Journal of New Approaches in Educational Management

*Volume 2, Number 1, Spring 2026*

Online ISSN: 3060-6810
https://ntea.urmia.ac.ir/

# A Multilevel Governance Framework for Toxic Organization Management in Schools: Conceptual Development and Operationalization

**Adel Zahed Babolan[1], Fatemeh Bagheri[2], Husein Tagavi [3], Ali KhaleghKhah[4]**

1- Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
2- Ph.D candidate in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
3- Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
4- Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

**Article info**

**Article type:**
Research Article

**Received:**
2026/08/14
**Accepted:**
2026/09/07
**pp:**
27-50

**Keywords:**
Job Burnout,
Job Satisfaction,
Use of Artificial Intelligence,
Teachers.

**Abstract**

**Objective**: The study aimed to develop and explain a multilevel governance framework for toxic organizational management in schools and to determine the level with primary responsibility for its components across senior, middle, and supervisory management levels.
**Methodology:** This fundamental-developmental, theoretical study employed a conceptual integration approach to theory development. Theoretical evidence was collected through documentary analysis and a systematic review of national and international literature using purposive theoretical sampling. The data were analyzed through directed conceptual analysis and integrative synthesis in five stages. The credibility of the framework was enhanced through theoretical triangulation, constant comparison with the literature, and examination of the internal consistency of conceptual relationships.
**Results:** The findings resulted in the development of a multilevel responsibility-allocation matrix. Senior managers held primary responsibility for policymaking, strategic human resource management, structural reform, performance management, reward management, human capital development, decentralization, and process reengineering. Middle managers assumed primary responsibility for organizational monitoring, organizational vigilance, trust building, environmental scanning, information analysis, predictive preparedness, decision-making agility, and responsiveness to change. Supervisory managers held primary responsibility for self-care, social support, neutralization of toxic behaviors, conflict management, and strengthening collegial cohesion. Dynamic approaches, family factors, and human-centered educational competencies demonstrated an interlevel and shared nature.
**Conclusion**: The proposed framework advances toxic organizational management from fragmented interventions toward a multilevel, coordinated, and accountable system in which the downward flow of policy, authority, and resources is complemented by the upward flow of information and feedback. Effective implementation of the framework requires alignment among responsibility, authority, resources, and coordination mechanisms across managerial levels.

**Citation:** Zahed Babolan, A., Bagheri, F., Tagavi, H., & KhaleghKhah, A. (2026). A Multilevel Governance Framework for Toxic Organization Management in Schools: Conceptual Development and Operationalization. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 2(1), 27-50.

© The Author(s).

**Publisher:** Urmia Univertsity.

DOI: https://doi.org/10.30466/ntea.2026.57495.1041

DOR: https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30606810.1405.2.1.3.4

[1]**Corresponding author:** Fatemeh Bagheri, **Email:** bagheri1400f@gmail.com, **Tell:** +989144324430

نشریه رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی

دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۵

شاپا الکترونیکی: ۶۸۱۰-۳۰۶۰

https://ntea.urmia.ac.ir/

# توسعه چارچوب مفهومی و عملیاتی‌سازی حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی در مدارس

عادل زاهد بابلان[۱]، فاطمه باقری[۲]، حسین تقوی[۳]، علی خالق خواه[۴]

۱- استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۳- دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۴- استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

**اطلاعات مقاله**

**نوع مقاله:**
مقاله پژوهشی

**دریافت:**
۱۴۰۵/۰۵/۲۳

**پذیرش:**
۱۴۰۵/۰۶/۱۶

**صص:**
۵۰-۲۷

**واژگان کلیدی:**
حکمرانی چندسطحی،
سمیت سازمانی،
مدارس،
مدیریت آموزشی،
چارچوب مفهومی.

**چکیده**

**زمینه:** پژوهش حاضر بر شکاف میان شناسایی مؤلفه‌های مدیریت سمیت سازمانی و نحوه توزیع مسئولیت برای عملیاتی‌سازی آن‌ها در سطوح مختلف مدیریت آموزشی تمرکز دارد؛ شکافی که می‌تواند به گسست میان سیاست‌گذاری، هماهنگی و اجرا در مدارس بینجامد.

**هدف:** هدف پژوهش، توسعه و تبیین چارچوب حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی در مدارس و تعیین سطح دارای مسئولیت غالب برای مؤلفه‌های آن در سه سطح مدیران عالی، میانی و سرپرستی بود.

**روش تحقیق:** این پژوهش بنیادی-توسعه‌ای و نظری بود و با رویکرد توسعه نظری مبتنی بر تلفیق مفهومی انجام شد. شواهد نظری از طریق مطالعه اسنادی و مرور نظام‌مند منابع داخلی و بین‌المللی با نمونه‌گیری هدفمند نظری گردآوری شد. داده‌ها با تحلیل مفهومی هدایت‌شده و تلفیق نظری در پنج گام تحلیل شدند. اعتبار چارچوب نیز با مثلث‌سازی نظری، مقایسه مستمر با ادبیات و بررسی سازگاری درونی روابط مفهومی تقویت شد.

**یافته‌ها:** یافته‌ها به توسعه ماتریسی چندسطحی برای توزیع مسئولیت‌ها انجامید. مدیران عالی در سیاست‌گذاری، مدیریت راهبردی منابع انسانی، اصلاح ساختار، مدیریت عملکرد، پاداش، توسعه سرمایه انسانی، کاهش تمرکز و بازمهندسی فرایندها؛ مدیران میانی در نظارت سازمانی، هوشیاری، اعتمادسازی، پایش محیط، تحلیل اطلاعات، آمادگی پیش‌بینانه، چابکی تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی به تغییر؛ و مدیران سرپرستی در خودمراقبتی، حمایت اجتماعی، خنثی‌سازی رفتارهای مسموم، مدیریت تعارض و تقویت همبستگی همکاران، مسئولیت غالب داشتند. رویکردهای پویا، عوامل خانوادگی و شایستگی‌های تربیتی انسان‌مدار نیز ماهیتی بین‌سطحی نشان دادند.

**نتیجه‌گیری:** چارچوب پیشنهادی، مدیریت سمیت سازمانی را از مداخلات پراکنده به نظامی چندسطحی، هماهنگ و پاسخ‌گو ارتقا می‌دهد که در آن، جریان نزولی سیاست، اختیار و منابع با جریان صعودی اطلاعات و بازخورد تکمیل می‌شود. تحقق این چارچوب مستلزم هم‌راستایی مسئولیت، اختیار، منابع و سازوکارهای هماهنگی میان سطوح مدیریتی است.

**استناد:** زاهد بابلان، عادل؛ باقری، فاطمه؛ تقوی، حسین؛ و خالق خواه، علی. (۱۴۰۵). توسعه چارچوب مفهومی و عملیاتی‌سازی حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی در مدارس. *نشریه رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی*، ۲(۱)، ۲۷-۵۰.

© نویسندگان

**ناشر:** دانشگاه ارومیه.

DOI: https://doi.org/10.30466/ntea.2026.57495.1041

DOR: https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30606810.1405.2.1.3.4

[۱] **نویسنده مسئول:** فاطمه باقری، **پست الکترونیکی:** bagheri1400f@gmail.com، **تلفن:** ۰۹۱۴۴۳۲۴۴۳۰

## مقدمه

تحولات محیطی، افزایش پیچیدگی نظام‌های اجتماعی و وابستگی متقابل اجزای سازمان‌ها، کیفیت حکمرانی را به یکی از عوامل تعیین‌کننده اثربخشی و پایداری سازمان‌ها تبدیل کرده است (Daft, 2022 ؛ Scott & Davis, 2016). در این شرایط، عملکرد سازمان صرفاً تابع ساختار رسمی و تخصیص منابع نیست، بلکه کیفیت روابط انسانی، اعتماد، امنیت روان‌شناختی، سرمایه اجتماعی و نحوه مدیریت پویایی‌های درون‌سازمانی نیز در آن نقش اساسی دارد (Hoy & Miskel, ؛ Edmondson, 2019؛Senge, 2006 2013). در این میان، «سمیت سازمانی» از یک مسئله عمدتاً رفتاری و فردی به پدیده‌ای نظام‌مند در مطالعات سازمانی تبدیل شده است (Kusy & Holloway, 2019؛Frost, 2003). شواهد نشان می‌دهد که سمیت سازمانی حاصل برهم‌کنش عوامل فردی، میان‌فردی، ساختاری، فرهنگی، مدیریتی و محیطی است و می‌تواند چرخه‌هایی از بی‌اعتمادی، کنترل افراطی، سکوت سازمانی، بی‌عدالتی ادراک‌شده، فرسودگی شغلی و کاهش مشارکت حرفه‌ای را بازتولید کند (Robbins & Judge, ؛ Gallus et al., 2013 Rasool et al., 2021؛ Ahmed et al., 2024؛2023). ازاین‌رو، مسئله مدیریت سازمان‌های مسموم صرفاً شناسایی نشانه‌ها و پیامدهای سمیت نیست، بلکه طراحی سازوکارهایی برای پیشگیری، کنترل، کاهش و جلوگیری از بازتولید آن است (Daft, 2022؛ OECD, 2023؛Scott & Davis, 2016).

از منظر نظری، چندپارگی ماهیت سمیت سازمانی، استفاده از یک نظریه منفرد را برای تبیین و مدیریت آن ناکافی می‌سازد. نظریه سیستم‌ها سازمان را شبکه‌ای از اجزای به‌هم‌پیوسته می‌داند که تغییر در هر جزء می‌تواند کل نظام را متأثر سازد؛ بنابراین، سمیت نیز باید حاصل تعامل ساختار، فرایند، فرهنگ، روابط انسانی و محیط سازمانی تلقی شود (Scott & Davis, 2016). نظریه اقتضایی نیز بر تناسب راهبرد مدیریتی با شرایط سازمان، محیط و ماهیت مسئله تأکید دارد و بر این اساس، مدیریت سمیت نمی‌تواند به یک نسخه ثابت و یکسان برای همه سازمان‌ها محدود شود (Daft, 2022). در نظریه تبادل اجتماعی، کیفیت روابط سازمانی تحت تأثیر ادراک کارکنان از حمایت، عدالت و تعامل متقابل قرار دارد و اختلال در این روابط می‌تواند زمینه بی‌اعتمادی، سکوت و رفتارهای تدافعی را فراهم کند (Cropanzano & Mitchell, 2005). همچنین، نظریه یادگیری اجتماعی، سرمایه اجتماعی و اعتماد سازمانی بر نقش الگوهای رفتاری، روابط، اعتماد و یادگیری جمعی در شکل‌گیری یا مهار رفتارهای ناسالم تأکید دارند (Mayer et al., 1995؛ Nahapiet & Ghoshal, 1998؛Bandura, 1986 ). برآیند این مبانی نظری نشان می‌دهد که مدیریت سمیت، ماهیتی هم‌زمان سیستمی، اقتضایی، رابطه‌ای و چندسطحی دارد.

در این چارچوب، رویکرد حکمرانی سازمانی می‌تواند مبنایی برای عبور از مدیریت فردمحور سمیت به مدیریت توزیع‌شده و هماهنگ آن فراهم کند. حکمرانی بر توزیع مسئولیت، هماهنگی میان سطوح، پاسخگویی، مشارکت و تصمیم‌گیری چندسطحی تأکید دارد و از این منظر، مدیریت سمیت را نمی‌توان صرفاً به عملکرد مدیر مدرسه تقلیل داد (Ansell & Gash, 2008؛OECD, 2023). به‌ویژه در مدارس، که در شبکه‌ای از سیاست‌های آموزشی، نهادهای اداری، خانواده‌ها، معلمان و سایر ذی‌نفعان فعالیت می‌کنند، پیشگیری و کنترل سمیت مستلزم پیوند میان تصمیم‌های راهبردی، هماهنگی سازمانی و مداخلات اجرایی است.

پیشینه پژوهش درباره سمیت سازمانی را می‌توان در سه جریان عمده خلاصه کرد: جریان نخست به شناسایی علل و پیامدهای سازمان‌های مسموم پرداخته و رهبری مخرب، بی‌عدالتی سازمانی، تعارض مزمن، فرهنگ ناسالم، ارتباطات ناکارآمد و کنترل افراطی را از عوامل مهم شکل‌گیری سمیت، و فرسودگی، کاهش اعتماد، افت عملکرد، کاهش تعهد، سکوت سازمانی و تمایل به ترک خدمت را از پیامدهای آن معرفی کرده است (Robbins & Judge, ؛ Gallus et al., 2013؛Kusy & Holloway, 2009 2023). جریان دوم بر رابطه سبک‌های رهبری با سمیت سازمانی متمرکز بوده است؛ به‌گونه‌ای که رهبری تحول‌آفرین، اخلاق‌مدار، خدمتگزار و توزیعی ظرفیت مهار رفتارهای سمی، و رهبری اقتدارگرا، خودشیفته و سوءاستفاده‌گر ظرفیت تشدید آن را دارند( Berkovich & Eyal, 2021؛ Edmondson, 2019؛Einarsen et al., 2007). جریان سوم نیز به چارچوب‌های مدیریتی برای محیط‌های سازمانی ناسالم پرداخته است؛ بااین‌حال، بخش مهمی از این مطالعات بر یک بعد منفرد، مانند منابع انسانی، فرهنگ، رهبری یا سلامت روان، تمرکز داشته‌اند و چارچوبی جامع و چندسطحی برای مدیریت سمیت ارائه نکرده‌اند ( Scott & Davis, 2016؛Daft, 2022؛ OECD, 2023).

در حوزه آموزش نیز سلامت سازمانی، رهبری آموزشی، اعتماد سازمانی، امنیت روان‌شناختی، فرهنگ مدرسه و سرمایه اجتماعی به‌طور گسترده مطالعه شده‌اند (Fullan, 2020؛ Bush, 2020؛Hoy & Miskel, 2013)، اما مدیریت سمیت سازمانی به‌مثابه یک نظام مدیریتی مستقل کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در همین راستا، باقری و همکاران (۱۴۰۵) با استفاده از روش فراترکیب و تحلیل نظام‌مند ۳۴ مطالعه داخلی و خارجی، الگوی مفهومی مدیریت سمیت سازمانی در مدارس متوسطه را در قالب دو سازمان‌دهنده سطح اول، هشت سازمان‌دهنده سطح دوم و ۳۷ مؤلفه توسعه دادند. این الگو با تلفیق مداخلات فردی، میان‌فردی، سازمانی و راهبردی، بنیانی برای انتقال ادبیات از «شناخت سازمان مسموم» به «مدیریت سازمان مسموم» فراهم کرد. با وجود این، تمرکز آن پژوهش بر شناسایی و طبقه‌بندی مؤلفه‌ها بود و نحوه توزیع مسئولیت، تعامل میان سطوح مدیریتی و سازوکار عملیاتی‌سازی مؤلفه‌ها را تبیین نکرد.

بررسی انتقادی پیشینه نشان می‌دهد که خلأ موجود صرفاً کمبود مؤلفه‌های مدیریت سمیت نیست؛ مسئله اساسی‌تر، فقدان معماری حکمرانی برای سازمان‌دهی و اجرای این مؤلفه‌ها است. در ادبیات موجود، چارچوب‌های مدیریت سمیت غالباً تک‌سطحی‌اند و یکی از سطوح فردی، رهبری، منابع انسانی یا فرهنگ سازمانی را کانون مداخله قرار می‌دهند، درحالی‌که ماهیت تعاملی و چندسطحی سمیت، مستلزم رویکردی یکپارچه است (Scott & Davis, ؛ 2016 ؛Daft, 2022؛ Robbins & Judge, 2023؛Edmondson, 2019 ؛Senge, 2006) از سوی دیگر، مفاهیمی مانند حکمرانی مشارکتی، حکمرانی مشترک، رهبری توزیعی و حکمرانی چندسطحی در حوزه مدیریت و سیاست‌گذاری توسعه یافته‌اند، اما پیوند مستقیم و مدل عملیاتی مشخصی میان این ادبیات و مدیریت سمیت سازمانی مدارس شکل نگرفته است (OECD, 2023؛Ansell & Gash, 2008).

