

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال هشتم، شماره ۱۶، پاییز و زمستان ۱۳۹۵

## مطالعه پدیدارشناسانه پیش‌آیندهای موقعیتی مقاومت رفتاری در برابر تغییر سازمانی

مصطفی هادوی نژاد\*

دانشیار دانشگاه ولی عصر (عج)

حافظ رضائی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی

دانشگاه ولی عصر (عج)

DOI: 10.22067/pmt.v8i16.58008

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، کاوش پیش‌آیندهای موقعیتی گونه‌های مختلف مقاومت رفتاری در برابر تغییر سازمانی طبق تجارب زیسته مدیران ارشد سازمان‌های دولتی رفسنجان در چارچوب راهبرد پدیدارشناسی تفسیری بود. پژوهش در محدوده نظری رویکرد نگرشی به مقاومت در برابر تغییر انجام شده است. راهبرد پژوهش، پدیدارشناسی تفسیری و مشارکت‌کنندگان در آن مدیران ارشد سازمان‌های دولتی رفسنجان بودند. نمونه‌گیری نوعی تا مرحله اشباع نظری انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Maxqda استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بستر فراهم‌کننده موقعیت برای خرابکاران، سبک رهبری اقتدارگرا، بی‌عدالتی ادراک‌شده و نیز ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد و تشویق و تنبیه است. همچنین، ضعف نظام‌گزینش و جایابی، ضعف نظام آموزش، ضعف نظارت بر عملکرد، ابهام و گرانباری نقش عوامل موقعیتی اثرگذار در مقاومت بازماندگان هستند. به علاوه، معترضان از عوامل موقعیتی سبک رهبری مردم‌سالار، بی‌عدالتی و عدم حمایت سازمانی ادراک‌شده، ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد، تشویق و تنبیه و اطلاع‌رسانی و از خود بی‌اختیارها از ضعف سه نظام‌گزینش و جایابی، آموزش و اطلاع‌رسانی به عنوان عوامل موقعیتی تأثیر می‌پذیرند.

**کلیدواژه‌ها:** تغییر سازمانی، مقاومت در برابر تغییر، مقاومت رفتاری، پیش‌آیندهای موقعیتی، پدیدارشناسی تفسیری.

hadavi@vru.ac.ir

\* نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۲۳

## مقدمه

کمتر از یک دهه پیش، نتایج یک پیمایش نشان داد که تنها ۳۸ درصد از مجریان تغییرهای سازمانی، تغییرات اعمال شده را موفقیت آمیز می‌دانند و تنها ۳۰ درصد از آن‌ها بر این نظر بودند که این تغییرات توانسته باعث بهبود پایدار در سازمان شود (Isern & Pung, 2007). تجربه نشان داده یکی از مهم‌ترین علل این ناکامی‌ها، «مقاومت در برابر تغییر»<sup>۱</sup> است (Padro de Val & Fuentes, 2003) که گاه حتی آن را متهم ردیف اول نیز می‌دانند (Erwin & Garman, 2010). این پدیده، واکنشی طبیعی در برابر تغییر محسوب می‌شود (Mujo, 2014) که با رمزگشایی از آن، به عنوان یک منبع گرانبنا اطلاعاتی، می‌توان آموزه‌هایی را درباره نحوه ایجاد فرآیندهای موفق تغییر در سازمان به دست آورد (Waddell & Sohal, 1998). از این رو، دامنه وسیعی از پژوهش‌ها در حوزه مطالعاتی مدیریت تحول سازمانی به این موضوع اختصاص یافته‌اند.

به سبب ماهیت منشوری و درجه بالای انتزاع این سازه نظری، صاحب‌نظران از منظرهای گوناگونی به آن توجه کرده‌اند (Piderit, 2000). در این میان، غالب مطالعات ناظر به ساحت رفتاری مقاومت در برابر تغییر بوده و آن را کنشی ارادی در برابر تغییر تلقی نموده‌اند (Ashforth & Mael, 1998). از آنجا که امکان شکل‌گیری طیفی از مقاومت‌های رفتاری وجود دارد (Yue, 2008) و به طور دقیق‌تر، مقاومت رفتاری می‌تواند ناخودآگاه<sup>۲</sup> یا آگاهانه<sup>۳</sup> به طور آشکار<sup>۴</sup> یا پنهان<sup>۵</sup> بروز کند (O'Connor, 1993)، توسعه دامنه مطالعات به شناسایی چستی و چگونگی تحقق این گونه‌های متنوع از مقاومت رفتاری در برابر تغییر، بایسته می‌نماید. کما اینکه پیش‌تر، صفات شخصیتی مؤثر در این گونه‌های مختلف از مقاومت رفتاری بررسی شده‌اند، اما اینکه چه عوامل موقعیتی نیز زمینه‌ساز تجلی انواع مقاومت رفتاری در برابر تغییر هستند، خود نیازمند پژوهشی مستقل است (Hadavinejad & Tamaddon, 2014)؛ با این توضیح که واکنش افراد در قبال تغییرات، علاوه بر صفات شخصیتی، در گرو موقعیت نیز هست (Ross & Nisbett, 1991). وانگهی، اگر چه پژوهش‌های گوناگونی به بررسی و شناسایی عوامل بسترساز مقاومت در برابر

<sup>1</sup>- Resistance to Change

<sup>2</sup>- Unconscious

<sup>3</sup>- Conscious

<sup>4</sup>- Overt

<sup>5</sup>- Covert

تغییر پرداخته‌اند (Hadavinejad & Ebadi, 2015)، بررسی اختصاصی هر یک از این گونه‌های مقاومت رفتاری در دستور کار مطالعات پیشین نبوده است. به این ترتیب، پژوهش حاضر، به طور خاص در پی کاوش عوامل موقعیتی بسترساز و مؤثر در بروز گونه‌های مقاومت رفتاری در برابر تغییر برآمده است؛ اما از آنجا که اقتضات بومی و نیز تکثر تجارب زیسته اعضای سازمان‌های گوناگون می‌تواند در نوع دریافت و فهم آن‌ها از این پدیده رفتاری و نیز پیش‌آیندهای موقعیتی اثرگذار در آن نقش آفرین باشند، پژوهش حاضر کوشیده است تا مبتنی بر راهبرد پدیدارشناسی تفسیری<sup>۱</sup>، عوامل موقعیتی مؤثر در هر یک از گونه‌های مقاومت رفتاری در برابر تغییر را از منظر مدیران ارشد برخی سازمان‌ها (در اینجا به عنوان نمونه، سازمان‌های دولتی رفسنجان) شناسایی و ارائه کند. شایان ذکر است، از این راهبرد پژوهشی برای فهم مفهوم پدیده مورد مطالعه نزد تجارب افراد یک بستر خاص استفاده می‌شود (Danaeefard & Kazemi, 2011).

