

نفاق مدیریت ارشد و مقاومت کارکنان در برابر تغییر:

تبیین نقش میانجی اعتماد به مدیریت ارشد سازمان

مصطفی هادوی نژاد*

استادیار دانشگاه ولی عصر (عج)

فاطمه عبادی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه ولی عصر (عج)

چکیده

مسئله مقاومت کارکنان در برابر تغییر و ضرورت شناسایی عوامل اثرگذار در آن به منظور مدیریت آنها، نقش مهمی در مدیریت تحول سازمانی دارد. در پژوهش حاضر به بررسی تأثیر نفاق مدیریت ارشد در مقاومت کارکنان در برابر تغییر، ضمن تبیین نقش اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان پرداخته شده است. به این منظور، نمونه‌ای 323 نفری از کارکنان سازمان-های دولتی شهر رشت به صورت تصادفی انتخاب، و پرسشنامه‌هایی برای بررسی متغیرهای پژوهش، که روایی و پایایی آنها نیز آزمون شده بود، توسط آنها تکمیل شد. برای آزمون فرضیات پژوهش، نخست با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش برآورد و آزمون شدند؛ سپس از طریق فن رگرسیون چندگانه، داده‌ها به مدل‌های معادله ساختاری برازش شدند. نتایج، به تأیید روابط مدل در سطح اطمینان 99 درصد و نیز تأیید نقش میانجی اعتماد انجامید. به این ترتیب، مشخص شد نفاق مدیریت ارشد سازمان در اعتماد کارکنان به ایشان اثری منفی و اعتماد نیز به عنوان متغیر میانجی اثری کاهنده در مقاومت در برابر تغییر دارد.

کلید واژه ها: نفاق، نفاق مدیریت، مقاومت در برابر تغییر، اعتماد

hadavinejad@vru.ac.ir

* نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: 1393/12/6

تاریخ دریافت: 1393/4/1

Top management's hypocrisy and employee's resistance to change: Explaining the mediating role of trust to top management

Mostafa Hadavinejad

Assistant Professor of Vali-e-Asr
University

Fatemeh Ebadi

Public Management M.Sc. of Vali-e-Asr
University

Abstract

Employee's resistance to change and the need to recognize its affecting factors in order to manage it has an important role in organizational development management. This study has examined the impact of top management's hypocrisy on employee's resistance to change and investigates mediating role of employees' trust to top management. Based on the research variables, a questionnaire was designed and tested to assure its validity and reliability, and distributed among 323 employees of public organizations in the city of Rasht. In order to examine research hypotheses, confirmatory factor analysis was used and measurement models were estimated followed by multiple regression analysis to examine the fitness of data to structural equation models. Results of data analysis confirmed the relations among model's variables and mediating role of trust. As a result, it became clear that in at 99 percent of confidence level, top management's hypocrisy has a negative impact on employee's trust to top management and in turn, trust has a declining role in employee's resistance to change.

Key words: Hypocrisy, Manager's hypocrisy, Resistance to change, Trust.

مقدمه

امروزه یکی از مسائل بزرگی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند، مقاومت در برابر تغییر است، که در مسیر اجرای تغییرات سازمانی، مشکل آفرین می‌شود (Keen, 1981). تغییر در سازمان، معمولاً واکنش مقاومت‌آمیز کارکنان را با خود به دنبال دارد (Kerr, 1993). بر همین اساس، پژوهش‌های گوناگونی بررسی و شناسایی عوامل موجد و یا بسترساز این پدیده رفتاری را در سازمان، کانون مطالعات خود قرار داده‌اند. از جمله عواملی که احتمال می‌رود مقاومت کارکنان را در برابر تغییر تحت تأثیر قرار دهد، اعتماد است؛ کاهش اعتماد، اجرای تغییر را برای مدیران با مشکل مواجه می‌کند (Brockner, Siegel, Daly, Tyler & Martin, 1997). به دیگر سخن، همچنان که افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان، پذیرش تغییر از سوی کارکنان را به دنبال دارد، کاهش آن نیز می‌تواند در روند عملیاتی شدن تغییر خلل و خدشه وارد سازد (Rousseau & Tijoriwala, 1999).

هر رابطه‌ای که از سر اعتماد برقرار شود، به صورت بالقوه آبتن مخاطره و آسیب است (Rempel, Holmes & Zanna, 1985)، و در هر شرایطی نیز امکان شکسته شدن آن وجود دارد (Johnson-George & Swap, 1982). اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان نیز، به عنوان یکی از حوزه‌های سه‌گانه اعتماد (Scott, 1980)، از این قاعده مستثنی نیست. عوامل گوناگونی سبب خدشه‌دار شدن اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان می‌شوند؛ یکی از مولفه‌هایی که انتظار می‌رود به کاهش این اعتماد منجر شود، نفاق مدیریت ارشد سازمان است؛ زیرا نفاق¹ نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد نگرشی خاص را وانمود می‌کند تا نزد دیگران موجه جلوه کند (Gilby, 1979) و دروغ موجبات سلب اعتماد را در ارتباطات بین فردی فراهم می‌آورد. نفاق در سازمان بر سه نوع نفاق سازمانی (ناسازگاری ادراک شده بین قول گذشته و عمل کنونی مدیریت ارشد سازمان)، نفاق روان‌شناختی (تناقض ادراک شده میان گفتار کنونی فرد نزد عموم و فعل یا افعال وی در گذشته) و رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین-فردی (رفتارهای ناهمگون فرد درباره یک موضوع نگرشی واحد که دست کم یکی از آنها از نوع خودشیرینی ادراک می‌شود، با هدف خوب جلوه کردن نزد دیگران برای نفوذ در ایشان) می‌باشد (Hadavinejad, Danaeifard, Azar & Khaefelahi, 2010).

پژوهش حاضر کوشیده است تا به بررسی تأثیر این سه گونه نفاق مدیریت ارشد در مقاومت کارکنان در برابر تغییر، ضمن بررسی نقش میانجی اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان پردازد. از یک سو، اهمیت موضوع مقاومت کارکنان در برابر تغییر، و از سوی دیگر نوپایگی نظری پدیده نفاق در سازمان و نیز مطالعات اندک اختصاص یافته به بررسی پیشایندها و پیامدهای اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان (Mayer & Davis, 1999; Carnevale & Wechsle, 1992)، ضرورت انجام این پژوهش را دامن زده است.

مبانی نظری پژوهش

سابقه مطالعات مقاومت در برابر تغییر

سابقه مطالعات مربوط به مقاومت در برابر تغییر به حدود 70 سال پیش، مقارن با ارائه نظریه میدانی لوین برمی‌گردد (Lewin, 1947, 1951). بر اساس این نظریه، خاستگاه رفتارهای انسان، نیازها، شخصیت

¹ - Hypocrisy

فردی، و ادراک وی از نیروهای میدانی محیط بیرون است. وقتی قرار است در سازمان تغییری ایجاد شود، دو دسته نیرو همزمان فعال می‌شوند: نیروهای وادارنده و نیروهای بازدارنده (Lewin, 1958). 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. به عقیده لوین، هیچ تغییری اعمال نمی‌شود مگر زمانی که نیروهای وادارنده افزایش، یا نیروهای بازدارنده کاهش یابند (Lewin, 1951).

کچ و فرنچ سهم بسزایی در سوق دادن جامعه علمی از نگاه سیستمی لوین به مقاومت در برابر تغییر به نگاه روان‌شناختی دارند (Dent & Goldberg, 1999). از نظر آنها، برای اینکه بتوان بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر غلبه کرد، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها راه‌حل مناسبی است. به همین سبب، آنها به مدیران توصیه می‌کنند که برای تصمیم‌گیری درباره آنچه در سازمان به تغییر نیازمند است، جلسه‌هایی گروهی با حضور کارکنان برگزار کنند و صمیمانه از آنها بخواهند تا در امر اجرای تغییر، یاریگر ایشان باشند (Coch & French, 1948).

