Journal of Management, Education and Development in Digital Age

Submission Date: 2026-05-04 Revision Date: 2026-09-25 Accept Date: 2026-10-03 Initial Publish Date: 2026-10-11 Final Publish Date: 2027-12-22

Discovering the Components of Organizational Loyalty Through a Phenomenological Approach: A Case Study of Teachers in Mashhad

1. Mahrad Ghadimi Tavakkoli: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnourd, Iran

2. Vahid Mirzaei*: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

3. Behrang Esmaeilishad: Department of Education Sciences, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnourd, Iran

***Corresponding Author's Email Address: Dr_mirzaei@iau.ac.ir**

Abstract:

This study aimed to identify and explain the dimensions and components of organizational loyalty among teachers in Mashhad and to examine the factorial validity of the resulting model. This study employed a qualitative design based on Colaizzi's phenomenological approach. The participants were 17 selected and experienced teachers working in the Mashhad education system, recruited through purposive sampling until theoretical saturation and repetition of responses were achieved. Data were collected through semi-structured interviews using open-ended questions and analyzed according to Colaizzi's seven-step procedure. The analytic process involved transcription of the interviews, extraction of significant statements, formulation of meanings, clustering of concepts, identification of themes, development of a comprehensive description of the phenomenon, and returning to selected participants for validation of the findings. MAXQDA was used to code and organize the qualitative data and classify the semantic categories. The extracted structure was additionally examined using exploratory and confirmatory factor analyses, as reported in the study, with SPSS version 26. Confirmatory factor analysis supported the proposed four-dimensional structure of organizational loyalty. The second-order factor loadings for structural, attitudinal, motivational, and behavioral loyalty were 0.955, 0.853, 0.846, and 0.790, respectively, and all relationships were statistically significant ($p<0.001$). All observed indicators had statistically significant factor loadings exceeding 0.40, supporting the adequacy and homogeneity of the measurement model. Indicator loadings ranged from 0.909 to 0.940 for attitudinal loyalty, 0.819 to 0.882 for structural loyalty, 0.583 to 0.925 for behavioral loyalty, and 0.851 to 0.907 for motivational loyalty. Overall, the factorial evidence supported four dimensions and 14 associated components of organizational loyalty. Organizational loyalty among teachers appears to be a multidimensional construct shaped not only by individual attitudes and behaviors but also by structural and motivational conditions in the workplace. Accordingly, strengthening job security, meritocracy, organizational and welfare support, effective communication, professional development, emotional attachment, perceived fairness, and the social status of teachers may provide an evidence-based foundation for human resource policies designed to enhance organizational loyalty within the education system.

Keywords: Organizational Loyalty; Teachers; Education; Phenomenology; Confirmatory Factor Analysis; Mashhad.

How to Cite: Ghadimi Tavakkoli, M., Mirzaei, V., & Esmaeilishad, B. (2027). Discovering the Components of Organizational Loyalty Through a Phenomenological Approach: A Case Study of Teachers in Mashhad. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(5), 1-19.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال

تاریخ ارسال مقاله: ۱۴۰۵/۰۲/۱۴ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۷/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۱۱ تاریخ انتشار اولیه: ۱۴۰۵/۰۷/۱۹ تاریخ انتشار نهایی: ۱۴۰۶/۱۰/۰۱

کشف مؤلفه‌های وفاداری سازمانی با رویکرد پدیدارشناسی: مطالعه موردی معلمان شهر مشهد

۱. مهراد قدیمی توکلی: گروه مدیریت، واحد بحنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بحنورد، ایران

۲. وحید میرزایی*: گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

۳. بهرنگ اسماعیلی شاد: گروه علوم تربیتی، واحد بحنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بحنورد، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Dr_mirzaei@iau.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر کشف و تبیین مؤلفه‌ها و ابعاد وفاداری سازمانی در میان معلمان شهر مشهد و بررسی اعتبار ساختار عاملی مدل حاصل بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی کلایزی انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۷ نفر از معلمان برگزیده و باتجربه آموزش‌وپرورش شهر مشهد بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با پرسش‌های باز گردآوری و بر اساس مراحل هفت‌گانه روش کلایزی تحلیل شدند. فرایند تحلیل شامل پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، استخراج گزاره‌های معنادار، صورت‌بندی معانی، خوشه‌بندی مفاهیم، استخراج درون‌مایه‌ها، توصیف جامع پدیده و بازگشت به مشارکت‌کنندگان برای اعتباربخشی یافته‌ها بود. برای کدگذاری، سازمان‌دهی داده‌های کیفی و طبقه‌بندی مقوله‌های معنایی از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. همچنین، ساختار استخراج‌شده با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی از ساختار چهاربعدی وفاداری سازمانی حمایت کرد. بارهای عاملی مرتبه دوم برای ابعاد ساختاری، نگرشی، انگیزشی و رفتاری به‌ترتیب برابر با ۰.۹۵۵، ۰.۸۵۳، ۰.۸۴۶ و ۰.۷۹۰ بود و تمامی این روابط از نظر آماری معنادار بودند ($p<۰.۰۰۱$). همچنین، بارهای عاملی تمام متغیرهای مشاهده‌پذیر بیش از ۰.۴۰ و معنادار بود که همگنی و کفایت مدل اندازه‌گیری را تأیید کرد. در سطح مؤلفه‌ها، بارهای عاملی شاخص‌های وفاداری نگرشی بین ۰.۹۰۹ و ۰.۹۴۰، وفاداری ساختاری بین ۰.۸۱۹ و ۰.۸۸۲، وفاداری رفتاری بین ۰.۵۸۳ و ۰.۹۲۵ و وفاداری انگیزشی بین ۰.۸۵۱ و ۰.۹۰۷ قرار داشت. در مجموع، شواهد عاملی از چهار بعد نگرشی، ساختاری، رفتاری و انگیزشی و ۱۴ مؤلفه مرتبط با آن‌ها پشتیبانی کرد. یافته‌ها نشان می‌دهد وفاداری سازمانی معلمان سازه‌ای چندبعدی است که علاوه بر نگرش و رفتار فردی، به شرایط ساختاری و انگیزشی محیط کار وابسته است؛ بنابراین، تقویت امنیت شغلی، عدالت و شایسته‌سالاری، حمایت‌های سازمانی و رفاهی، ارتباطات مؤثر، توسعه حرفه‌ای، پیوند عاطفی و منزلت اجتماعی معلمان می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری و مدیریت منابع انسانی با هدف تقویت وفاداری سازمانی در آموزش‌وپرورش فراهم سازد.

کلیدواژگان: *وفاداری سازمانی؛ معلمان؛ آموزش‌وپرورش؛ پدیدارشناسی؛ تحلیل عاملی تأییدی؛ مشهد.*

نحوه استناددهی: قدیمی توکلی، مهراد.، میرزایی، وحید.، و اسماعیلی شاد، بهرنگ. (۱۴۰۶). کشف مؤلفه‌های وفاداری سازمانی با رویکرد پدیدارشناسی: مطالعه موردی معلمان شهر مشهد. *مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال*، ۴(۵)، ۱۹-۱.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

مقدمه

در سازمان‌های معاصر، منابع انسانی صرفاً یکی از عوامل تولید یا اجرای برنامه‌های ازپیش‌تعیین‌شده تلقی نمی‌شوند، بلکه به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه راهبردی سازمان در شکل‌دهی به کیفیت عملکرد، استمرار فعالیت‌ها، انتقال دانش و تحقق اهداف بلندمدت شناخته می‌شوند. این اهمیت در سازمان‌های آموزشی دوچندان است؛ زیرا کیفیت عملکرد نظام آموزش‌وپرورش تا حد زیادی از نگرش، انگیزش، شایستگی حرفه‌ای، تعهد و میزان همراهی معلمان با اهداف و ارزش‌های سازمانی تأثیر می‌پذیرد. معلم نه‌تنها مجری برنامه‌های آموزشی، بلکه حلقه ارتباطی میان سیاست‌های کلان آموزشی و تجربه واقعی یادگیری دانش‌آموزان است؛ ازاین‌رو، هرگونه کاهش در دلبستگی، انگیزه، اعتماد و تمایل معلمان به ادامه همکاری با سازمان می‌تواند پیامدهایی فراتر از سطح فردی داشته و بر کیفیت آموزش و اثربخشی مدرسه اثرگذار باشد. مطالعات حوزه مدیریت منابع انسانی آموزش‌وپرورش نیز بر ضرورت جذب، آموزش، توسعه و نگهداشت نیروهای شایسته و ایجاد نظامی متناسب با اقتضائات سازمان آموزشی تأکید کرده‌اند (Eftekhari & Nadi, 2021; Zahedi et al., 2021). همچنین، شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی نشان می‌دهد که توانایی مدیران در هدایت منابع انسانی، ایجاد تعامل سازنده، مدیریت روابط سازمانی و توجه به نیازهای حرفه‌ای کارکنان از الزامات اساسی اثربخشی مدارس است (Taghipour et al., 2022). در چنین بستری، «وفاداری سازمانی» به‌عنوان یکی از متغیرهای مهم رفتار سازمانی مطرح می‌شود که می‌تواند بازتابی از کیفیت رابطه میان کارکنان و سازمان و میزان تمایل آنان به حفظ این رابطه در طول زمان باشد.

وفاداری سازمانی مفهومی چندوجهی است که صرفاً به باقی‌ماندن فیزیکی فرد در سازمان محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از نگرش‌ها، احساسات، رفتارها و انگیزه‌هایی را دربرمی‌گیرد که بر اساس آن فرد خود را بخشی از سازمان دانسته، با ارزش‌ها و اهداف آن همسو می‌شود و برای حفظ و پیشبرد منافع سازمانی تلاش می‌کند. از منظر نسلی نیز تعهد و وفاداری سازمانی می‌تواند با شیوه ادراک کارکنان از سازمان، انتظارات شغلی و کیفیت مبادله میان فرد و سازمان پیوند داشته باشد؛ چنان‌که مطالعه نسل هزاره نشان داده است که وفاداری را باید در پیوند با تعهد و تجربه سازمانی کارکنان مورد بررسی قرار داد (Azzam & Harsono, 2021). در محیط آموزشی نیز وفاداری معلمان را می‌توان در قالب احساس تعلق به مدرسه و نظام آموزشی، تمایل به ادامه همکاری، پذیرش ارزش‌های سازمانی، تلاش فراتر از الزامات رسمی و همراهی با اهداف و برنامه‌های مدرسه مفهوم‌سازی کرد. مطالعه توصیفی وفاداری معلمان نیز نشان داده است که این سازه در محیط مدرسه دارای اهمیت ویژه‌ای است و بررسی آن می‌تواند شناخت دقیق‌تری از رابطه معلم با سازمان آموزشی فراهم آورد (Izzatul, 2022). ازاین‌رو، وفاداری سازمانی را باید فراتر از یک نگرش منفرد، به‌عنوان ساختاری چندبعدی در نظر گرفت که ابعاد عاطفی، شناختی، رفتاری، ساختاری و انگیزشی را می‌تواند دربرگیرد.

