

Strategies to Coping with Organizational Syndromes in Iran's Schools from the Perspective of Education Professionals

ARTICLE INFO

Article Type

Research Article

Authors

Mohsen HabibiDost¹
MahboubeSadat Fadavi^{2*}
Hadi Farhadi³

How to cite this article

Mohsen HabibiDost, MahboubeSadat Fadavi, Hadi Farhadi, Strategies to Coping with Organizational Syndromes in Iran's Schools from the Perspective of Education Professionals, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2022:6(3): 530-545.

1. PhD student, Department of Educational Sciences, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
2. Faculty member, Department of Educational Sciences, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran (Corresponding Author).
3. Faculty member, Department of Educational Sciences, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: mahboube.fadavi@gmail.com

Article History

Received: 2021/09/17

Accepted: 2021/11/22

ABSTRACT

Purpose: Organizational syndromes play an important role in decline the performance and effectiveness of organizations. As a result, the present study was conducted with the aim of identify the strategies of coping with organizational syndromes in Iran's schools from the perspective of education professionals.

Materials and Methods: This study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was qualitative. The research population was education specialists of Isfahan and Yasuj cities in the academic years of 2019-2020. The sample size according to the principle of theoretical saturation was estimated 10 people who were selected by purposive and snowball sampling methods. Data were collected by individually semi-structured interview and analyzed by coding method in MAXQDA-18 software.

Findings: The findings of the present research showed that for each of the ten organizational syndromes of caution, disturbed emotions, structural alienation, discrimination and politicking, organizational terrorism, structural mastery, narcissism, lack of communication, pressure and group thinking, a number were identified strategies in different categories.

Conclusion: To reducing the negative consequences of ten organizational syndromes can be done by improving different categories and indicators for each of them.

Keywords: Organizational Syndromes, Schools, Education.

راهکارهای مقابله با سندروم‌های سازمانی در مدارس

ایران از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش

محسن حبیبی دوست^۱

دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

محبوبه سادات فدوی^{۲*}

عضو هیأت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول).

هادی فرهادی^۳

عضو هیأت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

چکیده

هدف: سندروم‌های سازمانی نقش مهمی در افت عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها دارند. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهکارهای مقابله با سندروم‌های سازمانی در مدارس ایران از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش انجام شد.

مواد و روش‌ها: این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش متخصصان آموزش و پرورش شهرهای اصفهان و یاسوج در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ بودند. حجم نمونه طبق اصل اشباع نظری ۱۰ نفر برآورد که با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. داده‌ها با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به صورت انفرادی جمع‌آوری و با روش کدگذاری در نرم‌افزار MAXQDA-18 تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که برای هر یک از سندروم‌های سازمانی ده‌گانه احتیاط، احساسات پریشان، بیگانگی ساختاری، تبعیض و سیاسی‌کاری، تروریسم سازمانی، تسلط ساختاری، خودشیفتگی، عدم ارتباط، فشار و گروه‌اندیشی تعدادی راهکار در مقوله‌های متفاوت شناسایی شد.

نتیجه‌گیری: برای کاهش پیامدهای منفی سندروم‌های سازمانی ده‌گانه می‌توان از طریق بهبود مقوله‌ها و شاخص‌های متفاوت برای هر یک از آنها اقدام کرد.

کلید واژه‌ها: سندروم‌های سازمانی، مدارس، آموزش و پرورش.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱

* نویسنده مسئول: mahboube.fadavi@gmail.com

مقدمه

یکی از عوامل توسعه هر سازمانی از جمله سازمان آموزش و پرورش بدون شک نیروی انسانی است و اساسی‌ترین عامل در این زمینه می‌باشد (۱). علاوه بر آن، نیروی انسانی مهم‌ترین عامل تشکیل‌دهنده سازمان بوده و نقش مهمی در پویایی و حیات سازمان ایفا می‌کند (۲). نظام آموزش و پرورش موتور حرکت جامعه است که رسالت آن تبدیل منابع انسانی به سرمایه‌های انسانی می‌باشد، اما این نظام نتوانسته پاسخگوی نیازها و انتظارات متفاوت افراد جامعه باشد (۳). آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد برآمده از متن جامعه، سازنده و تکامل‌دهنده آن است که تاثیر آن بر پیشرفت جامعه امری ملموس، محسوس و حیاتی می‌باشد (۴). آموزش و پرورش یکی از سازمان‌های بزرگ و پیچیده اجتماعی است که با رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیوندی ناگسستنی دارد. با توجه به اینکه اثربخشی آن از یک سو به تبدیل انسان‌ها به افرادی سالم، خلاق، بالنده، متعادل و رشدیافته و از سوی دیگر به میزان توانمندی آن در شکوفایی شخصیت، استعدادها و توانایی جسمی و ذهنی، احترام به والدین و حقوق دیگران، هویت فرهنگی و ارزشهای دینی و ملی بستگی دارد تا بتواند افراد را برای زندگی همراه با اخلاق، تفاهم، مسالمت، مدارا، مروت، انصاف، نظم، برابری، دوستی و احترام آماده نماید (۵). مدارس یکی از مهم‌ترین نهادهای آموزشی آموزش و پرورش و نخستین نهاد آموزش رسمی هستند و کیفیت فعالیت‌های آنها بهترین شاخص سطح کفایت و اثربخشی کل برنامه‌های آموزشی می‌باشد (۶). مدارس به دلیل نقش و اهمیت آنها در رشد و ارتقای جامعه و تحقق جامعه ایده‌آل یا مطلوب جایگاه ویژه‌ای در جامعه دارند (۷).

هر سازمانی (از جمله آموزش و پرورش) در مسیر تحقق اهداف و انجام فعالیت‌های خود به دلایل گوناگون ممکن است دچار اختلالات و کاستی‌هایی شود که متخصصان سازمانی به آن سندروم‌های سازمانی می‌گویند که بر بسیاری از مولفه‌های سازمانی از جمله فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی و عملکرد سازمانی تاثیر سوء می‌گذارد (۸). این سندروم‌ها بر بسیاری از مولفه‌های سازمانی از جمله عملکرد سازمانی و بهره‌وری و اثربخشی سازمانی اثر منفی می‌گذارند و باعث کاهش عملکرد کارکنان و افت اثربخشی سازمان می‌شوند (۹). سندروم‌های سازمانی یا همان مشکل‌ها، نارسائی‌ها و اختلالات سازمانی یکی از پدیده‌های نوین در مدیریت منابع انسانی است که از جمله آسیب‌های مهم سازمانی محسوب می‌شوند و در صورت نادیده انگاشتن موجب بروز مشکلات جدی در سازمان خواهند شد (۱۰). سندروم‌های سازمانی به معنای وجود مشکلاتی اساسی است که به‌طور مداوم، مکرر و فراگیر سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهد و مانع از رشد و پیشرفت طبیعی آن می‌شود (۱۱). مدیران مدارس و مدیران سازمانی در نقش آسیب‌شناسان سازمانی نقش مهمی در شناسایی و کاهش سندروم‌های سازمانی دارند و یک آسیب‌شناس سازمانی همانند یک پزشک بالینی در گام اول به بررسی وضعیت فعلی سازمان می‌پردازد و تلاش می‌کند تا وضعیت موجود سازمان را به خوبی تشریح نماید (۱۲). سازمان‌های آموزشی و مدارس در مواجهه با سندروم‌های

سازمانی از موقعیت پیچیده تری برخوردارند و به همین علت می توان آنها را سازمان های خط مقدم به دلیل انسان سازی و نقش آنها در آینده کشور دانست (۱۳).

سندرم ها بسیار متعدد، متنوع و متفاوت هستند و همه سطوح اهداف، رفتارها، ساختارها و عملکردهای سازمانی را درگیر اختلال می کنند و به همین خاطر بررسی آنها ضروری می باشد و بسیاری از سندروم های سازمانی ریشه در ناکامی ها و سرخوردگی های شغلی دارند که مجموعه مدیریت و رهبری سازمان می تواند نقش موثری در کاهش یا افزایش آنها داشته باشد (۱۴). یکی از پیشنهاد های پژوهشی، مطالعه حبیبی دوست و همکاران (۲۰۲۱) ارائه راهکارهای کاهش سندروم ها بود که پژوهش حاضر به دنبال آن می باشد. بر اساس مطالعه آنها ۱۰ سندروم سازمانی در مدارس ایران شامل احتیاط، احساسات پریشان، بیگانگی ساختاری، تبعیض و سیاسی کاری، تروریسم سازمانی، تسلط ساختاری، خودشیفتگی، عدم ارتباط، فشار و گروه اندیشی بودند. احتیاط نشان دهنده سبک محافظه کارانه، رمزآلود، محافظت شده و محتاطانه است و چنین افرادی همواره منتظر شرایط بدتر بوده و دیگران را نیز برای این شرایط آماده می کنند. احساسات پریشان نتیجه زندگی در عصر نوین و عدم اطمینان زیاد از محیط است که در آن سازمان به طور مرتب برای حفظ موقعیت رقابتی باید به تطبیق خود با ساختارها و استراتژی ها بپردازد. بیگانگی ساختاری ریشه در اختلال های زندگی مدرن و ساختارهای سلسله مراتبی و بوروکراسی دارد و چنین افرادی به جای توجه به جنبه های مثبت یک ساختار بر جنبه های منفی آن تاکید می کنند. تبعیض و سیاسی کاری رفتارهایی مانند بهره کشی از اعضای جدید و عدم تحمل اقلیت قومی و جنسی است. تروریسم سازمانی در سازمان های سلسله مراتبی وجود دارد و در چنین وضعیتی برخی کارکنان تلاش می نمایند تا دیگر کارکنان را برای حفظ یا ارتقای موقعیت خود نزد مدیر بد جلوه دهند. تسلط ساختاری نوعی نظام اجتماعی در ساختارهای سازمانی است که در آن افراد نمی توانند به رتبه و جایگاه بالاتری برسند. خودشیفتگی به نگرش های خودمحورانه اشاره دارد و چنین افرادی معمولاً در زندگی آرام و حساب گر بوده و از هر گونه درگیری که آنها را از منافع شخصی دور می سازد، اجتناب می کنند. عدم ارتباط زمانی مشخص می شود که مدیر مجموعه به طور عمدی یا سهوی اعضای تیم ها و عملکردهای آنها را جداسازی کند و افراد با این سندرم با دیگران ارتباط چندانی ندارند و غالباً به صورت انفرادی عمل می کنند. فشار نشان دهنده خطر اشتباه کردن، قضاوت ضعیف و آسیب پذیری به کنترل است که باعث کناره گیری از اهداف و برنامه های سازمانی می شود. گروه اندیشی که نوع نحوه تفکر است که در آن اعضای گروه تحت فشار گروهی از خود ارزیابی های غیرواقعی بیانه نشان می دهند (۱۵).