لارنس در نقد و تفسیر مجدد نتایج پژوهش کچ و فرنچ، برای تغییر دو عرصه قائل شد: ویژگی‌های فنی و ویژگی‌های اجتماعی. به نظر وی، منشأ مقاومت در برابر تغییر، در اغلب اوقات، بی‌توجهی متخصصین ستادی به ویژگی‌های اجتماعی تغییر است؛ به این صورت که آنها گاه آن قدر درگیر بعد فنی تغییر می‌شوند که ابعاد اجتماعی آن را از نظر دور می‌دارند، و گاه اصلاً کارکنان بویژه کارکنان تولید (صفی) را به عنوان متخصص در سازمان به رسمیت نمی‌شناسند و توانمندی‌ها و مهارت‌های آنها را نادیده می‌گیرند (Lawrence, 1954).

زندر، صاحب‌نظر دیگری است که به مدیران توصیه می‌کند ضمن اینکه می‌کوشند معنای مقاومت را درک کنند، بین ریشه‌ها و نشانه‌های آن نیز تمایز قائل شوند. از نظر او شش عامل، اصلی‌ترین علل مقاومت کارکنان در برابر تغییر محسوب می‌شوند: 1) کسانی که از تغییر تأثیر می‌پذیرند، احساس کنند نیرویی قوی آنها را از پذیرش تغییر بر حذر می‌دارد، 2) تبعات تغییر برای آنها مبهم باشد، 3) حق نداشته باشند درباره چندوچون تغییر اظهارنظر کنند و مجبور باشند به آن تن دهند، 4) تغییر آبستن تفاسیر گوناگون باشد، 5) هنجارهای موجود در گروه در اثر تغییر نادیده گرفته شوند، 6) تغییر در راستای اهداف شخصی باشد (Zander, 1950).

از مطالعات کلاسیک یاد شده درباره مقاومت در برابر تغییر که بگذریم، می‌توان مجموع رویکردهای گوناگون به این پدیده را در قالب 5 رویکرد اساسی تقسیم کرد:

- رویکرد شخصیتی¹: بر اساس این رویکرد، خاستگاه مقاومت کارکنان در برابر تغییر، شخصیت آنهاست. بر این اساس، سطح مقاومت کارکنان در برابر تغییر را چهار عامل تعیین می‌کند (Oreg, 2003): یکنواخت‌طلبی² (میزان نیاز کارکنان به حفظ وضع موجود)، واکنش هیجانی³ (واکنش‌های گوناگون هیجانی کارکنان با درجه‌های مختلفی از شدت و ضعف)، کوتاه‌اندیشی⁴ (نگاه معطوف به نیازمندی‌های کوتاه مدت برای پرهیز از صرف انرژی مورد نیاز تغییر) و جمود شناختی⁵ (میزان انعطاف‌پذیری ذهنی کارکنان در قبال تغییر).

- رویکرد سیاسی: بر اساس این رویکرد، منشأ هرگونه تغییری در سازمان، تلاش برای کسب منافع شخصی یا گروهی است، زیرا اساساً تغییر ماهیتی منفعت‌طلبانه و سودجویانه دارد (Beer, 1976; Burke, 1976; Bowen, 1977). بر پایه چنین اندیشه‌ای، سازمان با منابع محدود و کمیاب مواجه است و همه افراد و گروه‌ها در پی رقابت بر سر این منابع دائماً با هم در حال منازعه‌اند (Morgan, 1997). به عبارتی، تغییر سازمانی، دورنمای سیاسی و منابع قدرت را در سازمان جابجا می‌کند. چه بسا کسانی که منافع و قدرت آنها در اثر تغییر در معرض تهدید واقع شود، به صورت تدافعی عمل کنند و درصدد حفظ وضع موجود بآیند (Cummings & Worley, 2005)؛ بنابراین، می‌توان مقاومت در برابر تغییر را پدیده‌ای سیاسی دانست (Sherman & Garland, 2007).

- رویکرد شالوده‌شکن⁶: دنت و گلدبرگ ضمن ردیابی تاریخی چگونگی تولد واژه مقاومت در برابر تغییر و نیز رشد و نمو آن، در نقدی بر صاحب‌نظران کلاسیک این عرصه، که در دهه‌های 1950 و 1960 پس از لوین در این باب قلم‌فرسایی کرده‌اند، آنها را متهم به داشتن برخی ضعف‌های نظری کرده‌اند، که موجب بروز مشکلاتی دامن‌گیر برای پژوهش‌گران در فهم مفهوم مقاومت در برابر تغییر شده است، بطوری که این مفهوم امروزه نزد همگان کاملاً بدیهی به نظر می‌رسد (Dent & Goldberg, 1999). یک

¹- Dispositional

²- Routine Seeking

³- Emotional Reaction

⁴- Short-term Thinking

⁵- Cognitive Rigidity

⁶- Deconstructinal

پیش فرض آنها این است که همواره مقاومت کنندگان از میان فرودستان سازمان می‌باشند؛ گو اینکه مدیران، تغییرات را اجرا می‌کنند و باعث تسریع آنها می‌شوند، اما این فرودستان سازمان هستند که در مقابل تغییرات صف آرای می‌کنند. اما، این در حالی است که برخی از پژوهش‌ها حاکی از آن است که گاه کارکنان دونه پایه سازمان خواهان اعمال تغییرند، ولی این مدیران رده بالاتر سازمان هستند که در مقابل اعمال تغییر مقاومت می‌کنند (Spreitzer & Quinn, 1996). پیش‌فرض دیگر آنها این است که مقاومت در برابر تغییر امری طبیعی است و باید بر آن غلبه کرد. چه بسا چنین پیش‌فرضی موجب کامیابی فراخود¹ شود؛ به این معنا که وقتی اعمال کنندگان تغییر انتظار دارند با مقاومت روبرو شوند، پیش‌تر تمهیداتی را برای مقابله با آن می‌اندیشند، و همین امر موجب می‌شود همان چیزی که نگران تحقق آن بودند، دامن‌گیرشان شود و بروز یابد. از این رو، اصولاً غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، چارچوب مفیدی برای رفع معضلات و حل اثربخش مسائل پیش روی مدیریت تغییر ارائه نمی‌کند (Dent & Goldberg, 1999).

- رویکرد نگرشی²: بر اساس این رویکرد، مأخذ مقاومت در برابر تغییر، نگرش افراد است (Piderit, 2000). با این توضیح که نخستین نظریه پردازان نگرش در روان‌شناسی اجتماعی، نگرش‌ها را بر پایه سه بعد رفتاری، شناختی و عاطفی تعریف کرده‌اند (Katz, 1960)، بیشتر نظریه‌های آغازین حوزه مقاومت در برابر تغییر، اغلب به زمینه رفتاری آن توجه کرده‌اند؛ به این معنا که این مطالعات، مقاومت در برابر تغییر را اغلب به صورت واکنشی رفتاری ترسیم کرده و مخاطبان را به آن توجه داده‌اند. همچنین، اشفورث و مل که در تعریف مقاومت، آن را کنشی ارادی در برابر تغییر می‌دانند (Ashforth & Mael, 1998)، نشان می‌دهند که آنها نیز بعد رفتاری مقاومت را در نظر دارند.

