

طراحی الگوی اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان با رویکرد نظریه داده بنیاد

زهرا شاهرودی^۱، روح‌الله سمعی^{۲*}، محمدباقر گرجی^۳

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۸

چکیده

هدف: هدف این پژوهش طراحی الگوی اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان با رویکرد نظریه داده بنیاد بود. **روش شناسی:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی از نوع اکتشافی و با رویکرد نظریه داده بنیاد بود. جامعه پژوهش خبرگان رشته‌های مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی آموزش و پرورش استان گلستان در سال تحصیلی ۱۳۹۹ بودند. حجم نمونه طبق اصل اشباع نظری ۲۰ نفر برآورد که با توجه به ملاک‌های ورود به مطالعه با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها با مصاحبه نیمه ساختار یافته جمع‌آوری و با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی مبتنی بر نظریه استراوس و کوربین (۱۹۹۸) در نرم‌افزار NVivo تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش دارای ۸۷ مفهوم و ۲۰ مقوله فرعی در ۶ مقوله اصلی شامل راهبردهای ضعیف سازمان (شرایط علی)، اصطکاک سازمانی (پدیده محوری)، فشارهای روانی در محیط کار (شرایط مداخله‌گر)، عوامل درون سازمانی (شرایط زمینه‌ای)، رفتارهای ضدشهروندی سازمانی (کنش‌ها) و تنبلی سازمانی (پیامدها) بود. راهبردهای ضعیف سازمان به‌عنوان شرایط علی شامل ساختار سازمانی معیوب، ضعف در مدیریت منابع انسانی و ضعف در مدیریت استراتژیک، اصطکاک سازمانی به‌عنوان پدیده محوری شامل بی‌خیالی کاری، وقت‌کشی کاری، نبود حس مسئولیت، حماقت عملکردی و ناهمگونی مدیریت نیروی کار، فشارهای روانی در محیط کار به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شامل تمرکز کنترل و قدرت، فشار عصبی در محیط کار و بی‌اعتمادی در سازمان، عوامل درون سازمانی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای شامل ضعف در ارزشیابی عملکرد، ناکارآمدی سیستم اداری، بی‌توجهی به پیشرفت کاری کارکنان و نابرابری مالی و مادی، رفتارهای ضدشهروندی سازمانی به‌عنوان کنش‌ها شامل رفتارهای ضد ارزشی و سیاست‌زدگی و تنبلی سازمانی به‌عنوان پیامدها شامل کاهش بهره‌وری سازمانی، ناکارآمدی مدیریت سازمان و تمایل به ترک شغل بودند. در نهایت، الگوی اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش طراحی شد.

نتیجه‌گیری: الگوی اصطکاک سازمانی پژوهش حاضر می‌تواند برای متخصصان و برنامه‌ریزان آموزش و پرورش به‌عنوان الگویی مناسب جهت کاهش اصطکاک سازمانی از طریق مقوله‌های شناسایی شده مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

واژگان کلیدی: اصطکاک سازمانی، آموزش و پرورش، نظریه داده بنیاد

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران. shahroodizahra@yahoo.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران (نویسنده مسئول). rouhallah.samiee@gmail.com

^۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران. gorjimb@gmail.com

مقدمه

اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها انکارناپذیر است و در سازمان‌های آموزشی این جایگاه نیز بالاتر می‌باشد. چون که علاوه بر اینکه عاملی در جهت رشد و توسعه دانش و فناوری هستند، فرایندی است که طی آن نیروی انسانی چرخه آینده جامعه را فراهم و آنها را به رشد و بالندگی سوق می‌دهد (Singsungnoen, Wannapiroon & Nilsook, 2021). نیروی انسانی سرمایه اصلی هر سازمانی است و بازدهی و بهره‌وری هر سازمان به رفتار و عملکرد نیروی انسانی آن سازمان وابسته است و این نیروی ضمن ایجاد مزیت رقابتی می‌تواند عامل برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر شوند (Rastogi, 2021). نیروی انسانی یکی از باارزش‌ترین منابع هر سازمانی است که در صورت توانمندی و کارایی می‌تواند سازمان را برای جامعه کارآمد، سودآور و مفید سازد (Alam, Sarkar & Chowdhury, 2019). در حوزه مدیریت منابع انسانی به نقش و اهمیت نیروی انسانی در سازمان‌ها تاکید فراوانی شده است. چون آنان زمینه را برای موفقیت و ارتقای جایگاه سازمان فراهم می‌آورند. بنابراین، سازمان‌ها باید بتوانند شرایطی را فراهم آورند که ضمن جلب رضایت کارکنان، آنها در راستای تحقق اهداف کلان سازمانی گام بردارند (Cobanoglu, Sertel & Sarkaya, 2018). نحوه عملکرد و بهره‌وری کارکنان یک سازمان از عوامل تعیین‌کننده ساختار هزینه و کارایی یک سازمان است و هر ه کارکنان بهره‌تر و دارای عملکرد بهتری باشند از یک سو هزینه سازمان پایین‌تر است و از سوی دیگر کارایی و اثربخشی سازمان بیشتری می‌باشد (Bastas & Altinay, 2019).

امروزه صاحب‌نظران معتقدند که نیروی انسانی یکی از مولفه‌های کلیدی در خلق ارزش واقعی برای سازمان‌ها هستند و لازمه رقابت واقعی سازمان‌ها و بقاء جهت ادامه حیات عملیاتی کردن اهداف و اجرای استراتژی‌های مناسب است. از آنجایی که سازمان آموزش و پرورش رسالت بسیار مهمی در تعلیم یا پرورش و تربیت یا آموزش نیروی انسانی کشور دارد، لذا بدیهی است که این سازمان خود باید مجهز به نیروی انسانی کارآمد، خلاق، نوآوری و توانمند باشد (Rahimi & Ghanati, 2015). مهم‌ترین خصیصه هر سازمان امروزی بدون شک تغییر و تحول است و در چنین شرایط محیطی پیچیده و متنوع همراه با تحولات سریع اگر نتوانیم به شکل مناسبی خود را با تغییرات وفق دهیم با خسارت‌های زیادی مواجه می‌شویم (Aviso, Chiu, 2019). نظام آموزش و پرورش نیز در نتیجه این تغییرها و تحول‌ها دچار تغییرات بنیادی شده و چالش اساسی آن در دنیای امروز برای حذف نشدن از رقابت‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی درگیر شدن و همراهی در فرایند مستمر و مداوم تغییر است تا از فرصت‌های ایجاد شده بتوان برای رفع کاستی‌ها و کمبودها و ارتقای جایگاه استفاده کرد (Ezeugbor & Victor, 2018). حیات و بقای هر نظام آموزشی تا حد زیادی به توانایی‌ها، مهارت‌ها، آگاهی‌ها، دانش‌ها و تخصص‌های متنوع منابع انسانی به‌ویژه معلمان و مربیان آن بستگی دارد و هرچه معلمان، مربیان، مدیران، معاونان و غیره این نظام آمادگی و توانمندی بیشتری داشته باشند، بدون شک سهم بیشتری در ارتقای کارایی سازمان خواهند داشت (Campbell & Derrington, 2019).

