

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار  
سال هفدهم، شماره 2، تابستان 1402  
صص 67-31

## ارائه مدل درهم تنیدگی شغلی دبیران مقطع متوسطه فرشته خرمی<sup>1</sup>، فریبا کریمی<sup>2</sup>، محمد علی نادی<sup>3</sup> چکیده

**هدف:** هدف از انجام این پژوهش ارائه مدل درهم تنیدگی شغلی دبیران مقطع متوسطه بود.

**روش:** روش این پژوهش تحلیل مضمون بر پایه روش استرلینگ بود. با مطالعه دقیق منابع معتبر داخلی و خارجی و یادداشت برداری از نکات کلیدی و مرتبط، مصادیق درهم تنیدگی شغلی با کمک نرم افزار Maxqda10 استخراج گردید.

**یافته‌ها:** در بررسی اولیه متون و منابع، 572 مضمون پایه استخراج که پس از تخلص و ادغام 134 مضمون پایه، در قالب 11 مضمون سازمان‌دهنده و چهار مضمون فراگیر سازمان‌دهی شدند. مضامین فراگیر شامل همراستایی ارزش‌ها، جامعه‌پذیری، عدالت محوری و حرفه‌گرایی بود. هم‌چنین مضامین سازمان‌دهنده به صورت توجه به ارزش‌های شخصی، توجه به ارزش‌های سازمانی، مشارکت سازمانی، تعامل‌پذیری فرد با اجتماع، تخصیص عادلانه منابع سازمانی، رعایت حقوق فردی، رعایت حقوق اجتماعی، رعایت حقوق سازمانی، حرفه‌گرایی مبتنی بر ویژگی‌های فردی، حرفه‌گرایی مبتنی بر ویژگی‌های سازمانی و حرفه‌گرایی مبتنی بر ویژگی‌های اجتماعی دسته‌بندی شد.

**نتیجه‌گیری:** این پژوهش مدل کامل و جامع درهم تنیدگی شغلی دبیران مقطع متوسطه را ارائه کرد. این مدل می‌تواند، در دسترس مسئولین و مدیران آموزش و پرورش قرار گیرد و از نتایج آن به منظور بهبود درهم تنیدگی شغلی معلمان و دبیران استفاده شود.

**کلید واژه‌ها:** درهم تنیدگی شغلی، همراستایی ارزش‌ها، جامعه‌پذیری، عدالت محوری، حرفه‌گرایی.

پذیرش مقاله: 1402/4/12

دریافت مقاله: 1402/1/6

<sup>1</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

<sup>2</sup> - دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. (نویسنده

مسئول). [Faribakarimi2005@yahoo.com](mailto:Faribakarimi2005@yahoo.com)

<sup>3</sup> - استاد، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

## مقدمه

درهم تنیدگی شغلی از مقوله‌های مهم و تأثیرگذاری است که در نظام آموزش و پرورش از جایگاه بالایی برخوردار است چرا که معلمان، متعهد تربیت‌کنندگان نسلی از جامعه بوده و تأثیر بسزایی در رشد و شکوفایی آن جامعه دارند. درهم تنیدگی شغلی مقوله‌ای است که در ذهن بسیاری از پژوهشگران و متخصصین این حوزه معنای مثبت ندارد، اما این مقوله مهم می‌تواند تأثیرات مثبتی بر دبیران، معلمان و سازمان آموزش و پرورش داشته باشد (رحیمی و عباسی، 1399). پدیده درهم تنیدگی شغلی را می‌توان معادل تثبیت شغلی، درهم بافتگی شغلی و درگیری شغلی از جنبه مثبت دانست. ارائه مدلی جامع و کامل از پدیده درهم تنیدگی شغلی که در سالیان اخیر از دید پژوهشگران پنهان مانده است می‌تواند به ساختاری نظام‌مند در آموزش و پرورش کمک کرده و این نظام موثر در آینده افراد کشور را به نظامی پیشبردی و مطلوب تبدیل نماید (کانتان و یسیلتاس<sup>1</sup>، 2015).

درهم تنیدگی شغلی<sup>2</sup> به عنوان ساختاری در نظر گرفته می‌شود که میزان درگیری فرد با شغل و غرق شدن در آن را نشان می‌دهد. درهم تنیدگی شغلی به معنای محاط شدن با شغل است. این مفهوم نتایج مهمی را به دنبال دارد و می‌تواند رفتار کاری در محیط‌های منفعل را به شدت تحت تأثیر قرار دهد (ارکوتلو و چافرا<sup>3</sup>، 2015). درهم تنیدگی شغلی به عنوان یک مفهوم جدید و تأثیرگذار در دهه های اخیر، برای سازمان و فرد مزیت‌های فراوانی به همراه دارد. معلمانی که نسبت به شغل خود چنین احساسی را داشته باشند، سخت‌تر کار می‌کنند، فرآیند تدریس را با دانش و آگاهی پیاده می‌کنند، و در معرض رفتارهای مثبت سازمانی قرار می‌گیرند. در نتیجه امر عملکرد تطبیقی فردی بالاتری خواهند داشت. مسئولیت‌پذیری معلم بالاتر خواهد رفت و تغییرات محیطی، اجتماعی، اقتصادی بر آنها تأثیرات تا حد ممکن کمتری خواهد داشت. از آنجایی که رفتار تطبیقی فردی مهم‌ترین تأثیر را بر پاسخگویی کارمندان دارد، در نتیجه تمرکز بر عامل درهم تنیدگی شغلی و ارائه مدل مفهومی جامع بیش از پیش اهمیت می‌یابد.

<sup>1</sup> - Kanten, Yesiltas

<sup>2</sup> - Job Embeddedness

<sup>3</sup> - Erkutlu & Chafra

در نظام‌های نوین آموزشی در سال‌های رو به پیشرفت اخیر، منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی نظام آموزشی به شمار می‌رود و ارج نهادن به ارزش‌ها، نیازها و انتظارات کارکنان نظام‌های نوین آموزشی، مؤثرترین راه تحقق اهداف بلندمدت این نظام می‌باشد (کولومیسچی، کولومیسچی و کلیپا<sup>1</sup>، 2014). آموزش و پرورش از جمله سازمان‌هایی است که در هر جامعه حساسیت خاصی دارد، و به‌عنوان یک ارگان زیربنایی و مهم، باید در حفظ این دارایی متعلق به عموم مردم کوشا باشد. با توجه به جو حاکم بر نظام آموزشی ایران، بعضاً دیده می‌شود که افراد تمایل به ماندن در سازمان را نداشته و تحت شرایط مختلف، قصد ترک شغل و حرفه را دارند. بدیهی است خسارت از دست دادن نیروی انسانی متخصص جبران پذیر نیست و یا حداقل در کوتاه مدت جبران پذیر نیست. به همین دلیل است که مسأله ترک خدمت دبیران در نظام آموزش و پرورش، به خصوص دبیران کارآمد و ماهر، همواره یکی از معضلات این سازمان می‌باشد (کانتن و سیلتاس، 2015).

در دهه‌های اخیر، درگیری با شغل بنا به عوامل متعدد در بین دبیران مشاهده شده است و نظام آموزشی، به دلیل محتوای چالشی و پژوهشی خود، نیاز به حضور کارکنانی با زمینه‌های مساعد برای حضور قوی در سازمان دارد. معلمان به دلیل شغل مهم و حیاتی که دارند ناچارند تا درگیری شغلی بیشتری در محیط کاری خود داشته باشند و انعطاف‌پذیری، منظم بودن، پایبندی به رعایت اصول اخلاقی و تعهد اخلاقی به وظایف کاری خود بروز دهند و همین امر می‌تواند بروز پدیده درهم تنیدگی شغلی را به همراه داشته باشد (رینگل<sup>2</sup>، 2013). یکی از مباحث نوین در ادبیات مدیریت انسانی درهم تنیدگی شغلی است (کانتن و سیلتاس، 2015). درهم تنیدگی شغلی از یکسو قادر است تا سبب حفظ و نگهداری کارکنان شود، و از سوی دیگر تمایل به ترک خدمت شغلی را نیز کاهش می‌دهد (ییلدیز<sup>3</sup>، 2015). درهم تنیدگی شغلی، به‌عنوان قلمرو و محدوده وسیعی از تأثیرات روان‌شناختی، اجتماعی و مالی که بر حضور مداوم کارکنان در سازمان تأثیرگذار است تعریف می‌شود (خان، عزیز و افسار<sup>4</sup> و همکاران، 2018). تأثیرات ناشی از

<sup>1</sup> -Colomeischi, Colomeischi, & Clipa

<sup>2</sup> -Ringl

<sup>3</sup> -Yildiz

<sup>4</sup> -Khan, Aziz, Afsar

این پدیده نه تنها در شغل نمایانگر است، بلکه در خارج از محیط کاری نیز وجود داشته و در نقش شبکه‌ای عظیم و کارآمد، کارکنان را در سازمان احاطه نموده و تمایل به ترک خدمت در فرد را می‌کاهد (قوش و کوروناتان<sup>1</sup>، 2015).