قلمرو دیگر مقاومت از منظر رویکرد نگرشی، عرصه عاطفی است. کچ و فرنچ، در تبیین رفتارهای مقاومت‌آلود، آنها را محصول ناکامی کارکنان در اثر به هم خوردن وضع موجود، و نیز مسئله‌ای انگیزشی معرفی کرده‌اند (Coch & French, 1948). فرد زمانی دچار ناکامی می‌شود که برخی موانع، موجب بازماندن وی از دستیابی به هدف یا اهدافش شوند (Brown & Farber, 1951). زندر نیز که مقاومت در برابر تغییر را به صورت رفتاری تعریف می‌کند، به این نکته اشاره کرده است که ابهام در تغییر برای کسانی که در معرض تغییر واقع شده‌اند، واکنش سخت هیجانی آنها را به دنبال خواهد داشت (Zander, 1950).

¹- Self-Fulfilling Prophecy

²- Attitudinal

در این میان، برخی از اندیشمندان در تبیین مقاومت در برابر تغییر، مستقلاً به عرصه هیجانی آن توجه کرده- اند؛ از جمله آرجریس و شان بیان کرده‌اند مقاومت در برابر تغییر، از ناکامی و جریان‌های دفاعی بر می‌خیزد (Argyris & Schon, 1974). به نظر کمتر، مقاومت هیجانی کارکنان، به سبب عدم اطمینان فراروی کارکنان و از دست دادن کنترل ایشان بر امور پدید می‌آید (Kanter, 1985). گرسیک علاوه بر ترس از عدم اطمینان، دلهره ناشی از ضرر احتمالی ناشی از تغییر را نیز از جمله دلایل مقاومت هیجانی کارکنان در برابر تغییر برمی‌شمرد (Gersick, 1991). همین تعبیر را از کشمن نیز شاهد هستیم، آنجا که مقاومت در برابر تغییر را دفاع در برابر ترس از ضرر می‌داند. وی بر این باور است که اگر انسان‌ها احساس کنند تغییر باعث از دست دادن داشته‌ها و موقعیت فعلی آنها می‌شود، توانمندی‌های خود را در مسیر حرکت به سوی آینده‌ای ناشناخته محدود می‌کنند (Cashman, 1982).

بعد شناختی، دیگر جنبه مقاومت، در رویکرد نگرشی است. مقاومت شناختی در برابر تغییر، زمانی حاصل می‌شود که فرد تغییر را به گونه‌ای درک و تفسیر کند که در قبال اعمال آن، اکراه داشته باشد. به نظر واتسون، آنچه اغلب از آن با عنوان مقاومت یاد می‌شود، چیزی جز همین اکراه و بی میلی نیست (Watson, 1982). آرمناکیس و همکارانش نیز گرچه مقاومت را به صورت رفتاری تعریف کرده‌اند، گستره شناختی آن را بر بعد رفتاری آن مقدم دانسته‌اند (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). همچنین، بارتلم و لاک مدعی شده‌اند چه بسا مشارکت کارکنان بتواند در مقاومت کارکنان در برابر تغییر، اثرات شناختی داشته باشد (Bartlem & Locke, 1981).

در این میان، پایداری مدعی است مقاومت، تحت تأثیر نگرشی که فرد به تغییر دارد، نه تنها می‌تواند به یکی از صورت‌های رفتاری، شناختی یا عاطفی بروز کند، بلکه گاه ممکن است ترکیبی از آنها را شامل شود. به عنوان مثال، چه بسا یکی از کارکنان سازمان طبق ضوابط تغییر رفتار کند، حال آنکه آن تغییر را با اصول اخلاقی و یا شناختی که از کار خود دارد در تعارض می‌بیند (فقدان مقاومت رفتاری، مقاومت عاطفی و یا شناختی) (Piderit, 2000).

اعتماد به مدیریت ارشد سازمان

مقصود از اعتماد، اطمینان به دیگری است مبنی بر اینکه وی به شیوه‌ای قابل پیش‌بینی، اخلاقی و عادلانه عمل خواهد کرد (Nyhan, 2000). اعتماد میان افراد و گروه‌ها، مولفه‌ای بسیار مهم در ثبات بلندمدت سازمان و بهبود اوضاع اعضای آن محسوب می‌شود (Cook & Wall, 1980). نتایج مطالعات و پژوهش‌ها درباره اعتماد نشان داده است که اغلب، چهار گونه اعتماد در سازمان مورد توجه بوده است:

اعتماد به سازمان، اعتماد بین‌فردی، اعتماد به سرپرست و اعتماد به مدیریت ارشد سازمان (Tan & Tan, 2000). مقصود از اعتماد به مدیریت ارشد، انتظار یا میل رفتاری کارکنان به اقدام بر مبنای گفتار، کردار یا تصمیمات مدیریت ارشد در وضعیت عدم اطمینان یا مخاطره است (Mayer & Davis, 1999). این نوع اعتماد از نوع عمودی است (Shrazi, Khodaverdian & Naeemi., 2012) و از نوعی جریان تبادل اجتماعی ناشی می‌شود که در آن کارکنان، اقدامات مدیریت را به عنوان آذوقه‌رسان اصلی کارهای سازمانی اشخاص تلقی می‌کنند (Kazemi & Ramezani, 2012). از منظر مسئولیت اجتماعی، اعتماد به مدیریت ارشد سازمان، پذیرش تغییر از سوی کارکنان را به دنبال خواهد داشت (Rousseau & Tijoriwala, 1999). هر چه اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان بیشتر باشد، پاسخ مثبت آنها به تغییرات نیز بیشتر می‌شود (Kramer, 1996).

اعتماد به مدیریت ارشد و مقاومت کارکنان در برابر تغییر

اگر چه اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد، در اعمال موفقیت‌آمیز تغییر اثر دارد (Bass, 1999; Galford & Drapeau, 2003)، نبود اعتماد در سازمان نیز مانعی در برابر تغییر است (Morgan & Zeffane, 2003). به تعبیر کانتر و میرویس، کارکنانی که در انگیزه‌های مدیریت ارشد سازمان تردید دارند، نسبت به اعمال تغییر در سازمان بدبین هستند (Kanter & Mirvis, 1989)؛ بنابراین، بی‌اعتمادی کارکنان به مدیریت ارشد سازمان، مقاومت آنها را در برابر تغییر به همراه دارد (Williams & Boohene, 2012). این مقاومت دست کم شناختی و هیجانی است، زیرا بدگمانی در قبال تغییر، با اکراه و فقدان تمایل نسبت به آن همراه است و مقاومت شناختی نیز بر همین مطلب دلالت دارد (Watson, 1982)؛ دوم اینکه، مقاومت هیجانی می‌تواند محصول ناکامی برآمده از ترس ناشی از نبود اطمینان، و ضرر احتمالی ناشی از تغییر باشد (Dent & Goldberg, 1999; Hersey & Blanchard, 1989). احساس روانی منفی حاصل از نبود اعتماد لازم نسبت به عامل مدیریت تغییر، موجب ایجاد مقاومت در برابر تغییر می‌شود؛ این یعنی اینکه افراد، احتمال صدمه‌خوردن از عامل تغییر را ضعیف نمی‌دانند. به نظر لانتبرگ و هوستون، هنگامی که تغییر پیشنهاد شده از سوی مدیریت ارشد سازمان با بی‌اعتمادی به وی همراه باشد، نخستین واکنش طبیعی به این موضوع، مقاومت در برابر تغییر است. بالعکس، هر چه اعتماد به مدیریت ارشد بیشتر باشد، اعضای سازمان از تغییر پیشنهادی مدیریت حمایت می‌کنند و در برابر آن مقاومتی از خود نشان نمی‌دهند (Lunenburg & Houston, 2010). به تعبیر وینباچ، کارکنانی که سطح پایینی از مقاومت را در برابر تغییر از خود نشان می‌دهند، کسانی هستند که اعتماد آنها

به مدیرانشان در سطح بالایی بوده است (Weinbach, 1994). به نظر لانبرگ و هوستون حتی زمانی که کارکنان درک کنند که می‌توانند از تغییر بهره‌مند شوند، بی‌اعتمادی نسبت به مدیر باعث می‌شود ایشان اغلب در برابر تغییر مقاومت کنند (Lunenburg & Houston, 2010).

