

## سیاست پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر

مصطفی هادوی نژاد\*

احمدعلی خائف الهی\*\*

محسن علیزاده ثانی\*\*\*

### چکیده

این پژوهش مقاومت کارکنان را در برابر تغییر از منظر نظریه سیاسی سازمان مورد توجه قرار می دهد و هدف از آن بررسی رابطه ادراک سیاست سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر، ضمن تبیین نقش تعدیلگر رفتار سیاسی مدیران است. داده های مربوط به سه پرسشنامه پژوهش، از نمونه متعلق به جامعه آماری کارکنان و مدیران سازمانهای دولتی شهر رفسنجان، با روش طبقه ای نامتجانس گردآوری شده است. بر اساس نتایج پژوهش، بین ادراک سیاست سازمانی و مقاومت های شناختی و هیجانی کارکنان در برابر تغییر رابطه مثبت معناداری وجود دارد؛ هر چند مقاومت رفتاری، رابطه معناداری را با متغیر پیش بین پژوهش نشان نمی دهد. با استفاده از فن رگرسیون سلسله مراتبی تعدیل شده، مشخص شد سیاست پیشگی مدیران، رابطه ادراک سیاست سازمانی و مقاومت های شناختی و عاطفی کارکنان را در برابر تغییر تشدید می کند. مفاهیم کلیدی: مقاومت در برابر تغییر، ادراک سیاست سازمانی، رفتار سیاسی، مقاومت شناختی، مقاومت هیجانی، مقاومت رفتاری

---

\* مربی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان

\*\*استادیار دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\*استادیار دانشگاه مازندران

## مقدمه

تغییر در سازمان معمولاً واکنش مقاومت‌آمیز کارکنان را به دنبال دارد (Kyle, 1993). مقاومت کارکنان پاسخی طبیعی به تغییر تلقی می‌شود، زیرا تغییر حرکتی از شناخته‌ها به سوی ناشناخته‌هاست (Coghlan, 1993). نظریه‌پردازان سیاسی سازمان معتقدند منشأ هرگونه تغییری در سازمان، تلاش برای کسب منافع بیشتر است (مانند Kumar & Thibodeaux, 1990; Bowen, 1977; Beer, 1976; Burke, 1976). در قاموس چنین اندیشه‌ای، اساساً سازمان با منابع محدود و کمیاب مواجه است، و همه افراد و گروهها دائماً با یکدیگر بر سر این منابع در حال رقابت هستند (Morgan, 1997). تغییر سازمانی دورنمای سیاسی و منابع قدرت را جابجا می‌کند (Pinto, 1998). چه بسا کسانی که منافع و قدرت آنها در اثر تغییر در معرض تهدید واقع شود، به صورت تدافعی عمل کنند و درصدد حفظ وضع موجود برآیند (Cumings & Worely, 2005)؛ بنابراین می‌توان «مقاومت در برابر تغییر<sup>1</sup>» را پدیده‌ای سیاسی دانست (Sherman & Garland, 2007). اگر عاملان تغییر به هنگام اعمال آن با مقاومت مواجه شوند و به واکنشهای ادراک شده سیاسی اعتنا نکنند، با مخاطره بزرگی روبرو خواهند شد (Pfeffer, 1992; Coch & French, 1948). این مسأله بویژه زمانی بیشتر صدق می‌کند که تغییر مستقیماً از بالای سازمان به سطوح پایین‌تر اعمال شود (Kerber & Buono, 2005). علی‌رغم چنین توجه و تنبه نظری به موضوع مقاومت کارکنان در برابر تغییر از منظر سیاسی، خلأ پژوهشی با چنین رویکردی همچنان در این حوزه مشهود است (Sherman & Garland, 2007). پژوهش حاضر ضمن تلاش برای پر کردن این خلأ پژوهشی، بر آن است تا به بررسی جنبه-ای از تبعات رفتارهای سیاسی مدیران در سازمان بپردازد؛ چه برخی صاحب‌نظران حوزه مدیریت تحول مدعی‌اند مدیران سازمانها می‌توانند با اعمال رفتارهای سیاسی، تغییرات سازمانی را با اثربخشی بیشتری مدیریت و اجرا کنند (Lewis, 2002; Schein, 1977). چنین ادعایی باید از ابعاد گوناگون مورد آزمون قرار گیرد؛ در این راستا، نقش تعدیلگر متغیر رفتارهای سیاسی مدیران در رابطه بین ادراک سیاست سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر، در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. به این ترتیب، هدف از انجام این پژوهش در چارچوب پیش‌فرضهای نظریه سیاسی سازمان، بررسی رابطه ادراک سیاست

سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر، ضمن تبیین نقش متغیر تعدیلگر رفتار سیاسی مدیران است.

## ادبیات پژوهش

### مقاومت در برابر تغییر

بیش از 60 سال است که موضوع مقاومت در برابر تغییر وارد ادبیات نظری مطالعات سازمانی شده است (Lewin, 1947; Coch & French, 1948). مروری بر مجموعه مطالعات این حوزه نشان می‌دهد که مقاومت پدیده‌ای سه بعدی است: رفتاری<sup>2</sup>، هیجانی<sup>3</sup> و شناختی<sup>4</sup> (Oreg, 2003; Piderit, 2000).

