

مخالفت‌های استراتژیک در سازمان از منظر مدیران؛ پژوهش کیو

سارا احمدی دوقزلو^۱، زینب دیلمی^۲، مانی آرمان^{۳*}

۱. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.
۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۴

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی مخالفت‌های استراتژیک در سازمان‌ها، از منظر مدیران می باشد. این پژوهش با روش کیو انجام شده و از نوع توصیفی- کمی و کیفی (ترکیبی) است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه متخصصین، صاحب نظران و اساتید حوزه مدیریت بوده که ۲۰ تن از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب و به پرسشنامه پاسخ داده‌اند. برای بررسی پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که برابر با ۰/۶۰٪ حاصل شده و همچنین برای سنجش روایی ابزار گردآوری داده‌ها از روایی محتوایی استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه و مصاحبه بوده و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها نرم افزار SPSS بکار برده شده است. در تحلیل داده‌ها، دیدگاه‌ها و عقاید پاسخ دهندگان تبیین و تفسیر شده و با توجه به نحوه ارزش‌گذاری، کارت‌های کیو دسته‌بندی شده‌اند و همچنین عامل‌های مؤثر بررسی و در نهایت چهار عامل رویکرد فنی، رویکرد نگرشی، رویکرد سیاسی و عدم اطمینان شناسایی شده است.

کلیدواژه‌ها: تعارض سازمانی، مخالفت سازمانی، مخالفت استراتژیک و روش کیو

۱- مقدمه و بیان مسئله

منابع انسانی تکیه‌گاه اصلی سازمان و مدیریت مدرن جهت دستیابی به اهداف است. از آنجا که آن‌ها منبع افکار و توسعه هستند، بدون تعامل مداوم بین افراد و گروه‌ها در بخش‌ها و سطوح مختلف، هیچ سازمانی نمی‌تواند به طور مؤثر عمل کند. افراد و گروه‌های مختلف جهت اهدافی از جمله تبادل اطلاعات، نظر، تجربه، همکاری، مشاوره، پرس‌وجو و غیره به یکدیگر اعتماد می‌کنند. این وابستگی متقابل می‌تواند منجر به همکاری و انسجام یا تعارض شود [۱۲]. تعارض یکی از انواع تعاملات اجتماعی است که در آن فرد به طور آشکار یا ضمنی، جهت دستیابی به یک هدف خاص تمرین می‌کند. بنابراین، مدیریت سازمان باید به نحوی این تعارضات را سازماندهی کند که بتواند آن را به نفع سازمان سازگار کرده و به دنبال دستیابی به اهداف آن باشد [۱۹]. تعارض زمانی رخ می‌دهد که بین دو یا چند فرد اختلاف نظر وجود داشته، یا هنگامی که فرد نیازها، اهداف، خواسته‌ها یا ایده‌های ناسازگار با شخص دیگری داشته باشد معمولاً مدیران در بخش‌ها و جوامع مختلف تلاش می‌کنند راه‌حل مناسبی جهت نظارت و کاهش انواع تعارضات پیدا کنند [۳۴]. این تلاش‌ها می‌تواند در راستای ایجاد یک محیط کار مسالمت‌آمیز، برای کلیه کارکنان، مفید واقع شود [۲۰]. از مفاهیم برجسته دیگری که بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد "مخالفت سازمانی" است [۳۳]. مخالفت سازمانی در ارتقاء تصمیمات و افزایش تعهد و رضایت کارکنان اهمیت دارد، اما ابراز مخالفت می‌تواند در بسیاری از سازمان‌هایی که اختلاف‌نظرها دلسردکننده است، خطرناک باشد. اکثر کارکنان سازمان زمانی که از کار خود ناراضی هستند، احساس می‌کنند که نیاز به چیزی دارند؛ بنابراین ممکن است برخی افراد چنین تصور کنند که کارکنان با مخالفت ورزیدن انگیزه‌ای برای تغییر وضعیت خود دارند، اما این مخالفت‌ها ممکن است با اهداف متعدد انگیزه گرفته و بیان شود. شناخت اهداف مخالفت سازمانی، به عنوان مکانیسمی نظری عمل کرده تا بتواند چگونگی تصمیم‌گیری افراد و نیز بیان شکایت‌های مربوط به محل کار را درک کند [۱۱]. از مواردی که می‌تواند در بسیاری از محیط‌های کاری ظاهر شود، وجود اختلاف در میان مدیران است [۲۰]. زمانی که مخالفت با یک مدیر ابراز می‌شود، ممکن است با دلایلی از جمله سعی در آگاه‌سازی او از وضعیت (اصلاحات)، تلاش جهت تغییر وضعیت او (تغییر رفتار فرد دیگری)، تسلیم بدون تحریک خشم (حفظ/ اصلاح احساسات)، یا مجموعه‌ای از اهداف مشابه که متناسب با تعریف نفوذ (تأثیرگذاری) است، شکل

گرفته باشد. دیلارد^۱ (۱۹۸۹) اهداف را "انگیزه‌های اصلی تلاش جهت ایجاد تغییر رفتار در یک فرد" می‌داند. به این ترتیب، نیاز به شناخت و درک اهداف مخالفت‌های سازمانی وجود دارد [۱۱]. بررسی آنچه که مخالفت مدیران را تعیین می‌کند مهم است زیرا به ما کمک می‌کند پویایی‌های درونی سازمان را مشاهده کنیم [۲]. مخالفت استراتژیک، که به عنوان تفاوت در ایده‌ها، ترجیحات و اعتقادات مربوط به مباحث استراتژیک ایده‌آل و یا آینده سازمان، تعریف می‌شود [۲۸] واقعیتی اجتناب‌ناپذیر در زندگی سازمانی مدیران است که باید با آن روبرو شده و آن را پذیرفت. اما در کنار پذیرش این موضوع، باید اذعان داشت که این مخالفت‌ها گاهی اوقات سازمان را از تصمیم‌گیری‌های بزرگ و مهم باز داشته و باعث عدم اتخاذ تصمیم درست و جهت‌گیری مناسب می‌شود. لذا ضروری است تا ضمن گونه‌شناسی این مخالفت‌ها، روشی مناسب جهت مدیریت این مخالفت‌ها شناسایی شود. اگرچه پژوهش‌های متعددی مباحث تعارض و مخالفت سازمانی را بررسی کرده‌اند، اما پژوهش‌های اندکی به‌طور مستقیم به مفهوم مخالفت استراتژیک و اهداف مدیران از این دسته مخالفت‌ها پرداخته و بنابراین ضرورت مطالعه در این حوزه احساس می‌شود. از این رو، پژوهش حاضر به بررسی مخالفت‌های استراتژیک در سازمان، از منظر مدیران پرداخته است تا به سازمان‌ها و مدیران ارشد کمک کند تا ضمن شناخت کاملتر از این مفهوم داشته باشند.

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- تعارض سازمانی

اصطلاح تعارض از کلمه لاتین کونترکتوس^۲ گرفته شده است که مترادف با واژه اختلاف استفاده می‌شود [۱۹]. تعارض سازمانی به فعالیت‌های اعضای سازمان یا افراد غیر وابسته به سازمان، که از خدمات یا محصولات سازمان استفاده می‌کنند، گفته می‌شود که با سایر افراد در همان سازمان یا فعالیت‌های مختلف سازمان سازگاری نداشته باشند. محققان دریافته‌اند که تعارض شامل ناسازگاری در ترجیحات و اهداف است و تشخیص می‌دهد که چه زمانی سطح آستانه شدت بین طرفین بیشتر می‌شود [۱۲]. تعارضات محل کار یا سازمانی معمولاً ناشی از درک، نیازها، علایق و ارزش‌های مختلف چند نفر است که با هم کار می‌کنند. تعارض به سه دسته تقسیم می‌شود: تعارض وظیفه، تعارض رابطه و تعارض فرآیندی. مطلوب‌ترین نوع

^۱. Dillard

^۲. Contractus

تعارض، «تعارض وظیفه» است. تعارض وظیفه معمولاً هنگامی به وجود می‌آید که نظرات، دیدگاه‌ها، تصمیمات و تغییرات پیشنهادی متفاوت ایجاد می‌شود. اگر تعارض وظیفه در سطح متوسطی باشد، مثبت تلقی می‌شود؛ زیرا سبب ایجاد خلاقیت شده و رقابت سالم بین اعضای تیم منجر به نتیجه بهتر می‌شود. «تعارض روابط» باعث ایجاد شخصیت، نگرش و برداشت متفاوت در بین اعضای تیم می‌شود. این نوع تعارض، یکی از عوامل تنوع نیروی کار است که مدیریت را به چالش می‌کشد. تعارض روابط نه تنها باعث افزایش استرس و اضطراب اعضای تیم می‌شود، بلکه مهارت‌های تصمیم‌گیری اعضای تیم را نیز محدود می‌کند. «تعارض فرآیند» هنگام تقسیم و تفویض مسئولیت و تصمیم‌گیری در مورد نحوه انجام کار به وجود می‌آید [۲۱]. اثربخشی افراد و گروه‌های کاری، تا حدی به این بستگی دارد که آن‌ها چگونه می‌توانند تعارضات خود را کنترل کنند. تعارض سازمانی اجتناب‌ناپذیر است و مسلماً در سازمان‌های امروزی با مسطح شدن ساختارهای سلسله مراتبی و تنوع نیروی کار بیشتر در حال افزایش است. با این حال، تعارضات کاری ممکن است پیامدهای مثبت بالقوه‌ای نیز داشته باشند؛ زیرا ایده‌های مختلف بیان می‌شوند، مفاهیم روشن می‌شوند، درک وظایف افزایش می‌یابد و تصمیمات با کیفیت بالاتر اتخاذ می‌گردد [۲۶].