نفاق مدیریت ارشد سازمان

طبق تعریف مفهومی، نفاق نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد نگرشی خاص را وانمود می‌کند تا نزد دیگران خوب یا موجه جلوه کند (Gilby, 1979)؛ بر اساس گونه‌های سه‌گانه نفاق در سازمان (Hadavinejad et al., 2010)، سه گونه نفاق نیز می‌توان برای مدیریت ارشد در سازمان برشمرد:

- رفتارهای منافقانه مدیریت ارشد در ارتباطات بین‌فردی: نفاق، رفتاری پنهان است، زیرا کسی از نیت فرد عامل آگاه نیست (Applebaum & Hughes, 1998). تنها قرینه‌ای که می‌تواند به ناسازگاری بین نگرش واقعی و رفتار فرد رهنمون شود، بروز دست کم یک رفتار دیگر از اوست که علی‌رغم اختصاص به همان موضوع نگرشی، با رفتار یاد شده ناسازگار است، و البته این ناسازگاری به سبب تغییر نگرش نیست. در این حالت، اگر یکی از رفتارها، اعم از کلامی یا غیرکلامی، فراتر از هنجار ادراک شود، از نوع خودشیرینی تلقی خواهد شد. به این سنخ رفتار که حامل نفاق است، «رفتار منافقانه» اطلاق می‌شود که ضمن ارتباطات بین‌فردی بروز می‌یابد (Hadavinejad et al., 2010).

- نفاق روانشناختی مدیریت ارشد: روان‌شناسان اجتماعی، زیر سرفصل ناهمگونی شناختی، کوشیده‌اند به بررسی راهبردهای گوناگونی پردازند که فرد دچار این پدیده نگرشی، برای برون‌رفت و خلاصی از آزرده‌گی روان‌شناختی ناشی از آن اعمال می‌کند (Cooper & Fazio, 1984; Aronson, 1992). به عقیده ایشان، نفاق نوع خاصی از ناهمگونی شناختی است (Fried & Aronson, 1995) که در آن بین گفتار کنونی فرد نزد عموم، که معرف نگرش اوست، و برخی رفتارهای او در گذشته ناسازگاری وجود دارد (Hadavinejad et al., 2010).

- نفاق سازمانی: گاه در سازمانها بین آنچه از سوی مدیریت سازمان در لفظ ادعا می‌شود و آنچه در عمل به کار گرفته می‌شود، فاصله بسیاری وجود دارد. از این رو، شاهد آن هستیم که مدیریت از باورها، ارزشها و اصولی دم می‌زند که در عمل با رفتار او هیچ همخوانی و انطباقی ندارد. به این ناسازگاری ادراک شده بین قول و عمل مدیریت، نفاق سازمانی گفته می‌شود (Argyris & Schon, 1974).

نفاق مدیریت ارشد سازمان و اعتماد کارکنان به ایشان

اگر کارکنان به کسی برچسب فرصت‌طلبی، بی‌لیاقتی یا رفتار بدخواهانه بزنند، اعتمادشان از او سلب خواهد شد (Vlaar, Paul, Van den & Henk, 2007). در این میان، مدیران ارشد بیشتر زیر ذره‌بین هستند و در نتیجه این قاعده با شدت بیشتری بر آنها صدق می‌کند (Dirks, 2006). نفاق، از جمله پدیده‌های رفتاری است که آبهتن کاهش اعتماد است. اعتماد زمانی مخدوش می‌شود که دست کم یکی از ابعاد آن آسیب ببیند (Hadavinejad et al., 2010)، و این ابعاد عبارتند از صداقت، سازگاری، وفاداری، شایستگی و گشودگی (Scott, 1980).

صداقت، بر راستی و درستی دلالت دارد و از دیگر ابعاد اعتماد به مراتب مهمتر است (Shapiro, Lewicki & Devine, 1995). اگر صداقت مدیریت ارشد سازمان از ناحیه کارکنان زیر سؤال برود، اعتماد به ایشان نیز مخدوش می‌شود. به تعبیر گرینلیف، درستکاری و امانتداری رهبری سازمان، مقدمه اعتماد به اوست (Greenleaf, 1970).

سازگاری به همگونی گفتار و کردار اشاره دارد (Oreg, 2003) و گشودگی به معنی اظهار حقایق است (Rempel et al., 1985). به تعبیر ویتنر و همکارانش، مدیریت ارشد سازمان بخشی از اعتماد کارکنان را به خود، مرهون همسانی رفتاری¹ و یکپارچگی رفتاری² می‌داند. همسانی رفتاری به قابل اعتماد بودن مدیر بر پایه اقدامات و رفتارهای قبلی او، و یکپارچگی رفتاری به سازگاری قول و عملش اشاره دارد (Whitener, Bordet, Korsgaard & Werner, 1998). بنابراین، اگر بین گفتار و کردار مدیریت ارشد سازمان همخوانی نباشد و مصادیق نفاق روان‌شناختی و نفاق سازمانی مدیریت ارشد وجود داشته باشد، انتظار می‌رود از اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان کاسته شود.

وفاداری به معنای در امان بودن از دست و زبان فرد، و شایستگی نیز داشتن مهارت و دانش فنی و بین فردی است (Rempel et al., 1985). اگر نفاق مدیریت سازمان توسط کارکنان ادراک شود، وی علاوه بر متهم شدن به نادرستی، ناهمگونی بین نگرش‌های اظهار شده و کتمان حقیقت، متهم به این نیز می‌شود که کارکنان از دست و زبانش در امان نیستند؛ زیرا در موقعیت‌های ارتباطی گوناگون رنگ جدیدی به خود می‌گیرد و در اثر همین امر است که معلوم نمی‌شود آیا واقعاً مهارت و تخصصی را که مدعی داشتن آن

¹- Behavioral Consistency

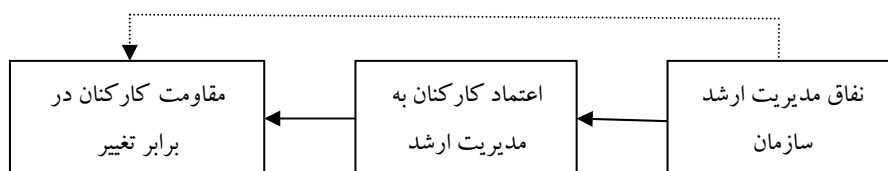
²- Integrity of Conduct

است دارد یا نه (Hadavinejad et al., 2010). اگر این دسته از رفتارها از مدیریت ارشد سازمان سر بزند، به سبب نوع نگاه نکته‌سنج و دقیق‌تری که کارکنان نسبت به آنها در مقایسه با دیگر اعضا و گروه‌های سازمان دارند (Dirks, 2006)، به شدت از اعتماد کارکنان خواهد کاست. در همین راستا، هادوی‌نژاد و همکارانش در پژوهش خود نشان دادند، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان می‌توانند سبب کاهش اعتماد بین‌فردی شوند (Hadavinejad et al., 2010).

بر اساس مبانی نظری پژوهش، چهار فرضیه پژوهش به شرح زیر خواهد بود:

- 1) نفاق مدیریت ارشد سازمان در اعتماد کارکنان به ایشان تأثیر منفی دارد.
- 2) اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان در مقاومت کارکنان در برابر تغییر تأثیر منفی دارد.
- 3) نفاق مدیریت ارشد سازمان در مقاومت کارکنان در برابر تغییر تأثیر مثبت دارد.
- 4) اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان، میانجی اثر نفاق مدیریت ارشد سازمان در مقاومت کارکنان در برابر تغییر است.