یکی از عواملی که می‌تواند بر منابع انسانی تاثیر منفی بگذارد و مانع از رشد و پیشرفت سازمان شود، اصطکاک سازمانی است که یک رفتار سازمانی منفی محسوب می‌شود (Seeberg, Baily, Khan, Ross, Wang, Shah & Wang, 2017). اصطکاک سازمانی از علم فیزیک و مبحث اصطکاک گرفته شده و نشان‌دهنده تلف شدن منابع، از بین رفتن فرصت‌ها و از دست رفتن انرژی به شکل‌های غیرمفید می‌باشد (Koch, Koch, Menon & Shenkar, 2016). اصطکاک سازمانی به معنای میزان زمانی است که شخص در محیط کار مشغول فکر کردن و نگران بودن درباره مسائلی است که ارتباطی با حیطه کاری اصلی وی ندارد (Moe & Geis, 2020). اصطکاک در فرهنگ لغت انگلیسی آکسفورد به معنای مالش و عمل خرد انجام دادن و در ویکی‌پدیا به معنای برهم زدن و برخورد یک جسم با جسم دیگر و علاوه بر آن درگیری و تضاد برخلاف عقیده و فطرت ذاتی فرد است. اصطکاک سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که استراتژی روابط کارکنان و سازمان با انگیزه کارکنان جهت انجام کار و تحقق وظایف سازگار نباشد و باعث کاهش عملکرد و بهره‌وری کارکنان شود (Yadong & Oded, 2011). در اصطکاک سازمانی هم کارکنان و هم سازمان انگیزه‌ها و تمایل‌هایی را بیان می‌کنند که با انگیزه‌ها و تمایل‌های طرف مقابل سازگار نیست و در نتیجه باعث ایجاد و افزایش تنش و اصطکاک سازمانی می‌شوند (Fitzsimmons & Stamper, 2014). منابع اصطکاک سازمانی متعدد هستند و کاهش یا از بین بردن آنها باید یک اولویت اساسی برای مدیریت سازمان

باشند و کارآمدترین حالت در سازمان زمانی اتفاق می‌افتد که کمترین میزان اصطکاک سازمانی وجود داشته باشد. چون که پدیده اصطکاک سازمانی باعث اتلاف حجم زیادی از وقت و هزینه و تنزل روابط انسانی و عملکرد سازمانی می‌شود (Fox-Rabinovich & Totten, 2019).

بررسی‌ها حاکی از آن است که هیچ پژوهشی در داخل کشور درباره اصطکاک سازمانی انجام نشده، اما پژوهش‌هایی نزدیک به آن انجام شده که در ادامه نتایج مهم‌ترین پژوهش‌ها گزارش می‌شوند. نتایج پژوهش Balavar, Sayed Ameri & Molavi (2020) نشان داد که سایش اجتماعی بر چابکی سازمانی و عدالت سازمانی تاثیر معکوس، عدالت سازمانی بر چابکی سازمانی تاثیر مستقیم و سایش اجتماعی بر چابکی سازمانی با واسطه عدالت سازمانی تاثیر غیرمستقیم داشت. Rashidi (2020) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که ۵۶/۲۴ درصد از اعضای هیأت علمی در دوره کاری خود در معرض سایش قرار داشتند، دیگر نتایج حاکی از آن بود که سایش سه بعد اجتماعی، کلامی و فیزیکی داشت و میزان سایش اجتماعی بیشتر از دو بعد دیگر بود و عوامل سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری دانشگاهی، قوانین و مقررات، تبعیض سازمانی، فرهنگ و جامعه و عوامل فردی با آن رابطه معنادار داشتند. در پژوهشی دیگر Mohtaram & Zamani (2020) گزارش کردند که از نظر معلمان فرهنگ سازمانی غالب در مدارس فرهنگ منفعل و وضعیت سایش اجتماعی از سطح کفایت مطلوب کمتر بود و در حالی که سایش اجتماعی از طریق فرهنگ سازمانی ساخت‌گرا پیش‌بینی نمی‌شود و رابطه معناداری نداشت، اما فرهنگ سازمانی منفعل و تهاجمی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار سایش اجتماعی بود. علاوه بر آن، نتایج پژوهش Savu, Popa & Cotet (2017) حاکی از آن بود که عواملی مانند جهت‌گیری طولانی‌مدت، فردگرایی، اجتناب از عدم اطمینان، عدم توجه به پیچیدگی گروه‌های مجازی، ابهام نسبت به وظیفه و مسئولیت، رهبری، عدم اعتماد و عدم ارتباط موثر باعث ایجاد و افزایش اصطکاک سازمانی می‌شوند.

Nazari, Bakhit & Eydi (2017) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که سایش اجتماعی بر درگیری شغلی و عملکرد سازمانی اثر منفی و معنادار داشت، در پژوهشی دیگر Fitzsimmons & Stamper (2014) گزارش کردند که فرهنگ جامعه با واسطه انگیزه‌های کار و استراتژی رابطه کارکنان و سازمان بر اصطکاک سازمانی تاثیر می‌گذارد و سازمان‌هایی که به‌طور موثر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی خود را با فرهنگ اجتماعی که در آن فعالیت می‌کنند، سازگار می‌نمایند کمتر از سازمان‌های دیگر دچار اصطکاک سازمانی می‌شوند. همچنین، نتایج پژوهش Luo & Shenkar (2011) نشان داد زمانی که سازمان‌ها در تعامل باشند، فاصله فرهنگی باعث درگیری و اصطکاک نمی‌شود و اصطکاک را می‌توان از طریق مجموعه‌ای از سازوکارهای مدیریتی و تسهیل‌کننده کاهش داد. Khaefollahi & Alipour Darvishi (2010) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عدم رضایتمندی، عدم بهزیستی و تمایل به ترک شغل با سایش اجتماعی رابطه مثبت و آموزش و وضوح شرح شغل و ادراک عدالت (مراوده‌ای و رویه‌ای) با سایش اجتماعی رابطه منفی داشت.