یکی از دلایل اهمیت وفاداری سازمانی، ارتباط آن با پیامدهای رفتاری مطلوب کارکنان است. کارکنانی که رابطه مثبت‌تر، پایدارتر و مبتنی بر اعتماد با سازمان خود برقرار می‌کنند، عموماً آمادگی بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌های سازمانی و ایفای نقش‌هایی فراتر از حداقل الزامات شغلی دارند. در پژوهشی درباره اعضای هیئت علمی، رفتارهای فرانقشی در ارتباط با مجموعه‌ای از متغیرهای شغلی و روان‌شناختی، از جمله تعهد شغلی، وفاداری سازمانی، عدالت ادراک‌شده، انگیزش درونی و وظیفه‌شناسی بررسی شده است که جایگاه وفاداری را در کنار عوامل مؤثر بر رفتارهای سازنده سازمانی برجسته می‌کند (Shahmani et al., 2025). از سوی دیگر، وفاداری کارکنان تنها پیامدهایی درون‌سازمانی ندارد، بلکه می‌تواند با تصویر و اعتبار بیرونی سازمان نیز پیوند یابد. یافته‌های بخش گردشگری و مهمان‌نوازی نشان داده‌اند که وفاداری کارکنان در شکل‌گیری شهرت و اعتبار سازمان نقش دارد و کیفیت رابطه کارکنان با سازمان می‌تواند بازتابی بیرونی پیدا کند (Yao et al., 2024). بنابراین، سرمایه‌گذاری بر وفاداری کارکنان نه‌تنها راهبردی برای حفظ نیروی انسانی محسوب می‌شود، بلکه می‌تواند بخشی از سازوکار ایجاد اعتماد، اعتبار، ثبات و عملکرد پایدار سازمان باشد.

بااین‌حال، وفاداری سازمانی در خلأ شکل نمی‌گیرد و کیفیت سیاست‌ها، ساختارها و رفتارهای مدیریتی در ایجاد یا تضعیف آن نقش تعیین‌کننده دارد. رهبری سازمانی از جمله عواملی است که می‌تواند نگرش کارکنان نسبت به سازمان، میزان اعتماد آنان و تمایل به تداوم همکاری را تحت تأثیر قرار دهد. پژوهش درباره تأثیر رهبری بر وفاداری کارکنان نشان داده است که اعتماد سازمانی می‌تواند در رابطه میان رهبری و وفاداری نقش مهمی ایفا کند (Sudiarditha et al., 2022). همچنین، شواهد مربوط به سبک‌های رهبری نشان می‌دهد که شیوه تعامل رهبران با کارکنان و نحوه هدایت آنان با تعهد سازمانی ارتباط دارد و سبک‌های مختلف رهبری می‌توانند سطوح متفاوتی از مشارکت و پیوند کارکنان

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

با سازمان ایجاد کنند (Duyen et al., 2023). در محیط آموزش‌وپرورش نیز نقش رهبری اهمیتی مضاعف دارد، زیرا مدیران مدارس در خط مقدم تعامل با معلمان قرار دارند. پژوهش درباره مدیران مدارس متوسطه نشان داده است که رهبری مدیر و انگیزش کاری با عملکرد معلمان ارتباط دارند (Pratiwi & Warlizasusi, 2023). افزون بر این، در پژوهش انجام‌شده درباره معلمان، رهبری هوشمند با وفاداری سازمانی مرتبط دانسته شده و دانش‌آفرینی نیز به‌عنوان سازوکاری میانجی در این رابطه مطرح شده است (Heydari Soureshjani et al., 2023). این یافته‌ها نشان می‌دهند که وفاداری معلمان تا حدی در بستر کیفیت رهبری، اعتماد، مشارکت و فرصت‌های یادگیری و رشد سازمانی ساخته می‌شود.

در کنار رهبری، کیفیت ارتباطات سازمانی و فرصت‌های آموزش و توسعه نیز از عوامل مهم در شکل‌گیری نگرش مثبت کارکنان نسبت به سازمان به شمار می‌روند. آموزش مناسب می‌تواند احساس شایستگی، ارزشمندی و امکان رشد حرفه‌ای را تقویت کند و ارتباطات سازمانی کارآمد نیز زمینه دسترسی کارکنان به اطلاعات، درک بهتر تصمیمات و شکل‌گیری اعتماد متقابل را فراهم سازد. یافته‌های پژوهشی نشان داده‌اند که آموزش و ارتباطات سازمانی با وفاداری شغلی ارتباط دارند و رضایت شغلی نیز می‌تواند در این رابطه نقش مداخله‌گر داشته باشد (Irawati et al., 2021). در همین راستا، بازاریابی داخلی که بر توجه سازمان به کارکنان به‌عنوان ذی‌نفعان داخلی، پاسخ‌گویی به نیازهای آنان و تقویت کیفیت تجربه کاری تأکید دارد، با وفاداری سازمانی کارکنان مرتبط گزارش شده است (Faiyez et al., 2021). این شواهد نشان می‌دهند که وفاداری را نمی‌توان صرفاً به ویژگی‌های شخصیتی یا اخلاقی کارکنان نسبت داد؛ بلکه سازمان از طریق سیاست‌های آموزشی، ارتباطی، حمایتی و توسعه‌ای خود در ایجاد این احساس نقش فعال دارد. در نظام آموزشی، فراهم کردن فرصت‌های رشد حرفه‌ای، شنیده‌شدن صدای معلمان، مشارکت آنان در تصمیم‌گیری و انتقال شفاف اطلاعات می‌تواند زمینه‌ای برای شکل‌گیری پیوندی پایدارتر میان معلمان و سازمان باشد.

یکی دیگر از محورهای مرتبط با وفاداری سازمانی، ادراک کارکنان از تناسب میان خود و سازمان است. هنگامی که کارکنان میان ارزش‌ها، انتظارات و اهداف شخصی خود با ارزش‌ها و عملکرد سازمان سازگاری بیشتری احساس کنند، زمینه برای شکل‌گیری رابطه عمیق‌تر با سازمان فراهم می‌شود. مطالعه انجام‌شده در میان پرستاران نشان داده است که تناسب فرد ـ سازمان با وفاداری سازمانی ارتباط دارد و ازاین‌رو، همسویی میان ویژگی‌های فرد و محیط سازمانی می‌تواند در تداوم رابطه کاری مؤثر باشد (Sun et al., 2023). در مقابل، تجربه بی‌عدالتی، کاهش شأن و منزلت، تردید نسبت به مشروعیت سازمان یا شکل‌گیری بدبینی سازمانی می‌تواند پیوند روان‌شناختی کارکنان با سازمان را تضعیف کند. پژوهش درباره کرامت انسانی و وفاداری شغلی با نقش میانجی مشروعیت سازمانی، اهمیت ادراک کارکنان از حفظ شأن و جایگاه انسانی خود را در شکل‌گیری وفاداری برجسته کرده است (Nazampour, 2025). همچنین، بررسی رابطه بدبینی سازمانی با وفاداری حرفه‌ای و سازمانی در مدارس ابتدایی نشان می‌دهد که نگرش منفی نسبت به سازمان می‌تواند در تحلیل سطوح وفاداری کارکنان آموزشی اهمیت داشته باشد (Sawwaed & Otarri, 2025). بر این اساس، ابعاد عدالت، منزلت، اعتماد و مشروعیت ادراک‌شده باید به‌عنوان بخشی از زمینه اجتماعی و روان‌شناختی وفاداری سازمانی مورد توجه قرار گیرند.

وفاداری سازمانی همچنین در شرایط تغییر و تحول اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. سازمان‌های امروزی به‌طور مستمر با تغییرات فناورانه، ساختاری، اجتماعی و مدیریتی مواجه‌اند و موفقیت این تغییرات تا حد زیادی به میزان همراهی کارکنان وابسته است. مقاومت در برابر تغییر، پدیده‌ای پیچیده است که می‌تواند از ادراک تهدید، ابهام، نگرانی درباره امنیت شغلی، تجربه‌های گذشته یا ضعف مشارکت کارکنان سرچشمه گیرد. مطالعات انجام‌شده درباره مقاومت کارکنان در برابر تغییر نشان داده‌اند که پذیرش تغییر تحت تأثیر طیفی از عوامل فردی و سازمانی قرار دارد (Kalandia, 2022). مرور یکپارچه دلایل مقاومت در برابر تغییر نیز تأکید می‌کند که واکنش کارکنان به تغییر باید در پیوند با عوامل مدیریتی، ارتباطی، فردی و محیطی تحلیل شود (Cheraghi et al., 2023). در پژوهش‌های داخلی نیز متغیرهایی نظیر آمادگی برای تغییر، گشودگی نسبت به تغییر، حمایت مدیریتی و خودکارآمدی در توضیح مقاومت کارکنان مورد توجه قرار گرفته‌اند (Ghaed Amini Harouni et al., 2021). بنابراین، وفاداری سازمانی در شرایط تحول می‌تواند از این حیث مهم باشد که نوع رابطه کارکنان با سازمان بر شیوه تفسیر و پذیرش تصمیمات جدید اثر می‌گذارد.

در همین زمینه، ارتباطات شفاف یکی از سازوکارهایی است که می‌تواند نحوه مواجهه کارکنان با تغییرات سازمانی را بهبود بخشد. مطالعه رفتار کارکنان در مواجهه با تغییرات سازمانی در دوران همه‌گیری نشان داده است که ارتباطات داخلی شفاف در چگونگی سازگاری و مقابله کارکنان با تغییر نقش دارد (Li et al., 2021). همچنین، بررسی حمایت

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

رفتاری پزشکان از برنامه‌های تحول سازمانی نشان داده است که تعهد به تغییر سازمانی می‌تواند به‌عنوان سازوکاری مؤثر در توضیح حمایت کارکنان از اقدامات اصلاحی مطرح باشد (Fournier et al., 2021). چنین یافته‌هایی برای آموزش‌وپرورش نیز اهمیت زیادی دارند؛ زیرا مدارس و نظام‌های آموزشی به‌طور مستمر با اصلاح برنامه‌های درسی، تغییر شیوه‌های ارزشیابی، توسعه فناوری‌های آموزشی، تغییر مقررات و سیاست‌های منابع انسانی روبه‌رو هستند. در این شرایط، معلمانی که از رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد، احترام و تعلق با سازمان برخوردار باشند، ممکن است در مواجهه با تحولات سازمانی آمادگی بیشتری برای گفت‌وگو، همکاری و سازگاری نشان دهند. از این منظر، شناخت دقیق مؤلفه‌های وفاداری معلمان می‌تواند برای مدیریت موفق تغییرات آموزشی نیز کارکرد داشته باشد.