بنابراین، مسئله نظری اصلی پژوهش حاضر، شکاف میان «چه مؤلفه‌هایی برای مدیریت سمیت سازمانی لازم است؟» و «این مؤلفه‌ها در چه سطحی، با چه نوع مسئولیتی و از طریق چه سازوکار هماهنگ‌کننده‌ای باید عملیاتی شوند؟» است. الگوی باقری و همکاران (۱۴۰۵) بخش نخست این مسئله را پاسخ داده، اما برای تبدیل آن به چارچوبی قابل اجرا، تعیین قلمرو مسئولیت مدیران عالی، میانی و سرپرستی و تبیین روابط میان این سطوح ضروری است. این ضرورت با منطق حکمرانی چندسطحی سازگار است؛ زیرا در چنین رویکردی، مسئولیت‌ها متناسب با دامنه اثرگذاری، ظرفیت تصمیم‌گیری و نزدیکی به محل وقوع مسئله توزیع می‌شوند و اثربخشی آن‌ها به هماهنگی و جریان مستمر اطلاعات میان سطوح وابسته است (OECD, 2023؛Ansell & Gash, 2008).

بر این اساس، پژوهش حاضر به‌عنوان گامی تکمیلی در توسعه نظریه مدیریت سمیت سازمانی، از سطح شناسایی مؤلفه‌ها فراتر رفته و به توسعه چارچوب مفهومی ـ عملیاتی حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی در مدارس می‌پردازد. هدف پژوهش، تبیین نحوه سازمان‌دهی و توزیع مسئولیت مؤلفه‌های مدیریت سمیت میان سه سطح مدیران عالی، میانی و سرپرستی و طراحی سازوکاری برای پیوند سیاست‌گذاری، هماهنگی، اجرا، پایش و بازخورد است. نوآوری پژوهش در این است که به‌جای افزودن مجموعه‌ای از مؤلفه‌های پراکنده، مؤلفه‌های موجود را در یک معماری حکمرانی چندسطحی بازآرایی می‌کند تا از یک‌سو مسئولیت غالب هر سطح مشخص شود و از سوی دیگر، وابستگی متقابل و جریان اطلاعات میان سطوح حفظ گردد. بدین‌ترتیب، پژوهش حاضر می‌کوشد شکاف میان مدل مفهومی مدیریت سمیت سازمانی و قابلیت اجرایی آن در نظام مدیریت آموزشی را کاهش داده و مبنایی نظری برای حکمرانی هماهنگ، پاسخ‌گو و پیشگیرانه در مدارس فراهم آورد.

## بیان مسئله و چارچوب نظری پژوهش

### شرح مسئله و ضرورت پژوهش

طی دو دهه اخیر، مفهوم سمیت سازمانی از موضوعی عمدتاً مرتبط با رفتارهای فردی و رهبری مخرب به پدیده‌ای چندبعدی و نظام‌مند در مطالعات مدیریت و رفتار سازمانی تبدیل شده است. سازمان مسموم صرفاً محیطی همراه با تعارض یا نارضایتی نیست، بلکه نظامی است که در آن الگوهای ناسالم قدرت، بی‌اعتمادی، بی‌عدالتی، ارتباطات مخرب، کنترل افراطی، طرد اجتماعی، سکوت سازمانی و هنجارهای ناکارآمد به‌تدریج نهادینه می‌شوند و سلامت کارکنان، یادگیری، همکاری، نوآوری و اثربخشی سازمانی را تضعیف می‌کنند(Frost, 2003; Kusy & Holloway, 2009; Gallus et al., 2013; Robbins & Judge, 2023). با وجود توسعه ادبیات مربوط به رهبری سمی، فرهنگ ناسالم، قلدری سازمانی، بی‌نزاکتی و فرسودگی شغلی، این مطالعات غالباً بر یک بعد

از پدیده متمرکز بوده و کمتر به سازوکار جامع مدیریت و بازسازی سازمان‌های مسموم پرداخته‌اند (Einarsen et al., 2007; Appelbaum et al., 2007; Edmondson, 2019).

این مسئله در مدارس اهمیت مضاعف دارد؛ زیرا مدرسه نهادی اجتماعی و آموزشی است و کیفیت روابط، اعتماد، امنیت روان‌شناختی و شیوه‌های مدیریتی آن مستقیماً بر کیفیت یادگیری، رشد اجتماعی دانش‌آموزان و سرمایه انسانی آینده اثر می‌گذارد (Hoy & Miskel, 2013; Bush, 2020; Fullan, 2020). شواهد نشان می‌دهد رهبری اقتدارگرا، ارتباطات غیرشفاف، بی‌عدالتی ادراک‌شده و تمرکزگرایی افراطی می‌توانند چرخه‌های سمیت را در محیط‌های آموزشی تقویت کرده و مشارکت حرفه‌ای، نوآوری و انگیزش معلمان را کاهش دهند (Berkovich & Eyal, 2021; OECD, 2023; Daft, 2022). ازاین‌رو، مدیریت سمیت سازمانی را نمی‌توان به مداخله یک مدیر یا یک سطح سازمانی تقلیل داد؛ بلکه ماهیت تعاملی آن، هماهنگی میان تصمیمات راهبردی، ساختارهای مدیریتی، روابط میان‌فردی و رفتارهای فردی را ضروری می‌سازد (Scott & Davis, 2016; Senge, 2006; Mintzberg, 1979).

## شکاف نظری و ضرورت بررسی

شکاف اصلی ادبیات موجود، نه کمبود مؤلفه‌های مرتبط با سمیت، بلکه فقدان منطق منسجم برای توزیع، هماهنگی و عملیاتی‌سازی مسئولیت‌های مدیریتی است. در این زمینه، باقری و همکاران (۱۴۰۵) با فراترکیب ۳۴ مطالعه، الگویی مشتمل بر دو سازمان‌دهنده سطح اول، هشت سازمان‌دهنده سطح دوم و ۳۷ مؤلفه برای مدیریت سمیت سازمانی در مدارس ارائه کردند. این پژوهش، بنیانی مفهومی برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت سمیت فراهم ساخت؛ بااین‌حال، به دلیل ماهیت فراترکیبی، نحوه استقرار مؤلفه‌ها، توزیع مسئولیت میان سطوح مدیریتی و سازوکار هماهنگی میان مدیران عالی، میانی و سرپرستی را تبیین نکرد. در نتیجه، فاصله‌ای میان «شناسایی مؤلفه‌ها» و «قابلیت اجرای مدیریتی» باقی مانده است.

این خلأ در ادبیات بین‌المللی نیز مشاهده می‌شود؛ زیرا اگرچه مفاهیمی مانند حکمرانی چندسطحی، حکمرانی مشارکتی و رهبری توزیعی بر توزیع مسئولیت، هماهنگی و تعامل میان سطوح تصمیم‌گیری تأکید دارند، کاربرد نظام‌مند آن‌ها در مدیریت سمیت سازمانی مدارس توسعه نیافته است (Scott & Davis, 2016; Daft, 2022; Bush, 2020). از منظر نظری، حکمرانی چندسطحی سازمان را نظامی متشکل از سطوح مدیریتی به‌هم‌پیوسته می‌داند که اثربخشی آن به توزیع مسئولیت‌ها، هم‌راستایی تصمیمات و سازوکارهای هماهنگی وابسته است (Hooghe & Marks, 2003; Ostrom, 2010; Peters, 2018) بنابراین، توسعه چارچوبی که مؤلفه‌های مدیریت سمیت را در چنین معماری حکمرانی بازآرایی کند، ضرورتی نظری و کاربردی محسوب می‌شود.

## چارچوب نظری و مدل مفهومی پژوهش

چارچوب نظری پژوهش بر تلفیق نظریه سیستم‌ها، نظریه اقتضایی، حکمرانی چندسطحی و رهبری توزیعی استوار است. نظریه سیستم‌ها بر وابستگی متقابل اجزای سازمان تأکید دارد(Scott & Davis, 2016) ، نظریه اقتضایی تناسب مداخلات با شرایط سازمانی را ضروری می‌داند(Donaldson, 2001) ، حکمرانی چندسطحی بر توزیع مسئولیت و تعامل میان سطوح تصمیم‌گیری تأکید می‌کند (Hooghe & Marks, 2003) و رهبری توزیعی تحقق اهداف سازمانی را حاصل مشارکت شبکه‌ای بازیگران می‌داند (Spillane, 2006).بر مبنای این تلفیق، مدیریت سمیت سازمانی پدیده‌ای چندسطحی، تعاملی و حکمرانی‌محور تلقی می‌شود.

بر همین اساس، پژوهش حاضر الگوی باقری و همکاران (۱۴۰۵) را نقطه عزیمت نظری قرار داده و بدون تولید مجدد مؤلفه‌ها، آن را از سطح «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها» به سطح «تبیین منطق حکمرانی و عملیاتی‌سازی» ارتقا می‌دهد. در مدل پیشنهادی، هشت سازمان‌دهنده سطح دوم و ۳۷ مؤلفه بر اساس ماهیت و قلمرو اثرگذاری در سه سطح مدیران عالی، مدیران میانی و مدیران سرپرستی بازآرایی شده و مسئولیت‌های غالب، پشتیبان و مشترک هر سطح تعیین می‌شود. بدین‌ترتیب، مدل نظری پژوهش، معماری مسئولیت مدیریتی برای حکمرانی سمیت سازمانی در مدارس را صورت‌بندی می‌کند.

## نوآوری، هدف و پرسش‌های پژوهش

نوآوری پژوهش در توسعه یک چارچوب مفهومی ـ عملیاتی حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی است که میان مؤلفه‌های مدیریت سمیت و سطوح مسئولیت مدیریتی پیوند برقرار می‌کند و از این طریق، شکاف میان مدل مفهومی و اجرای مدیریتی را

کاهش می‌دهد. هدف اصلی پژوهش، توسعه چارچوب مفهومی و عملیاتی‌سازی حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی در مدارس بر پایه الگوی مفهومی مدیریت سازمان‌های مسموم است.

بر این اساس، پرسش اصلی عبارت است از: چارچوب حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی در مدارس بر پایه الگوی مفهومی مدیریت سازمان‌های مسموم چگونه قابل توسعه و عملیاتی‌سازی است؟

پرسش‌های فرعی نیز عبارت‌اند از:

۱. قلمروهای حکمرانی و مسئولیت‌های اختصاصی و مشترک مؤلفه‌های مدیریت سمیت سازمانی در سطوح عالی، میانی و سرپرستی چگونه تبیین می‌شود؟

۲. منطق تخصیص مسئولیت‌های راهبردی، هماهنگ‌کننده و اجرایی در چارچوب حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی در مدارس بر چه مبنایی استوار است؟

## مواد و روش پژوهش

### طرح پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی ـ توسعه‌ای و از نظر ماهیت، نظری است که با رویکرد توسعه نظری مبتنی بر تلفیق مفهومی انجام شد. منطق پژوهش بر توسعه و عملیاتی‌سازی چارچوب «حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی در مدارس» استوار بود. در این راستا، الگوی مفهومی مدیریت سازمان‌های مسموم حاصل از مطالعه فراترکیب باقری و همکاران (۱۴۰۵)، مشتمل بر ۳۷ مضمون پایه، هشت سازمان‌دهنده سطح دوم و دو سازمان‌دهنده سطح اول (جدول ۱)، به‌عنوان نقطه عزیمت نظری انتخاب شد. سپس مضامین و روابط موجود در این الگو با اتکا به ادبیات حکمرانی آموزشی، حکمرانی چندسطحی، مدیریت آموزشی، مدیریت استراتژیک، طراحی سازمان، رهبری آموزشی و نظریه‌های سازمانی بازتحلیل و بازتفسیر شدند. بنابراین، پژوهش حاضر درصدد تولید مؤلفه‌های جدید نبود، بلکه بر تعیین جایگاه مدیریتی مؤلفه‌های موجود، تبیین قلمرو مسئولیت سطوح مختلف مدیریت آموزشی و طراحی سازوکارهای ارتباط و هماهنگی میان آن‌ها تمرکز داشت و از سطح شناسایی مؤلفه‌ها به سطح سطح‌بندی مسئولیت، معماری حکمرانی و عملیاتی‌سازی مدیریتی گذار کرد.

**جدول ۱- فرآیند کدگذاری**

| مضمون فراگیر | سازمان‌دهنده سطح اول | سازمان‌دهنده سطح دوم | مضامین پایه (اولیه) |
|---|---|---|---|
| مدیریت سازمان‌های مسموم | مداخلات درون‌سازمانی | مداخلات فردی | توسعه خودمراقبتی |
| | | | ادراک از حمایت اجتماعی |
| | | | رویکردهای محافظه‌کارانه |
| | | | رویکردهای پویا |
| | | مداخلات میان‌فردی (گروهی) | استراتژی‌های خنثی‌سازی |
| | | | ایجاد ائتلاف |
| | | | عوامل خانوادگی |
| | | | شایستگی‌های تربیتی |
| | | | همبستگی همکاران |
| | | مداخلات سازمانی | اصلاح نحوه نظارت بر شرایط کاری |
| | | | نظارت بر موقعیت‌های سازمانی |
| | | | اعتماد سازمانی |
| | مداخلات کلان (راهبردی) | مدیریت استراتژیک منابع انسانی | برنامه‌ریزی منابع انسانی |
| | | | طراحی شایستگی‌ها |
| | | | مدیریت عملکرد |
| | | | توسعه سرمایه انسانی |
| | | | مدیریت پاداش استراتژیک |
| | | | مداخلات فرهنگی |

| مضمون فراگیر | سازمان‌دهنده سطح اول | سازمان‌دهنده سطح دوم | مضامین پایه (اولیه) |
|---|---|---|---|
| | | | مدیریت روابط کارکنان و ذینفعان |
| | | | تحلیل داده های منابع انسانی |
| | | بهینه‌سازی ساختار سازمانی | پیچیدگی بهینه |
| | | | رسمیت بهینه |
| | | | سلسله‌مراتب محدود و مسطح |
| | | | تأمین بهداشت روانی محیط کار |
| | | | حمایت از کارکنان |
| | | اصلاح طراحی ساختارهای مدیریتی | کاهش تمرکز در تصمیم‌گیری |
| | | | شفافیت، انعطاف نقش‌ها و پاسخگویی |
| | | | توسعه ساختارهای مشارکت‌جو |
| | | | بازمهندسی فرآیندهای مدیریتی |
| | | | اصلاح نظام انتصاب و ارتقای مدیران |
| | | مداخلات سیاسی | انتخاب دموکراتیک رهبران |
| | | | خروج محترمانه از سازمان |
| | | هوشیاری سازمانی | آمادگی پیش بینانه<br>پایش مستمر و مشارکتی محیط<br>درک چندسطحی از اطلاعات<br>چابکی تصمیم گیری<br>پاسخگویی به تغییرات محیطی |