**بعد رفتاری مقاومت در برابر تغییر:** لوین (1947، 1951) نخستین اندیشمند شناخته شده‌ای است که به صورت رسمی درباره مقاومت در برابر تغییر قلم فرسایی کرده است. او ملهم از نظریه میدانی<sup>5</sup> خود، مقاومت را رفتاری ناشی از نیروهای مقاومت‌کننده در برابر نیروهای اعمال‌کننده تغییر می‌داند. به زعم وی، مادام که نیروهای اعمال‌کننده تغییر نتوانند نیروهای مقاومت‌کننده را کاهش دهند، راه برای تغییر هموار نخواهد شد (Lewin, 1951). دو تن دیگر از اندیشمندانی که مقاله شان با عنوان «غلبه بر مقاومت در برابر تغییر»، یکی از اثرگذارترین آثار برجای مانده در حوزه مطالعات مقاومت در برابر تغییر محسوب می‌شود، کُچ و فرنچ (1948) هستند. در نظر ایشان، مقاومت متغیری رفتاری و دارای دو قطب است؛ با این توضیح که کارکنان دو نوع رفتار از خود بروز می‌دهند: رفتارهای مطلوب یا موافق (پالوده از مقاومت) و رفتارهای نامطلوب یا مخالف (مقاومت آلود) (Coch & French, 1948). زندر (1950)، نیز در زمره صاحب‌نظران متقدمی است که به بعد رفتاری مقاومت در برابر تغییر اذعان داشته است. وی معتقد است گاه مقاومت در برابر تغییر می‌تواند در قالب رفتارهای سیاسی ظهور کند (Zander, 1950). برخی از متأخرینی که صبغه رفتاری مقاومت در برابر تغییر را مورد توجه قرار داده‌اند، معتقدند مقاومت در برابر تغییر، نوع خاصی از کنش (انجام عمل جهت مقابله با تغییر) و ناکنش<sup>6</sup> (استتکاف از انجام تغییر) است (Brower & Abolafia, 1995). عده‌ای از آنها به شکل خاصی از مقاومت (فریب دادن فرادستان) اذعان داشته‌اند (Shapiro, Lewicki, & Devine, 1995) و عده‌ای

دیگر نیز در تعریف مقاومت، آن را کنشی ارادی در برابر تغییر می‌دانند (Ashforth & Mael, 1998).

**بعد هیجانی مقاومت در برابر تغییر:** کچ و فرنچ (1948) در تبیین رفتارهای مقاومت آلود، آنها را محصول ناکامی<sup>7</sup> کارکنان در اثر به هم خوردن وضع موجود، و نیز مسأله‌ای انگیزشی معرفی کرده‌اند. براون و فاربر (1951) ناکامی را محصول وجود موانعی می‌دانند که فرد را از دستیابی به هدفش باز می‌دارند (Brower & Abolafia, 1995). زندر نیز به این بعد از مقاومت اشاره کرده است؛ وی معتقد است ابهام در تغییر برای کسانی که در معرض آن واقع شده‌اند، واکنش سخت هیجانی آنها را به دنبال خواهد داشت (Zander, 1950). آرجیس و شان (1978) معتقدند مقاومت در برابر تغییر از ناکامی و جریانهای دفاعی برمی‌خیزد. به زعم کتر (1985)، مقاومت هیجانی کارکنان به سبب عدم اطمینان فراوی کارکنان و از دست دادن کنترل ایشان بر امور پدید می‌آید. گرسیک (1991) علاوه بر ترس از عدم اطمینان، دلهره از ضرر محتمل ناشی از تغییر را نیز از جمله دلایل مقاومت هیجانی کارکنان در برابر تغییر برمی‌شمرد. کشمن (1998) نیز همین تعبیر را دارد و مقاومت در برابر تغییر را دفاع در برابر ترس از ضرر می‌داند؛ وی بر این باور است که اگر انسانها احساس کنند تغییر موجب زوال داشته‌ها و موقعیت فعلی ایشان می‌شود، به دلیل اینکه آینده برای آنها ناشناخته است، توانمندیهای خود را در مسیر حرکت به سوی چنین آتیه ای محدود می‌کنند (Cashman, 1998).

**بعد شناختی مقاومت در برابر تغییر:** منظور از شناخت، نظام پردازش و ذخیره-سازای اطلاعات جذب شده توسط حواس در سیستم عصبی انسانهاست (Anderson & Ausubel, 1965). کارکنان با استفاده از طرواره‌ها<sup>8</sup> (ساختارهای شناختی که نشانگر دانش سازمان یافته فرد نسبت به یک مفهوم یا یک محرک هستند) رویدادهای سازمانی، همچون تغییرات سازمانی را درک و تفسیر می‌کنند (Fiske & Taylor, 1984). مقاومت شناختی در برابر تغییر زمانی ایجاد می‌شود که فرد تحت تأثیر طرواره‌های خود، تغییر را به گونه‌ای درک و تفسیر نماید که در قبال اعمال آن، اکراه و عدم تمایل داشته باشد. واتسون (1982) بر این عقیده است که آنچه اغلب از آن با عنوان مقاومت یاد می‌شود، چیزی جز همین اکراه و بی میلی نیست. آرمناکیس، هریس و ماسهولدر (1993) نیز گرچه مقاومت را به صورت رفتاری تعریف کرده‌اند، بر تقدم ساحت شناختی آن بر بعد رفتاری اذعان داشته‌اند.

همچنین بارتلم و لاک (1981) در تفسیری از اثر کج و فرنج، مدعی شده‌اند چه بسا مشارکت کارکنان بتواند در مقاومت آن‌ها در برابر تغییر اثرات شناختی داشته باشد. در مجموع آموزه‌های ادبیات پژوهش درباره مقاومت کارکنان در برابر تغییر، نشان می‌دهند که این پدیده دارای ابعاد رفتاری، هیجانی و شناختی است. ظهور رفتاری آن در قالب نیروهای مقاومت-کننده در برابر نیروهای اعمال‌کننده تغییر است؛ بعد هیجانی آن به ناکامی کارکنان در اثر به هم خوردن وضع موجود، ترس از ضرر احتمالی و آینده‌ای مبهم اشعار دارد؛ و صبغه شناختی آن به نحوه ادراک تغییر توسط کارکنان اشاره دارد، طوری که از اعمال آن اکراه دارند.

