

Identifying and analyzing the causes and consequences of job infatuation among school principals and teachers province using the FCM method

Mohammad Hakkak ¹ , Soghra Abbaspour ² , and
Hyedar Abbaspour ³ 

1. Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Lorestan, Khorramabad, Iran. E-mail: : hakkak.m@lu.ac.ir
2. Department of Quranic Sciences, Faculty of Quranic Sciences, University of Ilam, Ilam, Iran. E-mail: sabbaspour6429@gmail.com
3. *Corresponding Author*, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Lorestan, Khorramabad, Iran. E-mail: abbaspour.0509@gmail.com

ABSTRACT

Work-related flow, as a positive psychological state not only leads to increased productivity and creativity, but also helps create an inspiring and energetic atmosphere in schools. Therefore, the present study was conducted with the aim of identifying and analyzing the causes and consequences of work-related flow among school principals and teachers in Ilam province. The study was applied in nature and exploratory in terms of data collection. It used a mixed qualitative and quantitative approach based on deductive–inductive reasoning. The study population comprised experts in management and human resources, selected through purposive sampling based on theoretical adequacy. Qualitative data were collected through interviews, whose validity and reliability were assessed using content and theoretical validity and intra- and intercoder reliability. Quantitative data were collected through a questionnaire, whose validity and reliability were confirmed using content validity and test–retest reliability. Qualitative data were analyzed using content analysis, and quantitative data were analyzed using the fuzzy cognitive map method. The most important causes identified were the dissemination of a motivational and supportive organizational culture, an environment conducive to creativity and innovation, and psychological empowerment. The most important consequences were organizational growth, improved quality of students' education, and stronger social capital.

Keywords: work-related flow, school principals and teachers, causes and consequences, fuzzy cognitive map method

Cite this Article: Hakkak, M, Abbaspour, S, & Abbaspour, H. (2026). Identifying and analyzing the causes and consequences of job infatuation among school principals and teachers province using the FCM method. *Educational Psychology*, 22(81), 121-161. <https://doi.org/10.22054/jep.2026.88281.4267>



© 2026 by The author(s) retain the copyright

Publisher: Allameh Tabataba'i University Press

DOI: <https://doi.org/10.22054/jep.2026.88281.4267>

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Despite the increasing attention to the topic of work-related flow in organizational literature, research conducted in the field of education, especially on school administrators and teachers, still faces gaps. Although some studies have addressed the quantitative aspects of this phenomenon and have pointed out the impact of some variables and components on work-related flow, qualitative research that deeply explores the antecedents and precisely explains the consequences of work-related flow in the specific context of the Iranian education system is still limited. By adopting a qualitative approach and focusing on the lived experiences of administrators, teachers, and experts in this specific field, this study seeks to fill this research gap and provide a more comprehensive and deeper understanding of this phenomenon in the country's educational community. A deep understanding of the antecedents and consequences of this phenomenon can pave the way for developing effective strategies to increase job satisfaction, reduce burnout, and ultimately, improve the overall quality of the education system. This research aims to identify and analyze these factors, taking a step towards providing a suitable environment for the professional growth and development of administrators and teachers, and the continuous improvement of educational environments.

Literature Review

Zito et al. (2019), in their study titled “The Role of Resources and Flow at Work in Well-being,” concluded that employees who experience greater flow at work also report higher well-being and creativity. Bakker and van Woerkom (2017), in their study titled “Flow at Work: A Self-Determination Perspective,” associated flow at work with creativity, self-actualization, and greater well-being. Kasa and Hassan (2017) examined the mediating role of flow experience in the relationship between burnout and organizational citizenship behavior.

Methodology

The present study combines qualitative and quantitative research and follows a deductive–inductive approach. Therefore, the present study is applied in terms of purpose and exploratory in terms of data collection. The study population comprised experts, including faculty members at universities in

Ilam and school principals and teachers in Ilam Province; 17 participants were selected through purposive sampling based on theoretical saturation. Selection criteria included experience in education (as school principals or teachers).

Conclusion

Accordingly, in the present study, the reasons for work-related flow of managers and teachers in schools that were identified in the qualitative section include: workplace support for growth and learning, high self-confidence and self-efficacy, positive social identity, dissemination of motivational and supportive culture in the organization, psychological empowerment, organizational mindfulness, matching values and beliefs with the workplace, the existence of a space for creativity and innovation in the organization, goal-oriented self-efficacy, and mental flexibility of employees. Also, the consequences of work-related flow of managers and teachers include increasing the sense of meaning in work, strengthening social capital, improving employee health and well-being, increasing resilience in the organization, organizational growth, an enduring umbrella of psychological safety, improving the quality of education and training of students, performance beyond expectations, strengthening the culture of organizational compassion and empathy, and reducing employee turnover and strengthening retention in the organization.

Ethical Considerations

Adherence to Research Ethics Principles

The authors have observed all ethical principles in conducting and publishing this scientific research, and this is confirmed by all of them.

Acknowledgements

We would like to express our utmost gratitude and appreciation to all those who assisted us in conducting this research.

Author Contributions

All authors contributed equally to the preparation and writing of the article.

Conflict of Interest

“The authors declare no conflict of interest.”

شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای شیفتگی شغلی مدیران و معلمان مدارس با روش FCM

محمد حکاک^۱، صغری عباس‌پور^۲، و حیدر عباس‌پور^۳✉

۱. استاد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه:

hakkak.m@lu.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد علوم قرآنی، گروه علوم قرآنی، دانشکده علوم قرآنی ایلام، دانشگاه علوم قرآنی ایلام، ایلام، ایران.

رایانامه: sabbaspour6429@gmail.com

۳. نویسنده مسئول، دانشجوی دکترا مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان،

خرم‌آباد، ایران. رایانامه: abbaspour.0509@gmail.com

چکیده

شیفتگی شغلی، به‌عنوان یک حالت روان‌شناختی مثبت، نه‌تنها به افزایش بهره‌وری و خلاقیت منجر می‌شود، بلکه به ایجاد فضایی الهام‌بخش و پرانرژی در مدارس کمک می‌کند. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای شیفتگی شغلی مدیران و معلمان مدارس استان ایلام انجام پذیرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به‌صورت کیفی و کمی و بر مبنای فلسفه قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان در حوزه مدیریت و منابع انسانی هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب‌شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان‌کدگذار تأیید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل گردید. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مؤلفه‌های اشاعه فرهنگ انگیزشی و حمایتی در سازمان، وجود فضای خلاقیت و نوآوری در سازمان و توانمندسازی روان‌شناختی مهم‌ترین دلایل شیفتگی شغلی مدیران و معلمان مدارس هستند. همچنین مؤلفه‌های بالندگی سازمانی، بهبود کیفیت آموزش و تربیت دانش‌آموزان و تقویت سرمایه اجتماعی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای شیفتگی شغلی مدیران و معلمان مدارس استان ایلام شناسایی شدند.

کلیدواژه‌ها: شیفتگی شغلی، مدیران و معلمان، دلایل و پیامدها، روش نقشه‌شناختی فازی

استناد به این مقاله: حکاک، محمد، عباس‌پور، صغری، و عباس‌پور، حیدر. (۱۴۰۵). شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای

شیفتگی شغلی مدیران و معلمان مدارس با روش FCM. *روان‌شناسی تربیتی*، ۲۲ (۸۱)، ۱۶۱-۱۲۱.

<https://doi.org/10.22054/jep.2026.88281.4267>

© ۲۰۲۶ نویسنده(گان)

ناشر: دانشگاه علامه طباطبائی



مقدمه

در جهان امروزی، سازمان‌های مختلف وظیفه فعالیت‌های موردنیاز و حیاتی جامعه را انجام می‌دهند و تداوم، پیشرفت و بقای جامعه بسته به عملکرد مؤثر این سازمان‌هاست و بر همین اساس، جوامع امروزی را جوامع سازمانی یا وابسته به سازمان‌ها می‌نامند (اکبری بلوط‌بنگان و همکاران، ۱۴۰۴). با توجه به وظیفه مهمی که سازمان‌های آموزشی دارند، این گروه سازمان‌ها از اولویت ویژه برخوردار هستند و دوگروهی که بر سازمان‌های آموزشی اثر دارند و به‌نوعی نقش حیاتی در تحقق اهداف سازمان‌های آموزشی به عهده دارند، مدیران و معلمان مدارس هستند (قبری و همکاران، ۱۴۰۳). دانش‌آموزان بزرگ‌ترین سرمایه هر جامعه محسوب می‌شوند، بنابراین توجه به موفقیت آنان در تحصیل، یکی از مهم‌ترین اهداف هر نظام آموزشی است (پژوهش و همکاران، ۱۴۰۵). آموزش و یادگیری بخشی جدایی‌ناپذیر و عنصری غیرقابل حذف از جریان زندگی افراد است (نیکپور و پورجمشیدی، ۱۴۰۵). مدیران و معلمان مستقیماً برای رسیدن به اهداف و موفقیت سازمان آموزشی مدرسه تلاش می‌کنند. این گروه ارتباطات میان دانش‌آموزان را هماهنگ می‌کنند تا بتوانند زمینه‌ای مساعد را برای دستیابی به اهداف تعلیم و تربیت فراهم کنند. اینکه مدارس تا چه اندازه به اهداف خود دست یافتند یا در رسیدن به اهداف خود شکست خورده‌اند از رفتارهای مدیران و معلمان مدارس استنباط می‌شود (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۳). این مدیران و معلمان هستند که نیروهای انسانی موردنیاز سطوح مختلف جامعه را تربیت می‌کنند تا بتوانند اهداف اصلی جامعه، یعنی توسعه‌یافتگی را محقق کنند. آن‌ها با استفاده صحیح از منابع مالی و انسانی، افرادی که خام اما مستعد هستند را تحویل می‌گیرند و به افرادی با خلاقیت زیاد و رشد یافته تبدیل می‌کنند (معروفی و همکاران، ۱۴۰۲). با توجه به نقش مهم و حساسی که مدیران و معلمان در سازمان‌های آموزشی ایفا می‌کنند، پرداختن به عواملی که منجر به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری آن‌ها می‌شود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یکی از این عوامل کلیدی، «شیفتگی شغلی» است. شیفتگی شغلی به معنای درگیری عمیق عاطفی و شناختی فرد با شغل خود، احساس انرژی و سرزندگی در حین کار و تمرکز و غرق شدن در فعالیت‌های شغلی است (Yang et al., 2020)؛ بنابراین باید گفت که یکی از شاخص‌های بسیار مهم در رشد جامعه آموزشی کشور شیفتگی شغلی کارکنان در سازمان‌های آموزشی است.

(امیدوار و همکاران، ۱۴۰۲). جذب شدن و علاقه و به‌نوعی شیفتگی به شغل در بین کارکنان امر مهمی است و می‌تواند به پیشرفت و ارتقای شغلی آن‌ها کمک کند. شیفتگی شغلی مفهومی تقریباً جدید و گسترده در حوزه روان‌شناسی و مدیریت منابع انسانی است (Faberman, 2017). تاکنون تعاریف زیادی در رابطه با شیفتگی شغلی بیان شده است ولی هنوز در این حوزه تعریفی که مورد قبول و تأیید همگان باشد ارائه نشده است (Ahmed Zaki, 2015). علت این عدم وحدت را این‌گونه بیان می‌کنند که شیفتگی شغلی کارکنان، از پارادایم‌های تازه در حوزه منابع انسانی است و به علت راه‌های گسترده بهره‌برداری از آن، تعریف‌های گوناگونی دارد (کوچکی‌مطلق و همکاران، ۱۴۰۱). اولین بار Csikszentmihalyi (1993) مفهوم شیفتگی شغلی را مطرح کرد و او بیان کرده است که شیفتگی شغلی به حالتی اشاره دارد که در آن فرد با تمام توان و ظرفیت خود در یک فعالیت خاصی کار کرده و ارتباط زیادی با آن موضوع پیدا کرده است (Pandita & Ray, 2018). مفهوم شیفتگی شغلی را اولین بار Bakker (2008) برای سازمان‌ها و علوم سازمانی مطرح کرد. این سازه از سه حیطه انگیزش کار درونی (که به تمایل فرد برای درگیر شدن در یک کار یا شغل بر اساس لذت و رضایت درونی نهفته در آن شغل، اشاره دارد)، جذب به شغل (به تمرکز کامل و غرق شدن بر روی یک کار یا فعالیت اشاره دارد) و عجزین شدن با کار (که به تفکرات و احساسات خوب و مثبت مربوط به موقعیت کار یک فرد) توصیف می‌شود (Kim et al., 2019).