در محیط مدرسه، وفاداری سازمانی تحت تأثیر ترکیبی از عوامل فردی، مدیریتی و مدرسه‌ای قرار دارد. مطالعه پیش‌بین‌های وفاداری سازمانی در دوران اصلاحات مدرسه نشان داده است که متغیرهای سطح مدرسه و سطح معلم هر دو در توضیح وفاداری اهمیت دارند و عواملی نظیر رهبری، مشارکت و اعتماد باید در تحلیل این پدیده لحاظ شوند (Özdemir et al., 2024). این دیدگاه چندسطحی نشان می‌دهد که نمی‌توان وفاداری معلم را صرفاً بر مبنای ویژگی‌های شخصی او توضیح داد؛ بلکه شرایط مدرسه، نحوه مدیریت، روابط همکارانه، کیفیت حمایت سازمانی و سیاست‌های کلان آموزش‌وپرورش نیز بخشی از تجربه وفاداری را شکل می‌دهند. از سوی دیگر، مؤلفه‌های روان‌شناختی و معنایی نیز می‌توانند در این زمینه اثرگذار باشند. پژوهش مربوط به هوش معنوی معلمان نشان داده است که مؤلفه‌های هوش معنوی با وفاداری سازمانی آنان ارتباط دارند (Rahmani, 2023). این یافته مؤید آن است که وفاداری سازمانی علاوه بر عوامل ساختاری و مدیریتی، واجد ابعاد نگرشی و درونی نیز هست و ممکن است با نحوه معنابخشی معلم به شغل، سازمان و نقش حرفه‌ای خود ارتباط پیدا کند.

ضرورت توجه به وفاداری معلمان زمانی آشکارتر می‌شود که آموزش‌وپرورش به‌عنوان نهادی مسئول شکل‌دهی سرمایه انسانی نسل‌های آینده در نظر گرفته شود. عملکرد دانش‌آموزان و کیفیت فرایندهای آموزشی از شبکه پیچیده‌ای از عوامل مدرسه‌ای، مدیریتی، خانوادگی و فردی تأثیر می‌پذیرد و وضعیت نیروی انسانی مدرسه یکی از اجزای کلیدی این شبکه است. ارزیابی شاخص‌های مؤثر بر عملکرد و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نیز بر چندعاملی بودن کیفیت آموزش و اهمیت شرایط مدرسه تأکید دارد (Parhizgar & Mahmoudi, 2022). بنابراین، سیاست‌های مربوط به حفظ و تقویت نیروی انسانی متخصص، باانگیزه و دلبسته به آموزش‌وپرورش را نمی‌توان از اهداف کیفی نظام آموزشی جدا دانست. در این میان، توجه به امنیت شغلی، نظام عادلانه جبران خدمات، فرصت‌های ارتقای حرفه‌ای، حمایت‌های رفاهی، مشارکت در تصمیم‌گیری و منزلت اجتماعی حرفه معلمی می‌تواند بخشی از زمینه‌های ساختاری وفاداری را تشکیل دهد. الگوهای مدیریت منابع انسانی ویژه آموزش‌وپرورش نیز بر ضرورت تناسب سیاست‌های جذب، توسعه و نگهداشت با ماهیت و اهداف این سازمان تأکید کرده‌اند (Zahedi et al., 2021). به همین ترتیب، توسعه نظام‌های آموزشی و حرفه‌ای مناسب برای منابع انسانی از پیش‌شرط‌های ایجاد نیروی کار توانمند و ماندگار محسوب می‌شود (Eftekhari & Nadi, 2021).

در مجموع، شواهد موجود نشان می‌دهد که وفاداری سازمانی از تعامل میان نگرش و احساس فرد نسبت به سازمان، ساختارها و سیاست‌های منابع انسانی، کیفیت رهبری، اعتماد، ارتباطات، فرصت‌های توسعه، عدالت، منزلت شغلی و شرایط انگیزشی شکل می‌گیرد. با وجود این، بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌های پیشین با رویکرد کمی و بر سنجش روابط میان وفاداری و متغیرهای ازپیش‌تعریف‌شده متمرکز بوده‌اند؛ برای مثال، رابطه وفاداری با رهبری (Heydari Soureshjani et al., 2023; Sudiarditha et al., 2022)، ارتباطات و آموزش (Irawati et al., 2021)، تناسب فرد ـ سازمان (Sun et al., 2023)، رفتارهای فرانقشی (Shahmani et al., 2025) و عوامل مدرسه و معلم (Özdemir et al., 2024) بررسی شده است. اگرچه این مطالعات تصویری مهم از پیشایندها و پیامدهای وفاداری فراهم کرده‌اند، رویکردهای کمی الزاماً قادر نیستند تمام لایه‌های معنایی تجربه معلمان از وفاداری را آشکار سازند. وفاداری در بافت آموزش‌وپرورش ممکن است از منظر خود معلمان شامل مؤلفه‌هایی باشد که در ابزارهای استاندارد به‌صورت کامل بازنمایی نشده‌اند. ازاین‌رو، مطالعه پدیدارشناختی تجربه زیسته معلمان می‌تواند امکان شناسایی معنای وفاداری از دیدگاه خود آنان، کشف ابعاد پنهان یا کمتر بررسی‌شده و فهم چگونگی تعامل عوامل عاطفی، رفتاری، ساختاری و انگیزشی را فراهم کند. چنین رویکردی، به‌ویژه در بافت فرهنگی و سازمانی آموزش‌وپرورش ایران، می‌تواند به تولید مدلی زمینه‌مندتر و نزدیک‌تر به تجربه واقعی معلمان منجر شود و مبنایی برای طراحی سیاست‌های منابع انسانی، برنامه‌های مدیریتی و راهبردهای حفظ و تقویت سرمایه انسانی در مدارس فراهم آورد.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر کشف و تبیین مؤلفه‌ها و ابعاد وفاداری سازمانی با رویکرد پدیدارشناسی در میان معلمان شهر مشهد است.

روش‌شناسی پژوهش

روش انجام پژوهش در این مطالعه، از نوع کیفی و پدیدارشناسانه می‌باشد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش مشتمل بر ۱۷ نفر از معلمان برگزیده و باتجربه آموزش‌وپرورش مشهد بودند که به روش گزینش هدفمند تا سرحد اشباع نظرات و یا تکراری شدن پاسخ‌ها به مصاحبه دعوت شدند. ابزار گردآوری و تجمیع اطلاعات در این مسیر، مصاحبه کیفی و نیمه‌ساختاریافته با پرسش‌های باز و استاندارد شده بود و برای برون‌آوری کدها از روش کلایزی، استفاده به عمل آمد؛ بر این پایه؛ اخذ نظرات و اطلاعات در هفت مرحله و به ترتیب؛ با تقابل همه داده‌ها و پیاده‌کردن اظهارات مصاحبه‌شوندگان، بیرون‌کشیدن واژه‌ها و عبارات مهم، چینش داده‌ها و مفاهیم گروه‌بندی شده، قراردادن معانی برآمده در داخل دسته‌ها، توصیف اجمالی درون‌مایه‌های استخراج شده، استفاده از بازنمایی داده‌های کلیدی و گفتگوی دوباره با نفرات منتخب پیشین برای اعتباربخشی، اقدام و انجام شد. برای تولید داده‌ها در بخش کیفی نیز، از نرم‌افزار Maxqda بهره گرفته شد.

یافته‌ها

در این مرحله از پژوهش، تجربه‌های معلمان آموزش‌وپرورش مشهد طی مصاحبه با آنان (به شمول ۱۷ تن) احصاء شد. جدول شماره ۱ مشخصات مصاحبه‌شوندگان برگزیده را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	مصاحبه‌شوندگان	تحصیلات	سن	سابقه (سال)
۱	int.۱	دکتری	۵۲	۳۱
۲	Int.۲	کارشناسی‌ارشد	۵۶	۳۷
۳	Int.۳	دکتری	۴۸	۲۹
۴	Int.۴	کارشناسی‌ارشد	۴۹	۲۸
۵	Int.۵	کارشناسی	۴۸	۲۸
۶	Int.۶	کارشناسی	۴۵	۲۶
۷	Int.۷	دکتری	۵۵	۳۲
۸	Int.۸	کارشناسی‌ارشد	۵۳	۳۰
۹	Int.۹	کارشناسی‌ارشد	۳۸	۱۸
۱۰	Int.۱۰	کارشناسی	۵۲	۳۰
۱۱	Int.۱۱	کارشناسی	۵۳	۳۰
۱۲	Int.۱۲	کارشناسی‌ارشد	۵۰	۳۱
۱۳	Int.۱۳	کارشناسی‌ارشد	۳۹	۱۷
۱۴	Int.۱۴	کارشناسی	۴۸	۲۹
۱۵	Int.۱۵	دکتری	۴۷	۲۸
۱۶	Int.۱۶	کارشناسی‌ارشد	۳۵	۱۲
۱۷	Int.۱۷	دکتری	۴۳	۱۶

از تجزیه‌وتحلیل داده‌های حاصله، چهار درون‌مایه اصلی از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در این مطالعه پیرامون وفاداری سازمانی پدیدار شد که می‌توانند درک معلمان را نسبت به وفاداری سازمانی به تصویر بکشند. در ابتدا نمونه‌ای از مصاحبه‌ها به‌عنوان‌مثال آورده شده و باقی مصاحبه‌ها نیز به طریقی مشابه، مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. پیش از آغاز تحلیل

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

کلایزی، کلیه مصاحبه‌ها پیاده شده و موارد مرتبط با محتواهای نگرشی، رفتاری، ساختاری، انگیزشی جداسازی شدند. مهم‌ترین مشخصه‌های تشخیص حیطه‌های وفاداری سازمانی در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. معیارهای تشخیص حیطه‌های کلی وفاداری سازمانی

ردیف	معیارها	حیطه‌های کلی
۱	پیوند عاطفی، ارزش‌های سازمانی	نگرشی
۲	کفایت حقوق و مزایا، سازمان حمایتگر، آموزش و توسعه، ارتباطات مؤثر کاری، شایسته‌سالاری، پیش‌بینی تغییرات خارج از برنامه	ساختاری
۳	اخلاق کاری و حرفه‌ای، احساس تبعیض و نابرابری، همراهی و همدلی	رفتاری
۴	امنیت شغلی، تثبیت منزلت اجتماعی آموزش‌وپرورش، حمایت‌های سازمانی و رفاهی	انگیزشی

در گام بعدی، اطلاعات به‌دست‌آمده مورد بررسی قرار گرفت و با فایل صوتی اصلی تطبیق داده شد. سپس اقدام به بررسی ابتدایی و برجسته‌سازی مفاهیم مهم در متن شده و هر واحد جداگانه معنایی از سایرین تفکیک شد. برای نمونه در متن مصاحبه‌ای که ذیلاً آمده است، زیر واحدهای معنایی خط کشیده شده و مشخص شده‌اند.

" پسر من هیچ تعلق خاطری به آموزش‌وپرورش ندارد؛ زیرا مرا در سال‌های مختلف دیده است که نه بازنشستگی من و نه آینده کاری‌ام پیگیری نمی‌شود و دیده نمی‌شود، باید وفاداری فرزند من نسبت به آموزش‌وپرورش بیشتر از بقیه جامعه باشد؛ اما این‌طور نیست و انگیزه‌اش به حداقل رسیده است. حداقل نیازهای معلمان تأمین نمی‌شود و در چندین جبهه کار می‌کنند.