### ادراک سیاست سازمانی و مقاومت در برابر تغییر

به کنشهای منفی یا مثبتی که جزئی از شغل محسوب نمی‌شوند و سازمان آنها را رسماً مجاز نمی‌داند (رفتارهای نامصوب<sup>9</sup>)، و چه بسا برای اهداف سازمان یا منافع دیگران در سازمان زیانبار باشند، رفتارهای سیاسی گفته می‌شود. رفتارهای سیاسی ذاتاً در پی کسب منافع شخصی انجام می‌شوند (Ferris & Kacmar, 1992). ادراک سیاست سازمانی، محصول تفسیر سیاسی عده‌ای از اعضای سازمان از رفتارهای دیگران، رویدادهای سازمان و محیط کاری است؛ کسانی که خود نیز اهل سیاست بازی‌اند (Ferris, Frink, Galang, Zhou, Kacmar, & Howard, 1996).

### ادراک سیاست سازمانی و مقاومت شناختی کارکنان در برابر تغییر: با علم

به اینکه ادراک فرآیندی است که در آن افراد به منظور معنابخشی به محیط پیرامون خود، به سازماندهی و تفسیر دریافتهای حسی خود اقدام می‌کنند (Robbins & Judge, 2007). و اینکه تفسیر محرکهای محیطی جز در پرتو طرحواره‌ها صورت نمی‌پذیرد، کسی که ادراک سیاست سازمانی بالایی دارد، تحت تأثیر طرحواره‌هایش به این نتیجه رسیده است که رفتارها، رویدادها و محیط سازمانی پیش روی او بسیار سیاست زده است؛ به این معنا که در نظر چنین فردی، قافله منفعت‌طلبی اعضای سازمان شتابان طی طریق می‌کند، به نحوی که هر یک از اعضا به شدت در پی منافع شخصی خود ره می‌پوید. همان‌گونه که پیش‌تر طرح شد، در چارچوب نگاه سیاسی به مقوله تغییر، منشأ هرگونه تغییری در سازمان، تلاش برای کسب منافع شخصی یا گروهی است؛ گو اینکه تغییر ماهیتی منفعت‌طلبانه و سودجویانه دارد (Burke, 1976; Beer, 1976; Bowen, 1977). بر پایه چنین اندیشه‌ای، اساساً

سازمان با منابع محدود و کمیاب مواجه است، و همه افراد و گروهها در پی رقابت بر سر این منابع دائماً با یکدیگر در حال منازعه‌اند (Morgan, 1997)؛ بر این اساس کسی که ادراک سیاست سازمانی بالایی دارد، منافع خود را از منابع محدود سازمان در اثر اعمال تغییر در خطر می‌بیند، زیرا بر حسب تعریف پیش‌گفته از ادراک سیاست سازمانی، تفسیر او از محرکهای محیطی تفسیری سیاسی است و چنین می‌پندارد که عاملان تغییر در پی منافع شخصی یا گروهی خود عمل می‌کنند و این به معنای کاسته شدن از سهم وی از منابع محدود سازمان است؛ به همین سبب، چنین فردی از اعمال تغییر اکراه دارد و نسبت به آن بی‌میل است؛ در نتیجه مقاومت شناختی او بیشتر از کسی خواهد بود که ادراک سیاست سازمانی کمتری دارد؛ بر این اساس، فرضیه 1 شکل می‌گیرد:

فرضیه 1) رابطه مثبت معناداری بین میزان ادراک سیاست سازمانی و مقاومت شناختی کارکنان در برابر تغییر وجود دارد.

### ادراک سیاست سازمانی و مقاومت هیجانی کارکنان در برابر تغییر:

پژوهشها از رابطه مثبت معنادار بین ادراک سیاست سازمانی و فشار روانی توسط کارکنان حکایت دارند (Poon, 2002, 2004)؛ فشار روانی، واکنشی هیجانی از قبیل ترس یا اضطراب است و زمانی پدید می‌آید که فرد با موقعیت تهدید کننده‌ای برای وضعیت فیزیکی یا روانشناختی خود مواجه می‌شود و نمی‌تواند از عهده مدیریت آن برآید (Locke & Taylor, 1990). وقتی کارکنان محیط کاری را سیاسی ادراک می‌کنند، منافع خود را از ناحیه دیگر بازیگران فعال سیاسی در خطر می‌بینند، و در نتیجه این تهدید می‌تواند موجب ایجاد فشار روانی در آنها شود (Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997). فشار روانی با خود تحلیل رفتگی<sup>10</sup> را به دنبال دارد؛ وضعیتی که در آن فرد احساسات مثبت خود را از دست می‌دهد و دچار آمیزه‌ای از نگرشهای منفی می‌شود (Golembiewski & Munzenrider, 1988). از جمله پیامدهای تحلیل رفتگی، ناکامی است (Cordes & Dougherty, 1993). هریس، جیمز و بوتتانوم (2005) در پژوهش خود نشان دادند که به طور کلی رابطه مثبت معناداری بین ادراک سیاست سازمانی و فشارهای شغلی<sup>11</sup> که کارکنان تحمل می‌کنند وجود دارد. فشارهای شغلی، واکنشهای روانشناختی کارکنان به عوامل موجد فشار روانی هستند، که از جمله آنها می‌توان به اضطراب، تنش و ناکامی اشاره کرد (Beehr, 1995). بنابراین با توجه به اینکه انتظار می‌-

رود افزایش ادراک سیاست سازمانی، رابطه مثبت معناداری با فشار روانی، فشار شغلی و ناکامی کارکنان داشته باشد، برقراری فرضیه 2 دور از انتظار نیست:  
فرضیه 2) رابطه مثبت معناداری بین میزان ادراک سیاست سازمانی و مقاومت هیجانی کارکنان در برابر تغییر وجود دارد.

