

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۲۸ - زمستان ۱۳۹۵

صص ۱۳۵ - ۱۱۱

## کاوش پدیده مقاومت در برابر تغییر در یک دانشگاه با استفاده از پدیدارشناسی هرمنوتیک

مصطفی هادوی نژاد\*، حامد صفی‌خانی\*\*

### چکیده

مقاومت در برابر تغییر، پدیده‌ای است که مجریان تغییر را به تکاپو برای شناسایی چیرستی، چرایی، چگونگی و نحوه مدیریت آن وامی‌دارد. این پژوهش با هدف رسیدن به درکی عمیق‌تر درباره این پدیده از منظر کارکنان (اعضای هیئت‌علمی و غیرهیئت‌علمی) یک دانشگاه دولتی انجام شده است. راهبرد پژوهش، پدیدارشناسی هرمنوتیک و مشارکت‌کنندگان در آن، کارکنان دانشگاه یاد شده بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نوعی، انتخاب و داده‌های کیفی از آنها به وسیله ابزار مصاحبه باز تا مرحله اشباع نظری گردآوری شده بود. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Maxqda استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که شش دسته عوامل فردی، شغلی، گروهی، مدیریتی، سازمانی و محیطی در بروز مقاومت در برابر تغییر در این سازمان اثر دارند؛ همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش مشخص شد اعضای سازمان از لحاظ گونه‌شناسی مقاومت در برابر تغییر، به چهار گونه ستادی‌های پیشکسوت، نوپا، وابسته و صفی‌ها تقسیم می‌شوند.

کلیدواژه‌ها: تغییر؛ مقاومت در برابر تغییر؛ پدیدارشناسی؛ پدیدارشناسی هرمنوتیک.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۰۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۶/۰۵

\* دانشیار، دانشگاه ولی‌عصر (عج) (نویسنده مسئول).

E-mail: hadavi@vru.ac.ir

\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه ولی‌عصر (عج).

## ۱. مقدمه

تغییر در سازمان معمولاً واکنش مقاومت‌آمیز کارکنان را در پی دارد؛ زیرا حرکتی از شناخته‌ها به ناشناخته‌ها است (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۸). مقاومت در برابر تغییر<sup>۱</sup> در سازمان پدیده‌ای مسئله‌زا تلقی می‌شود (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ به‌نحوی که اغلب شکست برنامه‌های تغییر را در سازمان مستقیماً به مقاومت در برابر آنها نسبت می‌دهند (Bovey & Hede, 2001). چنین ادعا می‌شود که دست‌کم دو سوم تغییرات سازمانی به اهداف از پیش تعیین‌شده خود نائل نمی‌شوند (Choi & Ruona, 2011). مؤید ادعاهایی از این دست، نتایج قابل‌تأمل برخی مطالعه‌ها است که نشان می‌دهند تنها ۳۸ درصد مدیران اجرایی بر این باورند که می‌توان تغییرات واردشده را به‌خوبی پیاده کرد و تنها ۳۰ درصد آنها معتقدند این تغییرات باعث بهبود می‌شوند (Isern & Pung, 2007). در همین راستا، آنچه اغلب از آن به‌عنوان مانع پیش‌روی اعمال کارگشای تغییرات سازمانی یاد می‌شود، پدیده مقاومت در برابر تغییر است (Erwin & Garman, 2010). حتی پاره‌ای مطالعات، آن را عامل شماره یک شکست انگیزه‌های تغییر در سازمان‌ها معرفی می‌کنند (Prochaska et al., 2001).

دیر زمانی از عمر این اصطلاح نمی‌گذرد که آماج طرح دیدگاه‌های نظری گوناگون قرار گرفته و حتی تعاریف متنوع و گاه متفاوتی از آن ارائه شده است. چپستی و چرایی رخداد این پدیده، به همراه نحوه غلبه بر آن، بیشترین دغدغه آشکار صاحب‌نظران این عرصه بوده است. بعضی آن را نگرشی و تک‌ساحتی دیده‌اند: رفتاری، شناختی و گاه هیجانی. این نگاه چند بعدی از منظر شخصیتی هم لحاظ شده است. برخی مطالعه‌ها، مقاومت در برابر تغییر را از منظر سیاسی در نظر گرفته‌اند و برخی دیگر نیز با رویکردی شالوده‌شکنانه، از اساس، بعضی پیش‌فرض‌های مطالعه‌های پیشین را به چالش کشیده‌اند (هادوی‌نژاد و عبادی، ۱۳۹۳).

نظر به ماهیت متغیر علم و فناوری و محیط متغیر درونی سازمان‌های آموزشی (Y Imaz & K Ido lu, 2013) و نیز گوناگونی و پراکنش نظری موجود درباره مقاومت در برابر تغییر، پژوهش حاضر کوشیده است تا این پدیده را از منظر تجارب به اشتراک گذاشته و زیسته اعضای هیئت علمی و غیرهیئت علمی یکی از دانشگاه‌های دولتی کشور مورد مطالعه قرار دهد و با بازنمایی نظری این تجارب به درکی عمیق‌تر از پدیده مزبور برسد. بر این اساس، پرسش‌های پژوهش به شرح زیر هستند:

پرسش اصلی: مقاومت کارکنان در برابر تغییر از دید کارکنان دانشگاه مورد مطالعه چگونه تجربه شده است؟

پرسش‌های تعقیبی: الف) چه هنگام کارکنان این دانشگاه در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟ ب) گونه‌های مقاومت کارکنان این دانشگاه در برابر تغییر چیستند؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مقاومت پدیده‌ای است که فرآیند تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شروع آن را کند و یا دچار تأخیر می‌کند و می‌تواند مانع اجرا و پیاده‌سازی آن شود و یا هزینه‌ها را افزایش دهد (Trader-Leigh, 2002). سابقه مطالعه‌های مربوط به مقاومت در برابر تغییر به نظریه میدانی لوین<sup>۱</sup> (۱۹۵۱) برمی‌گردد؛ به زعم لوین وقتی قرار است در سازمان تغییری ایجاد شود، دو دسته نیروی وادارنده و بازدارنده هم‌زمان فعال می‌شوند. آنچه موجب مقاومت در برابر تغییر می‌شود، نیروهای میدانی بازدارنده‌ای است که برای حفظ وضع موجود فعال می‌شوند و منشأ آنها اغلب ساختارهای گروهی و سازمانی، از قبیل نقش‌های اجتماعی، هنجارها، ارزش‌های مشترک، نظام پاداش و ساختارهای فرمانرانی است. هیچ تغییری اعمال نمی‌شود مگر زمانی که نیروهای وادارنده افزایش، یا نیروهای بازدارنده کاهش یابند.

پس از لوین، کچ و فرنچ<sup>۲</sup> (۱۹۴۸)، این بار از منظر روان‌شناختی، به مقاومت در برابر تغییر پرداختند. مقاومت در نظر آنها متغیری رفتاری و دارای دو قطب است؛ با این توضیح که کارکنان دو نوع رفتار از خود می‌توانند بروز دهند: رفتارهای مطلوب یا موافق (پالوده از مقاومت) و رفتارهای نامطلوب یا مخالف (مقاومت‌آلود). رفتارهای مقاومت‌آلود در اثر واکنش فرد به ناکامی و نیز تحت تأثیر نیروی قوی اعمال‌شده از سوی گروه شکل می‌گیرند. کچ و فرنچ (۱۹۴۸) متوجه شدند گروه‌هایی از کارکنان که در طراحی و اجرای تغییرات مشارکت داشتند، مقاومت کمتری در مقابل تغییر نسبت به دیگر گروه‌ها از خود نشان دادند؛ بر این اساس آنها نتیجه گرفتند برای اینکه بتوان بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر غلبه نمود، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها راه‌حل مناسبی است.

زندر<sup>۳</sup> (۱۹۵۰)، صاحب‌نظر دیگری است که به تمایز بین ریشه‌ها و نشانه‌های مقاومت توجه کرد. از نظر زندر اصلی‌ترین ریشه‌های مقاومت کارکنان در برابر تغییر، شش عامل است: کسانی که از تغییر تأثیر می‌پذیرند، احساس کنند نیرویی قوی آنها را از پذیرش تغییر بر حذر می‌دارد؛ تبعات تغییر برای آنها مبهم باشد؛ حق نداشته باشند دربارهٔ چندوچون تغییر اظهارنظر کنند و لذا مجبور باشند بدان تن در دهند؛ تغییر آبستن تفاسیر گوناگون باشد؛ هنجارهای موجود در گروه در اثر تغییر نادیده گرفته شوند و تغییر در راستای اهداف شخصی باشد.

1. Lewin's Field Theory  
2. Coch & French  
3. Zander

از دیگر اندیشمندان کلاسیک در زمینه مطالعه‌های مقاومت در برابر تغییر، لارنس<sup>۱</sup> (۱۹۵۴) است. وی برای تغییر دو ساحت قائل بود: ویژگی‌های فنی و ویژگی‌های اجتماعی؛ به زعم لارنس، اغلب منشأ مقاومت، بی‌توجهی متخصصان ستادی به ویژگی‌های اجتماعی تغییر است؛ به این صورت که گاه آن‌قدر درگیر بعد فنی تغییر می‌شوند که ابعاد اجتماعی آن را از نظر دور می‌دارند و گاه اصلاً کارکنان را با تأکید بر کارکنان صنفی به‌عنوان متخصص در سازمان به رسمیت نمی‌شناسند و به یک تعبیر، توانمندی‌ها و مهارت‌های آنها را نادیده می‌گیرند. رویکردهای گوناگونی به پدیده مقاومت در برابر تغییر وجود دارد که می‌توان آنها را به چهار رویکرد اساسی نگرشی، شخصیتی، سیاسی و شالوده‌شکن تقسیم کرد:

**الف) رویکرد نگرشی:** بر اساس این رویکرد، مأخذ مقاومت در برابر تغییر، نگرش افراد است. از آنجاکه نگرش‌ها حول سه بعد هیجانی، شناختی و رفتاری تعریف می‌شوند، مقاومت در این رویکرد، سه بعدی است (هادوی‌نژاد و تمدن، ۱۳۹۳).