ادبیات و مبانی پژوهشی در حیطه موضوعی این پژوهش، نظریه درهم تنیدگی شغلی را به عنوان یک تور یا شبکه‌ای توصیف نموده است که با درک دقیق و عمیق از ابعاد آن و پیاده‌سازی این ابعاد در سازمان، می‌توان افراد را در درون سازمان نگه داشت (میشل، هولتوم، لی<sup>2</sup> و همکاران، 2001). درهم تنیدگی شغلی مفهومی ماورای مدل ترک خدمت سنتی است (بیلدیز، 2015). درهم تنیدگی شغلی در پی پاسخ به این سؤال است که چرا افراد در سازمان می‌مانند و تمرکز آن بر حفظ و نگهداری کارکنان است (تی زینر و تانامی<sup>3</sup>، 2013). درهم تنیدگی شغلی به عنوان ساختاری در نظر گرفته می‌شود که میزان درگیری فرد با شغل و غرق شدن در آن را نشان می‌دهد. درهم تنیدگی شغلی به معنای محاط شدن با شغل است. درهم تنیدگی شغلی نتایج مهمی را به دنبال دارد و می‌تواند رفتار کاری در محیط‌های منفعل را به شدت تحت تأثیر قرار دهد (ارکولتا و چافرا، 2015). مفهوم درهم تنیدگی شغلی دارای دو زیر مجموعه شامل درهم تنیدگی شغلی سازمانی و درهم تنیدگی شغلی اجتماعی است (میشل، هولتوم، لی و همکاران، 2001). درهم تنیدگی شغلی سازمانی به محدودیت‌ها و اجبارهای انباشته در رابطه به شغل عاطفی و غیرعاطفی (پیوندها، تناسبات و فداکاری‌ها) اشاره دارد و به پایبند کردن افراد در سازمان تمرکز دارد. درهم تنیدگی شغلی اجتماعی نیز بیانگر انواعی از نیروهای جمعی و اجتماعی است که در خارج از سازمان فرد را مقید و گرفتار به شغل می‌نماید (ارکولتا و چافرا، 2015).

امروزه در دنیایی که از همه سو با پیشرفت مواجه است، نقش منابع انسانی در پیشرفت و تحقق اهداف سازمانی بر هیچ کس پوشیده نیست و درک صحیح داشتن از مفهوم درهم تنیدگی شغلی امری ضروری به نظر می‌رسد. بنا به اهمیت این پدیده در نظام آموزشی ایران و اهمیتی که دبیران رشته‌های مختلف آموزشی در نظام آموزشی ایران ایفا می‌کنند و ادامه راه آموزش بدون حضور آن‌ها میسر نیست، این پژوهش پدیده‌ی درهم تنیدگی شغلی در سیستم آموزشی ایران و

<sup>1</sup> -Ghosh, & Gurunathan

<sup>2</sup> -Mitchell, Holtom, Lee

<sup>3</sup> -Tziner, & Tanami

دبیران به عنوان اصلی ترین منابع انسانی این نظام هدفمند، را بررسی نموده و با شناسایی دقیق ابعاد و مؤلفه های این پدیده ی مؤثر بر حفظ منابع با ارزش انسانی، مدلی جامع و کامل ارائه داده است. با توجه به اینکه در این پژوهش، هدف تدوین مدل مفهوم درهم تنیدگی شغلی دبیران مقطع متوسطه می باشد، و از آنجایی که جستجوهای انجام گرفته توسط محقق نشان دهنده این است که در زمینه ارائه مدل دقیق درهم تنیدگی شغلی خلأ پژوهشی وجود دارد، با توجه به ابعاد این پدیده که در بالا بدانها اشاره شد، مؤلفه های تأثیرگذار بر ایجاد و شکل گیری و تقویت پدیده ی درهم تنیدگی شغلی در بین جامعه دبیران مورد بررسی قرار گرفته و در حقیقت بدین سؤال پاسخ داده شده است که مؤلفه های دقیق و جامع پدیده درهم تنیدگی شغلی جهت تدوین مدل جامع چیست؟

در بیانی دیگر بایستی گفت که نقطه آغازین هر تحول، تحول در فکر، اندیشه و باور می باشد و نظام آموزشی با در اختیار داشتن مدلی جامع، می تواند نقشی مؤثر و ماندگار در حفظ و نگهداری دبیران، به عنوان یک نیروی انسانی مهم و مرکز توجه ارائه دهد. استخراج مدلی مفهومی جامع از ابعاد و مؤلفه های درهم تنیدگی شغلی قادر است تا شکاف تحقیقاتی و خلأ پژوهشی چه در داخل کشور و چه در خارج کشور را پر نماید. بر اساس جستجوهای انجام گرفته توسط محقق در منابع معتبر علمی و موارد مشابه، عدم وجود پژوهشی در این زمینه را بازتاب می دهد. پژوهش ها حاکی از آن است که در زمینه مفهوم درهم تنیدگی شغلی، سهم بسیار کمی از حیطه های موضوعی، به شناسایی مؤلفه های این متغیر پرداخته است و مدلی جامع از آن در اختیار نیست. با در اختیار دادن مدل به مدیران رأس نظام آموزشی، می توان آگاهی آن ها در زمینه ی ایجاد شرایط به منظور ماندگاری در سیستم و پایدارتر نمودن سیستم را ارتقا داد. به همین دلیل پژوهشگر، در خلل انجام این پژوهش و به منظور پر کردن شکاف تحقیقاتی، به دنبال این سؤال است که برای ارائه مدل جامعه درهم تنیدگی شغلی دبیران، چه مؤلفه ها و ابعادی وجود دارد؟

### روش تحقیق

این پژوهش از حیث هدف، اکتشافی یا بنیادین بوده و از لحاظ روش، کیفی به شیوه استقرایی است. به منظور تجزیه و تحلیل داده های پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل

مضمون یکی از مهارت‌های عام و مشترک در تحلیل‌های کیفی است. این روش، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون صرفاً روش کیفی خاصی نیست، بلکه فرآیندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. در این شیوه، در ابتدا، مضامین شامل ویژگی‌های پرتکرار و متمایز در ارتباط با مفهوم درهم‌تنیدگی شغلی معلمان، از دید پژوهشگر و به کمک نرم افزار Maxqda10 شناسایی شد. سپس سعی بر آن بود تا مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج گردد. در شیوه ترسیم مضامین که آتراید استیرلینگ<sup>1</sup> (2001) آن را توسعه داده است، آنچه شبکه مضامین عرضه می‌نماید، نقشه‌ای شبیه تارنما به مانند اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین همان‌گونه که پیشتر هم اشاره شد، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند.

### یافته‌ها

به منظور اکتشاف و استخراج داده‌های پژوهش، ابتدا 26 مقاله خارجی و 6 مقاله داخلی مرتبط با موضوع از منابع معتبر مورد مطالعه قرار گرفت. در کنار عبارات و پاراگراف‌های مرتبط با موضوع یادداشت‌های اولیه نوشته شد. فرآیند انتخاب و نمونه‌گیری تا رسیدن به مرز اشباع نظری ادامه داشت. سپس به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های استخراجی با کمک نرم افزار Maxqda10 مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی استخراجی از متون) مربوط به درهم‌تنیدگی شغلی معلمان استخراج و سپس با خالص نمودن داده‌ها، مضامین مشابه و تکراری مرتبط با موضوع پژوهشی با یکدیگر ادغام شد. از نرم افزار مذکور به منظور دسته‌بندی و طبقه‌بندی مضامین استفاده گردید. در ادامه تجزیه و تحلیل داده‌ها مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب مضامین پایه) مشخص گردید. در ادامه مضامین فراگیر استخراج شده و قالب مضامین، طراحی و ایجاد شد. مضامین استخراج شده به تعداد 572 مضمون استخراج و در چهار دسته مضمون فراگیر با عناوین

<sup>1</sup> -Attride Stirling

ارائه مدل درهم تنیدگی شغلی دبیران مقطع متوسطه 37

همراستایی ارزش‌ها، جامعه پذیری، عدالت محوری و حرفه گرایی شناسایی شد. در مجموع، 134 مضمون پایه، 11 مضمون سازمان دهنده و چهار مضمون فراگیر استخراج شد. در ادامه 149 گویه پرسشنامه تدوین و تنظیم شد و بین 12 نفر از متخصصین جهت تأیید روایی محتوا توزیع گردیده و سپس مورد بررسی قرار گرفت. به منظور بررسی روایی محتوایی از شاخص نسبت روایی محتوایی لاوشه (CVR) استفاده شد که حداقل مقدار روایی تعیین شده برای نمونه 12 نفری، 0,5 می‌باشد. در انتخاب افراد، گرایش کاری، سابقه و تجارب فعالیت در زمینه مدیریت آموزشی حوزه‌های مختلف مد نظر قرار گرفت. پس از اعمال اصلاحات مورد نظر و بر اساس تحلیل محتوای لاوشه، 15 گویه حذف و پرسشنامه نهایی با 134 گویه تدوین شد. ضریب توافق به دست آمده از نظرات خبرگان موضوعی طبق جدول (1) است.

