران معنوی با ایجاد چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک برای کارکنان موجبات توانمندی فردی، تیمی و سازمانی آنان را فراهم کرده که در نهایت سطح رفاه زیستی و سلامتی و تندرستی کارکنان افزایش خواهد یافت [۶]. رهبران معنوی با ایجاد رفاه معنوی که یکی از مهم‌ترین عوامل موثر برای بقا و پایداری جریان توسعه و تغییر سازمان و کاهش مقاومت کارکنان است، باعث افزایش تعهد و بهره‌وری در کارکنان می‌گردند.

این تحقیق به دنبال تبیین آن است که یک رهبر با ویژگی‌های معنوی خود می‌تواند از مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی ممانعت کند. او با استفاده از ایجاد چشم‌انداز مشترک، امید و ایمان، نوع دوستی و رفاه معنوی، مقاومت کارکنان را کاهش می‌دهد؛ اما موضوع اصلی این است که به کارگیری این موارد چه هزینه‌هایی را برای رهبر و سازمان در بر خواهد داشت و آیا مقرون به صرفه می‌باشد؟ مقاومت کارکنان می‌تواند مهم‌ترین دلیل برای شکست برنامه‌های تغییر سازمانی باشد و بقای سازمانی را به خطر بیندازد. اگر رهبران بدانند که مقاومت کارکنان در ازای صرف چه میزان هزینه‌ای کاهش خواهد یافت، در این صورت می‌توانند تصمیم بگیرند که به نسبت تعداد کارکنان، این صرف هزینه صورت پذیرد یا خیر؟ لذا سوال اساسی این است که تحت چه شرایطی در هر استراتژی، تابع بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان بهینه خواهد شد؟

۲ مبانی نظری تحقیق

۲-۱ رهبری معنوی

در سال‌های اخیر واژه‌ی معنویت در سازمان به موضوع قابل اهمیتی در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی تبدیل شده است و بسیاری از پژوهشگران به دلیل تاثیر معنویت بر بهره‌وری سازمان به آن پرداخته‌اند [۷]. گیبونز [۸]، بر این باور است که خلا معنویت و عدم توجه به کارکنان به عنوان یک انسان کامل، توجه به مفهوم معنویت را در محیط کار به خود جلب کرده است. رهبری، اصلی تفکیک‌ناپذیر از مدیریت است و افزایش تولید و تکامل کمی و کیفی جز با حضور یک رهبر امکان‌پذیر نیست. از سویی رقابت در دنیای امروزی، سازمان‌ها را متوجه رهبرانی کرده است که با شجاعت و جسارت خود تلاش می‌کنند تا تغییرات بنیادی در سازمان ایجاد نمایند. رهبری معنوی که بر اساس فلسفه‌ی رهبری خدمتگزار بنا نهاده شده است یکی از اصلی‌ترین اجزای محیط‌های کاری معنوی است. سازمان‌ها برای پاسخ به نیازهای محیطی و باقی ماندن در محیط رقابتی نیازمند کارکنانی با انگیزه و مولد هستند که در جستجوی کاری با معنا، امید بخش و خواستار متعادل ساختن زندگی‌شان می‌باشند. رهبری معنوی با ویژگی‌های منحصر به فرد خود چشم‌اندازی از آینده‌ی سازمان ایجاد و به گونه‌ای در کارکنان نفوذ می‌کند که آنان به تحقق چشم‌انداز از سازمان ایمان آورده، به آینده‌ی سازمان امیدوار می‌کند. رهبری معنوی با مشخصه‌ی حس نوع‌دوستی خود، نگاه ارزشی به افراد در سازمان دارد و به این ترتیب انگیزه‌ی درونی کارکنان برای تلاش بیش‌تر را افزایش می‌دهد؛ بنابراین رهبر معنوی با ایجاد چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک برای کارکنان موجبات توانمندی فردی، تیمی و سازمانی آنان را فراهم کرده، که در نهایت سطح رفاه زیستی و سلامتی و تندرستی کارکنان افزایش خواهد یافت [۶]. از سوی دیگر رهبری معنوی به برخی از ویژگی‌های مهم برای سازمان همچون خودشکوفایی و معنا در زندگی اطمینان می‌بخشد [۹]. این تئوری، نیازهای بنیادی رهبر و پیروان را بر اساس سلامت معنوی و از طریق معناداری به دنبال دارد که زندگی افراد دارای معنا و هدف شود و تفاوت ایجاد کند و از طریق عضویت این حس در فرد ایجاد می‌شود که دیگران او را درک می‌کنند و ناخود آگاه او را می‌پذیرند و از او تقدیر می‌کنند [۱۰]. در یک محیط معنوی، اعضا تمایل بیش‌تری به پذیرش مسئولیت داشته که این موجب تسهیل نقش رهبری می‌شود. در حقیقت، این ارزش‌ها همگی باعث ایجاد رفاه در محیط کار شده، محیط کار بهتری فراهم می‌آورند. نتایج پژوهش فرای و اسلکوم [۱۱] نیز نشان داد که رهبری معنوی از طریق ایمان به یک چشم‌انداز و فرهنگ تعالی بر پایه‌ی ارزش‌های عشق به نوع‌دوستی به صورتی قابل توجه بر رفاه معنوی و متغیرهای عملکردی سازمانی و فردی تأثیر می‌گذارد که اگر به صورت پایدار و اصولی پیاده شود، می‌تواند باعث افزایش عملکرد گردد.