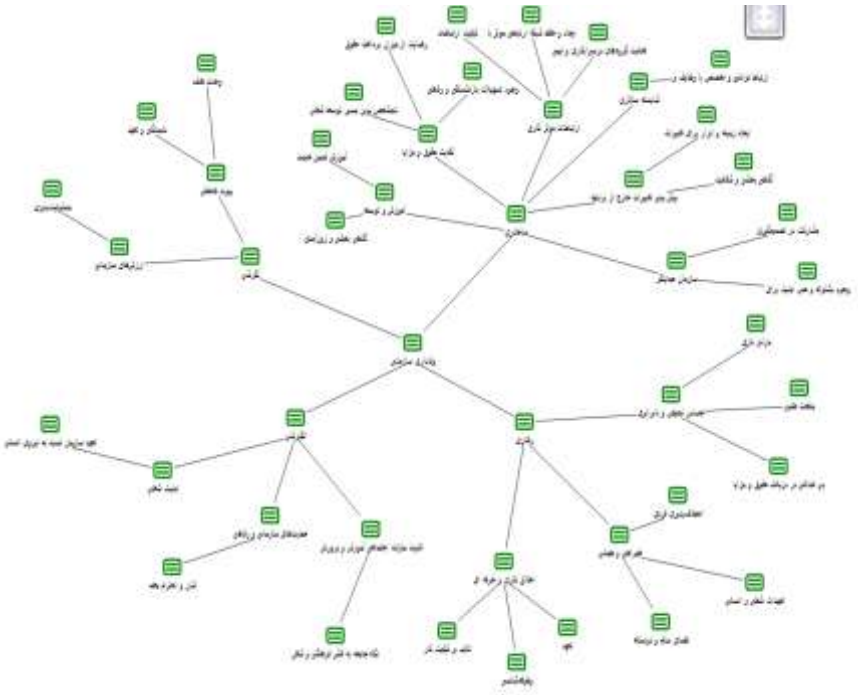
"نیروی خرید خدمات ازش بیگاری می‌کشند و دیربه‌دیر حقوقش را می‌دهند. با قراردادهای پاره‌وقت که قراردادهایی غیرانسانی هست."

"جایگاه اجتماعی شغل مهم است؛ اما متأسفانه وجهه آموزش‌وپرورش کمی پایین اومده و از نظر مردم پایین‌تر محسوب می‌شود و معلم مجبور است برای اینکه سطح زندگی‌اش رو به بقیه مردم برسونه، از راه‌های دیگه هزینه‌هایش را تأمین و جبران کند. چرا سازمانی باید دید مردم و اجتماع را نسبت به خود تا این حد تنزل دهد؟"

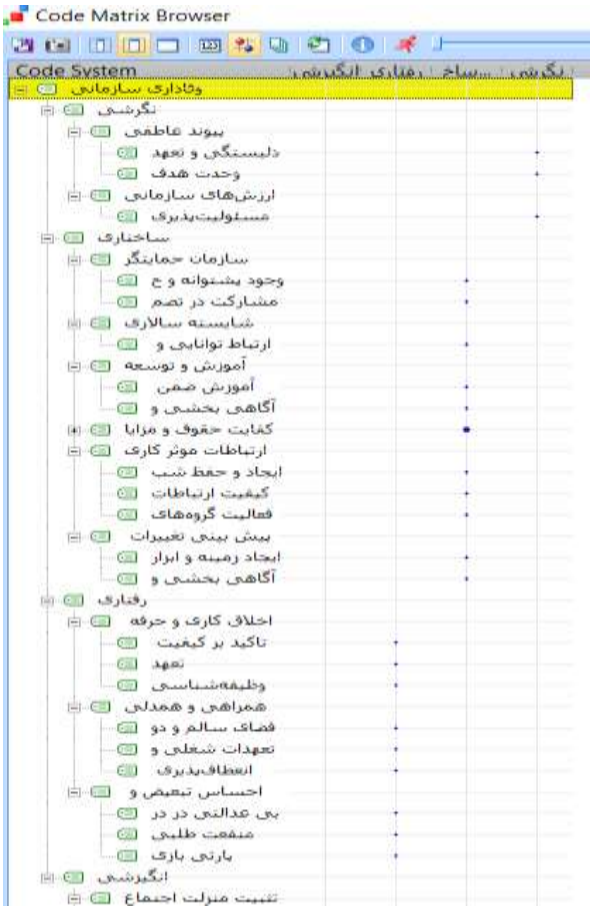
واحدهایی که برجسته‌سازی شده بودند، برای فهم بهتر، برش داده و همه فشرده‌سازی شدند. در مرحله بعدی واحدهای فشرده‌سازی شده یکسان، در یک گروه قرار داده شدند. سپس واحدهای معنایی یکسان بررسی و یک‌به‌یک برچسب‌گذاری شدند. به‌این‌ترتیب که نزدیک‌ترین مفهومی که باتوجه‌به واحدهای معنایی همسان به ذهن می‌رسید، برچسب آن مجموعه در نظر گرفته شد و به این روش، یک زیرمؤلفه تشکیل می‌شد. برای نمونه در باره مؤلفه عدم کفایت حقوق و مزایا، زیرمؤلفه‌های ناخشنودی از پرداخت حقوق، فقدان تسهیلات بازنشستگی و رفاهی و مبهم بودن مسیر توسعه شغلی تخصیص داده شد، زیرمؤلفه‌های گردآوری و احصاء شدهٔ یکسان در گروه‌های یکسان قرار گرفته و نام مناسب و رسایی که ظرفیت پوشش همه مؤلفه‌های آن را داشته باشد برای آن گروه در نظر گرفته شد. پس از آن همه واحدهای معنایی در هر دسته‌بندی مجدداً بررسی شد و عنداللزوم، دسته‌بندی‌ها تغییر کرد. همچنین دوباره پیکره اصلی مصاحبه و متن آن بدون تأثیرگرفتن از واحدهای معنایی و دسته‌بندی‌های ابتدایی، بازخوانش شد تا هیچ موردی از قلم نیفتد و در هنگام مشاهده مضمون نو، به دسته‌بندی اولیه افزوده شد. تمامی دسته‌بندی‌ها در این مرحله به‌عنوان یک مجموعهٔ واحد مجدداً بررسی شد تا دامنه تحقق هدف‌ها برآورده شود. پس از نهایی‌شدن دسته‌بندی، نهایی گردید و در پایان مجدداً بررسی پایانی انجام و موارد مشابه حذف شد.

در پایان مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های وفاداری سازمانی معلمان، در شاکله چهار بعد نگرشی، ساختاری، رفتاری و انگیزشی صورت پذیرفت که در نگاره‌های ۱ و ۲ قابل‌مشاهده است.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.



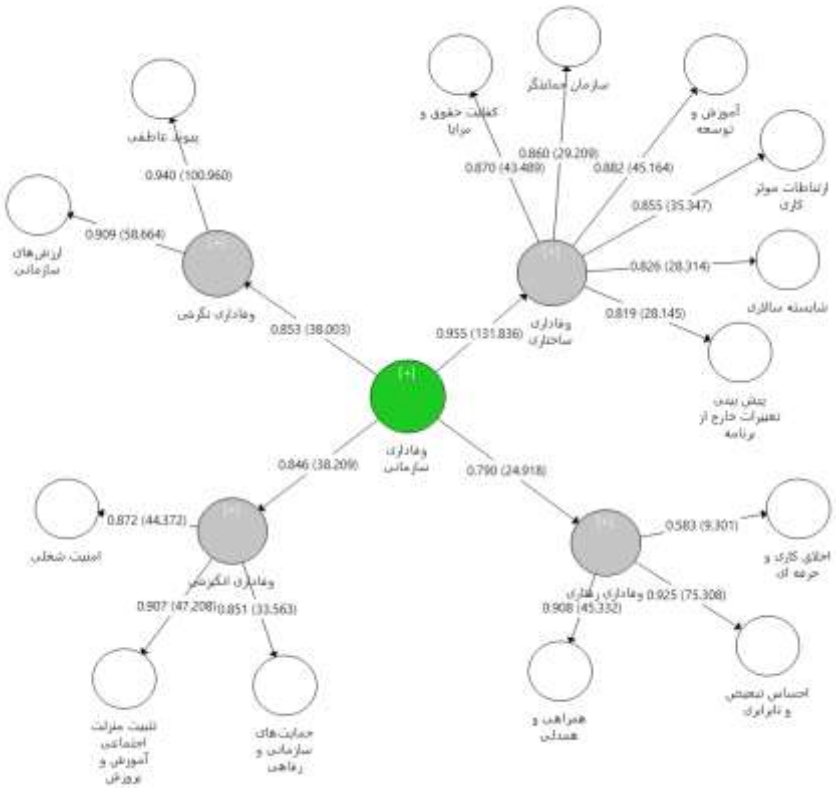
شکل ۱. مدل وفاداری سازمانی



شکل ۲. زیر مؤلفه‌های وفاداری سازمانی

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

اصلی‌ترین هدف تحلیل عاملی تاییدی، مشخص کردن میزان توان مدل عامل از پیش تعریف شده با گروهی از داده های مشاهده شده می باشد. در سخن دیگر، تحلیل عاملی تاییدی در پی تعیین این مساله است که آیا شمار عامل ها و بارهای متغیرهایی که روی این عامل ها اندازه گیری شده اند با آنچه بر اساس تئوری و مدل نظری نشان داده می شد، انطباق دارد؟ به عبارت دیگر، این گونه از تحلیل عاملی مترصد آزمودن درصد انطباق و همنشینی سازه نظری و سازه تجربی این پژوهش است.