بررسی های پژوهشگران حاکی از آن بود با اینکه پژوهش هایی هر چند اندک درباره سندروم های سازمانی انجام شده است، اما پژوهشی درباره ارائه راهکار برای مقابله با آنها یافت نشد. برای مثال یدالهی و یدالهی (۱۳۹۹) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مهم ترین سندروم های سازمانی شامل سکوت سازمانی، کم خونی

سازمانی، فراموشی سازمانی، بازماندگی، افسردگی سازمانی، تروریسم سازمانی، بیهوده گذرانی و بی تفاوتی سازمانی بودند (۱۶). در پژوهشی دیگر نوری و همکاران (۱۳۹۷) گزارش کردند که آسیب های سازمانی شامل هشت عامل رهبری و مدیریت، انگیزش و هدفمندی، ارزشیابی و انتصاب، رضایت شغلی، آموزش و بالندگی حرفه ای، فردی و اجتماعی، امنیت شغلی و گزینش و استخدام بودند (۱۷). همچنین، نتایج پژوهش امیری فرح آبادی و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که آسیب شناسی فرایند سیاست پژوهش در نظام آموزش عالی ایران شامل پنج مولفه عوامل ساختاری (عوامل ساختاری نهادهای سیاست گذاری و سیاست پژوهی و عوامل ساختاری و اطلاعات)، عوامل زمینه ای (فرهنگ، ساختار کلان و شناخت علوم انسانی)، عوامل کارکردی در سطح سیاست پژوهان (عوامل نگرش- انگیزشی و مفروضه ای، ویژگی های حرفه ای، تحصیلات و ماهیت ویژگی های پژوهش)، عوامل ارتباطی و تعاملی (ناهماهنگی بین نهادهای سیاست گذار و سیاست پژوه و عوامل بازخوردی) و عوامل کارکردی در سطح سیاست گذاران (عوامل نگرشی، ارزشی و مفروضه ای، ویژگی های حرفه ای و تحصیلات) بودند (۱۸). نتایج پژوهش بارانی و همکاران (۱۳۹۶) حاکی از وجود ۲۹ آسیب فرهنگ سازمانی در قالب پنج بعد شامل فرهنگ یادگیرنده، فرهنگ انعطاف پذیری، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ مأموریت گرا و فرهنگ بوروکراتیک بود که بین وضع موجود و مطلوب هر پنج بعد آن تفاوت معناداری وجود داشت (۱۹). در پژوهشی دیگر سجادی و همکاران (۱۳۹۳) ضمن بررسی آسیب شناسی پدیده انتقال آموزش در آموزش های ضمن خدمت سازمان آموزش و پرورش دو پدیده محوری انتقال آموزش و انتقال یادگیری را شناسایی کردند که متاثر از عوامل زمینه ای موثر بر یادگیری شامل یادگیرنده، آموزش دهنده، محتوی، امکانات و تجهیزات آموزشی، زمان و مکان آموزش، ارزشیابی و بازخورد بودند. این دو پدیده دو دسته پیامد برای معلمان (دید منفی و بی انگیزگی نسبت به سایر ضمن خدمت ها، اتلاف وقت، کاهش سطح و کیفیت تدریس) و دانش آموزان (بی نظمی و شلوغی در کلاس، بهره مندی از روش های کلیشه ای و تکراری، عدم بهره مندی از مطالب روز، دلمردگی و روزمرگی) داشتند (۲۰). کشاورز و همکاران (۱۳۹۳) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که سازمان های موفق و ناموفق از نظری مولفه های آسیب شناسی سازمانی سیستم پاداش دهی، ارتباطات سازمانی و ساختاری سازمانی با هم تفاوت معناداری داشتند، اما از نظر گرایش به تغییر، سازوکارهای مفید، رهبری سازمانی و درک اهداف سازمانی تفاوت معناداری نداشتند (۲۱). نیومن (۲۰۱۲) ضمن پژوهشی مروری در کتابی هشت سندرم شامل خودرأیی، منفعل یا سلطه جو، خودشیفته، عدم تعهد، تغییرات مکرر، تفرقه، منافع سیاسی و نبود ارتباطات مناسب را برای مدیریت معرفی کرد (۲۲). در پژوهشی دیگر موتامدی (۲۰۰۷) گزارش کرد که هفت سبک عصبی مدیریت در سازمان یا سندرم های سازمانی شامل هیاهوگری، خودخوری، ساینده گی، خودشیفتگی، بیمناکی، اضطراب کننده و تکانشگری بودند (۲۳).

بررسی سندروم های سازمانی و ارائه راهکارهایی برای مقابله با آنها در همه سازمان ها مهم و اهمیت آن در سازمان های آموزشی به ویژه

در این پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد که شامل ۱۰ سوال اصلی (هر سوال مربوط به راهکارهای یکی از سندروم‌های سازمانی ده‌گانه) و تعدادی سوال فرعی بود. مصاحبه‌ها نیمه‌ساختاریافته بودند که به‌صورت انفرادی انجام شدند و به همین دلیل مصاحبه‌شوندگان در نحوه پاسخگویی به سوال‌ها به شرطی که از چارچوب آن سوال خارج نمی‌شدند، آزاد بودند. پژوهشگر و همکار پژوهشی وی در حین مصاحبه‌ها نکات مهم را یادداشت و علاوه بر آن با کمک یک ضبط صوت، همه مصاحبه‌ها را ضبط کردند. میانگین مدت زمان مصاحبه با هر فرد حدود ۷۰ دقیقه بود و در پایان مصاحبه از مصاحبه‌شوندگان به دلیل شرکت در پژوهش و کمک به پژوهشگر جهت دستیابی به اطلاعات مناسب و بهینه تشکر و قدردانی شد. در پژوهش حاضر روایی مصاحبه‌ها از طریق مثلث‌سازی محقق یعنی استفاده از دو پژوهشگر برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها استفاده شد. علاوه بر آن، پایایی مصاحبه‌ها از طریق ضریب کاپای کوهن ۰/۸۹ بدست آمد که حاکی از پایایی مناسب بود. در این پژوهش داده‌ها و اطلاعات گردآوری‌شده با کمک مصاحبه نیمه‌ساختاریافته که به‌صورت انفرادی جمع‌آوری شده بودند با روش کدگذاری در نرم‌افزار MAXQDA-18 تحلیل شدند.

یافته‌ها

در این پژوهش ۱۰ نفر از متخصصان آموزش و پرورش حضور داشتند که از نظر آنان راهکارهای مقابله با سندروم‌های سازمانی ده‌گانه احتیاط، احساسات پریشان، بیگانگی ساختاری، تبعیض و سیاسی‌کاری، تروریسم سازمانی، تسلط ساختاری، خودشیفتگی، عدم ارتباط، فشار و گروه‌اندیشی بررسی شد که در ادامه راهکارهای مرتبط با هر سندروم در یک جدول ارائه می‌شود. نتایج کدگذاری راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی احتیاط در مدارس ایران از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش در جدول ۱ ارائه شد.

آموزش و پرورش به دلیل نقش این سازمان در تربیت نیروی انسانی خلاق، نوآور، ایده‌پرداز و متخصص برای آینده سازمان‌های مختلف از جمله خود سازمان آموزش و پرورش چندبرابر است. یکی از چالش‌های پژوهش‌های قبلی وجود پیشینه پژوهشی اندک و پراکنده درباره سندروم‌های سازمانی و یکی از خلأهای آنها عدم پژوهش برای ارائه راهکارهایی برای مقابله با سندروم‌های سازمانی بود که پژوهشگران را بر آن داشت تا در یک پژوهش کیفی اقدام به شناسایی و ارائه راهکارهایی برای آنها کنند. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهکارهای مقابله با سندروم‌های سازمانی در مدارس ایران از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش انجام شد.

مواد و روش‌ها

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش متخصصان آموزش و پرورش شهرهای اصفهان و یاسوج در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ بودند. حجم نمونه طبق اصل اشباع نظری ۱۰ نفر برآورد که با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. در این روش‌های نمونه‌گیری ابتدا پژوهشگران تعدادی از خبرگان را به‌عنوان نمونه انتخاب و سپس از آنها خواستند که دیگر خبرگان را معرفی نمایند. نحوه اجرای پژوهش به این صورت بود که اسناد مرتبط با سندروم‌های سازمانی و آسیب‌های مرتبط با سازمان آموزش و پرورش مورد بررسی قرار گرفت و برای هر یک از سندروم‌های ده‌گانه پژوهش‌حیبی دوست و همکاران (۱۵) محتوایی تهیه و سپس اقدام به نمونه‌گیری شد و برای نمونه‌ها رعایت نکات اخلاقی و اهمیت و ضرورت پژوهش و چگونگی انجام پژوهش و شرایط خاص برای انجام آن از جمله زمان و مکان مصاحبه‌ها و ضبط همه مصاحبه‌ها جهت بررسی مجدد و از دست نرفتن سهوی بخشی از اطلاعات بیان شد. در مرحله بعد محتواهای تهیه‌شده در اختیار نمونه‌ها گذاشته شد و با آنها جهت انجام پژوهش هماهنگ شد. پژوهشگر و مصاحبه‌شوندگان در زمان و مکان تعیین‌شده حاضر و مصاحبه‌های به‌صورت انفرادی انجام و علاوه بر یادداشت مطالب مهم، تمام مصاحبه‌ها ضبط شدند.

جدول ۱. نتایج کدگذاری راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی احتیاط از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش

مقوله‌ها	راهکارها
کاهش مدیریت‌گرایی	۱. از بین بردن ساختارها و چارچوب‌های سخت، ۲. حذف ساختار دیکتاتوری، ۳. واگه‌ها نداشتن مدیر و ۴. قراردادن مدیران شجاع در رأس سازمان
اعتماد	۵. اعتماد به توانایی کارکنان، ۶. ایجاد و اعطای فرصت رشد شکوفایی به افراد زیرمجموعه، ۷. اعتماد به توانایی‌های افراد و ۸. آزادی عمل به کارکنان و مدیران پایین دستی
ایجاد فضای مثبت	۹. تشکیل جلسات رسمی در فضای غیررسمی برای ایجاد نزدیکی، ۱۰. تشکیل تیم‌های ورزشی برای کارکنان و حضور مدیر در آنها، ۱۱. انجام اردوهای تفریحی، علمی و زیارتی با حضور مدیر و سایر کارکنان، ۱۲. احترام به شخصیت دیگران، ۱۳. ایجاد محیط عاطفی و عدم وجود رفتار تصنعی، ۱۴. تقویت نوع‌دوستی و ارزش‌های انسانی، ۱۵. برقراری محیط باز همراه با گفتگو و ۱۶. دوری کردن از سوءظن
آموزش مستقیم	۱۷. برقراری کارگاه‌های آموزشی، ۱۸. آموزش و آگاه‌سازی نسبت به انواع تیپ‌های شخصیتی و ۱۹. آموزش مدیران در جهت مخالفت با رویکرد محافظه‌کارانه

۲۰. تغییر سازمان به حالت پویا، ۲۱. آزادی عمل بیشتر به کارکنان از سوی مدیر، ۲۲. فشار آوردن به فرد برای ایجاد خلاقیت در کار، ۲۳. ارائه بسته‌ها و وظایفی با هدف ایجاد هیجان و ریسک برای کارکنان و ۲۴. جابجایی موقتی افراد	ایجاد پویایی
۲۵. ایجاد روحیه نقدپذیری بین مدیران، ۲۶. دادن پاداش به نقدهای مفید و ۲۷. تشویق انتقادات سازنده برای برانگیختگی کارکنان	انتقادپذیری
۲۸. شفافیت مدیر و دوری از مخفی‌کاری، ۲۹. ایجاد روحیه شفاف‌بودن، ۳۰. تدارک اقداماتی برای اجبار مدیر برای بیان موضع اصلی خود در قبال وقایع، ۳۱. برطرف کردن ابهامات، ۳۲. اعلام رسمی و شفاف مدیر از ناراحت شدن در خصوص تعریف و تمجید دیگران، ۳۳. تعیین مقررات دقیق و قابل اندازه‌گیری، ۳۴. تعیین اهداف مدیریتی، ۳۵. گزارش فرد متخلف به مدیران بالادستی و ۳۶. شجاعت و قاطعیت در تصمیم‌گیری	شفافیت امور
۳۷. کاهش فاصله میان مدیر و کارکنان از طریق انتشار تقسیم اطلاعات جلسات، ۳۸. تقویت شجاعت گفتاری و رفتاری، ۳۹. کمتر کردن فاصله ارتباطی با مدیر و ۴۰. پشتیبانی کارکنان از مدیر برای عدم احساس تنهایی در امور	کاهش فاصله

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود برای مقابله با سندروم سازمانی احتیاط در مدارس ایران ۴۰ راهکار در ۸ مقوله کاهش مدیریت‌گرایی، اعتماد، ایجاد فضای مثبت، آموزش مستقیم، ایجاد پویایی، انتقادپذیری، شفافیت امور و کاهش فاصله شناسایی شد. نتایج