### ادراک سیاست سازمانی و مقاومت رفتاری کارکنان در برابر تغییر: همانطور

که بیان شد ادراک سیاست سازمانی از سوی کارکنان، رابطه مثبتی با ناکامی ایشان دارد. ناکامی می‌تواند با خود پیامدهای رفتاری خاصی به دنبال داشته باشد: تثبیت<sup>12</sup>، رفتار پرخاشگرانه<sup>13</sup>، رفتار واپسگرایانه<sup>14</sup>، دلیل تراشی<sup>15</sup> و بی‌تفاوتی<sup>16</sup>. بر اساس پدیده رفتاری تثبیت، فرد رفتارهایی را که از سر عادت انجام می‌دهد است ثابت نگه می‌دارد و از پذیرش رفتارهای جدید دوری می‌گزیند. یکی از عوارض تثبیت، امتناع لجوجانه از پذیرش تغییر است (Brown, 1954). گاه ناکامی به صورت رفتار پرخاشگرانه<sup>17</sup> ظهور می‌یابد؛ در چنین حالتی فرد ناکام یا مستقیماً اعمال‌کننده تغییر را مورد غضب خود قرار می‌دهد، یا اگر نتوانست به کسانی پرخاش می‌کند که از اهانت به ایشان واهمه‌ای ندارد (Miller, 1941; Dollard, Miller, 1939; Dood, Mower, & Sears 1939). از دیگر پیامدهای ناکامی، رفتارهای واپسگرایانه<sup>18</sup> است؛ این رفتارها به صورت رفتارهای بچگانه مثل مشقت‌کوبیدن روی میز بروز می‌یابند (Brown, 1954). برخی اوقات ممکن است دلیل تراشی<sup>19</sup>، پیامد دیگر ناکامی باشد (Hersey & Blanchard, 1989)؛ به این ترتیب که فرد از این جهت که تغییر اعمال شده است و او نتوانسته مانع آن شود، عذر و بهانه می‌آورد. گاه نیز ممکن است فرد ناکام به این نتیجه برسد که مقاومت او، تغییری به همراه نخواهد داشت؛ لذا سر تسلیم فرود می‌آورد و بی‌تفاوتی می‌کند (Hersey & Blanchard, 1989). شکی نیست که از میان پیامدهای رفتاری ناکامی، تثبیت و رفتار پرخاشگرانه صبغه مقاومت‌آلود دارند؛ همچنین رفتاری مانند بی‌تفاوتی، خالی از مقاومت است. بر پایه آنچه در خصوص فرضیه 2 طرح شد، انتظار می‌رود ادراک بالای کارکنان از سیاست سازمانی، با ناکامی ایشان ارتباط مثبتی داشته باشد. از آنجا که پیامدهای رفتاری ناکامی در ارتباط با ادراک سیاست سازمانی، هم ممکن است مانند تثبیت، مقاومت‌آلود و هم مانند بی‌تفاوتی، پالوده از مقاومت باشند، انتظار نمی‌رود ادراک بالای کارکنان از سیاست سازمانی لزوماً رابطه معناداری با مقاومت رفتاری کارکنان داشته باشد؛ بنابراین انتظار می‌رود فرضیه زیر برقرار باشد:

فرضیه 3) رابطه معناداری بین ادراک سیاست سازمانی و مقاومت رفتاری کارکنان در برابر تغییر وجود ندارد.

### نقش تعدیلگر رفتار سیاسی مدیران در رابطه ادراک سیاست سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر

رفتارهای سیاسی ماهیتی منفعت‌طلبانه دارند، و لذا اعضای سازمان که درگیر فعالیتهای سیاسی سازمانی می‌شوند می‌کوشند با استفاده از تاکتیکهای گوناگون سیاسی، منافع خود را حفظ کنند یا توسعه بخشند. به دسته اول از این تاکتیکها که برای حفظ منافع موجود به کار گرفته می‌شوند، تاکتیکهای واکنشی<sup>20</sup> و به دسته دوم که برای افزایش منافع مورد استفاده قرار می‌گیرند، تاکتیکهای فعالانه<sup>21</sup> گفته می‌شود (Ashforth & Lee, 1990). مدیران سازمان می‌توانند یکی از اثرگذارترین نقش‌آفرینان عرصه سیاست سازمانی باشند. دروری (1993) معتقد است، کارکنان سازمان اساساً مدیران را مسئول ظهور رفتارهای سیاسی در سازمان می‌دانند. به زعم مدیسون، آلن، پورتر، رنویک و مینر (1980)، رفتار مدیران می‌تواند روی ادراک کارکنان از سیاست سازمانی اثر بگذارد. فریس و کمر (1992) نیز رفتار مدیران را عامل مهم و تأثیرگذاری بر ادراک سیاست سازمانی توسط کارکنان می‌دانند. پورتر، آلن و اینجل (1981) در توجیه این مطلب چنین استدلال می‌کنند که اصولاً ادراک سیاست سازمانی در خلال فرآیند یادگیری اجتماعی شکل می‌گیرد؛ ضمن اینکه افراد کلیدی و حائز اهمیت سازمان، از جمله مدیران، نقش اساسی در یادگیری اجتماعی کارکنان ایفا می‌کنند؛ از همین رو انتظار می‌رود ادراک کارکنان از سیاست سازمانی تأثیر بسزایی از رفتار مدیران، و بویژه رفتار سیاسی ایشان بپذیرد (Porter et al., 1981). بنابراین هر چه دامنه بروز رفتارهای سیاسی از سوی مدیران سازمان گسترده‌تر باشد، ادراک کارکنان سازمان از سیاست سازمانی بیشتر خواهد شد. از سوی دیگر، وقتی مدیران با به کار بردن تاکتیکهای سیاسی درصدد هستند تا به هر قیمتی منافع خود را حفظ کنند یا توسعه بخشند، بر اساس نظریه سیاسی سازمان، کارکنان آگاه از رفتار سیاسی مدیران، سهم خود را از منابع محدود و کمیاب سازمان در خطر می‌بینند. لذا اینکه تغییرات سازمانی اعمال شده از سوی مدیران متضمن نفعی برای سایر کارکنان نیز باشد، محل تردید برای آنها خواهد بود. این نگاه تردید آمیز به تغییر، حاکی از اکراه و بی میلی کارکنان در قبال تغییرات اعمال شده از سوی مدیران سازمان است (مقاومت شناختی)؛ بنابراین از آنجا که بروز رفتارهای سیاسی از ناحیه مدیران سازمان، از یک