شکل ۳: مقادیر بارهای عاملی و معناداری بارهای عاملی مدل وفاداری سازمانی

جدول ۷: نتایج مقادیر بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌پذیر

	مرتبه اول				مرتبه دوم		
متغیر	گویه‌ها	بار عاملی	آماره t	P Values	بار عاملی	آماره t	P Values
وفاداری انگیزشی	وفاداری انگیزشی -> امنیت شغلی	۸۷۲.۰	۳۷۲.۴۴	۰۰۰.۰	۸۴۶.۰	۲۰۹.۳۸	۰۰۰.۰
	وفاداری انگیزشی -> تثبیت منزلت اجتماعی آموزش‌وپرورش	۹۰۷.۰	۲۰۸.۴۷	۰۰۰.۰			
	وفاداری انگیزشی -> حمایت‌های سازمانی و رفاهی	۸۵۱.۰	۵۶۳.۳۳	۰۰۰.۰			
وفاداری رفتاری	وفاداری رفتاری -> احساس تبعیض و نابرابری	۹۲۵.۰	۳۰۸.۷۵	۰۰۰.۰	۷۹۰.۰	۹۱۸.۲۴	۰۰۰.۰
	وفاداری رفتاری -> اخلاق کاری و حرفه‌ای	۵۸۳.۰	۳۰۱.۹	۰۰۰.۰			
	وفاداری رفتاری -> همراهی و همدلی	۹۰۸.۰	۳۳۲.۴۵	۰۰۰.۰			
وفاداری ساختاری	وفاداری ساختاری -> آموزش و توسعه	۸۸۲.۰	۱۶۴.۴۵	۰۰۰.۰	۹۵۵.۰	۸۳۶.۱۳۱	۰۰۰.۰
	وفاداری ساختاری -> ارتباطات مؤثر کاری	۸۵۵.۰	۳۴۷.۳۵	۰۰۰.۰			

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

	وفاداری ساختاری -> سازمان حمایتگر	۸۶۰.۰	۲۰۹.۲۹	۰۰۰.۰		
	وفاداری ساختاری -> شایسته‌سالاری	۸۲۶.۰	۳۱۴.۲۸	۰۰۰.۰		
	وفاداری ساختاری -> پیش‌بینی تغییرات خارج از برنامه	۸۱۹.۰	۱۴۵.۲۸	۰۰۰.۰		
	وفاداری ساختاری -> کفایت حقوق و مزایا	۸۷۰.۰	۴۸۹.۴۳	۰۰۰.۰		
وفاداری نگرشی	وفاداری نگرشی -> ارزش‌های سازمانی	۹۰۹.۰	۶۶۴.۵۸	۰۰۰.۰	۸۵۳.۰	۰۰۳.۳۸	۰۰۰.۰
	وفاداری نگرشی -> پیوند عاطفی	۹۴۰.۰	۹۶۰.۱۰۰	۰۰۰.۰		

همان‌طور که از نتایج جدول ۷ پیدا است، مقادیر بار عاملی همه گویه‌ها بیشتر از ۰.۴ است و بر این پایه، مدل اندازه‌گیری نیز همگن است و مقادیر بار عاملی، در میزان قابل قبولی هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف کشف و تبیین مؤلفه‌های وفاداری سازمانی در میان معلمان شهر مشهد و با بهره‌گیری از رویکرد پدیدارشناسی انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که تجربه معلمان از وفاداری سازمانی را می‌توان در چهار بعد اصلی شامل وفاداری نگرشی، وفاداری ساختاری، وفاداری رفتاری و وفاداری انگیزشی سازمان‌دهی کرد. در مجموع، ۱۴ مؤلفه نیز در ذیل این ابعاد شناسایی شد که شامل پیوند عاطفی، ارزش‌های سازمانی، کفایت حقوق و مزایا، سازمان حمایتگر، آموزش و توسعه، ارتباطات مؤثر کاری، شایسته‌سالاری، پیش‌بینی تغییرات خارج از برنامه، اخلاق کاری و حرفه‌ای، احساس تبعیض و نابرابری، همراهی و همدلی، امنیت شغلی، تثبیت منزلت اجتماعی آموزش‌وپرورش و حمایت‌های سازمانی و رفاهی بودند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز ساختار چهاربعدی به‌دست‌آمده را مورد حمایت قرار داد؛ به‌طوری‌که بارهای عاملی مرتبه دوم برای بعد ساختاری ۰.۹۵۵، نگرشی ۰.۸۵۳، انگیزشی ۰.۸۴۶ و رفتاری ۰.۷۹۰ بود و تمامی روابط در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار بودند. همچنین، تمامی بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌پذیر بیش از ۰.۴۰ گزارش شدند که از کفایت مدل اندازه‌گیری حمایت می‌کند. این نتایج نشان می‌دهد وفاداری سازمانی معلمان پدیده‌ای تک‌بعدی و صرفاً معادل ماندن در سازمان نیست، بلکه حاصل تعامل مجموعه‌ای از نگرش‌ها، تجارب رفتاری، ساختارهای سازمانی و محرک‌های انگیزشی است.

نخستین بعد استخراج‌شده، وفاداری نگرشی بود که پیوند عاطفی و ارزش‌های سازمانی را دربرمی‌گرفت. این بعد بیانگر آن است که وفاداری زمانی عمق بیشتری پیدا می‌کند که معلم از نظر روان‌شناختی خود را جزئی از سازمان بداند، نسبت به اهداف آن احساس تعلق داشته باشد و میان ارزش‌های فردی خود و ارزش‌های حاکم بر محیط آموزشی نوعی هم‌سویی تجربه کند. این یافته با دیدگاه Azzam و Harsono هم‌خوان است؛ آنان نشان دادند که تعهد و وفاداری سازمانی، به‌ویژه در نسل‌های جدید کارکنان، به کیفیت رابطه روان‌شناختی میان فرد و سازمان وابسته است و نمی‌توان وفاداری را فقط بر اساس تداوم حضور شغلی تفسیر کرد (Azzam & Harsono, 2021). همچنین، مطالعه Izzatul درباره وفاداری معلمان نشان داد که تعلق به محیط آموزشی، پذیرش اهداف سازمان و تمایل به حفظ رابطه با مدرسه از عناصر مهم در ادراک وفاداری معلمان است (Izzatul, 2022). یافته حاضر با پژوهش Sun و همکاران نیز هم‌راستا است که نشان دادند تناسب فرد ـ سازمان می‌تواند زمینه افزایش وفاداری سازمانی را فراهم کند؛ زیرا زمانی که کارکنان میان ارزش‌ها و انتظارات خود و محیط سازمانی تناسب بیشتری احساس می‌کنند، احتمال شکل‌گیری پیوند عاطفی و تمایل به تداوم عضویت افزایش می‌یابد (Sun et al., 2023).

اهمیت پیوند عاطفی و ارزش‌های سازمانی را می‌توان از منظر کرامت، عدالت و مشروعیت سازمانی نیز توضیح داد. وقتی معلم احساس کند سازمان برای جایگاه انسانی و حرفه‌ای او ارزش قائل است، تصمیمات خود را منصفانه اتخاذ می‌کند و اهداف و رویه‌هایش از مشروعیت لازم برخوردارند، زمینه شکل‌گیری همانندسازی عاطفی با سازمان تقویت می‌شود. در همین راستا، Nazampour نشان داده است که کرامت انسانی می‌تواند با وفاداری شغلی مرتبط باشد و مشروعیت سازمانی در این ارتباط نقش مهمی ایفا کند (Nazampour, 2025). از سوی دیگر، افزایش بدبینی سازمانی می‌تواند اعتماد به سازمان و در نتیجه وفاداری حرفه‌ای و سازمانی را تضعیف کند؛ یافته‌ای که در مطالعه معلمان

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

مدارس ابتدایی نیز مورد توجه قرار گرفته است (Sawwaed & Otarri, 2025). بنابراین، وفاداری نگرشی را نمی‌توان صرفاً یک ویژگی فردی دانست، بلکه این بعد تا حد زیادی بازتاب ادراک معلم از نحوه رفتار سازمان با او، هم‌سویی ارزشی و اعتبار و مشروعیت محیط کاری است.

دومین و در عین حال قوی‌ترین بعد در مدل عاملی، وفاداری ساختاری بود. این بعد شامل کفایت حقوق و مزایا، سازمان حمایتگر، آموزش و توسعه، ارتباطات مؤثر کاری، شایسته‌سالاری و پیش‌بینی تغییرات خارج از برنامه بود. بار عاملی بالاتر این بعد نشان می‌دهد که در تجربه معلمان، وفاداری سازمانی به‌شدت با کیفیت ساختارها، رویه‌ها و امکانات سازمانی پیوند دارد. به بیان دیگر، علاقه و تعهد فردی بدون برخورداری از شرایط سازمانی مناسب ممکن است برای حفظ وفاداری در بلندمدت کافی نباشد. این یافته با پژوهش Zahedi و همکاران همسو است که در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی آموزش‌وپرورش، بر اهمیت نظام‌های مناسب جذب، نگهداشت، توسعه و حمایت از نیروی انسانی تأکید کردند (Zahedi et al., 2021). همچنین، Eftekhari و Nadi در مدل جذب و آموزش منابع انسانی بر ضرورت برخورداری کارکنان از مسیرهای مشخص رشد و توسعه حرفه‌ای و نظام‌های آموزشی مناسب تأکید کرده‌اند (Eftekhari & Nadi, 2021). این نتایج نشان می‌دهد که معلمان وفاداری را فقط در سطح احساس و نگرش تجربه نمی‌کنند، بلکه آن را با میزان پاسخ‌گویی ساختار سازمان به نیازهای حرفه‌ای و اقتصادی خود نیز می‌سنجند.

یافته مربوط به آموزش و توسعه و ارتباطات مؤثر کاری نیز با شواهد پیشین انطباق قابل توجهی دارد. Irawati و همکاران نشان دادند که آموزش و ارتباطات سازمانی با وفاداری شغلی رابطه دارند و رضایت شغلی نیز می‌تواند بخشی از این رابطه را توضیح دهد (Irawati et al., 2021). همچنین، Faiyez و همکاران نشان دادند که توجه سازمان به کارکنان، بهبود روابط درونی و فراهم‌کردن شرایط مناسب برای پاسخ‌گویی به نیازهای آنان با وفاداری سازمانی ارتباط دارد (Faiyez et al., 2021). این هم‌سویی را می‌توان چنین تبیین کرد که آموزش و ارتباطات سازمانی از یک‌سو احساس شایستگی و رشد حرفه‌ای را در معلم تقویت می‌کنند و از سوی دیگر، از طریق کاهش ابهام، افزایش شفافیت و تقویت اعتماد، فاصله ادراک‌شده میان معلم و نظام مدیریتی را کاهش می‌دهند. به همین دلیل، سازمانی که مسیر رشد معلمان را روشن می‌کند و ارتباطات خود را بر پایه شفافیت و مشارکت سامان می‌دهد، ظرفیت بیشتری برای حفظ وفاداری آنان خواهد داشت.

مولفه پیش‌بینی تغییرات خارج از برنامه نیز نشان می‌دهد که نحوه مدیریت تغییرات سازمانی برای معلمان اهمیت زیادی دارد. تغییرات ناگهانی در مقررات، شیوه‌های آموزشی، برنامه‌های درسی، ارزیابی‌ها یا شرایط اداری ممکن است در صورت نبود اطلاع‌رسانی مناسب، احساس ناامنی و بی‌اعتمادی ایجاد کند. Li و همکاران نشان داده‌اند که ارتباطات داخلی شفاف می‌تواند نحوه مواجهه کارکنان با تغییرات سازمانی را بهبود بخشد و سازگاری آنان را تسهیل کند (Li et al., 2021). Kalandia نیز نشان داد که مقاومت در برابر تغییر تحت تأثیر عواملی مانند ادراک تهدید، عدم اطمینان و کیفیت مدیریت تغییر قرار می‌گیرد (Kalandia, 2022). مرور Cheraghi و همکاران نیز حاکی از آن است که مقاومت کارکنان در برابر تغییر را باید نتیجه ترکیبی از عوامل فردی، مدیریتی، ارتباطی و محیطی دانست (Cheraghi et al., 2023). در مطالعه داخلی Ghaed Amini و Harouni و همکاران نیز آمادگی برای تغییر، گشودگی به تغییر و حمایت مدیریتی به‌عنوان عوامل مؤثر در واکنش کارکنان نسبت به تغییر مورد توجه قرار گرفتند (Ghaed Amini Harouni et al., 2021). بنابراین، قابل پیش‌بینی بودن تغییر و مشارکت دادن معلمان در فرایند تغییر، می‌تواند احساس کنترل، امنیت و تعلق آنان را افزایش دهد و در نهایت وفاداری را تقویت کند.