۲-۲ مقاومت کارکنان

استفاده از واژه‌ی مقاومت در برابر تغییر در دهه‌ی ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ به دنبال کار کرت لوین در تئوری میدان (۱۹۴۷ و ۱۹۵۱) محبوبیت یافت. از آن زمان به بعد، مقاومت در برابر تغییر به طور کلی به عنوان بخشی از فرآیند تغییر پذیرفته شده و در بسیاری از متون توسعه‌ی سازمانی، مدیریت و رفتار سازمانی وارد شده است [۱۲]. لوین اظهار

می‌داشت هر تغییر بالقوه‌ای با نیروهای طرف مقابل مورد مقاومت قرار می‌گیرد. مقاومت یک واکنش گریز ناپذیر به هر تغییر مهمی است، افراد به طور طبیعی در برابر تغییر مقاومت می‌کنند تا از وضع موجود دفاع کنند، خصوصاً زمانی که احساس کنند امنیت یا وضعیت آن‌ها در معرض خطر قرار گرفته است. فلوگر و اسکارلیکی [۱۳] بیان کردند که تغییر سازمانی می‌تواند در کارکنان حس تردید و مقاومت ایجاد کند که گاهی اوقات شرایط را برای ارتقای سازمان سخت و یا حتی غیر ممکن می‌سازد. برخی دیگر از محققان مقاومت را این گونه تعریف می‌کنند که هر جریانی است که هدف از آن پشتیبانی از وضع فعلی است در برابر هر گونه فشار که می‌خواهد این وضع فعلی را تغییر دهد [۱۴].

۲-۳ دیدگاه‌های مقاومت در برابر تغییر

کچ و فرنچ [۱۵] مقاومت در برابر تغییر را به عنوان یک متغیر رفتاری دو گانه مفهوم‌سازی کردند. رفتارهای مطلوب و موافق که به عنوان رفتار غیرمقاوم و رفتارهای نامطلوب که به عنوان رفتارهای مقاوم تفسیر شدند. لارنس [۱۶] مشاهده کرد که تغییر دارای ویژگی‌های فنی و اجتماعی است که غالباً عدم توجه به ویژگی‌های اجتماعی به مقاومت در برابر تغییر منجر می‌شود. محققان دیگر، مقاومت در برابر تغییر را به عنوان یک واکنش احساسی به جای رفتاری مفهوم‌سازی کردند. آرگریس و ژان [۱۷] مقاومت را با توجه به عادات تدافعی و ناکامی مورد بحث قرار دادند و کاتر [۱۸] حس عدم اطمینان و از دست دادن کنترل در بحث مقاومت در برابر تغییر را توصیف نمودند. در برابر مفهوم سازی تک بعدی از مقاومت، پیدریت [۱۹] استدلال کرد که مقاومت در برابر تغییر اگر به عنوان یک مفهوم چند بعدی در نظر گرفته شود، بهتر قابل درک است. پیدریت عنوان کرد که مقاومت در برابر تغییر به عنوان ۱- رفتارهای نامطلوب در پاسخ به تغییر، ۲- ناکامی احساسی یا اضطراب و ۳- مقاومت شناختی در برابر تغییر (از طریق الگوهای فکری یا عدم آمادگی) مفهوم سازی می‌شوند. پیدریت به جای اتخاذ یکی از این‌ها، یک مدل نگرشی سه جانبه از مقاومت در برابر تغییر را پیشنهاد کرد که شامل سه جزء ۱- هیجانی (عاطفی) ۲- ارادی (رفتاری) و ۳- شناختی می‌باشد. این دیدگاه امکان درک کامل تری درباره‌ی چگونگی پاسخ کارکنان به تغییر را نسبت به دیدگاه تک بعدی فراهم می‌کند.

