

## طراحی الگوی تاثیر حالات روان‌شناختی بر وفاداری کارکنان سازمان آموزش و پرورش

محسن نورانی<sup>۱</sup>، رضا شعبان نژاد<sup>۲</sup>، بیت‌الله اکبری مقدم<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۶

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر حالات روان‌شناختی بر وفاداری کارکنان در آموزش و پرورش انجام شد.

**روش‌شناسی:** پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش آمیخته (کیفی و کمی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی خبرگان تعلیم و تربیت و اساتید روان‌شناختی بودند که براساس اصل اشباع نظری به تعداد ۲۰ نفر انتخاب و باروش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی مصاحبه شدند. تمام مصاحبه‌ها به شیوه تحلیل مضمون کدگذاری و با نرم‌افزار Maxqude تحلیل شد. در بخش کمی جامعه آماری شامل کارکنان ستادی، دبیران و مدیران منتخب آموزش و پرورش استان قزوین در پائیز ۱۳۹۹ به تعداد ۱۲۰۰ نفر و براساس فرمول کوکران ۲۹۲ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شد. روایی پرسش‌نامه با استفاده از روایی صوری و محتوایی تایید شد. پایایی پرسش‌نامه با آزمون کرونباخ مقدار ۰/۹۲ حاصل شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با تحلیل عاملی استنباطی و با نرم‌افزار MICMAC انجام شد. درنهایت برای اعتبارسنجی معادلات ساختاری و برازش مدل از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار PLS استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج بخش کیفی نشان داد ۶۴ شاخص و ۲۶ مولفه در قالب ۷ بُعد وجود داشت که شامل: بُعد شخصی با مولفه‌های (خودکارآمدی، تاب‌آوری، عزت‌نفس، رفتارفرانقشی)، بُعد شرایط شغلی با مولفه‌های (حمایت سرپرستان، استقلال و آزادی عمل، توسعه حرفه‌ای، تناسب شغل - فرد)، بُعد شرایط سازمانی با مولفه‌های (اعتمادسازمانی، فرصت‌رشد و یادگیری، پاداش و قدردانی، هویت و استراتژی‌های سازمانی)، متغیر تعدیل‌گر حالات روان-شناختی با مولفه‌های (امنیت شغلی، تعامل سازمانی، وجوه شخصیتی، هنجارهای اجتماعی)، بُعد نتایج فردی با مولفه‌های (شور و اشتیاق، جذب در کار، سطح مهارت)، بُعد نتایج شغلی شامل مولفه‌های (رضایت شغلی، تعهد به کار، توانمندسازی) و بُعد نتایج سازمانی شامل مولفه‌های (بهره‌وری مطلوب، بهبود کیفیت، شایسته‌سالاری در سازمان، تکریم و رضایت ارباب رجوع) استخراج شده دارای اثر مثبت بر وفاداری کارکنان آموزش و پرورش بودند. نتایج بخش کمی نشان داد مدل برازش (GOF = ۰/۳۹) مناسبی داشت و مجموعه متغیرهای الگو توانستند به میزان ۰/۷۶ واریانس وفاداری را پیش‌بینی کنند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** براساس یافته‌های پژوهش در الگوی ارائه شده می‌توان نتیجه گرفت حالات روان‌شناختی یکی از مهمترین و حیاتی‌ترین عوامل در پرورش وفاداری کارکنان آموزش و پرورش بود. این نتایج می‌تواند زمینه‌بازنگری و ایجاد تغییرات اساسی در قوانین سازمانی را فراهم آورد.

**واژگان کلیدی:** وفاداری کارکنان، حالات روان‌شناختی، روش فراترکیبی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. [id](#)

<sup>۲</sup> استادیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تاکستان، تاکستان، ایران. (نویسنده مسئول) [id](#)

<sup>۳</sup> دانشیار و عضو هیات علمی گروه اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. [id](#)

## مقدمه

در مدیریت سرمایه‌انسانی، اصطلاح وفاداری کارکنان به عنوان کلیدی برای ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان با بهره‌وری بالاتر استفاده شده و تأثیر به‌سزایی در رفاه، دلبستگی و رضایت شغلی، اثربخشی کارکنان و عملکرد سازمانی دارد. کارکنان مشتاق به طور کامل با سازمان یکی می‌شوند و سازمان را هویت خود می‌پندارند، شکست و موفقیت سازمان را شکست و موفقیت خود دانسته و یکدیگر را در زمان‌های سخت و بحرانی تقویت می‌کنند، نقاط ضعف سازمان را پوشش می‌دهند و در مسیر انجام کارهای غیرممکن گام برمی‌دارند (Hsiu-Tsu 2017).

وفاداری کارکنان حالات ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار تعریف می‌گردد که به وسیله سه شاخص شوروشوق (سرزندگی) وقف‌شدن (جذب) و مجذوب‌شدن متمایز می‌شود. شور و شوق با سطح بالایی از انرژی و تاب‌آوری ذهنی هنگام کار متمایز می‌شود. وقف‌شدن به درگیرشدن شدید شخص با کار و تجربه حس معناداری اشاره دارد. مجذوب‌شدن با تمرکز در کار متمایز می‌شود که به موجب آن زمان به سرعت سپری شده و جدا شدن فرد از کار مشکل است (Rangriz 2019). رویکرد دیگری وفاداری کارکنان را مشتمل بر سه جنبه شناختی، عاطفی و رفتاری می‌داند. جنبه شناختی وفاداری مربوط به باورهای کارکنان درباره سازمان می‌باشد. جنبه عاطفی وفاداری مربوط به نحوه نگرش آنها نسبت به سازمان و شرایط کار است و جنبه رفتاری وفاداری کارکنان دربرگیرنده تلاش‌های آگاهانه و داوطلبانه کارکنان برای افزایش سطح وفاداری شغلی خود می‌باشد. هرچه سطح وفاداری کارکنان یک سازمان بالاتر باشد اثربخشی نیز افزایش خواهد یافت. به منظور افزایش سطح وفاداری کارکنان باید در مورد مولفه‌های آن نگاهی واقع‌گرایانه و همه‌جانبه داشته باشیم و این مفهوم تابعی از شخصیت، شغل و سازمان است (Khomehchi 2021).

داشتن وفاداری در کارکنان منوط به حالت‌های روان‌شناختی مثبت آنها است، عدم توجه به معیارهای رفتاری و روان‌شناختی در بخش دولتی پژوهش‌گران را بر آن داشته تا در جستجوی مبانی نظری وفاداری کارکنان باشند تا بتوانند مسیر مناسب اجرایی آن را فراهم سازند. چنانکه سرپرستان در زمان مقتضی از کارکنان خود حمایت لازم به عمل آورند و در آنها اعتماد به خود ایجاد کنند. در این صورت از طریق همانندسازی، کارکنان نیز احساس مورد حمایت بودن از طرف سازمان و مدیران را تجربه می‌کنند (aldevani 2016). شرایط عمومی سازمان‌ها از بی‌انگیزگی، پایین بودن بهره‌وری منابع انسانی و کاهش تعهدسازمانی حکایت دارند. شاهد این مدعا را می‌توان در افزایش نرخ ترک‌کار کارکنان متخصص، سطح پایین رضایت‌شغلی، افزایش تعارض‌های درون‌سازمانی و نارضایتی مراجعه‌کنندگان و مانند این‌ها یافت که به شکل منفی بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر گذاشته است (Mehdad 2019).

به اعتقاد کارشناسان حالات روان‌شناختی ترکیبی از روان‌شناسی مثبت، سرمایه‌اجتماعی و سرمایه‌انسانی است. کاربرد حالات روان‌شناختی در عرصه سازمان و مدیریت منجر به ایجاد و توسعه دو رویکرد در این زمینه شده است: ۱. توسعه سازمانی مثبت (POB) که بیشتر بر جنبه‌های خرد رفتار سازمانی و آن دسته از حالات شخصیت انسانی که قابل توسعه و پرورش هستند تأکید دارد. ۲. پرورش نیروهای سازمانی (POS) که بیشتر بر جنبه‌های کلان رفتار سازمانی تأکید می‌کند (Donaldson 2019). سرمایه روان‌شناختی یک حالت روان‌شناختی مثبت و شامل وجوه شخصیتی، هنجارهای اجتماعی، امنیت‌شغلی و تعامل سازمانی است. این مولفه‌ها در یک فرایند تعاملی و ارزش‌یابانه به زندگی شغلی معنا بخشیده و تلاش فرد را برای تغییر و ایجاد تحول تداوم می‌بخشد، کارمند را به صحنه آورده و مقاومت و سرسختی وی در تحقق اهداف را تضمین می‌کند (Lauritzen 2016). وجوه شخصیتی به عنوان کمک‌کننده فرایند تحول سازمانی است و افراد با وجوه شخصیتی برون‌گرایی با وظیفه‌شناسی و سازگاری می‌توانند شبکه اجتماعی قوی را به وجود آورند. هنجارهای اجتماعی یکی دیگر از حالات روان‌شناختی و یک حالت انگیزشی مثبت با در نظر گرفتن اهداف روشن برای جامعه و سازمان است. این هنجارها از یک سو انگیزه خواستن یا اراده برای حرکت به سوی اهداف و از طرف دیگر همراهی و همکاری مناسب برای حصول اهداف نهفته است (feizy 2019).