شیفتگی شغلی مدیران و معلمان مدارس، به‌عنوان یک نیروی محرکه مهم در نظام آموزشی، پیامدهای مثبت و گسترده‌ای برای جامعه به همراه دارد (اسکندرپور و احمدی، ۱۴۰۳). در حیطه آموزش و پرورش، شیفتگی شغلی کارکنان بحث‌برانگیز است. شیفتگی شغلی موضوعی است که امروزه با توجه به اهمیت روان‌شناسی مثبت، جایگاه ویژه یافته است. شیفتگی شغلی یک مؤلفه مهم و مثبت در سلامتی کارکنان به شمار می‌رود. یکی از مسائل مهم پیشروی سازمان‌ها، نحوه افزایش سطوح شیفتگی کارکنانشان به شغل است. با ایجاد شیفتگی شغلی یک انسجام و وحدت میان کارکنان سازمان پدید می‌آید که به معنای رسیدن به نتایج مطلوب برای فرد و سازمان است (امینی و همکاران، ۱۴۰۰). مدیران و معلمان شیفته شغل خود، با انگیزه و اشتیاق بیشتری به انجام وظایف خود می‌پردازند، خلاقیت و نوآوری بیشتری از خود نشان می‌دهند و درنهایت، به بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت سازمان آموزشی کمک می‌کنند. به همین دلیل، بررسی عوامل مؤثر بر شیفتگی شغلی

مدیران و معلمان و ارائه راهکارهایی برای افزایش آن، می‌تواند گام مهمی در راستای تحقق اهداف آموزشی و توسعه جامعه باشد (Yang et al., 2020). اشتیاق شغلی مدیران و معلمان برای هر کشوری بسیار مطلوب است. کارکنان مشتاق دارای سطوح بالایی از انرژی و انگیزه هستند و با خوشحالی در انجام کار خود غوطه‌ور هستند. برخلاف معلمانی که مشتاق کارشان نیستند، معلمان مشتاق مایل‌اند برای دستیابی به نتایج مثبت سازمانی به صورت داوطلبانه تلاش کنند. علاوه بر این، کارکنان مشتاق می‌توانند فضای کاری مثبت را به محیط اطراف خود، از جمله به همکاران، مدیریت و به طور کلی به ذینفعان سازمان گسترش دهند (Nurtjahjani et al., 2021). مدیران و معلمان شیفته‌ی کار، با ایجاد محیط‌های یادگیری پویا و جذاب، انگیزه و علاقه دانش‌آموزان را به تحصیل افزایش می‌دهند و آن‌ها را برای مواجهه با چالش‌های زندگی آماده می‌کنند. همچنین، این افراد با ترویج ارزش‌های اخلاقی و انسانی، نقش مهمی در شکل‌گیری شخصیت و هویت اجتماعی دانش‌آموزان ایفا می‌کنند. در نهایت، جامعه‌ای که از نظام آموزشی کارآمد و پرشور برخوردار است، شاهد رشد و توسعه در تمامی زمینه‌ها خواهد بود و افراد توانمند و مسئولی را تربیت خواهد کرد که قادر به حل مشکلات و پیشرفت جامعه خود هستند (امینی و همکاران، ۱۴۰۰).

در سال‌های اخیر، توجه به مفهوم شیفتگی یا اشتیاق شغلی به عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی در پایداری سازمان‌ها و ارتقای عملکرد کارکنان، به‌ویژه در حوزه آموزش، افزایش چشمگیری یافته است. در محیط‌های آموزشی، اشتیاق شغلی نه تنها بر کیفیت تدریس و یادگیری تأثیرگذار است، بلکه بعد عمیقی از بهزیستی روان‌شناختی و رضایت کلی از شغل را نیز دربر می‌گیرد. معلمان و مدیران مدارس به عنوان مهم‌ترین رکن نظام آموزشی، زمانی می‌توانند بالاترین اثربخشی را داشته باشند که نسبت به فعالیت‌های خود احساس علاقه، تعهد و دل‌بستگی عمیق پیدا کنند. از دیدگاه نظری، مدل تقاضاها و منابع شغلی Bakker (2008) از چارچوب‌های اصلی تبیین اشتیاق شغلی است. بر اساس این مدل، وجود منابع سازمانی و فردی (مانند حمایت شغلی، بازخورد، استقلال و رهبری حمایتی) می‌تواند با افزایش انگیزش درونی، اشتیاق و عملکرد کارکنان را ارتقا دهد. پژوهش Bakker & Van Woerkom (2017) نیز در چارچوب نظریه خودتعیین‌گری نشان داده است که شیفتگی شغلی حالتی از انرژی پایدار و درگیری مثبت در کار است که به خلاقیت، خودشکوفایی و بهزیستی بالاتر منجر می‌شود. افرادی که از سطح بالایی از اشتیاق کاری برخوردارند، معمولاً

خلاق ترند و احساس توانمندی بیشتری در محیط کاری دارند. مطالعه Zito et al (2019) نیز بیان می‌کند که کارکنانی که به شغل خود دل‌بستگی و احساس تعلق بیشتری دارند، معمولاً سطح بالاتری از بهزیستی روان‌شناختی را تجربه می‌کنند و در وظایف خود تداوم و نشاط بیشتری نشان می‌دهند. درواقع، شیفتگی شغلی به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در خلاقیت و تاب‌آوری شغلی مطرح شده است. در فضای آموزشی ایران نیز یافته‌ها در همین راستا قرار دارند. پژوهش اسکندرپور و احمدی (۱۴۰۳) نشان داد که رهبری تحول‌گرا از طریق تقویت ارتباط مؤثر میان مدیر و معلم، می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی اشتیاق شغلی را در میان معلمان افزایش دهد. مدیرانی که بازتابی مثبت از ارزش‌ها، اهداف و انگیزش درونی را در رفتار سازمانی خود نشان می‌دهند، قادر خواهند بود حس دل‌بستگی و انگیزش پایدار شغلی را در میان معلمان تقویت کنند. احمدی و همکاران (۱۴۰۲) نیز نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی را در پیوند میان اشتیاق شغلی و عملکرد مورد تأیید قرار دادند و دریافتند که افزایش اشتیاق شغلی از طریق تعامل مؤثر و ارتباط سازنده، می‌تواند به بهبود عملکرد آموزشی بینجامد. به عبارتی، مهارت‌های ارتباطی حلقه واسطی هستند که بین انرژی عاطفی شغل و نتیجه‌مندی آن نقش کلیدی ایفا می‌کنند. از سوی دیگر، توجه به ابعاد مثبت روان‌شناسی شغل، در پژوهش بشکار و ملازمی (۱۴۰۲) برجسته شده است. نتایج مطالعه آن‌ها تأکید می‌کند که آموزش مهارت‌های مثبت‌نگری می‌تواند به‌طور معناداری کیفیت زندگی و شکوفایی روان‌شناختی معلمان را افزایش دهد. این یافته‌ها با دیدگاه مثبت‌نگر روان‌شناسی هم‌سو است که بر رشد و شکوفایی فردی از طریق نگرش‌های مثبت به محیط کار تأکید دارد. در همین راستا، رحیمی‌کلور و کاظم‌زاده (۱۳۹۷) در بررسی ارتباط بین اشتیاق شغلی، بهزیستی روانی و فرسودگی شغلی دریافتند که میان مؤلفه‌های اشتیاق شغلی (شوق کار، وقف در کار و جذب در کار) با فرسودگی شغلی رابطه منفی معناداری وجود دارد. بدین معنا که هرچه سطح اشتیاق کاری افراد افزایش یابد، احتمال بروز خستگی عاطفی، بدبینی شغلی و کاهش کارایی کمتر می‌شود. افزون بر این، پژوهش Kasa & Hassan (2017) نیز نشان داده است که اشتیاق شغلی رابطه‌ای مستقیم با رفتارهای مثبت سازمانی دارد و می‌تواند نقش واسطه‌ای میان فرسودگی و خودکارآمدی شغلی ایفا کند. این یافته‌ها بر اهمیت پرورش اشتیاق شغلی به‌عنوان عاملی بازدارنده در برابر پیامدهای منفی شغلی تأکید دارد.

با وجود افزایش روزافزون توجه به مقوله شیفستگی شغلی در ادبیات سازمانی، بررسی‌های انجام‌شده در حوزه آموزش، به‌ویژه در خصوص مدیران و معلمان مدارس، همچنان با خلأهایی روبرو است. اگرچه برخی مطالعات به جنبه‌های کمی این پدیده پرداخته و به شناسایی تأثیر برخی متغیرها و مؤلفه‌ها بر شیفستگی شغلی اشاره کرده‌اند، اما پژوهش‌های کیفی که به‌صورت عمیق به ریشه‌یابی دلایل و تبیین دقیق پیامدهای شیفستگی شغلی در بستر خاص نظام آموزشی ایران بپردازند، همچنان محدود هستند. این تحقیق با اتخاذ رویکردی کیفی و تمرکز بر تجربیات زیسته مدیران و معلمان و خبرگان در این حوزه خاص، در پی پر کردن این خلأ تحقیقاتی و ارائه درکی جامع‌تر و عمیق‌تر از این پدیده در جامعه آموزشی کشور است. درک عمیق دلایل و پیامدهای این پدیده، می‌تواند راهگشای تدوین استراتژی‌های مؤثر برای افزایش رضایت شغلی، کاهش فرسودگی شغلی و درنهایت، ارتقای کیفیت کلی نظام آموزشی باشد. این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل این عوامل، گامی در جهت فراهم آوردن بستری مناسب برای رشد و شکوفایی حرفه‌ای مدیران و معلمان، و بهبود مستمر محیط‌های آموزشی برمی‌دارد و به دنبال پاسخ به این سؤال اصلی است که دلایل و پیامدهای شیفستگی شغلی در بین مدیران و معلمان مدارس چیست؟

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی بود و از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی - استقرایی قرار گرفت؛ بنابراین، پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی بود. جامعه آماری پژوهش، خبرگان بودند که از اساتید دانشگاه‌های ایلام و مدیران و معلمان استان ایلام تشکیل شدند. اعضای نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اشباع نظری انتخاب شدند و درنهایت ۱۷ نفر از آنان به‌عنوان اعضای نمونه برگزیده شدند. مصاحبه‌ها در فصل بهار ۱۴۰۴ انجام گرفتند. در خصوص معیار انتخاب خبرگان، با توجه به اینکه این پژوهش به دنبال شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای شیفستگی شغلی مدیران و معلمان استان ایلام بود، از افرادی استفاده شد که سابقه کار در آموزش و پرورش (مدیران و معلمان مدارس) را داشتند. همچنین از افرادی استفاده شد که از حیث نظری و عملی با پدیده شیفستگی شغلی آشنا بودند و اطلاعات لازم برای پاسخ‌گویی به سؤالات

مصاحبه و پرسشنامه را داشتند. به همین ترتیب، ۱۷ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران و معلمان استان ایلام به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه بود. روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری، و روش پایایی سنجی درون کدگذار و برون کدگذار برای مصاحبه‌ها تعیین شد. همچنین روایی محتوایی و پایایی بازآزمون برای پرسشنامه‌های توزیع شده تأیید شد. با توجه به اینکه پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی بود، ابتدا مطالعه کیفی صورت گرفت و پس از آن مطالعه کمی انجام شد. داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۱۷ نفر از خبرگان تا حد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شدند. داده‌های کیفی با نرم‌افزار MAXQDA 2018 و روش تحلیل محتوا تحلیل شدند و داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازي مورد تحلیل قرار گرفتند. روش نقشه شناختی فازي، روشی بود که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی کرد و سپس مجموعه روابط متغیرها را از طریق روابط علی موردبررسی قرار داد. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: تدوین و توزیع پرسشنامه است. در این مرحله، پرسشنامه‌ای مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شده و از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است که بر اساس طیف پنج‌تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌های مقیاس دهند (به‌منظور سنجش میزان اهمیت هر یک از مؤلفه‌های شناسایی شده در مراحل کیفی پژوهش، پرسشنامه‌ای مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی گردید. در این پرسشنامه، مؤلفه‌های استخراج شده در دودسته‌ی اصلی، یعنی دلایل شکل‌گیری شیفتگی شغلی و پیامدهای حاصل از آن، به‌صورت زوجی در برابر یکدیگر قرار گرفتند؛ به‌گونه‌ای که هر خبره میزان برتری یا اهمیت نسبی هر مؤلفه را نسبت به دیگری ارزیابی نمود).

مرحله دوم: در این مرحله عبارت کلامی استخراج شده به اعداد فازي تبدیل و ماتریس تصمیم فازي تشکیل می‌شود. با توجه به اینکه اطلاعات به‌دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم راحت‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازي مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت (جدول ۱)، به اعداد فازي تبدیل شدند.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی طیف پنج تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵۰، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵۰، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵۰)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله سوم: در این مرحله، فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی انجام می گیرد و ماتریس تصمیم دی فازی تشکیل می شود. در این مرحله برای اینکه اعداد فازی مثلثی به اعداد قطعی برای تجزیه و تحلیل تبدیل شوند، با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر، عملیات دی فازی صورت می گیرد و ماتریس تصمیم دی فازی تشکیل می شود.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_i^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n} \quad (1)$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad (2)$$

مرحله چهارم: در این مرحله، توان تأثیر گذاری، ظرفیت تأثیر پذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه های به دست آمده در قسمت کیفی مشخص می شود. پس از انجام دی فازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، توان تأثیر گذاری (Out degree)، ظرفیت تأثیر پذیری (In degree) و در نهایت شاخص محوری (Centrality)، برای هر کدام از مؤلفه ها با استفاده از فرمول های زیر محاسبه می شود.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (4)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (5)$$

مرحله پنجم: در این مرحله تحلیل داده ها و در نهایت طراحی مدل روابط انجام می شود. پس از مشخص شدن توان تأثیر گذاری و ظرفیت تأثیر پذیری و همچنین شاخص محوری هر کدام از مؤلفه ها، شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال دادن داده های به دست آمده به نرم افزار کیفی (Gephi)، که یک نرم افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی

یافته‌های جمعیت شناختی تحقیق حاضر در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی

متغیرهای توصیفی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۶۴/۷۱
	زن	۳۵/۲۹
تحصیلات	کارشناسی	۱۱/۷۶
	کارشناسی ارشد	۱۷/۶۵
	دکتر	۷۰/۵۹
سمت	عضو هیئت علمی دانشگاه	۵۸/۸۲
	مدیر مدرسه	۲۳/۵۳
	معلم	۱۷/۶۵
سابقه خدمت	کمتر از ۱۰ سال	۴۷/۰۶
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۴۱/۱۸
	بیشتر از ۲۰ سال	۱۱/۷۶

یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی پژوهش، پس از اینکه مصاحبه با ۱۷ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای ۲۰۲۰ منتقل شد و فرآیند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۴) و (۵) که نشان‌دهنده فرآیند کدگذاری دلایل و پیامدهای شیف‌تگی شغلی است، تشکیل شد. نمونه‌ای از مصاحبه انجام‌شده با یکی از خبرگان در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام‌شده