مقاومت هیجانی زمانی رخ می‌دهد که به‌هم‌خوردن وضع موجود در اثر تغییر موجب ناکامی فرد شود (Coch & French, 1948). ناکامی زمانی حاصل می‌شود که برخی موانع موجب بازماندن فرد از دستیابی به هدف یا اهدافش شوند (Brower & Abolafia, 1995). گاه ابهام در تغییر باعث واکنش سخت هیجانی افراد می‌شود (Zander, 1950). به یک تعبیر، نبود اطمینان فراروی کارکنان و از دست دادن کنترل آنها بر امور در مقاومت افراد اثر می‌گذارد (Kanter, 1985). دلهره ناشی از ضرر محتمل مترتب بر تغییر نیز از جمله دلایل مقاومت هیجانی کارکنان است (Gersick, 1991)؛ از این منظر مقاومت در برابر تغییر، دفاع در برابر ترس از ضرر است؛ یعنی اگر انسان‌ها احساس کنند تغییر موجب زوال داشته‌ها و موقعیت فعلی آنها می‌شود، توانمندی‌های خود را در مسیر حرکت به سوی آینده‌ای ناشناخته محدود می‌کنند (Cashman, 1998). از جمله پیامدهای منفی این مقاومت، فشار روانی (Amiot et al., 2006)، اضطراب (Paterson & Cary, 2002) و هیجانات منفی (Kiefer, 2005) است.

مقاومت شناختی، زمانی حاصل می‌شود که فرد تغییر را به‌گونه‌ای درک و تفسیر کند که در قبال اعمال آن، اکراه و عدم تمایل داشته باشد. بعضی مقاومت را چیزی جز همین اکراه و بی‌میلی نمی‌دانند (Watson, 1982) که بر بعد رفتاری مقاومت مقدم است (Armenakis et al., 1993). با وجود این، اغلب اندیشمندان این حوزه و نیز کارورزان مدیریت، مقاومت را یک رفتار می‌دانند؛ لذا در تعریف آن، مقاومت را رفتاری می‌دانند که هدفش صیانت از فرد در برابر آثار مترتب بر تغییر است (Y Imaz & K l s o l u, 2013)؛ یا اینکه آن را نوع خاصی از کنش

1. Lawrence

(انجام عمل جهت مقابله با تغییر) و ناکنش (استنکاف از انجام تغییر) معرفی می‌کنند ( Brower & Abolafia, 1995). شیپرو<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۹۵) با اذعان به شکل خاصی از مقاومت (فرب (دادن فرادستان) و همچنین اشفورث و مل<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) که در تعریف مقاومت، آن را کنشی ارادی در برابر تغییر می‌دانند، نشان می‌دهند که آنها نیز بعد رفتاری مقاومت را در نظر دارند. به تعبیر لاینز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، مقاومت رفتارهایی را شامل می‌شود که روند تغییر را کند می‌کند یا به آن خاتمه می‌دهد.

اُکتر<sup>۴</sup> (۱۹۹۳)، بر این نظر است که مقاومت رفتاری همواره آشکارا و آگاهانه رخ نمی‌دهد. مقاومت می‌تواند پنهانی یا آشکار باشد؛ آن‌سان که گاه خودآگاه و گاه ناخودآگاه است. بر این اساس، چهار رفتار مقاومت‌آلود حاصل می‌شود: مقاومت نهان و آگاهانه توسط فرد خرابکار، مقاومت نهان و ناخودآگاه، مقاومت آشکار و ناخودآگاه، و مقاومت آشکار و آگاهانه توسط فرد معترض؛ بنابراین نباید همیشه انتظار داشت رفتارهای مقاومت‌آلود به صورت آشکار و فعال ظاهر شوند؛ بلکه گاه پنهانی و منفعلانه صادر می‌شوند (Giangreco & Peccei, 2005).

در این میان، برخی مقاومت را برآیند ابعاد هیجانی، شناختی و رفتاری می‌دانند ( Smollan, 2011). برای مثال، پایدريت<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) مدعی است مقاومت تنها می‌تواند به یکی از صورت‌های رفتاری، شناختی یا هیجانی بروز کند؛ بلکه گاه ترکیبی از آنها است. مثلاً چه بسا یکی از کارکنان طبق ضوابط تغییر رفتار کند، ولی آن را با اصول اخلاقی و یا شناختی که از کار خود دارد در تعارض می‌بیند. وی از چنین ترکیب‌هایی از مقاومت، به دوسوگرایی<sup>۶</sup> تعبیر می‌کند.



1. Shapiro
2. Ashforth & Mael
3. Lines
4. O'Connor
5. Piderit
6. Ambivalence

**ب) رویکرد شخصیتی:** به زعم اُریگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، خاستگاه مقاومت در برابر تغییر، شخصیت افراد است. او مدعی است چهار عامل مقاومت کارکنان را در برابر تغییر تعیین می‌کند: یکنواخت‌طلبی<sup>۲</sup> (میزان نیاز کارکنان به حفظ وضع موجود)؛ واکنش هیجانی<sup>۳</sup> در برابر تغییر، از قبیل فشار روانی و از دست دادن کنترل؛ کوتاه‌اندیشی<sup>۴</sup> (نگاه ناخوشایند فرد به تغییر متأثر از ضرورت تلاش و صرف انرژی در بدو تغییر) و جمود شناختی<sup>۵</sup> (انعطاف‌پذیری کم ذهنی در قبال تغییر).

**ج) رویکرد سیاسی:** بر اساس این رویکرد، قلب تغییر سازمانی، روابط حاکم بین قدرت و مقاومت است (Thomas & Hardy, 2011). توضیح آنکه منشأ هرگونه تغییری در سازمان، تلاش برای کسب منافع شخصی یا گروهی است؛ گو اینکه تغییر ماهیتی منفعت‌طلبانه و سودجویانه دارد (Bowen, 1977). بر پایهٔ چنین اندیشه‌ای، اساساً سازمان با منابع محدود و کمیاب مواجه است و همهٔ افراد و گروه‌ها در پی رقابت بر سر این منابع مدام با یکدیگر در حال منازعه‌اند (Morgan, 1997). به یک تعبیر، تغییر سازمانی دورنمای سیاسی و منابع قدرت را در سازمان جابه‌جا می‌کند (Pinto, 1996). چه بسا کسانی که منافع آنها در اثر تغییر مورد تهدید واقع شود، تدافعی عمل کرده و درصدد حفظ وضع موجود برآیند (Cummings & Worley, 2005). بر پایهٔ رویکرد سیاسی، حتی اگر به ظاهر مقاومت رفتاری در هم شکسته شود، چه بسا همچنان مقاومت سیاسی در برابر تغییر به‌طور بالقوه وجود داشته باشد (Sherman & Garland, 2007).

**د) رویکرد شالوده‌شکن:** طبق این رویکرد، بر خلاف نگاه غالب، مقاومت در برابر تغییر صرفاً موجد پیامدهای منفی نیست؛ بلکه چه بسا از منظری دیگر سازنده نیز تلقی شود (Ljaz & Vitalis, 2011) و بتوان با استفادهٔ مناسب از آن، سبب تقویت کیفیت تصمیمات در سازمان (Lines, 2004) و تقویت یادگیری میان اعضای سازمان (Msweli-Mbanga & Potwana, 2006) شد. در همین راستا، برخی صاحب‌نظران بر این نظرند که یک سری پیش‌فرض‌ها دربارهٔ مقاومت در برابر تغییر وجود دارد که باید اصلاح شوند؛ چرا که همواره صادق نیستند (Dent & Goldberg, 1999)؛ از جمله اینکه مقاومت همیشه پدیده‌ای مذموم و از ناحیهٔ فرودستان نیست؛ حال آنکه برخی از پژوهش‌ها حاکی از آن است که گاه کارکنان دون پایهٔ سازمان خواهان اعمال تغییرند؛ اما این مدیران رده‌های بالاتر سازمان هستند که در مقابل اعمال تغییر مقاومت می‌کنند

---

1. Oreg  
2. Routine Seeking  
3. Emotional Reaction  
4. Short-Term Focus  
5. Cognitive Rigidity

(Spreitzer & Quinn, 1996). ضمن اینکه غلبه بر مقاومت در برابر تغییر چارچوب مفیدی برای حل اثربخش مسائل پیش روی مدیریت تغییر عرضه نمی کند (Kotter, 1995). در مجموع می توان رویکردهای مختلف را به پدیده مقاومت در برابر تغییر در سازمان، به صورت جدول شماره یک ارائه نمود.