امنیت شغلی یکی دیگر از حالات روان‌شناختی است یعنی اعتقاد به اینکه در آینده رویدادهای خوب بیشتر از رویدادهای بد اتفاق خواهد افتاد. تعامل سازمانی یک منبع فردی و مهم در تحول، سازگاری و رشد سازمانی است و به معنای هماهنگی فرد با اهداف

سازمانی برای سازماندهی و مدیریت موفق می‌باشد این چهار مولفه اصلی صفات روان‌شناختی<sup>۱</sup> نیستند بلکه حالات روان‌شناختی<sup>۲</sup> هستند. صفات روان‌شناختی خصیصه‌هایی هستند که فرد ممکن است در اختیار داشته باشد و یا نداشته باشد. بنابراین تا حد زیادی اثری هستند، در صورتی که حالات روان‌شناختی شامل افکار، رفتارها و اعمالی است که قابلیت رشد و توسعه دارند (Deininger 2020). در بسیاری از تحقیقات مشاهده شده که سرمایه‌روان‌شناختی تا حدودی بر روی عملکرد کارکنان تاثیرگذار است و به عبارتی حالات روان‌شناختی دارای ارزش افزوده بیشتری برای رسیدن به نتایج مطلوب نسبت به ویژگی‌های دموکراتیک، ویژگی‌های خود ارزیابی و ابعاد نهفته فردی است (Lu-Ming 2017).

طبق مطالعات Fallah (2018) حالات روان‌شناختی و مولفه‌های آن با مسئولیت‌پذیری کارکنان رابطه مستقیم و معناداری دارد یعنی با افزایش این مولفه‌ها میزان مسئولیت‌پذیری افزایش می‌یابد و در نتیجه کارمندان با سرمایه روان‌شناختی بالاتر، تعاملات اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بیشتری دارند و از زندگی کاری بهتری بهره‌مند هستند. همچنین نتیجه تحقیقات Mehdad et al (2019) و Rashidkoochi et al (2017) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که توجه به مولفه‌های حالات روان‌شناختی و با تقویت بنییه روحی روانی کارکنان می‌توان از معضل سکوت سازمانی کم نمود و بدین ترتیب افراد را در برابر مشکلات و معضلهای شغلی و سازمانی واکسینه نمود. مولفه‌های حالات روان‌شناختی با انگیزه و کارآمدی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری دارد. بدین صورت با بهبود و ارتقای این مولفه‌ها اثر بخشی سازمانی افزایش می‌یابد و بالعکس. Abbas (2016) به بررسی تاثیر حالات روان‌شناختی بر عملکرد کارکنان و استرس شغلی پرداخته است و در این پژوهش نتیجه گرفت که توجه به خلاقیت، خودکارآمدی، توانمندسازی شغلی و برقراری ارتباط صحیح شغلی باعث بالارفتن اثربخشی و کارآمدی سازمان‌ها می‌گردد.

Dehghani (2020) به‌واکوی نقش فرهنگ در بهبود یادگیری سازمانی با میانجی‌گری مولفه‌های حالات روان‌شناختی (هنجارهای اجتماعی و امنیت شغلی) پرداخت. درک متقابل، درک مشترک یا پارادایم واحد از اهداف جمعی از طریق تعاملات اجتماعی، تبادل اطلاعات و ارتباطات میسر می‌شود. هرچه کارکنان سازمان ارزش‌ها و اهداف مشترک بیشتری داشته باشند، به تعامل و همکاری رغبت بیشتری پیدا کرده و به احتمال زیاد دانش و مهارت، تعهد و وفاداری ارتقا می‌یابد. نقش مدیران ارشد در انباشت سرمایه روان‌شناختی با ارائه سازوکار اطلاعاتی، حمایت‌های مالی و برقراری مناسب روابط بین شبکه‌های داخل و خارج سازمان بسیار حیاتی است. Aghajani (2013) در پژوهش خود بر روی کارکنان آموزش و پرورش به ارتباط بین رفتار شهروندسازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی نشان داد: سازمان‌هایی که اهمیت توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را نادیده می‌گیرند، با افزایش ریسک، پیامدهای منفی تصمیمات، عدم پذیرش قوانین و از این دست نمونه‌ها، موجب کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌شوند. بنابراین ترویج حس توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان، کلیدی برای افزایش رضایت شغلی، وفاداری و تعهد سازمانی و در نهایت بروز رفتار شهروند سازمانی مطلوب می‌گردد. در این سازمان مدیران با غنی‌سازی و جابه‌جایی شغل، پاسخ‌گوی نیازهای کارکنان بوده و این عمل به کارکنان احساس ارزشمندی در کار، هدفمندی و معناداری القا می‌کند.

مرور ادبیات پژوهش نشان داد که الگوهای ارائه شده غالباً از نظر شکل، محتوا و اجرا با هم تفاوت‌هایی دارند. برخی از الگوها صرفاً براساس مهارت‌های انسانی یک شغل یا گروه شغلی است و از سویی دیگر الگوی خاصی به منظور شناسایی و پرورش وفاداری کارکنان وجود نداشته است و در سازمان‌ها به صلاحیت‌های فردی، شغلی و سازمانی افراد و جایگاه حرفه‌ای آن توجه لازم صورت نگرفته است. نظر به اهمیت موضوع می‌توان چنین بیان کرد اگر در هر یک از شرایط شغلی، شخصی و یا سازمانی مشکلی وجود داشته باشد نتایج شغلی، فردی، سازمانی و به تناسب آن عملکرد سازمان با مشکل مواجه می‌شود. این امر در تعهد و التزام یک سازمان دولتی برای پاسخ‌گویی به جامعه خدشه ایجاد نموده و وفاداری کارکنان را تحت تاثیر قرار خواهد داد بنابراین هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی پرورش وفاداری کارکنان در سازمان آموزش و پرورش بود.

<sup>1</sup> Psychological traits

<sup>2</sup> Psychological states

## روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و به شیوه آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) بود. در بخش کیفی خبرگان تعلیم و تربیت و اساتید دانشگاهی بودند که باتوجه به اصل اشباع نظری به تعداد ۲۰ نفر از آنها با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری بخش کیفی به این صورت بود که پژوهش‌گران از میان اعضاء هیات علمی، مدیران ارشدستادی و تعدادی از دبیران منتخب با ویژگی‌های مرتبط بودن رشته تحصیلی با موضوع پژوهش، داشتن جایگاه سازمانی فراگیر و علاقمند به مشارکت در موضوع انتخاب (نمونه‌گیری هدفمند) و براساس نظر و معرفی خبرگان تعدادی دیگر پژوهش‌گر (نمونه‌گیری گلوله برفی) انتخاب شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل کارکنان ستادی، مدیران و دبیران شاغل به کار در آموزش و پرورش استان قزوین در پائیز ۱۳۹۹ (۱۲۰۰ نفر) بودند که براساس فرمول کوکران تعداد ۲۹۲ نفر به عنوان حجم نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و براساس معیارهای (مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر، سابقه خدمت بالاتر از ۱۲ سال و در رده سنی ۳۰ تا ۵۵ سال) انتخاب شد.

جدول ۱. سؤالات اصلی تحقیق

ردیف	سوال
۱	چگونه الگویی برای سازمان آموزش و پرورش ایران می‌توان ارائه کرد؟
۲	ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های وفاداری کارکنان در سازمان آموزش و پرورش ایران کدام است؟
۳	عوامل بازدارنده وفاداری کارکنان در سازمان آموزش و پرورش چه می‌باشد؟
۴	تاثیر حالات روان‌شناختی بر وفاداری کارکنان سازمان آموزش و پرورش چگونه است؟

برای انجام این پژوهش در بخش کیفی به شیوه فراترکیب عملیاتی شد. در ابتدا با جستجوی علمی در پایگاه مجلات تخصصی نور، پایگاه پژوهش‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی (درگاه جامع علوم انسانی Elsevier، Science Dire، Springer) و در محدوده زمانی بین سالهای ۲۰۰۳ تا ۲۰۲۰ برای مقالات انگلیسی و بین سالهای ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۹ برای مقالات فارسی به شیوه تحلیل اسنادی انجام گرفت. با بررسی منابع اشاره شده و در نظر گرفتن معیارها در مجموع تعداد ۱۴۹ منبع (۷۸ منبع انگلیسی و ۷۱ منبع فارسی) یافت شد که پس از بازبینی و غربال‌گری ۶۵ مقاله (۳۳ منبع انگلیسی و ۳۲ منبع فارسی) انتخاب شد. مقاله‌های منتخب براساس سؤالات تحقیق (جدول شماره ۱) مورد بررسی قرار گرفت و داده‌های جمع‌آوری شده از مقالات کدگذاری و به صورت هدفمند در سه دسته ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها طبقه‌بندی شد، در نهایت براساس سه دسته استخراج شده پرسش‌نامه مورد سنجش شکل گرفت. برای سنجش روایی کدگذاری با هدف ارزیابی درجه‌سازگاری بین دو رأی‌دهنده از ضریب کاپا استفاده شد و در آن دور رأی‌دهنده به طور جداگانه پژوهش‌ها را رتبه‌بندی کردند. برای دستیابی به این هدف، متن‌های کدگذاری شده توسط پژوهش‌گر اصلی به محقق دیگر تحویل داده شد تا توسط وی و بدون اطلاع از محقق اصلی کدگذاری شود. نزدیک بودن کدهای تولید شده توسط دو پژوهش‌گر سازگاری آنها را نشان داده و بیان‌گر روایی کدگذاری بود. وضعیت کدگذاری محقق اول و دوم و نتایج تجزیه و تحلیل به دست آمده از مجموع کدگذاری تعداد ۶۵ مورد بین دو کدگذار مشابهت و در هفت مورد اختلاف نظر مشاهده شد. با محاسبه صورت گرفته عدد معناداری برای شاخص کاپا کوچکتر از ۰/۰۵ به دست آمد. بنابراین فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به یکدیگر تأیید شد، پس ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از روایی کافی برخوردار بود. همچنین پایایی مصاحبه از طریق توافق بین دو کدگذار ۷۹٪ و درصد توافق درونی بین پژوهشگر و کدگذار همکار ۸۱٪ بدست آمد که به دلیل بالاتر بودن از ۰/۷۰ حاکی از پایایی مطلوب بود.

