

Interpretive structural modeling of factors affecting organizational friction in education in Golestan province

Zahra Shahroudi: PhD student, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

Ruhollah Samiei*: Assistant Professor of Management Department, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

Mohammad Bagher Gorji: Assistant Professor of Management Department, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran..

Abstract

Introduction: The present study was conducted with the aim of interpretive structural modeling of factors affecting organizational friction in education in Golestan province.

Method: This study was applied in terms of purpose and mixed in terms of implementation method (qualitative and quantitative). The research population in both qualitative and minor sections were experts in the fields of educational management, human resource management and organizational behavior of education in Golestan province in 2020. The sample size was estimated according to the principle of theoretical saturation of 20 people who were selected according to the inclusion criteria by targeted sampling and snowball sampling methods. The research instrument was a semi-structured interview whose validity was confirmed by experts and its reliability was estimated to be 0.79 through an agreement coefficient between two coders. Data were analyzed by Delphi methods and interpretive structural modeling in SPSS and PLS software.

Findings: Findings showed that organizational friction in education has 18 components including defective organizational structure, weakness in human resource planning management, weakness in strategic management, carelessness, work delay, lack of sense of responsibility, functional stupidity, labor management heterogeneity, weakness in system evaluation, inefficiency Administrative, inattention to employee performance, financial and material inequality, anti-sports behaviors, politicization, concentration of control and power, stress in the workplace, organizational distrust and inefficiency of organizational management.

Conclusion: Other findings showed that 18 components were at 13 levels; that work carelessness and work time were at thirteenth level with least impact and lack of sense of responsibility in the first level with the most impact.

Keywords: Organizational friction, Education, Interpretive structural modeling.

***Corresponding author:** Assistant Professor of Management Department, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

Email: rouhollah.samiee@gmail.com

Interpretive Structural Modeling of Effective Factors on Organizational Friction in Education of Golestan Province

Introduction: An organization is an information processing system that receives and filters information, processes and interprets it based on its knowledge, and finally acts upon it. To make progress, organizations need to study success, methods to achieve it, and overcoming its obstacles and inhibitors. In today's rapidly advancing world, the role of the administrative organizations in achieving a country's high goals is undeniable. Since the success of any country in the global economic scene is directly affected by the development and success of its organizations, conflicts are inevitable in organizational environments when the motivations or desires are not in harmony. However, conflicts should be at an appropriate level. One of the concepts that has become important in relation to the emergence of negative behaviors in organizations is "organizational friction". How much of your time in the work environment is spent thinking, worrying about things that have nothing to do with your main mission and duty? This amount of "cumbersome and irrelevant thoughts" is known as organizational friction. Due to cultural reasons, friction occurs when the employee-organization relationship strategy in the organization is not compatible with the employees' motivations to work – feeling of being important or belonging – and thus does not lead to the expected participation of employees. In other words, it is possible that both the organization and the employee offer motivations and contributions that are not expected by the other party and, as a result, organizational friction occurs. The significance of examining and diagnosing "organizational friction" is due to the above-mentioned definition, i.e. "the lack of symmetry in goals, values, and expectations". Clearly, if the three important organizational elements (goals, values, and expectations) are not aligned, an organization cannot move forward on its intended path and will not achieve its ultimate goal.

When organizational friction is constructively managed, individuals are encouraged to bring in diverse inputs, challenge the status quo, and discover new opportunities. This means focusing on problem-solving, not differences between individuals. The result will be increased innovation and improved business outcomes. Organizational friction has damaging effects on the organization and can lead to incompatible relationships such as reduced organizational productivity, ineffective organizational management, and high employee turnover, which need to be examined more closely. Research on the outcomes of organizational friction has progressed. There are a few multilevel studies on the relationship between employees and organizations that consider both organizational and individual factors. When friction occurs, e.g. when managers and employees have conflicting views on the content of their exchange relationships, it is associated with poorer outcomes for individuals (such as job dissatisfaction) and shorter-term and lower outcomes for the organization (such as higher financial costs).

Friction is inevitable in large and complex organizations, such as in the Department of Education. Different functions have different backgrounds that can provide necessary perspectives, which is not necessarily a bad thing. Friction creates excitement, and organizational dialogues can in turn help to generate innovation. It cannot be said that it is only the behaviors and attitudes of employees that ultimately reflect in the top ranks of the Department of Education or that it is only the intellectual and behavioral characteristics of the senior management that are observed in the lowest ranks of the Department of Education after a while. The advantage of the present research in comparison to other studies in this field is that it presents a model derived from expert theories and based on action, which has tried to simultaneously pay attention to the effective components of organizational friction in the Department of Education and thus has taken a step in linking theory and practice. The distinguishing feature of the model presented in this study compared to the existing frameworks in research – that mainly focus on a few specific areas – is that the present study focuses not only on strategies and

consequences, but also on the influential factors on organizational friction, including causal, contextual, and intervention factors. This research aims at designing an organizational friction model with a data-driven approach in the Department of Education in Golestan Province.

Materials and methods: The applied- qualitative study employed a structural-interpretive method to categorize the factors affecting organizational friction. The data collection tool was a pairwise comparison questionnaire. Twenty university experts were purposively selected using the judgmental sampling method to reach a theoretical consensus. According to the experts' opinions, the Interpretive-Structural Modeling (ISM) method was used to classify influential factors based on Fuzzy Delphi, Adjacency Matrix, Accessibility Matrix, and drawing diagrams using the Micmac.

Findings: Results of the Interpretive-Structural Model showed that the effective components are at 18 levels, with the highest level being the disregard for the charter of Client Rights and unfamiliarity with the charter of citizenship, and the lowest level being tending to personal and administrative affairs. It should be noted that components located at higher levels have less impact and are mostly influenced by lower-level factors.

Conclusion: Based on the findings of this semi-structured interview-based research, the defective organizational structure, weakness in human resource planning management, and weakness in strategic management are the most important factors contributing to organizational friction, while anti-civic organizational behavior and politicization are the strategies (actions and interactions) resulting from organizational friction. Control and power concentration, nervous pressure in the work environment, and mistrust in the organization are identified as the intervening conditions, and also inefficient performance evaluation, inefficiency of administrative system, indifference to employees' work progress, and financial and material inequality are identified the background conditions. Finally, organizational laziness was identified as the most important consequence of organizational friction in the Department of Education in Golestan Province.