۲-۲- مخالفت سازمانی و انواع آن

«مخالفت» نوع خاصی از شکل‌گیری تعارض است [۱۶]. مخالفت به عنوان «تفاوت شدید عقاید» به خصوص اختلاف نظر درباره تصمیماتی یا تفاوت شدید نظرات در مورد موضوع یا چیز خاصی، به ویژه در مورد یک پیشنهاد یا طرحی تعریف می‌شود [۳]. مخالفت سازمانی به عنوان بر زبان آوردن برخی از تعارضات یا اختلافات و بدعت‌های موجود در سازمان تعریف می‌شود. این نوع مخالفت زمانی مطرح است که به دلیل برخی رفتارها، حوادث و شرایط، بین اعضای سازمان و مدیریت ارشد اختلاف نظر وجود داشته باشد. این اختلاف نظر را می‌توان با سایر اعضای سازمان و همچنین با مدیریت سازمان تجربه کرد. کاسینگ و آرمسترانگ^۲ رفتارهای مخالف اعضای سازمان را به دو عامل اصلی در تحقیقات خود که در سال ۲۰۰۲ و ۲۰۰۹ انجام داده‌اند نسبت می‌دهند. یکی از این عوامل رفتارهای ناعادلانه مدیریت سازمان نسبت به اعضای سازمان و نقض حقوق آن‌ها است. عامل دوم رفتارهای زورگویانه، خصمانه و

^۲. Kassing and Armstrong

غیراخلاقی یک عضو یا یک گروه در محل کار می‌باشد [۳۳]. گراهام^۴ (۱۹۸۶) نیز معتقد است که اختلافات زیادی جهت بهبود سازمان بروز داده می‌شود که وی آن را «مخالفت اصولی» می‌نامد. مخالفت اصولی شامل تلاش‌های فردی است جهت ایجاد اختلاف‌نظرها با انگیزه‌هایی چون عدالت، صداقت یا اقتصاد. هگسترم^۵ (۱۹۹۹) بیان می‌کند که یک کارمند ممکن است مسیری را ببیند که در آن سازمان می‌تواند سودآوری را افزایش داده یا خدمات بهتری به مشتریان خود ارائه دهد. اعضای سازمانی که درگیر اختلاف‌نظرهای اصولی هستند اغلب این کار را براساس آنچه ایده‌آل جهانی است، انجام می‌دهند. هگسترم همچنین در مصاحبه با ۱۸۴ مخالف، مخالفت دیگری را نیز عنوان کرده و معتقد است برخی از اعضای سازمان جهت پیشبرد منافع خود، به جای منافع سازمان یا هر ارزش جهانی، مخالفت می‌کنند. او این مخالفت را «مخالفت شخصی» می‌نامد. هگسترم همچنین شواهدی مبنی بر «هم‌پوشانی مخالفت اصولی و شخصی» را ذکر می‌کند. به عنوان مثال کارمندی که مورد آزار و اذیت جنسی قرار گرفته است، برای جلوگیری از آسیب دیدن خود مخالفت می‌کند، اما این مخالفت به طور بالقوه از سازمان نیز در برابر فرد آزاردهنده محافظت می‌کند باید توجه داشت که ارتباطات مناسب هنگام ابراز مخالفت-ها، رابطه مهمی را بین نحوه بیان اختلاف نظر فرد مخالف و نحوه درک دیگران از مخالفت را نشان می‌دهد [۱۰].

۲-۳- مخالفت استراتژیک

مخالفت استراتژیک، به عنوان تفاوت در ایده‌ها، ترجیحات و اعتقادات مربوط به مباحث استراتژیک ایده‌آل و یا آینده سازمان، تعریف می‌شود [۲۸]. مخالفت استراتژیک، مخالف اجماع نظرات یا موافقت استراتژیک نیست، بلکه مربوط به تفاوت در ادراک مدیران است و یک منطقه پر جنب‌وجوش پژوهشی را هم برای استراتژی‌پردازان و هم نظریه‌پردازان سازمانی ایجاد کرده است [۱۷]، [۱۱]، [۶] و [۷]. مخالفان صحنه را برای ترکیبی از ایده‌های منحصر به فرد تنظیم می‌کنند. این اطلاعات و بینش، با ترکیب مجموعه‌ای متنوع از اقدامات ممکن، در زمینه تصمیم‌گیری استراتژیک، شکل می‌گیرد. این فرایندها به نوبه خود، تصمیمات استراتژیک با کیفیت بالا و عملکرد بهتر شرکت را به دنبال خواهند داشت. با این حال، مخالفت استراتژیک ممکن است یک منبع کشمکش ناکارآمد نیز باشد، چرا که مدیران ارشد به احتمال زیاد به راحتی نمی‌توانند بر سر

^۴. Graham

^۵. Hegstrom

ایده‌ها، ترجیحات و باورهایی که در معرض آسیب شدید هستند کنار بیایند. مخالفت‌های استراتژیک، نقض‌های پیچیده‌ای از مفروضات اولیه تئوری تصمیم‌گیری کلاسیک را، از جمله عدم انسجام در اولویت‌بندی مربوط به تصمیمات استراتژیک، ایجاد می‌کنند. در نتیجه، این امکان وجود دارد که مخالفت‌ها اثر مثبت یا منفی را در پی داشته باشند. با آن‌که، اثرات مثبت (تکیه بر اطلاعات مفید) و نیز اثرات منفی (تأکید بر روابط بین فردی غیراخلاقی) در دنیای جداگانه خود رشد یافته‌اند [۲۸].

۲-۴- منافع مخالفت‌های سازمانی

مخالفت‌ها به افزایش خلاقیت و نوآوری کمک می‌کنند [۲۲]. شولز-هاردت^۶ و همکاران (۲۰۰۶) معتقد هستند که این نوع تفکر وضع موجود را به چالش می‌کشد، حتی زمانی که رویکرد مخالف به یک مسئله خاص نادرست باشد، عمل مخالفت دیگران را وادار می‌کند که با شفافیت بیشتری فکر کرده و ایده‌های بهتری بسازند. همچنین، ان جی و فلدمن^۷ (۲۰۱۲) «افزایش عملکرد کارکنان» و لاتگن-سندویک^۸ و همکاران (۲۰۱۱) «افزایش رضایت شغلی» را مرتبط با مخالفت سازمانی می‌دانند، زیرا کارمندان برای شنیده شدن نظرات خود ارزش قائل هستند [۱۰]. اگر فرد مخالف سعی در ارائه راهنمایی به شخص دیگری، در رابطه با یک مشکل خاص داشته باشد، احتمال دارد که فرد مخالف یک راه حل یا حداقل دلایلی جهت بروز یک مشکل مطرح نماید. در واقع، مخالفینی که به دنبال کسب اطلاعات در مورد شرایطی که نارضایتی را در پی داشته‌اند، هستند ممکن است راه‌حلی برای این شرایط ارائه دهند به این امید که مخاطبان بتوانند از این راه حل یا توضیحات بهره ببرند [۱۱].

۲-۵- اهداف شکل‌گیری مخالفت‌های استراتژیک

گارنر (۲۰۱۳) عنوان می‌کند که برداشت و درک دیگران از هدف فرد مخالف اهمیت داشته و قضاوت درباره انگیزه‌های فرد مخالف مستقیماً بر روند مخالفت تأثیرگذار است [۱۰]. افرادی که به دنبال تغییر هستند، اصولاً از تاکتیک‌های منطقی استفاده می‌کنند. در یک محیط سازمانی، فرد به طور بالقوه در محیطی با هدف‌های مختلف قرار می‌گیرد که ممکن است چند هدف برجسته‌تر بوده و گاهی مخالف یکدیگر باشند. بنابراین، ممکن است بازیگران سازمانی پیام‌های

^۶. Schulz-Hardt

^۷. Ng & Feldman

^۸. Lutgen-Sandvik

متضادی را ایجاد کنند یا بین اهداف مهم سازمانی، یکی را ارجح بدانند. برای مثال، یک کارمند ممکن است سعی در حمایت از یک سیاست سازمانی بحث برانگیز داشته باشد و یکی از راه‌های این حمایت، ابراز مخالفت با همکاریانش باشد [۱۱]. در بسیاری از شرکت‌ها، تیم مدیریت ارشد^۹ (TMT) مرکز تصمیم‌گیری است. بنابراین ارتباط این تیم با نتایج مختلف سازمانی، مانند رشد دینامیک استراتژیک، اهداف سازمانی و عملکرد مالی، از اهمیت بالایی برخوردار است. این مدیران اساساً کارکنان اطلاعات بوده و به منظور پشتیبانی از عملکرد سازمان، به طور تخصصی و در حوزه‌های مختلف، با یکدیگر همکاری دارند. با این حال، منابع اطلاعات و دیدگاه‌های مختلف آن‌ها اغلب منجر به اختلاف نظر در مورد موقعیت استراتژیک شرکت شده و هر مدیر ممکن است به اهداف و استراتژی‌های مبتنی بر ارزش‌ها و ترجیحات خود توجه داشته باشد. همکاری و وابستگی تیم مدیران ارشد، جهت حل مسائل پیچیده، به طور مداوم بوده و در مقایسه با سایر تیم‌های کاری طول عمر و پویایی بیشتری دارد، که همین امر احتمالاً منجر به اختلاف نظر در میان مدیران ارشد می‌شود [۱۴].

۲-۶- پیشنهاد تجربی پژوهش

از مطالعه و بررسی پژوهش‌های پیشین چنین برمی‌آید که تأثیرات مخالفت‌های سازمانی بر عملکرد سازمان در کانون توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. با این حال، کمتر پژوهشی به بررسی مستقیم مخالفت‌های استراتژیک و نیز هدف از این دسته از مخالفت‌ها را مورد بررسی قرار داده است. در جدول زیر برخی از این پژوهش‌ها و دستاوردهای آن‌ها درج شده است. این پژوهش‌ها از اثرات مثبت و منفی مخالفت‌ها و تعارضات سازمانی گفته و اهمیت مطالعه در رابطه با اهداف شکل‌گیری مخالفت‌های استراتژیک در سازمان را به گونه‌ای شفاف بیان می‌کنند.

