

مطالعه کیفی عوامل مؤثر در میل به ماندگاری دانشجو- معلمان دانشگاه فرهنگیان در وزارت آموزش و پرورش: مورد مطالعه استان تهران

ایوب ابراهیمی^{۱*}

حسن رضا زین آبادی^۲

محمد رضا هداوندی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۵/۱۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و کشف عوامل مرتبط با میل به ماندگاری دانشجو- معلمان دانشگاه فرهنگیان در وزارت آموزش و پرورش در سال ۹۶-۱۳۹۵ انجام شد. روش تحقیق در این مطالعه، کیفی و از نوع پدیدارشناسی است. برای این منظور با کاربرد روش نمونه گیری هدفمند ۱۲ نفر از مدیران حوزه ستادی، مدیران دانشکده ها، استادان و دانشجو- معلمان برتر انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته است. داده‌های بدست آمده با بکارگیری نرم افزار MAXQDA نسخه ۱۲ در قالب کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. نتایج حاصل از این تحلیل نشان داد مقوله‌های کرامت انسانی و اعتماد سازمانی با ۴ زیر مؤلفه، کفایت جبران خدمات با ۳ زیر مؤلفه، محیط و جو درون سازمانی با ۷ زیر مؤلفه، توسعه شایستگی‌ها و مسیر حرفه‌ای معلمی با ۸ زیر مؤلفه، تناسب شغل و شاغل در ورودی و فرایند، ارتقاء منزلت حرفه‌ای و محیط بیرونی با ۶ زیر مؤلفه، به عنوان عوامل مؤثر بر ماندگاری دانشجو- معلمان شناسایی شدند.

کلید واژه‌ها: میل به ماندگاری، رضایت شغلی، دانشجو- معلم

۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران ebrahimi@cfu.ac.ir

۲ دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۳ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

مقدمه

در دنیای پر تلاطم امروزی، جایگاه نهاد تعلیم و تربیت به منظور دستیابی به اهداف والای انسانی، غیر قابل انکار است. نقش آفرینی و موفقیت آموزش و پرورش در این امر خطیر و پر اهمیت در گرو بهره‌مندی از نیروهای مانا و متعهد است، معلمان مؤثرترین و مهمترین نیروهای این نهاد هستند. سال‌هاست که آماده‌سازی و تربیت معلمان در سراسر جهان بر عهده نظام‌های تربیت معلم نهاده شده است. تأمین و تربیت معلمان، مدیران، مربیان، کارکنان و پژوهشگرانی مؤمن و متعهد، معتقد به مبانی دینی و ارزش‌های اسلامی و انقلابی، دارای فضائل اخلاقی و ارزش‌های والای انسانی، کارآمد و توانمند در طراز جمهوری اسلامی ماموریتی است که از سال ۱۳۹۱ به دانشگاه فرهنگیان سپرده شده است. علاوه بر آن تربیت، توانمندسازی و ارتقای شایستگی‌های عمومی، تخصصی و حرفه‌ای منابع انسانی با تأکید بر پرورش انسان‌های متقی، کارآفرین، خودباور، خلاق و توانا در تولید علم، فناوری در اهداف این دانشگاه به تصویر کشیده شده است. تغییر، اصلاح و ارتقای روش‌ها و برنامه‌های آموزشی و پژوهشی تربیت معلم و بهره‌مندی از فناوری‌های نوین جهت تحقق اهداف تعلیم و تربیت اسلامی، توسعه زمینه پژوهندگی و تقویت روحیه پژوهشی و گسترش دانش، بینش و مهارت‌های معلمان را به عنوان پیش‌داشته‌های حمایتی به منظور حفظ و ایجاد انگیزه کافی و لازم برای ماندگاری آنها اجرا می‌نماید. فعالیت با انگیزه معلمان از عوامل مهم تأثیرگذار بر کیفیت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان است. تدارک برنامه‌ها و اقدامات حمایتی معلمان از سوی دانشگاه فرهنگیان و وزارت متبوع پیامدهای گوناگون در پی دارند که مهمترین آنها، تداوم خدمت با انگیزه و تمایل برای تلاش بیشتر در جهت تحقق یافتن اهداف آموزش و پرورش است. شناسایی عوامل انگیزشی برای افزایش عملکرد معلمان در مدارس به علت شرایط خاص آنان، از اهمیت خاصی برخوردار است. از این رو در این پژوهش با در نظر گرفتن شرایط و ویژگی‌های خاص شغل معلمی، سعی در شناسایی عوامل مؤثر در نرخ ماندگاری با انگیزه دانشجو-معلمان دانشگاه فرهنگیان به عنوان ارائه‌دهندگان خدمات آموزشی و تربیتی در مدارس می‌باشد.