کدهای استخراجی	متن مصاحبه
حمایت محیط کار از رشد و یادگیری	۱. از نظر شما، چه عواملی منجر به شیفتگی شغلی مدیران و معلمان در مدارس می‌شود؟ به باور من، شیفتگی شغلی در میان معلمان و مدیران مدارس، پدیده‌ای چندبعدی است که ریشه در کیفیت روابط انسانی و فضای روانی حاکم بر مدرسه دارد. وقتی در محیط آموزشی فضایی مبتنی بر همدلی و درک متقابل شکل بگیرد، یعنی همکاران مشکلات، دغدغه‌ها و موفقیت‌های یکدیگر را با صداقت و احترام ببینند، حس تعلق روانی و انگیزش درونی افراد برای ماندن و رشد در کارشان افزایش پیدا می‌کند. از سوی دیگر، وجود روحیه‌ی تیمی قوی نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد این شیفتگی دارد. وقتی اعضای مدرسه به‌عنوان یک تیم عمل می‌کنند، نه مجموعه‌ای از افراد پراکنده، همکاری‌ها معنا پیدا می‌کند، احساس ارزشمندی در کار تقویت می‌شود و موفقیت‌های جمعی انگیزه‌ی شخصی را بالا می‌برد. در چنین فضایی، معلمان و مدیران نه صرفاً برای انجام وظیفه، بلکه با نوعی رابطه‌ی عاطفی و فکری با شغل خود روبه‌رو می‌شوند؛ نوعی دل‌بستگی که ما از آن با عنوان شیفتگی شغلی یاد می‌کنیم.
هویت اجتماعی مثبت، اشاعه فرهنگ انگیزشی و حمایتی در سازمان	۲. به نظر شما، چه عواملی در پیدایش شیفتگی شغلی در بین مدیران و معلمان مدارس مؤثر هستند؟ بی‌تردید، یکی از عوامل اساسی در شکل‌گیری شیفتگی شغلی میان معلمان و مدیران، کیفیت تعاملات انسانی در محیط مدرسه است. زمانی که اولیا و دانش‌آموزان با احترام، قدردانی و درک متقابل با معلمان و مدیران برخورد می‌کنند، نوعی احساس ارزشمندی و رضایت درونی در آنان ایجاد می‌شود. این احساس که «تلاش‌های من دیده می‌شود و مورد احترام است» به‌تدریج به انگیزشی درونی و عمیق تبدیل می‌شود که ریشه‌های شیفتگی شغلی را تقویت می‌کند. در کنار این عامل بیرونی، رفتار و الگوی شخص مدیر نقشی کلیدی در تداوم این شیفتگی دارد. وقتی مدیر تنها به گفتار بسنده نمی‌کند، بلکه در عمل تعهد خود را به مدرسه، همکاران و ارزش‌های آموزشی نشان می‌دهد — مثلاً با حضور مداوم، حمایت از کارکنان و مشارکت عملی در امور مدرسه — معلمان احساس امنیت و اعتماد بیشتری می‌کنند. چنین مدیری با رفتار خود نشان می‌دهد که تعهد نه یک شعار، بلکه یک ارزش زیسته است. این الگوگیری مثبت باعث می‌شود معلمان نیز خود را جزئی از یک هدف بزرگ‌تر ببینند و با علاقه و دل‌بستگی بیشتری به کار ادامه دهند.
افزایش حس معناداری در کار، افزایش تاب‌آوری در سازمان	۳. به نظر شما، شیفتگی شغلی چه پیامدهایی را در بین مدیران و معلمان مدارس در پی دارد؟ پیامدهای شیفتگی شغلی در میان کارکنان آموزشی بسیار فراتر از رضایت شغلی صرف است و مستقیماً بر کیفیت خروجی‌های آموزشی مدرسه تأثیر می‌گذارد. یکی از مهم‌ترین پیامدها، تقویت احساس تأثیرگذاری مستقیم بر زندگی دانش‌آموزان است. معلم یا مدیری که شیفته‌ی کار خود

متن مصاحبه	کدهای استخراجی
است، تعهد اخلاقی عمیق‌تری نسبت به سرنوشت تحصیلی و تربیتی هر دانش‌آموز پیدا می‌کند. این احساس تأثیرگذاری، انگیزه‌ی او را برای صرف زمان و انرژی بیشتر برای هر فرد افزایش می‌دهد و از تبدیل شدن کار به یک «وظیفه روتین» جلوگیری می‌کند. علاوه بر این، شیفتگی شغلی مستقیماً بر نگرش کارکنان نسبت به نوآوری و رویکردهای جدید آموزشی تأثیر می‌گذارد. در محیط‌های آموزشی که افراد نسبت به کار خود دل‌بستگی دارند، نوآوری دیگر یک تهدید یا بار اضافی تلقی نمی‌شود، بلکه فرصتی برای بهبود و پیشرفت در راستای هدف اصلی (تعلیم و تربیت) دیده می‌شود و هیچ‌گونه مقاومت و سنگ‌اندازی بر سر راه نوآوری ندارند. معلمان شیفته، با آغوش بازتر پذیرای روش‌های تدریس جدید، فناوری‌های نوین و برنامه‌های اصلاحی خواهند بود، زیرا منافع این تغییرات را در موفقیت دانش‌آموزان خود مشاهده می‌کنند.	

جدول ۴. دلایل شیفتگی شغلی مدیران و معلمان

کد	کدهای انتخابی (دلایل)	کدهای محوری	کدهای باز
C1	حمایت محیط کار از رشد و یادگیری	دسترسی به منابع توسعه حرفه‌ای	دسترسی به دوره‌های آموزشی رایگان، وجود کتابخانه تخصصی، زمان اختصاص داده‌شده برای مطالعه، دسترسی به منتور، فرصت‌های برون‌سازمانی.
		بازخورد سازنده و مستمر	بازخورد شفاهی مثبت، جلسات رفع اشکال منظم، ارزیابی عملکرد توسعه‌محور، تأکید بر یادگیری از شکست‌ها.
	حمایت اجتماعی مدیران و همکاران	کمک گرفتن بدون نگرانی از قضاوت، شنیدن فعال مدیر، فضای همدلی، روحیه تیمی قوی، حمایت در مواجهه با استرس، دلگرمی پس از خطا.	
C2	اعتماد به نفس و خوداثربخشی بالا	تجربه موفقیت‌های قبلی	یادآوری پروژه‌های موفق، تکرار وظایف دشوار قبلی، دیدن نتایج ملموس کار، موفقیت در حل بحران‌های گذشته، احساس آمادگی از قبل.
		درک واضح از انتظارات شغلی	تعریف شفاف نقش‌ها، نبود ابهام در وظایف، دانستن نحوه سنجش عملکرد، دریافت دستورالعمل‌های مشخص.
	اعتقاد به توانایی کنترل عوامل محیطی	کنترل بر زمان‌بندی کار، توانایی مدیریت تعارضات کلاسی، تأثیرگذاری بر تصمیمات گروهی، اطمینان از تأمین ابزارهای لازم، استقلال در انتخاب روش‌ها، در دست داشتن منابع.	

کد	کدهای انتخابی (دلایل)	کدهای محوری	کدهای باز
C3	هویت اجتماعی مثبت	خودگفتگوی مثبت	نادیده گرفتن افکار منفی، تأکید بر نقاط قوت، «من از پس این کار برمی آیم»، احساس شایستگی.
		ارج نهادن به جایگاه شغلی	افتخار از شغل، برخورد محترمانه اولیا و دانش آموزان، احساس تأثیرگذاری بر جامعه، دیده شدن نقش در سطح شهر، اعتبار اجتماعی شغل.
		تعلق سازمانی	احساس اینکه بخشی از یک تیم مهم هستم، دوستی های نزدیک در محل کار، اشتراک گذاری اهداف مشترک، پذیرش کامل توسط گروه.
		مقایسه اجتماعی رو به بالا	رضایت از مقایسه خود با همکاران برجسته، حس رقابت سالم، داشتن الگوی حرفه ای در سازمان، تمایل به رسیدن به سطح همکاران موفق، مشاهده رشد همکاران.
C4	اشاعه فرهنگ انگیزشی و حمایتی در سازمان	تبلیغ و ترویج ارزش های مثبت	برگزاری جلسات انگیزشی، استفاده از زبان تشویق آمیز، نمایش دستاوردهای معلمان، نصب جملات انگیزشی، ارتباطات سازمانی مثبت، جشن گرفتن موفقیت های کوچک.
		الگوسازی رفتاری توسط رهبران	مدیر در عمل تعهد خود را نشان می دهد، رهبران ریسک پذیر هستند، شفافیت در تصمیم گیری ها، توجه به رفاه کارکنان.
		سیستم پاداش و قدردانی غیرمالی	کارت تشکر کتبی، تقدیر در جمع، جایزه کارکنان ماه، اعطای مرخصی تشویقی، پیام های شخصی تبریک، مراسم قدردانی رسمی.
		احساس معنادار بودن کار	کار من ارزش زیادی دارد، این شغل یک رسالت است، احساس می کنم در حال کمک به آینده هستم، کارم مفید است، نتایج کار من فراتر از کلاس است، هدف والا تر.
C5	توانمندسازی روان شناختی	احساس شایستگی	من مهارت های لازم را دارم، توانایی حل چالش های پیچیده، اعتماد به دانش تخصصی خودم، موفقیت در تدریس درس های سخت، یادگیری سریع مهارت های جدید.
		حق انتخاب در نحوه انجام کار	می توانم روش تدریس خودم را انتخاب کنم، اختیار کامل بر مدیریت کلاس، آزادی در طراحی فعالیت ها، حق اظهار نظر در مورد محتوای آموزشی.
		قابلیت تأثیرگذاری بر نتایج	تلاش من مستقیماً بر نمرات اثر می گذارد، تغییرات من در مدرسه دیده می شود، اقدامات من نتیجه بخش است، می توانم

کد	کدهای انتخابی (دلایل)	کدهای محوری	کدهای باز
			در سیاست‌های مدرسه تغییر ایجاد کنم، تصمیماتم مؤثر است، تأثیر ملموس.
	توجه به جزئیات و تفاوت‌های کوچک		دقت به تغییرات کوچک در رفتار دانش‌آموز، توجه به جزئیات در اسناد، حساسیت به مشکلات کارکنان نوپا، مشاهده تغییرات جو کلاس.
C6	ذهن‌آگاهی سازمانی	حفظ موضع بی‌طرفانه	قضاوت نکردن زودهنگام، گوش دادن به همه طرفین، تعهد به حقیقت، عدم جانب‌داری در اختلافات.
	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های جاری		استفاده از آمار ماهانه به‌جای تکیه بر تجربه قدیمی، بازنگری مداوم رویه‌های آموزشی، انعطاف در برابر داده‌های جدید، تغییر برنامه بر اساس مشاهده لحظه‌ای، بازنگری قوانین سازمانی بر اساس بازخوردها، توجه به روندهای فعلی.
	همسویی اخلاقی و حرفه‌ای		اصول تدریس من با اصول مدرسه یکی است، باور دارم که سیستم به دنبال منافع عمومی است، اهداف من هم‌راستا است، صداقت در محیط کار، یکپارچگی اخلاقی، تعهد به عدالت در مدرسه.
C7	تطابق ارزش‌ها و باورها با محیط کار	سازگاری با فرهنگ سازمانی	روش‌های تعامل اجتماعی برایم طبیعی است، احساس راحتی در بیان عقاید، همخوانی سبک رهبری با سبک موردعلاقه، تناسب با جو کلی سازمان، پذیرش هنجارهای رفتاری، عدم نیاز به تظاهر.
	احساس درستی در مورد تصمیمات کلان		سیاست‌های جدید منطقی به نظر می‌رسد، باور به اینکه سازمان کار درست را انجام می‌دهد، دیدگاه‌های مدیریتی صحیح است، اعتماد به چشم‌انداز بلندمدت سازمان، درک منطق پشت تصمیمات اداری، هم‌راستایی با مأموریت اصلی سازمان.
C8	وجود فضای خلاقیت و نوآوری در سازمان	آزادی در ارائه ایده‌های جدید	می‌توانم روش تدریس خودم را ابداع کنم، تشویق به آزمودن روش‌های غیرمعمول، عدم سرزنش بابت شکست‌های کوچک، فضای باز برای طرح‌های غیردرسی، آزادی در طراحی فعالیت‌های فوق‌برنامه.

