

مطالعه پدیدار شناختی از تجارب معلمان برخوردار از تحصیلات دکتری تخصصی از مواجه آنان با خدمات مبتنی بر نگهداری منابع انسانی

داود طهماسب زاده شیخلار^{۱*}، مجید عبادی شرف آباد^۲

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۲/۱۲ صص ۱۶۰-۱۳۳ تاریخ پذیرش: ۹۶/۹/۶

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تجارب معلمان با شرایط تحصیلات آکادمیک بالا در خصوص خدمات مبتنی بر نگهداری نیروی انسانی بود. روش پژوهش، کیفی و از نوع پدیدارشناختی بود. شرکت کنندگان در این پژوهش معلمان با تحصیلات دکتری تخصصی شاغل در مدیریت آموزش و پرورش شهرستان مرند بودند که با روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند و حجم آن با توجه به ماهیت پژوهش کیفی تا اشباع نظری داده ها (۸ نفر) ادامه یافت. داده ها از طریق مصاحبه عمیق نیمه سازمان یافته گردآوری شد. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات روش کدگذاری موضوعی و استفاده از روش هفت مرحله ای کلایزی بود. روایی پژوهش حاضر از نوع روایی درونی بود که بدین منظور آنالیز داده ها توسط هر دو نویسنده مقاله به منظور بازسازی واقعیت انجام گردید. برای افزایش پایایی پژوهش، مصاحبه ها با یک برنامه قبلی در یک فضای مناسب و رعایت شرایط مصاحبه با راهنمایی های لازم و به دور از سوگیری و اعمال نظر شخصی انجام می گرفت. از تحلیل داده ها، تعداد ۱۶ زیر درون مایه استخراج شد و این زیردرون مایه ها به ترتیب در ۴ درون مایه اصلی (رضایت شغلی، شایسته سالاری، ارتقای شغلی، تعهد سازمانی) طبقه بندی شدند. یافته های پژوهش نشان داد عدم توجه به بهبود ارتقای شغلی، عدم شایسته سالاری و عدم رضایت شغلی نقش مثبتی در خروج این معلمان به رغم داشتن تعهد سازمانی و علاقه به شغل معلمی از سیستم آموزش و پرورش داشت. بنابراین می توان گفت بایستی تحولی در ساختار و تشکیلات و مقررات فعلی آموزش و پرورش متناسب با نظام شایسته سالاری و کاهش بوروکراسی و تقویت مدیریت مشارکتی صورت گیرد.

واژه های کلیدی: مطالعه پدیدار شناختی، نگهداری نیروی انسانی، تجارب معلمان، آموزش و پرورش

۱- استادیار برنامه ریزی درسی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران
۲- دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند، مرند، ایران
* نویسنده مسئول: d.tahmaseb@tabrizu.ac.ir

مقدمه

بی‌شک دنیای کنونی، دنیای سازمانها است و متولیان این سازمانها انسانها هستند؛ انسانهایی که در کالبد سازمان روح می‌دمند، آن را به حرکت درمی‌آورند و اداره می‌کنند. سازمانها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. حتی با وجود ورود فناوری‌ها به سازمانها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است. این امر بویژه در سازمان‌هایی که رسالت اصلی آنها آموزش و تربیت است مثل آموزش و پرورش از اهمیت بسزایی برخوردار است. براین اساس، منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمانهای امروزی به شمار می‌آیند؛ چراکه به تصمیمات سازمانی شکل داده، مسایل و مشکلات سازمان را حل نموده و بهره‌وری را عینیت می‌بخشند. به قول دومینگوئز (Dominguez, 2011) امروزه سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان‌ها است. بطوریکه در هزاره سوم، سازمان‌ها مزیت رقابتی خود را علاوه بر مسایل مالی و بازاریابی براساس منابع انسانی و استفاده بهینه از این منبع راهبردی قرار داده و در تمامی برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود نقش منابع انسانی را بسیار پررنگ می‌دانند.

علیرغم جایگاه مهم سرمایه انسانی ماهر، متخصص و با توانایی بالا در سازمان‌ها بعضاً دیده می‌شود این افراد، تمایل به ماندن در سازمان را ندارند و تحت شرایط و عوامل مختلف قصد ترک شغل، حرفه و سازمان خود را دارند. بدیهی است خسارت از دست دادن سرمایه انسانی متخصص جبران پذیر نیست یا حداقل در کوتاه مدت جبران ناپذیر است. به همین دلیل مساله ترک خدمت کارکنان و بخصوص کارکنان کارآمد و ماهر همواره یکی از معضلات سازمان‌ها بوده است و قسمت عمده‌ای از تدابیر و توجه مدیریت منابع انسانی را به خود معطوف ساخته است (Kerr, 2005)

در گذشته که انسان به عنوان یکی از منابع سازمانی مطرح نبود، به راهبردهای لازم درخصوص حفظ و نگهداشت کارکنان کمتر توجه می‌شد؛ ولی به مرور زمان، با کسب آگاهی‌های لازم، کارکنان به عنوان محوری‌ترین منابع سازمان‌ها شناخته شدند؛ بطوریکه در دنیای کسب و کار فعلی، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، نگهداشت منابع انسانی آنان است که می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد (Davoudi & Fartash, 2013). تمایل به ترک خدمت، منعکس‌کننده علاقه کارکنان به ترک سازمان و جستجوی مشاغل جایگزین است (Nahas et al, 2013). هنگامی که کارکنان تمایل به ترک خدمت داشته باشند، وابستگی به

سازمان نداشته و ارزشی برای آن قائل نمی شوند و درحقیقت قرارداد روانی و رابطه میان کارکنان و سازمان قطع می شود (Christian & Ellis, 2014). ترک خدمت کارکنان کلیدی می تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان ها و هم دیگر کارکنان زیانبار تلقی شود؛ بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است (Rahman & Nas, 2013) و حفظ و نگهداشت کارکنان، راهبرد اساسی سازمان ها قلمداد می شود (Eskandari & Abedi, 2009).

بزعم اغلب صاحب نظران، اساس توسعه، خودکفایی و استقلال هر جامعه بر پایه وجود سازمان های آموزشی آن جامعه است و در بین تمام نیروهای اثربخش یک سازمان آموزشی، اغلب صاحب نظران و متفکران مسائل تربیتی اعتقاد دارند که معلمان توانمند، با تخصص و مهارت بالا، مهم ترین عامل مؤثر در جریان تعلیم و تربیت هستند (Aminbidokhti & Salehpoor, 2007). از این رو، آموزش و پرورش از جمله سازمان هایی است که بدلیل داشتن ماهیت آموزشی و برخورداری از کثرت نیروی انسانی فعال و متخصص، در هر جامعه ای از حساسیت خاصی برخوردار است. این حساسیت بیشتر به آن دلیل است که فعالیت آن حساس و عملکرد آن در معرض دید همگان و مورد قضاوت عام و دیگر اینکه تامین کننده و تربیت کننده نیروی انسانی لازم برای سایر سازمان ها است. از سوی دیگر مسیر تغییر و تحولات و پیشرفت های اجتماعی نیاز به آموزش و پرورش اثربخش را ضروری می کند. با توجه به اهمیت آموزش و پرورش و نقش آن در توسعه انسانی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جامعه می توان به روشنی نقش معلمان دارای تحصیلات عالی را در پرورش نیروی انسانی ماهر و متخصص دریافت. تربیت نیروی انسانی که بتواند با سرعت روزافزون تغییرات و انفجار دانش همگام شود، مسلم است که تنها از عهده این معلمان فرهیخته و متخصص برمی آید. هاربینسون (Harbinson, 1973) معتقد است افراد تحصیل کرده و متخصص نقش بزرگی در توسعه دارند و دارایی و سرمایه سازمان محسوب می شوند. آموزش و پرورش به عنوان یک ارگان زیر بنایی مهم باید در حفظ این دارایی به عموم مردم بکوشد.

اما خروج کارکنان کلیدی، شایسته و با تخصص بالا از نهاد آموزش و پرورش به عنوان یکی از چالش های مهم این نهاد تامین گر و زیربنایی می باشد. بطوریکه افراد با تحصیلات و تخصص بالا بعد از اتمام تحصیلات در آموزش و پرورش یا در بدو ورود به آن با تحصیلات بالا، قصد ماندن در این سازمان را به دلایل مختلفی نداشته و درصدد ترک سازمان به امید یافتن شغل بهتر در

سازمان های دیگر هستند. پژوهش ها نشان می دهد علل خروج این افراد تحصیل کرده از آموزش و پرورش مواردی از قبیل فقدان رضایت شغلی، شایسته سالاری، ارتقای شغلی، تعهد سازمانی، نظام عادلانه پرداخت می باشد (Moghimi, 1998).