پژوهشگران مختلف با رویکردهای متفاوتی عوامل مؤثر بر انگیزش معلمان را مورد بررسی قرار داده‌اند و در خلال این تحقیقات به عواملی چون مشارکت در تصمیم‌گیری، جو سازمانی، فرسودگی عاطفی، ویژگیهای فردی، شغلی، محیط کار و محیط بیرونی، ارتباطات، سن، جنس و مدرک تحصیلی و... پرداخته‌اند. ایجاد انگیزه برای تلاش بیشتر

در راستای اهداف سازمانی همیشه یکی از دغدغه های مدیریت بوده و بدین منظور نظریه ها و برنامه های انگیزشی مختلفی تجویز شده است. دغدغه داران نظام تعلیم و تربیت نیز به تاسی از آنها سعی در افزایش بهره وری و اثربخشی سازمان های آموزشی داشته اند. معلمان به عنوان افرادی که بر آینده کشور تاثیر بسزایی دارند، به عنوان افراد کلیدی محسوب و مورد توجه مدیران، هم سازمان آموزش و پرورش و جامعه می باشند. ولیکن به رغم مساعی صورت گرفته، تحقیقات نشان می دهد، میانگین عدم تمایل به ماندگاری معلمان ۴۳٪ به طور عام و در میان معلمانی که از مدارک تحصیلی بالاتر (کارشناسی ارشد و دکتری) برخوردارند، بیش از ۸۰٪ است و عدم توجه به این مسئله آسیب های جدی بر پیکره آموزش و پرورش وارد آورده است (طبرسا ۱۳۷۲؛ گلکار، ۱۳۷۴).

عدم توجه به تمایلات و انگیزه های معلمان، سبب ماندگاری بدون انگیزه آنان می شود که با واژه هایی نظیر ریزش^۱، مهاجرت^۲، انتقال و جابه جایی^۳ درآمیخته است و مشاهده و تکرار آنها عدم تمایل به ماندگاری در حرفه معلمی را نشان می دهد (اینگرسول^۴، ۲۰۰۱، ۱۹) مسئله ای که در این تحقیق در پی پاسخ یابی به آن بود، این است که چه عواملی سبب ایجاد و احتمالاً افزایش میل به ماندگاری با انگیزه در معلمان می شود تا با توجه به آنها در معلمان، علاقه و تمایلات بیشتر نسبت به اجرای فرآیندهای تعلیم و تربیت ایجاد شود.

مروری بر پیشینه

نقش کلیدی معلمان سبب می شود که آموزش و پرورش به فرآیند حفظ و نگهداری معلمان را در حکم وظیفه ای مهم و اساسی توجه کند و به منظور ماندگاری معلمان، راهکارهایی نظام مند طراحی نماید و با نگرش کلان به ورود و خروج معلمان، عواقب و هزینه های از دست دادن انگیزه ماندگاری معلمان را بررسی کند. میل به ماندگاری در میان معلمان عاملی اساسی است که اگر مورد توجه قرار نگیرد، دستیابی به اهداف تعلیم و

-
1. Attrition
 2. Migration
 3. Transportation
 4. Ingersoll

تربیت را با مشکل مواجه می‌سازد، به منظور تحقق بخشیدن به اهداف تعلیم و تربیت، نظام آموزش و پرورش باید علاوه بر توانایی جذب، توان حفظ و نگهداشت معلمان را نیز داشته باشد و انگیزه‌های ماندگاری آنان را تقویت کند. فرآیندهایی که به منظور ماندگاری معلمان ارائه می‌شود، در صورتی که منطبق با نیازها، انتظارات و خواسته های آنان باشد، علاوه بر اینکه انگیزه های ماندگاری معلمان را تقویت می‌کنند، رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان را که دو پیامد مهم و متمرکز بر گرایشهای معلمان نسبت به شغل و سازمانشان است، افزایش می‌دهد. مطالعه و بررسی میل به ماندگاری با انگیزه به منزله پیامد تعهد سازمانی کارکنان اهمیت ویژه دارد زیرا یکی از اهداف مهم سازمانها، حفظ و نگهداری کارکنان است (استامپز، ۱۹۷۷).