جدول ۱. رویکردهای مختلف به مقاومت در برابر تغییر در سازمان

نمونه‌ای از مأخذ	بن‌مایه	رویکرد به مقاومت
Watson, 1982; Armenakis et al., 1993	مقاومت زمانی رخ می‌دهد که فرد تغییر را به‌گونه‌ای درک و تفسیر کند که از اعمال آن اکراه داشته باشد.	شناختی
Coch & French, 1948; Zander, 1950; Kanter, 1985; Gersick, 1991; Cashman, 1998; Paterson & Cary, 2002; Kiefer, 2005; Amiot et al., 2006	مقاومت زمانی رخ می‌دهد که به‌هم خوردن وضع موجود در اثر تغییر موجب ناکامی فرد شود.	هیجانی
Zander, 1950; O'Connor, 1993; Shapiro et al., 1995; Brower & Abolafia, 1995; Ashforth & Mael, 1998; Lines, 2004; Giangreco & Peccei, 2005	مقاومت زمانی رخ می‌دهد که رفتارهای کاهنده روند تغییر یا خاتمه‌بخش به آن از سوی فرد صادر شوند.	رفتاری
Piderit, 2000; Smollan, 2011	مقاومت می‌تواند به صورت ترکیبی از گونه‌های شناختی، هیجانی و رفتاری ظهور یابد.	ترکیبی
Oreg, 2003	خاستگاه مقاومت کارکنان در برابر تغییر، شخصیت آنها از حیث یکنواخت‌طلبی، واکنش هیجانی در برابر تغییر، کوتاه‌اندیشی و جمودشناختی است.	شخصیتی
Pinto, 1996; Sherman & Garland, 2007; Thomas & Hardy, 2011	خاستگاه مقاومت، جابجایی قدرت و نوسان منافع افراد در سازمان است.	سیاسی
Kotter, 1995; Spreitzer & Quinn, 1996; Dent & Goldberg, 1999; Lines, 2004; Msweli-Mbanga & Potwana, 2006; Ljaz & Vitalis, 2011	پیش‌فرض‌های نگاه غالب به مقاومت، از قبیل همواره مخرب بودن یا از پایین به بالا بودن مقاومت در سازمان قابل خدشه است.	شالوده‌شکن

نگرشی

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در راستای نیل به هدف پژوهش، لازم بود از روشی استفاده شود که بر کشف، تفسیر و معنا تأکید کند؛ لذا از روش پدیدارشناسی هرمنوتیک<sup>۱</sup> استفاده شد. این راهبرد پژوهشی در پی با هم ساختن آگاهی از پدیده و فهم مفهوم آن نزد تجارب افراد یک بافت یا بستر خاص است؛ چرا که هم پدیدارشناس و هم مشارکت‌کنندگان در پژوهش دارای پیش‌زمینه‌ها و فهم پیشینی هستند که باعث می‌شود با توجه به این زمینه‌ها به تفسیر داده‌های تجربه شده خود بپردازند (دانایی‌فرد و کاظمی، ۱۳۸۹).

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش اعضای هیئت علمی و غیرهیئت علمی یک دانشگاه دولتی بودند؛ از آنجاکه هدف در انتخاب مشارکت‌کننده در پژوهش‌های پدیدارشناختی، انتخاب مشارکت‌کنندگانی است که تجربه زیسته‌ای درباره پدیده مورد مطالعه دارند و مایلند درباره تجارب خود صحبت کنند و نیز با توجه به اینکه مشارکت‌کنندگان باید تا آنجاکه ممکن است با یکدیگر متفاوت باشند تا امکان دست‌یابی به روایت‌های غنی و منحصر به فرد درباره یک تجربه خاص فراهم آید (دانایی‌فرد و کاظمی، ۱۳۸۹)، از روش نمونه‌گیری نوعی<sup>۲</sup> برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. این روش، نوعی نمونه‌گیری هدفمند<sup>۳</sup> است که در آن اعضای نمونه با پدیده مورد مطالعه آشنا هستند و چه بسا خود آن را تجربه کرده‌اند (Cresswell, 2012).

از آنجاکه در پدیدارشناسی برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان، تأکید بر تعداد کم نمونه بین ۵ تا ۲۵ نفر است (Cresswell, 2007)، با ۱۷ نفر از کارکنان دانشگاه، شامل ۲ زن و ۱۵ مرد، ۸ هیئت علمی و ۹ غیرهیئت علمی مصاحبه‌های عمیق بین ۳۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. به‌طور معمول، ابزار مورد استفاده در پژوهش‌های پدیدارشناسی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته باز است. پروتکل مصاحبه شامل دو دسته پرسش بود: پرسش‌های اصلی مصاحبه و پرسش‌های کاوش‌گر. این پرسش‌ها برای بررسی بیشتر در پدیده و دریافت داده‌های عمیق‌تر و دقیق‌تر از سوی پژوهش‌گر طرح می‌شد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Hermeneutic Phenomenology  
2. Typical  
3. Purposive



پرسش‌های اساسی از این دست بودند: مقاومت کارکنان در برابر تغییر از دید شما در این دانشگاه چگونه تجربه شده است؟ چه هنگام کارکنان دانشگاه در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟ چگونه کارکنان دانشگاه در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟ نمونه‌گیری و مصاحبه‌ها تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری<sup>۱</sup> ادامه یافت؛ اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند (Glaser, 1978).

تحلیل داده‌های پژوهش بر اساس رویکرد دیکلمن<sup>۲</sup> و همکارانش (۱۹۸۹) و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda انجام شد. این رویکرد هفت مرحله دارد: خواندن متن مصاحبه‌ها برای دستیابی به درکی کلی از آنها؛ نوشتن خلاصه‌های تفسیری و کدگذاری مضمون‌های ظاهر شده؛ تحلیل گروهی همه خلاصه‌ها به منظور مشخص کردن مضمون‌های اصلی؛ رجوع به متن اصلی مصاحبه‌ها یا مشارکت‌کنندگان برای مشخص کردن ناسازگاری‌ها یا عدم موافقت با تفاسیر صورت گرفته و نوشتن تحلیلی ترکیبی برای هر مصاحبه؛ مقایسه و مقابله کردن متن مصاحبه‌ها برای شناسایی و وصف فعالیت‌ها و معانی مشترک؛ مشخص کردن الگوهایی که مضمون‌های مختلف را به هم پیوند می‌زنند؛ کسب نظرات و پیشنهادهای تیم پژوهش و نیز دیگر افراد آشنا با محتوا و شیوه مطالعه در مورد پیش‌نویس نهایی و نوشتن گزارش نهایی.

برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار (میزان بازنمایی مناسب ساختار و معنی پدیده)، قابلیت انتقال (میزان تعمیم‌پذیری یافته‌ها به محیط‌های دیگر)، قابلیت اعتماد (دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش) و قابلیت تأیید (میزان درک‌پذیری مشابه پدیده برای دیگر پژوهشگران) استفاده شد. به منظور رعایت قابلیت اعتبار پژوهش، سعی شد افرادی وارد مطالعه شوند که تجربه غنی از پدیده مقاومت داشته باشند؛ همچنین برای افزایش قابلیت انتقال و تأیید پژوهش، با عرض کامل یافته‌ها و تطبیق با مبانی نظری پژوهش، این دو مهم به انجام رسید. برای حصول اطمینان از قابلیت اعتماد پژوهش به تطبیق توسط اعضا<sup>۳</sup> (بازبینی گزارش نهایی، فرآیند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده توسط مشارکت‌کنندگان و ابراز نظر آنها)، بررسی همکار<sup>۴</sup> (بررسی یافته‌ها و اظهارنظر جمعی از دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت تحول سازمانی درباره آنها) و مشارکتی بودن پژوهش (استمداد از مشارکت‌کنندگان به‌طور هم‌زمان در تحلیل و تفسیر داده‌ها) اتکا شد (هادوی‌نژاد و تمدن، ۱۳۹۳).

1. Theoretical Saturation  
2. Diekelmann  
3. Member Checking  
4. Peer Examination

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست به گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان پژوهش پرداخته شد. در فرآیند کدگذاری اولیه، مضمون‌های مختلفی حاصل شد که طی فرآیند تحلیل داده‌ها، به مضمون‌های جامع‌تری تقلیل یافت. شکل یک نشان‌دهنده مضمون‌های اصلی و فرعی عوامل مقاومت‌زا و جداول دو و سه حاوی مضمون‌های فرعی، اولیه و فزازهایی از تجارب زنده مشارکت‌کنندگان پژوهش درباره عوامل مقاومت‌زا و گونه‌های مقاومت در برابر تغییر است.



شکل ۱. مضمون‌های اصلی و فرعی عوامل مقاومت‌زا

## جدول ۲. عوامل مقاومت‌زا

مضمون‌های فرعی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از مصادیق تجارب زنده
یکنواخت‌طلبی	ساری بودن تفکر سنتی، کار روتین، خوگرفتن به روال قبلی	"دوست دارند کار روتینی را که یاد گرفته‌اند انجام دهند؛" "به سیستم قدیمی عادت کرده‌اند؛" "حتی به میز کار خودش هم عادت کرده بود."
کوتاه‌اندیشی	ماهیت تلخ تغییر، مقاومت طبیعی، نپذیرفتن تغییر به راحتی	"می‌داند که تغییر خوب است، ولی خوشش نمی‌آید؛" "بهانه‌گیرانه است؛ یعنی ... بدون توجه به دلیل آن از خود مقاومت نشان می‌دهند."
ترس از عدم اطمینان	ترس از سخت‌تر شدن کار، ترس از روش جدید، ترس از ابهام	"واهمه دارد که نتواند در حوزه جدید کار خود را به نحو احسن انجام دهد؛" "پیش خود می‌گویم نکند کارم سنگین‌تر شود و به دردمرغ اضافه کند؛" "ترس و دلهره از تغییر بیشتر از خود تغییر بر فرد اثر می‌گذارد؛" "محیط جدید را نمی‌شناختم؛ بنابراین خیلی مقاومت کردم."
بی‌علاقگی به کار	لذت بردن از کار، بد آمدن از محیط جدید، مهم بودن علاقه	"اگر سمتی با روحیات من سازگاری نداشته باشد، من مقاومت نشان خواهم داد؛" "یکی از دلایل مقاومت در این سازمان این است که افراد در بعضی حوزه‌های کاری علاقه‌ای به کار ندارند."
ترس از کاهش منافع مادی	برنامه‌ریزی اقتصادی، ضرر مادی، کاهش حقوق، مشخص نشدن مزایا، تغییر همراه ترغیب، تحلیل منفعت-هزینه	"وقتی کارکنان در اجرای یک برنامه احساس کنند مزایایشان کم می‌شود، مقاومت می‌کنند؛ چون برای پول خودشان برنامه‌ریزی کرده‌اند؛" "افرادی که احساس کنند منافعتشان با تغییرات به خطر می‌افتد، مقاومت می‌کنند."
ادراک ناامنی شغلی	به خطر افتادن امنیت شغلی	"... معتقدند تغییر در سیستم باعث می‌شود کار ما از دست برود؛" "اگر امنیت شغلی‌شان بخواد به خطر بیفتد، سعی می‌کنند به هر شکلی شده از تغییر جلوگیری کنند."
هویت‌یابی شغلی	تنزل سمت، تضعیف موقعیت، عدم تغییر جایگاه شغلی	"مقاومت می‌کرد و نمی‌رفت، می‌گفت پستش پایین‌تر است."
ادراک بی‌عدالتی	تقسیم کار نامنصفانه، یکسان دیده شدن، احساس تبعیض	"بعضی کارکنان خیلی سرشان شلوغ است و بعضی دیگر سرشان خلوت است؛ ... این باعث می‌شود آنهایی که سرشان شلوغ است، مقاومت کنند؛" "اگر در سیستم افراد احساس تبعیض کنند، مقاومت ایجاد خواهد شد."
نداشتن مهارت	عدم جبران ضعف‌ها، بلد نبودن کار، ناتوانی	"به این دلیل مقاومت کردم که توانایی انطباق با تغییر را نداشتم؛ یعنی به دلیل نداشتن مهارت این توانایی را نداشتم؛" "نمی‌خواسته تغییر انجام شود، چون مهارتش را نداشته است"
مضمون‌های فرعی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از مصادیق تجارب زنده
انسجام گروهی	هنجار گروهی، گروه‌های غیر رسمی	"بعضی از کارکنان در این سازمان به یک گروه تبدیل شده‌اند و با هم کار می‌کنند. قرار هم نیست سوءاستفاده کنند؛ بلکه به لحاظ سابقه با هم خو گرفته‌اند ... اگر مهره‌ای از این‌ها بخواد در اثر اجرای یک برنامه تغییر جابه‌جا شود، مقاومت می‌کنند."