از این رو، پژوهش حاضر می کوشد تجارب معلمان دارای تحصیلات دکتری تخصصی را درخصوص نحوه برخورد با این افراد در زمینه نگهداشت آنان، اعطای موقعیت های شغلی مناسب، ترفیع براساس شایستگی و توانمندی های آنان، ایجاد فضای آموزشی مناسب و ... از یک سو و تصمیمات و عملکرد فعلی نظام آموزش و پرورش در این زمینه از سوی دیگر و در نهایت علل ماندگاری یا ترک خدمت این افراد از سازمان آموزش و پرورش را بررسی نماید تا شاید نتایج آن بتواند راهنمای عمل و هدایتگر دست اندرکاران نظام آموزش و پرورش در چگونگی بهره گیری از دانش تخصصی این افراد تحصیل کرده و راههای جلوگیری از ترک خدمت آنان باشد.

پیشینه پژوهش

در شرایط کنونی، اغلب سازمان ها، موضوع نگهداشت منابع انسانی را مهم و اساسی قلمداد کرده، برای آن برنامه ریزی می کنند و هزینه های زیادی انجام می دهند (Eskandari & Abedi, 2009) برای یک سازمان، استخدام افراد برای شغل ضروری است، اما نگهداشت کارکنان اهمیت بیشتری نسبت به استخدام دارد. نگهداشت کارکنان شایسته باعث ارائه خدمات بهتر و بهره وری بالاتری می شود که در نتیجه رضایت مشتری و بهبود یادگیری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (Hong et al, 2012).

منظور از حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان، فقط جنبه فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و همسویی آنان با سیاست ها و راهبردهای سازمان و به تعبیری درگیر بودن آنها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است (Lepak, 2006). به عبارت دیگر، نگهداشت کارکنان سازمان ها ابعادی وسیع تر از ارتباط دادن انسان با حقوق و مزایای دریافتی یا تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار دارد و به مفهوم جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد در سازمان است که در این زمینه سازمان ها باید تدابیر لازم را به کار گیرند (Mirsepasi, 2014) و شرایط مطلوب اشتغال برای کارکنان را ایجاد تا به واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشند. افراد به استخدام سازمان ها درمی آیند و

مدیران متعهد می شوند در قبال خدماتی که به آن سازمان ارائه می دهند، به آنان پاداش دهند (Ghorbani & Rezaei rad, 2011).

صاحب نظران علم اقتصاد و مدیریت منابع انسانی بر این باور هستند که هزینه های ترک خدمت کارکنان خبره برای سازمان زیاد و حتی در مواردی جبران ناپذیر است. هزینه های ترک خدمت کارکنان بنابر کارایی آنها سالانه بین ۲۵-۲۰۰ درصد به سازمان خسارت وارد می کند. علاوه بر این، ضایعات معنوی ناشی از ترک خدمت مانند از دست رفتن تجارب و کاهش بهره مندی از خرد جمعی، کاهش تعهد، انگیزه، اخلاق کاری در میان کارکنان باقیمانده از مواردی است که قابل اندازه گیری نیست (Brauham, 2000). هزینه های ترک خدمت همچنین شامل موارد دیگری همچون هزینه های جذب و به کارگیری مجدد افراد، انتخاب و آموزش آنها، کاهش بازدهی تا هنگامی که فرد جایگزین وارد سازمان شده و خبره و ماهر شود، صرف زمان و اعتبار برای جبران کاستی ها و غیره است (Mamizadeh, 2012) براساس مطالعه دوپر و دی (Dopre & Day, 2013) تمایل به ترک خدمت نتایج منفی در برداشته، کارکنانی که میل به ترک خدمت دارند از لحاظ روانی از سازمان فاصله گرفته، تمرکز آنها بر کار کاهش یافته و اثربخشی آنها کمتر می شود و این موارد بر سازمان اثرات منفی دارد. طبق پژوهش دکونیک و استیول (Deconinck & Stiwell, 2014) ترک خدمت کارکنان هزینه های مستقیم و غیرمستقیم بر سازمان دارد و در قالب یافتن و گزینش و آموزش فرد جدید تعریف می شود. هزینه های غیرمستقیم شامل کاهش وجدان کاری، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر روی کارکنان باقیمانده، هزینه های یادگیری و از دست رفتن سرمایه اجتماعی و یا حافظه سازمانی است.

یکی از مسائلی که پیرامون ترک خدمت، توجه مدیران زیادی را به خود معطوف کرده، این است که عموماً کارکنان با مهارت و توانمندی بالا که توانایی یافتن شغل های مناسب تری را دارند، سازمان را ترک می کنند و کسانی که شغل خود را ترک نمی کنند، عموماً توانایی یافتن شغل بهتر را ندارند. براین اساس مفهوم حفظ کارکنان، نقطه مقابل ترک کار قرار می گیرد. ترک به مجموعه جدایی داوطلبانه و غیرداوطلبانه کارکنان از شرکت گفته می شود (Shirazi, 2013). تحقیقات نشان می دهد وقتی کارمند در کار خود ناتوان بوده و عملکرد ضعیفی داشته باشد، ترک داوطلبانه وی امتیاز مثبتی برای سازمان است. درحالی که وقتی سازمان کارکنان توانمند و با ارزش خود را از طریق کناره گیری از دست می دهد، هزینه های زیادی برایش خواهد داشت.

براین اساس حذف آنهایی که نمی‌توانند اهداف سازمان را تامین کنند، ضروری است؛ درحالی که در نگهداشت، بر نگه داشتن کارکنانی که توانمند و بااستعداد هستند، تمرکز می‌کند (Alnaqbi, 2011). این پدیده برای تمامی سازمان‌ها در هر سطح و حوزه‌ی فعالیت‌ی مطرح است. این قاعده برای سازمانی مثل آموزش و پرورش که متشکل از نیروی انسانی متخصص کثیری است و رسالت آن نیز آموزش و تربیت نیروی انسانی ماهر و نیمه‌ماهر و کلیه‌ی آحاد جامعه از سنین کودکی تا نوجوانی و جوانی است اهمیت زیادی دارد.

امروزه سبک مدیریت سازمان‌هایی نظیر آموزش و پرورش، موسسات علمی پژوهشی و دانشگاه‌ها شکلی بسیار متفاوت از اسلاف خود پیدا کرده است. در این سازمان‌ها علاوه بر انرژی، تفکر و خلاقیت افراد نیز مدیریت می‌شود. تحت این شرایط، نه تنها روش‌های سلسله‌مراتبی و اداره سنتی، مناسب نخواهد بود (Dimitriadis, 2005) بلکه کارکنان بایستی خود ابتکار عمل را به دست گرفته و جهت حل مشکلات و مسائلشان در قالب گروه‌های کامل و نیمه خودگردان و در سطوح گوناگون وظیفه‌ای هم‌راستا با اهداف سازمانی به ایفای نقش بپردازند. برای دستیابی به چنین مزیت با ارزشی، فعالیت‌های متنوع توانمندساز بعنوان راه حلی موثر در پیش گرفته می‌شود.

سازمان‌ها در راستای ایجاد جو توانمندساز، مستلزم اجرا و پیاده‌سازی سلسله اقداماتی هستند و ایجاد شرایط و بستری مناسب با هدف ایجاد توانمندی در کارکنان، نوعی راهبرد درون‌زای سازمانی است که از محور اصلی آن، اعطای میزان متناسبی از قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان و افزایش میزان مشارکتشان در اداره و پایش فرایندهای سازمانی از طریق اتخاذ تصمیمات و افزایش سطح کارایی، تقویت خودکارآمدی و خودکفایتی آنان در راستای انجام بهینه وظایف و ایفای نقشی مفیدتر و موثرتر در سازمان است (Govindarajulu & daily, 2004) چراکه کارکنان توانمند، نه تنها احساس شایستگی می‌کنند بلکه اطمینان دارند که می‌توانند امور محوله را با کفایت و به نحو احسن انجام دهند (Amichai et al, 2008) و این امر می‌تواند منجر به رشد و شکوفایی استعدادها، بالندگی و پیشرفت سازمانی شود. بعبارت دیگر فعالیت‌های سازمانی در قالب توانمندسازی بعنوان فرایندی مستمر و دائمی نگریسته می‌شود که در محیط‌های پویا و سطوح متفاوتی قابل تجزیه و تحلیل می‌باشد (farrehi et al, 2013). سازمان آموزش و پرورش بدلیل ماهیت فعالیت خود که جزء سازمان پویا تلقی می‌شود می‌تواند در راستای توانمندسازی کارکنان

خود که بعنوان راهبرد اصلی نگهداشت بهینه نیروی انسانی مطرح می شود گام بردارد و پژوهش هایی را در این زمینه انجام دهد و از نتایج و یافته های آن برخوردار شود و به کار گیرد؛ اما متأسفانه پژوهش چندان در حوزه نگهداشت نیروی انسانی در آموزش و پرورش انجام نشده است ولی در سایر سازمان ها و دستگاه های دولتی و خصوصی در داخل و خارج مطالعاتی صورت گرفته است که این مطالعات در ابعاد مختلف نگهداری نیروی انسانی است. برخی از مطالعات در زمینه تاثیر رضایت شغلی کارکنان یا فقدان آن بر عملکرد درون سازمانی است مثل پژوهش نادى و اسلامى هرندى (Nadi & Eslami harandi, 2016) که به این نتایج دست یافتند رابطه منفی بین رضایت شغلی و ابعاد رضایت از کار، پرداخت و همکار با رفتارهای انحرافی دبیران وجود دارد. عبارتی عدم رضایت شغلی باعث بروز رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان از قبیل غیبت، تاخیر در محل کار، بی توجهی به مدیر می شود.