۳ تئوری بازی

نظریه‌ی بازی شاخه‌ای از تحقیق در عملیات است که در بستر علم اقتصاد توسعه یافته و به بررسی رفتار استراتژیک بین عوامل عقلایی بازی می‌پردازد [۲۰]. آنچه در نظریه‌ی بازی به آن بازی اطلاق می‌شود عبارت است از: تعاملاتی که در آن بین تصمیم دو طرف (یا بیش‌تر) وابستگی و ارتباط متقابل وجود داشته باشد؛ به عبارت دیگر می‌توان گفت هر گاه مطلوبیت، سود، درآمد، رفاه و هر آنچه فرد بازیکن به دنبال آن است تنها متأثر از تلاش و تصمیم خود او نباشد؛ بلکه تحت تاثیر (مثبت یا منفی) تلاش و تصمیم طرف دیگر نیز باشد به آن بازی اطلاق می‌شود [۲۱]. ویژگی عمده‌ی تصمیم‌گیری در شرایط بازی این است که هر بازیکن قبل از تصمیم‌گیری و

انتخاب باید واکنش و عکس‌العمل دیگران را نسبت به انتخاب و تصمیم خود تجزیه و تحلیل کند و آنگاه تصمیمی را اتخاذ کند که برایش بهترین است.

محیطی را که در آن چنین تصمیم و واکنش متقابل میان تصمیمات افراد وجود دارد محیط استراتژیک می‌گویند. هر یک از تصمیم‌گیرندگان در محیط استراتژیک نیز، بازیگر نامیده می‌شوند. فرض اساسی این است که در محیط استراتژیک بازیکن عاقلانه رفتار می‌کند؛ یعنی با در نظر گرفتن تاثیر احتمالی تصمیم خود بر دیگران، تصمیمی را اتخاذ می‌کند که بیش‌ترین منافع را در بر داشته باشد. استراتژی نیز نوعی مهارت ذهنی برای خوب بازی کردن و یا محاسبه‌ی به‌کارگیری مهارت به بهترین وجه است. وقتی بازیکنی برای اجرای تصمیمات و انتخاب‌هایش محاسبات دقیقی از توانایی‌ها و تصمیمات خود و همچنین واکنش حریف نسبت به رفتار و تصمیمات خود داشته باشد گفته می‌شود که او تفکر استراتژیک دارد. با توجه به مطالب فوق نظریه‌ی بازی‌ها عبارت است از علمی که به مطالعه‌ی تصمیم‌گیری افراد در شرایط تعامل با دیگران می‌پردازد. نظریه‌ی بازی‌ها می‌گوید؛ وقتی که انسان در تعامل با دیگران است، چگونه رفتار عقلایی در پیش گیرد [۲۲].

۳-۱ ایستایی و پویایی بازی

بازی‌ها دارای ابعاد زیادی هستند. یکی از ابعادی که بازی‌ها بر اساس آن طبقه‌بندی می‌شوند ایستایی یا پویایی بازی است. در یک بازی ایستا ابتدا یک بازیکن حرکت و سپس بازیکن دیگر حرکت می‌کند. در واقع هیچ‌کدام از بازیکنان نمی‌دانند بازیکن دیگر چه حرکتی خواهد کرد. بازی‌های پویا، بازی‌هایی است که در آن بازیکنان به صورت متوالی تصمیم می‌گیرند؛ یعنی هر بازیکن بعد از انتخاب بازیکن قبلی باید انتخاب خود را انجام دهد. این درحالی است که در بازی‌های ایستا بازیکنان استراتژی خود را به‌طور هم‌زمان انتخاب می‌کنند و یا ممکن است آن‌ها به‌طور متوالی انتخاب کنند؛ ولی از انتخاب همدیگر اطلاع ندارند.

۳-۲ تعادل در نظریه‌ی بازی

وقتی هر بازیکن استراتژی خود را تبیین کرد و بازی شروع شد سوال این است که هر بازیکن چه استراتژی را باید انتخاب کند. پاسخ این سوال را باید در چهارچوب و در بحث تعادل جستجو کرد. به عبارت دیگر در یک تعادل، هر بازیکن آن استراتژی را به کار می‌برد که بهترین پاسخ به استراتژی‌های انتخابی سایر بازیکنان باشد. از انواع روش‌های دستیابی به تعادل در نظریه‌ی بازی‌ها می‌توان روش‌های زیر را نام برد [۲۲].

روش بیشین - کمینه (Max-Min)، استراتژی غالب (Dominate Strategy) روش تعادل نش (Nash Equilibrium). در این تحقیق روش دستیابی به تعادل، تعادل نش می‌باشد.

۳-۳ تعادل نش

در دو روش بیشین - کمینه و استراتژی غالب مساله تنها از دید یک فرد قابل حل می‌باشد؛ یعنی فرد مستقل از استراتژی انتخابی حریف دارای استراتژی بهینه می‌باشد و چون عاقل است آن استراتژی بهینه را انتخاب می‌کند.