کد	کدهای انتخابی (دلایل)	کدهای محوری	کدهای باز
C9	خودکارآمدی هدف‌گرا	حمایت از ایده‌های نوآورانه	اختصاص بودجه برای پروژه‌های جدید، اختصاص زمان برای اجرای ایده‌ها، مدیران وقت برای شنیدن دارند، حمایت اداری از ابتکارات، منابع لازم برای اجرای نوآوری‌ها.
		پذیرش ریسک‌های محتاطانه	تشویق به «شکست سریع و یادگیری سریع»، عدم ترس از شکست‌های کوچک، ریسک‌پذیری کنترل‌شده، پذیرش شکست‌های آزمایشی، تشویق به آزمایش کردن.
		جریان دانش و اطلاعات جدید	دسترسی به جدیدترین مقالات آموزشی، برگزاری کارگاه‌های دانش‌محور، دیدن نمونه کارهای خلاقانه، اشتراک‌گذاری ایده‌ها بین دپارتمان‌ها، دسترسی به فناوری‌های نوین، تشویق به مطالعه خارج از کتب درسی.
		داشتن اهداف یادگیری روشن و قابل اندازه‌گیری	اهداف ترم مشخص است، پیشرفت هفتگی قابل دیدن است، اهداف چالش‌برانگیز اما دست‌یافتنی، اهداف فردی و گروهی تعریف‌شده، بازخورد متناسب با اهداف، اهداف ملموس، اهداف کوتاه‌مدت مشخص.
		تعهد به دستیابی به اهداف بلندمدت	برنامه‌ریزی برای آینده شغلی، کار فعلی به منزلت آینده کمک می‌کند، فداکاری برای اهداف بزرگ‌تر، دیدن مسیر پیشرفت شغلی.
C10	انعطاف‌پذیری ذهنی کارکنان	باور به اینکه اقدامات روزانه هدفمند هستند	هر تکلیف بی‌معنی نیست، می‌دانم چرا این کار را انجام می‌دهم، نتایج روزانه به اهداف بزرگ‌تر می‌رسد، کارهای روتین هدفمند است، تلاش روزانه دیده می‌شود، احساس ربط داشتن کارها به هدف اصلی.
		توانایی تغییر رویکرد تدریس	اگر یک روش جواب نداد سریع روش دیگری امتحان می‌کنم، نیاز به تغییر مداوم است، به یک روش خاص مقید نیستم، آمادگی برای تغییر روش‌ها.
		پذیرش دیدگاه‌های متفاوت	تلاش برای دیدن مسئله از منظر دانش‌آموز، درک دلایل مخالفت همکاران، توانایی همدردی با اولیا، پذیرش انتقاد سازنده، انعطاف در برابر نظرات مخالف.
		مهارت حل مسئله چندوجهی	مسائل مدرسه کمتر تک‌بعدی هستند، نیاز به راه‌حل‌های ترکیبی، توانایی دسته‌بندی مشکلات پیچیده، توانایی دیدن کل سیستم نه فقط جزء آن.

کد	کدهای انتخابی (دلایل)	کدهای محوری	کدهای باز
		عادت به محیط‌های متغیر و نامطمئن	آماده بودن برای تغییر ناگهانی برنامه کلاسی، مقابله با سیاست‌های جدید آموزشی، وفق دادن سریع با فناوری‌های جدید، راحتی در مواجهه با تغییرات مدیریتی، نداشتن مقاومت در برابر تغییر، سازگاری با محیط‌های پر هرج و مرج.

جدول ۵. پیامدهای شیفتگی شغلی مدیران و معلمان

کد	کدهای انتخابی (پیامدها)	کدهای محوری	کدهای باز
		همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی	احساس تأثیرگذاری مستقیم بر زندگی دانش‌آموزان، اشتراک دیدگاه با مدیریت مدرسه در مورد کیفیت آموزش، انطباق کار روزانه با اهداف شخصی توسعه حرفه‌ای، پذیرش فلسفه تربیتی مدرسه به عنوان یک باور شخصی
C11	افزایش حس معناداری در کار	کیفیت روابط حرفه‌ای و حمایتی	دریافت بازخورد سازنده و انگیزشی از مدیر، سطح همکاری و همکاری بین همکاران در پروژه‌های مشترک، احساس امنیت روانی برای بیان چالش‌ها و ایده‌ها، دیده شدن و قدردانی رسمی و غیررسمی از زحمات، وجود منتورینگ یا راهنمایی از سوی افراد با تجربه،
		استقلال و مالکیت بر فرآیند تدریس/مدیریت	آزادی عمل در انتخاب روش‌های تدریس متناسب با کلاس، حق تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع کوچک در کلاس، درک واضح از اختیارات و مسئولیت‌ها در ساختار مدرسه
		اعتماد متقابل بین کارکنان مدرسه	اعتماد به توانمندی همکاران در انجام وظایف، اعتماد به نیت خیر همکاران در تعاملات روزمره، سطح اشتراک‌گذاری اطلاعات حیاتی و منابع، احساس امنیت برای درخواست کمک از همکاران
C12	تقویت سرمایه اجتماعی	شبکه‌های ارتباطی و انسجام سازمانی	تعداد و کیفیت تعاملات غیررسمی (مثلاً صحبت‌های بین زنگ‌ها)، وجود گروه‌های حمایتی فعال بین معلمان مقاطع مختلف، مشارکت در فعالیت‌ها و کمیته‌های مشترک مدرسه، سطح تعامل و همکاری بین تیم‌های مدیریتی و آموزشی
		هنجارهای مشارکتی و متقابل بودن	انتظار برای کمک متقابل (اگر من کمک کنم، دیگران هم کمک خواهند کرد)، سطح اشتراک‌گذاری دانش و بهترین شیوه‌ها،

کد	کدهای انتخابی (پیامدها)	کدهای محوری	کدهای باز
			وجود فرهنگ «کمک بدون چشمداشت» در حل مشکلات، تمایل به همکاری داوطلبانه در فعالیتهای خارج از شرح وظایف اصلی
		حمایت سازمان از تعادل کار-زندگی	میزان ساعات کار اضافی و غیررسمی، وجود سیاستهای حمایتی برای زمان استراحت و مرخصی، درک مدیریت از نیاز به جداسازی وظایف شغلی از زندگی شخصی، تأثیر کار بر سلامت جسمی (مثلاً مشکلات ناشی از نشستن طولانی یا فشار کاری).
C13	بهبود سلامت و رفاه کارکنان	منابع حمایتی روانی و عاطفی	دسترسی به مشاور یا خدمات سلامت روان در محیط کار، سطح استرس گزارش شده در طول هفته کاری، وجود فضایی امن برای ابراز نگرانیهای عاطفی، تأثیر روابط همکاران و مدیر بر کاهش بار عاطفی کار.
		فرصت‌ها برای بازیابی انرژی و مراقبت از خود	میزان دسترسی به فضای فیزیکی مناسب برای استراحت کوتاه در طول روز، تشویق مدرسه به استفاده از فرصتهای توسعه حرفه‌ای که منجر به فرسودگی نشود، وجود امکانات رفاهی (مثل سالن ورزشی یا برنامه‌های تندرستی)، احساس کارکنان نسبت به میزان توانایی‌شان برای بازیابی انرژی پس از روز کاری.
		انعطاف‌پذیری فرآیندهای عملیاتی	وجود طرح‌های اضطراری برای تغییرات ناگهانی در سیاست‌ها، سرعت سازگاری سیستم‌ها (مثلاً آموزش آنلاین به حضوری)، میزان مستندسازی رویه‌ها برای تسهیل انتقال دانش، توانایی مدیریت منابع (زمان، بودجه، نیرو) تحت فشار.
C14	افزایش تاب‌آوری در سازمان	آمادگی ذهنی و فرهنگی کارکنان برای تغییر	نگرش کارکنان نسبت به نوآوری و رویکردهای جدید (آیا مقاومت می‌کنند یا استقبال می‌کنند)، وجود فرهنگ «یادگیری از شکست‌ها» به جای سرزنش، احساس آمادگی کلی برای مواجهه با وضعیت‌های پیش‌بینی نشده، سطح مهارت کارکنان در مدیریت استرس ناشی از تغییر
		ثبات رهبری و جهت‌گیری استراتژیک	وضوح و ثبات اهداف بلندمدت مدرسه حتی در زمان بحران، میزان اطمینان کارکنان به تصمیمات مدیریتی در شرایط مبهم، توانایی رهبری در برقراری ارتباط شفاف در زمان عدم قطعیت،

کد	کدهای انتخابی (پیامدها)	کدهای محوری	کدهای باز
			وجود رهبران میانی که نقش حائل و تسهیلگر تغییر را ایفا می‌کنند.
		ارتباطات قوی و جریان اطلاعاتی یکپارچه	سرعت انتشار اطلاعات مهم در زمان بحران یا تغییر، وجود کانال‌های ارتباطی چندگانه و قابل اعتماد، سطح صداقت و شفافیت در اطلاع‌رسانی مدیران به کارکنان، جلوگیری از شایعه‌پراکنی به واسطه پر کردن خلأ اطلاعاتی.
		سرمایه‌گذاری در توسعه حرفه‌ای مستمر	تعداد و کیفیت فرصت‌های آموزشی رسمی ارائه شده، میزان بودجه اختصاص داده شده به رشد کارکنان، دسترسی به منابع یادگیری خودراهبر (مانند کتابخانه یا پلتفرم‌های آنلاین)، ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی بر عملکرد روزانه
		فرآیندهای بازخورد و بهبود عملکرد سیستماتیک	وجود چرخه منظم ارزیابی عملکرد (سالانه/فصلی)، سهولت در ارائه بازخورد سه‌جانبه (مدیر به کارمند، همکار به همکار، کارمند به مدیر)، استفاده از نتایج ارزیابی برای تدوین برنامه‌های توسعه فردی، وجود سیستم‌هایی برای ثبت و پیگیری اصلاحات انجام شده.
C15	بالندگی سازمانی	نوآوری و اجرای آزمایشی ایده‌های جدید	تعداد پروژه‌های آزمایشی اجرا شده در یک دوره زمانی مشخص، وجود کانال‌های رسمی برای پیشنهاد ایده‌های جدید توسط کارکنان، میزان ریسک‌پذیری موردپذیرش مدرسه در اجرای روش‌های آموزشی نوین، وجود زمان اختصاصی برای «کاوش» و تحقیق در مورد روش‌های جدید.
		شفافیت در مسیرهای ارتقاء شغلی و مسئولیت‌پذیری	واضح بودن مسیرهای پیشرفت شغلی (از معلم تا مدیریتی یا تخصصی)، میزان درگیری کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری استراتژیک سطح بالا، وجود برنامه‌های جانشین‌پروری، احساس کارکنان نسبت به اینکه آیا نقش‌هایشان در جهت‌گیری کلی سازمان دیده می‌شود یا خیر.
C16	چتر امنیت روانی ابدی	عدم ترس از مجازات برای شکست‌های مرتبط با وظیفه	درک و پذیرش این نکته که اشتباهات ناشی از تلاش و تجربه بخشی از یادگیری است، سوابق تاریخی عدم تلافی یا تنبیه به دلیل شکست‌های موجه، میزان تشویق کارکنان به گزارش‌دهی اشتباهات بدون نگرانی از عواقب منفی شغلی، وجود رویه‌های مشخص برای «آزمایش و یادگیری».

کد	کدهای انتخابی (پیامدها)	کدهای محوری	کدهای باز
		حفاظت مستمر در برابر سوگیری‌ها و قضاوت‌های غیرمنصفانه	وجود سازوکارهای بی‌طرفانه برای رسیدگی به شکایات علیه رفتار ناعادلانه، احساس اطمینان کارکنان نسبت به حمایت مدیران در برابر فشارهای بیرونی (والدین یا نهادهای بالاتر)، سطح ادراک شده از عدالت رویه‌ای در تصمیم‌گیری‌ها، عدم وجود «انتخاب موردعلاقه» بودن یا تبعیض‌های پنهان.
	نهادینه‌سازی حمایت اجتماعی و عاطفی		وجود کانال‌های رسمی و غیررسمی فعال برای ابراز نگرانی‌های شخصی بدون تأثیر بر ارزیابی شغلی، میزان تعهد رسمی مدرسه به رفاه عاطفی کارکنان (مثلاً از طریق سیاست‌ها)، وجود فرهنگ‌سازمانی که در آن ابراز آسیب‌پذیری مورداحترام قرار می‌گیرد، اطمینان از محرمانه بودن گفتگوها در مورد مسائل شخصی مرتبط با کار.
	اثربخشی و عمق یادگیری محتوای درسی		میزان دستیابی دانش‌آموزان به اهداف یادگیری در مقایسه با استانداردهای مورد انتظار، سطح درک عمیق مفاهیم (نه صرفاً حفظیات)، میزان موفقیت در تکالیف پیچیده و پروژه‌محور، کاهش نمرات افت تحصیلی و مردودی‌ها.
C17	بهبود کیفیت آموزش و تربیت دانش‌آموزان	توسعه مهارت‌های نرم و ابعاد تربیتی	میزان پیشرفت دانش‌آموزان در مهارت‌هایی مانند تفکر انتقادی و حل مسئله، بهبود رفتارهای اجتماعی و تعامل گروهی در کلاس، افزایش خودکارآمدی و اعتمادبه‌نفس دانش‌آموزان، موفقیت در پرورش ارزش‌های اخلاقی و شهروندی.
	انطباق روش‌های تدریس با نیازهای متفاوت دانش‌آموزان		میزان استفاده از رویکردهای شخصی‌سازی شده در کلاس، اثربخشی استراتژی‌های تدریس برای دانش‌آموزان با سطوح مختلف (فوق‌العاده قوی تا نیازمند حمایت ویژه)، میزان استفاده از فناوری‌های آموزشی نوین برای غنی‌سازی تجربه یادگیری، بازخورد کیفی دانش‌آموزان در مورد جذابیت و ارتباط روش‌های تدریس.
C18	عملکرد فراتر از انتظار	کمک داوطلبانه به همکاران و تیم	میزان کمک به همکاران در انجام وظایفی که مستقیماً جزو مسئولیت‌های فرد نیست (آموزش دادن، رفع اشکال)، آمادگی برای پوشش وظایف همکاران غایب بدون درخواست رسمی، مشارکت فعال در حل مشکلات گروهی که خارج از حوزه