برخی دیگر از مطالعات در زمینه ماندگاری کارکنان یا ترک خدمت آنان و علل و عوامل آن می باشد. ماندگاری کارکنان در سازمان ها یا ترک خدمت آنان تابع عوامل مختلفی است. پژوهش ها این عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان را تابع ویژگی های شغلی، ویژگی های سرپرست، هویت سازمانی، احساس و عواطف در شغل، شرایط کاری و نگرش شغلی (Amiri & Mahmoodzadeh, 2015) آموزش و توسعه، پیشرفت کار راهه شغلی، مشوق ها و پاداش ها (Martin, 2011) توسعه مهارت ها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه ای از طریق متغیرهای رضایت شغلی، تعهدسازمانی و اعتماد به مدیران (Rasooli & Rashidi, 2015) تعهد سازمانی (Doaei & Borjalilo, 2010) نحوه و میزان پرداخت (جبران خدمات) (Gholipour et al, 2013) تفاوت در حقوق و مزایا، عدم ارتقای مناسب و کاهش تعهد سازمانی، رضایت شغلی (Sajadi et al, 2011) رضایت شغلی و تعهد احساسی (Rasooli et al, 2012) رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رهبری (Alnaqbi, Chamani cheragh tappe et al, 2012) عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل شغلی (Chamani cheragh tappe et al, 2012) ویژگی های فردی، محیط اجتماعی-اقتصادی و تخصصی کردن شغل معلمان، مشوق های مالی، مهارت های رهبری و نظارت، فرصت های رشد و پرورش حرفه ای (Francis, 2012) حمایت مدیریت ارشد (Burbach & Royle, 2010) اعطای فرصت های رشد، چالشی بودن کار، پرداخت و روابط بین مدیران و کارکنان (Patriota, 2009) پاداش ها، سبک رهبری، فرصت های شغلی، فرصت

های یادگیری و توسعه مهارت ها، شرایط فیزیکی کار و تعادل در زندگی شخصی و خانوادگی (Hyttter, 2007) می دانند.

همانطور که در بالا هم اشاره شد یکی از عوامل موثر بر خروج کارکنان در سازمانها طبق مطالعات مقیمی (moghim, 1998) سجادی و همکاران (Sajadi et al, 2011) شهنائی و همکاران (Shahaei et al, 2012) بحث رضایت شغلی بود. رضایت شغلی موجب می شود که بهره وری فرد افزایش یابد، فرد نسبت به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، روحیه فرد افزایش یابد، از زندگی راضی باشد و مهارت های جدید شغلی را به سرعت آموزش ببیند. عدم رضایت شغلی، کاهش روحیه کارکنان را به دنبال دارد که روحیه پایین در کار بسیار نامطلوب است. مدیران وظیفه دارند که علایم روحیه پایین و عدم رضایت شغلی را به صورت مستمر زیر نظر بگیرند و در اولین فرصت اقدامات لازم را انجام دهند (Taghizadeh et al, 2015). در زمینه رضایت شغلی و عوامل موثر بر آن مطالعات بسیاری شده است که نشان می دهد متغیرهای زیادی با آن مرتبط است. لوتانز (Luthans, 1992) معتقد است عوامل زیر بر رضایت شغلی موثر است: ۱- عوامل سازمانی مانند حقوق و دستمزد و ترفیعات و خط مشی سازمانی؛ ۲- عوامل محیطی مانند سبک سرپرستی، گروه کاری و شرایط کاری؛ ۳- عوامل فردی مانند صفات و ویژگی های فرد مانند سن و سابقه کار؛ ۴- ماهیت کار مانند محدوده شغل که میزان مسولیت، اقدامات کاری و تنوع کار است.

از آنجا که شالوده و زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی است. یکی از عوامل زیربنایی اثربخش، قرار گرفتن شایسته ترین فرد در مناسب ترین موقعیت شغلی است (Filerman, 2003). نظام شایسته سالاری سازمانی نظامی است که در آن مزایا و موقعیت های شغلی تنها براساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، گروه قومی، و یا ثروت به افراد تفویض می شود. یک نظام شایسته سالار کمک می کند تا سازمان به اهداف خود نایل آید و افراد دارای عملکرد خوب و مثبت پاداش خود را دریافت کرده و سازمان را ترک نخواهند کرد (Abtahi, 2010). زیر ساخت های اساسی برای استقرار شایسته سالاری در سازمان از نظر باتمانی و ستاری (Batmani & Sattari, 2006) عوامل فرهنگی، قانونی، روانی، آموزشی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت، ارزیابی عملکرد، پرداخت منصفانه، جذب و استخدام هستند. شایسته سالاری در نظام اداری و بخصوص در آموزش و پرورش با موانع و چالش هایی روبرو است (Tasdighi, 2004).

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و از آنجا که قصد اصلی پژوهش درک و بررسی تجارب معلمان با شرایط تحصیلات آکادمیک بالا در خصوص خدمات مبتنی بر نگهداری نیروی انسانی بوده است، از روش کیفی پدیدارشناسی استفاده شده است. پدیدارشناسی یک روش تحقیقی است برای درک پدیده‌ها از طریق تجارب انسانی که به دنبال روشن کردن ساختار و جوهره پدیده‌های تجربه شده می‌باشد و کیفیت دقیق آن با تجزیه و تحلیل تجارب افراد صورت می‌گیرد. جامعه مورد مطالعه این پژوهش را کلیه معلمان دارای مدرک تحصیلی دکتری در اداره آموزش و پرورش شهرستان مرنده در سال تحصیلی ۱۳۹۵ تشکیل می‌دهند. انتخاب نمونه‌ها به دلیل کم بودن تعداد نمونه‌ها و به منظور بررسی دقیق‌تر آنان و همچنین کثرت اطلاعات نمونه‌ها به صورت هدفمند و با شناسایی قبلی نمونه‌ها انجام گرفت. در نمونه‌گیری هدفمند که از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود و نه الزاما از افراد، اگر به سراغ افراد می‌رویم با هدف کاوش رویدادهاست و هدف پژوهشگر انتخاب مواردی است که با توجه به هدف پژوهش سرشار از اطلاعات و تجربه باشد و پژوهشگر را در شکل دادن مدل نظری خود یاری کند و این کار تا جایی ادامه می‌یابد که طبقه بندی مربوط به داده‌ها و اطلاعات اشباع شود و نظریه مورد نظر با دقت تشریح شود (Creswell & Clark, 2007). بر این اساس مشارکت‌کنندگان در این مصاحبه از میان معلمان زن و مرد دارای مدرک دکتری شاغل در آموزش و پرورش شهرستان مرنده انتخاب شدند که تعداد آنها ۸ نفر (۶ مرد و ۲ زن) بود که همین تعداد به روش نمونه‌گیری مبتنی بر هدف وارد مطالعه شدند. اطلاعات حاصل از مصاحبه از نفر ششم به بعد تکراری بود و داده‌ها در این مرحله به حد اشباع رسیده بودند ولی فرایند مصاحبه بدلیل حصول اطمینان لازم، تا نفر آخر مصاحبه شونده ادامه یافت. مصاحبه با معلمان در قالب مصاحبه نیمه‌سازمان یافته و به صورت انفرادی و توسط پژوهشگران اجرا شد تا دیدگاه و عملکرد آنان درخصوص موضوع پژوهش مورد بررسی و کاوش بیشتری قرار گیرد. این شیوه گردآوری داده‌ها، فرصت بررسی و کشف تجربه معلمان را در حوزه موضوع مورد بررسی میسر ساخت. سپس محتوای داده‌های حاصل از مصاحبه بر اساس سوال‌های پژوهش با تمرکز بر نگهداشت نیروی انسانی مورد تحلیل قرار گرفت.

سوالات مصاحبه شامل ۳ مجموعه سوال در زمینه های تجارب شغلی، شایسته سالاری و عدالت سازمانی و در فاصله زمانی بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه بود. با اجازه مشارکت کنندگان و با اطمینان از محرمانه بودن و همچنین جهت بالا بردن اعتبار داده های مصاحبه، مصاحبه با بهره گیری از ابزارهای دیجیتال ضبط شد. در طول مصاحبه از کدهای مشخصی به جای اسامی شرکت کنندگان استفاده شد تا رازداری در پژوهش رعایت گردد. روایی پژوهش حاضر از نوع روایی درونی است که به میزان اعتمادپذیری، قابلیت اطمینان و اعتقاد و موجه بودن یافته ها و نتایج پژوهش اشاره دارد. به اعتقاد کرسول (Creswell, 1998) «روایی درونی به دقت داده ها و اینکه معرف حقیقت است یا نه اشاره دارد و شاخصی است که نشان می دهد یک مطالعه تا چه حد واقعی است، و آیا هدف پژوهش و واقعیت اجتماعی آزمودنی ها را با دقت منعکس می سازد». بدین منظور آنالیز داده ها توسط دو نفر از نویسندگان مقاله انجام شد و سپس داده ها و تفسیر از آن ها در اختیار خود معلمان که به عنوان شرکت کننده در پژوهش بودند قرار گرفت تا آنان صحت داده ها و تفسیر از آن ها را تایید بکنند. برای افزایش پایایی پژوهش، مصاحبه ها با یک برنامه قبلی در یک فضای مناسب و رعایت شرایط مصاحبه با راهنمایی های لازم و به دور از سوگیری و اعمال نظر شخصی و با استفاده از دستگاه ضبط صوت انجام می گرفت. همزمان با گردآوری داده ها، تجزیه و تحلیل آنها با دو هدف اخذ بازخورد برای مصاحبه های بعدی و اطمینان از اشباع داده ها آغاز شد. تجزیه و تحلیل داده ها براساس روش ۷ مرحله ای کلایزی انجام شد.