سومین بعد شناسایی‌شده، وفاداری رفتاری بود که سه مؤلفه اخلاق کاری و حرفه‌ای، همراهی و همدلی و احساس تبعیض و نابرابری را شامل می‌شد. این بعد نشان می‌دهد که وفاداری در سطح رفتار، خود را در نحوه انجام مسئولیت‌ها، رعایت اصول حرفه‌ای، همکاری با همکاران و سازمان و واکنش به عدالت یا بی‌عدالتی نشان می‌دهد. یافته حاضر با نتایج Shahmani و همکاران قابل توضیح است؛ آنان وفاداری سازمانی را در کنار تعهد شغلی، عدالت ادراک‌شده، انگیزش درونی و سایر عوامل در پیش‌بینی رفتارهای فرانقشی مورد بررسی قرار داده‌اند (Shahmani et al., 2025). بدین معنا، کارکنانی که پیوند مثبت‌تری با سازمان دارند، ممکن است آمادگی بیشتری برای انجام رفتارهایی فراتر از حداقل وظایف رسمی، مشارکت داوطلبانه و حمایت از اهداف جمعی داشته باشند. از سوی دیگر، احساس تبعیض و نابرابری می‌تواند این چرخه را مختل کند، زیرا ادراک بی‌عدالتی اعتماد، تعلق و انگیزه همکاری را کاهش می‌دهد.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مؤلفه همراهی و همدلی نیز بر اجتماعی بودن ماهیت وفاداری سازمانی تأکید می‌کند. وفاداری صرفاً رابطه‌ای دوجانبه میان فرد و سازمان نیست؛ بلکه در شبکه روابط میان مدیر، همکاران و گروه‌های کاری شکل می‌گیرد. Duyen و همکاران نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری می‌توانند بر تعهد کارکنان و کیفیت مشارکت آنان اثرگذار باشند (Duyen et al., 2023). Sudiarditha و همکاران نیز نشان دادند که رهبری سازمانی از طریق اعتماد می‌تواند وفاداری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (Sudiarditha et al., 2022). در محیط مدرسه، نقش مدیر از این حیث اهمیت بیشتری می‌یابد، زیرا مدیر مدرسه می‌تواند فضای مبتنی بر مشارکت، احترام و تعامل یا در مقابل محیطی کنترل‌گر و نابرابر ایجاد کند. مطالعه Taghipour و همکاران درباره شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی نیز اهمیت مهارت‌های مدیریتی و تعاملی را در اداره اثربخش مدارس برجسته کرده است (Taghipour et al., 2022). بنابراین، همراهی و همدلی معلمان را می‌توان پیامد محیطی دانست که در آن رهبری مشارکتی، ارتباطات سالم و عدالت سازمانی حاکم است.

چهارمین بعد، وفاداری انگیزشی بود که شامل امنیت شغلی، تثبیت منزلت اجتماعی آموزش‌وپرورش و حمایت‌های سازمانی و رفاهی می‌شد. این یافته نشان می‌دهد که حفظ انگیزه برای ادامه فعالیت در آموزش‌وپرورش تنها به علاقه ذاتی معلمی وابسته نیست، بلکه شرایط واقعی اشتغال و جایگاه اجتماعی حرفه نیز در آن نقش دارند. اهمیت امنیت و منزلت شغلی را می‌توان با یافته Yao و همکاران مرتبط دانست که نشان دادند وفاداری کارکنان با اعتبار و شهرت سازمان ارتباط دارد و ادراک کارکنان از امنیت یا بی‌ثباتی شغلی می‌تواند در این رابطه اهمیت داشته باشد (Yao et al., 2024). همچنین، مطالعه Rahmani نشان داده است که عوامل درونی و معنایی، از جمله ابعاد هوش معنوی، با وفاداری سازمانی معلمان ارتباط دارند (Rahmani, 2023). بنابراین، بعد انگیزشی را می‌توان حاصل تعامل محرک‌های بیرونی، مانند امنیت، حمایت و مزایا، با محرک‌های درونی، مانند معنا، هویت و احساس ارزشمندی حرفه‌ای دانست.

اهمیت منزلت و انگیزش معلم با نتایج Pratiwi و Warlizasusi نیز همسو است که نقش رهبری مدیر و انگیزش کاری را در عملکرد معلمان نشان داده‌اند (Pratiwi & Warlizasusi, 2023). همچنین، مطالعات مرتبط با عملکرد و پیشرفت آموزشی نشان می‌دهند که کیفیت مدرسه و نیروی انسانی آن در تحقق اهداف آموزشی نقش محوری دارد (Parhizgar & Mahmoudi, 2022). ازاین‌رو، کاهش منزلت اجتماعی حرفه معلمی، ضعف حمایت‌های رفاهی یا احساس ناامنی شغلی تنها مسئله‌ای مربوط به رضایت شخصی کارکنان نیست، بلکه ممکن است پیامدهای گسترده‌تری برای انگیزش، کیفیت تدریس و کارکرد نظام آموزشی ایجاد کند. مطالعه Heydari Soureshjani و همکاران نیز نشان داده است که رهبری هوشمند و دانش‌آفرینی می‌توانند با وفاداری سازمانی معلمان ارتباط داشته باشند (Heydari Soureshjani et al., 2023). این موضوع نشان می‌دهد که برای تقویت انگیزه وفادار ماندن، لازم است سازمان هم‌زمان به نیازهای مادی، حرفه‌ای و شناختی معلمان پاسخ دهد.

نتایج این پژوهش همچنین با یافته Özdemir و همکاران همسو است که نشان دادند وفاداری سازمانی در مدارس تحت تأثیر عوامل سطح مدرسه و عوامل مربوط به خود معلم قرار می‌گیرد و متغیرهایی مانند رهبری، مشارکت و اعتماد در این میان اهمیت دارند (Özdemir et al., 2024). این هم‌راستایی از ساختار چندسطحی وفاداری حمایت می‌کند؛ به این معنا که وفاداری سازمانی نتیجه یک عامل واحد نیست، بلکه محصول تعامل خصوصیات فردی معلم، روابط بین‌فردی، کیفیت مدیریت مدرسه و سیاست‌ها و ساختارهای کلان آموزش‌وپرورش است. مطالعه Fournier و همکاران نیز نشان داده است که تعهد به تغییر سازمانی می‌تواند زمینه حمایت رفتاری کارکنان از برنامه‌های تحول را فراهم سازد (Fournier et al., 2021). بر این اساس، معلمی که به سازمان وفادار است، نه‌فقط تمایل به ماندن دارد، بلکه احتمالاً آمادگی بیشتری برای همراهی با اصلاحات و مشارکت در اجرای اهداف سازمانی نشان می‌دهد، مشروط بر آنکه تغییرات با اعتماد، مشارکت و حمایت کافی همراه باشند.

در مجموع، نتایج مطالعه حاضر وفاداری سازمانی معلمان را به‌مثابه یک سازه چندبعدی و زمینه‌مند معرفی می‌کند که از تعامل چهار قلمرو نگرشی، ساختاری، رفتاری و انگیزشی شکل می‌گیرد. ابعاد به‌دست‌آمده نشان می‌دهند که برای فهم وفاداری معلمان، تمرکز صرف بر تعهد عاطفی یا قصد ماندن در سازمان کافی نیست. معلمان هم‌زمان به عدالت و منزلت، امنیت و حمایت، رشد حرفه‌ای، ارتباطات شفاف، شایسته‌سالاری، کیفیت رهبری، همدلی، ارزش‌های مشترک و قابل پیش‌بینی بودن شرایط سازمانی توجه دارند. ازاین‌رو، وفاداری سازمانی را می‌توان محصول یک «رابطه متقابل» میان معلم و سازمان دانست؛ رابطه‌ای که در آن سازمان با فراهم‌کردن ساختارهای حمایتی، فرصت رشد، عدالت، احترام و ثبات، زمینه ایجاد اعتماد و تعلق را فراهم می‌کند و معلم نیز در پاسخ، از طریق تعهد، همراهی، رفتار حرفه‌ای و تلاش برای تحقق اهداف آموزشی این رابطه را تقویت می‌کند.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

یافته‌های پژوهش حاضر از این حیث می‌تواند چارچوبی بومی برای درک وفاداری سازمانی در آموزش‌وپرورش فراهم آورد و نشان دهد که سیاست‌های حفظ نیروی انسانی باید به‌طور هم‌زمان ابعاد روان‌شناختی، رفتاری، مدیریتی و ساختاری تجربه معلمان را در نظر گیرند.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود که باید هنگام تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، بخش کیفی مطالعه بر تجربه ۱۷ نفر از معلمان برگزیده و باتجربه شهر مشهد استوار بود؛ بنابراین، تجربه این مشارکت‌کنندگان لزوماً منعکس‌کننده تمامی معلمان با سوابق، مقاطع تحصیلی، وضعیت‌های استخدامی و شرایط مدرسه‌ای متفاوت نیست. دوم، ماهیت پدیدارشناختی مطالعه سبب می‌شود یافته‌ها عمیق و زمینه‌مند باشند و تعمیم مستقیم آن‌ها به سایر مناطق آموزشی، استان‌ها یا نظام‌های آموزشی با احتیاط صورت گیرد. سوم، داده‌های کیفی مبتنی بر خودگزارش‌دهی و مصاحبه بوده‌اند و ممکن است تحت تأثیر حافظه، ملاحظات حرفه‌ای، تمایل به ارائه پاسخ‌های اجتماعی مطلوب یا برداشت شخصی مشارکت‌کنندگان قرار گرفته باشند. همچنین، برخی مفاهیم مانند عدالت، حمایت سازمانی، منزلت اجتماعی و امنیت شغلی ممکن است در گروه‌های مختلف معلمان معانی متفاوتی داشته باشند. در نهایت، پژوهش حاضر بیش از آنکه روابط علّی میان مؤلفه‌ها را بررسی کند، بر شناسایی و اعتبارسنجی ساختار وفاداری سازمانی متمرکز بوده است؛ ازاین‌رو، درباره جهت اثرگذاری متقابل ابعاد چهارگانه نمی‌توان استنباط علّی قطعی ارائه کرد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل چهاربعدی به‌دست‌آمده را در نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر از معلمان مقاطع ابتدایی، متوسطه اول و دوم و نیز در مناطق مختلف شهری و روستایی آزمون کنند تا میزان پایداری ساختار عاملی آن بررسی شود. انجام مطالعات مقایسه‌ای برحسب جنسیت، سابقه خدمت، نوع استخدام، مقطع تدریس، نوع مدرسه و منطقه جغرافیایی نیز می‌تواند تفاوت‌های احتمالی در تجربه وفاداری را روشن سازد. طراحی مطالعات طولی برای بررسی تغییر وفاداری معلمان در طول زمان و در مواجهه با تغییرات مدیریتی، اقتصادی یا آموزشی نیز توصیه می‌شود. همچنین، می‌توان نقش میانجی یا تعدیل‌کننده متغیرهایی مانند اعتماد سازمانی، عدالت ادراک‌شده، رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، حمایت مدیر، هویت حرفه‌ای و قصد ترک خدمت را در ارتباط میان ابعاد شناسایی‌شده و پیامدهای سازمانی بررسی کرد. استفاده از روش‌های آمیخته، مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل‌های چندسطحی نیز می‌تواند به تبیین روابط میان عوامل فردی، مدرسه‌ای و سازمانی کمک کند. افزون بر این، توسعه و روان‌سنجی یک ابزار استاندارد مبتنی بر ۱۴ مؤلفه شناسایی‌شده می‌تواند زمینه سنجش منظم وفاداری سازمانی معلمان را در مطالعات آینده فراهم سازد.