سو افزایش ادراک سیاست سازمانی توسط کارکنان را به دنبال دارد، و از سوی دیگر موجبات مقاومت شناختی را در ایشان فراهم می‌آورد، فرضیه زیر محتمل است:

فرضیه 4) رفتار سیاسی مدیران سازمان، رابطه بین ادراک سیاست سازمانی و مقاومت شناختی کارکنان در برابر تغییر را به طور مثبت و معناداری تعدیل می‌کند، به نحوی که رابطه مثبت بین ادراک سیاست سازمانی و مقاومت شناختی کارکنان در برابر تغییر، به هنگامی که مدیران به میزان زیادی مرتکب رفتارهای سیاسی می‌شوند، قویتر از زمانی خواهد بود که رفتارهای سیاسی کمی از آنها سر می‌زند.

تهدید ملصق به نگاه تردیدآمیز فوق‌الذکر، به سبب احتمال ایجاد مخاطره برای منافع کارکنان، موجب فشار روانی منفی، تحلیل رفتگی و لاجرم ناکامی ایشان می‌شود (مقاومت هیجانی). بنابراین، از آنجا که بروز رفتارهای سیاسی از ناحیه مدیران سازمان، از یک سو افزایش ادراک سیاست سازمانی توسط کارکنان را به دنبال دارد، و از سوی دیگر موجبات مقاومت هیجانی را در ایشان فراهم می‌آورد، انتظار می‌رود فرضیه 5 به شرح زیر برقرار باشد:

فرضیه 5) رفتار سیاسی مدیران سازمان، رابطه بین ادراک سیاست سازمانی و مقاومت هیجانی کارکنان در برابر تغییر را به طور معناداری تعدیل می‌کند، به نحوی که رابطه مثبت بین ادراک سیاست سازمانی و مقاومت هیجانی کارکنان در برابر تغییر، به هنگامی که مدیران به میزان زیادی مرتکب رفتارهای سیاسی می‌شوند، قویتر از زمانی خواهد بود که رفتارهای سیاسی کمی از آنها سر می‌زند.

### روش پژوهش

جامعه آماری این پژوهش، کارکنان و مدیران سازمانهای دولتی شهر رفسنجان - به جز شعب بانک ها - هستند. به منظور انجام نمونه‌گیری از میان 1510 کارمند این سازمانها در سال 1387، روش نمونه‌گیری طبقه ای نامتجانس مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به جدول کرجسی و مورگان (1970)، حجم نمونه باید تقریباً تعداد 307 نفر انتخاب می‌شد. از میان 340 پرسشنامه توزیع شده میان کارکنان، تعداد 311 نفر به پرسشنامه ها پاسخ کامل دادند. میانگین سنی ایشان 34 سال، 61 درصد مذکر، 39 درصد مؤنث، 11 درصد دیپلم، 13 درصد فوق دیپلم، 70 درصد کارشناسی و 6 درصد کارشناسی ارشد، و میانگین سابقه کار آنها

در سازمانهای متبوعشان 10 سال بود. تعداد 72 پرسشنامه میان مدیران توزیع شد و همه آنها به طور کامل جمع‌آوری گردید. توضیح آنکه در راستای هدف پژوهش، پرسشنامه‌های مزبور میان مدیرانی توزیع شد که کارکنان، آنها را مسبب و عامل تغییر در سازمان می‌دانستند. با توجه به سه متغیر پژوهش، از سه پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد؛ پرسشنامه 12 گویه‌ای کمر، فریس و فرگوسن (1991) برای سنجش ادراک کارکنان از سیاست سازمانی پرسشنامه 39 گویه‌ای کپینیس، اشمیت و ویلکینسون<sup>22</sup> -بازبینی و اصلاح شده توسط اسکریشیم و هینکین (1990) - برای سنجش رفتار سیاسی مدیران و پرسشنامه 17 گویه‌ای ارگ (2003) برای سنجش مقاومت کارکنان در برابر تغییر مورد استفاده قرار گرفتند؛ توضیح آنکه گویه‌های مربوط به پرسشنامه مقاومت کارکنان در برابر تغییر، با رویکرد مبتنی بر نظریه سیاسی سازمان، تنظیم مجدد گردید. به منظور آزمون فرضیات، از ضریب همبستگی پیرسون و فن آماری تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی تعدیل شده<sup>23</sup> (HMRA) استفاده شده است. در این فن، نخست، متغیرهای کنترل - در صورت موضوعیت - وارد مدل رگرسیون می‌شوند؛ در گامهای بعدی، به ترتیب، متغیرهای مستقل و تعدیلگر، مستقلاً وارد مدل می‌شوند؛ و در آخرین گام، اثر برهم کنش متغیرهای مستقل و تعدیلگر در مدل لحاظ می‌گردد (Cohen & Cohen, 1983). در این پژوهش، هیچ متغیر کنترلی در نظر گرفته نشده است.

