واکاوی پدیدارشناسانهٔ تجربه زیسته حمایت سازمانی از منظر کارکنان مدارس منطقهٔ ۱۵ تهران

مرضیه متقی دستنائی[۱*]، حسین عبداللهی[۲]، علی خورسندی[۳]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۶ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰

چکیده

هدف پژوهش حاضر واکاوی حمایت سازمانی در نهادهای آموزشی می‌باشد، جامعه مورد مطالعه مدارس دوره ابتدایی، متوسطه اول و دوم دخترانه و پسرانه منطقه ۱۵ شهر تهران می‌باشد. نمونه مورد مطالعه شامل ۱۷ نفر کادر آموزشی و اجرایی مدارس (۱۱ معلم، ۳ معاون و ۳ مدیر) و ۳ خبره در حوزه منابع انسانی (کارشناس مسئول رفاه و تعاون اداره آموزش و پرورش منطقه ۱۵، کارشناس امور بانوان و جوانان یکی از ادارات آموزش و پرورش و مدیر بخش توسعه منابع انسانی در یک شرکت خصوصی) می‌باشد. این پژوهش به روش کیفی و پدیدارشناسانه، به صورت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت سپس داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز، محوری و گزینشی طبقه‌بندی شد. نتایج حاصل از کدگذاری و تحلیل داده‌ها نشان‌دهنده تفاوت عمده میزان حمایت سازمانی در سازمان آموزش و پرورش و سایر نهادهای دولتی می‌باشد. همچنین تحلیل نتایج حاکی از این است که بسیاری از معلمان تعریف دقیقی از مفهوم حمایت سازمانی ندارند و عمدتا این مقوله را شامل حمایت مالی می‌دانند و عوامل مالی و رفاهی را (معلمان مرد) و عوامل عاطفی و مالی را (معلمان خانم) تأثیرگذارترین عامل بر حمایت سازمانی و ادراک آن می‌دانند. همچنین بررسی داده‌ها بیانگر این است که جایگاه و مقام معلمان در جامعه در زمان گذشته بسیار بالاتر از حال حاضر بوده و معلمان از حمایت بیشتری توسط والدین دانش‌آموزان، جامعه و وزارت آموزش و پرورش برخوردار بودند همچنین همهٔ افراد حاضر در پژوهش به اتفاق خواستار افزایش حمایت مالی و قضایی بودند که در این راستا تغییرات اساسی در اسناد و قوانین بالادستی و آموزش حمایت سازمانی و مولفه‌های آن در دوره‌های ضمن خدمت به معلمان تا حد زیادی می‌تواند بر ایجاد سازمان و فرهنگی حامی در سازمان آموزش و پرورش تأثیرگذار باشد؛ چنین شرایطی می‌تواند در بهبود روحیه و انگیزهٔ معلمان در مدارس تأثیرگذار بوده و جایگاه و منزلت از دست رفته معلمان را به آنان برگرداند.

واژگان کلیدی: حمایت سازمانی، روش پدیدارشناسانه، نهادهای آموزشی، تجارب زیسته معلمان

۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
* نویسندهٔ مسئول: mrzieh.mottaghi77@gmail.com
۲. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
۳. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

مقدمه و بیان‌مساله

حمایت سازمانی[1] یکی از مفاهیم اساسی در مدیریت منابع انسانی است. این مفهوم مهم در پی مطالعاتی که در جهت مدیریت کلاسیک و ناکافی دانستن مدیریت علمی و بروکراسی و تأثیرات گستردهٔ منابع انسانی در سازمان‌ها و نقش پررنگ آنها در اثربخشی سازمان‌ها انجام شد، مطرح و در مدت زمان کوتاهی بین سازمان‌های گوناگون، شناخته شد. منظور از حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستا است که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضایش ارزش قائل است و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آنها است. سطح بالای حمایت سازمانی ادراک‌شده در میان کارمندان نشان‌دهنده این است کارمندان باور دارند سازمان در موقعیت‌های مختلف از آنها حمایت می‌کند، از عملکرد خوب آنها دفاع می‌کند و به تلاشی که می‌کنند، پاداش می‌دهد. چنین باور و اعتقادی موجب می‌شود کارمندان به برخورد مناسب سازمان واکنش نشان دهند و درصدد جبران برآیند. این عمل دوجانبه به تجربه‌ی تعهد سازمانی بیشتر کارمندان منجر می‌شود و به درگیری بیشتر آن‌ها در رفتارهایی می‌انجامد که برای سازمان سودبخش است (پاناچیو و وندنبرگ، ۲۰۰۹؛ به نقل از امیرکافی و دیگران، ۱۳۹۲).[2]

با نگرش حمایت سازمانی کارمندان ممکن است احساس کنند که سازمان دلواپس خوشبختی آن‌هاست و منابع انسانی خود را مورد مساعدت و حمایت قرار می‌دهد، که در این صورت آن‌ها خود را جزئی از سازمان متبوع خود دانسته؛ سازمان را معرف خودشان می‌دانند و نسبت به سازمان احساس پایبندی و وفاداری می‌کنند (ایزنبرگر و همکاران، ۲۰۰۴). کارمندانی که سازمان را حامی خود می‌داند، نوعی ارتباط احساسی با سازمان برقرار می‌کنند؛ زیرا حمایت و اهمیت سازمان به درک نیازهای کارکنان منجر می‌شود و احساس تعلق به سازمان را در فرد ایجاد می‌کند (کازیمیر، کیثان. جی، وانگ و اویی، ۲۰۱۴). به گفته رابینز و جاج (۲۰۱۹)، حمایت سازمانی به عنوان معیاری برای سنجش اعتقاد کارکنان به این موضوع که شرکت به رفاه آنها کمک خواهد کرد و از آنها مراقبت خواهد کرد، درک شده است. فقیهی‌پور (۱۴۰۱) حمایت سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: حمایت سازمانی احساسی است که کارکنان نسبت به سازمان خود دارند و بر اساس آن احساس می‌کنند که سازمان برای آنها ارزش قائل است، آنها را حمایت می‌کند و به آنها کمک می‌کند تا در شغل خود موفق شوند. این احساس مثبت بر اساس باور کارکنان در مورد ارزش قائل شدن سازمان برای آنها، حمایت سازمان از آنها، کمک سازمان به آنها برای موفقیت در شغل، توجه سازمان به نیازهای کارکنان و وجود عدالت سازمانی ایجاد می‌شود.

پژوهش‌های گوناگون در سطح داخلی و بین‌المللی، به بررسی و معرفی مؤلفه‌های حمایت سازمانی پرداخته‌اند. در پژوهش حاضر سعی شده مؤلفه‌های حمایت سازمانی را از منظر انجمن روانشناسی آمریکا مورد بحث و بررسی قرار دهیم. انجمن روان‌شناسی آمریکا (۲۰۱۶) حمایت سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: مجموعه‌ای از اقدامات و سیاست‌هایی که یک سازمان برای ارتقای سلامت و رفاه کارکنان خود انجام می‌دهد که این حمایت می‌تواند در زمینه‌های مختلفی مانند سلامت جسمی،

1. Organetion suport
2. Panaccio and vendenberg

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

سلامت روان، ایمنی شغلی، تعادل کار و زندگی و توسعهٔ حرفه‌ای ارائه شود. انجمن روان‌شناسی آمریکا مؤلفه‌های حمایت سازمانی را به دو دسته کلی تقسیم می‌کند: حمایت ساختاری (این نوع حمایت به اقدامات و سیاست‌هایی اشاره دارد که به طور کلی در سطح سازمان اجرا می‌شود و برای ایجاد محیطی فیزیکی و روانی حمایتی برای کارکنان انجام می‌شود) و حمایت رفتاری (این حمایت شامل اقداماتی است که توسط مدیران و سرپرستان در سطح فردی انجام می شود).

پژوهش حاضر به بررسی حمایت سازمانی در مدارس و ادراک حمایت ساختاری سازمانی و رفتاری سازمانی توسط کارکنان مدارس به خصوص معلمان می‌پردازد. بررسی‌های انجام‌شده در حیطهٔ حمایت سازمانی نشان‌دهنده‌ی این است که این مقولهٔ تاثیرگذار، می‌تواند علاوه برنقش به‌سزایی که در افزایش کارایی و اثربخشی مدارس می‌گذارد، معلمانی کارآمدتر، با روحیه و انگیزه بیشتر، متعهد تر و به دور از فرسودگی زودهنگام شغلی را فراهم سازد و به تبع این موضوع می‌توانیم شاگردانی شادتر و علاقمند به مدرسه و یادگیری را تربیت کنیم. در صورتی که شاهد اجرای مولفه‌های حمایت سازمانی در سطح رفتاری و ساختاری باشیم، می‌توانیم سازمانی کارآمد و اثربخش را در حوزهٔ آموزش ببینیم که در آن همهٔ کارکنان، از معلمان تا کادر اجرایی و مدیریت با حداکثر تلاش خود در جهت رسیدن سازمان به اهدافش، همهٔ توان خود را صرف می‌کنند و در راستای این ادعا به بررسی چند نمونه از پژوهش‌هایی می‌پردازیم که تأثیر حمایت سازمانی را بر عملکرد کارکنان و در پی آن اثربخشی و کارایی سازمان بررسی و تأیید کرده‌اند:

محمد حسین قاسم زاده و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عزت نفس سازمانی به این نتایج دست یافتند که حمایت سازمانی بر عزت نفس سازمانی و تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار داشته است. از سوی دیگر، عزت نفس سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار داشته است. در نهایت، خروجی‌ها نشان دادند که عزت نفس سازمانی رابطه بین حمایت سازمانی و تعهد سازمانی را به صورت مثبت و معنادار میانجیگری می‌کند و در بین ابعاد تعهد سازمانی، تعهد عاطفی بیشترین اثرپذیری را از متغیرهای عزت نفس و حمایت سازمانی پذیرفته است.

داوری و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش نقش میانجی حمایت سازمانی در رابطهٔ بین خودکارآمدی شغلی و تجربه غرقه شدن در کار، به این نتیجه دست یافتند که خودکارآمدی شغلی اثر مستقیم و مثبت بر حمایت سازمانی و تجربه غرقه شدن در کار دارد همچنین حمایت سازمانی نقش مستقیم و مثبت در تبیین واریانس خودکارآمدی شغلی داشت در نهایت این‌که حمایت سازمانی در رابطه بین تجربهٔ غرقه شدن درکار و خودکارآمدی شغلی نقش میانجی دارد و بر اساس نتایج پژوهش، سازمان‌ها ممکن است با اجرای شیوه‌های منابع انسانی و با تسهیل رفتارهای رهبری تحول آفرین، تأثیر رفتار فعالانه کارکنان را تسهیل کنند، پس می‌تواند الهام بخش محققان و دست اندرکارانی که می‌خواهند تجربیات بهینه را در کار ایجاد، تقویت و تسهیل کنند؛ کمک کند.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

اردو و همکاران[1] (۲۰۲۲) در پژوهشی که تحت عنوان نقش رفتار کاری نوآورانه در رابطهٔ بین حمایت سازمانی و شادکامی سازمانی که در نمونه‌ای شامل ۳۴۰ معلم شاغل در مقطع ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان انجام شد به این نتایج دست یافتند که هر سه متغیر به طور معناداری با یکدیگر مرتبط هستند. این نتیجه به این صورت تعبیر شد که معلمان با افزایش درک آنها از حمایت سازمانشان، نوآورانه‌تر رفتار می‌کردند و در نتیجه تأثیر مثبتی بر شادی سازمانی آنها داشت.