روش اجرا

همانطور که اشاره شد سوالات مصاحبه بصورت نیمه سازمان یافته بود ولی از آنجا که مصاحبه های کیفی از انعطاف پذیری برخوردارند؛ لذا در این پژوهش امکان تغییر، افزایش و یا حذف سوالات براساس داده های به دست آمده از شرکت کنندگان وجود داشت. بطوریکه اگر در جایی صحبت های مصاحبه شوندگان ابهام داشت از وی خواسته می شد بیشتر توضیح دهد یا مثال و مصداق عینی ذکر کند. سوالات اصلی مصاحبه در سه زمینه تجارب شغلی، شایسته سالاری و عدالت سازمانی بود و پاسخ مصاحبه شوندگان راهنمای سوالات بعدی بود. به شرکت کنندگان گفته می شد که می توانند هر چیزی را که در ارتباط با این سه مفهوم به ذهنشان می رسد بطوریکه در سوالات اصلی گنجانده نشده است بازگو کند زیرا هدف، رسیدن به عمق تجربه آنان

بود. در پایان هر جلسه مصاحبه، از مصاحبه شونده سوال می شد «آیا مطلب دیگری هم هست که باید بیان می کردید؟» حال اگر ناگفته ای بود بیان می کردند.

مرحله دوم مصاحبه با هدف تکمیل کردن اطلاعات جمع آوری شده از هریک از شرکت کنندگان و روشن ساختن نکات مبهم گفته های قبلی و همچنین تایید صحت گفته هایشان ترتیب داده شده بود. در این مرحله شکل مکتوب و پیاده شده صحبت های آنان به خودشان داده می شد تا چنانچه نواقص و بدفهمی هست اصلاح کنند.

داده ها طبق رویکرد پدیدار شناسی توصیفی - کلایزی تجزیه و تحلیل شد. سپس درون مایه های اصلی استخراج گردید. فرایند تجزیه و تحلیل، طبقه بندی اطلاعات و دست یافتن به درون مایه ها براساس روش ۷ مرحله ای کلایزی به قرار ذیل بود:

مرحله اول: خواندن دقیق کلیه توصیفات و یافته های مهم شرکت کنندگان: در این مرحله، اطلاعات ضبط شده توسط پژوهشگران پیاده سازی و مکتوب شد و اطلاعات مکتوب مربوط به مصاحبه ها چندین مرتبه خوانده شد تا محتوای کلی آن درک شود و هر جا هم که لازم می شد مجدداً به اطلاعات ضبط شده گوش داده می شد.

مرحله دوم: استخراج عبارات با اهمیت و جملات مهم شرکت کنندگان: در این مرحله کلمات، عبارت ها، جملات یا پاراگراف هایی که مربوط به سوالات پرسیده شده در مصاحبه ها بودند جدا می شدند و در فایل های جداگانه طبقه بندی شده ای قرار داده می شدند. این کار به این دلیل بود که تمامی اطلاعات مصاحبه مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند و اطلاعاتی که در این مصاحبه کم اهمیت بود از دست نرود؛ زیرا در مصاحبه بعدی ممکن بود دارای اهمیت باشد.

مرحله سوم: مفهوم بخشی به جملات مهم: در این مرحله برای هر کلمه، عبارت و جمله مهم یک توصیف کوتاه از معانی پنهان و آشکار آن نوشته می شد با این هدف که این جملات در پی بیان چه معانی و حقایقی می باشند. البته این فرایند توسط هر دو پژوهشگر به صورت مستقل و جداگانه انجام شد و سپس معانی حاصل از جملات با هم مقایسه و ترکیب شدند تا یک معنی واحد یا حقایق مشترکی را ساختند.

مرحله چهارم: مرتب سازی توصیفات شرکت کنندگان و مفاهیم مشترک در دسته های خاص (مضامین): در این مرحله، عبارات و جملات کوتاه طبقه بندی شده مرحله قبل در قالب مضامین یا زیر درون مایه در آمدند. مضامین یا زیر درون مایه ها توسط هر دو پژوهشگر به طور جداگانه در

دسته ها ایجاد شدند و پس از آن به بحث گذاشته شد. تکرار مضامین، یکی از شاخص های اعتبار داده ها بود که در نهایت ۱۶ مضمون و زیر درون مایه (عوامل سازمانی، عوامل محیطی، عوامل فردی، ماهیت کار، فقدان فرهنگ شایسته سالاری، مدیریت متمرکز، فقدان ارزیابی دقیق، توجه نکردن به پژوهش در سازمان، بروکراسی اداری، بی ثباتی مدیریتی، اعمال مدیریت سنتی، رعایت شایسته سالاری در ارتقا، ایجاد فرصت های برابر در ارتقا، قوانین حاکم در ارتقا، پایبندی به سازمان، اعتقاد به ارزش های آن) از توصیفات و تجربیات شرکت کنندگان استخراج شد. برای تعیین اعتبار داده ها در این مرحله، نویسندگان مسئله، مضامین به دست آمده را با اطلاعات اصلی مصاحبه تطبیق می داد.

مرحله پنجم: تبدیل کلیه عقاید خاص استنتاج شده به توصیفات جامع و کامل: در این مرحله مضامین کلیدی اطلاعات که با اتفاق نظر پژوهشگران انتخاب شده بودند، به صورت توصیفات جامع و کامل نوشته شدند. توصیف کامل، به منظور بیان یافته ها در قالب جملات بدون ابهام و به صورت مفصل بود. این توصیفات توسط نویسندگان دوم نوشته شد و سپس نویسندگان مسئله به اتفاق پژوهشگر به تصحیح آن پرداخت.

مرحله ششم: تبدیل توصیفات کامل پدیده به یک توصیف واقعی خلاصه و مختصر: در این مرحله توصیفات کامل اطلاعات و یافته ها در قالب ۱۶ زیر درون مایه اصلی به صورت خلاصه و در قالب جملات و عبارات موجزتر جهت انتقال مفاهیم اصلی تنظیم شد و آن ۴ درون مایه اصلی رضایت شغلی، شایسته سالاری، ارتقای شغلی و تعهد سازمانی با در نظر گرفتن تفاوت ها و شباهت های معنایی و مفهومی شکل گرفت.

مرحله هفتم: مراجعه به شرکت کنندگان برای روشن نمودن ایده های به دست آمده و موثق نمودن یافته ها: در این مرحله نتایج برای شرکت کنندگان شرح داده شد و از آنها خواسته شد تا نظرات و واکنش های خود را راجع به نتایج ارائه دهند. این مرحله به منظور صحت گذاری بر فرایند پژوهش، استخراج داده ها و طبقه بندی آن صورت گرفت.

بطور کلی اطلاعات پس از پیاده سازی مجموع ۱۰ ساعت مصاحبه با شرکت کنندگان و طی کردن مرحله هفت گانه فوق، در نهایت در ۱۶ زیر درون مایه از بین مفاهیم جزئی و ۴ درون مایه اصلی خلاصه شد. اینک به توضیح این درون مایه ها پرداخته می شود.

رضایت شغلی

رضایت شغلی نشان دهنده حدّی است که افراد از شغل خود راضی هستند و آن را دوست می‌دارند. برخی افراد از کار خود لذت می‌برند و آن را به عنوان محور اصلی زندگی خود تلقی می‌نمایند و برخی از کار خود متنفرند و فقط به خاطر این که مجبورند، آن را انجام می‌دهند. در زیر براساس یافته‌های حاصل از داده‌های پژوهش به عوامل موثر بر رضایت شغلی پرداخته می‌شود.