در تعادل نش اولاً هر بازیکن با توجه به باوری که نسبت به انتخاب حریف دارد، استراتژی را انتخاب می کند که بیشترین پیامد را عایدش کند و ثانیاً باور بازیکن صحیح باشد؛ یعنی عملاً حریف آن استراتژی را که در باور بازیکن شکل گرفته انتخاب کند.

۳-۴ تعریف تعادل نش در یک بازی n نفره

تعادل نش در یک بازی ایستا با اطلاعات کامل در فرم استراتژیک $G = \{S_1, S_2, \dots, S_n; U_1, U_2, \dots, U_n\}$ $s_i \in S_i$ نوشته شده است و به صورت زیر بیان می شود. ترکیب استراتژی $S^* = (S_1^*, S_2^*, \dots, S_n^*)$ را تعادل نش می گویند به طوری که برای هر بازیکن داریم [۲۳]:

$$U_i(s_i^*, S - i^*) \geq U_i(s_i, S - i^*)$$

به عبارت دیگر با توجه به باور صحیح بازیکن i نسبت به انتخاب حریفان؛ یعنی $S - i^*$ ، بازیکن i باید آن $s_i \in S_i$ را انتخاب کند که تابع $U_i(s_i, S - i^*)$ را حداکثر کند و آن $s_i \in S_i$ که تابع مذکور را حداکثر می کند با s_i^* نشان می دهند. پس s_i^* جواب مسأله ی بهینه سازی زیر است:

$$\text{Max } U_i(s_i, S - i^*)$$

به زبان ساده می توان گفت تعادل نش در یک بازی عبارت است از لیستی از استراتژی بازیکنان که در آن هر استراتژی به یک بازیکن تعلق دارد، به طوری که هیچ بازیکنی با تغییر استراتژی خود به پیامد بالاتری نمی تواند دست یابد تا مادامی که سایر بازیکنان همان استراتژی مشخص شده در آن لیست را انتخاب کنند.

۴ نوآوری مقاله و طرح مدل

مقالات و تحقیقات زیادی به بررسی مقاومت افراد در برابر تغییر پرداخته اند. به عنوان نمونه، فیاض (۱۳۸۳) در تحقیق خود نشان داد که ارتباط عوامل فردی، سازمانی، اقتصادی، عادت به شرایط قبلی و عدم توانایی مدیران در انطباق با تغییرات جدید موجب مقاومت آنها در برابر تغییر می شود. اقدسی و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیقی به ارزیابی مدلی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر با استفاده از نظریه ی محدودیت ها پرداختند. اورک و درویش پور (۱۳۸۸) به راهکارهای موثر بر کاهش مقاومت در دانشگاه آزاد اسلامی اشاره کردند و نشان دادند که توجه به عواطف و احساسات، مشورت کردن با افراد، اعتماد به کارکنان و اختیار دادن به آنها بر کاهش مقاومت در برابر تغییر موثر است.

در تحقیق لادفورد (۲۰۰۱) کلیدهای موفقیت برای مدیریت تغییر بررسی گردید که عبارت بود از تفکر همه جانبه ی مدیر برای درک موانعی که در ایجاد تغییر رخ خواهد داد و تمرکز بر عوامل اساسی مانند مشارکت کارکنان. نوتن (۲۰۰۲) در تحقیق خود با عنوان «کاربرد فناوری های اطلاعات و ارتباطات برای بهبود محصولات اجتماعی و آموزشی» به فرآیندهای ارتباطات، اطلاعات، مشارکت و برنامه ریزی به عنوان عاملی که در ایجاد تغییر جهت بهبود محصولات اجتماعی و آموزشی موثرند، اشاره می نمایند. در هیچ کدام از این مقالات از

رویکرد نظریه بازی به مساله‌ی کاهش مقاومت کارکنان پرداخته نشده است. در این مقاله تلاش شده است تا رابطه‌ی بین رهبری معنوی و کاهش مقاومت کارکنان با کمک نظریه‌ی بازی بررسی گردد و از این طریق به تصمیم‌گیرندگان سازمانی در جهت انجام و اجرای تغییرات یاری رساند.

مدیرانی که در حال اجرای تغییرات در سازمان هستند، همواره کارایی و سودمندی لازم را ندارند. از این رو می‌توان گفت که تصمیم‌گیری واقعی در زمان انجام تغییر، کار ساده‌ای نیست و ابهاماتی دارد که باید از قبل تعیین و ارزیابی شود. از این رو مدل‌های تصمیم‌گیری در چارچوب بالقوه می‌تواند با فراهم نمودن شرایط و موقعیت‌های اصلی، به درک بهتر آن کمک کند و ضمن قرار دادن تصمیم‌گیرنده در موقعیت ارزیابی، مجموعه‌ای از راه‌حل‌های گوناگون، سودمندی هر راه‌حل را در رابطه با هر موقعیت و حتی فراتر از آن، احتمال هر موقعیت را نیز مورد سنجش قرار دهد. همان‌گونه که پیش‌تر نیز اشاره گردید مدل نظریه‌ی بازی می‌تواند در شناخت و درک بهتر امور یاد شده کمک نماید. یکی از کاربردهای اصلی نظریه‌ی بازی‌ها و تعادل نش در مباحث رفتار سازمانی می‌باشد. منافع سازمان و رهبران ایجاب می‌کند که برای موفقیت و بهره‌وری بیش‌تر به دنبال تغییر و تحول باشند این درحالیست که بعضی از کارکنان در برابر تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهند و منافع فردی را به منافع سازمانی ترجیح می‌دهند. رهبران با استفاده از ویژگی‌های معنوی همچون ایجاد چشم‌انداز، امید، ایمان، عشق به نوع دوستی، عضویت و معناداری در کار سعی در کاهش و تعدیل مقاومت کارکنان دارند، هر چند ممکن است نتوانند تغییر مورد نظر را در سازمان اعمال کنند و به بهره‌وری و موفقیت مورد نظر دست یابند؛ لذا می‌توان با استفاده از تعادل نش به استراتژی‌هایی دست یافت که در آن رهبران و کارکنان مقاوم در برابر تغییر، به یک حالت برد-برد دست یابند و در عین حال هزینه‌های صورت گرفته برای هر یک از طرفین در حالت بهینه قرار گیرد. این بدین معناست که از یک سو سازمان و رهبران قادر به پیاده‌سازی تغییرات شده و منافع مورد نظر سازمان را فراهم می‌کنند و از سوی دیگر کارکنان نیز بر این باورند که انجام تغییرات در راستای منافع شخصی آنها می‌باشد و در برابر تغییرات مقاومتی از خود نشان نمی‌دهند.

در ادامه از نظریه‌ی بازی در ارتباط با رهبری معنوی و کارکنان مقاوم در برابر تغییر استفاده می‌شود. با توجه به ویژگی‌های بازی ایستا مبنی بر آن که بازیکنان استراتژی خود را به‌طور هم‌زمان انتخاب می‌کنند، می‌توان بیان کرد که در تغییر سازمانی، رهبر و کارکنان مقاوم رفتارهای هم‌زمان بروز می‌دهند به‌طوری‌که رهبر به دنبال پیاده‌سازی تغییر می‌باشد در حالی که کارکنان ممکن است با این استراتژی رهبر مقاومت نمایند؛ لذا در این بازی ایستا برای رسیدن به نقطه‌ی تعادل یا تعادل نش می‌توان دو استراتژی زیر را در مورد رفتار رهبر فرض نمود:

استراتژی اول (V_1): رهبر با استفاده از ویژگی‌های معنوی، ایجاد فرهنگ نوع دوستی، مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری، ایجاد تصویری مثبت از موفقیت‌های آتی سازمان، آشکار سازی و درون‌سازی اهداف و چشم‌انداز، ایجاد مقوله‌هایی مثل اهمیت، هویت، استقلال و بازخورد در شغل برای ایجاد معناداری و از مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌کاهد که البته به مفهوم متحمل شدن هزینه‌هایی نیز خواهد بود.

استراتژی دوم (V_2): در مقابل اگر رهبر اقدامات فوق را انجام ندهد و در خصوص کارکنان مقاوم در برابر تغییر بی تفاوت باشد، این کارکنان هستند که با اقداماتی از قبیل: کارشکنی، کم‌کاری، اتلاف منابع، بی‌انگیزه

ساختن دیگران و ... موجبات شکست برنامه‌های تغییر را فراهم می‌کنند که این نیز به نوبه‌ی خود برای سازمان هزینه‌هایی را به همراه خواهد داشت و بقای سازمان را با خطر مواجه می‌سازد.

۵ توصیف مدل و حل آن

فرض می‌شود بازی میان دو بازیکن برقرار است: کارکنان مقاوم (R) و رهبر معنوی (S). کارکنان مقاوم را به میزان عدم انجام صحیح کار و رهبر معنوی را به میزان استفاده از ابزارهای انگیزشی و بازدارنده (صرف هزینه) مقیاس‌بندی می‌کنیم:

$X \geq 0$: میزان مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری، ایجاد چشم‌انداز، ایجاد تصویر مثبت از موفقیت‌های آتی سازمان، ایجاد فرهنگ نوع‌دوستی و ... (صرف هزینه).