طبق نتایج پژوهش‌های انجام شده در صورتی که معلمان سلامت و ایمنی شغلی را در محیط کار خود درک کنند، بین کار و زندگی شخصی خود تعادل را حس کنند، ضمن برخورداری از دوره‌های کارآمد مهارت افزایی، دانش خود را به روز کرده و فرصت توسعه حرفه‌ای در سازمان را داشته باشند و فرهنگ سازمانی قوی و حمایتی را حس کنند که در هر مشکلی چه شخصی و چه کاری از آنها حمایت می‌کند، می‌توانیم بگوییم که سازمان از نظر ساختاری، حمایت کننده است و از طرفی اگر محیط کار از نظر عاطفی به گونه‌ای باشد که کارکنان حس کنند که تحت حمایت و قدردانی سرپرست هستند، وظایف هر فرد در سازمان به صورت کامل و واضح در اختیار او قرار گرفته است، کارکنان بتوانند با آموزش صحیح مهارت‌های خود را توسعه دهند و جو به گونه‌ای باشد که کارکنان در شغل خود پیشرفت کرده و حمایت توسعه حرفه‌ای را درک کنند، می‌توانیم بگوییم سازمان از نظر رفتاری، حمایت‌کننده است؛ ولی آیا در واقع نیز همین‌گونه است؟ آیا کارکنان آموزشی و به خصوص معلمان اصلاً با مبحث حمایت سازمانی آشنا هستند؟ آیا اصلا مؤلفه‌های حمایت سازمانی را می‌شناسند و برخورداری از مؤلفه‌های حمایت سازمانی را حق خود می‌دانند؟

در صورتی که مدارس ساختاری حمایت‌کننده داشته باشند، کارکنان و معلمان نیز با حداکثر توان برای کارایی و اثربخشی بهتر مدارس تلاش خواهند کرد و می‌توانیم شاهد دانش‌آموزانی باشیم که با علاقه پا در مدارس و راه یادگیری علم و دانش می‌گذارند و برعکس این موضوع نیز می‌تواند اتفاق بیفتد، اگر مدارس ساختاری حمایت‌کننده نداشته باشند و معلمان ادراک کمی از حمایت سازمانی داشته باشند، ممکن است دیگر با حداکثر توان خود برای سازمانی که به بهسازی و آرامش آنها هیچ اهمیتی نمی‌دهد کار نکنند و موفقیت آن سازمان برای کارکنان، اهمیت زیادی نداشته باشد. از آنجا که بسیاری از نظریه‌پردازان و فیلسوفان مطرح جهانی مانند نلسون ماندلا (۱۹۱۸-۲۰۰۱)، آموزش کلید ایجاد یک جامعه عادلانه و دموکراتیک است یا جان دیویی (۱۸۵۹-۱۹۵۲)، مدرسه باید به دانش‌آموزان کمک کند تا مهارت‌های لازم برای زندگی در یک دموکراسی را توسعه دهند و... در این زمینه که برای ساخت یک جامعه باید از مدارس شروع کنیم، هم‌عقیده هستند و عامل اصلی در مدارس که با دانش‌آموزان برخورد نزدیک و مستقیم دارند، معلمان می‌باشند پس مطالعه بر حمایت سازمانی مدارس یک ضرورت مهم و ضروری می‌باشد که در این پژوهش سعی خواهد شد بر این عوامل مهم پی بریم.

1. Aydan Ordu, Tamer Sarı

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

در تعاریفی که از حمایت سازمانی در دسترس است، اکثر نظریه‌پردازان ایرانی و خارجی از زمان گذشته تاکنون، تنها جنبهٔ روانی حمایت سازمانی را مورد بحث قرار داده‌اند و به جنبه‌های متعدد آن و عوامل مؤثر بر حمایت سازمانی نیز بسیار کم توجهی شده است. این موارد نشان‌دهندهٔ این است که در این مبحث بسیار مهم، هنوز خلاء و کاستی‌های زیادی وجود دارد و در پژوهش‌هایی که انجام شده بسیار محدود به این عوامل پرداخته شده‌است. از این رو در این مطالعه سعی شده تا با بررسی این متغیر مهم سازمانی، و همچنین فهم دیدگاه دیگران در رابطه با حمایت سازمانی به بررسی چالش‌های مربوط به این مقوله در نهادهای آموزشی پرداخته و در صورت امکان کمی از خلاء حال حاضر را پر کنیم. هدف پژوهش حاضر واکاوی حمایت سازمانی در نهادهای آموزشی است که در راستای این هدف پرسش‌های ذیل قابل طرح می‌باشند:

۱- از دید افراد حاضر در پژوهش، حمایت سازمانی به چه معناست و شامل چه مولفه‌هایی می‌باشد؟

۲- کارکنان نهادهای آموزشی در خصوص مقوله حمایت سازمانی از سرپرستان و سازمان بالادست خود چه انتظاراتی دارند؟

۳- به نظر کارکنان حمایت سازمانی در نهادهای آموزشی به چه میزان است و راهکارهای بهبود آن شامل چه مواردی می‌باشد؟

مبانی نظری و پژوهش

فقیهی‌پور (۱۴۰۱) حمایت سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: حمایت سازمانی احساسی است که کارکنان نسبت به سازمان خود دارند و بر اساس آن احساس می‌کنند که سازمان برای آنها ارزش قائل است، آنها را حمایت می‌کند و به آنها کمک می‌کند تا در شغل خود موفق شوند. این احساس مثبت بر اساس باور کارکنان در مورد ارزش قائل شدن سازمان برای آنها، حمایت سازمان از آنها، کمک سازمان به آنها برای موفقیت در شغل، توجه سازمان به نیازهای کارکنان و وجود عدالت سازمانی ایجاد می‌شود. به گفته رابینز و جاج (۲۰۱۹)، حمایت سازمانی به عنوان معیاری برای سنجش اعتقاد کارکنان به این موضوع که شرکت به رفاه آنها کمک خواهد کرد و از آنها مراقبت خواهد کرد، درک شده است.

پژوهش‌های گوناگون در سطح داخلی و بین‌المللی، به بررسی و معرفی مؤلفه‌های حمایت سازمانی پرداخته اند که ما در این پژوهش مولفه های حمایت سازمانی را از منظر انجمن ملی روانشناسان آمریکا، راهنمای خود قرار داده‌ایم و به این منظور به بررسی و تشریح هرکدام از آنها می‌پردازیم. انجمن روانشناسی آمریکا[1] (۲۰۱۶) حمایت سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از اقدامات و سیاست‌هایی که یک سازمان برای ارتقای سلامت و رفاه کارکنان خود انجام می‌دهد تعریف می‌کند. این حمایت می‌تواند در زمینه‌های مختلفی مانند سلامت جسمی، سلامت روان، ایمنی شغلی، تعادل کار و زندگی، و توسعهٔ حرفه‌ای ارائه شود. انجمن روانشناسی آمریکا مؤلفه‌های حمایت سازمانی را به دو دسته کلی تقسیم می‌کند: حمایت ساختاری و حمایت رفتاری که در ادامه به تفصیل هر کدام می‌پردازیم.

1. American Psychological Association (APA)

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

حمایت ساختاری سازمانی: الن[1](۲۰۱۶) حمایت ساختاری سازمانی را به عنوان عناصر سازمانی که به کارکنان کمک می‌کنند تا احساس کنند که سازمان از آنها حمایت می‌کند و به آنها کمک می‌کند تا در کار خود موفق شوند، تعریف می‌کند. انجمن روانشناسی آمریکا زیرمؤلفه‌های حمایت ساختاری سازمانی را شامل موارد زیر می‌داند:

سیاست‌های سلامت و ایمنی شغلی: این سیاست‌ها باید برای محافظت از سلامت و ایمنی کارکنان در محیط کار طراحی شوند. آنها باید شامل اقداماتی برای کاهش خطرات فیزیکی و روانی در محیط کار باشند. سیاست‌های تعادل کار و زندگی: این سیاست‌ها باید به کارکنان کمک کنند تا تعادل بین کار و زندگی شخصی خود را حفظ کنند. آنها می‌توانند شامل اقداماتی مانند انعطاف‌پذیری در ساعات کاری، مرخصی استعلاجی و مرخصی بدون حقوق، و برنامه‌های مراقبت از کودکان باشند. سیاست‌های توسعهٔ حرفه‌ای: این سیاست‌ها باید به کارکنان کمک کنند تا مهارت‌ها و دانش خود را توسعه دهند. آنها می‌توانند شامل اقداماتی مانند آموزش و توسعه، برنامه‌های حمایت از مدیران، و فرصت‌های پیشرفت شغلی باشند. فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیر زیادی بر حمایت سازمانی داشته باشد. یک فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتی می‌تواند به کارکنان احساس ارزشمندی و قدردانی دهد.

حمایت رفتاری سازمانی: آیزنبرگ (۱۹۸۶) حمایت رفتاری سازمانی را به عنوان رفتارهای سازمانی که به کارکنان این احساس را می‌دهد که سازمان به آنها اهمیت می‌دهد و به آنها ارزش می‌دهد، تعریف می‌کند. انجمن روانشناسی آمریکا زیرمؤلفه‌های حمایت رفتاری سازمانی را شامل موارد زیر می‌داند:

حمایت عاطفی: حمایت عاطفی به کارکنان احساس می‌دهد که مورد حمایت و قدردانی هستند. مدیران و سرپرستان می‌توانند از طریق اقداماتی مانند گوش دادن فعال، ارائه بازخورد مثبت، و قدردانی از کارکنان، حمایت عاطفی ارائه دهند. **حمایت اطلاعاتی:** حمایت اطلاعاتی به کارکنان کمک می‌کند تا وظایف خود را به طور مؤثر انجام دهند. مدیران و سرپرستان می‌توانند از طریق اقداماتی مانند ارائه اطلاعات واضح و مختصر، آموزش و توسعه، و تسهیل همکاری بین کارکنان، حمایت اطلاعاتی ارائه دهند.

حمایت آموزشی: حمایت آموزشی به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌ها و دانش خود را توسعه دهند. مدیران و سرپرستان می‌توانند از طریق اقداماتی مانند ارائه آموزش و توسعه، تشویق کارکنان به یادگیری، و ایجاد فرصت‌های یادگیری، حمایت آموزشی ارائه دهند.