جدول 1. ضریب توافق مضامین

ضریب توافق	مضامین پایه
1	1. رفتارهای مشوقانه مدیر مدرسه
1	2. رفتارهای محترمانه مدیر مدرسه
1	3. برنامه ریزی منعطف مدرسه با در نظر گرفتن نقش معلمان
0,5	4. در نظر گرفتن هزینه‌های روانشناختی ترک مدرسه توسط معلم
1	5. مشارکت معلم در تصمیم گیری های مدرسه
1	6. رضایت شغلی معلم در محل کار
0,67	7. درگیر بودن افکار معلم خارج از حیطه شغلی
0,5	8. خواسته‌ها و نیازهای معلم در زندگی شخصی

0,34	9. میزان از خود گذشتگی در مواجهه با مشکلات شغلی
1	10. تناسب شغل با ارزش های شخصی معلم
0,67	11. همراستایی ارزش های معلم با فرهنگ مدرسه
0,83	12. همراستایی اهداف شغلی معلم با فرهنگ مدرسه
0,5	13. وجود برنامه‌های معلم برای آینده
0,16	14. همراستایی فرهنگ خانوادگی معلم با فرهنگ غالب جامعه
0,5	15. تلاش مدیران مدرسه برای حفظ معلمان ارزش آفرین
0,83	16. وجود اعتماد دو طرفه بین معلم و مدیر مدرسه
0,5	17. حمایت شغلی ادراک شده
0,67	18. آمادگی معلم جهت فداکاری به نفع مدرسه
0,67	19. فداکاری معلم مرتبط با شغل
1	20. کیفیت ارتباطات مدیر و معلم در مدرسه
0,83	21. وابستگی معلم به محیط کار
1	22. سازگاری ادراک شده معلم از محیط مدرسه
0,83	23. سطح انطباق معلم با فضای فیزیکی محیط کار
0,67	24. سطح انطباق معلم با مقررات حاکم بر مدرسه



ارائه مدل درهم تنیدگی شغلی دبیران مقطع متوسطه 39

1	25. تناسب محیط مدرسه با ویژگی های روحی و جسمی معلم
0,67	26. تناسب اهداف معلم با اهداف و برنامه های کاری مدرسه
1	27. تناسب شخصیت معلم با همکاران. همبستگی معلم با همکاران
0,83	28. تناسب ارزش های معلم با ارزش های داخل مدرسه
1	29. تناسب پتانسیل معلم با وظایف محوله شغلی
0,83	30. سازگاری ادراک شده معلم از شغل
0,67	31. تامین نیازهای مالی معلم توسط مدرسه
0,67	32. میزان ارتباطات روانی درون مدرسه
0,67	33. وفاداری معلم به شغل معلمی
0,67	34. وفاداری معلم نسبت به ارزش های سازمان
0,83	35. رواج رفتارهای شهروندی سازمانی در بین معلمان
0,83	36. میزان جامعه پذیری درون مدرسه
0,34	37. برگزاری مهمانی های کاری بین معلمان
1	38. حجم ارتباطات بین شاغلین در مدرسه
0,5	39. تعداد وابستگی میان معلم و شاغلین در مدرسه
1	40. پیوستگی و تداوم ارتباطات بین معلمان و شاغلین در مدرسه

1	41	ارتباطات شغلی در قالب تیم‌های همکاری
0,83	42	عمق ارتباطات معلم با سایر شاغلین درون مدرسه
0,5	43	داشتن همکاران صمیمی و آشنا
0,83	44	وجود روابط کاری مورد علاقه معلم
1	46	اهمیت ارتباطات با ذینفعان در مدرسه
0,67	47	سطح راحتی قطع ارتباط با همکاران
1	48	ارتباطات عاطفی در مدرسه با دوستان
1	49	ارتباطات اجتماعی با دوستان و همکاران
0,83	50	ارتباطات اجتماعی با فضاهای کاری
1	51	فرهنگ جمع‌گرایی داشتن
0,67	52	رابطه عاطفی معلم با اعضای خانواده
0,34	53	خانواده دوستی
0,5	54	تبعات ترک دوستان
0,67	55	هزینه‌های اجتماعی ناشی از ترک مدرسه
0,67	56	همبستگی بین نیازهای معلم و جامعه
1	57	باز بودن ذهن معلم (آماده پذیرش عقاید و نظرات)

ارائه مدل درهم تنیدگی شغلی دبیران مقطع متوسطه 41

0,67	58. تمایل به برآورده کردن خواسته‌های خانواده توسط معلم
0,67	59. تأثیرپذیری معلم از خانواده
1	60. تعادل بین یکی از ابعاد زندگی و کار توسط معلم
0,83	61. فشار اعضای مدرسه و همکاران در جهت ماندگاری در شغل
0,67	62. برخورداری معلم از حمایت خانواده
1	63. فشار اعضای خانواده در راستای ماندگاری در شغل
0,83	64. ادراک از عدالت در دریافت اطلاعات کامل از مدرسه
1	65. ادراک از عدالت در رویه‌های تصمیم‌گیری اتخاذ شده برای مدرسه
0,67	66. دریافت نتایج عادلانه در مدرسه
1	67. حمایت مدیران مدرسه از معلم در همه ابعاد
0,67	68. انجام عدالت رویه ای در مدرسه
0,83	69. دریافت پاداش‌های متناسب از مدیر مدرسه
0,83	70. امکان صحبت کردن با مدیر مدرسه در مورد فرصت‌ها و چالش‌ها
1	71. توانایی مدیر در تامین امنیت شغلی
1	72. هزینه‌های ناشی از دست دادن مزایای شغلی
0,83	73. هزینه‌های مادی در نتیجه ترک مدرسه

1	استقلال شغلی داشتن	.74
0,67	ادراک از زیان از دست دادن شغل	.75
1	ثبات شغلی	.76
0,83	ترس از اخراج نداشتن	.77
1	استرس شغلی نداشتن	.78
0,83	وجود نیازهای اقتصادی معلم	.79
0,5	عوامل مالی ملموس در جامعه از دیدگاه معلم	.80
0,83	منافع اقتصادی شغل	.81
1	میزان حقوق و دستمزد معلم	.82
0,83	حمایت شغلی ادراک شده از سوی معلمان	.83
1	ادراک از عدالت در تعاملات بین معلمی در مدرسه	.84
0,67	غیربوروکراتیک بودن فرآیند کار در مدرسه	.85
0,83	هزینه‌های اجتماعی وارده بر معلم	.86
0,83	برخورداری معلم از اوقات فراغت و سرگرمی معلم	.87
0,83	محله امن کار	.88
1	دارا بودن آرمان‌های شغلی معلم	.89

ارائه مدل درهم تنیدگی شغلی دبیران مقطع متوسطه 43

0,37	90. همخوانی تاکتیک‌های اجتماعی با حقوق اجتماعی
0,5	91. میزان غیبت‌های کاری موجه معلم
1	92. متعهد بودن معلم به مدرسه
0,67	93. کم‌رنگ بودن هزینه‌های مدرسه وارده بر معلم
0,83	94. درخواست‌ها و انتظارات ساده مدیر مدرسه از معلمان
1	95. سیاست‌های مناسب اتخاذ شده در مدرسه توسط مدیر (برنامه ریزی بدون کاری)
0,83	96. میزان اجرای عدالت در بخش‌های مدرسه
1	97. بالا بودن اعتماد شکل گرفته درون مدرسه
0,83	98. امکان ارائه پیشنهاد به مدیر توسط معلم
1	99. تناسب شغل با مهارت‌های معلمی
1	100. تناسب شغل با اهداف شخصی
0,83	101. وجود محیط متناسب با تجارب و توانمندی‌های شخصی
1	102. تناسب شغل با جنبه‌های زندگی شخصی معلم
0,83	103. بالا بودن سن معلم
0,83	104. نوآوری در کار داشتن
0,67	105. تعداد فرزندان نیازمند مراقبت در خانواده

0,83	106. سخت کوش بودن معلم
1	107. مقید بودن معلم نسبت به شغل
0,83	108. کیفیت زندگی معلم
1	109. وجود پروژه‌های جالب و منفعت‌های مطلوب در مدرسه
0,83	110. رتبه شغلی معلم در نظام آموزش و پرورش
1	111. تجارب شغلی معلم
1	112. دانش شغلی داشتن
1	113. درگیر وظایف کاری شدن
0,67	114. جنسیت معلم
1	115. انگیزه شغلی داشتن از سوی معلم
1	116. مهارت‌های معلمی قابل استفاده در شغل
1	117. اعتماد به نفس داشتن در شغل
0,67	118. نداشتن پیشنهاد های شغلی
0,83	119. اشباع شدن در کار
1	120. وظایف سلسله مراتبی شغل
1	121. حجم کار مناسب داشتن