<p>"اگر شغل معنی‌دار باشد، تغییرات خیلی راحت‌تر اتفاق می‌افتد!"</p> <p>"اگر تغییرات باعث پیشرفت من می‌شود، طبیعتاً همراهی بیشتری می‌کردم!" "اگر جابه‌جایی را با این ذهنیت انجام دهند که می‌خواهیم مهارت‌های شما بالاتر برود، مقاومت‌ها کمتر می‌شود!" "کار برای کارکنان تکراری شده و هیچ تغییری را نمی‌پذیرند!"</p>	<p>گردش شغلی کم، کار تکراری، غنی‌سازی شغلی کم، ندادن بها به توانمندسازی افراد</p>	<p>مدیریت نامطلوب مشاغل</p>
<p>"سیستم باید افراد را در همان رسته‌ای که کار می‌کنند ارتقا دهد؛ نبود مهارت و تسلط بر حوزه کاری جدید، باعث ایجاد مقاومت می‌شود!" "گردش شغلی اگر در حوزه تخصصی خود فرد و برای ارتقای مسئولیت در همان حوزه و حیطة باشد، مقاومتی نخواهد داشت!"</p>	<p>گردش شغلی در حوزه تخصصی، طی نشدن مسیر قانونی، گسستگی رسته کاری</p>	<p>گسستگی کارراهه شغلی</p>
<p>"در دانشگاه ما پست‌ها بر اساس تخصص تعریف نشده است، طبیعتاً مقاومت هم در پی دارد!" "بیشترین مقاومت‌ها از طرف کسانی است که بدون ضابطه وارد دانشگاه شده‌اند!" "چینش‌ها، چینش‌های درستی نبوده است!" "جابه‌جایی‌ها عمدتاً ناکارآمد بوده و باعث مقاومت شده است!"</p>	<p>جذب بدون ضابطه، عدم تطابق بین شغل و شاغل، چینش‌های ناصحیح، جابه‌جایی‌های ناکارآمد</p>	<p>ناشایسته‌سالاری</p>
<p>"در مدیریت ثبات وجود ندارد؛ مدیریت جدید و شروع به تغییرات می‌کند و مقاومت‌ها هم شروع می‌شود!" "متأسفانه وقتی ثبات مدیریت نباشد، در اجرای یک برنامه تغییر مردد هستیم و جدیت به خرج نمی‌دهم!" "مدیر باید نقش نظارتی داشته باشد و به جز تغییرات جزئی، تغییرات وسیعی نباید صورت بگیرد!"</p>	<p>مردد بودن مدیران، عوض شدن تیم با رفتن مدیران، نقش نظارتی مدیر</p>	<p>عدم ثبات مدیریت</p>
<p>"حمایت‌ها به دست فراموشی سپرده می‌شود و این باعث می‌شود که کارکنان هم بی‌خیال برنامه تغییر شوند!" "معمولاً مدیران دنبال این هستند که تحت هر شرایطی کار انجام شود، ولی بی‌گیری آن چنانی انجام نمی‌دهند!"</p>	<p>نگاه به تغییر به‌عنوان یک وظیفه، عدم پی‌گیری، حمایت کم‌رنگ</p>	<p>عدم حمایت جدی مدیریت ارشد از برنامه‌های تغییر</p>
<p>"بخش‌هایی از سازمان بیشتر [از مقاومت] ضربه خورده است که بدون هیچ مطالعه و برنامه‌ریزی صحیحی، تغییرات را اعمال کرده‌اند!" "هر چه مدیریت علمی باشد، مقاومت کمتر می‌شود!" "قبل از پیاده‌سازی این برنامه تغییر، مطالعه کافی روی آن صورت نگرفته است!"</p>	<p>استدلال‌های ناصحیح، مدیریت تجربی، تغییر بدون برنامه‌ریزی، قضاوت بدون شواهد</p>	<p>مدیریت مبتنی بر آزمون و خطا</p>
<p>فرازهایی از مصادیق تجارب زنده</p> <p>"باید جلسات آگاهی برگزار شود و کسانی که در معرض تغییر قرار دارند توجیه شوند!" "اگر مدیریت ... برای کارکنان توجیه کند، موقعی که تغییری بخواهد اعمال شود، مقاومتش از سوی افراد کمتر است!"</p>	<p>مضمون‌های اولیه</p> <p>توجیه نشدن افراد، برگزاری جلسات آگاهی قبل از تغییر، ایجاد سوء تفاهم، بیان دلایل تغییر از سوی مدیریت</p>	<p>مضمون‌های فرعی</p> <p>عدم تبیین چرایی تغییرات از سوی مدیریت</p>
<p>"اگر من مدیر تصمیمی را تکی بگیرم، معمولاً مقاومتش بیشتر است!" "مدیریت ما نسبتاً خشکی است و در تغییرات، نظر شخصی را که تغییرات روی او اعمال می‌شود نمی‌پرسند؛ یعنی تغییرات تحمیلی است!"</p>	<p>تغییرات تحمیلی، مدیریت ضعیف و خشک، عدم نظرخواهی، تغییرات بالا به پایین</p>	<p>کم‌توجهی مدیریت به مشارکت کارکنان در تصمیم تغییر</p>

<p>"اگر یک مدیر قبل از این که کارکنان چیزی را طلب کنند، آن کار را انجام دهد، در کاهش مقاومت تأثیر دارد!"؛ "اگر حسن نیت مدیر برای کارکنان ثابت شود، افراد تغییر را بهتر می‌پذیرند!"؛ "ایجاد یک جو صمیمی در کارکنان و اعتمادسازی باعث کاهش مقاومت می‌شود!"</p>	<p>عدم ایجاد جو صمیمی از سوی مدیر، نبود روابط دوستانه، ثابت نشدن حسن نیت مدیر، کمبود ارتباطات صادقانه</p>	<p>اعتماد اندک کارکنان به مدیریت ارشد</p>
<p>"مقاومت به این خاطر ایجاد می‌شود که افراد فرض را بر این می‌گذارند که کار کردن یا کار نکردن در این دانشگاه یکی است!"؛ "زمانی در کارکنان انگیزه ایجاد می‌شود که بدانند اگر خوب کار کنند، نمره ارزیابی را می‌گیرند؛ ولی وقتی بدانند هر سال این نمره را می‌گیرند، به استقبال تغییرات نخواهند رفت!"</p>	<p>فرم کلیشه‌ای ارزیابی عملکرد، دقیق نبودن معیار ارزیابی</p>	<p>ضعف نظام ارزیابی عملکرد</p>
<p>"اگر برنامه‌های آموزش مفید نباشد، افراد در برابر این برنامه‌ها مقاومت می‌کنند!"؛ "برای کاهش مقاومت، مؤثرترین راه این است که از طریق آموزش این فرهنگ را تقویت کنیم!"؛ "کارمندان در مقابل برگزاری کلاس‌های آموزشی مقاومت می‌کنند ... دلیلش این است که احساس می‌کنند به دردشان نمی‌خورد!"؛ "به آموزش در عمل توجه نشده و فقط به امتیاز آن توجه شده است!"؛ "اصلاً از آموزش بازخورد گرفته نمی‌شود!"</p>	<p>بی کیفیت بودن آموزش‌ها، تقارن کلاس‌ها با ساعات کاری، آموزش‌های نامستمر، عدم نیازسنجی آموزشی، نگاه کاسب‌کارانه به آموزش، عدم بازخورد از کلاس‌ها</p>	<p>ضعف در آموزش منابع انسانی</p>
<p>"چرا مقاومت می‌کنند؟ چون قبلاً قانون‌گریزی رخ داده و کسی چیزی نمی‌گفته است!"</p>	<p>التزام مقطعی به مقررات، نادیده گرفتن مقطعی مقررات</p>	<p>قانون‌سالاری مقطعی</p>
<p>"اگر سازمان تغییر را به‌عنوان اصل در نظر بگیرد، از شدت مقاومت‌ها کم می‌شود!"؛ "در کارکنان فرهنگ تغییر ایجاد نشده!"؛ "در این سازمان زیرساخت‌های پذیرش تغییر وجود ندارد و [اعضا] نمی‌دانند چرا باید تغییرات را بپذیرند!"</p>	<p>نبود مبنای پذیرش تغییر، نپذیرفتن فرهنگ چالشی، تغییر را به‌عنوان اصول در نظر گرفتن</p>	<p>عدم نهادینگی فرهنگ تغییر مستمر</p>
<p>"بسیاری از مواقع شاید مقاومتی که ایجاد می‌شود، برخاسته از اطلاع‌رسانی‌های ناقص است!"؛ "اگر کارکنان با اهداف سازمان بیگانه نباشند، مقاومت کاهش می‌یابد!"؛ "اگر اطلاع‌رسانی شفاف در سیستم صورت نگیرد، افراد مدام خود را مقایسه می‌کنند و شروع به مقاومت می‌کنند!"</p>	<p>اطلاع‌رسانی شفاف، فراهم شدن آمادگی ذهنی</p>	<p>ضعف اطلاع‌رسانی</p>
<p>فرازهایی از مصادیق تجارب زنده</p> <p>"گروه‌های ذی‌نفع مثل ... همه روی مدیر سلطه دارند و برنامه‌های تغییر را دیکته می‌کنند و بعضی مواقع هم اصلاً نمی‌توان مقاومت کرد!"؛ "آقای ... گفته فلانی وارد دانشگاه بشود؛ [این فشارها] مقاومت ایجاد می‌کند!"</p>	<p>مضمون‌های اولیه</p> <p>گروه‌های ذی‌نفع، القاء خواسته‌های بیرونی به مدیر</p>	<p>مضمون‌های فرعی</p> <p>فشارهای بیرونی</p>
<p>"قانون خوب نوشته نمی‌شود و تبصره‌ها قابل تفسیر هستند؛ اگر قرار باشد تفسیر بر اساس سلايق باشد، در نحوه اجرا باعث مقاومت می‌شود!"؛ "بعضی مواقع بخش‌نامه‌های غیر کارشناسانه می‌آید و ما در مقابل آن مقاومت می‌کنیم!"؛ "مجریان، تغییر را جدی نمی‌گیرند؛ چون قانون دائم تغییر می‌کند و برنامه‌ریزی‌ها بلا تکلیف هستند!"</p>	<p>بخش‌نامه‌های غیر کارشناسانه، تغییر در تغییر، تفسیر سلیقه‌ای</p>	<p>ضعف مقررات ابلاغی</p>