اصطکاک سازمانی اثر تجمعی تعامل‌های داخلی بی‌نیاز، جلسات غیرمولد و غیرضروری و ارتباطات الکترونیکی غیرضروری است که از مصادیق آن می‌توان به ایمیل‌ها و ارتباط‌های بی‌مورد، مستندسازی بیش از حد، بهانه‌گیری، احتکار اطلاعات و برنامه‌های پنهان اشاره کرد که بیشتر ناشی از اعتمادبه‌نفس اندک و عدم شفافیت و اولویت‌بندی هدف‌ها سازمان می‌باشد (Savu & al, 2017). برای موفقیت هر سازمانی باید اجزاء و عناصر تشکیل‌دهنده آن با اهداف و مسیر سازمان در یک راستا قرار گیرند و در صورتی که بین اجزای مختلف سازمان و اهداف فردی و سازمانی همسویی وجود نداشته باشد، اصطکاک سازمانی ایجاد و سازمان در تحقق اهداف خود با چالش‌ها و موانع زیادی روبرو می‌شود. بنابراین، اصطکاک سازمانی پیامدهای منفی زیادی دارد که باعث افت عملکرد، بهره‌وری و اثربخشی سازمان می‌شود و به همین خاطر ضروری است که عوامل موثر بر آن در سازمان‌های مختلف از جمله سازمان آموزش و پرورش بررسی و برای آن الگویی طراحی شود. یکی از خلأهای موجود عدم توجه پژوهش‌های قبلی به مساله اصطکاک سازمانی با توجه به نقش منفی آن بر عملکرد و اثربخشی سازمان است که امید است با انجام این پژوهش برای آن الگویی طراحی و مسئولان و برنامه‌ریزان نظام آموزشی به‌ویژه آموزش و پرورش از آن بهره‌برداری کرده و گام‌های در جهت کاهش اصطکاک سازمانی بردارند. نکته حائز اهمیت دیگر اینکه سازمان آموزش و پرورش به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان دولتی با بیشترین نیروی انسانی امر مهم و ضروری تعلیم و تربیت را برعهده دارد و این ارگان زمینه پیشرفت و ترقی جامعه را فراهم و توجه به بهره‌وری نیروی انسانی آن همواره یکی از چالش‌های مدیران این سازمان بوده و برای این

منظور توجه به اصطکاک سازمانی ضروری می‌باشد. علاوه بر موارد بالا باید ذکر شود که در داخل کشور هیچ پژوهشی به پدیده اصطکاک سازمانی نپرداخته و انجام این پژوهش می‌تواند نقطه عطف و شروعی برای محققان آینده جهت تحقیق درباره آن باشد. در نتیجه، هدف این پژوهش طراحی الگوی اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان با رویکرد نظریه داده‌بنیاد بود.

روش‌شناسی

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی از نوع اکتشافی و با رویکرد نظریه داده‌بنیاد بود. جامعه پژوهش خبرگان رشته‌های مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی آموزش و پرورش استان گلستان در سال تحصیلی ۱۳۹۹ بودند. حجم نمونه طبق اصل اشباع نظری ۲۰ نفر برآورد که با توجه به ملاک‌های ورود به مطالعه با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. ملاک‌های ورود به مطالعه شامل داشتن مدرک دکتری با حداقل پنج سال سابقه کاری، داشتن مدرک کارشناسی ارشد با حداقل پانزده سال سابقه کار، داشتن تجربه و تخصص، تمایل جهت شرکت در پژوهش، رضایت جهت شرکت در پژوهش، تحصیل در یکی از رشته‌های رشته‌های مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی و داشتن کتاب، مقاله و یا سایر فعالیت‌های پژوهشی و ملاک‌های خروج از مطالعه شامل اعلام انصراف از ادامه همکاری یا حاضر نشدن در زمان و مکان تعیین شده جهت مصاحبه بودند. در این پژوهش برای نمونه‌گیری ابتدا تعداد دو نفر پس از بررسی ملاک‌های ورود به مطالعه با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و از آنان خواسته شد تا سایر خبرگان را به پژوهشگر اول معرفی نمایند و وی پس از بررسی ملاک‌های ورود به مطالعه تعدادی از آنها را انتخاب کرد تا حجم نمونه به حد نصاب برسد. بنابراین، تعداد ۲۰ نفر با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند (۲ نفر) و گلوله‌برفی (۱۸ نفر) به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

روند اجرای پژوهش به این صورت بود که ابتدا ملاک‌هایی جهت انتخاب نمونه‌ها تعیین، سوال‌های مصاحبه تهیه و پس از اعمال نظر خبرگان دانشگاه و گرفتن تایید نهایی آنها اقدام به نمونه‌گیری شد. برای نمونه‌های اهمیت و ضرورت پژوهش و رعایت نکات اخلاقی (مثل رازداری، حفظ حریم نمونه‌ها و غیره) بیان و از آنها خواسته شد تا رضایت خود را جهت شرکت در پژوهش اعلام نمایند. سپس درباره مکان و زمان مصاحبه با آنها هماهنگی و خاطرنشان گشت که علاوه بر یادداشت‌برداری از مصاحبه‌ها و ثبت نکات کلیدی، همه مصاحبه‌ها برای از دست نرفتن اطلاعات ضبط می‌شود. پیش از انجام مصاحبه‌ها برای مصاحبه‌شوندگان خلاصه‌ای درباره پیشینه پژوهش به همراه اهداف و سوال‌ها پژوهش جهت مطالعه و آمادگی بیشتر از طریق ایمیل ارسال شد. در مکان و زمان تعیین شده پژوهشگر و خبرگان نمونه‌گیری شده حاضر شدند و مصاحبه‌ها انجام شد. لازم به ذکر است که مجدد به مصاحبه‌شوندگان گفته شد که نکات اخلاقی رعایت خواهد شد و مصاحبه‌ها نیز ضبط می‌شوند. پس از اتمام مصاحبه‌ها از مصاحبه‌شوندگان تقدیر و تشکر شد.

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده شد که سوال‌های مصاحبه توسط چند نفر از خبرگان دانشگاهی پس از اصلاح مورد تایید قرار گرفت. به‌طور میانگین مدت هر مصاحبه حدود ۴۰ الی ۵۰ دقیقه بود و در هنگام مصاحبه علاوه بر یادداشت‌برداری، صدای مصاحبه‌شوندگان که قبلاً با آنها هماهنگ شده بود، ضبط شد. برای تعیین روایی مصاحبه‌ها توسط خبرگان تایید و پایایی آن از طریق ضریب توافق بین دو کدگذار ۰/۷۹ برآورد که حاکی از مطلوبیت آن بود.

در نهایت داده‌ها با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی مبتنی بر نظریه استراوس و کوربین (۱۹۹۸) در نرم‌افزار NVivo تحلیل شدند. در کدگذاری باز وقایع، اقدامات و تعاملات با یکدیگر برای بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه می‌شوند و برچسب مفاهیم به خود می‌گیرند. ضمناً وقایع، کنش‌ها و تعاملاتی که از نظر مفهومی شبیه هم باشند با هم جهت تشکیل مقوله‌های فرعی و اصلی گروه‌بندی می‌شوند. در کدگذاری محوری بین مقولات تولیدشده در مرحله کدگذاری باز رابطه برقرار می‌شود که این فرایند بر اساس یک الگو و سرمشق جامع و کلی مرسوم به پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا تئوری فرایند اجتماعی مورد مطالعه را راحت‌تر توسعه دهد. اساس فرایند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به‌عنوان مقوله اصلی و سپس سایر مقولات به‌عنوان مقولات فرعی است. کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری که روابط مقدماتی را به‌عنوان سازه‌ها و اصول تئوری در اختیار می‌گذارند به تولید تئوری

پرداخته و به این ترتیب مقوله محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت روشن می‌کند.