1. Allen

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

حمایت توسعهٔ حرفه‌ای: حمایت توسعهٔ حرفه‌ای به کارکنان کمک می‌کند تا در شغل خود پیشرفت کنند. مدیران و سرپرستان می‌توانند از طریق اقداماتی مانند ارائه فرصت‌های پیشرفت شغلی، تشویق کارکنان به توسعهٔ حرفه‌ای، و حمایت از کارکنان در مسیر شغلی خود، حمایت توسعهٔ حرفه‌ای ارائه دهند. (www.apa.ir)

مقولهٔ حمایت سازمانی همچون چتری گسترده بر سازمان‌ها سایه افکنده و با بسیاری از نظریه‌های موجود در حیطهٔ علوم انسانی و سازمان‌ها تداخل دارد که از جمله آنها می‌توان به نظریه‌های زیر اشاره کرد:

سبک رهبری: رهبری نقشی حیاتی در جهت افزایش عملکرد تیمی و سازمانی قلمداد میشود. به طورکلی، رهبری مؤثر مزیت رقابتی مهمی برای هر سازمان است. در مقایسه با گذشته، رهبری با چالش‌های بزرگتری روبه‌رو است که ناشی از پیچیدگی محیط و ماهیت متغیر سازمان‌هاست (ریاز و همکاران،۲۰۱۰[1]). ساختار سازمانی: ساختار با توجه به اهداف استراتژیک سازمان و فرایندهای شناسایی و تعریف‌شده طراحی می‌شود و مبنای طراحی فعالیت‌ها و ارتباطات کارکنان قرار می‌گیرد. فرایندها و فعالیت‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها نیز، از طریق نقش‌ها و سمت‌های سازمانی‌های اجرا می‌شود که بر اساس ساختار و با توجه به دستیابی به اهداف سازمانی، به کارکنان واگذار میشود (حسینی، ۱۴۰۲). مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی همانند موتورخانه یک کشتی اگرچه به چشم نمی‌آید اما نقش مهمی در حرکت کشتی به سمت مقصد را دارد. این افراد سازمان هستند که می‌بایست اصلاحات را به اجرا گذاشته، خدمات عمومی را به نحو شایسته و کارآمد به شهروندان ارائه داده، قانون را اجرا نموده، عدالت را بسط دهند و نوآوری را به ارمغان آورند (باث نیلز [2]، ۲۰۱۷). قرارداد روانشناختی: قرارداد روانشناختی یک توافق نانوشته و پویا بین فرد و سازمان است که انتظارات متقابل آنها را در مورد مبادلات و تعهدات مشخص می‌کند (روسو، ۲۰۰۹). عدالت سازمانی: عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از انصاف و برابری در رفتارها و روابط کاری در یک سازمان اشاره دارد. این مفهوم در دههٔ آخر قرن بیستم به عنوان یک موضوع مهم در مدیریت منابع انسانی مطرح شد و در کنار تعهد سازمانی و رضایت شغلی، به عنوان یک عامل زیربنایی اعتماد سازمانی شناخته می‌شود.

نتایج پژوهش‌ها بیانگر این است که بین حمایت سازمانی و فرسودگی شغلی رابطهٔ منفی وجود دارد (داداش‌زاده و گودرزی، ۱۴۰۱). از سویی دیگر رابطهٔ بین تعهد سازمانی با وفاداری سازمانی و همچنین رابطهٔ بین حمایت سازمانی درک شده با وفاداری سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت (مداحیان و پورمحمدی،۱۴۰۰). نتایج بررسی که به تأثیر مقولهٔ حمایت سازمانی و خودکارآمدی شغلی پرداخت، حاکی از این است که میان این دو مقوله اثر مثبت و مستقیم وجود دارد (داوری و همکاران، ۱۴۰۲؛ بنی‌احمدی و همکاران، ۱۴۰۱). بررسی پژوهش‌ها نشان‌دهنده این است که حمایت سازمانی جو مسموم سازمان را کاهش می‌دهد (تقوی و همکاران، ۱۴۰۱) و حمایت سازمانی محیط کار سمی را کاهش می‌دهد (فیض رسول و همکاران[3]،۲۰۲۱؛ کوسه[4]، ۲۰۱۶).

1. Riaz and Mubarak
2. Bass nilcz
3. Samma Faiz Rasool ،Mansi Wang ،Minze Tang ،Amir Saeed
4. Akif KÖSE

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

از طرفی رابطهٔ میان سکوت سازمانی و بدبینی سازمانی با حمایت سازمانی منفی و معنی‌دار می‌باشد (عبدالله‌زاده، ۱۴۰۱). بررسی رابطهٔ فرسودگی شغلی با حمایت سازمانی نشان‌دهندهٔ رابطه معکوس و معنی‌دار می‌باشد (داداش‌زاده و گودرزی، ۱۴۰۱). رابطهٔ وفاداری سازمانی با حمایت سازمانی نیز مثبت و معنی‌دار می‌باشد (مداحیان، ۱۴۰۰).

نتایج مطالعات انجام‌شده نشانگر این است که بین حمایت سازمانی و تعهد سازمانی رابطهٔ مثبت و مستقیم وجود دارد و بین حمایت سازمانی و قصد ترک کارِ کارکنان رابطهٔ معکوس وجود دارد (برکوویچ[1]،۲۰۲۳؛ افجه، ۱۳۹۸). همچنین رابطهٔ بین حمایت سازمانی و رضایت شغلی مثبت و معنی‌دار می‌باشد (اوبیبی و همکاران[2]،۲۰۲۲؛ صادقی و یزدانفر، ۱۳۹۸). نتایج پژوهش‌های انجام‌شده، نشان‌دهندهٔ رابطهٔ مثبت و معنی‌دار میان حمایت سازمانی و رفتار کاری نوآورانه می‌باشد (اوتامو[3]، ۲۰۲۳؛ اردو و همکاران[4]، ۲۰۲۲). رابطهٔ ارتباطات سازمانی با حمایت سازمانی مثبت و مستقیم می‌باشد (سالاری، ۱۴۰۰) و رفتار شهروند سازمانی با حمایت سازمانی رابطهٔ مثبت دارند (جهانز، ۲۰۲۰). یانگ (۲۰۱۸) رابطهٔ حمایت سازمانی و خودسازی افراد را مثبت و مستقیم بیان می‌کند و رابطهٔ حمایت سازمانی با اعتماد سازمانی مثبت و معنی‌دار معرفی شده است (نصیری و همکاران، ۱۳۹۶).

روش‌شناسی پژوهش

همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی حمایت سازمانی در نهادهای آموزشی و ادراک کارکنان آموزشی و اجرایی مدارس منطقه ۱۵ استان تهران از مقوله حمایت سازمانی انجام گرفت. بررسی صورت‌گرفته توسط پژوهشگر بیانگر این است که این موضوع دارای فقر نظری می‌باشد (با توجه به این‌که اکثر پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه به بررسی ادراک حمایت سازمانی پرداخته‌اند نه حمایت سازمانی و این‌که درصد بسیار زیادی از مطالعات انجام شده نیز به بررسی تأثیر حمایت سازمانی یا ادراک حمایت سازمانی بر متغیر دیگر و به صورت کمی و با استفاده از پرسشنامه پرداخته‌اند)، لذا در این پژوهش از روش کیفی و راهبرد پدیدارشناسانه استفاده شده است. جامعهٔ پژوهش در مطالعه حاضر شامل مدیران، معاونان و معلمان مدارس مقطع ابتدایی، متوسطهٔ اول و متوسطهٔ دوم منطقه ۱۵ تهران می‌باشد. با افراد حاضر در مطالعه به روش نیمه‌ساختار یافته، مصاحبه انجام شد که پس از مصاحبه با ۲۰ نفر به اشباع نظری رسید.

میدان مطالعه پژوهش حاضر شامل معلمان، معاونان، مدیران مدارس منطقهٔ ۱۵ استان تهران و همچنین مصاحبه با خبرگان مقولهٔ حمایت سازمانی در اداره آموزش و پرورش منطقهٔ ۱۵ (کارشناس مسئول رفاه و تعاون ادارهٔ آموزش و پرورش منطقهٔ ۱۵ و کارشناس مسئول امور بانوان و جوانان اداره آموزش و پرورش منطقهٔ ۱۵) و همچنین کارشناس منابع انسانی یک شرکت خصوصی خارج از نهاد آموزش و پرورش می‌باشد. از لحاظ جنسیت افراد مورد مصاحبه، شامل ۱۱ نفر مرد و ۹ نفر خانم می‌باشند که سابقهٔ تدریس و کار آنها از ۲ سال تا ۳۱ سال متغیر بود اما جهت روایی بیشتر داده‌ها، بیشتر افراد حاضر در

1. Izhak Berkovich
2. Mohamed Oubibi ,Antony Fute ,Weilong Xiao ,Binghai Sun
3. Hastho Joko Nur Utomo
4. Aydan Ordu ، Tamer Sarı

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

پژوهش سابقهٔ کاری ۱۵ سال به بالا را داشتند. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد جامعهٔ مورد مطالعه در مدارس شامل معلمان، مدیران و معاونان بود که البته معاونان و مدیران نیز با توجه به سابقه‌ای که در تدریس داشتند، نسبت به شرایط معلمان در کلاس درس ادراک کامل و دقیق داشتند. تحصیلات افراد از لیسانس تا دکتری متغیر بود و از آن‌جایی که بسیاری از سؤالات مصاحبه مرتبط با تجارب زیسته افراد بود، اطلاعات و داده‌ها واقعی بودند. لازم به ذکر است که داده‌های مصاحبه پس از مصاحبه با ۱۱ معلم، ۳ معاون، ۳ مدیر و ۳ خبره در حوزه منابع انسانی و مقولهٔ حمایت سازمانی، به اشباع نظری رسید بنابراین چون ادامه مصاحبه‌ها حاکی از تکرار پاسخ‌ها و داده‌های مشابه بود و به فرایند پژوهش مطلب جدیدی اضافه نمی‌کرد، به مصاحبه با همین تعداد بسنده شد.

