

تحلیل عوامل مؤثر بر جو سازمانی در مدارس: ارائه چارچوبی مفهومی بر اساس عوامل نیروی انسانی و جبرانی

فاطمه محمدی تل سرخی، نرگس سعیدی نسب^۱، شهناز کریمی^۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۳۰

چکیده

مقدمه و هدف: این مقاله با تمرکز بر عوامل نیروی انسانی و جبرانی، به تحلیل نقش تعیین‌کننده این دو دسته عامل در شکل‌دهی به جو سازمانی و ارائه چارچوبی برای مدیریت مؤثر آن می‌پردازد.

روش شناسی پژوهش: در این مطالعه از روش تحقیق توصیفی با رویکرد کتابخانه‌ای استفاده شد. در این روش، محققان بدون مراجعه به میدان تحقیق و گردآوری داده‌های اولیه، به بررسی عمیق و تحلیل محتوای منابع معتبر و موجود (مقالات، کتب، پایان‌نامه‌ها و ...) پرداختند.

یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل نیروی انسانی (مانند طراحی شغل، آموزش و ارزیابی عملکرد) و عوامل جبرانی (مانند نظام پاداش مالی و غیرمالی) نقش بنیادینی در شکل‌دهی به جو سازمانی دارند. این دو دسته عامل در تعاملی پویا و تقویت‌کننده عمل می‌کنند، به طوری که اثربخشی هر یک مشروط به عملکرد مطلوب دیگری است. همچنین، شفافیت، انعطاف‌پذیری و مشارکت کارکنان به عنوان ابعاد کیفی ضروری، زمینه درک عادلانه و پذیرش این عوامل را فراهم می‌سازند. در نهایت، ایجاد جو سازمانی مثبت مستلزم نگرش یکپارچه و اجرای هماهنگ سیاست‌های نیروی انسانی و جبرانی است.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که شکل‌گیری جو سازمانی مثبت، حاصل تعامل هماهنگ و تقویت‌کننده عوامل نیروی انسانی (مانند توسعه شغلی و آموزش) و عوامل جبرانی (مانند نظام پاداش عادلانه) است. بنابراین، دستیابی به محیطی با انگیزه و بهره‌ور مستلزم اتخاذ رویکردی یکپارچه و همسو در طراحی و اجرای این سیاست‌ها می‌باشد.

کلید واژه‌ها: جو سازمانی، مدارس، نیروی انسانی

^۱ دبیر آموزش و پرورش عشایری فارس، Fa1393@Chmail.ir
^۲ دبیر آموزش و پرورش عشایری فارس، sydynsbn@gmail.com
^۳ دبیر آموزش و پرورش عشایری فارس، Karimi.sh@gmail.com

مقدمه

در محیط پویا و پیچیده امروزی، موفقیت و بقای سازمان‌ها در گرو دارایی‌های نامشهود و سرمایه انسانی آن‌هاست. در این میان، جو سازمانی به عنوان ادراک جمعی کارکنان از محیط کار، ارزش‌ها، هنجارها و کیفیت روابط حاکم، نقشی تعیین‌کننده در نگرش، رفتار و بهره‌وری نیروی انسانی ایفا می‌کند. جو سازمانی مثبت، بستری برای شکوفایی استعدادها، افزایش تعهد سازمانی، تقویت نوآوری و در نهایت، تحقق اهداف راهبردی فراهم می‌آورد. در مقابل، جو منفی می‌تواند به کاهش انگیزه، افزایش غیبت و ترک خدمت، افت کیفیت عملکرد و خدشه‌دار شدن شهرت سازمان بیانجامد. با توجه به این اهمیت، درک عمیق عوامل شکل‌دهنده و تأثیرگذار بر جو سازمانی، به یکی از اولویت‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی و رهبری سازمانی تبدیل شده است.

