

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

علیرضا خوراکیان<sup>۱</sup>، هدا جان نثاراحمدی<sup>۲\*</sup>

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 علی 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 ارائه مدلی از نظریه بازی‌ها نقش رهبری معنوی کارکنانی را که به دلایل مختلف در برابر تغییرات سازمانی از خود مقاومت نشان می‌دهند را مورد بررسی قرار دهد. در این مدل رهبری معنوی می‌تواند با ایجاد ایمان، امید، عشق به نوعدوستی، 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 معنویت اقدامی نسبت به مقاومت کارکنان انجام دهد که باز هم متحمل هزینه‌هایی خواهد شد. بازیکنان یعنی رهبر و کارکنان مقاوم 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 می‌رساند. در این مدل مولفه‌های رهبری معنوی و مقاومت کارکنان، تابع هدف هر بازیکن و در نهایت استراتژی بهینه 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 می‌بایست 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 توسط اعضای آن تعیین می شود. پاسخ های فردی به تغییر سازمانی می تواند 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 می باشد [۲]. اگر مقاومت کارکنان مدیریت نشود و کاهش نیابد می تواند یک تلاش تغییر را بی اثر نماید.

از سوی دیگر سازمان ها نیازمند رهبران و مدیرانی است که به عنوان عامل تغییر قادر به اجرای طرح تغییر و کاهش مقاومت باشند. مطابق با نظر یوکل [۳] رهبری تغییر یکی از مهم ترین و مشکل ترین مسئولیت های رهبر است و از نظر برخی از نظریه پردازان به توان جوهر رهبری مطرح می گردد.

رهبری به عنوان یک عامل مهم، می تواند هم به تغییر کمک کند و هم مانع آن شناخته شود. بسیاری از محققان ادعا می کنند که رهبری، برای موفقیت یک تلاش تغییر سازمانی ضروری می باشد. به عنوان مثال بورک بیان می دارد بدون رهبری، تغییر برنامه ریزی شده سازمانی هرگز تحقق نمی یابد. کوئتسی [۴] مطرح می کند 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 کنند تا رفتار مقاومتی را کاهش و قبول تغییر را تشویق و پشتیبانی کند.

ویژگی های معنوی در رهبران موضوع جدیدی است که در مباحث مدیریتی وارد شده است. طبق پژوهش استراک و همکاران [۵] شیوه رهبرانی که تمایل بیشتری به معنویت نشان می دهند 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 ویژگی های منحصر به فرد خود چشم اندازی از آینده سازمان ایجاد نموده و به گونه ای در کارکنان نفوذ می کند که آنان به تحقق چشم انداز سازمان ایمان آورده و به آینده سازمان امیدوار می گردند. به این ترتیب انگیزه درونی کارکنان را برای تلاش بیشتر افزایش می دهند. رهبران معنوی با ایجاد چشم انداز و ارزش های 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 مهم ترین عوامل موثر برای بقا و پایداری جریان توسعه و تغییر سازمان و کاهش مقاومت کارکنان است منجر به افزایش تعهد و بهره وری در کارکنان می گردند.

این تحقیق به دنبال تبیین آن است که یک رهبر با ویژگی های معنوی خود می تواند از مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی ممانعت کند؛ او با استفاده از ایجاد چشم انداز مشترک، امید و ایمان، نوع دوستی و رفاه معنوی مقاومت کارکنان را کاهش می دهد. اما موضوع اصلی این است که به کارگیری این موارد چه هزینه هایی را برای رهبر و سازمان در بر خواهد داشت و آیا مقرون به صرفه می باشد؟ مقاومت کارکنان می تواند مهم ترین دلیل برای شکست برنامه های تغییر سازمانی باشد و بقای سازمانی را به خطر بیندازد. اگر رهبران بدانند که مقاومت کارکنان در ازای صرف چه میزان هزینه ای کاهش خواهد یافت در این صورت می توانند تصمیم بگیرند که به نسبت تعداد کارکنان، این صرف هزینه صورت پذیرد یا خیر؟ لذا سوال اساسی این است که تحت چه شرایط در هر استراتژی، تابع بهره وری نیروی انسانی در سازمان بهینه خواهد شد؟

