

عوامل مؤثر در تمایل به ترک خدمت فرهنگیان دارای تحصیلات عالی (کارشناسی ارشد و بالاتر)

پروین احمدی*، فاطمه بیکم رضازاده شیراز**، فرشته صادقی***

چکیده

پژوهش حاضر، با هدف شناخت عوامل مؤثر بر تمایل به ترک خدمت فرهنگیان کارشناس ارشد و بالاتر شهر تهران (۹۰-۱۳۸۹) از دیدگاه ایشان انجام شد. جامعه آماری پژوهش، کلیه فرهنگیان کارشناس ارشد شاغل در کادر آموزشی مناطق نوزده گانه شهر تهران و تعدادی از فرهنگیان دارای دکترا بود. برای بررسی عوامل مؤثر بر تمایل به ترک خدمت از پرسشنامه محقق ساخته با مؤلفه‌های شایسته سالی، پرداخت عادلانه، رضایت شغلی و تعهد سازمانی استفاده شد. پرسشنامه میان ۱۷۰ تن از فرهنگیان کارشناس ارشد و بالاتر در ۴ منطقه شهر تهران توزیع شد که به صورت نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند و با تعدادی از ترک خدمت‌کنندگان از آموزش و پرورش نیز مصاحبه به عمل آمد. نتایج حاکی از آن بود که ۹۶/۴ درصد از افراد نمونه به ترک خدمت از آموزش و پرورش تمایل داشتند و از دیدگاه آن‌ها عوامل مؤثر در تمایل به ترک خدمت ایشان به ترتیب اولویت عبارت بودند از: (۱) اجرا نشدن نظام هماهنگ و عادلانه پرداخت؛ (۲) نبود زمینه ارتقاء و پیشرفت شغلی مناسب در آموزش و پرورش و (۳) فقدان شایسته سالی در سازمان آموزش و پرورش.

کلید واژه‌ها

تمایل به ترک خدمت؛ شایسته سالی؛ نظام عادلانه پرداخت؛ ارتقای شغلی؛ رضایت شغلی؛ تعهد سازمانی

* نویسنده مسئول: استادیار دانشگاه الزهراء (س) pahmadi@alzahra.ac.ir

** عضو هیأت علمی دانشگاه الزهراء (س)

*** دانش آموخته کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه الزهراء (س) و دبیر آموزش و پرورش

مقدمه

در جهان امروز، نیروی انسانی به عنوان اولین عامل توسعه جوامع شناخته شده است. شاهد این مدعا کشورهای زیادی هستند که با وجود ثروت و منابع سرشار طبیعی، ولی به دلیل فقدان نیروی انسانی کارآمد در فقر نسبی به سر می‌برند، و در مقابل، کشورهایی که با فقر منابع طبیعی، به دلیل وجود نیروی انسانی کارآمد، در بهترین وضعیت توسعه‌یافتگی قرار گرفته‌اند.

کشورهای پیشرفته در سالیان گذشته با عزمی ملی بر روی منابع انسانی خود از طریق آموزش و پرورش و سایر جنبه‌های بهسازی سرمایه‌گذاری کرده‌اند و اکنون برنامه‌ریزی‌های آن‌ها به ثمر نشست است.

با وجود جایگاه مهم نیروی انسانی ماهر در سازمان‌ها، بعضاً دیده می‌شود که افراد تمایل به ماندن در سازمان را نداشته و تحت شرایط و عوامل مختلف قصد ترک شغل و حرفه را دارند. بدیهی است خسارت از دست دادن نیروی انسانی متخصص جبران‌پذیر نیست یا حداقل در کوتاه مدت جبران‌ناپذیر است. به همین دلیل، مسأله ترک خدمت کارکنان، به‌خصوص کارکنان کارآمد و ماهر، همواره یکی از معضلات سازمان‌ها بوده و هست و قسمت عمده‌ای از تدابیر و توجه مدیریت منابع انسانی را به خود معطوف داشته است.

آموزش و پرورش از جمله سازمان‌هایی است که در هر جامعه حساسیتی خاصی دارد. این حساسیت بیش‌تر به آن دلیل است که فعالیت‌ها و عملیات آن در معرض دید همگان و مورد قضاوت عام است. از سوی دیگر، مسیر تغییر و تحولات و پیشرفت‌های اجتماعی نیاز به آموزش و پرورش اثربخش را ضروری می‌کند. با توجه به اهمیت آموزش و پرورش و نقش آن در توسعه انسانی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جامعه می‌توان به روشنی نقش فرهنگیان دارای تحصیلات عالی را در پرورش نیروی انسانی ماهر و متخصص دریافت. نیروی انسانی که بتواند با سرعت روز افزون تغییرات و انفجار دانش همگام شود. مسلم است تنها نیروی فرهیخته و متخصص می‌تواند نیروهای ماهر پرورش دهد. هاربینسون^۱ (۱۹۷۳) معتقد است که

افراد تحصیل کرده و متخصص نقش بزرگی در توسعه دارند و دارایی و سرمایه سازمان محسوب می‌شوند. آموزش و پرورش، به‌عنوان یک ارگان زیربنایی و مهم باید در حفظ این دارایی متعلق به عموم مردم بکوشد.

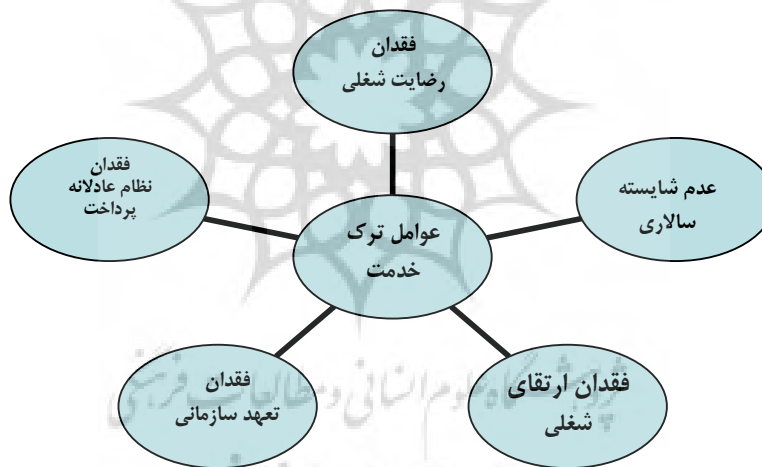
ترک خدمت، به معنای جدا شدن فرد از سازمانی است که در آن کار می‌کند (کر، ۲۰۰۵). قصد و تمایل به ترک خدمت، به عنوان میل و اشتیاق آگاهانه برای ترک سازمان و استعفا تعریف می‌شود که الزاماً به استعفا و ترک واقعی منجر نمی‌شود. بلکه، به احتمال ترک رابطه با سازمان در آینده نزدیک اشاره دارد (کر، ۲۰۰۵، میک و همکاران، ۲۰۱۱). امروزه، ترک خدمت به‌عنوان یکی از چالش‌های مهم در تمامی سازمان‌ها، بدون در نظر گرفتن نوع سازمان مطرح است. صاحب‌نظران علم اقتصاد و مدیریت منابع انسانی بر این باور هستند که هزینه‌های ترک خدمت کارکنان زنده و متخصص برای سازمان زیاد و حتی در مواردی جبران‌ناپذیر است. هزینه‌های ترک خدمت کارکنان بنا بر کارایی هر کارمند بین ۲۵ - ۲۰۰ درصد سالانه به سازمان خسارت وارد می‌کند. علاوه بر این، ضایعات معنوی ناشی از ترک خدمت مانند از دست رفتن تجارب و کاهش بهره‌مندی از خرد جمعی، کاهش تعهد، انگیزه و اخلاق کاری در میان کارکنان باقی مانده از مواردی است که قابل اندازه‌گیری نیست (برنهام^۱، ۲۰۰۰). هزینه‌های ترک خدمت همچنین، شامل موارد دیگری چون هزینه‌های جذب و به‌کارگیری 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 کاستی‌ها و غیره است (ممی زاده، ۱۳۸۱). بر اساس مطالعه دوپره و دی^۲ (۲۰۰۷)، تمایل به ترک خدمت نتایج منفی در برداشته، کارکنانی که میل به ترک خدمت در آن‌ها بالاست، از لحاظ روانی از سازمان فاصله گرفته، تمرکز آن‌ها در کار کاهش یافته و اثربخشی آن‌ها کم می‌شود و این موارد برای سازمان هزینه‌های فراوان به همراه دارد. طبق پژوهش دکونینک و استیول^۳ (۲۰۰۴)، ترک خدمت کارکنان هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان به همراه دارد. هزینه مستقیم ترک خدمت در قالب یافتن، گزینش و آموزش فرد جدید تعریف می‌شود. هزینه‌های غیر مستقیم ترک خدمت را عبارت از کاهش