ارائه مدل درهم تنیدگی شغلی دبیران مقطع متوسطه 45

1	122. اجرای فرآیند توانمندسازی معلم در مدرسه
1	123. نبود مانیتورینگ و نظارت از سوی مدرسه بر معلم
1	124. تمرکز بر توسعه دانش در مدرسه توسط مدیر
0,67	125. داشتن پست دائم در خود مدرسه
0,67	126. وابستگی شغل به ارگان‌های دولتی
1	127. وجود فرصت پیشرفت حرفه‌ای در شغل
1	128. وجود فرصت رشد آموزش در شغل
1	129. وجود فرصت ارتقا شغلی
0,83	130. فرآیند سخت جذب در آموزش و پرورش
1	131. داشتن مسئولیت متناسب در مدرسه
1	132. ادراک معلم از تناسب شغلی
0,83	133. شرایط شغلی محیط پایدار
0,67	134. شاغل بودن معلم در مدارس با نسبت فامیلی
1	135. میزان اعتبار مدرسه
1	136. سرگرمی‌ها و فعالیت‌های اجتماعی مذهبی
0,83	137. گویش و زبان در محل کار متناسب با گویش و زبان معلم

1	138. همراستایی شرایط مذهبی فرهنگی حاکم بر جامعه با اعتقادات معلم
1	139. همراستایی جو سیاسی حاکم بر جامعه با تفکرات معلم
1	140. اهمیت شغل برای جامعه
0,67	141. تناسب شغل با شرایط زیست محیطی
0,83	142. مالک خانه بودن
0,67	143. متاهل بودن
0,67	144. مکان درس خواندن فرزندان
0,83	145. وجود فرآیند سرمایه گذاری اجتماعی توسط آموزش و پرورش
1	146. نزدیکی محل زندگی به محل کار
1	147. توانایی معلم در فعالیت اجتماعی درون مدرسه
0,83	148. تطابق محیط اجتماعی بیرون از مدرسه با شخصیت معلم
1	149. تناسب ساختار اجتماعی شکل گرفته در ذهن معلم با فضای مدرسه

طبق جدول (1) روایی محتوای گویه‌های 4، 8، 9، 13، 14، 17، 15، 37، 39، 43، 53، 54، 80، 90، 91 به دلیل داشتن ضریب توافق عامل کمتر از 0,5 حذف شده و پرسشنامه نهایی با 134 گویه تدوین گردید. در ادامه به تشریح ابعاد و مؤلفه‌های درهم تنیدگی شغلی به دست آمده از متون داخلی و خارجی پرداخته می‌شود. در نهایت قالب مضامین درهم تنیدگی شغلی معلمان مقطع متوسطه انجام شد. در این مرحله برای مشخص نمودن مؤلفه‌های درهم تنیدگی شغلی معلمان مقطع متوسطه، یافته‌ها به صورت نظام‌مند به صورت قالب مضامین نشان داده شد.



ارائه مدل درهم تنیدگی شغلی دبیران مقطع متوسطه 47

همراستایی ارزش به در یک جهت قرار گرفتن و تطابق آن چیزی است که شخصیت فرد و سازمان بر اساس آن، بنا شده، آن چیزی که حائز اهمیت بوده و جهت اجرای رسالت، فرد و سازمان بر آن تکیه می‌کند. در این پژوهش منظور از همراستایی ارزش، انطباق ارزش‌های شخصی معلم با مدرسه و جامعه است. در این پژوهش همراستایی ارزش‌ها شامل توجه به ارزش‌های شخصی با 10 مضمون پایه و توجه به ارزش‌های سازمانی با 17 مضمون پایه می‌باشد.

جدول 2. مضامین مبتنی بر داده‌های تحقیق

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
1) رفتارهای مشوقانه مدیر مدرسه		
2) رفتارهای محترمانه مدیر مدرسه		
3) برنامه ریزی منعطف مدرسه با در نظر گرفتن نقش معلمان		
4) مشارکت معلم در تصمیم‌گیری های مدرسه		
5) رضایت شغلی معلم در محل کار		
6) درگیر بودن افکار معلم خارج از حیطه شغلی	توجه به ارزش‌های شخصی	
7) تناسب شغل با ارزش‌های شخصی معلم		همراستایی ارزش‌ها
8) همراستایی ارزش‌های معلم با فرهنگ مدرسه		
9) همراستایی اهداف شغلی معلم با فرهنگ مدرسه		
10) وجود اعتماد دو طرفه بین معلم و مدیر مدرسه		
11) آمادگی معلم جهت فداکاری به نفع مدرسه	توجه به ارزش‌های سازمانی	
12) وجود فداکاری معلم مرتبط با شغل		

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
13) کیفیت ارتباطات مدیر و معلم در مدرسه		
14) وابستگی معلم به محیط کار		
15) سازگاری ادراک شده معلم از محیط مدرسه		
16) سطح انطباق معلم با فضای فیزیکی محیط کار		
17) سطح انطباق معلم با مقررات حاکم بر مدرسه		
18) تناسب محیط مدرسه با ویژگی‌های روحی و جسمی معلم		
19) تناسب اهداف معلم با اهداف و برنامه‌های کاری مدرسه		
20) تناسب شخصیت معلم با همکاران. همبستگی معلم با همکاران		
21) تناسب ارزش‌های معلم با ارزش‌های داخل مدرسه		
22) تناسب پتانسیل معلم با وظایف محوله شغلی		
23) سازگاری ادراک شده معلم از شغل		
24) تامین نیازهای مالی معلم توسط مدرسه		
25) میزان ارتباطات روانی درون مدرسه		
26) وفاداری معلم به شغل معلمی		

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
(27) وفاداری معلم نسبت به ارزش‌های سازمان		
(28) رواج رفتارهای شهروندی سازمانی در بین معلمان		
(29) میزان جامعه پذیری درون مدرسه		
(30) حجم ارتباطات بین شاغلین در مدرسه		
(31) پیوستگی و تداوم ارتباطات بین معلمان و شاغلین در مدرسه		
(32) ارتباطات شغلی در قالب تیم‌های همکاری		
(33) عمق ارتباطات معلم با سایر شاغلین درون مدرسه		
(34) وجود روابط کاری مورد علاقه معلم	مشارکت‌های سازمانی	جامعه پذیری
(35) اهمیت ارتباطات با ذینفعان در مدرسه		
(36) سطح راحتی قطع ارتباط با همکاران		
(37) ارتباطات عاطفی در مدرسه با دوستان		
(38) ارتباطات اجتماعی با دوستان و همکاران		
(39) ارتباطات اجتماعی با فضا‌های کاری		
(40) فرهنگ جمع‌گرایی داشتن		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		41) رابطه عاطفی معلم با اعضای خانواده
		42) هزینه‌های اجتماعی ناشی از ترک مدرسه
		43) همبستگی بین نیازهای معلم و جامعه
		44) باز بودن ذهن معلم (آماده پذیرش عقاید و نظرات)
	تعامل پذیری فرد با اجتماع	45) تمایل به برآورده کردن خواسته های خانواده توسط معلم
		46) تاثیرپذیری معلم از خانواده
		47) تعادل بین یکی از ابعاد زندگی و کار توسط معلم
		48) فشار اعضای مدرسه و همکاران در جهت ماندگاری در شغل
		49) برخورداری معلم از حمایت خانواده
		50) فشار اعضای خانواده در راستای ماندگاری در شغل
		51) ادراک از عدالت در دریافت اطلاعات کامل از مدرسه
	تخصیص عادلانه منابع سازمانی	52) ادراک از عدالت در رویه های تصمیم گیری اتخاذ شده برای مدرسه
عدالت محوری		53) دریافت نتایج عادلانه در مدرسه
		54) حمایت مدیران مدرسه از معلم در

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
همه ابعاد		
(55) انجام عدالت رویه‌ای در مدرسه		
(56) دریافت پاداش‌های متناسب از مدیر مدرسه		
(57) امکان صحبت کردن با مدیر مدرسه در مورد فرصت‌ها و چالش‌ها		
(58) توانایی مدیر در تامین امنیت شغلی		
(59) هزینه‌های ناشی از دست دادن مزایای شغلی		
(60) هزینه‌های مادی در نتیجه ترک مدرسه		
(61) استقلال شغلی داشتن		
(62) ادراک از زیان از دست دادن شغل	رعایت حقوق فردی	
(63) ثبات شغلی		
(64) ترس از اخراج نداشتن		
(65) استرس شغلی نداشتن		
(66) وجود نیازهای اقتصادی معلم		
(67) منافع اقتصادی شغل		
(68) میزان حقوق و دستمزد معلم		
(69) حمایت شغلی ادراک شده از سوی معلمان		
(70) ادراک از عدالت در تعاملات بین معلمی در مدرسه		
(71) غیر بوروکراتیک بودن فرآیند کار در مدرسه	رعایت حقوق اجتماعی	