مطالعات پیشین در حوزه مدیریت منابع انسانی، اهمیت تأثیرگذاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر باورها و نگرش کارکنان را مورد توجه قرار داده‌اند (اپلبام و دیگران^۲، ۲۰۰۰؛ مکی و بوکسال^۳، ۲۰۰۷؛ میر و اسمیت^۴، ۲۰۰۰، ۲؛ پارسل و دیگران^۵، ۲۰۰۳ و ۲۰۰۹). به طور خاص صاحب نظران سازمانی بر اهمیت ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان تأکید کرده‌اند (اپلبام و دیگران^۶، ۲۰۰۰؛ چانگ^۷، ۲۰۰۵؛ مکی و بوکسال^۸، ۲۰۰۷؛ پارسل و دیگران^۹، ۲۰۰۳؛ وایتتر^۷، ۲۰۰۱).

چو^۹ در رساله دکتری خویش در دانشگاه مورداک^۹ استرالیا در سال ۲۰۰۴ اثرگذاری فعالیت‌های منابع انسانی را بر ماندگاری کارکنان اصلی سازمان‌های استرالیایی مورد بررسی قرار داده است. وی در مدل نهایی رساله‌اش اقدامات منابع انسانی شامل تناسب سازمانی شخص، جبران خدمات، آموزش و توسعه را بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار دانسته است. هم‌چنین عوامل سازمانی شامل روابط گروه‌های کاری، فرهنگ و

-
1. Estamps
 2. Appelbaum et al.
 3. Macky and Boxall
 4. Meyer and Smith
 5. Purcell et al.
 6. Chang
 7. Whitener
 8. Chew
 9. Murdoch University

خطمشی‌های شرکت و محیط‌کاری و متغیرهایی مانند سن و جنس را بر تعهد سازمانی کارکنان اصلی موثر ارزیابی کرده است. در نهایت نیز اشاره کرده که تعهد سازمانی بر تمایل به ماندن کارکنان اثرگذار است (چو، ۲۰۰۴، ۲۱۴). مادور و دیگران^۱ (۲۰۱۱) نیز در مقاله خود اقدامات مدیریت منابع انسانی را بر رضایت شغلی و جابه‌جایی آن‌ها موثر دانسته‌اند. مارتین^۲ (۲۰۱۱) از جمله محققان دیگری است که به این موضوع پرداخته است. وی در رساله دکتری خویش در دانشگاه ایالتی ویرجینیا اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل استخدام و به‌کارگیری، آموزش و توسعه، جبران خدمات و نظارت و ارزیابی را بر ماندگاری کارکنان آزمون کرده است. وی با بهره‌گیری از مدل معادلات ساختاری اثرگذاری مستقیم اقدامات منابع انسانی بر تعهد سازمانی را ۰/۸۱ و بر رضایت شغلی ۰/۶۴ به دست آورده است. هم‌چنین رضایت شغلی با ضریب مسیر ۰/۷۲ بر تعهد سازمانی اثرگذار بوده است. در نهایت نیز تعهد سازمانی و رضایت شغلی به ترتیب با ضرایب مسیر ۰/۶۵ و ۰/۶۲ بر تمایل به ترک کارکنان اثرگذار بوده (مارتین، ۲۰۱۱، ۷۷). مدل دیگری در یک رساله دکتری سال (۲۰۱۱) در دانشگاه بث^۳ ارائه شده که در این مدل سه متغیر سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی به عنوان متغیرهای میانجی در رابطه بین اقدامات منابع انسانی و تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دانشی وارد شده است (فرح^۴، ۲۰۱۱، ۴۱).

تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش مهم شغلی و سازمانی چند بعدی همواره مورد علاقه خردمندان و دستخوش تحول بوده است. (رکنی نژاد، ۱۳۸۶). صاحب نظران متأثر از اقتضائات عصر جدید معتقدند؛ تعهد سازمانی بر متغیرهای مهم حوزه مدیریت از جمله، ترک شغل، غیبت و عملکرد تاثیر دارد. آلن و میسر (۱۹۷۷) معتقد بودند که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و منجر به کاهش ترک شغل می‌گردد (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۲)^۵ آنان سه جزء برای تعهد سازمانی ارائه داده‌اند: ۱- تعهد عاطفی: در بردارنده پیوند عاطفی کارکنان به سازمان می‌باشد. به طوری که افراد خود را با سازمان

1. Mudor et al.

2. Martin

3. Bath University

4. Farah

5. Mier and Herskopech

خود معرفی می کنند. ۲- تعهد مستمر: بر اساس این تعهد فرد هزینه ترک سازمان را محاسبه می کند. ۳- تعهد هنجاری: در این صورت کارمند احساس می کند که باید در سازمان بماند و ماندن او عمل درستی است (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۸).^۱ بنابراین ماهیت ارتباط فرد با سازمان در هر ی از اجزاء سه گانه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی متفاوت است. کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان می مانند برای اینکه میخواهند بمانند. افرادی که تعهد مستمر قوی دارند می مانند چون نیاز دارند بمانند و آنهایی که تعهد تکلیفی قوی دارند میمانند، زیرا احساس میکنند باید بمانند.