ابزار مورد استفاده در بخش کمی، گردآوری داده‌ها به روش میدانی (تکمیل پرسش‌نامه محقق ساخته) براساس نتایج بخش کیفی بود. در جمع‌آوری اطلاعات شاخص‌هایی چون جنسیت، تحصیلات، سن و سنوات خدمت لحاظ گردید. پرسش‌نامه محقق ساخته دارای ۲۶ مولفه و ۷ بُعد بود که بر اساس مقیاس لیکرت (خیلی زیاد نمره ۵، خیلی کم نمره ۱) سنجیده شد. میزان پایایی پرسش‌نامه محقق ساخته توسط آلفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفت که مقدار ۹۲٪ بدست آمد که نشان دهنده قابلیت اطمینان پرسش‌نامه بود.

تمام داده‌های بخش کیفی به روش تحلیل مضمون کدگذاری و با نرم افزار Maxqude تحلیل شد و برای تحلیل داده‌های بخش کمی با آزمون تی تک نمونه‌ای در نرم‌افزار SPSS تحلیل شد و از معادلات ساختاری- تفسیری برای تحلیل الگو با نرم‌افزار MICMAC استفاده گردید. در نهایت برای تدوین و ارائه مدل مبتنی بر ابعاد و عوامل شناسایی شده از فرایند تحقیق و برازش مدل معادلات ساختاری از روش حداقل مربعات جزئی به وسیله نرم افزار PLS استفاده شد.

## یافته‌ها

در بخش کیفی ۲۰ نفر مورد مصاحبه هدفمند قرار گرفت و در بخش کمی ۲۹۲ نفر به پرسش‌نامه محقق ساخته پاسخ دادند نتایج فراوانی و درصد اطلاعات جمعیت شناختی در دو بخش کیفی و کمی در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. نتایج فراوانی و درصد اطلاعات جمعیت شناختی در دو بخش کیفی و کمی

متغیرها	ابعاد	بخش کیفی		بخش کمی	
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
جنسیت	زن	۲۰	۱۱۲	۳۸	۳۸
	مرد	۸۰	۱۸۰	۶۲	۶۲
سن	کمتر از ۳۵ سال	۵	۴۷	۱۶	۱۶
	بین ۳۵ تا ۴۵ سال	۴۰	۱۶۹	۵۸	۵۸
	بیشتر از ۴۵ سال	۵۵	۷۶	۲۶	۲۶
تحصیلات	کارشناسی	---	۱۷۴	۵۹	۵۹
	کارشناسی ارشد	۱۵	۸۶	۲۹	۲۹
	دکتری	۸۵	۳۲	۱۲	۱۲
سابقه خدمت	کمتر از ۱۰ سال	---	۸۹	۳۰	۳۰
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۲۰	۱۱۰	۳۸	۳۸
	بیشتر از ۲۰ سال	۸۰	۹۳	۳۲	۳۲

طبق نتایج جدول شماره ۲ در بخش کیفی بیشتر نمونه‌ها مرد (۸۰ درصد) و دارای تحصیلات دکتری (۸۵ درصد) با سابقه خدمت بیشتر از ۲۰ سال (۸۰ درصد) و در حدود سنی بیشتر از ۴۵ سال (۵۵ درصد) و در بخش کمی بیشتر نمونه‌ها مرد (۶۲ درصد) و دارای تحصیلات کارشناسی (۵۹ درصد)، با سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال (۳۸ درصد)، در حدود سنی بین ۳۵ تا ۴۵ سال (۵۸ درصد) بودند. نتایج ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها جهت شناسایی عوامل موثر بر وفاداری کارکنان سازمان آموزش و پرورش در جدول ۳ ارائه شد.

جدول ۳. نتایج ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها جهت شناسایی عوامل موثر بر وفاداری کارکنان سازمان آموزش و پرورش

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها
۳ ۱ ۳ ۳	خودکارآمدی	۱. قضاوت فرد درباره توانایی‌های خود در سازمان ۲. خودکارآمدی
	تاب آوری	۱. مقاومت در برابر آسیب‌های روانشناختی ۲. برخورد صحیح و مناسب در شرایط بحرانی
	عزت نفس	۱. خودارزشمندی ۲. احترام و پذیرش از سوی دیگران
۳ ۱ ۳ ۳	رفتار فراتنش	۱. پایبندی به ارزش‌های اخلاقی ۲. منشا پنهان در تصمیم‌گیری کارکنان
	حمایت سرپرستان	۱. حس تعلق داشتن به سرپرست ۲. کمک به زیردستان ۳. توجه به شخصیت انسانی کارمند
	استقلال و آزادی عمل	۱. آزادی و اختیار عمل ۲. استقلال شغلی در چارچوب قانون و شرح شغل
۳ ۱ ۳ ۳	توسعه حرفه‌ای	۱. مشخص بودن نحوه رشد و پیشرفت در سازمان ۲. دستیابی به فرصت‌های یادگیری ۳. دانش، مهارت و نگرش حرفه‌ای کارکنان ۴. فرصت ارتقاء شغلی در محیط کار
	تناسب شغل - فرد	۱. توانایی، دانش و مهارت فرد در شغل ۲. خصوصیات فرد و وظایف شغلی
	اعتماد سازمانی	۱. ایجاد فرصت ابتکار و نوآوری برای کارمند ۲. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی
۳ ۱ ۳ ۳	فرصت رشد و یادگیری	۱. فراهم شدن فرصت پیشرفت و رشد کارکنان ۲. ایجاد بستر آموزشی مناسب

ارائه خدمات سازمانی	۱. مزایا و حقوق مناسب و مطلوب ۲. پاداش متنوع و به موقع از کارکنان ۳. ارائه خدمت در قالب تعاونی‌های مختلف
هویت و استراتژی‌های سازمانی	۱. نگاه آینده محور در سازمان ۲. پایبندی به قوانین و پاسخگویی به مسئولان ۳. احساس تعلق به سازمان ۴. تلاش هدفمند در محیط کار
حالات و نشانه‌های فردی	۱. سطح تحصیلات ۲. سلامت روانی و شخصیتی فرد ۳. خودارزشیابی محوری ۴. نوع شخصیت
توانمندی‌های اجتماعی	۱. میزان ریسک‌پذیری فرد ۲. سازگاری با موقعیت
امنیت شغلی	۱. ایجاد اشتیاق و دلبستگی ۲. ایجاد چشم‌انداز مشترک بین کارکنان
تعامل سازمانی	۱. نگرش رایج بین کارکنان ۲. خلق و خوی مثبت مشترک
شور و اشتیاق	۱. پرنرژی بودن در محیط کار ۲. تعلق و درگیر شدن با کار
جذب در کار	۱. عجز و وابستگی به شغل ۲. تمرکز بر انجام وظایف شغلی ۳. انجام وظایف شغلی در زمان طولانی
سطح مهارت	۱. توانایی انجام وظایف شغلی ۲. تعامل و همکاری در سازمان
رضایت شغلی	۱. احساس هویت کارمند از محیط کار ۲. علاقه و لذت از شغل ۳. دلبستگی کارمند به فعالیت کاری
تعهد به کار	۱. تمایل به همکاری در سازمان ۲. دقت در انجام وظیفه سازمانی
توانمندسازی	۱. شایستگی‌های فردی ۲. موثر در نتایج کار
بهره‌وری مطلوب	۱. اندازه‌گیری کار و زمان سنجی صحیح ۲. خدمت‌رسانی (تولید) درست و بی‌نقص
شایسته‌سالاری در سازمان	۱. ایجاد دبستر شایسته‌سالاری در سازمان ۲. موثر بودن بر نتایج کار
بهبود کیفیت	۱. ایجاد و بهبود سیستم خدمت‌رسانی در سازمان ۲. اثرگذاری بر فعالیت‌های کاری در سازمان
اعتماد و رضایت ارباب رجوع	۱. نحوه ارتباط و پاسخ‌گویی به ارباب رجوع ۲. ایجاد امنیت روانی در محیط کار ۳. افزایش حس مشترک در سازمان ۴. میزان اعتماد ارباب رجوع به سازمان

ببررسی دقیق ادبیات و پیشینه پژوهش و مصاحبه با خبرگان عوامل موثر بر وفاداری کارکنان سازمان آموزش و پرورش در ۷ بُعد با ۲۶ مولفه و ۶۴ شاخص در جدول ۳ آورده شد. پس از تحلیل مفاهیم شرایط شخصی، شغلی و سازمانی به عنوان ورودی سیستم در نظر گرفته شد. بُعد شرایط شخصی متشکل از مولفه‌های (خودکارآمدی، تاب‌آوری، عزت‌نفس، رفتار فرآینقی «رفتار شهروندسازمانی») دربرگیرنده ۸ شاخص، بُعد شرایط شغلی متشکل از مولفه‌های (حمایت سرپرستان، استقلال و آزادی عمل، توسعه حرفه‌ای، تناسب شغل-فرد) دربرگیرنده ۱۱ شاخص، بُعد شرایط سازمانی متشکل از مولفه‌های (اعتماد سازمانی، فرصت رشد و یادگیری، ارائه خدمات سازمانی، هویت-واستراتژی‌های سازمانی) دارای ۱۱ شاخص بود. متغیر تعدیل‌گر حالات روان‌شناختی متشکل از مولفه‌های (امنیت شغلی، تعامل سازمانی، وجوه شخصیتی، هنجارهای اجتماعی) در مجموع ۱۰ شاخص را دربر گرفته است. نتایج شخصی، شغلی و سازمانی به عنوان خروجی سیستم مورد تحلیل قرار گرفت. براین اساس بُعد نتایج شخصی مولفه‌های (شور و اشتیاق، جذب در کار، سطح مهارت) دارای ۷ شاخص، بُعد نتایج شغلی با مولفه‌های (رضایت شغلی، تعهد به کار، توانمندسازی) دربرگیرنده ۷ شاخص و بُعد نتایج سازمانی با مولفه‌های (بهره‌وری-مطلوب، بهبود کیفیت، شایسته‌سالاری در سازمان، تکریم و رضایت ارباب رجوع) در ۱۰ شاخص تحلیل و بررسی شد. آزمون تی‌تک جهت تعیین وضعیت عوامل موثر بر وفاداری کارکنان در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. تحلیل عاملی الگوی پرورش وفاداری کارکنان

