

ORIGINAL ARTICLE

Typology of Mental Patterns of Managers Regarding the Antecedents of Organizational Friction, An Application of Q Methodology

Hamid Reza Jalilian¹,  Morteza Moradi^{2*},  Hamid Jalilian³, Rasoul Gholamzadeh⁴

1. Assistant Professor,
Department of Public
Administration, Payame Noor
University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor,
Department of Public
Administration, Payame Noor
University, Tehran, Iran.

3. Department of Accounting
and Management, Eslamabad-e
Gharb Branch, Islamic Azad
University, West Islamabad,
Iran.

4. Instructor, Department of
Bussiness Administration,
Payame Noor University,
Tehran, Iran.

Correspondenc

Hamid Reza Jalilian

E-mail: h_jalilian@pnu.ac.ir

Receiv: 18/Aug/2024

Revise: 01/Oct/2024

Accept: 05/Nov/2024

How to cite

Jalilian, H.R., Moradi, M.,
Jalilian, H., & Gholamzadeh, R.
(2025). Typology of Mental
Patterns of Managers Regarding
the Antecedents of
Organizational Friction
*Public Organization
Management*, 3(3),105 -128.

ABSTRACT

Organizational friction, a detrimental organizational behavior, can impede organizational growth by negatively affecting human resources. the present study aimed to categorize the mental patterns of managers regarding the antecedents of organizational friction within the Kermanshah Gas Company. A mixed-methods approach, grounded in an interpretive-positivist philosophical framework, was employed for this applied-developmental study. Qualitative data was collected through interviews to explore the participants' perspectives, while a quantitative approach using Q factor analysis was used to extract these perspectives. The study population consisted of managers from the gas company, with a purposive sample of 19 participants. To ensure validity, content validity (coherence between adjacent statements) and face validity (statements covering various aspects of the topic to define the mental model) were assessed. Test-retest reliability was determined using 5 participants. To develop the Q-set, relevant literature was extensively reviewed, identifying 38 factors influencing organizational friction. After eliminating redundancies and addressing conceptual overlaps, the final Q-set included 25 factors, which were then prioritized by the participants. The results of Q factor analysis revealed five distinct cognitive patterns regarding the antecedents of organizational friction among the managers. The dominant pattern, according to the findings, was the first pattern, which identified interactions between systems and processes at the organizational level as the primary source of friction within the target population. Other cognitive patterns ranked lower in priority.

KEYWORDS

Organizational Friction,Talent Friction,Menal Pattern,Q-Methpd,Gas Company.



© 2025, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

گونه‌شناسی الگوی فکری مدیران در خصوص پیشایندهای اصطکاک سازمانی، کاربست روش‌شناسی کیو

حمیدرضا جلیلیان^{۱*}، مرتضی مرادی^۲، حمید جلیلیان^۳، رسول غلامزاده^۴

چکیده

اصطکاک سازمانی یک رفتار سازمانی منفی است که با تأثیر بر منابع انسانی می‌تواند مانع رشد سازمان شود. پژوهش حاضر با هدف گونه‌شناسی الگوی فکری مدیران در خصوص پیشایندهای اصطکاک سازمانی در شرکت گاز استان کرمانشاه انجام شد. چارچوب فلسفی پژوهش پارادایم تفسیری-اثبات‌گرایی، جهت‌گیری آن کاربردی-توسعه‌ای و شیوه انجام پژوهش آمیخته است که با جمع‌آوری دیدگاه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، رویکردی کیفی (اکتشافی) و از طرفی به‌کارگیری تحلیل عاملی کیو برای استخراج دیدگاه‌ها، رویکردی کمی است. جامعه آماری پژوهش مدیران شرکت گاز که براساس روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۹ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردید. در این پژوهش جهت تعیین روایی، از روایی محتوایی (تناسب بین محتوای عبارات همجوار) و روایی صوری (گزاره‌ها ابعاد مختلف موضوع را پوشش می‌دهند تا الگوی ذهنی را مشخص سازد) و برای تعیین پایایی از روش آزمون - آزمون مجدد با مشارکت ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان استفاده شد. جهت تدوین فضای گفتمان و تشکیل مجموعه کیو تا حد امکان منابع مرتبط بررسی و ۳۸ عامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری اصطکاک سازمانی شناسایی گردید. پس از حذف موارد مشابه و تکراری، رفع تداخل مفهومی و همپوشانی عوامل، فضای گفتمان و گزاره‌های کیو با ۲۵ عامل نهایی و در مرحله بعد توسط مشارکت‌کنندگان اولویت‌بندی گردید. درنهایت، براساس یافته‌ها و نتایج تحلیل عامل کیو، مشخص گردید، ۵ الگوی فکری مختلف نسبت به پیشایندهای اصطکاک سازمانی در بین مدیران شرکت گاز وجود دارد که با توجه به یافته‌های پژوهش الگوی غالب الگوی اول است که تعامل سیستم و فرایندها در سطح سازمان را عامل اصطکاک انرژی در جامعه هدف می‌داند و سایر الگوهای فکری در اولویت بعدی قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی

اصطکاک سازمانی، رفتار سازمانی منفی، الگوی فکری، روش کیو، شرکت گاز.

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۳. گروه حسابداری و مدیریت، واحد اسلام آباد غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلام آباد غرب، ایران.
۴. مربی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: حمیدرضا جلیلیان
رایانامه: h_jalilian@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۷/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۱۵

استناد به این مقاله:

جلیلیان، حمیدرضا؛ مرادی، مرتضی، جلیلیان، حمید و غلامزاده، رسول (۱۴۰۴). گونه‌شناسی الگوی فکری مدیران در خصوص پیشایندهای اصطکاک سازمانی، کاربرست روش‌شناسی کیو. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۳)، ۱۰۵-۱۲۸.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۳ ©. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

با وجود افزایش چشمگیر سرمایه‌های جهانی و دسترسی به منابع مالی برای شرکت‌ها، منابع انسانی همچنان به‌عنوان عامل اصلی برتری رقابتی سازمان‌ها شناخته می‌شود. براساس گزارش گروه تحلیل روندهای کلان باین^۱ در دو دهه گذشته کل سرمایه جهانی بیش از سه برابر شده است و تقریباً در حال حاضر حجم آن ده برابر تولید ناخالص داخلی جهانی است؛ بنابراین هر بنگاه اقتصادی سودآور به‌راحتی قادر خواهد بود سرمایه موردنیاز خود برای خرید تجهیزات جدید، تأمین مالی توسعه محصولات جدید، ورود به بازارهای جدید و حتی ایجاد مشاغل جدید تأمین کند (منکینز و گارتون^۲، ۲۰۱۷). با وجود این اعتقاد بر این است که در حال حاضر سرمایه مالی دیگر تنها منبع مزیت رقابتی محسوب نمی‌شود (راستوگی^۳، ۲۰۲۱). پس چه منابعی به‌عنوان منبع مزیت رقابتی عمل می‌کند؟ برای اکثر شرکت‌ها منابع کمیاب که مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند زمان، استعداد و انرژی کارکنان است که در قالب طرح ایده و اجرای آن ظاهر می‌شوند. ایده‌های نو و عالی برای مدت طولانی شرکت را در میان رقبای خود در صدر قرار می‌دهد و این ایده‌ها به‌خودی‌خود ایجاد نمی‌شود، بلکه محصول یادگیری افراد و تیم‌های کاری سرآمد در سازمان است (الویی و شاهینی^۴، ۲۰۱۶).

در عصر نوین که سرمایه‌های مالی فراوان و در دسترس برای اکثر شرکت‌ها فراهم است، آنچه بهترین‌ها را از بقیه متمایز می‌سازد توانایی رهبران در مدیریت سرمایه‌های انسانی یعنی افراد و ایده‌هایی که به نتیجه ختم می‌شود (اتودیکه و همکاران^۵، ۲۰۲۰). به هراندازه شرکت افراد با استعداد بیشتری جذب کند و توان و زمان آن‌ها را بر مأموریت‌های ارزش افزا متمرکز کند، این افراد انرژی بیشتر را به محل کار خود خواهند داد و کیفیت ایده‌های آن‌ها در نهایت کمیت خروجی و عملکرد سازمان را افزایش خواهد داد (منکینز و گارتون^۲، ۲۰۱۷).

نظریه‌پردازان سازمان و مدیریت بر این باورند که سازگاری سازمان با محیط پیرامون، پیش‌نیازی ضروری برای دستیابی به بهره‌وری در سازمان است. این سازگاری،

مستلزم توانایی مدیران در سامان‌دهی پیچیدگی‌ها، تنوع و تعارضات موجود در محیط داخلی و خارجی سازمان است (آشموس^۶، ۲۰۰۰). چالش اصلی در این فرایند، هماهنگی و یکپارچه‌سازی مؤلفه‌های سازمان از جمله افراد، تیم‌ها و بخش‌ها به‌منظور دستیابی به عملکرد مطلوب است. وجود ساختار سازمانی کارآمد، محیط کاری مناسب و نیروی انسانی توانمند، از عوامل مثبت تأثیرگذار بر بهره‌وری سازمانی محسوب می‌شوند (سهرابی و نمازی^۷، ۱۳۹۹).

بهره‌برداری بهینه از منابع، به‌ویژه منابع انسانی، به‌عنوان یک استراتژی کلیدی، نقش مهمی در بقاء و موفقیت سازمان در محیط رقابتی ایفا می‌نماید. با این حال، چالش‌ها و تله‌های سازمانی^۸ در این مؤلفه‌ها می‌توانند به‌طور قابل‌توجهی بر عملکرد سازمان تأثیر منفی داشته باشند. میزان ساعات کار مفید نیروی انسانی، تعارض‌های بین فردی، وجود کارکنان نامرئی^۹ و غیره از جمله چالش‌های شناخته شده اتلاف منابع یا همان تله‌های سازمانی از بُعد منابع انسانی در سازمان است. براساس نظر اندیشمندان حوزه رفتار سازمانی، چالش اساسی امروزی محیط درون‌سازمانی، پدیده اصطکاک سازمانی^{۱۰} است که منابع سازمان را هدف قرار داده است. براساس سبک و شیوه مدیریت سازمان، روابط کاری غیرکارکردی افراد، تیم‌های کاری و بخش‌های مختلف سازمان باعث بروز اصطکاک سازمانی^{۱۱} می‌شود. اصطکاک سازمانی نوعی رفتار کاری در سازمان است که از سوی سازمان به‌عنوان رفتاری نامطلوب و منفی ارزیابی می‌شود که تأثیر منفی بر بازدهی کارکنان دارد و رشد و پیشرفت سازمان را کند می‌سازد (سیبرگ و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۷). تعاملات و روابط کاری خارج از قاعده، جلسه‌های کاری غیر کارآمد، ارتباطات الکترونیک مازاد، عدم مدیریت زمان و درنهایت اتلاف منابع به‌عنوان اصطکاک سازمانی شناخته شده است (مو و گیس^{۱۳}، ۲۰۲۰).

رفتار کاری اعضای یک سازمان از بُعد فردی و یا فعالیت‌های بین بخشی در ساختار سازمان می‌تواند منشأ شکل‌گیری اصطکاک در سازمان باشد. اصطکاک سازمانی بین بخشی بیشتر ناشی از ناهم‌سویی اهداف و انتظارت در

6. Organizational Pitfall

7. Invisible Employees

8. Organizational Friction

9. Organization Friction

10. Seeberg et al

11. Moe & Geis

1. Bain Macro Trends Group

2. Mankis & Garton

3. Rastogi

4. Allui and Sahni

5. Etodike et al

برای موفقیت سازمان باید اجزاء و عناصر تشکیل‌دهنده آن با اهداف و مسیر سازمان در یک راستا قرار گیرند، در صورتی که بین اجزای مختلف سازمان و اهدافی فردی و سازمانی همسویی وجود نداشته باشد اصطکاک سازمانی ایجاد می‌شود و تحقق اهداف سازمان با موانع و چالش مواجه می‌شود (شاهروندی و همکاران، ۱۴۰۰). مدیریت اثربخش پیچیدگی‌های درونی و بیرونی سازمان موجب کاهش اصطکاک سازمانی و هزینه‌های غیرضروری می‌شود و حتی می‌تواند با افزایش انعطاف‌پذیری شرکت و توانایی آن برای انطباق، به منابع جدیدی از سود و افزایش مزیت رقابتی سازمان دست یابد.

بررسی منابع مختلف (داخلی و خارجی) به منظور شناخت پیشینه موضوع نشان‌دهنده این است که علی‌رغم اهمیت موضوع اصطکاک سازمانی به عنوان یک نوع رفتار سازمانی منفی که به شدت موجب کاهش عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها و خسارت‌های اقتصادی به شرکت‌ها می‌شود، پژوهش‌چندانی در این حوزه انجام نشده است؛ بنابراین شناخت دیدگاه و رویکرد مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌ها در خصوص عوامل زمینه‌ساز بروز پدیده اصطکاک سازمانی به عنوان عامل مهم اتلاف منابع و موانع عمده دستیابی به یک سازمان بهره‌ور، ضرورت دارد؛ بر همین اساس مسئله پژوهش حاضر این است که الگوهای فکری مدیران و متخصصان شرکت گاز استان کرمانشاه در خصوص پیشایندهای پدیده اصطکاک سازمانی چیست؟ چه تفاوتی بین الگوهای فکری مدیران و متخصصان مورد مطالعه وجود دارد؟ و در نهایت هر یک از الگوهای فکری، اصطکاک سازمانی را در جامعه هدف، متوجه کدامیک از منابع سازمان می‌دانند

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعاریف و ماهیت اصطکاک سازمانی

اصطکاک سازمانی^۶ از علم فیزیک گرفته شده است که نشان‌دهنده اتلاف منابع و از بین رفتن انرژی به شکل‌های غیرمفید است (شاهروندی و همکاران، ۱۴۰۰). میزان اتلاف منابع سازمانی (زمان، منابع مالی و...) که ممکن است در اثر رفتارهای فردی کارکنان و یا ناشی از بعد سازمانی (ساختار، استراتژی، اهداف و...) باشد در ادبیات تخصصی علوم مدیریت، به عنوان اصطکاک سازمانی از آن در ادبیات

یک مجموعه منسجم و متعامل در سازمان است (وانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). هرچه میزان همسویی بین اهداف از پیش تعیین شده سازمان با خواسته‌های افراد و تیم‌ها کمتر باشد و سطح خودمختاری و استقلال آن‌ها بیشتر باشد، احتمال شکل‌گیری و بروز تعارض بین بخشی و اصطکاک سازمانی بیشتر است.

براساس گزارش مجله هاروارد، اصطکاک سازمانی (کشش یا مقاومت سازمانی^۲) به معنای نیروهای مخالفی که در سازمان وجود دارد و مانع از حرکت روان و پیشرفت سازمان و اتلاف منابع می‌شود، سالانه بیش از ۳ تریلیون دلار به اقتصاد شرکت‌ها خسارت وارد می‌کند. ببرنتلی^۳ معتقد است که اصطکاک سازمانی اثر جمعی روابط درون سازمانی بدون جهت، برگزاری جلسات غیرمولد و بی‌نتیجه و یا استفاده از تجهیزات الکترونیکی (شخصی و اداری) است که در راستای اهداف سازمان ضروری و حیاتی نیست و موجب اتلاف زمان و انرژی نیروی کار و در نهایت سازمان به عنوان یک کل می‌شود. اصطکاک داخلی سازمان در قالب رفتارهایی مانند کاغذبازی بیش‌ازحد، جابجایی نامناسب افراد، بی‌انگیزه کردن و اعمال محدودیت کارکنان، احتکار اطلاعات و وجود برنامه‌های مبهم باعث از بین رفتن پتانسیل‌ها در سازمان می‌شود (آنالین^۴).