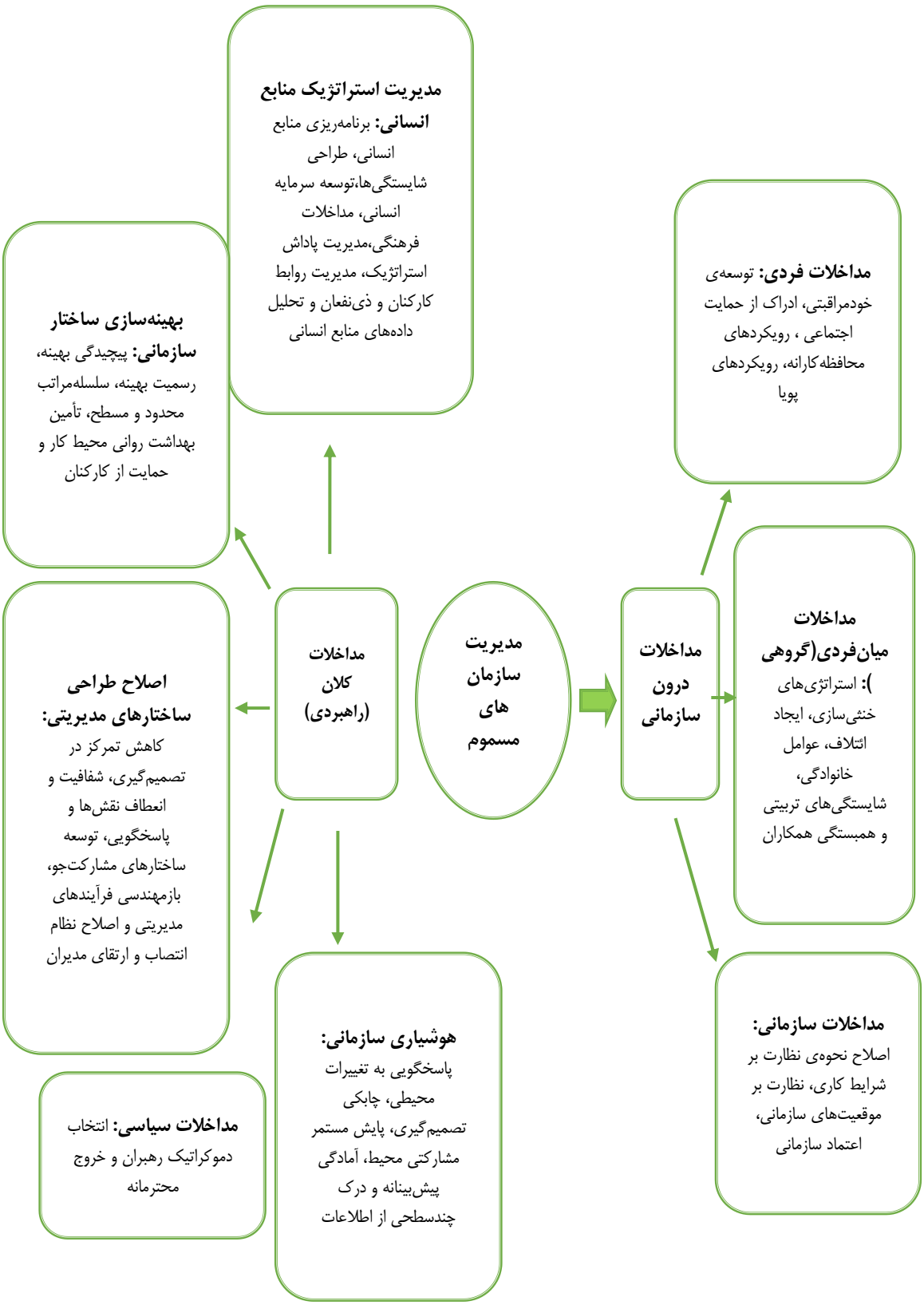
(منبع: باقری و همکاران، ۱۴۰۵)

## منابع و پیکره نظری پژوهش

پیکره نظری پژوهش از دو بخش تشکیل شد. بخش نخست شامل منابع علمی و نظری مرتبط با مدیریت سازمان‌های مسموم، سمیت سازمانی، رهبری سمی و مخرب، حکمرانی چندسطحی، حکمرانی آموزشی، مدیریت و رهبری آموزشی، نظریه‌های سازمان، مدیریت استراتژیک، طراحی سازمان، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سلامت سازمانی و فرهنگ سازمانی بود که در فاصله زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۶ منتشر شده بودند. بخش دوم، الگوی مفهومی (شکل ۱) مدیریت سازمان‌های مسموم حاصل از مطالعه فراترکیب باقری و همکاران (۱۴۰۵) بود که به‌عنوان نقطه عزیمت نظری و هسته اولیه توسعه چارچوب پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفت.

انتخاب منابع با رویکرد نمونه‌گیری نظری و هدفمند انجام شد. معیار اصلی انتخاب، ظرفیت منبع برای تبیین، بازتفسیر یا تکمیل روابط میان مؤلفه‌های مدیریت سمیت سازمانی، سازوکارهای حکمرانی و سطوح مختلف مدیریت آموزشی بود. در این فرایند، منابعی که از نظر نظری به توزیع اختیار، مسئولیت، هماهنگی، پاسخگویی، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، رهبری، سلامت سازمانی یا مدیریت تغییر مرتبط بودند، در صورت برخورداری از ارتباط مفهومی کافی وارد تحلیل شدند.

منابع پس از حذف موارد تکراری و بررسی عنوان و چکیده، در موارد لازم از طریق مطالعه متن کامل ارزیابی شدند. منابع غیرعلمی، منابع فاقد مبنای نظری مرتبط، مطالعاتی که صرفاً به موضوعاتی خارج از قلمرو مفهومی پژوهش می‌پرداختند و موارد تکراری از فرایند تحلیل کنار گذاشته شدند. انتخاب و تحلیل منابع تا دستیابی به کفایت مفهومی ادامه یافت؛ به این معنا که بررسی شواهد جدید، تغییر معناداری در مفاهیم، روابط یا منطق تخصیص مسئولیت‌های مدیریتی ایجاد نمی‌کرد.




**شکل ۱- مدل مدیریت سازمان‌های مسموم**

(منبع: باقری و همکاران، ۱۴۰۵)

## راهبرد جست‌وجوی منابع

به‌منظور افزایش شفافیت و قابلیت بازتولید فرایند جست‌وجوی منابع، راهبرد جست‌وجو به‌صورت هدفمند و نظریه‌محور طراحی شد. جست‌وجو بر چهار حوزه مفهومی اصلی شامل سمیت سازمانی، حکمرانی چندسطحی، حکمرانی و مدیریت آموزشی، و سازوکارهای سازمانی و مدیریتی مرتبط با پیشگیری و مدیریت سمیت متمرکز بود. برای هر حوزه، مجموعه‌ای از اصطلاحات اصلی و واژگان نزدیک مفهومی با استفاده از عملگرهای بولی AND و OR ترکیب شدند.

رشته جست‌وجوی اصلی برای پایگاه‌های بین‌المللی به‌صورت زیر تعریف شد:

("toxic organization" OR "organizational toxicity" OR "toxic workplace" OR "toxic culture" OR "toxic leadership" OR "destructive leadership") AND ("multilevel governance" OR "multi-level governance" OR "multi level governance" OR "educational governance" OR "school governance" OR "education governance") AND ("educational management" OR "educational leadership" OR "school management" OR "organizational design" OR "strategic human resource management" OR "organizational health")

با توجه به تفاوت قابلیت‌ها و نحو جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی، این رشته متناسب با syntax هر پایگاه تنظیم شد؛ به‌گونه‌ای که در Scopus از TITLE-ABS-KEY ، در Web of Science از TS و در سایر پایگاه‌ها از قابلیت جست‌وجوی عنوان، چکیده و کلیدواژه‌ها استفاده شد. برای پایگاه‌های داخلی نیز معادل‌های فارسی مفاهیم اصلی، از جمله «سمیت سازمانی»، «سازمان مسموم»، «رهبری سمی»، «رهبری مخرب»، «حکمرانی چندسطحی»، «حکمرانی آموزشی»، «مدیریت آموزشی»، «رهبری آموزشی»، «طراحی سازمان»، «مدیریت منابع انسانی» و «سلامت سازمانی» به‌صورت ترکیبی جست‌وجو شدند.

شواهد نظری از طریق مطالعه اسنادی و جست‌وجوی هدفمند و نظریه‌محور منابع علمی[1] گردآوری شد. در گام نخست، یافته‌ها و ساختار مفهومی پژوهش فراترکیب باقری و همکاران (۱۴۰۵) استخراج و به‌عنوان داده‌های نظری اولیه تحلیل شد. منابع مرتبط و بازیابی‌شده در پایگاه‌های Web of Science ، Scopus، ERIC، ProQuest، ScienceDirect، Springer، Wileyو Emeraldو نیز پایگاه‌های داخلی SID ، Magiran و ISC پس از حذف موارد تکراری، بر اساس عنوان، چکیده و در موارد لازم متن کامل از نظر ارتباط مفهومی با مسئله پژوهش، بررسی شدند.

معیارهای ورود شامل: (۱) ارتباط مستقیم یا نظری با یکی از سازه‌های اصلی پژوهش؛ (۲) برخورداری از چارچوب نظری یا ظرفیت مفهومی برای تبیین روابط میان مؤلفه‌های سازمانی و سطوح مدیریتی؛ (۳) انتشار در مجلات علمی یا منابع دانشگاهی معتبر؛ و (۴) قابلیت استفاده در تبیین، بازتفسیر یا عملیاتی‌سازی چارچوب بود. منابع غیرعلمی، موارد تکراری، منابع فاقد مبنای نظری مرتبط و مطالعاتی که صرفاً به موضوعاتی خارج از قلمرو مفهومی پژوهش می‌پرداختند، کنار گذاشته شدند.

از آنجا که هدف این جست‌وجو انجام یک مرور نظام‌مند مستقل یا فراترکیب جدید نبود، بلکه تأمین مبانی نظری لازم برای تلفیق مفهومی، بازتفسیر روابط و عملیاتی‌سازی الگوی پیشین بود، انتخاب منابع صرفاً بر اساس تعداد بازیابی‌شده انجام نشد؛ بلکه ظرفیت مفهومی منابع برای پاسخ به پرسش‌های تحلیلی پژوهش معیار اصلی ورود به فرایند تلفیق نظری بود. جست‌وجو و تحلیل منابع تا دستیابی به کفایت مفهومی ادامه یافت؛ به این معنا که منابع و شواهد جدید، مفهوم، رابطه یا منطق مدیریتی متمایز و معناداری به چارچوب اضافه نمی‌کردند.

## ابزار پژوهش

ابزار اصلی پژوهش، پروتکل تحلیل مفهومی پژوهشگرساخته بود که با هدف بازتحلیل نظام‌مند ۳۷ مضمون پایه و تعیین جایگاه آن‌ها در معماری حکمرانی چندسطحی تدوین شد (جدول ۲). این ماتریس به‌عنوان چارچوب تصمیم‌گیری برای تحلیل ۳۷ مضمون پایه مورد استفاده قرار گرفت. پروتکل سه محور را پوشش می‌داد: کارکرد مدیریتی مؤلفه، سطح مسئولیت مدیریتی و روابط میان مؤلفه‌ها در نظام حکمرانی چندسطحی. برای هر مضمون، چهار پرسش تحلیلی شامل «مؤلفه چه کارکرد مدیریتی دارد؟»، «کدام سطح مدیریتی مسئولیت اصلی آن را بر عهده دارد؟»، «سایر سطوح چه نقش پشتیبان یا مشترکی دارند؟» و «مؤلفه چگونه با سایر مؤلفه‌ها تعامل می‌کند؟» به‌عنوان چارچوب ثابت تحلیل به کار گرفته شد. این پروتکل، امکان بررسی یکسان مضامین و کاهش اتکای تحلیل به قضاوت‌های کلی و شهودی را فراهم کرد.

[1] Documentary analysis and a targeted, theory-oriented literature search

**جدول ۲- ماتریس تحلیل مفهومی (پژوهشگرساخته)**

| محور تحلیل | پرسش راهنما | خروجی تحلیل |
|---|---|---|
| کارکرد مدیریتی | مضمون چه مسئله‌ای را در مدیریت سمیت هدف قرار می‌دهد؟ | کارکرد مضمون |
| اختیار | تحقق مضمون به چه نوع اختیار نیاز دارد؟ | سطح اختیار موردنیاز |
| دامنه اثرگذاری | اثر مضمون فردی، مدرسه‌ای، بین‌مدرسه‌ای یا نظامی است؟ | دامنه اثرگذاری |
| نوع کنش | کنش راهبردی، هماهنگ‌کننده یا اجرایی است؟ | نوع کنش |
| مجاورت با مسئله | کدام سطح بیشترین تماس با محل بروز مسئله دارد؟ | سطح مجاورت |
| هماهنگی | آیا تحقق مضمون مستلزم همکاری چند سطح است؟ | نقش مشترک/پشتیبان |
| پاسخگویی | کدام سطح بیشترین امکان پاسخگویی نسبت به نتیجه را دارد؟ | مسئولیت غالب |
| ارتباط بین‌سطحی | جریان تصمیم، اطلاعات و بازخورد چگونه برقرار می‌شود؟ | سازوکار حکمرانی |

## فرایند تحلیل و تلفیق نظری

داده‌ها با استفاده از تحلیل مفهومی هدایت‌شده و تلفیق نظری تحلیل شدند. ابتدا الگوی پیشین بازخوانی و کارکرد مدیریتی ۳۷ مضمون پایه در ارتباط با مسئله حکمرانی مشخص شد.

### معیار تصمیم‌گیری برای تخصیص مسئولیت مدیریتی

برای کاهش اتکای فرایند طبقه‌بندی به قضاوت شهودی پژوهشگر، تخصیص هر مضمون به سطح مدیریتی بر اساس مجموعه‌ای از ملاک‌های از پیش تعیین‌شده انجام شد. این ملاک‌ها شامل (۱) سطح اختیار و قدرت تصمیم‌گیری موردنیاز، (۲) دامنه اثرگذاری تصمیم، (۳) ماهیت راهبردی، هماهنگ‌کننده یا اجرایی کنش، (۴) میزان نزدیکی سطح مدیریتی به محل بروز مسئله، (۵) نیاز به هماهنگی بین واحدها یا مدارس، و (۶) امکان تخصیص یا عدم تخصیص منابع و اصلاح ساختارها بود.

بر این اساس، مضامینی که مستلزم سیاست‌گذاری کلان، طراحی یا اصلاح ساختارهای رسمی، تعیین استانداردها، تخصیص منابع، سیاست‌های منابع انسانی، نظام انتصاب و ارتقا و تصمیم‌های دارای دامنه اثرگذاری نظام‌مند بودند، در قلمرو غالب مدیران عالی قرار گرفتند. مضامینی که عمدتاً به ترجمه سیاست‌ها به برنامه‌های اجرایی، هماهنگی میان واحدها و مدارس، پایش، تحلیل اطلاعات، هدایت برنامه‌ها و انتقال بازخورد مربوط بودند، در قلمرو غالب مدیران میانی قرار گرفتند. مضامینی که مستقیماً با تعامل روزمره با کارکنان، شناسایی اولیه نشانه‌های سمیت، مدیریت تعارض، حمایت مستقیم، میانجی‌گری و اجرای مداخلات در محیط مدرسه ارتباط داشتند، در قلمرو غالب مدیران سرپرستی قرار گرفتند.

در مواردی که تحقق یک مضمون به‌طور هم‌زمان به اختیار راهبردی، سازوکارهای هماهنگ‌کننده و کنش اجرایی وابسته بود و هیچ سطحی به‌تنهایی ظرفیت تحقق آن را نداشت، مسئولیت به‌صورت مشترک تعریف شد. بنابراین، تعیین «مسئولیت غالب» به معنای انحصار مسئولیت نبود، بلکه نشان‌دهنده سطحی بود که از نظر اختیار، ظرفیت تصمیم‌گیری و امکان اثرگذاری مستقیم، کانون اصلی مداخله و پاسخگویی محسوب می‌شد. بدین ترتیب، مضامین بر اساس منطق مسئولیت مدیریتی در سه سطح مدیران عالی، مدیران میانی و مدیران سرپرستی طبقه‌بندی و برای هر مضمون، سطح دارای مسئولیت غالب و در موارد لازم، سطوح دارای مسئولیت مشترک یا پشتیبان تعیین شد.