یافته‌ها

در این پژوهش با ۲۰ نفر از خبرگان در محدوده سنی ۳۹ الی ۵۶ سال با میانگین سنی ۴۷/۹۵ سال مصاحبه شد که اطلاعات جمعیت‌شناختی آنها شامل جنسیت، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سمت و سابقه کار آنها در جدول ۱ گزارش شد. جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان بر اساس جنسیت، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سمت و سابقه کار آنها

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
جنسیت	مرد	۱۶	۸۰٪	۸۰٪
	زن	۴	۲۰٪	۱۰۰٪
مدرک تحصیلی	کارشناسی ارشد	۳	۱۵٪	۱۵٪
	دکتری	۱۷	۸۵٪	۱۰۰٪
رشته تحصیلی	مدیریت آموزشی	۱۱	۵۵٪	۵۵٪
	مدیریت منابع انسانی	۳	۱۵٪	۷۰٪
	رفتار سازمانی	۶	۳۰٪	۱۰۰٪
سمت	هیأت علمی	۱۱	۵۵٪	۵۵٪
	مدیران آموزش و پرورش	۹	۴۵٪	۱۰۰٪
سابقه کار	سال ۱۱-۱۵	۵	۲۵٪	۲۵٪
	سال ۱۶-۲۰	۴	۲۰٪	۴۵٪
	سال ۲۱-۲۵	۵	۲۵٪	۷۰٪
	بالاتر از ۲۵ سال	۶	۳۰٪	۱۰۰٪

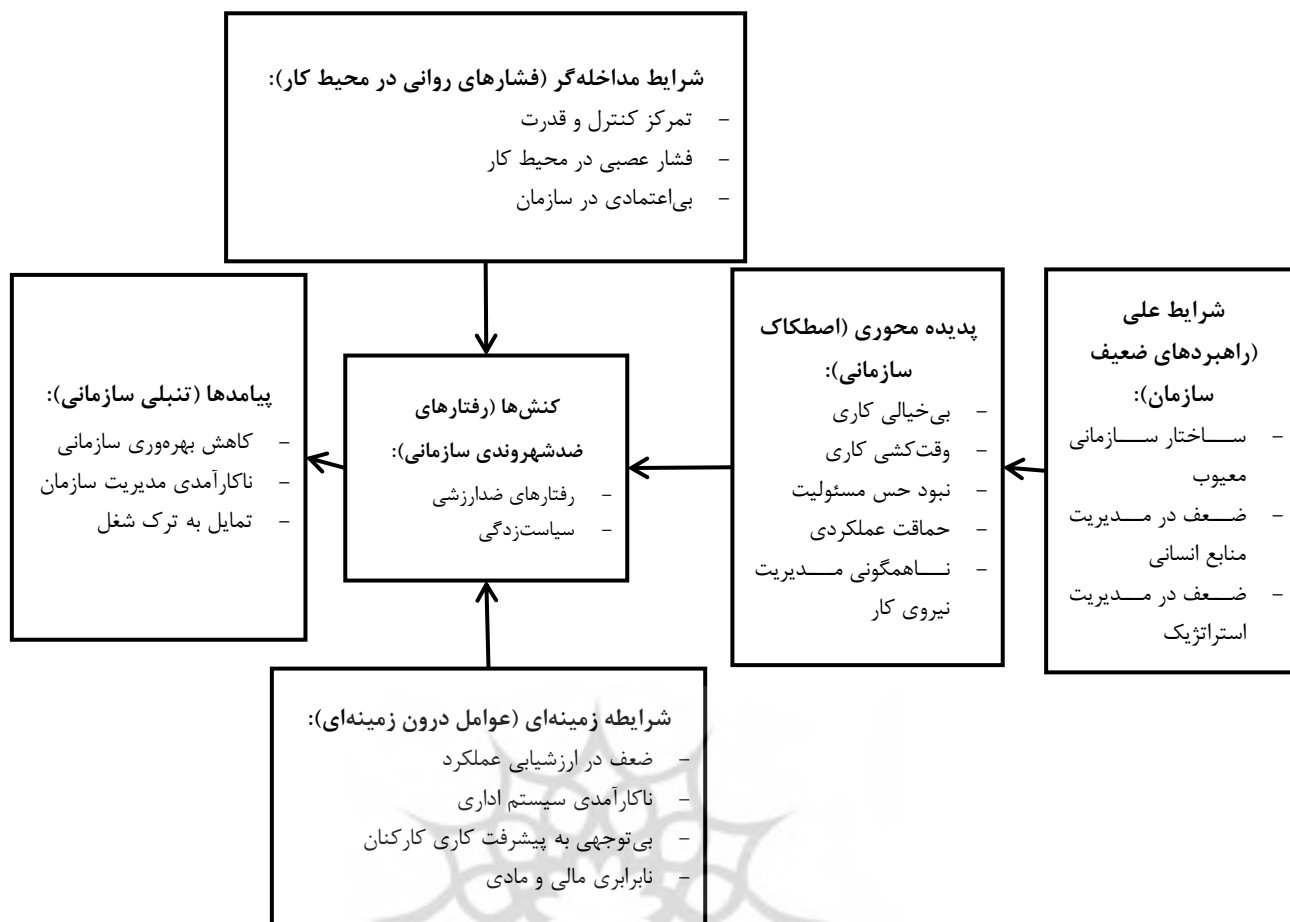
همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، بیشتر مصاحبه‌شوندگان مرد (۱۶ نفر) و دارای مدرک دکتری (۱۷ نفر)، رشته مدیریت آموزشی (۱۱ نفر)، سمت هیأت علمی (۱۱ نفر) و سابقه کار بالاتر از ۲۵ سال (۶ نفر) بودند. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی مبتنی بر نظریه استراوس و کوربین (۱۹۹۸) برای شناسایی مفاهیم و مقوله‌های اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان در جدول ۲ گزارش شد.

جدول ۲. نتایج کدگذاری برای شناسایی مفاهیم و مقوله‌های اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان

طبقات	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
شرایط علی	راهبردهای ضعیف سازمان	ساختار سازمانی معیوب	۱. عدم استفاده از شیوه‌های نوین مدیریتی، ۲. سیاست‌زدگی، ۳. عدم خط‌مشی‌گذاری، ۴. نیاز به تغییرهای ریشه‌ای، ۵. تغییر خط‌مشی با تغییر در کادر، ۶. فقدان تخصص مدیریتی، ۷. بی‌ثباتی و کندی رویه‌های سازمانی، ۸. رویکردهای ضعیف مدیریتی، ۹. رفتارهای سلیقه‌ای و ۱۰. عملکرد نامناسب مدیران
ضعف در مدیریت منابع انسانی			۱. بدفهمی نقش، وظایف و جایگاه سازمانی، ۲. فقدان مسیر شغلی، ۳. گردش شغلی زیاد، ۴. شدت تغییر در وظایف، ۵. تصدی پست‌ها به‌صورت جناحی و ۶. تغییر سیاست‌ها و مأموریت‌ها
ضعف در مدیریت استراتژیک			۱. تصورات مبهم از اهداف سازمانی، ۲. فقدان مشارکت جمعی در تعیین اهداف، ۳. درک نادرست برنامه‌ها، ۴. بی‌توجهی به اهداف سازمان، ۵. ناسازگاری در اهداف و برنامه‌ها، ۶. کندی دستیابی به اهداف، ۷. عدم وضوح چشم‌انداز در تدوین دستورالعمل‌ها و ۸. عدم توجه به ارزش‌های فردی و سازمانی
پدیده محوری	اصطکاک سازمانی	بی‌خیالی کاری	۱. کار را برای سازمان انجام ندادن، ۲. عدم دلسوزی نسبت به کار و ۳. تعلل در انجام وظایف شغلی
		وقت‌کشی کاری	۱. وقت‌کشی در انجام وظایف و ۲. بی‌رغبتی در انجام سریع کار
		نبود حس مسئولیت	۱. ایجاد پروسه‌های طولانی برای انجام کار و ۲. اختلاف انتزاعی بین اشخاص خاص