### مبانی نظری پژوهش

#### مقاومت رفتاری در برابر تغییر

مقاومت پدیده‌ای است که فرآیند تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ شروع آن را کند و یا دچار تأخیر می‌کند؛ هزینه‌ها را افزایش دهد و یا حتی مانع اجرا و پیاده‌سازی آن شود (Trader-Leigh, 2002). رهیافت‌های گوناگونی به پدیده مقاومت در برابر تغییر وجود دارد که می‌توان آن‌ها را به ۵ رهیافت شخصیتی، سیاسی، شالوده‌شکن و نگرشی تقسیم کرد. بر اساس رهیافت شخصیتی، خاستگاه مقاومت کارکنان در برابر تغییر، شخصیت آنهاست. بر این اساس، سطح مقاومت کارکنان در برابر تغییر را چهار صفت شخصیتی یکنواخت‌طلبی، واکنش هیجانی در برابر تغییر، کوتاه‌اندیشی و جمود شناختی تعیین می‌کنند. بر پایه رهیافت سیاسی، هرگونه تغییری در سازمان، تلاش برای کسب منافع شخصی یا گروهی است، زیرا اساساً تغییر ماهیتی منفعت‌طلبانه و سودجویانه دارد. به یک تعبیر، 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 برآیند. رهیافت شالوده‌شکن، با نقد نگاه بدبینانه متعارف به مقاومت در برابر تغییر، ادعای ضرورت غلبه بر آن را به عنوان پدیده‌ای غیرکارکردی در سازمان به چالش می‌کشد. ضمن اینکه در این رهیافت، ادعا می‌شد بر خلاف نظر رایج،

<sup>1</sup>- Hermeneutic Phenomenology

این تنها کارکنان نیستند که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، بلکه گاه مقاومت در برابر تغییر از ناحیه مدیریت سازمان صورت می‌پذیرد (Hadavinejad & Ebadi, 2015).

در این میان، در چارچوب رهیافت نگرشی، مقاومت می‌تواند علاوه بر ساحت شناختی و عاطفی، جنبه رفتاری نیز به خود بگیرد (Piderit, 2000) و به صورت واکنشی عملی برای صیانت از فرد در برابر آثار مترتب بر تغییر ظهور یابد (Zander, 1950). بر این اساس، مقاومت نوع خاصی از کنش و ناکنش محسوب می‌شود (Brower & Abolafia, 1995). مقاومت رفتاری در شکل ابتدایی و ساده‌اش، نوعی واکنش مخالف آمیز آشکار است؛ این در حالی است که می‌تواند به صورتی پیچیده‌تر پنهان نیز باشد. ضمن اینکه فرد مقاومت‌کننده همواره به طور خودآگاه مقاومت نمی‌کند و گاه مقاومت وی ناخودآگاه رخ می‌دهد (O'Connor, 1993). توضیح آنکه، اگر چه بسیاری از رفتارهای ما ناخودآگاه است (Bargh & Williams, 2007)، از آنجا که ادراکات و توجهات کنش‌گران عرصه تغییر سازمانی از پدیده تغییر، بر ساخته‌های اجتماعی هستند (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008)، افراد گاه بر این مطلب وقوف ندارند که رفتارشان در نظر دیگران نوعی مقاومت تلقی می‌شود (Smollan, 2011). مشکل مقاومت ناخودآگاه برای مدیریت این است که در آن مقاومت‌کنندگان خود را از مقاومت میرا می‌دانند (O'Connor, 1993). بر اساس چهار غایت مقاومت، رفتارهایی حاصل می‌شود که هر یک از آن‌ها نوع خاصی از مقاومت و مقاومت‌کننده را معین می‌کند: مقاومت پنهان و آگاهانه توسط فرد خرابکار، مقاومت پنهان و ناخودآگاه توسط فرد بازمانده، مقاومت آشکار و ناخودآگاه توسط فرد مرده متحرک، و مقاومت آشکار و آگاهانه توسط فرد معترض (O'Connor, 1993):

الف) خرابکار<sup>۱</sup>: این دسته از مقاومت‌کنندگان در عین تظاهر به حمایت از تغییر، آن را مختل می‌کنند. هدف برخی از آن‌ها کاهش تغییر در ساختارهاست. آن‌ها فکر می‌کنند که با حمایت زبانی و انجام هیچ کار مثبتی، انگیزش اولیه برای تغییر از بین می‌رود. بعضی نیز از اساس انگیزه فاسدی دارند و می‌خواهند با رفتارهای انحرافی به منافع شخصی برسند.

ب) بازمانده<sup>۲</sup>: این دسته از مقاومت‌کننده‌ها متوجه نیستند که در تغییر اخلاص می‌کنند و اغلب نمی‌دانند که در رسیدن به اهداف خود قصور می‌ورزند. زمانی که عدم انطباق آن‌ها با تغییرات آشکار می‌شود، خود آن‌ها به اندازه دیگران متعجب می‌شوند، زیرا فکر می‌کنند که کار خود را بخوبی انجام می‌دهند.

<sup>۱</sup>- Saboteur

<sup>۲</sup>- Survivor

ج) از خود بی‌اختیار (مردۀ متحرک)<sup>۱</sup>: اغلب این مقاومت‌کننده‌ها به یک روش خاص از عملکردشان خو گرفته‌اند و موقع تغییرات ناتوان می‌شوند. اگر چه شفاهی با آنچه از آن‌ها مطالبه می‌شود موافقت می‌کنند، میل و توانایی ایجاد تغییر را ندارند و بتدریج به الگوهای رفتاری پیشین خود بازمی‌گردند. همچنین، اگر چه آن‌ها می‌دانند که منطبق با آنچه از آن‌ها خواسته شده عمل نمی‌کنند، این کار خود را مقاومت تلقی نمی‌کنند.

د) معترض<sup>۲</sup>: این مقاومت‌کننده‌ها همیشه از ضعف‌های تغییر دم می‌زنند. البته جنبه مثبت آن است که آن‌ها از رسوم سازمان حمایت می‌کنند و تغییرات عجولانه را محکوم می‌کنند. مقاومت آن‌ها نه تنها مشهود است، بلکه قادرند بنا به اوضاع، شفاف و عاقلانه بحث کنند.