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
72) هزینه‌های اجتماعی وارده بر معلم		
73) برخورداری معلم از اوقات فراغت و سرگرمی معلم		
74) محله امن کار		
75) دارا بودن آرمان‌های شغلی معلم		
76) میزان غیبت‌های کاری موجه معلم		
77) متعهد بودن معلم به مدرسه		
78) کم‌رنج بودن هزینه‌های مدرسه وارده بر معلم		
79) درخواست‌ها و انتظارات ساده مدیر مدرسه از معلمان		
80) سیاست‌های مناسب اتخاذ شده در مدرسه توسط مدیر (برنامه‌ریزی مدون کاری)	رعایت حقوق سازمانی	
81) میزان اجرای عدالت در بخش‌های مدرسه		
82) بالا بودن اعتماد شکل گرفته درون مدرسه		
83) امکان ارائه پیشنهاد به مدیر توسط معلم		
84) تناسب شغل با مهارت‌های معلمی		
85) تناسب شغل با اهداف شخصی		
86) وجود محیط متناسب با تجارب و توانمندی‌های شخصی	حرفه‌گرایی مبتنی بر ویژگی‌های فردی	حرفه‌گرایی
87) تناسب شغل با جنبه‌های زندگی شخصی معلم		

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
88	بالا بودن سن معلم	
89	نوآوری در کار داشتن	
90	تعداد فرزندان نیازمند مراقبت در خانواده	
91	سخت کوش بودن معلم	
92	مقید بودن معلم نسبت به شغل	
93	کیفیت زندگی معلم	
94	وجود پروژه‌های جالب و منفعت‌های مطلوب در مدرسه	
95	رتبه شغلی معلم در نظام آموزش و پرورش	
96	تجارب شغلی معلم	
97	دانش شغلی داشتن	
98	درگیر و وظایف کاری شدن	
99	جنسیت معلم	
100	انگیزه شغلی داشتن از سوی معلم	
101	مهارت‌های معلمی قابل استفاده در شغل	
102	اعتماد به نفس داشتن در شغل	
103	نداشتن پیشنهادهای شغلی	
104	اشباع شدن در کار	
105	وظایف سلسله مراتبی شغل	
106	حجم کار مناسب داشتن	
107	اجرای فرآیند توانمندسازی معلم در مدرسه	
108	وجود مانیتورینگ و نظارت از	

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
سوی مدرسه بر معلم		
(109) تمرکز بر توسعه دانش در مدرسه توسط مدیر		
(110) داشتن پست دائم در خود مدرسه		
(111) وابستگی شغل به ارگان‌های دولتی		
(112) وجود فرصت پیشرفت حرفه‌ای در شغل		
(113) وجود فرصت رشد آموزش در شغل		
(114) وجود فرصت ارتقا شغلی	حرفه گرایی مبتنی بر ویژگی های شغلی سازمانی	
(115) فرآیند سخت جذب در آموزش و پرورش		
(116) داشتن مسئولیت متناسب در مدرسه		
(117) ادراک معلم از تناسب شغلی		
(118) شرایط شغلی محیط پایدار		
(119) شاغل بودن معلم در مدارس با نسبت فAMILI		
(120) میزان اعتبار مدرسه		
(121) سرگرمی‌ها و فعالیت‌های اجتماعی مذهبی		
(122) گویش و زبان در محل کار متناسب با گویش و زبان معلم	های اجتماعی حرفه گرایی مبتنی بر مؤلفه	
(123) همراستایی شرایط مذهبی فرهنگی حاکم بر جامعه با		



مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
اعتقادات معلم		
(124) همراستایی جو سیاسی حاکم بر جامعه با تفکرات معلم		
(125) اهمیت شغل برای جامعه		
(126) تناسب شغل با شرایط زیست محیطی		
(127) مالک خانه بودن		
(128) متاهل بودن		
(129) مکان درس خواندن فرزندان		
(130) وجود فرآیند سرمایه گذاری اجتماعی توسط آموزش و پرورش		
(131) نزدیکی محل زندگی به محل کار		
(132) توانایی معلم در فعالیت اجتماعی		
درون مدرسه		
(133) تطابق محیط اجتماعی بیرون از مدرسه با شخصیت معلم		
(134) تناسب ساختار اجتماعی شکل گرفته در ذهن معلم با فضای مدرسه		

### 1. توجه به ارزش های شخصی

ارزش ها، ساختاری برای درک اعتقادات، رفتارها، اخلاق، خودشناسی، رفتار و سایر زیرمجموعه - های ساختار شخصیتی ارائه می دهند (برنتال<sup>1</sup>، 1962). ارزش ها، المان های اولیه ای هستند که افراد

<sup>1</sup> -Bernthal

را قادر می‌سزاند تا خود شان را کنترل کرده و به جامعه نیز این امکان را می‌دهند که افراد را کنترل کنند. در نتیجه، ارزش‌ها در تعیین حالت افراد در جامعه نقش تعیین کننده‌ای دارند.

از طریق این ارزش‌ها، افراد قادرند تا به‌طور مؤثر با دیگر افراد تعامل داشته باشند و جایگاه اجتماعی خویش را تثبیت نمایند. ارزش‌ها تعیین کننده تمامی رفتارهای مهم شامل فعالیت‌های اجتماعی، ایدئولوژی‌ها، قضاوت‌های عادلانه و قانونمندی هستند. در این پژوهش، توجه به ارزش‌های شخصی به عنوان یکی از مؤلفه‌های درهم تنیدگی شغلی استخراج شده است.

توجه به ارزش‌های سازمانی: پژوهش‌های معتبر، ارزش‌های سازمانی را به شکل‌های متفاوتی تعریف می‌کنند. اوریلی<sup>1</sup> و همکاران (1991)، ارزش‌های سازمانی را به‌عنوان «المان‌های شکوفا شده بیش از حد معیار» تعریف می‌کنند. جانسون و جکسون<sup>2</sup> (2009)، ارزش‌های سازمانی را به‌عنوان استانداردهایی که رفتارهای اعضای سازمان و موفقیت‌های سازمان را تعیین می‌کند، تعریف می‌کنند. ارزش‌های سازمانی بر اساس توانایی مدیریت و تأثیرگذاری کارکردها، اولویت‌ها، فعالیت‌ها و رفتارهای اعضا و سازمان تبیین می‌شوند (توح، مورجیسون، کامپیون<sup>3</sup>، 2008). چت من<sup>4</sup> بیان می‌دارد که ارزش‌های سازمانی عدالت جزئی و عمومی برای فعالیت‌ها و عملکرد یک سیستم ایجاد می‌کند و رفتارهای متعارف اعضای سازمان را شکل می‌دهد (ارتسون، ادیگوزیل<sup>5</sup>، 2018). در این تحقیق، توجه به ارزش‌های سازمانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های درهم تنیدگی شغلی استخراج شده است.

## 1. جامعه پذیری

جامعه پذیری یک رفتار فردی است، به معنای دل‌باخته شدن به دیگران در جامعه یا سازمان (هربال، هربال<sup>6</sup>، 2002). منظور از جامعه پذیری در این پژوهش، به معنای توانایی معلم در پذیرش افراد

<sup>1</sup> -O'Reilly

<sup>2</sup> -Johnson & Jackson

<sup>3</sup> -Toh, Morgeson, & Campion

<sup>4</sup> -Chatman

<sup>5</sup> -Ertosun & Adiguzel

<sup>6</sup> -Hrabal & Hrabal

جامعه و توانایی وی در ایجاد ارتباط با آنهاست. معلم جامعه پذیر قادر است به خوبی با افراد یک مدرسه و جامعه ارتباط برقرار کند و توانایی پذیرش شرایط جامعه را و یا تحمل آن را داشته باشد. در نهایت جامعه پذیری شامل مشارکت‌های سازمانی با 13 مضمون پایه و تعامل پذیری فرد با اجتماع با 10 مضمون پایه می‌باشد.

مشارکت‌های سازمانی: مشارکت یکی از مهم‌ترین و موثرترین ابعاد برقراری ارتباط انسانی در سازمان‌ها و خصوصاً سازمان‌های آموزشی است (مجبی منش، حسناوی، نوکلی و همکاران، 1397). مشارکت به عنوان مجموعه اقداماتی که میزان نفوذ کارکنان و مسئولیت آنها را در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی افزایش دهد تعریف می‌شود. مشارکت قادر است تا حس مالیکت بر سازمان و تعلق به سازمان را در افراد متعلق به آن به وجود آورد (مجبی منش، حسناوی، نوکلی و همکاران، 1397). در این پژوهش، مشارکت سازمانی با 13 مضمون پایه، به عنوانی یکی از مولفه‌های درهم تنیدگی شغلی به روش تحلیل مضمون استخراج شده است.

تعامل پذیری فرد با اجتماع: تعاملات اجتماعی و تعامل پذیری فرد با اجتماع دلالت بر توسعه روابطه بین گروهی در قالب مواردی نظیر انجمن‌های داوطلبانه دارد (نوروزی و بختیاری، 1388). معمولاً این انجمن‌ها مهم‌ترین عرصه شکل‌گیری فعالیت‌های مشارکتی است و مشارکت‌های اجتماعی تعامل پذیری فرد با اجتماع را افزایش داده و سبب می‌شود تا وی بهتر و مؤثرتر در جوامع کوچک و بزرگ عمل کرده و بازدهی مطلوب‌تری از خود نشان دهد (نرک زاده و محترم، 1391).