1. Branham
2. Dupre & Day
3. Deconinck & Stiwell

وجدان کاری و اخلاقیات، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر روی کارکنان باقیمانده، هزینه یادگیری و از دست رفتن سرمایه اجتماعی یا حافظه سازمانی می‌دانند.

راه‌های حفظ سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها، شناسایی عواملی است که موجب ترک خدمت کارکنان می‌شود. شناخت عواملی که موجب تمایل به ترک خدمت فرهنگی کارشناسی ارشد و بالاتر شده است می‌تواند راه را برای حل این مشکل باز کرده و مدیران ارشد این وزارت‌خانه مهم را در اتخاذ تدابیری که بتواند رضایت بیش‌تری را برای فرهنگیان ایجاد کند و در حفظ سرمایه‌های انسانی سازمان یاری دهد.

از جمله عوامل مؤثر در ترک خدمت کارکنان فقدان موارد زیرشناخته شده است: رضایت شغلی^۱، شایسته‌سالاری^۲، ارتقای شغلی^۳، تعهد سازمانی^۴، نظام عادلانه پرداخت^۵ (مقیم، ۱۳۷۷).



شکل ۱: مدل مفهومی و نظری پژوهش، عوامل مؤثر در ترک خدمت کارکنان سازمان‌ها

1. Job Satisfaction
2. Meritocracy
3. Job Promotion
4. Organization Commitment
5. Justice Wages System

چارچوب نظری پژوهش بر اساس پیشینه پژوهش، در شکل اترسیم شده است. رضایت شغلی از عوامل بسیار مهم و شایان توجه در سازمان است. افراد از نظر میزان رضایت شغلی خود متفاوت هستند. رضایت شغلی سبب سازگاری فرد با شغل و ادامه اشتغال می شود و فقدان یا کاهش آن موجب ترک خدمت، تمارض، غیبت، تشویش و جابه جایی می شود که این امر به نفع فرد و سازمان نیست. از آنجایی که شغل بخش عمده ای از زندگی فرد را تشکیل می دهد رضایت از شغل می تواند بر سراسر زندگی شخصی سایه افکنده و سبب رضایت کلی فرد از زندگی شود.

در زمینه رضایت شغلی و عوامل مؤثر بر آن مطالعات بسیاری انجام شده است که نشان می دهد متغیرهای زیادی با رضایت شغلی مرتبط هستند، لوتانز^۱ (۱۹۹۲) معتقد است، عوامل مؤثر بر رضایت شغلی عبارت هستند از :

۱. عوامل سازمانی مانند حقوق و دستمزد، ترفیعات، خط مشی های سازمانی.
۲. عوامل محیطی مانند سبک سرپرستی، گروه کاری، شرایط کاری.
۳. عوامل فردی مانند صفات و ویژگی های فرد مانند سن، سابقه کار.
۴. ماهیت کار مانند محدوده شغل که شامل میزان مسئولیت، اقدامات کاری و تنوع کار است.

شالوده و زیربنای هر سازمان، نیروی انسانی است. یک زیر بنای اثربخش، یعنی قرار گرفتن شایسته ترین فرد در مناسب ترین موقعیت شغلی. شایسته سالاری، پیش شرط اساسی موفقیت سازمان محسوب می شود (فیلرمن^۲، ۲۰۰۳). سازمان هایی موفق هستند که افراد را با بهترین قابلیت ها و شایستگی ها جذب، نگهداری و پرورش دهند. 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 یا ثروت به افراد تفویض می شود. یک نظام شایسته سالار کمک می کند تا سازمان به اهداف خود نائل آید و زمانی که ساخت سازمانی به شیوه مطلوبی انجام شده باشد، افراد دارای عملکرد خوب و مثبت، پاداش خود را دریافت

کرده و سازمان را ترک نخواهند گفت (ابطحی، ۱۳۸۹). شایسته‌سالاری در هر سازمان مزایای متعدد از جمله افزایش روحیه کارکنان، ارتقای رضایت شغلی، ایجاد انگیزه برای افزایش اثربخشی فرد و سازمان، احساس تعلق کارکنان و سرانجام بهره‌وری سازمان را به همراه دارد. همچنین، رشد و شکوفایی نخبگان و فرصت ظهور و بروز استعدادهاى آن‌ها جز در محیط‌های شایسته‌محور میسر نیست (رضایی، ۱۳۸۶). لاولر و لفورد^۱ (۱۹۹۶) اظهار می‌دارند، زمان آن فرا رسیده است که از تمرکز بر روی شغل فاصله گرفته، به فرد و شایستگی‌های او معطوف شویم. عملکرد منابع انسانی شایسته باعث تسهیل و ارتقای عملکرد فردی توأم با موفقیت سازمانی می‌شود. نتایج حاصل از پیمایش ۲۸۳ سازمان حاکی است که بین ۷۵ تا ۸۵ درصد سازمان‌ها از برخی مدل‌های شایسته‌مداری بهره می‌گیرند (فیلرمن^۲، ۲۰۰۳).

سازمان‌های نوین برای ماندگاری و موفقیت نیاز به الگویی برای توسعه شایستگی دارند، کارت کافمن^۳ در سی و پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی در ایتالیا در سال ۲۰۰۳ به این نکته اشاره دارد. از آنجایی که استعدادهاى افراد پایان ناپذیر هستند، مدیران و سازمان‌ها باید برای رشد بهترین استعدادها، ابزارهای لازم را برای شناسایی، سنجش و پرورش قابلیت‌های حرفه‌ای طراحی و اجرا کنند (میر کمالی، ۱۳۸۳). احترام شخص به خود و کسب موفقیت و شایستگی و همچنین نیاز به داشتن مقام اجتماعی و مورد تقدیر قرار گرفتن در تمام افراد وجود دارد (زوبرلا^۴، ۲۰۰۵). سازمان‌های شایسته‌سالار به این نیاز افراد توجه کرده و از شایستگی‌های آن‌ها در جهت اهداف سازمان بهره می‌جویند.