در مرحله بعد، نتایج با مبانی نظری حکمرانی چندسطحی، حکمرانی آموزشی، مدیریت استراتژیک، طراحی سازمان و رهبری آموزشی تلفیق شد تا افزون بر توزیع مسئولیت، منطق ارتباط و هماهنگی بین‌سطحی نیز تبیین شود. در این چارچوب، جریان سیاست، اختیار و منابع از سطوح عالی به سطوح اجرایی و جریان اطلاعات، هشدار و بازخورد از سطوح اجرایی به سطوح میانی و عالی مورد توجه قرار گرفت. در نهایت، یافته‌های تلفیقی در قالب ماتریس مسئولیت مدیریتی مدیریت سمیت سازمانی عملیاتی شد و قلمرو مسئولیت غالب، مشترک و پشتیبان هر سطح برای مؤلفه‌های مختلف تعیین گردید. بدین‌ترتیب، الگوی مفهومی اولیه به چارچوبی برای توزیع مسئولیت، هماهنگی بین‌سطحی، مداخله، پایش و بازخورد در مدیریت سمیت سازمانی مدارس تبدیل شد.

## اعتباربخشی به تحلیل نظری

برای تقویت اعتبار چارچوب، از منابع علمی معتبر و داوری‌شده، شفاف‌سازی مراحل انتخاب و تحلیل منابع استفاده شد. همچنین به‌منظور کنترل سوگیری تفسیری، طبقه‌بندی اولیه مضامین و تخصیص سطوح مدیریتی پس از تدوین، با نظر ۱۵ متخصص در

حوزه مدیریت آموزشی و سازمانی، بازبینی و موارد اختلافی مورد بحث و اصلاح قرار گرفت. تحلیل تا دستیابی به کفایت مفهومی ادامه یافت؛ یعنی مرحله‌ای که شواهد جدید تغییر معناداری در ساختار مفهومی و روابط چارچوب ایجاد نمی‌کردند. بر این اساس، چارچوب از اعتبار مفهومی و انسجام نظری برخوردار است؛ بااین‌حال، اعتبار تجربی، برازش ساختاری و اثربخشی عملی آن در مدارس در این پژوهش آزمون نشده و نیازمند بررسی در مطالعات کمی، کیفی یا آمیخته آتی است.

## بحث و ارائه یافته‌ها

در این پژوهش، الگوی مفهومی (شکل ۱) مدیریت سمیت سازمانی حاصل از مطالعه فراترکیب (باقری و همکران، ۱۴۰۵) که شامل ۳۷ مضمون پایه در قالب هشت سازمان‌دهنده سطح دوم بود، بازتحلیل شد. در گام بعد، هر یک از سازمان‌دهندگان از منظر ماهیت تصمیم‌گیری، قلمرو اثرگذاری، میزان نیاز به هماهنگی بین‌سطحی و قابلیت اجرای آن در سطوح مختلف مدیریت آموزشی مورد تحلیل مفهومی قرار گرفت. هدف از این مرحله، تعیین یک رابطه سلسله‌مراتبی ساده میان مدیران نبود؛ بلکه کوشش شد معماری مسئولیت‌ها در یک نظام حکمرانی چندسطحی، تعاملی و مکمل تبیین شود.

بر این اساس، سه سطح مدیریتی شامل مدیران رده عالی، مدیران رده میانی و مدیران رده سرپرستی در نظر گرفته شد. مدیران رده عالی عمدتاً مسئول سیاست‌گذاری، طراحی ساختارها، تخصیص منابع، تعیین استانداردها و ایجاد ظرفیت‌های نهادی هستند. مدیران رده میانی نقش ترجمان و هماهنگ‌کننده سیاست‌ها را بر عهده دارند و مسئولیت اصلی آنان، تبدیل جهت‌گیری‌های راهبردی به برنامه‌ها، سازوکارهای اجرایی، نظام‌های نظارتی و اقدامات هماهنگ میان مدارس است. مدیران رده سرپرستی نیز بیشترین ارتباط را با محیط واقعی مدرسه، کارکنان و موقعیت‌های روزمره دارند و مسئولیت آنان بیشتر بر شناسایی، پیشگیری، مداخله مستقیم، حمایت اولیه و انتقال بازخوردهای میدانی متمرکز است.

در تعیین مسئولیت هر سطح، میان «مسئولیت اصلی»، «مسئولیت مشترک و پشتیبان» و «نقش غیرمستقیم» تمایز گذاشته شد. مسئولیت اصلی به سطحی اطلاق می‌شود که بیشترین اختیار، ظرفیت تصمیم‌گیری و امکان اثرگذاری مستقیم بر طراحی یا اجرای آن حوزه را دارد. مسئولیت مشترک و پشتیبان نشان‌دهنده آن است که تحقق یک مضمون به همکاری هم‌زمان چند سطح مدیریتی نیاز دارد. نقش غیرمستقیم نیز به مشارکت‌هایی اشاره دارد که اگرچه برای تحقق مضمون ضروری‌اند، اما سطح مربوطه اختیار یا مسئولیت غالب را در آن زمینه بر عهده ندارد.

بنابراین، تخصیص مسئولیت در این ماتریس به معنای حذف نقش سایر سطوح نیست؛ بلکه بیانگر تعیین کانون غالب پاسخگویی و نقطه اصلی مداخله مدیریتی است. در این چارچوب، مدیریت سمیت سازمانی نه یک وظیفه منفرد و متمرکز، بلکه فرایندی چندسطحی است که از طریق پیوند میان سیاست‌گذاری، هماهنگی، اجرا، پایش و بازخورد شکل می‌گیرد.

**جدول ۳- الگوی کلی توزیع مسئولیت میان سطوح سه‌گانه مدیریت آموزشی در مدیریت سمیت سازمانی مدارس[۱]**

| سازمان‌دهنده سطح دوم | مدیران عالی | مدیران میانی | مدیران سرپرستی | سطح دارای مسئولیت غالب |
|---|---|---|---|---|
| مداخلات فردی | ○ | △ | ● | سرپرستی |
| مداخلات میان‌فردی (گروهی) | ○ | △ | ● | سرپرستی |
| مداخلات سازمانی | △ | ● | △ | میانی |
| مدیریت استراتژیک منابع انسانی | ● | △ | ○ | عالی |
| بهینه‌سازی ساختار سازمانی | ● | △ | ○ | عالی |
| اصلاح طراحی ساختارهای مدیریتی | ● | △ | ○ | عالی |
| مداخلات سیاسی | ● | △ | ○ | عالی |
| هوشیاری سازمانی | △ | ● | △ | میانی |

[۱] یادداشت: ● نشان‌دهنده مسئولیت غالب، △ نشان‌دهنده مسئولیت مشترک و پشتیبان، و ○ نشان‌دهنده نقش غیرمستقیم است. مسئولیت غالب به معنای انحصار مسئولیت نیست، بلکه بیانگر سطح دارای بیشترین اختیار و ظرفیت اثرگذاری در هر سازمان‌دهنده است.

مطابق جدول ۳، توزیع مسئولیت مدیریتی در مدیریت سمیت سازمانی در همه سازمان‌دهندگان یکسان نیست و با ماهیت هر حوزه ارتباط دارد. مسئولیت غالب در مداخلات فردی و میان‌فردی عمدتاً در سطح سرپرستی قرار گرفته است؛ زیرا این سطح بیشترین تماس مستقیم را با کارکنان، تعارض‌های روزمره، نشانه‌های رفتاری و موقعیت‌های واقعی مدرسه دارد. در مقابل، مداخلات سازمانی و هوشیاری سازمانی عمدتاً به مدیران میانی واگذار شده است؛ زیرا تحقق آن‌ها مستلزم هماهنگی میان مدارس، تحلیل اطلاعات، نظارت سازمانی و تبدیل سیاست‌های کلان به اقدامات اجرایی است.

در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بهینه‌سازی ساختار سازمانی، اصلاح طراحی ساختارهای مدیریتی و مداخلات سیاسی، مسئولیت غالب بر عهده مدیران عالی قرار گرفته است. علت این امر آن است که این حوزه‌ها به تصمیم‌های کلان درباره سیاست‌های منابع انسانی، تخصیص منابع، طراحی سازمان، نظام انتصاب، توزیع اختیار، اصلاح مقررات و تنظیم روابط قدرت مربوط می‌شوند و اجرای مؤثر آن‌ها بدون اختیار راهبردی و نهادی مدیران عالی امکان‌پذیر نیست.

در مجموع، یافته‌های جدول نشان می‌دهد که مدیریت سمیت سازمانی از الگوی «تمرکز مسئولیت در یک سطح» پیروی نمی‌کند، بلکه از الگوی «توزیع نامتوازن اما مکمل مسئولیت» برخوردار است. در این الگو، مدیران عالی بیشتر نقش معماری و ظرفیت‌سازی، مدیران میانی نقش ترجمه، هماهنگی و پایش، و مدیران سرپرستی نقش مداخله مستقیم و بازخورددهی را ایفا می‌کنند. از این منظر، کارآمدی حکمرانی چندسطحی زمانی حاصل می‌شود که میان تصمیم‌های راهبردی، سازوکارهای هماهنگ‌کننده و اقدامات اجرایی پیوند مستمر برقرار باشد.

با این حال، جدول ۳ در سطح سازمان‌دهندگان سطح دوم، تصویری کلان از توزیع مسئولیت‌ها ارائه می‌کند و به‌تنهایی جزئیات اقدامات مورد انتظار از هر سطح مدیریتی را نشان نمی‌دهد. ازاین‌رو، برای عملیاتی‌سازی دقیق‌تر چارچوب، سازمان‌دهندگان سطح دوم به مضامین پایه تفکیک و برای هر مضمون، قلمرو مسئولیت مدیران عالی، میانی و سرپرستی مشخص شد. نتایج این سطح از تحلیل در جدول ۳ ارائه شده است.

به‌منظور عبور از سطح کلی سازمان‌دهندگان و تبدیل چارچوب مفهومی به یک الگوی قابل استفاده در مدیریت آموزشی، هر یک از ۳۷ مضمون پایه در قالب مسئولیت‌های مشخص سه سطح مدیریتی عملیاتی شد. در این مرحله، برای هر مضمون، اقدامات مورد انتظار مدیران رده عالی، مدیران رده میانی و مدیران رده سرپرستی بر اساس چهار پرسش تحلیلی تعیین شد: نخست، مضمون موردنظر چه کارکردی در مدیریت سمیت سازمانی دارد؛ دوم، کدام سطح مدیریتی از اختیار و ظرفیت بیشتری برای هدایت آن برخوردار است؛ سوم، سایر سطوح چه نقش پشتیبان یا اجرایی ایفا می‌کنند؛ و چهارم، تحقق آن مضمون چگونه به سایر اجزای چارچوب حکمرانی مرتبط می‌شود.

در تدوین شرح مسئولیت‌ها، میان سه نوع کنش مدیریتی تمایز برقرار شد: کنش‌های راهبردی شامل سیاست‌گذاری، طراحی نظام‌ها، تخصیص منابع و اصلاح ساختار؛ کنش‌های هماهنگ‌کننده شامل برنامه‌ریزی، انتقال سیاست‌ها، نظارت، تحلیل اطلاعات و ایجاد پیوند میان مدارس؛ و کنش‌های اجرایی شامل مداخله مستقیم، حمایت از کارکنان، مشاهده موقعیت‌ها، ثبت اطلاعات و ارائه بازخورد. این تفکیک باعث شد که مضامین پایه از حالت مفاهیم انتزاعی خارج شده و به مجموعه‌ای از مسئولیت‌های قابل فهم برای سطوح مختلف مدیریت آموزشی تبدیل شوند.

بر همین اساس، در مواردی که مضمون مستقیماً با تماس روزمره با کارکنان و موقعیت‌های تعارض‌آمیز مدرسه ارتباط داشت، مسئولیت غالب به مدیران سرپرستی اختصاص یافت. در مضامینی که به هماهنگی بین مدارس، پایش محیط، تحلیل اطلاعات و اجرای سیاست‌ها مربوط بود، مدیران میانی به‌عنوان کانون اصلی مسئولیت شناسایی شدند. همچنین، مضامینی که نیازمند تصمیم‌گیری درباره ساختار، منابع انسانی، نظام‌های رسمی، انتصاب مدیران و سیاست‌های کلان بودند، عمدتاً در قلمرو مسئولیت مدیران عالی قرار گرفتند. در برخی مضامین نیز، به دلیل ماهیت فرابخشی و وابستگی آن‌ها به همکاری هم‌زمان هر سه سطح، مسئولیت به‌صورت مشترک تعریف شد.

**جدول ٤- ماتریس مسئولیت‌پذیری چندسطحی مدیران آموزشی در پیشگیری و مدیریت سمیت سازمانی مدارس[۱]**

| مضامین پایه | مدیران رده عالی مدیریت آموزشی (راهبردی) | مدیران رده میانی مدیریت آموزشی (هماهنگ‌کننده) | مدیران رده سرپرستی مدیریت آموزشی (اجرایی) | سطح دارای مسئولیت غالب |
|---|---|---|---|---|
| **توسعه خودمراقبتی** | تدوین سیاست‌ها، استانداردها و برنامه‌های توسعه خودمراقبتی، اختصاص منابع و حمایت از برنامه‌های ارتقای سلامت روان کارکنان | برنامه‌ریزی، هماهنگی، نظارت و ارزیابی اجرای برنامه‌های خودمراقبتی در مدارس و انتقال بازخوردها به سطوح بالاتر | آموزش، الگوسازی، تشویق و پایش مستمر رفتارهای خودمراقبتی کارکنان و مداخله مستقیم در موقعیت‌های پرتنش | سرپرستی |
| **ادراک از حمایت اجتماعی** | طراحی سیاست‌های حمایت سازمانی، ایجاد نظام‌های حمایتی و تضمین عدالت در دسترسی به خدمات حمایتی | تسهیل ارتباط میان مدارس و واحدهای پشتیبان، هماهنگی خدمات حمایتی و نظارت بر اثربخشی آن‌ها | ایجاد فضای اعتماد، حمایت عاطفی و حرفه‌ای از کارکنان، تقویت ارتباطات روزمره و پاسخگویی به نیازهای فردی | سرپرستی |
| **رویکردهای محافظه‌کارانه** | تدوین چارچوب‌های مدیریت ریسک، تعیین حدود اختیارات و سیاست‌های احتیاطی برای پیشگیری از بروز رفتارهای مسموم | تفسیر و اجرای دستورالعمل‌های مدیریت ریسک، نظارت بر رعایت ضوابط و انتقال هشدارهای سازمانی | به‌کارگیری تصمیم‌های محتاطانه در شرایط بحرانی، کنترل تعارض‌ها و پیشگیری از تشدید رفتارهای مسموم در محیط مدرسه | میانی |
| **رویکردهای پویا** | تدوین سیاست‌های نوآورانه، حمایت از یادگیری سازمانی و ایجاد بسترهای انعطاف‌پذیر برای مدیریت تغییر | هدایت برنامه‌های بهبود مستمر، هماهنگی اجرای نوآوری‌ها و تسهیل سازگاری مدارس با تغییرات | به‌کارگیری روش‌های انعطاف‌پذیر در حل مسائل روزمره، تشویق کارکنان به یادگیری و انطباق سریع با تغییرات محیطی | مشترک (عالی–میانی–سرپرستی) |
| **استراتژی‌های خنثی‌سازی** | تدوین سیاست‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی برای پیشگیری، کنترل و خنثی‌سازی رفتارها و تعاملات مسموم، تخصیص منابع و حمایت از برنامه‌های مداخله‌ای | طراحی، هماهنگی و نظارت بر اجرای برنامه‌های مداخله‌ای، هدایت مدیران مدارس در مدیریت تعارض‌ها و پایش اثربخشی اقدامات اصلاحی | شناسایی زودهنگام رفتارهای مسموم، مداخله مستقیم در تعارض‌ها، میانجی‌گری، کاهش تنش و اجرای راهبردهای خنثی‌سازی در محیط مدرسه | سرپرستی |
| **ایجاد ائتلاف** | سیاست‌گذاری برای توسعه شبکه‌های همکاری، حمایت از مشارکت بین‌سازمانی و ایجاد بسترهای تعامل حرفه‌ای میان مدارس و ذی‌نفعان | تسهیل همکاری میان مدارس، تشکیل تیم‌های بین‌بخشی، هماهنگی شبکه‌های حرفه‌ای و تقویت تعاملات سازمانی | ایجاد تیم‌های کاری در مدرسه، تقویت همکاری بین کارکنان، تشویق مشارکت در حل مسائل و هدایت فعالیت‌های گروهی | میانی |
| **عوامل خانوادگی** | تدوین سیاست‌های حمایت از تعادل کار و خانواده، پیش‌بینی خدمات رفاهی و روان‌شناختی و فراهم‌سازی سازوکارهای حمایتی برای کارکنان | هماهنگی میان مدارس و واحدهای مشاوره، ارجاع کارکنان نیازمند حمایت، نظارت بر اجرای برنامه‌های حمایتی و انتقال بازخوردها | شناسایی تأثیر مشکلات خانوادگی بر عملکرد کارکنان، گفت‌وگو و حمایت اولیه، انعطاف در مدیریت شرایط فردی و ارجاع موارد تخصصی در صورت نیاز | مشترک (عالی–میانی–سرپرستی) |
| **شایستگی‌های تربیتی انسان‌مدار** | تدوین استانداردهای شایستگی‌های انسان‌مدار، طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی و تربیتی در نظام آموزشی | برنامه‌ریزی و هماهنگی دوره‌های توانمندسازی، نظارت بر توسعه شایستگی‌های تربیتی مدیران و معلمان و ارزیابی اثربخشی آن‌ها | به‌کارگیری شایستگی‌های انسان‌مدار در تعامل روزانه با کارکنان، الگوسازی رفتاری، احترام به کرامت انسانی و مدیریت اخلاق‌مدار روابط مدرسه | مشترک (عالی–میانی–سرپرستی) |
| **همبستگی همکاران** | سیاست‌گذاری برای تقویت سرمایه اجتماعی، فرهنگ همکاری و اعتماد متقابل در مدارس | طراحی برنامه‌های تیم‌سازی، تسهیل همکاری میان مدارس و پایش شاخص‌های انسجام سازمانی | ایجاد روحیه همکاری، تقویت اعتماد، حل اختلافات، تشویق یادگیری گروهی و حفظ انسجام تیم کاری در مدرسه | سرپرستی |
| **اصلاح نحوه نظارت بر شرایط کاری** | تدوین سیاست‌های کلان، استانداردها و شاخص‌های نظارت بر | طراحی، استقرار، هماهنگی، هدایت و ارزیابی نظام نظارت بر شرایط | اجرای دستورالعمل‌های نظارتی، پایش روزمره شرایط کاری، شناسایی نارسایی‌ها | مدیران میانی(●) |