پس از طراحی سؤالات مصاحبه که در ارتباط با سؤالات پژوهش بود و با توجه به مبانی تجربی و نظری حمایت سازمانی، برای ورود به مدارس از ادارهٔ کل آموزش و پرورش استان تهران مجوز گرفته شد و با تعداد ۲۰ نفر از کارکنان مدرسه و ادارهٔ آموزش و پرورش منطقه ۱۵، مصاحبه انجام شد. همچنین به این دلیل که بیشتر مدارس منطقهٔ ۱۵ دولتی هستند، ترجیحاً از معلمان، معاونان و مدیران این مدارس برای مصاحبه استفاده شد. هنگام ورود به مدارس با مدیران مدارس صحبت کرده و با نشان دادن مجوز و توضیح هدف پژوهش به آنها، اجازهٔ مصاحبه با همکاران را از آنها دریافت کرده و قبل از مصاحبه با معلمان، معاونان و مدیران جهت رعایت اصول اخلاقی پژوهش، هدف از انجام پژوهش و چگونگی گردآوری داده‌ها و همچنین توضیح کلی را در مورد حمایت سازمانی و مؤلفه‌های مدنظر ما در مورد این مقوله، با افراد در میان گذاشته شد و پس از کسب رضایت و علاقه آنها، مصاحبه در محیطی آرام و بدون مزاحمت انجام شد و سؤالات زیر از افراد حاضر در پژوهش پرسیده شد:

۱- چه تعریفی از حمایت سازمانی دارید؟

۲- موارد تأثیرگذار بر حمایت سازمانی در نهادهای آموزشی کدامند؟

۳- حمایت سازمانی در نهادهای آموزشی به چه میزان است؟

۴- از سازمان آموزش و پرورش انتظار دارید در چه زمینه‌ای از شما حمایت انجام دهد؟

۵- از مدیر و سرپرستان خود در مدرسه انتظار دارید در چه زمینه‌ای از شما حمایت انجام دهد؟

۶- راهکارهای پیشنهادی شما برای گسترش حمایت سازمانی در نهادهای آموزشی کدامند؟

پرسیده شد و پس از کدگذاری اولیه، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، به تحلیل محتوا پرداخته شد.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه های نیمه ساختارمند[1] استفاده شد به این صورت که بعد از مطالعهٔ مبانی نظری و تجربی حمایت سازمانی، به طراحی تعدادی سؤال با توجه به فلسفه روش کیفی پرداخته شد. در مرحلهٔ بعد برای حذف

1. Semi-structured

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

سؤالات تکراری و سؤالاتی که داده‌های مشابهی را جمع‌آوری می‌کردند، چند مصاحبهٔ آزمایشی انجام گرفت. بعد از این مرحله سؤالات اصلی مصاحبه‌ها برای اجرا آماده شد. در ادامه همان‌طور که پیشتر اشاره شد، بعد از متقاعد کردن مصاحبه‌شونده‌ها و کسب رضایت آنها و همچنین اطمینان از محرمانه بودن صحبت‌های آنها، از گوشی همراه جهت ضبط مصاحبه استفاده شد. لازم به ذکر است در حین مصاحبه ها جهت استفاده بهتر از زمان مصاحبه، دریافت اطلاعات بهتر از مصاحبه‌شونده و از دست ندادن اطلاعات در مواقع ضروری، یادداشت برداری انجام گرفت.

مدت زمان مصاحبه‌ها از ۲۲ دقیقه تا ۴۵ دقیقه متغیر بود. پس از ضبط مصاحبه‌ها، تک تک آنها روی فایل الکترونیکی پیاده شد که کل مصاحبه‌ها در ۶۰ صفحهٔ A_4 تایپ گردید. بعد از انجام هر مصاحبه، مصاحبهٔ مورد نظر به روش سطر به سطر و رویکرد تحلیل مقایسه‌ای ثابت داده‌ها، تحلیل شد و سعی شد هر مصاحبه، تکمیل شده مصاحبه‌های قبلی باشد و این جریان ادامه پیدا کرد تا این‌که داده‌های مصاحبه برای ۱۱ معلم، ۳ معاون، ۳ مدیر و ۳ خبره در مورد مقولهٔ حمایت سازمانی، به اشباع نظری رسید. لازم به ذکر است که در حین فرایند مصاحبه و با توجه به پاسخ مصاحبه‌شونده‌ها، سؤالاتی از مصاحبه شونده‌ها پرسیده شد، این فرایند سبب شد پژوهشگر به داده‌های بیشتری دست پیدا کند و با تعمق بیشتر، زودتر به اشباع نظری برسد همچنین سابقهٔ تجربه افراد و داشتن یا عدم داشتن سمت سازمانی در کیفیت مصاحبه‌ها، نوع سؤالات و تنوع در جمع‌آوری داده‌های غنی کمک کرد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

طبق تجزیه و تحلیل مصاحبهٔ افراد حاضر در پژوهش در مورد تعریفشان از حمایت سازمانی و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر این مقوله که منطبق با سؤال اول پژوهش می‌باشد، به چنین پاسخی دست یافته شد: تعیین حق و حقوق سازمان بالادست برای کارکنان خود از نظر مالی و رفاهی، حقوقی، عاطفی و روانی، اطلاعاتی، آموزشی، حق ارتقاء و رشد و دفاع از حقوق کارکنان در صورت بروز مشکل برای آنها توسط سازمان و ایجاد محیطی آرام و حامی برای کارکنان به گونه‌ای که فرد ادراک کند که برای سازمان مهم و تأثیرگذار است و شأن و منزلت وی در سازمان حفظ می‌شود، همچنین تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر حمایت سازمانی شامل مواردی همچون عوامل مالی، عوامل رفاهی و درمانی، عوامل عاطفی و روانی، عوامل حقوقی، حفظ شأن و منزلت معلمان در جامعه و سازمان، تغییر در اسناد و قوانین بالادستی و ساختار آموزش، توسعهٔ حرفه‌ای، انجام وظیفهٔ صحیح بالادستان و مشخص بودن جایگاه و وظیفهٔ هر فرد در سازمان می‌شود.

جدول ۱: تحلیل و بررسی سؤال اول پژوهش

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی
- مهم‌ترین عامل به خصوص برای آقایان جنبهٔ مالی است. - دوشیفت و سه‌شیفت بودن معلمان - حقوق کم و شرایط مالی بسیار ضعیف - ضعف سازمان در بخش زیرنظام مالی - انجام فعالیت‌های بالادستان برای رفاه و آسایش زیردستان	حمایت مالی	حمایت همه جانبهٔ سازمان بالادست از معلمان

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

	حمایت رفاهی، درمانی	- عوامل بهداشتی و درمانی - تأثیرگذاری عمدهٔ مبحث رفاهی بر عوامل معنوی و فرهنگی و پرورشی - عوامل رفاهی کم - زیرنظام رفاه و تعاون و ضعف سازمان در این زمینه - تفاوت زیاد ارگان‌های دیگر با وزارت آموزش و پرورش
	حمایت عاطفی، روانی و دیده شدن تلاش کارکنان	-تأثیر روانی زیاد تشویق حتی به صورت کلامی - دیده شدن تلاش و زحمات معلمان توسط مدیر و سازمان - عدم ادراک حمایت عاطفی توسط کارکنان به دلیل برخورد خود سازمان - برقراری محیطی آرام‌بخش و بی دغدغه در مدرسه
	حفظ شأن و منزلت معلمان در سازمان بالادست و جامعه	- از بین رفتن شأن و منزلت معلمان در اجتماع - عدم احترام به معلمان توسط دانش‌آموزان و اولیاء - عدم احترام به معلمان توسط سازمان - فراهم کردن بستر بی‌احترامی به معلمان در سازمان آموزش و پرورش - داشتن روحیهٔ ناامیدی توسط بسیاری از معلمان در جامعه - شروع احترام به معلمان از سازمان - برقراری یک احترام و اعتماد دوطرفه از سازمان به کارمندان و بلعکس - بها دادن به شغل معلمی در جامعه
	حمایت اطلاعاتی و آموزشی جهت توسعهٔ حرفه‌ای معلمان	- نداستن حق و حقوق کارمندان توسط خودشان - ناکارآمدی کلاس‌های ضمن خدمت - ندانستن قوانین و مقررات توسط معلمان - فراهم آوردن شرایطی توسط سازمان جهت ارتقاء و پیشرفت شغلی کارکنان
	حمایت حقوقی از معلمان و پشتیبانی از حق و حقوق آن‌ها در مقابل خواسته‌های بی مورد والدین	- حمایت حقوقی نزدیک به صفر است و همیشه معلمان مقصر هستند. - طرفداری مدیر از معلمان در صورتی که والدین خواسته نا به جا دارند. - نبود قوانین حمایت کننده و نبود پشتیبان - خواستن سند برای قبول حرف معلمان در ادارات آموزش و پرورش - یاور کارکنان نسبت به اهمیت و توجه سازمان به نیازهای آن‌ها
تغییرات گسترده و اساسی در اسناد و قوانین و بازنگری رفتار کارکنان ادارات آموزش و پرورش با معلمان	تغییرات گسترده در اسناد و قوانین بالادستی و نوع آموزش	- سیاست‌های کلی جامعه - تصویب قوانینی برای احترام به معلمان و عدم اجازهٔ توهین دیگران به کارکنان مدارس - اصلاح ساعت‌های کلاسی و تقسیم‌بندی دروس - به‌روز کردن آموزش و نوع ارتباط با دانش‌آموزان - ورود مقولهٔ حمایت سازمانی به اسناد و قوانین بالادستی - حمایت حقوقی و قضایی سازمان از معلمان
	انجام وظیفه کامل و صحیح بالادستان و اجتناب از کاغذبازی	- زیاد شدن بخشنامه‌هایی که صرفاً جنبهٔ کاغذبازی دارند. - اجبار سازمان در انجام کارهایی که هیچ جنبهٔ آموزشی و پرورشی ندارند. - عدم انجام صحیح وظایف توسط افراد - از سر باز کردن وظایف افراد در اداره - حمایت مدیران ارشد و میانی از مدیران مدارس
	مشخص بودن جایگاه و وظایف هر فرد در سازمان	- قصور از بالادستان در وزارتخانه و انتظار بی‌مورد از زیردستان در مدرسه - سازمان، مدیر و معلمان از یکدیگر انتظار بیجا نداشته باشند. - احترام مدیر به نمراتی که معلمان به دانش‌آموزان می‌دهند.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

در سؤال دوم پژوهش به انتظارات کارکنان آموزشی و اجرایی در مدارس از سازمان بالادست و سرپرستان خود در مورد حمایت سازمانی پرداخته شد که نتایج حاصل از تحلیل و بررسی داده‌ها این انتظارات را این‌گونه بیان می‌کند: افزایش حمایت مالی و رفاهی، حمایت اطلاعاتی و آموزشی مناسب در جهت توانمندسازی کارکنان، حمایت روانی و عاطفی در سازمان و حفظ منزلت معلمان، سازماندهی صحیح افراد مجرب و خبره در سازمان و انجام وظیفه درست کارکنان، تغیرات در اسناد و قوانین بالادستی به منظور افزایش حمایت ساختاری و حقوقی، دفاع از حقوق معلمان در صورت بروز مشکل با والدین، افزایش حمایت رفتاری توسط مدیران مدارس، برخورد یکسان با کارکنان آموزش و پرورش و سایر ارگان‌ها.