مفهوم جو سازمانی به دلیل گستردگی و چندبعدی بودن، از جنبه‌های متعددی مورد بررسی قرار گرفته و عوامل گوناگونی در شکل‌گیری آن دخیل شناخته شده‌اند. طبقه‌بندی این عوامل اگرچه دشوار است، اما برای تحلیل نظام‌مند و تدوین راهبردهای مدیریتی مؤثر، ضروری می‌نماید. در یک تقسیم‌بندی کلی، عوامل تأثیرگذار بر جو سازمانی را می‌توان در چهار دسته عوامل نیروی انسانی، عوامل جبرانی، عوامل مربوط به روابط انسانی و عوامل مربوط به روابط کارگری و مدیریتی جای داد. این مقاله با تمرکز بر دو دسته اول، به تحلیل نقش بنیادین عوامل نیروی انسانی و عوامل جبرانی در شکل‌دهی به جو سازمانی می‌پردازد.

دسته اول، عوامل نیروی انسانی، شامل کلیه سیاست‌ها، فرآیندها و اقداماتی است که مستقیماً با چرخه عمر استخدام و توسعه کارکنان سروکار دارند. این عوامل، سنگ بنای ایجاد جو مثبت محسوب می‌شوند. از طراحی و غنی‌سازی شغل که با ایجاد تنوع، استقلال و هویت بخشی به کار، از یکنواختی جلوگیری کرده و انگیزه درونی ایجاد می‌کند (سیوادهی و همکاران، ۲۰۲۵؛ شهبازی، ۱۴۰۲) گرفته تا آموزش، توسعه و تحصیلات که نه تنها مهارت‌های فنی را ارتقا می‌دهد، بلکه پیام تعهد سازمان به رشد فردی را منتقل کرده و جو از یادگیری مستمر را تقویت می‌نماید (لیو و لیو، ۲۰۲۵). ارزیابی عملکرد عادلانه همراه با بازخورد سازنده، نقاط قوت و ضعف را روشن ساخته و مسیر پیشرفت شغلی را نمایان می‌سازد (لو و سیریواتانا، ۲۰۲۴). همچنین، فرصت‌های پیشرفت و ارتقاء مبتنی بر شایستگی، احساس امنیت شغلی و تعلق سازمانی را افزایش داده (لیو و لیو، ۲۰۲۵)، و تعیین اهداف چالش‌برانگیز و قابل

^۱Siswadhi et al

^۲ Li & Luo

^۳ Luo & Siri wattana

دستیابی، کارکنان را هدایت و برانگیخته می‌سازد (چیلار، ۲۰۲۲). جهت‌دهی مناسب در بدو ورود، فرهنگ و انتظارات سازمان را شفاف نموده و حس تعلق اولیه را ایجاد می‌کند (سورپاتینهو و هرماوان، ۲۰۲۲). در کنار اینها، رویکردهای نوین مانند توسعه، چرخش و گسترش شغلی با ایجاد تنوع و جلوگیری از رکود حرفه‌ای، در حفظ انگیزه بلندمدت کارکنان مؤثرند (باهلی، ۱۴۰۳؛ ولی‌زاده و بگ‌زاده، ۱۴۰۲). در واقع، مجموعه این عوامل نیروی انسانی، بدنه اصلی تجربه کاری فرد را تشکیل داده و کیفیت این تجربه، جو حاکم بر سازمان را می‌سازد.