[۱] یادداشت: شرح مسئولیت‌ها بر اساس تحلیل مفهومی هدایت‌شده، تلفیق نظری و تفکیک سه نوع کنش راهبردی، هماهنگ‌کننده و اجرایی تدوین شده است. نقش هر سطح مدیریتی مکمل نقش سایر سطوح است.

| مضامین پایه | مدیران رده عالی مدیریت آموزشی (راهبردی) | مدیران رده میانی مدیریت آموزشی (هماهنگ‌کننده) | مدیران رده سرپرستی مدیریت آموزشی (اجرایی) | سطح دارای مسئولیت غالب |
|---|---|---|---|---|
| | شرایط کاری، حمایت از بازنگری نظام‌های نظارتی و تأمین منابع لازم برای اصلاح نظام نظارت | کاری مدارس، تحلیل نتایج نظارت و ارائه بازخورد اصلاحی به مدیران مدارس | و ارائه گزارش‌های میدانی برای اصلاح فرآیندهای نظارتی | |
| **نظارت بر موقعیت‌های سازمانی** | تدوین چارچوب‌های کلان پایش سازمانی، تعیین شاخص‌های هشدار زودهنگام و حمایت از نظام‌های هوشمند نظارت سازمانی | رصد مستمر موقعیت‌های سازمانی، تحلیل عوامل زمینه‌ساز سمیت، هماهنگی اقدامات اصلاحی و هدایت نظام گزارش‌دهی و تصمیم‌گیری میان واحدهای آموزشی | مشاهده مستقیم شرایط مدرسه، شناسایی نشانه‌های اولیه رفتارها و موقعیت‌های مسموم، ثبت و گزارش دقیق اطلاعات و اجرای اقدامات اولیه کنترلی | مدیران میانی(●) |
| **اعتماد سازمانی** | تدوین سیاست‌های شفافیت، عدالت سازمانی و پاسخگویی، حمایت از استقرار نظام‌های اعتمادساز و نظارت بر اجرای آن‌ها در سطح کلان | هدایت، هماهنگی و پایش فرآیندهای اعتمادسازی در مدارس، تضمین اجرای منصفانه سیاست‌ها، مدیریت ارتباطات سازمانی و ارزیابی سطح اعتماد سازمانی | تقویت روابط مبتنی بر احترام، انصاف، صداقت و حمایت در تعاملات روزمره، انتقال بازخورد کارکنان و مشارکت در حفظ فضای اعتماد در مدرسه | مدیران میانی(●) |
| **برنامه‌ریزی منابع انسانی** | تدوین راهبردهای کلان تأمین، نگهداشت و جانشین‌پروری منابع انسانی، تعیین سیاست‌های جذب، توزیع و توسعه سرمایه انسانی متناسب با پیشگیری از سمیت سازمانی | برنامه‌ریزی عملیاتی، هماهنگی اجرای سیاست‌های منابع انسانی، پایش نیازهای نیروی انسانی مدارس و ارائه بازخورد به سطوح راهبردی | اعلام نیازهای واقعی مدارس، اجرای برنامه‌های ابلاغی و ارائه اطلاعات میدانی درباره وضعیت نیروی انسانی | مدیران عالی(●) |
| **طراحی شایستگی‌ها** | تدوین چارچوب شایستگی‌های حرفه‌ای، مدیریتی و اخلاقی مدیران و کارکنان و تصویب استانداردهای شایستگی در نظام آموزشی | استقرار نظام ارزیابی شایستگی‌ها، هماهنگی اجرای برنامه‌های توانمندسازی و نظارت بر تحقق استانداردها | به‌کارگیری شاخص‌های شایستگی در مدیریت مدرسه، ارائه بازخورد عملکردی و شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان | مدیران عالی(●) |
| **مدیریت عملکرد** | طراحی نظام جامع مدیریت عملکرد، تعیین شاخص‌های ارزیابی و سیاست‌های بهبود عملکرد با تأکید بر کاهش عوامل مولد سمیت سازمانی | هدایت و نظارت بر اجرای نظام ارزیابی عملکرد، تحلیل نتایج و ارائه برنامه‌های اصلاحی برای مدارس | اجرای فرآیندهای ارزیابی عملکرد، مستندسازی شواهد و ارائه بازخورد عملکرد کارکنان | مدیران عالی(●) |
| **توسعه سرمایه انسانی** | تدوین سیاست‌های توسعه حرفه‌ای، سرمایه‌گذاری در یادگیری سازمانی و تخصیص منابع برای ارتقای شایستگی‌های سرمایه انسانی | برنامه‌ریزی، هماهنگی و ارزیابی دوره‌های توسعه حرفه‌ای، پیگیری اجرای برنامه‌های توانمندسازی در مدارس | مشارکت در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، شناسایی نیازهای آموزشی و انتقال پیشنهادهای بهبود | مدیران عالی(●) |
| **مدیریت پاداش استراتژیک** | طراحی نظام عادلانه و راهبردی پاداش، تدوین سیاست‌های انگیزشی و همسوسازی نظام جبران خدمات با اهداف مدیریت سمیت سازمانی | اجرای سیاست‌های پاداش، پایش عدالت در توزیع مشوق‌ها و ارائه بازخورد درباره اثربخشی نظام پاداش | اجرای دستورالعمل‌های پاداش، معرفی کارکنان شایسته و انعکاس آثار انگیزشی یا چالش‌های موجود | مدیران عالی(●) |
| **مداخلات فرهنگی** | تدوین سیاست‌های تحول فرهنگی، تبیین ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی و راهبری برنامه‌های فرهنگ‌سازی برای پیشگیری از سمیت سازمانی | طراحی و هماهنگی برنامه‌های فرهنگی، نظارت بر اجرای مداخلات فرهنگی و ارزیابی میزان تحقق اهداف فرهنگی | مشارکت در اجرای برنامه‌های فرهنگی، الگوسازی رفتاری و انتقال بازخوردهای فرهنگی محیط مدرسه | مدیران عالی(●) |
| **مدیریت روابط کارکنان و ذی‌نفعان** | تدوین سیاست‌های کلان تعامل با کارکنان و ذی‌نفعان، ایجاد سازوکارهای مشارکت و مدیریت ارتباطات راهبردی | هماهنگی تعاملات میان مدارس، کارکنان و ذی‌نفعان، مدیریت تعارض‌ها و پایش کیفیت روابط سازمانی | برقراری ارتباط روزمره با کارکنان، اولیا و سایر ذی‌نفعان، انتقال مسائل و پیشنهادهای میدانی به سطوح بالاتر | مدیران عالی(●) |
| **تحلیل داده‌های منابع انسانی** | طراحی نظام هوشمند داده‌های منابع انسانی، تعیین شاخص‌های تحلیلی و | گردآوری، تحلیل و تفسیر داده‌های منابع انسانی، تهیه گزارش‌های | ثبت و ارسال دقیق داده‌های عملکردی و منابع انسانی مدارس و همکاری در تکمیل بانک‌های اطلاعاتی | مدیران عالی(●) |

| مضامین پایه | مدیران رده عالی مدیریت آموزشی (راهبردی) | مدیران رده میانی مدیریت آموزشی (هماهنگ‌کننده) | مدیران رده سرپرستی مدیریت آموزشی (اجرایی) | سطح دارای مسئولیت غالب |
|---|---|---|---|---|
| | بهره‌گیری از داده‌ها در تصمیم‌گیری‌های راهبردی | مدیریتی و ارائه پیشنهادهای اصلاحی | | |
| **پیچیدگی بهینه** | طراحی و بازآرایی ساختارهای سازمانی با هدف ایجاد سطح بهینه‌ای از پیچیدگی، تعیین حدود تفویض وظایف و جلوگیری از پیچیدگی‌های مولد سمیت سازمانی | استقرار و هماهنگی ساختارهای طراحی‌شده، پایش میزان کارآمدی آن‌ها و ارائه پیشنهادهای اصلاحی مبتنی بر شواهد | اجرای ساختارهای ابلاغی، شناسایی پیامدهای عملیاتی پیچیدگی ساختار و انتقال بازخوردهای میدانی | مدیران عالی(●) |
| **رسمیت بهینه** | تدوین سیاست‌ها و استانداردهای رسمی، بازنگری مقررات و ایجاد تعادل میان انعطاف‌پذیری و رسمیت به‌منظور پیشگیری از بوروکراسی مسموم | نظارت بر اجرای مقررات، هماهنگی میان واحدها و ارزیابی میزان اثربخشی قواعد و رویه‌های رسمی | اجرای مقررات و رویه‌های سازمانی، گزارش چالش‌های اجرایی و پیشنهاد اصلاح فرآیندهای رسمی | مدیران عالی(●) |
| **سلسله‌مراتب محدود و مسطح** | طراحی ساختارهای مدیریتی با حداقل سطوح غیرضروری، تفویض اختیار راهبردی و کاهش فاصله تصمیم‌گیری میان سطوح سازمانی | هماهنگی روابط بین واحدها، تسهیل جریان اطلاعات و نظارت بر اجرای ساختارهای مسطح در مدارس | برقراری ارتباط مستقیم با کارکنان، اجرای فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی و ارائه بازخورد درباره کارآمدی ساختار | مدیران عالی(●) |
| **تأمین بهداشت روانی محیط کار** | تدوین سیاست‌های کلان ارتقای سلامت روان، طراحی نظام‌های حمایت روانی و تخصیص منابع برای ایجاد محیط کاری سالم و عاری از عوامل مولد سمیت | هماهنگی اجرای برنامه‌های سلامت روان، نظارت بر شاخص‌های روان‌شناختی محیط کار و ارزیابی اثربخشی مداخلات | اجرای برنامه‌های ارتقای سلامت روان در مدرسه، شناسایی نشانه‌های مخاطره، حمایت اولیه از کارکنان و انتقال موارد نیازمند مداخله تخصصی | مدیران عالی(●) |
| **حمایت از کارکنان** | طراحی نظام‌های حمایتی، تصویب سیاست‌های رفاهی، حرفه‌ای و روان‌شناختی و تأمین منابع لازم برای حمایت پایدار از کارکنان | هماهنگی ارائه خدمات حمایتی، نظارت بر دسترسی عادلانه کارکنان به حمایت‌ها و پایش اثربخشی برنامه‌های حمایتی | ارائه حمایت روزمره، همدلی، تسهیل دسترسی کارکنان به خدمات حمایتی و انتقال نیازها و بازخوردهای میدانی به سطوح بالاتر | مدیران عالی(●) |
| **کاهش تمرکز در تصمیم‌گیری** | تدوین سیاست‌های تفویض اختیار، بازطراحی نظام تصمیم‌گیری و تعیین حدود اختیارات مدیریتی با هدف افزایش انعطاف‌پذیری و کاهش تمرکز مفرط | استقرار سازوکارهای تصمیم‌گیری مشارکتی، هماهنگی میان واحدهای آموزشی و پایش میزان اثربخشی تفویض اختیار | مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدرسه، اجرای اختیارات واگذارشده و ارائه بازخورد درباره کارآمدی نظام تصمیم‌گیری | مدیران عالی(●) |
| **شفافیت، انعطاف نقش‌ها و پاسخگویی** | تدوین سیاست‌های شفافیت، تعیین چارچوب نقش‌ها، استقرار نظام پاسخگویی و بازنگری ساختار مسئولیت‌ها برای پیشگیری از ابهام و تعارض نقش | تبیین و ابلاغ نقش‌ها، نظارت بر اجرای نظام پاسخگویی، هماهنگی میان واحدها و ارزیابی میزان شفافیت نقش‌های مدیریتی | ایفای نقش‌های سازمانی مطابق مسئولیت‌های تعیین‌شده، رعایت اصول پاسخگویی و انتقال بازخوردهای اجرایی درباره ابهامات نقش | مدیران عالی(●) |
| **توسعه ساختارهای مشارکت‌جو** | طراحی سیاست‌های کلان مشارکت، ایجاد بسترهای نهادی برای مشارکت ذی‌نفعان و نهادینه‌سازی فرهنگ تصمیم‌گیری مشارکتی | سازماندهی شوراها، کارگروه‌ها و شبکه‌های مشارکتی، تسهیل تعامل میان مدارس و پایش اثربخشی سازوکارهای مشارکتی | مشارکت فعال در شوراها و تیم‌های کاری، جلب مشارکت کارکنان در حل مسائل مدرسه و ارائه پیشنهادهای بهبود | مدیران عالی(●) |
| **بازمهندسی فرآیندهای مدیریتی** | راهبری بازطراحی فرآیندهای مدیریتی، حذف فرآیندهای ناکارآمد، تدوین الگوهای نوین مدیریت و تصویب اصلاحات ساختاری | برنامه‌ریزی و هماهنگی اجرای فرآیندهای بازطراحی‌شده، نظارت بر استقرار تغییرات و ارزیابی نتایج اجرای آن‌ها | اجرای فرآیندهای اصلاح‌شده، گزارش چالش‌های اجرایی و ارائه پیشنهادهای عملی برای بهبود مستمر فرآیندها | مدیران عالی(●) |
| **اصلاح نظام انتصاب و ارتقای مدیران** | تدوین سیاست‌ها، معیارها و سازوکارهای شایسته‌سالارانه برای انتصاب، ارزیابی و ارتقای مدیران و | اجرای فرآیندهای ارزیابی و انتصاب، هماهنگی کمیته‌های تخصصی، پایش رعایت معیارهای | همکاری در فرآیندهای ارزیابی عملکرد، ارائه اطلاعات و مستندات حرفه‌ای و پایبندی به معیارهای نظام انتصاب و ارتقا | مدیران عالی(●) |