با توجه به اینکه سنجش‌های ادراک سیاست سازمانی و رفتار سیاسی در پژوهشهای گوناگون مورد استفاده واقع شده‌اند، روایی محتوایی آنها محرز دانسته شد. برای احراز روایی صوری سنجش مقاومت کارکنان در برابر تغییر، پس از اعمال اصلاحات انجام شده در آن بر طبق نظریه سیاسی سازمان، نظر صاحب‌نظران حوزه مدیریت توسعه و تحول سازمان اخذ و از روایی آن اطمینان حاصل گردید. به منظور ارزیابی پایایی پرسشنامه‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج به دست آمده (ستون چهارم جدول شماره 1)، به دلیل بالا بودن ضرایب مزبور (بیش از 70 درصد)، گویای پایایی قابل قبول پرسشنامه‌ها بود.

### یافته‌های پژوهش

جدول شماره 1، شامل اطلاعاتی درباره میانگین، انحراف معیار، ضرایب آلفای کرونباخ و همبستگی درونی متغیرهای پژوهش است. بر اساس ماتریس ضرایب همبستگی در جدول،

روشن است در سطح اطمینان 99 درصد، بین ادراک کارکنان از سیاست سازمانی و مقاومت‌های شناختی و هیجانی آنها در برابر تغییر رابطه مثبت معناداری برقرار است ( $r=0/486$ ؛  $p<0/01$ )؛ بدین معنا که افزایش ادراک کارکنان از سیاست سازمانی، افزایش مقاومت‌های شناختی و هیجانی را با خود به دنبال دارد، و به عکس؛ بنابراین فرضیه های 1 و 2 در سطح اطمینان 99 درصد تأیید می‌شوند.

جدول 1- میانگین، انحراف معیار، ضریب آلفای کرونباخ و همبستگی متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ	1	2	3	4	5
1. ادراک سیاست سازمانی	4/374	1/268	0/913	-				
2. مقاومت شناختی	3/656	1/469	0/874	0/486**	-			
3. مقاومت هیجانی	3/691	1/447	0/821	0/340**	0/641**	-		
4. مقاومت رفتاری	3/394	1/517	0/786	0/030	0/104	0/110	-	
5. رفتار سیاسی مدیران	2/157	0/870	0/882	0/408**	0/306**	0/235**	0/002	-

\*\* ضریب همبستگی در سطح خطای 1 درصد معنادار است.

همچنین مشخص است در سطح اطمینان 95 درصد، بین ادراک کارکنان از سیاست سازمانی و مقاومت رفتاری آنها در برابر تغییر رابطه معناداری وجود ندارد ( $r=0/030$ ؛  $p<0/05$ )؛ لذا در این سطح از اطمینان، فرضیه 3 نیز تأیید می‌شود. رابطه رفتار سیاسی مدیران با هر سه بعد مقاومت کارکنان در برابر تغییر، در سطح اطمینان 99 درصد، مثبت و معنادار است (تلاقی ستونهای شماره 1، 2 و 3 جدول شماره 1 با سطر شماره 5)؛ به این معنا که هر چه مدیران بیشتر به رفتارهای سیاسی مبادرت ورزند، مقاومت کارکنان - اعم از شناختی، هیجانی و رفتاری - نیز در برابر تغییر بیشتر می‌شود.

همچنین بر اساس نتایج حاصل از مراحل رگرسیون سلسله مراتبی تعدیل شده، در گام نخست، ادراک کارکنان از سیاست سازمانی (متغیر پیش‌بین) 23/6 درصد از واریانس مقاومت شناختی و 11/6 درصد از واریانس مقاومت هیجانی کارکنان در برابر تغییر را به طور معنادار تبیین می‌کند. در دومین گام، متغیر رفتار سیاسی مدیران در مدل لحاظ شده است؛ با ورود این متغیر به مدل، به ترتیب، 1/4 درصد و 1/1 درصد دیگر از واریانس متغیرهای مقاومت

شناختی و مقاومت هیجانی کارکنان در برابر تغییر تبیین شده است. در آخرین گام، اثر بر هم کنش متغیرهای ادراک کارکنان از سیاست سازمانی و رفتار سیاسی مدیران در مدل مورد بررسی واقع شده است که این رابطه در سطح اطمینان 95 درصد، برای متغیرهای ملاک مقاومت شناختی و هیجانی کارکنان معنادار است. همچنین اثر بر هم کنش این دو متغیر، به ترتیب، 2/3 و 2/6 درصد دیگر از واریانس متغیرهای ملاک را تبیین می‌کند. مثبت بودن علامت ضریب رگرسیون در قسمت اثر بر هم کنش ( $\beta=0/199$  و  $\beta=0/210$ ;  $p<0/05$ )، دال بر این است که رابطه مثبت بین ادراک سیاست سازمانی و مقاومتهای شناختی و هیجانی کارکنان، به هنگامی که مدیران رفتارهای سیاسی زیادی مرتکب می‌شوند، قویتر از زمانی است که رفتارهای سیاسی کمی از ایشان سر می‌زند. به این ترتیب، فرضیه‌های 4 و 5 پژوهش نیز تأیید می‌شوند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف غایی از انجام این پژوهش، بررسی رابطه ادراک سیاست سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر و نیز تبیین نقش تعدیلگر رفتار سیاسی مدیران است. در راستای دستیابی به این هدف، نتایج پژوهش نشان می‌دهد ادراک کارکنان از سیاست سازمانی، رابطه مثبت معناداری با مقاومتهای شناختی و هیجانی کارکنان در برابر تغییر دارد؛ یعنی کارکنانی که ادراک بیشتری از سیاست سازمانی دارند، از یک سو نسبت به اعمال تغییر اکراه بیشتری دارند و از سوی دیگر، در قبال آن دچار ناکامی بیشتری می‌شوند. می‌توان سبب را در این دانست که ایشان تحت تأثیر طرحواره‌های ذهنی خود می‌اندیشند در نتیجه اعمال تغییر، سهم منافعشان از منابع محدود سازمان کاسته خواهد شود، لذا رغبتی بدان ندارند؛ ضمن اینکه فشار روانی و تحلیل رفتگی متعاقب این بی‌میلی در قبال تغییر، با ناکامی پدید آمده رابطه معناداری دارند. رفتار سیاسی مدیران به عنوان متغیر تعدیلگر در این رابطه به طور مثبت معناداری نقش آفرینی می‌کند؛ به این معنا که رابطه مثبت بین ادراک سیاست سازمانی و مقاومتهای شناختی و هیجانی کارکنان در برابر تغییر، به هنگامی که مدیران به میزان زیادی مرتکب رفتارهای سیاسی می‌شوند، قویتر از زمانی است که رفتارهای سیاسی کمتری از آنها سر می‌زند. در توجیه برقراری چنین رابطه‌ای، می‌توان چنین اظهار نمود که ادراک کارکنان از سیاست سازمانی طی فرآیند یادگیری اجتماعی شکل می‌گیرد که مدیران سازمان در آن نقش مهمی ایفا می‌کنند؛ از این رو هر چه مدیران سازمان سیاست پیشه‌تر باشند، طی