جدول (۱): زیر درون مایه‌ها و داده‌های کیفی مربوط به درون مایه رضایت شغلی

درون مایه اصلی	مضامین (زیر درون مایه)	داده‌های کیفی (نمونه داده‌های مصاحبه)
رضایت شغلی	عوامل سازمانی: عواملی مانند حقوق و دستمزد، ترفیعات و خط مشی سازمانی باعث بروز نارضایتی و در نتیجه تلاش برای خروج و عدم ماندن در سیستم آموزش و پرورش می‌شود.	«سیاست‌های حاکم بر آموزش و پرورش به نوعی می‌تواند انگیزه کافی برای افراد با تحصیلات بالا را برای ماندن در سیستم از بین ببرد. بنده با مدرک دکتری و با ۱۵ سال سابقه به لحاظ میزان دریافتی نسبت به یک نفر با همین مدرک در نهادهای دیگر در حدود یک سوم آن حقوق دریافت می‌کنم که واقعا انگیزه کافی برای ترک سازمان متبوعم را به من می‌دهد» (شرکت کننده شماره ۸)
	عوامل محیطی: شرایط کار و محیط‌های کاری و سبک سرپرستی نامناسب باعث بروز بی‌انگیزگی و برانگیزاننده رغبت و تمایل ایشان برای کار در سیستم‌های کاری با شرایط مناسب‌تر می‌شود.	«کار معلمان به تناسب رشته تحصیلی آنها در محیط مدرسه و در تعامل با عوامل آموزشی می‌باشد. به نظر بنده، شرایط محیط کاری معلمان اکثرا در محیط‌هایی است که فاقد امکانات لازم برای جوابگویی به نیازهای دانش‌آموزان می‌باشد و لذا این مورد بعلاوه نوع نگاه مدیریتی به اداره مدرسه که اکثرا از سوی افراد با توانمندی‌های پایین مدیریتی است برهم زننده تعادل رضایت از شغل در بین معلمان با تحصیلات بالا می‌شود» (شرکت کننده شماره ۱)

<p>«در سیستم آموزش و پرورش که انتخاب معلمان خیلی با ملاک های اصولی و قابل قبول متناسب با سایر نظام های مترقی در جهان انجام نمی شود تمایل به مقابله با تغییرات در سیستم و بهبود روندهای نامناسب زیاد به چشم می خورد؛ لذا افرادی که به نوعی توانایی خود را در سطح پایین تری از حیطه شغلی خود می بینند حفظ شرایط موجود را برمی گزینند و در مقابل در استفاده از نیروهای کارآمد کارشکنی می کنند» (شرکت کننده شماره ۳)</p>	<p>عوامل فردی : صفات و ویژگی های فردی معلمان از جمله سن و سابقه کار نقش مهمی در حفظ نیروی کار انسانی در این نهاد دارد. طبیعتاً افراد با سن و سال و سابقه کاری بالا تمایل به حفظ وضع موجود و ابقا خود در سیستم هستند تا افراد جوان تر و با سابقه کمتر</p>
<p>«بعد از چندین سال سابقه کاری و داشتن شرایط اطلاعاتی با توجه به شغل مورد تصدی خود هنوز از شرح وظایف خود آگاهی کافی ندارم و اکثراً وظایف مربوط به سایر همکاران در مدرسه به من محول می شود» (شرکت کننده شماره ۵)</p>	<p>ماهیت کار: منظور میزان مسئولیت ها، اقدامات کاری و تنوع کاری است که باعث کارایی یک فرد در حیطه مشخص کاری خود می شود.</p>

شایسته سالاری

شایسته سالاری با تولید شایستگی در کارکنان و مدیران شروع می شود و سپس در بستر فرصت سازی تکامل می یابد. در شایسته سالاری معیارهایی نظیر تعهد، تخصص، مهارت، توانایی، تبحر، تجربه و دلسوزی ملاک ارتقا افراد در سازمان هستند (Atafar & Azarbayjani, 2003). در زیر به عوامل موثر در شایستگی و مولفه های مستخرج از آنها به همراه داده های کیفی حاصل از فرایند پژوهش اشاره می شود.

جدول (۲): زیر درون مایه ها و داده های کیفی مربوط به درون مایه شایسته سالاری

داده های کیفی (نمونه داده های مصاحبه)	مضامین (زیر درون مایه)	درون مایه اصلی
<p>«نبود یک فرهنگ مناسب در اعمال سیاست شایسته سالاری باعث بروز مشکلات زیادی شده است. همکاران زیادی در جاهایی هستند که نباید در آنجا باشند و همکاران زیادی من</p>	<p>فقدان فرهنگ شایسته سالاری: فقدان یک ساز و کار مناسب در آموزش و پرورش برای بهره گیری</p>	<p>شایسته سالاری</p>

<p>جمله خود بنده در جایی باید باشیم که الان متأسفانه نیستیم. بحث شایسته سالاری و توجه به افراد توانمند و استفاده بهینه از همکاران توانمند خیلی مهم و ضروری است با توجه به این مساله عمده خیلی از همکاران به لحاظ داشتن اعتقاد قلبی به شغل معلمی در سیستم خواهند ماند» (شرکت کننده ۷)</p>	<p>درست و بجا از شایستگی ها و توانمندی های فارغ التحصیلان دکتری</p>	
<p>« ساختار سنتی حاکم بر آموزش و پرورش، رویکرد تمرکزگرایانه و غیرقابل انعطاف در تمامی جنبه های آن و عوامل زیادی من جمله عدم اعتقاد به بحث نیروی های متخصص که مهم ترین علت نیز شاید باشد باعث بروز این پدیده می شود» (شرکت کننده شماره ۱)</p>	<p>مدیریت متمرکز: ساختار متمرکز و به شدت کنترل شده از بالا در آموزش و پرورش باعث عدم توجه به مقوله شایسته سالاری در آموزش و پرورش شده است.</p>	
<p>« آموزش و پرورش محل تبلور دانش تخصصی است بله که نیاز است ولی کو؟ کجا رعایت میشه؟ اینجا جاییکه یک نفر را می گذارند به پست مسئول ارزشیابی کارکنان که کارهای همکاران را ارزیابی کند ولی چندین بار واسه خود من و همکاران اتفاق افتاده که این آقا گفته که به دلیل اینکه برگه پذیرش گواهی مقاله شما دارای مهر نیست و به صورت لاتین است قابل ارزیابی نیست. شما فکرتشو بکن این فرد مسئولیت ارزیابی مدارک علمی را برعهده دارد و حتی از ابتدایی ترین مسایل یک کار علمی و پروژه تحقیقی که زیربنای یک آموزش پویاست بی اطلاع است آیا افرادی مثل اون با دیدگاه های سنتی، انگیزه کافی به شما می دهند تا در سیستم باقی بمانید؟» (شرکت کننده شماره ۴)</p>	<p>فقدان ارزیابی دقیق: منظور نبود یک شیوه مدون و حساب شده ارزیابی عملکرد کارکنان و عوض شدن هر ساله آن</p>	
<p>« در اداره آموزش و پرورش مرند فردی مسئولیت امور پژوهشی را بر عهده دارد که کارش رد و عدم پذیرش مقالات و تحقیقات معلمانی است که مقالات معتبری را در عرصه های بین المللی داشته اند ولی به لحاظ نداشتن سواد آکادمیک و شناخت ابتدایی ترین مسایل یک کار پژوهشی و عدم آشنایی با زبان انگلیسی مقالات را رد و در رزومه دبیران ثبت نمی کند» (شرکت کننده شماره ۷)</p>	<p>توجه نکردن به پژوهش در سازمان: پژوهش یکی از مغفول ترین و شاید به جرات بتوان گفت کم اهمیت ترین مقوله های آموزش و پرورش است که علت آن به کارگیری افراد بی اطلاع و کم اطلاع از بحث پژوهش و تحقیق در حوزه</p>	

	های پژوهشی است	
<p>« ... در چنین سیستم هایی الگوی حاکم یک الگوی مکانیکی و ساختارمند است که همه چیز طبق اسناد از بالا رسیده انجام می گردد و مدیریت به عنوان ماموری معذور فاقد کارایی لازم می باشد. اگر بخواهم در مورد این اداره نظر بدهم باید از مشکلات عمده در تمامی سطوح آن نام ببرم که در مقایسه با نواحی دیگر استان نیز خیلی به چشم می آید و این درد چندین ساله همکاران من می باشد. زد و بندهای زیاد، نبود ساز و کار مناسب ارتقا، نبود یک دستورالعمل مناسب در انتخاب افراد در پست های حساس، تنگ نظری نسبت به همکاران دارای شرایط بالای علمی و کمبود امکانات در تمامی سطوح آن باعث رنجش و یاس معلمان در این شهر می باشد» (شرکت کننده ۶)</p>	<p>بوروکراسی اداری: منظور قوانین اداری دست و پاگیر و به دور از واقعیت های اصولی و مورد قبول در سیستم شایسته سالاری در آموزش و پرورش پدیده آزاردهنده و نخبه گریز هست که رغبت معلمان با شرایط تحصیلاتی ممتاز را برای ارائه خدمات به این بخش کمتر می کند.</p>	
<p>«مساله دیگر اینست که سیستم آموزش و پرورش از تمرکز شدید رنج می برد و این معضل بزرگی در سر راه نظام آموزشی است و مدیران علاوه بر اینکه دارای ثبات مدیریتی در کار خود نیستند همواره به عنوان یک نیروی فاقد کارایی مطرح هستند. مدیران مهره هایی هستند که با انتخابات عوض می شوند. مساله دیگر نبود یک سازوکار مناسب در ارزشیابی به عنوان بازخورد فعالیت های آموزشی هستند تا نقاط قوت و ضعف شناسایی گردد» (شرکت کننده شماره ۴)</p>	<p>بی ثباتی مدیریتی: منظور نفوذ جریانات سیاسی در مدیریت ها مانع بزرگی در ایجاد و احیای شایسته سالاری در سازمان ها بوده و تلبسور آن افزایش جابجایی در مدیریت ها حتی مدیران اجرایی و میانی پس از انجام هر انتخابات است.</p>	