کد	کدهای انتخابی (پیامدها)	کدهای محوری	کدهای باز
			تخصصی فرد است، داوطلب شدن برای پروژه‌های جانبی دشوار.
		ابتکار عمل در بهبود محیط کار و فرآیندها	تلاش برای شناسایی و حل مشکلات بالقوه پیش از تبدیل شدن به بحران، ارائه پیشنهادهایی برای بهبود فرآیندهای اداری/آموزشی که مستقیماً بر عملکرد فرد تأثیر نمی‌گذارند، صرف زمان اضافی برای سازمان‌دهی منابع یا محیط کار به نفع دیگران.
		تعهد به نقش فراتر از شرح وظایف رسمی	حضور در رویدادها، جلسات یا فعالیت‌های مدرسه که حضور در آن‌ها اختیاری است (مانند اردوها، جلسات اولیا و مربیان اضافی)، دفاع فعالانه و مثبت از اعتبار مدرسه در خارج از محیط کار، حفظ سطح بالایی از دقت و توجه به جزئیات حتی در کارهای روتین.
		ابراز و دریافت حمایت عاطفی در هنگام بروز سختی‌ها	میزان ابراز نگرانی صمیمانه مدیران در مورد مسائل شخصی کارکنان (خارج از مسائل کاری)، آمادگی همکاران برای ارائه کمک عملی (مثل مراقبت از فرزند یا انجام کارهای ضروری) در شرایط بحرانی فرد، وجود کانال‌های رسمی و غیررسمی امن برای بیان احساسات منفی یا استرس.
C19	تقویت فرهنگ شفقت و همدلی سازمانی	عدالت در مواجهه با اشتباهات و خطاهای انسانی	پذیرش این موضوع که کارکنان انسان هستند و ممکن است اشتباه کنند، تمرکز رهبری بر یادگیری از خطاها به جای سرزنش، برخورد مدیران با افراد درگیر مشکلات شخصی با درک و انعطاف‌پذیری.
		احترام به مرزهای فردی و تعادل کار-زندگی	میزان احترام کارکنان و مدیران به ساعات کاری و غیرکاری یکدیگر (عدم تماس‌های غیرضروری خارج از ساعت)، حمایت فعال از حق استفاده کارکنان از مرخصی‌های لازم برای بازیابی انرژی، ارزش‌گذاری بر سلامت روان به اندازه ارزش‌گذاری بر عملکرد شغلی.
C20	کاهش نرخ ترک خدمت و	رضایت شغلی و ارتباط آن با ماندگاری	میزان رضایت کارکنان از ماهیت وظایف محوله و چالش‌های شغلی، سطح رضایت کلی کارکنان از محیط کار و فرهنگ سازمانی، درصد کارکنانی که در سال گذشته قصد ترک

کد	کدهای انتخابی (پیامدها)	کدهای محوری	کدهای باز
	نیم‌رخ ماندن در سازمان		سازمان را داشتند اما منصرف شدند، شاخص خالص مروجان کارکنان.
	فرصت‌های توسعه و رشد شغلی		درک کارکنان از وجود مسیر شغلی شفاف و قابل‌دستیابی در سازمان، میزان دسترسی و مشارکت در برنامه‌های ارتقاء مهارت‌های تخصصی، احساس کارکنان مبنی بر اینکه سازمان برای آینده شغلی آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند، درصد ارتقاءهای داخلی نسبت به استخدام‌های بیرونی.
	کیفیت رهبری و نظارت مؤثر		میزان اطمینان کارکنان به توانایی مدیر مستقیم در حمایت و توانمندسازی آن‌ها، کیفیت بازخورد دریافتی (صادقانه، سازنده و به‌موقع)، احساس حمایت سازمانی توسط کارکنان، میزان مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری مرتبط با کارشان.
	جبران خدمات و قدردانی متوازن		درک کارکنان از منصفانه بودن حقوق و مزایا نسبت به بازار کار و مسئولیت‌هایشان، تأثیر برنامه‌های غیرمالی قدردانی (مانند تقدیر عمومی یا پاداش‌های کوچک) بر انگیزه ماندن، شفافیت در ساختار حقوق و دستمزد، احساس اینکه تلاش‌های فراتر از انتظار به‌درستی دیده و پاداش داده می‌شود.

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. بر این اساس ماتریس روابط فازی به‌صورت جدول زیر تشریح شده است.

جدول ۶. ماتریس روابط فازی دلایل

دلایل										
۱C	۲C	۳C	۴C	۵C	۶C	۷C	۸C	۹C	۱۰C	نتیجه
۰	۰/۶۸	۰/۷۱	۰/۵۶	۰/۵۵	۰/۶۰	۰/۵۴	۰/۶۱	۰/۶۸	۰/۵۷	
۰/۷۱	۰	۰/۴۷	۰/۶۲	۰/۸۱	۰/۶۱	۰/۳۱	۰/۳۹	۰/۵۴	۰/۷۳	
۰/۶۶	۰/۳۹	۰	۰/۷۰	۰/۵۷	۰/۶۴	۰/۶۷	۰/۷۵	۰/۴۴	۰/۳۵	
۰/۷۳	۰/۶۱	۰/۵۷	۰	۰/۷۱	۰/۶۲	۰/۷۵	۰/۸۶	۰/۶۲	۰/۵۶	
۰/۶۸	۰/۴۳	۰/۳۹	۰/۸۱	۰	۰/۷۱	۰/۸۲	۰/۶۱	۰/۳۳	۰/۸۷	

دلایل										
۰/۸۵	۰/۲۹	۰/۴۸	۰/۵۵	۰	۰/۶۸	۰/۵۷	۰/۸۶	۰/۸۷	۰/۵۳	۶C
۰/۳۲	۰/۷۸	۰/۶۸	۰	۰/۴۲	۰/۷۳	۰/۸۷	۰/۸۵	۰/۵۷	۰/۶۵	۷C
۰/۹۶	۰/۷۲	۰	۰/۸۰	۰/۲۸	۰/۵۲	۰/۸۵	۰/۳۶	۰/۷۷	۰/۴۹	۸C
۰/۳۶	۰	۰/۸۳	۰/۴۸	۰/۴۶	۰/۵۷	۰/۳۲	۰/۵۹	۰/۴۰	۰/۵۵	۹C
0	۰/۵۳	۰/۷۴	۰/۳۸	۰/۳۸	۰/۶۱	۰/۳۷	۰/۵۷	۰/۶۱	۰/۵۶	۱۰C

جدول ۷. ماتریس روابط فازی پیامدها

پیامدها										
۲۰C	۱۹C	۱۸C	۱۷C	۱۶C	۱۵C	۱۴C	۱۳C	۱۲C	۱۱C	
۰/۷۵	۰/۸۴	۰/۸۳	۰/۶۷	۰/۲۹	۰/۵۵	۰/۳۹	۰/۲۵	۰/۷۵	۰	۱۱C
۰/۶۷	۰/۶۲	۰/۵۸	۰/۸۴	۰/۳۴	۰/۴۸	۰/۵۱	۰/۶۵	۰	۰/۷۶	۱۲C
۰/۶۲	۰/۵۴	۰/۴۴	۰/۹۳	۰/۶۹	۰/۵۶	۰/۶۸	۰	۰/۵۶	۰/۴۰	۱۳C
۰/۹۳	۰/۴۳	۰/۵۲	۰/۷۲	۰/۵۴	۰/۶۱	۰	۰/۵۲	۰/۸۴	۰/۲۴	۱۴C
۰/۵۵	۰/۷۵	۰/۶۸	۰/۴۵	۰/۳۶	۰	۰/۷۳	۰/۸۸	۰/۸۷	۰/۸۳	۱۵C
۰/۴۸	۰/۸۶	۰/۵۶	۰/۶۷	۰	۰/۷۵	۰/۶۴	۰/۴۷	۰/۴۰	۰/۵۴	۱۶C
۰/۲۶	۰/۷۴	۰/۶۶	۰	۰/۵۶	۰/۸۴	۰/۹۱	۰/۴۶	۰/۶۴	۰/۷۸	۱۷C
۰/۵۵	۰/۶۴	۰	۰/۳۵	۰/۸۳	۰/۷۴	۰/۷۳	۰/۵۳	۰/۶۷	۰/۲۶	۱۸C
۰/۴۸	۰	۰/۴۵	۰/۷۲	۰/۵۷	۰/۶۸	۰/۶۱	۰/۷۸	۰/۴۸	۰/۴۵	۱۹C
۰	۰/۴۸	۰/۴۷	۰/۴۸	۰/۵۴	۰/۴۹	۰/۶۳	۰/۴۷	۰/۵۳	۰/۹۸	۲۰C

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط را ترسیم کردیم هر کدام از شاخص‌های توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در بخش کیفی پژوهش بدین صورت محاسبه شد:

توان تأثیرگذاری (Out degree): میزان تأثیرگذاری توسط یک مؤلفه را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. مجموع عناصر سطری مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه اشاعه فرهنگ انگیزشی و حمایتی در سازمان برای دلایل شیفتگی شغلی و مؤلفه بالندگی سازمانی برای پیامدهای شیفتگی شغلی دارای بیشترین توان تأثیرگذاری (out) را داشت.

ظرفیت تأثیرپذیری (In degree): میزان ظرفیت تأثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد، به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه وجود فضای خلاقیت و نوآوری در سازمان برای دلایل شیفستگی شغلی و مؤلفه تقویت فرهنگ شفقت و همدلی سازمانی برای پیامدهای شیفستگی شغلی بیشترین تأثیرپذیری ((In را داشت.

شاخص مرکزی (Centrality): مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا In بالاتری و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عاملی مهم محسوب می‌شود و باید به آن به‌طور ویژه‌ای توجه نمود. در این پژوهش، مؤلفه اشاعه فرهنگ انگیزشی و حمایتی در سازمان برای دلایل شیفستگی شغلی و مؤلفه بالندگی سازمانی برای پیامدهای شیفستگی شغلی دارای بیشترین شاخص مرکزیت است. در جدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های In، Out و Centrality صورت گرفته، نشان داده شده است.

جدول ۸. نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$Out(c1) = 0/50 + 0/57 + 0/68 + 0/61 + 0/54 + 0/60 + 0/55 + 0/56 + 0/71 + 0/68 = 5/50$
۲	$In(c1) = 0/56 + 0/56 + 0/55 + 0/49 + 0/65 + 0/53 + 0/68 + 0/73 + 0/66 + 0/71 = 5/56$
۳	$Cen(c1) = 5/50 + 5/56 = 11/06$

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌های به‌دست آمده در قسمت کیفی، به‌صورت فوق انجام شد که نتایج آن در جدول ۹ به شرح زیر است.

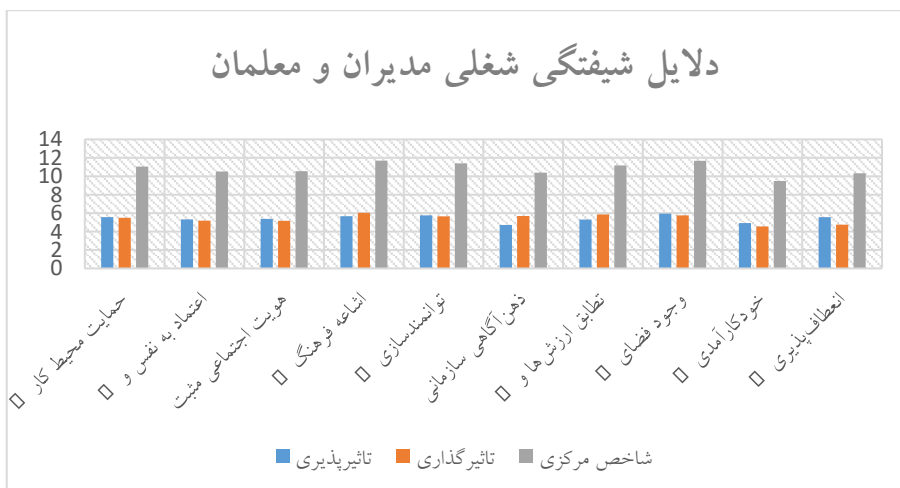
جدول ۹. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

کد	دلایل شیفستگی شغلی مدیران و معلمان	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
۱C	حمایت محیط کار از رشد و یادگیری	۱۱/۰۶	۵/۵۰	۵/۵۶
۲C	اعتماد به نفس و خوداثربخشی بالا	۱۰/۵۲	۵/۱۹	۵/۳۳
۳C	هویت اجتماعی مثبت	۱۰/۵۴	۵/۱۷	۵/۳۷
۴C	اشاعه فرهنگ انگیزشی و حمایتی در سازمان	۱۱/۷۰	۶/۰۳	۵/۶۷
۵C	توانمندسازی روان‌شناختی	۱۱/۴۰	۵/۶۵	۵/۷۵
۶C	ذهن‌آگاهی سازمانی	۱۰/۴۰	۵/۶۸	۴/۷۲