| مضامین پایه | مدیران رده عالی مدیریت آموزشی (راهبردی) | مدیران رده میانی مدیریت آموزشی (هماهنگ‌کننده) | مدیران رده سرپرستی مدیریت آموزشی (اجرایی) | سطح دارای مسئولیت غالب |
|---|---|---|---|---|
| | نظارت بر اجرای آن‌ها در سطح نظام آموزشی | شایستگی و ارائه پیشنهادهای اصلاحی | | |
| **انتخاب دموکراتیک رهبران** | تدوین سیاست‌ها و معیارهای شفاف، عادلانه و شایسته‌سالار برای انتخاب مدیران، طراحی سازوکارهای مشارکت ذی‌نفعان در فرآیند انتخاب و نظارت بر سلامت و مشروعیت فرآیندهای انتصاب | هماهنگی و اجرای فرآیندهای انتخاب، نظارت بر رعایت معیارهای مصوب، تسهیل مشارکت ذی‌نفعان و ارائه گزارش‌های ارزیابی به مراجع تصمیم‌گیر | مشارکت در فرآیندهای ارزیابی و اظهار نظر حرفه‌ای، همکاری در اجرای سازوکارهای انتخاب و ارائه بازخوردهای میدانی درباره صلاحیت‌ها و اثربخشی مدیران | مدیران عالی(●) |
| **خروج محترمانه از سازمان** | تدوین سیاست‌ها و دستورالعمل‌های خروج حرفه‌ای، بازنشستگی، جابه‌جایی یا خاتمه خدمت مبتنی بر کرامت انسانی، عدالت سازمانی و حفظ سرمایه دانشی سازمان | برنامه‌ریزی و هماهنگی اجرای فرآیندهای خروج، نظارت بر رعایت حقوق کارکنان، انتقال تجربه و ارزیابی پیامدهای سازمانی خروج افراد | همکاری در اجرای فرآیندهای انتقال مسئولیت، حفظ تعامل حرفه‌ای با کارکنان در حال خروج، مستندسازی تجربیات و ارائه بازخورد درباره چالش‌های اجرایی | مدیران عالی(●) |
| **آمادگی پیش‌بینانه** | تدوین سیاست‌ها، شاخص‌ها و سازوکارهای آینده‌نگری، حمایت از استقرار نظام‌های پیش‌بینی مخاطرات و تأمین زیرساخت‌های تصمیم‌گیری پیشگیرانه | تحلیل روندها، شناسایی نشانه‌های اولیه شکل‌گیری سمیت سازمانی، طراحی سناریوهای مدیریتی و هماهنگی اقدامات پیشگیرانه در واحدهای آموزشی | مشاهده تغییرات محیط مدرسه، گزارش نشانه‌های اولیه، مشارکت در اجرای اقدامات پیشگیرانه و انتقال بازخوردهای میدانی | مدیران میانی(●) |
| **پایش مستمر و مشارکتی محیط** | حمایت از استقرار نظام‌های پایش سازمانی، تعیین شاخص‌های کلان رصد محیط و فراهم‌سازی زیرساخت‌های اطلاعاتی | راهبری فرآیند پایش، تجزیه‌وتحلیل داده‌های محیطی، هماهنگی مشارکت واحدهای آموزشی و ارائه گزارش‌های تحلیلی برای تصمیم‌گیری | گردآوری اطلاعات محیطی، مشارکت در فرآیندهای پایش، ثبت تغییرات و انتقال مستمر داده‌های میدانی | مدیران میانی(●) |
| **درک چندسطحی از اطلاعات** | طراحی چارچوب‌های تحلیل اطلاعات، حمایت از یکپارچه‌سازی نظام‌های اطلاعاتی و تسهیل دسترسی به داده‌های راهبردی | تلفیق، تحلیل و تفسیر اطلاعات در سطوح مختلف سازمان، تبدیل داده‌ها به دانش مدیریتی و ارائه تحلیل‌های تصمیم‌ساز | تولید، ثبت و انتقال اطلاعات معتبر از سطح مدرسه و ارائه تبیین‌های اولیه از وضعیت موجود | مدیران میانی(●) |
| **چابکی تصمیم‌گیری** | ایجاد بسترهای سیاستی و ساختاری برای افزایش انعطاف‌پذیری تصمیم‌گیری، حمایت از تفویض اختیار هدفمند و کاهش موانع ساختاری | اتخاذ تصمیم‌های به‌موقع بر پایه تحلیل داده‌ها، هماهنگی اجرای تصمیمات در واحدهای آموزشی و بازنگری مستمر در تصمیم‌ها متناسب با شرایط | اجرای سریع تصمیمات، انعکاس نتایج اجرایی و ارائه بازخوردهای عملیاتی برای اصلاح تصمیم‌ها | مدیران میانی(●) |
| **پاسخگویی به تغییرات محیطی** | تدوین راهبردهای انطباق سازمان با تغییرات، حمایت از سیاست‌های انعطاف‌پذیر و تخصیص منابع لازم برای مدیریت تغییر | هدایت فرآیند انطباق مدارس با تغییرات محیطی، هماهنگی اجرای برنامه‌های اصلاحی، پایش اثربخشی اقدامات و انتقال بازخورد به سطح راهبردی | اجرای تغییرات در سطح مدرسه، سازگار کردن فعالیت‌های روزمره با شرایط جدید و گزارش چالش‌ها و فرصت‌های محیطی | مدیران میانی(●) |

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، عملیاتی‌سازی مدیریت سمیت سازمانی در مدارس مستلزم توزیع نقش‌ها در سه سطح راهبردی، هماهنگ‌کننده و اجرایی است. در سطح راهبردی، مسئولیت اصلی بر ایجاد ظرفیت‌های سیاستی، ساختاری و منابع انسانی متمرکز است. مدیران عالی از طریق طراحی نظام‌های رسمی، تعیین استانداردها، تخصیص منابع، اصلاح ساختارهای مدیریتی و ایجاد سازوکارهای شایسته‌سالارانه، شرایط نهادی لازم برای پیشگیری و کنترل سمیت سازمانی را فراهم می‌کنند.

در سطح میانی، نقش اصلی بر ترجمه سیاست‌ها به برنامه‌های اجرایی، ایجاد هماهنگی میان مدارس، پایش وضعیت سازمانی، تحلیل داده‌ها و هدایت اقدامات اصلاحی قرار دارد. مدیران میانی در این چارچوب نقش حلقه اتصال میان سیاست‌گذاری و اجرا را

ایفا می‌کنند. آنان از یک‌سو جهت‌گیری‌های مدیران عالی را به دستورالعمل، برنامه و نظام نظارتی تبدیل می‌کنند و از سوی دیگر، اطلاعات و بازخوردهای حاصل از محیط مدارس را برای اصلاح تصمیم‌های راهبردی به سطوح بالاتر انتقال می‌دهند.

در سطح سرپرستی، مسئولیت غالب در حوزه‌هایی مشاهده می‌شود که به تعامل مستقیم با کارکنان، شناسایی زودهنگام نشانه‌های سمیت، مدیریت تعارض، حمایت عاطفی و حرفه‌ای، میانجی‌گری و اجرای مداخلات روزمره مربوط است. مدیران این سطح در خط مقدم مواجهه با پیامدهای رفتارهای مسموم قرار دارند و به همین دلیل، نقش آنان در تشخیص اولیه، کنترل موقعیت و جلوگیری از گسترش سمیت سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد.

یافته‌های جدول همچنین نشان می‌دهد که برخی مضامین، از جمله رویکردهای پویا، عوامل خانوادگی و شایستگی‌های تربیتی، ماهیتی میان‌سطحی دارند و نمی‌توان مسئولیت آن‌ها را به یک سطح مدیریتی محدود کرد. تحقق این مضامین به هم‌افزایی میان سیاست‌گذاری کلان، هماهنگی سازمانی و تعامل مستقیم با کارکنان وابسته است. ازاین‌رو، در این موارد، مسئولیت مشترک میان سه سطح مدیریتی به‌عنوان سازوکار مناسب‌تر حکمرانی در نظر گرفته شد.

در بخش مربوط به اصلاح نحوه نظارت بر شرایط کاری، نظارت بر موقعیت‌های سازمانی و اعتماد سازمانی، مدیران میانی به‌عنوان سطح دارای مسئولیت غالب شناسایی شدند. این نتیجه نشان می‌دهد که نظارت مؤثر و اعتمادسازی سازمانی نه صرفاً از طریق تدوین سیاست‌های کلان و نه فقط از طریق تعاملات روزمره مدرسه، بلکه از طریق هماهنگی، تفسیر داده‌ها، ارزیابی وضعیت و هدایت اقدامات اصلاحی تحقق می‌یابد.

همچنین، برنامه‌ریزی منابع انسانی، طراحی شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد، توسعه سرمایه انسانی و مدیریت پاداش استراتژیک عمدتاً در قلمرو مسئولیت مدیران عالی قرار گرفتند. این مضامین به تصمیم‌های کلان درباره جذب، نگهداشت، ارزیابی، توسعه و انگیزش کارکنان مربوط هستند و به‌طور مستقیم بر زمینه‌های ساختاری و فرهنگی تولید یا کاهش سمیت سازمانی اثر می‌گذارند.

در نهایت، ماتریس ارائه‌شده نشان می‌دهد که چارچوب پیشنهادی پژوهش حاضر، مدیریت سمیت سازمانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از اقدامات پراکنده و واکنشی در نظر نمی‌گیرد؛ بلکه آن را نظامی پیوسته از سیاست‌گذاری، ظرفیت‌سازی، هماهنگی، پایش، مداخله و یادگیری سازمانی تلقی می‌کند. در این نظام، جریان مسئولیت از مدیران عالی به سمت سطوح اجرایی حرکت می‌کند، اما جریان اطلاعات و بازخورد از سطح مدرسه به سمت سطوح میانی و عالی بازمی‌گردد. بنابراین، حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی زمانی اثربخش خواهد بود که این دو جریان ــ یعنی جریان عمودی تصمیم و جریان صعودی بازخورد ــ به‌صورت هم‌زمان و مستمر برقرار باشند.

برآیند تحلیل‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که چارچوب حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی در مدارس دارای سه منطق مکمل است: منطق راهبردی در سطح مدیران عالی، منطق هماهنگ‌کننده در سطح مدیران میانی و منطق مداخله‌ای ــ اجرایی در سطح مدیران سرپرستی. این سه منطق در یک رابطه خطی و جدا از هم عمل نمی‌کنند، بلکه از طریق سازوکارهای بازخورد، مشارکت، پایش و یادگیری سازمانی به یکدیگر متصل هستند. بر این اساس، مدیریت سمیت سازمانی زمانی قابلیت تحقق پیدا می‌کند که سیاست‌های کلان به برنامه‌های هماهنگ‌کننده تبدیل شوند، برنامه‌ها در سطح مدرسه به اقدام‌های ملموس منجر گردند و نتایج اجرای آن‌ها برای اصلاح سیاست‌ها و ساختارها به سطوح بالاتر بازگردد.

## نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف توسعه و عملیاتی‌سازی چارچوب حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی در مدارس انجام شد. نقطه عزیمت پژوهش، این مسئله بود که اگرچه ادبیات مدیریت سمیت سازمانی در سال‌های اخیر گسترش یافته و مطالعات متعددی به شناسایی عوامل ایجادکننده، پیامدهای فردی و سازمانی و نقش متغیرهایی مانند رهبری سمی، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد و سلامت روان کارکنان پرداخته‌اند، اما بخش مهمی از این ادبیات همچنان در سطح شناخت «چیستی» و «چرایی» سمیت سازمانی باقی مانده است و کمتر به پرسش «چگونگی مدیریت» این پدیده در سطوح مختلف سازمان پاسخ داده است (Kusy & Holloway, 2009; Gallus et al., 2013; Edmondson, 2019). ازاین‌رو، مسئله اصلی پژوهش حاضر نه افزودن مجموعه‌ای

تازه از مؤلفه‌ها، بلکه تبیین این موضوع بود که مؤلفه‌های شناخته‌شده مدیریت سمیت سازمانی چگونه می‌توانند در قالب یک نظام مدیریتی چندسطحی، منسجم و قابل اجرا سازمان‌دهی شوند.

در همین راستا، پژوهش حاضر بر پایه الگوی مفهومی مدیریت سازمان‌های مسموم باقری و همکاران (۱۴۰۵) توسعه یافت. پژوهش یادشده با استفاده از روش فراترکیب و تحلیل نظام‌مند ۳۴ مطالعه منتخب داخلی و خارجی، ۳۷ مؤلفه، هشت سازمان‌دهنده سطح دوم و دو سازمان‌دهنده سطح اول شامل «مداخلات درون‌سازمانی» و «مداخلات کلان/راهبردی» را شناسایی کرد و از این طریق، چارچوبی مفهومی برای مدیریت سمیت سازمانی در مدارس متوسطه ارائه داد. اهمیت آن پژوهش در این بود که تمرکز ادبیات را از صرف شناسایی سازمان‌های مسموم به سمت مدیریت سازمان‌های مسموم سوق داد. بااین‌حال، ماهیت فراترکیبی آن اقتضا می‌کرد که تمرکز اصلی بر شناسایی و طبقه‌بندی مؤلفه‌ها باشد، نه بر تبیین سازوکارهای اجرایی استقرار آن‌ها در نظام مدیریت آموزشی. بنابراین، پژوهش حاضر در ادامه منطقی آن مطالعه، کوشید شکاف میان «الگوی مفهومی» و «چارچوب اجرایی» را کاهش دهد و نشان دهد که این مؤلفه‌ها چگونه باید میان سطوح عالی، میانی و سرپرستی مدیریت آموزشی توزیع، هماهنگ و راهبری شوند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت سمیت سازمانی در مدارس، پدیده‌ای صرفاً رفتاری، فردی یا مقطعی نیست؛ بلکه مسئله‌ای چندسطحی، تعاملی و حکمرانی‌محور است. این نتیجه با ادبیات موجود درباره سازمان‌های مسموم هم‌خوان است؛ زیرا رفتارهای مسموم ممکن است در سطح روابط فردی و میان‌فردی آشکار شوند، اما معمولاً در بستر ساختارهای نامناسب، نظام‌های منابع انسانی ناکارآمد، تمرکز قدرت، ضعف عدالت سازمانی، نبود امنیت روانی، ابهام نقش، تعارض‌های حل‌نشده و ضعف سازوکارهای پاسخ‌گویی بازتولید می‌شوند (Kusy & Holloway, 2009; Gallus et al., 2013; Edmondson, 2019). بر این اساس، مدیریت سمیت سازمانی تنها از طریق توصیه‌های اخلاقی، آموزش‌های فردی یا مداخله در رفتار چند فرد خاص امکان‌پذیر نیست؛ بلکه مستلزم طراحی یک معماری مدیریتی است که بتواند هم‌زمان سیاست‌ها، ساختارها، فرایندها، روابط و رفتارها را در سطوح مختلف سازمان هماهنگ کند.

## تبیین چارچوب حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی

در پاسخ به پرسش اصلی پژوهش، چارچوب حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی در مدارس بر پایه سه سطح مدیریتی عالی، میانی و سرپرستی توسعه یافت. در این چارچوب، مدیران عالی مسئولیت غالب در حوزه سیاست‌گذاری، طراحی ساختارها، اصلاح نظام منابع انسانی و تنظیم قواعد نهادی دارند؛ مدیران میانی نقش هماهنگ‌کننده، ترجمان سیاست‌ها، پایش محیط، تحلیل اطلاعات و پیونددهنده میان سیاست و اجرا را ایفا می‌کنند؛ و مدیران سرپرستی یا مدیران مدارس در خط مقدم تشخیص نشانه‌های اولیه، حمایت روزمره از کارکنان، مدیریت تعارض‌ها و اجرای مداخلات قرار می‌گیرند.