<p>«البته از نقطه نظر بنده نوع نگاه سنتی به مدیریت و عدم ثبات مدیران که با هر انتخاباتی دچار تغییر و تحولات عمده ای می شود باعث بروز سلايق مختلفی در اداره این نهاد می شود. همچنین سیاست زدگی شدید آموزش و پرورش و به تبع آن تقلیل مدیران میانی در این سیستم به عنوان یک ابلاغ کننده دستورات مدیران عالی و در کل حاکمیت، عملاً راه را برای هرگونه نقش آفرینی مثبت از سوی معلمان و مدیران می بندد ...» (شرکت کننده شماره ۶)</p>	<p>اعمال مدیریت سنتی: به باور اکثر مصاحبه شوندگان سیستم مدیریت آموزش و پرورش ما به شدت با شیوه های مدیریت علمی و پیشرفته به لحاظ تمرکز شدید آن در تعارض بوده است. مدیریت در چنین سیستم هایی بیشتر به پاراف کردن دستورالعمل ها با یک سلسله مراتب عمودی ختم می شود و مدیران آموزش و پرورش چه عالی چه میانی و چه عملیاتی از خود هیچ گونه اراده ای برای افزایش ضریب کیفیت سیستم تحت مدیریت خود ندارند.</p>	
--	---	--

ارتقای شغلی

افراد شرکت کننده در مصاحبه فقدان رضایت از ارتقا را برشمرده و اظهارداشتند که در ارزشیابی های سالانه، تشویق افراد، دادن گروه های تشویقی، انتصاب و انتقال ها به مدارس با کیفیت تر کمتر بر اساس شایستگی ها و مولفه های آن صورت می گیرد. در زیر به درون مایه فرعی موثر در ارتقای شغلی پرداخته می شود.

جدول (۳): زیر درون مایه ها و داده های کیفی مربوط به درون مایه ارتقای شغلی

داده های کیفی (نمونه داده های مصاحبه)	مضامین (زیر درون مایه)	درون مایه اصلی
<p>« ... به خاطر دارم روزی با یکی از مسئولین اداره در خصوص وضعیت نامناسب خود در آموزش و پرورش، فشارهای مدیر بر من و عدم توجه به خواسته های بنده در آموزش و پرورش صحبت می کردم. ایشان بعد از صحبت ها برگشتند گفتند فلانی شما ها که از زمان و امکانات آموزش و پرورش استفاده کرده و ادامه تحصیل دادید، شما ها جز هزینه و ادعا برای</p>	<p>رعایت شایسته سалاری در ارتقا: فقدان شایسته سалاری در ارتقا شغلی بدلیل مشخص نبودن جایگاه افراد تحصیل کرده، مورد نکوهش قرار گرفتن بدلیل ایجاد هزینه تحصیل برای</p>	<p>ارتقای شغلی</p>

<p>آموزش و پرورش هیچ جی نیستید. فکر می کنید که مدرک دکترا دارید باید هر کاری برای شما بکنند. در حالیکه شما ها فقط هزینه برای آموزش و پرورش ایجاد کرده اید ...» (شرکت کننده شماره ۲)</p>	<p>سیستم آموزشی</p>	
<p>« همچنانکه گفتم خیلی از مشکلات در این مساله دخیل هستند؛ یعنی باعث بوجود آمدن این حس ترک سازمان می شود از جمله احساس نابرابری که حس ناخوشایندی است که بر اثر مقایسه شرایط حقوق و دستمزد و منزلتی و غیره فرد با هم رتبه خود در همان سازمان یا سازمان های دیگر بوجود می آید. عدم رضایت از محیط کار که احساس نه چندان خوشایند فرد از شرایط فیزیکی و اجتماعی و روانی و محلی است که فرد مدت معینی در آن مشغول فعالیت است. این دلایل شاید کافی نباشد ولی در ایجاد این تمایل خیلی سهمیم هستند» (شرکت کننده شماره ۵)</p>	<p>ایجاد فرصت های برابر در ارتقا شغلی: منظور اینکه فرصت های برابر و مناسب با توجه به نظام های شایسته سالاری در توجه به ارزش های فرد، تاکید بر انجام دادن وظایف روزمره افراد، ارزش های نهایی کار، متغیرهای یاددهی یادگیری، نوآوری های ارزشی مورد انتظار سازمان و یادگیری اخلاق به عنوان فرایندی یکپارچه در آموزش و پرورش دارای اولویت برتر نیست.</p>	
<p>« عدم آگاهی مدیران مدارس به مسایل مدیریتی که نشان دهنده عدم بکارگیری شایسته سالاری درانتخاب آنها بوده است و اکثر رابطه و فامیل گرایی باعث قرارگیری آنها در این پست ها شده است که منجر به بروز مشکلات عدیده ای برای همکاران و بخصوص همکاران دارای مدرک دکتری می شود. بنده سراغ دارم که همکارم که پزشک هستند چندین بار بخاطر چند دقیقه تاخیر از سوی معاونت مدرسه که دارای مدرک کاردانی بوده است مورد مواخذه قرار گرفته است و این خوب نیست و این یعنی ایجاد یاس به تبع عدم آشنایی شخص صاحب منصب نسبت به بحث های مدیریتی و رفتار سازمانی است» (شرکت کننده شماره ۳)</p>	<p>قوانین حاکم بر ارتقا: در نظام های شایسته سالار، ملاک، شفافیت در کارهاست و اساس کار در اعتماد طرفین است و به دنبال گسترش عدالت است؛ در چنین سیستمی به ضابطه گرایی در ارتقا کارکنان توجه زیادی می شود و از دلسرد کردن کارکنان زبده، اعمال سیاست های غیراصولی و سلیقه ای پرهیز می شود.</p>	

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی عبارتست از پیوند عاطفی فرد با سازمان مبنی بر باور و پذیرش ارزش ها، اهداف سازمان و تلاش فراوان برای تحقق آنها و تمایل به کسب هویت و بقا در عضویت سازمان. عوامل موثر در تعهد سازمانی مطابق یافته های پژوهش عبارتند از:

جدول (۴): زیر درون مایه ها و داده های کیفی مربوط به درون مایه تعهد سازمانی

درون مایه اصلی	مضامین (زیر درون مایه)	داده های کیفی (نمونه داده های مصاحبه)
تعهد سازمانی	<p>پایبندی به سازمان: معلمان به دلیل ارتباط قلبی که با کار خود پیدا می کنند از پایبندترین افراد در بین کارکنان دولت محسوب می گردند؛ ولی به دلیل عدم حمایت های لازم بویژه از دارندگان مدرک دکتری این افراد تمایل به ترک خدمت و ورود به سازمان های دیگر را دارند.</p>	<p>« ... دوستان با شرایط تحصیلی بالاتر، آموزش و پرورش را محل مناسبی برای نشان دادن توانمندیهای خود نمی دانند. مشکلات عدیده معیشتی، عدم توجه به مقام و منزلت اجتماعی یک معلم که این روزها بسیار جریحه دار شده است و مسایل و مشکلات درون سازمانی از جمله شرایط نامناسب محیط کاری، عوامل فردی و عوامل موثر در شایسته سالاری و ترفیعات شغلی باعث بر هم خوردن این تعادل شده است. این روزها کمتر کسی را می توان سراغ داشت که با میل و رغبت خود وارد حرفه معلمی بشود اگر هم بشود مثل خود بنده که با ادامه تحصیل در پی افزایش مدرک و به تبع آن انتقال به نظام آموزش عالی و یا در صورت امکان خروج از آموزش و پرورش هست» (شرکت کننده شماره ۸)</p>
	<p>اعتقاد به ارزش های حرفه معلمی: فرهنگیان مورد مطالعه به معلمی به عنوان یک شغل ارزشمند و شریف نگریده و از انتخاب این شغل رضایت داشتند و اعتقاد</p>	<p>« چنانچه در سوال قبلی عرض کردم ادامه بی توجهی به مشکلات فرا روی یک معلم قطعاً باعث سلب اون نگاه حرفه ای از سوی وی نسبت به شغل خود خواهد شد. شما توجه کنید به وضعیت معیشت معلمان در جامعه ما، و آن را مقایسه کنید با یک نفر دیگر حتی با شرایط تحصیلی پایین تر در یک نهاد دیگر، تفاوت</p>