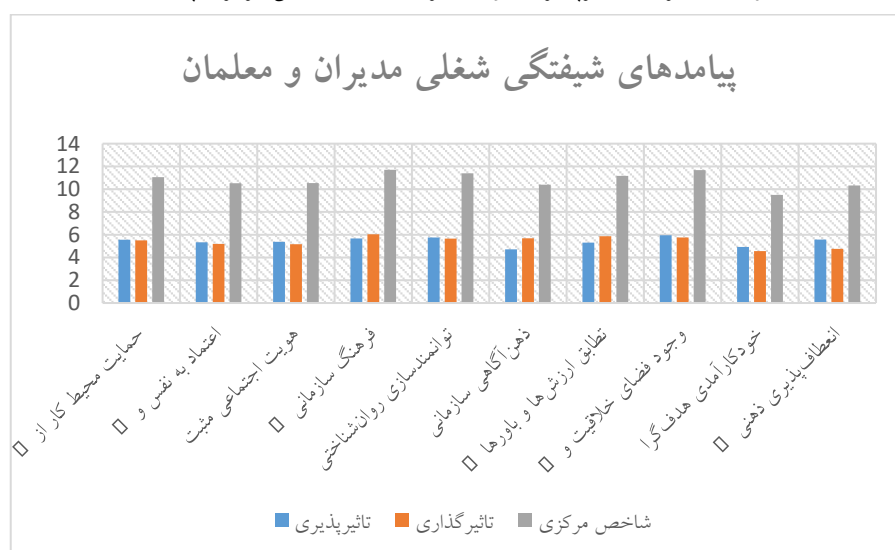
کد	دلایل شیفتگی شغلی مدیران و معلمان	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
۷C	تطابق ارزش‌ها و باورها با محیط کار	۱۱/۱۷	۵/۸۷	۵/۳۰
۸C	وجود فضای خلاقیت و نوآوری در سازمان	۱۱/۶۸	۵/۷۵	۵/۹۵
۹C	خودکارآمدی هدف‌گرا	۹/۴۹	۴/۵۶	۴/۹۳
۱۰C	انعطاف‌پذیری ذهنی کارکنان	۱۰/۳۲	۴/۷۵	۵/۵۷
کد	پیامدهای شیفتگی شغلی مدیران و معلمان	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
۱۱C	افزایش حس معناداری در کار	۱۰/۵۶	۵/۳۲	۵/۲۴
۱۲C	تقویت سرمایه اجتماعی	۱۱/۱۹	۵/۴۵	۵/۷۴
۱۳C	بهبود سلامت و رفاه کارکنان	۱۰/۴۳	۵/۴۲	۵/۰۱
۱۴C	افزایش تاب‌آوری در سازمان	۱۱/۱۸	۵/۳۵	۵/۸۳
۱۵C	بالندگی سازمانی	۱۱/۸۰	۶/۱۰	۵/۷۰
۱۶C	چتر امنیت روانی ابدی	۱۰/۰۹	۵/۳۷	۴/۷۲
۱۷C	بهبود کیفیت آموزش و تربیت دانش‌آموزان	۱۱/۶۷	۵/۸۵	۵/۸۲
۱۸C	عملکرد فراتر از انتظار	۱۰/۴۹	۵/۳۰	۵/۱۹
۱۹C	تقویت فرهنگ شفقت و همدلی سازمانی	۱۱/۱۲	۵/۲۲	۵/۹۰
۲۰C	کاهش ترخ ترک خدمت و نیم‌رخ ماندن در سازمان	۱۰/۳۶	۵/۰۷	۵/۲۹

همان‌طور که در جدول ۹ نشان داده شده است، مؤلفه‌های اشاعه فرهنگ انگیزشی و حمایتی در سازمان، وجود فضای خلاقیت و نوآوری در سازمان و توانمندسازی روان‌شناختی برای دلایل شیفتگی شغلی مدیران و معلمان و همچنین بالندگی سازمانی، بهبود کیفیت آموزش و تربیت دانش‌آموزان و تقویت سرمایه اجتماعی برای پیامدهای شیفتگی شغلی مدیران و معلمان، به‌عنوان مهم‌ترین دلایل و پیامدهای شیفتگی شغلی مدیران و معلمان مدارس استان ایلام می‌باشند. درنهایت با محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌ها با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی مؤلفه‌ها ترسیم شد.

نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی دلایل

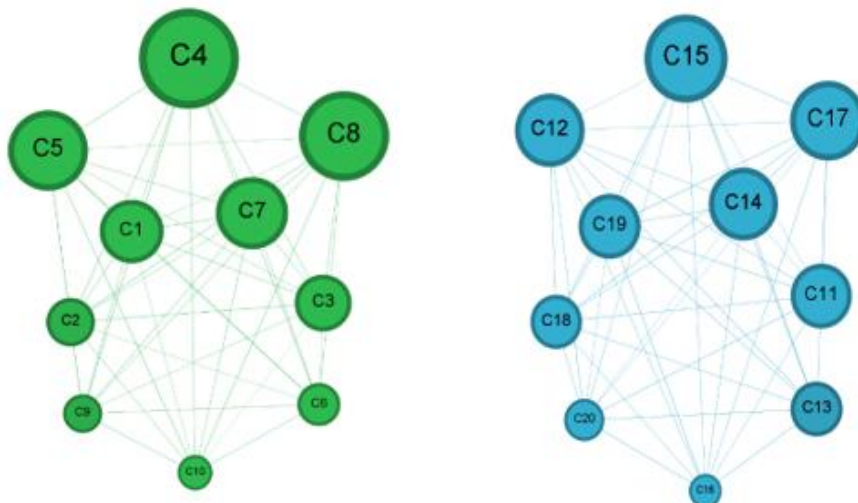


نمودار ۲. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی پیامدها



پس از اینک شاخص‌ها به دست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.

نمودار ۳. مدل روابط علی دلایل و پیامدهای شیفتگی شغلی مدیران و معلمان



بحث و نتیجه‌گیری

شیفتگی شغلی، به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی در بهره‌وری و رضایتمندی شغلی، نقشی حیاتی در موفقیت هر سازمانی ایفا می‌کند (Yang et al., 2020). در محیط‌های آموزشی، این مفهوم اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند؛ چراکه مدیران و معلمان، به‌عنوان معماران آینده و هدایت‌کنندگان نسل جوان، مستقیماً بر کیفیت آموزش و پرورش و درنهایت، بر بالندگی جامعه تأثیرگذارند (معروفی و همکاران، ۱۴۰۲). شیفتگی بالای شغلی در این قشر، نه تنها منجر به افزایش تعهد، انگیزه و خلاقیت در کلاس درس می‌شود، بلکه با ایجاد فضایی مثبت و پویا، به ارتقای سطح یادگیری دانش‌آموزان و بهبود روابط انسانی در محیط مدرسه کمک شایانی می‌کند (Chua & Ayoko, 2021). بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف واکاوی ابعاد پنهان و زوایای ناپیدای پدیده شیفتگی شغلی مدیران و معلمان مدارس، به شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای شیفتگی شغلی مدیران و معلمان مدارس در استان ایلام می‌پردازد.

در این پژوهش نتایج در دو بخش کیفی و کمی قابل‌طرح است. در بخش کیفی، با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، در یک بازه زمانی بین سی تا چهل و پنج دقیقه‌ای انجام و

نکات مورد اشاره خبرگان فیش برداری شد، سپس داده‌های مورد نظر که مرتبط با شناسایی دلایل و پیامدهای شیفتگی شغلی مدیران و معلمان مدارس در استان ایلام بودند، شناسایی شدند. داده‌های کیفی با استفاده از نرم افزار «مکس کیودی ای ۲۰۱۸» تحلیل شد. در بررسی پدیده شیفتگی شغلی معلمان، مجموعه‌ای از عوامل به عنوان دلایل اصلی مطرح هستند که در نهایت به ایجاد حالتی از دل‌بستگی عمیق و انگیزه درونی به حرفه منجر می‌شوند و پیامدهایی را برای فرد و سازمان در پی دارند.

حمایت محیط کار از رشد و یادگیری به عنوان یکی از دلایل شیفتگی شغلی مطرح است؛ این حمایت شامل فراهم آوردن فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، دسترسی به منابع آموزشی نوین و تشویق معلمان به کسب مهارت‌های جدید می‌شود که در نتیجه آن، معلمان احساس ارزشمندی کرده و با اطمینان بیشتری به استقبال چالش‌ها می‌روند. اعتماد به نفس و خود اثربخشی بالا نیز از دیگر دلایل این پدیده است؛ معلمانی که به توانایی‌های خود در مدیریت کلاس، انتقال مفاهیم درسی و مواجهه با مسائل آموزشی باور راسخ دارند، با اشتیاق بیشتری در محیط کار حاضر می‌شوند و در پی دستیابی به اهداف آموزشی با پشتکار عمل می‌کنند. هویت اجتماعی مثبت نیز در شکل‌گیری شیفتگی شغلی ایفا می‌کند؛ هنگامی که معلمان از جایگاه اجتماعی و حرفه‌ای خود احساس غرور می‌کنند و در جامعه و محیط کار به آنها احترام گذاشته می‌شود، این حس ارزشمندی به دل‌بستگی عاطفی عمیق‌تری به حرفه تدریس می‌انجامد. اشاعه‌ی فرهنگ انگیزشی و حمایتی در سازمان نیز به خلق فضایی پویا و تشویق‌کننده کمک می‌کند؛ در چنین فرهنگی، تلاش‌ها و دستاوردهای معلمان مورد قدردانی قرار می‌گیرد و محیطی امن و دلگرم‌کننده برای فعالیت‌های خلاقانه و نوآورانه آنان فراهم می‌شود. توانمندسازی روان‌شناختی که شامل احساس شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری و معناداری است، از دیگر دلایل شیفتگی شغلی است؛ وقتی معلمان احساس می‌کنند کنترل بر کار خود دارند و می‌توانند بر نتایج آموزش اثر مثبت بگذارند، انگیزه‌های درونی آنها برای مشارکت فعال و متعهدانه تقویت می‌شود. ذهن‌آگاهی سازمانی نیز عاملی است که معلمان را قادر می‌سازد تا با توجه کامل به لحظه حال در محیط کار خود حضور یابند و آگاهی عمیق‌تری نسبت به عواطف و تجربیات خود در طول روز کاری پیدا کنند؛ این امر باعث افزایش تمرکز، کاهش استرس و در نهایت رضایت شغلی و شیفتگی می‌شود. تطابق ارزش‌ها و باورها با محیط کار یکی از دلایل

شیفتگی شغلی است؛ زمانی که ارزش‌های شخصی معلم، مانند میل به خدمت، رشد و عدالت، با ارزش‌ها و مأموریت‌های مدرسه همسو باشد، این انطباق درونی به حس عمیق‌تری از هدفمندی و تعلق به کار می‌انجامد. وجود فضای خلاقیت و نوآوری در سازمان فرصتی را برای معلمان فراهم می‌آورد تا ایده‌های جدید را امتحان کنند، رویکردهای آموزشی نوین را به کار گیرند و از طریق مشارکت فعال در فرآیندهای تصمیم‌گیری، احساس مالکیت بیشتری نسبت به کار خود پیدا کنند که این حس آزادی و اثرگذاری، به تقویت شیفتگی شغلی کمک می‌کند. خودکارآمدی هدف‌گرا نیز عاملی است که نشان می‌دهد معلمانی که برای خود اهداف چالش‌برانگیز اما دست‌یافتنی تعیین می‌کنند و به توانایی‌های خود برای رسیدن به آن اهداف باور دارند، با انگیزه و پشتکار بیشتری به سمت پیشرفت حرکت می‌کنند و این موفقیت‌ها حس شیفتگی شغلی را در آن‌ها تقویت می‌کند. درنهایت، انعطاف‌پذیری ذهنی کارکنان از دیگر دلایل شیفتگی شغلی است، چراکه معلمانی که توانایی سازگاری با تغییرات، پذیرش دیدگاه‌های جدید و عبور از چالش‌ها را دارند، نه تنها فشارهای کاری را بهتر مدیریت می‌کنند، بلکه از فرآیند یادگیری و پیشرفت در حرفه خود لذت بیشتری می‌برند و کمتر دچار فرسودگی می‌شوند.

در ادامه، پیامدهای حاصل از شیفتگی شغلی معلمان نیز بسیار گسترده و حائز اهمیت هستند و نه تنها فرد، بلکه کل سیستم آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

افزایش حس معناداری در کار از نخستین پیامدهای شیفتگی شغلی است؛ معلمان شیفته، فعالیت‌های روزانه خود را نه فقط یک وظیفه، بلکه فرصتی برای کمک به جامعه، تأثیرگذاری بر زندگی دانش‌آموزان و رشد شخصی تلقی می‌کنند که این بینش، عمق و رضایت شغلی آنها را دوچندان می‌کند. تقویت سرمایه اجتماعی در محیط مدرسه از دیگر پیامدهاست، زیرا معلمان متعهد با یکدیگر همکاری فعالانه‌تری دارند، دانش و تجربیات خود را به اشتراک می‌گذارند و شبکه‌ای از حمایت متقابل را ایجاد می‌کنند که به بهبود روابط و اعتماد در سازمان می‌انجامد. بهبود سلامت و رفاه کارکنان نیز از نتایج مستقیم شیفتگی شغلی است؛ معلمان شیفته به دلیل حس رضایت، هدفمندی و کنترل بیشتر بر کار خود، استرس کمتری تجربه می‌کنند، انرژی بالاتری دارند و از سلامت جسمی و روانی بهتری برخوردار هستند که درنهایت به کاهش غیبت و افزایش بهره‌وری منجر می‌شود. افزایش تاب‌آوری در سازمان نیز از پیامدهای دیگر شیفتگی شغلی است؛ معلمانی که

به کار خود شیفته‌اند، در برابر تغییرات، چالش‌ها و موقعیت‌های دشوار، انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند و با انرژی و خلاقیت به دنبال راه‌حل‌ها می‌گردند که این امر به ثبات و پایداری سیستم آموزشی در بلندمدت کمک می‌کند. بالندگی سازمانی نیز به دنبال این است که با افزایش انگیزه، نوآوری و همکاری در میان معلمان، مدرسه به یک سازمان یادگیرنده و پویا تبدیل می‌شود که دائماً در حال بهبود و توسعه است و به اهداف والاتر خود دست می‌یابد. چتر امنیت روانی ابدی اشاره به ایجاد محیطی امن و حمایت‌کننده دارد که در آن معلمان احساس می‌کنند می‌توانند آزادانه ایده‌های خود را بیان کنند، ریسک‌های معقول انجام دهند و از اشتباهات خود درس بگیرند، بدون اینکه ترس از تنبیه یا قضاوت داشته باشند که این امر به افزایش مشارکت و خلاقیت می‌انجامد. بهبود کیفیت آموزش و تربیت دانش‌آموزان یکی از پیامدهای دیگر شیفتگی شغلی است؛ معلمان شیفته با انرژی، خلاقیت و تعهد بیشتری به تدریس می‌پردازند، روش‌های نوین آموزشی را به کار می‌گیرند و به نیازهای فردی دانش‌آموزان توجه بیشتری نشان می‌دهند که این امر به ارتقاء سطح علمی و پرورشی آن‌ها منجر می‌شود. عملکرد فراتر از انتظار نیز به این معناست که معلمان شیفته صرفاً به انجام وظایف روتین اکتفا نمی‌کنند، بلکه با ابتکار عمل، زمان و انرژی بیشتری را صرف طراحی فعالیت‌های آموزشی جذاب، مشاوره با دانش‌آموزان و مشارکت در پروژه‌های فوق‌برنامه می‌کنند. تقویت فرهنگ شفقت و همدلی سازمانی از دیگر پیامدهاست؛ وقتی معلمان با شور و شوق کار می‌کنند، این انرژی مثبت به روابط بین‌فردی نیز سرایت می‌کند و فضایی از درک متقابل، حمایت عاطفی و همدردی در میان همکاران و با دانش‌آموزان ایجاد می‌شود. درنهایت، کاهش نرخ ترک خدمت و تمایل به ماندگاری در سازمان از پیامدهای ملموس شیفتگی شغلی است، زیرا معلمانی که از شغل و محیط کار خود رضایت عمیقی دارند، کمتر به دنبال فرصت‌های شغلی دیگر می‌گردند و تمایل بیشتری برای ادامه خدمت طولانی‌مدت در همان سازمان خواهند داشت که این امر به حفظ تجربه و سرمایه انسانی در مدارس کمک شایانی می‌کند.