در سطح اجرایی، مدیران و سیاست‌گذاران آموزش‌وپرورش باید تقویت وفاداری معلمان را به‌عنوان فرایندی چندبعدی در نظر گیرند و از تمرکز صرف بر مشوق‌های مالی یا الزام به ماندگاری پرهیز کنند. طراحی نظام عادلانه و شفاف حقوق و مزایا، بهبود حمایت‌های رفاهی، افزایش امنیت شغلی و فراهم‌کردن مسیرهای روشن رشد و ارتقای حرفه‌ای از اولویت‌های اساسی است. همچنین، مدیران مدارس باید فضای کاری مبتنی بر احترام، گفت‌وگو، همدلی، مشارکت و عدالت ایجاد کنند و معلمان را در تصمیمات مرتبط با کار و تغییرات مدرسه درگیر سازند. توسعه دوره‌های آموزشی مستمر، اطلاع‌رسانی شفاف درباره تغییرات، استقرار نظام شایسته‌سالار برای انتخاب و ارتقای مدیران و کارکنان و ایجاد سازوکارهای واقعی برای شنیدن دیدگاه معلمان نیز توصیه می‌شود. در کنار این اقدامات، سیاست‌گذاران باید برای ارتقای منزلت اجتماعی حرفه معلمی و بازنمایی نقش تخصصی و اجتماعی معلمان برنامه‌ریزی کنند. ارزیابی دوره‌ای ابعاد چهارگانه وفاداری و ۱۴ مؤلفه شناسایی‌شده در مدارس می‌تواند به مدیران کمک کند نقاط آسیب‌پذیر را زودتر شناسایی و مداخلات متناسب با شرایط هر مدرسه طراحی کنند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Human resources constitute one of the most strategic assets of educational organizations because the achievement of institutional goals depends substantially on the knowledge, motivation, commitment, professional competence, and continuity of employees. This issue is particularly important in education, where teachers directly translate educational policies, curricula, and organizational decisions into classroom practices and student learning experiences. Accordingly, the capacity of educational systems to retain experienced and committed teachers is closely related to the quality of human resource management, professional development, and organizational support. Previous research in educational human resource management has emphasized the importance of recruitment, training, development, and retention systems that are compatible with the specific characteristics of educational organizations (Eftekhari & Nadi, 2021; Zahedi et al., 2021). Moreover, the professional competencies of educational managers, particularly their ability to guide, communicate with, and support teachers, have been identified as important conditions for effective school management (Taghipour et al., 2022).

Within this context, organizational loyalty is considered an important construct because it reflects the quality and durability of the relationship between employees and their organization. Organizational loyalty goes beyond the mere continuation of employment and includes emotional attachment, acceptance of organizational values, willingness to remain in the organization, readiness to support organizational objectives, and constructive participation in organizational activities. Research on organizational commitment and loyalty has shown that employees' loyalty is shaped by the quality of their psychological and organizational relationship with the workplace and cannot be reduced to physical presence alone (Azzam & Harsono, 2021). In educational settings, teachers' loyalty similarly involves their attachment to the school or education system, identification with organizational goals, and willingness to maintain a stable and constructive relationship with the institution (Izzatul, 2022).

Organizational loyalty is also associated with broader behavioral and organizational outcomes. Employees who perceive a stronger and more positive relationship with their organization may be more willing to engage in constructive behaviors beyond formal job requirements. Research on university faculty members has examined organizational loyalty alongside job commitment, perceived justice, intrinsic motivation, conscientiousness, and extra-role behaviors, highlighting its place among important determinants of constructive organizational behavior (Shahmani et al., 2025). Loyalty may also have implications beyond the organization itself. Evidence from the tourism and hospitality sector has demonstrated that employee loyalty is

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

related to organizational reputation and may contribute to how organizations are perceived externally (Yao et al., 2024). Thus, strengthening loyalty can be considered relevant not only to employee retention but also to organizational credibility, stability, and long-term effectiveness.

A growing body of research has shown that leadership is one of the major organizational antecedents of loyalty. Leadership behavior can influence employees' trust, perceptions of support, motivation, and willingness to continue cooperation with the organization. Research has indicated that organizational trust can play an important role in the relationship between leadership and employee loyalty (Sudiarditha et al., 2022). Similarly, different leadership styles have been associated with organizational commitment and employee participation (Duyen et al., 2023). In schools, principal leadership and work motivation have also been linked with teacher performance (Pratiwi & Warlizasusi, 2023). More specifically, smart leadership has been shown to be positively associated with teachers' organizational loyalty, with organizational knowledge creation playing an intermediary role (Heydari Soureshjani et al., 2023). These findings suggest that teachers' loyalty is partly constructed through the quality of leadership, trust, communication, and opportunities for participation and professional growth.

Training, development, and organizational communication represent another important set of antecedents. Training can strengthen employees' sense of competence and professional growth, while effective communication can reduce ambiguity and increase trust in organizational processes. Previous findings have shown that training and organizational communication are associated with job loyalty and that job satisfaction may intervene in these relationships (Irawati et al., 2021). Internal organizational practices that respond to employees' needs and improve their work experience have likewise been associated with organizational loyalty (Faiyez et al., 2021). These findings indicate that loyalty should not be attributed solely to individual disposition; rather, organizational structures and human resource policies actively contribute to its formation.

Another important perspective concerns the fit between individuals and their organizations. Employees are more likely to develop stable and positive relationships with their workplace when they perceive consistency between personal values and organizational values. Person–organization fit has been associated with organizational loyalty among employees, indicating that value congruence and compatibility with the work environment can strengthen employees' attachment to their organization (Sun et al., 2023). Conversely, perceptions of unfairness, loss of dignity, weak organizational legitimacy, and organizational cynicism may undermine loyalty. Human dignity and organizational legitimacy have been examined in relation to job loyalty (Nazampour, 2025), while organizational cynicism has been studied as a predictor of professional and organizational loyalty in primary schools (Sawwaed & Otarri, 2025). These findings highlight the importance of justice, dignity, legitimacy, and trust in understanding employees' loyalty.

Organizational loyalty becomes particularly significant under conditions of organizational change. Educational organizations are continuously exposed to changes in policy, technology, curriculum, evaluation systems, and administrative procedures. Resistance to change may arise from uncertainty, perceived threat, lack of participation, or inadequate communication. Research has demonstrated that employee acceptance or resistance to change is influenced by multiple personal and organizational factors (Kalandia, 2022). Integrative evidence has similarly indicated that resistance to change is a multidimensional phenomenon involving managerial, communicative, individual, and contextual determinants (Cheraghi et al., 2023). Studies have also shown that readiness for change, openness to change, managerial support, and self-efficacy are relevant to employees' reactions to organizational change (Ghaed Amini Harouni et al., 2021). Transparent internal

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

communication can improve employees' coping with organizational change (Li et al., 2021), while commitment to organizational change may facilitate behavioral support for transformation programs (Fournier et al., 2021).

In educational settings specifically, organizational loyalty appears to result from a combination of school-level and teacher-level variables. Research has shown that school-related and teacher-related characteristics jointly predict organizational loyalty and that leadership, participation, and trust are particularly important (Özdemir et al., 2024). In addition, spiritual intelligence has been positively associated with teachers' organizational loyalty, suggesting that internal meaning-making processes may also contribute to this construct (Rahmani, 2023). Because educational quality is closely linked to the performance and stability of teachers, understanding loyalty is important for broader educational effectiveness. Research on factors affecting students' academic performance has emphasized the multilevel nature of educational quality and the importance of school conditions and human resources (Parhizgar & Mahmoudi, 2022). Despite these contributions, many previous studies have examined organizational loyalty quantitatively and through predetermined variables. Such approaches may not fully capture how teachers themselves experience and interpret loyalty in their specific organizational and cultural context. Therefore, the present study aimed to identify and explain the dimensions and components of organizational loyalty among teachers in Mashhad using a phenomenological approach and to examine the factorial structure of the resulting model.

Methods and Materials

This study employed a qualitative phenomenological design based on Colaizzi's approach. The participants consisted of 17 selected and experienced teachers working in the education system of Mashhad. Participants were recruited through purposive sampling, and the sampling process continued until theoretical saturation was achieved and no substantially new information emerged from the interviews. Data were collected through semi-structured qualitative interviews using open-ended questions focused on teachers' experiences and perceptions of organizational loyalty.

The qualitative data were analyzed according to Colaizzi's seven-step phenomenological procedure. First, all interviews were transcribed and repeatedly reviewed to achieve an overall understanding of the participants' experiences. Significant statements related to organizational loyalty were then identified and extracted. Meanings were formulated from these statements and grouped into conceptually similar categories. Related meaning units were clustered, and broader themes were developed. The extracted themes were subsequently integrated into a comprehensive description of the phenomenon. The emerging structure was reviewed and refined, and selected participants were consulted again to support the credibility and validation of the findings. MAXQDA software was used to organize, code, and categorize the qualitative data.

Following the qualitative analysis, the extracted model was subjected to factor-analytic examination. Exploratory and confirmatory factor analyses were conducted using SPSS version 26 to assess the structure of the identified dimensions and components and to examine whether the observed variables adequately represented the proposed model of organizational loyalty.

Findings

The qualitative analysis resulted in the identification of four main dimensions of organizational loyalty: attitudinal loyalty, structural loyalty, behavioral loyalty, and motivational loyalty. These four dimensions comprised a total of 14 components.

Attitudinal loyalty consisted of two components: emotional attachment and organizational values. Structural loyalty included six components: adequacy of salary and benefits, supportive organization, training and development, effective work communication, meritocracy, and anticipation of unplanned changes. Behavioral loyalty comprised three components: work and professional ethics, feelings of discrimination and inequality, and companionship and empathy. Motivational loyalty

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

consisted of three components: job security, stabilization of the social status of education, and organizational and welfare support.