<p>ها در پرداخت ها و ارتقا و بطورکلی نبود یک سازوکار مناسب در ارتقا شغلی و عدم توجه به نظام شایسته‌سالاری از دلایل بسیار ملموسی هستند که این تمایل را در هر فردی از جمله خود من ایجاد می‌کند. اینکه یک معلم هر روز با وعده‌های توخالی و با بیشترین حجم تبلیغات رسانه‌ای از سوی مسئولین مورد بی‌احترامی و هتک حرمت قرار می‌گیرد انگیزه‌های پایان دادن و خاتمه به این کار را ولو اینکه معلمی شغل بسیار شریفی است و اکثر معلمان دارای حس مسئولیت و عشق به کار خود هستند را افزایش می‌دهد» (شرکت‌کننده شماره ۴)</p>	<p>داشتند که حتی در شرایط سخت کاری شغل معلمی از مزایا و لذت‌های معنوی و درونی برخوردار است که طیب خاطر آنان را فراهم می‌نماید.</p>	
---	--	--

بحث و نتیجه‌گیری

به باور اکثر صاحب‌نظران مسائل تربیتی، درمیان نیروهای اثربخش حوزه آموزش، معلمان مهم‌ترین عامل اثرگذار در جریان تعلیم و تربیت هستند. علیرغم این، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اکثریت معلمان دارای مدرک دکتری در شهرستان مرند تمایل به ترک و خروج از آموزش و پرورش را دارند. ترک خدمت یک پدیده منفی در سازمان‌ها محسوب می‌شود و در برگیرنده هزینه‌های زیادی برای سازمان است. مطالعات وروم (vromm, 1994)، مبلی (Mobley, 1997) و پاراسورمن (Parasorman, 1992)، پروتر و همکاران (proter et al, 2007)، میرکمالی و همکاران (Mirkamali, 2004)، امیری (Amiri, 2015)، رسولی و رشیدی (Rasooli & Rashidi, 2015) نشان داده‌اند که تمایل به ترک خدمت قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده ترک خدمت اختیاری است. یافته فوق می‌تواند زنگ خطری برای مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش باشد. تمایل به انتقال به سایر سازمان‌ها نیز نشان‌دهنده نظر معلمان مورد مطالعه به لحاظ اعتقاد آنها به بهتر بودن شرایط کار در سایر سازمان‌ها به لحاظ توزیع ناعادلانه حقوق و مزایا در آموزش و پرورش است.

در تبیین این یافته می‌توان گفت که طی سال‌های اخیر، تدابیری هر چند اندک برای بهینه‌سازی عوامل محیطی و شرایط کار معلمان در کشور انجام شده است. مانند کاهش مدارس دو

شیفت، کم شدن آمار دانش آموزان، تجهیز مدارس به امکانات آموزشی و ورزشی، نوسازی بافت فرسوده مدارس، تغذیه دانش آموزان و غیره که همگی تا حدودی شرایط کار را برای معلمان بهتر کرده اند. شاید این خود دلیلی برای افزایش رضایت شغلی آنها باشد. اما تدابیری همچون (طرح نظام پرداخت هماهنگ، افزایش حقوق و غیره) کافی و موثر نبوده است. تمایل به ترک سازمان نشان دهنده آن است که معلمان با مدرک تحصیلی بالا تصور می کنند که با توجه به تجربه کاری و مدرک تحصیلی شان صاحب موقعیت بهتری در سازمان های دیگر خواهند شد و این نشان دهنده احساس آنها از توزیع ناعادلانه مزایا در سازمان های دولتی است.

بنابراین نتایج نشان می دهد که معلمان مورد مطالعه، مهم ترین عوامل موثر در تمایل به ترک خدمت و خروج از آموزش و پرورش را به ترتیب: (۱)- فقدان نظام پرداخت هماهنگ، (۲)- فقدان ارتقا و پیشرفت شغلی مناسب، (۳)- فقدان شایسته سالاری می دانند. البته تعهد سازمانی به عنوان عاملی اثرگذار در ترک خدمت شناخته نشد. نگرش افراد نمونه مطالعه، درباره نظام پرداخت هماهنگ در آموزش و پرورش بسیار نا امیدکننده بود. به اعتقاد آنها، نظام پرداخت هماهنگ که از سال ۱۳۷۰ مصوب شده است هنوز اجرایی نشده است. از نظر آنها عدالت در پرداخت مهم تر از افزایش پرداخت حقوق است. تصور تبعیض بین کارکنان سایر نهادهای دولتی با آموزش و پرورش و برابر سازی حقوق معلمان با یکدیگر بدون در نظر گرفتن شاخص های شایستگی و همچنین تعلل دولت در اجرای نظام هماهنگ پرداخت کارکنان از دلایل این انتخاب است. پژوهش های گلکار (Gholkar, 1995)، پاشازاده (Pashazadeh, 1999)، قلی پور (Gholipour, 2013)، فرانسس و همکاران (Francis et al, 2012) و پاتریوتا (Patriota, 2012) نیز عامل حقوق و دستمزد را در بحث ترک و خروج از سازمان مهم قلمداد کرده اند.

پژوهش های فیشر و شاو (Fisher & Show, 2005) و برنهام (Bernhum, 2000) نشان می دهد که از نظر کارکنان توانمند، عادلانه بودن پرداخت ها از افزایش حقوق مهم تر است. رضایت شغلی معلمان مورد مطالعه بالاتر از میزان متوسط بود و فاکتور مهمی برای ترک و خروج از سازمان محسوب نمی شود. طبق نظریه انگیزشی هرزبرگ (Herzberg, 1975) تامین نیازهای مربوط به محیط از نارضایتی شغلی می کاهد، اما سبب ایجاد انگیزش برای عملکرد بهتر نمی شود. روان شناسان معروف از جمله مازلو (Mazlow, 1952)، هرزبرگ (Herzberg, 1975) و آلدرفر (Aldfer, 1972) معتقدند برای ایجاد انگیزه طولانی مدت و پایدار باید نیازهای سطوح بالاتر (رشد و

شکوفایی) مرتفع شوند. اقدامات آموزش و پرورش در بر طرف کردن نیازهای سطح پایین موفق نبوده است. از آنجا که شغل قسمت عمده ای از زندگی یک فرد را تشکیل می دهد، پیشرفت و ارتقا در شغل خود در واقع پیشرفت در کل زندگی انسان محسوب می شود (mirsepassi, 2014). فقدان رضایت از شایسته سالاری عامل مهم دیگر در ترک و خروج از سازمان از دید معلمان مورد مطالعه بوده است. مصاحبه شونده ها درباره شایسته سالاری در آموزش و پرورش ایران اظهار می کنند که در مقوله ارتقای شغلی کمتر به مولفه های شایستگی توجه می شود. در تبیین این یافته می توان گفت نظام شایسته سالاری در پاسخگویی شفافیت لازم را دارد و اساس کار آنها بر اعتماد طرفین است. یعنی هرکس و هر چیزی در سر جای خود قرار دارد. نفوذ جریانات سیاسی در مدیریت ها، مانع بزرگی در ایجاد و احیای شایسته سالاری است و تبلور آن افزایش جابجایی مدیریت ها حتی در سطوح مدیریت اجرایی و عملیاتی است. ایجاد تمایز بین حیطه پست های مدیریتی حرفه ای از حیطه مدیریت سیاسی، سبب قوام در مدیریت حرفه ای، ارتقای نظام اداری، کاهش هزینه ها و رسیدن به اهداف می شود. نتایج این یافته با پژوهش های افجه ای (Afjarei, 1998)، کراک هارت (Krackhurt, 1981) و برنهام (Bernhum, 2000)، ابطحی (Abtahi, 2010) همسو است. این پژوهش ها نشان داده اند که افراد متخصص و کارآمد بیشتر تمایل به ترک خدمت دارند.

از یافته های دیگر این پژوهش این بود که افراد مصاحبه شونده اظهار داشتند که آنها هنگام تحصیل در سطوح بالاتر هیچ گونه حمایتی از طرف اداره متبوع خود دریافت نکرده اند و چه بسا مشکلاتی نیز برای آنها ایجاد کرده اند و پس از فراغت از تحصیل نیز در جایگاه شایسته ای قرار نگرفته اند. در حالیکه نتایج پژوهش بورباچ و رویل (Burbach & Royle, 2010)، آلناکیوبی (Alnaqbi, 2011) نشان داد که حمایت مدیریت ارشد تأثیر زیادی بر نگهداشت کارکنان دارد. در نهایت براساس نتایج و یافته های پژوهش، پیشنهادات و اقداماتی که می توان در راستای بهبود عملکرد نظام آموزشی انجام داد عبارتند از :

- تهیه استانداردها و شاخص هایی در زمینه استقرار شایستگی در سازمان آموزش و پرورش
- تحول در ساختار و تشکیلات و مقررات سازمان آموزش و پرورش متناسب با نظام شایسته سالاری (کاهش بوروکراسی)

- جایگزین کردن فرهنگ شایسته سالاری در سازمان به جای فرهنگ خویشاوند سالاری، رابطه سالاری و سیاست سالاری
- تهیه شاخص های استاندارد در تعیین میزان مهارت های اجتماعی، علمی، آموزشی، ارتباطی با در نظر گرفتن ایده ها و طرح های نو و خلاق در مسیر ارتقای شغلی
- تقویت و گسترش مدیریت مشارکتی در عمل و مشارکت دادن معلمان فرهیخته در تصمیم گیری ها از طریق حمایت از اتحادیه های صنفی فرهنگیان از سوی مدیران عالی رتبه سازمان
- استقرار یک نظام ارزشیابی دقیق و عملی که تمام اجزاء و ارکان سازمان را در جهت بهبود کیفیت و اثربخشی و همگام با پیشرفت جهانی به طور مستمر ارزشیابی کند.
- استقرار مدیریت استعداد که از طریق آن مهارت نخبگان و شایستگان شناسایی و فرصت رشد و بالندگی به آنها داده می شود.
- اجرای نظام پرداخت هماهنگ کارکنان دولت مطابق مصوبه مجلس شورای اسلامی
- فراهم کردن زمینه ارتقا و پیشرفت شغلی معلمان مبتنی بر یافته های پژوهش. معلمان مذکور از طرح ارتقای شغلی رضایت نداشته، در حالیکه بهبود زمینه ها و طرح های ارتقای شغلی از ملزومات فقدان ترک خدمت است.