جدول ۲: تحلیل و بررسی سوال دوم پژوهش

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی
- اهمیت بسیار زیاد حمایت روانی و عاطفی - برخورد عادلانه و منطقی سرپرستان و سازمان با مشکلات پیش آمده - داشتن دغدغهٔ رفاه زندگی فرهنگیان توسط تصمیم‌گیران و بالادستان در سازمان - صحبت مدیر و سرپرستان با افرادی که مشکل دارند و ناراحت هستند. - تشکر مادی و معنوی مدیر از همکاران - میزان تلاش متفاوت کارکنان دیده شود و همه به یک چشم دیده نشوند.	برقراری محیطی آرام و به دور از دغدغهٔ روانی و عاطفی	- افزایش حمایت مالی و رفاهی - حمایت اطلاعاتی و آموزشی مناسب در جهت توانمندسازی کارکنان - حمایت روانی و عاطفی در سازمان و حفظ منزلت معلمان - سازماندهی صحیح افراد مجرب و خبره در سازمان و انجام وظیفه درست کارکنان - تغیرات در اسناد و قوانین بالادستی به منظور افزایش حمایت ساختاری و حقوقی - دفاع از حقوق معلمان در صورت بروز مشکل با والدین - افزایش حمایت رفتاری توسط مدیران مدارس - برخورد یکسان با کارکنان آموزش و پرورش و سایر ارگان‌ها
- افتخار به شغل معلمی در زمان گذشته - احترام سازمان و وزارتخانه به معلمان و حفظ جایگاه آنان - بالاتر بودن جایگاه دانش‌آموزان و والدین نسبت به کادر مدرسه	بهبود شان و منزلت معلمان در جامعه به دنبال برخورد صحیح سازمان	
- رئیس اداره و بالادستان باید برخورد بیشتری با معلمان داشته باشند و از احوالات آن‌ها آگاه باشند. - شناخت کامل معلمان مجموعه توسط رئیس هر منطقه - فراهم آوردن مشاوران و روانشناسانی جهت مصاحبه با تک تک معلمان و شناخت مشکلات و زندگی شخصی آن‌ها	شناخت کامل معلمان و مشکلات آنها	
- بالاتر بودن جایگاه دانش‌آموزان نسبت به معلمان در مدارس - عدم احترام همکاران فرهنگی به یکدیگر - تشویق معلمان موفق و فعال و دیده شدن تلاش‌های آنان - اهمیت بسیار زیاد اداره و مدرسه به والدین و دخالت بیش از حد آنان در تدریس معلمان - همان‌گونه که معلمان اشتباهات متعدد دانش‌آموزان را می‌بخشند، سازمان و مدیر نیز یک اشتباه کوچک معلم را نادیده بگیرند.	افزایش حمایت رفتاری، احترام به کارکنان و قبول حرف آن‌ها در حیطه عملکردشان	
- دفاع از معلمان در مقابل خواسته‌های نا به جای بعضی از والدین - احترام به حرف معلمان و زیر سؤال نبردن روش تدریس و عملکرد آن‌ها در مقابل والدین - حمایت از معلمان در صورتی که میان معلم و والدین مشکلی پیش آمده - در صورت ایجاد مشکل ابتدا مدیران به صورت کامل و منطقی بررسی انجام دهند سپس برخورد کنند و بلافاصله حق را به والدین ندهند. - وجود یک سری قوانین در مدرسه تا والدین تا این حد در کار معلمان ورود نکنند.	جلوگیری از ورود بیش از حد والدین در روند کاری مدرسه و معلمان	
- از بین بردن کامل انگیزه معلمان توسط مصاحبه‌کنندگان در آزمون استخدامی یا مصاحبه ورود به دانشگاه فرهنگیان - تفاوت فاحش آموزش و پرورش در ایران و کشورهای دیگر - افراد قانون‌گذار و بالادست باید تجربه تدریس داشته باشند. - مسئولین و بالادستان وظایفشان را به درستی انجام دهند. - عدم تحصیلات کافی و مرتبط تعدادی از مسئولین	انجام وظیفه صحیح بالادستان و تجربه و تحصیلات مرتبط تصمیم‌گیران در سازمان	

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

- معلمان در اکثر مواقع مقصر شناخته می‌شوند. - سازمان هیچ گونه حمایت حقوقی از معلمان ندارد. - عدم دفاع سازمان از معلم در صورت بروز مشکل بین معلمان و والدین - در صورت ثبت شکایت معلمان از والدین یا دانش‌آموزان باید مانند یک فرد عادی روند اداری را طی کنیم و هیچ حمایت حقوقی نداریم.	افزایش حمایت از حقوقی معلمان	
- افزایش امکانات رفاهی - عدم توانایی کامل معلمان در استفاده از روش‌های تدریس گوناگون با توجه به کمبود امکانات و تجهیزات مدارس - امکانات رفاهی ابتدا در دسترس معلمان قرار گیرد و در صورتی که مازاد بود در اختیار عموم نه به العکس - فراهم آوردن امکانات مادی و تجهیزات مور نیاز مدرسه - فراهم آوردن شرایط مناسب رفاهی و مالی برای فرهنگیان - تخصیص بودجه کافی به مدارس جهت تجهیز امکانات	افزایش امکانات مالی و رفاهی جهت بهبود زندگی فرهنگیان و افزایش تجهیزات مدارس	
- تدریس و آموزش نادرست و مطابق با کشورهای پیشرو در دانشگاه فرهنگیان - برگذاری دوره های مطلوب و کارآمد جهت توانمند سازی معلمان و کادر اجرایی - نیاز سنجی دوره های برگذارشده توسط معلمان و کادر اجرایی در مدارس - عدم تحصیلات و سواد کافی تدریس توسط بسیاری از معلمان	برگذاری دوره‌های مناسب، به‌روز و مطابق با وضعیت هر منطقه جهت توانمندسازی معلمان	
- ناکارآمدی آیین‌نامه‌ها و قوانین موجود جهت اداره مدارس امروز - لزوم وجود تفویض اختیار - ورود مقولهٔ حمایت ساختاری از معلمان در اسناد و قوانین - کاهش تمرکز شدید در آموزش و پرورش و واگذاری حدی از اختیارات به خود مدیر - حمایت از کادر مدرسه و مجازات افرادی که به حریم مدارس توهین و بی‌احترامی می‌کنند. - حمایت از معلمان قراردادی و قراردادن سهمیه‌ای برای معلمان قراردادی موفق در آزمون استخدامی	تغییرات اسناد و قوانین بالادستی و عدم اجازهٔ توهین به معلمان و محیط مدارس	
- پرداخت با فاصلهٔ زیاد اضافه کار به معلمان بر عکس سایر ارگان‌ها - تفاوت رفاهی و مالی فاحش کارکنان آموزش و پرورش و سایر کارکنان در نهادهای گوناگون - تفاوت در پرداخت پاداش بازنشستگی معلمان و سایر کارکنان	کاهش تفاوت میان آموزش و پرورش و سایر ارگان‌ها	

در سؤال سوم پژوهش به بررسی میزان حمایت سازمانی و راهکارهای بهبود آن در نهادهای آموزشی و از دید کارکنان پرداخته شد که تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه بیانگر این است که در سازمان آموزش و پرورش حمایت ساختاری سازمانی در اکثر مواقع و بسیاری از موارد بسیار ضعیف می‌باشد و حمایت رفتاری نیز با توجه به نقش تأثیرگذار مدیران مدارس و فرهنگ گوناگون مناطق نسبتاً ضعیف است همچنین شأن و منزلت معلمان در جامعه نسبت به گذشته کاهش پیدا کرده است. از نظر افراد حاضر در مطالعه راهکارهای بهبود حمایت سازمانی شامل مواردی همچون تغییر در اسناد و قوانین بالادستی و ساختار سازمان جهت افزایش حمایت ساختاری و حقوقی، افزایش حمایت مالی و رفاهی در زندگی شخصی و مدارس، افزایش حمایت روانی و عاطفی و شناخت کارکنان جهت بهبود منزلت معلمان در سازمان و جامعه، حمایت اطلاعاتی و آموزشی جهت ارتقای شغلی و توانمندسازی، استفاده از افراد خبره و مجرب در سمت‌های بالا و تأثیرگذار و برخورد صحیح کارکنان سازمان با مراجعان می‌شود.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