در شکل 1، مبتنی بر فرضیات پژوهش، مدل مفهومی پژوهش ارائه شده است.



شکل 1: مدل مفهومی پژوهش

روش انجام پژوهش

این پژوهش به لحاظ راهبرد، سنخی از پیمایش برای تبیین روابط علی میان متغیرهاست. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان سازمان‌های دولتی شهر رشت به تعداد 1919 نفر می‌باشد. حجم نمونه آماری پیشنهادی، براساس جدول کرجسی و مورگان، 320 نفر برآورد شد (Krejcie & Morgan, 1970). به منظور گردآوری داده‌ها، از ابزار پرسشنامه استفاده شد. برای سنجش مقاومت کارکنان در برابر تغییر، از پرسشنامه ارگ¹ (2000) با 15 گویه با اعمال اندکی تغییرات، و برای سنجش رفتارهای منافقانه مدیریت

¹ - Oreg

ارشد سازمان در ارتباطات بین فردی، از پرسشنامه 6 گویه‌ای هادوی‌نژاد و همکاران استفاده شد (Hadavinejad, 2011). همچنین، برای سنجش نفاق سازمانی و نفاق روان‌شناختی مدیریت ارشد سازمان، از پرسشنامه‌هایی محقق ساخته و دارای 3 گویه استفاده شد. از پرسشنامه وست و همکاران نیز برای سنجش اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد استفاده شد (Vest et al., 2005).

با هدف بومی‌سازی سنج‌ها و نیز حصول اطمینان از روایی صوری آنها، پرسشنامه‌ها در اختیار 6 تن از اساتید مدیریت قرار گرفت و از آنها خواسته شد نظر خود را درباره هر یک از گویه‌ها ابراز دارند. پس از تأیید روایی صوری، پایایی سنج‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت؛ به این منظور، پرسشنامه به صورت تصادفی ساده در اختیار نمونه مقدماتی 30 نفری از کارکنان جامعه هدف قرار گرفت. ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای نمونه مقدماتی، بر پایایی قابل قبول سنج‌ها دلالت داشت ($0.70 \leq \alpha \leq 0.89$). اما، برای تقویت پایایی متغیرهای مقاومت رفتاری در برابر تغییر و نیز اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد، به ترتیب 2 گویه از متغیرهای مقاومت شناختی و رفتاری در برابر تغییر و یک گویه از متغیر اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان، طبق پیشنهاد نرم‌افزار حذف شدند.

پس از احراز روایی صوری و پایایی پرسشنامه، 305 پرسش‌نامه دیگر به صورت تصادفی ساده در اختیار کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه قرار گرفت که در نهایت 293 پرسشنامه برگشت داده شد (نرخ بازگشت 96/4 درصد). از نمونه مورد نظر پژوهش 63/5 درصد مرد و 36/5 درصد زن بودند که سن آنها بین 23 تا 53 سال ($M=35/33$; $SD=6/43$) بود. سابقه کار آنها در سازمان مورد مطالعه نیز بین 1 تا 28 سال ($M=10/49$; $SD=6/08$) بود. برای تأیید روایی همگرایی پرسشنامه، لازم بود بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده بزرگ‌تر یا مساوی 0/50 باشند. از این رو، مدل‌های اندازه‌گیری ترسیم و مبتنی بر تحلیل عاملی تأییدی آزمون شدند. پرسشنامه‌هایی که در قالب طیف 5 گزینه‌ای لیکرت از بسیار موافقم تا بسیار مخالفم تنظیم شده بود، به همراه بارهای عاملی گویه‌ها در جدول 1 ارائه شده است.

پیش از انجام تحلیل‌های آماری لازم برای آزمون فرضیات پژوهش، نخست با استفاده از فن آماری پیشینه‌سازی انتظار، داده‌های مفقود برآورد شدند (Fidell & Tabachnick, 2001)؛ سپس برای بررسی مقدماتی روایی سازه سنج‌ها از فن تجزیه مولفه‌های اصلی استفاده شد تا در صورت وجود گویه‌هایی با مقادیر اشتراک استخراجی کوچک، برای حذف آنها اقدام شود. نتیجه به حذف یک گویه انجامید. همچنین، به منظور پرهیز از تهدید پژوهشی واریانس روش مشترک، آزمون یک عاملی هارمن اجرا شد.

جدول (1): پرسشنامه یژ و هس

بار عاملی	نفاق سازمانی (oh)
0/59	مدیران ارشد سازمان به اغلب وعده‌هایشان جامه عمل پوشانده‌اند.
0/88	میان عمل کنونی مدیران ارشد سازمان و حرفه‌ایشان در گذشته، از زمین تا آسمان فاصله است.
0/67	بین حرفه‌های مدیران ارشد سازمان، پیش از انتصاب و اقدامات فعلی آنها تفاوتی وجود ندارد (م).
نفاق روان‌شناختی مدیریت ارشد (psh)	
0/86	مدیران ارشد سازمان در جلسات عمومی حرفه‌هایی می‌زنند که با عملشان در گذشته تطبیقی ندارد.
0/52	وقتی رفتارهای گذشته مدیران ارشد سازمان را پیش از انتصاب به خاطر می‌آورم، می‌بینم با آنچه امروز می‌گویند همخوانی ندارد (م).
0/83	کارهای گذشته مدیران ارشد سازمان، خود بزرگ‌ترین مثال نقض برای ادعاهای کنونی آنهاست.
رفتارهای منافقانه مدیریت ارشد در ارتباطات بین فردی (hb)	
معمولاً مدیران ارشد این سازمان برای رسیدن به منافع بیشتر فردی یا گروهی، از روی قصد و عمد:	
0/73	پیش روی دیگران اظهار موافقت و پشت سر آنها ابراز مخالفت می‌کنند.
0/90	درباره یک موضوع چند جا چند جور مختلف حرف می‌زنند.
0/85	نزد افراد مختلف ظاهرسازی (تظاهر) می‌کنند.
0/69	نزد افراد مختلف رنگ عوض می‌کنند.
0/59	پیش روی دیگران ابراز دوستی و پشت سر آنها دشمنی می‌کنند.
0/52	پیش روی دیگران چاپلوسی و پشت سر آنها بدگویی می‌کنند.
مقاومت شناختی (cf)	
0/65	معتقدم بیشتر تغییراتی که مدیریت ارشد در سازمان اجرا می‌کند، هدف مناسبی را دنبال می‌کند (م).
0/95	بر این باورم که با اجرای تغییرات مورد نظر مدیریت ارشد، اوضاع سازمان بهتر خواهد شد (م).
0/68	بسیاری از تغییراتی که مدیریت ارشد سازمان پیاده می‌کند، ضروری است (م).
مقاومت عاطفی (er)	
0/51	در قبال اغلب تغییراتی که مدیریت ارشد سازمان اعمال می‌کند، احساس ناخوشایندی دارم.
0/58	اگر مطلع شوم مدیریت ارشد سازمان می‌خواهد به تغییر جدیدی دست بزند، دچار استرس می‌شوم.
0/98	اغلب تغییرات اعمال شده از سوی مدیریت ارشد سازمان، مرا عصبی و ناراحت می‌کند.
0/53	بسیاری از تغییراتی را که مدیریت ارشد سازمان اعمال می‌کند، برای من عذاب‌آور است.
مقاومت رفتاری (br)	
0/84	خود را در قبال تغییراتی که مدیریت ارشد سازمان اعمال می‌کند، متعهد و مسئول می‌دانم (م).
0/55	اغلب در برابر تغییراتی که مدیریت ارشد سازمان اعمال می‌کند، مقاومت می‌کنم.
0/50	مخالفت با تغییرات اعمال شده از سوی مدیریت ارشد سازمان را به صلاح نمی‌دانم (م).
0/61	خود را مکلف به حمایت از تغییرات اعمال شده توسط مدیریت ارشد سازمان نمی‌دانم (م).
اعتماد به مدیریت ارشد سازمان (trust)	
0/79	کارکنان این سازمان به مدیران ارشد سازمان اعتماد ندارند (م).
0/95	کارکنان این سازمان نمی‌توانند زمانی که مشکلی برایشان پیش می‌آید، روی کمک مدیران ارشد سازمان حساب باز کنند (م).
0/84	کارکنان سازمان نمی‌توانند مسائلشان را برای مدیران ارشد سازمان بیان کنند، چون می‌ترسند به ضررشان تمام شود (م).

