

## بررسی تاثیر منابع قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی (مطالعه موردی معاونت اداری و مالی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی)

محمد رضا ایمانی<sup>\*۱</sup>

(۱) کارشناس ارشد رشته تحقیقات آموزشی، دانش آموخته دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

\*نویسنده مسوول: m\_imani2@yahoo.com

تاریخ دریافت مقاله ۹۲/۸/۲۴ تاریخ آغاز بررسی مقاله ۹۲/۱۱/۱۶ تاریخ پذیرش مقاله ۹۳/۲/۵

### چکیده

با پیشرفت سریع علم و فن آوری و پیچیده شدن اوضاع سیاسی و محیط اجتماعی، لزوم ایجاد و مدیریت تغییر سازمانی اهمیت ویژه ای یافته است. چنین روند رو به رشد به منظور تغییر سازمانی، نیاز به دانش و مهارت کافی برای بهبود و تکامل سازمانی را تشویق می نماید. مدیران با کسب آگاهی از نظریه های حوزه کسب و کار خود، یادگیری استفاده از فناوری های نو، توانمندسازی خود در تطبیق و اقتباس مهارت ها و استراتژی ها و پذیرا بودن تفکر خلاق می توانند به رهبران تغییر تبدیل شوند. هدف از انجام این پژوهش، بررسی تاثیر منابع قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی در حوزه معاونت اداری و مالی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی می باشد. پژوهش حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی و جامعه آماری آن شامل کلیه کارکنان معاونت اداری و مالی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی به تعداد ۴۸۰ نفر می باشد. به منظور برآورد حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده گردیده که حجم نمونه بدست آمده برابر ۲۱۴ نفر می باشد. جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد منابع قدرت با ضریب پایایی (آلفای کراباخ) ۰/۸۷ و پرسشنامه محقق ساخته تاثیر منابع قدرت بر مقاومت کارکنان با ضریب پایایی (آلفای کراباخ) ۰/۷۳ استفاده شده است. همچنین جهت تجزیه و تحلیل سوالات پژوهشی از آمار توصیفی و استنباطی (شامل تی تک گروهی و دانکن و ...) به کمک نرم افزار spss استفاده شده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که منابع قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تاثیر گذار است.

کلید واژگان: منابع قدرت، مقاومت کارکنان و تغییرات سازمانی

### مقدمه

نیت و به خوبی درک شده اعمال تغییر در سازمان ها به حساب می آید. همچنین در بسیاری از مواقع، انتظار می رود منابع زیادی توسط سازمانها برای تطبیق دادن کارکنان و دستیابی کارکنان به اهداف با روش های جدید به کار رود.

اهمیت تغییر و تحول مثبت بر کسی پوشیده نیست چرا که نیاز آینده است. سازمانهای موفق در جهان امروز سازمان هایی هستند که تغییر و تحول را در چهارچوب تشکیلاتی خود بگنجانند. برکسی پوشیده نیست که بنیان هر سازمان بر پایه برآورده سازی نیازها است و از آنجائی که نیاز انسان ها دائم در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است بنابراین لزوم تحول در سازمان ها همواره دیده می شود و

در عصر حاضر، پیشرفت های سریع در علم و فناوری، تحول ها و دگرگونی های زیادی در نظام های اجتماعی- اقتصادی به وجود آورده اند و موجب رویارویی سازمان ها با تحول های گسترده ای شده اند. این تحول ها، فرصت ها و تهدیدهایی را پدید آورده اند که مواجهه با آنها نیازمند راه حل های خلاقانه است (ناظم، ۱۳۸۶).

بر همین اساس، مقاومت کارکنان در برابر تغییر موضوع پیچیده ایست که مدیران در سازمان های پیچیده و همیشه در حال تکامل با آن مواجه اند. فرآیند تغییر همیشه وجود دارد و مقاومت کارکنان به عنوان یکی از عوامل مهم و حساس، شکست در بسیاری از تلاشهای هر چند خوش

رهبر یا مدیر هنگامی که دست به کار تحول می زند اقدامات او ممکن است در زندگی و رفاه نسل های آینده نیز مؤثر واقع شود، چنانچه مهارتش ضعیف باشد، شبکه روابط انسانی را نابود می سازد و موجب نفرتی جانکاه می گردد و اگر از مهارت و توانایی بالایی برخوردار باشد می تواند با ایجاد همکاری و تعاون بین افراد راه زندگی نسلهای آینده را بهبود بخشد. ( کاشانیان، ۱۳۸۵).

۳-سنخیت شغلی: پیشرفت سازمانها به استفاده صحیح از نیروی انسانی بستگی دارد. مدیران در سازمان ها نقش مهمی در برقراری تغییرات دارند بنابراین منابع قدرت آنان در برابر مقاومت کارکنان در برابر تحولات سازمانی موجب موفقیت می شود. نتایج این تحقیق می تواند برای تصمیم گیرندگان سازمانها و موفقیت سازمان کمک زیادی بکند.

در اقتصاد امروز، امر تغییر در سازمان همه گیر شده است. این امر به صورت دائم اتفاق می افتد، و غالباً با سرعت زیاد. به دلیل اینکه تغییر تبدیل به بخش هر روزه پویایی سازمانی شده است، کارکنانی که در برابر تغییر مقاومت می کنند می توانند سازمان را زمین گیر کنند. مقاومت یک واکنش گریز ناپذیر به هر تغییر مهمی است. افراد طبیعتاً به تغییر حمله می کنند تا از وضع فعلی دفاع کنند مخصوصاً زمانی که احساس کنند امنیت و یا وضعیت آنها در معرض خطر قرار گرفته است. فلوگر (۱۹۹۹) می گوید که تغییر سازمانی می تواند در کارکنان حس تردید و مقاومت ایجاد کند، که گاه شرایط را برای ارتقای سازمان سخت و حتی غیر ممکن می کند. اگر مدیر متوجه نباشد، قبول نکند و تلاشی برای کار با این مقاومت انجام ندهد، این مسئله می تواند حتی خوش نیت ترین و قابل درک ترین تغییرات را هم دچار مشکل کند. امروزه تغییرات و تحولات در تمام ابعاد زندگی بشر به شکل فزاینده ای رو به گسترش بوده و بنابراین سازمانها نیز به منظور بقا و پویایی خود ناگزیر از نوآوری و همگامی با تغییرات و تحولات ایجاد شده در عرصه های مختلف زندگی هستند. با این حال بدیهی است که به منظور ایجاد تغییرات سازنده و مؤثر در سازمانها

احساس نیاز به مدیریت بر روی این تحولات بیش از پیش خود را نشان می دهد.

اغلب مدیران تمرکزشان بر ابعاد تجاری تغییر، دامنه پروژه، فرآیندهایی که نیاز به مهندس مجدد دارند و اجرای راه حل هاست. کمیاب ترین منبع در دنیای امروز استعداد رهبری است که قابلیت هدایت مستمر سازمان ها به سمت برنده شدن در دنیای فردا را داشته باشد، افراد و سازمان هایی که موتور رهبری را می سازند و در توسعه رهبران سرمایه گذاری می کنند یک مزیت رقابتی پایدار دارند. سازمانها به این دلیل برنده هستند که رهبران توانمندی نه فقط در رأس سازمان، بلکه در تمام سطوح دارند (زارع و همکاران، ۱۳۸۷).

قدرت یکی از عمده ترین مفاهیمی است که ضمن معطوف ساختن تلاشهای نظری و بنیادی، در تمام سطوح مدیریت و منابع انسانی از اهمیت زیادی برخوردار شده است (شمس، سموعی و پورریاحی، ۱۳۸۹) قدرت، به عنوان یکی از ابزارهای اساسی و عملی هر سازمان محور درک رفتار سازمانی و فردی می باشد (درا، برانر، هن سل، ۱۹۹۳).<sup>۱</sup> در واقع، اهمیت قدرت از آنجا ناشی می شود که برای ایجاد هماهنگی در فعالیتهای انسانی و سازمان ها، عنصری مؤثر به شمار می آید (قاسمی، ۱۳۸۲، ۳۴۰).