اصطکاک سازمان از بعد فردی و با رویکرد منابع انسانی نیز به شدت در کانون توجه اندیشمندان مدیریت در طول دهه‌های اخیر بوده است و بر این باورند که کارکنان یکی از مؤلفه اصلی و محوری در ارزش‌آفرینی واقعی در سازمان هستند. از منظر نیروی انسانی، اصطکاک سازمانی یک رفتار سازمانی منفی است که از طریق رفتارهای غیرمولد مانند نگرانی و توجه به مسائل غیر کاری و شخصی در محیط کاری و زمان فعالیت رسمی در بستر سازمان به وجود می‌آید. شکل‌گیری و ظهور انگیزه‌ها و خواسته‌های متعارض و ناهم‌سو بین کارکنان به عنوان یک عضو و سازمان به عنوان یک کل باعث افزایش تنش شغلی و در نهایت اصطکاک در منابع انسانی سازمان می‌شود (یادونگ و آدد^۵، ۲۰۱۱).

1. Wang
2. Organizational Drag
3. Brantle
4. <https://transcendculture.co/organizational-friction-the-grinch-that-stole-your-productivity/>
5. Yadong & Oded

کارکنان است (لوگ^۴، ۲۰۱۸؛ لاو و لارسون^۵، ۲۰۲۰). اصطکاک در برخی از شرکت‌ها بین کارکنان دور کار^۶ و کارکنانی که در محیط اداره و به صورت حضوری کار می‌کنند و با شرایط انعطاف‌پذیری بالایی در کار برخوردار هستند نیز افزایش می‌یابد (مسکوویتز و فوئرشتاین^۷، ۲۰۱۷؛ هیرش^۸، ۲۰۲۱). عدم سازگاری انگیزه‌ها و خواسته‌های سازمان و کارکنان نسبت به هم در یک‌زمان خاص اصطکاک سازمانی را گسترش و انواع اصطکاک را در بین افراد، گروه‌ها و سازمان ایجاد می‌کند. مدیریت پیچیدگی‌ها سازمانی به حذف هزینه‌های غیرضروری و کاهش اصطکاک سازمانی کمک می‌کند و حتی می‌تواند به منابع جدید سود و مزیت رقابتی با افزایش انعطاف‌پذیری شرکت و توانایی آن در سازگاری منجر شود (فیتزسمون و استامپر^۹، ۲۰۱۴).

ابعاد سه‌گانه اصطکاک سازمانی

برخی از شرکت‌ها سرمایه مالی و غیرمالی خود را از طریق انبوهی از تصمیم‌گیری‌های نادرست و پیش‌بینی‌های کوتاه‌بینانه در مسیر غلط هدایت و درنهایت منابع را تلف می‌کنند. بسیاری از شرکت‌های امروزی زمان، استعداد و انرژی گران‌بهای خود را اغلب ناخواسته هدر می‌دهند. سرمایه‌های شرکت (مالی و غیرمالی) اکوسیستم خطامشی‌گذاری سازمان است که همواره در مسیر تصمیم‌های درست یا خطای مدیران قرار گرفته‌اند (جلیلیان، ۱۴۰۰). اتلاف منابع سازمان حاصل پیش‌بینی‌های ناصواب و کوتاه‌بینانه سیاست‌گذاران سازمان است. زمان، استعداد و انرژی^{۱۰} منابع گران‌بهای سازمان است که اغلب ناخواسته، با تدوین سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت، هدر می‌رود (منکینز و گارتون، ۲۰۱۷). تدوین استراتژی تولید محصولات جدید، ورود به بازارهای جدید و پیشرفت از یک استارت آپ به یک شرکت بزرگ و جهانی موجب پیچیدگی ساختار، فرایندها، سیاست‌ها و مدیریت حرفه‌ای می‌شود که به دنبال آن پدیده اصطکاک سازمانی در دل این تغییرات ظهور می‌کند (براون^{۱۱}، ۲۰۰۲).

مدیریت استفاده می‌شود. اصطکاک در سازمان به معنای نیروهای غیرهمسو با موجودیت و ماهیت سازمان است که در درون یک سازمان وجود دارند و باعث کاهش تحرک، سرعت، بهره‌وری و نوآوری در آن سازمان می‌شوند. این نیروها به صورت یک مقاومت و اتلاف منابع عمل می‌کنند و مانع از حرکت روان و پیشرفت سازمان می‌شوند.

اصطکاک سازمانی به‌عنوان یک رفتار شغلی انحرافی شناخته شده است و اگر از حد عادی خارج شود مانع توسعه و پیشرفت سازمان خواهد شد (سیبرگ و همکاران، ۲۰۱۷). اختلافات پنهان و آشکار به هرگونه که در سازمان وجود داشته باشد باعث شکل‌گیری اصطکاک سازمانی و عدم تطابق در انتظارات کارکنان می‌شود. اصطکاک سازمانی از طریق رفتارهای غیرمولد مانند نگرانی و توجه به مسائل غیر کاری و شخصی در محیط کاری و زمان فعالیت رسمی در بستر سازمان به وجود می‌آید. شکل‌گیری و ظهور انگیزه‌ها و خواسته‌های متعارض و ناهم‌سو بین کارکنان به‌عنوان یک عضو و سازمان به‌عنوان یک کل باعث افزایش تنش شغلی و درنهایت اصطکاک در منابع انسانی سازمان می‌شود (لیپسکیو همکاران^۱، ۲۰۰۳).

فرایند تصمیم‌گیری کند و فرسایشی، تعارض‌های درون‌سازمانی، ناهماهنگی اولویت‌ها، بوروکراسی افراطی و گزارش‌دهی و گزارش‌گیری‌های طولانی از عوامل ایجاد اتلاف منابع سازمان و اصطکاک سازمانی شناخته شده‌اند. منشأ اصطکاک سازمانی، عدم همسویی اهداف و انتظارات در یک کسب‌وکار است. هر چه افراد و تیم‌ها کمتر با اهداف و مقاصد تعریف شده همسو باشند و هر چه بیشتر به آن‌ها آزادی عمل و استقلال داده شود، تمایل به اصطکاک سازمانی بیشتر می‌شود. شکاف در رهبری یکی از دلایل رایج اصطکاک سازمانی است (آتلاین^۲). اصطکاک سازمانی محصول سیستم‌ها و فرایندهایی است که کارکنان را بیش‌ازحد تحت فشار قرار می‌دهد، وقت آن‌ها را تلف و ارزش کار آن‌ها را تنزل می‌دهد. ناکارآمدی محل کار، ارتباط نادرست و عدم مشارکت نتیجه اصطکاک سازمانی است و اصطکاک نتیجه ساختارهای انگیزشی نادرست، قوانین و هنجارهای فرهنگی نادرست و عدم ارزش‌گذاری صحیح کار است. اصطکاک سازمانی ناشی از بی‌توجهی به نوع خاصی از کار و «مشترکات سازمانی^۳»، به‌ویژه زمان و نوع نگاه به

4. Lueg
5. Lao & Larson
6. Remote Employees
7. Moskowitz & Feuerstein
8. Hirsch
9. Fitzsimmons & Stamper
10. Time, Talent and Energy
11. Brown

1. Lipsky et al
2. WWW.ManagersResourceHandbook.com
3. Organizational commons

اصطکاک زمان

اصطکاک زمان در سازمان، به هدر رفتن زمان به دلایل مختلف (ارادی و غیرارادی) اشاره دارد. این اصطلاح، وجه مشترکی با مفهوم اصطکاک در فیزیک دارد؛ همان‌طور که اصطکاک باعث کاهش سرعت حرکت اجسام می‌شود، اصطکاک زمان با کاهش سرعت و کند شدن فعالیت‌های جاری در سازمان موجب تکمیل فعالیت‌ها و پروژه‌های سازمان فراتر از جدول زمانی^۱ می‌شود. شرکت‌ها در حین رشد و رقابت با همتایان خود، پیچیدگی ساختار آن‌ها با هر محصول، بازار و تجارت جدید، افزایش می‌یابد، هزینه‌های آن‌ها بیشتر و فرایند تصمیم‌گیری آن‌ها کند می‌شود، کارکنان وقت و زمان مفید کاری خود را برای تعاملات داخلی بی‌فایده، جلسات غیرمولد و ارتباطات الکترونیکی غیرضروری تلف می‌کنند. با بروز چنین شرایطی در سازمان، موانع انجام کارها پدیدار می‌شود، سازمان در انبوهی از جلسات و رویه‌های بوروکراتیک گرفتار می‌شود (اتلاف زمان در فرایندهای بوروکراتیک) و خلاقیت روبه‌زوال خواهد رفت (مارتین و فیلیپس^۲، ۲۰۲۰؛ منکینز و گارتون، ۲۰۱۷).

اصطکاک استعداد

حتی زمانی که سازمان اصطکاک زمانی را به حداقل برساند، ممکن است استعداد (کارکنان) خود را به شیوه‌هایی سازمان‌دهی کند که عملکرد کلی سازمان را کاهش دهد. سازمان‌هایی که سیستم‌های مناسبی برای شناسایی استعدادهای کارکنان خود ندارند، نمی‌توانند از این استعدادها به نحو مطلوب استفاده کنند. توزیع برابر اما تخصیص و جایابی ناکارآمد استعدادهای سازمان بیشترین تأثیر را بر استراتژی و عملکرد سازمان دارد. رویکرد برابری طلبانه برای مدیریت استعداد سازمانی^۳، ممکن است از دیدگاه کارکنان منصفانه و حتی قابل‌تحسین به نظر برسد، اما به‌ندرت، به نتایج عالی و مورد انتظار ختم می‌شود، زیرا از نیرویی که تیم‌های بزرگ برای ایده‌پردازی و اجرای آن در قالب کالا و یا خدمات دارند، بهره‌برداری کامل نخواهد شد (منکینز و گارتون، ۲۰۱۷).

اصطکاک انرژی

پدیده نامرئی^۴ دیگری که در سازمان به‌عنوان یکی از منابع اصطکاک سازمانی وجود دارد، انرژی است. انرژی تمایل آگاهانه، اشتیاق و تعهدی است که افراد به کار و شغل خود در سازمان دارند. فرهنگ ناکارآمد و محیط کاری نامناسب که جوسازمانی منفی و تعلق سازمانی پایین را به کارکنان القاء می‌کند، انرژی تیم‌ها را تضعیف و ضد بهره‌وری است (جلیلیان، ۱۳۹۶). شرکت‌ها بدون درگیر کردن کارکنان با کار و ایجاد انگیزه و برانگیختن و تحریک انرژی نهفته در آن‌ها برای کار بیشتر، قادر نخواهند بود عملکرد مطلوبی داشته باشند. امروزه اعتقاد بر این است که مدیریت عالی، مدیریتی است که قدرت ترکیب بهینه و رهبری این منابع کمیاب (زمان، انرژی و استعداد) را داشته باشد و مانند سازمان‌هایی که دارای‌های شرکت را هوشمندانه‌تر از رقبا خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، شرکت‌هایی که بهترین استراتژی را در مدیریت زمان، استعداد و انرژی اجرا می‌کنند، آن‌هایی هستند که در رقابت‌های شدید امروز پیشگام و در رقابت با همتایان خود موفق می‌شوند (منکینز و گارتون، ۲۰۱۷). اصطکاک سازمانی باعث خطای برنامه‌ریزی و تأخیر زمانی فرآیندها و افزایش هزینه‌ها می‌شود. اصطکاک در زمان، انرژی و تخصیص بهینه منابع انسانی مستقیماً با سودآوری سازمان مرتبط است و می‌تواند تأثیر منفی مستقیمی بر سودآوری شرکت داشته باشد (گزارش دانشگاه استنفورد، ۲۰۱۶؛ شرودر و نورمن^۵، ۲۰۱۹).

در حوزه اصطکاک سازمانی پژوهش‌های بسیار اندکی صورت گرفته است (تنها یک مورد پژوهش داخلی به صورت میدانی انجام شده است) اما به‌منظور شناسایی بیشتر ابعاد مسئله موردبررسی و همچنین حرکت در مرز دانش، در ادامه پژوهش‌های انجام شده مرتبط با اصطکاک سازمانی در جدول ۱ آمده است.

1. Time Table
2. Martin & Phillips
3. Organizational Talent Management

4. Intangible
5. Schreuder & Noorman

جدول ۱. برخی از پژوهش‌های مرتبط با پیشایندهای اصطکاک سازمانی

Table 1. Some Studies Related to Antecedents of Organizational Friction

منبع-سال	عنوان-موضوع	روش پژوهش	نتایج و یافته‌ها
اتودیکه و همکاران (۲۰۲۰)	رفتار کاری و پرسه‌زنی سایبری در میان کارمندان دولت	کیفی-تحلیل محتوا	پرسه زنی در فضای مجازی در محیط کار و انجام فعالیت‌های غیر کاری
منکینز و گارتون (۲۰۱۷)	زمان، استعداد و انرژی	کتابخانه‌ای	هرگونه رفتار و عاملی که منابع سازمان را با کاهش بازدهی همراه سازد باعث اتلاف و کاهش سازمانی در این سه بُعد می‌گردد
مطالعات دانشگاه استنفورد (۲۰۱۶)	شناسایی عوامل کاهش سازمانی و کنترل (حذف) آن	کیفی-تحلیل محتوا	احتیاط کاری افراطی و کاهش کیفیت کار و ناامید شدن از کار در سازمان جابه‌جای زیاد کارکنان و ایجاد شکاف و وقفه بین مسئولیت‌ها، عدم شفافیت موجب احتکار اطلاعات می‌گردد، تمارض و دخالت در کارهای سایر هم‌تایان عامل اتلاف منابع است.
هیرش (۲۰۲۱)	کاهش اصطکاک بین کارکنان حضوری و دور کار		سوء ارتباطات، عدم شفافیت و تعارض شخصیتی در بین کارکنان موجب اتلاف انرژی و روحیه کاری می‌گردد
هیگل و براون (۲۰۰۵)	اصطکاک مولد: چگونه مشارکت‌های تجاری دشوار می‌توانند نوآوری را تسریع کند.	کیفی - کتابخانه‌ای	شرکت‌ها به شرکای تجاری وابسته می‌شوند، اما هماهنگی، شرایط مذاکره، نظارت بر عملکرد و در صورت برآورده نشدن نیازها، تغییر از یک شریک به شریک دیگر نیاز به صرف زمان و هزینه دارد.
فیلیپس و مارتین (۲۰۲۰)	اصطکاک سهامداران	کیفی-تحلیل محتوا	اصطکاک سهامداران مجموعه نیروهای اجتماعی، حقوقی و اقتصادی که شرکت‌ها را به اولویت‌بندی و سرمایه‌گذاری مجدد بر روی سهامداران فعلی سوق می‌دهد.
شاهرودی و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی الگوی اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان با رویکرد داده‌بنیاد	کیفی-داده‌بنیاد	راهبردهای سازمان شامل ساختار سازمانی معیوب، ضعف در مدیریت منابع انسانی و ضعف در مدیریت استراتژیک شرایط علی و تأثیرگذار بر اصطکاک سازمانی است. یافته اصلی این پژوهش، شناسایی و طراحی مدل بومی اصطکاک سازمانی متناسب با فرهنگ کاری در سازمان‌های دولتی است.

بپردازد. هدف اصلی این فن، آشکار ساختن الگوهای مختلف تفکر است، نه شمارش تعداد افرادی که تفکرات مختلفی دارند. ویژگی فوق، این روش‌شناسی را به روش‌های پژوهش کیفی نزدیک می‌سازد. با وجود این، روش‌شناسی کیو از بعد کمی نیز برخوردار است، زیرا از روش‌های آماری مانند تحلیل عاملی^۳ و تحلیل مؤلفه‌های اصلی^۴ برای دسته‌بندی افراد کمک می‌گیرد. روش‌شناسی کیو هم دارای شیوه گردآوری داده (مرتب‌سازی کیو) و هم دارای شیوه تحلیل داده‌ها (تحلیل عاملی کیو) است، به‌جای متغیرها، افراد را تحلیل می‌کند، بنابراین به‌نوعی سنخ‌شناسی دست می‌یابد (خوشگویان‌فرد، ۱۳۸۶).

براساس مدل پیاز پژوهش، چارچوب فلسفی پژوهش پارادایم تفسیری - اثبات‌گرایی و شیوه انجام پژوهش آمیخته است که با جمع‌آوری دیدگاه و نظر مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، رویکردی کیفی (اکتشافی) و از طرفی به‌کارگیری تحلیل عاملی کیو برای استخراج دیدگاه‌ها، رویکردی کمی (اثبات) را از خود به نمایش

با توجه به اینکه در خصوص اصطکاک سازمانی پژوهش چشمگیری انجام نشده است (داخلی و خارجی)، پژوهش حاضر به دنبال پر کردن خلأ نظری و همچنین دسته‌بندی و تفسیر دیدگاه مدیران در خصوص پدیده اصطکاک سازمانی به‌عنوان یک رفتار سازمانی منفی است.

روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی کیو یک ابزار مناسب برای مطالعه و شناسایی ذهنیت‌ها و دیدگاه‌های افراد در یک حوزه خاص است که به پژوهشگر در درک عمیق‌تر تنوع دیدگاه و ادراک افراد، کشف الگوهای ذهنی پنهان و تعیین اهمیت نسبی ابعاد الگوهای ذهنی شناسایی شده کمک می‌کند.

روش‌شناسی کیو، فنی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد تا اولاً ادراکات^۱ و عقاید^۲ فردی را شناسایی و طبقه‌بندی کند و ثانیاً به دسته‌بندی گروه‌های افراد براساس ادراکاتشان

ضریب میزان ۸۳ درصد به دست آمد، به مفهوم که تکرار مرتب‌سازی در دو دوره باهم هماهنگ هستند و با مرتب‌سازی قبلی سازگاری قابل‌پذیرش دارد (اختر دانش و همکاران، ۲۰۰۸). مفهوم اصطکاک سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن (پیشایندها) یک عارضه مهم در سازمان است که خبرگان و مدیران سازمان دیدگاه و رویکردهای متفاوتی نسبت به آن دارند و شناخت الگوهای فکری مدیران در این باره اهمیت دارد. شناسایی و استخراج الگوی ذهنی مدیران با استفاده از این روش موجب دستیابی به عوامل شکل‌گیری ذهنیت‌ها، اهمیت نسبی عوامل شناسایی شده و درنهایت تصمیم‌گیری آگاهانه نسبت به مسائل سازمانی براساس دیدگاه کشف شده خبرگان (سیاست‌گذاران) می‌شود.

جهت شناسایی و استخراج الگوی فکری مدیران در خصوص پیشایندهای عارضه اصطکاک سازمانی، مراحل زیر به کار گرفته شده که در ادامه یافته‌های آن آمده است.

۱. تعیین موضوع پژوهش، مرور ادبیات و مراجعه به منابع مختلف (روزنامه‌ها، مجلات، سخنرانی‌ها، مصاحبه و ...)
۲. ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان و انتخاب عبارات برای نمونه کیو
۳. انتخاب مشارکت‌کنندگان و ایجاد دسته کیو و مرتب‌سازی
۴. و تحلیل آماری داده‌ها

گام اول

تعیین رشته مورد پژوهش و تدوین گفتمان، پیش‌نیاز اولیه روش‌شناسی کیو است. گفتمان مجموعه‌ای از تمامی عبارات و گزاره‌های مرتبط با موضوع مورد مطالعه است که تمام ابعاد مرتبط با همه گفتمان‌ها را در بر می‌گیرد (صدائق و همکاران، ۱۴۰۲، وان اکسل و گراف، ۲۰۰۵).

موضوع پژوهش، مسئله‌ای (سؤال) است که ذهن پژوهشگر را به خود مشغول ساخته و پژوهشگر را جهت دستیابی به پاسخ عینی برمی‌انگیزاند. در این پژوهش مسئله اصلی، پدیده «پیشایندهای اصطکاک سازمانی» است. اصطکاک سازمانی نوعی کژ رفتاری سازمانی است که به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه در یک سازمان شکل می‌گیرد. تمایل به شناسایی علل عدم دستیابی به اهداف تعیین شده براساس جدول زمانی مورد انتظار سیاست‌گذاران شرکت مورد مطالعه و ضعف در مشهود در بخش از فعالیت‌های شرکت (به‌عنوان نمونه رتبه نامناسب شرکت گاز استان کرمانشاه در وصول مطالبات) عامل انسانی و کژ رفتاری‌های سازمانی را

می‌گذارد. جهت‌گیری پژوهش کاربردی- توسعه‌ای است، داده‌های نظری در خصوص پیشایندهای اصطکاک سازمانی از طریق بررسی عمیق ادبیات نظری و منابع موجود جمع‌آوری و همچنین داده‌های لازم برای شناسایی و استخراج الگوهای ذهنی با استفاده از نظر مشارکت‌کنندگان در فرایند کیو گردآوری شد. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارشناسان شرکت مورد مطالعه (شرکت گاز استان کرمانشاه) است که براساس روش نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۱۹ نفر از مدیران خبره (دارای پست مدیریتی با حداقل ۵ سال سابقه و تحصیلات مرتبط با موضوع پژوهش) انتخاب گردید.

روایی در روش‌شناسی کیو جامعیت و فراگیری عبارت‌های شناسایی و جمع‌آوری شده از منابع مختلف در خصوص موضوع محوری است (شیری و غرابی، ۱۳۹۹). در روش‌شناسی کیو پژوهشگر باید از خود بپرسد آیا عبارات گردآوری شده از چنان جامعیت و وسعتی برخوردار هستند که بتوانند ذهنیت‌های مختلف را نمایان کنند. در این پژوهش جهت تعیین روایی، از روایی محتوایی^۱ (تناسب بین محتوای عبارات همجوار) و روایی صوری^۲ (گزاره‌ها ابعاد مختلف موضوع را پوشش می‌دهند تا الگوی ذهنی را مشخص سازد) استفاده شده است. در این راستا در مرحله پیش‌آزمون، از ۳ نفر از افراد خواسته شده تا قبل از ارزش‌گذاری کارتها در نمودار کیو، به این سؤال پاسخ دهند که آیا عوامل تعیین شده که در هر کارت کیو عامل لازم و تأثیرگذار بر اصطکاک سازمانی هست یا خیر؟ از نظر آنان چه عواملی نادیده گرفته شده است؟ بعد از طی این مراحل از طریق میزان همسانی بین محتوای عباراتی که یا بر روی درجه یکسانی از طیف بودند و یا اینکه بر روی درجه‌های مجاور قرار دارند و درنهایت میزان رضایتمندی مشارکت‌کنندگان از مشارکت، جامعیت و قابلیت فهم ابزار حاصل گردید.

برای مرتب‌سازی کیو، پایایی^۳ نیز قابل‌طرح است یعنی می‌توان پرسید که آیا یک مشارکت‌کننده یک دسته کارت را با دستورالعمل یکسان در تکرارهای مختلف به یک شکل مرتب می‌کند؟ در این پژوهش به‌منظور سنجش و تعیین پایایی از روش آزمون - آزمون مجدد با مشارکت ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان استفاده گردید. در این راستا در یک‌فاصله زمانی نسبت به دور اول، از افراد منتخب خواسته شد که همان آزمون قبلی را تکرار و کارت‌های کیو را در جدول کیو ارزش‌گذاری نماید. پس از انجام این فرایند ضریب همبستگی بین دو مرحله محاسبه‌گردید که این

1. Content Validity
2. Face Validity
3. Reliability

جدول ۲. گزاره‌های کیو در پژوهش

Table 2. Q-Statements in the Research

شماره	گزینه‌های نمونه‌ی کیو
۱	پیچیدگی فناوری تولید / خدمات
۲	فشار روانی محیط کار
۳	سیاست انگیزشی نامناسب
۴	ناهماهنگی سازمانی
۵	خلأ قدرت
۶	انتظارات غیر واقع‌گرایانه
۷	ضعف استراتژی
۸	عدم ارزش‌گذاری مناسب منابع سازمانی
۹	ساختار انگیزشی ناکارآمد
۱۰	هنجار فرهنگی نادرست
۱۱	پرسه زنی اینترنتی در محل کار
۱۲	شکاف و وقفه فکری کارکنان
۱۳	تعارض کاری کارکنان
۱۴	عدم شفافیت و احتکار اطلاعات
۱۵	تمایل به همکاری افراطی با هم‌تایان
۱۶	طراحی نامناسب فرایندهای کاری
۱۷	تفاوت نگرش‌های شغلی کارکنان
۱۸	سلسله‌مراتب پیچیده و بلند
۱۹	تعارض شخصیت - شغل
۲۰	شکاف نسلی کارکنان
۲۱	عدم احساس نیاز به پاسخگویی اجتماعی
۲۲	ناهنجاری رفتاری
۲۳	اصطکاک اجتماعی
۲۴	ساختار نامناسب ارتباطات
۲۵	تأکید افراطی مدیران بر اجرای فرایندها

گام دوم: انتخاب مشارکت‌کنندگان و ایجاد دسته‌های کیو در روش‌شناسی کیو مجموعه نمونه P^4 (خبرگانی که گزاره‌های کیو را مرتب می‌کنند) و مجموعه نمونه Q (گزاره‌های کیو که باید در جدول کیو قرار گیرند) مشارکت دارند (صدقت و همکاران، ۲۰۱۴؛ لوییت و رد اوول^۴، ۲۰۱۳). در روش‌شناسی کیو که ماهیت استقرایی ندارد، جامعه نمونه، گزینه‌های کیو و مشارکت‌کنندگان، متغیرهای پژوهش است. هدف پژوهش کیو، کشف و شناسایی دیدگاه‌های افراد و مقایسه آن‌ها است که این کار با تعداد کمی از مشارکت‌کنندگان قابل انجام است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲). مطالعات مختلف روش‌شناسی کیو، رویکردهای متفاوتی در خصوص تعداد مشارکت‌کنندگان دارند. براون (۱۹۹۷) برای اهداف خاص تعداد کمتر از ۴۰ نفر را

به‌عنوان یک عارضه در این زمینه دخیل می‌داند، از این‌رو؛ کشف عوامل زمینه‌ساز شکل‌گیری اصطکاک سازمانی به‌عنوان یک رفتار کاری منفی که ممکن است به صورت ارادی یا غیرارادی شکل گیرد، در جامعه هدف (شرکت گاز استان کرمانشاه) موجب می‌شود، خطمشی‌گذاران شرکت اقدام اصلاحی قبل و یا حین فعالیت به‌کار گیرند تا پیامدهای آن را به حداقل ممکن برسانند. در این راستا دو سؤال مطرح گردید:

سؤال اول: متخصصان، خبرگان و مدیران اجرایی شرکت

گاز، در خصوص پیشایندهای اصطکاک سازمانی از چه ادراک، دیدگاه و ذهنیتی برخوردار هستند؟

سؤال دوم: الگوی ذهنی غالب متخصصان و مدیران

شرکت گاز در خصوص پیشایندهای اصطکاک سازمانی کدام است؟

در راستای پاسخ به این سؤالات فضای گفتمان و مجموعه کیو تدوین گردید. فضای گفتمان مجموعه از ادبیات نظری، مقاله‌های علمی، مصاحبه‌ها و اظهارنظرهای مستند و متون تخصصی در راستای مسئله محوری پژوهش است. در مطالعات کیو، تعداد گزاره‌های کیو، براساس شاخص‌هایی مانند پیچیدگی موضوع، تعداد شرکت‌کنندگان و اهداف مطالعه، متفاوت است. کرلیتجر^۱ معتقد است بین ۶۰ تا ۹۰ عبارت مناسب است، اما به یک مطالعه موفق با تنها ۴۰ عبارت نیز اشاره می‌کند. براون^۲ نیز محدوده ۴۰ تا ۶۰ عبارت را برای مطالعات کیو متداول می‌داند. دانر^۳، ضمن تأکید بر نبود یک معیار قطعی، محدوده ۲۰ تا ۶۰ عبارت را پیشنهاد می‌کند (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶).

در پژوهش حاضر جهت تدوین فضای گفتمان و تشکیل مجموعه کیو تا حد امکان منابع مرتبط مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و از این طریق بیشتر عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری اصطکاک سازمانی شناسایی گردید. عوامل شناسایی شده به‌منظور کاهش ابهام، حذف تداخل مفهومی، همپوشانی عوامل، مفاهیم مشابه و تکراری مورد بازنگری و ارزیابی قرار گرفت و در مرحله اولیه ۳۸ عامل به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر اصطکاک سازمانی شناسایی و استخراج شد. پس از جمع‌آوری و اعمال نظر متخصصان و اعمال شرایط تکراری و ابهام متغیرها، ۱۳ عامل براساس اشتراک نظر آن‌ها حذف و درنهایت فضای گفتمان و گزاره‌های کیو با ۲۵ عامل نهایی گردید (جدول ۲).

1. Kerlinger

2. Brown

3. Donner

4. Person Sample

5. Leviit & Red Owel

گوناگونی مشارکت‌کنندگان از نظر ویژگی‌های فردی اهمیت بیشتری نسبت به حجم نمونه دارد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲). در پژوهش حاضر، با توجه به این اصل، تعداد ۱۹ نفر از افراد با تخصص، سطح تحصیلات و بخش‌های مختلف به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند تا تنوع دیدگاه‌ها در بین مشارکت‌کنندگان لحاظ گردد. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۳ آمده است.

پیشنهاد می‌کند، درحالی‌که تولر و همکاران (۲۰۰۵) برای دستیابی به طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌ها، تعداد بین ۲۰ تا ۸۰ نفر را مناسب می‌دانند (تولر و همکاران، ۲۰۰۵؛ براون، ۲۰۰۲). دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۲) معتقدند تعداد مشارکت‌کنندگان باید نصف تعداد گزاره‌های کیو باشد. با این حال، در روش‌شناسی کیو هدف تعمیم‌پذیری به جامعه آماری نیست، بلکه شناسایی و طبقه‌بندی دیدگاه‌های مختلف مشارکت‌کنندگان اهمیت بیشتری دارد؛ بنابراین، تنوع و

جدول ۳. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان کیو

Table 3. Demographic Characteristics of Q-Participants

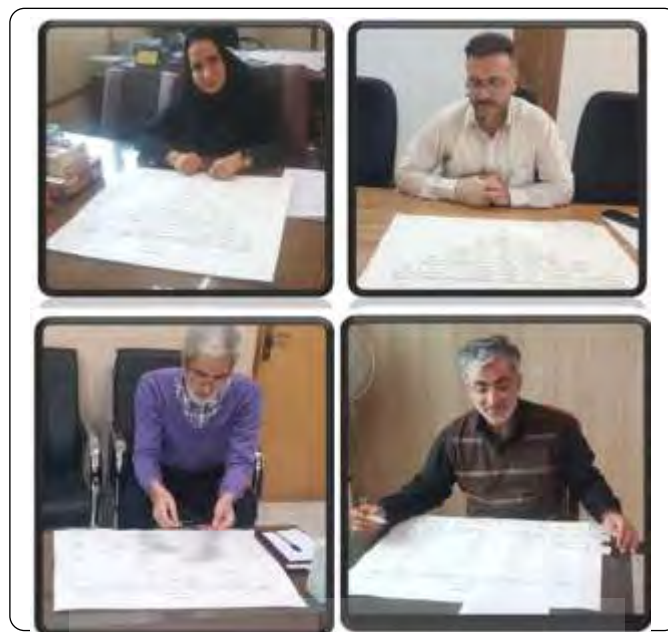
جنسیت	تحصیلات	رشته تحصیلی	واحد سازمانی	سابقه
مرد	دکتری	مدیریت	آموزش	بیش از ۱۰
مرد	کارشناسی ارشد	مهندسی صنایع	مالی	//
مرد	کارشناسی	حسابداری	مالی	//
زن	کارشناسی ارشد	مهندسی صنایع	برنامه‌ریزی	//
مرد	کارشناسی	مهندسی مکانیک	اندازه‌گیری و توزیع	//
مرد	کارشناسی ارشد	فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات	//
مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت	خدمات کارکنان	//
مرد	کارشناسی	فنی	منابع انسانی	//
مرد	کارشناسی ارشد	مهندسی مکانیک	بهره‌برداری	//
مرد	کارشناسی ارشد	حسابداری	حراست	//
مرد	کارشناسی ارشد	حسابداری	امور قراردادها	//
مرد	کارشناسی ارشد	حسابداری	امور قراردادها	//
مرد	کارشناسی	شیمی	بهره‌برداری	//
مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت	حوزه مدیرعامل	//
مرد	کارشناسی	حسابداری	امور مشترکین	//
مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت	پژوهش	//
زن	کارشناسی ارشد	مدیریت	پژوهش	//
مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت	بهره‌برداری	//
مرد	دکتری	مهندسی شیمی	حوزه مدیرعامل	//

امکان می‌دهد تا الگوهای پنهان در داده‌های کیفی را شناسایی و تحلیل کنند (آرایش و همکاران، ۱۳۹۷). در این پژوهش برای رتبه‌بندی گزاره‌های کیو از توزیع شبه نرمال و در قالب یک الگوی توزیع اجباری استفاده گردید. در این راستا یک نمودار مدرج از ۴- تا ۴+ (در ۵ ردیف) طراحی گردید. در ادامه تعداد ۲۵ کارت به‌منظور تعریف گزاره‌های کیو انتخاب و تمامی گزاره‌ها در کارت‌ها تعبیه و در پشت هر کارت نیز یک کد اختصاصی تعریف گردید. پس از طراحی جدول، نحوه تکمیل آن برای مشارکت‌کنندگان تشریح و در اختیار آنان قرار گرفت. هر یک از مشارکت‌کنندگان با اختصاص زمان مناسب (بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه) دیدگاه خود را در راستای موضوع محوری در جدول کیو اجرا نمودند. شکل ۱ برخی از مشارکت‌کنندگان در حال تکمیل نمودار کیو را نشان می‌دهد.

گام سوم: مرتب‌سازی دسته‌ها و نمودار کیو

مرتب‌سازی کیو^۱، فنی است که برای گردآوری داده‌های مطالعه کیو به کار می‌رود. در فرایند مرتب‌سازی کیو، مشارکت‌کنندگان براساس شرایط خاص گزاره‌های مجموعه کیو را رتبه‌بندی می‌کنند (ولف^۲، ۲۰۱۴). فرایند مرتب‌سازی با فراهم آوردن بستری برای تأمل عمیق شرکت‌کنندگان در مورد عناصر موجود در نمونه کیو، فرصتی ارزشمند برای شناخت بهتر ارزش‌ها، اولویت‌های فکری و شیوه بیان و گفتمان افراد ایجاد می‌کند. این روش، با کمک به شرکت‌کنندگان در سازمان‌دهی و رتبه‌بندی عناصر براساس اهمیت آن‌ها، ساختار درونی نگرش‌ها و باورهای فردی را آشکار ساخته و به محققان

1. Q-sorting
2. Wolf

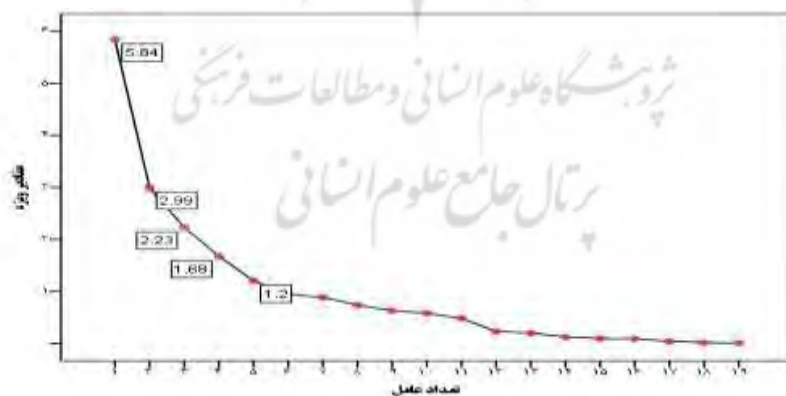


شکل ۱. مشارکت‌کنندگان فرایند کیو

Figure 1. Participants of the Q-Process

تحلیل داده‌ها صورت گرفت. همچنین به منظور تعیین تعداد عامل‌ها (ذهنیت) به صورت شماتیک و بصری از نمودار اسکری کتل (نمودار ۱) و از طرفی برای تعیین میزان همبستگی ذهنیت مشارکت‌کنندگان، ضریب همبستگی پیرسون در قالب ماتریس همبستگی محاسبه گردید (جدول ۴).

گام چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و استخراج الگوهای فکری در راستای استخراج ذهنیت مدیران و متخصصان شرکت گاز استان کرمانشاه در زمینه پیشایندهای اصطکاک سازمانی، از طریق تحلیل عامل اکتشافی و رویکرد مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس با استفاده از نرم‌افزار spss 18 تجزیه و



نمودار ۱. اسکری پلات تعداد ذهنیت

Diagram 1. Scree Plot of the Number of Subjectivities

براساس داده‌های جدول ۶، پنج عامل شناسایی شده پس از چرخش ۷۳/۴۱ درصد از واریانس کل ذهنیت مشارکت‌کنندگان در خصوص پیشایندهای اصطکاک سازمانی را تبیین می‌کند.

براساس رویکرد تحلیل عامل اکتشافی و چرخش واریماکس^۱، از ۲۵ گزاره کیو، ۵ عامل (ذهنیت و الگوی فکری) استخراج گردید.

واریماکس استفاده گردید. بررسی ماتریس عاملی اولیه نشان داد که بارهای عاملی به دست آمده، ساختاری معنادار و قابل تفسیر ارائه نمی‌دهند، بنابراین برای بهبود تفسیر و شناسایی ساختار نهفته در داده‌ها، با توجه به ماهیت داده‌ها و هدف پژوهش که شناسایی ذهنیت مدیران و متخصصان است، روش چرخش واریماکس به‌عنوان مناسب‌ترین گزینه، پس از ۸ بار چرخش آزمایشی، به بهینه‌ترین ساختار برای تبیین ذهنیت مشارکت‌کنندگان رسیده است (جدول ۴).

از کل مقدار تبیین شده، ۲۴/۰۹۳ درصد توسط عامل اول، ۱۸/۴۰۷ درصد از طریق عامل دوم، ۱۳/۷۲۶ درصد توسط عامل سوم، ۱۰/۱۷۳ درصد از طریق عامل چهارم و ۷/۰۱۲ درصد از طریق عامل پنجم تبیین می‌گردد. با توجه به اینکه مقدار ویژه پنج عامل بیشتر از معیار کایزر (مقدار ویژه ۱ و بالاتر) است، بنابراین می‌توان با این ۵ عامل به یک ذهنیت مناسب و باثبات در جامعه موردبررسی دست‌یافت. به عبارت دیگر پنج عامل اصلی، بیشترین سهم را در توضیح تفاوت‌های فردی در پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان به پیشایندهای اصطکاک سازمانی دارند.

با هدف دستیابی به ساختاری ساده و قابل تفسیر از عوامل استخراج شده در تحلیل عاملی، از روش چرخش

جدول ۴. ماتریس چرخش یافته ذهنیت مشارکت‌کنندگان

Table 4. Correlation Matrix of Participants

خبره/مشارکت‌کننده	۱	۲	۳	۴	۵
کریمی. محمد	۰/۷۷	۰/۰۲	-۰/۱۵	-۰/۰۷	-۰/۱۹
مرادی. امیر	۰/۷۶	۰/۱۰	۰/۲۳	۰/۱۵	۰/۰۹
کریمی	۰/۷۰	۰/۴۸	-۰/۰۲	۰/۱۵	۰/۱۷
سلطانیان	۰/۶۷	۰/۰۶	-۰/۰۵	۰/۰۴	۰/۰۳
شیروانی	۰/۶۴	۰/۱۶	۰/۱۶	-۰/۰۵	۰/۰۳
رستمی	۰/۶۳	۰/۱۲	۰/۶۰	-۰/۰۱	-۰/۱۲
رحمانی	۰/۶۲	۰/۴۵	-۰/۲۷	۰/۰۹	۰/۲۰
شمسی	۰/۶۲	۰/۲۶	-۰/۱۰	۰/۲۲	-۰/۱۴
مرادی	۰/۶۰	۰/۰۹	۰/۴۱	۰/۴۸	-۰/۱۸
پور دانا	۰/۵۳	-۰/۳۶	۰/۱۷	۰/۰۶	-۰/۴۰
محمودی	۰/۰۰	۰/۹۳	-۰/۰۲	-۰/۰۷	-۰/۲۱
محمدی	۰/۰۷	۰/۸۸	۰/۰۶	-۰/۰۸	-۰/۰۵
حسینی	۰/۱۷	۰/۷۸	۰/۰۱	۰/۱۱	-۰/۰۱
جسری	۰/۴۶	۰/۷۰	-۰/۰۰	۰/۱۳	۰/۱۲
محمد مرادی	-۰/۰۳	۰/۰۱	۰/۹۵	-۰/۰۲	۰/۱۳
نصرالهی	-۰/۰۵	-۰/۰۴	۰/۹۵	۰/۰۶	۰/۱۴
ملکی	۰/۰۱	-۰/۱۱	۰/۰۰	۰/۹۲	-۰/۱۰
رشید پور	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۰۰	۰/۸۴	۰/۰۶
افراز	۰/۰۵	-۰/۲۲	۰/۲۴	-۰/۰۶	۸

فکری (ذهنیت شرکت‌کنندگان) می‌توان از امتیاز عاملی، گزاره‌های متمایزکننده یا گزاره‌های پشتیبان استفاده کرد (خوشگویان‌فرد، ۱۳۸۶) که در ادامه براساس گزاره‌های پشتیبان هر الگوی فکری (جدول ۶)، ذهنیت‌ها نام‌گذاری و تفسیر می‌شود.

در این پژوهش، الگوی فکری مدیران و خبرگان شرکت گاز در خصوص پیشایندهای اصطکاک سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. براساس مقادیر ماتریس چرخش یافته عاملی (جدول ۴) و همچنین مقدار واریانس مؤلفه‌های اصلی (جدول ۵) پنج الگوی فکری شناسایی و استخراج گردید. برای تفسیر الگوهای

جدول ۵. ماتریس همبستگی مشارکت‌کنندگان

Table 5. Rotated Matrix of Participants' Subjectivity

مشارکت‌کننده	نصر الهی	پور دانا	مرادی	جسری	رشید پور	ملکی	شیروانی	افراز	رحمانی	کریمی	رستمی	کریمی. محمدباقر	سلطانیان	امیر. امیر	شمسی	محمدی	محمد مرادی	محمودی	حسینی
نصر الهی	۱																		
پور دانا	۰/۱۲	۱																	
مرادی	۰/۲۸	۰/۴۲	۱																
جسری	-۰/۰۲	-۰/۰۸	۰/۴۵	۱															
رشید پور	۰/۰۵	۰/۰۳	۰/۳۸	۰/۲۴	۱														
ملکی	۰/۰۴	۰/۱۸	۰/۴۴	۰/۰۲	۰/۶۳	۱													
شیروانی	۰/۱	۰/۱۹	۰/۳۸	۰/۳۳	۰/۱۷	-۰/۰۸	۱												
افراز	۰/۳۳	-۰/۱۲	-۰/۰۶	-۰/۰۳	-۰/۰۵	-۰/۰۶	۰/۲۳	۱											
رحمانی	-۰/۱۹	۰/۲۴	۰/۲۶	۰/۶۷	۰/۲۶	-۰/۰۳	۰/۳۰	۰/۰۵	۱										
کریمی	۰/۰۲	۰/۱۶	۰/۴۸	۰/۵۵	۰/۲۱	۰/۱۲	۰/۵۳	۰/۰۸	۰/۶۸	۱									
رستمی	۰/۵	۰/۳	۰/۶۷	۰/۴۱	۰/۱۸	۰	۰/۴۱	۰/۰۸	۰/۲۴	۰/۴۲	۱								
کریمی. محمدباقر	-۰/۲۴	۰/۳۳	۰/۳۷	۰/۳۲	۰/۱۱	۰/۰۳	۰/۳۳	-۰/۰۷	۰/۳۷	۰/۴۵	۰/۵۲	۱							
سلطانیان	-۰/۰۵	۰/۲۵	۰/۲۸	۰/۳۴	۰/۲۰	۰/۰۲	۰/۳۶	-۰/۰۲	۰/۳۹	۰/۴۰	۰/۳۷	۰/۴۴	۱						
امیر. امیر	۰/۱۴	۰/۲۹	۰/۷۳	۰/۴۸	۰/۱۵	۰/۱۶	۰/۵۶	۰/۱۱	۰/۳۳	۰/۶۳	۰/۵۵	۰/۵۲	۰/۴۷	۱					
شمسی	-۰/۰۴	۰/۳۳	۰/۳۶	۰/۴۱	۰/۳۴	۰/۱۲	۰/۳۸	-۰/۲۵	۰/۵۹	۰/۶۵	۰/۳۹	۰/۳۸	۰/۴۱	۰/۲۹	۱				
محمدی	-۰/۱۲	-۰/۲۲	۰/۰۵	۰/۵۳	۰/۰۵	-۰/۰۹	۰/۱۴	-۰/۳۵	۰/۳۳	۰/۴۴	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۰۱	۰/۰۸	۰/۲۲	۱			
محمد مرادی	۰/۹۵	۰/۱۱	۰/۲۵	-۰/۰۵	۰/۰۴	-۰/۰۵	۰/۱۹	۰/۳۱	-۰/۲۱	۰/۰۴	۰/۴۸	-۰/۱۹	۰/۰۲	۰/۱۴	-۰/۰۷	-۰/۰۴	۱		
محمودی	-۰/۰۳	-۰/۱۷	۰/۰۹	۰/۶۲	۰/۱۶	-۰/۱۶	۰/۳۰	-۰/۱۸	۰/۳۹	۰/۳۹	۰/۱۸	۰/۱۵	۰/۰۳	۰/۰۹	۰/۱۸	۰/۸۸	۰/۰۷	۱	
حسینی	-۰/۰۳	-۰/۱۳	۰/۲۷	۰/۶۰	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۸	-۰/۱۵	۰/۴۵	۰/۵۳	۰/۱۵	۰	۰/۳۶	۰/۳۲	۰/۲۵	۰/۶۹	۰/۰۲	۰/۵۰	۱

جدول ۶. واریانس مؤلفه‌های اصلی (الگوی ذهنی مشارکت‌کنندگان)

Table 6. Variance of Principal Components (Participants' Mental Pattern)

مؤلفه	مجموع توان دوم چرخش یافته			مجموع توان دوم باره عاملی			ارزش ویژه ابتدایی		
	درصد تجمعی	درصد واریانس	کل	درصد تجمعی	درصد واریانس	کل	درصد تجمعی	درصد واریانس	کل
۱	۲۴/۰۹	۲۴/۰۹	۴/۵۸	۳۰/۷۶	۳۰/۷۶	۵/۸۴	۳۰/۷۶	۳۰/۷۶	۵/۸۴
۲	۴۲/۵۰	۱۸/۴۱	۳/۵۰	۴۶/۵۱	۱۵/۷۶	۲/۹۹	۴۶/۵۱	۱۵/۷۶	۲/۹۹
۳	۵۶/۳۳	۱۳/۷۳	۲/۶۱	۵۸/۲۵	۱۱/۷۳	۲/۲۳	۵۸/۲۵	۱۱/۷۳	۲/۲۳
۴	۶۶/۴۰	۱۰/۱۷	۱/۹۳	۶۷/۰۸	۸/۸۳	۱/۶۸	۶۷/۰۸	۳/۸۳	۱/۶۸
۵	۷۳/۴۱	۷/۰۱	۱/۳۳	۷۳/۴۱	۶/۳۴	۱/۲۰	۷۳/۴۱	۶/۳۴	۱/۲۰
۶	////	////	////	////	////	////	۷۸/۳۷	۴/۹۶	۰/۹۴
۷	////	////	////	////	////	////	۸۳/۰۳	۴/۶۶	۰/۸۹
۸	////	////	////	////	////	////	۸۶/۹۱	۳/۸۸	۰/۷۴
۹	////	////	////	////	////	////	۹۰/۲۱	۳/۲۰	۰/۶۳
۱۰	////	////	////	////	////	////	۹۳/۲۷	۳/۰۶	۰/۵۸
۱۱	////	////	////	////	////	////	۹۵/۸۰	۲/۵۳	۰/۴۸
۱۲	////	////	////	////	////	////	۹۷/۰۰	۱/۲۰	۰/۲۳
۱۳	////	////	////	////	////	////	۹۸/۰۵	۱/۰۵	۰/۲۰
۱۴	////	////	////	////	////	////	۹۸/۷۰	۰/۶۵	۰/۱۲
۱۵	////	////	////	////	////	////	۹۹/۱۹	۰/۴۹	۰/۰۹
۱۶	////	////	////	////	////	////	۹۹/۶۷	۰/۴۸	۰/۰۹
۱۷	////	////	////	////	////	////	۹۹/۸۷	۰/۲۰	۰/۰۴
۱۸	////	////	////	////	////	////	۹۹/۹۶	۰/۰۹	۰/۰۲
۱۹	////	////	////	////	////	////	۱۰۰/۰۰	۰/۰۴	۰/۰۱

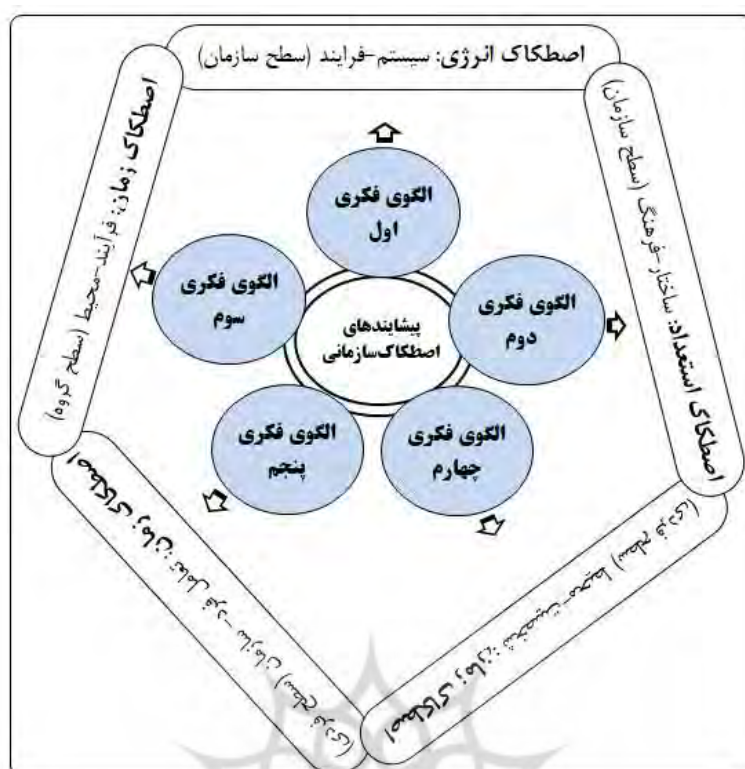
جدول ۷. گزاره‌های پشتیبان تفسیر الگوهای فکری (ذهنیت‌ها)

Table 7. Supporting Statements for Interpreting Thought Patterns (Subjectivities)

ذهنیت	گزینه موافق (بااهمیت‌ترین)			گزینه مخالف (کم‌اهمیت‌ترین)		
	+۴	+۳	+۲	-۲	-۳	-۴
۱	ضعف استراتژی	سیاست انگیزشی نامناسب، ساختار انگیزشی ناکارآمد	طراحی نامناسب فرایندهای کاری، تعارض شخصیت-شغل، عدم ارزش‌گذاری مناسب منابع سازمانی	عدم شفافیت و احتکار اطلاعات، اصطکاک اجتماعی	هنجار فرهنگی نامناسب، تأکید افراطی مدیران بر اجرای فرایندها	پرسه زنی اینترنتی
۲	ضعف استراتژی	خلاً قدرت، هنجار فرهنگی نادرست	ناهماهنگی سازمانی، تعارض شخصیت-شغل، تأکید افراطی بر اجرای فرایندها	عدم شفافیت و احتکار اطلاعات، عدم نیاز به پاسخگویی اجتماعی	ساختار انگیزشی نامناسب، پرسه زنی اینترنتی در محل کار	سلسله‌مراتب پیچیده و بلند
۳	فشار روانی محیط کار	طراحی نامناسب فرآیندهای کاری، تأکید افراطی بر اجرای فرایندها	سیاست انگیزشی نامناسب، انتظارات غیرواقع‌گرایانه، شکاف و وقفه فکری	هنجار فرهنگی نادرست تفاوت نگرش شغلی، عدم نیاز به پاسخگویی اجتماعی	ناهماهنگی سازمانی، تمایل به همکاری افراطی با هم‌تایان	خلاً قدرت
۴	تفاوت نگرش شغلی کارکنان	ساختار انگیزشی ناکارآمد، شکاف نسلی کارکنان	فشار روانی محیط کار، انتظارات غیرواقع‌گرایانه، طراحی نامناسب فرایندهای کاری	سلسله‌مراتب پیچیده، ناهنجاری رفتاری، تأکید افراطی بر اجرای فرایند	ضعف استراتژی، عدم شفافیت و احتکار اطلاعات	پرسه زنی اینترنتی در محل کار
۵	عدم ارزش‌گذاری مناسب منابع سازمانی	طراحی نامناسب فرایندهای کاری، عدم نیاز به پاسخگویی اجتماعی	ضعف استراتژی، عدم شفافیت و احتکار اطلاعات، ناهنجاری رفتاری	ناهماهنگی سازمانی، انتظارات غیرواقع‌گرایانه، هنجار فرهنگی نادرست	خلاً قدرت، تعارض شخصیت-شغل	تعارض کاری کارکنان

و محیط سازمانی در سطح رفتار گروه‌های کاری تلقی می‌کند که موجب اصطکاک زمان در سازمان می‌گردد. الگوی فکری چهارم که براساس گزاره‌های بااهمیت پشتیبان ذهنیت‌ها، اصطکاک سازمانی را ناشی از روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و محیط سازمان در سطح فردی می‌داند شامل ۲ نفر از مشارکت‌کنندگان با ۱۰/۱۷ درصد از کل واریانس تبیین شده ذهنیت‌ها را در بر می‌گیرد که موجب اصطکاک زمان در سازمان می‌شود. الگوی فکری پنجم که براساس گزاره پشتیبان اصطکاک سازمانی را ناشی از روابط فرد-سازمان می‌داند که موجب اصطکاک زمان در سازمان می‌شود، صرفاً شامل یکی از مشارکت‌کنندگان با ۷/۰۱ درصد از کل واریانس ذهنیت‌های تبیین‌کننده اصطکاک در سازمان است. شکل ۲ الگوهای فکری مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد.

با توجه به ماتریس چرخش یافته عاملی (جدول ۵)، تعداد ۱۰ نفر از مشارکت‌کنندگان در شکل‌گیری الگوی فکری اول نقش داشته‌اند که براساس گزاره‌های پشتیبان (جدول ۶) این دسته از مشارکت‌کنندگان که ۲۴/۰۹ درصد از کل واریانس تبیین شده ذهنیت‌ها را به خود اختصاص داده است، عوامل ایجاد اصطکاک سازمانی را ناشی از تعامل سیستم-فرایندها در سطح سازمان می‌دانند که موجب اصطکاک انرژی در سازمان می‌گردد. الگوی فکری دوم که ۴ نفر از مشارکت‌کنندگان با ۱۸/۴۱ درصد از کل واریانس تبیین شده ذهنیت‌ها را شامل می‌شود، براساس گزاره‌های پشتیبان، عوامل ایجاد اصطکاک سازمانی را ناشی از تعامل ساختار-فرهنگ سازمان می‌دانند که باعث اصطکاک استعداد در سازمان می‌گردد. الگوی فکری سوم که ۲ نفر از افراد با ۱۳/۷۳ درصد از واریانس ذهنیت‌ها را پوشش می‌دهد، با توجه به گزینه‌های با اهمیت در این دسته از ذهنیت، اصطکاک سازمانی را ناشی از تعامل فرایندها داخلی



شکل ۲. الگوهای فکری پنج‌گانه (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 2. Five Thought Patterns (Source: Research Findings)

زمان^۱ سازمان را با چالش مواجه می‌سازد. یکی از منابع اصطکاک، کمبود انرژی در مجموع نیروی انسانی سازمان است. میزان وابستگی شغلی و پذیرش درونی کار توسط کارکنان شدت انرژی سازمان را تشکیل می‌دهد. تعلق سازمانی، پیوستگی عاطفی و عجین شدن ذهن و جسم کارکنان، توانایی منابع انسانی و انرژی بالقوه آن‌ها در انجام وظایف را تعیین می‌نماید. فقدان تعلق خاطر منفک کردن خویش از نقش‌های کاری است. کارکنان در فقدان تعلق خاطر به‌طور فیزیکی، شناختی و عاطفی از نقش‌های کاری خویش منفک هستند (کان، ۱۹۹۰؛ به نقل از عیسی خانی و همکاران، ۱۳۹۱). با ایجاد تعلق خاطر کاری در کارکنان هم‌افزایی مثبتی بین فرد و سازمان رخ می‌دهد که برای هر دو گروه پیامدهای مثبتی به همراه دارد (میسی^۲ و همکاران، ۲۰۰۹).

انرژی یک پدیده نامشهود در سازمان است و تا زمانی که درک و قابل مشاهده نشود، همچنان ناشناخته می‌ماند و اثر آن با سایر ابعاد درونی تعاملات سازمانی قابل تفکیک نیست. کارکنان متعهد، انگیزه و اشتیاق را به کار و همتایان خودالقای

بحث و نتیجه‌گیری

شناسایی علل شکل‌گیری پدیده اصطکاک سازمانی که به اتلاف منابع، اولویت‌دهی منافع فردی بر سازمانی و کاهش رشد و پیشرفت سازمان منجر می‌شود، از اهمیت بالایی برخوردار است. هدف اصلی پژوهش، علاوه بر گسترش دانش نظری در حوزه اصطکاک سازمانی، ارائه راهکارهای عملیاتی برای کاهش این پدیده و بهبود عملکرد کلی سازمان است. با شناسایی دقیق دلایل و عوامل مؤثر بر اصطکاک سازمانی، مدیران می‌توانند اقدامات لازم را برای کاهش این پدیده و دستیابی به مزیت رقابتی، افزایش بهره‌وری و موفقیت سازمان انجام دهند. در ادامه الگوی فکری حاصل از تحلیل ذهنیت مشارکت‌کنندگان به تفصیل مورد بحث و نتیجه‌گیری قرار می‌گیرد.

الگوی فکری اول اصطکاک انرژی: سیستم-فرایند (سطح سازمان)

اندیشمندان مدیریت عواملی که مانع به‌کارگیری تمام پتانسیل سازمان در راستای دستیابی به اهداف و مأموریت تعریف شده شود و بخشی از ظرفیت و منابع سازمان را تلف نماید در طبقه اصطکاک سازمانی قرار داده‌اند. براساس دیدگاه منکینز و گارتون (۲۰۱۷) اصطکاک سازمانی سه منبع انرژی، استعداد و

1. Energy et al
2. Macey

و کریس^۳، ۱۹۹۹)، از این رو برای عملکرد بهتر سازمان، سیستم منابع انسانی و استراتژی سازمان باید با یکدیگر همسو باشند (مرادی و حشمتی، ۱۳۹۳). پژوهشگران بر این باورند، سیستم‌های منابع انسانی از جمله بهسازی، نگهداری و انگیزش کارکنان (۳+ امتیاز) بایستی با استراتژی‌های سازمان همسو و سازگار باشد (۴+ امتیاز) تا استفاده بهینه منابع حداکثر و اتلاف منابع (اصطکاک انرژی) حداقل ممکن باشد.

شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی روش‌های کاری و بازنگری دوره‌ای و اصلاح روش‌های کاری و ساده‌سازی امور از عوامل مؤثر در برآورده شدن بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری است. کارکنان باید از مسئولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری آن آگاهی داشته باشند تا از این طریق فرآیندهای کاری را در حداقل زمان و با صرف کمترین انرژی انجام دهند. براساس نظریه بهبود مستمر ژاپنی^۴ هر چیزی که در راستای رضایت مشتری و تحقق اهداف سازمان ارزش افزوده ایجاد نکند اتلاف منابع (مودا^۵) است. پیچیدگی فرایندها و موازی بودن برخی فرایندهای کاری (۲+ امتیاز) از جمله مودا در سازمان است که در الگوی فکری اول مشارکت‌کنندگان آن را از عوامل و پیشنهادهای اصطکاک سازمانی دانسته‌اند.

الگوی فکری دوم اصطکاک استعداد: ساختار-فرهنگ (سطح سازمان)

اعتقاد بر این است که در شرایط موجود برای شرکت‌های بزرگ تأمین سرمایه مالی، در دسترس، فراوان و ارزان است. درواقع، هر بنگاه اقتصادی با استراتژی‌های معقولی می‌تواند به راحتی سرمایه مورد نیاز خود را برای خرید تجهیزات جدید، تأمین مالی توسعه محصول جدید، ورود به بازارهای جدید یا حتی کسب مشاغل جدید به دست آورد؛ اما در حال حاضر، تخصیص سرمایه مالی دیگر منبع مزیت رقابتی برای شرکت‌ها محسوب نمی‌شود بلکه؛ زمان، استعداد و انرژی که افراد و ایده‌های خلاق آن‌ها تولید و در قالب محصول یا خدمات اجرا می‌کنند مزیت رقابتی و عامل متمایزکننده محسوب می‌شود.

استعداد در سازمان، افرادی است که توانایی و تمایل به توسعه سیستماتیک مهارت و تجربه برای انجام نقش‌های کلیدی در

می‌کنند و یک محیط پرانرژی را به وجود می‌آورند. فرهنگ برخی از شرکت‌ها تولید انرژی می‌کند و با ایجاد جوسازمانی انرژی‌زا، برون داد خارق‌العاده‌ای را عرضه می‌کنند (محصول منحصر به فرد، بازدهی مالی فوق‌العاده و غیره). فرهنگ قوی در کارکنان تولید انرژی و فرهنگ سمی آن را تخریب و تضعیف می‌کند. افراد قبل از ورود به سازمان، نسب به شغل، همتایان و سازمان یک نگاه خوش‌بینانه و مثبت دارد. برخی سازمان‌ها با فرهنگ قوی خود این نگرش، روحیه و حالت مثبت را حفظ و ارتقاء می‌دهد و برخی سازمان‌ها با فرهنگ ناکارآمد و ضد بهره‌وری، روحیه خلاقیت و ارزش‌آفرینی را در کارکنان به شدت تضعیف می‌کنند. منکینز و گارتون (۲۰۱۷) سازمان‌های فاقد انرژی را این گونه تعبیر کرده‌اند:

"البته جرم واقعی، ایجاد (محیط) سازمان‌هایی است که در آن افراد هیچ علاقه و اشتیاقی به کار روزانه خود ندارند و کارکنان به جای اینکه دل بسته شرکت و شغل خود باشند، اسیر و گروگان یک چک حقوق هستند."

بسیاری از سازمان‌های پیچیده امروزی، به نهادهای نابودکننده روح^۶ تبدیل شده‌اند طوری که استقلال کارکنان در چنین مکان‌هایی بسیار اندک، کارها تکراری و ارزیابی‌ها و مدیریت بر کارکنان به صورت خرد (دخاله در جزئیات رفتاری) انجام می‌شود. هزینه‌ی عدم تعلق و دل‌بستگی کاری برای شرکت‌ها بسیار زیاد است؛ کارکنان در این محیط‌ها صرفاً بخش اندکی از انرژی خود را در اختیار شرکت قرار می‌دهند، بنابراین بهره‌وری کاهش می‌یابد (منکینز و گارتون، ۲۰۱۷).

با توجه به مطالب فوق و همچنین شکل ۲ و جدول ۶ که گزینه‌های پشتیبان الگوهای فکری را نشان می‌دهد، اعضای پیرو الگوی فکری اول اصطکاک انرژی در سازمان را ناشی از سیستم و فرایندها در سطح سازمان می‌داند و در این راستا ضعف استراتژی سازمان در قلمرو منابع انسانی و همچنین ضعف سیاست‌های نگهداشت (انگیزشی) منابع انسانی را به عنوان عوامل اساسی (امتیاز بالاتر از سایر عوامل) تأثیرگذار بر بروز اصطکاک سازمانی در بعد اصطکاک انرژی می‌دانند. ضعف استراتژی در سازمان به ویژه در قلمرو منابع انسانی، با عدم تخصیص بهینه منابع سازمانی و ناهماهنگی بین منابع، باعث اصطکاک سازمانی می‌شود. نتایج پژوهش‌های گذشته نشان داده است که سیاست‌های به کار گرفته شده توسط مدیران منابع انسانی، بر عملکرد سازمان تأثیرگذار است (بارون

3. Baron and Kreps
4. Kaizen
5. Muda

1. Paycheck
2. Soul Crushing Institution

شغل (نقش) اختصاصی^۹ در ساختار مدیریت منابع انسانی سازمان ایجاد می‌کنند.

با توجه به مطالب فوق و همچنین شکل ۲ و جدول ۶ که گزینه‌های پشتیبان الگوهای فکری را نشان می‌دهد، اعضای پیرو الگوی فکری دوم، اصطکاک استعداد را ناشی از ساختار و فرهنگ در سطح سازمان می‌داند و در این راستا ضعف استراتژی، هنجار فرهنگی نادرست، خلأ قدرت، ناهماهنگی سازمانی و تعارض شخصیت- شغل را به‌عنوان عوامل اساسی تأثیرگذار بر بروز اصطکاک سازمانی در بعد استعداد در سازمان بیان کرده‌اند. استراتژی سازمانی برای توسعه استعداد از استراتژی‌های کسب‌وکار سازمان حمایت می‌کند. داشتن استراتژی سازمانی جامع، منحصربه‌فرد بودن تفکر مدیران برای آینده سازمان، تفکر توسعه کار راه شغلی، ارتقاء مهارت‌های جدید شغلی کارکنان و تسهیل پیاده‌سازی تغییرات برنامه‌های استراتژیک شرکت را پشتیبانی می‌کند (روسول و کازاناس^{۱۰}، ۲۰۰۳). تحلیل داده‌های مربوط به مشارکت‌کنندگان در الگوی فکری دوم ضعف استراتژی (+۴: امتیاز) را به‌عنوان یکی از عوامل اصطکاک استعداد و درنهایت ضعف عملکرد استراتژیک سازمان می‌دانند.

تأثیر فرهنگ بر مدیریت استعداد کاملاً شفاف است. مطالعات حوزه مدیریت استعداد نشان داده‌اند که در شرکت‌های چندملیتی فرهنگ‌های محلی تأثیر بسیار زیادی بر استراتژی‌های مدیریت استعداد دارد. براساس ادعای نشریه‌های رسمی در سال ۲۰۱۲، بزرگ‌ترین مزیت رقابتی شرکت‌های چینی، فرهنگ سازمانی خوب و جوکاری مناسب گزارش شده است. فرهنگ سازمانی بر تمامی ابعاد ارزیابی، توسعه، اجرا، حفظ و موفقیت چرخه مدیریت استعداد تأثیرگذار است (منگ^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۶؛ اشتون و مورتون^{۱۲}، ۲۰۰۵؛ نیجس^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۳). هنجار فرهنگی نادرست در الگوی فکری دوم به‌عنوان یکی از پیشایندهای اصطکاک استعداد در سازمان با سطح تأثیرگذاری قوی (+۳: امتیاز) شناخته شده است. براساس دیدگاه اندیشمندان، فرهنگ (محلی، سازمانی) در تمامی مراحل چرخه مدیریت استعداد نفوذ دارد؛ بنابراین تقویت فرهنگ سازمانی باز و مشارکت‌جو به کشف استعداد سازمانی و گنجاندن آن در برنامه استراتژیک سازمان، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان در بین رقبا ایجاد می‌کند؛ در مقابل، ضعف

سازمان دارند (کولینگ و ملاحی^۱، ۲۰۰۹). مدیران منابع انسانی، مسئولیت توسعه استعدادها را لازم برای تحقق نیازهای حال و آینده سازمان را بر عهده دارند. مدیریت استعداد فعالیت و فرایند سیستماتیک شناسایی موقعیت‌های (پست) کلیدی است که در ایجاد مزیت رقابتی پایدار سازمان، توسعه یک مجموعه استعداد با پتانسیل بالا و افراد با عملکرد بالا برای انجام این نقش‌ها، توسعه معماری منابع انسانی متمایز برای تسهیل پوشش این موقعیت (پست) ها توسط متصدیان باصلاحیت به‌منظور اطمینان از تعهد مستمر به سازمان را دربرمی گیرد (سان^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). وایمن^۳ و همکاران (۲۰۱۵) مدیریت استعداد را به‌عنوان فرایندی که برای جذب، توسعه، جابجایی و جایابی افراد کلیدی طراحی شده است، تعریف کرده‌اند (پرتیپال سینگ^۴، ۲۰۲۱). مدیریت استعداد، راهبری و حفظ افراد مناسب برای پست‌های مناسب در زمان مناسب (باکوتایان^۵، ۲۰۱۴) و مأموریت حیاتی است که به سازمان اطمینان می‌دهد که از نظر کمی و کیفی افراد توانمند برای رسیدن به اولویت‌های کاری حال و آینده در اختیار دارد (ولینز^۶، ۲۰۰۸).

مدیریت استعداد خوب^۷ می‌تواند بخشی از بهره‌وری را که به علت اصطکاک سازمانی کاهش یافته است جبران کند. سازمان‌ها اغلب سعی می‌کنند با استخدام، توسعه و نگهداری استعدادهای برتر و با به کاری این استعدادها به شیوه‌ای که موجب افزایش بهره‌وری شوند، سطح تولید و اثربخشی قبلی را بازیابی کنند. براساس گزارش‌های رسمی در نشریات معتبر، شرکت‌های کوچک که از سرمایه و قدرت تأمین مالی اندکی برخوردار هستند، نیمی از قدرت تولیدی ازدست‌رفته خود در اثر اصطکاک سازمانی را از طریق مدیریت استعداد و متناسب‌سازی نیروی انسانی در سازمان تأمین می‌کنند (منکینز و گارتون، ۲۰۱۷). استعدادهای برتر، یعنی کارکنانی که به‌طور قابل توجهی ماهرتر و باانگیزه‌تر از هم‌تایان خود در سازمان ظاهر می‌شوند، برای اهداف و مأموریت‌های تعیین شده، سازنده‌تر هستند؛ بنابراین شرکت‌هایی که عملکرد بهتری دارند، "تفاوت سازان"^۸ را در طول زمان شناسایی و بهترین این استعدادها را در نقش‌های کلیدی سازمان جایابی و یک رابطه "فرد استثنایی -

9. Exceptional Individual – Special Role

10. Rothwell & Kazanas

11. Meng

12. Ashton and Morton

13. Nijis

1. Collings & Mellahi

2. Son

3. Vaiman

4. Prettytal Singh

5. Baqutayan

6. Wellins

7. Good talent management

8. Difference Makers

به‌کارگیری بهتر از دانش، توانایی و مهارت‌های نیروی انسانی، بسیار دارای اهمیت است. یکی از اقسام تناسب فرد با محیط پیرامون خود، تناسب شغل و شاغل است؛ عدم تناسب بین فرد و شغل او می‌تواند هزینه‌های بسیاری را برای سازمان دربی داشته باشد. در همین راستا، مسئله تناسب شغل و استعداد، یکی از موضوعات مهم در حوزه تناسب شغل و شاغل است، به‌نحوی که مدیریت استعداد در سازمان‌ها دنبال کشف استعدادها و به‌کارگیری آن‌ها در مشاغل متناسب بوده و از طرف دیگر این مسئله ارتباط مستقیم با عملکرد سازمانی دارد (سنگی و همکاران، ۱۳۹۵). اصول تئوری تجانس می‌گوید که تناسب میان شغل و شاغل می‌تواند تأثیر قوی بر اثربخشی روش‌های مدیریت منابع انسانی در هر سازمان داشته باشد. مفهوم تجانس به میزان انطباق نیازها، خواسته‌ها، آرمان‌ها، هدف‌ها و ساختارهای یک جزء با جزء دیگر اشاره دارد (نادلر و توشمان، ۱۹۸۰؛ به نقل از سنگی و همکاران، ۱۳۹۶). بر طبق این تئوری هرچه تناسب میان اجزای گوناگون سازمان بیشتر باشد، کارائی آن سازمان بالاتر خواهد رفت (هاشم‌نیا، ۱۳۷۹).

براساس تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده در الگوی فکری دوم تعارض شخصیت- شغل (۲+ امتیاز) به‌عنوان یکی از عوامل ایجاد اصطکاک سازمانی معرفی کرده‌اند. براساس تحلیل داده‌های این الگوی فکری در بیشتر بخش‌های سازمانی بین افرادی که پست‌های سازمانی و مسئولیت‌های مربوط به واحدهای مختلف را بر عهده گرفته‌اند توانایی، تخصص و در برخی موارد حتی بین ویژگی‌های روانی- رفتاری افراد و شغل افراد تناسب و سنخیت چندانی وجود ندارد به همین علت یکی از منابع اصلی کژ کارکردهای سازمانی را از این زاویه می‌دانند.

الگوی فکری سوم اصطکاک زمان: فرایندها-محیط (سطح گروه)

زمان کمیاب‌ترین منبع است و مادام که زمان مدیریت نشود، هیچ‌چیز دیگری قابل مدیریت نیست (پیتر دراکر^۵). اصطلاح اصطکاک سازمانی بیشتر برای فعالیت‌هایی در سازمان به‌کاربرده می‌شود که وقت و زمان افراد را در برمی‌گیرد. شرکت در جلسات، تماس‌های تلفنی، ایمیل‌های تکراری و فرایندها و رویه‌های بوروکراتیک (۳+ امتیاز) در سازمان که صرفاً اندکی از آن‌ها برای سازمان لازم و بخش مهمی از این فعالیت هم اتلاف زمان و وقت خالص است. ایجاد محدودیت‌های کاری و

در فرهنگ سازمانی و شکل‌گیری جوکاری ضد بهره‌وری و شایسته‌سالاری^۱ موجب اتلاف استعداد سازمانی می‌شود.

خلاً قدرت (۳+ امتیاز) و ناهماهنگی سازمانی (۲+ امتیاز) مؤلفه‌های دیگری هستند که در این الگوی فکری به‌عنوان عامل ایجاد اصطکاک استعداد با سطح تأثیرگذاری متوسط شناسایی شده است. با بررسی ساختار سازمان‌ها، منابع قدرت سازمانی با توجه به شرایط متغیر شکل می‌گیرد. منابع قدرتی که از نظم سازمان گرفته تا ساختارهای آن قدرت مؤثری دارند بر کارکنان و پیوستن به منابع سازمان تأثیر می‌گذارند و به تعیین مکان افراد شاغل در سازمان کمک می‌کنند. مدیری که اساس منبع قدرت را می‌شناسد و از آن به‌طور مؤثر استفاده می‌کند، می‌تواند پیش‌بینی کند که قدرتی که سازمان از آن استفاده می‌کند چه تأثیری بر کارکنان خود دارد (ایرا و بلوت، ۲۰۱۸). در سازمان‌ها، مدیران می‌توانند از منابع مختلف قدرت برای تحت تأثیر قرار دادن زیردستان خود استفاده کنند. مدیر قادر است با استفاده از منابع قدرت، دیگران را تحت تأثیر قرار دهد و جهت‌دهی کند، به همین دلیل، شناخت منابع قدرت به‌منظور شناسایی انواع قدرت مورد استفاده در سازمان‌ها مهم است (ایرا و بلوت، ۲۰۱۸). براساس این دیدگاه ضعف در قدرت سازمانی و خلاً قدرت، مدیریت منابع انسانی را با چالش مواجه می‌کند و سطح اصطکاک استعداد نیروی انسانی را در سازمان افزایش می‌دهد.

تناسب فرد - سازمان توسط کریستوف (۱۹۹۶) به‌عنوان «سازگاری بین افراد و سازمان‌ها» تعریف شده است. افراد موفق به دنبال چالش‌های شغلی، پاداش‌ها و به رسمیت شناختن و ترفیعات سریع هستند (ترانک^۳ و همکاران، ۲۰۰۲)، درحالی که مدیریت تنوع وعده انجام کار، تشویق و فرصت‌های برابر را برای همه می‌دهد؛ بنابراین، منطقی است که افراد با موفقیت بالا، استخدام در شرکت‌های مرتبط با مدیریت تنوع را بپذیرند (بروک^۴، ۲۰۰۰، به نقل از بارفروش و همکاران، ۱۴۰۰).

کار، عنصر مهم و البته سازنده‌ی جوامع و سازمان‌هاست و برای اینکه با ازخودبیگانگی همراه نباشد، الزام است تا از لحاظ فنی، فیزیولوژیک و روانشناسی برای کارمند مساعد باشد. از آنجاکه کار در قالب شغل شکل می‌گیرد، بایستی ویژگی‌های یک شغل در ارتباط با خصوصیات شاغل، سنجیده شده و لحاظ گردد. استفاده از مفهوم تناسب در جهت بهره‌گیری و

1. Counter- Productive and counter- Merit system
2. Ira & Bulut
3. Trank
4. Brook

5. Nadler & Tushman
6. Peter Drucker

فیزیکی- روانی کارکنان همسویی ایجاد کنند. به‌طور کلی، در هر زمان و مکان مفروض، کارکنان و مدیران (زیردستان و مافوق) به‌طور منطقی و دوطرفه از یکدیگر انتظاراتی دارند که می‌توان عاقلانه و منطقی (و دارای نتایج مثبت) و یا برعکس، انتظارات غیرواقعی و نامعقول (با انتظار نتایج نامطلوب) ایجاد نماید (سرمد، ۱۳۷۳).

الگوی فکری چهارم اصطکاک زمان: شخصیت-محیط (سطح فردی)

محیط سازمان^۳ (درونی و بیرونی) مجموعه نیروها و نهادهایی است که سازمان را احاطه کرده و بر عملکرد، فعالیت‌ها و منابع آن اثر می‌گذارند. پیرس و رابینسون^۴ بر این باورند که محیط بیرونی سازمان تمامی ابعاد و عناصری است که خارج از کنترل سازمان می‌باشند که بر تمامی فرایندهای مدیریت و ساختار سازمان تأثیر می‌گذارند. ساختار، فرهنگ، منابع، واحدهای سازمانی، فناوری، اهداف، برنامه‌ها و استراتژی‌ها ابعاد تشکیل‌دهنده محیط درون سازمان است. عملکرد سازمان تحت تأثیر محیط بیرونی و درونی سازمان است. تحلیل نتایج مورد انتظار و همچنین شاخص‌های عملکردی سازمان نیازمند رویکرد سیستمی در تحلیل محیط درون و برون سازمانی است. (پیرس و همکاران، ۲۰۰۰). در تدوین الگوی فکری چهارم، ساختار نامناسب انگیزش (۳+؛ امتیاز)، فشار روانی محیط کار (۲+؛ امتیاز) و طراحی نامناسب فرایندهای کاری (۲+؛ امتیاز) به‌عنوان منابعی که بیشتر ریشه در عناصر محیط درونی دارند، شناخته شده است.

مفهوم اصلی و اولیه شخصیت، تصویری ظاهری و اجتماعی است که براساس نقشی که فرد در جامعه بازی می‌کند، قرار دارد؛ یعنی درواقع، فرد به اجتماع خود شخصیتی را ارائه می‌دهد تا جامعه براساس آن وی را ارزیابی کند. شخصیت کارکنان عبارت است از مجموعه سازمان‌یافته و واحدی متشکل از خصوصیات نسبتاً ثابت و پایدار که یک کارمند را از کارکنان دیگر متمایز می‌سازد؛ و عامل زیربنایی در رفتار فردی است که سایر ابعاد رفتار فردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین این عامل برای ابعاد رفتار گروهی و رفتار سازمانی نیز تأثیرگذار است. باید در سازمان به شخصیت و تفاوت‌های فردی افراد توجه خاص نمود، زیرا سازمان‌ها برای بالا بردن عملکرد و کارایی سعی می‌کنند افرادی استخدام کنند که برای

تأکید صرف بر رعایت قوانین و مقررات در سازمان موجب فشار روانی در محیط کاری می‌شود و به‌طور پیوسته کارکنان تحت فشار محدودیت زمانی در اجرای فرایندهای کاری هستند (منکینز و گارتون، ۲۰۱۷). براساس تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در الگوی فکری سوم، فشار روانی محیط کار یکی از منابع مهم (۴+؛ امتیاز) ایجاد اصطکاک سازمانی شناخته شده است که بیشتر موجب اتلاف منبع کمیاب زمان در سازمان می‌شود. تفویض اختیار شفاف برای تسهیم وقت و زمان‌بندی فرایندهای کاری، کاهش محدودیت‌ها در مدیریت جلسات و تعیین شرکت‌کنندگان در جلسات و بودجه‌بندی دقیق زمان جلسات باعث کاهش هزینه‌های زمانی و برنامه‌ریزی مناسب می‌شود.

منابع انسانی، رکن اساسی سازمان است که بیشترین ارتباط با تغییر در سازمان دارد و در این زمان الگوهای رفتاری متفاوتی از خود نشان می‌دهد. با پدیدار شدن نشانه‌های تغییر در سازمان گروهی از کارکنان با آن همسو می‌شوند و گروه دیگر ممکن است در مقابل تغییر مقاومت کنند و آن را نپذیرند (کاملی و همکاران، ۱۳۹۲). چرخش شغلی^۱ و جابجایی کارکنان مانند یک شمشیر دو لبه در سازمان عمل می‌کند. چرخش شغلی یکی از ابزارهای غنی‌سازی شغلی و ایجاد رضایتمندی در کارکنان است. در مقابل ممکن است در حین جابجایی کارکنان در پست‌ها و تجربیات کاری متفاوت یک نوع وقفه فکری ایجاد شود که زمان‌بر است و همسویی فرد- شغل به علت وابستگی فکری (۲+؛ امتیاز) بین شغل‌های تجربه شده (قبلی و فعلی) اتلاف منابع و بالأخص اصطکاک زمانی ایجاد کند. شناخت قابلیت‌های فیزیکی و روانی کارکنان و جایابی آن‌ها براساس پتانسیل‌های فردی، الزام اولیه بهره‌وری نیروی انسانی است. سپردن کار براساس قابلیت‌های فیزیکی و روانی به کارکنان و پیوند آن با پیامدهای مناسب، انتظار نتایج مطلوب را برای سازمان ایجاد می‌کند. انتظارات غیرمنطقی و غیر واقع‌گرایانه (۲+؛ امتیاز) یکی از عوامل ایجاد اصطکاک در الگوی فکری سوم شناخته شده است. براساس نظریه فرایندی انگیزش ویکتور وروم^۲، انگیزش تابعی از ارزش با مفهوم درجه خواست و آرزوی پاداش از طرف شخص و انتظار که بیانگر درک احتمال تحقق پاداش در مقابل یک سعی و کوشش خاص است. براساس این تئوری بایستی انتظارات مدیران از کارکنان مبتنی بر یک اصل منافع دوطرفه پایه‌گذاری شود و بین نتایج مورد انتظار از کارکنان و پاداش کار و قابلیت‌های

متخصصان را پوشش داده است. براساس این الگو منشأ و زمینه اصلی شکل‌گیری اصطکاک سازمانی عوامل فردی در سازمان است. عدم توجه و تعیین ارزش منابع سازمانی (۴+؛ امتیاز)، ناهنجاری‌های رفتاری کارکنان (۲+؛ امتیاز) در محیط کاری، احتکار اطلاعات (۲+؛ امتیاز) و عدم احساس نیاز به پاسخگویی اجتماعی (۳+؛ امتیاز) از مهم‌ترین عوامل ایجاد اصطکاک سازمانی در اثر تعامل فرد- سازمان در الگوی فکری پنجم شناخته شده است. ویژگی‌های فردی و رفتاری (منفی) کارکنان یکی از عوامل ایجاد اصطکاک سازمانی است که موجب کاهش سرعت عملکرد کاری در سازمان می‌شود. کمبود مهارت‌های ارتباطی به‌منظور انتقال دانش کاری، اعتماد بیش‌ازحد (و برعکس) نسبت به توانایی‌های فردی، تضاد بین اهداف فردی و سازمانی، ترس از تغییر و بی‌توجهی به مسئولیت اجتماعی در مقابل سازمان و محیط از جمله عوامل فردی ایجاد اصطکاک سازمان است که در تعامل با سازمان و در سطح فردی شکل می‌گیرد.

پیشنهادهای پژوهش

این پژوهش دیدگاه‌های مدیران و متخصصان شرکت گاز در خصوص پیشایندهای عارضه اصطکاک سازمانی را موردبررسی قرار داده است. در طی فرایند پژوهش ضمن واکاوی عمیق ادبیات نظری مربوط به عوامل ایجاد اصطکاک سازمانی و عرضه آن به خبرگان (مشارکت‌کنندگان)، فرصت شناسایی و استخراج دیدگاه‌ها، باورها و ذهنیت‌های مختلف آنان را ایجاد نمود؛ بنابراین یافته‌های مناسبی در خصوص اقدامات لازم برای پیشگیری و کاهش اصطکاک سازمانی و اتلاف منابع سازمانی ارائه می‌دهد. با توجه به شکل ۲ که الگوهای ذهنی مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد، کاملاً مشخص است که مشارکت‌کنندگان اصطکاک سازمانی را در قالب سه بُعد اصطکاک انرژی، اصطکاک استعداد و اصطکاک زمان در تعامل با ابعاد سازمانی (ساختار، فرهنگ، شخصیت و ...) تبیین و تعریف کرده‌اند. در ادامه براساس گزاره‌های بااهمیت مربوط به الگوهای فکری، یافته‌ها و تحلیل‌های بخش قبلی (بخش بحث و نتیجه‌گیری) و همچنین گفتگوهای صورت گرفته حین تکمیل جدول کیو در فرایند پژوهش، به صورت ملموس‌تر پیشنهادها زیر به‌منظور کاهش سطح اصطکاک سازمانی و به‌تبع آن بهبود عملکرد شرکت ارائه می‌گردد.

≠ توسعه ارتباطات داخلی و شفافیت- به‌منظور ایجاد ارتباطات دوستانه و ارتقاء اعتماد سازمانی لازم است تا سیاست‌های کاری مدیران (بالأخص مدیرعامل) به صورت کاملاً شفاف و با استفاده از جلسات حضوری به صورت

حرفه موردنظر مناسب باشند. در بسیاری از موارد دلیل شکست افراد در انجام دادن اثربخش وظایف خود در سازمان کمبود هوش یا فقدان مهارت‌های فنی آنان نیست، بلکه همسو نبودن ویژگی‌های شخصیت آنان و شغلی است که بر عهده‌دارند. تفاوت در نگرش‌های شغلی (۴+؛ امتیاز) و شکاف نسلی کارکنان (۳+؛ امتیاز) در سازمان ازجمله عواملی هستند که ریشه در شخصیت کارکنان دارد و در الگوی فکری چهارم به‌عنوان پیشایندهای اصطکاک سازمانی شناخته شده است. در سازمان‌های امروزی، نیروی انسانی از نسل‌های متفاوتی تشکیل شده است که تنوع آن‌ها از نظر عوامل جمعیت شناختی، قومیت و فرهنگ کاملاً مشهود است. همسویی و سازگاری در بین افراد با تنوع نسلی به‌راحتی ایجاد نمی‌شود و این مسئله زمانی که در بافت سازمان باشد با مشکل دوچندان مواجه خواهد بود. مدیریت شکاف نسلی، چالش‌برانگیز است، زیرا سازمان یک پدیده اجتماعی است که تنوع در نهاد آن پذیرفته شده است. تفاوت و گسست نسلی یک امر دفعی و موقت نیست که فقط در حال حاضر صورت گرفته باشد، بلکه همواره وجود داشته و خواهد داشت. در خصوص عوامل ایجاد این تفاوت‌ها از سوی اندیشمندان مختلف (مانهایم^۱، دیوید وایت^۲، دایتی^۳ و کرتزل^۴) معیارهایی مانند سن، تجربیات مشترک جامعه‌پذیری، تجربه‌های نسلی مانند فناوری‌های جدید ذکر شده است. وجود نیروهای انسانی از نسل‌های متفاوت در سازمان چالشی برای مدیران است که با شناسایی آن می‌توان در جهت انسجام، حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی که بزرگ‌ترین دارایی سازمان است حرکت کرد (جلالی و همکاران، ۱۳۹۸).

براساس نظریات اندیشمندان شکاف نسلی یک پدیده دوجویی است. مدیریت تنوع و استفاده از قابلیت‌های چندگانه نسل‌های مختلف در کنار یکدیگر می‌تواند یک نوع سینرژی در سازمان ایجاد کند. از طرف دیگر در صورت عدم همسویی قابلیت‌ها و ویژگی‌های نسل‌های متنوع در سازمانی یک نوع اینرسی و اصطکاک در سازمان ایجاد خواهد کرد.

الگوی فکری پنجم اصطکاک زمان: تعامل فرد - سازمان (سطح فردی)

این الگوی فکری حدود ۷ درصد از واریانس کل ذهنیت

1. Mannheim
2. David White
3. Daiti
4. Gretzel

≠ تعریف فرایندهای کاری و توجیه کارکنان طوری که در زمان منطقی، کارها و وظایف افراد انجام و مدیریت زمان برای هر فعالیت رعایت گردد.

از طرفی با توجه به اهمیت موضوع پژوهش و همچنین کمبود مطالعات انجام شده در این حوزه (به‌ویژه مطالعات داخلی)، پیشنهاد می‌شود که مشابه چنین پژوهشی در دیگر سازمان‌های دولتی انجام شود و یا اینکه با عملیاتی سازی و بررسی میدانی مفاهیم استخراج شده وضعیت این عارضه در سازمان‌های دولتی دیگر مورد ارزیابی قرار گیرد.

با توجه به اینکه در الگوهای فکری استخراج شده سه بُعد اصطکاک انرژی، اصطکاک استعداد و اصطکاک زمان مفهوم‌سازی شده است، این مفاهیم با سایر روش‌های تحقیق کمی یا کیفی در سازمان‌های مشابه مورد بررسی قرار گیرد و سطح هر یک از این ابعاد اولویت‌بندی گردد.

محدودیت‌های پژوهش

مهم‌ترین محدودیت این پژوهش عدم آشنایی مشارکت‌کنندگان با فرایند تکمیل جدول کیو و همچنین آشنایی با مفهوم برخی از گزاره‌های کیو (کارت‌ها) بود که همین امر موجب عدم تمایل و کاهش رغبت در همکاری آنان می‌گردید که این محدودیت از طریق همراهی پژوهشگر از طریق توضیح فرایند تکمیل جدول کیو و تشریح گزاره‌های کیو تا حدودی مرتفع گردید.

یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش کنکاش و کنجکاوی برخی از مشارکت‌کنندگان برای آگاهی از نوع نگاه و تفکر هم‌تایان خود بود (که جداول کیو را تکمیل کرده بودند) تا از این طریق نوع پاسخ و تکمیل جداول کیو را طوری انجام دهند که همسو با همکاران موردنظر باشد و یا در دسته فکری متضاد با مدیران مافوق قرار نگیرند. این چالش نیز از طریق تبیین فرایند پژوهش و اینکه الگوهای فکری مستقل از هم هستند تا حدودی برای مهارکنندگان مرتفع گردید.

دیگر محدودیت پژوهش تمایل برخی از مدیران برای معرفی افرادی خاص به‌عنوان مشارکت‌کننده بود که این محدودیت از طریق تعریف شاخص‌های عینی برای خبرگان و مشارکت‌کنندگان تسهیل گردید.

سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی ارتباط صنعت و دانشگاه و با حمایت مالی شرکت گاز استان کرمانشاه انجام شده است.

دوره‌ای برای کارکنان و تمامی اعضای سازمان تبیین گردد طوری که همه‌ی اعضای سازمان احساس کنند یک تیم کاری هستند.

≠ ایجاد تعادل بین زندگی کاری و شغلی کارکنان سازمان طوری که شرایط زندگی خانوادگی کارکنان توسط سازمان مورد حمایت قرار گیرد و با ایجاد زمان‌های کاری انعطاف‌پذیر زمینه ایجاد آرامش افراد فراهم گردد. افزایش کیفیت محیط کار، طراحی مجدد شغل و توجه به مسائل شخصی کارکنان در این راستا لازم است.

≠ توجه و اعمال شرایط احراز و شرح شغل کارکنان به‌منظور اجرای کامل اصل تناسب شغل با شاغل. در این راستا بایستی ضمن ارزیابی قابلیت‌های رسمی به قابلیت‌ها و مهارت‌های شخصی کارکنان و مشاغل مورد تصدی یک نوع تناسب لحاظ گردد (تجهیز مرد بزرگ با بیل بزرگ و مرد کوچک با بیل کوچک).

≠ ایجاد فضای کار تیمی و گروهی طوری که اعضای یک گروه تمامی دانش و تخصص خود را با گروه به اشتراک گذاشته و از کم‌فروشی و احتکار اطلاعات اجتناب نماید. آموزش فرایند اشتراک دانش به‌عنوان منشأ تولید قدرت در گروه‌های کاری ترویج گردد.

≠ ایجاد اتاق فکر برای استفاده در شرایط حساس طوری که کارکنان با تجربه در کنار کارکنان جوان ضمن اشتراک دانش یک نوع سینرژی یا هم‌افزایی ایجاد نمایند.

≠ ایجاد ساختار انگیزشی و پاداش مبتنی بر اصل شایستگی- کارکنان بایستی بین انجام کارهایی که برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی می‌نماید و نوع و سطح پاداش ارتباط منطقی احساس نماید.

≠ بیان بسیار شفاف انتظارات و ایجاد ابزارهای سنجش کمی برای ارزیابی انتظارات برآورده شده و یا سنجش ضعف‌های موجود در راستای انتظارات اعلام شده. در این راستا مدیران بخش‌های مختلف (بالأخص مدیرعامل) برنامه‌ها و انتظارات سازمان را به‌طور شفاف و قابل‌فهم برای جامعه هدف بیان نماید و ابزارهای سنجش کمی برای ارزیابی دوره‌ای بکار گیرد و پس از ارزیابی بین عملکرد و پاداش یک رابطه منطقی تعریف و اجرایی سازد.

≠ طراحی و تعریف فرایندهای کاری طوری که وظایف افراد با قدرت تصمیم‌گیری، آزادی عمل و نوع نقش مورد انتظار از کارکنان تعارض و تضاد کمتر داشته باشد.

References

- Allui A, Sahni J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: Empirical evidence from Saudi. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371. Doi: [10.1016/j.sbspro.2016.11.044](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.044)
- Akhtar-Danesh, N., Baumann, A. & Cordingley, L. (2008). Q- Methodology in Nursing Research. *Western journal of nursing research*, 30(6), 759.
- Alsadat Ghorabi, N., & Ghorabi, N. A. (2020). Mental Patterns about Outsourcing of Organizational Activities of Public Organizations Using Q Method. *Public Organizations Management*, 61-76. (In Persian) Doi: [10.30473/ipom.2020.54202.4156](https://doi.org/10.30473/ipom.2020.54202.4156)
- Arayesh, M. B., Namamian, F., Islambolchi, A., Mostafa, R. (2017). Typology of rural women's mental patterns in the context of promoting the development of rural entrepreneurship: application of Q methodology. *Rural Research*, 9(4), 536-551. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/JRUR.2018.258215.1257>.
- Ashmos, D.P., Duchon, D., & McDaniel, R.R. (2000). Organizational responses to complexity: the effect on organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 577-595. <https://doi.org/10.1108/09534810010378597>
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31. Doi: [10.1108/14754390580000819](https://doi.org/10.1108/14754390580000819)
- Baqutayan, S. M. S. (2014). Is talent management important? An overview of talent management and the way to optimize employee performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 2290-2295. <https://doi.org/10.18869/nrip.hdq.1.4.177>
- Barforosh, S., Rahdarpour, J., & Ekati, H. (2021). Evaluation of talent management status and factors affecting it in Naja educational centers. *New Research Approaches Quarterly in Management Sciences*, 1(4), 1-22. (In Persian) <http://jnraims.ir/article-1-235-fa.html>.
- Baron, J., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. U.S.A John Wiley & Sons, Inc.
- Brown, S. R. (2002). The History and Principles of Q Methodology in Psychology and the Social Sciences, Red at the British Psychological Society Symposium on, A Quest for a Science of Subjectivity: The Lifework of William Stephenson. University of London.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Danaeifard, H, Hosseini, Y., & Sheikha, R. (2014). *Q Methodology: Theoretical Foundations and Research Framework*. Tehran: Safar Publications. (In Persian)
- Etodike, C. N., Ifeanchi, N. C., Iloke, E., & Anierobi, N. A. (2020). Organizational Identification and Proactive Work Behaviour as Predictors of Cyber-loafing among Anambra State Civil Servants. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 8(2), 10-19. Doi: [10.9734/ajarr/2020/v8i230194](https://doi.org/10.9734/ajarr/2020/v8i230194)
- Fitzsimmons, S. R., & Stamper, C. L. (2014). How societal culture influences friction in the employee– organization relationship. *Human Resource Management Review*, 24(1), 80-94. Doi: [10.1016/j.hrmr.2013.07.001](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.07.001)
- Hashem Nia, S. (2000). Job values and its impact on human resource management. *Journal of Public Administration*, 4, 51-62. (In Persian)
- Ira, N., & Bulut, S. (2018). Organizational Power Resource and Psychological Capital Relations in Schools. *International Online Journal of Primary Education*, 2(7), 233-247. <https://www.iojpe.org/index.php/iojpe/article/view/62/67>
- Isa Khani, A., Fani, A.A., & Danai Fard, H. (2012). Explaining the relationship between work commitment and organizational commitment of employees. *General Management Research Quarterly*, 5(16), 51-58. DOI:[10.18052/www.scipress.com/ILSHS.81.30](https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.81.30)
- Jalali, A. (2018). Identifying Generational Differences in Employees of Public Organizations. *Management of Public Organizations*, 7(3), 137-154. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.43993.3449>.

- Jalilian, H. (2017). Investigating the Effect of Individual and Organizational Factors on Employee Organizational Belonging. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(3), 105-132. (In Persian) <https://doi.org/20.1001.1.23221518.1396.6.3.5.6>
- Jalilian, H. (2021). Developing a Conceptual Model of Good Management in Manufacturing - Merchandising Companies. *Management Research in Iran*, 25(4), 135-157. (In Persian). <https://doi.org/20.1001.1.2322200.1400.25.4.8.4>
- Kameli, M., Bakhtiyar, T., Lotfi, A., & Pourfaraj, A. (2013). Consideration of Employees' Behavior Patterns against Change. *Management Studies in Development and Evolution*, 22(70), 103-134. (In Persian) Doi: [20.1001.1.22518037.1392.22.70.5.7](https://doi.org/20.1001.1.22518037.1392.22.70.5.7)
- Khoshgiovian Fard, A. (2008). *Q Methodology*. Tehran: Broadcasting Research Center Publications. (In Persian)
- Levitt, R., & Red Owl, R. H. (2013). Effects of early literacy environments on the reading attitudes, behaviours and values of veteran teachers. *Learning Environments Research*, 16, 387-409. <https://doi.org/10.1007/s10984-013-9140-z>
- Lipsky, D. B. & Avgar, A. C. (2010). The conflict over conflict managemen. [Electronic version]. *Dispute Resolution Journal*, 65(2-3), 38-43. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles>
- Lipsky, D.B., & Avgar A.C. (2010). The Conflict over Conflict Management. *Dispute Resolution Journal*, [online] Available at: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/775/>.
- Lueg, K. (2018)." Organizational changes towards a European academic field. A case study of frictions in the narratives of Europeanization at a German university from an institutional perspective. *Innovation: The European Journal of Social Science Research* [online], <https://doi.org/10.1080/13511610.2018.1490637,484-503>.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbara, K.M., & Young, S.A. (2009). *Employee engagement: tools for analysis, practice and competitive advantages*. Willey- Blackwell, UK.
- Mankis, M., & Ga`rton, E. (2017). *Time, Talent, Energy: Overcome Organizational drag and unleash your team's productive power*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Martin, K., & Phillips, R. (2022). Stakeholder Friction. *Journal of Business Ethics*, [online], Doi: [10.1007/s10551-020-04652-9](https://doi.org/10.1007/s10551-020-04652-9).
- Meng, F., Wang, X., Chen, H., Zhang, J., Yang, W., Wang, J., & Zheng, Q. (2016). The influence of organizational culture on talent management: A case study of a real estate company. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 129-146. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0010>
- Moe, L. W., & Geis, A. (2020). Hybridity and friction in organizational politics: New perspectives on the African security regime complex. *Journal of Intervention and State building*, 14, 148-170. <https://doi.org/10.1080/17502977.2020.1729618>
- Moradi, M., & Heshmati, M. R. (2014). Design the Strategies of Human Resources by Means of SWOT Method. *Management Studies in Development and Evolution*, 23(75), 69-69. (In Persian). Doi: [20.1001.1.22518037.1393.23.75.4.3](https://doi.org/20.1001.1.22518037.1393.23.75.4.3)
- Moskowitz, M. C., Todd, B. L., Chen, R., & Feuerstein, M. (2014). Function and friction at work: A multidimensional analysis of work outcomes in cancer survivors. *Journal of Cancer Survivorship*, 8(2), 173-182. Doi: [10.1007/s11764-013-0340-4](https://doi.org/10.1007/s11764-013-0340-4)
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2013). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2). <https://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>.
- Prettytal Singh, R. (2021). Talent Management Literature Review. *Journal of Human Resource*, 1(1), 43-48. Doi: [10.19166/ff.v1i1.3804](https://doi.org/10.19166/ff.v1i1.3804)
- Rastogi, S. (2021). Ayurveda education in India: Addressing the human resource barriers to optimize the delivery. *Journal of Ayurveda and Integrative Medicine*, 12(2), 403-407. Doi: [10.35629/7781-0805197202](https://doi.org/10.35629/7781-0805197202)
- Rothwell, J. W., & Kazanas, H. C. (2003). *The Strategic Development of Talent*. Printed in the United States of America. Second Edition, HRD Press, Inc.
- Sangi, M., Azar, A., Shafiee Nikabadi, M., & Moghadam, A. R. (2017). Introduce the Person-Job fitness model According to the Talents (Case Study: Statistics Center of Iran). *Public Management Researches*, 10(35), 5-34. (In Persian) Doi: [10.22111/jmr.2017.3251](https://doi.org/10.22111/jmr.2017.3251).

- Sarmad, G. (1995). How relations between managers and subordinates expectations. *Management Studies in Development and Evolution*, 4(16), 15-27. (In Persian) <https://doi.org/20.1001.1.22518037.1373.4.16.2.6>
- Schreuder, R., & Noorman, S. (2019). Strategic talent development – making the best people in crucial positions better, *Journal of Strategic HR Review*, 18(6), 263-267. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2019-0034>
- Sedaghat, A., Danaee Fard, H., Kazemi, S. H., & Khaef elahi, A. (2023). Conceptualization of employees' concourses regarding resilience building strategies in public organizations: a research based on Q methodology. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 30-7. (In Persian) Doi: [10.22080/shrm.2023.4156](https://doi.org/10.22080/shrm.2023.4156)
- Seeberg, V., Baily, S., Khan, A., Ross, H., Wang, Y., Shah, P., & Wang, L. (2017). Frictions that activate change: Dynamics of global to local non-governmental organizations for female education and empowerment in China, India, and Pakistan. *Asia Pacific Journal of Education*, 37(2), 232-247. Doi: [10.1080/02188791.2017.1296815](https://doi.org/10.1080/02188791.2017.1296815)
- Shahroudi, Z., Samiei, R., & Gorji, M. B. (2021). Designing an Organizational Friction Pattern in Education of Golestan Province with Approach of Grounded Theory. *Sociology of Education*, 7(1), 266-276. (In Persian) Doi: [10.22034/ijes.2021.532111.1073](https://doi.org/10.22034/ijes.2021.532111.1073)
- Sohrabi, S., & Namazi, S. (2020). Barriers to Productivity in Governmental Organizations (Case Study: Isfahan Samat Organization). *Journal of Public Administration*, 12(3), 528-549. (In Persian) Doi: [10.22059/jipa.2020.305647.2773](https://doi.org/10.22059/jipa.2020.305647.2773)
- Son, J., Park, O., Bae, J., & Ok, C. (2020). Double-edged effect of talent management on organizational performance: The moderating role of HRM investments. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2188-2216. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443955>
- Stanford University. (2016). How to identify and remove 5 common causes of organizational drag. Center for professional Development. [online], <https://www.hrdive.com>.
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz Jr, R. D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331-345. <https://doi.org/10.1023/A:1012887605708>
- Tuler, S., Chess, C., Santos, S., Danielson, S., & Webler, T. (2005). Selecting The Right Tool for Evaluations: Guidance for Community Involvement Practitioners.
- Van Exel, J., & De Graaf, G. (2005). Q methodology: A sneak preview.
- Wang, X., Wilson, J., & Li, W. (2021). An empirical investigation of leadership and human resources capacities as key actors in the implementation of smart education. *Education Sciences*, 11(138), 1-25. <https://doi.org/10.3390/educsci11030138>
- Wolf, A. (2014). *The interview in Q methodology: Readiness to adopt sustainable responses to climate change*, SAGE Research Methods Cases [online]. London, UK: Sagef
- Akhtar-Danesh, N., Baumann, A. & Cordingley, L. (2008). Q- Methodology in Nursing Research. *Western journal of nursing research*, 30(6), 759.
- Luo, Y., & Shenkar, O. (2011). Toward a perspective of cultural friction in international business. *Journal of International Management*, 17(1), 1-14. Doi: [10.1016/j.intman.2010.09.001](https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.09.001)