دسته دوم، عوامل جبرانی، به نظام پاداش‌دهی مالی و غیرمالی اشاره دارد که بیانگر ارزش و احترام سازمان به نیروی کار خود است. این عوامل به صورت ملموس‌تری احساس برابری و عدالت را در کارکنان شکل می‌دهند. یک نظام جبران خدمات منصفانه و رقابتی، متشکل از مزایای مالی پایه (مانند حقوق و دستمزد)، مزایای جانبی و رفاهی (نظیر بیمه و برنامه‌های بازنشستگی)، مشوق‌ها و پاداش‌های عملکردی است (نامور، ۱۴۰۳؛ لو و سیریواتانا، ۲۰۲۴). این نظام زمانی در ایجاد جوی مثبت مؤثر است که مبتنی بر عدالت توزیعی (تناسب پاداش با تلاش و عملکرد) و عدالت رویه‌ای (شفافیت و بی‌طرفی در فرآیند تخصیص پاداش) باشد. پاداش‌ها می‌توانند بیرونی (مانند پول و مزایا) یا ذاتی (مانند احساس موفقیت و معناداری ناشی از کار جذاب) باشند (لو و سیریواتانا، ۲۰۲۴). نکته حائز اهمیت، تعامل پویا و تقویت‌کننده این دو دسته عامل است. برای مثال، غنی‌سازی شغل (عامل نیروی انسانی) زمانی بیشترین تأثیر انگیزشی را دارد که همراه با پاداش‌های متناسب با مسئولیت افزایش‌یافته (عامل جبرانی) باشد. یا آموزش (عامل نیروی انسانی) هنگامی تعهد ایجاد می‌کند که کارکنان ببینند سازمان از طریق نظام ارتقاء و پاداش (عامل جبرانی)، سرمایه‌گذاری بر رشد آنان را به رسمیت می‌شناسد. با توجه به مطالب فوق، این مقاله بر آن است تا با تحلیل مؤلفه‌های کلیدی عوامل نیروی انسانی و عوامل جبرانی و تعامل میان آنها، چارچوبی مفهومی برای درک بهتر مکانیسم شکل‌گیری جو سازمانی ارائه دهد. فرض اصلی این است که این دو دسته عامل، به عنوان دو بال مدیریت منابع انسانی، در کنار یکدیگر و در تعاملی سازنده، جو کلی سازمان را رقم می‌زنند. بررسی این رابطه به مدیران و سیاست‌گذاران بخش‌های دولتی و خصوصی کمک می‌کند تا با اتخاذ رویکردهای یکپارچه و همسو، در طراحی و اجرای سیاست‌های پرسنلی و جبرانی، گام‌های مؤثرتری در جهت خلق و حفظ جو سازمانی مثبت، افزایش تعهد و در نهایت ارتقای عملکرد سازمانی بردارند.

¹ Chhillar

² Suprayitno & Hermawan

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش توصیفی از نوع کتابخانه‌ای رویکردی نظام‌مند برای گردآوری، تحلیل و ترکیب داده‌های موجود در متون و منابع منتشرشده قبلی (اعم از چاپی و الکترونیکی) است تا به درک جامعی از یک موضوع خاص دست یابد. در این روش، پژوهشگر به جای تولید داده‌های جدید از طریق آزمایش، پرسشنامه یا مشاهده میدانی، به مطالعه و مرور انتقادی منابع دست‌اول و دست‌دوم می‌پردازد.

یافته‌ها

عوامل گوناگونی بر جو سازمانی تأثیرگذار هستند. برای تسهیل در شناسایی مسائل، این عوامل قابل طبقه‌بندی هستند، اما با توجه به گستردگی مفهوم جو سازمانی، ارائه یک دسته‌بندی دقیق چالش‌برانگیز است. در این راستا، عوامل تأثیرگذار به چهار گروه اصلی تقسیم شده‌اند: عوامل نیروی انسانی، عوامل جبرانی، عوامل مرتبط با روابط انسانی، و عوامل مربوط به روابط کاری و مدیریتی. دسته عوامل نیروی انسانی به متغیرهایی می‌پردازد که بر استخدام و توسعه کارکنان اثر می‌گذارند. این عوامل به تعیین مسیر، جایگاه و مقصد سازمان‌ها (اعم از دولتی و خصوصی) کمک می‌کنند. محورهای اصلی در این حوزه عبارتند از: برنامه‌ریزی منابع انسانی، طراحی شغل، فرآیند جهت‌دهی، نظارت و همکاری، توسعه و پرورش شغلی، ارتقای شغلی، آموزش و توسعه، تعیین اهداف، ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد. این مؤلفه‌ها در انتخاب نیروی کار مناسب، در زمان و مکان مطلوب، نقش دارند تا کارکنان بتوانند وظایف خود را به شکلی مؤثر و کارآمد و در جهت تحقق اهداف کلان سازمان انجام دهند (الواری، ۱۴۰۴).