فرآیند یادگیری اجتماعی مزبور، ادراک کارکنان از سیاست سازمانی رو به تزاید می‌گذارد؛ ضمن اینکه طبق تئوری سیاسی سازمان، رفتارهای سیاسی مدیران که به صورت تاکتیکی‌های گوناگون سیاسی بروز می‌یابند، در جهت منافع مدیران و کاهنده سهم منافع کارکنان از منابع محدود هستند؛ در نتیجه مقاومت‌های شناختی و هیجانی کارکنان به واسطه فزونی اکراه و ناکامی ایشان در قبال اعمال تغییر افزایش می‌یابد. همچنین، پژوهش نشان داد رابطه معناداری بین ادراک سیاست سازمانی و مقاومت رفتاری کارکنان در برابر تغییر وجود ندارد، زیرا لزوماً همه کارکنانی که ادراک سیاست سازمانی بالایی دارند، رفتارهای مقاومت آلودی انجام نمی‌دهند؛ حتی چه بسا بعضی از آنها، در اثر ناکامی، بی تفاوتی را سرلوحه رفتاری خود قرار دهند.

کاربرد ضمنی نتایج پژوهش حاضر برای مدیران که از مهمترین ارکان اعمال تغییر در سازمانها محسوب می‌شوند، این است که به عنوان یکی از راههای غلبه بر مقاومت‌های شناختی و هیجانی در برابر تغییر، بکوشند رفتارهای سیاسی خود را در سازمانها بکاهند. پیش‌تر لوین (1951) نیز به نکته‌ای از این دست درباره مقاومت رفتاری اذعان داشته بود، اما نتایج این پژوهش، آن را تنها درباره مقاومت‌های شناختی و هیجانی صادق می‌داند؛ به زعم لوین، کاهش نیروهای مقاومت‌کننده در برابر تغییر، جهت غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، بهتر از افزودن بر نیروهایی است که این نیروهای مقاومت‌کننده را در هم بشکنند (Lewin, 1951). از این رو، اظهار نظر برخی اندیشمندان حوزه توسعه و تحول سازمان که مدیران را به استفاده از رفتارهای سیاسی برای اعمال تغییر و نیز مهار مقاومت در برابر آن ترغیب و توصیه می‌کنند (مانند Schein, 1977; Lewis, 2002)، در موضع تردید واقع می‌گردد. اگر چه مقاومت‌های شناختی و هیجانی مانند مقاومت رفتاری مانعی آشکار پیش روی تغییر محسوب نمی‌شوند، تأثیر منفی آنها در انگیزش کارکنان می‌تواند سبب کاهش عملکرد آنها در مسیر اجرای تغییر شود؛ بنابراین همان گونه که کشمن (1998) نیز حداقل برای مقاومت هیجانی اذعان داشته است، این مقاومت می‌تواند سبب شود کارکنان سهم توانمندیهای خود را در مسیر حرکت به سوی آینده‌ای ابهام آلود - در فضای ادراک کارکنان از سیاست سازمانی و نیز تحت تأثیر رفتارهای سیاسی مدیران - محدود کنند؛ لذا چندان دور از انتظار نیست که عملکرد سازمان در بلندمدت دچار کاستی شود. این نکته خود مؤیدی است بر نتیجه پژوهش زهرا (1987) که نشان می‌دهد رفتار سیاسی مدیران در مسیر اعمال تغییرات راهبردی، کاهش عملکرد کلان سازمان را به همراه دارد (Zahra, 1987). نتایج این

پژوهش باید با عنایت به محدودیتهای آن مورد توجه قرار گیرد؛ نخست اینکه پژوهش حاضر در چارچوب نظریه سیاسی سازمان طرح گردیده و لاجرم دیگر دیدگاههای موجود را از نظر دور داشته است. دوم اینکه مانند هر پیمایش دیگری، این پژوهش پیمایشی قادر به کنترل همه عوامل احیاناً تأثیرگذار و همچنین نتیجه گیری علت و معلولی نبوده است؛ از این رو، برای رفع این مشکل پیشنهاد می شود از پژوهشهای علی در مطالعات آتی استفاده گردد. سوم اینکه جامعه آماری و قلمرو مکانی این پژوهش محدود به کارکنان و مدیران سازمانهای دولتی شهر رفسنجان بوده است؛ این محدودیت از میزان تعمیم پذیری نتایج پژوهش به دیگر سازمانها می کاهد؛ بنابراین، توصیه می شود پژوهشهای مشابهی در جوامع آماری و قلمروهای مکانی دیگری نیز انجام شوند. نهایتاً اینکه در این پژوهش نقش تعدیلگر متغیر رفتار سیاسی مدیران مورد بررسی قرار گرفته است؛ پژوهشهای بیشتری لازم است تا نقش متغیرهای واجد شرایط دیگری را - که احتمالاً رابطه بین ادراک سیاست سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر را تعدیی می کنند - مورد بررسی قرار دهند.