واریانس روش مشترک زمانی وجود دارد که تنها یک عامل (نخستین عامل یا عمده‌ترین عامل)، بیشترین میزان واریانس را تبیین کند (Harman, 1967). فنون آماری یاد شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شدند. در نهایت، به سبب نقض نرمال بودن چندمتغیره داده‌ها در مدل‌های پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار Amos Graphics خودگردان‌سازی اجرا شد. خودگردان‌سازی روشی مبتنی بر باز نمونه‌گیری با جایگذاری از نمونه مورد مطالعه است که در صورت نقض مفروضه نرمال بودن چندمتغیره قابل انجام است (Worthke & Arbuckle, 1999).

به منظور آزمون فرضیات پژوهش، از طریق فن رگرسیون چندگانه، داده‌ها به مدل‌های معادله ساختاری برازش شدند. برای بررسی مدل‌های پژوهش، 5 شاخص کاسکوئر بهنجار شده، برازش افزایشی، برازش تطبیقی، توکر-لویس و ریشه دوم مربعات خطای برآورد بررسی و ارزیابی شدند. از شاخص‌های یاد شده در پژوهش‌های گوناگون مدیریت رفتاری استفاده شده است (Kim, 2006; Lomax, 2004). برای بررسی نقش میانجی متغیر اعتماد به مدیریت ارشد سازمان، از روش چهار مرحله‌ای بارون و کنی¹ (1986) استفاده شد. بر اساس این روش، پس از بررسی معناداری اثر متغیرهای مستقل در وابسته، مستقل در میانجی و میانجی در وابسته، اثر متغیر میانجی ثابت نگه داشته می‌شود. در این صورت نباید اثر متغیر مستقل در وابسته معنادار باشد.

تحلیل داده‌ها

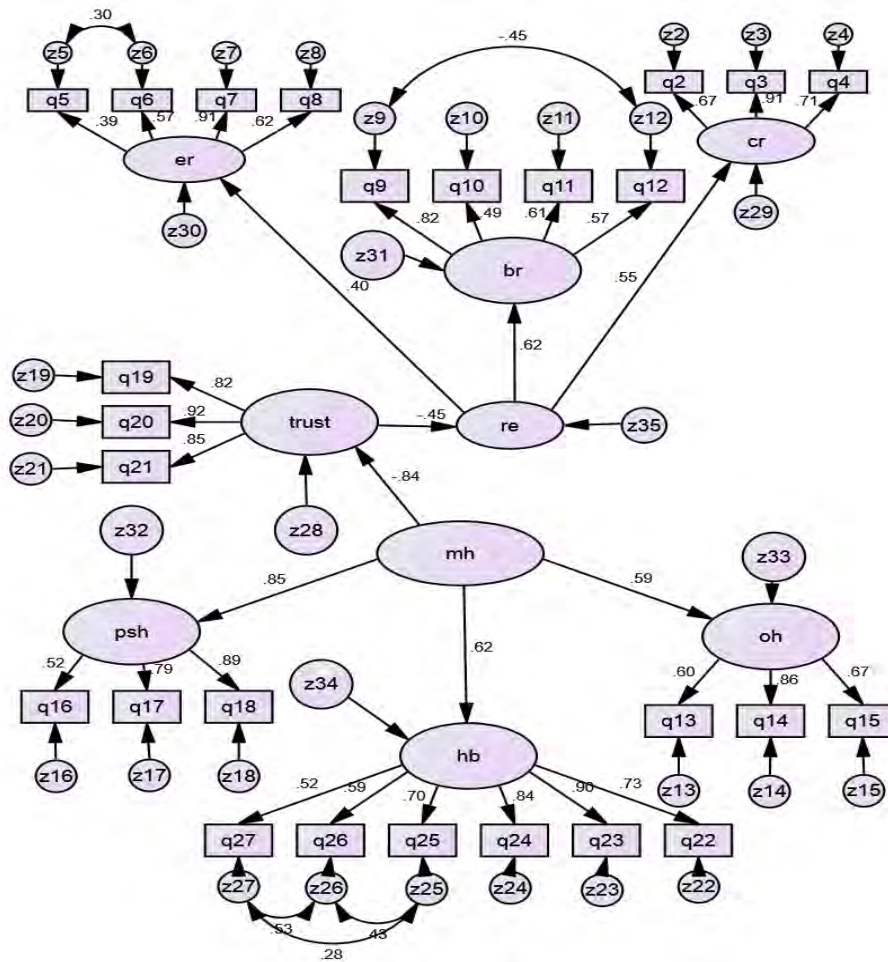
شکل 2، مدل معادله ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد. آن گونه که معناداری وزن‌های رگرسیونی نشان می‌دهند، همه مسیرها (مسیر نفاق مدیریت ارشد سازمان به اعتماد کارکنان و اعتماد کارکنان به مقاومت در برابر تغییر) در سطح اطمینان 99 درصد معنادار هستند. همچنین، برآیند شاخص‌های برازش، مدل را در این سطح اطمینان تأیید می‌کنند (CMIN/DF = 1/86، IFI = 0/93 و CFI = 0/92؛ TLI = 0/92؛ RMSEA = 0/052). از این رو و نیز به سبب معناداری ضرایب رگرسیونی، فرضیه‌های 1 و 2 پژوهش در سطح معناداری 99 درصد تأیید شدند.

برای بررسی اثر میانجی متغیر اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان، نخست اثر متغیرهای مستقل (نفاق مدیریت ارشد) در میانجی، میانجی در وابسته (مقاومت کارکنان در برابر تغییر) و مستقل در وابسته بررسی شدند. نتایج نشان داد ضرایب رگرسیونی این سه مسیر به ترتیب، 0/83-، 0/41- و 0/69 است که هر سه

¹ - Baron & Kenny

در فاصله اطمینان 99 درصد معنادار هستند. سپس، اثر متغیر اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان در مدل معادله ساختاری پژوهش ثابت نگه داشته شد. در این حالت، ضریب رگرسیونی مسیر نفاق مدیریت ارشد به مقاومت کارکنان در برابر تغییر به $-0/08$ تقلیل یافت و در سطح اطمینان بدست آمده معنادار نشد. به این ترتیب، فرضیه سوم و چهارم پژوهش نیز تأیید شدند و مشخص شد متغیر اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان، در مسیر نفاق مدیریت ارشد به مقاومت کارکنان در برابر تغییر، نقش میانجی کلی را

ایفا می کند. به این معنا که با وجود در نظر گرفتن نقش متغیر اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان، نفاق مدیریت ارشد در مقاومت کارکنان در برابر تغییر اثر معناداری ندارد.