## ۲ مبانی نظری تحقیق

### ۲-۱ رهبری معنوی

در سال‌های اخیر واژه 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]. گیونز [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 نموده 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 نموده است که با شجاعت و جسارت خود تلاش می‌کنند تا تغییرات بنیادی در سازمان ایجاد نمایند. رهبری معنوی که بر اساس فلسفه 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 هستند. رهبری معنوی با ویژگی‌های منحصر به فرد خود چشم‌اندازی از آینده سازمان ایجاد نموده و به گونه‌ای در کارکنان نفوذ می‌کند که آنان به تحقق چشم‌انداز از سازمان ایمان آورده و به آینده سازمان امیدوار می‌کند. رهبری معنوی با مشخصه حس نوع دوستی خود نگاه ارزشی به افراد در سازمان دارد و به این ترتیب انگیزه 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 هم رهبر و پیروان را براساس سلامت معنوی از طریق معناداری منجر می‌گردد 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 و این موجب تسهیل نقش رهبری می‌شود. در حقیقت، این ارزش‌ها همگی باعث ایجاد رفاه در محیط کار شده و 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 نوع دوستی 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 واژه مقاومت در برابر تغییر در دهه 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 توسعه سازمانی، مدیریت و رفتار سازمانی وارد شده است [۱۲]. لوین اظهار

می‌داشت هر تغییر بالقوه‌ای توسط 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 نمودند 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 نمودند. 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 منجر به مقاومت در برابر تغییر 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 کامل‌تری درباره چگونگی پاسخ کارکنان به تغییر را نسبت به دیدگاه تک بعدی فراهم می‌کند.

## ۳ تئوری بازی

نظریه 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 نظریه 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 عمده 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 مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و آنگاه تصمیمی را اتخاذ کند که برایش بهترین است.

محیطی که در آن چنین تصمیم و واکنش متقابل میان تصمیمات افراد وجود دارد را 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؛ آن تصمیمی را اتخاذ می‌کند که بیشترین منافع را در بر داشته باشد. استراتژی نیز نوعی مهارت ذهنی برای خوب بازی کردن و یا محاسبه به کارگیری 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 نظریه بازی‌ها عبارت از علمی که به مطالعه تصمیم‌گیری افراد در شرایط تعامل با دیگران می‌پردازد. نظریه 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 هستند 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 نظریه 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 نمود. 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 نظریه 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 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 مساله 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 آن ها در برابر تغییر می شود. اقدسی و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیقی به ارایه مدلی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر با استفاده از نظریه 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 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 مساله کاهش مقاومت کارکنان پرداخته نشده است. در این مقاله تلاش شده است تا رابطه بین رهبری معنوی و کاهش مقاومت کارکنان با کمک نظریه بازی بررسی گردد و از این طریق به تصمیم گیرندگان سازمانی در جهت انجام و اجرای تغییرات یاری رساند.

مدیرانی که در حال اجرای تغییرات در سازمان هستند، همواره کارآیی و سودمندی لازم را ندارند. از این رو می توان گفت که تصمیم گیری واقعی در زمان انجام تغییر، کار ساده ای نیست و ابهاماتی دارد که باید از قبل تعیین و ارزیابی شود. از این رو مدل های تصمیم گیری در چارچوب بالقوه می تواند با فراهم نمودن شرایط و موقعیت های اصلی، به درک بهتر آن کمک نموده و ضمن قرار دادن تصمیم گیرنده در موقعیت ارزیابی، مجموعه ای از راه حل های گوناگون، سودمندی هر راه حل را در رابطه با هر موقعیت و حتی فراتر از آن، احتمال هر موقعیت را نیز مورد سنجش قرار دهد. همان گونه که پیشتر نیز اشاره گردید مدل نظریه بازی می تواند در شناخت و درک بهتر امور یاد شده کمک نماید. یکی از کاربردهای اصلی نظریه بازی ها و تعادل نش در مباحث رفتار سازمانی می باشد. منافع سازمان و رهبران ایجاب می کند که به منظور موفقیت و بهره وری بیشتر به دنبال تغییر و تحول باشند این درحالیست که بعضی از کارکنان در برابر تغییر از خود مقاومت نشان می دهند و منافع فردی را به منافع سازمانی ترجیح می دهند رهبران با استفاده از ویژگی های معنوی همچون ایجاد چشم انداز، 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 بهره وری و موفقیت مورد نظر دست یابند. لذا می توان با استفاده از تعادل نش به استراتژی هایی دست یافت که در آن رهبران و کارکنان مقاوم در برابر تغییر، به یک حالت برد-برد دست یابند و در عین حال هزینه های صورت گرفته برای هر یک از طرفین در حالت بهینه قرار گیرد. این بدین معناست که از یک سو سازمان و رهبران قادر به پیاده سازی تغییرات شده و منافع مورد نظر سازمان را فراهم می کنند و از سوی دیگر کارکنان نیز بر این باورند که انجام تغییرات در راستای منافع شخصی آنها می باشد و در برابر تغییرات مقاومتی از خود نشان نمی دهند.

در ادامه از نظریه بازی در ارتباط با رهبری معنوی و کارکنان مقاوم در برابر تغییر استفاده می شود. با توجه به ویژگی های بازی ایستا مبنی بر آن که بازیکنان استراتژی خود را به طور هم زمان انتخاب می کنند، می توان بیان نمود که در تغییر سازمانی، رهبر و کارکنان مقاوم رفتارهای هم زمان بروز می دهند به طوری که رهبر به دنبال پیاده سازی تغییر می باشد در حالی که کارکنان ممکن است با این استراتژی رهبر مقاومت نمایند. لذا در این بازی ایستا برای رسیدن به نقطه تعادل یا تعادل نش می توان دو استراتژی زیر را در مورد رفتار رهبر فرض نمود:

استراتژی اول ( $V_1$ ): رهبر با استفاده از ویژگی های معنوی، ایجاد فرهنگ نوع دوستی، مشارکت کارکنان در هدف گذاری، ایجاد تصویری مثبت از موفقیت های آتی سازمان، آشکار سازی و درون سازی اهداف و چشم انداز، ایجاد مقوله هایی مثل اهمیت، هویت، استقلال و بازخورد در شغل برای ایجاد معناداری و .... از مقاومت کارکنان در برابر تغییر می کاهد که البته به مفهوم متحمل شدن هزینه هایی 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 با اقداماتی از قبیل: کارشکنی، کم کاری، اتلاف منابع، بی انگیزه ساختن

دیگران و ... موجبات شکست برنامه‌های تغییر را فراهم می‌کنند که این نیز به نوبه 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 نوع دوستی 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

$$U_M(X, Y) = -XC^F - \frac{Y^2}{X}, C \geq 0 \quad (1)$$

در رابطه بالا  $C^F$  هزینه استفاده از هر ابزار برای رهبر است و  $\frac{Y^2}{X}$  اثر منفی مقاومت کارکنان برای سازمان می‌باشد. رابطه 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

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

$Y^{\frac{1}{2}}$ : ارزش اعمال کارکنان مقاوم مادامی که شناسایی نشده باشند.

$\left( \frac{1}{1+XY} \right)$ : 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.

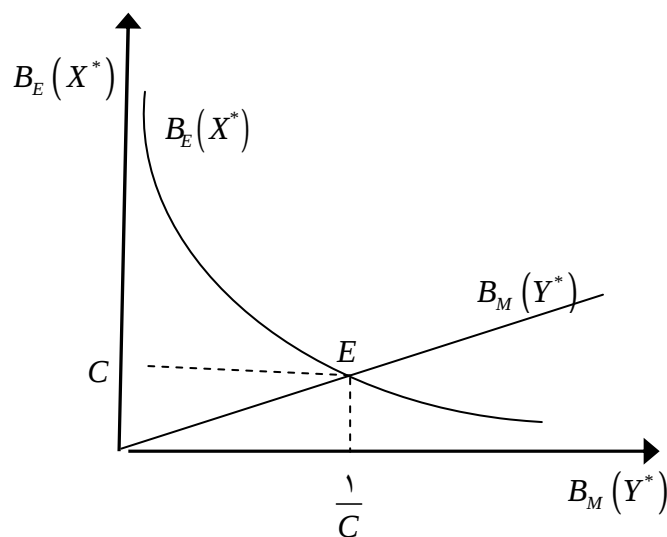
مسئله اصلی پیدا نمودن تعادل نش است یعنی مقدار نش  $Y, X$  در این بازی ایستا با اطلاعات کامل چگونه خواهد بود؟ با توجه به توابع پیامد بازیکنان، ابتدا توابع بهترین پاسخ هر بازیکن را نسبت به استراتژی حریف او به دست می آوریم.