## 2. عدالت محوری

عدالت محوری به محوریت سازمان به رعایت حقوق یا سطح عدالت در نظر گرفته شده در سرتاسر سازمان اشاره دارد (دی موتس، ویرا، ویگا<sup>1</sup>، 2012). منظور از عدالت محوری در این پژوهش، محوریت تمامی اقدامات مدرسه در جهت ایجاد عدالت برای معلمان و کارکنان است به صورتی که معلم احساس کند هر اقدام مدیران مدرسه بر پایه عدالت انجام می‌شود. در این مقاله

---

<sup>1</sup> -De Matos, Vieira, Veiga

عدالت محوری شامل تخصیص عادلانه منابع سازمانی شامل 6 مضمون پایه، رعایت حقوق فردی شامل 14 مضمون پایه، رعایت حقوق اجتماعی شامل 5 مضمون پایه، رعایت حقوق سازمانی شامل 8 مضمون پایه می‌باشد.

تخصیص عادلانه منابع سازمانی: تخصیص عادلانه منابع سازمانی در درون سازمان و بین کارکنان سازمان، به عنوان مطالعه برابر در کار در پژوهش‌های مورد بررسی قرار گرفته است. تئوری برابر ارائه شده توسط آدامز<sup>1</sup> (1963)، ماحصل تخصیص عادلانه منابع را، انصاف درک شده از پیامدها تعریف می‌کند (بیس و موگا<sup>2</sup>، 1986). این ادراکات شامل ادراک از تصمیمات تخصیص منابع مثل، سطح پرداختی به شخص و تخصیص بودجه به یک بخش مود توجه قرار گرفته است. نتیجه تئوری برابری، همان عدالت است که شامل تخصیص یا توزیع منابع می‌باشد. نتایج تحلیلی از پژوهش در حوزه عدالت، نشان داده است که افراد حدی از نابرابری را پذیرا هستند و حد بیشتری از نابرابری اثری منفی بر رفتار کارکنان سازمانی دارد (حقیقی، احمدی، رامین مهر، 1388).

رعایت حقوق فردی: حقوق فردی به حقوق پایه و آزادی‌هایی اطلاق می‌شود که هرکس صلاحیت دارد به عنوان یک انسان از آن‌ها برخوردار باشد (گریفن<sup>3</sup>، 2008). حقوق فردی از حقوق عمومی نظیر حق زندگی تا حقوق اختصاصی شامل حقوق اولیه برای برخورداری از زندگی آرام، حق تحصیل، حق کار، حق و غیره را شامل می‌شود. هامان<sup>4</sup> (2019) حقوق فردی در حیطه آموزش و پرورش را شامل برخورداری از پاداش و دستمزدهای متناسب با سایر اقشار جامعه، حق برخورداری از احترام در سازمان، و حق آگاهی از اتفاقات درون سازمانی معرفی کرده است. در تحقیق اخیر، رعایت حقوق فردی شامل 14 مضمون پایه می‌باشد.

رعایت حقوق اجتماعی: حقوق اجتماعی سابقاً به عنوان حق برخورداری از نیازهای اولیه زندگی برای رفاه انسانی شناخته می‌شد. حقوق اجتماعی در تعاریف جدید به عنوان حقوقی برای جلوگیری و اجتناب از تخریب فردی شناخته می‌شود تا حقوقی برای جلب رضایت عمومی فرد.

<sup>1</sup> -Adams

<sup>2</sup> -Bies, Moag

<sup>3</sup> -Griffin

<sup>4</sup> -Hamann

در پژوهش مانتولو<sup>1</sup> (2010)، حقوق اجتماعی شامل برخورداری از حق مسکن، حق برخورداری از سلامت، امنیت اجتماعی تعریف شده است. در این تحقیق، رعایت حقوق اجتماعی شامل 5 مضمون پایه می‌باشد.

رعایت حقوق سازمانی: حقوق سازمانی به‌عنوان حقوقی تعریف می‌شود که لازم است تا از سوی دولت‌ها و کارکنان سازمانی محقق شود. رعایت حقوق سازمانی منجر به بهبود عملکرد سازمان و به دنبال آن رضایت کارکنان سازمان خواهد شد (ریدر<sup>2</sup>، 2014). رعایت حقوق سازمانی در این تحقیق شامل 8 مضمون پایه است.

### 3. حرفه گرایی

حرفه گرایی یکسری ارزش‌ها و هویت‌هاست که بایستی در کارمندان وجود داشته تا بتواند برای حرفه در نظر گرفته شود (الدريج و اوتس<sup>3</sup>، 2003). منظور از حرفه گرایی در این پژوهش، به کارگیری معلم در مدرسه بر اساس تخصص‌ها و مهارت‌های اوست. در حرفه گرایی، هر شخصی که برای کاری گمارده می‌شود، حرفه و تخصص وی اساس و پایه به کار گرفته شدن وی است. در این مقاله حرفه گرایی شامل حرفه گرایی مبتنی بر ویژگی‌های فردی شامل 25 مضمون پایه، حرفه گرایی مبتنی بر ویژگی‌های شغلی سازمانی شامل 12 مضمون پایه و حرفه گرایی مبتنی بر مؤلفه‌های اجتماعی شامل 14 مضمون پایه می‌باشد

حرفه گرایی مبتنی بر ویژگی‌های فردی: حرفه گرایی از مفاهیم کلاسیم مدیریت است و حرفه گرایی مبتنی بر ویژگی‌های فردی می‌تواند به عنوان فرآیندی تعریف گردد که طی آن، ویژگی‌های فردی نیروی متخصص و کارآمد به طور دقیق مورد بررسی قرار گرفته و ارزیابی شود. سپس فرآیند به کارگیری منابع انسانی در سازمان بر طبق این ویژگی‌های فردی ارزیابی شده انجام پذیرد. برخی از ویژگی‌های فردی شامل، تخصص و مهارت فرد، سابقه و توانایی وی در انجام کار

---

<sup>1</sup> -Mantounalou

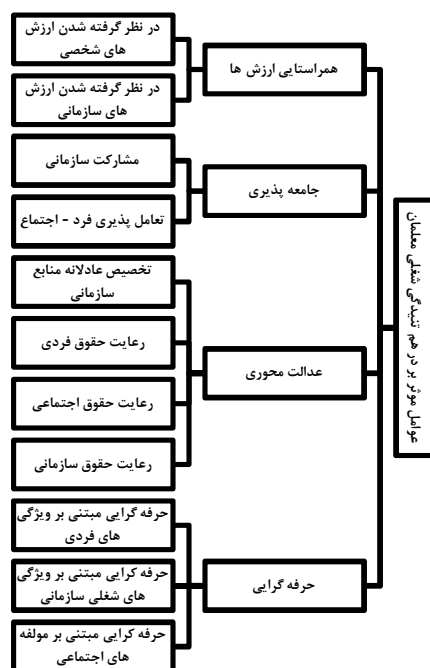
<sup>2</sup> -Rheeder

<sup>3</sup> -Aldridge & Evetts

معرفی شده است (آریانی، زاهدبابلان، معینی کیا، 1395). در مقاله اخیر، مولفه حرفه گرایی مبتنی بر ویژگی‌های فردی شامل 15 مضمون پایه می‌باشد.

حرفه گرایی مبتنی بر ویژگی‌های شغلی سازمانی: حرفه گرایی رویکردی نسبتاً جدید است که در سالیان اخیر، در بسیاری از سازمان‌های دولتی و غیردولتی مورد توجه قرار گرفته است. حرفه گرایی مبتنی بر ویژگی‌های شغلی سازمانی به افراد این اجازه را می‌دهد تا از سازمان اطلاعات کامل و جامع داشته باشند، و سپس وارد میدان شوند. در بیانی دیگر شاخصه از حرفه گرایی باعث می‌شود تا کارکنان سازمان‌ها و ادارات حرفه گرا، با تخصص و آگاهی کافی و کامل از موضوع کار خود و شرایط حاکم بر سازمان واد عمل شده و طبیعتاً از راندمان کاری بالایی نیز برخوردار باشند (مرجانی و زیباکلام، 1382). در تحقیق اخیر، حرفه گرایی مبتنی بر ویژگی‌های شغلی سازمانی شامل 12 مضمون پایه است.