با توجه به اهمیت قدرت و شناسایی منابع قدرت می توان با تغییراتی که برای پویایی سازمانها ایجاد می شود کمک موثری کرد با این توصیف می توان اهمیت و ضرورت تحقیق را در سه بعد زیر خلاصه کرد:

۱- بعد تئوریک و علمی: قدرت در سازمانها، عنصری مؤثر به شمار می آید و رهبرانی که قدرت را می شناسند و می دانند چگونه آن را به کار ببرند از کسانی که نمی دانند یا آن را به کار نمی برند، اثربخش تر باشند. از طرفی رهبر یا مدیر برای تأثیرگذاری بر افکار و اعمال دیگران ناگزیر به استفاده از قدرت است.

۲- بعد کاربردی بودن: رهبران و مدیران در برنامه های تغییر و تحول مسئولیت سنگینی بر عهده دارند زیرا یک

سرچشمه می گیرد. این منابع را می توان به ترتیب به قدرت شغلی<sup>۳</sup> و قدرت شخصی تقسیم بندی کرد (هرس کوچ، ۲۰۰۲، ص ۴۴۱) بر اثر موقعیت شغلی سه پایگاه قدرت یعنی قدرت پاداش، قدرت اجبار و قدرت قانونی در اختیار مدیر قرار می گیرد و قدرت شخصی را می توان شامل قدرت تخصص و قدرت مرجعیت دانست (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۱، ص ۲۵۱).

"فرنج و روان<sup>۴</sup> در روانشناسی اجتماعی منابع قدرت را به شرح زیر طبقه بندی می نمایند:

- ۱- قدرت اجبار<sup>۵</sup>
- ۲- قدرت پاداش<sup>۶</sup>
- ۳- قدرت قانونی<sup>۷</sup>
- ۴- قدرت مرجعیت<sup>۸</sup>
- ۵- قدرت تخصص<sup>۹</sup>

قدرت اجبار بر توانایی کنترل تنبیهات قرار دارد. این قدرت، توانایی تنبیه یا خودداری از اعطای ستاده های مثبت به عنوان وسیله های است برای اینکه دیگران آنچه را شما می خواهید، انجام دهند.

"نصر اصفهانی" قدرت تنبیه را نوعی روش درمانی برای حل مسأله، اصلاح رفتار یا کاستن رفتار نامطلوب می داند (نصر اصفهانی، ۱۳۸۳، ص ۳۱).

منظور از قدرت مبتنی بر پاداش این است که رهبر از طریق اعمال کنترل بر پاداش هایی که برای افراد تحت نظارت او با ارزش تلقی می شود، آنان را به انجام دادن وظایف شغلی ترغیب کند.

بطور کلی اگر مدیر بتواند بر حقوق دریافتی کارکنانش کنترل داشته باشد در مورد ارتقای آنان اظهار نظر کند و در واگذاری شغل، صاحب رأی و دارای نظر قابل توجهی باشد از قدرت پاداش بسیاری برخوردار است (قاسمی، ۱۳۸۲، ص ۳۵۵).

بایستی برنامه ریزی، طراحی و مدیریت شود. (مورهد و گریفین، ۱۳۸۰، ۵۳۰).

یکی از مهمترین ارکان موجود در هر سازمانی مدیریت آن است که سبب انسجام کارها و نظم در امور می گردد. برای دستیابی به یک سازمان کارآمد، مدیر موظف است متناسب با وظیفه حرف های و با بهره گیری صحیح و مناسب از امکانات به گونه ای عمل نماید تا بهترین و اثربخش ترین نتایج را بدست آورد. برای تحقق یافتن این امر مدیران ناگزیرند که به مبانی قدرت در سازمانها و شیوه های نفوذ در زیردستان آشنا باشند (گریفین، ترجمه شها، ۱۳۷۳). با استفاده از قدرت یک مدیر می تواند به اصلی ترین وظیفه خود یعنی هدایت و هماهنگ ساختن افراد درون یک سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان عمل کند و با تکیه بر قدرت خود در افراد دیگر نفوذ کند و آنها را برای انجام دادن اموری در رابطه با خودشان و یا در رابطه با دیگران به کار وادارد.

#### قدرت :

در فرهنگ آکسفورد، قدرت با واژه اختیار مترادف آمده است و به معنی قدرت صدور دستور و واداشتن دیگران به پیروی است (فرهنگ آکسفورد، ۱۹۹۱، ص ۶۷).

"قدرت را می توان، توان بالقوه ای دانست که هر فرد دارا است تا به وسیله آن بر فرد یا افراد دیگر و همچنین توان تصمیم گیری آنها اثرگذار باشد به گونه ای که افراد مجبور می شوند کاری را انجام دهند (دون و همکاران<sup>۱</sup> ۲۰۰۲).

قدرت در سطح سازمانی، توانایی فرد به منظور تأثیرگذاری بر فرد یا افراد گروه، به عبارتی توانایی رهبر در استفاده از منابع و امکانات مادی و معنوی به منظور دستیابی به اهداف سازمان را می توان در سطح سازمانی قدرت قلمداد کرد (امیرکبیری، ۱۳۸۰، ص ۳۲۵).

مدیران برای دستیابی به نفوذ در افراد در محیط کار از قدرت استفاده می کنند که از منابع سازمانی فردی

6. Reward power
7. Legitimate power
8. Referent power
9. Expert power

1. authority
2. Dunham & et al
3. Position power.
4. French & Raven
5. Coercive power

بر جسم و روان، تأثیرات منفی بیشتری نسبت به تأثیرات مثبت آن دارد (نصراصفهانی ۱۳۸۳، ۳۱).

**قدرت مبتنی بر پاداش:** اگر کسی بتواند چیزی را که دارای ارزش مثبت است به دیگری بدهد یا بتواند چیزی را که دارای ارزش منفی است از او سلب کند، دارای قدرت مبتنی بر پاداش است. در مورد قدرت مبتنی بر پاداش فرد الزاماً نباید مدیر باشد تا این قدرت را در اختیار بگیرد زیرا دادن پاداش هایی چون دوستی، پذیرش و تحسین در هر کجا و به وسیله هر کس در سازمان میسر است. چنین پاداش هایی را می توان در قالب پاداش های منزلتی یعنی ابزار مبادله نظام اجتماعی قرار داد.

**قدرت قانونی:** ساختار سازمانی آشکارترین مسیری است که فرد به وسیله آن می تواند به پایگاه قدرت دست یابد. قدرت قانونی نمایانگر قدرتی است که شخص در سایه پست و مقام سازمانی به دست می آورد. قدرت قانونی گسترده تر از قدرت مبتنی بر زور و پاداش است چرا که هر دو ابزار را در اختیار دارد.

**قدرت مبتنی بر تخصص:** مربوط به افرادی با مهارت یادانش ویژه است. از آنجا که تکنولوژی روبه پیشرفت است، سازمانها برای رسیدن به هدفهای خود به متخصصان وابسته ترمی شوند. هر چند که این قدرت با افزایش نیروی کار ارزان قیمت خصوصاً در کشورهای جهان سوم رو به افول است.

**قدرت مرجع:** این قدرت در سایه تحسینی که فرد از دیگری می کند و آرزویی که برای شبیه شدن به آن شخص دارد، به وجود می آید و ریشه در منابع آرمان گرایانه دارد. اگر کسی مورد تحسین و ستایش باشد و از نظر رفتار و نگرش به صورت الگو قرار گیرد، شخص مزبور دارای قدرت مرجع می شود. (همان منبع). مدیرانی که از قدرت مرجع استفاده می کنند، دارای مدیریت تأثیرگذار و اثربخش هستند، رفتار قابل قبولی دارند، مورد اعتماد زیردستان و منصف تر از دیگران هستند. زیردستان نیز آنها را به دلیل

"فرنج و بل<sup>۱</sup> قدرت قانونی را مبتنی بر این واقعیت می دانند که صاحب قدرت، حق قانونی برای اعمال نفوذ دارد و فردی که بر او اعمال نفوذ م شود، نوعی تعهد قانونی در پذیرش آن قدرت دارد (فرنج و بل، ترجمه الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۶، ص ۳۷۹).