جدول ۳. گونه‌های مقاومت در برابر تغییر

گونه‌ها	مضمون‌های اصلی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از برخی تجارب زنده
	کارمندان قدیمی	قدیمی‌ها	"وقتی به کارمندان قدیمی گفته می‌شود ورودی و خروجی خودتان را ثبت کنید، می‌گویند ما کارمند قدیمی هستیم ... دیگر این کارها را انجام نمی‌دهیم."
	مقاومت اعتراضی	خود را بالاتر دانستن، ایجاد توقع، حق به جانب دانستن، تثبیت امنیت شغلی	"من اصلاً مدیران جدید را به رسمیت نمی‌شناسم!؛ اگر تصمیماتی گرفته شود که از پختگی لازم برخوردار نباشد، خیلی راحت به خودشان می‌گویم و اگر باز تکرار کنند، پیش معاونین یا رئیس می‌روم."
ستادی‌های پیشکسوت	تشکیل ائتلاف‌های غیررسمی	سابقه حضور بالا، گردهمایی غیررسمی	"این دوره که شورای صنفی، می‌خواست اعضایش مشخص شود، کارکنان قراردادی تعدادشان بیشتر شد. افرادی که سابقه بیشتری داشتند مقاومت می‌کردند ... دنبال این بودند تا دوباره انتخابات انجام شود."
	مقاومت پنهانی	پاسخگو و شفاف نبودن، نامه نوشتن	"به رئیس دانشگاه یا شورای صنفی نامه می‌نویسند؛" "خودشان را دست بالا می‌گیرند و خیلی پاسخگو نیستند."
	مقاومت هیجانی	آه و افسوس، سرخوردگی	"من ... با این دانشگاه پیر شده‌ام. نگاه به گذشته خودم که می‌کنم چیزی جز آه و افسوس برابم باقی نمانده است. یک سری نیازهای شخصی دارم که دانشگاه قادر به درک آنها نیست ... سرخورده شده‌ام."
	ارزشمند بودن سوابق	تأکید بر استفاده از تجربه قدیمی‌ها	"باید افرادی که قدیمی‌ترند را جمع کنیم و مسئله را به شور بگذاریم ... تا تصمیمات پذیراتر باشند؛" "شخصی که پانزده سال سابقه کار دارد، نمی‌تواند ببیند رئیسش پنج سال سابقه کار دارد. این خودش مقاومت ایجاد می‌کند."
گونه‌ها	مضمون‌های اصلی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از برخی تجارب زنده
	کارمندان جدید	نسل جدید، کارمندان تازه‌وارد	"نیروهای قراردادی هستند؛" "تازه‌واردند."
ستادی‌های نوپا	عدم اعتراض فردی	عدم امنیت شغلی، به خطر افتادن منافع	"امنیت شغلی پایین‌تر و حرف‌شنوی بیشتری دارند؛" "نیروی تازه‌کار وقتی که وارد سازمان می‌شود، شما هر جور فشاری که روی آن بگذارید می‌پذیرد؛" "وقتی به ثبات رسید، اعتراض را بیان می‌کند."
	مقاومت شناختی	دوسوگرایی، ضوابط تغییر، ذهنیت منفی	"تغییر را قبول ندارند ولی چون امنیت شغلی ندارند، اعتراض نمی‌کنند و شرایط را می‌پذیرند."
	اعتراض جمعی	منافع گروهی، کثرت جدیدی‌ها	"نوی جلسه صحبت شد که قراردادی‌ها باید بروند. آن قدر به مدیریت فشار آوردند که الان همه آنها سر کار هستند؛" "چون تعدادشان زیاد است، راحت اعتراض می‌کنند."
ستادی‌های وابسته	شرکتی‌ها	نیروهای شرکتی‌های پیمانکاری	"نوی شرکت‌های طرف قرارداد دانشگاه کار می‌کنند؛" "خدماتی‌ها، تأسیساتی‌ها، بچه‌های فضای سبز و ..."
	مقاومت خرابکارانه	آسیب زدن به افراد و اموال	"کولرهای دانشکده‌ها را خاموش نمی‌کنند؛ به ماشین مدیران دانشگاه آسیب می‌زنند."

هیئت علمی‌ها	اساتید، اعضای هیئت علمی	"اعضای هیئت علمی استدلال می‌کنند که چون ما پذیرفته‌ایم که بیاییم در این دانشگاه تدریس کنیم، حالا دیگر شما این قدر سخت‌گیری نکنید."
صفی‌ها	مقاومت اعتراضی	تقاضای بیشتر، شأن خود را بالاتر دانستن، مقایسه با اساتید دیگر دانشگاه‌ها
عدم مقاومت خرابکارانه	مشارکت در تغییر، اعتماد سازمان به آنها، اعمال تغییر از سوی خود آنها	"در جلسات به صورت علنی اعتراض می‌کنند و خیلی راحت و رک خواسته‌های خودشان را مطرح می‌کنند!" "خودشان را با اساتید دانشگاه‌های بزرگ‌تر مقایسه می‌کنند." "مدیر گروه‌ها را خودشان انتخاب می‌کنند!" "حق تصمیم دارند؛ چون رئیس و معاونان خودشان هیئت علمی هستند به آنها اعتماد دارند و به آنها میدان می‌دهند."

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در راستای پاسخ به پرسش‌های پژوهش، طبق تجارب کارکنان این دانشگاه، چنین دریافت شد که شش دسته عوامل در بروز مقاومت کارکنان دانشگاه در برابر تغییر، اثرگذارند:

**عوامل فردی:** شامل یکنواخت‌طلبی، کوتاه‌اندیشی، ترس از عدم اطمینان، بی‌علاقگی به کار، ترس از کاهش منافع مادی، ادراک ناامنی شغلی، هویت‌یابی شغلی، ادراک بی‌عدالتی و نداشتن مهارت.

در همین راستا، پیش‌تر ارگ (۲۰۰۳) در مطالعه خود عادت برخی کارکنان را به وضع موجود و شیوه‌های جاری کار (یکنواخت‌طلبی) و تلاش بعضی را برای فرار از تلاش‌های مورد انتظار و پیامد تغییر (کوتاه‌اندیشی)، از جمله ویژگی‌های شخصیتی مقاومت در برابر تغییر برشمرده بود. وانگهی، گاه مقاومت به سبب ترس از ناشناخته‌ها و آینده غبارآلود، مبهم و نامطمئن است. به زعم زندر (۱۹۵۰)، ابهام در تبعات تغییر، یکی از ریشه‌های مقاومت است و واکنش هیجانی افراد را در پی دارد. کنتز (۱۹۸۵)، نیز یکی از دلایل مقاومت هیجانی را عدم اطمینان فراروی کارکنان می‌داند. به‌طور خاص، ترس از کاهش منافع مادی یا امنیت شغلی و یا مخدوش شدن هویت شغلی فرد، از جمله عوامل فردی هستند که موجب مقاومت و به‌ویژه مقاومت هیجانی افراد می‌شوند؛ زیرا دلهره ناشی از ضرر محتمل مترتب بر تغییر، از جمله دلایل مقاومت هیجانی است (Gersick, 1991). به تعبیر کشمن (۱۹۹۸)، مقاومت نوعی دفاع در برابر ترس از ضرر است؛ به‌نحوی که اگر انسان احساس کند تغییر موجب زوال داشته‌ها و موقعیت فعلی‌اش می‌شود، توانمندی‌های خود را در مسیر حرکت به سوی آینده‌ای ناشناخته محدود می‌کند؛ البته بر اساس رویکرد سیاسی به پدیده مقاومت، منشأ هرگونه تغییری در سازمان، تلاش برای کسب منافع شخصی یا گروهی است (Bowen, 1977)؛ لذا کسانی که منافع و قدرت آنها در اثر تغییر تهدید می‌شود، برای حفظ وضع موجود تدافعی عمل می‌کنند (Cummins & Worley, 2005)؛