^۹. Top Management Team

جدول ۱. پیشینه تجربی

ردیف	پژوهشگر/پژوهشگران	سال	توضیحات
۱	جانی. تی گارنر ^{۱۰}	۲۰۱۹	این مطالعه به دنبال کشف مخالفت‌های سازمانی است، که مسئله‌ساز بوده و نیز مخالفت‌هایی که به عنوان حل‌کننده مسئله بکار می‌روند. در این پژوهش، بررسی مخالفت‌های سازمانی بر اساس دو اصل کلیدی انجام می‌شود: ۱. مخالفت‌های اصولی در برابر مخالفت‌های شخصی، ۲. بیان مناسب مخالفت‌ها در مقابل مخالفت‌های نامناسب (تفاوت در بیان عبارات مخالف و برداشت دیگران از مخالفان را نشان می‌دهد). این پژوهش به یکی از ارتباطات باقیمانده از مخالفت‌های سازمانی اشاره دارد که شامل ارتباط با مخالف پس از ابراز اختلاف نظر است و احتمالاً زمینه را برای مخالفت در آینده فراهم می‌کند.
۲	سامبا و همکاران ^{۱۱}	۲۰۱۸	این مطالعه که به بررسی تأثیر مخالفت استراتژیک بر نتایج سازمانی پرداخته است، نشان می‌دهد که تیم مدیریت عالی یک سازمان معمولاً ایده‌ها، ترجیحات و عقاید مختلفی در رابطه با استراتژی‌های سازمان دارند و مخالفت‌های استراتژیک ایجادشده بر نحوه تصمیم‌گیری و عملکرد شرکت تأثیرگذار هستند. آن‌ها معتقدند که مخالفت استراتژیک نه تنها روابط ناکارآمد در بین مدیران عالی ایجاد می‌کند، بلکه با ایجاد چالش در فرایند تبادل اطلاعات و گفتگوها، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را نیز مختل می‌کند.
۳	تویتوک و اوکار ^{۱۲}	۲۰۱۸	در این پژوهش تأثیر رفتارهای مدیران بر مخالفت سازمانی بررسی و این نتیجه حاصل شده است که مخالفت سازمانی در مدارس با افزایش تمایل به مدیریت افزایش می‌یابد. از آنجا که رفتارهای مدیریت مدرسه تعیین‌کننده ساختارهای مؤثر در مدارس است، مدیران باید از طرفداری خودداری کرده و فرایند مدیریت خود را با تکیه بر ارزش‌های جهانی مانند شفافیت، پاسخگویی، تصمیم‌گیری مشارکتی و شایستگی شکل داده، از مخالفت سازمانی نترسند و از سوی دیگر، از قلدری، نقض حقوق، حزب‌گرایی سیاسی یا فرقه‌ای اجتناب کنند؛ در این حالت سازمان‌ها پویاتر و موثرتر هستند. مخالفت در یک سازمان، بیان گفته‌های مختلف و گفته‌های مختلف نشان‌دهنده رویکرد دموکراتیک در سازمان مذکور است و بنابراین کار مدیران را تسهیل می‌بخشد.

^{۱۰}. Johnny T. Garner

^{۱۱}. Samba et al

^{۱۲}. Toytok and Uçar



ردیف	پژوهشگر/پژوهشگران	سال	توضیحات
۴	زینی و همکاران ^{۱۳}	۲۰۱۷	در این مطالعه، چارچوبی مفهومی جهت پویایی مخالفت در سازمان‌ها ارائه می‌شود. در این چارچوب، تأثیر مخالفت‌ها بر جو و عملکرد سازمانی بررسی شده و نشان می‌دهد که وجود کانال‌های ارتباطی باز، که مخالفت رو به بالا را تشویق می‌کند، تحمل مدیریت نسبت به مخالفان را بهبود بخشیده و مخالفت‌های پنهان بیشتری را به مخالفت‌های رو به بالا تبدیل می‌کند. هنگامی که تصمیمات عمده در مورد اعضا یا سازمان، بدون مشورت آن‌ها گرفته شود یا وقتی نگرانی‌های آن‌ها به‌موقع و با احترام برطرف نشود، پاسخ مدیریت نسبت به مخالفان تأثیر منفی دارد. همچنین، پیش‌بینی می‌شود که به مرور زمان تحمل یک سازمان نسبت به مخالفت‌ها می‌تواند به دلیل کاهش بهره‌وری کوتاه مدت، که بر عملکرد تأثیر می‌گذارد، تغییر یابد.
۵	جانی. تی گارنر	۲۰۱۷	این پژوهش به بررسی رویدادهای مخالفت سازمانی و کانال‌های ارتباطی بین یک مخالف و سرپرستان و همکاران وی پرداخته است و نشان می‌دهد که مخالفان باید از راه‌های ارتباطی گذشته خود با همکاران، که پاسخ فوق‌العاده‌ای از آن‌ها دریافت کرده‌اند، آگاه باشند. تشویق جهت مخالفت ورزیدن، از علائم برجسته آموزش ارتباطات است و نباید در برابر مخالفت‌ها محتاطانه برخورد کرده و آن‌ها را محدود کرد. در عوض، مخالفان باید پیش‌بینی کنند که مخاطبان احتمالاً مخالفت آن‌ها را در جهت وقایع مخالف قبلی تفسیر می‌کنند.
۶	جانی. تی گارنر	۲۰۰۹	این پژوهش به بررسی مخالفت استراتژیک و بیان مخالفت‌ها با هدف نفوذ پرداخته و بیان می‌کند که مخالفت سازمانی در ارتقاء تصمیم‌گیری، افزایش تعهد و رضایت کارکنان مهم است، همچنین بیان می‌دارد که ابراز مخالفت می‌تواند در بسیاری از سازمان‌هایی که اختلاف‌نظرها دلسردکننده هستند، خطرناک باشد. پژوهشگر معتقد است که کارکنان از نظر استراتژیک اختلاف نظر داشته و هدف از ارسال این پیام‌های مخالف کمک به کارکنان در انجام امور، احساس رضایت بیشتر و همچنین کمک به سازمان برای استفاده بهتر از بازخورد کارکنان است. نتایج نشان داد که اهداف دریافت مشاوره و اطلاعات از اهداف اصلی بوده و حاکی از آن است که کارکنان اغلب ممکن است به دلایل منطقی مخالفت خود را ابراز کنند تا اینکه بتوانند تغییرات سازمانی را رقم بزنند. این موارد پیامدهای مهمی جهت مدیران دارد، زیرا

^{۱۳}. Zaini et al

توضیحات	سال	پژوهشگر/ پژوهشگران	ع
نشان می‌دهد که برخی پیام‌ها بیش از سایر پیام‌ها با اهداف مبتنی بر تغییر همراه هستند و شناخت آن‌ها می‌تواند مخالفت را با تهدید کمتر مدیران مواجه کند.			
این پژوهش به بررسی تأثیر تعارض درون سازمانی بر عملکرد کارکنان قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا پرداخته است و در نتایج بیان می‌کند که تعارض ارتباطی (مخالفت، مداخله، عواطف) و تعارض گروهی (تعارض درون‌گروهی، تعارض بین‌گروهی) بر عملکرد کارکنان این قرارگاه تأثیرگذار بوده و کاهش عملکرد را در پی خواهد داشت؛ بنابراین راهکارهایی جهت کاهش تأثیرات مخرب ارائه می‌دهد.	۱۳۹۷	اکبری آلاشتی	۷
این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر تعارض فرماندهان و مدیران پرداخته و بیان می‌کند که عوامل فردی و سازمانی بر تعارض فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین مؤثر بوده و اهمیت عوامل سازمانی بیش از عوامل فردی است. اگر در سازمانی تعارض بسیار شدید باشد، گروه‌ها از یکدیگر تنفر پیدا کرده و تمایلی به تغییر از خود نشان نمی‌دهند، بنابراین مدیریت برای حل مسئله تعارض باید سعی کند تا روش یا نگرش اعضای گروه را تغییر دهد. از روش‌هایی مانند: ۱. تفکیک ساختاری، ۲. اختیارات دیوان‌سالاری، ۳. ارتباطات محدود، ۴. ایجاد هماهنگی، ۵. رویارویی و ۶. داوری شخص ثالث، می‌توان برای حل مسأله تعارض در سازمان بهره گرفت.	۱۳۹۳	سالار و همکاران	۸

۲-۷- روش کیو^{۱۴}

روشی ترکیبی است که بستری جهت مطالعه نظام‌مند ذهنیات، دیدگاه‌ها، باورها، نگرش‌ها، احساسات و عقاید فردی را فراهم می‌آورد [۳۲]. این روش پژوهشگران را قادر می‌سازد ادراک و عقاید شخص را شناسایی و طبقه‌بندی کرده و سپس اشخاص را براساس ادراک‌شان گروه‌بندی کنند [۳۰] هدف اصلی این روش شناخت الگوهای تفکر است، نه شمارش تعداد افرادی که تفکرات مختلفی دارند. از این نظر، می‌توان گفت روش یاد شده روشی کیفی است، اما از آنجا که برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، تحلیل عاملی و تحلیل مؤلفه‌های اصلی به کار گرفته می‌شود، این روش به نوعی روش کمی نیز محسوب می‌شود. به همین دلیل روش کیو را روش

^{۱۴}. Q-Method

کمی-کیفی می‌نامند [۲۳]. مطالعه از طریق روش کیو شامل مراحل مختلفی است که در ادامه توضیح داده می‌شود:

جدول ۲. فرآیند انجام پژوهش با روش‌شناسی کیو [۴].

انتخاب موضوع پژوهش تعیین قلمرو پژوهش طراحی پرسش پژوهش گردآوری گزینه‌های کیو تشکیل مجموعه کیو انتخاب مشارکت‌کنندگان	۱. طراحی پژوهش
طراحی کارتها طراحی جدول رتبه‌بندی کیو طراحی پرسشنامه اطلاعات تکمیلی گردآوری اطلاعات	۲. گردآوری داده‌ها
تعیین استراتژی تحلیل تشکیل ماتریس همبستگی شناسایی و استخراج عامل‌ها تعیین تعداد عامل‌ها چرخش عامل‌ها برآورد امتیازهای عاملی تشکیل آرایه عاملی	۳. تحلیل عاملی
تشکیل برگه یادداشت تفسیر عامل‌ها	۴. تفسیر نتایج

۳- طراحی پژوهش

در طراحی پژوهش، پس از انتخاب موضوع و تعیین قلمرو، اقدام به طراحی پرسش‌هایی می‌شود که با موضوع و قلمرو همخوانی داشته و مجموعه آن‌ها، مجموعه کیو را شکل می‌دهد. این مجموعه، نقش مدل مفهومی را در پژوهش دارد.

در تنظیم مجموعه کیو گردهم‌آیی مجموعه‌ای از نظرات و عقاید اشخاص ضروری است که می‌تواند در قالب جمله و عبارت، عکس، تصویر، صدا و فیلم منعکس شود. گزینه‌های مطرح-شده، باید به صورت خبری بیان شوند؛ همچنین استفسون معتقد است که این گزینه‌ها باید طوری تعیین شوند که افراد بتوانند با آن مخالف و یا موافق باشند [۳۶]. برخلاف سایر پژوهش‌های آماری، جامعه نمونه در این روش مشارکت‌کنندگان نیستند، بلکه گزینه‌های مجموعه کیو جامعه نمونه را تشکیل می‌دهند و هر مشارکت‌کننده در حکم یک متغیر ظاهر می‌شود. از این رو، در روش کیو، مشارکت‌کنندگان آگاهانه و از بین افراد گوناگون فضای گفت‌وگو با تحصیلات، شغل و تجربه متفاوت، که انتظار می‌رود ذهنیت‌های متنوع‌تری داشته باشند به عنوان «نمونه‌گیری هدفمند» انتخاب می‌شوند [۱۵].