قدرت تخصص وسیله ای است که دارنده آن می تواند بدان وسیله، اطلاعات تخصصی را کنترل کند؛ زیرا تخصص به مدیران و کارکنان این اطمینان را می دهد که قدرت نفوذ و موقعیت آنان را در سازمان تضمین نماید (هرسی و بلانچارد<sup>۲</sup>، ترجمه کبیری، ۱۳۸۰، ص ۲۴۴).

سرانجام مرجعیت قدرتی است ناشی از کاریزما (فرهمندی) یا جاذبه شخصی که از طریق روابط مطلوب میان اشخاصی که ستایش و احترام به یکدیگر را تشویق می کنند، پدید می آید و حفظ می شود (لیونسن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱، ص ۱۷۳).

قدرت یک فرد یا گروه در اثر وابستگی دیگران به آنها پدید می آید. اما منشأ این وابستگی در کجاست؟ از نظر رابینز پنج پایگاه قدرت: قدرت مبتنی بر زور، قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت مبتنی بر تخصص، قدرت قانونی و قدرت مرجعیت از منابع فوق حاصل شده اند. (رابینز، ۲۴۶).

**قدرت مبتنی بر زور:** مبنای این قدرت بر اساس ترس یا تهدید است. زور می تواند به صورت تنگ کردن عرصه بر شخص و محرومیت از دسترسی به نیازهای اولیه باشد. نهادهای مختلف بنا بر ساختارهای خود می توانند به انواع تهدیدها متوسل شوند. به نیروهای نظامی فعالان در سازمان، مدیران داخل سازمان را با کاهش مزایای مادی و منزلتی تهدید می کند و افراد خارج سازمان را از خدمات دهی محروم می سازد.

باور بیشتر صاحب نظران مدیریت و روانشناسی، استفاده از قدرت مبتنی بر اجبار (تنبیه)، به عنوان ابزار نفوذ در زیردستان و کارکنان به دلیل تأثیرات سوء و نامطلوب آن

3. Levenson

1. French & Bell

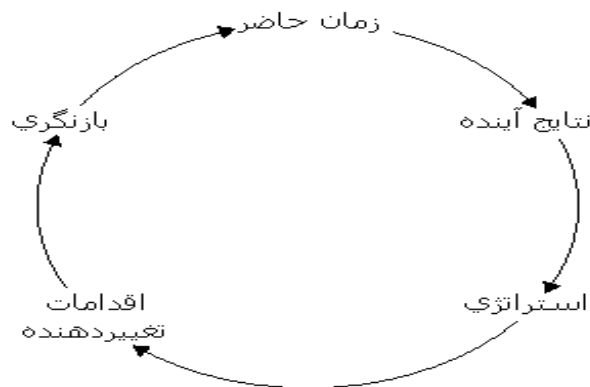
2. Hershey & Blanchard

دانش، توانایی، مهارت و شخصی از وضعیت موجود به یک جایگاه متفاوت است. تغییر در سازمان ها نیز به این معناست که فعالیت های سازمان از جایگاه (وضعیت) موجود به یک وضعیت متفاوت در آید (آلدیگ، ۱۹۸۷).  
توانایی تغییر بخش مهمی از محیط کسب و کار است. مردم هر روز مجبور می شوند با شرایط خارج از کنترل خود تطبیق یابند تا بتوانند بهره ور و موفق شوند.  
مدل زیر (نمودار شماره ۱) می تواند برای توضیح فرآیند تغییر استفاده شود:

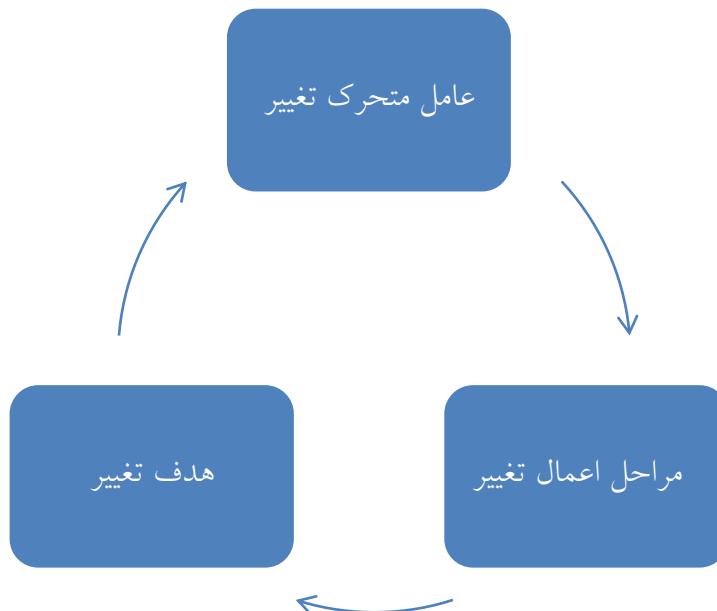
جاذبه و گیرایی شخصی و صفات ممتاز و خاصی که دارند به عنوان الگوی خویش از نظر رفتار و نگرش برمی گزینند و دوست دارند هویت خود را با آنان تعیین کنند (ملاحسینی، ۱۳۸۶، ۱۳۲).

**تغییر:**

به طور کلی تغییر، آوردن هر چیزی از سطحی به سطح دیگر را بیان می کند. این امر بیانگر تغییری است که از عوض کردن جاهای اشخاص و اشیا گرفته تا در آوردن



نمودار شماره ۱. فرایند تغییر (درویش پور، ۱۳۸۷، ۵).



نمودار شماره ۲. به نقل از: هارت، ۱۹۹۶

همچنین تغییر و تحول از اساسی ترین استراتژی های کلان نگر سازمانهاست. علل چنین الزامی عبارتند از:

۱- اگر اهداف متناسب با شرایط تغییر نکنند، استراتژی ها محقق نمی شود.

۲- اگر روش ها مطابق با تغییرات بیرونی و درونی سازمان تغییر نکنند، دستیابی به اهداف صورت نمی گیرد.

۳- در بازار موجود که نیازها، توقعات، سلیقه ها و به بیان کلی تقاضای مشتریان به سرعت تغییر می کند، عدم تغییر موجب می شود تا رقبا بر ما پیشی گیرند و مزایای رقابتی موجود از دست برود.

۴- سازمانی که تغییر نکند دچار بحران مالی و در نهایت ورشکستگی می شود.

۵- از دیدگاه استراتژیک سازمان مقاوم در برابر تغییر فرصت ها را یکی پس از دیگری از دست می دهد.

۶- سازمان مقاوم در برابر تغییر نمی تواند به درستی از نقاط قوت خود استفاده کند و آنها را افزایش دهد.

۷- سازمان مقاوم در برابر تغییر نمی تواند بر نقاط ضعف خود چیره شود و آنها را به حداقل ممکن برساند.