بنابراین ترس از کاهش منافع فردی، می‌تواند در قالب نظری رویکرد سیاسی به مقاومت در برابر تغییر نیز مشاهده شود. شاید از همین روست که ادراک بی‌عدالتی نیز یکی دیگر از عوامل فردی مؤثر در مقاومت در برابر تغییر در سازمان مورد مطالعه شناسایی شده است؛ زیرا دست‌کم ادراک بی‌عدالتی توزیعی برآمده از دل تغییر، ادراک جابه‌جایی منافع را نزد افراد در پی خواهد داشت. بی‌علاقگی به کار نیز یکی دیگر از عوامل فردی است که دست‌کم باعث مقاومت هیجانی و گاه مقاومت رفتاری افراد می‌شود. عضو سازمان که دل در گرو کار خود ندارد، انگیزهٔ انجام آن دسته از تغییراتی را که مجرای اجرایی آنها شغل و وظایف شغلی فرد است، ندارد. نداشتن مهارت نیز همین طور است؛ یعنی اگر کارکنان توانمندی انجام آن‌چه را که در وضعیت جدید باید انجام دهند، نداشته باشند، در برابر تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهند؛ البته از همین خانواده (اثرگذاری عامل مهارت در مقاومت) و هم عرض آن، لارنس (۱۹۵۴)، در پژوهش خود چنین دریافته بود که گاه مقاومت‌کنندگان، به سبب بی‌استفاده ماندن مهارت‌هایشان در اثر تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهند؛ همچنین پژوهش نشان داد بعضی از اعضای سازمان مورد مطالعه، خود را با جایگاه شغلی که در آن قرار گرفته‌اند، تعیین هویت می‌کنند؛ بنابراین آن دسته از تغییراتی که سبب مخدوش شدن جریان هویت‌یابی شغلی افراد شود نیز مقاومت را در پی خواهد داشت.

**عوامل گروهی:** چه بسا بعضی گروه‌ها در قبال تغییری که در یکی از اعضای آن اثر نامساعد ادراک‌شده‌ای دارد، مقاومت کنند و این به سبب انسجام گروه است. در همین رابطه، کچ و فرنچ (۱۹۴۸) بر این ادعا بودند که رفتارهای مقاومت‌آلود در اثر واکنش فرد به ناکامی و نیز در اثر نیروی قوی اعمال‌شده از سوی گروه شکل می‌گیرند. زندر (۱۹۵۰) نیز نادیده‌گرفته‌شدن هنجارهای گروه را در اثر تغییر، از جمله عوامل اثرگذار در مقاومت می‌داند.

**عوامل شغلی:** مدیریت نامطلوب مشاغل، گسستگی کارراههٔ شغلی و ناشایسته‌سالاری آن دسته از عوامل شغلی هستند که طبق یافته‌های پژوهش در مقاومت کارکنان در سازمان مورد مطالعه اثر می‌گذارند. طراحی مجدد شغل، غنی‌سازی شغل، گردش شغلی و مصادیقی از این دست، از جمله مواردی هستند که مستلزم مدیریت مطلوب مشاغل برای کاهش مقاومت در برابر تغییر هستند. مضاف بر اینکه اگر کارراهه شغلی به‌درستی طی نشود و در تجارب کاری فرد گسستگی به‌وجود آید، باعث بروز مقاومت می‌شود؛ همچنین گزینش و استخدام در دانشگاه مورد مطالعه، مشکلی است ساختاری که از نداشتن برنامه‌ریزی صحیح در این رابطه ناشی می‌شود. هر چه قدر زیرسیستم مربوط به سمت برگزیدن نیروهای شایسته، متعهد و متخصص و نیز تطبیق شغل و شاغل حرکت کند، از میزان مقاومت کاسته خواهد شد؛ اما اگر روابط جایگزین ضوابط شود و



برنامه‌ریزی صحیحی صورت نگیرد، باعث بروز مقاومت می‌شود. علاوه بر ضعف شایسته‌گزینی، ضعف در شایسته‌گماری نیز رکن دوم ناشایسته‌سالاری دانشگاه مورد مطالعه محسوب می‌شود که بروز مقاومت در سازمان را در پی دارد؛ یعنی اگر حتی در فرآیند شایسته‌گزینی دقت عمل صورت بگیرد و افراد متعهد جذب شوند؛ اما این افراد سر جای خود نباشند، نبود تناسب بین تخصص و شغل افراد باعث ایجاد مقاومت می‌شود. این هر سه عامل شغلی، موجب سلب انگیزش کارکنان می‌شود و قدم گذاشتن آنها را به وادی ناکامی فراهم می‌سازد و بعد از آن دست‌کم مقاومت هیجانی در برابر تغییر چیز دور از انتظاری نخواهد بود. همان‌طور که لارنس (۱۹۵۴) نیز اذعان نموده بود، منشأ مقاومت در اغلب اوقات، بی‌توجهی به ویژگی‌های اجتماعی تغییر از ناحیه اعمال‌کنندگان تغییر است.

**عوامل مدیریتی:** شامل بی‌ثباتی مدیریت، عدم حمایت جدی مدیریت ارشد از برنامه‌های تغییر، مدیریت مبتنی بر آزمون و خطا، عدم تبیین چرایی تغییرات از سوی مدیریت و کم‌توجهی مدیریت به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری.

ناپایداری و بقای نامستمر مدیریت ارشد در سازمان مورد مطالعه، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر دامن زده است؛ زیرا این عامل مدیریتی سبب می‌شود که نه مدیریت ارشد تغییرات بلندمدت را جدی بگیرد و نه کارکنان؛ این مسئله به‌ویژه درباره آن دسته از کارکنانی که چندان تعهدی در قبال تغییر و البته خود سازمان ندارند، بیشتر می‌تواند صدق کند؛ همچنین گاه مدیران ارشد سازمان آن‌طور که باید و شاید از برنامه‌های تغییر حمایت نمی‌کنند و در قبال اجرای آنها جدیت، پشتکار و پی‌گیری لازم را ندارند. همین عامل سبب می‌شود تا مظاهری از مقاومت کارکنان در برابر تغییر ظهور یابد. به علاوه، تصمیم‌گیری به روش متداول سعی و خطا، تبعیت نکردن از فنون علمی تصمیم‌گیری و نیز اخذ تصمیم‌های خلق‌الساعه در سازمان باعث به‌وجود آمدن مقاومت در بعضی افرادی می‌شود که از برنامه‌های تغییر تأثیر می‌پذیرند. به علاوه، تغییر ناگهانی بدون هرگونه تبیین چرایی و پیامدهای آن از سوی مدیریت سازمان و کم‌توجهی مدیریت به مشارکت کارکنان در تصمیمات تغییر و عدم ایجاد حس مشارکت در آنها نیز می‌تواند مقاومت کارکنان را در پی داشته باشد. این با یافته مطالعه کچ و فرنچ (۱۹۴۸) سازگار است؛ آنها متوجه شدند کارکنانی که در طراحی و اجرای تغییرات مشارکت دارند، مقاومت کمتری در مقابل تغییر نسبت به دیگر گروه‌ها از خود نشان می‌دهند. به تعبیر زندر (۱۹۵۰)، یکی از عوامل مقاومت‌زا این است که کارکنان حق اظهارنظر درباره تغییر نداشته و مجبور باشند به آن تن دهند.

**عوامل سازمانی:** شامل اعتماد اندک کارکنان به مدیریت ارشد، ضعف نظام ارزیابی عملکرد، ضعف اطلاع‌رسانی، ضعف در آموزش منابع انسانی، عدم نهادینگی فرهنگ تغییر مستمر و قانون‌سالاری مقطعی.

نبود یا کمبود اعتماد بین کارکنان و مدیریت ارشد سازمان، در مقاومت نقش بسزایی دارد، چون ممکن است کارکنان روند تغییرات را به نفع خود یا سازمان ادراک نکنند؛ همچنین اگر ارزیابی عملکرد صوری و تشریفاتی باشد، سبب می‌شود تغییرات در سازمان با استقبال کارکنان روبرو نشود؛ زیرا آنها انتظار ندارند که با اینچنین نظام ضعیف ارزیابی عملکردی، نتیجه تلاششان سنجیده و تقدیر شود؛ بلکه برعکس، اگر از انجام آن سر باز زنند یا در آن اهمال کنند، برایشان مشکلی پیش نخواهد آمد. از طرف دیگر، هرچه در سازمان ارتباطها گسترده و باز و اطلاع‌رسانی شفاف باشد، از میزان مقاومت‌ها خواهد کاست. این عامل، زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که برنامه تغییر فراگیر باشد و همه سازمان را درگیر کند. ضعف در اطلاع‌رسانی باعث می‌شود تغییر با ابهام همراه باشد و ابهام نیز مقاومت‌زا است.