۳-۱- گردآوری داده‌ها

جدول‌های کیو با بازه‌های متفاوتی وجود دارد که پژوهشگر بر اساس عوامل گوناگونی می‌تواند یکی از آن‌ها را انتخاب کند؛ اما باید توجه داشت که گستره بازه رتبه‌بندی با تعداد گزینه‌ها، موضوع پژوهش و مشارکت‌کنندگان آن همخوانی داشته باشد. در استفاده از روش پژوهش کیو، به شکل سنتی، هر گزینه کیو بر روی یک کارت نوشته شده و از مشارکت‌کنندگان خواسته می‌شود که آن‌ها را در جای مناسب جدول رتبه‌بندی کیو قرار دهند [۴]. در این روش، پژوهشگر مجموعه‌ای از گزینه‌ها را در اختیار مشارکت‌کننده قرار داده و از آن‌ها می‌خواهد براساس ادراک‌ها و دیدگاه خود کارت‌های کیو را به ترتیب اهمیت یا میزان موافقت یا مخالفت بر روی نمودار مرتب کند [۱۸].

۳-۲- تحلیل داده‌ها

روش تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در روش کیو تحلیل عاملی و تفسیر عامل‌های استخراج شده و بررسی میزان ارتباط آن‌ها با یکدیگر، درجه پیوستگی متغیرهای وابسته (دیدگاه‌ها) و متغیرهای غیروابسته (افراد) از طریق تحلیل‌های آماری گرفته و دامنه پراکندگی نظرها بررسی می‌شود. به طوری که در نهایت افرادی که درباره موضوع نظرهای مشابه و مشترک دارند، در یک گروه دسته‌بندی می‌شوند [۲۴]. یکی از بهترین استراتژی‌ها این است که بدون هیچ‌گونه انتظار خاصی، به دنبال نشانه‌هایی در داده‌های گردآوری شده باشید و دسته‌بندی را بر اساس آن انجام دهید. در روش‌شناسی کیو، هرگونه دسته‌بندی بعد از انجام پژوهش و گردآوری اطلاعات

مخالفت استراتژیک در سازمان شناخت کافی داشته‌اند؛ بنابراین، پرسشنامه کیو توسط ۸ عضو هیئت علمی دانشگاه که در حوزه مدیریت فعالیت داشته‌اند و نیز ۱۲ نفر از مدیران سازمان‌های مختلف پاسخ داده شده است.

جدول ۴. گزاره‌های کیو

منبع	گزاره‌ها	منبع	گزاره‌ها	منبع
[۳۳]	ترس از پیامدهای تصمیم	۲۱	[۲۷] و [۲۸]	نظام فکری متفاوت
[۱۱]	فرار از مسئولیت‌پذیری	۲۲	پژوهشگر	عدم باور به نگاه فنی دیگران
[۲۸]. [۳۳] و [۳۵]	افزایش کیفیت و کمیت گزینه‌های مدنظر در فرآیند تصمیم‌سازی	۲۳	[۱۱]	خودرأیی افراد
[۱۱]	رویکرد اجرایی داشتن	۲۴	[۱۱]	تمایل به اعمال و تحمیل نظرات خود
[۱۱]	نیاز به جزئیات بیشتر در شرایط بحرانی	۲۵	[۱۰]	نگاه فنی و تخصصی داشتن به موضوع
[۳۳]	عدم شفافیت مسئله و موضوع	۲۶	[۱]	نوع نگاه متفاوت به محیط
[۲۸] [۲۷]	عدم وجود گفتگوی سازنده میان اعضا	۲۷	[۲۷]	ناتوانی دیگران در ارائه استدلال غالب
[۱۱]	نیاز به کسب مشاوره بیشتر	۲۸	پژوهشگر	تفاوت در تجربه و سوابق مدیران
پژوهشگر	ترس از تنوع تصمیمات و اقدامات	۲۹	[۲۷]	ناتوانی مدیر در اقناع افراد
[۳۳]	عدم توانایی مدیریت در شرایط بحرانی	۳۰	[۲۷]	تفاوت در حوزه‌های شغلی مدیران
[۲۸]	روابط میان فردی نامناسب	۳۱	[۲۷] و [۲۸]	تمایل به تصمیم‌گیری بهتر
[۱۱] و [۲۸]	نقش احساسات افراد	۳۲	[۱۱]	تمایل به جمع‌آوری اطلاعات بیشتر

ردیف	گزاره‌ها	منبع	ردیف	گزاره‌ها	منبع
۱۳	تمایل به جامع‌نگری در حل مشکلات	[۸]	۳۳	عدم همسویی سیاسی	[۱۴]
۱۴	تمایل توجه به گروه‌های مختلف ذی‌نفع	[۱]	۳۴	رقابت سیاسی نامتعارف میان اعضاء هیئت‌مدیره	[۱۸] و [۳۳]
۱۵	تمایل به منافع گروه‌های اقلیت	[۱]	۳۵	عدم وجود مهارت‌های کافی در استراتژی جدید	پژوهشگر
۱۶	توجه به آینده‌های احتمالی	[۱۱]	۳۶	کشمکش‌های قبلی درون‌سازمانی	[۹]
۱۷	کمک به شناخت پیامدهای تصمیم	[۳۳] و [۲۸]	۳۷	ترس از دست دادن کنترل و قدرت در سازمان	[۱۱]
۱۸	تمایل به داشتن نگاه بلندمدت	[۱۱]	۳۸	ترس از دست دادن منابع	[۱]
۱۹	تمایل به تحلیل بیشتر محیط	[۲۹]	۳۹	انعطاف‌ناپذیری مدیران	[۲۷]
۲۰	تمایل به دیدن واقعیت‌های سازمان	[۱۱]	۴۰	عدم درک شرایط و اهمیت موضوع	[۲۷]

در پژوهش حاضر از مشارکت‌کنندگان خواسته شد گزینه‌های مربوط به اهداف شکل‌گیری مخالفت استراتژیک، از منظر مدیران در سازمان‌ها را به ترتیب اهمیت رتبه‌بندی کنند، سپس نتیجه این رتبه‌بندی توسط پژوهشگران مورد تجزیه و تحلیل آماری و تفسیر قرار گرفته است.

۳-۴- روایی و پایایی

روایی در ساده‌ترین بیان زمانی برقرار است که یک ابزار بتواند آنچه که هدف بوده است را اندازه‌گیری کند. از جمله مهم‌ترین ابعاد روایی، روایی محتوا^{۱۰} و روایی سازه^{۱۱} است. در روایی محتوا تلاش پژوهشگر آن است تا با توجه به مفهوم نظری آن متغیر، گویه‌هایی برای اندازه‌گیری آن ارائه کند. به همین دلیل پژوهشگر تلاش دارد تا با ارائه ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه) خود به اساتید صاحب‌نظر در حوزه پژوهش، نظر آن‌ها را در این باره جویا شود [۱۳]. در این پژوهش جهت سنجش روایی ابزار گردآوری داده‌ها، از روایی محتوا بهره برده‌ایم. جهت تعیین

^{۱۰}. Content Validity

^{۱۱}. Construct Validity

روایی محتوای پرسشنامه، این ابزار ابتدا توسط اساتید حوزه مدیریت و سپس توسط ۲۰ تن از مدیران، معاونان و متخصصان حوزه مدیریت سازمان‌ها مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. پایایی به معنای ثبات در نتایج است [۵]. منظور از پایایی این است که اگر صفت‌های مورد سنجش، با همان وسیله و تحت شرایط مشابه و در زمان‌های مختلف، دوباره اندازه‌گیری شوند، نتایج تقریباً یکسانی حاصل شود [۱۳]. جهت تعیین پایایی گزینه‌های کیو برای این پژوهش، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. میزان قابل قبول برای این ضریب، که یکی از دقیق‌ترین شیوه‌ها در برآورد میزان پایایی یک ابزار اندازه‌گیری است، حداقل «۰/۶» می‌باشد و مقدار این ضریب برای پژوهش حاضر، که از میانگین مقدار پایایی‌های ۴ عامل تعریف شده حاصل شده است، میزان ۰/۶ را نشان می‌دهد. این مقدار نشان‌دهنده قابل اعتماد بودن عبارات مجموعه کیو و نتایج مرتب‌سازی آن‌ها در نمودار کیو است.

۴- یافته‌های پژوهش

این پژوهش، پس از گردآوری و تحلیل اطلاعات، استراتژی دسته‌بندی مشارکت‌کنندگان را اتخاذ کرده و گزینه‌هایی که توسط مشارکت‌کنندگان رتبه‌بندی شده‌اند را با استفاده از نرم‌افزار spss تحلیل کرده است.

اولین مرحله از تحلیل عاملی، تشکیل ماتریس همبستگی است. این ماتریس، راهی برای شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود میان نمودارهای کیو و آغازی بر اعمال دسته‌بندی و استخراج عامل‌ها خواهد بود [۴]. سپس، همه‌داشت هر نمودار کیو که در جدول ۵ آورده شده است، بررسی می‌شود.