پژوهشگران دیگری، متغیر اعتماد را به عنوان عاملی تعدیل گر در رابطه بین برنامه های منابع انسانی و نگرش های آنها مورد مطالعه قرار داده اند (لورا و دیگران، ۲۰۱۱)^۲ در پژوهش یادشده، برنامه های منابع انسانی در سه بسته ی برنامه های توانمندسازی، انگیزش و فرصت مشارکت مورد مطالعه قرار گرفته است. براساس یافته های پژوهش متغیر اعتماد بر رابطه ی کلی برنامه های منابع انسانی و نگرش کارکنان و هم چنین بر رابطه ی بسته ی برنامه های انگیزشی و نگرش اثرگذار بوده است.

میل به ماندگاری درجه احتمال ماندگاری با انگیزه کارکنان در عضویت یک سازمان و تمایل برای تلاش بیشتر و تداوم همکاری است (کریوان، ۲۰۰۰؛ ایورسون، ۱۹۹۲؛ مولر، ۱۹۹۴)، در این تحقیق میل به ماندگاری تمایل معلمان برای ماندگاری در حرفه معلمی و تلاش و همکاری با انگیزه است.

ماندگاری بدون انگیزه در آموزش و پرورش، به دلیل اهمیت و حساسیت این نهاد و نقش آن در آموزش و تربیت دانش آموزان می تواند عواقب بسیار وخیم تری داشته باشد که پیامدهای آن نه تنها آموزش و پرورش، بلکه جامعه را نیز تهدید کند. با وجود ارتباط تنگاتنگ برنامه های رشد و توسعه اقتصادی و فرهنگی با فعالیتهای آموزش و پرورش، به دلایل اقتصادی بسیار، آموزش و پرورش در کشور ما از اولویت بالا برخوردار نبوده و در جذب و حفظ افراد مستعد، متعهد و علاقه مند توفیق چندانی نداشته است. به عبارت

1 . Lutanz

2. Laura et al.

3. Curri van

4. Iverson

5. Muller

دیگر، آموزش و پرورش در حفظ تمایلات و انگیزه‌های معلمان برای تلاش بیشتر و ماندگاری با مشکلات زیادی مواجه است.