حرفه گرایی مبتنی بر مؤلفه‌های اجتماعی: حرفه گرایی مبتنی بر مؤلفه‌های اجتماعی از مفاهیم نوینی است که در این تحقیق معرفی شده است. پژوهش‌ها نشان داده است که هرچه محیط اجتماعی و مؤلفه‌های مربوط به آن به تخصص و حرفه فرد نزدیک تر باشد، عملکرد اجرایی وی بهتر بوده و بازده کاری بالاتر خواهد بود. معلمی که محل سکونتش نزدیک به مدرسه باشد، با اشتیاق به مدرسه خواهد آمد، هزینه‌های رفت و آمد کاهش یافته و بازدهی کاری بالاتری خواهد داشت. در این پژوهش مؤلفه حرفه گرایی مبتنی بر مؤلفه‌های اجتماعی شامل 14 مضمون پایه می‌باشد. شکل 1، مدل نهایی استخراج شده از تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل 1. مدل نهایی درهم تنیدگی شغلی معلمان

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل درهم تنیدگی شغلی مدیران مقطع متوسطه انجام شد. در این پژوهش ابعاد درهم تنیدگی شغلی تعیین و مولفه‌های هر یک استخراج گردید. همراستایی ارزش‌ها، جامعه‌پذیری، عدالت محوری و حرفه‌گرایی به‌عنوان مولفه‌های درهم تنیدگی شغلی شناخته شد. در ادامه این بخش پدیده درهم تنیدگی شغلی به بحث گذاشته شد و مضامین و مولفه‌های استخراجی این پژوهش، مورد بررسی گرفت. یکی از مشکلاتی است که هم سازمان‌های عمومی و هم شرکت‌های خصوصی سالیان زیادی است که با آن دست به‌گریبان هستند. ترک خدمت کارکنان است، بسیاری از سرمایه‌گذاری‌های سازمان در جهت انتخاب، گزینش، آموزش و توانمندسازی کارکنان به راحتی از بین رفته و نتایج مثبت تجربه‌اندوژی کارکنان، در سازمان دیگری متبلور می‌شود. اگر علت ترک شغل دبیران درک نشود، کارکنان مستعد از بین خواهند رفت (رهبری، پورصادق، یزدانی، 1399).

افراد مدت زمان زیادی از وقت خود را در سازمان‌ها می‌گذرانند و خواسته‌های خواه محدود و خواه نامحدود سازمانی، افراد را وادار به انجام کار مداوم می‌کند. همین امر می‌تواند احتمال درگیر شدن با شغل را در آن‌ها افزایش دهد. در پژوهش‌های بنیادین در زمینه درهم تنیدگی شغلی، این پدیده دارای سه بعد پیوند، تناسب و فدا کردن می‌باشد که در دو زیر مجموعه سازمانی یا در هم تنیدگی درون شغلی و اجتماعی یا در هم تنیدگی برون شغلی بررسی می‌شود (میشل، هولتوم، لی، 2001). پیوند یا روابط به عنوان یک ارتباط رسمی یا غیررسمی با دیگر افراد گروه یا سازمان تعریف شده است. تناسب به عنوان نوعی سازگاری و راحتی ادراک شده نیروی انسانی با سازمان تعریف شده است. راحتی ادراک شده شامل ارزش‌های شخصی کارکنان و اهداف شغلی و محیط می‌شود (میشل، هولتوم، لی، 2001). تناسب‌های سازمانی میزان تشابه و سازگاری بین فردی و سازمانی، همپوشانی بین توانایی و داشته‌های فردی و سازمانی و تطابق بین منفعت‌های فردی و پاداش‌های سازمانی است (ارتسون، ادیگوزیل، 2018). فدا کردن نیز تحت این عنوان تعریف شده است: آنچه فرد بایستی جهت آزادی و ترک خدمت از دست بدهد. فدا کردن به سهولت شکستن پیوندها هنگام ترک خدمت اشاره دارد (کانتان و سیلتاس، 2015).

در هم تنیدگی شغلی به عنوان حوزه وسیعی از تأثیرات فیزیولوژیکی، اجتماعی و مالی بر حفظ و ابقای کارکنان است. این تأثیرات در شغل و در خارج از محیط کارکنان نمایان می‌شود و اغلب در لایه از شبکه‌ها فرد را گیر می‌اندازد (میشل، هولتوم، لی، 2001). افرادی که خود را گره خورده در یک شبکه از لایه‌ها و امواج کاری می‌بینند، دشواری عجیبی در ترک شغل دارند. در بیانی دیگر، در هم تنیدگی به عنوان یک نیروی محرکه می‌تواند افراد را به موقعیت، دیگر افراد و کار فردی پیوند بزند و طبق مطالعات انجام شده توسط (میشل، هولتوم، لی، 2001)، از دو بعد کلی در هم تنیدگی درون شغلی و در هم تنیدگی برون شغلی تشکیل شده است. در هم تنیدگی درون شغلی به تعلقات فردی در محیط شغلی باز می‌گردد و در هم تنیدگی برون شغلی به تعلقات اجتماعی فردی ارتباط دارد. اگر فردی به شدت در جامعه خود غرق شده باشد، یا هنور دارای شغلی در جامعه باشد، دور شدن از اجتماع مورد علاقه اش، می‌تواند یک تجربه ناخوشایند برای وی محسوب شود. همان‌گونه که بیان شد، ارزش‌ها، المان‌های اولیه‌ای هستند که افراد را قادر می‌سازد تا خودشان را کنترل کرده و به جامعه نیز این امکان را می‌دهند که افراد را کنترل کند و به



اجتماع مورد علاقه اش نزدیک نماید. در نتیجه، ارزش‌ها در تعیین حالت افراد در جامعه نقش تعیین کننده‌ای دارند. برای چنین فردی، در هم تنیدگی می‌تواند ارتباطی خنثی یا مثبت با بازگشت از کار داشته باشد. در پژوهشی (زاکس و کاین<sup>1</sup>، 1991) دریافتند که در نظر گرفته نشدن ارزش‌های فردی، انگیزه افراد را بر ترک شغل افزایش می‌دهد. مطالعات سال‌های اخیر حاکی از آن است که ترک شغل افراد به طرز مثبتی با در نظر گرفته شدن ارزش‌های شخصی و سازمانی ارتباط دارد. در این حیطه نیاز به پژوهش‌های بیشتری است تا بتوان بدین پاسخ دست یافت که چگونه ارزش‌ها، ارتباط بین درهم تنیدگی شغلی و بازگشت از کار را تعدیل می‌کند.

نتایج پژوهش اخیر نشان داد که همراستایی ارزش‌ها و تطابق درست بین ارزش‌های سازمانی و فردی می‌تواند ارتباط درهم تنیدگی شغلی دبیران و ماندگاری در این شغل را تعدیل نماید. جامعه پذیری به عنوان مولفه دوم درهم تنیدگی شغلی با امکان تطابق شخصیت فرد با محیط اطراف و اجتماع می‌تواند ارتباط بین در هم تنیدگی شغلی و بازگشت از شغل را تعدیل نماید (آلن<sup>2</sup>، 2006). اگر فرد مشارکت خود در سازمان را ارتقا دهد و قادر باشد تا با محیط اطراف خود ارتباط عمیق و بالایی ایجاد کند، رضایت شغلی بالایی را تجربه خواهد کرد و در شغل حال، درهم تنیده خواهد شد. پژوهش (بریف، برت، راسکاس<sup>3</sup> و همکاران، 1997)، (کروسلی، بنت، جکس<sup>4</sup> و همکاران، 2011) و (هلبسلبن و ویلر<sup>5</sup>، 2008) به تأثیر جامعه پذیری بر در هم تنیدگی شغلی در قالب مضامین متفاوت اشاره نموده‌اند.

عدالت محوری به محوریت بالای عدالت و در نظر گرفته شدن حقوق فرد و سازمان اشاره دارد و پژوهش‌هایی متعددی بر اهمیت اجرای عدالت در سازمان اشاره داشته‌اند (کانتان و سیلتاس، 2015). هنگامی که افراد عدالت را با وجود خود در سازمان حس کنند، به شغل به عنوان یک ابزار حمایتی برای زندگی نگاه می‌کنند. کارمندانی که حقوق آن‌ها در سازمان در بالاترین سطح ممکن رعایت می‌شود، بیشتر بر روی خود شغل تمرکز دارند تا جوانب آن، چرا که شغل را جزئی

<sup>1</sup> -Zax, Kain

<sup>2</sup> -Allen

<sup>3</sup> -Brief, Brett, Raskas

<sup>4</sup> -Crossley, Bennett, Jex

<sup>5</sup> -Halbesleben, & Wheeler

از زندگی خود می‌دانند. برای چنین افرادی، در هم تنیدگی شغلی بیشتری رخ می‌دهد (ارتسون، ادیگوزیل، 2018). نتایج پژوهش اخیر در مورد مولفه عدالت محوری به عنوان مولفه سوم پدیده درهم تنیدگی شغلی نشان داد که اگر سازمان‌ها حقوق فردی را در نظر گیرند و این حقوق را به بهترین شکل ممکن برآورده سازند، با بالاترین میزان درهم تنیدگی شغلی در کارکنان خود مواجه خواهند شد.