از دیگر عوامل سازمانی مقاومت‌آفرین، بی‌استفاده ماندن مهارت‌ها و توانایی‌های افراد، ضمن اجرای برنامه تغییر است. برای توانمندسازی و افزایش مهارت افراد، آموزش امری ضروری است؛ اما در سازمان مورد مطالعه، افراد حتی در برابر کارگاه‌های آموزش ضمن خدمت نیز مقاومت می‌کنند. بی‌کیفیت بودن آموزش‌های ضمن خدمت، تقارن کلاس‌های آموزشی با ساعات کاری، آموزش‌های نامستمر، عدم نیازسنجی آموزشی، نگاه کاسب‌کارانه به آموزش و عدم بازخورد از کلاس‌های آموزشی از جمله دلایل مقاومت افراد در برابر دوره‌های آموزشی بودند. وقتی نظام آموزش در سازمان ضعیف باشد، نمی‌توان انتظار داشت افراد آمادگی و مهارت لازم را برای اجرای برخی از تغییرات جدید کسب کنند و نداشتن مهارت نیز به نوبه خود در افزایش مقاومت اثر دارد؛ همچنین، نهادینه‌نشدن فرهنگ تغییر مستمر یکی از علل بروز زمینه‌های مقاومت کارکنان هنگام اعمال تغییر است؛ به زعم مشارکت‌کنندگان پژوهش، اگر در دل فرآیند جامعه‌پذیری به این مهم اهتمام ورزیده می‌شد، هر آینه مقاومت کمتر بروز می‌یافت؛ به عبارت دیگر از آنجاکه اهمیت و ضرورت موضوع تغییر برای افراد هنگام استخدام از طرف سازمان مشخص نمی‌شود، آنها بر این تصورند که تا آخر دوره کاری باید یک کار دائمی و ثابت انجام دهند؛ در نتیجه هنگامی که تغییری در سازمان صورت می‌گیرد، مقاومت می‌کنند.

قانون‌سالاری مقطعی نیز یکی دیگر از عوامل سازمانی ایجادکننده مقاومت در برابر تغییر محسوب می‌شود؛ به این معنی که اگر در یک دوره مدیریتی، قانون فصل‌الخطاب مدیریت سازمان باشد و سپس در دوره‌ای دیگر بنا به دلایلی از جمله عوض شدن تیم مدیریتی، قانون ناقص اجرا شود یا اصلاً اجرا نشود، منجر به بروز مقاومت می‌شود؛ زیرا کارکنان دچار سردرگمی

و بی‌اعتمادی در قبال جریان تغییر می‌شوند.

**عوامل محیطی:** این دسته از عوامل، خارج از کنترل مدیریت سازمان هستند و در محیط بیرونی سازمان ریشه دارند. فشارهای بیرونی و ضعف مقررات ابلاغی دو عامل محیطی هستند که بر پایه یافته‌های پژوهش، در مقاومت کارکنان سازمان مورد مطالعه اثر دارند. عامل فشارهای بیرونی را معمولاً آن دسته از اعضای سازمان ادراک می‌کنند که با محیط سازمان مواجهه بیشتری دارند، از جمله مدیران ارشد سازمان. وقتی محیط بیرونی، تغییری را طلب می‌کند که منافع سازمان یا بعضی افراد درون آن را به خطر می‌اندازد، امکان بروز مقاومت وجود دارد؛ همچنین گاه پاره‌ای از مقرراتی که از بیرون برای اجرا به سازمان ابلاغ می‌شوند، مقاومت‌برانگیز هستند؛ یعنی از آنجاکه به زعم کارکنان سازمان مورد مطالعه، کار کارشناسی روی آنها صورت نگرفته، بعضاً قابل تفسیر هستند و گاه دائم‌التغییر؛ در نتیجه گاه در افرادی که قصد اجرای آنها را دارند، مقاومت ایجاد می‌کنند.

طبق یافته‌ها مشخص شد چهار گونه اصلی مقاومت در کارکنان دانشگاه مورد مطالعه وجود دارد: **ستادی‌های پیشکسوت:** آن دسته از کارمندان قدیمی دانشگاه هستند که احساس خودارزشمندی دارند و به مرور زمان توقعاتی در آنها ایجاد شده است که به سبب آن هر کاری را در شأن خود نمی‌بینند و به پذیرش هر تغییری تن نمی‌دهند. این افراد همچنین از نظر امنیت شغلی در سازمان از موقعیت تثبیت‌شده‌ای برخوردارند و در نتیجه یکی از عرصه‌های ظهور مقاومت آنها، اظهار علنی اعتراض است. اکثر<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) این گونه مقاومت را رفتاری آگاهانه و آشکار می‌داند. ستادی‌های پیشکسوت به سبب این که سال‌های سال در سازمان حضور داشته‌اند یک سری ائتلاف‌ها و گروه‌های غیررسمی نیز بین خود تشکیل داده‌اند و گاه سعی می‌کنند موضوع تغییر را از این طریق حل و فصل کنند. سوابق و تجارب کاری برای آنها ارزش محسوب می‌شود و هر کجا نادیده گرفته شود، با تغییر همراهی نمی‌کنند؛ البته آن دسته از کارمندان قدیمی که در سازمان پشتوانه خاصی ندارند یا پاسخگو و شفاف نیستند، به نوعی مقاومت پنهانی دست می‌زنند. اکثر (۱۹۹۳) پیش‌تر به وجود مقاومت رفتاری پنهان اشاره کرده بود. این افراد از طریق نوشتن نامه بی‌نام به رئیس، انعکاس حرف دل خود به شورای صنفی و مانند آنها این نوع مقاومت خود را بروز می‌دهند. آن عده‌ای هم که نتوانند هیچ کدام از مقاومت‌های رفتاری یاد شده را انجام دهند، به سبب ناکامی دچار مقاومت هیجانی می‌شوند.

**ستادی‌های نوپا:** نسل پس از کارمندان قدیمی هستند که به تدریج وارد سازمان شده‌اند و اغلب نیروهای استخدام قراردادی هستند. اگر تغییرات سازمانی منافع فردی ستادی‌های نوپا را تهدید کند، از آنجاکه در سازمان از امنیت شغلی برخوردار نیستند، به مقاومت رفتاری از نوع اعتراض فردی دست نخواهند زد. آنها به دلیل آگاهی از تبعات منفی تمرد از اجرای تغییر، آن را انجام می‌دهند. آنها در این حالت، به تعبیر پایدریت (۲۰۰۰)، دچار نوعی دوسوگرایی می‌شوند؛ یعنی اگرچه طبق ضوابط تغییر عمل می‌کنند، به لحاظ شناختی برخی تغییرات را قبول ندارند؛ لیکن اگر تغییر، منافع گروهی آنها را تهدید کند، چون از کثرت برخوردارند، تلاش می‌کنند با فشار آوردن بر مدیریت، از اعمال آن جلوگیری کنند و این نوعی مقاومت خرابکارانه جمعی است.

**ستادی‌های وابسته:** دانشگاه برای کاستن از حجم کاری خود، قسمتی از کارهای خود را برون‌سپاری می‌کند و به پیمانکار می‌سپارد؛ از قبیل فضای سبز، خدمات، سلف سرویس و تأسیسات. به این نیروها، نیروهای شرکتی گفته می‌شود و ستادی‌های وابسته اطلاق می‌شوند. حقوق و مزایای آنها طبق قانون بر عهده پیمانکار است و دانشگاه هیچ تعهد قانونی در قبال این نیروها ندارد؛ در نتیجه این نیروها از پشتوانه کافی در سازمان برخوردار نیستند. اگر امتیازی از این نیروها سلب شود و یا تغییری صورت بگیرد که باب طبع آنها نباشد، گرایش به مقاومت‌های خرابکارانه در آنها بیشتر دیده می‌شود؛ مثلاً خاموش نکردن کولر بعد از ترک محیط کار یا آسیب رساندن به ماشین مدیران دانشگاه و مانند آنها از اقداماتی است که از ایشان دیده شده است.

**صفی‌ها:** همان اعضای هیئت علمی دانشگاه هستند. چون تقاضا برای این دسته از افراد بیشتر است؛ در نتیجه برای خود شأنی قائل‌اند و جایگاه خود را از بقیه بالاتر می‌دانند؛ از این رو برای این که برای خود حریمی ایجاد کنند، در مقابل بعضی از چیزها که بنا به ادراک آنها با شأنشان در تقابل است، به صورت اعتراضی مقاومت می‌کنند. از طرفی چون سازمان این اعتماد را به آنها کرده است که بیشتر تغییراتی که در حوزه کاری آنها صورت می‌گیرد، توسط خودشان و به‌طور مشارکتی برنامه‌ریزی و اجرا شود، مثلاً خود گروه تعیین می‌کند که چه کسی مدیر گروه باشد، در نتیجه دست کم مقاومت رفتاری در قبال این گونه تغییرات از ناحیه آنها کمتر دیده می‌شود.

از خلال نتایج پژوهش، کاربردهای ضمنی و پیشنهادهای اجرایی زیر ارائه می‌شوند:  
الف) از ظرفیت کارکنان یکنواخت‌طلب و کوتاه‌اندیشی که به لحاظ شخصیتی در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، برای کارهای ساده و یکنواخت استفاده شود؛ حضور آنها در شغل‌هایی که مستمراً به تغییر نیاز دارند، نوآوری بالایی را می‌طلبد و چالشی است، عدول از مدیریت مطلوب مشاغل، کج‌سلیقگی و موجب دردسر است.

ب) مدیریت ارشد دانشگاه تلاش کند نخست ضمن تبیین دقیق چرایی و چگونگی انجام تغییرات، ترس از عدم اطمینان را در کارکنان کاهش دهد. تقویت نظام اطلاع‌رسانی یکی از مواردی است که به تحقق این مهم کمک می‌کند. دوم اینکه مشارکت کارکنان و به ویژه ستادی‌های پیشکسوت را در فرآیند تصمیم‌گیری منتهی به تغییر برانگیزد. این عامل از یک سو باعث افزایش تعهد آنها در قبال تغییر می‌شود و از سوی دیگر، سبب می‌شود به‌نحوی در تصمیم‌ها نقش‌آفرینی کنند که از منافع فردی، امنیت و هویت شغلی خود به‌طور تلویحی مدافعه کنند؛ ضمن اینکه بهره‌گیری از دانش و تجربه کارکنان، شائبه مدیریت مبتنی بر آزمون و خطا را می‌زداید؛ گرچه توصیه می‌شود مدیران برای تصمیم‌گیری بهتر برای انجام تغییر در سازمان و به دور از هر گونه آزمون و خطای مستمر، پیش‌تر ضمن حضور در فرآیند به اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی (از طریق مدیران و کارکنان ارشد با سابقه‌تر یا شرکت در دوره‌های آموزشی)، از شناخت قبلی نسبت به حوزه متبوع خود برخوردار شوند؛ کما اینکه به شرط حفظ شایستگی لازم، ثبات نسبی آنها از بروز این مسئله می‌کاهد. سوم اینکه ضروری است مدیریت آشکارا از تغییرات دیکته شده حمایت و آنها را رصد دائمی نماید.