References

- Abtahi, H (2010). "meritocracy "Tehran: azad mehr Publication (in Persian)
- Afjeie, H (2008). "analyzing the factors and social justice, M.A thesis, azad Tehran university.(in Persian)
- Alnaqbi W (2011) The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention. Degree of Doctor. Edith Cowan University
- Amichai, Y. H. Katelyn, Y. A. M. Samuel, A. (2008). Assessment of Organizational Involvement in Implementing Empowerment, Journal of computers in human behavior, Vol.14: 34-49.
- Aminbidokhti, A. A. Salehpour, M (2007) The relationship between job satisfaction and organizational commitment in education staff, Two-Monthly Journal of Daneshvar Behavioral Sciences, 14 (36)
- Amiri, G. Mahmoodzadeh, S. M (2015) Investigating the Factors Affecting the Reduction of Staff Abandonment Governmental Organizations of Iran (Case Study: Headquarters of the Ministry of Roads and Urban Development). Journal of Organizational Culture Management. Vol. 31 (2). 559-579. (in Persian).
- Atafar, A. Azarbaijani, K (2003). "Evaluating meritocracy in choosing government and private executives", management knowledge magazine, No.54, P. 17. (In Persian).
- Batmani, F. Sattari, S (2006) infrastructure necessary for the establishment of meritocracy in the organization, proceedings of the first conference on the development of meritocracy in organizations, faculty of educational sciences and psychology, university of Tehran.
- Brauham, F (2000), "six truths about employee turnover", www.ama.com
- Burbach, R. Royle, T (2010) Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation, Personnel Review, 39(4), 414-431.
- Chamani cheragh tappe, R. Mahmoodi, A. H, Babamahmoodi, A. R (2012) Factors Affecting the Shelf Life of Nurses in Hospitals, Nursing Management Course, vol. 1 (1). NO 3. (In Persian).
- Christian, J.S. & Ellis, A.P.J (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work, Journal of Business Ethics, 119(2), 193-208.
- Creswell, J.W (1998) qualitative inquiry and research design: chossing among tradition, thousand oak, CA: sage publication.

- Creswell, J.W & Clark, V. L (2007) designing and conducting mixed methods research. First edition, thousand oask, sage publication.
- Davoudi, S. M. M. & Fartash, K. (2013). Turnover Intentions: Iranian Employees. *Journal of Indian Management*, 10(1): 89-99.
- Deconinck, J. Stiwell, C (2014) incorporation organizational justice role, states, pay satisfaction in model of turnover intentions, *journal of business research*. 57. pp.225-231.
- Dimitriadis, Z. S (2005) Employee Empowerment in the Greek Context, *International journal of manpower*, Vol.26, No.1, pp. 80-92.
- Doaei, H. Borjalilo, Sh (2010) investigating the relationship between perceived organizational support and organizational commitment and intention to leave, *State Management Outlook*, Vol. 3. 63-77. (In Persian).
- Dominguez, A.A. (2011). The Impact of Human Resource Disclosure on Corporate Image, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 15, No.4:279 - 298.
- Doper, K. Day, A (2013) The effects of supportive management and job quality
- Eskandari, M, Abedi, A. N (2009) Investigating the factors related to personnel maintenance Armed Forces of the Islamic Republic of Iran, *journal of research in human resources*, vol 1 (2): 107-125. (in Persian).
- Farrehi, A. Sanjaghi, M. E. Bagheri, M. Talaei, M. H (2013) Designing the Interactive Model of Human Capital Empowerment Based on Information and Communication Technology in the Armed Forces (Case Study: Revolutionary Guard Corps) *Defense Strategy Quarterly*. 11 (44). 1-44. (in Persian).
- Filerman, G. L (2003) closing the management competence gap. *Human resource health*,1(7):15-30.
- Fisher, C & Shaw. J (2005) *human resource management*, edition 6, Houghton Mifflin, hardcover.
- Francis A. Adzei and Roger A. Atinga (2012) Motivation and retention of health workers in Ghana's district hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 26 No. 4,pp. 467-485
- Gholipour, R. Amiri, A. N. mehdizadeh, Z (2013) Identification of Factors Affecting the Knowledge Employees' Sustainability in Iranian Oil Refining and Distribution Company, *Journal of Organizational Culture Management*. Vol. 11 (2). 133-161. (In Persian).
- Ghorbani, Gh. Rezaei rad, M (2011) the role of the head of the headquarters in keeping the police officers. *Journal of Police Management Studies*. Vol. 6(1), NO 6. 117-132. (In Persian).

- Golkar, T (1995)" review the views of senior and pediatric experts about inclination to quit training for education professionals ", M. A thesis Tehran university. (In Persian).
- Govindarajulu N, Daily B.F. (2004) Motivating Employees for Environmental Improvement. *Industrial Management & Data Systems*; 104(4): 364-72.
- Harbinson, F (1973) human resource as the wealth of nations, London: oxford university press
- Hong E. N. Hao. L. Z., Kumar R. Ramendran C. Kadiresan V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management*, 3(2): 47-61.
- Hytter, A (2007) Retention strategies in France and Sweden. *The Irish Journal of Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 59-79
- Kerr, V O (2005) influence of perceived organizational commitment and professional commitmen on turnover intentions of healthcare professional in Jamaica, published doctoral dissertation, nova southe as teru university
- Lepak P. D (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management System in Strategic Human Resource Management Research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 25: 217-271.
- Luthans, F (1992) organizational behavior, fifth edition, Singapore, Mac graw Hill book company.
- Mamizadeh, J (2012) leave service at our company, study of its causes and consequences, *management development monthly*.44, 23-37. (In Persian).
- Martin M. J. (2011) Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit. Degree of Doctor of Philosophy. State University
- Mirkamali, M (2004) fundamentals of human resources management, Tehran: saitron (in Persian).
- Mirsepasi, N (2014) Strategic human resource management and labor relations, Tehran. Mir publishment. (In Persian).
- Mobley, W (2007) intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 16 No. 4, 467-485
- Moghimi, m (1998) "organization and management of research approach", Tehran: termeh (in Persian).
- Nadi, M. A. Eslami harandi, F (2016) Organizational Justice Structure, Job Satisfaction and Organizational Commitment with Deviant Behaviors of Isfahan City Secretaries. *Journal maagment system*. Vol 7 (4) NO 28. 59-83 (in Persian).
- Nahas, T, Abd-El-Salam, E.M. & Shawky, A.Y. (2013). The impact of leadership behavior and organisational culture on job satisfaction and its

- relationship among organizational commitment and turnover intentions: A case study on an Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7(2), 13-43
- Parasurman, S (2007) predicating turnover intentions and turnover behavior, a multivariate analysis, *journal of vocational behavior*, 121,13-22
 - Pashazadeh, H (1999) the causes of the departure of educators in the literacy movement, M. A thesis, Tehran university.(in Persian)
 - Patriota D (2009) Employee retention: An integrative view of Supportive Human Resource Practices and Perceived Organizational Support. Master Thesis. Management. Uppsala University.
 - Rahman, W, Nas, Z (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37 (6), 564-579.
 - Rasooli. R. Rashidi, M. (2015) Designing and explaining the model of maintenance and maintenance of knowledge base staff, *journal of human resource management research*. Vol 7 (1). 39-55. (in Persian)
 - Rasooli, R. Shahaei, B. Safaei, M (2012) Factors Affecting Staff Leave of Payame Noor University. *Public Management Publication*, vol. 4 (9). 27-32. (in Persian)
 - Sajadi, S. J. Baraeinejad, S. Noor Amin, A. Nazari abkenar, Sh (2011) Investigating the effects of the work environment on the occupancy of seafarers: a comparison between tanker ships, bulk carriers and container ships, *Oceanography*, Vol 2. 1-10. (in Persian)
 - Shirazi, A (2013) Hiring and retaining the best employees; Tehran. *Industrial Management Organization Publishing*. (in Persian)
 - Taghizadeh, H. Rasooli, R and babaei, G (2015) determine the priority of power generation methods in order to formulate empowerment strategies for employees. *Journal of Strategic Management Research*. Vol. 5 (5). 57-69.(in Persian)
 - Vroom, H (1994) work and motivation, M:lojoha of wiely the turnover intentions and health of military personal, *recourse management*.46(2),185-201



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی