مجله تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، سال یازدهم، شماره چهارم (پیاپی ۴۳)، زمستان ۹۳، ص ص ۱۰۰-۸۹
شاپا ۷۲۸۶-۲۲۵۱

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 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 ارایه 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 تغییرکاهش 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

[Downloaded from mail.jorlu.ir on 2026-11-29]

موفقیت یا شکست یک تغییر سازمانی اغلب توسط 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 نماید.

از سوی دیگر سازمان‌ها 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 مهم‌ترین و مشکل‌ترین مسئولیت‌های رهبر است و از نظر برخی از نظریه‌پردازان به توان جوهر رهبری مطرح 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 می‌باشد. به عنوان مثال بورک بیان می‌دارد بدون رهبری، تغییر برنامه‌ریزی‌شده 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 کنند تا رفتار مقاومتی را کاهش 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] شیوه 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 ویژگی های منحصر به فرد خود چشم‌اندازی از آینده سازمان ایجاد نموده و به گونه ای درکارکنان نفوذ می‌کند که آنان به تحقق چشم‌انداز سازمان ایمان آورده و به آینده سازمان امیدوار می‌گردند. به این ترتیب انگیزه 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 منجر به 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 به‌کارگیری 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 این‌صورت می‌توانند 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 بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان بهینه خواهد شد؟

[Downloaded from mail.jorlu.ir on 2026-11-29]

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]. 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 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 ومولد هستند که در جستجوی کاری با معنا، امید بخش و خواستار متعادل ساختن زندگی‌شان هستند.رهبری معنوی با ویژگی های منحصر به فرد خود چشم‌اندازی از آینده سازمان ایجاد نموده و به گونه ای در کارکنان نفوذ می کند که آنان به تحقق چشم‌انداز از سازمان ایمان آورده و به آینده سازمان امیدوار می‌کند. رهبری معنوی با مشخصه حس نوعدوستی 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]. ازسوی 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 می پذیرند 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 ارزش ها 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 نوع‌دوستی به‌صورتی قابل‌توجه بر رفاه معنوی و متغیرهای عملکردی سازمانی و فردی تأثیر می‌گذارد که اگر به‌صورت 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

[Downloaded from mail.jorlu.ir on 2026-11-29]

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، خصوصا 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 دیدگاه های 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 غالبا 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 کانتر [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 نا مطلوب 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 می شوند. پیدریت به جای اتخاذ یکی از این ها، یک مدل نگرشی سه جانبه از مقاومت در برابر تغییر را پیشنهاد کرد که شامل سه جزء ۱- هیجانی (عاطفی) ۲- ارادی (رفتاری) و۳ - 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 شاخه ای 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 متاثر 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

[Downloaded from mail.jorlu.ir on 2026-11-29]

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 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 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 طبقه بندی 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 به طور 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.

[Downloaded from mail.jorlu.ir on 2026-11-29]

در تعادل نش اولا هر بازیکن با توجه به باوری که نسبت به انتخاب حریف دارد، استراتژی را انتخاب می‌کند که بیشترین پیامد را عایدش کند و ثانیا باور بازیکن صحیح باشد یعنی عملا حریف آن استراتژی را که در باور بازیکن شکل گرفته انتخاب کند.

۳-٤ تعریف تعادل نش در یک بازی n نفره

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

$$U_i(S_i^*, S_{-i}^*) \geq U_i(S_i, S_{-i}^*)$$

به عبارت دیگر با توجه به باورصحیح 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 می‌کند با S_i^* نشان می‌دهند. پس S_i^* جواب مساله بهینه‌سازی زیر است:

$$Max\ U_i(S_i, S_{-i}^*)$$

به زبان ساده می‌توان گفت تعادل نش در یک بازی عبارت است از لیستی از استراتژی بازیکنان که در آن هر استراتژی به یک بازیکن تعلق دارد به طوری‌که هیچ بازیکنی با تغییر استراتژی خود به پیامد بالاتری نمی‌تواند دست یابد تا مادامی‌که سایر بازیکنان همان استراتژی مشخص شده در آن لیست را انتخاب کنند.

٤ نوآوری مقاله و طرح مدل

مقالات و تحقیقات زیادی به بررسی مقاومت افراد در برابر تغییر پرداخته‌اند. 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 ارایه مدلی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر با استفاده از نظریه محدودیت‌ها پرداختند. اورک و درویش‌پور (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 تغییرموثر 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 فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات برای بهبود محصولات اجتماعی و آموزشی» به فرآیندهای ارتباطات، اطلاعات، مشارکت و برنامه‌ریزی به عنوان عاملی که در ایجاد تغییر جهت بهبود محصولات اجتماعی و آموزشی موثرند، اشاره می نمایند. در هیچ کدام از این مقالات از

[Downloaded from mail.jorlu.ir on 2026-11-29]

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 تصمیم‌گیرندگان 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 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 نموده و ضمن قرار دادن تصمیم گیرنده 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. 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 بازی‌ها و تعادل نش در مباحث رفتار سازمانی می‌باشد. منافع سازمان و رهبران ایجاب می‌کند که به منظور 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 نوع‌دوستی، 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 پیاده سازی 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 نظریه بازی در ارتباط با رهبری معنوی و کارکنان مقاوم در برابر تغییر استفاده می‌شود. با توجه به ویژگی‌های بازی ایستا مبنی بر آن‌که بازیکنان استراتژی خود را به‌طور هم‌زمان انتخاب می‌کنند، می‌توان بیان نمود که در تغییر سازمانی، رهبر و کارکنان مقاوم رفتارهای هم‌زمان بروز می‌دهند به‌طوری‌که رهبر به‌دنبال پیاده‌سازی تغییر می‌باشد در حالی‌که کارکنان ممکن است با این استراتژی رهبر مقاومت نمایند . لذا در این بازی ایستا برای رسیدن به نقطه 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 نوع‌دوستی، 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 بی‌تفاوت باشد، این کارکنان با اقداماتی از قبیل: کارشکنی، کم‌کاری، اتلاف منابع، بی‌انگیزه ساختن

[Downloaded from mail.jorlu.ir on 2026-11-29]

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 ابزار های 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 پیش برنده (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

$$U_M(X,Y) = -XC^4 - \frac{Y^2}{X}, C \geq 0 \qquad (1)$$

در رابطه بالا C^4 هزینه استفاده از هر ابزار برای رهبر است و $\frac{Y^2}{X}$ اثر منفی مقاومت کارکنان برای سازمان‌می‌باشد. رابطه فوق نشان می‌دهد که هر چه قدر رهبر از استراتژی‌های ذکر شده استفاده نماید میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر کم است ولی هزینه های سازمان زیاد خواهد شد.

۵-۲ پیامد کارکنان مقاوم

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

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

$\left(\frac{1}{1+XY}\right)$: احتمال عدم شناسایی (دستگیری) کارکنان مقاوم است به این‌صورت که چقدر میزان ابزارهای انگیزشی و پیش برنده را زیاد کنیم و یا هر چقدر میزان مقاومت کارکنان(Y) زیاد شود؛ احتمال شناسایی کارکنان مقاوم در برابر تغییر در سازمان افزایش می‌یابد.

[Downloaded from mail.jorlu.ir on 2026-11-29]

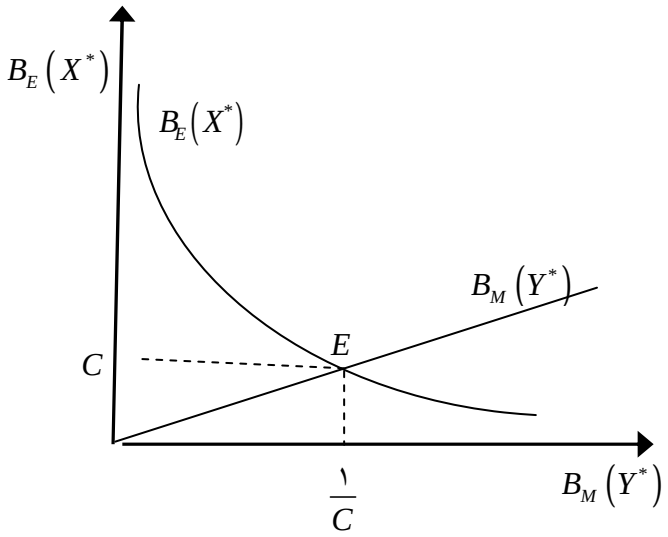
مساله اصلی پیدا نمودن تعادل نش است یعنی مقدار نش Y,X در این بازی‌ایستا با اطلاعات کامل چگونه خواهد بود؟ با توجه به توابع پیامد بازیکنان، ابتدا توابع بهترین پاسخ هر بازیکن را نسبت به استراتژی حریف او به دست می‌آوریم.

$$\frac{dU_M\left(X,Y^*\right)}{dX}=-C^{۴}+\frac{Y^{*۲}}{x^{*۲}} \qquad (۳)$$

$$B_M\left(Y^*\right)=\frac{Y^*}{C^{۲}} \qquad (۴)$$

$$\frac{dU_E\left(X^*,Y\right)}{dY}=\frac{۱}{۲}Y^{*-\frac{۱}{۲}}+\left(\frac{۱}{۱+X^*Y^*}\right)+Y^{*-\frac{۱}{۲}}\left(\frac{-X^*}{\left(۱+X^*Y^*\right)^{۲}}\right)=۰ \qquad (۵)$$

$$B_E\left(X^*\right)=\frac{۱}{X^*} \qquad (۶)$$



شکل ۱. بهترین پاسخ بازیکنان

$$\begin{matrix}B_M\left(Y^*\right)=X^*\\ B_E\left(X^*\right)=Y^*\end{matrix}\quad\longleftrightarrow\quad\begin{matrix}Y^*=\frac{۱}{X^*}\\ B_E\left(X^*\right)=Y^*\end{matrix}\quad\longrightarrow\quad N\left(M\right)=\left\{\left(X^*,Y^*\right)=\left(\frac{۱}{C},C\right)\right\} \qquad (۷)$$

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 بودجه ثابت) یعنی میزان استفاده از ابزارهایی چون رواج فرهنگ نوع‌دوستی، مشارکت کارکنان درهدف‌گذاری، 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

[Downloaded from mail.jorlu.ir on 2026-11-29]

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:

$$U_M\left(\frac{1}{C},C\right)=-\left(\frac{1}{C}\right)C^{4}-\frac{C}{\frac{1}{C}}=-2C^{3}\leq 0 \qquad (8)$$

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

همان‌طور که ملاحظه می‌شود در تعادل نش، مدیر پیامد منفی به‌دست می‌آورد زیرا استفاده ازابزارهایی هم‌چون رواج فرهنگ نوع‌دوستی، 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 می شود در حالی که کارکنان مقاوم پیامد مثبت به‌دست می‌آورند. 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.

٦ نتیجه‌گیری

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 ویژگی‌های معنوی، ایجاد فرهنگ نوع‌دوستی، مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری، آشکارسازی، درونی‌سازی اهداف و چشم‌انداز و ... از مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌کاهد که البته برای پیاده ساختن هرکدام 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 خواهد داشت و موفقیت سازمان را با خطر مواجه می‌سازد. سازمان‌ها و رهبران آن باید به این نکته توجه داشته باشند که اگر چه پرداختن به ابزار های 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 شده قبلی باشد. مهم‌ترین نتیجه‌ای که می‌توان از این تحقیق به‌دست آورد این است که رهبران معنوی باید آن استراتژی را در پیش گیرند که درآن کارشکنی، کم‌کاری و اتلاف منابع توسط کارکنان مقاوم در سازمان به حداقل برسد. بدین مفهوم با توجه به موارد ذکر شده قبل، راه‌کارهای کلی زیر را می‌توان مطرح نمود.

[Downloaded from mail.jorlu.ir on 2026-11-29]

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 گونه ای که فرد تصویری مثبت از موفقیت های 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 بهره وری و موفقیت را برای سازمان به دنبال داشته باشد. زیرا کارکنانی که معنویت را در محیط کار تجربه می‌کنند نسبت به سازمان وفادارتر هستند وتعهد 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.، آیباغی 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 بازی ها. اولین کنفرانس بین المللی حماسه سیاسی.

[۲۲] عبدلی، ق.، (۱۳۸۷). نظریه بازی‌ها و کاربردهای آن (بازی های 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 ofManagement, 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.

[Downloaded from mail.jorlu.ir on 2026-11-29]

[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-Intersciencepublication. 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. Amultidimensional view of attitudes toward organizational change. Academy ofManagement Review, 25, 783-794.
[23] Nash, J., (1950), Equilibrium Points in N-Person Games, Proceedings of The National Academy of Sciences 36,48-49.

[Downloaded from mail.jorlu.ir on 2026-11-29]