$Y \geq 0$: میزان عدم انجام صحیح کار توسط کارکنان مقاوم سازمان.

استراتژی مدیر انتخاب ابزارهای انگیزشی و پیش‌برنده (صرف هزینه) $X \in [0, \infty]$ و استراتژی کارکنان مقاوم سازمان انتخاب میزان عدم انجام صحیح کار $Y \in [0, \infty]$ است. رهبر و کارکنان مقاوم Y, X را به طور مستقل و هم‌زمان انتخاب می‌کنند و از انتخاب همدیگر اطلاع ندارند. پیامد بازیکنان را به صورت زیر می‌توان تعریف کرد [۳].

۵-۱ پیامد رهبری معنوی

$$U_M(X, Y) = -XC^r - \frac{Y^r}{X}, C \geq 0 \quad (1)$$

در رابطه‌ی بالا C^r هزینه استفاده از هر ابزار برای رهبر است و $\frac{Y^r}{X}$ اثر منفی مقاومت کارکنان برای سازمان می‌باشد. رابطه‌ی فوق نشان می‌دهد که هر چه قدر رهبر از استراتژی‌های ذکر شده استفاده نماید میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر کم است؛ ولی هزینه‌های سازمان زیاد خواهد شد.

۵-۲ پیامد کارکنان مقاوم

$$U_C(X, Y) = Y^{\frac{1}{r}} \left(\frac{1}{1+XY} \right) \quad (2)$$

$Y^{\frac{1}{r}}$: ارزش اعمال کارکنان مقاوم مادامی که شناسایی نشده باشند.

احتمال عدم شناسایی (دستگیری) کارکنان مقاوم است به این صورت که چقدر میزان ابزارهای انگیزشی و پیش‌برنده را زیاد کنیم و یا هر چقدر میزان مقاومت کارکنان (Y) زیاد شود، احتمال شناسایی کارکنان مقاوم در برابر تغییر در سازمان افزایش می‌یابد.

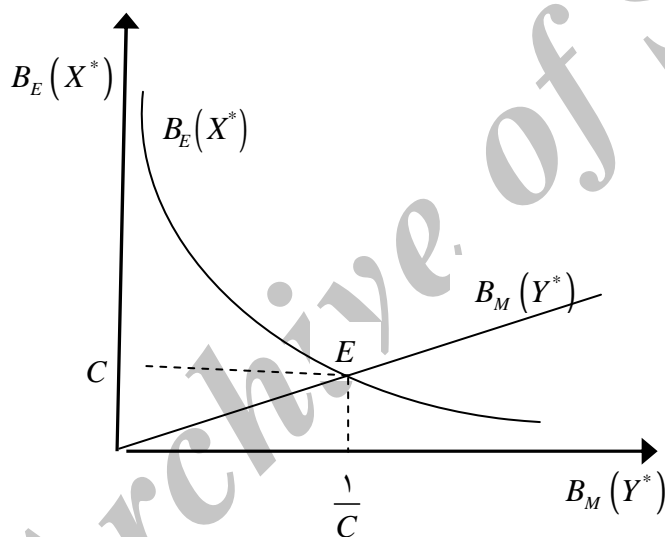
مسأله‌ی اصلی پیدا نمودن تعادل نش است؛ یعنی مقدار نش Y, X در این بازی ایستا با اطلاعات کامل چگونه خواهد بود؟ با توجه به توابع پیامد بازیکنان، ابتدا توابع بهترین پاسخ هر بازیکن را نسبت به استراتژی حریف او به دست می‌آوریم.

$$\frac{dU_M(X, Y^*)}{dX} = -C^r + \frac{Y^{*r}}{x^{*r}} \quad (۳)$$

$$B_M(Y^*) = \frac{Y^*}{C^r} \quad (۴)$$

$$\frac{dU_E(X^*, Y)}{dY} = \frac{1}{Y^{*r}} + \left(\frac{1}{1+X^* Y^*} \right) + Y^{*r} \left(\frac{-X^*}{(1+X^* Y^*)^2} \right) = 0 \quad (۵)$$

$$B_E(X^*) = \frac{1}{X^*} \quad (۶)$$



شکل ۱. بهترین پاسخ بازیکنان

$$\begin{matrix} B_M(Y^*) = X^* \\ B_E(X^*) = Y^* \end{matrix} \iff \begin{matrix} Y^* = \frac{1}{X^*} \\ B_E(X^*) = Y^* \end{matrix} \longrightarrow N(M) = \left\{ (X^*, Y^*) = \left(\frac{1}{C}, C \right) \right\} \quad (۷)$$

تعادل نش نشان می‌دهد که با افزایش C میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر افزایش می‌یابد و از طرفی دیگر با افزایش X, C کاهش می‌یابد (با در نظر گرفتن بودجه‌ی ثابت)؛ یعنی میزان استفاده از ابزارهایی چون رواج فرهنگ نوع دوستی، مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری، ایجاد چشم‌انداز و ... (صرف هزینه) توسط مدیر کاهش پیدا می‌کند. این بدین معناست که مدیران از ویژگی‌های معنوی در جهت برانگیختن کارکنان کم‌تر استفاده می‌کنند

که این خود می‌تواند مقاومت کارکنان را در برابر تغییر افزایش دهد. به عبارتی افزایش C ، X را کاهش و در نتیجه مقاومت کارکنان را افزایش می‌دهد. پیامد آن‌ها در تعادل نش به صورت زیر است:

$$U_M \left(\frac{1}{C}, C \right) = - \left(\frac{1}{C} \right) C^2 - \frac{C}{\frac{1}{C}} = -2C^2 \leq 0 \quad (8)$$

$$U_E \left(\frac{1}{C}, C \right) = C^{\frac{1}{2}} - \frac{1}{1 + \left(\frac{1}{C} \right) C} = \frac{1}{2} C^{\frac{1}{2}} \geq 0 \quad (9)$$

همان‌طور که ملاحظه می‌شود در تعادل نش، مدیر پیامد منفی به دست می‌آورد؛ زیرا استفاده از ابزارهایی هم‌چون رواج فرهنگ نوع دوستی، مشارکت دادن کارکنان در هدف‌گذاری و... هم‌چنین وجود کارکنان مقاوم در سازمان، هر دو برای مدیر هزینه در بر خواهد داشت و مطلوبیت منفی تلقی می‌شود در حالی که کارکنان مقاوم پیامد مثبت به دست می‌آورند؛ لذا مدیر برای کسب مطلوبیت مورد نظر به دنبال یافتن راهکاری است که با صرف بهینه‌ی هزینه در استفاده از ابزارهای مورد نظر میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر را کاهش دهد.

۶ نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر، واکنش متقابل رهبران معنوی و کارکنان مقاوم در برابر تغییر در یک سازمان در خصوص دو استراتژی بررسی شد. در استراتژی اول (V_1) رهبر با استفاده از ویژگی‌های معنوی، ایجاد فرهنگ نوع دوستی، مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری، آشکارسازی، درونی‌سازی اهداف و چشم‌انداز و... از مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌کاهد که البته برای پیاده ساختن هر کدام از موارد فوق، هزینه‌هایی را نیز متحمل می‌شود. در استراتژی (V_2) رهبر اقدامی صورت نمی‌دهد و در مورد کارکنان مقاوم بی‌تفاوت می‌باشد. کارکنان مقاوم با انجام کارهایی از قبیل: کارشکنی، کم‌کاری، اتلاف منابع، بی‌انگیزه ساختن دیگران و... باعث ایجاد هزینه‌هایی برای سازمان خواهند شد و سازمان را از تغییر و تحول مورد نظر باز خواهند داشت و موفقیت سازمان را با خطر مواجه خواهند ساخت. سازمان‌ها و رهبران آن باید به این نکته توجه داشته باشند که اگر چه پرداختن به ابزارهای فوق‌الذکر (استراتژی‌های رهبری معنوی) آن‌ها را متحمل هزینه‌هایی خواهد ساخت، از طرفی دیگر مقاومت کارکنان در برابر تغییر نیز می‌تواند برنامه‌های تغییر و تحول در سازمان را با شکست مواجه سازد. چه بسا هزینه‌های تحمیل شده از این طریق بیش‌تر از هزینه‌های ذکر شده‌ی قبلی باشد. مهم‌ترین نتیجه‌ای که می‌توان از این تحقیق به دست آورد این است که رهبران معنوی باید آن استراتژی را در پیش گیرند که در آن کارشکنی، کم‌کاری و اتلاف منابع توسط کارکنان مقاوم در سازمان به حداقل برسد. بدین مفهوم با توجه به موارد ذکر شده‌ی قبل، راه کارهای کلی زیر را می‌توان مطرح کرد:

الف) فراهم نمودن زمینه‌های مساعد و پشتیبانی‌کننده تا به کارکنان نشان دهد که آن‌ها می‌توانند با کوشش در جهت تحقق اهداف سازمان (اجرای تغییر) نیازها و اهداف خود را نیز برآورده سازند.

ب) آشکارسازی اهداف و چشم‌انداز سازمان به گونه‌ای که فرد تصویری مثبت از موفقیت‌های آتی خود ارایه دهد.