بُعد	مولفه‌های وفاداری کارکنان	تحلیل عاملی			
		آماره T	درجه آزادی	معناداری	میانگین
توانمندی‌های فردی	خودکارآمدی	۹/۳۸۹	۲۹۰	۰/۰۰۴	۵/۴
	تاب‌آوری	۹/۹۷۹	۲۹۰	۰/۰۰۱	۴/۴
	عزت‌نفس	۵/۱۷۸	۲۹۰	۰/۰۰۲	۶/۸

۰/۱۸۵	۶/۵	۰/۰۰۱	۲۹۰	۱۲/۲۱۵	رفتارفرانقش	شغلی شرایط
۰/۴۵	۵/۲	۰/۰۰۲	۲۹۰	۲/۰۱۷	حمایت سرپرستان	
۰/۹۵	۴/۶	۰/۰۰۳	۲۹۰	۳/۲۸۳	استقلال و آزادی عمل	
۰/۵۶	۵/۸	۰/۰۰۲	۲۹۰	۹/۵۶۹	توسعه حرفه ای	
۰/۹۸	۶/۳	۰/۰۰۱	۲۹۰	۵/۲۹۲	تناسب شغل - فرد	
۰/۹	۴/۴	۰/۰۰۲	۲۹۰	۲/۱۱۲	اعتمادسازمانی	سازمانی شرایط
۰/۶۸	۶/۹	۰/۰۰۱	۲۹۰	۳/۲۱۵	فرصت رشد و یادگیری	
۰/۷۴	۵/۴	۰/۰۰۲	۲۹۰	۲/۰۹۲	ارائه خدمات سازمانی	
۰/۸۳	۷/۵	۰/۰۰۲	۲۹۰	۱۲/۹۲۶	هویت و استراتژی های سازمانی	روانشناختی حالات
۰/۶۶	۴/۸	۰/۰۰۳	۲۹۰	۵/۳۸۷	وجوه شخصیتی	
۰/۷۵	۶/۹	۰/۰۰۱	۲۹۰	۳/۴۶۲	هنجارهای اجتماعی	
۰/۹۸	۶/۸	۰/۰۰۲	۲۹۰	۴/۷۳۴	امنیت شغلی	
۰/۵۷	۴/۹	۰/۰۰۱	۲۹۰	۶/۵۶۴	تعامل سازمانی	
۰/۵۴	۶/۳	۰/۰۰۴	۲۹۰	۳/۲۸۳	شور و اشتیاق	فردی نتایج
۰/۵۳	۵/۴	۰/۰۰۱	۲۹۰	۲/۴۳۸	جذب درکار	
۰/۸۲	۴/۸	۰/۰۰۲	۲۹۰	۱۲/۶۴۲	سطح مهارت	
۰/۸۴	۶/۸	۰/۰۰۱	۲۹۰	۱۲/۰۴۳	رضایت شغلی	شغلی نتایج
۰/۸۶	۵/۳	۰/۰۰۳	۲۹۰	۱۴/۶۲۸	تعهد به کار	
۰/۵۲	۴/۸	۰/۰۰۲	۲۹۰	۱۱/۵۶۵	توانمند سازی	
۰/۶۸	۶/۸	۰/۰۰۲	۲۹۰	۵/۶۵۷	بهره وری مطلوب	سازمانی نتایج
۰/۴۶	۶/۵	۰/۰۰۳	۲۹۰	۶/۸۲۸	شایسته سالاری در سازمان	
۰/۸۶	۵/۳	۰/۰۰۲	۲۹۰	۱۳/۳۸۶	بهبود کیفیت	
۰/۸۶	۴/۹	۰/۰۰۲	۲۹۰	۱۲/۲۸۳	تکریم و رضایت ارباب رجوع	

نتایج جدول ۴ نشان داد مقدار بارعاملی در تمامی موارد از ۰/۳ بزرگتر است بنابراین گویه‌ها نقش مهمی در تبیین هریک از عوامل دارند. آماره t در تمامی موارد از ۱/۹۶ بیشتر بدست آمد پس مولفه‌ها از نظر عاملی معنادار هستند. با توجه نتایج بدست آمده در این جدول سطح معناداری کلیه مولفه‌ها کمتر از پنج صدم است پس این مولفه‌ها به عنوان عوامل وفاداری کارکنان در جامعه مورد پذیرش است. طبق نتایج عاملی بین میانگین همه عوامل با میانگین جامعه تفاوت معناداری وجود داشت ( $P < .05$ ) بطوریکه میانگین مولفه‌های خودکارآمدی، عزت نفس، رفتارفرانقشی، حمایت سرپرستان، تناسب شغل-فرد، توسعه حرفه‌ای، فرصت رشد و یادگیری، هویت و استراتژی‌های سازمانی، ارائه خدمات سازمانی، هنجارهای اجتماعی، امنیت شغلی، شور و اشتیاق، جذب درکار، رضایت شغلی، بهره‌وری-مطلوب، بهبود کیفیت، شایسته سالاری در سازمان بالاتر از میانگین جامعه و میانگین مولفه‌های تاب‌آوری، استقلال و آزادی عمل، اعتماد سازمانی، وجوه شخصیتی، تعامل سازمانی، هنجارهای اجتماعی، سطح مهارت، تعهد به کار، توانمندسازی، تکریم و رضایت ارباب-رجوع پایین تر میانگین جامعه بود.

### بحث و نتیجه‌گیری

باتوجه به اهمیت و تاثیر حالات روان شناختی بر وفاداری کارکنان بر سایر ویژگی‌ها و رفتارها، هدف این پژوهش بررسی الگو تاثیر حالات روان شناختی بر وفاداری کارکنان سازمان آموزش و پرورش بود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که عوامل موثر بر وفاداری کارکنان دارای ۷ بُعد با ۲۶ مولفه و ۶۴ شاخص بود. بُعد شرایط شخصی متشکل از مولفه‌های (خودکارآمدی، تاب‌آوری، عزت نفس، رفتار-فرانقشی «رفتار شهروند سازمانی») دربرگیرنده ۸ شاخص، بُعد شرایط شغلی متشکل از مولفه‌های (حمایت سرپرستان، استقلال و آزادی عمل،

توسعه حرفه‌ای، تناسب شغل-فرد) دربرگیرنده ۱۱ شاخص، بُد شرایط سازمانی متشکل از مولفه‌های (اعتماد سازمانی، فرصت رشد و یادگیری، پاداش و تقدردانی، هویت و استراتژی‌های سازمانی) دارای ۱۱ شاخص بود. متغیر تعدیل‌گر حالات روان‌شناختی متشکل از مولفه‌های (امنیت شغلی، تعامل سازمانی، وجوه شخصیتی، هنجارهای اجتماعی) در مجموع ۱۰ شاخص را دربرگرفته است. بُد نتایج شخصی شامل مولفه‌های (شور و اشتیاق، جذب در کار، سطح مهارت) دارای ۷ شاخص، بُد نتایج شغلی شامل مولفه‌های (رضایت شغلی، تعهد به کار، توانمندسازی) دربرگیرنده ۷ شاخص و بُد نتایج سازمانی شامل مولفه‌های (بهره‌وری مطلوب، بهبود کیفیت، شایسته‌سالاری در سازمان، تکریم و رضایت‌ارباب‌رجوع) دارای ۱۰ شاخص بودند. دیگر یافته‌ها نشان داد بارعاملی در تمامی موارد از ۰/۳ بزرگتر است بنابراین گویه‌ها نقش مهمی در تبیین هریک از عوامل دارند. آماره  $t$  در تمامی موارد از ۱/۹۶ بیشتر بدست آمد. پس مولفه‌ها از نظر عاملی معنادار هستند. با توجه نتایج بدست آمده در این جدول سطح معناداری کلیه مولفه‌ها کمتر از پنج صدم است پس این مولفه‌ها به عنوان عوامل وفاداری کارکنان در جامعه مورد پذیرش است. طبق نتایج عاملی بین میانگین همه عوامل با میانگین جامعه تفاوت معناداری وجود داشت ( $P < .5$ ). بطوریکه میانگین مولفه‌های خودکارآمدی، عزت‌نفس، رفتار فرانقشی «رفتار شهروند سازمانی»، حمایت سرپرستان، تناسب شغل-فرد، توسعه حرفه‌ای، فرصت رشد و یادگیری، هویت و استراتژی‌های سازمانی، ارائه خدمات سازمانی، هنجارهای اجتماعی، امنیت شغلی، شور و اشتیاق، جذب در کار، رضایت شغلی، بهره‌وری مطلوب، بهبود کیفیت، شایسته‌سالاری در سازمان بالاتر از میانگین جامعه و میانگین مولفه‌های تاب‌آوری، استقلال و آزادی عمل، اعتماد سازمانی، تعامل سازمانی، وجوه شخصیتی، سطح مهارت، تعهد به کار، توانمندسازی، اعتماد و رضایت‌ارباب‌رجوع پائین‌تر از میانگین جامعه بود. این یافته‌ها از جهاتی با یافته‌های پژوهش‌های Souza, et al (2020), Haffman, et al (2018), Feizy (2019), Fallah (2018), kahrizi (2019), Bouazzaoui (2020), yazdan shenas (2018), Singh (2018), Tanusree (2019) همسو بود.