جدول ۱: گذری بر برخی از پژوهش‌های وابسته به موضوع

ردیف	مطالعات	مرجع
۱	عوامل درون مدرسه و عوامل بیرون مدرسه بر انگیزه های شغلی معلمان تأثیر گذارند. عوامل درونی شامل فعالیت‌های کلاسی، ویژگی‌های دانش آموزان و معلمان (هوش، قدرت یادگیری و انگیزش) است. درک معلم از کنترلش بر کلاس درس (استقلال) در انگیزش معلمان نقش اصلی را ایفا می‌کند.	لی ۱۳ و دیگران (۱۹۹۱)
۲	ماندگاری با انگیزه معلمان از نتایج رضایت شغلی آنان است که نه تنها به انگیزش معلمان و بهبود آنان کمک می‌کند، بلکه در کیفیت یادگیری دانش آموزان و پیشرفت آنان مؤثر است.	پرایس ۱۴ و دیگران (۱۹۹۷)
۳	بر اساس پژوهش‌های گوناگون، رضایت شغلی و تعهد سازمانی دو متغیر اصلی و کلیدی در کیفیت کار معلمان و عامل اصلی ماندگاری آنان در حرفه معلمی است.	کریج (۲۰۰۴)؛ هریس ۱۵ و دیگران (۱۹۹۱)
۴	انگیزه ماندگاری معلمان در مدارس شهری و روستایی و مدارس دولتی و خصوصی نیز بررسی شد است. بر اساس تحقیقی که زاویو و لی انجام داده است، عوامل انگیزش در مدارس روستایی بیش از آنکه مربوط به حقوق آنها باشد، به امنیت شغلی و شرایط محیط کاری آنها مرتبط است.	زاویو و لی ۱۶ (۲۰۰۳)
۵	برای شناخت چرایی رفتار کارکنان ضروری است که نگرش‌های افراد را در آن زمینه نیز مورد بررسی قرار داد. این مدل بیانگر آن است که نیات رفتاری هم تحت تأثیر نگرش آدمی نسبت به یک رفتار است و علاوه بر آن از هنجارهای ادراک شده درباره بروز رفتار نیز اثر می‌پذیرد. نگرشها و هنجارهای نظری به نوبه‌ی خود توسط باورهای فردی معین می‌شوند.	رضائیان (۱۳۸۰)، بروز رفتار نیز اثر می‌پذیرد. نگرشها و هنجارهای نظری به نوبه‌ی خود توسط باورهای فردی معین می‌شوند. (۲۰۰۴)
۶	تعهد سازمانی عبارت است از حالتی که فرد، سازمان به خصوصی را معرف خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان بماند (رابینز، ۱۳۸۵: ۲۸۳). میر و آلن، الگویی از تعهد را توسعه دادند که شامل سه مولفه است و امروزه بسیار رایج می‌باشد. این الگو امروزه اساس بسیاری از مطالعات تجربی را تشکیل می‌دهد. میر و آلن، سه مولفه الگوی تعهد را به‌عنوان «مجموعه ذهنی» معرفی می‌نمایند که ممکن است نگرشها و رفتارهای مختلفی را در رابطه با سازمان برانگیزد. بنابراین تعهد عاطفی بیانگر وابستگی احساسی به سازمان است. تعهد مستمر به هزینه‌های ایجاد شده برای فرد در اثر تصمیم به ترک سازمان اشاره داشته و تعهد هنجاری نیز حاکی از احساس تعلق فرد نسبت به سازمان است.	میر و همکاران (۲۰۰۳)

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر روش در دسته روش‌های کیفی از نوع پدیدارشناسی قرار می‌گیرد. در تعریفی از دنزین و لینکلن^۱ (۲۰۰۸)، پژوهش کیفی فعالیتی است که جایگاه مشاهده‌گر را در جهان تبیین می‌کند. این پژوهش شامل مجموعه‌ای از روش‌های عمل‌مادی و تفسیری می‌شود که جهان را قابل مشاهده می‌سازد. آنها دنیا را در قالب مجموعه‌ای از بازنمایی‌ها شامل یادداشت‌های میدانی، مصاحبه‌ها، گفتگوها، عکس‌ها، صداهای ضبط شده و یادداشت‌های شخصی پژوهشگر نشان می‌دهند. پژوهش کیفی مستلزم نوعی رویکرد تفسیری و طبیعت‌گرایانه به دنیاست. چون در این پژوهش، هدف شناسایی عوامل مؤثر در میل به ماندگاری دانشجویان-معلمان در وزارت آموزش و پرورش بود و پژوهشگر به دنبال، کشف این موضوع از ذهن و نگاه افراد ذی‌ربط بود از روش کیفی استفاده شد. در این روش لایه‌های عمیق ذهنی مورد نظر قرار می‌گیرد و هدف این پژوهش نیز همین بود.

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران ستادی (تمامی افراد شاغل در پست معاون دانشگاه و مدیرکل) به تعداد ۲۴ نفر، سرپرستان پردیس‌ها و مراکز تابعه استان تهران به تعداد ۱۲ نفر، مدرسان و اعضای هیات علمی استان تهران به تعداد ۱۶۰ نفر و دانشجویان-معلمان به تعداد ۴۷۵۷ نفر بودند. با کاربرد روش نمونه‌گیری هدف‌مند، بانکی از افراد که در زمینه پژوهش اطلاعات کافی در اختیار داشتند و نیز دانشجویان-معلمان نخبه و برتر تهیه شد و با کاربرد مصاحبه «نیمه ساختاریافته» اطلاعات لازم از ایشان گرفته شد. هر مصاحبه در مکانی که از قبل با توافق مصاحبه‌شونده مشخص می‌شد انجام گرفت. ویژگی‌های هر گروه از افراد نمونه در جدول ... ارائه شده است. از مشارکت‌کنندگان درباره تجارب و مشاهداتشان از مصادیق و شیوه‌ها، عوامل اثرگذار در ماندگاری باانگیزه دانشجویان-معلمان دانشگاه فرهنگیان در آموزش و پرورش سؤال شد. سؤالات مورد استفاده در مصاحبه‌ها مشخص بود و پاسخگویان در ارائه پاسخ‌های خود به مصاحبه‌کننده از آزادی کامل برخوردار بودند. البته پژوهشگر در حین مصاحبه علاوه بر سؤالات کلی، سؤال‌های دیگری را نیز برای تشریح بیشتر هر سؤال مطرح می‌کرد. شایان ذکر است که