الف) عوامل نیروی انسانی

این دسته از عوامل که هسته اصلی مدیریت منابع انسانی را تشکیل می‌دهند، مستقیماً بر چرخه اشتغال، نگهداری و توسعه کارکنان متمرکز هستند و نقش تعیین‌کننده‌ای در ترسیم مسیر و جایگاه سازمان ایفا می‌کنند. یافته‌ها نشان می‌دهند مؤلفه‌های کلیدی این حوزه عبارتند از: طراحی، توسعه و غنی‌سازی شغل: طراحی مناسب مشاغل که با ویژگی‌های فردی کارکنان تناسب داشته باشد، نه تنها بهره‌وری را افزایش می‌دهد، بلکه از طریق ایجاد تنوع، استقلال و مسئولیت‌پذیری بیشتر، رضایت شغلی و انگیزه درونی را تقویت می‌کند. در مقابل، طراحی‌های سنتی و محدود، می‌تواند به افزایش غیبت و ترک خدمت منجر شود (سیوادهی و همکاران، ۲۰۲۵؛ شه‌بازی، ۱۴۰۲). راهبردهایی مانند توسعه شغلی (افزایش تنوع وظایف)، پرورش شغلی (جابه‌جایی افقی) و

غنی سازی شغلی (افزایش عمودی مسئولیت‌ها) به‌عنوان ابزارهای مؤثر برای مقابله با یکنواختی و حفظ انگیزه بلندمدت کارکنان شناسایی شده‌اند (باهلی، ۱۴۰۳؛ ولی‌زاده و بگ‌زاده، ۱۴۰۲).

فرآیندهای آموزشی، توسعه‌ای و ارتقاء: جهت‌دهی اثربخش در بدو خدمت، با آشنا کردن کارکنان جدید با فرهنگ، قوانین و انتظارات سازمان، پایه‌های ایجاد جوّ وابستگی، حرفه‌ای و موفقیت را می‌ریزد (سورپاتینهو و هراموان، ۲۰۲۲؛ چیلار، ۲۰۲۲). همچنین، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مستمر، ضمن ارتقای مهارت‌های فنی و نرم، این پیام را به کارکنان منتقل می‌کند که سازمان به رشد آنان متعهد است و این امر به ایجاد جوّ یادگیری و پیشرفت کمک شایانی می‌کند (لیو و لیو، ۲۰۲۵). از سوی دیگر، وجود یک نظام شفاف و عادلانه ارتقاء شغلی بر مبنای شایستگی، نه تنها احساس تعلق و امنیت شغلی را افزایش می‌دهد، بلکه کارکنان را برای دستیابی به عملکرد برتر ترغیب می‌نماید (لیو و لیو، ۲۰۲۵).

مدیریت عملکرد و هدف‌گذاری: تعیین اهداف چالش‌برانگیز و قابل دستیابی به عنوان یک محرک قوی عمل کرده و با ایجاد نوعی «تنش مثبت»، کارکنان را در مسیر تحقق اهداف سازمان هدایت می‌کند (چیلار، ۲۰۲۲). ارزیابی عملکرد منظم و عادلانه، همراه با ارائه بازخورد سازنده و مستمر، به کارکنان در شناسایی نقاط قوت و ضعف خود کمک کرده و زمینه توسعه حرفه‌ای آنان را فراهم می‌سازد. این فرآیند، در صورتی که به شناسایی و پاداش‌دهی عملکرد خوب بینجامد، به شکل‌گیری جوّ مبتنی بر انصاف و پیشرفت کمک می‌کند (لو و سیریواتانا، ۲۰۲۴).