جدول ۵. جدول همه‌داشت

شرکت‌کنندگان	مقدار همه‌داشت	شرکت‌کنندگان	مقدار همه‌داشت
شرکت‌کننده ۱	۰.۸۱۶	شرکت‌کننده ۱۱	۰.۹۳۷
شرکت‌کننده ۲	۰.۴۰۴	شرکت‌کننده ۱۲	۰.۹۶۶
شرکت‌کننده ۳	۰.۵۸۵	شرکت‌کننده ۱۳	۰.۷۱۱
شرکت‌کننده ۴	۰.۳۵۸	شرکت‌کننده ۱۴	۰.۷۹۷
شرکت‌کننده ۵	۰.۷۹۷	شرکت‌کننده ۱۵	۰.۶۴۸
شرکت‌کننده ۶	۰.۶۰۱	شرکت‌کننده ۱۶	۰.۷۱۱

شرکت‌کنندگان	مقدار همه‌داشت	شرکت‌کنندگان	مقدار همه‌داشت
شرکت‌کننده ۷	۰.۸۶۴	شرکت‌کننده ۱۷	۰.۶۲۷
شرکت‌کننده ۸	۰.۹۶۶	شرکت‌کننده ۱۸	۰.۵۹۰
شرکت‌کننده ۹	۰.۸۱۶	شرکت‌کننده ۱۹	۰.۹۴۴
شرکت‌کننده ۱۰	۰.۹۶۶	شرکت‌کننده ۲۰	۰.۹۳۵

جدول همه‌داشت بیانگر آن است که یک نمودار کیو چه میزان اشتراک با عامل‌های به دست آمده دارد و از آنجا که عامل‌ها از درون نمودار کیو استخراج شده‌اند، همه‌داشت نشان‌دهنده میزان تشابه ذهنیت یک فرد با ذهنیت کل مشارکت‌کنندگان است؛ بنابراین هر چه میزان همه‌داشت بیشتر باشد مشارکت‌کننده ذهنیت عام‌تری نسبت به موضوع مورد بررسی دارد [۴]. همان‌طور که بیان شد، در روش کیو به دنبال شناخت ذهنیت‌ها هستیم و این کار را از طریق شناسایی و استخراج عامل‌ها انجام می‌دهیم. عامل‌ها ابزارهایی برای بیان دیدگاه‌های مشترک هستند و الگوهای ذهنی را شکل می‌دهند. بهترین راه شناخت دیدگاه‌های هر عامل، شناسایی نقاط مشترک نمودارهای کیویی است که در شکل‌گیری آن عامل نقش دارند. برای تعیین تعداد عامل‌ها معیارهای مختلفی به کار گرفته می‌شود، که متداول‌ترین آن‌ها معیار کایزر-گاتمن^{۱۷} است [۲۳]. کایزر و گاتمن معتقد بودند که ارزش عامل‌هایی که مقدار ویژه آن‌ها کمتر از یک باشد بسیار ناچیز و کمتر از یک نمودار کیو است، در نتیجه چنین عاملی نمی‌تواند در راستای فروگاهی داده‌ها معنایی داشته باشد [۴]. با استفاده از معیار کایزر-گاتمن برای انتخاب عامل‌های این پژوهش، ۴ عامل نخست که مقدار ویژه بیش از ۱ دارند، پذیرفته شده و مقادیر مربوط به آن‌ها در جدول زیر نشان داده شده است. مجموع پراکندگی عامل‌های شناسایی شده اصلی، که ذهنیت‌های مشترک مشارکت‌کنندگان را نمایش می‌دهند، برابر با ۷۵/۱۹٪ بوده و از این مقدار ۳۶/۷۲٪ را عامل نخست و ۱۹/۴٪ را عامل دوم اتخاذ کرده‌اند. به عبارتی، مجموع عامل‌های اول و دوم قادر به بیان بیش از ۵۰٪ ذهنیت‌های مشترک مشارکت‌کنندگان هستند.

جدول ۶. مقدار ویژه و پراکندگی عامل‌ها

^{۱۷}. Kaiser-Guttman Criterion

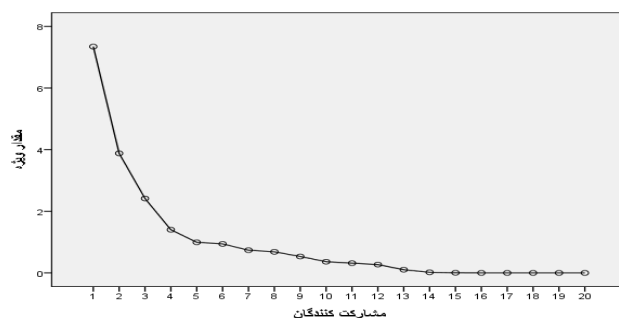
ردیف	مقدار ویژه			مجموع مقادیر عامل‌های استخراج شده پس از چرخش		
	مجموع	درصد واریانس	درصد تجمعی	مجموع	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	۷.۳۴۴	۳۶.۷۲۰	۳۶.۷۲۰	۷.۳۴۴	۳۶.۷۲۰	۳۶.۷۲۰
۲	۳.۸۸۰	۱۹.۴۰۰	۵۶.۱۲۰	۳.۸۸۰	۱۹.۴۰۰	۵۶.۱۲۰
۳	۲.۴۱۴	۱۲.۰۷۲	۶۸.۱۹۲	۲.۴۱۴	۱۲.۰۷۲	۶۸.۱۹۲
۴	۱.۴۰۰	۶.۹۹۸	۷۵.۱۹۰	۱.۴۰۰	۶.۹۹۸	۷۵.۱۹۰
۵	۰.۹۹۳	۴.۹۶۷	۸۰.۱۵۷			
۶	۰.۹۴۰	۴.۶۹۹	۸۴.۸۵۶			
۷	۰.۷۳۷	۳.۶۸۵	۸۸.۵۴۰			
۸	۰.۶۸۴	۳.۴۱۹	۹۱.۹۵۹			
۹	۰.۵۳۵	۲.۶۶۳	۹۴.۶۲۲			
۱۰	۰.۳۶۳	۱.۸۱۵	۹۶.۴۳۷			
۱۱	۰.۳۱۶	۱.۵۸۱	۹۸.۰۱۸			
۱۲	۰.۲۶۹	۱.۳۴۶	۹۹.۳۶۴			
۱۳	۰.۱۰۳	۰.۵۱۶	۹۹.۸۸۱			
۱۴	۰.۰۲۰	۰.۱۰۰	۹۹.۹۸۱			
۱۵	۰.۰۰۴	۰.۰۱۹	۱۰۰.۰۰۰			
۱۶	۱.۱۵۹E-۱۶	۵.۷۹۶E-۱۶	۱۰۰.۰۰۰			
۱۷	۱.۹۷۷E-۱۷	۹.۸۸۵E-۱۷	۱۰۰.۰۰۰			
۱۸	-۲.۸۶۱E-۱۷	-۱.۴۳۰E-۱۶	۱۰۰.۰۰۰			
۱۹	-۵.۲۱۶E-۱۷	-۲.۶۰۸E-۱۶	۱۰۰.۰۰۰			
۲۰	-۱.۸۵۵E-۱۶	-۹.۲۷۳E-۱۶	۱۰۰.۰۰۰			

خروجی دیگری که برای بررسی تعامد عامل‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس همبستگی عامل‌ها^{۱۸} است. لازم به یادآوری است که عامل‌ها در اصل متعامد و مستقل هستند، اما از آنجا که برآورد امتیازهای عاملی روش‌های تقریبی هستند، ممکن است امتیازهای برآوردشده برای عامل‌ها دارای همبستگی باشد [۴]. بر مبنای جدول فوق، عامل‌های این پژوهش مستقل هستند.

^{۱۸}. Component Score Covariance Matrix



در نمودار سنگریزه زیر، عامل‌های اصلی و یا همان الگوهای ذهنی با مقادیر ویژه بیش از یک، مشخص شده است.



نمودار ۱. نمودار سنگریزه

برخلاف تحلیل عاملی معمولی، در تحلیل عاملی کیو به جای متغیرها، افراد دسته‌بندی می‌شوند. روش تحلیل عاملی، اصلی‌ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو است. مبنای این روش نیز همبستگی میان افراد است. از این رو از عبارت تحلیل عاملی کیو استفاده می‌شود تا تأکید شود در فرآیند تحلیل عاملی، افراد به جای متغیرها دسته‌بندی می‌شوند؛ بنابراین، پس از تحلیل عاملی ماتریس همبستگی، عامل‌ها به وسیله روش مؤلفه اصلی استخراج شدند و به روش واریماکس^{۱۹} که نوعی روش چرخش متعامد است، چرخش می‌یابند [۲۴]. همان‌طور که در جدول ۷ آورده شده است، پنج شرکت‌کننده در شکل‌گیری عامل شماره ۱، هفت شرکت‌کننده در شکل‌گیری عامل شماره ۲، پنج شرکت‌کننده در شکل‌گیری عامل شماره ۳ و سه شرکت‌کننده در شکل‌گیری عامل شماره ۴ نقش مهمی داشته‌اند.

جدول ۷. ماتریس چرخش‌یافته عامل‌ها

اهمیت	شرکت‌کنندگان	عامل‌ها				اهمیت	شرکت‌کنندگان	عامل‌ها			
		۱	۲	۳	۴			۱	۲	۳	۴
۱	۱	۰.۸۱۲	-۰.۲۰۶	-۰.۲۵۵	-۰.۲۲۳	۵	۵	۰.۵۴۸	۰.۳۶۱	۰.۵۹۳	۰.۱۲۱
۹	۹	۰.۸۱۲	-۰.۲۰۶	-۰.۲۵۵	-۰.۲۲۳	۱۱	۱۱	-۰.۲۵۰	۰.۱۱۳	۰.۹۲۸	۰.۰۱۷

^{۱۹}. Varimax

نهایت	شماره کسب‌کنندگان	عامل‌ها				نهایت	شماره کسب‌کنندگان	عامل‌ها				نهایت	شماره کسب‌کنندگان
		۱	۲	۳	۴			۱	۲	۳	۴		
		۰.۷۶۰	-۰.۰۹۷	-۰.۲۴۴	۰.۲۵۵			۰.۷۶۰	-۰.۰۹۷	-۰.۲۴۴	۰.۲۵۵		۱۳
		۰.۶۴۵	-۰.۲۴۰	۰.۱۲۱	۰.۴۰۰			۰.۶۴۵	-۰.۲۴۰	۰.۱۲۱	۰.۴۰۰		۱۵
		۰.۷۶۰	-۰.۰۹۷	-۰.۲۴۴	۰.۲۵۵			۰.۷۶۰	-۰.۰۹۷	-۰.۲۴۴	۰.۲۵۵		۱۶
نهایت دوم		-۰.۵۰۷	۰.۳۷۲	-۰.۰۲۸	۰.۰۹۰	نهایت چهارم		-۰.۵۰۷	۰.۳۷۲	-۰.۰۲۸	۰.۰۹۰		۲
		-۰.۴۸۴	۰.۳۵۲	۰.۰۱۴	-۰.۰۰۸			-۰.۴۸۴	۰.۳۵۲	۰.۰۱۴	-۰.۰۰۸		۴
		-۰.۰۶۶	۰.۸۹۵	۰.۲۳۲	۰.۰۶۵			-۰.۰۶۶	۰.۸۹۵	۰.۲۳۲	۰.۰۶۵		۷
		-۰.۲۵۷	۰.۹۳۶	۰.۱۳۹	۰.۰۶۲			-۰.۲۵۷	۰.۹۳۶	۰.۱۳۹	۰.۰۶۲		۸
		-۰.۲۵۷	۰.۹۳۶	۰.۱۳۹	۰.۰۶۲			-۰.۲۵۷	۰.۹۳۶	۰.۱۳۹	۰.۰۶۲		۱۰
		-۰.۲۵۷	۰.۹۳۶	۰.۱۳۹	۰.۰۶۲			-۰.۲۵۷	۰.۹۳۶	۰.۱۳۹	۰.۰۶۲		۱۲
		-۰.۶۳۹	۰.۳۷۸	۰.۱۲۱	-۰.۱۵۸			-۰.۶۳۹	۰.۳۷۸	۰.۱۲۱	-۰.۱۵۸		۱۸

تفسیر نتایج بر اساس امتیازهای عاملی قابل انجام است، اما به طور معمول پیش از ورود به مرحله تفسیر، آرایه عاملی^{۲۰} تشکیل می‌شود. آرایه عاملی در واقع یک نمودار کیو است که نمایان‌گر دیدگاه عامل مورد نظر است. از این روی، برای تشکیل آرایه عاملی، امتیازهای عاملی نرمال‌شده را مرتب کرده و آن‌ها را در جدول رتبه‌بندی کیو جای می‌دهیم. برای رتبه‌بندی امتیازها از گستره از پیش تعیین‌شده جدول رتبه‌بندی کیو، که در زمان گردآوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته است، پیروی می‌شود [۴]. از آنجا که جدول رتبه‌بندی کیو، در این پژوهش، در بازه (+۶، -۶) طراحی شده است، عبارتی که بزرگترین امتیاز را دریافت کند، در رتبه +۶، دو عبارت بعد از آن در رتبه +۵ و به همین ترتیب ادامه پیدا کرده و عبارتی که کمترین امتیاز را داشته باشد، در رتبه -۶ قرار می‌گیرد. این فرآیند برای چهار عامل محاسبه شده و در جدول ۸ بیان شده است.