Keywords: Elitism process, elementary schools, individual, school, education.

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی
سال سیزدهم، ویژه‌نامه ۱۴۰۱

مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل موثر بر اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان

زهرا شاهرودی: دانشجوی دکتری مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.
روح الله سمیعی*: استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.
محمد باقر گرجی: استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

چکیده

مقدمه: پژوهش حاضر با هدف مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل موثر بر اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان انجام شد. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا آمیخته (کیفی و کمی) بود.

روش کار: جامعه پژوهش در هر دو بخش کیفی و کمی خبرگان رشته‌های مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی آموزش و پرورش استان گلستان در سال 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. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که روایی آن توسط خبرگان تایید و پایایی آن از طریق ضریب توافق بین دو کدگذار ۰.۷۹ برآورد شد. از نظرات این خبرگان برای سطح‌بندی عوامل مؤثر با بکارگیری روش الگوی ساختاری-تفسیری (ISM) از میانگین قطعی فازی، ماتریس مجاور، ماتریس دسترسی و ترسیم دایگراف (نمودار) با نرم‌افزار Micmac استفاده شده است

نتایج: یافته‌ها نشان داد که اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش دارای ۱۸ مولفه شامل ساختار سازمانی معیوب، ضعف در مدیریت برنامه‌ریزی منابع انسانی، ضعف در مدیریت استراتژیک، بی‌خیالی کاری، وقت‌کشی کاری، نبود حس مسئولیت، حماقت عملکردی، ناهمگونی مدیریت نیروی کار، ضعف در ارزشیابی عملکرد، ناکارآمدی سیستم اداری، بی‌توجهی به پیشرفت کاری کارکنان، نابرابری مالی و مادی، رفتارهای ضد ارزشی، سیاست‌زدگی، تمرکز کنترل و قدرت، فشار عصبی در محیط کار، بی‌اعتمادی سازمانی و ناکارآمدی مدیریت سازمان بود.

نتیجه گیری: دیگر یافته‌ها نشان داد که ۱۸ مولفه در ۱۳ سطح قرار داشتند؛ به طوری که بی‌خیالی کاری و وقت‌کشی کاری در سطح سیزدهم با کمترین تاثیرگذاری و نبود حس مسئولیت در سطح اول بابیشترین تاثیرگذاری قرار داشتند.

*نویسنده مسؤول: استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

Email: rouhalla.samiee@gmail.com

مقدمه

امروزه سازمان‌ها زندگی افراد را با این هدف تحت تاثیر قرار دادند که نیازهای انسان را رفع و تسهیلات مورد نیاز زندگی بشری را فراهم کنند به طوری که اکنون انواع خدمات مورد نیاز جامعه و مردم به وسیله سازمان‌های گوناگون فراهم می‌شود. هر سازمانی با انجام وظایف چندگانه و تخصصی به دنبال تحقق اهداف خاصی می‌باشد (شکری نوده، کاوسی و علی شیری ۱۳۹۸). سازمان‌ها، نهادهایی اجتماعی هدفمند هستند که به صورت آگاهانه طراحی شده و دارای سیستم‌های فعال و هماهنگ می‌باشند که با محیط ارتباط دارند. به عبارت دیگر، سازمان نشان‌دهنده روابط منظم افرادی است که تحت سلسله‌مراتب مختلف با وظایف گوناگون قرار دارند، اما برای تحقق اهدافی مشترک دور هم جمع شدند (وانگ، ویلسون و لی ۲۰۲۱). سازمان‌های آموزشی جزء مهم‌ترین، موثرترین و گسترده‌ترین سازمان‌ها می‌باشند که از یک سو وظیفه تعلیم و تربیت افراد و از سوی دیگر تأمین نیروی انسانی سایر سازمان‌ها را برعهده دارند (هارتمن ۲۰۲۱). یکی از سازمان‌های مهم آموزشی جامعه امروزی سازمان آموزش و پرورش است که پیش‌نیازی جدی برای پاسخگویی به چالش‌های علمی، فلسفی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و اخلاقی می‌باشد و به همین دلیل تلاش‌های گسترده‌ای در سطح جهان برای اصلاح و بهبود نظام‌های آموزشی از جمله آموزش و پرورش در حال انجام است (محمدی قشلاق و محمدی ۱۳۹۶). سازمان آموزش و پرورش می‌تواند زمینه‌ساز تحولات و تغییرات بنیادی در جامعه شود و علاوه بر آن خود متأثر از تغییرات و تحولات جامعه می‌باشد (ازیوگور و ویکتور ۲۰۱۸). آموزش و پرورش هر کشور دارای سرمایه عظیم انسانی می‌باشد که نحوه و چگونگی فعالیت آن در هر کشوری نشان‌دهنده میزان رشد و توسعه آن کشور است و برای داشتن یک آموزش و پرورش پویا و فعال داشتن نیروی انسانی قوی، پاسخگو، توانمند، مستعد

و قابل انعطاف ضروری است (دامایان‌تی، سیودیرا و نوپریانی ۲۰۲۰).