ب) عوامل جبرانی

یافته‌های این مطالعه مؤید آن است که نظام پاداش و جبران خدمات، به‌عنوان نماد ملموس قدردانی سازمان از کارکنان، تأثیر بسزایی بر ادراک آنان از عدالت و در نتیجه شکل‌گیری جو سازمانی دارد. این نظام دارای دو بُرد اصلی است:

پاداش‌های مالی و مزایای رفاهی: حقوق و دستمزد منصفانه و رقابتی به عنوان پایه این نظام، نیازهای اقتصادی اولیه کارکنان را برآورده کرده و احساس ثبات ایجاد می‌کند. مزایای جانبی (از قبیل بیمه‌های تکمیلی، برنامه‌های بازنشستگی و کمک‌های رفاهی) و طرح‌های تشویقی هدفمند (مانند کمک هزینه تحصیل یا پاداش عملکرد)، از یک سو کیفیت زندگی کارکنان را بهبود بخشیده و از سوی دیگر، جایگاه سازمان را به عنوان یک کارفرمای مسئولیت‌پذیر در بازار کار ارتقا می‌دهد (لو و سیریواتانا، ۲۰۲۴؛ نامور، ۱۴۰۳).

تنوع در ماهیت پاداش‌ها: پژوهش‌ها نشان می‌دهند پاداش‌ها صرفاً مالی نیستند. پاداش‌های بیرونی شامل تمامی مزایای مالی مستقیم و غیرمستقیم هستند. در مقابل، پاداش‌های ذاتی از ذات کار و

تجربه فرد از شغلش نشأت می‌گیرند؛ عواملی مانند احساس موفقیت ناشی از انجام یک کار چالش‌برانگیز، استقلال عمل، یا معناداری شغل. یک نظام جبران خدمات اثربخش، به‌طور همزمان به هر دو بعد توجه دارد. به عبارت دیگر، طراحی غنی شغل (به عنوان یک عامل نیروی انسانی) می‌تواند منبع تولید پاداش ذاتی باشد، و در عین حال، عملکرد خوب در چنین شغلی باید با پاداش‌های مالی مناسب (عامل جبرانی) همراه گردد (لو و سیریواتانا، ۲۰۲۴).

تحلیل تعاملی عوامل

نکته حائز اهمیت در یافته‌ها، تأکید بر تعامل پویا و تقویت‌کننده بین عوامل نیروی انسانی و جبرانی است. این دو دسته به صورت مجزا عمل نکرده، بلکه در یک چرخه مثبت یا منفی بر یکدیگر اثر می‌گذارند. برای نمونه، سرمایه‌گذاری بر آموزش (عامل نیروی انسانی) زمانی به تعهد بالاتر و عملکرد بهتر می‌انجامد که کارکنان ببینند سازمان از طریق نظام ارتقاء و پاداش عادلانه (عامل جبرانی)، این رشد را به رسمیت می‌شناسد و برای آن ارزش قائل است. بنابراین، ایجاد جو سازمانی مطلوب مستلزم نگرشی یکپارچه و همسو به این دو حوزه اساسی مدیریت منابع انسانی است.

ابعاد و راهکارهای بهبود جو سازمانی

یافته‌های این مطالعه همچنین مؤید تحقیقات پیشین در خصوص مؤلفه‌های کلیدی تشکیل‌دهنده یک جو سازمانی سالم و راهکارهای تقویت آن است. شواهد نشان می‌دهد جو سازمانی مطلوب، متشکل از شش بُعد اصلی است که درک مشترک کارکنان از محیط کار را شکل می‌دهد: (۱) شفافیت و صداقت در انتظارات و ارتباطات، (۲) وجود استانداردهای چالش‌برانگیز ولی قابل دستیابی، (۳) تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری مشخص به کارکنان، (۴) انعطاف‌پذیری و پرهیز از قوانین زائد، (۵) وجود نظام شناسایی و پاداش مبتنی بر عملکرد، و (۶) احساس تعهد و غرور جمعی نسبت به سازمان (اور، ۲۰۲۳). تحلیل یافته‌ها حاکی از آن است که تقویت این ابعاد، محیط کار را به فضایی برانگیزاننده، لذت‌بخش و سودآور تبدیل می‌کند، چرا که کارکنان اطمینان می‌یابند تلاش‌هایشان دیده و تقدیر می‌شود. در نقطه مقابل، تضعیف این ابعاد به کاهش روحیه، افت عملکرد و نهایتاً کاهش سودآوری سازمان منجر می‌گردد. شکل‌گیری چنین جو مثبتی یک فرآیند بلندمدت است که ریشه در سیستم کلان رفتار سازمانی دارد و باید بازتاب‌دهنده