^{۲۰}. Factor Array



جدول ۸. رتبه‌های آرایه‌های عاملی

ردیف	گزینه‌های کیو	ذهنیت			
		۱	۲	۳	۴
۱	نظام فکری متفاوت	۰	-۲	+۴	-۲
۲	عدم باور به نگاه فنی دیگران	+۴	-۴	۰	-۳
۳	خودرأیی افراد	۰	-۶	+۲	۰
۴	تمایل به اعمال و تحمیل نظرات خود	+۱	-۲	-۵	-۱
۵	نگاه فنی و تخصصی داشتن به موضوع	+۶	+۱	+۱	-۲
۶	نوع نگاه متفاوت به محیط	-۳	-۱	-۱	-۵
۷	ناتوانی دیگران در ارائه استدلال غالب	+۲	-۵	-۱	+۲
۸	تفاوت در تجربه و سوابق مدیران	+۲	+۵	+۲	+۱
۹	ناتوانی دیگران در اقناع فرد	-۲	۰	+۳	+۲
۱۰	تفاوت در حوزه‌های شغلی مدیران	-۱	+۳	+۴	۰
۱۱	تمایل به تصمیم‌گیری بهتر	-۶	۰	۰	+۳
۱۲	تمایل به جمع‌آوری اطلاعات بیشتر	+۴	-۳	-۳	-۱
۱۳	تمایل به جامع‌نگری در حل مشکلات	-۳	-۱	۰	-۶
۱۴	تمایل توجه به گروه‌های مختلف ذینفع	-۱	۰	+۳	-۲
۱۵	تمایل به منافع گروه‌های اقلیت	+۲	+۲	-۳	+۴
۱۶	توجه به آینده‌های احتمالی	-۴	-۲	-۲	+۵
۱۷	کمک به شناخت پیامدهای تصمیم	۰	۰	+۵	۰
۱۸	تمایل به داشتن نگاه بلندمدت	-۵	+۱	-۲	۰
۱۹	تمایل به تحلیل بیشتر محیط	-۴	+۲	-۱	+۱
۲۰	تمایل به دیدن واقعیت‌های سازمان	۰	-۵	-۱	+۲
۲۱	ترس از پیامدهای تصمیم	-۵	۰	-۱	-۱
۲۲	فرار از مسئولیت‌پذیری	-۲	+۳	+۳	+۲
۲۳	افزایش کیفیت تصمیمات	+۳	+۵	-۵	+۳
۲۴	رویکرد اجرایی داشتن	-۲	+۳	+۲	+۱
۲۵	نیاز به جزئیات بیشتر در تصمیم	+۱	+۱	-۶	۰
۲۶	عدم شفافیت مسئله و موضوع	-۱	-۴	-۴	-۲

ردیف	گزینه‌های کیو	ذهنیت			
		۱	۲	۳	۴
۲۷	عدم وجود گفتگوی سازنده میان اعضا	۰	+۲	-۲	+۶
۲۸	نیاز به کسب مشاوره بیشتر	-۳	+۴	۰	-۱
۲۹	ترس از تنوع تصمیمات و اقدامات	-۲	+۱	+۲	+۱
۳۰	عدم توانایی مدیریت در شرایط بحرانی	+۳	-۳	+۱	+۵
۳۱	روابط میان فردی نامناسب	+۱	+۱	۰	+۳
۳۲	نقش احساسات افراد	+۵	-۱	-۴	-۵
۳۳	عدم همسویی سیاسی	۰	+۲	+۶	-۳
۳۴	رقابت سیاسی میان اعضای هیئت‌مدیره	+۲	۰	+۵	+۴
۳۵	عدم وجود مهارت‌های کافی در استراتژی جدید	+۵	-۲	+۱	+۱
۳۶	کشمکش‌های قبلی درون‌سازمانی	+۳	-۱	-۳	-۳
۳۷	ترس از دست دادن کنترل و قدرت در سازمان	-۱	-۳	+۱	-۱
۳۸	ترس از دست دادن منابع	-۱	-۱	+۱	۰
۳۹	انعطاف‌ناپذیری مدیران	+۱	+۶	-۲	-۴
۴۰	عدم درک شرایط و اهمیت موضوع	+۱	+۴	۰	-۴

۵- نتیجه گیری

این پژوهش، جهت بررسی مخالفت‌های استراتژیک در سازمان‌ها از روش پژوهشی کیو استفاده کرده است. در این روش، برای تفسیر نتایج، روش نظام‌مندی وجود ندارد و این مرحله با توجه به اهداف پژوهشگران و نوع پژوهش تدوین می‌شود؛ یعنی این پژوهشگران هستند که با توجه به ترجیحات، عقاید و پیش‌فرض‌های خود نتایج را تفسیر می‌کنند [۲۳]. برای تفسیر پس از پایان تحلیل عاملی، یعنی استخراج و چرخش عامل‌ها و به دست آمدن بارهای عاملی معنادار و عامل‌های مهم، نوبت به تفسیر دقیق عامل‌ها، یعنی تعیین معنا و تعریف آن‌ها می‌رسد. برخلاف تحلیل عاملی معمولی که پژوهشگر با مراجعه مستقیم به بارهای عاملی می‌تواند به تفسیر عامل‌ها دست یابد، در تحلیل کیو نمی‌توان به طور مستقیم از بارهای عاملی به این هدف دست یافت؛ زیرا بارهای عاملی رابطه مشارکت‌کنندگان را با عامل‌ها نشان می‌دهند، در حالی که تفسیر عامل‌ها به محتوای عبارات وابسته است [۳۱].

براساس اطلاعات جدول ۹، ذهنیت‌ها و عقاید افراد مشارکت‌کننده در این پژوهش با یکدیگر مشابهت‌ها و تفاوت‌هایی دارد که این امر منجر به ایجاد رویکردهایی متمایز در شکل‌گیری مخالفت‌های استراتژیک در سازمان، از منظر مدیران شده است. در ادامه به تفسیر هر یک از این رویکردها پرداخته‌ایم.

جدول ۹. گزینه‌های با اهمیت پشتیبان تفسیر عامل‌ها

ردیف	مهم‌ترین گزینه‌های موافق			مهم‌ترین گزینه‌های مخالف		
	+۶	+۵	+۴	-۴	-۵	-۶
۱	نگاه فنی و تخصصی داشتن به موضوع	نقش احساسات افراد، عدم وجود مهارت‌های کافی در استراتژی جدید	عدم باور به نگاه فنی دیگران، تمایل به جمع‌آوری اطلاعات بیشتر، افزایش کیفیت تصمیمات	تمایل به جامع‌نگری در حل مشکلات، توجه به آینده‌های احتمالی، تمایل به تحلیل بیشتر محیط	تمایل به داشتن نگاه بلند مدت، ترس از پیامدهای تصمیم	تمایل به تصمیم‌گیری بهتر
۲	انعطاف ناپذیری مدیران	تفاوت در تجربه و سوابق مدیران، افزایش کیفیت تصمیمات	تفاوت در حوزه‌های شغلی مدیران، نیاز به کسب مشاوره بیشتر، عدم درک شرایط و اهمیت موضوع	عدم باور به نگاه فنی دیگران، تمایل به جمع‌آوری اطلاعات بیشتر، عدم شفافیت مسئله و موضوع	ناتوانی دیگران در ارائه استدلال غالب، تمایل به دیدن واقعیت‌های سازمان	خودرأیی افراد
۳	عدم همسویی سیاسی	کمک به شناخت پیامدهای تصمیم، رقابت سیاسی میان اعضای هیأت مدیره	نظام فکری متفاوت، تفاوت در حوزه‌های شغلی مدیران، فرار از مسئولیت‌پذیری	عدم شفافیت مسئله و موضوع، نقش احساسات افراد، کشمکش‌های قبلی درون سازمانی	عدم همسویی سیاسی، تمایل به اعمال و تحمیل نظرات خود	نیاز به جزئیات بیشتر در تصمیم

رویکرد	مهم‌ترین گزینه‌های موافق			مهم‌ترین گزینه‌های مخالف		
	+۶	+۵	+۴	-۴	-۵	-۶
۴	عدم وجود گفتگوی سازنده میان اعضا	توجه به آینده‌های احتمالی، عدم توانایی مدیریت در شرایط بحرانی	تمایل به تصمیم‌گیری بهتر تمایل به منافع گروه-های اقلیت، رقابت سیاسی میان اعضای هیأت مدیره	کشمکش‌های قبلی درون سازمانی، انعطاف ناپذیری مدیران، عدم درک شرایط و اهمیت موضوع	نوع نگاه متفاوت به محیط، نقش احساسات افراد	تمایل به جامع‌نگری در حل مشکلات