ج) رواج فرهنگ نوع دوستی که باعث شکل‌گیری شبکه‌های ارتباطی غیررسمی میان افراد می‌شود و این به نوبه‌ی خود باعث افزایش حس مشارکت افراد و هم‌چنین افزایش حس مسئولیت‌پذیری افراد می‌گردد.

د) کوشش در جهت ایجاد فضایی که کارکنان خود را متعلق به سازمان بدانند و در آن احساس عضویت و ارزشمندی کنند. می‌توان بیان نمود که رهبران معنوی می‌توانند با خلق محیط‌های کاری معنوی و انسانی و گسترش معنویت در سازمان منجر به ایجاد موقعیت برد-برد برای کارکنان و سازمان شوند. در شرایط تغییر و تحول سازمانی در دست داشتن ابزار معنویت برای رهبران می‌تواند زمینه‌ی کاهش مقاومت کارکنان و افزایش بهره‌وری و موفقیت را برای سازمان به دنبال داشته باشد؛ زیرا کارکنانی که معنویت را در محیط کار تجربه می‌کنند نسبت به سازمان وفادارتر هستند و تعهد بیش‌تری نسبت به انجام وظایف خود دارند. در پایان پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آتی می‌تواند در جهت بررسی مقداری و کمی تحقیق حاضر انجام شود و اطلاعات آماری را در این راستا در اختیار مدیران و علاقمندان قرار دهد.

منابع

- [۶] ضیائی، م. ص.، نرگسیان، ع.، آبیانی اصفهانی، س.، (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران. نشریه مدیریت دولتی، ۱، ۸۶-۶۷.
- [۷] ذاکری، آ.، هویدا، ر.، نجفی، م.، (۱۳۹۰). رهبری معنوی با رویکرد اسلامی. مطالعات اسلامی در تعلیم و تربیت، ۲(۴)، ۱۶۴-۱۳۷.
- [۲۰] کردوندی، ی.، نویدی، ح.، حسن پور عزتی، م.، (۱۳۹۲). یک مدل مشارکتی برای تحلیل داده‌های بیان ژنی آزمایش ریزآرایه. مجله تحقیق در عملیات در کاربردهای آن. ۱۰(۴)، ۸۳-۶۹.
- [۲۱] حصاری، م.، مظلومی، م.، ناظم بکایی، م.، (۱۳۹۲). طراحی مدل برای انتخاب استراتژی مدیریت ارز با رویکرد جهاد اقتصادی و استفاده از ابزار تئوری بازی‌ها. اولین کنفرانس بین‌المللی حماسه سیاسی.
- [۲۲] عبدلی، ق.، (۱۳۸۷). نظریه بازی‌ها و کاربردهای آن (بازی‌های ایستا و پویا با اطلاعات کامل). انتشارات جهاد دانشگاهی تهران.

- [1] Burke, W. W. B., (2002). Organizational change: Theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- [2] Kreitner, R., Kinicki, A., (2004). Organizational behavior. New York: McGraw Hill.
- [3] Yukl, G., (2002). Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [4] Coetsee, L., (1999). From Resistance to Commitment. Public Administration Quarterly, 204-222
- [5] Strack, J. G., Fottler, M. D., Kilpatrick, A. O., (2008). The relationship of health-care managers' spirituality to their self perceived leadership practices. Health Serv Manage Res 2008, 21(4):236-47
- [8] Gibbons, P., (2000), Spirituality at work: Definitions, measures, assumptions, and validity claims, Proceedings of the Academy of Management, USA, 2000.
- [9] Aydin, B., Ceylan, A., (2009). The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity, African Journal of Business Management, 3(5), 184-190.
- [10] Fry, L. W., Matherly, L. L., Ouimet, J., (2010) The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation Journal of Management, Spirituality & Religion, 7(4), 283-314.

- [11] Fry, L. W., Slocum, J., (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37, 86–96.
- [12] Cummings, T. G., Worley, C. G., (2005). *Organization development and change*. Madison, WI: Thomson South-Western.
- [13] Floger, R., Skarlicki, D. P., (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (1), 35 – 50.
- [14] Zaltman, G., Duncan, R., (1977). *Strategies for planned change*. A Wiley-Interscience publication. 359-377.
- [15] Coch, L., French, J., (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- [16] Lawrence, P. R., (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*. 32(31), 49-57.
- [17] Argyris, C., Schon, D., (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [18] Kanter, R. M., (1985). Managing the human side of change. *Management Review*, 74, 52- 56.
- [19] Piderit, S. K., (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence. A multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- [23] Nash, J., (1950), *Equilibrium Points in N-Person Games*, *Proceedings of The National Academy of Sciences* 36, 48-49.

Archive of SID