مقوله‌ها	راهکارها
استفاده از مشاور	۱. توجه به نقش مثبت مشاور، ۲. اهمیت به نقش کمک‌کنندگی مشاور در سازمان، ۳. استفاده از مشاور باتجربه و ۴. گماردن یک مدیر روانشناسی و آشنا به مسائل روانشناختی
ایجاد امنیت	۵. ایجاد محیطی سرشار از آرامش در مدرسه، ۶. ساماندهی بی‌نظمی‌ها، ۷. برجسته‌کردن عواملی برای جذابیت مدرسه، ۸. ایجاد حس امنیت و آرامش، ۹. ایجاد فضای گفتگو و صمیمیت بین کارکنان، ۱۰. دوری از حاشیه‌پردازی و ۱۱. ایجاد زمینه امنیت شغلی و مالی کارکنان
برنامه‌های تفریحی- ورزشی	۱۲. برگزاری برنامه‌های مفرح جهت جلوگیری از استرس، ۱۳. در دستور کار قراردادن برنامه‌های شاد و مفرح، ۱۴. فعال‌نمودن دوره‌های ورزشی و جشن‌ها، ۱۵. ترویج ورزش در سازمان و ۱۶. اجرا برنامه‌های ورزشی در خلال کارها
توانمندسازی روانی	۱۷. برگزاری دوره‌های توانمندسازی روانی مانند مدیریت برخورد، ۱۸. آموزش مدیریت و کنترل هیجان‌های مثبت و منفی و ۱۹. آموزش مهارت‌های زندگی
برنامه‌ریزی	۲۰. برنامه‌ریزی جهت اهداف تعیین‌شده، ۲۱. مشخص کردن اولویت‌ها و اهداف مهم، ۲۲. حذف کارهای بی‌مورد و اضافه و ۲۳. تمرکز بر یک کار در یک زمان جهت کاهش فشارها
مشارکت	۲۴. جلب مشارکت گروهی افراد، ۲۵. توجه به تشویق پرسنل، ۲۶. تدوین اهداف سازمانی بر اساس نظر جمع، ۲۷. همکاری و کمک به افراد تازه کار و دادن نقشه راه به آنان، ۲۸. پذیرفتن اصل اشتباه‌کردن در کارها و تلاش برای برطرف کردن آنها و ۲۹. آوردن پرسنل آگاه و خلاق و دارای اعتمادبه‌نفس از بیرون از سازمان
آسیب‌شناسی	۳۰. آسیب‌شناسی رفتارهای استرس‌زا، ۳۱. حذف یا تعدیل عوامل استرس‌زا، ۳۲. توجه به یادگیری کیفی برای کاهش استرس نمره، ۳۳. جلوگیری از رفتارهای استرس‌زا، ۳۴. حذف یا کاهش عوامل استرس‌زا، ۳۵. حذف حواس‌پرتی ذهنی، ۳۶. حذف عوامل و یادداشت‌های استرس‌زای دیواری، ۳۷. رفع ابهامات استرس‌زا و ۳۸. برخورد با تفکرهای استرسی در سازمان
استفاده از خودپنداره	۳۹. شناخت توانایی‌های خود و عدم انتظار بیش از حد از خود و ۴۰. شناخت دقیق هیجان‌ها و مدیریت آنها
مثبت‌اندیشی	۴۱. کنترل احساسات منفی توسط مدیر و مثبت‌اندیشی، ۴۲. تذکر به افرادی که باعث استرس دیگران می‌شوند، ۴۳. یادآوری خاطرات خوب و زیبای سال‌های گذشته، ۴۴. مثبت‌اندیشی در تفکر کارهای مدرسه و مقابله با افکار منفی و ۴۵. انجام کارهای لذت‌بخش و پرورش رشد فکری

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود برای مقابله با سندروم سازمانی احساسات پریشان در مدارس ایران ۴۵ راهکار در ۹ مقوله استفاده از مشاور، ایجاد امنیت، برنامه‌های تفریحی- ورزشی،

توانمندسازی روانی، برنامه‌ریزی، مشارکت، آسیب‌شناسی، استفاده از خودپنداره و مثبت‌اندیشی شناسایی شد. نتایج کدگذاری

راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی بیگانگی ساختاری در مدارس ایران از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش در جدول ۳ ارائه شد.

جدول ۳. نتایج کدگذاری راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی بیگانگی ساختاری از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش

مقوله‌ها	راهکارها
اصلاحات ساختاری	۱. عزل یا تغییر فرد خاطی در صورت تاثیر نداشتن تذکرها، ۲. تغییر در ساختار مدیریتی، ۳. تفویض وظایف به دیگر کارکنان، ۴. جابجایی کارکنان به صورت دوره‌ای بر اساس مدیران بالایی، ۵. کاهش یا حذف بروکراسی، ۶. جابجایی کارکنان، ۷. دادن برخی وظایف کارکنان به کارکنانی که کار کمتر و سبک‌تری دارند، ۸. وارد کردن نیروهای خلاق و تازه نفس به مدرسه و ۹. بکارگیری افراد با استعداد و مفید برای سازمان به جای افراد فعلی
ایجاد نظام پیشنهادات	۱۰. گرفتن ایده‌های خلاقانه دبیران در ابتدای سال تحصیلی و گنجاندن در تقویم اجرایی، ۱۱. معرفی ایده‌های برتر به سایر دبیران، اولیا، دانش‌آموزان و اداره، ۱۲. تقدیر از دبیران پیشرو در ایده‌پردازی، ۱۳. کاهش هزینه‌های ناشی از اشتباهات، ۱۴. تشویق کارکنان به ارائه پیشنهاد، ۱۵. اطلاع نظرات و پیشنهادات کارکنان به مدیر، ۱۶. برقراری نظام پیشنهادات، ۱۷. تشویق و ایجاد انگیزه برای امور و خلاقیت و ۱۸. اهمیت به خلاقیت افراد
تقویت دانش و مهارت	۱۹. برگزاری کلاس‌های تقویت رفتار، ۲۰. برگزاری کلاس‌های تقویتی مثل کامپیوتر و ۲۱. افزایش دانش کارکنان
استعدادیابی	۲۲. توجه به توانایی و استعداد همه افراد، ۲۳. شناسایی علایق و استعدادهای کادر مدرسه، ۲۴. جرأت‌دادن به همه برای نشان دادن توانایی‌ها، ۲۵. میدان دادن به افراد و ۲۶. تهیه چک‌لیست توانایی‌ها و تخصص‌ها هنگام ورود همکاران به مدرسه
توسعه مشارکت	۲۷. افزایش مشارکت و رقابت بین‌سازمانی، ۲۸. دادن تشویقات و ترفیعات، ۲۹. مشارکت کارکنان به ویژه کارکنان تنبل در تصمیم‌گیری‌ها، ۳۰. تدارک صبحانه، ۳۱. دادن اختیار تصمیم‌گیری و مدیریتی به دیگران، ۳۲. ایجاد جو مناسب برای آزادی گفتگو، ۳۳. اهمیت به شورای دبیران و شورای مدرسه و ۳۴. تشکیل کارگروه‌های تخصصی یا عضویت دبیران متخصص
نوبین‌سازی	۳۵. هوشمندسازی و الکترونیکی کردن کلاس‌ها، ۳۶. رنگ‌آمیزی ساختمان و ساختار کلاس، ۳۷. کاشت درخت در فضای مدرسه، ۳۸. هوشمند و الکترونیکی بودن محیط، ۳۹. زیبای محیط کار، ۴۰. چیدمان میزها در کلاس و دفتر به صورت دایره‌ای، ۴۱. افزایش انگیزه ناشی از زیبای محیط، ۴۲. رفع مشکلات مربوط به فضای فیزیکی و ۴۳. بروزرسانی ساختار مدرسه

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود برای مقابله با سندروم سازمانی بیگانگی ساختاری در مدارس ایران ۴۳ راهکار در ۶ مقوله اصلاحات ساختاری، ایجاد نظام پیشنهادات، تقویت دانش و مهارت، استعدادیابی، توسعه مشارکت و نوبین‌سازی شناسایی شد. نتایج کدگذاری راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی تبعیض و سیاسی‌کاری در مدارس ایران از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش در جدول ۴ ارائه شد.

جدول ۴. نتایج کدگذاری راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی تبعیض و سیاسی‌کاری از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش

مقوله‌ها	راهکارها
اصلاحات فرهنگ سازمانی و مدیریتی	۱. اصلاح فرهنگ سازمانی و مدیریتی، ۲. تشکیل کمیته‌های مربوط به اصلاحات، ۳. نشر فرهنگ فراجراحی و شایسته‌سالاری، ۴. حذف مدیریت انحصاری، ۵. بهبود روابط و مثبت‌اندیشی، ۶. تقویت هنر گفتگوی سازنده و ۷. تقویت روحیه انتقادگری و انتقادپذیری در همکاران
نظام نظارتی	۸. ایجاد سیستم قوی نظارتی برای سازمان، ۹. سعی در نفوذ به جمع افراد برای درک دلیل دورهمی‌ها، ۱۰. اختلال در راه‌های کسب درآمد سودجویان، ۱۱. ایجاد یک سیستم قوی نظارتی، ۱۲. گماردن یک ناظر با حراست برای نظارت بر عملکرد کارکنان، ۱۳. اطلاع به ارزیاب، ۱۴. کنترل ذره‌بینی رفتار مدیران و ۱۵. کنترل رفتار و فعالیت‌های مدیران رده بالا جهت به کاهش سیاسی‌کاری
عدم تحمل تبعیض	۱۶. عدم تحمل تبعیض و منفعت‌طلبی، ۱۷. فاصله گرفتن از دیگران برای متوجه کردن آنان نسبت به رفتار بد آنها، ۱۸. اطلاع و هشدار به افراد تبعیض‌کار و سیاسی‌کار، ۱۹. یادآوری به کارکنان برای عدم تحقق اهداف سازمانی در موقعیت‌های سیاسی‌کاری و ۲۰. ایجاد اساس‌نامه واحد برای سازمان جهت جلوگیری از تبعیض
توجه و احترام	۲۱. احترام به نظرات و شخصیت کارکنان، ۲۲. نظرخواهی و گرفتن ایده از همه کارکنان و بررسی ایده‌ها، ۲۳. پرهیز از سرزنش و انتقاد از دیگران و ۲۴. توجه افراد بالادستی برای بالا بردن اعتماد به نفس

عدالت رویه‌ای	۲۵. رعایت عدالت در تنبیه و تشویق، ۲۶. رعایت عدالت در پاداش‌ها، ۲۷. مکانیسم عادلانه تشویق و تنبیه، ۲۸. تقدم اهداف فرودستان بر اهداف بالادستان، ۲۹. کم‌رنگ کردن منافع خواص و ۳۰. احترام عادلانه به نظرات و شخصیت کارکنان
کار تیمی	۳۱. تاثیر رویکرد کار تیمی بر کاهش شدید سیاسی‌کاری، ۳۲. تشویق گروهی به جای تشویق فردی، ۳۳. ابلاغ وظایف تیمی به جای وظایف فردی، ۳۴. تیم را در معرض دید رئیس سازمان قرار دادن، ۳۵. شکل‌گیری رقابت بین تیم‌ها و تشکیل تیم به جای گروه، ۳۶. شکل‌گیری همه وظایف و گرایش‌ها پیرامون جمع و ۳۷. تشریح هدف از انجام وظایف مدرسه‌ای
شایسته‌سالاری	۳۸. به خدمت گرفتن مدیران پاک‌دست و آموزش‌دیده، ۳۹. توجه به تخصص افراد در واگذاری مسئولیت‌ها، ۴۰. جلوگیری از انتصاب مدیران با تفکر سیاسی‌کاری، ۴۱. در دستور کار قرار دادن شایسته‌سالاری و ۴۲. توزیع قدرت بر اساس شایسته‌سالاری
شفافیت سیاسی	۴۳. شفاف‌سازی و برطرف کردن ابهامات با توجه به رخدادهای سیاسی، ۴۴. مقابله شدید با تفکر سیاسی‌کاری و خودرأیی، ۴۵. بحث منطقی با سیاسی‌کاران برای بررسی عملکرد آنها در تضعیف سازمان، ۴۶. سعی در کاهش احزاب و سلاقی سیاسی، ۴۷. تشخیص منشأ واقعی تبعیض و سیاسی‌کاری، ۴۸. شفافیت و رفع ابهام در نتیجه رفع ابهام، ۴۹. برطرف کردن ابهامات و ۵۰. افزایش مسئولیت‌پذیری در کارکنان
موازنه قدرت	۵۱. توزیع قدرت مدیریتی، ۵۲. خارج کردن و تضعیف قدرت از انحصار برخی افراد، ۵۳. فرصت‌دادن به همه برای دیده‌شدن، ۵۴. سعی در برقراری توازن قدرت و ۵۵. جابجایی افراد خاطی
همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود برای مقابله با سندروم سازمانی تبعیض و سیاسی‌کاری در مدارس ایران ۵۵ راهکار در ۹ مقوله اصلاحات فرهنگ سازمانی و مدیریتی، نظام نظارتی، عدم تحمل تبعیض، توجه و احترام، عدالت رویه‌ای، کار تیمی، شایسته‌سالاری، شفافیت سیاسی و موازنه قدرت شناسایی شد. نتایج	کدگذاری راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی تروریسم سازمانی در مدارس ایران از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش در جدول ۵ ارائه شد.
جدول ۵. نتایج کدگذاری راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی تروریسم سازمانی از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش	
مقوله‌ها	راهکارها
اعطای مسئولیت طبق شایستگی	۱. اعطای موقعیت‌های کاری طبق شایستگی، ۲. اختصاص یک موقعیت منوط به نظر کمیته تخصص (نه فقط نظر مدیر)، ۳. گماردن افراد مثبت به پست‌های حساس مثل پست‌های مالی و ۴. توجه به شایسته‌سالاری و سابقه مثبت افراد در ارتقای شغلی
اعمال نظام پاداش و تنبیه	۵. تنبیه کارکنانی که بیشتر دیگران را ترور شخصیت کرده برای عبرت سایر کارکنان و ۶. اعمال مجازات و تنبیه
ایجاد تعادل رفتاری	۷. ایجاد تعادل در رفتارها بین کارکنان، ۸. دوست‌شدن با فردی که با شما احساس دشمنی می‌کند، ۹. برخورد با روی گشاده و خوب، ۱۰. داشتن ثبات شخصیتی، ۱۱. کنترل احساسات خود و ۱۲. ایجاد حریمی برای خود و فهماندن به دیگران برای وارد نشدن به آن
نظام حمایتی	۱۳. شناخت افراد مثبت اطراف و ساخت یک سیستم حمایتی خوب، ۱۴. دادن ضمانت به کارکنان برای گفتن حقایق در مورد دیگران، ۱۵. بی‌رنگ و کم‌رنگ کردن عوامل بیرونی قدرت برای سازمان و ۱۶. اطمینان به کارکنان مبنی بر داشتن آیین‌نامه تشویقات و ترفیعات
تغییر نگرش	۱۷. تغییر دیدگاه نسبت به بدبینی و شک به دیگران، ۱۸. بیان حدیث و آموزه‌های دینی به صورت کنایه به‌مثابه گناه بزرگ، ۱۹. یادآوری آموزه‌های دینی در خصوص مضرات غیبت و بدخواهی و ۲۰. درس گرفتن از تجربه‌های قبلی خود
جابجایی و برکناری	۲۱. عزل کارکنان خاطی و مشکل‌ساز بعد از سایر راهکارها، ۲۲. شناسایی افراد مخرب سازمان و فرصت اصلاح، ۲۳. تغییر محل کار بعد از سایر راهکارهای اصلاحی و ۲۴. فراموش نکردن چرخش شغلی و پستی
قانون‌مداری	۲۵. قانون‌مداری و رعایت عدالت، ۲۶. انجام دقیق پرداخت‌ها، ۲۷. مشخص کردن ساختار کسب قدرت برای کارکنان، ۲۸. مشخص کردن وظایف و قوانین برای از بین بردن نگرانی افراد درباره تبعیض و ۲۹. تحقق درباره شرایط پیش‌آمده و گرفتن تصمیم‌های مهم

اطلاع‌رسانی ۳۰. دادن گزارش روزانه، ۳۱. گزارش مراتب به مدیر بالایی در صورت عدم پیشرفت، ۳۲. تحویل دادن گزارش روزانه به مدیر، ۳۳. ایجاد سیستم خودکنترلی و نظارت دقیق بر آن، ۳۴. ایجاد صندوق پیشنهادها و انتقادات، ۳۵. در جریان امور قراردادادن مدیران بالادستی، ۳۶. در میان گذشتن اطلاعات با مدیر و ۳۷. آشکارسازی حقایق به محض اطلاع از زیرابزنی فرد مذکور

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود برای مقابله با سندروم سازمانی تروریسم سازمانی در مدارس ایران ۳۷ راهکار در ۸ مقوله اعطای مسئولیت طبق شایستگی، اعمال نظام پاداش و تنبیه، ایجاد تعادل رفتاری، نظام حمایتی، تغییر نگرش، جابجایی و برکناری

جدول ۶. نتایج کدگذاری راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی تسلط ساختاری از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش

مقوله‌ها	راهکارها
انعطاف‌پذیری	۱. انعطاف‌پذیری در بیان و عمل، ۲. تغییر دیدگاه، ۳. حاکم کردن محیط دوستانه در مدرسه به جای امر و نهي و ۴. پرهیز از اعمال سلیقه‌ای در مسائل
همکاری	۵. تقویت ساختار روابط افقی و دوسویه، ۶. ایجاد روابط بین‌فردی و متقابل، ۷. ایجاد ساختار با رویکردهای همکاری و همیاری، ۸. برگزاری جلسه شورای مدرسه برای ارائه نظرات همه کارکنان و ۹. تاثیر روی افراد صاحب قدرت و بهره‌گیری از قدرت آنها در جهت مثبت و پیشبرد امور
تفویض اختیارات	۱۰. تفویض اختیارات مدیران به معلمان و کارکنان، ۱۱. اشتراک کارها و فعالیت‌های مدیریتی، ۱۲. نبود شکل استبدادی در جابجایی کارکنان و ۱۳. اشتراک وظایف مدیریتی با دیگران
تمرکززدایی	۱۴. تمرکززدایی قدرت در سازمان، ۱۵. تقویت قدرت در لایه‌های پایین‌تر سازمان، ۱۶. سعی در کاهش روابط رئیس و مرئوسی تا حد امکان، ۱۷. سعی در ارجحیت روابط افقی بر عمودی، ۱۸. نداشتن نگاه همیشگی از بالا به پایین، ۱۹. ایجاد نظام طبقاتی همگانی و در یک سطح قراردادادن افراد، ۲۰. درگیرکردن معلمان در تصمیم‌گیری‌ها، ۲۱. حسابرسی از مدیران و افراد بالادستی و ۲۲. تغییر سلسله‌مراتب و ساختار
توجه به توفیقات	۲۳. توجه به موفقیت‌های دیگران در گذشته و حال، ۲۴. توجه بیشتر به کارکنان پایین‌دستی به‌عنوان نیروهای مفید، ۲۵. احساس مقبولیت کارکنان پایین‌تر از نحوه پرداخت دستمزدها، ۲۶. اطمینان به کارکنان برای دیده‌شدن و ارائه آزاد عمل به آنها، ۲۷. توجه بیشتر به جایگاه فرد و ۲۸. شناسایی و مساعدت مالی در ازای کار به کارکنان خلاق و مفید
زمینه‌سازی بروز استعدادها	۲۹. جابجایی شغلی موقت برای دیده‌شده و بروز استعدادهای کارکنان رده پایین، ۳۰. برگزاری جلسات متعدد و احیای سیستم‌ها و مکانیسم‌های کشف خلاقیت و ۳۱. تغییر ساختار به شکل از پایین به بالا

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود برای مقابله با سندروم سازمانی تسلط ساختاری در مدارس ایران ۳۱ راهکار در ۶ مقوله انعطاف‌پذیری، همکاری، تفویض اختیارات، تمرکززدایی، توجه به توفیقات و زمینه‌سازی بروز استعدادها شناسایی شد. نتایج کدگذاری

جدول ۷. نتایج کدگذاری راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی خودشیفتگی از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش

مقوله‌ها	راهکارها
سلب مسئولیت	۱. تنزل از مرتبه مدیریت، ۲. سعی در گرفتن مسئولیت‌های مهم از وی، ۳. برکناری مدیر در صورت مفیدنبودن سایر راهکارها، ۴. انتقال مدیر به مکان دیگر و ۵. جابجایی مدیر برای جلوگیری از غرور
مشاوره درمانی	۶. استفاده از روانشناسان بالینی جهت شخصیت‌سازی متقاضیان مدیریت، ۷. تبیین ویژگی‌های افراد خودشیفته، ۸. گماردن مشاور امین، ۹. تشخیص موقعیت‌های قلدری و بررسی علت آن، ۱۰. پیشنهاد یک روانشناسی خوب به وی و ۱۱. سعی در دسترسی به پیشینه او و آسیب‌شناسی عوامل و علل بروز آن
تشریک مساعی	۱۲. ارج نهادن به تلاش‌های گروهی و پرهیز از توسع شخصی، ۱۳. تشکیل انجمن‌های علمی مختلف، ۱۴. توسعه گروه‌های غیررسمی، ۱۵. القای هدف مشترک در آموزشگاه، ۱۶. همدلی مجموعه به‌عنوان نتیجه کار تیمی، ۱۷.

تقویت روحیه کار تیمی، ۱۸. در دستور کار قرار گرفتن کار گروهی و ۱۹. تقویت روحیه کار تیمی در کارکنان به عنوان تکالیف تیمی	برگزاری دوره‌های آموزشی
۲۰. برگزاری دوره‌های ضمن خدمت کار تیمی برای مدیران، ۲۱. استفاده از کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های ضمن خدمت، ۲۲. امکان آموزش مدیر مورد نظر به صورت مستقیم یا غیرمستقیم و ۲۳. آموزش کارایی و ارزش تواضع در مدیران	اغماض
۲۴. بی توجهی به خودبینی کاذب مدیران، ۲۵. واکنش نشان ندادن در مقابل آنها، ۲۶. بی‌اعتنایی به فرد برای جلوگیری از اعتماد به نفس زیاد، ۲۷. پرهیز از تمجید و تعریف بیهوده، ۲۸. منجر شدن عمل در چارچوب خود، ۲۹. رفتار کردن در مقابل وی به صورت جرأت‌مندانه، ۳۰. عدم اطاعت از افراد خودشیفته، ۳۱. نزدیک نشدن به افراد دارای اغماض و ۳۲. عدم ارتباط صمیمی با فرد دارای اغماض	تبادل نظر
۳۳. گفتگوی متقابل، ۳۴. صحبت منطقی و مذاکره و ۳۵. مشورت با مافوق	مدیریت مشارکتی
۳۶. تمرکززدایی از قدرت مدیران سازمان، ۳۷. استفاده از مدیریت مشارکتی، ۳۸. تقسیم کار و پافشاری بر کار، ۳۹. نقش تسهیل‌گری یا راهبری مدیر، ۴۰. نادیده نگرفتن موفقیت در مدرسه و شریک کردن همگان در آن و ۴۱. گماردن افراد تکامل‌یافته شخصیتی برای پست‌های مهم	نظارت و ارزیابی
۴۲. ارزیابی مناسب از عملکرد آموزشگاه، ۴۳. ارزیابی واقع‌بینانه از فعالیت‌های همکاران و اولیا، ۴۴. فیدبک‌گیری مستمر، ۴۵. دادن اطمینان به کارکنان برای دیده شدن تلاش‌های آنها، ۴۶. ارزیابی مخفیانه مدیران مدارس توسط کارکنان برای تشخیص نقاط ضعف، ۴۷. پیداکردن ضعف‌های خودمان و ۴۸. نظارت مستمر و همیشگی ناظران	

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود برای مقابله با سندروم سازمانی خودشیفتگی در مدارس ایران ۴۸ راهکار در ۸ مقوله سلب مسئولیت، مشاوره درمانی، تشریح مساعی، برگزاری دوره‌های آموزشی، اغماض، تبادل نظر، مدیریت مشارکتی و نظارت و ارزیابی

جدول ۸. نتایج کدگذاری راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی عدم ارتباط از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش

مقوله‌ها	راهکارها
شفاف‌سازی	۱. صحبت کردن واضح و شفاف در محیط کار، ۲. داشتن انتظارات مشخص و روشن، ۳. توجه به ارتباطات غیرکلامی، ۴. غافل نبودن از بازخوردهای دیگران و ۵. مطالبه گزارش‌های روزانه، هفتگی و ماهانه
استفاده از شبکه‌های مجازی	۶. استفاده از بستر فضای مجازی، ۷. فعال‌نمودن شبکه‌های اجتماعی و ۸. ایجاد گروه‌های فضای مجازی مثل واتس‌آپ
برخورد منصفانه	۹. رفتاری منصفانه و عادلانه با همه کارکنان، ۱۰. تنبیه و یا توضیح به کارکنان در صورت عدم پیروی از سیاست‌ها، ۱۱. یافتن تشویق افراد مثبت و سودمند در سازمان و ۱۲. شناسایی و تقدیر از افراد مثبت و تذکر به افراد منفی
هدف‌محوری	۱۳. تعیین جدول زمانی برای اهداف، ۱۴. ترسیم چشم‌اندازها و الزام برای رعایت آن، ۱۵. متمرکزبودن بر اهداف و ۱۶. گوشزدکردن اهداف سازمانی به کارکنان
کار گروهی	۱۷. توجه بیشتر در ارزیابی‌های به کار گروهی، ۱۸. عدم استقبال از رفتارهای فردی، ۱۹. دادن فعالیت‌های تیمی، ۲۰. ایجاد و استفاده از خرد جمعی، ۲۱. میدان دادن بیشتر به افراد دارای تفکر جمعی، ۲۲. افزایش کار گروهی به‌عنوان نتیجه حمایت رهبران، ۲۳. حذق قوانین رقابتی برای بهبود کار تیمی و ۲۴. تدوین بخشنامه و آیین‌نامه برای کار گروهی
توسعه ارتباطات	۲۵. تقاضا از افراد برای میزبانی شورای دبیران در فضایی غیر از مدرسه، ۲۶. ایجاد محیطی گرم و صمیمی مانند شب‌نشینی‌ها، ۲۷. صبحانه کاری، ۲۸. برپایی دوره‌های دوستانه و کاری، ۲۹. برقراری سفرهای تفریحی- اردویی زیارتی با اعضای خانواده، ۳۰. برگزاری جلسات شاد و مفرح با دیگر افراد، ۳۱. تنظیم ارتباطات به شکل دوسویه، ۳۲. تاثیر دوره‌های و گردهمایی‌های دوستانه برای بهتر شدن ارتباطات، ۳۳. فعال‌نمودن اردوها، ۳۴. تبدیل مشارکت به یک عادت، ۳۵. ربط دادن تصمیم‌ها به نظر جمع توسط مدیر، ۳۶. اشتراک‌گذاری موضوعات و تجربیات مهم و تشویق به آن، ۳۷. تصمیم‌گیری به صورت گروهی، ۳۸. الزام کارکنان به آموزش تازه‌واردان، ۳۹. دوری از نظام خشک، ۴۰. فعال کردن شورای دبیران، ۴۱. الزام دبیران به شرکت در جلسات انجمن اولیا و مربیان و ۴۲. انتخاب جانشین فعال پویا

اجرای اخلاق سازمانی	۴۳. دوست داشتن و احترام به همه کارکنان، ۴۴. استفاده از خاصیت تاثیرگذاری کلمات مناسب و مثبت، ۴۵. بکارگرفتن منشور سازمانی و اخلاقی، ۴۶. بررسی احساسات و اهداف افراد، ۴۷. ایجاد اطمینان از اهمیت نیروی انسانی در سازمان، ۴۸. شنونده خوبی بودن و ۴۹. پذیرش نامشروط افراد و درک نیازها و مشکلات آنان
برگزاری جلسات و کارگاه‌های آموزشی	۵۰. برگزاری جلسات و دوره‌های آموزشی، ۵۱. ایجاد جلسات با اعضای مدرسه، ۵۳. آموزش مهارت‌های ارتباطی به کارکنان، ۵۴. برگزاری جلسات مثل باران مغزی و هدایت افراد به سمت اظهارنظر کردن، ۵۵. کارگاه‌ها و جلسات شورایی و ۵۵. ایجاد اتاق فکر

نتایج کدگذاری راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی فشار در مدارس ایران از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش در جدول ۹ ارائه شد.

همان‌طور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود برای مقابله با سندروم سازمانی عدم ارتباط در مدارس ایران ۵۵ راهکار در ۸ مقوله شفاف‌سازی، استفاده از شبکه‌های مجازی، برخورد منصفانه، هدف‌محوری، کار گروهی، توسعه ارتباطات، اجرای اخلاق سازمانی و برگزاری جلسات و کارگاه‌های آموزشی شناسایی شد.

جدول ۹. نتایج کدگذاری راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی فشار از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش

مقوله‌ها	راهکارها
استیضاح	۱. تذکر به مدیر در صورت ورود به کارهای نامربوط، ۲. احتمال موثر بودن تهدید از سوی مدیران بالادستی، ۳. در اختیار گذاشتن اسناد و شواهد لازم برای دفاع از خود، ۴. در اختیار داشتن لیستی از بی‌قانونی‌ها و بی‌مسئولیتی‌های مدیر، ۵. تشکیل ائتلافی از کارکنان ناراضی برای گوشزد کردن به مدیر و ۶. تمرکززدایی از قدرت مدیران
آموزش و کنترل	۷. آموزش مدیران در خصوص عوامل ایجادکننده فشار، ۸. شناخت عوامل درونی و بیرونی ایجادکننده فشار، ۹. اطمینان به مدیر برای ارزیابی رفتارهای وی، ۱۰. خاطر نشان کردن به مدیر درباره تاثیر کارکنان در ارزیابی وی و ۱۱. نظارت بیشتر دستگاه‌های ناظر
تدوین و تغییر برنامه	۱۲. نوشتن برنامه مدون برای پیشبرد کارهای مدرسه، ۱۳. ترسیم اهداف سازمانی و ترغیب افراد برای تحقق آن و ۱۴. تغییر برنامه‌ریزی در صورت لزوم
تغییر موقعیت	۱۵. تغییر محل کار به عنوان آخرین راه حل، ۱۶. استفاده از جابجایی، ۱۷. تغییر اساسی دادن مثل عوض کردن پست و ۱۸. خراب نکردن سلامتی خود در محیط کار رسمی
تقویت انگیزه	۱۹. تقویت انگیزه در کارکنان، ۲۰. ایجاد سیستم پاداش و تنبیه و ۲۱. ایجاد امنیت شغلی با بهره‌وری مثبت
تقویت همدلی	۲۲. ایجاد جوی برای آزادی عمل کارکنان در نظارت و کار خود، ۲۳. تقویت روحیه همدلی و هم‌زبانی در سازمان، ۲۴. همدردی با کارکنان، ۲۵. نزدیک‌تر شدن به کارکنان و ۲۶. کنترل رفتارهای خود یا خودمدیریتی
تقویت رفتارهای آزادمنشانه	۲۷. مقاومت کردن در برابر فشارها، ۲۸. همبستگی و اتحاد کارکنان در برابر رفتارهای مستبدانه، ۲۹. تلقین به زودگذر بودن این وضعیت، ۳۰. آموزش افراد برای مقاومت در مقابل رفتارهای زورگویانه، ۳۱. تقویت نه گفتن در خود با رعایت قوانین و احترام، ۳۲. منطقی رفتار کردن و نترسیدن از رئیس خود و ۳۳. عدم همکاری با مدیر در خارج از چارچوب سازمانی
توسعه مشارکت شورای معلمان	۳۴. الزام مدارس به تصویب برنامه‌های اجرایی و عملیاتی بر اساس نظر معلمان، ۳۵. پذیرش تبعات تصمیم‌ها توسط شورای مدرسه و دبیران، ۳۶. ارزیابی عملکرد مدیران توسط دبیران و ۳۷. پیشنهاد انتخاب مدیر با هم‌فکری دبیران و انجمن اولیا و مربیان
حذف یا تعدیل فشار	۳۸. خوردن و نوشیدن در خلال کار با رعایت قوانین، ۳۹. دنبال کردن فعالیت‌های شادی‌آور، ۴۰. حذف یا تعدیل عوامل بازدارنده، ۴۱. ایجاد حد و مرز در محیط کاری، ۴۲. ایجاد جلسات آسیب‌شناسی، ۴۳. در جریان گذاشتن مدیر از احساسات و بازخوردهای خود و ۴۴. انتقال نظرات خود به مدیر درباره نگرانی‌ها و فشارهای کاری

کدگذاری راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی گروه اندیشی در مدارس ایران از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش در جدول ۱۰ ارائه شد.

همان‌طور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود برای مقابله با سندروم سازمانی فشار در مدارس ایران ۴۴ راهکار در ۹ مقوله استیضاح، آموزش و کنترل، تدوین و تغییر برنامه، تغییر موقعیت، تقویت انگیزه، تقویت همدلی، تقویت رفتارهای آزادمنشانه، توسعه مشارکت شورای معلمان و حذف یا تعدیل فشار شناسایی شد. نتایج

مقوله‌ها	راهکارها
تقویت ساختار تیمی	۱. سعی در تنظیم ساختارها بر اساس مدل‌های تیمی، ۲. تبدیل ساختار از حالت توجه به فرد به توجه به تیم، ۳. آموزش تفکر سیستمی، ۴. امکان تقسیم اعضا به دو یا چند تیم جداگانه، ۵. تدوین آیین‌نامه‌ها و قوانین به صورت تیم‌محور و ۶. ایجاد برنامه‌ریزی درست و ایجاد بعد نظارتی
تقویت جلسات اولیا و مربیان	۷. کمک گرفتن از انجمن اولیا و مربیان و شوراهای اداری، ۸. جلسه گروهی عوامل مدرسه و گرفتن بهترین و کارآمدترین تصمیم‌ها و ۹. کمک گرفتن از افراد صاحب نظر و متخصص درباره مشکلات
ایجاد گفتگوی آزاد	۱۰. استفاده از نقطه نظرات همه افراد، ۱۱. آزادی عمل به افراد برای بیان نظرات، ۱۲. فراهم کردن زمینه برای بیان نظرات و تفکرات مرتبط با موضوع، ۱۳. نقد و بررسی همه راه حل‌های ممکن و ۱۴. داشتن راه‌های ارتباطی بین رئیس و دیگر کارکنان به صورت همیشگی
تشکیل گروه‌های تخصصی	۱۵. تشکیل گروه‌های علمی و تخصصی در مدرسه برای بررسی هر موضوع علمی، ۱۶. دعوت از یک متخصص برای شرکت در جلسات و ارائه نظرات دقیق و فنی، ۱۷. ارزیابی پیامدها و عواقب تصمیم‌ها به صورت دقیق توسط کارگروه تخصصی، ۱۸. استفاده از تمام دانش‌ها و ظرفیت‌ها، ۱۹. وارد کردن کارشناسان خبره به تصمیم‌گیری داخل گروه، ۲۰. کمک گرفتن از افراد صاحب فکر و متخصص درباره مشکلات، ۲۱. تشکیل شورای معلمین و ۲۲. وارد کردن کارشناسان خبره و معتمد بیرون از گروه به داخل گروه
تشویق	۲۳. تشویق و توجه به متنوع بودن تفکرات افراد، ۲۴. ارائه تفکرات موفق، ۲۵. تشویق گروه به مشارکت در تصمیم‌گیری و ۲۶. پاداش به مشارکت‌کنندگان
قضاوت منطقی	۲۷. قضاوت منطقی، ۲۸. پرهیز از تفکرات غیرمنطقی، ۲۹. بررسی تصمیم‌ها از نظر منطقی و سازگار بودن با شرایط کاری و ۳۰. بی‌طرفی در تصمیم‌گیری

دیکتاتوری می‌تواند در زمینه کاهش مدیریت‌گرایی متمر ثمر باشد و در همین راستا قراردادن مدیران شجاع در رأس سازمان نیز دارای اهمیت است. اعتماد به توانایی کارکنان، ایجاد و اعطای فرصت رشد و شکوفایی و آزادی عمل به کارکنان و مدیران پایین‌دستی در زمینه اعتمادسازی از اهم امور می‌باشد. برای دستیابی به فضایی مثبت می‌توان تشکیل جلسات رسمی در فضاهای غیررسمی برای ایجاد حس نزدیکی بیشتر اعضا، تشکیل تیم‌های ورزشی برای کارکنان و حضور مدیر در آنها به خاطر احساس نزدیکی بیشتر و انجام اردوهای مختلف با حضور مدیر و کارکنان را اثربخش دانست. در مقوله آموزش مستقیم می‌توان گفت که برقراری کارگاه‌های آموزشی و آگاه‌سازی نسبت به انواع تیپ‌های شخصیتی را باید مد نظر قرار داد و آموزش مدیران در جهت مخالف با رویکردهای محافظه‌کارانه دارای اهمیت زیادی می‌باشد. همان‌طور که از اسم راهبرد پویایی مشخص است تغییر سازمان به حالت پویا باید مورد توجه قرار گیرد، اما این مهم را می‌توان با آزادی عمل بیشتر به کارکنان از سوی مدیر و یا دادن فعالیت‌های فوق‌برنامه و فشار آوردن به افراد برای ایجاد خلاقیت اجرایی کرد. ایجاد روحیه نقدپذیری بین مدیران و دادن پاداش به نقدهای مفید برای ایجاد نقدپذیری موارد مهمی به حساب می‌آیند. در شفافیت امور، شفاف بودن مدیر و دوری از مخفی‌کاری و به گونه‌ای تدارک اقداماتی برای اجبار مدیر مدرسه برای بیان موضع اصلی خود در قبال وقایع دارای اهمیت بوده که برطرف کردن ابهامات را نیز به دنبال دارد. در سندروم احتیاط جهت کاهش فاصله می‌توان این کار را از طریق منتشر کردن و تقسیم اطلاعات جلسات شورای دبیران ایفا کرد. علاوه بر آن، تقویت شجاعت گفتاری و رفتاری و پشتیبانی

همان‌طور که در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود برای مقابله با سندروم سازمانی گروه اندیشی در مدارس ایران ۳۰ راهکار در ۶ مقوله تقویت ساختار تیمی، تقویت جلسات اولیا و مربیان، ایجاد گفتگوی آزاد، تشکیل گروه‌های تخصصی، تشویق و قضاوت منطقی شناسایی شد.

نتیجه‌گیری

با توجه به نقش و اهمیت سندروم‌های سازمانی در کاهش عملکرد و اثربخشی سازمانی، پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهکارهای مقابله با سندروم‌های سازمانی در مدارس ایران از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش انجام شد.

نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که برای هر یک از سندروم‌های سازمانی ده‌گانه احتیاط، احساسات پریشان، بیگانگی ساختاری، تبعیض و سیاسی‌کاری، تروریسم سازمانی، تسلط ساختاری، خودشیفتگی، عدم ارتباط، فشار و گروه‌اندیشی تعدادی راهکار در مقوله‌های متفاوت شناسایی شد. پژوهشی درباره راهکارهای مقابله با سندروم‌های سازمانی یافت نشد، اما نتایج مذکور از جهاتی با نتایج پژوهش‌های یدالهی و یدالهی (۱۶)، نوری و همکاران (۱۷)، امیری فرح‌آبادی و همکاران (۱۸)، بارانی و همکاران (۱۹)، سجادی و همکاران (۲۰)، کشاورز و همکاران (۲۱)، نیومن (۲۲) و موتامدی (۲۳) همسو بودند.

طبق نتایج این پژوهش راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی احتیاط در مدارس ایران دارای ۴۰ راهکار در ۸ مقوله کاهش مدیریت‌گرایی، اعتماد، ایجاد فضای مثبت، آموزش مستقیم، ایجاد پویایی، انتقادپذیری، شفافیت امور و کاهش فاصله بود. از بین بردن ساختارها و چارچوب‌های سخت و همچنین حذف ساختار

توجه به اهمیت تقویت دانش و مهارت در مقابله با بیگانگی ساختاری، برگزاری کلاس‌های تقویت رفتار و مهارت و افزایش دانش کارکنان باید در اولویت مدرسه قرار گیرد. به‌طور مسلم توجه به توانایی و استعداد همه افراد مشغول در مدرسه و شناسایی علایق آنها به‌عنوان اولین گام و سپس جرأت‌دادن به همه برای نشان دادن توانایی‌ها گام بعدی در استعدادیابی کادر مدرسه و مقابله با سندروم بیگانگی ساختاری است. با کمک افزایش و توسعه مشارکت می‌توان به اشکال گوناگونی قابل دستیابی باشد. به‌عنوان مثال می‌توان به اهمیت رقابت بین سازمانی، دادن تشویق و ترفیع، مشارکت بیشتر کارکنان تنبل، تدارک صبحانه کاری و غیره اشاره کرد. آخرین مطلب اینکه در مقوله نوین‌سازی چه از نظر ظاهری و امکاناتی و چه از نظر ساختاری می‌توان زمینه را برای رسیدن سریع‌تر و کامل‌تر به اهداف فراهم ساخت و برای بروزرسانی ساختاری مدرسه و نوین‌سازی آن نیاز به انگیزه قوی می‌باشد.

طبق نتایج این پژوهش راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی تبعیض و سیاسی کاری در مدارس ایران دارای ۵۵ راهکار در ۹ مقوله اصلاحات فرهنگ سازمانی و مدیریتی، نظام نظارتی، عدم تحمل تبعیض، توجه و احترام، عدالت رویه‌ای، کار تیمی، شایسته‌سالاری، شفافیت سیاسی و موازنه قدرت بود. در تشریح نتایج می‌توان گفت برای اینکه این امکان ایجاد گردد که به وسیله اصلاحات فرهنگ سازمانی و مدیریتی ه مقابله با تبعیض در مدارس بپردازیم از چند طریق قابل توضیح و دست‌یافتنی خواهد بود که می‌توان به اهمیت تشکیل کمیته‌های مربوط به علت‌یابی و مبارزه با این تفکر، نشر فرهنگ فراجناحی، مثبت‌اندیشی و شایسته‌سالاری اشاره کرد. درباره مقوله عدم تحمل تبعیض می‌توان گفت که سکوت در برابر تبعیض به‌طور مسلم باعث شعله‌ورتر شدن این ناهنجاری در هر سازمانی خواهد شد، لذا عدم تحمل تبعیض و منفعت‌طلبی، فاصله گرفتن از افراد برای متوجه کردن آنها نسبت به بدی رفتارشان اهمیت زیادی دارد. مقوله توجه و احترام را می‌توان درمانی برای تبعیض و سیاسی کاری دانست. به عبارت دیگر، احترام به نظرات و شخصیت کارکنان در مدرسه، نظرخواهی و گرفتن ایده از همه کارکنان و پرهیز از سرزنش و انتقاد می‌تواند مسیر را در بالا رفتن اعتماد به نفس و تحقق عدم تبعیض فراهم سازد. مقوله عدالت رویه‌ای درست در مقابل سندروم تبعیض قرار می‌گیرد و باید آن را از طریق رعایت عدالت در تنبیه و پاداش، تقدم اهداف فرودستان بر فرادستان، کمرنگ کردن منافع خواص محقق ساخت. مقوله کار تیمی بر کاهش شدید سیاسی کاری و تبعیض امری است که باید در نظر همه کارکنان و مدیران یک اولویت محسوب شود و همواره تشویق گروهی به جای تشویق فردی و ابلاغ وظایف گروه به جای وظایف فردی مورد توجه قرار گیرد. شایسته‌سالاری وقتی محقق می‌شود که مدیران پاک‌دست آموزش‌دیده به خدمت گرفته شوند و در واگذاری مسئولیت‌ها به افراد توجه شود. شفافیت سیاسی و برطرف کردن ابهامات به علت عدم درک یکدیگر اقدامی حیاتی است که باعث مقابله شدید با تفکر سیاسی کاری و خودرأیی می‌شود و باعث کمرنگ شدن احزاب و سلاقی سیاسی می‌شود. موازنه قدرت یا تضعیف قدرت از انحصار افراد یکی از مهم‌ترین اقدامات مقابله با

کارکنان از مدیر برای عدم احساس تنهایی در امور می‌تواند به افراد در کاهش فاصله کمک کند.

طبق نتایج این پژوهش راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی احساسات پریشان در مدارس ایران دارای ۴۵ راهکار در ۹ مقوله استفاده از مشاور، ایجاد امنیت، برنامه‌های تفریحی- ورزشی، توانمندسازی روانی، برنامه‌ریزی، مشارکت، آسیب‌شناسی، استفاده از خودپنداره و مثبت‌اندیشی بود. در مقوله استفاده از مشاور می‌توان گفت که توجه به نقش مثبت مشاور با تجربه برای کمک در سازمان و گماردن یک مدیر روانشناس و آشنا به مسائل روانشناختی می‌تواند کمک زیادی به کاهش سندروم احساسات پریشان کند. واضح است که اگر در مدرسه خواستار ایجاد امنیت باشیم، باید اموری مانند ایجاد محیطی سرشار از آرامش و ساماندهی بی‌نظمی‌ها، برجسته کردن عواملی برای جذاب کردن مدرسه، ایجاد فضای گفتگو و صمیمیت بین کارکنان باید مورد توجه بیشتر قرار گیرد. برای جلوگیری از احساسات پریشان برگزاری برنامه‌های تفریحی- ورزشی مفرح و شاد مانند دوره‌های ورزشی و جشن‌ها و اجرای برنامه‌های ورزشی در حین کار از اهمیت زیادی برخوردارند. تحقق توانمندسازی روانی نیازمند برگزاری دوره‌هایی مانند مدیریت برخورد، مثبت‌اندیشی و آموزش کنترل و مدیریت هیجانات مثبت و مفی و مهارت‌های زندگی است. نکته مهم دیگر انجام برنامه‌ریزی در جهت اهداف تعیین‌شده و اولویت‌بندی آنها است که در این راستا تمرکز بر یک کار در یک زمان برای کاهش فشارها خیلی موثر می‌باشد. مشارکت مقوله‌ای تاثیرگذار در کاهش احساسات پریشان بوده که باید به‌صورت گروهی صورت پذیرد. به‌عبارت دیگر، تدوین اهداف سازمانی باید بر اساس جمع باشد و تشویق کارکنان برای مشارکت و کار گروهی ضروری است. مقوله مهم دیگر آسیب‌شناسی رفتارهای استرس‌زا می‌باشد که باید برای جلوگیری از آنها به حذف یا تعدیل عوامل مربوط به آن پرداخت و این مهم با اقداماتی مانند توجه به یادگیری کیفی برای کاهش استرس ناشی از نمره، حواس پرتی‌های ذهنی و یادداشت و حذف عوامل استرس‌زای دیواری اشاره کرد. استفاده از خودپنداره شامل شناخت توانایی‌های خود و عدم انتظار بیش از حد از خود و شناخت دقیق هیجان‌ها و مدیریت آنها می‌باشد. آخرین مطلب اینکه مسیر رسیدن به مثبت‌اندیشی باید از طریق پرورش رشد فکری و کنترل و مقابله با افکار و احساسات منفی توسط مدیر و بهره‌برداری مثبت از آنها طی گردد.

طبق نتایج این پژوهش راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی بیگانگی ساختاری در مدارس ایران دارای ۴۳ راهکار در ۶ مقوله اصلاحات ساختاری، ایجاد نظام پیشنهادات، تقویت دانش و مهارت، استعدادیابی، توسعه مشارکت و نوین‌سازی بود. در این سندروم جهت تحقق مقوله اصلاحات ساختاری باید تغییراتی را پیاده‌سازی کرد که از جمله می‌توان به عزل یا تغییر فرد خاطی در صورت عدم تاثیر تذکرها اشاره کرد. نکته مهم دیگر ایجاد نظام پیشنهادات است که همواره باید مدنظر قرار گیرد و این مهم را با اقداماتی همچون گرفتن ایده‌های خلاقانه دبیران در ابتدای سال تحصیلی و گنجاندن در تقویم اجرای و معرفی ایده‌های برتر می‌توان محقق ساخت. با

تبعیض از دید اکثر افراد محسوب می‌شود و این موازنه را باید با توزیع قدرت مدیریتی آغاز و با فرصت‌دادن به همه برای دیده‌شده و جابجایی افراد خاطی محقق ساخت.

طبق نتایج این پژوهش راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی تروریسم سازمانی در مدارس ایران دارای ۳۷ راهکار در ۸ مقوله اعطای مسئولیت طبق شایستگی، اعمال نظام پاداش و تنبیه، ایجاد تعادل رفتاری، نظام حمایتی، تغییر نگرش، جابجایی و برکناری، قانون‌مداری و اطلاع‌رسانی بود. مسئولیت‌های اعطایی به افراد باید بر اساس معیار شایستگی باشد، نه نظر مدیران و به معنای دیگر موقعیت‌های کاری را باید بر اساس تصمیم کمیته تخصصی اعطا نمود. اعمال نظام پاداش و تنبیه نیز به این معنا است کارکنانی که بیشتر دیگران را ترور شخصیت کرده برای عبرت سایرین تنبیه شوند و بالعکس افراد مفید و موثر سازمانی تشویق گردند. برای برقراری و ایجاد تعادل رفتاری می‌توان از طریق ایجاد تعادل در رفتارها بین کارکنان یعنی در میزان صمیمیت افراد و دوست‌شدن با فردی که با شما احساس دشمنی می‌کند و داشتن ثبات شخصیت اشاره کرد. برای اجرای نظام حمایتی شناخت آدم‌های مثبت پیرامون خود و ساخت یک سیستم حمایتی خوب و ضمانت به کارکنان برای بیان حقایق ضروری می‌باشد. تغییر نگرش نقش موثری در سندروم تروریسم سازمانی می‌تواند داشته باشد که از جمله عوامل موثر به آن می‌توان به تغییر دیدگاه نسبت به بدبینی و شک به دیگران، بیان حدیث و آموزه‌های دنی به صورت کنایه به مثابه گناهی بزرگ، یادآوری آموزه‌های دینی در خصوص مضرات غیبت و بدخواهی دیگران و درس گرفتن از تجربیات قبلی خود اشاره کرد. مقوله جابجایی و برکناری از راهبردهای پایانی محسوب می‌شود و زمانی که به فرد فرصت اصلاح داد و وی از آن استفاده نکرد از این مقوله استفاده می‌شود. قانون‌مداری از طریق دقت بیشتر در انجام پرداخت‌ها، مشخص کردن ساختار کسب قدرت برای رسیدن همه کارکنان به آن، مشخص بودن وظایف و قوانین برای از بین بردن نگرانی فرد برای تبعیض، تحقیق درباره دلایل شرایط پیش آمده و گرفتن تصمیم‌های مهم قابل مشاهده است. آخرین مقوله در این سندروم یعنی اطلاع‌رسانی را می‌توان با دادن گزارش روزانه و گزارش مرتب به مدیر بالایی محقق ساخت.

طبق نتایج این پژوهش راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی تسلط ساختاری در مدارس ایران دارای ۳۱ راهکار در ۶ مقوله انعطاف‌پذیری، همکاری، تفویض اختیارات، تمرکززدایی، توجه به توفیقات و زمینه‌سازی بروز استعدادها بود. انعطاف‌پذیری هم در بیان و هم در عمل باید مورد توجه باشد و برای این منظور تغییر دیدگاه و حاکم کردن محیط دوستانه بر مدرسه به جای امر و نهی حائز اهمیت می‌باشد. در جهت دستیابی به همکاری باید ساختار حاکم بر مدرسه مبتنی بر رویکرد همکاری و همیاری بوده و سعی بر این باشد که ساختار روابط افقی، دوسویه و متقابل ایجاد و تقویت گردد. مقوله تفویض اختیار از چند طریق شامل تفویض اختیارات مدیران به معلمان و کارکنان، اشتراک کارها و فعالیت‌های مدیریتی به دیگر اعضا و نبود شکل استبدادی جابجایی کارکنان محقق می‌شود. همچنین، ایجاد نظام طبقاتی همگانی به شکل در یک سطح

قرار دادن افراد، درگیر کردن دبیران در تصمیم‌گیری‌ها و حسابرسی از مدیران و افراد بالادستی نیز از اقدامات بسیاری تأثیرگذاری برای تمرکززدایی قدرت و در نهایت مقابله با سندروم تسلط ساختاری می‌باشد. توجه و مراقبت از توفیق‌های هر فرد در زمینه‌های کاری به‌ویژه از طرف مدیران بالادستی در کاهش و مقابله با سندروم مذکور خیلی اهمیت دارد، اما باید آگاه بود که این توجه و مراقبت باید از مسیرهای مفید و متعددی صورت بگیرد که از جمله می‌توان به توجه به موفقیت‌های دیگران در گذشته و حال، توجه بیشتر به کارکنان پایین‌دستی به‌عنوان نیروی انسانی مفید و کارآمد، مقبولیت کارکنان رده پایین از نحوه پرداخت دستمزدها، اطمینان به کارکنان برای دیده‌شدن کارهای آنان و اطمینان به آنان جهت آزادی عمل اشاره کرد. آخرین مطلب اینکه اگر خواستار زمینه‌سازی برای بروز استعدادها باشیم یکی از راه‌های مفید جابجایی شغلی موقت برای دیده‌شدن و بروز استعدادها کارکنان رده پایین است. به عبارت دیگر، تغییر به شکل از پایین به بالا جهت عرض اندام کارکنان رده پایین راهکار سودمندی است و علاوه بر آن برگزاری جلسات متعدد و احیای سیستم‌ها و مکانیسم‌های کشف خلاقیت به‌ویژه بین افراد پایین‌دستی می‌تواند مفید واقع شود.

طبق نتایج این پژوهش راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی خودشیفتگی در مدارس ایران دارای ۴۸ راهکار در ۸ مقوله سلب مسئولیت، مشاوره درمانی، تشریک مساعی، برگزاری دوره‌های آموزشی، اغماض، تبادل نظر، مدیریت مشارکتی و نظارت و ارزیابی بود. سلب مسئولیت از طریق احتمال ثمر واقع‌شدن انتقال مدیر خودشیفته از جایی به جای دیگر و یا تنزل مرتبه وی و یا حتی برکناری وی به‌عنوان آخرین راهکار تحقق یابد. در اجرای مقوله مشاوره درمانی، استفاده از روانشناسان بالینی مجرب جهت شخصیت‌سازی افراد متقاضی پست‌های مدیریتی و تبیین ویژگی‌های افراد خودشیفته در سازمان و شناسایی افراد موجود در سازمان با این تیپ شخصیتی و دادن راهکار به آنها اهمیت دارد. در مقوله تشریک مساعی تشکیل انجمن‌های علمی مختلف در آموزشگاه در جهت اولویت‌بخشی به کار تیمی و پرهیز از برخورد‌های سلیقه‌ای و غیرتخصصی می‌تواند ثمربخش باشد و تقویت روحیه کار تیمی در کارکنان و کارگروهی در اولویت قرار گرفتن باید در دستور کار قرار گیرد. مقوله برگزاری دوره‌های آموزشی و ضمن خدمت برای مدیران و استفاده از کارگاه‌های آموزشی و امکان آموزش مدیر باید به صورت مستقیم و غیرمستقیم مورد توجه قرار گیرد و در این زمینه تفهیم ارزش تواضع در مدیران می‌تواند موثر واقع شود. در مقوله اغماض در برخی موارد بی‌توجهی به خودبینی کاذب مدیران و عدم واکنش به آنها و پرهیز از تمجید و تعریف بیهوده از آنها باعث می‌شود تا آنها به مشکلات رفتاری خود بی‌برند. منظور از تبادل نظر همان گفتگوی متقابل و صحبت منطقی و مذاکره با فرد خودشیفته است که یکی از ساده‌ترین راهبردها محسوب می‌شود. برای اجرای مقوله مدیریت مشارکتی تمرکززدایی از قدرت مدیران سازمانی و استفاده از مدیریت مشارکتی در مدرسه از اصول اساسی محسوب می‌شود و می‌تواند سبب کاهش مشکلات سازمانی شود. در نهایت، نظارت و ارزیابی مقوله مهم دیگر برای بررسی رفتارهای

برنامه با ترسیم اهداف سازمانی و ترغیب افراد در جهت تحقق آن به‌عنوان یک گام مهم آغاز شده و با نوشتن برنامه مدوم برای پیشبرد کارهای مدرسه و تغییر برنامه‌ریزی ادامه می‌یابد که اقدام‌های مفید و مناسبی برای مقابله با سندروم فشار محسوب می‌شوند. تغییر موقعیت می‌تواند به‌عنوان راهبرد نهایی موثر باشد و این راهبرد گاهی با تغییراتی مثل تغییر محل کار یا عوض کردن پست همراه است. تقویت انگیزه در کارکنان سازمان از طریق ایجاد سیستم پاداش و تنبیه و ایجاد امنیت شغلی با بهره‌وری مثبت نائل گشته و نقش خود را در زمینه مقابله با این سندروم ایفا می‌کند. همچنین، تقویت همدلی و هم‌زبانی بسیار مهم است که می‌توان آن را با ایجاد جوی برای آزادی عمل کارکنان در نظرات و کار خود و با همدلی و کنترل رفتارهای خود یا خودمدیریتی ایجاد کرد. علاوه بر آن، تقویت رفتارهای آزمون‌شانه از طریق مقابله با رفتارهای زورگویانه، تقویت نه گفتن با رعایت احترام و قوانین، عدم همکاری با مدیر در خارج از چارچوب سازمانی، تبعیت نکردن از او و مقاومت در برابر فشارها تا حد امکان محقق می‌شود. مقوله توسعه مشارکت شورای معلمان را می‌توان با چند مورد اجرایی کرد که عبارتند از الزام مدارس به تصویب برنامه‌های اجرایی و عملیاتی بر اساس نظر دبیران، ارزیابی عملکرد مدیران توسط دبیران و پیشنهاد انتخاب مدیر برا هم‌فکری دبیران و انجمن اولیا و مربیان. مقوله حذف یا تعدیل فشار نیز اقدامات ویژه‌ای را می‌طلبد که شامل خوردن و نوشیدن غذای محبوب در خلال کار با توجه به رعایت قوانین، انجام فعالیت‌های شادی‌آوری برای از بین بردن فشار ناشی از کار، حذف عوامل بازدارنده، ایجاد جلسات آسیب‌شناسی و انتقال نظرات و احساسات مدیر به خودش می‌باشند.

طبق نتایج این پژوهش راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی گروه اندیشی در مدارس ایران دارای ۳۰ راهکار در ۶ مقوله تقویت ساختار تیمی، تقویت جلسات اولیا و مربیان، ایجاد گفتگوی آزاد، تشکیل گروه‌های تخصصی، تشویق و قضاوت منطقی بود. در مقوله تقویت ساختار تیمی باید سعی بر این باشد که ساختارها بر اساس مدل‌های تیمی و محدود کردن ساختارهای فردگرا تنظیم شده و به عبارتی از ساختار فردمحور به تیم‌محور حرکت کنیم. برای تقویت جلسات اولیا و مربیان و شوراهای اداری در زمینه‌های مختلف باید جلسه گروهی عوامل مدرسه و گرفتن بهترین و کارآمدترین تصمیم‌ها و همچنین کمک گرفتن از افراد صاحب فکر و متخصص در مورد این مشکلات را مد نظر قرار داد. مقوله ایجاد گفتگوی آزاد برای مقابله با سندروم گروه اندیشی تعبیه شده که طبق آن باید از نقطه نظرات همه افراد استفاده کنیم، نه یک فرد. مقوله تشکیل گروه‌های تخصصی در مدرسه باید برای بررسی هر موضوعی به‌صورت علمی و خارج از مصلحت اندیشی و مطرح کردن آن در جلسه دبیران صورت گیرد. مقوله تشویق نیز از چند جهت قابل اجرا است که عبارتند از تشویق و توجه به متنوع بودن تفکرات افراد، تشویق گروه به مشارکت در تصمیم‌گیری و پاداش به مشارکت‌کنندگان. آخرین مطلب اینکه برای رسیدن به مرحله قضاوت منطقی باید از تفکرات غیرمنطقی پرهیز و تصمیم‌های منطقی و سازگار با شرایط را ارزیابی و آنها را پیاده‌سازی کرد.

اختلال‌گونه است و گم‌کردن افراد تکامل‌یافته شخصیتی در پست‌های مدیریتی و ارزشیابی مناسب از عملکرد مدارس و بررسی موشکافانه رفتارهای افراد از مصادیق این مقوله می‌باشد.

طبق نتایج این پژوهش راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی عدم ارتباط در مدارس ایران دارای ۵۵ راهکار در ۸ مقوله شفاف‌سازی، استفاده از شبکه‌های مجازی، برخورد منصفانه، هدف‌محوری، کار گروهی، توسعه ارتباطات، اجرای اخلاق سازمانی و برگزاری جلسات و کارگاه‌های آموزشی بود. صحبت‌های واضح و شفاف در محیط کار و مطالبه گزارش‌های روزانه، هفتگی و ماهانه از افراد و علاوه بر آن داشتن انتظارات مشخص و روشن باعث می‌شود تا سندروم عدم ارتباط موثر بین کارکنان مدرسه کاهش یابد و مقوله شفاف‌سازی اثربخش‌تر شود. در مقوله استفاده از شبکه‌های مجازی ایجاد بستر فضای مجازی، فعال‌نمودن شبکه‌های اجتماعی و ایجاد گروه‌های فضای مجازی در کاهش عدم ارتباط بسیار موثر است. در مقوله برخورد منصفانه در محیط کاری انجام رفتارهای منصفانه و عادلانه با همه کارکنان و تشویق افراد مثبت، مفید و موثر در سازمان موثر است. مقوله هدف‌محوری، راهبردی برای ترسیم چشم‌اندازها و ملزم ساختن گروه به رعایت آنها و گوشزد کردن اهداف سازمانی به دیگران است که می‌تواند سبب افزایش حضور فعال افراد در محیط مدرسه شود. همچنین، سیاست‌گذاری در حوزه ارتباطات باید بر اساس راهبرد کار گروهی باشد و تدوین بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها بر اساس کار گروهی و یا اتمی در مدرسه و منطقه اهمیت ویژه‌ای دارد. در همین راستا مقوله توسعه ارتباطات حاکی از آن است که ایجاد محیطی گرم و صمیمی مانند شب نشینی‌ها، صبحانه کاری، برپایی دورهمی‌های دوستانه و کاری و برقراری سفرهای اردویی زیارتی با اعضای خانواده می‌توانند نقش موثری در ایجاد پیوند بین اعضای مدرسه داشته باشند. در مقوله اجرای اخلاق سازمانی احترام به همه کارکنان و پذیرش نامشروط آنها و درک نیازها و مشکلات آنان از اصول مهم محسوب می‌شود. در نهایت، برگزاری جلسات و کارگاه‌های آموزشی می‌تواند به‌صورت آموزش مهارت‌های ارتباطی بین کارکنان مثل دوره‌های ضمن خدمت و هدایت افراد به سمت اظهارنظر صورت پذیرد که موارد مطرح‌شده از مهم‌ترین راهکارهای مقابله با سندروم عدم ارتباط می‌باشند.

طبق نتایج این پژوهش راهکارهای مقابله با سندروم سازمانی فشار در مدارس ایران دارای ۴۴ راهکار در ۹ مقوله استیضاح، آموزش و کنترل، تدوین و تغییر برنامه، تغییر موقعیت، تقویت انگیزه، تقویت همدلی، تقویت رفتارهای آزادمنشانه، توسعه مشارکت شورای معلمان و حذف یا تعدیل فشار بود. تمرکززدایی از قدرت مدیران و تذکر به مدیر در صورت ورود به کارهای نامربوط به وی از اقدامات مهم راهبرد استیضاح می‌باشد. البته در این مورد اختیار داشتن لیستی از بی‌قانونی‌ها و بی‌مسئولیتی‌های مدیر برای روز مبادا نیز می‌تواند موثر باشد. اجرای مقوله آموزش و کنترل از دو جهت قابل دستیابی و دارای اهمیت ویژه است که بعد اول شامل شناخت عوامل درونی و بیرونی و بعد دوم شامل خاطر نشان کردن به مدیر از تاثیر مستقیم کارکنان در ارزیابی وی می‌باشد. تدوین و تغییر

Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration; 12(1): 87-110.

6. 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. doi: 10.5281/zenodo.1188537

7. Ilyasin M. (2019). Students' discipline management in strengthening modern human resources. *Dinamika Ilmu*; 19(2), 351-361. doi: 10.21093/di.v19i2.1774

8. Wicker P, Breuer C. (2012). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*; 24(2): 461-484. doi: 10.1007/s11266-012-9272-2

9. Moreau KA, Eady K. (2019). The benefits and challenges of involving adolescents in medical education: A qualitative study. *Academic Pediatrics*; 19(1): 97-102. doi: 10.1016/j.acap.2018.05.007

10. Wicker P, Breuer C, Lamprecht M, Fischer A. (2014). Does club size matter: An examination of economies of scale, economies of scope, and organizational problems. *Journal of Sport Management*; 28(3): 266-280. doi: 10.1123/jsm.2013-0051

11. Vidal M. (2011). Organizational pathology: Life and death of organizations. *Contemporary Sociology: A Journal of Reviews*; 40(1), 80-82. doi: 10.1177/0094306110391764ss

12. Dorraj P, Khalkhali A. (2019). Phenomenology of organizational diagnosis of schools (An analysis of the lived experiences of principals). *Managing Education in Organizations*; 8(1): 231-254.

محدودیت‌های مهم این پژوهش شامل محدود شدن جامعه پژوهش به متخصصان آموزش و پرورش شهرهای اصفهان و یاسوج، حجم نمونه اندک جهت انجام مصاحبه و عدم یافتن پژوهشی برای مقایسه راهکارهای مقابله با سندروم‌های سازمانی پژوهش حاضر با آن اشاره کرد. بنابراین، انجام پژوهش از دیدگاه متخصصان هیأت علمی، مدیران و معاونان سازمانی و سایر گروه‌ها، افزایش حجم نمونه جهت مصاحبه با آنها و انجام پژوهش‌های بیشتر درباره راهکارهای مقابله با سندروم‌های سازمانی در سازمان آموزش و پرورش و حتی سایر سازمان‌های آموزشی و غیرآموزشی ضروری به نظر می‌رسد. نتایج پژوهش حاضر برای مسئولان و مدیران سازمان آموزش و پرورش و حتی سایر سازمان‌های آموزشی تلویحات کاربردی دارد و آنان با کمک نتایج این پژوهش می‌توانند گام موثری در جهت کاهش سندروم سازمانی بردارند. برای این منظور آنان می‌توانند از راهکارهای هر یک از مقوله‌های شناسایی شده برای سندروم‌های سازمانی ده‌گانه در مدارس ایران از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش بهره ببرند.

References

- Whang NY. (2021). An exploration of school organization metaphors and their contribution to school change. *SAGE Open*; 11(1): 1-16. doi: 10.1177/21582440211006137
- Magalhaes R. (2020). The resurgence of organization design and its significance for management education. *The Journal of Design, Economics and Innovation*; 6(4): 482-504. doi: 10.1016/j.sheji.2020.09.002
- Jemaa W, Carew PJ, Stapleton L. (2018). Implementing effective information control systems for primary education support in developing countries: An investigative field study of a voluntary non-profit organisation in Tunisia. *IFAC-Papers On Line*; 51(30): 171-176. doi: 10.1016/j.ifacol.2018.11.281
- Norqvist L, Arlestig H. (2021). Systems thinking in school organizations - Perspectives from various leadership levels. *Journal of Educational Administration*; 59(1): 77-93. doi: 10.1108/JEA-02-2020-0031
- Khoobchahre M, Akbari A, Pourshafei H, Cherabin M. (2018). Identification and prioritization the dimensions and components of standard education.

21. Keshavarz MH, Hamidi M, Goudarzi M, Alidoust Ghahfarrokhi E. (2014). The comparison of pathological components of organizational performance in successful and unsuccessful sports federations based. *Journal of Sport Management*; 6(3): 381-398. doi: 10.22059/jsm.2014.51503
22. Newman D. (2012). *The millennial CEO: Leadership secrets from a gen Y perspective*. San Antonio: Marie Street Press.
23. Motamedi K. (2006). Seven neurotic styles of management. *Graziadia Business Review*; 9(4): 1-12.
13. Miolo G, DeVore S. (2016). Speech language pathology and education students engage in interprofessional collaborative practice to support children with special needs in preschool settings. *Journal of Interprofessional Education & Practice*. 4: 81-87. doi: 10.1016/j.xjep.2016.06.004
14. Tarride MI, Villena B, Gonzalez J. (2020). Organizational diseases. *Cybernetics and Systems*; 51(6): 615-630. doi: 10.1080/01969722.2020.1723873
15. HabibiDost M, Fadavi M, Farhadi H. (2021). Identification and pathology of organizational syndromes in education. *Iranian Journal of Educational Sociology*; 4(2): 127-138. doi: 10.52547/ijes.4.2.127
16. Yadollahi M, Yadollahi M. (2020). Individual and organizational effects of organizational syndromes. *Journal of Administrative Evolution*; 64, 6-15.
17. Noori A, ShafiAbadi A, Delavar A, FarahBakhsh K. (2018). The construct of organizational pathology scale based on three-branch model and the investigation of organizational damage in food industries company. *Counseling Research & Developments*, 17(65): 126-150.
18. Amiri Farahabadi J, Abolghasemi M, Ghahramani M. (2016). Pathology of policy research process in Iranian higher education; A qualitative study. *Journal of Interdisciplinary Studies in the Humanities*; 8(4): 139-171. doi: 10.22055/edu.2018.21415.2141
19. Barani S, Faghihi AH, Najaf Beigi R. (2017). Pathology of organizational culture in the public sector of Iran. *Iranian Journal of Management Sciences*; 12(46): 1-20.
20. Sajjadi SMT, Kian M, Safaei Movahed S. (2014). Pathology of education transfer phenomenon in in-service training of the education organization (Case study of Khorasan Razavi province). *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*; 1(2): 1-24.