پژوهشگران حوزه مدیریت بر این باور هستند که نیروی انسانی مهم‌ترین منبع ارزشمند سازمان است که می‌تواند برای آن مزیت رقابتی ایجاد کند (سینگسیونگنونن، وناپیرون و نیلسوک ۲۰۲۱). یکی از چالش‌های مهم سازمان‌های هزاره سوم رقابت برای کسب دارایی‌ها است که یکی از دارایی‌های بسیار مهم سازمان‌ها، نیروی انسانی است که می‌تواند برای سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد نماید (میرچولی و دیهیم ۲۰۲۰). نیروی انسانی بهینه برای سازمان‌های قرن بیست و یکم، افرادی دانشگر و کارآفرین هستند که پایه و اساس سازگاری سازمانی را تشکیل می‌دهند. این افراد عمدتاً مسئول تسلط بر شغل خویش می‌باشند؛ اطلاعات مهم را به دیگران منتقل می‌کنند؛ دانش‌ها و مهارت‌های خود را به روز می‌نمایند؛ قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را در راستای تحقق اهداف سازمانی بکار می‌گیرند؛ با کسب مهارت‌های جدید در سازمان مهم‌تر و ارزشمندتر می‌شوند؛ همواره در حال یادگیری هستند؛ و قدرت تصمیم‌گیری بالایی دارند (الیوبی و ساهنی ۲۰۱۶). نیروی انسانی گران‌بهارترین عنصر برای سازمان جهت شکوفاسازی استعدادها و دستیابی مستمر به عملکرد عالی محسوب می‌شود و مدیران و مسئولان سازمانی می‌کوشند تا حد امکان استعداد نیروی انسانی خود را به‌طور کامل شکوفا سازند. زیرا سازمان‌ها برای برخورداری از رسالتی روشن و راهبردهایی مطلوب و ساختارهای سازمانی کارآمد جهت تحقق اهداف سازمانی نیازمند نیروی انسانی مستعد و توانمند هستند (دیرانی و هامی ۲۰۱۷). نیروی انسانی مهم‌ترین عامل توسعه در هر کشوری است و می‌تواند سهم عمده‌ای در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و اخلاقی، سیاسی و غیره داشته باشد. نیروی انسانی به‌عنوان یک محور اساسی در توسعه جامعه نقشی اساسی در تمام محورهای دیگر بازی می‌کند. به عبارتی نیروی انسانی مهم‌ترین زیرساخت هر مجموعه یا سازمان محسوب می‌شود که از یک سو

سازمانی با واسطه عدالت سازمانی تاثیر غیرمستقیم داشت. رشیدی (۱۳۹۹) 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 محترم و زمانی (۱۳۹۹) 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.

به دلایل فرهنگی اصطکاک سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که استراتژی روابط کارکنان و سازمان با انگیزه‌های کارکنان برای مهم بودن و تعلق سازگار نباشد که این امر سبب کاهش مشارکت کارکنان در تحقق اهداف سازمانی می‌شود. پدیده اصطکاک سازمانی دارای پیامدهای منفی بسیاری است و به همین دلیل شناخت و بررسی آن ضروری است. یکی از خلأهای موجود در کشور عدم یافتن پژوهشی درباره اصطکاک سازمانی می‌باشد، هر چند که درباره متغیرهای نزدیک به آن مانند سایش سازمانی و اصطکاک اجتماعی پژوهش‌هایی انجام شده است. نتایج این پژوهش می‌تواند دانش کاربردی در زمینه شناخت عوامل موثر بر اصطکاک سازمانی و ارائه راهکارهایی جهت کاهش اصطکاک سازمانی را در اختیار متخصصان، مدیران، برنامه‌ریزان و مسئولان نظام‌های آموزشی به‌ویژه نظام آموزش و پرورش قرار دهد. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل موثر بر اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان انجام شد.

می‌تواند زمینه توسعه را فراهم سازد و از سوی دیگر می‌تواند مانع توسعه شود (راستوگی ۲۰۲۱).

اصطکاک سازمانی به‌عنوان یک رفتار سازمانی نامطلوب و منفی، عاملی است که می‌تواند بر نیروی انسانی تاثیر منفی بگذارد و مانع از رشد و پیشرفت سازمان گردد (سیبرگ و همکاران ۲۰۱۷). اصطکاک سازمانی به معنای اثر تجمعی تعاملات داخلی بی‌مورد، جلسات غیرمولد یا بی‌نتیجه، ارتباطات الکترونیکی غیرضروری و اتلاف وقت و انرژی است (موئی و گیس ۲۰۲۰) و به این مطلب اشاره دارد که چند درصد از وقت کارکنان در محیط کار به فکر کردن، نگران بودن و حرص خوردن‌هایی می‌گذرد که ربطی به مأموریت و وظیفه اصلی شغلی آنان ندارد (شنکار، لیو و یاهسکل ۲۰۰۸). این پدیده در نتیجه عدم تقارن اهداف و انتظارات در یک شغل یا تجارت بوجود می‌آید. اگر در یک سازمان برنامه‌ها و خط مشی‌ها با اصول و مطالعات عمیق انسانی تدوین و اجرا نشوند کارکنان نمی‌توانند خود را با اهداف سازمانی هماهنگ کنند و دچار اصطکاک سازمانی می‌شوند (سویو، پوپا و کات ۲۰۱۷). اصطکاک سازمانی غالباً نشان‌دهنده احساسات منفی مانند خشم و بی‌علاقگی برای رفتن به سوی یک هدف سازمانی و ارزشیابی منفی از نگرش‌ها، فعالیت‌ها و تلاش‌هایی است که از رسیدن به هدف جلوگیری می‌کند (فوکس-رابینوویچ و تاتن ۲۰۱۹). این سازه تعامل با عملیات سازمانی، مشتریان و فروشندگان را مختل و بر درآمد، هزینه، تطابق، خدمات و تجربه کارکنان و مشتریان تاثیر منفی می‌گذارد (کوچ و همکاران ۲۰۱۶). در خارج از کشور پژوهش‌های اندکی درباره اصطکاک سازمانی انجام شده، اما در داخل کشور پژوهشی درباره اصطکاک سازمانی یافت نشد، هر چند که پژوهش‌هایی درباره اصطکاک اجتماعی و سایش اجتماعی انجام شده است. برای مثال نتایج پژوهش بالاور، سیدعامری و مولوی (۱۳۹۹) 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

مواد و روش ها

مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا آمیخته (کیفی و کمی) بود. جامعه پژوهش در هر دو بخش کیفی و کمی خبرگان رشته‌های مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی آموزش و پرورش استان گلستان در سال 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 ۲ 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.

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 نمونه‌ها رعایت نکات اخلاقی و اهمیت و ضرورت پژوهش تشریح شد و پس از گرفتن موافقت آنان برای شرکت در پژوهش درباره زمان و مکان مصاحبه با آنها هماهنگ شد. در هنگام تشریح اهمیت و ضرورت پژوهش به افراد در خصوص جزئیات مصاحبه مانند یادداشت نکات

مهم و کلیدی، ضبط صدا توضیح داده شد. 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.