### پی نوشت ها

1. resistance to change
2. behavioral
3. emotional
4. cognitive
5. field theory
6. inaction
7. frustration
8. schemas
9. non-sanctioned behaviors
10. burnout
11. job strains
12. fixation
13. aggressive behaviors
14. regressive behaviors
15. rationalization
16. apathy
17. aggressive behaviors
18. regressive behaviors
19. rationalization
20. reactive
21. Proactive
22. Kipnis, Schemidt, and Wilkinson
23. Hierarchical Moderated Regression Analysis.

## منابع

- Anderson, R. C., & Ausubel, D. P. (1965). *Readings in the psychology of cognition*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A., (1998). *The power of resistance: Sustaining valued identities*. In R.M.Kramer & M. A. Neale, (Eds.), *Power and influence in organizations* (pp. 89-120). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990). Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations*, 43, 621-648.
- Bartlem, C. S., & Locke, E. A. (1981). The Coch and French study: A critique and reinterpretation. *Human Relations*, 34, 555-566.
- Beehr, T. A. (1995). *Psychological stress in the workplace*. London: Routledge.
- Beer, M. (1976). On gaining influence and power for O.D. *Journal of Applied Behavioral Science*, 12, 45-51.
- Bowen, D. D. (1977). Value dilemmas in OD, *Journal of Applied Behavioral Science*, 13, 453-455.
- Brower, R. S., & Abolafia, M. Y. (1995). The structural embeddedness of resistance among public managers. *Group and Organization Management*, 20, 149-166.
- Brown, J. A. C., (1954). *The Social Psychology of Industry*, Baltimore, MD.: Penguin Books.
- Brown, J. S., & Farber, I. E. (1951). Emotions conceptualized as intervening variables: With suggestions toward a theory of frustration. *Psychological Bulletin*, 48,465-495.
- Burke, W.W. (1976). Organization development in transition. *Journal of Applied Behavioral Science*, 12, 80-84.
- Cashman, K. (1998). *Leadership from the inside out*. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.

Coch, L., & French Jr., J. R. P (1948). Overcoming Resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.

Coghlan, D. (1993). A person-centered approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10-14.

Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.

Cummings, T. G., & Worely, C. G. (2005). *Organization development and change* (8th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.

Dollard, J., Miller, N. E., Dood, L. W., Mower, O. H., & Sears, R. R. (1939). *Frustration and aggression*. New Haven, Conn.: Yale University Press.

Drory, A. (1993). Perceived psychological climate and job attitudes. *Organization Studies*, 14, 59-71.

Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Predictors, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49,233-266.

Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 8,93-116.

Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). *Social cognition*, MA: Addison-Wesley.

Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16,10-36.



Golembiewski, R. T., & Munzenrider, R. F. (1988). *Phases of burnout: Developments in concepts and applications*. New York: Praeger.

Harris, K. J., James, M., & Boonthanom, R. (2005). Perception of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover. *Journal of Managerial Issues*, 8(1), 26-42.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1989). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Kacmar, K. M., Ferris, G. R., & Ferguson, J. (1991). Perception of organizational politics scale. *Psychological Measurement*, 51, 193-205.

Kanter, R. M. (1985). Managing the human side of change. *Management Review*, 74, 52-56.

Kerber, K., & Buono, A. F. (2005). Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, 3, 23-38.

Krejcie, R., & Morgan, D., (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

Kumar, K., & Thibodeaux, M. S. (1990). Organizational politics and planned organization change: A pragmatic approach. *Group & Organization Studies*, 15(4), 357-365.

Kyle, N. (1993). Staying with the flow of change. *Journal of Quality and Participation*, 16(4), 34-42.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science: Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.

Lewis, D. (2002). The place of organizational politics in strategic change. *Strategic Change*, 11(1), 25-34.

Locke, E. A., & Taylor, M. S. (1990). Stress, coping, and the meaning of work. In W. Nord, & A. Brief (Eds.), *The meaning of work* (pp. 135-170). New York: Health.

Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1980). Organizational politics: An exploration of manager's perceptions. *Human Relations*, 33,79-100.

Miller, N. E. (1941). The frustration-aggression hypothesis. *Psychological Review*, 48, 337-342.

Morgan, G. (1997). *Images of organization*, Thousand Oaks, CA: Sage

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88,680-693.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*, 25,783-794.

Pinto, J. K. (1998). *Power and politics in project management*, Newton Square, PA: Project Management Institute Headquarters.

Poon, J. M. L. (2002). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 138-155.

Poon, J. M. L. (2004). Moderating effect of perceived control on perceptions of organizational outcomes. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(1), 22-40.

Porter, L. W., Allen, R. W., & Angle, H. L. (1981). The politics of upward influence in organizations. In L. L.Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, (Vol. 3), pp. 109-149.Greenwich, CT: JAI.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Schein, V. E. (1977). Political strategies for implementing organizational change. *Group & Organization Studies*, 2(1),42-48.

Schriesheim, C. A., & Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75,246-257.

Shapiro, D. L., Lewicki, R. J., & Devine, P. (1995). When do employees choose deceptive tactics to stop unwanted organizational change?. *Research on Negotiation in Organizations*, 5, 155-184.

Sherman, W. S., & Garland, G. E. (2007). Where to bury the survivors? Exploring possible ex post effects of resistance to change. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 72(1)52-62.

Watson, T. J. (1982). Group ideologies and organizational change. *Journal of Management Studies*, 19,259-275.

Zahra, S. A. (1987). Organizational politics and the strategic process. *Journal of Business Ethics*, 6(7), 579-587.

Zander, A. F. (1950). Resistance to change: Its analysis and prevention. *Advanced Management*, 4(5), 9-11.