حماقت عملکردی	۱. عدم انعطاف‌پذیری و درک نسبت به موقعیت سازمان و ۲. داشتن قدرت نامتقارن و موقعیت سلسله‌مراتبی		
ناهمگونی مدیریت نیروی کار	۱. از هم گسستگی اتحاد و انسجام کارکنان، ۲. ائتلاف انرژی و منابع انسانی، ۳. اهمال در همکاری بین نیروها، ۴. عدم مدیریت نیازهای کارکنان و ۵. عدم شناخت روحیات و شخصیت کارکنان		
شرایط مداخله‌گر	فشارهای روانی	تمرکز کنترل و قدرت	۱. برداشت نادرست از قوانین سازمانی، ۲. عدم احترام به قانون و میزان اجرا، ۳. ارتباطات مخرب در سازمان، ۴. ارتباطات نادرست فردی و سازمانی و ۵. ارتباطات فامیلی در سازمان
	فشار عصبی در محیط کار		۱. عدم انضباط کاری، ۲. ناتوانی در حل مسائل کارکنان، ۳. فشار روانی و عدم آرامش روانی و ۴. نیازهای واکنشی و حسی
	بی‌اعتمادی در سازمان		۱. بی‌اعتمادی به افراد و سازمان، ۲. عدم همراهی فرد با تغییرات سازمانی، ۳. هدر رفتن سرمایه‌های سازمان و ۴. بی‌تفاوتی شغلی
شرایط زمینه‌ای	عوامل درون‌سازمانی	ضعف در ارزشیابی عملکرد	۱. عملکرد ضعیف سازمانی، ۲. عدم اطلاع کارکنان از ارزیابی عملکرد، ۳. عدم کنترل رفتارهای کارکنان، ۴. تعارض وظایف فردی و سازمانی، ۵. بروز تبعیض بین فردی و سازمانی و ۶. روحیات ضعیف افراد
	ناکارآمدی سیستم اداری		۱. احساس بی‌هویتی سازمانی، ۲. فقدان احساس تعلق به سازمان، ۳. عدم احترام به حریم شخصی، ۴. احساس افتخار به خود، ۵. انتخاب افراد ناشایسته برای پست‌های کلیدی و ۶. عدم شایسته‌سالاری یا انتخاب غلط
	بی‌توجهی به پیشرفت کاری کارکنان		۱. مشوق‌های بی‌دلیل، ۲. عدم توجه به نیازها و ویژگی‌های کارکنان، ۳. تردید و تشویق اذهان، ۴. وجود دلسردی در بین کارکنان، ۵. افسردگی، ۶. فشار روانی محیطی و ۷. رفتارهای چکشی مدیران ارشد
	نابرابری مالی و مادی		۱. پذیرش فرد ناسالم و چاپلوس در سازمان، ۲. کوتاه آمدن مدیریت در برابر زیاده‌خواهی ناحق برخی کارکنان و ۳. بی‌عدالتی سازمانی
کنش‌ها	رفتارهای ضدشهروندی سازمانی	رفتارهای ضدارزشی	۱. تشویق ذهنی، ۲. غفلت و بی‌حوصلگی کاری، ۳. چالش‌ها و مشکلات با کارکنان و ۴. کینه داشتن نسبت به هم
	سیاست‌زدگی		۱. سیاسی کاری در عزل و نصب و ۲. برخورد غلط با تغییرات سیاسی
پیامدها	تنبلی سازمانی	کاهش بهره‌وری سازمانی	۱. کاهش سلامت سازمانی، ۲. کاهش بهره‌وری سازمانی و ۳. کاهش عملکرد فردی
	ناکارآمدی مدیریت سازمان		۱. عدم آشنایی تخصصی با اصول مدیریت و ۲. نارضایتی از سیستم
	تمایل به ترک شغل		۱. ترک شغل، ۲. غیبت و ۳. عدم امنیت شغلی

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مفاهیم و مقوله‌های اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش دارای ۸۷ مفهوم و ۲۰ مقوله فرعی در ۶ مقوله اصلی شامل راهبردهای ضعیف سازمان (شرایط علی)، اصطکاک سازمانی (پدیده محوری)، فشارهای روانی در محیط کار (شرایط مداخله‌گر)، عوامل درون‌سازمانی (شرایط زمینه‌ای)، رفتارهای ضدشهروندی سازمانی (کنش‌ها) و تنبلی سازمانی (پیامدها) بود. راهبردهای ضعیف سازمان به‌عنوان شرایط علی شامل ساختار سازمانی معیوب، ضعف در مدیریت منابع انسانی و ضعف در مدیریت استراتژیک، اصطکاک سازمانی به‌عنوان پدیده محوری شامل بی‌خیالی کاری، وقت‌کشی کاری، نبود حس مسئولیت، حماقت عملکردی و ناهمگونی مدیریت نیروی کار، فشارهای روانی در محیط کار به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شامل تمرکز کنترل و قدرت، فشار عصبی در محیط کار و بی‌اعتمادی در سازمان، عوامل درون‌سازمانی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای شامل ضعف در ارزشیابی عملکرد، ناکارآمدی سیستم اداری، بی‌توجهی به پیشرفت کاری کارکنان و نابرابری مالی و مادی، رفتارهای ضدشهروندی سازمانی به‌عنوان کنش‌ها شامل رفتارهای ضدارزشی و سیاست‌زدگی و تنبلی سازمانی به‌عنوان پیامدها شامل کاهش بهره‌وری سازمانی، ناکارآمدی مدیریت سازمان و تمایل به ترک شغل بودند. با توجه مفاهیم و مقوله‌های شناسایی‌شده، الگوی پارادایمی اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان با رویکرد نظریه داده‌بنیاد در شکل ۱ گزارش شد.



شکل ۱. الگوی پارادایمی اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان

بحث و نتیجه‌گیری

اصطکاک سازمانی تاثیر منفی زیادی بر عملکرد، اثربخشی و بهره‌وری سازمانی دارد و به همین خاطر باید عوامل موثر بر آن را شناسایی و برای آن الگویی جهت کاهش اصطکاک سازمانی و ارتقای عملکرد، اثربخشی و بهره‌وری سازمانی طراحی کرد. در نتیجه، هدف این پژوهش طراحی الگوی اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان با رویکرد نظریه داده‌بنیاد بود. نتایج و یافته‌های این پژوهش نشان داد که اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش دارای ۸۷ مفهوم و ۲۰ مقوله فرعی در ۶ مقوله اصلی بود؛ به طوری که راهبردهای ضعیف سازمان به عنوان شرایط علی شامل ساختار سازمانی معیوب، ضعف در مدیریت منابع انسانی و ضعف در مدیریت استراتژیک، اصطکاک سازمانی به عنوان پدیده محوری شامل بی‌خیالی کاری، وقت‌کشی کاری، نبود حس مسئولیت، حماقت عملکردی و ناهمگونی مدیریت نیروی کار، فشارهای روانی در محیط کار به عنوان شرایط مداخله‌گر شامل تمرکز کنترل و قدرت، فشار عصبی در محیط کار و بی‌اعتمادی در سازمان، عوامل درون سازمانی به عنوان شرایط زمینه‌ای شامل ضعف در ارزشیابی عملکرد، ناکارآمدی سیستم اداری، بی‌توجهی به پیشرفت کاری کارکنان و نابرابری مالی و مادی، رفتارهای ضدشهروندی سازمانی به عنوان راهبردها شامل رفتارهای ضدارزشی و سیاست‌زدگی و تنبلی سازمانی به عنوان پیامدها شامل کاهش بهره‌وری سازمانی، ناکارآمدی مدیریت سازمان و تمایل به ترک شغل بودند. با اینکه پژوهشی در داخل کشور درباره اصطکاک سازمانی و در خارج کشور درباره الگوی اصطکاک سازمانی یافت نشد، اما نتایج و یافته‌های این پژوهش از جهاتی با نتایج و یافته‌های پژوهش‌های Balavar و همکاران (2020)، Rashidi (2020)، Mohtaram & Zamani (2020)، Savu و همکاران (2017)، Nazari و همکاران (2017)، Fitzsimmons & Stamper (2014)، Luo (2020) & Shenkar (2011) و Khaefollahi & Alipour Darvishi (2010) همسو بودند.

در این پژوهش شرایط علی، راهبردهای ضعیف سازمان نام گرفت که شامل ساختار سازمانی معیوب، ضعف در مدیریت منابع انسانی و ضعف در مدیریت استراتژیک بود. ساختار سازمانی ضعیف، نامناسب و ناسالم، ضعف در مدیریت استراتژیک و مدیریت نامناسب منابع انسانی باعث افزایش شکایات‌ها و گلایه‌های درون سازمانی درباره جایگاه نامناسب هر یک از افراد و انتخاب نامناسب مدیران در رده‌های پایین مثل مدارس تا رده‌ها بالا می‌شود. علاوه بر آن، راهبردهای ضعیف سازمانی باعث انتصاب مدیران و معاونان رده‌های پایین و بالا بدون توجه به اصول علمی و اخلاقی و انجام رفتارها به صورت سلیقه‌ای می‌شود که همه این موارد می‌توانند نقش موثری در افزایش اصطکاک سازمانی داشته باشند. همچنین، هرچقدر سازمان از لحاظ ساختاری بزرگ‌تر و معیوب‌تر و از لحاظ مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک ضعیف‌تر باشد، احتمال تعارض و تنش در آن بیشتری می‌شود. متأسفانه سازمان آموزش و پرورش بزرگ‌ترین سازمان دولتی است که از لحاظ ساختاری و مدیریت منابع انسانی و استراتژیک دارای مشکلاتی است و این عوامل باعث افزایش اصطکاک سازمانی در آن می‌شوند.

در پژوهش حاضر پدیده محوری، اصطکاک سازمانی نامیده شد که شامل بی‌خیالی کاری، وقت‌کشی کاری، نبود حس مسئولیت، حماقت عملکردی و ناهمگونی مدیریت نیروی کار بود. اصطکاک سازمانی در سازمان آموزش و پرورش که مسئول مستقیم تعلیم و تربیت نسل آینده کشور است و باید در دانش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های افراد تغییر و تحول ایجاد کند باعث ایجاد کاستی‌ها و نقص‌هایی در آنها می‌شود و زمینه‌های فروپاشی سازمانی را فراهم خواهد کرد. هر چند این امر در بدینانه‌ترین حالت رخ خواهد داد، اما اگر اصطکاک سازمانی در سازمان آموزش و پرورش و به‌ویژه استان گلستان جدی گرفته نشود، وقوع چنین پیامدهای دور از انتظار نیست که این امر که با علائم و نشانه‌هایی مانند شکایت در رسانه‌های اجتماعی، هدر رفتن وقت ارباب‌رجوع و سازمان، عدم هماهنگی بین سازمان‌ها و افت اثربخشی سازمان مشخص می‌شود از طریق مقوله‌هایی مانند بی‌خیالی کاری، وقت‌کشی کاری، نبود حس مسئولیت، حماقت عملکردی و ناهمگونی مدیریت نیروی کار اتفاق خواهد افتاد.

در این پژوهش شرایط مداخله‌گر، فشارهای روانی در محیط کار نام گرفت که شامل تمرکز کنترل و قدرت، فشار عصبی در محیط کار و بی‌اعتمادی در سازمان بود. فشارهای روانی در محیط کار نقش مهمی در کاهش عملکرد سازمان و افزایش اصطکاک سازمانی دارد. فشارها و تنش‌های باعث ایجاد اختلال‌ها و اشکالات زیادی در تفکر و تمرکز افراد می‌شود که این امر از طریق کاهش سرعت کاری، دقت کاری و تأخیر کاری باعث افت کارکرد بهینه کارکنان و سازمان می‌شود. فشارهای روانی در محیط کار از طریق تمرکز کنترل و قدرت در دست عده‌ای خاص و محدود از پرسنل سازمان، فشار عصبی و روانی در محیط سازمان و عدم آرامش روانی و بی‌اعتمادی سازمانی و هدر رفتن سرمایه‌های سازمانی ناشی از آن اتفاق می‌افتد و باعث افزایش اصطکاک سازمانی می‌شوند.

در پژوهش حاضر شرایط زمینه‌ای، عوامل درون‌سازمانی نامیده شد که شامل ضعف در ارزشیابی عملکرد، ناکارآمدی سیستم اداری، بی‌توجهی به پیشرفت کاری کارکنان و نابرابری مالی و مادی بود. ادراک در سازمان، برداشت فرد در رابطه با موضوعات انسانی و سازمانی را دربرمی‌گیرد و قضاوت‌های کارکنان از عوامل درون‌سازمانی که در یک فرایند پیچیده قابل درک است می‌تواند باعث افزایش و یا کاهش اصطکاک سازمانی شود و هر چقدر سازمانی از لحاظ ارزشیابی عملکرد ضعیف عمل نماید، سیستم اداری‌اش ناکارآمد باشد، به پیشرفت کاری و ارتقای جایگاه کارکنان بی‌توجهی کند و در آن نابرابری مادی و مالی حاکم باشد، می‌توان انتظار داشت که اصطکاک سازمانی در آن زیاد باشد و در مقابل هر چقدر سازمانی از لحاظ ارزشیابی عملکرد قوی عمل نماید، سیستم اداری‌اش کارآمد باشد، به دنبال پیشرفت کاری و ارتقای جایگاه کارکنان توجه و مسیر را برای آنان روشن و هموار نماید و در آن برابری مادی و مالی حاکم باشد، می‌توان انتظار داشت که اصطکاک سازمانی در آن کم باشد.

در این پژوهش کنش‌ها، رفتارهای ضدشهروندی سازمانی نام گرفت که شامل رفتارهای ضد ارزشی و سیاست‌زدگی بود. رفتارهای ضدشهروندی سازمانی به منزله نوعی بدرفتاری کارکنان است که از بازده کار می‌کاهد و پرخاشگری، رفتار ضد اجتماعی، رفتار غیرمولد و ناکارآمد، بزهکاری، انتقام‌جویی، کینه‌توزی و انحراف در توصیف آن بکار رفته و می‌تواند زنگ خطری جدی برای آموزش و پرورش به صورت عام و برای آموزش و پرورش استان گلستان به صورت خاص باشد. سیاست‌زدگی عامل موثر دیگر است که نشان می‌دهد تغییرات سیاسی تمام ارکان تصمیم‌گیری از بالا به پایین را بدون انطباق با هیچ‌یک از اصول علمی و تخصصی تغییر می‌دهد و کارکنان را با چرخشی وسیع روبرو می‌سازد. رفتارهای ضد ارزشی و سیاست‌زدگی باعث افزایش رفتارهای ضدشهروندی سازمانی می‌شوند که این عوامل از طریق کاهش انگیزه کارکنان و ازدیاد اهمال کاری باعث افزایش اصطکاک

سازمانی می‌شوند که کاهش آنها یعنی کاهش رفتارهای ضدشهروندی سازمانی و ابعاد آن شامل رفتارهای ضدارزشی و سیاست‌زدگی برای کاهش اصطکاک سازمانی ضروری است.

در پژوهش حاضر پیامدها، تنبلی سازمانی نامیده شد که شامل کاهش بهره‌وری سازمانی، ناکارآمدی مدیریت سازمان و تمایل به ترک شغل بود. کارکنانی که در نتیجه اصطکاک سازمانی دچار تنبلی شدند، خود را ملزم به پیگیری اهداف سازمانی نمی‌بینند، مدیران و مسئولان خود را به‌عنوان افرادی کارآمد ارزیابی نمی‌کنند و در اولین فرصتی که موقعیت کاری مناسب‌تری را متصور شوند سازمان فعلی خود را با کوله‌باری از دانش‌ها، مهارت‌ها و تجربه‌ها رها می‌کنند و افرادی که امکان تغییر شغل را نداشته باشند در انجام کارها اهمال کار هستند و دائماً و به بهانه‌های مختلف کارها را به تأخیر می‌اندازند که هر دو گروه یعنی چه آنهایی که تمایل به ترک شغل دارند و چه آنهایی که چنین تصویری را برای خود غیرممکن می‌پندارند موجب کاهش بهره‌وری سازمان خود می‌شوند.

انجام این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بود که مهم‌ترین آن جدید و نو بودن آن بود که برای تفسیر نتایج پژوهش حاضر و مقایسه نتایج آن با نتایج سایر پژوهش‌ها کاستی‌هایی وجود داشت. چون در داخل کشور هیچ پژوهشی درباره اصطکاک سازمانی و در خارج کشور هیچ الگویی برای آن یافت نشد. مطالعه حاضر، پژوهشی کیفی بود و این نوع پژوهش‌ها معمولاً زمان‌بر هستند و تلاش برای متقاعد کردن نمونه‌ها جهت شرکت در پژوهش و انجام مصاحبه دشوار است. به‌عنوان آخرین محدودیت می‌توان به تعداد اندک خبرگان در زمینه اصطکاک سازمانی اشاره کرد که برای کاهش این محدودیت، قبل از مصاحبه مطالبی درباره اصطکاک سازمانی و پژوهش‌های خارجی انجام‌شده در این زمینه در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. بنابراین، انجام پژوهش‌های بیشتر درباره اصطکاک سازمانی در سازمان‌های آموزشی و حتی غیرآموزشی و مقایسه نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر ضروری است. پیشنهاد پژوهشی دیگر اینکه با توجه به پیچیدگی‌های رفتار انسانی و تاثیرگذاری عوامل متعدد در بروز آنها هر یک از پیامدهای شناسایی‌شده الگوی حاضر به‌عنوان یک کار پژوهشی در راستای استخراج الگوی کاربردی مورد بررسی و واکاوی قرار گیرد.

نتایج پژوهش حاضر و به‌ویژه الگوی اصطکاک سازمانی نشان‌دهنده پیچیدگی و گستردگی موضوع اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان به‌طور خاص و کل کشور به‌طور عام است. الگوی پیشنهادی صریحاً نسبت به عواقب فاجعه‌بار عدم مدیریت صحیح اصطکاک‌های سازمانی هشدار می‌دهد و به مدیران و سیاست‌گذاران آموزش و پرورش کمک می‌کند تا با شناخت عوامل موثر بر بروز پدیده اصطکاک سازمانی نسبت به جلوگیری یا رفع این رفتار منفی اقدام مناسب نمایند. پیشنهادی کاربردی دیگر اینکه نظام ارزشیابی و نظارت می‌تواند با ارزشیابی مناسب و به دور از افراط و تفریط باعث کاهش اصطکاک سازمانی شود. نتایج این ارزشیابی و نظارت نیز به کارکنان اطلاع‌رسانی و در راستای تحقق عدالت سازمانی باید ارزشیابی دوطرفه یعنی مدیران از زیردستان و زیردستان از مدیران انجام شود. همچنین، توجه به شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری باید توسط سازمان آموزش و پرورش جهت قرارگرفتن در پست‌های مدیریتی و کلیدی مورد توجه ویژه قرار گیرد و برای این منظور توجه به معیارهای منطقی، علمی و اخلاقی ضروری است. نکته حائز اهمیت دیگر آموزش مستمر نیروی انسانی به‌ویژه در زمینه‌های آموزش روش‌های جدید مدیریت، استقبال از ایده‌های جدید، شیوه‌های کاهش تنبیه و تقویت رضایت‌مندی کارکنان، آموزش تقسیم قدرت یا تفویض اختیار و غیره می‌باشد که می‌تواند از طریق تقویت سازمان و افزایش توانایی فکری کارکنان سازمان آموزش و پرورش نقش مهمی در کاهش اصطکاک سازمانی در این سازمان داشته باشد. علاوه بر آن، مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی بر اساس سطح مسئولیت آنها یکی دیگر از روش‌ها کنترل و از بین بردن اصطکاک سازمانی است که موجب اجتناب و کاهش کارگریزی و افزایش تحرک همه کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمانی می‌شود. آخرین پیشنهاد توجه به شغل و اهمیت دادن به آن از طریق ارتقای وضعیت و جایگاه اجتماعی، اقتصادی، معنوی و سیاسی شغلی بدون توجه به سایر مشاغل است که این امر باید توسط مسئولان و مدیران سازمان آموزش و پرورش مورد توجه قرار گیرد. زیرا همه مشاغل در جایگاه خود مهم و برای ادامه کار سازمان رسیدن به اهداف عالی سازمان لازم و ضروری هستند. اگر به هر شغل به‌عنوان یک کار مهم و مورد نیاز در سازمان توجه شود، هیچ‌گاه مقایسه بین مشاغل صورت نخواهد گرفت و مشخص کردن مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین شغل پیش نمی‌آید که در این صورت هیچ‌کس احساس حقارت نمی‌کند و کارکنان از کاری که انجام می‌دهند رضایت دارند و از آن خشنود می‌باشند.