تفسیر عامل اول: رویکرد فنی

در این رویکرد، مشارکت‌کنندگان به گزاره‌های متفاوت بودن نگاه فنی و تخصصی افراد سازمان، نقش احساسات افراد، عدم وجود مهارت‌های کافی در استراتژی جدید، عدم باور به نگاه فنی دیگران، تمایل به جمع‌آوری اطلاعات بیشتر و افزایش کیفیت تصمیمات توجه نموده و با این موارد در شکل‌گیری مخالفت استراتژیک موافق هستند و در مقابل، نسبت به گزاره‌های تمایل به تصمیم‌گیری بهتر، تمایل به داشتن نگاه بلند مدت، ترس از پیامدهای تصمیم، تمایل به جامع‌نگری در حل مشکلات، توجه به آینده‌های احتمالی و تمایل به تحلیل بیشتر محیط در شکل‌گیری مخالفت استراتژیک نظر مخالف دارند. بر همین اساس این عامل «رویکرد فنی» نامگذاری شده است. بر مبنای یافته این رویکرد، جانی. تی گارنر (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای به بررسی مخالفت استراتژیک و بیان مخالفت‌ها با هدف نفوذ پرداخته و بیان می‌کند که مخالفت سازمانی در ارتقاء تصمیم‌گیری، افزایش تعهد و رضایت کارکنان اهمیت دارد. تویتوک و اوکار (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که مدیران باید فرایند مدیریت خود را با تکیه بر ارزش‌های جهانی مانند شفافیت، پاسخگویی، تصمیم‌گیری مشارکتی و شایستگی شکل داده و از مخالفت سازمانی نهراسند. همبریک و همکاران (۲۰۱۵) نیز، در پژوهش خود بیان می‌کنند که تیم‌های مدیریت در سطح عالی از نظر ساختار بنیادی بسیار متفاوت هستند. ساختار برخی از آن‌ها به گونه‌ای است که اعضا تا حد زیادی مستقل عمل کرده و اهمیت کمی برای یکدیگر دارند، در حالی که برخی دیگر به گونه‌ای ساختار یافته‌اند که نقش‌ها و مسئولیت‌های اجرایی به شدت به یکدیگر وابسته است. ناهمگونی متصدیان مدیریت می‌تواند بر فرآیندهای گروه (تعارض، تنش، یادگیری

مشترک و غیره) تأثیر بگذارد. این ناهمگونی در فرآیند اجتماعی، علایق و ناپسندی‌های بین فردی و ادراکات متضاد از تناسب و عدم تناسب، بر عملکرد مدیران تأثیر می‌گذارد.

تفسیر عامل دوم: رویکرد نگرشی

در این رویکرد مشارکت‌کنندگان بیش از آن‌که مهارت‌های فنی را در شکل‌گیری مخالفت‌های استراتژیک مؤثر بدانند، مواردی را ذکر می‌کنند که بیان‌کننده نقش نگرش‌های متفاوت تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها در شکل‌گیری مخالفت‌های استراتژیک است و این نگرش‌های متفاوت می‌تواند نشأت گرفته از انعطاف‌ناپذیر بودن مدیران و یا عدم درک شرایط و اهمیت موضوع توسط آن‌ها باشد. همچنین، متفاوت بودن سوابق و تجربیات تصمیم‌گیرندگان سازمان و یا تفاوت در حوزه‌های شغلی آن‌ها، می‌تواند مخالفت‌های استراتژیک مبتنی بر تفاوت نگرشی را به دنبال داشته باشد. براساس موارد بیان شده، این رویکرد «رویکرد نگرشی» نامیده شده است. در راستای یافته‌های رویکرد نگرشی، سالار و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر تعارض فرماندهان و مدیران پرداخته‌اند و بیان می‌کنند که مدیریت برای حل مسئله تعارض باید سعی کند تا با بهره‌گیری از روش‌هایی نگرش اعضای گروه را تغییر دهد؛ این روش‌ها عبارتند از: ۱. تفکیک ساختاری، ۲. اختیارات دیوان‌سالاری، ۳. ارتباطات محدود، ۴. ایجاد هماهنگی، ۵. رویارویی و ۶. داوری شخص ثالث. سامبا و همکاران (۲۰۱۸) نیز به بررسی تأثیر مخالفت استراتژیک بر نتایج سازمانی پرداخته‌اند و نشان می‌دهند که تیم مدیریت عالی یک سازمان معمولاً ایده‌ها، ترجیحات و عقاید مختلفی در رابطه با استراتژی‌های سازمان دارند.

تفسیر عامل سوم: رویکرد سیاسی

در رویکرد سیاسی، مشارکت‌کنندگان معتقدند که جهت‌گیری‌های سیاسی متفاوت مدیران، پررنگ‌ترین نقش را در ایجاد مخالفت‌های استراتژیک سازمان‌ها برعهده‌دارند. از مواردی که این مخالفت‌ها را از منظر سیاست سازمانی تشدید می‌کند، می‌توان به رقابت سیاسی نامتعارف میان اعضا هیئت مدیره اشاره کرد. درواقع، هر چه رقابت سیاسی مدیران از حالت متعارف دورتر باشد، بیشتر زمینه را برای مخالفت‌های استراتژیک فراهم می‌کند. عوامل دیگری که در رویکرد سیاسی بیشترین امتیاز موافق را دریافت کرده‌اند، نظام فکری متفاوت مدیران و فرار از مسئولیت‌پذیری آن‌ها از برخی تصمیمات است. در این رویکرد نیز، مانند رویکرد نگرشی، تفاوت در حوزه‌های شغلی مدیران، این بار با مدنظر قرار دادن تفاوت دیدگاه سیاسی آن‌ها،

سبب ایجاد مخالفت‌های استراتژیک خواهد شد. از این رو، رویکرد این گروه از مشارکت‌کنندگان «رویکرد سیاسی» نامگذاری شده است. در همین راستا، تویتوک و اوکار (۲۰۱۸) در پژوهشی تأثیر رفتارهای مدیران بر مخالفت سازمانی را بررسی کرده و بیان می‌کنند که مدیران باید در فرآیند مدیریت خود بر ارزش‌های جهانی تأکید داشته و از مخالفت سازمانی نهراسند؛ با این حال از قلدری، حزب‌گرایی سیاسی و غیره اجتناب ورزند؛ در این حالت سازمان‌ها پویاتر و مؤثرتر هستند. بنابراین مخالفت سازمانی با رویکرد سیاسی ارتباط دارد.

تفسیر عامل چهارم: عدم اطمینان

در این رویکرد افراد معتقدند، مخالفت استراتژیک مدیران ناشی از عواملی است که عدم اطمینان را برای سازمان به همراه دارد. گزاره‌هایی که رویکرد عدم اطمینان را شکل می‌دهند و بیشترین را کسب کرده‌اند، گزاره‌هایی چون عدم وجود گفتگوی سازنده میان اعضا، توجه به آینده‌های احتمالی که ممکن است برای سازمان اتفاق بیافتد، ناتوانی مدیریت در شرایط بحرانی، تمایل به منافع گروه‌های اقلیت و تمایل به تصمیم‌گیری بهتر هستند که منجر به شکل‌گیری مخالفت استراتژیک در سازمان‌ها می‌شوند. لازم به ذکر است که گزینه رقابت سیاسی نامتعارف میان اعضای هیئت مدیره، که در رویکرد سیاسی مطرح شده است، در این رویکرد نیز منجر به شکل‌گیری مخالفت استراتژیک می‌شود. با توجه به موارد بیان شده، این رویکرد «رویکرد عدم اطمینان» نامیده شد. جانی. تی گارنر (۲۰۰۹) در پژوهشی به بررسی مخالفت استراتژیک و بیان مخالفت‌ها با هدف نفوذ پرداخته و بیان می‌کند که کارکنان از نظر استراتژیک اختلاف نظر دارند و رابطه بین اهداف گفتگو و پیام‌های مخالف جهت کمک به کارکنان در انجام کار، احساس رضایت بیشتر و همچنین کمک به سازمان‌ها برای استفاده بهتر از بازخورد کارکنان، پیش می‌رود. سامبا و همکاران (۲۰۱۸) نیز به بررسی تأثیر مخالفت استراتژیک بر نتایج سازمانی پرداخته‌اند و بیان می‌کنند که مخالفت استراتژیک نه تنها روابط ناکارآمد در بین مدیران عالی ایجاد می‌کند، بلکه با ایجاد چالش در فرایند تبادل اطلاعات و گفتگوها، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را نیز مختل می‌کند.

پیشنهادهای

با توجه به چهار عامل رویکرد فنی، رویکرد نگرشی، رویکرد سیاسی و عدم اطمینان که در پژوهش حاضر شناسایی شده‌اند، پیشنهادهایی به صورت زیر مطرح می‌شود:

الف) بخشی از مخالفت استراتژیک اتفاق افتاده در میان مدیران سازمان، ناشی از رویکرد فنی است. این مخالفت بسیار مفید و سازنده است و می‌تواند به کیفیت بهتر تصمیمات مهم و استراتژیک سازمان کمک کند، لذا پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها این بخش از مخالفت‌ها را پذیرفته و ارزشمند بدانند و از افرادی در هیات‌های تصمیم‌گیری استفاده کنند که تشویق‌کننده و عامل ایجاد این مخالفت می‌باشند. این رویکرد پذیرش مخالفت با رویکرد سازنده بودن تعارض همراستایی دارد و می‌تواند به ایجاد تصمیمات سازنده و موثر کمک نماید.

ب) بخشی از مخالفت استراتژیک اتفاق افتاده در میان مدیران سازمان، ناشی از رویکرد نگرشی است. این مخالفت به دلیل تفاوت میان جهان بینی انسان‌ها، بسیار طبیعی است و نمی‌توان از آن فرار کرد ولی رهبران سازمان باید ضمن تشخیص این نوع مخالفت‌ها، به سرعت و با ایجاد گفت‌وگو درون گروهی از این مخالفت عبور کنند. پیشنهاد می‌شود، با برگزاری دوره‌های آموزشی و استفاده از تکنیک‌های ایجاد اجماع مثل تکنیک متقاعد سازی و مدل ذهنی، تلاش کنند تا سازمان در این نوع مخالفت زمان زیادی را سپری ننماید.

ج) بخشی از مخالفت استراتژیک اتفاق افتاده در میان مدیران سازمان، ناشی از رویکرد سیاسی است. این مخالفت بسیار مخرب و غیرسازنده است و می‌تواند به رقابت‌های ناسالم در سازمان دامن بزند. از این رو، ضروری است ضمن شناسایی این مخالفت‌ها توسط مدیران، از مکانیسم‌های مانند هزینه-منفعت و سایر رویکردهای کمی در تصمیم‌گیری استفاده شود.

د) بخشی از مخالفت استراتژیک اتفاق افتاده در میان مدیران سازمان، ناشی از رویکرد عدم اطمینان است. این مخالفت می‌تواند هم مفید و هم غیرسازنده باشد. اگر این مخالفت به دلیل عدم وجود اطلاعات کافی باشد، مفید خواهد بود و پیشنهاد می‌شود، مدیران با استفاده از رویکردهای تحلیل سیستمی و تحلیل پیامد و روش‌های تصمیم‌گیری مانند استخوان ماهی به رفع ابهام اقدام نمایند. اما اگر، این مخالفت به دلیل ابهام‌گریزی و ریسک‌پذیری پایین اعضا جلسه اتفاق بیافتد، لازم است تا با ایجاد فضای حمایتی و جو روانی مساعد در جلسات تصمیم‌گیری، این مخالفت را حذف کرد.

علاوه بر پیشنهادات فوق، پیشنهاد می‌شود موضوع آموزش مخالفت استراتژیک به عنوان مقوله‌ای مهم در دوره‌های آموزشی مدیران قرار داده شود. در این پژوهش نظرات ۲۰ تن از متخصصین گردآوری شده است، پژوهشگران می‌توانند با بهره‌گیری از متخصصین بیشتری

این موضوع را بررسی کنند. همچنین از آنجا که این پژوهش نسبتاً جدید است، پژوهشگران می‌توانند در سازمان‌ها و استان‌های مختلفی مجدداً این پژوهش را اجرا نمایند. و با تکیه بر عامل‌هایی که در این پژوهش بدست آمده است، می‌توان هدف از شکل‌گیری مخالفت استراتژیک در سازمان‌ها را بررسی کرد. این پژوهش همانند پژوهش‌های دیگر با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. ناکافی بودن منابع مورد نیاز در این زمینه و نیز نو بودن موضوع در مباحث آکادمیک، از محدودیت‌های اساسی این پژوهش به شمار می‌رود.

۶- منابع

- [۱] ۱-Akbari Alashti, Morteza. (۲۰۱۷). *Investigating the effect of intra-organizational conflict on the performance of Payor employees (a case study in the headquarters of Khatam Al-Anbiya Air Defense Base (PBUH) Aja)*. Quarterly Journal of Military Sciences and Techniques, ۱۴(۴۵), ۱۱۹-۱۴۳. [In Persian]
- [۲] ۲- Chen , S., Ye , Y., Jia , F., & Wang , C. (۲۰۲۲). *Accounting for the role of culture in board directors' dissent*. Shihua Chen a, Yan Ye a, Fei Jia b, Chengqi Wang c, ۶۱.
- [۳] ۳- Croucher, S. M. (۲۰۲۴). *Introduction to themed issue on dissent and communication*. Review of Communication, ۲۴(۱), ۱-۳.
- [۴] ۴-Danaei Fard, Hassan, Hosseini, Seyyed Yaqoub and Sheikha, Rouzbeh. (۲۰۱۲). *Q methodology: theoretical foundations and research framework*. Tehran: Safar Publications. [In Persian]
- [۵] ۵- Danai Fard, Hassan, Hosseini, Seyyed Yaqoub and Mirzaei, Sh. (۲۰۱۲). *Preliminary research method*. Tehran: Safar Publications. [In Persian]
- [۶] ۶- Dess, G. G. (۱۹۸۷). *Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry*. Strategic management journal, ۸(۳), ۲۵۹-۲۷۷.
- [۷] ۷- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (۲۰۰۵). *An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus*. Entrepreneurship Theory and Practice, ۲۹(۳), ۲۶۷-۲۸۴.
- [۸] ۸- Garner, J. (۲۰۱۶). *Open doors and iron cages: Supervisors' responses to employee dissent*. International Journal of Business Communication, ۵۳(۱), ۲۷-۵۴.
- [۹] ۹- Garner, J. (۲۰۱۷). *An Examination of Organizational Dissent Events and Communication Channels: Perspectives of a Dissenter, Supervisors, and Coworkers*. Communication Reports, ۳۰(۱), ۲۶-۳۸.
- [۱۰] ۱۰- Garner, J. (۲۰۱۹). *Troublemaker or Problem-Solver? Perceptions of Organizational Dissenters*. Western Journal of Communication, ۸۳(۴), ۵۱۹-۵۳۵.
- [۱۱] ۱۱-Garner, J. T. (۲۰۰۹). *Strategic Dissent: Expressions of Organizational Dissent Motivated by Influence Goals*. International Journal of Strategic Communication, ۳۴-۵۱.

- [۱۲] ۱۲- Hijjawi, G. S., & Mohammad, A. (۲۰۱۹). *Impact of Organizational Ambidexterity on Organizational Conflict of Zain Telecommunication Company in Jordan*. Indian Journal of Science and Technology, ۱۲(۲۶), ۱-۱۲.
- [۱۳] ۱۳- Hosseini, Seyyed Yaqoub and Yadalahi, sh. (۲۰۱۲). *Parametric statistics and research methods*. Tehran: Safar Publications. [In Persian]
- [۱۴] ۱۴- Hambrick, D. C., Humphrey, S. E., & Gupta, A. (۲۰۱۵). *Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions*. Strategic Management Journal, ۳۶(۳), ۴۴۹-۴۶۱.
- [۱۵] ۱۵- Jalali-frad, M. and Sepharnia, R. (۲۰۱۶). *Indicators of the political culture of the Islamic Republic of Iran in the macro dimension from the elites' point of view*. Quarterly Journal of Strategic Studies of Public Policy, ۷(۲۳), ۱۳۳-۱۵۸. [In Persian]
- [۱۶] ۱۶- Kassing, J. (۲۰۱۱). *Dissent in organizations*. Malden: Polity Press.
- [۱۷] ۱۷- Kellermanns, F. W., Walter, J., Floyd, S. W., Lechner, C., & Shaw, J. C. (۲۰۱۱). *To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance*. Journal of Business Research, ۶۴(۲), ۱۲۶-۱۳۳.
- [۱۸] ۱۸- Khirandish, M., Tabrizi, A. and Khamoui, F. (۲۰۱۶). *Identifying and prioritizing the organizational factors of knowledge commercialization through Q methodology*. Entrepreneurship Development, ۱۰(۱), ۸۱-۱۰۰. [In Persian]
- [۱۹] ۱۹- Masadeh, M. A.-M. (۲۰۱۸). *Analysis of the Relationship between the Job Alienation and the Organizational Conflict in Jordanian Telecom Companies A Case Study of Jordan Telecom Group (Orange)*. Advances in Management & Applied Economics, ۸(۵), ۴۵-۶۳.
- [۲۰] ۲۰- Mehrad, A. (۲۰۱۹). *Role of Conflict Management Styles on Managers' Self-Efficiency at Iranian Schools in Tehran Province*. Journal of Social Science Research, ۱۴, ۳۳۹۰-۳۳۹۷.
- [۲۱] ۲۱- Mohd, I. H., Omar, M. K., & Asri, T. N. (۲۰۱۶). *Organizational Conflicts: The Effects on Team Effectiveness in a Malaysian Statutory Body*.
- [۲۲] ۲۲- Mitchell, R., Nicholas, S., & Boyle, B. (۲۰۰۹). *The role of openness to cognitive diversity and group processes in knowledge creation*. Small Group Research, ۴۰(۵), ۵۳۵-۵۵۴.
- [۲۳] ۲۳- Mostafizadeh, M., Sadeghi, M. and Tahmasabi, R. (۲۰۱۵). *Typology of the mindsets of employees of government organizations towards organizational training: a research based on the Q method*. Organizational Culture Management, ۱۴(۳), ۷۲۱-۷۴۴.
- [۲۴] ۲۴- Nik Raftar, T., Barzegar, A. and Shokri, R. (۲۰۱۵). *Identifying behavioral patterns of information technology users of Vali Asr Rafsanjan University: a research based on the Q method*. Organizational Culture Management, ۱۴(۲), ۴۲۹-۴۵۱.
- [۲۵] ۲۵- Pnina, S. (۲۰۰۹). *Using Q method in qualitative research*. International journal of qualitative methods, ۸(۱), ۹۳-۹۷.
- [۲۶] ۲۶- Rispens, S., Jehn, K. A., & Steinel, W. (۲۰۲۰). *Conflict Management Style Asymmetry in Short-Term Project Groups*. Small Group Research, ۱-۲۳.



- [۲۷] ۲۷- Salar, Ruhollah et al. (۲۰۱۳). *Investigating factors affecting the conflict between commanders and managers (Amin University of Law Enforcement Sciences)*. Quarterly Journal of Police Management Studies, ۹(۳), ۴۹۲-۵۰۷. [In Persian]
- [۲۸] ۲۸- Samba, C., Miller, C., & Knippenberg, D. V. (۲۰۱۸). *The Impact of Strategic Dissent on Organizational Outcomes: A Meta-Analytic Integration*. Strategic Management Journal, ۳۹(۲), ۳۷۹-۴۰۲.
- [۲۹] ۲۹- Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (۲۰۰۶). *Group decision making in hidden profile situations: dissent as a facilitator for decision quality*. Journal of personality and social psychology, ۹۱(۶), ۱۰۸۰-۱۰۹۳.
- [۳۰] ۳۰- Stephenson, W. (۱۹۵۳). *The study of behavior: Q technique and its methodology*. Chicago: University of Chicago press.
- [۳۱] ۳۱- Sultani, M. and Mohammadian, B. (۲۰۱۵). *Discourse of exploring the mental patterns of hesitant customers: application of the Q method*. Business Management, ۸(۲), ۳۳۹-۳۵۴.
- [۳۲] ۳۲- Tielen, M., Van Staa, A., Jedeloo, S., Van Exel, N. J., & Weimar, W. (۲۰۰۸). *Q-Methodology to Identify Young Adult Renal Transplant Recipients at Risk for Nonadherence*. Transplantation, ۸۵(۵), ۷۰۰-۷۰۶.
- [۳۳] ۳۳- Toytok, E. H., & çar, A. U. (۲۰۱۸). *The Effect of Administrators' Behaviors That Involves Favoritism on Organizational Opposition*. Journal of Education and Training Studies, ۶(۳), ۶۸-۷۷.
- [۳۴] ۳۴- Yeung, D. Y., Fung, H. H., & Chan, D. (۲۰۱۵). *Managing conflict at work: comparison between younger and older managerial employees*. International Journal of Conflict Management, ۲۶(۳), ۳۴۲ - ۳۶۴.
- [۳۵] ۳۵- Zaini, R., Elmes, M., Pavlov, O., & Saeed, K. (۲۰۱۷). *Organizational dissent dynamics: a conceptual framework*. Management Communication Quarterly, ۳۱(۲), ۲۵۸-۲۷۷.
- [۳۶] ۳۶- Pnina, S. (۲۰۰۹). *Using Q method in qualitative research*. International journal of qualitative methods, ۸(۱), ۹۳-۹۷.