The confirmatory factor analysis supported the four-dimensional structure of organizational loyalty. The second-order factor loading for structural loyalty was 0.955, making it the strongest dimension in the model. The second-order loading for attitudinal loyalty was 0.853, followed by motivational loyalty with a loading of 0.846 and behavioral loyalty with a loading of 0.790. All second-order relationships were statistically significant at $p<0.001$.

At the level of the observed variables, all factor loadings were greater than 0.40 and statistically significant, indicating acceptable homogeneity of the measurement model. Within attitudinal loyalty, the factor loading for organizational values was 0.909 and the loading for emotional attachment was 0.940. For structural loyalty, the factor loadings ranged from 0.819 to 0.882 across the six identified components. Training and development had a loading of 0.882, effective work communication 0.855, supportive organization approximately 0.860, meritocracy 0.826, anticipation of unplanned changes 0.819, and adequacy of salary and benefits 0.870.

Within behavioral loyalty, the factor loading for feelings of discrimination and inequality was 0.925, the loading for work and professional ethics was 0.583, and the loading for companionship and empathy was 0.908. For motivational loyalty, job security had a loading of 0.872, stabilization of the social status of education had a loading of 0.907, and organizational and welfare support had a loading of 0.851. Overall, the results supported the adequacy of the four-dimensional structure and confirmed that the 14 identified components meaningfully represented organizational loyalty among the participating teachers.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that organizational loyalty among teachers is a multidimensional and context-dependent phenomenon that cannot be adequately understood as merely the intention to remain in an organization. Instead, it is formed through the interaction of attitudes, organizational structures, behavioral experiences, and motivational conditions. The four dimensions identified in this study demonstrate that teachers interpret loyalty through both internal psychological processes and concrete organizational experiences.

Attitudinal loyalty reflected teachers' emotional attachment to the organization and their alignment with organizational values. This suggests that loyalty begins, in part, with a sense of psychological identification with the education system. Teachers who feel emotionally connected to their profession and perceive consistency between personal and organizational values may be more likely to view themselves as meaningful members of the organization. This dimension highlights the symbolic and relational aspects of loyalty.

Structural loyalty emerged as the strongest dimension in the factor model. This finding suggests that teachers' loyalty is highly sensitive to the practical conditions created by the organization. Adequate compensation, organizational support, professional development, effective communication, merit-based management, and the predictability of organizational changes appear to form an important structural foundation for sustained loyalty. In this sense, loyalty cannot be maintained only by appeals to professional commitment or moral responsibility. Teachers also evaluate whether the organization provides fair, supportive, and professionally credible conditions for continued employment.

Behavioral loyalty demonstrated that loyalty is also expressed through professional conduct and interpersonal relationships. Work ethics, empathy, companionship, and perceptions of discrimination or inequality were central elements of this dimension. The particularly high factor loading for discrimination and inequality indicates that perceptions of fairness may be highly salient in teachers' judgments about their relationship with the organization. When teachers perceive unequal treatment or unfair

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

organizational practices, their willingness to maintain a cooperative relationship with the institution may be weakened. Conversely, supportive and empathetic relations may strengthen collective attachment and professional cooperation.

Motivational loyalty emphasized job security, social status, and organizational and welfare support. These findings demonstrate that loyalty is closely connected to the extent to which teachers feel that their profession offers stability, recognition, and institutional protection. The social status of teaching is particularly important because teachers' professional identity develops not only within the organization but also in relation to how the occupation is valued in society. When teachers perceive that their social standing is deteriorating or that welfare and organizational support are insufficient, their motivation to remain psychologically attached to the education system may decline.

Taken together, the results suggest that organizational loyalty should be viewed as a reciprocal relationship between teachers and the education system. The organization contributes to loyalty by providing fair structures, professional opportunities, support, security, effective communication, recognition, and respect. Teachers, in turn, express loyalty through attachment, ethical behavior, cooperation, acceptance of organizational goals, and willingness to remain engaged with the educational institution. Therefore, policies designed to improve teacher loyalty should not focus on a single factor. Effective interventions should simultaneously address attitudinal, structural, behavioral, and motivational dimensions.

The four-dimensional model identified in this study may provide a context-sensitive framework for understanding organizational loyalty among teachers in the Iranian education system. It also offers a basis for developing assessment instruments and human resource strategies that reflect teachers' actual experiences rather than relying solely on general organizational loyalty measures. Overall, the study concludes that strengthening organizational loyalty among teachers requires an integrated approach that combines emotional attachment and shared values with fair organizational structures, supportive interpersonal relations, professional development, job security, welfare support, and enhancement of the social status of the teaching profession.

References

Azzam, M. A., & Harsono, M. (2021). Organizational Commitment and Loyalty: A Millennial Generation Perspective in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(3), 1371-1383. https://doi.org/10.21608/ASNJ.2022.102039.1250

Cheraghi, R., Ebrahimi, H., Kheibar, N., & Sahebihagh, M. H. (2023). Reasons for Resistance to Change in Nursing: An Integrative Review. *BMC Nursing*, *22*(1), 310. https://doi.org/10.1186/s12912-023-01460-0

Duyen, C. T. L. D., Phat, L. T. N., Liem, N. T. L., Canh, N. M. C., & Mong, D. T. M. (2023). Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Small and Medium Enterprises in Can Tho Vietnam. *Migration Letters*, *20*(8), 751-764. https://doi.org/10.59670/ml.v20i8.5541

Eftekhari, Z., & Nadi, M. A. (2021). Presenting a Model for Recruitment and Training of Human Resources in the Preschool System Based on Business Schools in Selected Countries Using Grounded Theory. *Journal of Human Resource Management Research*, *13*(1), 221.

Faiyez, S. G., Abdelhamid, E. A., & Rashed, N. M. (2021). Internal Marketing and Its Relation to Organizational Loyalty Among Nursing Staff. *Assiut Scientific Nursing Journal*, *9*(26), 424-432. https://doi.org/10.21608/ASNJ.2022.102039.1250

Fournier, P. L., Chênevert, D., & Jobin, M. H. (2021). The Antecedents of Physicians' Behavioral Support for Lean in Healthcare: The Mediating Role of Commitment to Organizational Change. *International Journal of Production Economics*, *232*, 107961. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107961

Ghaed Amini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Yousefi, M., & Sadeghi Dehcheshmeh, M. (2021). Effects of Contextual Variables Affecting Change on Resistance to Change Through the Mediating Variables of Openness to Change and Readiness for Change. *Human Resources Excellence Quarterly*, *2*(3), 1-35.

Heydari Soureshjani, N., Nasiri Valik Bani, F., & Ghanbari, S. (2023). The Effect of Smart Leadership on Organizational Loyalty: The Mediating Role of Knowledge Creation. *Journal of Educational Technology*, *17*(3), 573-588.

Irawati, R., Susita, D., & Eryanto, H. (2021). The Influence of Training and Organizational Communication on Job Loyalty with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Oblik i finansi*(4(94)), 99-108. https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-4(94)-99-108

Izzatul, A. T. (2022). Descriptive Study of Teachers' Loyalty in Yaa Bunayya 1 Kindergarten, Surabaya. *Airlangga Development Journal*, *6*(2), 127-135. https://doi.org/10.20473/adj.v6i2.41056

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Kalandia, A. (2022). Acceptance of Change: Exploring Factors of Employee Resistance to Organizational Change. *Georgian Scientists*, *4*(4), 84-92. https://doi.org/10.52340/gs.2022.04.04.11

Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee Coping with Organizational Change in the Face of a Pandemic: The Role of Transparent Internal Communication. *Public Relations Review*, *47*(1), 101984. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984

Nazampour, S. (2025). *Examining the Impact of Human Dignity on Job Loyalty with the Mediating Role of Organizational Legitimacy in the Judiciary of Ardabil Province* Ardabil University].

Özdemir, M., Abaslı, K., Mavi, D., Tuti, G., & Karatas, E. (2024). School and Teacher Level Predictors of Organizational Loyalty in an Era of School Reform. *Asia Pacific Education Review*, *25*, 57-72. https://doi.org/10.1007/s12564-023-09874-w

Parhizgar, M. M., & Mahmoudi, K. (2022). Evaluation and Analysis of Indicators Affecting the Performance and Academic Progress of Secondary School Students in Izeh. Eighth Scientific-Research Conference on the Development and Promotion of Educational Sciences and Psychology in Iran,

Pratiwi, D. P., & Warlizasusi, J. (2023). The Effect of Principal Leadership and Work Motivation on Junior High School Teacher Performance. *Kharisma Journal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, *2*(1), 18-25. https://doi.org/10.59373/kharisma.v2i1.16

Rahmani, S. (2023). Examining the Role of Spiritual Intelligence Components in Teachers' Organizational Loyalty. Ninth Scientific-Research Conference on the Development and Promotion of Educational Sciences and Psychology in Iran,

Sawwaed, E. I., & Otarri, A. T. (2025). The Predictive Ability of Organizational Cynicism With Professional Loyalty and Organizational Loyalty in Primary Schools in the North Region Across the Green Line. *Jordanian Educational Journal*, *10*(1), 102-124. https://doi.org/10.46515/jaes.v10i1.1350

Shahmani, A. H., Manshei, H., Mared Jabr al-Makhsousi, A., & Mehdad, A. (2025). Predicting Extra-Role Behaviors Through Job Commitment, Organizational Loyalty, Perceived Stress, Perceived Justice, Conscientiousness, and Intrinsic Motivation among Faculty Members at Wasit University, Iraq. *Occupational Medicine Quarterly*, *17*(1), 49-61.

Sudiarditha, I. K. R., Suhud, U., & La Paudi, U. (2022). The Effect of Leadership on Employee Loyalty and Organizational Trust as Mediation Variables. *Jurnal Syntax Transformation*, *3*(1), 79-82. https://doi.org/10.46799/jst.v3i1.495

Sun, M., Alam, F., & Ma, C. (2023). How Nurses' Person-Organization Fit Influences Organizational Loyalty. *Risk Management and Healthcare Policy*, *16*, 2019-2023. https://doi.org/10.2147/RMHP.S425025

Taghipour, A., Ghasemizad, A., & Motamed, H. (2022). Identifying the Professional Competencies of Secondary School Educational Managers. *Journal of Human Resource Management Research*, *14*(49), 278. https://doi.org/20.1001.1.82548002.1401.14.3.7.2

Yao, Y., Han, T. Y., & Bi, J. W. (2024). The Role of Employee Loyalty in Online Reputation: Evidence from Tourism and Hospitality Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *36*(7), 2406-2442. https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2023-0409

Zahedi, A., Malek Khalagh, E., Mohtashami, A., & Doostar, M. (2021). Designing a Human Resource Management Model for Education Consistent with the Fundamental Transformation Document. *Journal of Human Resource Management Research*, *13*(2), 206-207.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.