زیر ساخت‌های اساسی برای استقرار شایسته‌سالاری در سازمان از نظر باتمانی و ستاری (۱۳۸۵) عبارت هستند از زیرساخت‌های:

فرهنگی - قانونی - روانی - آموزشی - فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات - مدیریتی - فراسازمانی - ارزیابی عملکرد - پرداخت منصفانه - جذب و استخدام
شایسته‌سالاری در نظام اداری ایران با موانع و چالش‌هایی مواجه است. تصدیقی (۱۳۸۳)

1. Lawler & Leford
2. Filerman
3. Kart Kaphman
4. Szuberla

موانع شایسته‌سالاری را این چنین می‌شمارد: ۱- فقدان فرهنگ شایسته‌سالاری؛ ۲- مدیریت متمرکز؛ ۳- فقدان ارزشیابی دقیق و غیر تشریفاتی؛ ۴- بروکراسی اداری؛ ۵- بی‌ثباتی مدیریتی؛ ۶- توجه نکردن به آموزش اثربخش؛ ۷- توجه به کیفیت؛ ۸- اعمال مدیریت سنتی؛ ۹- توجه نکردن به تحقیق و پژوهش در سازمان.

فقدان تناسب ساختار و مقررات سازمان با توسعه شایسته‌سالاری

ارتقاء شغلی، احراز مرتبه بالاتر در سلسله مراتب اداری و تصدی شغلی است که برای مستخدم از لحاظ وظایف و مسئولیت‌ها از شغل قبلی مهم‌تر است (رضایی، ۱۳۸۶). اهداف ارتقای شغلی را می‌توان در موارد ذیل خلاصه کرد: ایجاد انگیزش در کارکنان برای کارایی بیشتر، جذب و حفظ کردن خدمات کارکنان شایسته و با کفایت، شناخت و آگاهی از کارایی کارکنان، افزایش اثربخشی کارکنان و سازمان، پر کردن پست‌های خالی از داخل سازمان، ایجاد وفاداری، اخلاق و احساس تعلق خاطر در کارکنان.

لوتانز (۱۹۹۲) تعهد سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: تمایل قوی برای بقای یک عضو در یک سازمان، تلاش بسیار برای سازمان، و باور قاطع در قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان. مودی^۱ و همکاران (۱۹۸۲) در مطالعات خود عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی را به چهار دسته تقسیم کرده‌اند:

۱. خصوصیات شخصی شامل سن، سابقه خدمت، سطح تحصیلات و جنسیت.
۲. ویژگی‌های ساختاری مانند میزان رسمیت، وابستگی وظیفه‌ای، عدم تمرکز، میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها.
۳. مشخصه‌های شغلی مانند تقویت شغل، ابهام در نقش و تناسب نقش با فرد.
۴. تجربیات کاری مانند تحقق انتظارات پیش از ورود به سازمان، حمایت سازمانی، وضوح نقش، رهایی از تعارض و کسب رهبری.

مطالعات تأیید کرده‌اند که تعهد سازمانی، تأثیر منفی بر ترک خدمت کارکنان داشته، با تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه منفی دارد (پورتر و همکاران، ۲۰۰۷)

کسب درآمد برای جبران هزینه‌های اولیه، اساسی‌ترین و مهم‌ترین انگیزه کارکنان در سازمان‌هاست و تأمین هزینه زندگی همواره محرک انسان در اجرای وظایفی است که بر عهده می‌گیرد (لوتانز، ۱۹۹۲). یکی از پاداش‌های رایج در سازمان‌ها پول است. پاداش‌های مالی یا پول آن‌چنان با دیگر نیازها از جمله نیازهای فیزیولوژیک در آمیخته است که به سختی می‌توان آن را در نظر نگرفت. پاداش‌های مالی برای افراد نقش تأمین‌کننده نیازهای مادی را دارد و همچنین می‌تواند نشانه منزلت اجتماعی و ایجاد تعلق و امنیت اجتماعی باشد. در اکثر پژوهش‌ها که در زمینه ترک خدمت انجام شده افزایش حقوق مورد نظر بوده است، اما پژوهش‌های بسیاری هم نشان‌دهنده این مطلب است که درباره کارکنان توانا، متخصص، و با تجربه، عادلانه بودن پرداخت مهم‌تر از صرفاً افزایش آن بوده است. پژوهش‌های گلکار (۱۳۷۴)، پاشازاده (۱۳۷۸)، گرین هاوس (۱۹۹۲)، دایلی و کیریک (۱۹۹۴)، برنهام (۲۰۰۰)، زاروسکی (۲۰۰۲) و ماشراب (۲۰۰۲)، دوپره و دی (۲۰۰۷)، هر یک به نوعی دریافتند که پول، این ابزار «قدیمی مورد اعتماد»، آنچنان که تصور می‌رود، به ویژه درباره کارکنان مولد و پویا قادر مطلق نیست. آن‌ها دریافتند که ارتباط نسبتاً جالب توجهی بین ادراک کارکنان از عدالت و گرایش آن‌ها به ترک خدمت وجود دارد. بدین لحاظ توصیه می‌کنند که سازمان‌ها در هنگام برنامه‌ریزی و اجرای سیستم ارزیابی عملکرد و پرداخت پاداش، حقوق و دستمزد از رویه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استفاده کنند، زیرا این امر به شکل‌گیری ادراکات مثبت کارکنان درباره رعایت عدالت در سازمان کمک می‌کند. این پژوهشگران معتقد هستند که سازمان‌هایی که دارای کارکنان حرفه‌ای و کارآمد هستند باید به مسئله عدالت توجه بیشتری کنند، زیرا این قبیل کارکنان به دلیل فرصت‌های شغلی بهتری که در بازار کار برای آن‌ها وجود دارد اگر احساس کنند سازمان با آن‌ها به عدالت رفتار نمی‌کند تمایل بیشتری به ترک خدمت و کناره‌گیری از سازمان خواهند داشت.

پرسش‌های پژوهش عبارت هستند از:

آیا فرهنگیان دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر به ترک خدمت از آموزش و پرورش تمایل دارند؟

۱. رضایت شغلی فرهنگیان مذکور در چه حدی است؟

۲. دیدگاه فرهنگیان مذکور درباره شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش چیست؟
۳. دیدگاه فرهنگیان مذکور درباره ارتقاء شغلی در آموزش و پرورش چیست؟
۴. دیدگاه فرهنگیان مذکور درباره نظام پرداخت هماهنگ چیست؟
۵. تعهد سازمانی فرهنگیان مذکور در چه حدی است؟

روش

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع زمینه‌یابی و کاربردی بود. جامعه آماری این پژوهش ۴۶۰۰ نفر از فرهنگیان کارشناس ارشد و بالاتر بود که در سال ۹۰-۱۳۸۹ در مناطق نوزده‌گانه آموزش و پرورش شهر تهران در امر آموزش مشغول به کار بوده‌اند. روش نمونه‌گیری خوشه‌ای یک مرحله‌ای بود. ابتدا از ۱۹ منطقه، ۴ منطقه (۱۶، ۱۲، ۸، ۴) به صورت تصادفی انتخاب شد و سپس در مرحله بعد مدارس به صورت تصادفی از هر منطقه انتخاب شد. حجم نمونه آماری پژوهش با استفاده از فرمول
$$n = \frac{Nt^2 s^2}{N d^2 + t^2 s^2}$$
، ۱۷۰ نفر تعیین شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته و مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. پرسشنامه شامل ۳۹ سؤال است که ۱۹ سؤال مربوط به رضایت شغلی، ۴ سؤال مربوط به شایسته‌سالاری، ۴ سؤال مربوط به ارتقای شغلی، ۵ سؤال مربوط به تعهد سازمانی و ۲ سؤال مربوط به پرداخت عادلانه حقوق و با شاخص‌هایی به شرح زیر است:

رضایت شغلی با ۱۹ سؤال به خلاقیت، بهره‌مندی از توانایی، تنوع کار، ایمنی شغلی، حقوق و دستمزد، نحوه سرپرستی، شرایط مادی و فیزیکی مربوط است.