سازمانی که نیروهای متخصص و کارآمد را بر اساس نیازهای خود، شرایط حاکم بر سازمان و جامعه و ویژگی‌های فردی انتخاب کند، موفقیت بالایی را کسب خواهد نمود (آریانی، زاهدبابلان، معینی کیا، 1395). در بسیاری از سازمان‌ها نادیده گرفته شدن خواسته‌های فردی شامل نیازهای درونی و برونی، منجر به بالا رفتن میزان ترک خدمت در میان کارکنان می‌شود (کیم، پرایس، مولر و همکاران<sup>1</sup>، 1996). حرفه‌گرایی به پدیده‌ای اشاره دارد که به کارگیری منابع انسانی بر اساس آنچه فرد نیاز دارد، آنچه جامعه نیاز دارد و آنچه سازمان نیاز دارد، انجام پذیرد (رامش و گلفند<sup>2</sup>، 2010). مطالعات بر روی حرفه‌گرایی به عنوان مولفه چهارم پدیده درهم تنیدگی شغلی در مطالعه اخیر نشان داد که هرچه به کارگیری نیروهای متخصص با دقت بالاتری از سوی سازمان انجام شود و حرفه‌گرایی به بهترین نحو صورت پذیرد، درهم تنیدگی شغلی بالاتر خواهد بود و فرد خود را ملزم به حضور در شغل با بالاترین بازده می‌داند.

در نهایت می‌توان اذعان داشت، شناسایی این ابعاد در مدارس و در بین معلمان و مدرسه می‌تواند به شناسایی پدیده درهم تنیدگی شغلی در بین دبیران مقطع متوسطه کمک کند. شناسایی دقیق مولفه‌های پدیده درهم تنیدگی شغلی در حفظ معلم در جایگاه شغلی قادر است تا جامعه را رو به پیشرفت هرچه بیشتر سوق دهد. هم‌چنین مدیر مدرسه به‌عنوان مدیر یک سازمان با اهمیت در جامعه، قادر است تا تلاش حداکثری خود در جهت ماندگاری معلمان را انجام دهد.

بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس از مدل نهایی ارائه شده درهم تنیدگی شغلی معلمان، به‌منظور افزایش عملکرد و بازده معلمان به عنوان نیروی متخصص و کارآمد و تاثیرگذار در جامعه استفاده نمایند. پیشنهاد می‌شود از دبیرانی که ارزش‌های شخصی آن‌ها با ارزش‌های سازمانی همسو است استفاده گردد. هم‌چنین دبیرانی در مدارس به کار گرفته

<sup>1</sup> -Kim, Price, Mueller

<sup>2</sup> -Ramesh, & Gelfand

## ارائه مدل درهم تنیدگی شغلی دبیران مقطع متوسطه 65

شوند که تعامل‌پذیری بالایی با جامعه داشته و مشارکت‌های سازمانی در آن‌ها بالاست. از سوی دیگر پیشنهاد می‌شود تا مسئولین مدارس، منابع سازمانی را عادلانه اختصاص دهند، حقوق فردی و اجتماعی و سازمانی دبیران را در نظر گیرند و این‌گونه درهم تنیدگی شغلی دبیران را افزایش دهند. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود به کارگیری دبیران بر اساس ویژگی‌های فردی، شغلی و مولفه‌های اجتماعی صورت پذیرد تا حضور دبیران در مدارس با تثبیت شغلی بالا صورت پذیرد. پیشنهاد دیگر پیاده‌سازی مؤلفه‌های مدل درهم تنیدگی شغلی تحقیق اخیر، در مدارس بوده و پیاده‌سازی دقیق آن می‌تواند منجر به راندمان بالای معلمان و دبیران گردد.

### منابع

- آریانی قیزقاپان، ابراهیم. زاهدباخان، عادل. معینی کیا، مهدی. (1395). بررسی نقش نظام اطلاعات مدیریت (MIS) در حرفه‌گرایی و انگیزش شغلی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان شاهین‌دژ، **فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی**، 3(8): 21-40.
- ترک زاده، جعفر. محترم، معصومه. (1391). تدوین و ارائه الگویی یکپارچه از سرمایه اجتماعی و پیامدهای آن، **پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)**، 7(3): 413-434.
- حقیقی، محمد. احمدی، ایمان. رامین مهر، حمید. (1388). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان، **مدیریت فرهنگ سازمانی**، 7(3): 79-101.
- رهبری، هادی. پورصادق، ناصر. یزدانی. حمیدرضا. (1399). شناسایی عوامل موثر بر درهم تنیدگی شغلی با رویکرد فراترکیب، **فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی**، 10(4): 171-197.
- مرجانی، بهناز. زیباکلام، فاطمه. (1382). حرفه‌گرایی جدید و مبنای معرفت‌شناختی آن، **نوآوری‌های آموزشی**، 3(2): 103-122.
- نوروزی، فیض‌اله، و بختیاری، مهناز. (1388). مشارکت اجتماعی و عوامل اجتماعی موثر بر آن، **ویژه بررسی‌های فرهنگی و اجتماعی**، 18(53): 249-269.
- Aldridge, M., Evetts, J. (2003). Rethinking the concept of professionalism: The case of journalism. **The British Journal of Sociology**, 54(4): 547-564.
- Bernthal, W. (1962). Value perspectives in management decisions. **Academy of Management Journal**, 5: 190-196.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). **Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness**. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.). *Research On Negotiation In Organizations*, 1, 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Brief, A. P., Brett, J. F., Raskas, D., & Stein, E. (1997). Feeling economically dependent on one's job: Its origins and functions about worker well-being. **Journal of Applied Social Psychology**, 27: 1303-1315.

- Colomeischi, A. A., Colomeischi, T., & Clipa, O. (2014). Teachers, Äô Work Mentality and Work Satisfaction in Relation with their Personality Traits. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 159: 345-349
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2011). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover: Clarification to Crossley et al. **The Journal of Applied Psychology**, 96: 1316-1316.
- De Matos, C.A., Vieira, V.A. and Veiga, R.T. (2012). Behavioral responses to service encounter involving failure and recovery: The influence of contextual factors, **The Service Industries Journal**, 32 (12): 2203- 2217.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). Empowering Leadership and Organizational Job Embeddedness: The Moderating Roles of Task Interdependence and Organizational Politics, **Procedia -Social and Behavioral Sciences**, 210: 3-10.
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit? **IIMB Management Review**, 27(4):240-251.
- Hamann, R. (2019). Dynamic de-responsibilities in business–government interactions, **Organization Studies**, 40: 1193–1215.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement t and embeddedness in predicting job performance and intention to leave, **Work and Stress**, 22: 242 – 256.
- Kanten, M. Yesiltas, P. (2015) The Effects of Positive and Negative Perfectionism on Work Engagement, Psychological Well-being, and Emotional Exhaustion, **Procedia Economics and Finance**. 23: 1367-1375.
- Khan, M., Aziz, S., Afsar, B., Latif, A. (2018). The Effect of Job Embeddedness on Turnover Intentions, Work Engagement, and Job Performance, **Journal of Tourism & Hospitality**, 7 (10): 1231.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover, **Academy of Management Journal**, 44:1102 – 1121.
- Rahimi, H., Abbasi, M. (2020). The effect of job embeddedness on organizational citizenship behavior and job performance (study case: Secondary School Teachers in Najaf Abad). **School Administration**, 8(4): 199-182.
- Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context, **Journal of Applied Psychology**, 93: 864–882.
- Tziner, A., & Tanami, M. (2013). Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism, **Revista de Psicolog del Trabajo y de las Organizations**, 29(2): 65-74.
- Yildiz, K. (2018). The Relationship between Teachers' Job Embeddedness and Vocational Belonging Perceptions, **Universal Journal of Educational Research**, 6(7): 1454 -1466.

## **Presenting a Job Embeddedness Model of High-School teachers in Isfahan**

*Quarterly Journal of Educational Leadership  
& Administration  
Islamic Azad University Garmsar Branch  
Vol.17, No 2, summer2023, No.64*

## **Presenting a Job Embeddedness Model of High-School teachers in Isfahan**

**Fereshteh Khorrami<sup>1</sup>, Fariba Karimi<sup>2</sup>, Mohammadali Nadi<sup>3</sup>**

### **Abstract:**

**Purpose:** The aim of this study is to present a Job Embeddedness Model of High School teachers in Isfahan.

**Method:** This research was thematic analysis based on Stirling's method. By carefully studying domestic and foreign reliable sources and taking notes on key and related points, examples of job entanglement were extracted with the help of Maxqda10 software.

**Results:** Firstly, 572 basic themes were extracted and then merged and categorized in 134 basic themes, 11 organizer themes and 4 inclusive themes. Inclusive themes include values alignment, sociability, justice alignment and professionalism. Organizer themes include paying attention to personal values, paying attention to organization values, organizational participation, Interoperability of the individual-community, Fair allocation of organizational resources, Respect for individual rights, Respect for organizational rights, Respect for Social rights, Professionalism based on individual characteristics, Professionalism based on organizational characteristics and Professionalism based on social components. **Conclusion:** This study presented a complete and comprehensive JE model of high school teachers. This model should be available for headmasters and using it for improvement of JE of teachers.

**Keywords:** Job Embeddedness, Alignment of values, sociability, justice-oriented, professionalism.

---

<sup>1</sup> - PhD. student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

<sup>2</sup> - Associate Professor, Department of Educational Sciences, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran. (corresponding author)

<sup>3</sup> - Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.