در بخش کمی به‌منظور سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی دلایل و پیامدهای شناسایی‌شده، پرسشنامه‌ای بر مبنای یافته‌های بخش کیفی تنظیم گردید و به اعضای نمونه داده شد. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، مطابق با روش نقشه شناختی فازی به اولویت‌بندی مؤلفه‌ها پرداخته شد. درنهایت با محاسبه توان تأثیرگذاری، توان تأثیرپذیری و شاخص مرکزی هر مؤلفه، که از مجموع

دو عامل قبلی به دست می‌آید، به شناسایی میزان اهمیت و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها پرداخته شد. بر این اساس، دلایل شیفتگی شغلی مدیران و معلمان مدارس به ترتیب اهمیت و اولویت عبارت‌اند از: اشاعه فرهنگ انگیزشی و حمایتی در سازمان (با شاخص مرکزی ۱۱/۷۰)، وجود فضای خلاقیت و نوآوری در سازمان (با شاخص مرکزی ۱۱/۶۸)، توانمندسازی روان‌شناختی (با شاخص مرکزی ۱۱/۴۰)، تطابق ارزش‌ها و باورها با محیط کار (با شاخص مرکزی ۱۱/۱۷)، حمایت محیط کار از رشد و یادگیری (با شاخص مرکزی ۱۱/۰۶)، هویت اجتماعی مثبت (با شاخص مرکزی ۱۰/۵۴)، اعتماد به نفس و خوداثربخشی بالا (با شاخص مرکزی ۱۰/۵۲)، ذهن‌آگاهی سازمانی (با شاخص مرکزی ۱۰/۴۰)، انعطاف‌پذیری ذهنی کارکنان (با شاخص مرکزی ۱۰/۳۲) و خودکارآمدی هدف‌گرا (با شاخص مرکزی ۹/۴۹). همچنین پیامدهای شیفتگی شغلی مدیران و معلمان مدارس به ترتیب اهمیت و اولویت عبارت‌اند از: بالندگی سازمانی (با شاخص مرکزی ۱۱/۸۰)، بهبود کیفیت آموزش و تربیت دانش‌آموزان (با شاخص مرکزی ۱۱/۶۷)، تقویت سرمایه اجتماعی (با شاخص مرکزی ۱۱/۱۹)، افزایش تاب‌آوری در سازمان (با شاخص مرکزی ۱۱/۱۸)، تقویت فرهنگ شفقت و همدلی سازمانی (با شاخص مرکزی ۱۱/۱۲)، افزایش حس معناداری در کار (با شاخص مرکزی ۱۰/۵۶)، عملکرد فراتر از انتظار (با شاخص مرکزی ۱۰/۴۹)، بهبود سلامت و رفاه کارکنان (با شاخص مرکزی ۱۰/۴۳)، کاهش ترخ‌ترک خدمت و نیم‌رخ ماندن در سازمان (با شاخص مرکزی ۱۰/۳۶) و چتر امنیت روانی ابدی (با شاخص مرکزی ۱۰/۰۹). در خصوص وجه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته می‌توان بیان نمود که نتایج پژوهش حاضر با پژوهش اکبری بلوط‌بنگان و همکاران (۱۴۰۴) به‌نوعی هم‌راستا است. بدین‌صورت که آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که توانمندسازی روان‌شناختی به‌صورت مثبت و کاملاً معنادار بر روی شیفتگی شغلی کارکنان تأثیرگذار بود. در پژوهش حاضر نیز توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان یکی از دلایل شیفتگی شغلی در بین مدیران و معلمان مدارس شناسایی گردید. همچنین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش عباس‌زاده سهرון (۱۴۰۰) دارای وجه اشتراک و هم‌راستایی است. عباس‌زاده سهرون (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان تأثیر اشتیاق شغلی و بالندگی سازمانی بر ماندگاری معلمان به این نتیجه رسید که اشتیاق و شیفتگی شغلی معلمان تأثیر مثبت و معناداری بر بالندگی سازمانی دارد و همچنین تأثیر بالندگی سازمانی بر ماندگاری معلمان به‌صورت مثبت و

معنادر مورد تأیید قرار گرفت. در پژوهش حاضر نیز بالندگی سازمانی و همچنین کاهش نرخ ترک خدمت و نیم‌رخ ماندن در سازمان به‌عنوان برخی از پیامدهای مهم شیفتگی شغلی مدیران و معلمان مدارس استان ایلام بود که یکی از مؤلفه‌ها و پسایندهای احساس تنهایی در محل مورد شناسایی قرار گرفتند. با توجه به نقش حیاتی مدیران و معلمان مدارس در پیشبرد اهداف آموزشی و پرورش نسل آینده، بررسی ابعاد شیفتگی شغلی آنان و شناسایی عوامل مؤثر بر این پدیده در نظام آموزشی کشور از اهمیت بالایی برخوردار است. هرچند پژوهش‌های متعددی در سطح جهانی به مفهوم شیفتگی شغلی پرداخته و عوامل مرتبط با آن را در سازمان‌های مختلف، به‌ویژه در بخش خصوصی، مورد کنکاش قرار داده‌اند، اما مطالعاتی که به‌طور تخصصی و عمیق به این موضوع در میان جامعه مدیران و معلمان مدارس ایران، با در نظر گرفتن ویژگی‌های منحصر به فرد نظام آموزشی و فرهنگی کشور، پرداخته باشند، نسبتاً محدود است. در این میان، بررسی این پدیده در استان‌های مختلف با توجه به تفاوت‌های منطقه‌ای در فرهنگ سازمانی، حمایت‌های مدیریتی و امکانات، می‌تواند درک جامع‌تری از چالش‌ها و فرصت‌های موجود ارائه دهد؛ بنابراین، این تحقیق درصدد است تا با تمرکز بر مدیران و معلمان مدارس در استان ایلام، به شناسایی دلایل و پیامدهای شیفتگی شغلی آنان پرداخته و خلأهای موجود در تحقیقات پیشین را تا حدی پوشش دهد.

پیشنهادهای کاربردی

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که یکی از عوامل کلیدی در شیفتگی شغلی در بین مدیران و معلمان مدارس، اشاعه فرهنگ انگیزشی و حمایتی در سازمان است. در این راستا، برای اشاعه فرهنگ انگیزشی و حمایتی در سازمان، پیشنهاد می‌شود یک سیستم منتورینگ رسمی برای راهنمایی معلمان جدید، کارگاه‌های آموزشی توسعه فردی و گروهی برای افزایش انگیزه، فضاهای تعاملی و غیررسمی برای استراحت و تعاملات غیررسمی، سیستم تقدیر و تشویق عملکرد برجسته، و توسعه رهبری توزیع شده با تفویض اختیار به معلمان ایجاد شود. این اقدامات با هدف ایجاد محیط کار حمایتی و انگیزشی، به‌طور مستقیم بر افزایش شیفتگی شغلی مدیران و معلمان تأثیر می‌گذارد و باعث بهبود عملکرد و رضایت شغلی آن‌ها می‌شود.

برای وجود فضای خلاقیت و نوآوری در سازمان به‌عنوان یکی از دلایل اصلی شیفستگی شغلی، پیشنهاد می‌شود مدارس به ایجاد بستری فعال برای پرورش ایده‌های نوآورانه و خلاقیت تشویق شوند. این امر می‌تواند از طریق برگزاری جلسات طوفان فکری منظم با حضور مدیران و معلمان، ایجاد صندوق ایده برای جمع‌آوری و ارزیابی ایده‌های نو، و فراهم کردن منابع و امکانات لازم برای اجرای طرح‌های نوآورانه انجام شود. علاوه بر این، می‌توان با برگزاری مسابقات و جشنواره‌های نوآوری در سطح مدارس و مناطق، از ایده‌های برتر تقدیر کرده و آن‌ها را به‌عنوان الگوهای موفق معرفی نمود. این اقدامات باعث می‌شود مدیران و معلمان احساس کنند که ایده‌هایشان ارزشمند است و می‌توانند در بهبود فرآیندهای آموزشی و مدیریتی نقش مؤثری داشته باشند، که این خود به افزایش شیفستگی شغلی آن‌ها کمک می‌کند.

با توجه به نتایج تحقیق، توانمندسازی روان‌شناختی یکی از مهم‌ترین دلایل شیفستگی شغلی مدیران و معلمان مدارس بود. برای تقویت توانمندسازی روان‌شناختی مدیران و معلمان، پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی برای افزایش حس خودکارآمدی، احساس معناداری، استقلال و تأثیرگذاری در آن‌ها اجرا شود. این برنامه‌ها می‌توانند شامل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های ارتباطی و حل مسئله، ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مهم مدرسه، ارائه بازخورد سازنده و تقدیر از دستاوردها، و فراهم کردن امکاناتی برای توسعه فردی و حرفه‌ای باشند. همچنین، ایجاد فضایی که در آن مدیران و معلمان احساس کنند نظراتشان شنیده می‌شود و در بهبود فرآیندها تأثیرگذار هستند، می‌تواند به افزایش احساس توانمندی آن‌ها کمک کند. با افزایش توانمندسازی روان‌شناختی، مدیران و معلمان احساس رضایت بیشتری از شغل خود خواهند داشت و این موضوع منجر به افزایش شیفستگی شغلی آن‌ها خواهد شد.

برای بهبود بالندگی سازمانی به‌عنوان یکی از پیامدهای مهم شیفستگی شغلی مدیران و معلمان، پیشنهاد می‌شود اقداماتی در جهت توسعه مستمر سازمان و بهبود فرآیندهای کاری صورت گیرد. این شامل ایجاد تیم‌های کاری پویا و متخصص برای شناسایی و حل مسائل سازمانی، برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی برای افزایش مهارت‌ها و دانش کارکنان، و ایجاد سیستم‌های ارزیابی عملکرد جامع و عادلانه است. همچنین، تشویق به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات بین کارکنان، ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی و فراهم کردن امکانات برای نوآوری و

بهبود مستمر فرآیندها می‌تواند به بالندگی سازمانی کمک کند. با افزایش بالندگی سازمانی، محیط کاری جذاب‌تر و پویاتری برای مدیران و معلمان ایجاد می‌شود که این امر باعث افزایش رضایت شغلی و درنهایت، شیفتگی شغلی آن‌ها می‌شود.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که شیفتگی شغلی مدیران و معلمان باعث بهبود کیفیت آموزش و تربیت دانش‌آموزان می‌شود. برای این منظور، پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مستمر برای معلمان برگزار شود که شامل آموزش روش‌های تدریس جدید، استفاده از تکنولوژی و ارزیابی‌های متنوع باشد. همچنین، تبادل تجربه بین معلمان، طراحی برنامه‌های درسی جذاب و تأمین منابع آموزشی کافی، و حمایت مدیران از نوآوری معلمان، به کیفیت آموزش کمک می‌کند. این بهبودها رضایت شغلی معلمان را افزایش داده و شیفتگی شغلی آن‌ها را بیشتر می‌کند.

برای تقویت سرمایه اجتماعی که یکی از پیامدهای شیفتگی شغلی مدیران و معلمان است، مدارس باید روی ایجاد روابط مثبت بین معلمان، دانش‌آموزان، والدین و جامعه محلی تمرکز کنند. این کار می‌تواند از طریق رویدادهای مشترک، فضاهای گفتگو و مشارکت دادن جامعه در فعالیت‌های مدرسه انجام شود. تقویت سرمایه اجتماعی باعث افزایش اعتماد و همکاری شده و به بهبود فضای مدرسه و رضایت شغلی کمک می‌کند.

به پژوهشگرانی که قصد دارند روی شیفتگی شغلی مدیران و معلمان تحقیق کنند، توصیه می‌شود که از روش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) استفاده کنند. مصاحبه عمیق با افراد و استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد می‌تواند به درک بهتر این پدیده کمک کند. همچنین، بررسی نقش حمایت‌های سازمانی، فرهنگ مدرسه و فرصت‌های پیشرفت شغلی در این زمینه مفید است. این تحقیقات می‌تواند به ارائه راهکارهایی برای افزایش شیفتگی شغلی و بهبود عملکرد مدارس منجر شود.

محدودیت‌های پژوهش

هر پژوهشی، ازجمله پژوهش حاضر، با محدودیت‌هایی روبرو است. ازجمله این محدودیت‌ها می‌توان به زمان‌بر بودن فرآیند مصاحبه‌ها، دشواری در دسترسی به خبرگان و مشغله کاری احتمالی آنان اشاره کرد.