شایسته‌سالاری با ۴ سؤال شامل مؤلفه‌های رعایت شایستگی در نحوه و میزان پرداخت حقوق و مزایا، شایستگی در ارتقاء و پیشرفت شغلی، شایستگی در واگذاری مسئولیت و انتصاب‌ها است.

ارتقاء و پیشرفت شغلی با ۴ سؤال شامل مؤلفه‌های رعایت شایسته‌سالاری در ارتقاء، ایجاد فرصت برابر در ارتقاء و قوانین حاکم بر ارتقاء است.

تعهد سازمانی با ۵ سؤال با مؤلفه‌های پایبندی به سازمان، اعتقاد به ارزش‌های آن، هماهنگی اهداف شخص با سازمان مرتبط است.

عدالت در پرداخت حقوق و مزایا با ۲ سؤال، پنجمین شاخص در پرسشنامه است. شیوه نمره‌گذاری پرسشنامه، استفاده از مقیاس درجه‌بندی لیکرت است که نمره‌گذاری از ۱ - ۵ است.

همچنین، با ۸ نفر از فرهنگیان کارشناس ارشد و بالاتر، که طی ۱۰ سال گذشته آموزش و پرورش را ترک کرده‌اند، مصاحبه شد. نحوه انتخاب این افراد، به صورت نمونه هدفمند و در دسترس بود. روش مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است و سؤال‌های مصاحبه در راستای سؤال‌های پژوهش و چرایی آن بود. پاسخ مصاحبه‌شونده‌ها همسو با یافته‌های پرسشنامه و در تبیین چرایی پاسخ‌های پرسشنامه بوده است که در بحث و نتیجه‌گیری در رابطه با نتایج پژوهش ارائه شده است.

روایی ابزار پژوهش (پرسشنامه و مصاحبه) را صاحب‌نظران در این زمینه تأیید کردند و اجرای آزمایشی آن با نظر کارشناس آماری تأیید شد و پایایی پرسشنامه با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۵ محاسبه شد. در تحلیل یافته‌ها از آمار توصیفی بهره گرفته شد.

یافته‌ها

با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه‌ها و همچنین، بررسی و تحلیل داده‌ها، یافته‌های زیر در راستای پرسش‌های پژوهش ارائه می‌شود. از مجموع ۱۷۰ پرسشنامه، تعداد ۱۶۸ مورد کامل بوده است.

در پاسخ به سؤال اول پژوهش: آیا فرهنگیان دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر تمایل به ترک خدمت از آموزش و پرورش دارند؟ جدول ۱ نشان می‌دهد که از ۱۶۸ نفر از افراد نمونه، ۹۶/۴ درصد تمایل به ترک خدمت از آموزش و پرورش داشته‌اند. از این تعداد، ۸۰ درصد، تمایل به انتقال به سایر سازمان‌ها داشته‌اند.

جدول ۱: فراوانی و درصد شیوه‌های تمایل به ترک خدمت افراد مورد مطالعه

متغیر	فراوانی	درصد
انتقال	۱۳۴	۸۰
بازخرید	۲۲	۱۳
استعفاء	۴	۲/۴
انفصال دائم	۲	۱/۲
هیچکدام	۶	۳/۶
جمع	۱۶۸	۱۰۰

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، از مجموع ۱۷۰ پرسشنامه، ۱۶۰ مورد کامل شده است. جدول ۲ نشان می‌دهد که «میزان رضایت شغلی» افراد مورد مطالعه، ۶۲/۷۱ بوده است که در صورت مقایسه با میانگین ۵۰، حدود یک انحراف استاندارد هم بالاتر است. در پاسخ به پرسش سوم، «دیدگاه افراد نسبت به شایسته‌سالاری در سازمان» با میانگین ۲۸/۶۵، خیلی پایین‌تر از میانگین ۵۰ است. در پاسخ پرسش چهارم، «دیدگاه افراد درباره ارتقاء شغلی»، با میانگین ۳۰/۵ نسبت به میانگین ۵۰ بسیار پایین است. در پاسخ به پرسش پنجم، در مورد «نظام هماهنگ پرداخت و عدالت در پرداخت حقوق»، با میانگین ۲۷/۷ نسبت به ۵۰ بسیار پایین است. در پاسخ به پرسش ششم، «تعهد سازمانی در سازمان» با میانگین ۶۱/۴۴، نسبت به ۵۰، میانگین نسبتاً بالایی است.

جدول ۲: میانگین متغیرهای ترک خدمت در فرهنگیان مورد مطالعه

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کم‌ترین نمره	بیش‌ترین نمره	میانگین نمره از ۱۰۰
فقدان رضایت شغلی	۵۹/۵۸	۱۲/۴۷	۲۸	۸۹	۶۲/۷۱
فقدان شایسته‌سالاری	۵/۷۳	۴/۲۵	۴	۱۴	۲۸/۶۵
عدم ارتقاء شغلی	۶/۱۰	۲/۵	۴	۱۹	۳۰/۵۰
فقدان عدالت در پرداخت	۲/۷۷	۱/۱۷	۲	۷	۲۷/۷۰
فقدان تعهد سازمانی	۱۵/۳۶	۳/۹۲	۵	۲۵	۶۱/۴۴

در ادامه، اولویت و ترتیب عوامل مؤثر در ترک خدمت فرهنگیان مورد مطالعه ارائه شده است.

جدول ۳: اولویت و ترتیب عوامل مؤثر در ترک خدمت فرهنگیان

گویه	اولویت	فراوانی	درصد
فقدان حقوق و مزایای عادلانه	اول	۶۵	۴۰/۱
فقدان ارتقاء و پیشرفت شغلی	دوم	۵۰	۳۰/۹
فقدان شایسته‌سالاری در سازمان	سوم	۴۰	۲۴/۷
فقدان تعهد سازمانی	چهارم	۶۴	۳۹/۵
فقدان رضایت از شغل معلمی	پنجم	۸۷	۵۳/۷

جدول ۳ نشان می‌دهد، ۴۰/۱ درصد پاسخ‌دهندگان فقدان رضایت از حقوق و مزایا را اولویت اول خود قرار داده‌اند. ۳۰/۹ درصد پاسخ‌دهندگان، فقدان رضایت از ارتقاء و پیشرفت شغلی را اولویت دوم در ترک خدمت خود انتخاب کرده‌اند. ۲۴/۷ درصد پاسخ‌دهندگان فقدان رضایت از شایسته‌سالاری در سازمان را اولویت سوم و ۳۳/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان آن را به عنوان اولویت اول و دوم خود انتخاب کرده‌اند. ۵۳/۷ درصد افراد نمونه فقدان رضایت از شغل معلمی را اولویت پنجم خود قرار داده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

به باور اغلب صاحب‌نظران مسائل تربیتی، در میان نیروهای اثربخش نظام آموزشی، فرهنگیان، مهم‌ترین عامل مؤثر در جریان تعلیم و تربیت هستند. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که اکثریت (۹۶/۴ درصد) فرهنگیان دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر در شهر تهران به ترک خدمت از آموزش و پرورش تمایل داشتند. بیش‌ترین تعداد (۸۰ درصد) متقاضی انتقال به سایر سازمان‌ها بوده‌اند. ترک خدمت یک پدیده منفی در سازمان‌ها محسوب شده و دربرگیرنده هزینه‌های زیادی است. مطالعات وروم^۱ (۱۹۶۴)، پروتر و استیرز^۲ (۱۹۸۷)، مبلی^۳ (۱۹۹۷) و پاراسورمن^۴ (۱۹۹۲)، میک و همکاران (۲۰۱۱)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۱)، نشان داده‌اند که تمایل به ترک خدمت، قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده ترک خدمت اختیاری است. یافته فوق می‌تواند زنگ خطری برای مدیریت منابع انسانی در آموزش

1. Vroom
2. Porter & Steers
3. Mobly
4. Parasurman

و پرورش باشد. تمایل به انتقال به سایر سازمان‌ها نیز، نشان از احساس فرهنگیان نمونه برای بهتر بودن شرایط کاری در سایر سازمان‌ها، نسبت به آموزش و پرورش و توزیع ناعادلانه حقوق و مزایا در سازمان‌های دولتی دارد.