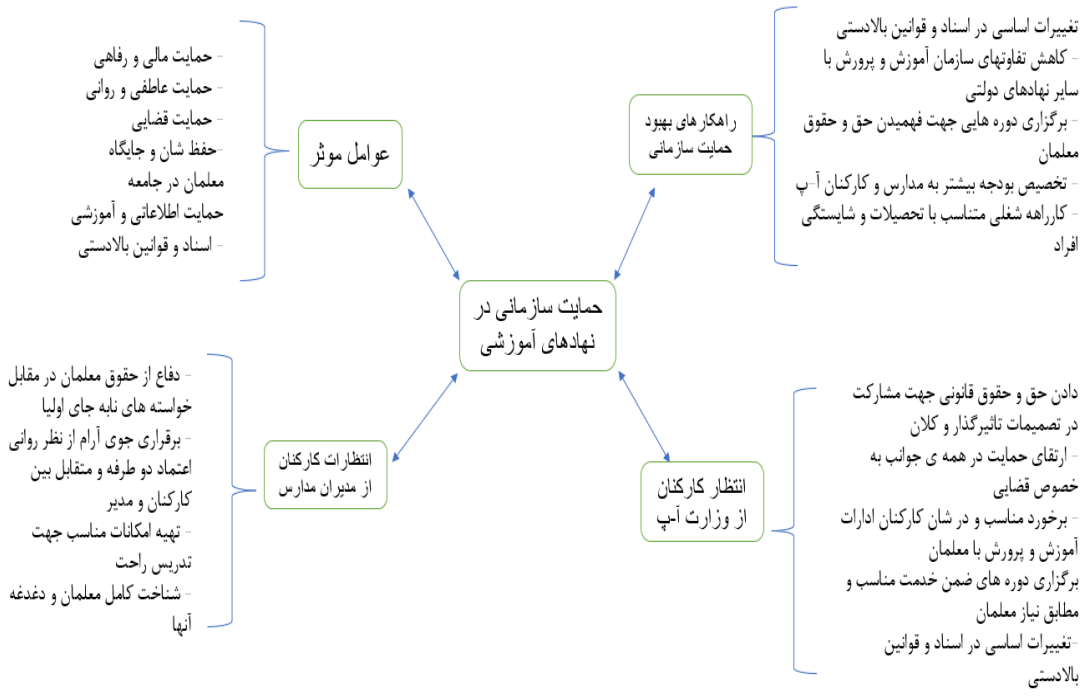
جدول ۳: تحلیل و بررسی سوال سوم پژوهش

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی
- تغییرات اساسی در ساختار و اهداف آموزش و پرورش - تغییرات اسناد و قوانین بالادستی به نفع معلمان - تصویب قوانین سخت جهت حمایت از معلمان در صورت توهین اولیاء به آنان مانند سایر نهادها - تدریس اصولی و مهارت محور از دوران متوسطهٔ اول - در وزارت آموزش و پرورش از معلمان استفاده شود. - مجازات سخت افراد خاطی و افرادی که به حریم مدرسه و معلمان بی‌احترامی می‌کنند. - فیلتر سخت جهت استخدام معلمان در آموزش و پرورش - ایجاد قوانین سختگیرانه جهت مشخص شدن جایگاه والدین در مدارس	تغیر در ساختار سازمان و اسناد و قوانین بالادستی از نظر اهداف، راهبردها، جذب و استخدام و میزان حمایت از کارکنان	میزان بسیار کم حمایت ساختاری سازمانی و میزان نسبتاً کم حمایت رفتاری سازمانی در آموزش و پرورش راهکارهای بهبود حمایت سازمانی شامل موارد زیر می‌شود: - تغییر در اسناد و قوانین بالادستی و ساختار سازمان جهت افزایش حمایت ساختاری و حقوقی - افزایش حمایت مالی و رفاهی در زندگی شخصی و مدارس - افزایش حمایت روانی و عاطفی و شناخت کارکنان جهت بهبود منزلت معلمان در سازمان و جامعه - حمایت اطلاعاتی و آموزشی جهت ارتقای شغلی و توانمندسازی - استفاده از افراد خبره و مجرب در سمت‌های بالا و تأثیرگذار و برخورد صحیح کارکنان سازمان با مراجعان
- بهبود شخصیت و جایگاه معلمان در سازمان و تبع آن جامعه - احترام به معلمان و نقش کلیدی آن‌ها در جامعه - قبول این نکته توسط مردم که تعلیم و تربیت مهم‌ترین رکن یک جامعه است. - برخورد محترمانه و در شأن یک معلم توسط کارکنان سازمان با مراجعین - پشتیبانی از حق و حقوق معلمان در مواجه با مشکل با والدین نه برعکس - منزلت و جایگاه معلمان در گذشته نسبت به حال بیشتر بود. - یک معلم در زمان قدیم شغل خود را با افتخار معرفی می‌کرد.	بهبود منزلت و جایگاه معلمان در سازمان و به تبع آن در جامعه	
- حسادت تعدادی از همکاران به یکدیگر در آموزش و پرورش - به زیرکشیدن افرادی که با توانایی خود در سازمان ارتقاء پیدا می‌کنند. - وجود حمایت‌های نانوشته‌ای که بسیار کمرنگ هستند. - عدم حمایت اکثر مدیران از معلمان به خصوص افراد قراردادی - حمایت رفتاری بسیار ضعیف در بعضی مدارس	حمایت رفتاری ضعیف در اکثر مدارس با نقش تأثیرگذار مدیر	
- عدم تعادل آموزش و پرورش در جایگاهی که به معلمان و دانش آموزان داده است. - در گذشته حرف معلم بسیار تأثیرگذار بود و امروزه حرف دانش آموز تعادلی وجود ندارد. - پیش‌فرض‌هایی که خود سازمان به والدین می‌دهد به آنها اجازه بی‌احترامی به کادر مدرسه و دخالت در مسائل گوناگون مدرسه را می‌دهد.	عدم تعادل آموزش‌و پرورش در تعلق جایگاه به والدین و معلمان	
- افزایش حقوق معلمان - افزایش امکانات رفاهی و مزایای معلمان - دریافت هزینه از دانش‌آموزانی که از نظر مالی توانایی دارند و هزینه‌ها را صرف آبادانی مدرسه کنیم. - تخصیص کافی بودجه به مدارس و تجهیز امکانات در مدارس - ناکافی بودن حقوق معلمی به خصوص برای آقایان با توجه به تورم شدید جامعه	افزایش امکانات مالی و رفاهی جهت بهبود زندگی فرهنگیان و تجهیز مدارس	

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

	تفاوت فاحش حمایت سازمانی در آموزش و پرورش و دیگر ارگان‌ها	- حقوق و مزایای بسیار بیشتر در ارگان‌های دیگر - تفاوت بسیار زیاد حمایت ادراک شده در آموزش و پرورش و نهادهای دیگر - قانع بودن قشر معلمان نسبت به اقشار دیگر جامعه - در ارگان‌های دیگر همیشه حق با کارکنانشان است ولی در آموزش و پرورش هرگز چنین نیست. - حقوق و مزایای بسیار بیشتر در ارگان‌های دیگر - تفاوت بسیار زیاد حمایت ادراک شده در آموزش و پرورش و نهادهای دیگر
	تحصیلات مرتبط و تجربه افرادی که در سازمان قدرت تصمیم‌گیری دارند و انجام وظیفه صحیح و کامل بالادستان	- سرپرستان و افراد بالادست در سازمان تحصیلات مرتبط داشته باشند. - افرادی که قدرت تصمیم‌گیری دارند باید حداقل تجربه ۱۰ سال تدریس در مناطق مختلف از نظر برخورداری را داشته باشند. - انجام وظایف به صورت دقیق و کامل توسط بالادستان - توجه بالادستان به موقتی بودن پست و مقامشان - استفاده از افراد دلسوز و با تجربه در سازمان
	برگذاری صحیح و نیازسنجی شده کلاس‌های ضمن خدمت و بهره‌مندی از اساتید خبره جهت توانمندسازی معلمان	- برگذاری کلاس‌های مناسب و به‌روز ضمن خدمت - استفاده از اساتید مجرب و با دانش روز برای کلاس‌های ضمن خدمت - جهت برگذاری دوره‌های توانمندسازی، از افراد ذی‌نفع پرسش و نیازسنجی صورت گیرد. - مطالب بیان شده در کلاس‌ها اکثرا تکراری و قدیمی هستند. - عدم استفاده از روش مناسب تدریس در دوره‌ها و استفاده از روش سخنرانی محض
	شناخت کامل معلمان و مشکلات آن‌ها و ادراک حمایت عاطفی و روانی توسط زیردستان	- جوابگو بودن مسئولین و بالا دستان به مشکلات معلمان و کارکنان مدارس - شناخت کافی و کامل از معلمان توسط سازمان و بالادستان - ادراک و احساس حمایت و احترامی که سازمان به کارکنان می‌گذارد. - سازمان و بالادستان به مدارس و معلمان دروغ نگوید. - تشویق و ارتقای مدیرانی که کار خود را به درستی و طبق قانون انجام می‌دهند.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]



نقشه ۱: حمایت سازمانی و عوامل مربوط به آن

بحث و نتیجه‌گیری

ضمن بررسی پیشینهٔ پژوهشی و نظری داخلی و خارجی حمایت سازمانی، به این نتایج دست یافته شد که تعداد کثیری از پژوهش‌های انجام شده ادراک حمایت سازمانی توسط کارکنان را می‌سنجند نه حمایت سازمانی و شاید به همین دلیل هنوز تعریف جامع و دقیقی که بتواند تمام ابعاد این مقوله را تحت پوشش قرار دهد، در دست نیست و از طرفی در اکثر پژوهش‌ها که به صورت کمی کار شده‌اند، رابطه بین حمایت سازمانی یا ادراک حمایت سازمانی با مقوله‌های دیگر بررسی شده است و این یکی از نقدهای بزرگ وارده به بررسی این مقوله می‌باشد که بحث مهم حمایت سازمانی تنها با پرسشنامهٔ ۷ سؤاله آیزنبرگ بررسی شده است در حالی که پرسشنامه‌های موجود در این زمینه نمی‌توانند گستردگی مقولهٔ حمایت سازمانی را تحت پوشش قرار دهند از طرفی جواب به این پرسش واضح که آیا حمایت سازمانی بر ترومای شغلی یا فرسودگی شغلی یا نشاط شغلی و متغیرهای دیگر تأثیرگذار است یا خیر، کاملاً روشن است و نیاز به بررسی و پژوهش دوباره ندارد. با همین دلایل و ضمن این‌که بنده تجربه زیسته تدریس و کار در سازمان آموزش و پرورش را به عنوان یک معلم دارا می‌باشم، به واکاوی حمایت سازمانی در نهادهای آموزشی پرداخته شد.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

نظریه‌پردازان تعاریف مختلفی از حمایت سازمانی ارائه کرده‌اند که از جمله آن‌ها می‌توان به این موارد اشاره کرد: فیلیپووا[1] (۲۰۱۱؛ به نقل از آیزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶) کارکنان یک سازمان را افراد و منابعی ارزشمند در نظر می‌گیرد که احساس تعلق خود به سازمانشان را در دستیابی به اهداف سازمان با درک این واقعیت که سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند، آشکار می‌سازند. همچنین با تأکیدی که لاماسترو (۲۰۰۰؛ به نقل از اژدری و همکاران،۱۳۹۳) متذکر می‌شود؛ براساس رویکرد مبادله اجتماعی، حمایت سازمانی ادراک شده موجبات افزایش بهره‌وری، عملکرد، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد عاطفی سازمان و رفتار شهروندی سازمانی را فراهم می‌کند.

چن[2] و همکاران (۲۰۰۹)، معتقدند که نظریهٔ حمایت سازمانی (ایزنبرگ[3] و همکاران۱۹۸۶؛ شور و شور ۱۹۹۵) به‌عنوان توسعه، رشد، ماهیت و نتایج در سازمان مد نظر بوده و همچنین، بیان می‌کنند که حمایت سازمانی ادارک شده؛ به‌عنوان حمایت سازمان از نیازهای روانی ـ اجتماعی کارکنان است. بنابراین، همان‌گونه که کاترین[4] (۲۰۱۱؛ به نقل از اژدری و همکاران، ۱۳۹۳) عقیده دارد؛ زمانی که حمایت سازمانی بالا باشد، کارکنان احساس تعلق و تعهد و نیز دلگرمی در رفتارشان نسبت به دستیابی به اهداف سازمانشان بیشتر خواهد بود. تعریفی که افراد حاضر در پژوهش از حمایت سازمانی ارائه کرده‌اند نیز در تأیید سخن سایر نظریه‌پردازان و شامل این تعریف می‌باشد: تعیین حق و حقوق سازمان بالادست برای کارکنان خود از نظر مالی و رفاهی، حقوقی، عاطفی و روانی، اطلاعاتی، آموزشی، حق ارتقاء و رشد و دفاع از حقوق کارکنان در صورت بروز مشکل برای آنها توسط سازمان و ایجاد محیطی آرام و حامی برای کارکنان به گونه‌ای که فرد ادراک کند که برای سازمان مهم و تأثیرگذار است و شان و منزلت وی در سازمان حفظ می‌شود همچنین مؤلفه‌های حمایت سازمانی که مورد نظر پژوهشگر می‌باشند طبق نظر انجمن روانشناسان آمریکا به دو دسته حمایت سازمانی ساختاری و حمایت سازمانی رفتاری تقسیم شده است که پیش‌تر به بررسی تفصیلی هر کدام پرداخته شد.