این یافته با منطق حکمرانی چندسطحی سازگار است؛ زیرا در این رویکرد، سازمان نه مجموعه‌ای از واحدهای مستقل، بلکه نظامی متشکل از سطوح تصمیم‌گیری به‌هم‌پیوسته تلقی می‌شود که تحقق اهداف آن وابسته به توزیع منطقی مسئولیت‌ها، هم‌راستایی تصمیمات و وجود سازوکارهای هماهنگ‌کننده است (Hooghe & Marks, 2003; Ostrom, 2010; Peters, 2018). بر اساس این منطق، اثربخشی سیاست‌ها و برنامه‌های سازمانی تنها به کیفیت راهبردهای طراحی‌شده در سطح بالا وابسته نیست، بلکه به چگونگی ترجمه، اجرا، پایش و اصلاح آن‌ها در سطوح میانی و عملیاتی نیز بستگی دارد. ازاین‌رو، اگر سیاست‌های کلان مدیریت سمیت بدون سازوکارهای هماهنگی، بازخورد و پاسخ‌گویی طراحی شوند، احتمالاً در مرحله اجرا با ابهام نقش، تداخل وظایف، اجرای صوری و کاهش اثربخشی مواجه خواهند شد.

چارچوب پیشنهادی همچنین با نظریه سیستم‌های باز هم‌خوانی دارد. بر اساس این دیدگاه، سازمان‌ها در تعامل مستمر با محیط خود قرار دارند و بقای آن‌ها به هماهنگی میان اجزای درونی، سازگاری با تغییرات محیطی و دریافت بازخورد وابسته است (Scott & Davis, 2016). مدارس نیز به‌عنوان سازمان‌هایی اجتماعی، انسانی و محیط‌محور، در معرض فشارهای درونی و بیرونی متعددی قرار دارند؛ از جمله انتظارات خانواده‌ها، سیاست‌های آموزشی، محدودیت منابع، تغییرات اجتماعی، مسائل حرفه‌ای معلمان و فشارهای عملکردی. بنابراین، مدیریت سمیت سازمانی در مدرسه باید به‌گونه‌ای طراحی شود که ضمن توجه به روابط درون مدرسه، ارتباط مدرسه با سطوح بالاتر نظام آموزشی و محیط اجتماعی آن را نیز در نظر گیرد.

از منظر نظریه اقتضایی نیز، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نمی‌توان یک الگوی واحد و ثابت برای همه مدارس و همه موقعیت‌ها تجویز کرد. اثربخشی مداخلات مدیریت سمیت به شرایط سازمانی، میزان تمرکز یا تفویض اختیار، اندازه مدرسه، فرهنگ سازمانی، ظرفیت مدیران، منابع موجود و شدت مسائل بستگی دارد (Donaldson, 2001). بنابراین، چارچوب حکمرانی چندسطحی ارائه‌شده، بیش از آنکه یک نسخه ثابت اجرایی باشد، نوعی منطق سازمان‌دهنده برای تعیین این است که کدام سطح مدیریتی، در چه نوع مسئله‌ای، با چه میزان اختیار و مسئولیت باید وارد عمل شود.

یکی از نتایج مهم پژوهش این است که حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی صرفاً به معنای وجود چند سطح مدیریت نیست. ممکن است در نظام آموزشی، سطوح عالی، میانی و مدرسه‌ای وجود داشته باشند، اما اگر میان آن‌ها جریان مؤثر اطلاعات، هماهنگی، پاسخ‌گویی و یادگیری برقرار نباشد، نمی‌توان از حکمرانی چندسطحی واقعی سخن گفت. در چارچوب پیشنهادی، دو جریان اصلی برای مدیریت اثربخش سمیت سازمانی ضروری است: نخست، جریان نزولی سیاست، اختیار، منابع و حمایت از سطوح عالی به سطوح اجرایی؛ و دوم، جریان صعودی اطلاعات، نشانه‌های هشدار، تجربه‌های اجرایی و بازخورد از مدارس به سطوح میانی و عالی. اختلال در هر یک از این جریان‌ها می‌تواند موجب فاصله میان سیاست و واقعیت مدرسه، تأخیر در شناسایی رفتارهای مسموم، ضعف مداخلات اصلاحی و تداوم شرایط آسیب‌زا شود.

## قلمرو مسئولیت مدیران عالی

یافته‌های مربوط به قلمرو مسئولیت مدیران عالی نشان داد که این سطح بیشترین نقش را در مؤلفه‌هایی دارد که ماهیت نهادی، راهبردی، ساختاری و سیاستی دارند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بهینه‌سازی ساختار سازمانی، اصلاح طراحی ساختارهای مدیریتی، بازنگری در نظام انتصاب و ارتقا، مدیریت پاداش، توسعه سرمایه انسانی، کاهش تمرکز نامتناسب، توسعه ساختارهای مشارکت‌جو، بازمهندسی فرایندها و مداخلات مربوط به قدرت و سیاست سازمانی در این سطح قرار می‌گیرند.

این یافته نشان می‌دهد که بخشی از سمیت سازمانی، نه از رفتارهای منفرد کارکنان، بلکه از قواعد و ساختارهایی ناشی می‌شود که رفتارهای نامطلوب را امکان‌پذیر یا بازتولید می‌کنند. برای مثال، نظام انتصاب غیرشفاف، پاداش‌های ناعادلانه، تمرکز افراطی، ابهام در نقش‌ها، ضعف سازوکارهای پاسخ‌گویی، فرایندهای ناکارآمد و نبود حمایت‌های حرفه‌ای می‌توانند زمینه‌ساز بی‌اعتمادی، تعارض، فرسودگی، سکوت سازمانی و رفتارهای دفاعی شوند. ازاین‌رو، اگرچه نشانه‌های سمیت ممکن است در سطح مدرسه و در روابط روزمره کارکنان آشکار شود، اما ریشه‌های آن در بسیاری از موارد به سطح سیاست‌گذاری و طراحی سازمان بازمی‌گردد.

این نتیجه با ادبیات طراحی سازمان و مدیریت سازمانی هم‌خوان است. از دیدگاه طراحی سازمان، کارآمدی ساختار به تناسب میان پیچیدگی، رسمیت، تمرکز و ویژگی‌های فعالیت سازمان بستگی دارد (Daft, 2022; Scott & Davis, 2016). بر این اساس، پیچیدگی یا رسمیت به‌خودی‌خود آسیب‌زا نیست؛ بلکه زمانی می‌تواند مولد سمیت شود که با نیازهای حرفه‌ای کارکنان، اقتضائات مدرسه و ضرورت انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری تناسب نداشته باشد. به همین دلیل، در چارچوب حاضر بر مفاهیمی مانند «پیچیدگی بهینه»، «رسمیت بهینه» و «کاهش تمرکز نامتناسب» تأکید شده است. هدف، حذف ساختار یا قواعد نیست؛ بلکه ایجاد تعادل میان نظم سازمانی، انعطاف، پاسخ‌گویی و مشارکت است.

از منظر مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیز، سیاست‌های جذب، انتصاب، آموزش، ارزیابی، پاداش و نگهداشت کارکنان نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری رفتارها و نگرش‌های سازمانی دارند. اگر این سیاست‌ها غیرمنصفانه، مبهم یا ناسازگار باشند، می‌توانند به کاهش اعتماد و افزایش احساس بی‌عدالتی منجر شوند. در مقابل، سیاست‌های شفاف، عادلانه و توسعه‌محور می‌توانند به پیشگیری از شکل‌گیری محیط‌های مسموم کمک کنند. بنابراین، مسئولیت مدیران عالی در مدیریت سمیت سازمانی، بیشتر معطوف به اصلاح زمینه‌های نهادی و ساختاری مولد سمیت است.

البته واگذاری مسئولیت غالب این حوزه‌ها به مدیران عالی به معنای حذف نقش سایر سطوح نیست. مدیران میانی در استقرار، تفسیر و ارزیابی سیاست‌ها نقش دارند و مدیران سرپرستی نیز داده‌های میدانی درباره پیامدهای سیاست‌ها و نیازهای واقعی مدارس را فراهم می‌کنند. بااین‌حال، ازآنجاکه اختیار تغییر سیاست‌ها، تخصیص منابع، اصلاح ساختار و بازنگری در نظام‌های منابع انسانی عمدتاً در سطح عالی قرار دارد، پاسخ‌گویی نهایی نسبت به این مؤلفه‌ها نیز باید متوجه همین سطح باشد. واگذاری مسئولیت اصلاح

عوامل ساختاری به مدیر مدرسه، بدون اعطای اختیار و منابع متناسب، می‌تواند به پاسخ‌گویی صوری، فرسودگی مدیریتی و تشدید احساس ناتوانی منجر شود.

## قلمرو مسئولیت مدیران میانی

یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیران میانی در چارچوب حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی، نقش محوری در هماهنگی، ترجمه سیاست‌ها، پایش شرایط سازمانی، تحلیل داده‌ها و انتقال بازخورد میان مدرسه و سطوح عالی دارند. مداخلات سازمانی، هوشیاری سازمانی، اصلاح نحوه نظارت بر شرایط کاری، نظارت بر موقعیت‌های سازمانی، اعتماد سازمانی، آمادگی پیش‌بینانه، پایش مستمر و مشارکتی محیط، درک چندسطحی اطلاعات، چابکی تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی، بیشترین انطباق را با نقش این سطح مدیریتی داشتند.

این یافته اهمیت مدیران میانی را در کاهش شکاف میان سیاست و اجرا برجسته می‌کند. در بسیاری از نظام‌های آموزشی، سیاست‌ها در سطح عالی طراحی می‌شوند، اما اجرای آن‌ها در مدارس با تنوع زیادی از شرایط، منابع، فرهنگ‌ها و مسائل روبه‌رو است. اگر میان این دو سطح، لایه‌ای توانمند برای ترجمه، تعدیل، هماهنگی و پایش وجود نداشته باشد، سیاست‌ها یا به‌صورت صوری اجرا می‌شوند یا با مقاومت، سوءبرداشت و ناهماهنگی مواجه خواهند شد. ازاین‌رو، مدیران میانی را می‌توان «مرکز پردازش و هماهنگی» چارچوب پیشنهادی دانست.

این نقش با ادبیات حکمرانی و مدیریت آموزشی هم‌خوانی دارد. در سازمان‌های آموزشی، مدیریت مدرسه در خلأ انجام نمی‌شود، بلکه درون شبکه‌ای از سیاست‌ها، مقررات، نهادهای نظارتی، انتظارات محیطی و روابط اداری قرار دارد (Hoy & Miskel, 2013; Bush, 2020). مدیران میانی در چنین ساختاری وظیفه دارند سیاست‌های کلان را با شرایط مدارس هم‌ساز کنند، مشکلات اجرایی را شناسایی نمایند، داده‌های مدارس را به اطلاعات تصمیم‌ساز تبدیل کنند و از تداوم ارتباط میان سطوح مختلف اطمینان یابند. بنابراین، ضعف این سطح می‌تواند موجب گسست میان طراحی و اجرا، انباشت مسائل حل‌نشده و ناتوانی نظام آموزشی در یادگیری از تجربه‌های میدانی شود.

اختصاص مسئولیت غالب هوشیاری سازمانی به مدیران میانی نیز از همین منطق پیروی می‌کند. هوشیاری سازمانی مستلزم دریافت نشانه‌های اولیه، تحلیل روندها، مقایسه وضعیت مدارس، تشخیص الگوهای تکرارشونده و طراحی پاسخ‌های پیشگیرانه است. مدیران سرپرستی می‌توانند نشانه‌های اولیه را در مدرسه مشاهده کنند و مدیران عالی می‌توانند بر اساس تحلیل‌ها سیاست‌ها را اصلاح نمایند؛ اما تجمیع، تفسیر و تبدیل داده‌های پراکنده به فهم سازمانی عمدتاً در سطح میانی امکان‌پذیر است. به همین دلیل، در چارچوب پیشنهادی، مدیران میانی نقش واسطی دارند که از تبدیل مسائل مدرسه‌ای به بحران‌های سازمانی جلوگیری می‌کند.

در مورد اعتماد سازمانی نیز یافته‌ها نشان می‌دهد که این مؤلفه ماهیتی بین‌سطحی دارد، اما نقش هماهنگ‌کننده مدیران میانی در آن بسیار مهم است. اعتماد در تعاملات روزمره و در سطح مدرسه تجربه می‌شود، اما پایداری آن وابسته به عدالت رویه‌ای، ثبات سیاست‌ها، شفافیت ارتباطات، پاسخ‌گویی و هماهنگی میان سطوح مختلف مدیریت است. این تحلیل با ادبیات امنیت روانی و اعتماد سازمانی هم‌خوان است؛ زیرا کارکنان زمانی احساس امنیت و اعتماد می‌کنند که بتوانند بدون ترس از تحقیر، تنبیه یا بی‌اعتنایی، مسائل و نگرانی‌های خود را بیان کنند(Edmondson, 2019). مدیران میانی در این میان وظیفه دارند از شکاف میان سیاست‌های اعلام‌شده و تجربه واقعی کارکنان جلوگیری کنند و مسیرهای منصفانه برای رسیدگی به مسائل فراهم آورند.

## قلمرو مسئولیت مدیران سرپرستی

یافته‌های مربوط به سطح سرپرستی نشان داد که این سطح بیشترین نقش را در مداخلات فردی و میان‌فردی، توسعه خودمراقبتی، ادراک حمایت اجتماعی، استراتژی‌های خنثی‌سازی رفتارهای مسموم و تقویت همبستگی همکاران دارد. مدیران مدارس به دلیل حضور مستقیم در محیط کار و تعامل روزانه با معلمان و کارکنان، نخستین نقطه تشخیص نشانه‌های رفتاری و ارتباطی سمیت محسوب می‌شوند. کاهش همکاری، افزایش تعارض، بی‌اعتمادی، کناره‌گیری، فرسودگی، شکایت‌های مکرر، رفتارهای تخریبی و کاهش احساس تعلق، غالباً ابتدا در سطح مدرسه و در روابط روزمره آشکار می‌شوند.

این یافته با ادبیات رهبری آموزشی و رهبری مدرسه هم‌خوانی دارد. مدیر مدرسه تنها مجری مقررات نیست، بلکه از طریق رفتارهای روزمره خود، هنجارهای تعامل، عدالت، احترام، گفت‌وگو و حمایت را در مدرسه شکل می‌دهد (Bush, 2020; Hoy & Miskel,

.(2013نحوه مواجهه مدیر با تعارض‌ها، میزان دسترس‌پذیری او، کیفیت بازخورد، شیوه توزیع وظایف، نحوه شنیدن صدای کارکنان و نوع واکنش به خطاها می‌تواند از تشدید سمیت جلوگیری کند یا برعکس، زمینه آن را تقویت کند.

از منظر رهبری توزیعی نیز، مدیریت سمیت سازمانی نباید صرفاً به شخص مدیر مدرسه محدود شود. در این رویکرد، تحقق اهداف سازمانی نتیجه مشارکت شبکه‌ای بازیگران مختلف است و رهبری در تعامل میان مدیران، معلمان، کارکنان و ساختارهای سازمانی شکل می‌گیرد(Spillane, 2006). بنابراین، مدیران سرپرستی باید بتوانند ظرفیت جمعی مدرسه را برای شناسایی، پیشگیری و کنترل رفتارهای مسموم فعال کنند. این امر مستلزم تقویت گفت‌وگوی حرفه‌ای، اعتماد متقابل، همکاری همکاران، حمایت اجتماعی و مشارکت کارکنان در حل مسئله است.

بااین‌حال، تأکید بر نقش مدیران سرپرستی نباید به فردی‌سازی مسئله سمیت سازمانی منجر شود. مدیر مدرسه زمانی می‌تواند در مدیریت تعارض‌ها، حمایت از کارکنان و پیشگیری از رفتارهای مسموم موفق باشد که از اختیار، منابع، حمایت تخصصی، مسیرهای ارجاع و سیاست‌های بالادستی مناسب برخوردار باشد. اگر سطح عالی و میانی از مدیر مدرسه انتظار کنترل کامل سمیت را داشته باشند، اما ابزار و حمایت لازم را فراهم نکنند، مسئولیت مدیریت سمیت به سطحی منتقل می‌شود که امکان اثرگذاری کامل بر ریشه‌های آن را ندارد. بنابراین، نقش مدیران سرپرستی در چارچوب حاضر، نقش خط مقدم تشخیص و مداخله است، نه مسئولیت انحصاری در قبال کل پدیده.