طی سال‌های اخیر، تدابیری برای بهینه‌سازی عوامل محیط کار فرهنگیان در کشور انجام شده است. مانند کاهش مدارس دو شیفت، کم شدن آمار دانش‌آموزان، کاهش نسبی جمعیت کلاس‌ها، تجهیز مدارس به آزمایشگاه و کارگاه، نوسازی مدارس، تغذیه دانش‌آموزان و معلمان، تفویض اختیار به معلمان در طرح سئوالات، بودجه‌بندی دروس، تنوع در روش‌های تدریس و غیره، همگی تا حدودی شرایط کاری معلمان را بهبود بخشیده‌اند. شاید همین امر سبب افزایش سطح رضایت شغلی شده است، اما تدابیری که آموزش و پرورش در چند سال اخیر به منظور حفظ نیروهای متخصص خود اندیشیده است (مانند افزایش حقوق، طرح ارتقای شغلی و غیره) کافی نبوده است. تمایل به انتقال به سایر سازمان‌ها نشان می‌دهد که فرهنگیان با مدارک کارشناسی ارشد و بالاتر تصور می‌کنند که با مدرک تحصیلی و تجربه‌ای که دارند موقعیت بهتری در سازمان‌های دیگر خواهند داشت که نشان‌دهنده احساس آن‌ها درباره توزیع ناعادلانه مزایا در سازمان‌های دولتی است. ضمن این که با مقایسه خود با کارکنان هم طراز در سایر سازمان‌ها، وضعیت آن‌ها را بهتر ارزیابی می‌کنند.

جمع‌بندی نتایج نشان می‌دهد که فرهنگیان مورد تحقیق، مهم‌ترین عوامل مؤثر در تمایل به ترک خدمت آموزش و پرورش را به ترتیب (۱) فقدان اجرای نظام هماهنگ پرداخت، (۲) فقدان ارتقاء و پیشرفت شغلی مناسب، (۳) فقدان شایسته‌سالاری می‌دانند. البته، در پژوهش حاضر تعهد سازمانی و رضایت شغلی نه چندان چشم‌گیر در حد متوسط وجود داشت. به هر حال این دو مورد آخر (تعهد سازمانی و رضایت شغلی) عوامل مؤثر در ترک خدمت فرهنگیان مورد بررسی شناخته نشدند.

۴۰/۱ درصد پاسخ دهندگان عدم رضایت از فقدان حقوق و مزایای عادلانه را اولویت اول خود در تمایل به ترک خدمت دانسته‌اند. نگرش افراد نمونه، درباره نظام هماهنگ پرداخت در آموزش و پرورش، بسیار منفی بوده است. به اعتقاد فرهنگیان، نظام پرداخت هماهنگ، که از سال ۱۳۷۰، در مجلس شورای اسلامی تصویب شده، باید در آموزش و پرورش اجرا شود. مصاحبه شونده‌ها معتقد بودند که حتی اگر نظام هماهنگ موجب کاهش حقوق و مزایای آن‌ها

نیز شود، چون بر اساس پرداخت عادلانه است مناسب خواهد بود.

از نظر کارکنان کارآمد و متخصص، عدالت در پرداخت بسیار مهم‌تر از افزایش حقوق و مزایا است. تصور تبعیض میان کارکنان آموزش و پرورش با سایر نهادهای دولتی و یکسان‌سازی حقوق فرهنگیان با یکدیگر بدون در نظر گرفتن مدرک تحصیلی و تجربه خدمت و همچنین تعلل دولت در اجرای نظام هماهنگ پرداخت از دلایل آشکار این انتخاب است. پژوهش‌های گلکار (۱۳۷۴)، نوذریان (۱۳۷۴)، پاشازاده (۱۳۷۸)، صالحی (۱۳۸۰) نیز عامل حقوق و مزایا و به خصوص عادلانه نبودن آن را درباره ترک خدمت فرهنگیان عاملی مهم دانسته‌اند. پژوهش‌های فیشر و همکاران (۲۰۰۵)، برنهام (۲۰۰۰)، زاره سکی (۲۰۰۲)، لوین (۲۰۰۳)، گلکار (۱۳۷۴) و صالحی (۱۳۸۰)، ممی زاده (۱۳۸۱) نشان دادند که از نظر کارکنان توانا و متخصص، عادلانه بودن پرداخت‌ها از افزایش حقوق مهم‌تر است. این نکته مؤید این مطلب است که عدالت و انصاف از ویژگی‌های برتر انسانی و سبب رشد و خودشکوفایی است. ارضای نیازهای سطح بالا در کارکنان کارآمد، انگیزش بالا در رضایت پایدار ایجاد می‌کند. در حالی که افزایش حقوق به تنهایی برای ارضای نیازهای فیزیولوژیک و سطح پایین است که فقط مانع بروز نارضایتی می‌شود، اما انگیزه و رضایت درازمدت ایجاد نمی‌کند.

فرهنگیان مورد مطالعه، به شغل معلمی به‌عنوان یک شغل ارزشمند و شریف نگریسته و از انتخاب این شغل و حرفه رضایت داشته‌اند. رضایت شغلی فرهنگیان مورد مطالعه از متوسط بالاتر بوده است (۶۲/۷۱) و گویه مهمی برای ترک خدمت محسوب نمی‌شود. طبق نظریه انگیزش هرزبرگ، تأمین نیازهای مربوط به محیط از نارضایتی شغلی می‌کاهد، اما سبب ایجاد انگیزش برای عملکرد بهتر نمی‌شود. روان‌شناسان معروف از جمله مازلو (۱۹۵۲)، هرزبرگ (۱۹۷۵)، مک گریگور (۱۹۶۰) و آلدفر (۱۹۷۲) معتقد هستند برای ایجاد انگیزه طولانی مدت و پایدار، باید نیازهای سطوح بالاتر انگیزش (رشد و شکوفایی) ارضاء شود (الوانی، ۱۳۷۰). اقدامات آموزش و پرورش در برطرف کردن نیازهای سطح پایین مؤفق بوده است. ۵۳/۷ درصد افراد نمونه عدم رضایت از شغل را در اولویت ششم قرار داده‌اند. شاید دلیل آن این باشد که حتی در شرایط سخت کاری، شغل معلمی، از مزایا و لذات معنوی و درونی بهره‌مند است که سبب طیب خاطر فرهنگیان می‌شود. در سازمان‌هایی همچون آموزش و پرورش که رضایت و تعهد کارکنان کم‌تر مادی و مبتنی بر حقوق و دستمزد شکل

می‌گیرد، صرفاً با طراحی پرداخت‌ها و تخصیص پاداش‌ها و امکانات به فرهنگیان نمی‌توان میل به ماندن و عدم ترک خدمت را در آن‌ها انتظار داشت. پورتر و همکاران (۲۰۰۷)، بر این باور هستند که رضایت شغلی، واکنش احساسی گذرا به یک شغل خاص است، اما نارضایتی شرط کافی برای ترغیب افراد به ترک شغل و خاتمه دادن به همکاری با سازمان نیست.

۳۰/۹ درصد افراد نمونه فقدان رضایت از ارتقاء شغلی را اولویت دوم خود در تمایل به ترک خدمت دانسته‌اند. یافته‌ها همچنین نشان داده‌اند که نگرش فرهنگیان نمونه درباره ارتقاء و پیشرفت منفی است. طرح تبیین مسیر ارتقای شغلی معلمان که در تیر ماه ۱۳۸۳ به ادارات آموزش و پرورش و سپس به واحدهای آموزشی ابلاغ شد، طرحی بود که بر اساس آن معلمان با کسب امتیاز به سه درجه ارشد، خبره و عالی تقسیم شده و از مزایای مالی آن بهره‌مند شدند، این طرح از نظر معلمان موفق نبود و با مشکلات متعددی مواجه شد. از جمله ملاک‌های تعیین شده مانند مدرک تحصیلی، دوره‌های آموزش ضمن خدمت، خلاقیت و ابتکار، ترویج مدرسه‌محوری، فعالیت فوق برنامه و غیره ملاک‌های روشن و مناسبی برای تشخیص شایستگی‌ها نبودند. بعضی از ملاک‌ها مانند ترویج مدرسه‌محوری معلوم نبود که چه چیزی را می‌سنجد و اکثر مدیران این گزینه را به دلخواه خود نمره می‌دادند. طرح به علت کمبود بودجه فقط به ۶۰ درصد معلمان تعلق می‌گرفت و شامل معلمان مازاد، نیمه وقت و مأمور به تحصیل نمی‌شد. همچنین معلمان کارشناسی ارشد و بالاتر در صورتی که از قانون همترازی هیأت علمی استفاده می‌کردند عملاً مشمول طرح نمی‌شدند. اگر معلمان امتیاز معلم خبره و عالی را می‌گرفتند نمی‌توانستند از آن استفاده کنند، زیرا در طرح تصریح شده بود که امتیاز معلم خبره به کسی تعلق می‌گرفت که ۵ سال امتیاز ارشد را کسب کرده باشد. ارتقاء و پیشرفت یک نیاز و خواست انسانی است. از آنجایی که شغل قسمت عمده‌ای از زندگی بشر را تشکیل می‌دهد، پیشرفت در شغل در واقع پیشرفت در کل زندگی انسان محسوب می‌شود. به همین دلیل یکی از اولویت‌های مهم زندگی هر فرد ارتقاء و پیشروی در رسیدن به مدارج عالی‌تر است. برخی از معلمان دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر مدرک خود را ارائه نمی‌کردند تا بتوانند از مزایای طرح ارتقای شغلی بهره‌مند شوند، زیرا معتقد بودند که مزایای ارتقای شغلی از مزیت همترازی از نظر میزان پاداش بالاتر است. این یافته با نتایج پژوهش عبادی (۱۳۸۵) همسویی دارد.

طرح پلکان حقوق و مزایا، که دولت در سال ۸۷-۱۳۸۶ اجرا کرد، سبب شد افراد با مدارک پایین‌تر و سابقه کم‌تر از نظر امتیازات و حقوق در سطح بالاتری نسبت به فرهنگیان با مدارک تحصیلات تکمیلی و سابقه بیشتر قرار گیرند که این امر سبب دلسردی و ناامیدی این افراد شده، به معنای از بین بردن انگیزه در افراد و شایسته‌سالاری است. این یافته با پژوهش‌های عبادی (۱۳۸۴)، موناپا و سیاوین (۱۹۹۱)، دایلی و کیرک (۱۹۹۲)، فیشر و اسکن (۱۹۹۳)، برنهام (۲۰۰۰) و ماش راب (۲۰۰۲) همخوانی دارد.

از آنجایی که شغل قسمت عمده‌ای از زندگی بشر را تشکیل می‌دهد، پیشرفت در شغل در واقع پیشرفت در کل زندگی انسان محسوب می‌شود. به همین دلیل یکی از اولویت‌های مهم زندگی هر فرد ارتقاء و پیشروی در رسیدن به مدارج عالی‌تر است.

۲۴/۷ درصد از افراد نمونه فقدان رضایت از شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش را به عنوان اولویت سوم خود برشمرده‌اند. این نتیجه با نتایج افجه‌ای (۱۳۷۷)، تجاسب (۱۳۸۵)، برنهام (۲۰۰۰) همسو است. مصاحبه شونده‌ها درباره شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش ایران اظهار داشته‌اند که در ارزشیابی‌های سالانه، تشویق افراد، دادن گروه‌های تشویقی، انتصاب‌ها و انتقال به مدارس خاص و سایر امتیازاتی که به افراد داده می‌شود، کم‌تر به شایستگی و مؤلفه‌های آن توجه می‌شود. در حالی که نظام شایسته‌سالار به جای توجه به ارزش‌های خرد و تأکید زیاد بر انجام‌دادن وظایف و تکالیف روزمره افراد به ارزش‌های نهایی کار توجه دارد و به متغیرهای یادگیری و یاددهی، نوآوری‌های ارزشی مورد نظر سازمان و یادگیری اخلاق، به‌عنوان فرآیندی یکپارچه و دارای اولویت برتر توجه می‌کند. شایسته‌سالاری با تولید شایستگی در کارکنان و مدیران شروع می‌شود، سپس در بستر فرصت‌سازی تکامل می‌یابد. در شایسته‌سالاری معیارهایی نظیر تعهد، تخصص، مهارت، توانایی، تجربه و دلسوزی ملاک انتخاب و ارتقاء افراد در سازمان است (عطافر و آذربایجانی، ۱۳۸۰: ۱۷). مؤلفه‌های مورد توجه افراد نمونه پژوهش در شایسته‌سالاری عبارت بود از: ضابطه‌گرایی در انتخاب کارکنان، قانون‌مداری در کار، تعهدمداری، مهارت‌مداری، فقدان توجه به رابطه خویشاوندی در کار، سفارش‌ناپذیری بی‌جا، مرگ چاپلوسی، رشد و پروانیدن شفافیت، پاسخ‌گویی، استعدادگرایی، تلاش‌گرایی و کار برتر. شایسته‌سالاری با تولید شایستگی در کارکنان و مدیران آغاز می‌شود و سپس در بستر فرصت‌سازی تکامل می‌یابد. در شایسته‌سالاری معیارهایی نظیر

تعهد، تخصص، مهارت، توانایی، تجربه و دلسوزی ملاک انتخاب و ارتقای افراد سازمان است. نظام شایسته‌سالار در پاسخگویی شفافیت دارد و اساس کار آن بر اعتماد طرفین بنا نهاده می‌شود و به دنبال گسترش عدالت است. یعنی هر کس و هر چیز در جای درست خود قرار می‌گیرد و به منافع فرد و سازمان هر دو توجه می‌شود. به‌طور کلی مؤلفه‌هایی که نظام شایسته‌سالار به آن توجه دارد عبارت است از ضابطه‌گرایی در انتخاب کارکنان، قانون‌مداری در کار، تعهدمداری، مهارت‌مداری، فقدان فامیل‌گرایی در کار، ضابطه‌گرایی در انتخاب و انتصاب، رشد و پرورش کارکنان، شفافیت در پاسخ‌گویی، استعدادگرایی و کار برتر. نفوذ جریان‌های سیاسی در مدیریت‌ها، مانع بزرگی در ایجاد و احیای شایسته‌سالاری است و تبلور آن افزایش جابه‌جایی مدیریت‌ها حتی در سطوح مدیریت اجرایی و عملیاتی است. ایجاد تمایز بین حیطه‌های مدیریتی حرفه‌ای از حیطه‌های مدیریتی سیاسی، سبب قوام در مدیریت حرفه‌ای، ارتقای کارآمدی نظام اداری، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از فساد اداری و به سرانجام رسیدن طرح‌های درازمدت است. از جمله مواردی که افراد در مصاحبه به آن اشاره داشتند، نفوذ جریان‌های سیاسی در مدیریت‌ها است که مانع بزرگی در ایجاد و احیای شایسته‌سالاری در سازمان‌ها بوده و تبلور آن افزایش جابه‌جایی در مدیریت‌ها، حتی مدیران اجرایی و میانی پس از انجام هر انتخابات در کشور است. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های افجه‌ای (۱۳۷۷)، هرسی و بلانچارد (۱۹۶۸)، تجاسب (۱۳۸۵)، اسلینگ (۱۹۷۰)، فورنیز (۱۹۷۵)، کراک هارت (۱۹۸۱)، مارتین (۱۹۸۱) و برنهام (۲۰۰۰) همسو است. این پژوهش‌ها نشان داده‌اند افراد کارآمد و متخصص بیش‌تر تمایل به ترک خدمت دارند.