امروزه ضرورت ایجاد تغییر و نوآوری شناخته شده و هیچ مدیری نمی تواند به مدت طولانی نسبت به نوآوری بی توجهی نشان دهد. تغییر سریع جوامع به علت دانش و تکنولوژی، تغییر نگرش ها و نیازهای مردم، تغییر در روابط انسانی، و تغییر در تمام جنبه های زندگی و تمدن سبب پیدایش تغییرات زیادی در سازمان ها شده است. به علت همین تغییرات سریع، بنیاس سازمان ها را سیستم های موقت می نامد. آن ها امروز مانند آنچه دیروز بودند نیستند و فردا نیز مانند آنچه امروز هستند نخواهند بود. این پیشرفت و تغییر نیاز به دانش و آمادگی کافی از جانب مدیران سازمان ها برای هماهنگی با سیستم های در حال

بریدگزا<sup>۱</sup> ( ۱۹۹۱)، معتقد است که این در واقع مقاومت نیست که افراد در برابر آن مقاومت می کنند بلکه آن انتقال است که باید آن را با تغییر تطبیق داد. او می گوید: تغییر همانند انتقال و تحول نیست. تغییر موقعیتی است. پایگاه جدید، رئیس جدید، نقش های تیمی جدی و سیاستهای جدی. تحول فرآیند روانشناختی است که افراد آن را طی می کنند تا با موقعیت جدید وفق پیدا کنند. تغییر خارجی است و انتقال داخلی. تا زمانیکه انتقال و تحول رخ ندهد، تغییری هم رخ نمی دهد.

در منابع مختلف، الگوهای متفاوتی برای تغییر مطرح کرده اند. پلیس (هارت، ۲، ۱۹۹۶)، الگوی ساده کلان برای فرآیند تغییر را در نمودار شماره ۲، طی سه عنصر: ۱- عامل محرک تغییر ۲- هدف تغییر ۳- مراحل اعمال تغییر بیان می کند.

نمودار شماره ۲ از نقطه ای شروع می شود که یک محرک برای تغییر در آینده منجر به تعیین هدف برای تغییر می شود. هدف نظام یا روند، واقعیتی است که باید تغییر یابد و بعد، موضوع اعمال تغییر که باید از طریق یک یا چند مرحله به آن دست یافت. هنگامی که تغییر پیشرفت می کند، مشاهده ارزشیابی نتایج با وضعیت اصلی که در مرحله اول منجر به محرک تغییر می شود بازخورد داده می شود.

اگر درون داد سیستم نیاز به تغییر را برآورد کند، پس عامل محرک تغییر، کاهش یافته یا از بین می رود. در غیر این صورت، عامل محرک تغییر، تغییر یافته و احتمالاً هدف متفاوت برای اعمال تغییر تعیین می شود و این امر ادامه می یابد تا نیاز برآورده شود و دیگر عامل محرک دیگری برای تغییر وجود نداشته باشد. در نتیجه، الگو تکرار شونده و پویا بوده و به گونه ای که هر مرحله تکرار شده تغییراتی جزئی را برای سیستم و وضعیت نیازمند تغییر ایجاد می کند. وضعیت یکنواخت تنها هنگامی ایجاد می شود که هیچ درون دادی از محیط وجود نداشته باشد و درون داد داخلی بیشتری به عنوان عامل محرک تغییر ایجاد نشود. (جکسون و کیز، ۱۹۹۴)

دوستانه، گردهمایی غیر رسمی و هر وسیله ای که می تواند به او کمک کند سود جوید. پیام را با استفاده از وسایل مختلف به طور مستمر منتشر کند.

۲- رسیدگی به امر مقاومت در برابر تغییر: افراد با دلایل خوبی دست به مقاومت می زنند حتی اگر ما خلاف آن فکر کنیم و این دلایل عبارتند از:

الف: امنیت آنها در معرض خطر است ب: بر اثر تغییر، احساس شایستگی آنها زیر سؤال می رود.

ج: از انجام کار جدید احساس ترس می کنند د: احساس راحتی از موفقیت قبلی دارند.

نشانه ها مقاومت فردی: گله و شکایت، اشتباه، عصبانیت، لجاجت، بی حوصلگی، غیبت بر اثر بیماری، کناره گیری از کار.

نشانه های مقاومت سازمانی: تصادفات، افزایش غیبت، خرابکاری، افزایش فعالیتهای جناحی، کاهش بهره وری.

۳- درگیر کردن بیشتر تیم کاری در ایجاد تغییر: باید توجه داشت که انگیزش، وادار کردن افراد برای انجام کارها نیست بلکه کشف این مسأله است که آنها چه می خواهند انجام دهند. مردم زمانی از تغییر استقبال می کنند و از ورودش هیجان زده می شوند که در آن نقشی برای خود ببینند.

۴- رهبری الهام بخش: برای رهبری تیم کاری خود به سوی آینده باید به نکات ذیل توجه نمود:

الف: خلق بینش یا دیدگاهی از آینده: زمانی که تغییری ایجاد می شود ما نیز باید توجه خود را از "آن چه بود" به بینش "آن چه خواهد شد" سوق دهیم.

ب: نگاهی به آینده: از افراد گروه خواسته می شود تا چشم های خود را ببندند و خودشان را در پنج سال آینده تصور کنند.

ج: روشننگری ارزش ها: تغییر می تواند به بازبینی ارزش ها بینجامد. در زمان تغییر، ارزش های بنیادی گاهی دچار دگرگونی می شوند (جف و اسکات، ۱۳۷۷).

**مدیریت مقاومت در برابر تغییر:**

تغییر دارد. آن ها باید قادر باشند نگرش پرسنل، تکنولوژی، ساختار، تولید و به طور کلی، کل سازمان خود را در صورت لزوم برای هماهنگی با سیستم های مربوطه و بالادست سیستم فراتر یعنی جامعه تغییر دهند. مطالعه جریان تغییر، تغییر سازمانی، تغییر اجتماعی، مقاومت در مقابل تغییر یا پذیرش آن و غیره برای مدیران به عنوان عواملان تغییر مفید خواهد بود. (میرکمالی، ۱۳۷۹)

رهبران و مدیران در برنامه های تغییر و تحول مسئولیت سنگینی بر عهده دارند زیرا یک رهبر یا مدیر هنگامی که دست به کار تحول می زند اقدامات او ممکن است در زندگی و رفاه نسل های آینده نیز مؤثر واقع شود، چنانچه مهارتش ضعیف باشد، شبکه روابط انسانی را نابود می سازد و موجب نفرتی جانکاه می گردد و اگر از مهارت و توانایی بالایی برخوردار باشد می تواند با ایجاد همکاری و تعاون بین افراد راه زندگی نسلهای آینده را بهبود بخشد. باید توجه داشت که تنها عنوان رهبر یا مدیر، فرد را به عامل ایجاد تغییر مبدل نمی سازد بلکه باید در اداره امور یک سازمان اجتماعی، زمینه لازم را برای تجلی افکار خلاقه افراد سازمان و استفاده کامل از نیروی ابداع و ابتکار فراهم سازد. تنها به این شکل می توان راه را برای تطبیق سازمان با عوامل متغیر هموار ساخت زیرا در غیر این صورت ممکن است، به علت عدم آگاهی آنها از حقیقت تغییر و یا عدم شرکتشان در ایجاد تغییر و اینکه تغییر را صرفاً مولود فکر و اندیشه دیگران بدانند دچار بدبینی و تعصب شده و در مقابل تغییر به مقاومت پردازند (کاشانیان، ۱۳۸۱، ۳۹).

جف و اسکات ۱ (۱۳۷۷) چهار شایستگی مورد نیاز مدیران برای پیش بردن موفقیت آمیز تیمشان در مراحل تغییر را به شرح زیر بیان کرده اند:

۱- برقراری ارتباط درباره تغییر: در زمان تغییر برقراری ارتباط دو سویه بسیار مهم است زیرا همه ی مسایل باید تحت پوشش قرار گیرد. در این میان استفاده از روش های مختلف ارتباطی تجویز می گردد. مدیر باید از وسایل مخابراتی، جلسات عمومی، نشریات، ویدئو، گفتگوهای

\*در مقابل ایده‌های جدید پذیرا و انعطاف‌پذیر باشید (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷، ص ۸۳).