¹ Orr

اهداف و ارزش‌های مشترک اعضا باشد. ماهیت جو مطلوب نیز به مشخصات نیروی کار (نظیر سطح تحصیلات، تخصص و انتظارات) وابسته است (اور، ۲۰۲۳؛ دوانشی، ۲۰۲۱).

بر اساس شواهد پژوهش، برای بهبود جو سازمانی، راهکارهای عملی زیر پیشنهاد می‌شود:

استقرار نظام ارتباطی دوسویه و مؤثر: این نظام، شفافیت اطلاعاتی را افزایش داده و امکان دریافت بازخورد از کارکنان را برای اصلاح تصمیمات مدیریتی فراهم می‌آورد.

تمرکز بر توسعه و رفاه منابع انسانی: نشان دادن دغدغه واقعی مدیریت برای بهبود شرایط کاری و رفاه کارکنان، حس تعلق و ارزشمندی را در آنان تقویت می‌کند.

ترویج تصمیم‌گیری مشارکتی: مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات به‌ویژه در مواردی که مستقیماً بر آنان تأثیر می‌گذارد، تعهد عمیق‌تری را نسبت به نتایج و اهداف سازمان ایجاد می‌نماید.

بازنگری منطقی در سیاست‌ها و رویه‌ها: حذف یا اصلاح مقررات دست‌وپاگیر و غیرضروری می‌تواند انعطاف‌پذیری و چابکی سازمانی را بهبود بخشد.

مدیریت هوشمندانه تغییرات فناورانه: همراه‌سازی کارکنان با فرآیند تغییر و نشان دادن منافع نوآوری‌ها برای آنان، مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و پذیرش آن را تسهیل می‌کند. تحلیل‌هایی یافته‌ها بر این نکته تأکید دارد که یک‌اندازه‌پوشی در مدیریت جو سازمانی کارساز نیست. انگیزاننده‌ها و انتظارات کارکنان می‌تواند به طور گسترده‌ای متفاوت باشد. برای برخی، عوامل اقتصادی و امنیت شغلی محرک اصلی است، در حالی که برای دیگران، احساس تعلق به یک جامعه کاری حمایت‌گر یا فرصت‌های رشد فردی و استقلال عمل از اولویت بالاتری برخوردار است (دوانشی، ۲۰۲۱). بنابراین، درک عمیق از انتظارات و انگیزه‌های متنوع نیروی کار، پیش‌نیاز اساسی برای طراحی مداخلات مؤثر در راستای بهبود جو سازمانی است. یک جو سازمانی مثبت، حاصل تعامل پویا بین ساختار، سیستم‌ها، فرهنگ، رفتارهای رهبری و نیازهای روان‌شناختی کارکنان است که در نهایت به افزایش تعهد و بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه‌گیری تحلیلی با تمرکز بر دبیرستان‌ها و سیستم آموزشی:

بر پایه تحلیل یافته‌های این پژوهش و تطبیق آن با فضای آموزشی، می‌توان استدلال کرد که جو سازمانی دبیرستان‌ها پدیده‌ای پیچیده و پویا است که تحت تأثیر تعامل دو دسته عوامل کلیدی ساختاری-مدیریتی و فرهنگی-روان‌شناختی قرار دارد. در این محیط، عوامل نیروی انسانی و عوامل جبرانی نقشی محوری در شکل‌دهی به جو حاکم بر مدرسه ایفا می‌کنند.

¹ Devanshi

تحلیل حاضر نشان می‌دهد که در سیستم آموزشی، این دو دسته عامل در یک چرخه متقابل عمل می‌کنند. از یک سو، سیاست‌های مؤثر نیروی انسانی در مدارس (مانند طراحی معنادار نقش معلمان و کادر اجرایی، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای مستمر، ارزیابی عملکرد عادلانه و نظام ارتقای شفاف) بستر لازم برای ایجاد رضایت شغلی، احساس کارآمدی و تعلق خاطر را در بین کارکنان آموزشی فراهم می‌آورند. از سوی دیگر، نظام جبران خدمات مناسب و منصفانه (شامل حقوق و مزایای مکفی، تقدیرهای معنوی و مادی، و حمایت‌های رفاهی) این پیام را منتقل می‌کند که زحمات و تخصص کارکنان آموزشی دیده شده و ارزشمند است. ناکارآمدی هر یک از این دو حوزه می‌تواند اثربخشی دیگری را خنثی کند. به عنوان مثال، برگزاری کارگاه‌های آموزشی بدون ایجاد فرصت‌های کاربردی و نظام تشویقی متناسب، یا پرداخت حقوق نامناسب در کنار انتظارات آموزشی سنگین، به فرسودگی شغلی و کاهش کیفیت آموزش می‌انجامد. همچنین، یافته‌ها مؤید آن است که در محیط دبیرستان‌ها، شفافیت، انعطاف‌پذیری و مشارکت به عنوان ابعاد کیفی ضروری عمل می‌کنند. جو مدرسه زمانی بهبود می‌یابد که معلمان و کارکنان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و مدیریتی مشارکت داده شوند، ارتباطات دوسویه و صادقانه بین کادر آموزشی و مدیریت برقرار باشد، و قوانین و رویه‌ها از انعطاف لازم برای پاسخگویی به نیازهای متنوع دانش‌آموزان و معلمان برخوردار باشند.

در تحلیل نهایی، دستیابی به یک جو مدرسه‌ای سالم و اثرگذار مستلزم نگرش یکپارچه و راهبردی هماهنگ است. مدیران آموزشی نمی‌توانند تنها با تمرکز بر جنبه‌های مالی یا برگزاری دوره‌های آموزشی مقطعی، جو مدرسه را به شکل پایدار بهبود بخشند. بلکه نیازمند طراحی و اجرای هماهنگ سیاست‌هایی هستند که:

۱. حرفه معلمی را از نظر محتوایی غنی و از نظر مسیر پیشرفت حرفه‌ای، شفاف می‌سازد.
۲. قدردانی را به شکلی عادلانه، متنوع و متناسب با عملکرد و تعهد ارائه می‌دهد.
۳. فضایی از اعتماد متقابل، احترام حرفه‌ای و امکان مشارکت در تصمیم‌گیری‌های آموزشی ایجاد می‌نماید.

تنها در سایه چنین رویکرد جامعی است که می‌توان شاهد شکل‌گیری جو سازمانی در دبیرستان‌ها بود که در آن معلمان و کارکنان درگیر، متعهد و انگیزه‌مند باشند، و این امر به نوبه خود یادگیری مؤثر دانش‌آموزان و ارتقای کیفیت کلی آموزش را در پی خواهد داشت. این پژوهش بر لزوم درک مدرسه به عنوان یک سازمان یادگیرنده و پویا تأکید دارد که در آن بهبود جو سازمانی، یک سرمایه‌گذاری راهبردی اساسی برای تحقق مأموریت اصلی نظام تعلیم و تربیت محسوب می‌شود.

منابع فارسی

- الواری، سید حبیب. (۱۴۰۴). طراحی و اعتبار سنجی الگوی جو سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش با رویکرد تئوری داده بنیاد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم آباد دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- باهلی، زینب. (۱۴۰۳). تاثیر تکنولوژی و فناوری نوین بر توسعه شغلی. شانزدهمین کنفرانس بین المللی پیشرفت های اخیر در مدیریت و مهندسی صنایع، تهران.
- شهبازی، حسین. (۱۴۰۲). نگاهی بر اهمیت غنی سازی شغلی در پیشرفت و توسعه حرفه ای معلمان مقطع ابتدایی. دومین کنفرانس بین المللی سلامت، علوم تربیتی و روانشناسی، تهران.
- ولی زاده بگدلولو، یعقوب و بگ زاده، شهرام. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر توسعه پایدار سازمانی بر چسبندگی شغلی با نقش میانجی چرخش شغلی در بین کارکنان شرکت کشت و صنعت مغان. دهمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم انسانی، مدیریت و کارافزینی ایران، تهران.
- نامور، مجید. (۱۴۰۳). بررسی تاثیر محیط کار مسموم بر دل بستگی شغلی کارکنان با نقش میانجی حمایت سازمانی و رفاه کارکنان (مورد مطالعه شهرداری بجنورد). بیست و چهارمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، بابل.

منابع انگلیسی

- Chhillar P. (2022). *A study of Organizational Climate and Commitment among Teaching and Non teaching Employees of Higher Education Institutions in Haryana*, Master's thesis. Shri Jagdishprasad Jhabarmal Tibarewala University.
- Devanshi P. (2021). *A study on organizational climate with reference to organizational learning and productivity*, Master's thesis. Shri Jagdishprasad Jhabarmal Tibarewala University.
- Li X, Luo J. (2025). Research on Organizational Innovation Atmosphere, Organizational Learning, and Innovation Performance in Enterprise

- Digital Transformation. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 5(1): 579-590.
- Luo, Y., & Siri wattana, S. (2024). Role of the organizational atmosphere, teamwork, management policies, organizational commitment, and the operational effectiveness of public organizations in Yunnan, China.
- Orr, M. (2023). Finding consensus on indicators for organizational climate capacity in sport. *Managing Sport and Leisure*, 28(4), 360-378.
- Siswadhi F, Widyastuti T, Sawitri NN, Hadita H. 2025. The Influence of Work Stress, Job Design and Organizational Climate on The Performance of Public Empowerment Experts In Sungai Penuh City. *International Journal of Innovation and Thinking*, 2(2): 85-101.
- Suprayitno, D., & Hermawan, E. (2022). The Effect of Organizational Climate and Competence on The Performance of PT. Saharjo Enam Sembilan. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 19(3), 929-944.

Analysis of Factors Affecting Organizational Climate in Schools: Presenting a Conceptual Framework Based on Human Resource and Compensatory Factors

^۱Fatemeh Mohammadi Tol Sorkhi, ^۲Narges Saeedi Nasab, ^۳Shahnaz Karimi

Abstract

Introduction and goal: This article focuses on human resource and compensatory factors, analyzing their decisive role in shaping the organizational climate and presenting a framework for its effective management.

Research methodology: This study utilized a descriptive research method with a library-based approach. In this method, the researcher conducts an in-depth examination and content analysis of existing and credible sources (articles, books, theses, etc.) without directly visiting the field or collecting primary data.

Findings: The findings of this research indicate that human resource factors (such as job design, training, and performance evaluation) and compensatory factors (such as financial and non-financial reward systems) play a fundamental role in shaping the organizational climate. These two sets of factors operate in a dynamic and reinforcing interaction, meaning the effectiveness of each one is contingent upon the satisfactory performance of the other. Furthermore, transparency, flexibility, and employee participation serve as essential qualitative dimensions that facilitate a fair understanding and acceptance of these factors. Ultimately, creating a positive organizational climate requires an integrated perspective and the coordinated implementation of human resource and compensatory policies.

Conclusion: The results of this study show that the formation of a positive organizational climate is the outcome of the harmonious and reinforcing interaction of human resource factors (such as career development and training) and compensatory factors (such as a fair reward system). Therefore, achieving a motivated and productive environment necessitates adopting a unified and aligned approach in designing and implementing these policies.

Keywords: Organizational Climate, Schools, Human Resources

¹Teacher of Education and Training of Nomadic of Fars, Fa1393@Chmail.ir

² Teacher of Education and Training of Nomadic of Fars, Sydynsbn@gmail.com

³Teacher of Education and Training of Nomadic of Fars, Karimi.sh@gmail.com