References

- Alam F, Sarkar R, Chowdhury H. (2019). Nuclear power plants in emerging economies and human resource development: A review. *Energy Procedia*, 160: 3-10.
- Aviso KB, Chiu ASF, Demererio FPA, et all. (2019). Optimal human resource planning with P-graph for universities undergoing transition. *Journal of Cleaner Production*, 224: 811-822.
- Balavar M, Seyed Ameri MH, Molavi M. (2020). The effect of social undermining on organizational agility with the middle role of organizational justice among physical education teachers in west Azarbaijan province. *Contemporary Studies on Sport Management*, 10(19): 37-49.
- Bastas M, Altinay Z. (2019). Employment for disability: Human resources management in higher education for quality. *International Journal of Disability, Development and Education*, 66(6): 610-615.
- Campbell JW, Derrington ML. (2019). Principals' perceptions of teacher evaluation reform from structural and human resource perspectives. *Journal of Educational Supervision*, 2(1): 58-77.
- Cobanoglu F, Sertel G, Sarkaya SS. (2018). Human resource management practices in Turkish education system (Denizli Case). *European Journal of Educational Research*, 7(4): 833-847.
- Ezeugbor CO, Victor AA. (2018). Administrators' managerial competencies for sustainable human resource management in secondary education in Enugu State, Nigeria. *European Journal of Education Studies*, 4(3): 21-31.
- Fitzsimmons SR, Stamper CL. (2014). How societal culture influences friction in the employee-organization relationship. *Human Resource Management Review*, 24(1): 80-94.
- Fox-Rabinovich G, Totten GE. (2019). Self-organization during friction: Advanced surface-engineered materials and systems design. 1st Edition, United States: CRC Press.
- Khaefollahi AA, Alipour Darvishi Z. (2010). Designing the social undermining model of manpower and outcomes of interpersonal communications. *Management Research in Iran*, 14(2): 45-66.
- Koch PT, Koch BJ, Menon T, Shenkar O. (2016). Cultural friction in leadership beliefs and foreign-invested enterprise survival. *Journal of International Business Studies*, 47(4): 453-470.
- Luo Y, Shenkar O. (2011). Toward a perspective of cultural friction in international business. *Journal of International Management*, 17(1): 1-14.
- Moe LW, Geis A. (2020). Hybridity and friction in organizational politics: New perspectives on the African security regime complex. *Journal of Intervention and Statebuilding*, 14: 148-170.
- Mohtaram M, Zamani S. (2020). Predicting social undermining based on teachers' perceptions of different types of organizational culture in schools. *Journal of School Administration*, 8(3): 127-148.
- Nazari Sh, Bakhit M, Eydipour K. (2017). Influence of social undermining the functioning of the directorate general of youth and sports organization of Tehran province was the mediating role of job involvement. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(14): 69-76.
- Rahimi A, Ghanati N. (2015). Human empowerment; case study: Ministry of education and training. *Journal of Cultural Management*, 9(27): 1-14.
- Rashidi Z. (2020). Bullying in faculty relations at universities affiliated with the Ministry of Science, Research and Technology and presenting solutions to improve it. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 26(2): 137-168.
- 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.
- Savu I, Popa CL, Cotet CE. (2017). Mitigating friction in Multicultural virtual organization/ Teams. *Annals of Daaam & Proceedings*, 28: 737-742.
- Seeberg V, Baily S, Khan A, et all. (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.
- Singsungnoen K, Wannapiroon P, Nilsook P. (2021). Development of smart human resource planning system within Rajabhat University. *Higher Education Studies*, 11(2): 139-146.
- Yadong L, Oded S. (2011). Toward a perspective of cultural friction in international business. *Journal of International Management*, Elsevier, 17(1): 1-14.

Designing an Organizational Friction Pattern in Education of Golestan Province with Approach of Grounded Theory

Zahra Shahroudi¹
Ruhollah Samiei^{2*}
Mohammad Bagher Gorji³

Abstract

Purpose: The aim of this research was designing an organizational friction pattern in education of Golestan province with approach of grounded theory.

Methodology: This study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was qualitative from type of exploratory and with approach of grounded theory. The research population was experts in the fields of educational management, human resource management and organizational behavior of education in Golestan province in 2020 academic year. The sample size based on the principle of theoretical saturation was estimated 20 people who were selected according to the inclusion criteria by purposive and snowball sampling methods. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed by open, axial and selective coding methods based on Strauss and Corbin (1998) theory in NVivo software.

Findings: The results showed that organizational friction in education had 87 concepts and 20 sub-categories in 6 main categories including organization weak strategies (causal conditions), organizational friction (axial phenomena), mental pressure in the workplace (interventionist conditions), internal organizational factors (contextual conditions), organizational anti-citizenship behaviors (actions) and organizational laziness (consequences). The organization weak strategies as causal conditions were included defective organizational structure, weakness in human resource management and weakness in strategic management, organizational friction as axial phenomena were included working indifference, working wasting time, lack of sense of responsibility, functional stupidity and heterogeneity of workforce management, mental pressure in the workplace as interventionist conditions were included concentration of control and power, nervous pressure in the workplace and distrust in the organization, internal organizational factors as contextual conditions were included weakness in performance evaluation, inefficiency of the administrative system, inattention to staff performance and inequality of financial and material, organizational anti-citizenship behaviors as actions were included anti-value behaviors and politicization and organizational laziness as consequences were included reduced organizational productivity, inefficient management of the organization and tendency to leave the job. Finally, organizational friction pattern in education were designed.

Conclusion: The organizational friction pattern of the present research can be used by professionals and planners of education as a suitable pattern to reduce organizational friction through the identified categories.

Keywords: Organizational friction, Education, Grounded Theory

¹ PhD student, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran. shahroodizahra@yahoo.com

² Assistant Professor, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran (Corresponding Author). rouhallah.samiee@gmail.com

³ Assistant Professor, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran. gorjimb@gmail.com