۳۹/۵ درصد افراد نمونه فقدان اعتقاد به ارزش‌ها و اهداف حاکم بر نظام آموزشی (فقدان تعهد سازمانی) را اولویت چهارم خود قرار داده‌اند. یافته فوق نشان می‌دهد، ارزش‌ها و اهداف سازمان، به‌رغم مشکلات موجود، برای بسیاری از فرهنگیان مقدس و ارزشمند است و اکثریت این افراد به شغل خویش عشق می‌ورزند و تعهد سازمانی بالایی دارند. آموزش و پرورش می‌تواند از این تعهد در جهت نیل به اهداف آموزشی مدد جوید. یافته‌ها همچنین نشان دادند که تعهد سازمانی فرهنگیان مورد نظر هر چند از حد متوسط پایین‌تر نیست، اما چشمگیر هم نیست. گروه نمونه (مورد مصاحبه) شغل معلمی را افتخار و ارزشمند می‌دانستند، اما معتقد بودند این شغل در جامعه، به علل مختلف از منزلت و اعتبار شایسته بهره‌مند نیست و

ارزش‌های معنوی خود را به واسطه امور مادی از دست داده است. امروزه افراد نخبه و مستعد تمایلی به معلم بودن ندارند و به مشاغل دیگر گرایش دارند. البته، آن‌ها (مصاحبه شونده‌ها) به ارزش و اهمیت کار خود واقف بودند. برطبق تعریف، تعهد سازمانی عبارت است از پیوند عاطفی و روانی فرد با سازمان، مبنی بر باور و پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان و تلاش فراوان برای تحقق آن‌ها و تمایل به کسب هویت و بقا در عضویت سازمان. معلمانی که تعهد سازمانی بالا دارند، با مدرسه خود پیوند خورده‌اند، ارزش‌های حاکم بر آن را پذیرفته‌اند و اهداف آن را اهداف خود می‌دانند و درراه تحقق آن می‌کوشند و تمایل دارند که بمانند و به فعالیت خود ادامه دهند. پژوهش‌های بسیاری، ارتباط ترک خدمت با تعهد سازمانی را معنادار دانسته‌اند. شور و مارتین (۱۹۸۹)، پورتر و همکاران (۲۰۰۷)، لوین (۲۰۰۳) از ارتباط ترک خدمت و تعهد سازمانی حمایت نموده‌اند. اما این ارتباط در اولویت‌های برتر قرار ندارد. تحقیقات معینی باری (۱۳۷۸)، نوذریان (۱۳۷۴)، گلکار (۱۳۷۴) و پاشازاده (۱۳۷۸) اسلام و همکاران (۲۰۱۳) و میرکمالی و همکاران (۱۳۹۱)، نیز نشان دادند، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت در حد متوسط معنادار است و جزو اولویت‌های مهم نیست.

از جمله یافته‌های جانبی این پژوهش این بود که ۹۴/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان مدرک کارشناسی ارشد و ۶ درصد دکترا داشتند. این امر نشان می‌دهد که افراد با مدرک دکترا تمایل کم‌تری به استخدام در آموزش و پرورش دارند. این یافته زمانی که با یافته پژوهش درباره میزان تحصیلات افراد در بدو استخدام آموزش و پرورش در کنار یکدیگر قرار می‌گیرد بیش‌تر تأیید می‌شود. نتایج نشان می‌دهند که هیچ‌یک از افراد با مدارک دکترا وارد آموزش و پرورش نشده‌اند و همگی در بدو استخدام دارای مدارک پایین‌تر بوده‌اند. فقط ۶ درصد افراد با مدرک فوق لیسانس وارد آموزش و پرورش شده‌اند. در واقع آموزش و پرورش در جذب کارکنان لیسانس و پایین‌تر موفق‌تر از کارکنان فوق لیسانس و بالاتر بوده است. از طرف دیگر، افراد مصاحبه شونده هم در تأیید نظر همکاران خود بیان کردند که آن‌ها هنگام ادامه تحصیل در سطوح بالاتر هیچ‌گونه حمایتی از طرف آموزش و پرورش دریافت نکرده و چه بسا با مشکلاتی نیز برای ادامه تحصیل مواجه بوده‌اند. پس از فراغت از تحصیل و دریافت مدرک دکتری نیز، حمایتی دریافت نکرده‌اند و در جایگاه شایسته خود قرار نگرفته‌اند.

این پژوهش نیز مانند پژوهش‌های دیگر با محدودیت‌هایی مواجه بود که به شرح زیر بیان می‌شود:

برخی از محدودیت‌های روش‌شناختی پژوهش حاضر تعمیم‌پذیری نتایج آن را با محدودیت مواجه می‌کند. پژوهش حاضر، محدود به فرهنگیان شهر تهران بود، از روش پژوهش توصیفی-تحلیلی به کار برده شد و از سایر روش‌ها استفاده نشد. همچنین، ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته بوده و از مصاحبه هم به صورت محدود استفاده شد. از چالش‌ها و مشکلات پژوهش نیز، نگرانی پاسخ‌دهندگان و نداشتن صراحت بیان درباره برخی از واقعیات موجود در نظام آموزشی و توجه نکردن به دلایل به وجود آمدن نارسایی‌های موجود بود.

پیشنهادهای برخاسته از پژوهش کنونی عبارت هستند از:

- تهیه استانداردها و شاخص‌های شایستگی در سازمان آموزش و پرورش.
- تحول در ساختار و تشکیلات و مقررات سازمان متناسب با نظام شایسته‌سالاری (کاهش بوروکراسی).
- جایگزین کردن فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان به جای فرهنگ خویشاوندسالاری، رابطه‌سالاری و سیاست‌سالاری.
- تهیه شاخص‌های استاندارد در تعیین میزان مهارت‌های اجتماعی، علمی، ارتباطی و در نظر گرفتن ایده‌ها و طرح‌های نو و خلاق در مسیر ارتقای شغلی.
- تقویت و گسترش مدیریت مشارکتی در عمل و مشارکت فرهنگیان فرهیخته در تصمیم‌گیری‌ها از طریق حمایت از اتحادیه‌های صنفی فرهنگیان از سوی مدیران عالی رتبه سازمان. در مدیریت مشارکتی تعداد بیش‌تری از افراد، به ویژه، مدیران برنامه‌ها (در اینجا، فرهنگیان) در تصمیم‌گیری‌های سازمان (مدرسه) مشارکت داشته و این امر، به آن‌ها انگیزه و احساس مسئولیت داده و تعهد سازمانی آن‌ها را افزایش می‌دهد. این امر می‌تواند از طریق اتحادیه صنفی فرهنگیان به‌طور مناسبی عملی شود.
- استقرار یک نظام ارزشیابی دقیق و عملی که تمام اجزاء و ارکان سازمان را در جهت