شکل ۱: گونه‌های مقاومت رفتاری در برابر تغییر

در ارتباط با گونه‌شناسی فوق درباره مقاومت رفتاری در برابر تغییر، یافته‌های یک پژوهش کیفی نشان داد که خرابکاران به لحاظ شخصیتی افرادی هستند سوداوی، درون‌گرا، حسی، عقلایی، قضاوتی، درون‌کنترل، ناسازگار، خودشیفته، وظیفه‌شناس و دارای ماکیاولیسم بالا. بازماندگان افرادی دموی، برون‌گرا، شهودی، احساسی، ادراکی، برون‌کنترل، سازگار و دارای گشودگی اندک در برابر تجربه هستند. معترضان را می‌توان به دو گونه خودشیفته و مصلح تقسیم‌بندی کرد که برخی صفات شخصیتی آن‌ها مشترک و برخی دیگر خاص آنهاست. کانون کنترل درونی، برون‌گرایی، عزت نفس و خودباوری

<sup>۱</sup>- Zombie

<sup>۲</sup>- Protester

بالا در ایشان، صفات عام و مشترک به حساب می‌آید. این در حالی است که به طور خاص، معترضان خودشیفته، افرادی صفاوی و خودشیفته‌اند و معترضان مصلح، افرادی دمو، سازگار و وظیفه‌شناس هستند. از خودیگانگان نیز افرادی هستند بلغمی، برون‌کنترل، سازگار، یکنواخت‌طلب، کوتاه‌اندیش و واجد مخاطره‌پذیری و گشودگی اندک در برابر تجربه و نیز جمود شناختی و واکنش هیجانی زیاد به تغییر (Hdavinejad & Tamaddon, 2014).

#### عوامل موقعیتی مؤثر در مقاومت در برابر تغییر

پیشینه مطالعات درباره تبیین‌کننده‌های موقعیتی مقاومت در برابر تغییر، موارد زیر را از نظر گذرانده‌اند: الف) آموزش کارکنان: رهبران موفق، کارکنان را در فرآیند ایجاد و تغییر راهبردهای سازمان درگیر می‌کنند تا از این طریق مهارت‌های لازم را برای تغییر بیاموزند و بهتر بتوانند با آن سازگار شوند (Appelbaum, St-Pierre & Glavas, 1998). این رهبران واقفند که فرآیند تکامل مهارت‌ها و بهبود قابلیت‌ها به اندازه خود راهبردها و هدفی که در نظر دارند، حیاتی و مهم هستند (Qamr & Ali, 2012).

ب) جو سازمانی: از آنجا که ادراک کارکنان تحت تأثیر جو سازمانی است، هر چه مدیریت سازمان از شناخت بهتری نسبت به جو سازمان برخوردار باشد، بهتر خواهد توانست تغییر را پیاده کند (Armenakis & Bedeian, 1999). همچنین، هر چه جو سازمانی برای اجرای تغییری خاص مساعد باشد و کارکنان آن را با ارزش‌های مورد نظر خود منطبق‌تر ببینند، احتمال مقاومت در برابر آن کمتر خواهد بود (Klein & Sorra, 1996). در همین راستا، ضمن پژوهشی مشخص شد به طور خاص جو روان‌شناختی سازمان (مؤلفه‌های ادراکی و تجربی کنش متقابل میان محیط سازمانی و کارکنان) در تسهیل همسویی کارکنان با تغییر سازمانی نقش مؤثری دارد (Martin, Jones & Callan, 2005). عدالت سازمانی<sup>۱</sup> و حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۲</sup> از جمله متغیرهای نقش‌آفرین در جو روان‌شناختی سازمان هستند.

مطالعات از رابطه منفی معنادار میان عدالت سازمانی و مقاومت در برابر تغییر حکایت دارند (Glover, 2006)؛ چه اینکه خشم و رنجش ناشی از ادراک بی‌عدالتی کارکنان می‌تواند دست‌مایه مقاومت آنان در برابر تغییر شود (Foldger & Skarlicki, 1999)؛ از این رو یکی از دلایل شکست تغییرات سازمانی، ادراک کارکنان از عدم رعایت عدالت ضمن تغییر است (Novelli, Kirkman, & Shapiro, 1995). به تعبیری،

<sup>1</sup>- Organizational Justice

<sup>2</sup>- Perceived

مبحث عدالت ذاتاً در دل هر تغییر سازمانی نهفته است؛ بسیاری از تغییرات در سازمان در یک فرآیند تبدیل وضعیت قرار دارند و در نتیجه مستلزم آن هستند که کارکنان فراتر از مسئولیت‌های رسمی فعالیت کنند و با آموزه‌های جدید آشنا شوند. از این رو، کارکنان دغدغه‌مند وضعیت عادلانه جبران خدمت در ازای حضور در این فرآیند تبدیل وضعیت هستند (Cobb, Wooten & Folger, 1995). همچنین، ارائه اطلاعات واقعی و شفاف از تغییر و ضرورت آن و نیز شنیدن دیدگاه‌های کارکنان درباره تغییر، می‌تواند به ادراک عدالت در قبال اعمال تغییر کمک کند (Schweiger & DeNisi 1991; Tyler & Folger 1980).

بر اساس نتایج مطالعات، هر چه حمایت سازمانی ادراک شده بیشتر باشد، کارکنان با احتمال بیشتری در فرآیند اجرای تغییر مشارکت می‌کنند (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 1990). چنین ادراکی موجب می‌شود تا کارکنان به ارزیابی مثبتی از تغییر دست یابند (Van Emmerik, Bakker & Euwema, 2009). زیرا طبق تعریف، ادراک حمایت سازمانی عبارتست از باور عمومی کارکنان در این باره که سازمان، خدمات ایشان را ارج می‌نهد و دغدغه آسایش خاطر آن‌ها را دارد (Rhoades & Eisenberger, 2002). همچنین، مطالعات از تأثیر منفی حمایت سازمانی ادراک شده به طور غیرمستقیم در رفتارهای انحرافی سازمانی حکایت دارند (Hadavinejad & Darzi, 2016)؛ چنین گذشت که این نوع رفتارها سنخی از مقاومت در برابر تغییر محسوب می‌شوند. کارکنانی که ادراک حمایت سازمانی بالایی دارند، بشدت ادراک خود را درباره عدالت سازمانی تغییر می‌دهند (Cropanzano, 1995). عدم ادراک حمایت سازمانی موجب می‌شود تا کارکنان سازمان، نظام تصمیم‌گیری را ناعادلانه تلقی کنند (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) و این گونه قضاوت‌های کارکنان درباره شرایط کاری بتدریج بستر بروز رفتارهای انحرافی را در سازمان فراهم می‌سازد (Lee & Allen, 2002).

ج) سبک رهبری مدیریت: ادراک کارکنان از سبک رهبری مدیریت روی واکنش آن‌ها در مواجهه با تغییر اثر دارد (Szabala, 2007)، با این توضیح که هر چه مدیر بتواند رابطه وثیق تری با پیروان برقرار کند، راحت‌تر می‌تواند از طریق آن‌ها تغییر را اعمال نماید (Gerstner & Day, 1997) و بر مقاومت آن‌ها در برابر تغییر غلبه کند (Furst & Cable, 2008)؛ بنابراین، نبود اعتماد میان مدیریت و کارکنان در بروز مقاومت در برابر تغییر اثر دارد (Oreg, 2006). به علاوه، هر چه اعمال کنترل و قدرت تحمیلی سازمانی بر

کارکنان بیشتر باشد، سبب افزایش بیشتر رفتارهای انحرافی سازمانی<sup>۱</sup>، به مثابه گونه‌ای از مقاومت، خواهد شد (Lawrence & Robinson, 2007). توضیح آنکه رفتارهای انحرافی سازمانی، رفتارهای داوطلبانه‌ای هستند که هنجارهای مهم سازمان را مخدوش می‌سازند و سلامت سازمان و یا اعضای آن را تهدید می‌کنند (Kaplan, 1975).

با توجه به اینکه مقاومت رفتاری گونه‌ای خاص از مفهوم مقاومت در برابر تغییر محسوب می‌شود و آنچه در پیشینه مزبور طرح شده است، به گونه‌شناسی مقاومت رفتاری در برابر تغییر التزام نظری نداشته است، پژوهش حاضر در پی این پرسش سامان یافته است که «طبق تجربه مدیران ارشد سازمان‌های دولتی رفسنجان، چه عوامل موقعیتی در گونه‌های مختلف مقاومت رفتاری (خرابکار، معترض، بازمانده و از خود بی‌اختیار) در برابر تغییر اثر دارند؟»

### روش انجام پژوهش

با توجه به هدف پژوهش، لازم بود از روشی استفاده شود که بر کشف، تفسیر و معنا تأکید کند (Osborne, 1994)؛ لذا از پدیدارشناسی تفسیری<sup>۲</sup> بهره بردیم. 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 (Wojnar & Swanson, 2007). مشارکت‌کنندگان در این پژوهش مدیران ارشد سازمان‌های دولتی رفسنجان بودند؛ از آنجا که 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 عنایت به اینکه مشارکت‌کنندگان باید تا آنجا که ممکن است با یکدیگر متفاوت باشند تا امکان دستیابی به روایت‌های غنی و منحصر به فرد درباره یک تجربه خاص فراهم آید (Sandelowski, 1986)، از روش نمونه‌گیری نوعی<sup>۳</sup> برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. این روش، یکی از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند<sup>۴</sup> است که در آن اعضای نمونه با پدیده مورد مطالعه آشنا هستند و ای بسا خود آن را تجربه کرده‌اند (Creswell, 2012). از آنجا که

<sup>1</sup>- Workplace Deviant Behaviors

<sup>2</sup>- Hermeneutic Phenomenology

<sup>3</sup>- Typical

<sup>4</sup>- Purposive



در پژوهش‌های پدیدارشناسی برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان، تأکید بر تعداد کم نمونه بین ۵ تا ۲۵ نفر است (Creswell, 2007)، با ۱۸ نفر از مدیران مزبور مصاحبه‌های عمیق انجام شد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش همگی مذکر و نسبت آن‌ها بر حسب سن، بین ۳۸ تا ۵۳ با میانگین ۴۴ سال و به لحاظ سابقه کار در سازمان مورد مطالعه بین ۱۱ تا ۳۰ با میانگین ۱۹ سال بودند. به طور معمول، ابزار مورد استفاده در پژوهش‌های پدیدارشناسی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته باز است، زیرا مصاحبه بهترین روش برای وارد شدن به دنیای تجربیات انسان‌هاست (Van Manen, 1990). پروتکل مصاحبه شامل دو دسته پرسش بود: پرسش‌های اصلی مصاحبه و پرسش‌های کاوش‌گر. این پرسش‌ها برای غور بیشتر در پدیده و دریافت داده‌های عمیق‌تر و دقیق‌تر از سوی پژوهش‌گر طرح می‌شد (Kvale, 1996). پرسش اصلی از این قرار بود: طبق تجربه شما، چه عوامل موقعیتی در گونه‌های مختلف مقاومت رفتاری (خرابکار، معترض، بازمانده و از خودبی‌اختیار) اثر دارند؟ 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 می‌شوند (Glaser, 1978).

تحلیل داده‌ها با رویکرد دیکلمن و همکارانش (۱۹۸۹) و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda انجام شد. این رویکرد دارای هفت مرحله است: 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 الگوهای که مضمون‌های مختلف را به هم پیوند می‌زنند؛ کسب نظرات و پیشنهادها از تیم پژوهش و نیز دیگر افراد آشنا با محتوا و شیوه مطالعه در مورد پیش‌نویس نهایی و نوشتن گزارش نهایی.

برای اعتمادبخشی به داده‌ها و حصول اطمینان از اعتبار پژوهش، نخست کوشش شد مدیرانی وارد مطالعه شوند که تجربه‌ای غنی از پدیده مقاومت داشته باشند. دوم اینکه، در فرآیند تحلیل داده‌ها و کاوش مقوله‌ها از هم‌اندیشی و ابراز نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش استفاده شد. وانگهی، تفاسیر و یافته‌های پژوهش برای اظهار نظر در اختیار مصاحبه‌شوندگان، از یک سو و نیز جمعی از دانشجویان کارشناسی

<sup>۱</sup>-Theoretical Saturation

ارشد مدیریت تحول سازمانی، از سوی دیگر قرار گرفت و درباره مناسب بودن آن‌ها بازخور دریافت شد. دست آخر، برای افزایش قابلیت انتقال و تأیید پژوهش، سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها و تطبیق آن‌ها با ادبیات پژوهش، این دو مهم به انجام برسند.

### تحلیل داده‌ها

ما در مرحله نخست به گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با مشارکت کنندگان پژوهش پرداختیم. در فرآیند کدگذاری اولیه، مضمون‌های مختلفی از دل داده‌ها حاصل شد که طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مضمون‌های جامع‌تری تقلیل یافت. خلاصه‌ای از این مضامین در جداول ۱ تا ۴ آورده شده است.

جدول (۱): مضمون‌های مرتبط با گونه خرابکار

مضمون‌های اصلی	مضمون‌های اولیه (فراوانی)	فرازهایی از برخی تجارب زنده
سبک رهبری اقتدارگرا	برخورد آمرانه (۳۲)، رفتار دستوری (۲۵)، موضع دست بالا (۲۶)	وقتی با افراد آمرانه رفتار شده، بعضی از آن‌ها خرابکاری کرده‌اند.
بی‌عدالتی ادراک‌شده	مقایسه، بی‌عدالتی (۲۳)، احساس بی‌انصافی (۱۶)، احساس تبعیض (۱۲)	وقتی افراد ببینند در سازمان عدالت حاکم نیست، متوسل می‌شوند به اینکه در ظاهر یک چیزی نشان بدهند و در باطن کار دیگری انجام بدهند.
ضعف نظام ارزیابی عملکرد	ارزیابی ضعیف (۱۹)، بی‌توجهی به عملکرد (۲۵)، ضعف در ارزیابی افراد (۱۴)	اگر ارزیابی عملکرد نباشد، شخص می‌داند که چه کار خوب انجام شود و چه نشود، چون ارزیابی وجود ندارد، کاری انجام نمی‌دهد.
ضعف نظام تشویق و تنبیه	بی‌توجهی به تشویق (۱۲)، عدم تقدیر از تلاش‌ها (۸)، ضعف در تشویق و تنبیه مناسب (۱۷)	افرادی را داشتیم که وقتی ... تشویق نمی‌شدند، می‌رفتند به سمت رفتارهای خرابکارانه.
عدم حمایت سازمانی ادراک‌شده	همراستا نپنداشتن تغییر با منافع فردی (۱۰)، بی‌توجهی مجریان تغییر به منافع افراد (۲۲)	افراد خواسته‌هایی داشتند که به آن‌ها نرسیده بودند... بنابراین علیه مدیر شبنامه پخش می‌کردند.

جدول (۲): مضمون‌های مرتبط با گونه بازمانده

مضمون‌های اصلی	مضمون‌های اولیه (فراوانی)	فرازهایی از برخی تجارب زنده
ضعف نظام‌گرینش و جایابی	عدم تطبیق شغل و شاعل (۲۲)، جذب نامتناسب (۲۷)، جایابی نامؤثر (۱۹)	این افراد خوب انتخاب نشده‌اند. شاید اگر جای دیگری بودند، بهتر می‌توانستند عمل کنند.
ضعف نظام آموزش	آموزش ضعیف (۲۸)، بی‌برنامگی در آموزش (۲۲)، عدم آموزش مناسب (۲۱)	مواردی داریم که وقتی کاری به افراد سپرده می‌شود، نمی‌توانند از عهده آن برآیند؛ نه به این خاطر که بخواهند کوتاهی کنند، بلکه بیشتر به آموزش ضعیف آن‌ها بر می‌گردد.
ضعف نظارت بر عملکرد	عدم نظارت مستقیم (۲۴)، رهاسازی کارها (۱۶)	ما نیروهای بسیار خوبی در سازمان داشتیم، ولی چون نظارتی بر کار آن‌ها انجام نمی‌شد، باعث می‌شد که کارها آن طور که ما می‌خواستیم انجام نشود.
ابهام نقش	نبود شرح شغل (۲۵)، روشن نبودن وظایف (۳۳)، ابهام وظیفه (۱۴)	... چون شرح وظایف مشخصی نداشت، نمی‌توانست کارها را خوب انجام بدهد.
گرانباری نقش	تکلیف بیش از حد (۲۶)، بی‌توجهی به توان و ظرفیت (۱۸)	اگر وظایف بیش از اندازه و خارج از توان فرد باشد، باعث می‌شود که دقت خود را از دست بدهد و نتواند کار را به نحو احسن انجام بدهد.

جدول (۳): مضمون‌های مرتبط با گونه معترض

مضمون‌های اصلی	مضمون‌های اولیه (فراوانی)	فرازهایی از برخی تجارب زنده
سبک رهبری مردم-سالار	رفتار دوستانه (۳۰)، اعتماد به زیردستان (۲۴)، نقدپذیری و مشارکت (۲۵)	بها دادن بیش از حد به افراد، باعث شکل‌گیری این مقاومت‌ها می‌شود.
بی‌عدالتی ادراک‌شده	مقایسه (۱۲)، بی‌عدالتی (۲۹)، احساس بی‌انصافی (۱۸)، احساس تبعیض (۲۲)	همکارانی داشتم که بر اساس کاری که انجام می‌دادند، اضافه‌کاری به آن‌ها می‌دادیم. بقیه اعتراض می‌کردند که چرا فلانی به آن‌ها اضافه‌کاری داده است.
عدم حمایت سازمانی ادراک‌شده	همراستا نپنداشتن تغییر با منافع فردی (۱۴)، بی‌توجهی مجریان تغییر به منافع افراد (۱۱)	ما فردی را در سازمان داشتیم که برای او کاری را در نظر گرفته بودیم؛ ولی شخص حاضر نبود آن را قبول کند؛ چون احساس کسر شأن می‌کرد، اعتراض می‌کرد.
ضعف نظام ارزیابی عملکرد	ارزیابی ضعیف (۲۵)، بی‌توجهی به عملکرد (۲۸)، ضعف در ارزیابی افراد (۱۳)	من جزء آن دسته از افرادی بودم که وقتی می‌دیدم، کارهایی که در سازمان انجام دادم، مورد توجه قرار نمی‌گیرد، به مدیر معترض می‌شدم.
ضعف نظام تشویق و تنبیه	بی‌توجهی به تشویق (۲۶)، عدم تقدیر از تلاش‌ها (۱۸)، ضعف در تشویق و تنبیه مناسب (۲۸)	تعدادی از کارمندان پرتلاش که در کاری همکاری داشتند، از اینکه قدردانی نشده بودند، تماس می‌گرفتند و اعتراض می‌کردند.
ضعف نظام اطلاع-رسانی	عدم شفاف‌سازی (۳۰)، بی‌اطلاعی از منافع تغییر (۱۴)، روشن نبودن هدف (۱۸)	افراد بر اساس حقی که برای خودشان قائل هستند، اعتراض می‌کنند. وقتی با آن‌ها حرف زده می‌شود، توجیه می‌شوند و راحت کنار می‌آیند.

جدول (۴): مضمون‌های مرتبط با گونه از خودبی‌اختیار (مردۀ متحرک)

مضمون‌های اصلی	مضمون‌های اولیه (فراوانی)	فرازهایی از برخی تجارب زنده
ضعف نظام‌گزینش و جایابی	عدم تطبیق شغل و شاغل (۳۶)، جذب نامتناسب (۳۳)، جایابی نامؤثر (۲۹)	... چون در کاری که به او سپرده شده بود تخصص نداشت، کارها را نمی‌توانست خوب انجام بدهد.
ضعف نظام آموزش	آموزش ضعیف (۳۰)، بی‌برنامگی در آموزش (۲۷)، عدم آموزش مناسب (۱۷)	چون در آن دوره آموزش نبود، باعث شده بود مقاومت‌هایی از این دست داشته باشیم.
ضعف نظام اطلاع‌رسانی	عدم شفاف‌سازی (۲۰)، بی‌اطلاعی از منافع تغییر (۹)، روشن نبودن هدف (۱۱)	وقتی کسی به آن‌ها نمی‌گوید که این تغییرات چه منافی برای آن‌ها دارد یا نحوه انجامش چطور است، آن‌ها هم از این تغییرات واهمه دارند و چندان اقبالی به آن‌ها ندارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در راستای نیل به هدف پژوهش، طبق تجارب زیسته مدیران ارشد سازمان‌های دولتی رفسنجان، چنین دریافت کردیم که پیش‌آیندهای موقعیتی اثرگذار در بروز مقاومت رفتاری کارکنان آن سازمان‌ها در برابر تغییر به تفکیک گونه‌های چهارگانه آن به شرح زیر هستند:

الف) خرابکاران: برخورد آمرانه، رفتار دستوری و موضع دست بالا نشان می‌دهد که «سبک رهبری اقتدارگرا» از جمله عوامل موقعیتی مؤثر در مقاومت خرابکارانه در برابر تغییر است. وانگهی، وقتی خرابکاران نوعی بی‌عدالتی را در سازمان ادراک می‌کنند، آن را به مدیران - به عنوان مجریان تغییر - نسبت می‌دهند؛ از این رو علی‌رغم آنکه خود را پشتیبان و موافق تغییر نشان می‌دهند، برای مواجهه با «بی‌عدالتی ادراک‌شده» و دفع ضرر آن، عملاً به طور خرابکارانه در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. همچنین، «ضعف نظام ارزیابی عملکرد» سبب می‌شود تا آن دسته از کارکنانی که بنای خرابکاری دارند، به این امر تشویق شوند، زیرا بر این باورند که عملکرد خوب یا بد آن‌ها به شایستگی مورد واریسی قرار نمی‌گیرد تا بر اساس آن مورد تشویق یا تنبیه واقع شوند. به علاوه، بر اساس یافته‌های پژوهش چنین مشخص شد که برخی افراد وقتی با «نظام ضعیف تشویق و تنبیه» مواجه می‌شوند، به سمت خرابکاری روی می‌آورند؛ زیرا بر این باورند که عملکرد اثربخش، پاداش مناسب داده نمی‌شود و عملکرد نامناسب نیز از تیررس تنبیه درخور در امان است. یافته‌های ما همچنین نشان داد که این دسته از مقاومت‌کنندگان رفتاری در برابر تغییر، گاه از «عدم حمایت سازمانی ادراک‌شده» به نفع خود برای خرابکاری تأثیر می‌پذیرند. انتظار آن‌ها این است که تغییرات در راستای انتظارات، منافع و خواسته‌هایشان باشد.

ب) بازماندگان: گاه به دلیل «ضعف نظام‌گزینش و جایابی»، علی‌رغم تمایلی که فرد برای انجام وظیفه دارد، از عهده شایسته آن برنمی‌آید. در واقع، چنین فردی برای انجام آن وظیفه، ناهم‌سنگ است. همچنین، طبق یافته‌های پژوهش، معلوم شد که بازماندگان از «ضعف نظام آموزش» سازمان متأثر هستند. آن‌ها نمی‌خواهند عامدانه تغییر را نادیده بگیرند، لیکن چون آموزش کافی و یا مناسبی ندیده‌اند، حتی اگر سخت‌کوشی هم کنند، باز هم آن‌طور که باید و شاید در مسیر مطلوب تغییر گام نمی‌نهند. به علاوه، اگر چه بازماندگان به خودی خود از اجرای تغییر سر برنمی‌تابند و قصدی هم بر اخلال در آن ندارند، به سبب «ضعف نظارت بر عملکرد»، از آنجا که بر عملکردشان نظارت نمی‌شود، آن‌سان عمل می‌کنند که مد نظر خودشان است نه مطابق با سیاق مطلوب جریان تغییر. گاه «ابهام نقش» و نبود شرح شغل روشن و مناسب نیز سبب می‌شود تا افراد علی‌رغم میل باطنی آن‌طور که شایسته است نسبت به حرکت در مسیر تغییر اقدام نکنند و لذا بر اساس گونه رفتاری بازمانده در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. وانگهی، وقتی وظایف محوله به عضو سازمان بیش از حد توان وی باشد و او با «گرانباری نقش» دست به گریبان باشد، هر آینه انتظار می‌رود نتواند از عهده آن کار برآید؛ لذا علی‌رغم تلاش بیشتر، ناخواسته به مقاومت بازمانده مبتلا می‌شود.

ج) معترضان: وقتی «سبک رهبری مردم‌سالار» بر مدیریت سازمان حاکم باشد، گروهی از اعضای سازمان این جرأت را به خرج می‌دهند تا علناً در مواجهه با تغییر اعتراض کنند. همچنین، اعضای سازمان در ازای «بی‌عدالتی ادراک‌شده» گاه دست به اعتراض نسبت به مجری تغییر می‌زنند. ضمن اینکه، گاه اعتراض اعضای سازمان در عدم توجه به منافع ایشان ضمن اجرای تغییر و فرآیند آن ریشه دارد؛ لذا «عدم حمایت سازمانی ادراک‌شده» به سبب تغییر اعتراض عده‌ای را برمی‌انگیزد. وانگهی، برخی از کارکنانی که انتظار دارند نظام ارزیابی عملکرد از عهده رصد مناسب برآیند قابلیت‌ها و کوشش‌های آن‌ها در سازمان برآید، وقتی با ضعف چنین نظامی در سازمان مواجه می‌شوند، لب به اعتراض می‌کشند؛ زیرا بر این باورند که اگر قرار باشد در مسیر تغییر فعالانه اقدام کنند، باید نظام ارزیابی عملکرد بتواند بین آن‌ها که مجدانه تلاش می‌کنند و دیگرانی که عملکرد ضعیفی دارند، تمایز برقرار کند. به علاوه، از آنجا که بعضی اعضای سازمان انتظار دارند در ازای تلاشی که برای تحقق تغییر مورد انتظار طراحان آن در سازمان انجام می‌دهند تشویق شوند و نیز کسانی که در این عرصه تلاش نمی‌کنند یا کاهلی می‌کنند، به اقتضای تنبیه شوند، همین که با «ضعف نظام تشویق و تنبیه» مواجه می‌شوند، معترض می‌شوند. دست آخر، «ضعف نظام اطلاع‌رسانی» نیز موجب اعتراض می‌شود؛ با این توضیح که اطلاع‌رسانی مناسب سبب رفع شبهات و

آگاهی بخشی بیشتر به کارکنان می شود. در غیر این صورت، وقتی جریان تغییر، چستی و چرایی آن شفاف و روشن نباشد، هر آینه امکان اعتراض نسبت به آن وجود دارد.

د) از خود بی اختیارها: از آنجاکه این افراد به علت «ضعف نظام گزینش یا جایابی» با وظیفه تعریف شده و شغل خود سازگار نیستند، ناخودآگاه به اجرای تغییر به طور مطلوب تن نمی دهند. ضمن اینکه، به سبب «ضعف نظام آموزش» از تخصص کافی برای انجام تغییر برخوردار نیستند و از آنجاکه به طور سنتی به انجام وظایف محوله خو کرده اند، به طور معمول همراستای تغییرات حرکت نمی کنند؛ از این رو انتظار می رود با انجام آموزش های لازم، نسبت به تغییر منعطف تر و به آن متمایل تر شوند. همچنین، طبق یافته های ما، این گروه از اعضای سازمان، متأثر از «ضعف نظام اطلاع رسانی» درباره کم و کیف تغییر، از گرایش به تغییر پرهیز دارند.

به این ترتیب، بر اساس یافته های پژوهش، می توان عصاره پیش آندهای موقعیتی کاوش شده را درباره هر یک از گونه های چهارگانه مقاومت رفتاری در برابر تغییر در قالب شکل ۲ ارائه کرد.



شکل ۲: گونه شناسی رفتارهای مقاومت آلود در برابر تغییر بر حسب عوامل موقعیتی

آن گونه که از شکل برمی آید، بر اساس تجربه زیسته مشارکت کنندگان پژوهش، وجه مشترک گونه های مقاومت رفتاری خودآگاه (معترض و خرابکار)، بی عدالتی ادراک شده، عدم حمایت سازمانی

ادراک شده و ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد و تشویق و تنبیه است؛ بنابراین، نتایج آن دسته از مطالعاتی که بی‌عدالتی و عدم حمایت سازمانی را در مقاومت در برابر تغییر مؤثر می‌دانستند (Hadavinejad & Darzi, 2016; Glover, 2006)، با این یافته‌ها بر پایه شاخص خودآگاه/ناخودآگاه تخصیص می‌خورند؛ یعنی انتظار می‌رود دو متغیر یاد شده در گونه‌های مقاومت رفتاری خودآگاه نقش آفرین باشند و نه ناخودآگاه. همچنین، آنچه این دو گونه مقاومت رفتاری خودآگاه را از هم متمایز می‌سازد، علاوه بر تأثیرگذاری ضعف نظام اطلاع‌رسانی در مقاومت معترضانه در برابر تغییر، سبک رهبری است؛ به نحوی که سبک رهبری مردم‌سالار اعتراض خیز و سبک رهبری اقتدارگرا آستن خرابکاری است. این یافته پژوهش همسو با آن ادعای نظری پیش‌گفته‌ای است که افزایش اعمال کنترل و قدرت سازمانی بر کارکنان را باعث افزایش رفتارهای انحرافی سازمانی، به عنوان نمایی از مقاومت رفتاری خرابکارانه می‌دانست (Lawrence & Robinson, 2007). به علاوه، مشخص است که ضعف نظام اطلاع‌رسانی تنها در مقاومت‌های آشکار نقش آفرین است. این در حالی است که ضعف نظام ارزیابی عملکرد، به جز گونه از خودبی-اختیار، در سه گونه دیگر مقاومت رفتاری در برابر تغییر تأثیر دارد. ضمن اینکه کاهش ابهام و گرانباری مشاغل تنها در تقلیل مقاومت بازماندگان اثرگذار است.

وانگهی، از شکل ۲ چنین دریافت می‌شود که گونه‌های ناخودآگاه مقاومت رفتاری (بازمانده و از خودبی‌اختیار) به طور مشترک از ضعف نظام‌های آموزش و نیز گزینش و جایابی متأثر هستند. از این رو، اگر چه صاحب‌نظرانی آموزشی بیشتر و بهتر را در تقویت فرآیند تغییر و تلویحاً فروکاست مقاومت در برابر آن اثرگذار می‌دانند (Appelbaum et al., 1998)، شاید با این یافته پژوهش بتوان ادعای نظری آن‌ها را به گونه‌های ناخودآگاه مقاومت رفتاری در برابر تغییر محدود ساخت.

از خلال نتایج پژوهش، کاربردهای ضمنی و پیشنهادهای اجرایی زیر برای قلمرو مکانی مورد مطالعه و یا سازمان‌هایی با مقتضیات مشابه ارائه می‌گردند:

الف) تقویت نظام تشویق و تنبیه به انضمام تلاش برای کاهش آشکار بی‌عدالتی و افزایش نمایان حمایت از اعضای سازمان می‌تواند از سهم مقاومت خودآگاه اعضای سازمان در برابر تغییر بکاهد. همچنین، نظر به اینکه ایمنی رفتارهای اعتراضی در برابر تغییر برای سازمان، به سبب آشکار بودن، بیش از رفتارهای مقاومت آلود خرابکارانه پنهانی است، گرایش سبک رهبری مدیریت از اقتدارگرا به مردم‌سالار می‌تواند از سهم رفتارهای خرابکارانه بکاهد؛ ضمن اینکه امید می‌رود با تقویت نظام اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی متعاقب آن، رفتارهای اعتراضی در برابر تغییر نیز کمینه شوند؛

ب) نظر به اینکه ضعف نظام ارزیابی عملکرد، به جز گونه‌ای از خودبی‌اختیار، در سه گونه‌ی دیگر مقاومت رفتاری در برابر تغییر اثر دارد، تلاش سازمان برای بهبود این نظام، گامی بلند همزمان برای مدیریت مقاومت‌های اعتراضی، خرابکارانه و از نوع بازمانده خواهد بود؛

ج) کوشش سازمان برای بهبود دو نظام آموزش و نیز گزینش و جایابی می‌تواند در مدیریت بهتر مقاومت‌های ناخودآگاه در سازمان تأثیرگذار باشد. البته با تقویت نظام اطلاع‌رسانی در کنار دو نظام یاد شده‌ی دیگر، امید می‌رود که مقاومت رفتاری از خودبی‌اختیار بیش از پیش رنگ ببازد. این در حالی است که برای غلبه بیشتر بر مقاومت نوع بازمانده، بایسته است تا مدیریت منابع انسانی سازمان، ابهام و گرانباری مشاغل را زایل کند.

به منظور انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، توصیه می‌شود هر یک از پیش‌آیندهای موقعیتی گونه‌های چهارگانه مقاومت رفتاری در برابر تغییر، با استفاده از راهبردهای کمی پژوهش در معرض آزمون قرار گیرند تا ضمن تقویت یا احیاناً تعدیل یافته‌ها، نتایج قابلیت تعمیم بیشتری کسب کنند.

## References

- Appelbaum, S. H.; St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289-301.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990 s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1998). The power of resistance: Sustaining valued identities. In R. M. Kramer, & M. A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations* (pp. 89-120). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bargh, J., & Williams, L. (2007). The nonconscious regulation of emotion. In J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (pp. 429° 445), New York: Guilford Press.
- Brower, R., & Abolafia, M. (1995). The structural embeddedness of resistance among public managers. *Group and Organization Management*, 20(2), 149-166.
- Cobb, A. T.; Wooten, K. C., & Folger, R. (1995). Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. in W. A. Pasmore, & R. W. Woodman (Eds.), *Research in Organizational change and development: 8* (pp. 243-295). Greenwich CT: JAI Press.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Lincoln: Sage, London.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson.



Cropanzano, R. (1995). *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*. ABC-CLIO, Westport, Conn: Quorum Books.

Danaeefard, H., & Kazemi, H. (2011). *Interprative research in organization: Phenomonology and phenomenography strategies*. Tehran: Imam Sadiq University Publication. (in Persian).

Diekelmann, N.; Allen, D., & Tanner, K. (1989). The national league for nursing criteria for appraisal of baccalaureate programs: a critical hermeneutic analysis. in L. Moody & M. Shannon (Eds.), *NLN nursing research monograph series* (pp. 11-34), New York: NLN Press.

Eisenberger, R.; Armeli, S.; Rexwinkel, B.; Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organization support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51.

Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500° 507.

Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Resistance to Organizational Change, 31*(1), 39-56.

Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change, 12*(1), 35-50.

Ford, J.; Ford, L., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story, *Academy of Management Review, 33*(2), 362-377.

Furst, S., & Cable, D. (2008). Employee resistance to organizational change: managerial influence t□itics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 453-462.

Gerstner, C., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlate and construct issues . *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827-844.

Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. CA: Sociology Press Mill Valley.

Glover, L. (2006). *Postmodern climate change*, New York: Rutledge.

Hadavinejad, M., & Darzi, L. (2016). Workplace deviant behaviors: Explaining the role of organizational support perception, injustice perception, personality, and frustration. *Journal of Public Administration Perspective, 6*(24), 151-173. (in Persian).

Hadavinejad, M., & Ebadi, F. (2015). Top management s hypocrisy and employee s resistance to change: explaining the mediating role of trust to top management. *Transformation Management Journal, 6*(12), 49-71. (in Persian).

Hadavinejad, M., & Tamaddon, S. (2014). Exploring personality traits effecting on behavioral resistance to change: a phenomenology. *Strategic Management Thought, 8*(1), 157-189. (in Persian).

Isern, J., & Pung, C. (2007). Harnessing energy to drive organizational change. *McKinsey Quarterly, 1*, 1-4.

- Kaplan, H. B. (1975). *Self-attitudes and behavior deviant*. Pacific palicade, CA: Goodyear.
- Kvale, S. (1996). *Interviews. an introduction to qualitative research writing*. CA: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Lawrence, T. B., & Robinson, (2007). Ain t Misbehavin : workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378-394.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Martin, A. J.; Jones, E. S., & Callan, V. J. (1999). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 263-289.
- Muo, I. (2014). The other side of change resistance. *International Review of Management and Business Research*, 3(1), 96-112.
- Novelli, L.; Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1995). Effective implementation of organizational change: an organizational justice perspective. in C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior: 2* (pp. 15-36). New York: John Wiley & Sons Ltd.
- O'Connor, C. (1993). Resistance: the repercussions of change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(6), 30-36.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1),73-101.
- Osborne, J. W. (1994). Some similarities and differences among phenomenological and other methods of psychological qualitative research. *Canadian Psychology*, 35(2), 167-189.
- Padro de Val, M., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management*, 25(4), 783-794.
- Qamar, B., & Ali, Q. (2012). Towards a hybrid model of strategic change: combining revolutionary and evolutionary approaches together. *International Journal of Management and Strategy*, 3(5), 1-10.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698° 714.
- Ross, L., & Nisbett, R. E. (1991). *The person and the situation: Perspective of social psychology*. Ney York: McGrow Hill.
- Sandelowski, M. (1986). The problem of rigor in qualitative research. *Advances in Nursing Science*, 8, 27-37.
- Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees Following a merger: a lokgotudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.

Szabla, D. B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 525-558.

Tyler, T. R., & Folger, R. (1980). Distributional and procedural aspects of satisfaction with citizen-police encounters. *Basic and Applied Social Psychology*, 1(4), 281-292.

Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. New York: SUNY Press.

Van Emmerik, I. J. H.; Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International*, 14(6), 594-613.

Waddell, D. & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.

Wojnar, D. M., & Swanson, K. M. (2007). Phenomenology an exploration. *Journal of Holistic Nursing*, 25(3), 172-180.

Yue, W. (2008). Resistance, the echo of change. *International Journal of Business and Management*, 3(2), 84-89.

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