یکی از ابعاد موثر بر وفاداری کارکنان شرایط شخصی با مولفه‌های خودکارآمدی، تاب‌آوری، عزت‌نفس، رفتار فرانقشی «رفتار شهروند سازمانی» بود به‌طوریکه میانگین مولفه‌های عزت‌نفس، رفتار فرانقش، و خودکارآمدی بالاتر از میانگین جامعه و میانگین تاب‌آوری پائین‌تر از میانگین جامعه قرار داشتند. در تشریح این نتایج می‌توان به نقش و اهمیت عزت‌نفس کارمند در محیط کار اشاره نمود. عزت‌نفس یکی از عوامل مهم در رشد فردی و اجتماعی کارمند محسوب می‌شود. این مولفه از یک سو به رفتارهای شکل گرفته در نظام خانواده مرتبط است و از سوی دیگر با باورها و هیجان‌های مرتبط با شغل در ارتباط است. کارمندی که از عزت‌نفس بالایی برخوردار است خودش را به‌گونه‌ای مثبت ارزیابی کرده و برخورد مناسبی با وظایف شغلی و همکاران در جهت اهداف سازمانی دارد. برای مولفه رفتار فرانقشی «رفتار شهروند سازمانی» در پرورش وفاداری کارکنان می‌توان به تاثیر این نوع نگرش در محیط کار اشاره نمود. رفتار شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری بوده که جزو وظایف رسمی فرد نیست اما با این وجود توسط وی انجام شده و بهبود مؤثر نقشها و عملکرد سازمان را موجب می‌شود. تقویت این نوع نگرش در سازمان بالا رفتن کارایی و عملکرد سازمانی را به همراه دارد. درباره نقش خودکارآمدی می‌توان به تاثیر آن در توانمندسازی کارمندان اشاره نمود. این مولفه از طریق افزایش سطح مهارت‌های شناختی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری کارمند به تحقق اهداف مختلف سازمانی کمک می‌کند. خودکارآمدی از انگیزش و رفتار تأثیر می‌گیرد و به‌طور متقابل بر آنها تأثیر می‌گذارد و باعث افزایش مشارکت فرد در تکالیف و رفتارهای شغلی می‌شود. بالندگی شغلی، رضایت و تعهد شغلی و اثربخشی شغلی به همراه داشته و عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. درباره نقش تاب‌آوری کارکنان می‌توان استنباط کرد گفتارها و دستورات مدیران و همکاران زمانی اثربخش خواهد بود که فرد توانایی و ظرفیت خود را برای مواجهه و مقابله با بحران‌ها و چالش‌ها آماده کرده باشد و در صورت بروز مشکل توانایی بازگشت به شرایط عادی و تداوم کار را داشته باشد. انعطاف‌پذیری و سازگاری محیطی دو ویژگی مهم در تاب‌آوری محسوب می‌شود.

یکی دیگر از ابعاد موثر بر پرورش وفاداری کارکنان شرایط شغلی با مولفه‌های حمایت سرپرستان، استقلال و آزادی عمل، تناسب شغل-فرد، توسعه حرفه‌ای بود، به‌طوریکه میانگین مولفه‌های تناسب شغل-فرد، توسعه حرفه‌ای، حمایت سرپرستان بالاتر از میانگین جامعه و میانگین استقلال و آزادی عمل پائین‌تر از میانگین جامعه قرار داشت. در تشریح این نتایج می‌توان گفت عوامل و موقعیت‌های مختلفی در روند پرورش وفاداری کارکنان حائز اهمیت است که عوامل شغلی یکی از آنهاست. مولفه تناسب شغل-فرد به رابطه میان ویژگی-



های شغلی و ویژگی‌های کارکنان دلالت دارد. این مولفه زمانی به میزان حداکثر خود می‌رسد که منابع شغلی، دقیقاً نیازهای فرد را ارضا نماید. هنگامی که این منابع از نیازهای شخصی کمتر باشد و نتواند آنها را کامروا سازد و یا اینکه این منابع بیشتر از نیازهای فرد باشد، پیامدهای منفی حاصل می‌شود. به عبارتی تناسب فرد- شغل سازگاری بین فرهنگ سازمانی و ارزش‌های فردی کارکنان را ارزیابی می‌کند. این تناسب به کارکنان کمک می‌کند تا پیشنهادهای خود را مبتنی بر تغییرات فرایندی راحت‌تر بیان نموده، به سازمان اعتماد کرده و در خلق نوآوری فعال باشند. در تفسیر توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش و پرورش می‌توان به فرایند آموختن مهارت‌ها، دانش حرفه‌ای و شایستگی‌های فردی اشاره نمود که در آن کارمند قادر می‌شود خود را به صورت مستمر و بنا به مقتضیات زمان و پست سازمانی بهبود بخشد. این اتفاق با آموزش مستمر، نیازسنجی سازمانی و مشارکت کارمند عملیاتی شود. توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش و پرورش می‌تواند در پیش‌برد اهداف آموزشی و پژوهشی کمک شایانی نماید. درباره نقش حمایت سرپرستان می‌توان به عملکرد شغلی اشاره نمود. تداوم تعهد فرد به اهداف سازمانی ریشه در رضایت از خود، سازمان و جامعه ای دارد که فرد در آن زندگی می‌کند. حمایت سازمانی بازتاب باور عمومی کارکنان در مورد ارزش قائل شدن سازمان محل کار برای آنها است. این حمایت استرس شغلی را حذف می‌کند و در این صورت کارمند سعی می‌کند تا در راستای منافع عمومی سازمان قدم بر داشته، حمایت سازمان را جبران نماید و از رفتارهای بازدارنده خودداری نماید. بر این اساس بهره‌وری، عملکرد، کمک به همکاران و تعهد سازمانی بهبود می‌یابد. درباره نقش استقلال و آزادی عمل می‌توان چنین استنباط کرد در سازمان‌های سلسله مراتبی مانند آموزش پرورش این مولفه در صورت اجرای ناصحیح می‌تواند موجب تصمیم‌گیری‌های اشتباه شده و بر شکل‌گیری و پرورش وفاداری کارکنان تاثیر سوء گذارد. آزادی عمل با ساختار سازمان مغایرتی ندارد اما باید طوری عمل کرد که مقررات سازمان مانع آن نشود و آن را محدود نکند، بنابراین ساختار باید حالت راهنمایی باشد که افراد را بهتر به مقصد برساند.

یکی دیگر از ابعاد موثر بر وفاداری کارکنان شرایط سازمانی با مولفه‌های اعتماد سازمانی، فرصت رشد و یادگیری، ارائه خدمات سازمانی، هویت و استراتژی‌های سازمانی بود، به طوریکه میانگین مولفه‌های هویت و استراتژی‌های سازمانی، فرصت رشد و یادگیری، پاداش و قدردانی، بالاتر از میانگین جامعه و میانگین اعتماد سازمانی پایین‌تر از میانگین جامعه قرار داشت. در تشریح نتایج می‌توان گفت وجود شرایط مطلوب در سازمان باعث افزایش روحیه کارکنان، ایجاد حس اعتماد و تعهد نیروی انسانی و افزایش بهره‌وری سازمانی می‌گردد. تملق و چاپلوسی را در سازمان از بین برده، ریسک‌پذیری و جسارت را در سازمان افزایش داده و به مدیران در بهتر اداره شدن سازمان کمک خواهد کرد. در تفسیر هویت و استراتژی‌های سازمانی آموزش و پرورش می‌توان به نقش آینده‌پژوهی در تبیین استراتژی‌های مناسب سازمانی و برآیندهای حاصل از آن اشاره نمود. آموزش و پرورش با تغییر جمعیت، آشنفگی فرهنگی، وجود قوانین متضاد و عدم پوشش مناسب مالی رفاهی کارکنان مواجه است. برای حل این مسائل نهادهای قانون‌گذاری باید عوامل سیاسی، اقتصادی و فرهنگی را در برنامه‌ریزی و خط‌مشی‌گذاری لحاظ کنند. در برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت ساختاریافته ماهیت و دلیل انجام فعالیت توسط سازمان برای پیاده‌سازی تصمیم‌ها لحاظ می‌شود. در این حالت نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها جهت تدوین استراتژی‌های سازمانی بررسی می‌گردد. مولفه فرصت رشد و یادگیری بیانگر مکانیسمی است که در آن سازمان با فراهم نمودن امکانات مناسب و با برگزاری دوره‌های کوتاه مدت و یا میان‌مدت به خواست کارکنان خود مبنی بر بازآموزی فعالیت‌ها و یا نحوه استفاده از تکنولوژی و امکانات را به همکاران آموزش می‌دهد. دارا بودن تعداد زیاد نیروی انسانی و تنوع حرفه‌ها در سازمان آموزش و پرورش به عنوان مزیت نسبی می‌تواند بستری برای یادگیری سازمانی فراهم آورد. استفاده بهینه از این مولفه می‌تواند در بالا رفتن کیفیت آموزش، افزایش بهره‌وری سازمانی و ارتقاء بینش شهروندان را به همراه داشته باشد. در تفسیر مولفه ارائه خدمات سازمانی در آموزش- و پرورش می‌توان به نقش این مولفه در بالا رفتن کارایی کارکنان اشاره نمود. منظور از این مولفه ارائه خدمت در غالب: پاداش‌های کارکردی بر اساس عملکرد، ارائه خدمات رفاهی در غالب صندوق‌ها و تعاونی‌های مختلف از قبیل: مسکن، مصرف، گردشگری و یا صندوق‌های رفاهی وام است. این رویکرد نوعی قدردانی از رفتارها و عملکردها مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان آموزش و پرورش است. در تفسیر مولفه اعتماد سازمانی در آموزش و پرورش می‌توان به نیاز سازمان در برقراری اعتماد میان کارکنان و مدیران اشاره کرد. وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد شد و انگیزه