ابزار پژوهش حاضر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بود که سوال‌های آن توسط چند نفر از خبرگان دانشگاهی پس از اصلاح مورد تایید قرار گرفت. مصاحبه‌ها به‌صورت انفرادی انجام و به‌طور میانگین مدت هر مصاحبه حدود ۴۰ الی ۵۰ دقیقه بود و در هنگام مصاحبه علاوه بر یادداشت برداری، صدای مصاحبه‌شوندگان که قبلاً با آنها هماهنگ شده بود، ضبط شد. روایی مصاحبه‌ها توسط خبرگان تایید و پایایی آن از طریق ضریب توافق بین دو کدگذار ۰/۷۹ برآورد که حاکی از مناسب بودن آنها بودند. علاوه بر مصاحبه، نمونه‌های پژوهش وارد فاز دلفی شدند و میزان موافقت خود را با عوامل موثر بر اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان اعلام کردند. در نهایت، داده‌های بدست آمده با روش‌های دلفی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری در نرم‌افزارهای SPSS و PLS تحلیل شدند.

در این پژوهش موازین اخلاقی شامل اخذ رضایت آگاهانه، تضمین حریم خصوصی و رازداری رعایت شد. همچنین زمان تکمیل پرسشنامه‌ها ضمن تأکید به تکمیل تمامی سؤال‌ها، شرکت‌کنندگان در مورد خروج از پژوهش در هر زمان و ارائه اطلاعات فردی مختار بودند و به آنها اطمینان داده شد که اطلاعات محرمانه میماند و این امر نیز کاملاً رعایت شد.

یافته ها

در هر دو بخش کیفی و کمی پژوهش حاضر ۲۰ نفر از خبرگان با میانگین سنی ۴۷/۹۵ سال حضور داشتند. بیشتر مصاحبه‌شوندگان مرد (۸۰ درصد) و دارای مدرک دکتری (۸۵ درصد)، رشته مدیریت آموزشی (۵۵ درصد)، هیأت علمی (۵۵ درصد) و سابقه بالاتر از ۲۵ سال (۳۰ درصد) بودند. میزان توافق خبرگان با روش دلفی درباره عوامل موثر بر اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش حاکی

کار، ضعف در ارزشیابی عملکرد، ناکارآمدی سیستم اداری، بی‌توجهی به پیشرفت کاری کارکنان، نابرابری مالی و مادی، رفتارهای ضد ارزشی، سیاست‌زدگی، تمرکز کنترل و قدرت، فشار عصبی در محیط کار، بی‌اعتمادی سازمانی و ناکارآمدی مدیریت سازمان بودند (جدول ۱).

از وجود ۱۸ مولفه با میانگین فازی زدایی‌شده بالاتر از ۰/۷۰ توافق شامل ساختار سازمانی معیوب، ضعف در مدیریت برنامه‌ریزی منابع انسانی، ضعف در مدیریت استراتژیک، بی‌خیالی کاری، وقت‌کشی کاری، نبود حس مسئولیت، حماقت عملکردی، ناهمگونی مدیریت نیروی

جدول ۱. نتایج دلفی عوامل موثر بر اصطکاک سازمانی

Table 1. The Delphi results of effective factors on organizational friction

| ردیف | مولفه | علائم اختصاری | ضریب اهمیت مولفه | | | | | میانگین فازی زدایی‌شده | نتیجه |
|------|--|---------------|------------------|---|---|----|----|------------------------|----------|
| | | | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | | |
| ۱ | ساختار سازمانی معیوب | A1 | ۰ | ۰ | ۱ | ۸ | ۱۱ | ۰/۸۵ | تایید شد |
| ۲ | ضعف در مدیریت برنامه‌ریزی منابع انسانی | A2 | ۰ | ۱ | ۰ | ۱۰ | ۹ | ۰/۸۲ | تایید شد |
| ۳ | ضعف در مدیریت استراتژیک | A3 | ۰ | ۰ | ۲ | ۳ | ۱۵ | ۰/۸۸ | تایید شد |
| ۴ | بی‌خیالی کاری | A4 | ۱ | ۰ | ۳ | ۸ | ۹ | ۰/۸۱ | تایید شد |
| ۵ | وقت‌کشی کاری | A5 | ۰ | ۰ | ۲ | ۷ | ۱۱ | ۰/۸۴ | تایید شد |
| ۶ | نبود حس مسئولیت | A6 | ۰ | ۰ | ۴ | ۷ | ۹ | ۰/۷۹ | تایید شد |
| ۷ | حماقت عملکردی | A7 | ۰ | ۱ | ۳ | ۵ | ۱۱ | ۰/۸۰ | تایید شد |
| ۸ | ناهمگونی مدیریت نیروی کار | A8 | ۰ | ۱ | ۶ | ۵ | ۸ | ۰/۷۳ | تایید شد |
| ۹ | ضعف در ارزشیابی عملکرد | A9 | ۰ | ۰ | ۲ | ۸ | ۱۰ | ۰/۸۳ | تایید شد |
| ۱۰ | ناکارآمدی سیستم اداری | A10 | ۰ | ۲ | ۳ | ۷ | ۸ | ۰/۷۵ | تایید شد |
| ۱۱ | بی‌توجهی به پیشرفت کاری کارکنان | A11 | ۱ | ۱ | ۴ | ۷ | ۷ | ۰/۷۱ | تایید شد |
| ۱۲ | نابرابری مالی و مادی | A12 | ۰ | ۱ | ۳ | ۹ | ۷ | ۰/۷۶ | تایید شد |
| ۱۳ | رفتارهای ضد ارزشی | A13 | ۰ | ۱ | ۳ | ۸ | ۸ | ۰/۷۷ | تایید شد |
| ۱۴ | سیاست‌زدگی | A14 | ۰ | ۱ | ۴ | ۷ | ۸ | ۰/۷۶ | تایید شد |
| ۱۵ | تمرکز کنترل و قدرت | A15 | ۰ | ۰ | ۷ | ۴ | ۹ | ۰/۷۶ | تایید شد |
| ۱۶ | فشار عصبی در محیط کار | A16 | ۰ | ۰ | ۲ | ۸ | ۱۰ | ۰/۸۳ | تایید شد |
| ۱۷ | بی‌اعتمادی سازمانی | A17 | ۰ | ۱ | ۴ | ۷ | ۸ | ۰/۷۶ | تایید شد |
| ۱۸ | ناکارآمدی مدیریت سازمان | A18 | ۰ | ۲ | ۳ | ۸ | ۷ | ۰/۷۴ | تایید شد |

مولفه بی‌خیالی کاری و وقت‌کشی کاری با هم در سطح سیزدهم قرار داشتند (جدول ۳).

با توجه به نتایج سطح‌بندی، مدل ساختاری تفسیری عوامل موثر بر اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش قابل مشاهده است (شکل ۱).

نتایج ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی برای تعیین میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری قابل مشاهده است (جدول ۲).

نتایج سطح‌بندی عوامل موثر بر اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش نشان داد که ۱۳ سطح وجود داشت؛ به طوری که مولفه نبود حس مسئولیت در سطح اول و دو

جدول ۲. نتایج ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی برای عوامل موثر بر اصطکاک سازمانی

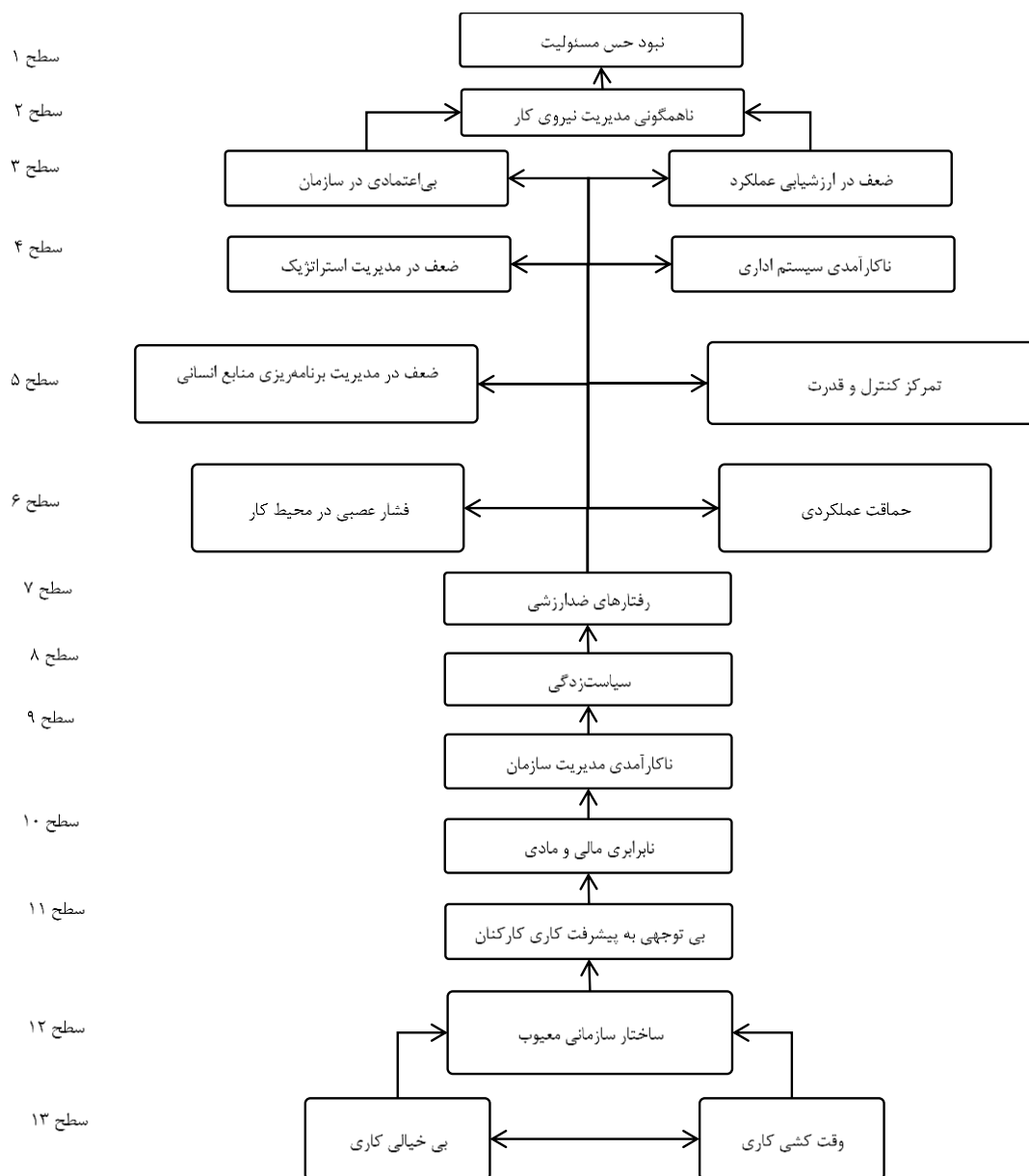
Table 2. The results of matrix of penetration power and dependence rate for effective factors on organizational friction

| قدرت نفوذ | A18 | A17 | A16 | A15 | A14 | A13 | A12 | A11 | A10 | A9 | A8 | A7 | A6 | A5 | A4 | A3 | A2 | A1 | |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------------|
| ۱۷ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | A1 |
| ۹ | | | | | | | | | | | | | | | | | | ۱ | A2 |
| ۷ | | | | | | | | | | | | | | | | | ۱ | ۰ | A3 |
| ۱۷ | | | | | | | | | | | | | | | | ۱ | ۱ | ۱ | A4 |
| ۱۷ | | | | | | | | | | | | | | | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | A5 |
| ۳ | | | | | | | | | | | | | | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | A6 |
| ۹ | | | | | | | | | | | | | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | A7 |
| ۴ | | | | | | | | | | | | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | A8 |
| ۷ | | | | | | | | | | | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | A9 |
| ۶ | | | | | | | | | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | A10 |
| ۱۳ | | | | | | | | | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | A11 |
| ۱۱ | | | | | | | | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | A12 |
| ۱۰ | | | | | | | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | A13 |
| ۱۰ | | | | | | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | A14 |
| ۹ | | | | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | A15 |
| ۱۰ | | | | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | A16 |
| ۵ | | | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | A17 |
| ۱۱ | | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | A18 |
| | ۸ | ۱۲ | ۱۳ | ۱۳ | ۹ | ۱۱ | ۷ | ۵ | ۱۱ | ۱۴ | ۱۲ | ۱۲ | ۱۶ | ۲ | ۲ | ۱۲ | ۱۳ | ۳ | میزان وابستگی |

جدول ۳. نتایج سطح بندی عوامل موثر بر اصطکاک سازمانی

Table 3. The leveling results of effective factors on organizational friction

| مؤلفه | علائم اختصاری | امتیاز قدرت نفوذ | امتیاز میزان وابستگی | امتیاز سطح خالص | سطح |
|--|---------------|------------------|----------------------|-----------------|-----|
| ساختار سازمانی معیوب | A1 | ۱۷ | ۳ | ۱۴ | ۱۲ |
| ضعف در مدیریت برنامه ریزی منابع انسانی | A2 | ۹ | ۱۳ | -۴ | ۵ |
| ضعف در مدیریت استراتژیک | A3 | ۷ | ۱۲ | -۵ | ۴ |
| بی خیالی کاری | A4 | ۱۷ | ۲ | ۱۵ | ۱۳ |
| وقت کشی کاری | A5 | ۱۷ | ۲ | ۱۵ | ۱۳ |
| نبودن حس مسئولیت | 1 | ۳ | ۱۶ | -۱۳ | ۱ |
| حمایت عملگر دی | A7 | ۹ | ۱۲ | -۳ | ۶ |
| ناهمگونی مدیریت نیروی کار | A8 | ۴ | ۱۲ | -۸ | ۲ |
| ضعف در ارزشیابی عملکرد | A9 | ۷ | ۱۴ | -۷ | ۳ |
| ناکارآمدی سیستم اداری | A10 | ۶ | ۱۱ | -۵ | ۴ |
| بی توجهی به پیشرفت کاری کارکنان | A11 | ۱۳ | ۵ | ۸ | ۱۱ |
| ناابری مالی و مادی | A12 | ۱۱ | ۷ | ۴ | ۱۰ |
| رفتارهای ضد ارزشی | A13 | ۱۰ | ۱۱ | -۱ | ۷ |
| سیاست زدگی | A14 | ۱۰ | ۹ | ۱ | ۸ |
| تمرکز کنترل و قدرت | A15 | ۹ | ۱۳ | -۴ | ۵ |
| فشار عصبی در محیط کار | A16 | ۱۰ | ۱۳ | -۳ | ۶ |
| بی اعتمادی سازمانی | A17 | ۵ | ۱۲ | -۷ | ۳ |
| ناکارآمدی مدیریت سازمان | A18 | ۱۱ | ۸ | ۳ | ۹ |



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری عوامل موثر بر اصطکاک سازمانی

Figure 1. The interpretive structural model of effective factors on organizational friction

بحث و نتیجه گیری

با توجه به پیامدهای منفی اصطکاک سازمانی در افت عملکرد و اثربخشی سازمان، پژوهش حاضر با هدف مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل موثر بر اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان انجام شد. یافته‌ها نشان داد که اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش دارای ۱۸ مولفه در ۱۳ سطح بود؛ به طوری که مولفه نبود حس مسئولیت در سطح اول با بیشترین تاثیر گذاری، ناهمگونی مدیریت نیروی کار در سطح دوم،

دو مولفه ضعف در ارزشیابی عملکرد و بی اعتمادی سازمانی در سطح سوم، دو مولفه ناکارآمدی سیستم اداری و ضعف در مدیریت استراتژیک در سطح چهارم، دو مولفه تمرکز کنترل و قدرت و ضعف در مدیریت برنامه ریزی منابع انسانی در سطح پنجم، دو مولفه حماقت عملکردی و فشار عصبی در محیط کار در سطح ششم، رفتارهای ضد ارزشی در سطح هفتم، سیاست‌زدگی در سطح هشتم، ناکارآمدی مدیریت سازمان در سطح نهم، نابرابری مالی و مادی در سطح دهم، بی توجهی به

سازمانی در آن زیاد باشد، سیستم اداری اش ناکارآمد می‌شود، به پیشرفت کاری و ارتقای جایگاه کارکنان بی‌توجهی می‌کند و در آن نابرابری حاکم می‌شود که در این شرایط می‌توان انتظار داشت که اصطکاک سازمانی در آن زیاد باشد. در مقابل هر چقدر سازمانی از لحاظ ارزشیایی عملکرد قوی عمل نماید و اعتماد سازمانی در آن زیاد باشد، سیستم اداری اش کارآمد می‌شود، به دنبال پیشرفت کاری و ارتقای جایگاه کارکنان می‌باشد و مسیر را برای آنان روشن و هموار می‌نماید که در این صورت می‌توان انتظار داشت که اصطکاک سازمانی در آن کم باشد.

دو مولفه ناکارآمدی سیستم اداری و ضعف در مدیریت استراتژیک در سطح چهارم قرار داشتند. هر دو مولفه مذکور تا حدود زیادی به مدیریت نامناسب اشاره دارند. ناکارآمدی سیستم اداری از طریق احساس بی‌هویتی سازمانی، فقدان احساس تعلق به سازمان، عدم احترام به حریم شخصی، انتخاب افراد نامناسب برای پست‌های کلیدی و عدم شایسته‌سالاری و انتخاب نامناسب و غلط ایجاد می‌شود و ضعف در مدیریت استراتژیک از طریق تصورات مبهم از اهداف سازمانی، فقدان مشارکت جمعی در تعیین اهداف، درک نادرست برنامه‌ها، بی‌توجهی به اهداف سازمان، ناسازگاری و عدم تعادل در اهداف و برنامه‌ها، تأخیر در دستیابی و تحقق اهداف، نداشتن چشم‌انداز مناسب و عدم توجه به ارزش‌های فردی و سازمانی نشان داده می‌شود و باعث افزایش اصطکاک سازمانی می‌شوند.