ج) شایسته است مدیریت منابع انسانی دانشگاه در فرآیند جذب و به‌کارگیری کارکنان، ضمن توجه به اصل شایسته‌سالاری، شایسته‌گماری را نیز در کنار مدیریت مطلوب مشاغل مطمح نظر قرار دهد و از هرگونه جابه‌جایی مکرر افراد به‌نحو نامقتضی که سبب گسستگی کارراهه شغلی آنها می‌شود بپرهیزد؛ زیرا بی‌توجهی به این موارد، گاه بی‌علاقگی کارکنان را به کار سبب می‌شود و بعضاً موجب می‌شود افراد از مهارت لازم برای انجام وظیفه موردنظر در جریان تغییر برخوردار نباشند و لاجرم ناخودآگاه مقاومت کنند؛ همچنین هنگام جذب و طی فرآیند جامعه‌پذیری کارکنان جدید، کوشش‌های آغازین برای نهادینه‌کردن فرهنگ تغییر توسط این مدیریت انجام شود. به علاوه، باید توجه جدی به آموزش کارکنان و رفع نواقص آن (بی‌کیفیت بودن آموزش‌های ضمن خدمت، تقارن کلاس‌های آموزشی با ساعات کاری، آموزش‌های نامستمر، عدم نیازسنجی آموزشی، نگاه کاسب‌کارانه به آموزش و عدم بازخورد از کلاس‌های آموزشی) با جدیت تمام در دستور کار این مدیریت قرار گیرد.

د) هر گونه تغییری از ناحیه مدیریت دانشگاه باید ضمن توجه دقیق به منافع دانشگاه، حتی‌الامکان با انسجام گروه‌های درون دانشگاه مغایر نباشد.

ه) مدیریت ارشد دانشگاه باید تمام تلاش خود را برای اعتمادسازی میان خود و کارکنان به‌کار گیرند. آنها باید بدانند قانون‌سالاری مستمر، تقویت نظام ارزیابی عملکرد و تلاش برای اجرای اعمال تغییرات منصفانه، از جمله مواردی هستند که می‌تواند ضمن زدودن ادراک بی‌عدالتی از یک سو، اعتماد به مدیریت ارشد را نیز در بلندمدت افزون کند.

و) اگر چه فشارهای محیطی و ضعف مقررات ابلاغی مستقیماً خارج از کنترل مدیریت دانشگاه است، دست‌کم می‌توان با تبیین مکتوب و گاه شفاهی ضعف‌های این مقررات یا مخاطرات ناشی از فشارهای بی‌منطق بیرونی و تبعات منفی آن برای مسئولان ذی‌ربط، به انجام اصلاحات لازم و بهبود شرایط امیدوارتر بود.

این پژوهش در چارچوب محدودیت‌های زیر انجام شد:

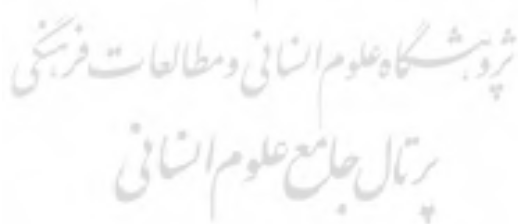
- انجام پژوهش در یک دانشگاه و نه دیگر سازمان‌ها یا مجموعه سازمان‌ها؛  
 - بهره‌گیری از راهبرد پژوهشی پدیدارشناسی با توجه به نقدهای روش‌شناختی عام معطوف به مطالعه‌های کیفی و نقدهای خاص به این راهبرد.

نظر به محدودیت‌های ذکرشده، برای پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

- انجام پژوهش‌های آزمایشی در قلمرو مکانی پژوهش و بررسی مقایسه‌ای میزان مقاومت قبل و بعد از اعمال تغییرات در عوامل مقاومت‌زای شناسایی‌شده در این پژوهش؛

- انجام پژوهش در قلمرو مکانی دیگر و مقایسه یافته‌ها؛

- انجام پژوهشی کمی و چند سطحی برای بررسی پویایی‌های ارتباط‌های میان عوامل ایجادکننده مقاومت که از این پژوهش استخراج شدند.



## منابع

۱. دانایی‌فرد، حسن؛ کاظمی، سید حسین (۱۳۸۹). پژوهش‌های تفسیری در سازمان استراتژی‌های پدیدارشناسی و پدیدارنگاری، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.
۲. صلواتی، عادل؛ باغبانیان، مصطفی؛ زندی، رزان (۱۳۹۲). فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۱۲، ۷۳-۴۹.
۳. هادوی‌نژاد، مصطفی؛ تمدن، سجاد (۱۳۹۳). شناسایی صفات شخصیتی مقاومت رفتاری در برابر تغییر: مطالعه‌ای پدیدارشناختی، *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۵، ۱۸۹-۱۵۷.
۴. هادوی‌نژاد، مصطفی؛ خائف‌الهی، احمدعلی؛ علیزاده ثانی، محسن (۱۳۸۸). سیاست‌پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۶، ۱۳۷-۱۱۹.
۵. هادوی‌نژاد، مصطفی؛ عبادی، فاطمه (۱۳۹۳). نفاق مدیریت ارشد و مقاومت کارکنان در برابر تغییر: تبیین نقش میانجی اعتماد به مدیریت ارشد سازمان، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۱۲، ۷۱-۴۹.
6. Amiot, C., Terry, D., Jimmieson, N., & Callan, V. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32(4), 552-74.
7. Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
8. Ashforth, B.E. & Mael, F.A. (1998). The power of resistance: Sustaining valued identities. In Kramer R.M. & Neale M.A. (Eds.), *Power and influence in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 89-120.
9. Bovey, W.H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-82.
10. Bowen, D.D. (1977). Value dilemmas in organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 13(4), 543-56.
11. Brower, R.S. & Abolafia, M.Y. (1995). The structural embeddedness of resistance among public managers. *Group and Organization Management*, 20(2), 149-66.
12. Cashman, K. (1998). *Leadership from the inside out*. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.
13. Choi, M., & Ruona, W. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73.
14. Coch, L. & French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512-32.
15. Cresswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Lincoln: Sage, London.
16. Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson.
17. Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization development and change*. Mason, OH: Thomson South-Western.
18. Dent, E.B. & Goldberg, S.G. (1999). Challenging resistance to change. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 35(1), 25-41.

19. Diekelmann, N., Allen, D. & Tanner, C. (1989). The NLN criteria for the appraisal of baccalaureate programs: A critical hermeneutic analysis. In. New York: Natl League for Nursing, 11-34.
20. Erwin, D.G. & Garman, A.N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
21. Gersick, C.J.G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
22. Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: Evidence from an Italian context. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812-29.
23. Glaser, B.G. (1978). Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory. CA: Sociology Press Mill Valley.
24. Isern, J. & Pung, C. (2007). Harnessing energy to drive organizational change, *McKinsey Quarterly*, 1, 1-4.
25. Kanter, R.M. (1985). Change-Master skills: What it takes to be creative. New York: McGraw-Hill.
26. Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-97.
27. Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
28. Lawrence, P.K. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32(3), 49-57.
29. Lewin, K. (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers. New York: Harper & Row.
30. Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment, and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.
31. Ljaz, S., & Vitalis, A. (2011). Resistance to organizational change: Putting the Jigsaw together. *International Review of Business Research Papers*, 7(3), 112-21.
32. Morgan, G. (1997). Images of organization. CA: Sage Publications, Thousand Oaks.
33. Msweli-Mbanga, P., & Potwana, N. (2006). Modelling participation, resistance to change, and organizational citizenship behaviour: A South African case. *South African Journal of Business Management*, 37(1), 21-9.
34. O'Connor, C.A. (1993). Resistance: The repercussions of change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(6), 30-6.
35. Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Asychology*, 88(4), 680-92.
36. Paterson, J.M. & Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests on an AET-based model. *Motivation and Emotion*, 26(1), 83-103.
37. Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A Multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management*, 25(4), 783-94.
38. Pinto, J. (1996). Power and politics in project management. Newton Square, PA: Project Management Institute Headquarters.



39. Prochaska, J., Prochaska, J., & Levesque, D. (2001). A transtheoretical approach to changing organizations, *Administration and Policy in Mental Health*, 28(4), 247-61.
40. Shapiro, D.L., Lewicki, R.J., & Devine, P. (1995). When do employees choose deceptive tactics to stop unwanted organizational change? A relational perspective. *Research on Negotiation in Organizations*, 5, 155-84.
41. 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.
42. Smollan, R.K. (2011). The multi-dimensional nature of resistance to change. *Journal of Management & Organization*, 17(6), 828-49.
43. Spreitzer, G.M. & Quinn, R.E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(4), 237-61.
44. Thomas, R. & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322-31.
45. Trader-Leigh, K.E. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 138-55.
46. Watson, T.J. (1982). Group ideologies and organizational change. *Journal of Management Studies*, 19(3), 259-75.
47. Yılmaz, D., & Kılıç, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *International Association of Social Science Research*, 1, 14-21.
48. Zander, A.F. (1950). Resistance to change: Its Analysis and Prevention. *Advanced Management*, 4(5), 9-11.