های درونی کارکنان بروز خواهد نمود. در سازمان‌های دولتی، شکاف قابل توجهی بین کارکنان و مدیریت و خواسته‌های این دو وجود دارد. در نتیجه این شکاف، تصمیمات معمولاً با مشکلات اجرایی روبرو می‌شوند زیرا کارکنان در اجرای تصمیمات سرسختی نشان می‌دهند، کارکنان به مدیران اعتماد نمی‌کنند و آنها را در جریان تصمیم‌گیری مشارکت نمی‌دهند و این باعث ایجاد فضای بی‌اعتمادی در سازمان می‌شود. نتیجه بی‌اعتمادی، پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه پراکنی، تضاد، سیاسی‌کاری و کم‌کاری در سازمان خواهد بود که انرژی بالایی از سازمان‌ها گرفته و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد. در چنین سازمانی صحبت از مباحثی مانند خودمدیریتی و خودکنترلی، همکاری، بروز خلاقیت، مدیریت جامع کیفیت بی‌فایده است و اکثر تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری به نتیجه مطلوب نخواهد رسید زیرا تحقق اهداف سازمان مستلزم همکاری اعضا با یکدیگر است. مهمترین راه تسهیل همکاری، اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر و نیز اعتماد میان کارکنان و مدیران سازمان‌ها است.

یکی دیگر از ابعاد موثر بر وفاداری کارکنان، حالات روان‌شناختی با چهار مولفه هنجارهای اجتماعی، امنیت‌شغلی، تعامل سازمانی، و جوه شخصیتی بود به‌طوریکه میانگین هنجارهای اجتماعی، امنیت‌شغلی، بالاتر از میانگین جامعه و میانگین تعامل سازمانی، و جوه شخصیتی، پایین‌تر از میانگین جامعه قرار داشت. در تشریح این نتایج می‌توان گفت توجه به حالات روان‌شناختی در تمام عرصه‌های زندگی از جمله زندگی فردی، اجتماعی و شغلی حائز اهمیت است. حالات روان‌شناختی به‌عنوان رویکردی نوین انگیزشی با آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها، در پی به‌وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد است. این رویکرد با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی کارکنان شروع می‌شود. بدین معنی که آنها به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف خود را داشته و احساس کند با آنها صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود. شناخت صحیح از مولفه هنجارهای اجتماعی به سازگاری با موقعیت شغلی و کاهش میزان ریسک‌پذیری کارکنان در یک سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند. در تفسیر مولفه هنجارهای اجتماعی کارکنان آموزش و پرورش می‌توان به نوع رفتاری که تا حدود زیادی از جانب گروهی از کارکنان رعایت شده و یا به‌وسیله سازمان ابلاغ شده اشاره نمود.

هنجارها به‌وسیله ارزش‌ها حمایت شده و از طریق آنها نقش مهمی در روابط اجتماعی بازی می‌کنند. در واقع، هنجارها ابزارهای مشروعیت اهداف ارزشی‌اند. به بیان دیگر، ارزش‌ها اهداف را تعیین کرده و هنجارها راه‌های مناسب برای تعقیب اهداف را دنبال می‌کند. هنجارها محدودیت‌ها و الزاماتی بر رفتار اجتماعی کارکنان داشته و چگونگی رفتار کارکنان در موقعیت‌های مختلف را تعیین می‌کند. در تفسیر اهمیت مولفه امنیت شغلی و رابطه آن با عملکرد کارکنان آموزش و پرورش می‌توان به ایجاد اشتیاق و دلبستگی در کار و ایجاد چشم‌انداز مشترک بین کارکنان اشاره نمود. مشاغل دولتی دارای امنیت‌شغلی بیشتری نسبت به بسیاری از مشاغل دیگر هستند و در آن فاکتورهایی چون: قرارداد ثابت و طولانی مدت، مشخص بودن حیطه‌ی وظایف، داشتن آینده‌ی شغلی مطمئن، پرداخت حقوق به‌صورت دائم، ارتقاء شغلی مدون لحاظ گردیده‌است. تأثیرات مثبت داشتن امنیت‌شغلی در کاهش اضطراب و استرس در محیط‌کاری، تمرکز مناسب روی وظایف شغلی، ارائه ایده‌های خلاقانه در کار، بالارفتن بهره‌وری در سازمان، افزایش حس-تعلق و وفاداری نسبت به محیط سازمانی را در پی دارد. درباره اهمیت مولفه جوه شخصیت و رابطه آن با عملکرد کارکنان آموزش و پرورش می‌توان به نوع شخصیت، خودارزش‌یابی محوری بر پایه رفتار کارمند، سلامت روانی و شخصیتی کارمند، سطح تحصیلات اشاره نمود. تفاوت‌های فردی در سازمان موضوعی است که توجه پژوهش‌گران علوم رفتاری را به‌خود معطوف ساخته‌است. کارکنان و مدیران سازمان‌ها اگرچه شباهت‌هایی باهم دارند، ولی از نقطه نظرات مختلفی برخوردار بوده و این تفاوت‌ها، مدیریت را مشکل‌تر می‌کند.

هرچه آگاهی مدیران نسبت به تنوع و گوناگونی تفاوت‌های فردی بیشتر باشد، احتمال اینکه بتوانند افراد تحت نظارت خود را جهت دستیابی به هدف‌های سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و شغلی هماهنگ سازند، بیشتر خواهد شد. شناخت تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های شخصی افراد در بسیاری از موقعیت‌های زندگی کاری ضرورت پیدا می‌کند. شخصیت کارکنان براساس دو عامل با وجدان بودن و توافق‌پذیری با محیط کار مورد سنجش همکاران قرار می‌گیرد. کارآیی و اثربخشی افراد در شغل با ویژگی‌ها و خصایص شخصی رابطه دارد و لذا در یک موقعیت معین واکنش‌های متفاوتی وجود خواهد داشت. نگرش رایج بین کارمندان و خلق و خوی مشترک بین کارکنان از عوامل موثر بر شکل‌گیری تعامل سازمانی هستند. نگرش رایج بین کارکنان به بُعد بیرونی سازمان

اشاره داشته و در آن به تفکرسیستمی سازمان همچون خدمت رسانی، تکریم ارباب رجوع و همکاری با مراجعان می‌پردازد. خلق و خوی مشترک به بُعد درونی سازمان و ایجاد صفات مشترک بین همکاران در اثر همنشینی‌های مداوم همچون وجود صمیمیت در محیط کار و یا حسادت و دورویی پرداخته می‌شود. درباره تاثیر تعامل سازمانی بر وفاداری کارکنان می‌توان به نقش هنجارهای رسمی و غیررسمی، نگرش فرد و فشارهای روانی، استرس‌های موجود در محیط کار اشاره نمود. تعامل مناسب کارکنان تاثیر زیادی بر عملکرد سازمانی داشته و به‌طور کلی میزان بهره‌وری، نفوذ حوزه اخلاق، کم‌شدن ترک کار، بهبود عملکرد مالی سازمان به‌همراه وفاداری کارکنان را بهبود می‌بخشد.

یکی از ابعاد که در نتیجه هم‌پوشانی سه بُعد (شرایط شخصی، شرایط شغلی و شرایط سازمانی) با بُعد حالات روان‌شناختی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت بُعد نتایج فردی با سه مولفه شورواشتیاق، جذب در کار، سطح مهارت بود. به‌طوریکه میانگین شورواشتیاق کاری، جذب- در کار بالاتر از میانگین جامعه و میانگین سطح مهارت پائین‌تر از میانگین جامعه قرار داشت. نتایج بعد فردی بیان‌کننده سازگاری فرد با عوامل تاثیرگذار اجتماعی است و به‌تعبیری فرایند انطباق‌پذیری فرد با فرایندهای درون سازمانی است. پرنرژی بودن در محیط کار، تعلق خاطر و درگیر شدن با کار از ویژگی‌های شورواشتیاق است. این مولفه بیانگر تمایل فرد به انجام کار مطلوب در سازمان است و در آن سطح بالای انرژی و انعطاف‌پذیری روانی در حین کار و مقاومت کردن در مواجهه با سختی‌ها را به‌همراه دارد. کارمندی که می‌داند چه می‌خواهد سایر کارکنان را به هیجان آورده و باعث شادابی در محیط کار می‌شود. این اثر به‌شدت مسری بوده و در نتیجه کارگروهی در سازمان ترویج و عملکرد بهتری مشاهده خواهد داشت. در تفسیر نقش جذب در کار شدن بر پرورش وفاداری کارکنان به عجین و وابستگی شغلی، تمرکز وقت در انجام وظایف شغلی، انجام وظایف شغلی در زمان طولانی اشاره نمود. این مولفه دربرگیرنده احساسات و نگرش‌های مثبت نسبت به کار است این جاذبه به‌نوعی بیان‌کننده غلبه کار و مسئولیت‌های شغلی بر احساسات و مقاومت- های درونی فرد است. به‌طوریکه در هر شرایطی به انجام مسئولیت‌های شغلی می‌پردازد. در این حالت باید علاوه بر نگهداشت و کمک به شرایط کاری با مشوق‌هایی در کارمند ایجاد انگیزه نمود و سایر کارکنان را به انجام چنین فعالیت‌هایی هدایت نمود. توانایی انجام - وظایف شغلی تعامل و همکاری در سازمان، آموزگار و یادگیرنده بودن بیان‌کننده سطح مهارت کارمندان است. نکته مهم در مهارت داشتن اقدام عمل موثر در شرایط متغیر است. این توانایی دربرکاردن موثر دانش و تجربه شخص در انجام وظایف شغلی منعکس می‌شود. درباره نقش سطح مهارت در شکل‌گیری وفاداری کارکنان می‌توان به همه جانبه بودن سازمان آموزش و پرورش و برخورد با طیف وسیعی از مخاطبان اشاره نمود که در آن هر کارمند باید از سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی برخوردار باشد.

یکی دیگر از ابعاد که در نتیجه هم‌پوشانی سه بُعد (شرایط شخصی، شرایط شغلی و شرایط سازمانی) با بُعد حالات روان‌شناختی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت بُعد نتایج شغلی با سه مولفه رضایت شغلی، تعهد به کار، توانمندسازی بود. به‌طوریکه رضایت شغلی، تعهد به کار، بالاتر از میانگین جامعه و میانگین توانمندسازی پائین‌تر از میانگین جامعه قرار داشت. نتایج بعد شغلی بیان‌کننده سازگاری شغل با عوامل تاثیرگذار اجتماعی است و به‌تعبیری فرایند تطبیق شغل با خصوصیات جامعه مورد پذیرش است. به‌نحوی که ممکن است کارمند آموزش و پرورش به واسطه اعتماد و اعتبار بین مردم علاوه بر انجام وظایف مشخص شغلی به کارهای دیگر اجتماعی همچون مشاوره، قضاوت بنا بر نیازهای جامعه مورد پذیرش بپردازد. احساس هویت کارمند از محیط کار، علاقه و لذت از شغل، دلبستگی کارمند به فعالیت‌های شغلی از ویژگی‌های رضایت شغلی است. در تفسیر مولفه رضایت شغلی کارکنان آموزش و پرورش می‌توان به تاثیر آن بر سلامت روانی کارکنان، جلوگیری از سکوت سازمانی، ایجاد شادابی کارمند در روابط خارج از سازمان، افزایش کارایی و اثربخشی اشاره نمود. باتوجه به اینکه کارکنان آموزش و پرورش با قشر عظیمی از اجتماع در ارتباط هستند تمرکز بر این مولفه می‌تواند در شکل‌گیری نشاط اجتماعی موثر باشد. تمایل به همکاری در سازمان، دقت در انجام وظیفه سازمانی از ویژگی‌های تعهد شغلی محسوب می‌شود. در تفسیر مولفه تعهد شغلی کارکنان آموزش و پرورش می‌توان به تاثیر آن بر رفتارهایی چون کاهش غیبت کاری، ترک خدمت، افزایش- رضایت و درگیری شغلی اشاره نمود. شایستگی‌های فردی، داشتن تفکر خلاق، نگاه تحول آفرین از ویژگی‌های توانمندسازی است. در تفسیر مولفه توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش می‌توان به رویکرد ساختاری به منزله تقسیم قدرت میان کلیه کارکنان و مشارکت همه‌جانبه در تصمیم‌گیری و رویکرد روان‌شناختی به‌منظور بررسی حالات شغل و کارمند اشاره نمود. تمرکز بر مولفه توانمند

سازی باعث می‌شود تا به‌صورت همه‌جانبه کارمند با کارعجین شده و شاهد مشارکت همه‌جانبه در تصمیم‌گیری‌های سازمان باشیم در این صورت گروه‌های خودگردان در سازمان شکل گرفته و بهره‌وری سازمان به‌صورت بهینه افزایش می‌یابد.

یکی دیگر از ابعاد که در نتیجه هم‌پوشانی سه بُعد (شرایط شخصی، شرایط شغلی و شرایط سازمانی) با بُعد حالات روان‌شناختی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت بُعد نتایج سازمانی با چهار مولفه بهره‌وری مطلوب، بهبود کیفیت، شایسته‌سالاری در سازمان، تکریم و رضایت ارباب رجوع بود. به‌طوریکه بهره‌وری مطلوب، بهبود کیفیت، شایسته‌سالاری در سازمان بالاتر از میانگین جامعه و میانگین تکریم و رضایت ارباب رجوع پائین‌تر از میانگین جامعه بود. سیاست‌های سازمانی یکی از عوامل تعیین‌کننده حیات سازمان‌هاست و در آن منافع سازمانی به جای منافع و گرایش‌های فردی مدنظر قرار گرفته است. اتخاذ سیاست‌های مناسب سازمانی موجب می‌شود تا در بین کارکنان احساس ناعدالتی و نابرابری از بین رفته و تفکر شبکه‌ای در تصمیم‌گیری‌های سازمان حاکم گردد. شناخت صحیح از مولفه بهره‌وری مطلوب سازمان با اندازه‌گیری کار و زمان‌سنجی صحیح، خدمت‌رسانی درست و بی‌نقص مورد سنجش قرار می‌گیرد. در تفسیر مولفه بهره‌وری مطلوب سازمان آموزش و پرورش می‌توان به عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان از دو طریق: عوامل خارجی (دولت وزیر ساخت-ها، منابع طبیعی، تغییرات ساختاری و عوامل داخلی (عوامل انسانی و عوامل تکنولوژیکی) اشاره نمود. استفاده بهینه از این دو ظرفیت و تطبیق فعالیت‌های داخلی سازمان با بخشنامه‌ها و قوانین بالادستی از طریق بهبود سیستم خدمت‌رسانی در سازمان و واگذاری بر فعالیت‌های کاری می‌تواند در بهبود کیفیت خدمات و بالا رفتن بهره‌وری سازمانی نقش داشته باشد. مولفه بهبود کیفیت سازمان آموزش و پرورش از لحاظ محتوایی و ساختاری قابل بررسی است. محتوایی از طریق گسترش دولت الکترونیک، فراهم نمودن بستر ارائه خدمات نوین آموزشی از طریق فضای مجازی و کیفیت دهی خدمات سازمانی به جامعه هدف مورد نظر است. به لحاظ ساختاری، سازمان آموزش و پرورش با تعداد زیادی نیرو مواجه است که در آن تنوع خدمات مشاهده می‌شود و لذا هرچند سال بنا به اقتضات زمان و الزامات محیطی باید چیدمان نوینی طراحی نمود. این کار با میل به پیشرفت، کسب مهارت‌های جدید پرسنل از طریق آموزش، نهادینه نمودن انجام کارگروهی به کمک راهکارهایی چون تشویق و اعطای پاداش، ایجاد فضای مناسب و دوستانه، فراهم نمودن بستر جهت تنوع بخشی به آموزش و بهبود کیفیت سازمان کمک خواهد کرد. در تفسیر مولفه شایسته‌سالاری در سازمان آموزش و پرورش می‌توان به ایجاد بستر مناسب در سازمان اشاره نمود. در این حالت موقعیت‌های شغلی براساس شایستگی به افراد داده می‌شود و در آن کارمندان از طریق نظام خُبرگانی براساس تلاش و استعداد‌های خود شکوفا گردیده و در بستر زمان براساس موقعیت‌ها ارتقای شغلی می‌یابند. تدوین قوانین شفاف در سازمان و اصرار بر اجرای نمودن آن می‌تواند شایسته‌سالاری را در سازمان آموزش و پرورش حاکم کند. شناخت صحیح از مولفه تکریم و رضایت ارباب رجوع با نحوه ارتباط و پاسخ‌گویی به ارباب رجوع، ایجاد امنیت روانی در محیط کار، افزایش حس مشترک در سازمان، میزان اعتماد ارباب رجوع به سازمان قابل سنجش است. در تفسیر مولفه تکریم و رضایت ارباب رجوع در سازمان آموزش و پرورش می‌توان به تبیین مسوولیت قانونی کارمندان در برابر ارباب رجوع جهت جلوگیری از تضییع حقوق مردم و تاثیر آن بر رضایتمندی از طریق ارائه راه حل‌های مناسب به مراجعان سازمانی اشاره نمود.

هر پژوهشی در هنگام اجرا با محدودیت‌هایی مواجه است و مهمترین محدودیت این پژوهش شامل طولانی شدن مدت پژوهش به دلیل داشتن دوبرخش کیفی و کمی بود که بخش کیفی به دلیل مصاحبه‌های انفرادی و تخصصی نیاز به زمان و صرف‌هزینه داشت. محدودیت دیگر پراکندگی جامعه پژوهش در بخش کمی و همکاری پائین برخی نمونه‌های بخش کیفی و کمی بود. دلیل همکاری پائین غالباً عدم تاثیر بر روی وضعیت جامعه ذکر شد که در این پژوهش تلاش شد با بیان اهداف، اهمیت و ضرورت پژوهش و ارائه نتایج به سازمان آموزش و پرورش جهت استفاده در کمیته‌های تخصصی نمونه‌های پژوهشی را متقاعد کرد. محدودیت دیگر عدم امکان مقایسه این پژوهش با مطالعات مشابه است زیرا در داخل کشور پژوهش‌هایی که با مورد فعلی بسیار نزدیک باشد انجام نگرفته است و لذا امکان مقایسه نتایج را دشوار می‌کند. مهمترین پیشنهادها پژوهش شامل انجام پژوهش‌های بیشتر درباره پرورش وفاداری کارکنان و طراحی برنامه‌ها و ارائه آموزش‌هایی در قالب برنامه‌های مهارت‌افزایی، ارتقای کیفیت خدمات براساس نتایج پژوهش حاضر است. همچنین برای ارتقای دانش، مهارت و توانایی‌های فردی و سازمانی دوره‌های مهارت‌افزایی فراهم گردد. از سویی سازمان به کارکنان فرصت و آزادی عمل دهد تا در خصوص شیوه انجام کارها اظهار نظر داشته که این امر افزایش روحیه، همکاری و

همدلی کارکنان را دربرخواهد داشت. با توجه به تفاوت‌ها در مباحث حالات روان‌شناختی به لحاظ تنوع سازمانی و یا قومیتی پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سازمان‌های دیگر و در استان‌های دیگر انجام و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر برنامه‌ریزی برای بهبود مستمر کارمندان ضروری است. همچنین نتایج این پژوهش می‌تواند برای نظریه‌پردازان دانشگاهی و سیاست‌گذاران حوزه سازمان‌های دولتی مفید فایده باشد. مدیران آموزش و پرورش با توجه فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، نقاط قوت و ضعف شغلی و سازمانی به زمینه‌های توسعه‌ای پرورش وفاداری کارکنان بپردازد که این امر می‌تواند به بالارفتن توانمندی، مسئولیت‌پذیری و بالا رفتن کارایی سازمان منجر گردد.