شکل 2: مدل معادله ساختاری پژوهش

نتیجه گیری و پیشنهادها

چنین گذشت که مقاومت کارکنان در برابر تغییر یکی از مسایل فراروی سازمان‌ها در مسیر اجرای تغییرات سازمانی است (Keen, 1981)، و به همین دلیل، پژوهش‌های مختلفی در صدد شناسایی عوامل موثر در آن برآمده‌اند تا بتوانند با مدیریت آنها به مدیریت مقاومت در برابر تغییر پردازند. پژوهش حاضر نیز با در نظر داشتن این هدف کلی، به طور خاص در پی بررسی تأثیر نفاق مدیریت ارشد سازمان در مقاومت کارکنان در برابر تغییر، ضمن بررسی نقش میانجی اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان، بود. در این راستا، نتایج پژوهش نشان داد:

1) نفاق مدیریت ارشد سازمان در اعتماد کارکنان به ایشان اثر منفی معناداری دارد. به این ترتیب، فرضیه نخست پژوهش تأیید شد. همان گونه که بیان شد، اگر کارکنان به کسی برچسب فرصت‌طلبی، بی‌لیاقتی یا رفتار بدخواهانه بزنند، اعتمادشان از او سلب خواهد شد (Vlaar et al., 2007). در این میان، مدیران ارشد بیشتر زیر ذره‌بین هستند و در نتیجه این قاعده با شدت بیشتری در مورد آنها صدق می‌کند (Dirks, 2006). اعتماد زمانی مخدوش می‌شود که دست کم یکی از ابعاد آن آسیب ببیند (Hadavinejad et al., 2010)، و این ابعاد عبارتند از صداقت، سازگاری، وفاداری، شایستگی و گشودگی (Scott, 1980):

- اگر صداقت مدیریت ارشد سازمان از ناحیه کارکنان زیر سؤال برود، هر آینه اعتماد به ایشان مخدوش می‌شود. به تعبیر گرینلیف، درستکاری و امانتداری رهبری سازمان، مقدمه اعتماد به اوست (Greenleaf, 1970). از آنجا که نفاق در اصل نوعی دروغ است (Gilby, 1979)، هیچ تناسبی با صداقت ندارد و در نتیجه کشف آن باعث اعتمادزدایی می‌شود.

- به تعبیر ویتنر و همکارانش، مدیریت ارشد سازمان بخشی از اعتماد کارکنان را به خود، مرهون همسانی رفتاری (قابل اعتماد بودن مدیر بر پایه اقدامات و رفتارهای قبلی‌اش) و یکپارچگی رفتاری (سازگاری قول و عملش) می‌داند (Whitener et al., 1998). بنابراین، اگر بین گفتار و کردار مدیریت ارشد سازمان تطابق و همخوانی وجود نداشته باشد و در نتیجه مصادیق نفاق روانشناختی و نفاق سازمانی مدیریت ارشد در سازمان به چشم بخورد، انتظار می‌رود از اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان کاسته شود، زیرا در این صورت سازگاری (همگونی گفتار و کردار) (Oreg, 2003) و گشودگی (اظهار حقایق) (Rempel et al., 1985) مدیریت ارشد زیر سؤال خواهد رفت.

- مدیریت سازمان که نفاقش توسط کارکنان ادراک شده است، علاوه بر متهم شدن به نادرستی، ناهمگونی بین نگرش‌های اظهار شده و کتمان حقیقت، نمی‌توان از دست و زبانش نیز در امان بود، زیرا در موقعیت‌های ارتباطی گوناگون رنگ جدیدی به خود می‌گیرد و در اثر همین امر است که معلوم نمی‌شود آیا واقعاً مهارت و تخصصی را که مدعی داشتن آن است دارد یا خیر (Hadavinejad et al., 2010). این خود عاملی خواهد بود بر خدشه‌دار شدن وفاداری (در امان بودن از دست و زبان) و شایستگی (داشتن مهارت و دانش فنی و بین فردی) مدیریت ارشد سازمان (Rempel et al., 1985).

(2) اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان در مقاومت کارکنان در برابر تغییر تأثیر منفی معناداری دارد. بر این اساس، فرضیه دوم پژوهش نیز تأیید شد. نتیجه ذکر شده، تأیید کننده این ادعای نظری ویلیامز و بوهن (2012) است مبنی بر اینکه عدم اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان، مقاومت آنها را در برابر تغییر به دنبال خواهد داشت. لانبرگ و هوستون (2010) نیز بر این باورند که وقتی تغییر پیشنهاد شده از سوی مدیر ارشد سازمان با بی‌اعتمادی به وی همراه باشد، نخستین واکنش طبیعی به این موضوع، مقاومت در برابر تغییر است. اما هر چه اعتماد به مدیریت ارشد بیشتر باشد، اعضای سازمان از تغییر پیشنهادی مدیریت حمایت می‌کنند و در برابر آن مقاومتی از خود نشان نمی‌دهند. مطابق نظر آنها، در شرایط بی‌اعتمادی به مدیر، حتی زمانی که درک کنند می‌توانند از این تغییر بهره‌مند شوند، اغلب در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. وینباچ (1994) نیز چنین بیان می‌کند که کارکنان دارای سطح پایین مقاومت در برابر تغییر، آنهایی هستند که اعتمادشان به مدیریت سازمان در سطح بالایی است. در توضیح این مطلب، می‌توان گفت که به طور کلی، نبود اعتماد در سازمان، مانعی در برابر تغییر است (Morgan & Zeffane, 2003) و به طور مشخص، احساس روانی منفی حاصل از نبود اعتماد لازم به عامل تغییر، که اغلب مدیریت ارشد سازمان است، باعث ایجاد مقاومت در برابر تغییر می‌شود.

(3) اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان، میانجی اثر نفاق مدیریت ارشد سازمان در مقاومت کارکنان در برابر تغییر است. به این ترتیب، فرضیه‌های سوم و چهارم پژوهش هم تأیید شدند. بر این اساس، مشخص شد اگر چه نفاق مدیریت ارشد سازمان در مقاومت کارکنان در برابر تغییر به تنهایی اثر مثبت معناداری دارد، مادامی که اثر متغیر اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان ثابت نگه داشته شود، اثر نفاق مدیریت ارشد سازمان در مقاومت کارکنان در برابر تغییر خنثی می‌شود. به عبارت دیگر، مجرای اثرگذاری نفاق مدیریت ارشد سازمان در مقاومت کارکنان در برابر تغییر، کاهش اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد است. همان‌گونه که کاتر و میرویس (1989) نیز پیشتر بیان کرده‌اند، هر گونه تردیدی از

ناحیه کارکنان درباره انگیزه‌های مدیریت ارشد سازمان، موجب بدبینی آنها نسبت به تغییر در سازمان می‌شود. نفاق مدیریت ارشد سازمان، دارای این ظرفیت تردیدساز در کارکنان است. این نتیجه پژوهش، تایید کننده نظر لارنس درباره دو عرصه ای بودن تغییر است؛ چرا که به نظر وی، منشأ مقاومت در برابر تغییر، اغلب بی‌توجهی متخصصین ستادی به ویژگی‌های اجتماعی تغییر است (Lawrence, 1954).

از خلال نتایج پژوهش، کاربردهای ضمنی و پیشنهادهای اجرایی زیر ارائه می‌شوند:

الف) از آنجا که اغلب، انتخاب مدیران ارشد در سازمانهای دولتی، بر پایه نظام سلسله مراتبی ادارات و وزارتخانه‌های مربوط و از سوی مدیران آن سازمان‌ها انجام می‌شود، با توجه به نتایج این پژوهش، به این دسته از مدیران توصیه می‌شود از افرادی به عنوان نمایندگان سازمان‌های خود برای جایگاه مدیریت ارشد سازمان‌های دولتی استفاده کنند که دارای پیشینه مناسبی در صداقت، یکرنگی در رفتار و سازگاری در قول و عمل هستند.

ب) ارزیابی دوره‌ای سازمان‌ها برای حصول اطمینان از اعتماد کارکنان به مدیران ارشد، می‌تواند مدیران مافوق را در جریان نحوه واکنش احتمالی کارکنان در برابر تغییر (رفتار مقاومت‌آلود یا به دور از مقاومت) قرار دهد.