این پژوهش مقطعی است و با گذشت زمان این امکان وجود دارد که نتایج آن تغییر کند و قابل تعمیم نباشد. پیشنهاد می‌شود که پدیده دوستی در محل کار با استفاده از گرندد تئوری در سازمان‌های دولتی مدل‌سازی شود.

روش نگاشت فازی، که نیازمند ورودی‌هایی برگرفته از تجارب و دانش افراد خبره در موضوع موردنظر است، محدودیت‌هایی را در تعداد نمونه به همراه داشت. همچنین، در راستای تعیین روابط، احتمال سوگیری و خطا در پاسخ به سؤالات پرسشنامه وجود داشت.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد که به بررسی و بازآفرینی نتایج پژوهش حاضر در سایر سازمان‌های دولتی و سازمان‌های بخش خصوصی در شهرهایی دیگر غیر از قلمرو پژوهش حاضر بپردازند.

از آنجاکه این پژوهش، تلاشی اولیه برای بررسی دلایل و پیامدهای شیفتگی شغلی در بین مدیران و معلمان مدارس است، به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود با مطالعات بیشتر، توجه مدیران را به این پدیده جلب کرده و راهکارهایی برای مقابله با آن ارائه دهند.

ملاحظات اخلاقی

تشکر و قدردانی

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کرده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

سهم نویسندگان

همه نویسندگان به‌طور یکسان در تهیه و نگارش مقاله مشارکت دارند.

تضاد منافع

نویسندگان هیچ گونه تضاد منافی ندارند.

ORCID

Mohammad Hakkak		http://orcid.org/0000-0002-3169-2359
Soghra Abbaspour		http://orcid.org/0009-0003-0904-7665
Hyedar Abbaspour		http://orcid.org/0009-0008-9704-8057

منابع

- احمدی، سمانه، عزت‌نیا، فاطمه، احمدی، زهرا، و اسفندیاری، محمدرضا. (۱۴۰۲). همبستگی اشتیاق شغلی و عملکرد شغلی معلمان با نقش واسطه‌ای مهارت‌های ارتباطی آنان در مدارس شهرستان فراشید. *مجله انگاره‌های نو در تحقیقات آموزشی*، ۲(۱)، ۶۸-۸۷.
http://www.jopre.ir/article_170270_7fd6fb24bd6ad0594a07bfcc0bed6993.pdf
- اسکندرپور، بهروز، و احمدی، حسن. (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و اشتیاق شغلی با نقش میانجی آوای سازمانی در بین معلمان ابتدایی. *فصلنامه پژوهشی روان‌شناسی مدرسه و آموزشگاه*، ۱۳(۲)، ۱۷-۳۰.
<https://doi.org/10.22098/jsp.2024.12136.5473>
- اکبری بلوط‌بنگان، افضل، مسعودیان، پریرسا، و فرهادی‌نیا، مریم. (۱۴۰۴). تأثیر مداخله آموزشی توانمندسازی روان‌شناختی بر شکوفایی شخصی و شیفتگی شغلی مدیران و معلمان مدارس. *فصلنامه پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت*، ۱۱(۱)، ۹۱-۱۱۴.
<https://doi.org/10.22034/jom.2025.2050909.1315>
- امیدوار، عظیم، زاهد بابلان، عادل، معینی‌کیا، مهدی، و خالق‌خواه، علی. (۱۴۰۲). مدل‌سازی تأثیر اخلاق اسلامی کار و فرهنگ مدرسه بر اشتیاق شغلی معلمان با نقش میانجی کارآمدی و تعهد حرفه‌ای (مورد مطالعه: معلمان مقطع ابتدایی شهر اردبیل). *فصلنامه پژوهشی روان‌شناسی مدرسه و آموزشگاه*، ۱۲(۴)، ۶-۲۱.
<https://doi.org/10.22098/jsp.2024.11466.5383>
- امینی، زهرا، پیرانی، ذبیح، و تقوایی، داود. (۱۴۰۰). اثربخشی نظارت و راهنمایی (سوپرویزن) آموزشی مدیران بر احساس کارآمدی، کارآمدی جمعی و اشتیاق شغلی معلمان مدارس ابتدایی. *فصلنامه روان‌شناسی مدرسه و آموزشگاه*، ۱۰(۲)، ۷-۲۵.
<https://doi.org/10.22098/jsp.2021.1186>
- بشکار، مسلم، و ملازهی، اسماء. (۱۴۰۲). اثربخشی آموزش مهارت‌های مثبت‌نگری بر کیفیت زندگی و شکوفایی روان‌شناختی معلمان. *آموزش پرستاری*، ۱۲(۲)، ۱۲۳-۱۳۳.
<http://jne.ir/article-1-1489-fa.html>
- پژوهش، فریبا، غضنفری، احمد، و احمدی، رضا. (۱۴۰۵). اثربخشی شناخت‌درمانی مبتنی بر ذهن‌آگاهی بر اهداف پیشرفت و انگیزش تحصیلی دانش‌آموزان. *فصلنامه روان‌شناسی تربیتی*، ۲۲(۸۰)، ۱۰۷-۱۲۹.
<https://doi.org/10.22054/jep.2025.85667.4181>

رحیمی کلور، حسین، و کاظم‌زاده، رضا. (۱۳۹۷). بررسی رابطه اشتیاق شغلی و به‌زیستی روان‌شناختی با فرسودگی شغلی معلمان (مورد مطالعه معلمان شهر اردبیل). *مجله روان‌شناسی مدرسه*، ۷(۴)، ۸۰-۶۹.

https://jsp.uma.ac.ir/article_748_5564534ba91ee899c5f82789dff9c0df.pdf

سپهوند، مهدیه، امیدیان، مرتضی، شهنی ییلاق، منیجه، و مکتبی، غلامحسین. (۱۴۰۳). تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس و فرهنگ مدرسه بر رفتارهای کاری نوآوران معلمان با میانجی‌گری امنیت روان‌شناختی. *پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت*، ۱۰(۲)، ۱۴۹-۱۲۱.

<https://doi.org/10.22034/jom.2024.2024581.1188>

عباس‌زاده سهرن، یداله. (۱۴۰۰). تأثیر اشتیاق شغلی و بالندگی سازمانی بر ماندگاری معلمان در مدارس شهر مرند. *فصلنامه مدیریت عملیات*، ۱(۱)، ۱۸۹-۱۶۸.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jom/Article/1125325>

قنبری، سیروس، نوراللهی، سعید، و جباری‌زهد، فاطمه. (۱۴۰۳). اثر عدالت سازمانی بر به‌زیستی شغلی معلمان با میانجی‌گری استقلال شغلی در معلمان ابتدایی. *پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت*، ۱۰(۳)، ۱۶۰-۱۳۵.

<https://doi.org/10.22034/jom.2024.2032007.1220>

کوچکی‌مطلق، سوگند، نیکنام، مژگان، و بهبودی، معصومه. (۱۴۰۱). اثربخشی طرحواره‌درمانی بر شیف‌تگی شغلی و شکوفایی شخصی روان‌درمانگران شهر تهران. *فصلنامه رویش روان‌شناسی*، ۱۱(۷)، ۲۰۸-۲۰۰.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2383353.1401.11.7.6.5>

معروفی، یحیی، محمدپور، ابراهیم، و حیدری، شهریار. (۱۴۰۲). مقایسه سیاست‌های جذب، تأمین و تربیت معلم از دیدگاه مدیران مدارس. *فصلنامه توسعه حرفه‌ای معلم*، ۸(۳)، ۶۴-۳۹.

<https://doi.org/10.48310/tpd.2024.15142.1527>

نیکپور، محیا، و پورجمشیدی، مریم. (۱۴۰۵). طراحی آموزش مبتنی بر نظریه یادگیری زایشی و اثربخشی آن بر رغبت تحصیلی دانش‌آموزان کلاس چندپایه در درس ریاضی. *فصلنامه روان‌شناسی تربیتی*، ۲۲(۸۰)، ۱۶۶-۱۳۱.

<https://doi.org/10.22054/jep.2026.86849.4213>

References

- Abbaszadeh Sahroun, B. (2021). The effects of work engagement and organizational flourishing on teacher retention in Marand schools. *Journal of Operations Management*, 1(1), 168-189. <https://sanad.iau.ir/Journal/jom/Article/1125325> [In Persian]
- Ahmadi, S., Ezzatnia, F., Ahmadi, Z., & Esfandiari, M. R. (2024). The relationship between teachers' work engagement and job performance: The mediating role

- of communication skills in Farashband schools. *Journal of New Perspectives in Educational Research*, 2(1), 68–87. https://www.jopre.ir/article_170270.html [In Persian]
- Ahmed Zaki, M. (2015). The impact of employee engagement on job performance and organisational commitment in the Egyptian banking sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), 138–147. <https://doi.org/10.12691/jbms-3-5-1>
- Akbari Balut-Bangan, A., Masoudian, P., & Farhadinia, M. (2026). The effect of a psychological empowerment intervention on personal flourishing and work engagement among school principals and teachers. *Journal of Psychological Research in Management*, 11(1), 91–114. <https://doi.org/10.22034/jom.2025.2050909.1315> [In Persian]
- Amini, Z., Pirani, Z., & Taghvaei, D. (2021). The effectiveness of instructional supervision on teachers' self-efficacy, collective efficacy, and work engagement in primary schools. *Journal of School and Educational Psychology*, 10(2), 7–25. <https://doi.org/10.22098/JSP.2021.1186> [In Persian]
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400–414. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007>
- Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science*, 1, 47–65. <https://doi.org/10.1007/s41542-017-0003-3>
- Beshkar, M., & Molazehi, A. (2024). The effectiveness of positive thinking skills training on teachers' quality of life and psychological flourishing. *Nursing Education*, 12(2), 123–133. [In Persian]
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 523–543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- Csikszentmihalyi, M. (1993). Activity and happiness: Towards a science of occupation. *Journal of Occupational Science*, 1(1), 38–42. <https://doi.org/10.1080/14427591.1993.9686377>
- Eskandarpour, B., & Ahmadi, H. (2025). The relationship between transformational leadership and work engagement: The mediating role of organizational voice among primary school teachers. *Journal of School and Educational Psychology*, 13(2), 17–30. <https://doi.org/10.22098/JSP.2024.12136.5473> [In Persian]
- Faberman, R. J. (2017). Job flows, jobless recoveries, and the great moderation. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 76, 152–170. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2017.01.006>
- Ghanbari, S., Nourollahi, S., & Jabbari-Zahad, F. (2025). The effect of organizational justice on teachers' occupational well-being: The mediating role of job autonomy among primary school teachers. *Journal of*

- Psychological Research in Management*, 10(3), 135–160. <https://doi.org/10.22034/jom.2024.2032007.1220> [In Persian]
- Kasa, M., & Hassan, Z. (2017). The relationship of burnout dimensions with organizational citizenship behavior (OCB) among bank employees in Sarawak: Mediating role of flow experience. *International Journal of Business and Society*, 18(S4), 685–691.
- Kim, M. J., Bonn, M., Lee, C. K., & Kim, J. S. (2019). Effects of employees' personality and attachment on job flow experience relevant to organizational commitment and consumer-oriented behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 156–170. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.09.010>
- Koochakimotlagh, S., Niknam, M., & Behboudi, M. (2023). The effectiveness of schema therapy on work engagement and personal flourishing among psychotherapists in Tehran. *Rooyesh Journal of Psychology*, 11(7), 200–208. [In Persian]
- Maroufi, Y., Mohammadpour, E., & Heidari, S. (2024). A comparison of teacher recruitment, staffing, and preparation policies from the perspective of school principals. *Journal of Teacher Professional Development*, 8(3), 39–64. <https://doi.org/10.48310/tpd.2024.15142.1527> [In Persian]
- Nikpour, M., & Pourjamshidi, M. (2026). Designing instruction based on generative learning theory and its effectiveness on the academic interest of multigrade classroom students in mathematics. *Journal of Educational Psychology*, 22(80), 131–166. <https://doi.org/10.22054/jep.2026.86849.4213> [In Persian]
- Nurtjahjani, F., Batilmurik, R. W., Puspita, A. F., & Fanggidae, J. P. (2021). The relationship between transformational leadership and work engagement: Moderated mediation roles of psychological ownership and belief in just world. *Organization Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2021-1169>
- Omidvar, A., Zahed Bablan, A., Moeinikia, M., & Khaleghkhah, A. (2024). Modeling the effects of Islamic work ethics and school culture on teachers' work engagement: The mediating roles of self-efficacy and professional commitment (A case study of primary school teachers in Ardabil). *Journal of School and Educational Psychology*, 12(4), 6–21. <https://doi.org/10.22098/JSP.2024.11466.5383> [In Persian]
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement: A meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Pazhohesh, F., Ghazanfari, A., & Ahmadi, R. (2026). The effectiveness of mindfulness-based cognitive therapy on achievement goals and students' academic motivation. *Journal of Educational Psychology*, 22(80), 107–129. <https://doi.org/10.22054/jep.2025.85667.4181> [In Persian]
- Rahimi-Kalour, H., & Kazemzadeh, R. (2019). The relationship between work engagement, psychological well-being, and job burnout among teachers: A

- case study of teachers in Ardabil. *Journal of School Psychology*, 7(4), 69–80. [In Persian]
- Sepahvand, M., Omidian, M., Shahni-Yeylagh, M., & Maktabi, G. H. (2025). The effects of school principals' ethical leadership and school culture on teachers' innovative work behavior: The mediating role of psychological safety. *Journal of Psychological Research in Management*, 10(2), 121–149. <https://doi.org/10.22034/jom.2024.2024581.1188> [In Persian]
- Yang, C., Chen, Y., Zhao, X. R., & Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 267–287. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2019-0244>
- Zito, M., Cortese, C. G., & Colombo, L. (2019). The role of resources and flow at work in well-being. *SAGE Open*, 9(2). <https://doi.org/10.1177/2158244019849732>