### **تشکر و قدردانی**

این مقاله براساس رساله دکتری تصویب شده در دانشگاه آزاد قزوین تدوین گردیده و نویسندگان برخود لازم می‌دانند مراتب تشکر صمیمانه خود را از کارکنان، دبیران و مدیران آموزش و پرورش استان قزوین، اساتید منتخب که ما را در تدوین و ارتقای کیفی این پژوهش یاری کردند اعلام نماید.

## References

- Abbas M & et al. (201۶). Impact of psychological capital on innovative performance and job Canadian, *Journal of Administrative Sciences*;32(2):128-138.
- Aldevani H. (2016). Recognition of effective factors on Supportive Organization emphasis on human resources in Red Crescent society of Islamic Republic of Iran, *Organizational Behaviour Studies Quarterly*;15(4):173- 200.
- Amirkhani A, Agha Babaei Gh. (2017). The Impact of Organizational Silenc on Organizational Citizenship Behavior, *Management Studies in Development and Evolution*; 26(85):109-124.
- Aghajani H, Samadi Miarkolaei H, Samadi Miarkolaei H. (2013). Organizational Citizenship Behavior's Relationship and Staffs' Psychological Empowerment, *Journal of Public Administration*; 5(2):1-18.
- Bouazzaoui M, Wu H, Roehrich JK, et all. (2020). Justice in inter-organizational relationships: A literature review and future research agenda, *Industrial Marketing Management*; 87:128-137.
- Deininger K, Nagarajan H, Singh SK. (2020). Women's political leadership and economy empowerment: Evidence from public works in India, *Journal of Comparative Economics*; 48(2):277-291.
- Dehghani Soltani M, Mesbahi M, Jamali Z. (2020). Investigating the Role of Motivatio Cultural Intelligence in Improving Organizational Learning with Emphasis on Mediation of Social Capital, *Organizational Behaviour Studies Quarterly*;9(2):159-188
- Donaldson S, andKo I. (201۹). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base, *The Journal of Positive Psychology*; 5(3):177-191.
- Esmaeili M, Seidzadeh H. (2017). The Survey of Job Satisfaction Effect on Performance with Mediating Role of Organizational Loyalty, *Management Studies in Development and Evolution*; 25(83), 51-68.
- Feizy T. kheirandish M, latifi S. (2019). Individual Organizational and Managerial Antecedents and Consequences of Managers Narcissism: Using Document Analysis and Shannon Entropy, *Organizational Behaviour Studies Quarterly*; 8(2): 171-188.
- Fallah MR. (2018). Identifying and explaining antecedents of human resources empowerment through knowledge, *Journal of Research in Human Resources Management*; 10(1):133-160.
- Rangriz A, Sajjadi S, Latifi jaliseh. (2019). Factors affecting on work engagement with meta – analysis approach, *Journal of Career and Organization Consultin*; 10(37):117-146.
- Haffman M. (2018). Moral internalization: Current theory and research, *Advances in Experimental Social Psychology*; 10: 85-133.
- Hsiu-Tsu Cho, Jen-Shou Yang. (2017). How perceptions of organizational politics influence self-determined motivation: The mediating role of work mood, *Journal of Asia Pacific Management*; 18(21): 121- 138.
- Kahrizi K, Tadayon Sangani P, Ahmadabadi A. (2019). Investigating the effect of dimensions of principals 'ethical leadership on teachers' organizational citizenship behavior, *Journal of Teacher Professional Development*; 4(1):59-43.
- Khamehchi H, Rangriz H. (2021). A Meta- Analysis of the Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment of Employees, *Organizational Culture Management*; 19(1):73-95.
- Lauritzen M. (2016). Building peace through education in post-conflict environment: A case study exploring perceptions of best practices International, *Journal of educational Development*; 14(12):51-77.

- Lu-Ming Tseng, Jui-Yun Wu. (2017). How can financial organizations improve employ loyalty? The effects of ethical leadership psychological contract fulfillment and organizational identification, *Leadership & Organization Development Journal* Vol; 5(38):679-698.
- Mehdad A, Ghasemi H, Ghafouri M. (2019). The effect of organizational loyalty and Organizational embeddedness on Adaptive performance: Moderating role of conscientiousness, *Organizational Behavior Studies Quarterly*; 8(1): 25-48.
- Singh.B. (2018). Antecedents of organizational and community embed dedanses: The roles of support, psychological safety, and need to belong, *J Organ Behave*; 13(23):339-354.
- Souza AD, Kotian SR, Pandey AK, Rao P, Kalthur SG. (2020). Cadaver as a first teacher: A module to Learn the ethics and values of cadaveric dissection; *Journal of Taibah University Medical Sciences*; 15(2): 94-101.
- Su X, Lin Y, Chen C, Lowe A. (2019). Are educational managers credible or overconfident? Evidence from share repurchases in Taiwan, *Pacific-Basin Finance Journal*; 14(56): 93-112.
- Tanusree D, Piyali G. (2019). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS-SEM modeling, *OB/HR Indian Institute of Management Ranchi Ranchi Indi*; 9(33):35-62.
- yazdan shenas M, Rashtiany M. (2018). Moderating Effects of Role Conflict Work-Fami Conflict, Trust and Perceived Organizational Justice in the Effect of Job Burnout on *Organizational Behavior Studies Quarterly*; 7(1):57-80.

## Designing a Pattern on the Effect of Psychological States on the Loyalty in the Educational Organization Employees

Mohsen Norani<sup>1</sup>

Reza Shaban nejad<sup>2\*</sup>

Beitollah Akbari Moghaddam<sup>3</sup>

### Abstract

**Purpose:** In human capital management, the term employee loyalty is used as a key to motivate and maintain employees with higher productivity and has a significant effect on well-being, attachment and job satisfaction, employee effectiveness and organizational performance. Enthusiastic employees completely integrate with the organization and consider the organization as their identity, consider the organization's failure and success as their own failure and success, and strengthen each other in difficult and critical times, cover the organization's weak points, and in They take the path of doing impossible things. This study aimed to investigate the effect of psychological states on loyalty in the educational organization employees.

**Methodology:** The research was applied in terms of purpose and mixed in terms of method (qualitative and quantitative). The research population in the qualitative section were education experts and psychology professors who based on the principle of theoretical saturation, 20 people were selected and interviewed by purposeful sampling and snowball. All interviews were coded by content analysis method and were analyzed by Maxqude software. In a small part of the statistical population, including staff, teachers and selected managers of education in Qazvin province in the fall of 2020 with a number of 1200 people and based on Cochran's formula 292 people were selected as a statistical sample. The validity of the questionnaire was confirmed using face and content validity. The reliability of the questionnaire was 0.92 with Cronbach's test. Data analysis was performed by inferential factor analysis with MICMAC software. Finally, Minimum Partial- Squares method and PLS software were used to validate the structural equations and model fit.

**Findings:** he results of the qualitative section showed that there were 64 indicators and 26 components in the form of 7 dimensions, which include: personal dimension with components (self-efficacy, resilience, self-esteem, role-playing behavior), working conditions dimension with components (supervisor support, Independence and freedom of action, professional development, job-person fit), organizational-organizational dimension with components (organizational trust, learning opportunities, reward and appreciation, identity, organizational strategies), moderating variables with Psychological components (job security, organizational interaction, personality traits, social norms), individual outcomes with components (passion, job attraction, skill level), job components (outcomes including, Job satisfaction, commitment to work, empowerment) and the dimension of organizational results including: (productivity, desirability, quality improvement, meritocracy in the organization, respect and client satisfaction) extracted have a positive effect on the loyalty of education staff. The results of a small part showed that the model had a good fit ( $GOF = 0.39$ ) and the set of pattern variables could predict the loyalty variance of 0.76.

**Conclusion:** According to the research findings in the proposed pattern, it could be concluded that psychological states are one of the most important and vital factors in developing loyalty among educational organization employees. These results can provide a basis for reviewing and making fundamental changes in organizational rules.

**Keywords:** Employee Loyalty .Psychological States .Meta-Synthetic Method

---

<sup>1</sup> PhD student in Public Administration from Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran. mohsennorani06@gmail.com

<sup>2</sup> Assistant professor and member of the academic staff of the management department of Islamic Azad University, Takestan branch, Takestan, Iran. (Corresponding Author). phd\_shabannejad@yahoo.com

<sup>3</sup> Associate Professor and member of the academic staff of the Department of Economics, Islamic Azad University, Qazvin branch, Qazvin, Iran. akbari.beitollah@gmail.com