در سؤال دوم پژوهش به بررسی انتظارات کارکنان اجرایی و آموزشی در مدارس از سازمان و افراد بالادست خود پرداخته شد. طبق نتایج تحقیقات انتظارات کارکنان مدارس از سرپرستان و سازمان بالادست خود در حال تغییر و تحول است. این تغییرات تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله پیشرفت تکنولوژی، تغییرات در نسل جدید کارکنان و همچنین بحران‌های جهانی شکل رفته است. از مهم‌ترین انتظارات کارکنان می‌توان به این موارد اشاره کرد:

حمایت و رهبری قوی: کارکنان مدارس به دنبال سرپرستانی هستند که از آنها حمایت کنند، به آن‌ها اعتماد داشته باشند و یک چشم‌انداز روشن برای مدرسه ارائه دهند، آنها همچنین انتظار دارند که سرپرستانشان به عنوان الگو عمل کرده و از

1. filippova
2. chen
3. eisenberger
4. catherine

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

آن‌ها حمایت کنند. (اسمیت[1]، ۲۰۲۲)، توسعه حرفه‌ای: کارکنان مدارس به دنبال فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای هستند. آن‌ها می‌خواهند مهارت‌های خود را ارتقا دهند و در زمینه‌های جدید آموزش ببینند. سازمان‌های بالادست نیز باید از این امر حمایت کنند و منابع لازم را در اختیار کارکنان قرار دهند (جانس و بارون[2]، ۲۰۲۱)، تعادل بین کار و زندگی: کارکنان مدارس مانند سایر افراد به دنبال تعادل بین کار و زندگی هستند. آن‌ها می‌خواهند بتوانند به فعالیت‌های شخصی خود نیز بپردازند و از استرس کاری دور باشند. سازمان‌های بالادست باید سیاست‌هایی را تدوین کنند که به کارکنان اجازه دهد تا تعادل بهتری بین کار و زندگی خود برقرار کنند (دیویس[3]، ۲۰۲۰). تکنولوژی: کارکنان مدارس انتظار دارند که از فناوری‌های جدید در فرآیند آموزش استفاده کنند. آن‌ها به دنبال ابزارها و نرم‌افزارهایی هستند که به آن‌ها کمک کند تا آموزش‌های مؤثرتر و جذاب‌تری را ارائه دهند. (لی و کیم[4]، ۲۰۲۳) و ارتباطات مؤثر: کارکنان مدارس انتظار دارند که ارتباطات مؤثر و شفافی با سرپرستان و سازمان بالادست خود داشته باشند. آن‌ها می‌خواهند به طور منظم از اخبار و رویدادهای مهم مطلع شوند و فرصت ارائه بازخورد خود را داشته باشند. (پیترسون[5]،۲۰۱۹).

در سؤال سوم پژوهش به بررسی میزان حمایت سازمانی در نهادهای آموزشی و راهکارهای توسعه آن از منظر افراد حاضر در پژوهش پرداخته شد. طبق پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در این زمینه عوامل متعددی مانند سبک رهبری مدیران، سیاست‌های سازمانی، منابع موجود، ارتباطات بین فردی، نوع مدرسه (دولتی، هیات امنایی، غیر دولتی) و ... بر میزان حمایت سازمانی کارکنان تأثیرگذار است از طرفی میزان حمایت سازمانی رابطه مثبتی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی و کاهش قصد ترک شغل را دارد (شریعتمداری و همکاران، ۱۳۹۷) . همچنین پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهند که کارکنان نهادهای آموزشی در ادراک خود از میزان حمایت سازمانی تفاوت‌های قابل توجهی دارند. عواملی مانند سابقهٔ کار، موقعیت شغلی، فرهنگ سازمانی، کشور مورد نظر و شخصیت فردی می‌توانند بر میزان این ادراک تأثیرگذار باشند اما می‌توان با مرور مطالعات انجام شده در این زمینه به یک دیدگاه کلی دست یافت. بسیاری از پژوهش‌ها نشان‌دهنده این واقعیت می‌باشد که میزان حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان نهادهای آموزشی به ویژه در کشورهای در حال توسعه کمتر از حد مطلوب است. از دلایل این امر می‌توان به مواردی مانند بار کاری زیاد، عدم تطابق پاداش با عملکرد، کمبود منابع و عدم مشارکت در تصمیم‌گیری اشاره کرد (آیزنبرگ، کامرون و ماسلاک، ۱۹۸۶).

1. smith
2. Jones & Brown
3. Davis
4. Lee & Kim
5. Peterson

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

پیشینهٔ نظری موجود راهکارهای پیشنهادی حمایت سازمانی را شامل موارد زیر می‌داند:

ارتقای ارتباط مؤثر: برقراری ارتباط دوطرفه: ایجاد فرصت‌های بیشتر برای تبادل نظر بین مدیران و معلمان، برگزاری جلسات منظم و ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر (نظرسنجی، صندوق پیشنهادات). (رضایی و همکاران، ۱۳۹۵). شفافیت در تصمیم‌گیری: مشارکت دادن معلمان در فرایند تصمیم‌گیری و اطلاع‌رسانی شفاف در مورد تصمیمات اتخاذ شده. (احمدی و همکاران، ۱۳۹۷). گوش دادن فعال: توجه به نظرات و پیشنهادات معلمان و نشان دادن ارزش‌گذاری به ایده‌های آن‌ها. (میرزایی و همکاران، ۱۳۹۸)

تأمین منابع و امکانات مناسب: تأمین تجهیزات و امکانات آموزشی: فراهم کردن ابزارها و منابع لازم برای انجام وظایف آموزشی به منظور افزایش کارایی و بهره‌وری معلمان. (اسدی و همکاران، ۱۳۹۶). تأمین بودجه کافی: اختصاص بودجه مناسب برای اجرای برنامه‌های آموزشی، پژوهشی و رفاهی معلمان. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۹). تأمین فرصت‌های رشد حرفه‌ای: ارائه دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و فرصت‌های ارتقاء شغلی برای معلمان. (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۷)

ایجاد جو مثبت و انگیزشی: تشویق و قدردانی: قدردانی از تلاش‌ها و دستاوردهای معلمان به صورت مادی و معنوی. (کریمی و همکاران، ۱۳۹۸). ایجاد جو همکاری و همدلی: تقویت روحیه همکاری و همدلی بین همکاران و کاهش رقابت‌های ناسالم. (زارع و همکاران، ۱۳۹۹). حمایت روانی: ارائه خدمات مشاوره‌ای و روانشناسی برای کاهش استرس و افزایش تاب‌آوری معلمان. (محمدی و همکاران، ۱۳۹۷)

تغییر رویکرد مدیریتی: اعتماد به توانایی‌های معلمان: واگذاری مسئولیت‌ها به معلمان و ایجاد فضای اعتماد برای تصمیم‌گیری. (مرادی و همکاران، ۱۳۹۶). حمایت از نوآوری و خلاقیت: تشویق معلمان به ارائه ایده‌های جدید و اجرای طرح‌های نوآورانه. (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۸). انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات: کاهش بروکراسی اداری و ایجاد انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات. (نوری، ۱۳۹۷)

نتایج به دست آمده در پژوهش‌های انجام شده حاکی از این است که حمایت سازمانی و سازمان حمایتگر تأثیر مستقیم بر تعهد سازمانی کارکنان، هویت تیمی زیردستان، جلوگیری از ایجاد محیط کار مسموم، مسئولیت‌پذیری و عملکرد شغلی کارمندان، توانمندسازی روانشناختی کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی، مشارکت کارکنان، تعهد عاطفی، معنویت در محیط کار، اشتیاق شغلی کارکنان، فرسودگی شغلی، ترومای شغلی زیردستان، سکوت سازمانی کارمندان، جو و فرهنگ سازمان، اعتماد سازمانی، انگیزه خدمت کارمندان، سلامت سازمانی، نشاط سازمانی، عدالت سازمانی ادراک‌شده، پویایی سازمان و ... دارد. با توجه به گستردگی و تأثیرات عمیق حمایت سازمانی بر سازمان و کارکنان و ضمن بررسی‌های گسترده‌ای که در این زمینه البته به صورت کمی انجام شده است، در پژوهش حال حاضر با رویکردی کیفی به واکاوی حمایت سازمانی، چیستی آن، عوامل مؤثر بر این مقوله، انتظارات زیردستان از سازمان و سرپرستان خود و راهکارهای گسترش حمایت سازمانی پرداخته

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

شد که با فهم کامل و عمیق این موضوع توسط سرپرستان و مدیران نهادهای گوناگون و اهمیت ادراک آن توسط کارمندان در سازمان‌ها، می‌توان انتظار کارمندانی کارا، فعال، پویا، متعهد، مسئولیت پذیر و مشتاق را در سازمانی شاد، سالم، عدالت‌محور، اثربخش با فرهنگی مشارکتجو و حامی داشته باشیم و از آن‌جا که از دیدگاه بسیاری از نظریه‌پردازان بزرگ دنیا تعلیم و تربیت به عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین رکن برای سازندگی یک کشور مطرح است، برقراری فضایی حامی در سازمان آموزش و پرورش و مدارس از الزامات مدارس امروز است.

به طور کلی و با بررسی مصاحبه‌های موجود در مورد مقولهٔ حمایت سازمانی که با مشارکت معلمان، مدیران و معاونان مدارس در منطقهٔ ۱۵ شهر تهران انجام گرفت و پژوهش‌های نظری که در زمینهٔ حمایت سازمانی در مدارس انجام گرفته است به این نتایج دست یافته شد که میزان حمایت سازمانی در آموزش و پرورش و در مقایسه با سایر ارگان‌ها بسیار ضعیف می‌باشد و عملاً کارکنان آموزش و پرورش در زمینهٔ حقوقی هیچ گونه حمایتی و در زمینه‌های مالی، عاطفی روانی، آموزشی، اطلاعاتی، بهداشتی و درمانی و حفظ شأن و منزلت اجتماعی حمایت بسیار ضعیفی را از سازمان بالادست خود و بالادستانشان دریافت می‌کنند همچنین حمایت رفتاری نیز بسته به نوع مدرسه، جو و فرهنگ محیط مدرسه و نقش بسیار پررنگ مدیر می‌تواند از قوی تا بسیار ضعیف متفاوت باشد که با توجه به اهمیت فراوان تعلیم و تربیت در ساخت و پرورش یک کشور، این میزان کم اصلاً مناسب و در شأن کارکنان آموزش و پرورش نمی‌باشد و باید اصلاحات گسترده‌ای در این زمینه صورت گیرد که برای بهبود این وضع می‌توان با تغییرات در اسناد و قوانین به عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد ادراک ضعیف حمایت سازمانی توسط کارکنان آموزش و پرورش و همچنین برگذاری کلاس‌های به‌روز و مناسب ضمن خدمت جهت آشنایی بیشتر کارکنان با حق و حقوق خود، شروع کرد.

منابع

ابراهیمی، الهام، و شمالی، شقایق؛ (۱۳۹۹). بررسی نقش تعدیل‌گری درهم تنیدگی شغلی در رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و هویت‌یابی سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۹(۹۶)، ۷۵-۱۰۰

ابراهیمی، صلاح‌الدین، سیفی، علی، محمودی، محمد، و سعادت، سارا. (۱۳۹۹). نقش حمایت سازمانی و حمایت مافوق بر فلات شغلی، محتوایی و ساختاری معلمان. توسعهٔ حرفه‌ای معلم، ۵ (۱ (پیاپی ۱۵))، ۱-۱۳.

اسدپور، احمدعلی، شفیع‌زاده، حمید، عبدالهی، معصومه، پیرزاد، علی اکبر، و ممیز، شیوا. (۱۳۹۷). پیش‌بینی اشتیاق کاری پرستاران براساس جو سازمانی نوآورانه، حمایت سازمانی ادراک شده و رهبری خدمتگزار. مدیریت پرستاری، ۷(۱)، ۵۱-۶۰

افجه، سیدعلی اکبر، یزدان شناس، مهدی، و زرگران خوزانی، فاطمه. (۱۳۹۸). الگوی اثرگذاری حمایت سازمانی ادراک شده. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۸(۹۱)، ۸۷-۱۱۸.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

امینی بروجنی، رضا، و مقدم، علیرضا. (۱۴۰۲). اثر تنهایی کارکنان در سازمان بر پیشرفت شغلی, ریسک‌پذیری و اعتماد با اثر میانجی حمایت سازمانی ادراک شده. پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت، ۹(۱)، ۱۵۳-۱۷۳

بنی‌احمدی، ربابه؛ سینا، فاطمه صغری (۱۴۰۱). رابطهٔ بین حمایت سازمانی و خود کارآمدی شغلی با رفتار شهروندی سازمانی. پژوهش‌های جامعه شناختی۱۶(۴(پیاپی ۵۸))، ۱۳۹- ۱۵۹

تقوی، حسین، خالق خواه، علی، و باقری، فاطمه. (۱۴۰۱). بررسی نقش جوّ مسموم سازمان در تسهیم دانش با میانجی‌گری حمایت سازمانی ادراک شده در مؤسسات آموزشی. مدیریت دانش سازمانی، ۵(۱۶)، ۴۳-۷۲

تیموری، مهدیه، و زارع بهرام آبادی، مهدی. (۱۴۰۰). مدل یابی دگرگون‌سازی شغلی بر مبنای سرمایه روان‌شناختی و رسالت شغلی با میانجیگری حمایت سازمانی. روان شناسی فرهنگی، ۵(۲)، ۱۸۷

جووری، بهنوش؛ محمدی مقدم، یوسف؛ قهرمانی قاجار، سوسن؛ و حسن مرادی، نرگس (۱۳۹۸). کاوشی داده بنیاد بر موانع سازمانی نشاط‌آفرینی در محیط دانشگاه (مورد مطالعه دانشگاه الزهرا). مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۸(۲)، ۳۲۹-۳۵۰

رامرودی، مسعود، و ناستی زایی، ناصر. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری معنوی بر سلامت معنوی با میانجی‌گری حمایت سازمانی. پژوهش در دین و سلامت، ۶(۲)، ۷۳-۸۶

رضایی مراد اعلی، منیره، بالجانی، اسفندیار، رنجبر، نگار، و دباغی، زهره. (۱۴۰۱). بررسی ارتباط حمایت سازمانی, حمایت همکار و حمایت سرپرستی درک شده با عملکرد شغلی پرستاران طرحی. مدیریت پرستاری، ۱۱(۴)، ۴۸-۵۶

سالاری جائینی، فوزیه، احمدی، امینه، و احقر، قدسی. (۱۴۰۰). ارائه مدل محیط یادگیری حرفه‌ای الکترونیکی بر پایهٔ حمایت سازمانی و ارتباطات سازمانی معلمان. توسعهٔآموزش جندی شاپور، ۱۲ (ویژه نامه)، ۴۰۵-۴۱۴

عباسی، فاطمه، و فرهادی، هادی. (۱۴۰۱). اثربخشی بسته واقعیت مجازی بر ارتقاء کیفیت زندگی کاری و نشاط سازمانی. طب‌کار، ۱۴(۴)، ۵۵-۶۶

عشایری، طاها، و جهان پرور، طاهره. (۱۴۰۲). عوامل مؤثر بر نشاط اجتماعی: فراتحلیل پژوهش‌ها. راهبرد اجتماعی فرهنگی،۱۲(۱)، ۳۱-۶۶

قاسم‌زاده، محمد حسین؛ فاریابی، محمد (۱۴۰۲). بررسی تأثیر حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عزت نفس سازمانی. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۶(۲)، ۶۱-۸۸

کاملی، سمانه؛ زارع بهرام آبادی، مهدی؛ داوری، رحیم (۱۴۰۲). نقش میانجی حمایت سازمانی در رابطهٔ بین خودکارآمدی شغلی و تجربهٔ غرقه شدن در کار. پژوهش‌های مشاوره (۸۶)، ۱۷۶-۲۰۳

کرمی، محسن، صادقی بروجردی، سمیه، و یوسفی، بهرام. (۱۴۰۱). ارتقای سلامتی کارکنان با اثر حمایت سازمانی و سرمایه‌های روان‌شناختی. علوم پزشکی رازی (مجله دانشگاه علوم پزشکی ایران)، ۲۹(۴)، ۶۷-۷۵

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

کرمی، محسن، صادقی بروجردی، سمیه، و یوسفی، بهرام. (۱۴۰۱). ارتقای سلامتی کارکنان با اثر حمایت سازمانی و سرمایه‌های روان‌شناختی. علوم پزشکی رازی (مجله دانشگاه علوم پزشکی ایران)، ۲۹(۴)، ۶۷-۷۵

مستقیمی، محمودرضا؛ بیانی، مریم؛ شجاعی، سامره؛ دیده خانی، حسین. (۱۴۰۲). طراحی مدل نشاط سازمانی از منظر ارزش‌های اخلاقی- اسلامی. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۸(۱)، ۱۵۵-۱۶۲

میرزایی، وحید، و محمدی، حامد. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار ضد بهره‌وری کارکنان با نقش میانجی بدبینی سازمانی. پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت، ۷(۲)، ۹-۴۱

واعظی، علیرضا، صدرنیا، عبدالحسین، و کهربایی، سارا. (۱۳۹۷). بررسی اثر اجرای قرارداد روان شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی، نقش واسط حمایت سازمانی درک شده. مطالعات رفتار سازمانی، ۷(۳ (پیاپی ۲۷))، ۱۸۵-۲۰۹

Amini Brujeni, Reza, & Moghadam, Alireza. (2023). The effect of employees' loneliness on career advancement with mediating effect of perceived organizational support. PSYCHOLOGICAL RESEARCHES IN MANAGEMENT, 9(1), 153-173.

ARUOREN, E. E., & ISIAKA, G. A. (2023). Mediating Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship between Organizational Silence and Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, *15*(4), 24-34.

Mumtaz, S., Selvarajah, C., & Meyer, D. (2023). How does human relations climate and organizational support affect readiness to change? The mediating role of employee participation and leadership excellence. *Global Business and Organizational Excellence*.

Le, H., Jiang, Z., & Greenhaus, J. (2023). Building cultural intelligence through supervisor support: Social exchange and subjective career success as mediators and organisational support as a moderator. *International Migration*, *61*(3), 270-286.

Bolghar, Zahra, BALJANI, ESFANDYAR, HABIBZADEH, HOSSEIN, & Rezaee Moradali, Monireh. (2023). Investigating the Relationship of Work Errors with Occupational Stress and Perceived Organizational Support Among nurses: A Descriptive Correlational Study. PREVENTIVE CARE IN NURSING & MIDWIFERY JOURNAL, 13(2), 59-67.

Al-Hamdan, Z., & Bani Issa, H. (2022). The role of organizational support and self-efficacy on work engagement among registered nurses in Jordan: A descriptive study. *Journal of Nursing Management*, *30*(7), 2154-2164.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

Demirdelen Alrawadieh, D., & Alrawadieh, Z. (2022). Perceived organizational support and well-being of tour guides: The mediating effects of quality of work life. *International Journal of Tourism Research*, *24*(3), 413-424.

KARAMI, MOHSEN, Yosefi, Bahram, & SADEGHI BOROUJERDI, SAEID. (2022). Promoting Employee Health Through Organizational Support and Psychological Capital. RAZI JOURNAL OF MEDICAL SCIENCES (JOURNAL OF IRAN UNIVERSITY OF MEDICAL SCIENCES), 29(4), 67-75.

Badwan, Marwa, ESHAH, NIDAL, & Rayan, Ahmad. (2022). The Role of Organizational Support in Work EngagementAmong Nurses Working in Intensive Care Units. JOURNAL OF HOLISTIC NURSING AND MIDWIFERY, 32(4), 301-308. SID. https://sid.ir/paper/997262/en

Li, X., Zhang, Y., Yan, D., Wen, F., & Zhang, Y. (2020). Nurses' intention to stay: The impact of perceived organizational support, job control and job satisfaction. *Journal of advanced nursing*, *76*(5), 1141-1150.

Quade, M. J., Hackney, K. J., Carlson, D. S., & Hanlon, R. P. (2021). It takes a village: How organizational support for adoption positively affects employees and their families. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *94*(3), 706-734

Kanat-Maymon, Y., Yaakobi, E., & Maaravi, Y. (2021). Organizational support, legitimacy, and workplace outcomes: A mediation model. *Journal of Theoretical*

Social Psychology, *5*(3), 229-237.

Sabzi Khoshnami, M., Javadi, S.M.H., NORUZI, S., VAHDANI, B., TAHMASEBI, S., Azari Arghun, T., & SAYAR, S.. (2021). Developing an Inter-Organizational Guide of Psychosocial Support for the Survivors and Victims',Families of COVID-19. IRANIAN JOURNAL OF WAR AND PUBLIC HEALTH (TEBE-E-JANBAZ), 13(3), 203-208.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

A Deep Look at Schools: Exploring Organizational Support from an Employee Perspective

Marzieh mottaghi[1*], hosein abdollahi[2], ali khorsandi[3]

Abstract

The aim of this study is to investigate organizational support in educational institutions. The study population is elementary, junior high and senior high schools for girls and boys in District 15 of Tehran. The study sample includes 17 educational and administrative staff of schools (11 teachers, 3 assistants and 3 principals) and 3 experts in the field of human resources (an expert in charge of welfare and cooperation of the Education Department of District 15, an expert in women and youth affairs of one of the Education Departments and a manager of the Human Resources Development Department in a private company). This research was conducted using a qualitative and phenomenological method, in the form of semi-structured interviews, then the data were classified using open, axial and selective coding. The results of coding and data analysis indicate a major difference in the level of organizational support in the Education Department and other government institutions. Also, the analysis of the results indicates that many teachers do not have a precise definition of the concept of organizational support and mainly consider this category to include financial support and consider financial and welfare factors (male teachers) and emotional and financial factors (female teachers) to be the most influential factors on organizational support and its perception. Also, the data analysis indicates that the status and status of teachers in society in the past was much higher than it is now, and teachers enjoyed more support from students' parents and society, and all the people present in the study unanimously called for increased financial and judicial support. In this regard, fundamental changes in upstream documents and laws and training in organizational support and its components in in-service courses for teachers can greatly affect the creation of a supportive organization and culture in the education and training organization; such conditions can be effective in improving the morale and motivation of teachers in schools and return the lost status and dignity of teachers to them.

Keywords: organizational structural support; organizational behavioral support; educational institutions; Lived experiences of teachers.

1. Graduated from Master's degree Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
*Corresponding Author: **mrzieh.mottaghi77@gmail.com**
2. Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
3. Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]