- بهبود کیفیت و اثربخشی و همگام با پیشرفت‌های جهانی به طور مستمر ارزشیابی کند. از آنجا که لازمه شایسته‌سالاری و انتخاب افراد شایسته، ارزشیابی و در پی آن، گزینش مناسب افراد است، یک نظام ارزشیابی دقیق می‌تواند این مهم را عملی کند.
- استقرار مدیریت استعداد که از طریق آن مهارت نخبگان و شایستگان شناسایی و فرصت رشد و بالندگی به آن‌ها داده شود.
 - اجرای نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت مطابق مصوبه مجلس شورای اسلامی.
 - فراهم کردن زمینه ارتقاء و پیشرفت شغلی فرهنگیان. مبتنی بر یافته‌های پژوهش، فرهنگیان مذکور، از طرح ارتقاء شغلی کنونی رضایت نداشته‌اند. بهبود زمینه‌ها و طرح‌های ارتقاء شغلی از ملزومات فقدان ترک خدمت است.

منابع

- ابطحی، حسین (۱۳۸۹). *شایسته سالاری*. تهران. آزاد مهر
- افجه‌ای، سید علی اکبر (۱۳۷۷). *تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی تهران.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۰). پژوهش در زمینه برخی مشکلات سازمانی و عدم ارضای نیازهای کارکنان. تهران: صفار.
- باتمانی، فردین و ستاری، صدرالدین (۱۳۸۵). *زیر ساخت‌های لازم برای استقرار نظام شایسته سالاری در سازمان*. مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته سالاری در سازمان‌ها. دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه تهران: شیوه.
- پاشازاده، حسن (۱۳۷۸). *علل خروج آموزشیاران نهضت سوادآموزی*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- تجاسب، کامیاب (۱۳۸۵). *جایگاه شایسته سالاری در اندیشه دینی*. مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته سالاری در سازمان‌ها. دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه تهران: شیوه.
- تصدیقی، محمدعلی (۱۳۸۳). *چالش‌های فراوری توسعه دانش و فناوری در ایران*. چکیده مقالات کنفرانس توسعه دانش فناوری در ایران. تهران: دانشگاه صنعتی شریف.
- رضایی، زیور (۱۳۸۶). *بررسی و تحلیل وضعیت موجود نظام ارتقای شغلی کارشناسان شرکت ایران خوردو*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه الزهراء (س).
- صالحی، رضا (۱۳۸۰). *بررسی تطبیقی نظام پرداخت در مدارس دولتی و غیر دولتی و آثار آن بر رضایت شغلی دبیران*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- عبادی، فهیمه (۱۳۸۵). *بررسی طرح تبیین مسیر ارتقای شغلی معلمان بر انگیزش معلمان شهر تهران از دیدگاه آن‌ها*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه الزهراء (س).
- عطافر، علی و آذربایجانی، کریم (۱۳۸۰). *بررسی میزان شایسته سالاری در انتخاب مدیران دولتی و خصوصی*. مجله دانش مدیریت. شماره ۵۴، ص ۱۷.
- گلکار، طاهره (۱۳۷۴). *بررسی نظرات کارشناسان ارشد و دکتری شاغل در آموزش و پرورش*

شیراز در مورد میزان و برخی از علل تمایل به ترک خدمت متخصصین آموزش و پرورش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.

معینی باری، علی (۱۳۷۸). *علل خروج کارکنان دانشگاه تربیت مدرس*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

مقیم، سید محمد (۱۳۷۷). *سازمان و مدیریت*. رویکردی پژوهشی. تهران: ترمه.

ممی زاده، جعفر (۱۳۸۱). *ترک خدمت در سازمان*. بررسی علل و عوارض و عواقب آن. *ماهنامه توسعه مدیریت*. شماره ۲۳، ۳۷-۴۴.

میر کمالی، محمد (۱۳۸۳). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. تهران: سیطرون.

میرکمالی، سید محمد و غلام زاده، حجت (۱۳۹۱). *بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت معلمان مدارس منطقه آموزش و پرورش دستگردان (یزد)*. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. سال ششم. شماره ۱، بهار. ص ۱۴۳-۱۲۷

نوذریان، فاطمه (۱۳۷۴). *بررسی نظرات آموزگاران دبستان‌های دولتی شهرستان کرج در باره علل ترک خدمت آنان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.

- Branham, F.(2000). "Six Truths about Employ Turnover". www.AMA.com.
- Dailey & Kirk (1992). "Distributive & Procedural Justice as Antecedent of job Dissatisfaction and Intent to Turnover" *Human Relations*, 45.305-317.
- Deconinck, J.B.& Stiwell, C.D(2004): Incorporating Organizational Justice Role ,States , Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover intentions, *Journal of Business Research*. 57. pp.225-231
- Dupre, K.E.& Day, A.(2007).The Effects of Supportive Management and Job Quality On the Turnover Intentions and Health Of Military Personal. *Human Resource Management*. 46(2), 185- 201.
- Filerman, GL(2003). Closing the management competence gap." *Human Resource Health*,1(7).
- Fisher C. Schoenfeldt, L.& Shaw.J.(2005) *Human Resource Management*. 6th edition. Houghton Mifflin.Hardcover.
- Fournies.F (1999).*Why Employees Don,t Do What They ,r Supposed to Do and What to Do It*. Mc Grow.Hill Companies.
- Green Hous, H. Jeffrey (1992). "Determinats of MIS Employee communication of the Acm, *Human Relations* Vol 35, pp.35-49.
- Harbinson Fredrick (1973). "*Human Resource As the wealth of Nations*". London: Oxford university press.

- Kerr, V.O(2005).*Influence of Perceived Organizational Commitment and Professional Commitment on Turnover Intentions of Healthcare Professionals in Jamaica* . Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University.
- Levine, Terri (2003). How to Reduco Employee Turnover. <http://www.terrillevine.com>
- Luthans ,F(1992).”*Organizational Behavior*”. Fifth edition. Singapore. Mc Graw, Hill Book Company.
- Meek, W.R, Davis – Sramek, B. Baucas. M.S & Germain, R. N.(2011).Commitment in Franchising: The role of Collaborative Communication and a fraises Property to leave. *Entrepreneurship Theory and Practice* .pp. 1042- 2584
- Mobley, wob (1997). Intermediate Likages in the relationship between job satisfaction and employee turnover “.
- Mowday and Steers (1987).”Employee turnover in organization”. *Mc Graw Hill Publisher Company*, p.394-403.
- Mushrub, Willis (2002).”Reducing Employee Turnover”. University of missouri Extension. <http://www.Missouri business>.
- Parasurman, Saroj(1992).”Predicting turnover intentions and turnover behavior “. A Multivariate Analysis. *Journal of vocational Behavior*, Vol.21 و13-22.
- Porter, LW, Steer, Mowday R T, Bonlion, PV(2007). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technician, *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609.
- Szuberla, A. L. (2005). "Emotional intelligence and school success". [Dissertation Abstract Ph. D]. Walden University
- Vroom, H. victor(1968). *Work and Motivation*” .M: LoJohn of wiely.
- Zahorsky, Darrell (2002).”Fighting Employee Turnover costs”.Research from small Business Information. [http// sbinformation . about. Com /od/hiring firing/a/reduce turnover](http:// sbinformation . about. Com /od/hiring firing/a/reduce turnover).