## مسئولیت‌های مشترک و وابستگی متقابل سطوح مدیریتی

یکی از یافته‌های مهم پژوهش این بود که برخی مؤلفه‌ها را نمی‌توان به‌صورت دقیق و انحصاری به یک سطح مدیریتی اختصاص داد. رویکردهای پویا، عوامل خانوادگی و شایستگی‌های تربیتی انسان‌مدار از جمله مضامینی هستند که ماهیتی مشترک و بین‌سطحی دارند. این یافته نشان می‌دهد که حکمرانی چندسطحی، صرفاً به معنای تقسیم مکانیکی وظایف نیست؛ بلکه نوعی نظام وابسته به هم است که در آن برخی مسئولیت‌ها به‌صورت زنجیره‌ای و مکمل میان چند سطح توزیع می‌شوند.

برای نمونه، توسعه شایستگی‌های تربیتی انسان‌مدار مستلزم تعیین استانداردها و سیاست‌های کلان در سطح عالی، طراحی و هماهنگی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای در سطح میانی و الگوسازی و به‌کارگیری روزمره این شایستگی‌ها در سطح مدرسه است. اگر سطح عالی سیاستی در این زمینه تعیین نکند، اقدامات مدرسه‌ای پراکنده خواهند بود؛ اگر سطح میانی برنامه‌های آموزشی و حمایتی را هماهنگ نکند، سیاست‌ها به مهارت‌های عملی تبدیل نمی‌شوند؛ و اگر مدیر مدرسه این شایستگی‌ها را در رفتار روزانه خود نشان ندهد، برنامه‌ها اثر واقعی بر فرهنگ مدرسه نخواهند داشت.

در مورد عوامل خانوادگی نیز مسئولیت‌ها به‌صورت مشترک توزیع می‌شوند. مدیران عالی باید سیاست‌های حمایت از تعادل کار و زندگی، خدمات رفاهی و حمایت‌های روانی–اجتماعی را طراحی کنند؛ مدیران میانی باید مسیرهای ارجاع و حمایت را هماهنگ سازند؛ و مدیران سرپرستی باید با رعایت حریم خصوصی، آثار مسائل خانوادگی بر وضعیت کاری کارکنان را درک کرده و حمایت اولیه را فراهم کنند. بنابراین، مشترک‌بودن مسئولیت به معنای ابهام یا نبود پاسخ‌گویی نیست؛ بلکه به معنای توزیع یک فرایند میان چند سطح با نقش‌های متمایز است.

این تحلیل با ادبیات حکمرانی مشارکتی نیز ارتباط دارد. در حکمرانی مشارکتی، حل مسائل پیچیده نیازمند همکاری بازیگران متعدد، اعتماد، گفت‌وگو، سازوکارهای هماهنگی و توافق بر سر مسئولیت‌هاست (Ansell & Gash, 2008). مدیریت سمیت سازمانی نیز به دلیل ماهیت پیچیده، پنهان، رابطه‌ای و زمینه‌مند خود، نیازمند همین منطق مشارکتی است. هیچ سطح مدیریتی به‌تنهایی نمی‌تواند تمام ابعاد مسئله را ببیند، تحلیل کند و حل نماید. بنابراین، اثربخشی چارچوب پیشنهادی در گرو تعریف دقیق مسئولیت غالب، نقش پشتیبان، مسیر ارجاع و سازوکار پاسخ‌گویی برای هر مؤلفه است.

## منطق تخصیص مسئولیت‌ها در چارچوب پیشنهادی

در پاسخ به پرسش فرعی دوم، یافته‌ها نشان داد که تخصیص مسئولیت‌ها در چارچوب حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی بر چهار معیار اصلی استوار است: ماهیت تصمیم، دامنه اثرگذاری، نزدیکی به محل وقوع مسئله و تناسب مسئولیت با اختیار.

بر اساس معیار نخست، مؤلفه‌هایی که نیازمند تصمیم‌های سیاستی، اصلاح قواعد، تخصیص منابع، تغییر ساختار یا بازنگری در نظام‌های منابع انسانی هستند، در قلمرو مسئولیت غالب مدیران عالی قرار می‌گیرند. بر اساس معیار دوم، مؤلفه‌هایی که دامنه

اثرگذاری آن‌ها فراتر از یک مدرسه است و نیاز به هماهنگی میان چند واحد آموزشی دارند، بیشتر به سطح میانی مربوط می‌شوند. بر اساس معیار سوم، مسائلی که در تعاملات روزمره، روابط کاری و موقعیت‌های عینی مدرسه ظهور می‌کنند، به سطح سرپرستی نزدیک‌ترند. معیار چهارم نیز تأکید می‌کند که هیچ سطحی نباید مسئولیتی را بر عهده گیرد که اختیار، اطلاعات و منابع لازم برای انجام آن را ندارد.

این منطق با مبانی حکمرانی چندسطحی و نظریه اقتضایی هماهنگ است. در حکمرانی چندسطحی، توزیع مسئولیت‌ها باید بر اساس ظرفیت، قلمرو اثرگذاری و وابستگی متقابل سطوح انجام شود (Hooghe & Marks, 2003; Peters, 2018). در نظریه اقتضایی نیز تصمیم اثربخش، تصمیمی است که با شرایط و موقعیت سازمانی تناسب داشته باشد (Donaldson, 2001). بنابراین، چارچوب پیشنهادی نه بر تمرکز کامل مسئولیت در سطح عالی تأکید دارد و نه بر واگذاری کامل آن به مدیران مدارس؛ بلکه بر نوعی توزیع متناسب، مکمل و پاسخ‌گو تأکید می‌کند.

نکته مهم آن است که «مسئولیت اصلی»، «مسئولیت مشترک» و «نقش پشتیبان» نباید به‌عنوان رتبه‌بندی اهمیت سطوح تفسیر شوند. نقش پشتیبان ممکن است در برخی موارد برای موفقیت مداخله حیاتی باشد. برای مثال، مدیران سرپرستی در طراحی کلان نظام منابع انسانی مسئولیت اصلی ندارند، اما اطلاعات آنان درباره پیامدهای واقعی سیاست‌های منابع انسانی برای تصمیم‌گیری سطح عالی ضروری است. همچنین، مدیران عالی در میانجی‌گری روزمره تعارض‌ها حضور مستقیم ندارند، اما با تعیین سیاست‌های حمایتی و تأمین منابع، شرایط موفقیت مداخلات مدرسه‌ای را فراهم می‌کنند. بنابراین، تفاوت سطوح به نوع مشارکت مربوط است، نه به اهمیت مطلق آن‌ها.

## پیشنهادهای پژوهش

با توجه به ماهیت چندسطحی چارچوب توسعه‌یافته و نتایج حاصل از توزیع مسئولیت میان مدیران عالی، میانی و سرپرستی، پیشنهادهای پژوهش حاضر در دو سطح کاربردی ـ مدیریتی و پژوهشی ـ توسعه‌ای ارائه می‌شود.

### الف) پیشنهادهای کاربردی و مدیریتی

استقرار نظام حکمرانی چندسطحی مدیریت سمیت سازمانی: پیشنهاد می‌شود چارچوب حاضر مبنای طراحی نظامی رسمی برای پیشگیری، پایش، مداخله و بازسازی سازمانی در مدارس قرار گیرد و مسئولیت هر یک از سطوح عالی، میانی و سرپرستی در شرح وظایف و سازوکارهای پاسخ‌گویی به‌صورت شفاف تعریف شود. این اقدام باید با هم‌ترازی مسئولیت، اختیار، منابع و پاسخ‌گویی همراه باشد.

طراحی نظام هشدار زودهنگام: با توجه به مسئولیت غالب مدیران میانی در هوشیاری سازمانی، پایش محیط و آمادگی پیش‌بینانه، پیشنهاد می‌شود نظامی داده‌محور برای شناسایی نشانه‌های اولیه سمیت، از جمله کاهش اعتماد، تشدید تعارض، افت مشارکت، افزایش شکایت‌ها و اختلال در روابط حرفه‌ای، طراحی و نتایج آن به سطوح بالاتر منتقل شود.

بازطراحی مدیریت منابع انسانی: با توجه به نقش غالب مدیران عالی، شاخص‌های پیشگیری از سمیت در فرایندهای جذب، انتصاب، ارزیابی عملکرد، ارتقا، پاداش و توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان لحاظ شود. شایستگی‌های اخلاقی، ارتباطی، مشارکتی و انسان‌مدار باید در کنار شایستگی‌های تخصصی مورد توجه قرار گیرد.

اصلاح نظام انتخاب و انتصاب مدیران: انتخاب و ارتقای مدیران مدارس بر اساس ترکیبی از شایستگی‌های حرفه‌ای، اخلاقی، ارتباطی، مشارکتی و توانایی مدیریت تعارض انجام شود و صلاحیت‌های مدیران پس از انتصاب نیز به‌صورت دوره‌ای ارزیابی گردد.

تقویت نقش مدیران میانی: مدیران میانی از «انتقال‌دهنده صرف سیاست‌ها» به حلقه فعال ترجمان سیاست، هماهنگی بین‌سطحی، تحلیل اطلاعات و بازخورددهی تبدیل شوند. برای این منظور، اختیارات و ظرفیت‌های تحلیلی و تصمیم‌گیری آنان متناسب با مسئولیت‌های محوله توسعه یابد.

ایجاد سازوکار امن بازخورد: مسیرهای رسمی، محرمانه و غیرتنبیهی برای انتقال اطلاعات و بازخورد کارکنان مدارس به سطوح میانی و عالی ایجاد شود تا نشانه‌های سمیت پیش از تثبیت و نهادینه‌شدن شناسایی شوند.

تدوین پروتکل مداخله در سطح مدرسه: مدیران سرپرستی به پروتکل‌های مشخص برای خودمراقبتی، حمایت اجتماعی، مدیریت تعارض، خنثی‌سازی رفتارهای مسموم، میانجی‌گری و ارجاع مسائل پیچیده به سطوح بالاتر مجهز شوند.

تقویت مشارکت و سرمایه اجتماعی: ساختارهای مشارکت‌جو، تیم‌های حرفه‌ای و سازوکارهای ائتلاف و همبستگی کارکنان تقویت شوند تا کارکنان در شناسایی مسائل و طراحی راه‌حل‌ها مشارکت واقعی داشته باشند. همچنین شایستگی‌های تربیتی انسان‌مدار و عوامل مرتبط با تعادل کار ـ زندگی به‌عنوان حوزه‌های بین‌سطحی در سیاست‌گذاری و مدیریت مدرسه مورد توجه قرار گیرند.

تغییر رویکرد نظارت: نظام نظارت مدارس از الگوی صرفاً کنترل‌محور به نظارت پیشگیرانه، حمایتی و داده‌محور تغییر یابد؛ به‌گونه‌ای که هدف آن شناسایی زودهنگام عوامل مولد سمیت و فراهم‌سازی مداخلات اصلاحی باشد.

طراحی مداخلات سطح‌بندی‌شده: مداخلات متناسب با شدت و قلمرو مسئله طراحی شوند؛ مسائل اولیه در سطح مدرسه، مسائل تکرارشونده در سطح میانی و مسائل ساختاری، منابع انسانی و سیاستی در سطح عالی مدیریت شوند. این الگو از موازی‌کاری و انتقال نامتناسب مسئولیت جلوگیری می‌کند.

## ب) پیشنهادهای پژوهشی

اعتبار تجربی چارچوب پیشنهادی در مدارس و استان‌های مختلف با استفاده از مطالعات کمی، کیفی و آمیخته بررسی شود تا قابلیت تعمیم و پایداری ساختار چندسطحی آن ارزیابی گردد.

در مطالعات طولی، اثربخشی مداخلات هر یک از سه سطح مدیریتی و نحوه انتقال آثار سیاست‌های سطح عالی به رفتارها و روابط سطح مدرسه بررسی شود.

با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و مدل‌های چندسطحی، روابط میان عوامل ساختاری، مدیریتی، میان‌فردی و فردی و سهم هر سطح مدیریتی در کاهش سمیت آزمون شود.

مطالعات کیفی آینده به بررسی تجربه زیسته مدیران و معلمان از تولید، تشدید و خنثی‌سازی سمیت سازمانی بپردازند تا سازوکارهای زمینه‌ای و پنهان این پدیده آشکار شود.

بر اساس چارچوب حاضر، ابزار سنجش میزان آمادگی مدارس برای مدیریت سمیت سازمانی و نیز شاخص‌های ارزیابی اثربخشی نظام حکمرانی چندسطحی طراحی و اعتباریابی شود.

در مجموع، جهت‌گیری اصلی پیشنهادها بر گذار از مدیریت واکنشی و فردمحور سمیت به نظامی پیشگیرانه، چندسطحی و پاسخ‌گو استوار است؛ نظامی که در آن مسئولیت‌های سیاستی و ساختاری در سطح عالی، نقش‌های هماهنگ‌کننده و تحلیلی در سطح میانی و مداخلات مستقیم و رابطه‌ای در سطح سرپرستی، در قالب سازوکاری یکپارچه و مبتنی بر جریان دوسویه اطلاعات، منابع و بازخورد سازمان‌دهی شوند.

## منابع

باقری، فاطمه، زاهد، عادل، تقوی، حسین، و خالق‌خواه، علی. (۱۴۰۵). تدوین الگوی مفهومی مدیریت سمیت سازمانی در مدارس متوسطه بر پایه مطالعه فراترکیب. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۳)، شماره پیاپی ۵۵. https://doi.org/10.30473/ipom.2026.76962.5295

## References:

Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: The mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. BMC Nursing, 23(1), 669. https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall.

Berkovich, I., & Eyal, O. (2021a). A model of emotional leadership in schools: Effective leadership to support teachers' emotional wellness. Routledge.

Berkovich, I., & Eyal, O. (2021b). Ethical considerations of Bedouin Arab school leaders: Negotiating Eurocentric and indigenous decision-making values. Educational Management Administration & Leadership, 49(5), 786–806. https://doi.org/10.1177/1741143220913556

Bush, T. (2020). Theories of educational leadership and management (5th ed.). SAGE Publications.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Daft, R. L. (2022). Organization theory and design (13th ed.). Cengage Learning.

Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. SAGE Publications.
Edmondson, A. C. (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley.
Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2007). Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice. CRC Press.
Frost, P. J. (2003). Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict. Harvard Business School Press.
Fullan, M. (2020a). Leading in a culture of change (2nd ed.). Jossey-Bass.
Fullan, M. (2020b). The nature of leadership is changing. European Journal of Education, 55(2), 139–142. https://doi.org/10.1111/ejed.12388
Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on U.S. military units and service members. Military Psychology, 25(6), 588–601. https://doi.org/10.1037/mil0000022
Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. American Political Science Review, 97(2), 233–243. https://doi.org/10.1017/S0003055403000649
Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational administration: Theory, research, and practice (9th ed.). McGraw-Hill Education.
Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2024). Educational administration: Theory, research, and practice. McGraw Hill.
Kusy, M. E., & Holloway, E. L. (2009). Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power. Jossey-Bass.
Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709–734. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335
Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.
Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of Management Review, 23(2), 242–266. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225
Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023a). Education at a glance 2023: OECD indicators. OECD Publishing.
Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023b). Equity and inclusion in education: Finding strength through diversity. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/e9072e21-en
Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems. American Economic Review, 100(3), 641–672. https://doi.org/10.1257/aer.100.3.641
Peters, B. G. (2018). The challenge of policy coordination. Policy Design and Practice, 1(1), 1–11. https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1437946
Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment affects employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(5), Article 2294. https://doi.org/10.3390/ijerph18052294
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational behavior (19th ed.). Pearson.
Scott, W. R., & Davis, G. F. (2016). Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives. Routledge.
Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Rev. and updated ed.). Doubleday/Currency.
Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. Jossey-Bass.