دو مولفه تمرکز کنترل و قدرت و ضعف در مدیریت برنامه‌ریزی منابع انسانی در سطح پنجم قرار داشتند. تمرکز کنترل و قدرت از طریق برداشت نادرست از قوانین سازمانی، عدم احترام به قانون و اجرای آن، ارتباطات نامناسب و مخرب در سازمان، ارتباطات نادرست فردی و سازمانی و ارتباطات فامیلی در سازمان و ضعف در مدیریت برنامه‌ریزی منابع انسانی از طریق بدفهمی نقش، وظایف و جایگاه سازمانی، فقدان مسیر شغلی، گردش

پیشرفت کاری کارکنان در سطح یازدهم، ساختار سازمانی معیوب در سطح دوازدهم و دو مولفه بی‌خیالی کاری و وقت‌کشی کاری در سطح سیزدهم با کمترین تاثیرگذاری قرار داشتند.

یافته‌های پژوهش حاضر از جهاتی با یافته‌های پژوهش‌های بالاور و همکاران (۱۳۹۹)، رشیدی (۱۳۹۹)، محترم و زمانی (۱۳۹۹)، سوپو و همکاران (۱۳۹۶)، نظری و همکاران (۱۳۹۶)، فیتزسیمونز و استامپر (۲۰۱۷)، لیو و شنکار (۲۰۱۱) و خائف‌الهی و علیپور درویشی (۱۳۸۹) همسو بود.

نبود حس مسئولیت در سطح اول قرار داشت. کارکنانی که در نتیجه اصطکاک سازمانی احساس عدم حس مسئولیت می‌کنند، خود را ملزم به پیگیری اهداف سازمانی نمی‌بینند، مدیران و مسئولان خود را به عنوان افرادی کارآمد ارزیابی نمی‌کنند و در اولین فرصتی که موقعیت کاری مناسب تری 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 دائمی 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.

ناهمگونی مدیریت نیروی کار در سطح دوم قرار داشت. نامناسب بودن مدیریت نیروی کار یکی از عللی است که مدیریت باعث ایجاد آن و افزایش اصطکاک سازمانی می‌شود. این فرایند از طریق از هم گسستگی اتحاد و انسجام میان کارکنان، اتلاف انرژی و منابع انسانی، اهمال و تعلل در همکاری بین نیروی انسانی، عدم مدیریت و برآورده ساختن نیازهای کارکنان و عدم شناخت کافی کارکنان و شخصیت آنها ایجاد می‌شود.

دو مولفه ضعف در ارزشیایی عملکرد و بی‌اعتمادی سازمانی در سطح سوم قرار داشتند. هر چقدر سازمانی از لحاظ ارزشیایی عملکرد ضعیف عمل نماید و بی‌اعتمادی

اهداف سازمان گام برمی‌دارد. در اکثر مواقع دلیل ناکارآمدی مدیریت سازمان را می‌توان عدم آشنایی با سیستمی که در آن کار می‌کند، عدم شناخت کافی اصول مدیریت و حتی نارضایتی خود مدیر از سیستم که در آن کار می‌کند، دانست که این عوامل از طریق عدم ارتباط مناسب یا ارتباط نامناسب میان کارکنان با هم و میان کارکنان با مدیر سیستم باعث افزایش اصطکاک سازمانی می‌شود.

نابرابری مالی و مادی در سطح دهم قرار داشت. نابرابری‌های مالی و مادی در نتیجه پذیرش افراد ناسالم و چاپلوس در سازمان، اولویت دادن به آنان در مقایسه با سایر کارکنان، کوتاه آمدن و اجابت کردن زیاده‌خواهی‌های ناحق برخی کارکنان توسط مدیریت و جانشینان وی و بی‌عدالتی سازمانی ایجاد می‌شود که نقش موثری در افزایش اصطکاک سازمانی دارند.

بی‌توجهی به پیشرفت کاری کارکنان در سطح یازدهم قرار داشت. بی‌توجهی یا کمبود توجه به پیشرفت کاری کارکنان زمینه ایجاد دلسردی در کارکنان و افزایش اصطکاک سازمانی را فراهم می‌آورد. این امر از طریق مشوق‌های بی‌دلیل به برخی کارکنان یا مدیران و معاونان، عدم توجه به نیازها و ویژگی‌های جسمی و روانی کارکنان، تردید و تشویق در اذهان و افکار کارکنان، فشار روانی در محیط کار و رفتارها و پاسخ‌های نامناسب و به اصطلاح چکشی مدیران ارشد ایجاد می‌شود.

ساختار سازمانی معیوب در سطح دوازدهم قرار داشت. ساختار سازمانی معیوب، ضعف در مدیریت منابع انسانی و ضعف در مدیریت استراتژیک بود. ساختار سازمانی ضعیف، نامناسب و ناسالم باعث افزایش شکایت‌ها 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

شغلی زیاد، تغییر وظایف، تغییر مداوم سیاست‌ها و مأموریت‌ها و تصدی پست‌ها به صورت جناحی اتفاق می‌افتد که همه این عوامل می‌توانند در ایجاد و افزایش اصطکاک سازمانی نقش موثری داشته باشند.

دو مولفه حماقت عملکردی و فشار عصبی در محیط کار در سطح ششم قرار داشتند. این دو مولفه باعث ایجاد اختلال 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. حماقت‌های عملکردی و فشارهای عصبی و روانی در محیط سازمان و عدم آرامش روانی و هدر رفتن سرمایه‌های سازمانی ناشی از آن باعث افزایش اصطکاک سازمانی می‌شوند.

رفتارهای ضد ارزشی در سطح هفتم قرار داشت. از آنجاییکه رفتارهای ضد ارزشی به منزله نوعی بد رفتاری کارکنان، از بازده کار می‌کاهد و پر خاشگیری، رفتار ضد اجتماعی، رفتار غیرمولد و ناکارآمد، بزهکاری، انتقام جویی، کینه توزی و انحراف در توصیف آن را افزایش می‌دهد می‌تواند زمینه را برای افزایش و تشدید اصطکاک سازمانی فراهم آورد. از این رو می‌تواند زنگ خطری جدی برای آموزش و پرورش به صورت عام و برای آموزش و پرورش استان گلستان به صورت خاص باشد.