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

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

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

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



شکل ۱. بهترین پاسخ بازیکنان

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

تعادل نش نشان می دهد که با افزایش  $C$  میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر افزایش می باید و از طرفی دیگر با افزایش  $X, C$  کاهش می یابد (با در نظر گرفتن بودجه ثابت) یعنی میزان استفاده از ابزارهایی چون رواج فرهنگ نوع دوستی، مشارکت کارکنان در هدف گذاری، ایجاد چشم انداز و ... (صرف هزینه) توسط مدیر کاهش پیدا می کند. این بدین معناست که مدیران از ویژگی های معنوی در جهت برانگیختن کارکنان کم تر استفاده می کنند

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

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

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

همان طور که ملاحظه می شود در تعادل نش، مدیر پیامد منفی به دست می آورد زیرا استفاده از ابزارهایی هم چون رواج فرهنگ نوع دوستی، مشارکت دادن کارکنان در هدف گذاری و... هم چنین وجود کارکنان مقاوم در سازمان، هر دو برای مدیر هزینه در بر خواهد داشت؛ و مطلوبیت منفی تلقی می شود در حالی که کارکنان مقاوم پیامد مثبت به دست می آورند. لذا مدیر به منظور کسب مطلوبیت مورد نظر به دنبال یافتن راهکاری است که با صرف بهینه هزینه در استفاده از ابزارهای مورد نظر میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر را کاهش دهد.

## ۶ نتیجه گیری

در تحقیق حاضر، واکنش متقابل رهبران معنوی و کارکنان مقاوم در برابر تغییر در یک سازمان در خصوص دو استراتژی مورد بررسی قرار گرفت. در استراتژی اول ( $V_1$ ) رهبر با استفاده از ویژگی های معنوی، ایجاد فرهنگ نوع دوستی، مشارکت کارکنان در هدف گذاری، آشکارسازی، درونی سازی اهداف و چشم انداز و ... از مقاومت کارکنان در برابر تغییر می کاهد که البته برای پیاده ساختن هر کدام از موارد فوق، هزینه هایی را نیز متحمل می شود. در استراتژی ( $V_2$ ) رهبر اقدامی صورت نمی دهد و در مورد کارکنان مقاوم بی تفاوت می باشد. کارکنان مقاوم با انجام کارهایی از قبیل: کارشکنی، کم کاری، اتلاف منابع، بی انگیزه ساختن دیگران و ... باعث ایجاد هزینه هایی برای سازمان خواهند شد و سازمان را از تغییر و تحول مورد نظر باز خواهد داشت و موفقیت سازمان را با خطر مواجه می سازد. سازمان ها و رهبران آن باید به این نکته توجه داشته باشند که اگر چه پرداختن به ابزارهای فوق الذکر (استراتژی های رهبری معنوی) آن ها را متحمل هزینه هایی خواهد ساخت، از طرفی دیگر مقاومت کارکنان در برابر تغییر نیز می تواند برنامه های تغییر و تحول در سازمان را با شکست مواجه سازد. چه بسا هزینه های تحمیل شده از این طریق بیشتر از هزینه های ذکر شده قبلی باشد. مهم ترین نتیجه ای که می توان از این تحقیق به دست آورد این است که رهبران معنوی باید آن استراتژی را در پیش گیرند که در آن کارشکنی، کم کاری و اتلاف منابع توسط کارکنان مقاوم در سازمان به حداقل برسد. بدین مفهوم با توجه به موارد ذکر شده قبل، راه کارهای کلی زیر را می توان مطرح نمود.

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 نوبه خود باعث افزایش حس مشارکت افراد و هم‌چنین افزایش حس مسئولیت 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 زمینه 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 شوند و اطلاعات آماری را در این راستا در اختیار مدیران و علاقمندان قرار دهند.

## منابع

- [۶] ضیائی، م. ص.، نرگسیان، ع.، آبیایی اصفهانی، س.، (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمند سازی 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.، ر.، 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.، ر.، مظلومی، م.، ر.، ناظم بکایی، م.، (۱۳۹۲). طراحی مدل برای انتخاب استراتژی مدیریت ارز با رویکرد جهاد اقتصادی و استفاده از ابزار تئوری بازی‌ها. اولین کنفرانس بین المللی 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., (20021). 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.