یکی از دستاوردهای بسیار مستند در مورد رفتار فرد و سازمان اینست که سازمان و اعضای آن در برابر تغییر ایستادگی (مقاومت) می‌کنند. ایستادگی در برابر تغییر می‌تواند بصورت یکی از منابع ایجاد تعارض و اختلاف نظر، در آید. ایستادگی در برابر تغییر الزاماً به روشهای استاندارد صورت نمی‌گیرد. افراد می‌توانند بصورتی آشکار، تلویحی، غیر مستقیم و یا آنی از خود مقاومت نشان دهند. اگر مقاومت افراد بصورت آشکار یا آنی باشد مدیریت سازمان با مساله چندان مشکلی روبرو نخواهد بود. اما بدترین نوع مقاومت آنست که بصورت غیر مستقیم باشد. یا اینکه اعضای سازمان بکوشند تا آن را برای مدت زمانی به تاخیر اندازند. مقاومت تلویحی یا غیر مستقیم جنبه ظریف تری به خود می‌گیرد و وفاداری افراد نسبت به سازمان کم می‌شود (غفاری آشتیانی، ۱۳۸۷، ص ۳۳).

فرض اینکه مقاومت در برابر تغییر همیشه پدیده ای منفی است صحیح نیست؛ هرچند که معمولاً این گونه برداشت می‌شود. سازمان‌ها، چه تجاری یا خدمات عمومی، نیاز به پی‌گرفتن اهداف چندگانه برای حفظ خود دارند و از میان آنها، بیشترشان تا حدی نیاز به ثبات در تعادل با نیاز به تغییر دارند (کارنال، ۱۹۹۰).

در شرایط بروز مقاومت ناگزیر باید برای تعامل صحیح با آن چاره ای اندیشیده شود. نکات مهم در این زمینه عبارتند از:

۱. مقاومت یک جریان طبیعی است که در کلیه تعاملات اجتماعی مشاهده می‌شود.
۲. طور کلی اینرسی و تمایل شدیدی به ماندگاری در وضعیت موجود در افراد و سازمان‌ها وجود دارد که عامل بروز مقاومت است.
۳. عدم قدرت تعادل سیستم با محیط خارجی در برخی از موارد عامل بروز مقاومت است.

مدیریت مقاومت در برابر تغییر همانند مدیریت تعارض سازمانی است. در این حالت مدیران به جای اینکه درصدد حذف و یا غلبه بر مقاومت برآیند، باید آن را به عنوان وسیله ای برای بررسی مجدد قابلیت تغییرات پیشنهادی تلقی کنند. اگر مقاومت در برابر تغییر، مدیران را وادار به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان، ارزیابی مجدد تصمیمات مربوط به تغییر و جست‌جو برای پیدا کردن راه‌های جدید رسیدن به هدف سازد، آنگاه سازنده خواهد بود. درباره اهمیت نقش مدیران در هدایت فراگرد تغییرات، سافیکیز (فیلسوف نامدار ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح) گفته است «تغییر چاقویی برنده و تیغی دو دم است که هرگز نمی‌توان از آن گریخت اما باید این عامل تحول بخش را به دست جراحان کارکشته و توانمند و آگاه سپرد تا با استفاده از آن در فرصت‌های مناسب به درمانگری سودمند بپردازند» (سادلر، ۱۳۸۰).

اما به عقیده «دیوید نادر» مشکلات عمده مدیریت تغییر را می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد که عبارتند از: مقاومت، قدرت، کنترل و تجدیدنظر در وظایف. این چهار عامل به گونه ای با یکدیگر مرتبط هستند که تغییر ایجاد شده در هر کدام از آنها بر سایر عوامل تاثیر می‌گذارد که به شرح مختصر هر یک از این عوامل پرداخته می‌شود (مورهد، گرین، ۱۳۸۶).

وقتی افراد به تغییر فکر می‌کنند، به صورت خودکار به این موضوع که تغییر چه اثری بر شخص آنها خواهد داشت فکر می‌کنند. در محل کار، کارکنان مقاومت زیادی به تغییرات نشان می‌دهند. برای تأثیر اثربخش بر کارکنان، باید بر این مقاومت‌ها غلبه کنید. هنگامی که می‌خواهید ایده تغییر خود را مطرح کنید باید پیش‌دآوری‌ها و جبهه‌گیری‌ها، مسائل رفاهی و روش‌های سنتی را مورد نظر قرار دهید.

نکات اصلی برخورد با مقاومت و حذف سد تغییر شامل موارد زیر است:

\*به دیدگاه‌های مختلف احترام بگذارید.

\*موارد توافق را پیدا کنید.



ما در برابر تغییرات نا عادلانه و ناشی از عدم آگاهی آسیب پذیر کند. پردنت ۲ (۲۰۰۰) اشاره می کند که چیزی که بعضی از مدیران ممکن است مقاومت بی اعتنا و بی پایه تعبیر کنند، ممکن است توسط اصول اخلاقی افراد تحریک شده باشد و یا توسط این میل در آنها که باید از چیزی که احساس می کنند مهمترین مزیت سازمان است محافظت کنند. مقاومت کارکنان ممکن است مدیران را مجبور به دوباره اندیشی و یا ارزیابی دوباره ابتکارات تحول ارائه شده کند. آن همچنین می تواند به عنوان یک دروازه و یا فیلتر عمل کند که می تواند به سازمان کمک کند تا از میان برنامه های تغییر ممکن، آن را که در موقعیت فعلی برای سازمان مناسب تر است را انتخاب کند. براساس بررسی های (در جاگر<sup>۳</sup> ۲۰۰۱) مقاومت به طور ساده یک مکانیسم بسیار اثربخش، بسیار قدرتمند و بسیار مفید است.

تحقیق در زمینه مقاومت های سازمانی در برابر تحول از سال ۲۰۰۳ توسط شارل اورگ آغاز گردید. هدف وی در آن تحقیق بیان و آزمودن یک مدل نظری از مقاومت در برابر تغییر است که به مقاومت در برابر تغییره متابه یک سازه ذهنی و پیچیده و سه بعدی می نگرد.

با استفاده از چنین مقصودی، مطالعه اورگ به چندین پیش درآمد و پیامد مقاومت در برابر تحول می پردازد و بیان می نماید که بر طبق واکنش های انسانی، منابع مقاومت در برابر تحول هم در وجود فرد و هم در محیط پیرامون او بصورت بالقوه نهفته است (لوین، ۱۹۵۱). اکثریت عمده ای از تحقیقات انجام شده در مورد مقاومت بطور مصدق این واقعیت هستند که عنصر مقاومت در برابر تحول از اجزای مفهومی و احساسی تشکیل شده است که هر یک در مراحل متفاوتی از فرایند تحول نمود می یابند .

**پورقازو محمدی (۱۳۹۰)**، رابطه ی منابع قدرت مدیران با ویژگیهای شخصیتی کارآفرینی کارکنان را مورد بررسی قرار دادند. بررسی توصیفی داده ها حاکی از این است که منبع قدرت غالب در بین مدیران بانک ملی از دیدگاه

۴. تغییرات استرسزا هستند و از دیدگاه فیزیولوژیکی بدن انسان، در صورت بروز استرس، تا آنجا که بتواند سعی می کند تا شرایط را به حالت اول بازگرداند.

۵. این گونه مقاومت ها همیشه نباید به عنوان نوعی عارضه تلقی شوند. چرا که اگر در سرشت انسانی هیچگونه مقاومتی در برابر تغییر وجود نداشت، همه جوامع انسانی و سازمانها بسیار ناپایدار بودند. (نوری، ۱۳۸۶).

در حالی که مقاومت می تواند مزایای زیر را ایجاد کند:

۱. مقاومت در برابر تغییر به عنوان معیاری برای ارزشیابی و بازنگری مجدد تغییر، پیشنهاد شده است. یعنی مقاومت به خودی خود یک تهدید نیست و گاهی می توانیم آنرا به چشم یک سامانه کنترلی نگاه کنیم.

۲. مقاومت در برابر تغییر جلوی بسیاری از اشتباهها، تهدیدها و خطرهای پیش بینی نشده را می گیرد.

۳. مقاومت در برابر تغییر سازمان را از تغییرات اتفاقی، بدون برنامه و بر مبنای امیال فردی باز می دارد.

۴. مقاومت در برابر تغییر مدیران را وادار کند که با دقت و تفکر بیش تری دست به تغییر بزنند.

۵. مقاومت در برابر تغییر مدیران را نسبت به واقعیت های آینده فرآیند تغییر، هوشیار می کند (نوری، ۱۳۶۸).

مدیران معمولاً برداشت منفی از مقاومت دارند، و کارکنانی را که مقاومت می کنند را افرادی نافرمان و مانع سازمان تلقی می کنند که باید بر آنها غلبه کرد تا به اهداف جدید برسیم. هرچند در موارد خاصی، مقاومت کارکنان می تواند در زمینه تحول سازمانی نقشی مثبت و سازنده ایفا کند. بحث، انتقادات و مخالفت های بینشی و خوش نیت لزوماً برابر با مقاومت منفی نیستند بلکه ممکن است به قصد درک بهتر باشند و یا به دنبال راه حل های و بدیل های بیشتری باشند. دی جاگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) بیان می دارد که (این ایده که هر کس نیاز به تغییر را زیر سؤال ببرد، نگرش مسئله دار دارد به سادگی اشتباه است. نه فقط به این دلیل که عملکرد گذشته را نادیده می انگارد بلکه به این دلیل که ممکن است

البته علی رغم تفاوت چشم گیر در نتایج توصیفی تحقیق، مشارکت کاری کارکنان با منابع قدرت مدیران اختلاف معنی داری نداشت.

**گوپتا و شارما (۲۰۰۸)**، به این نتیجه رسیدند که منابع نرم قدرت (تخصص، مرجعیت، اطلاعات) در مقایسه با منابع سخت قدرت (پاداش، قانون) موجب اطاعت سازمانی بیشتر در میان کارکنان می شود.

**ورهوست (۲۰۰۴)**، در مطالعه ای تحت عنوان پایگاههای قدرت در کانال های ابعاد رفتاری کانالهای توزیع قدرت، مانند استقلال، کنترل، رضایت، اجرا، «بین المللی قدرت و برخورد را بررسی کردند. به عنوان مثال، وابستگی اقتصادی عضو یک کانال بر عضو دیگر به طور معناداری به استفاده از استراتژی مؤثر قدرت قهریه مربوط است. در نتیجه این تحقیق نشان می دهد که هرچه قدرت گروه بیشتر باشد، احتمال آنکه گروه از قدرت قهریه برای تأثیر در تعاملات خود با اعضای کانال دیگر استفاده کند، بهتر است. استفاده از قدرت قهریه، سطح برخورد بین کانال را افزایش می دهد و یا به نارضایتی دوجانبه گروه منجر می شود. چنین نتایج ناکارآمدی می تواند عملکرد کانال را کاهش دهد. از طرف دیگر، تمرین قدرت در حالت مثبت به رضایت ختم می شود که خود به نتایج مهم بر عملکرد کانال منجر می شود.

**یانگ سی (۲۰۰۳)**، در تحقیقی پیرامون تأثیر درک رفتارهای رهبری مدیران و متغیرهای انتخاب شده بر رضایت شغلی استادان تربیت بدنی تایوان، به این نتیجه رسید که استادان اغلب از شغلشان راضی بودند. ارتباط معنی دار و مثبتی بین رضایت شغلی معلمان و رضایت از درک و رفتارهای مدیران وجود داشت. همچنین بین رضایت شغلی و سن و سابقه خدمت ارتباط معنی دار و مثبتی وجود نداشت.

کارکنان، قدرت مرجعیت است. همچنین در بین ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه کارکنان نیز بالاترین میانگین مربوط به توفیق طلبی می باشد. تحلیل استنباطی داده ها نشان داد که بین منبع قدرت پاداش مدیران با تحمل ابهام، ریسک پذیری، توفیق طلبی و مرکز کنترل درونی کارکنان رابطه ی مستقیم و معناداری وجود دارد. همچنین بین منابع قدرت قانون و تخصص مدیران با خلاقیت و تحمل ابهام کارکنان؛ منبع قدرت مرجعیت مدیران با خلاقیت و توفیق طلبی کارکنان؛ و قدرت اجبار مدیران با استقلال طلبی کارکنان رابطه ی مستقیم و معناداری مشاهده شد. یافته های پژوهش همچنین نشان داد که منبع قدرت پاداش مدیران بیشترین نقش را در پیشبینی ویژگی های شخصیتی کارآفرینانه کارکنان دارد.

**صفری (۱۳۸۹)** در تحقیقی تحت عنوان بررسی منابع قدرت مدیران و رابطه آن با جو سازمانی از دیدگاه دبیران مدارس نشان داد که بین قدرت پاداشی، تخصصی و مرجعیتی مدیران و جو سازمانی مدارس رابطه مثبت و معنی دار و بین قدرت اجباری مدیران و جو سازمانی رابطه منفی و معکوس وجود دارد. ولی بین قدرت قانونی مدیران و جو سازمانی مدارس رابطه معناداری حاصل نشده.

**شمس سموعی و پورریاحی (۱۳۸۹)** رابطه بین میزان مشارکت کاری کارکنان و منابع پنج گانه قدرت مدیران در بیمارستان های دولتی شهر اصفهان را مورد بررسی قرار داد ه است. طبق نتایج، «قدرت تخصص» با میانگین ۶۰٫۸۹ بیشترین تاثیر بر مشارکت کاری کارکنان به عنوان یک عامل کیفی را نشان داد. رتبه بعدی تاثیر بر مشارکت کاری کارکنان به ترتیب به قدرت قانونی، مرجعیت، اجبار و پاداش اختصاص داشت. مشارکت کاری کارکنان نیز با میانگین ۶۲٫۹۹ دارای نمره ای بالاتر از حد متوسط بود. اما در فرضیات این تفاوت ها از نظر آزمون های فرض رابطه معنی داری را نشان نداد. در این تحقیق تاثیر منابع قدرت بر مشارکت کاری کارکنان به ترتیب مربوط به منابع تخصص، قانون، مرجعیت، اجبار و پاداش به دست آمد.

## فرضیه های تحقیق

- ۱- پایگاه های قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تاثیر دارد.
- ۲- بین تاثیر هر یک از مولفه های منابع قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر که یک تحقیق کاربردی است که از لحاظ روش انجام کار در دسته تحقیق توصیفی-پیمایشی قرار دارد و در چهارچوب زمینه یابی انجام می شود.

## جامعه ، نمونه و روش نمونه گیری :

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی و قراردادی حوزه معاونت اداری و مالی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی به تعداد ۴۸۰ نفر می باشد. که براساس جدول نمونه گیری ، کرجسی ، مورگان (نادری و سیف نراقی ۱۳۸۲، ص ۲۷۸) حجم نمونه ۲۱۴ نفر تعیین گردید . همچنین جهت انتخاب نمونه از روش نمونه گیری طبقه ای نسبتی و به منظور گزینش در هر طبقه از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

جدول شماره ۱ : توزیع فراوانی حجم جامعه و نمونه آماری

حجم جامعه N=	حجم نمونه n=	
۴۲۰	۱۸۷	مرد
۶۰	۲۷	زن
۴۸۰	۲۱۴	تعداد کل

جدول شماره ۲ : ترتیب سئوالات هر یک از مولفه های پرسشنامه منابع قدرت مدیران

متغیرها	سئوالات
قدرت قانونی	سئوالات (۱-۲-۳-۴)
قدرت مبتنی بر پاداش	سئوالات (۵-۶-۷-۸)
قدرت مبتنی بر زور	سئوالات (۹-۱۰-۱۱-۱۲)
قدرت مبتنی بر تخصص	سئوالات (۱۳-۱۴-۱۵-۱۶)
قدرت مرجعیت	سئوالات (۱۷-۱۸-۱۹-۲۰)

جدول شماره ۳ : ترتیب سئوالات هر یک از مولفه های پرسشنامه رابطه قدرت قانونی مدیر با مقاومت کارکنان

متغیرها	سئوالات
رابطه قدرت قانونی مدیر با مقاومت کارکنان	سئوالات (۱-۲-۳-۴)
رابطه قدرت مبتنی بر پاداش با مقاومت کارکنان	سئوالات (۵-۶-۷-۸)
رابطه قدرت مبتنی بر زور با مقاومت کارکنان	سئوالات (۹-۱۰-۱۱-۱۲)
رابطه قدرت مبتنی بر تخصص با مقاومت کارکنان	سئوالات (۱۳-۱۴-۱۵-۱۶)
رابطه قدرت مرجعیت با مقاومت کارکنان	سئوالات (۱۷-۱۸-۱۹-۲۰)

## ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار گردآوری اطلاعات مورد نیاز این تحقیق دو پرسشنامه می باشد. پرسشنامه اول، پرسشنامه استاندارد منابع قدرت مدیران (پرسشنامه هینکن و شرایخیم، ۱۹۸۹) پرسشنامه ی منابع قدرت: برای سنجش منابع قدرت مدیران از پرسشنامه

هینکین و شرایخیم (۱۹۸۹)، که منابع قدرت مدیران را مورد سنجش قرار می دهد، استفاده شد. سوال های این پرسشنامه ۵ منبع قدرت فرنج و روان را در قالب ۲۰ پرسش، و بر روی یک مقیاس لیکرت ۵ گزینه ای از خیلی موافق (۵) تا خیلی مخالف (۱) مورد سنجش قرار می دهد. پرسشنامه

برای تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه از روش آمار توصیفی (توزیع فراوانی میانگین و انحراف استاندارد و خطای انحراف از میانگین) و آمار استنباطی (آزمون t تک متغیره) همچنین از نرم افزار SPSS استفاده گردید. فرضیه اول: پایگاه های قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تاثیر دارد.

#### الف) توصیف

همانطوریکه در جدول شماره 4 مشاهده می گردد، میانگین محاسبه شده پاسخهای برابر است با ۳/۵۴ که از میانگین نظری ۳ بیشتر می باشد. که نشان دهنده مثبت بودن نگرش آزمودنی ها از لحاظ توصیفی نسبت به فرضیه فوق می باشد که در ادامه جهت تعمیم نظرات پاسخگویان به کل جامعه آماری تحقیق از آزمون تی استفاده می گردد.

#### ب) استنباط

بر اساس آزمون t-test ضرایب مربوطه در جدول شماره 5 منعکس گردیده است:

$$H_0 : \mu \leq 3 \quad H_1 : \mu > 3$$

رد فرض  $H_0$   $\alpha = 0/05 < p\text{-value} = 0/00$

با توجه به اینکه در جدول 5 مقدار سطح معنی داری از سطح  $\alpha = 0/05$  کمتر می باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان این نتیجه حاصل می گردد که: پایگاه های قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تاثیر دارد.

فرضیه دوم: بین تاثیر منابع قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد.

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_4 \quad H_1 : \mu_i \neq \mu_j$$

مذکور توسط عابدی (۲۰۰۶) بر روی مدیران دبیرستان های نیشابور اجرا شد. همبستگی نتایج حاصله از آزمون مجدد با آزمون اولیه با استفاده از ضریب گشتاوری پیرسون مورد بررسی قرار گرفت و ضریب پایایی برای هر یک از منابع قدرت، مشروع ۰/۸۳، تخصص ۰/۷۹، مرجعیت ۰/۸۹، تنبیه ۰/۷۵ و پاداش ۰/۷۸ بدست آمد. در پژوهش حاضر، اعتبار پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید و عدد ۰/۸۲ بدست آمد، همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از منابع قدرت پاداش ۰/۷۵، مشروع ۰/۷۱، تخصص ۰/۷۸، مرجعیت ۰/۷۴ و تنبیه ۰/۸۱ محاسبه گردید.

و پرسشنامه دوم محقق ساخته تاثیر منابع قدرت مدیران و مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی می باشد. که هر دو پرسشنامه با طیف پنج گزینه ای لیکرت نمره گذاری شده اند.

**روایی و پایایی:** برای تعیین روایی محتوایی و صوری پرسشنامه ابتدا از نظر اساتید راهنما، مشاور و سپس از نقطه نظرات متخصصان حوزه مزبور رسیده و از نظرات و پیشنهادهای اصلاحی آنان استفاده و سوالات بی مورد و تکراری حذف و در نهایت از طریق بازبینی مجدد روایی محتوایی پرسشنامه ها مورد تایید واقع شد. برای تعیین پایایی با اجرای طرح مقدماتی تعداد ۳۰ پرسشنامه در اختیار پاسخ دهندگان قرار گرفت و پس از جمع آوری نتایج حاصل با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل واقع و ضریب پایایی پرسشنامه منبع قدرت مدیران  $\alpha = 0/87$  و پرسشنامه رابطه منابع قدرت مدیران و مقاومت آنان در برابر تغییرات نیز  $\alpha = 0/73$  محاسبه شد که بیان گر پایایی مناسب ابزار جهت اجرایی باشد.

### روش تحلیل آماری

جدول شماره ۴. توصیف متغیر

تعداد	میانگین	انحراف معیار
۲۱۴	۳/۵۴	۰/۶۸

جدول شماره ۵. آزمون تی

مقدار t	درجه آزادی	A	p-value
۱۱/۶۸	۲۱۳	۰/۰۵	۰/۰۰

جدول ۶. آزمون آنالیز واریانس

مقدار آنالیز واریانس	مقدار خطا ( $\alpha$ )	p-value
۲۲/۷۱	۰/۰۵	۰/۰۰

جدول ۷. آزمون دانکن (رتبه بندی عوامل)

اولویت بندی	مؤلفه ها	میانگین پاسخها
رتبه اول (بیشترین تاثیر)	قدرت مرجعی	۳/۸۱
رتبه دوم	قدرت تخصص	۳/۷۵
رتبه سوم	قدرت قانونی	۳/۵۰

پایگاه های قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تاثیر دارد.  
فرضیه دوم: بین میزان تاثیر مؤلفه های منابع قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد.

- از نظر پاسخگویان، قدرت مرجعی مدیران، بیشترین تاثیر را در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی دارد و قدرت تخصص و قدرت قانونی در رتبه های بعدی قرار می گیرند.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته های توصیفی و استنباطی و همچنین تجزیه و تحلیل فرضیه های پژوهش، این نتیجه حاصل می گردد که پایگاه های قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تاثیر دارد. که پایگاه قدرت مدیران شامل مؤلفه هایی همچون ( قدرت قانونی، قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت مبتنی بر زور، قدرت مبتنی بر تخصص، قدرت مبتنی بر مرجعیت) می باشد که در این بین مؤلفه،

با توجه به اینکه در جدول شماره ۶ مقدار p-value از سطح ۰/۰۵ کمتر می باشد، بنابراین نتیجه می گیریم که بین میزان تاثیر حداقل دو مورد از منابع قدرت مدیران بر روی مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. در ادامه به منظور بررسی تفاوت بین گروهها و رتبه بندی آنها از آزمون دانکن استفاده می کنیم. همانطوریکه در جدول شماره ۷ مشاهده می شود، از نظر پاسخگویان، قدرت مرجعی مدیران، بیشترین تاثیر را در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی دارد و قدرت تخصص و قدرت قانونی در رتبه های بعدی قرار می گیرند.

### یافته های تحقیق

- فرضیه اول: پایگاه های قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تاثیر دارد.
- با توجه به اینکه مقدار احتمال معنی دار می باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده از مقدار متوسط این نتیجه حاصل می گردد که:

- غفاری آشتیانی، پیمان؛ پیرمحمدی فاطمه (۱۳۸۷). نوآوری سازمانی در شرکت های کوچک و متوسط. تدبیر (نشریه الکترونیکی).