سیاست‌زدگی در سطح هشتم قرار داشت. 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. سیاست‌زدگی باعث افزایش رفتارهای ضد شهروندی سازمانی می‌شوند. این عامل می‌تواند از طریق کاهش انگیزه کارکنان و ازدیاد اهمال‌کاری باعث افزایش اصطکاک سازمانی شود.

ناکارآمدی مدیریت سازمان در سطح نهم قرار داشت. مدیر سازمانی ناکارآمد و غیر توانمند نقش موثری در ایجاد اصطکاک سازمانی دارد. چون هر یک از معاونین و حتی هر یک از کارکنان در مسیر اهداف خود بدون توجه به

شناسایی شده در آن برنامه‌ریزی کنند. مدل پیشنهادی نسبت به عواقب 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. پیشنهادهای 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 ارزیابی 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 داشته باشد. 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.

از جمله نقاط قوت پژوهش حاضر می‌توان به جامع، کاربردی و بروز بودن موضوع مورد بحث پژوهش اشاره کرد. همچنین از نقاط ضعف پژوهش می‌توان به محدودیت جامعه آماری پژوهش به استان گلستان اشاره

نقش موثری در افزایش اصطکاک سازمانی داشته باشند. همچنین، هرچقدر سازمان از لحاظ ساختاری بزرگ‌تر و معیوب‌تر باشد، احتمال تعارض و تنش در آن بیشتر می‌شود.

دو مولفه بی‌خیالی کاری و وقت‌کشی کاری در سطح سیزدهم قرار داشتند. بی‌خیالی کاری از طریق عدم انجام کار برای سازمان، عدم دلسوزی نسبت به کار و تأخیر در تحقق اهداف سازمانی و تعلل در انجام وظایف شغلی و وقت‌کشی کاری از طریق هدر دادن زمان در هنگام انجام وظایف و بی‌رغبتی در انجام سریع و کامل کار شکل می‌گیرد که هر دو مولفه بی‌خیالی کاری و وقت‌کشی کاری و زیرمولفه‌های مربوط به آن می‌توانند نقش موثری در افزایش اصطکاک سازمانی داشته باشند.

نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که عوامل موثر بر اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش دارای ۱۸ مولفه در ۱۳ سطح بودند؛ به‌طوری که مولفه نبود حس مسئولیت در سطح اول، ناهمگونی مدیریت نیروی کار در سطح دوم، دو مولفه ضعف در ارزشیابی عملکرد و بی‌اعتمادی سازمانی در سطح سوم، دو مولفه ناکارآمدی سیستم اداری و ضعف در مدیریت استراتژیک در سطح چهارم، دو مولفه تمرکز کنترل و قدرت و ضعف در مدیریت برنامه‌ریزی منابع انسانی در سطح پنجم، دو مولفه حماقت عملکردی و فشار عصبی در محیط کار در سطح ششم، رفتارهای ضدارزشی در سطح هفتم، سیاست‌زدگی در سطح هشتم، ناکارآمدی مدیریت سازمان در سطح نهم، نابرابری مالی و مادی در سطح دهم، بی‌توجهی به پیشرفت کاری کارکنان در سطح یازدهم، ساختار سازمانی معیوب در سطح دوازدهم و دو مولفه بی‌خیالی کاری و وقت‌کشی کاری در سطح سیزدهم قرار داشتند.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، مدیران، متخصصان و برنامه‌ریزان آموزش و پرورش می‌توانند از نتایج این پژوهش بهره‌برداری کرده و برای بهبود اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش از طریق مولفه‌های موثر

Hartmann E 2021. The shadow sovereigns of global education policy: A critique of the world society approach. *Journal of Education Policy*, 36(3), 367-392.

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. [In Persian]

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.

Mircholi N, Dihim R 2020. Building an ISO model of the role of communication in the quality of human resource training. *Journal of Sabzevar University of Medical Sciences*, 27(2), 201-209. [In Persian]

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.

Mohammadi Gheshlagh P, Mohammadi J 2017. Examining the association between leadership influence styles on the management of efficient human force as well as the problem-solving process through the use of TRIZ technique (Case study: West Azerbaijan ministry of education. *Educational Development of Jundishapur*, 8(Supplement), 137-141. [In Persian]

Mohtaram M, Zamani S 2020. Predicting social undermining based on teachers' perceptions of different types of organizational culture in schools. *Journal*

کرد و پیشنهاد می شود این پژوهش با این عنوان در جوامع دیگر نیز مورد بررسی قرار گیرد.

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.

Balavar M, SeyedAmeri 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. [In Persian]

Damayanti MR, Sudira PG, Nopriani NLP 2020. Effectiveness of a school-based peer-led education program on high school students' health behavior in a boarding school in Bali, Indonesia. *Enfermeria Clinica*, 30(7), 90-95.

Dirani KM, Hamie CS 2017. Human resource education in the Middle East region. *European Journal of Training and Development*, 41(2), 102-118.

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.

- to local non-governmental organizations for female education and empowerment in China, India, and Pakistan. *Asia Pacific Journal of Education*, 37(2), 232-247.
- Shenkar O, Luo Y, Yeheskel O 2008. From 'distance' to 'friction': Substituting metaphors and redirecting intercultural research. *Academy of Management Review*, 33, 905-923.
- Shokri Nodeh A, Kavousy E, Alishiri B 2019. Presenting a model for learner organization in line with enhancing human resources efficiency and intellectual capital in the office of cultural deputy of Islamic Azad University. *The Journal of Productivity Management*, 13(48), 181-201. [In Persian]
- Singsungnoen K, Wannapiroon P, Nilsook P 2021. Development of smart human resource planning system within Rajabhat University. *Higher Education Studies*, 11(2), 139-146.
- 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.
- of School Administration*, 8(3), 127-148. [In Persian]
- 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. [In Persian]
- 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. [In Persian]
- 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, Ross H, Wang Y, Shah P, Wang L 2017. Frictions that activate change: Dynamics of global