ج) مدیران ارشد سازمان‌ها باید تلاش کنند به وعده‌هایی که به کارکنان داده‌اند جامه عمل بپوشانند و از دادن وعده‌های واهی و طرح مطالبی که احتمال می‌دهند در آینده مجبور شوند خلاف آنها را اجرا کنند، بپرهیزند؛ تا به نفاق سازمانی متهم نشوند، و در نتیجه اعتماد کارکنان سازمان را از دست ندهند.

د) مدیران ارشد سازمان‌ها تلاش کنند تا با تقویت عوامل اعتمادساز، از میزان مقاومت احتمالی کارکنان در برابر تغییر بکاهند.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- مطالعه مقاومت در برابر تغییر در چارچوب رویکرد نگرشی، نه رویکردهای دیگر؛
- انجام پژوهش در قلمرو مکانی پژوهش، و نه در سازمان‌های دولتی شهرهای دیگر یا سازمان‌های خصوصی؛

- انتخاب راهبرد مورد استفاده در پژوهش، به جای راهبردهای دیگری مثل طرح‌های آزمایشی؛

- گردآوری داده‌ها به شیوه خود ارزیابی، چرا که استفاده از سنج‌های خودارزیابی لزوماً پاسخ‌های

خشی و بی‌جهت (خالی از ارزش) را در بر نمی‌گیرد (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

References

- Applebaum, S. H., & Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: effects within the organization. *Management Decision*, 36(2), 85-95.
- Argyris, C., & Schon, D. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Armenakis, A. A.; Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Aronson E. (1992). The return of the repressed: dissonance theory makes a comeback. *Psychological Inquiry*, 3(4), 303-311.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1998). The power of resistance: sustaining valued identities. in R. M. Kramer, & M. A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations*, 89-120. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social–psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bartlem, C. S., & Locke, E. A. (1981). The Coch and french. study: a critique and reinterpretation. *Human Relations*, 34(7), 555-566.
- Bass, J. E., & Von Glinow, M. W. A. (1999). Ethical ambivalence and organizational reward systems. *Academy of Management Review*, 10(4), 20-32.
- Beer, M. (1976). On gaining influence and power for O.D. *Journal of Applied Behavioral Science*, 12(1), 45-51.
- Bowen, D. D. (1977). Value dilemmas in organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 13(4), 543-556.
- Brockner, J. P. A.; Siegel, J.; Daly T. R.; Tyler, T. R., & Martin, C. (1997). When trust matters: the moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 558- 583.
- Brown, J. S., & Farber, I. E. (1951). Emotions conceptualized as intervening variables: with suggestions toward a theory of frustration. *Psychological Bulletin*, 48(6), 465-495.
- Burke, W. W. (1976). Organization development in transition. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 12(1), 22-43.
- Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector. *Administration & Society*, 23(4), 471-494.
- Cashman, K. (1982). *Leadership from the inside out*. Provo, UT; Executive excellence publishing.
- Coch, L., & French, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512- 532.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude work measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39- 52.

Cooper, J., & Fazio, R. H. A. (1984). New look at dissonance theory. in L. Berkowitz (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology*, 115-264. Orlando, FL: academic press.

Cummings, T. G., & Worley, P. (2005). *Organization development and change*. Mason, OH: Thomson South-Western.

Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging resistance to change. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 35(1), 25-41.

Dirks, K. T. (2006). Three fundamental questions regarding trust in leaders. in R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.). *Handbook of Trust Research* 15-28. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Fidell, L. S., & Tabachnick, B. G. (2001). *Using multivariate statistics*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Fried, C., & Aronson, E. (1995). Hypocrisy, misattribution and dissonance reduction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(9), 925-933.

Galford, R., & Drapeau, A. S. (2003). The enemies of trust. *Harvard Business Review*, 81(2), 88-95.

Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.

Gilby T. (1979). Hypocrisy. In P. K. Meagher, T. C. O'Brien & S. C. M. Aherne (Eds.), *Encyclopedic Dictionary of Religion 1752*. Washington, D. C.: corpus publications.

Greenleaf, R. F. (1970). *Servant leadership: a journal into nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, Mahwah, NT.

Hadavinejad, M. (2011). *Exploring the phenomenon of hypocritical behaviors in interpersonal communication at workplace: creating and testing a grounded theory using exploratory mixed methods*. Unpublished doctoral dissertation, Tarbiat Modares University (in Persian).

Hadavinejad, M.; Danaeifard, H.; Azar, A., & Khaefelahi, A. (2010). Exploring the process of hypocritical behaviors in interpersonal communication in the workplace using grounded theory. *Strategic Management Thought*, 4(1), 81-130. (in Persian).

Harman, D. A. (1967). A Single factor test of common method variance. *Journal of Psychology*, 35, 359-378.

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

Johnson-George, C., & Swap, W. C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306-1340.

Kanter, M. A. (1985). Managing the human side of change. *Management Review*, 74(4), 52-56.

- Kanter, R., & Mirris, A. (1989). Work and family in US: a critical review and agenda for research and policy. *Family Business Review*, 2(1), 114- 234.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2), 163-204.
- Kazemi, M., & Ramezani, Y. (2012). Investigating the relationship between trust in management, knowledge sharing, and intermediating role of losing knowledge value and documentation. *Transformation Management Journal*, 4(8), 107-124. (in Persian).
- Keen, P. G. W. (1981). Information systems and organizational change. *Communications of the ACM*, 24(1), 24 - 33.
- Kerr, S. (1993) . On The folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Executive*, 9(1), 7-14.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
- Kramer, R. M. (1996). Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*, 216-245. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lawrence, P. R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32(3), 49-57.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science, Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Lewin, D. (2002). The place of organizational politics in strategic change. *Strategic Change*, 11(1), 25-34.
- Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lunenburg, F. C., & Houston, A. O. (2010). *Educational administration: concepts and practices*. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, D. E., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55-75.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87- 109.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 30-52.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management*, 25(4), 783-794.

Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Rempel, J.; Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change (TIMS). *The Journal of Applied Psychology*, 84(4), 514-528.

Scott, C. (1980). Interpersonal trust: a comparison of attitudinal and situational factors. *Human Relations*, 33(11), 805-812.

Shapiro, D. L.; Lewicki, R. J., & Devine, P. (1995). When do employees choose deceptive tactics to stop unwanted organizational change? R. J. Lewicki; B. H. Sheppard, & R. Bies (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, 155-183. Greenwich, CT: JAI Press, Inc.

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

Shirazi, A.; Khodaverdian, E., & Naeemi, M. (2012). The effect of organizational trust on organizational citizenship behaviors (Case of: North Khorasan Gas Company), *Transformation Management Journal*, 4(7), 133-153. (in Persian).

Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1996). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511-526.

Tan, H., & Tan, C. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.

Vest, J.; David, L.; Duhon, M.; Karen, A.; Tarnoff, J., & Carr, C. (2005). *The influence of trust in top management and attitudes toward appraisal and merit systems on perceived quality of care*. proceedings of the decision sciences institute, southwestern region, 266-467.

Vlaar, A. J.; Paul, W. L.; Van den, B., & Henk, W. (2007). Using formalization as a means to make sense coping with problems of understanding in interorganizational relationships. *Organization Studies*, 27(11), 1617-1638.

Watson, T. J. (1982). Group ideologies and organizational change. *Journal of Management Studies*, 19(3), 259-275.

Weinbach, R. (1994). Implementing change: insights and strategies for the supervisor. *Social Work*, 29(3), 282-286.

Whitener, E. M.; Bordet, S. E.; Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.

Williams, A. A., & Boohene, R. (2012). Resistance to organizational change: a case study of oti yeboah complex limited. *International Business and Management*, 4(1), 323-410.

Worthke, W., & Arbuckle, J. L. (1999). *Amos users' guide, version 4.0*. Chicago: small waters.

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