- فرنچ، وندال و بل، سیسیل اچ. (۱۳۷۹). مدیریت تحول سازمان. ترجمه ی مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: نشر صفار.

- قاسمی، بهروز، (۱۳۸۲)، تئوری های رفتار سازمانی، انتشارات هیأت، تهران.

- کاشانیان، منصور. (۱۳۷۹). مقاومت در برابر تغییر و چگونگی فائق آمدن بر آن، مجموعه مقالات مقاومت در برابر تغییر، مدیریت امروز، شماره ی ۱۳ تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- گریفیث، جان کنت. (۱۳۷۳). کالبد شناسی قدرت. ترجمه احمد شها، تهران، نشر نگارش.

- گریفیث، د (۱۳۷۵)، روابط انسانی در مدیریت آموزشی، ترجمه: دکتر خداداد بخشی، تمندر.

- ملاحسینی، علی، کهنوجی، کبری، (۱۳۸۶)، بررسی منابع پنجگانه قدرت مدیران با تمهد کارکنان در سازمانهای دولتی

شهرستان رفسنجان، مجله توسعه و سرمایه، سال اول، شماره ۱  
- میرکمالی، محمد. (۱۳۷۹). رابطه فرهنگ با مقاومت در مقابل تغییر یا پذیرش آن، مجموعه مقالات مقاومت در برابر تغییر، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- مورهد، جی. گریفین آردلیو، (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمار زاده /تهران انتشارات مروارید.

- نوری، ابوالقاسم، (۱۳۸۱)، مقاومت در برابر تغییر و شیوه های برخورد با آن، مجله مدیریت دولتی، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، شماره ششم.

- ناظم، فتاح. (۱۳۸۶). کارآفرینی مدیران و مولفه های آن در مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی (۲)، ۱۱-۳۳.

- نصراصفهان، علی، (۱۳۸۳)، چگونگی رفتار انضباطی با کارکنان در سازمان، فصلنامه مدیریت. توسعه، شماره ۲۲، ص ۳۱.  
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت، (۱۳۸۰)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ هفتم، تهران.

- Drea, J. T.; Bruner, G. C. ; Hensel, P. J. (1993). **Comparing alternative measures of the French and Raven power bases.** The Journal of Personal Selling & Sales Management, 13(4),pp. 73- 80.

- Coleman, D.F. and Cooper, C.L. (1999). **Building commitment to organizational change.** Training and development. Journal, Vol. 36.

- Dunham, R.B., et al. 2002. **Individual and organizational strategies for coping with**

قدرت مرجعی دارای بیشترین تاثیر بر روی مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی می باشد و مولفه های قدرت تخصصی و قدرت قانونی در رتبه های بعدی از نظر میزان تاثیر قرار می گیرند.

## منابع

- آصفی. احمدعلی، حمیدی. مهرداد، فراهانی. مجید، دهقان قهفرخی. امین، (۱۳۸۸)، مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، فصلنامه مدیریت ورزشی، شماره ۳.

- استیفن رابینز، (۱۳۷۹)، مبانی رفتار سازمانی، مترجمان: علی پارسائیان، محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

- الوانی، سیدمهدی، (۱۳۸۰)، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران.  
- امیرکبیری، علیرضا، (۱۳۸۰)، سازمان و مدیریت، انتشارات ملک، چاپ دوم، تهران.

- امیرکبیری، علی رضا (۱۳۸۵). رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی، تهران: نگاه دانش.

- جف، دنیس تی و اسکات، سیندیادی. (۱۳۷۷). مدیریت تغییر سازمانی؛ راهنمایی برای مدیران، ترجمه ی بهزاد رضانی، تهران: نشر دایره.

- جان آر شرمر هورن، (۱۳۸۱)، ترجمه: ایران نژاد پاریزی، مهدی، مدیریت رفتار سازمانی، مؤسسه تحقیقات آموزش مدیریت، چاپ سوم، تهران: انتشارات مدیران.

- رضائیان، علی، (۱۳۸۰)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی"، انتشارات سمت، چاپ چهارم، تهران.

- رضاییان، علی (۱۳۸۶). مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، تهران: سمت، چاپ دوم

- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.

- رابینز استیفن (۱۳۶۹)؛ ترجمه دکتر قاسم کبیری. مبانی رفتار سازمانی. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

- شمس، اسداله؛ سموعی، راحله و پورریاحی، حبیبه (۱۳۸۹). بررسی رابطه ی بین میزان مشارکت کاری کارکنان و منابع پنجگانه

قدرت مدیران در بیمارستانهای دولتی شهر اصفهان- مدیریت اطلاعات سلامت، ۷ (ویژهنامه)، صص ۵۷۷

- صفری، شهربانو، (۱۳۸۹)، منابع قدرت مدیران و رابطه آن با جو سازمانی از دیدگاه دبیران مدارس، فصلنامه تازههای روانشناسی صنعتی /سازمانی / سال نخست / شماره ۳.

- organizational power.** *Academy of management*, Vol 21, PP: 811-24.
- Herscoviteh, L. (2002). **Commitment to organizational change: Extension of a three – component model.** *Journal of applied psychology*, Vol. 87, PP: 474-87.
  - Levenson, H. (1991). **Differentiating among internality, powerful others and change.** In H. Lefcourt (Ed). *Research with the locus of control construct*, Vol. 1, P: 63.
  - Lutans, F. (1995). **the practice of supervision and management.** Mc Grow Hill.
  - Verhost, K. (2004). **Effects of alimony, performance contracting and competition the performance of a public agency: a case study.** Available at: WWW.Redova.com.
  - Furnham, A. , Bachtiar, V. (2008). **Personality and intelligence as predictors of creativity,** *Personality and Individual Differences*, 45 (7),pp. 613–617.
  - Herscoviteh, L. (2002). **Commitment to organizational change: Extension of a three – component model.** *Journal of applied psychology*, Vol. 87, PP: 474-87.
  - Oreg, S. (2003). **Resistance to change power: Developing an individual difference measure.** *Journal of applied psychology*, Vol. 88, P: 58.
  - Oxford Advanced (1991). **Learner's dictionary.** London Oxford University Press ,P: 67.

---

Quarterly Journal of Educational Psychology

Islamic Azad University Tonekabon Branch

Vol. 5, No. 1, spring 2014, No 17



Journal of Educational  
Psychology

---

## Effect of power resources managers with employee resistance to organizational change (Case Study of Administrative and Financial Department of the Central Organization of Islamic Azad University)

Mohammad Reza Imani<sup>1\*</sup>

1) M.A of Educational Management, Islamic Azad University, Rodehen

\*Corresponding author: [m\\_imani2@yahoo.com](mailto:m_imani2@yahoo.com)

---

### Abstract

With the rapid advancement of science and technology and the complexity of the political and social environment, the need to create and manage organizational change is important. The growing trend to organizational changes needed to improve knowledge and skills and encourages organizational development. Managers know more about their theories of business, learning to use new technologies, empowerment in adaptive skills and creative thinking strategies and openness can become leaders of change. The aim of this study was to evaluate the impact of power resources managers with employee resistance to organizational changes in the department is the administrative headquarter of the Islamic Azad University. The study was a descriptive survey and The population consists of all financial and administrative staff of the Central Organization Department, Islamic Azad University, the number is 480. Morgan used to estimate the sample size table farmers have been obtained for a sample size of 214 people. Standardized questionnaire to collect data from the power source /087 and a questionnaire reliability, impact on employee resistance reliability power supplies /073 are used. Also to analyze the research questions of descriptive and inferential statistics, including single-group t-test and Duncan's software is used by spss. The results of this study indicate that power management has an impact on employee resistance to organizational change.

**Key words:** power supplies, employee resistance and organizational change

---