انجام این مصاحبه ها تا رسیدن به حد اشباع^۱ ادامه یافت. ویژگی های اولیه مصاحبه ها در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۲: دانشجویان شرکت کننده در بخش مصاحبه بر حسب ویژگی های جمعیت شناختی

کد	استان	پردیس	رشته تحصیلی	علت انتخاب	مدت مصاحبه
د-۰۱	تهران	شهید چمران	آموزش ابتدایی	رئیس شورای صنفی	۱:۲۷
د-۰۲	تهران	شهید بهشتی	آموزش شیمی	برتر آموزشی و فرهنگی	۱:۱۵
د-۰۳	تهران	نسبیه	تربیت بدنی	عضو تشکل	۱:۱۰

جدول ۳: ویژگی های اعضای هیئت علمی شرکت کننده در بخش مصاحبه

کد	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	مرتبۀ علمی	محل خدمت (پردیس/مرکز)	مدت مصاحبه
ع-۱	دکتری	روان شناسی	استادیار	شهید مفتح	۱:۲۶
ع-۲	دکتری	مدیریت آموزشی	استادیار	شهید چمران	۱:۱۰
ع-۳	فوق لیسانس	مشاوره	مربی	شهید چمران	۱:۱۹
ع-۴	دکتری	تربیت بدنی	استادیار	شهید بهشتی	۱:۳۲
ع-۵	دکتری	توسعه آموزش عالی	استادیار	شهدای مکه	۱:۰۵
ع-۶	دکتری	زبان انگلیسی	استادیار	نسبیه	۱:۴۳

جدول ۴: ویژگی های مدیران شرکت کننده در بخش مصاحبه

کد	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	محل سازمانی	مدت مصاحبه
م-۱	دکتری	دانشیار	سازمان مرکزی	۲:۱۰
م-۲	دکتری	استادیار	سازمان مرکزی	۱:۴۰
م-۳	دکتری	استادیار	سازمان مرکزی	۱:۱۸

جدول ۵: ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

گروه های مصاحبه شونده	کد	فراوانی کدها
مدیران ستاد	۱	۲۹
	۲	۱۵
	۳	۲۰

۱۴	۴	دانشجومعلمان
۱۵	۵	
۱۸	۶	
۲۰	۷	مدرسان و اعضای هیئت علمی
۱۴	۸	
۲۰	۹	
۱۷	۱۰	
۲۳	۱۱	
۲۴	۱۲	
۲۲۹		جمع

در تحلیل مصاحبه‌ها از رویکرد استقرایی استفاده شد، بدین ترتیب که بدون داشتن هیچ چارچوب مفهومی مصاحبه‌ها به صورت باز و آزاد مورد تحلیل قرار می‌گرفت. داده‌های کیفی فراهم‌شده در دو مرحله شامل کدگذاری باز^۱ و محوری^۲ تحلیل شد. لازم به ذکر است که کد انتخابی^۳ همان عبارت «ماندگاری بانگیزه» بود. تحلیل مصاحبه‌ها پس از انجام هر مصاحبه صورت گرفت. به این ترتیب که با کسب اجازه از هر مصاحبه‌شونده، صدای مکالمه ضبط می‌شد و مکالمات ضبط شده پس از هر مصاحبه بر روی کاغذ پیاده می‌گردید. سپس ۱۲ فایل پیاده شده به طور جداگانه مجدداً با تأکید بر نکات مهم و مورد نظر در عوامل مؤثر در ماندگاری با انگیزه دانشجو، معلمان دانشگاه فرهنگیان در آموزش و پرورش، مورد بررسی قرار می‌گرفت. در این مرحله در حقیقت مجموعه‌ای از کدهای باز شناسایی شد که از منظر خبرگان (مدیران ستادی، سرپرستان دانشکده‌ها، مدرسان و اعضای هیات علمی، دانشجو- معلمان) عنوان شده بود. در این مرحله بالطبع بین برخی از کدها هم‌پوشانی وجود داشت. با تحلیل چندباره و رفت و برگشت‌های پی‌درپی، غربالگری کدها، انجام شد به نحوی که در پایان مجموعه‌ای از کدهای باز شناسایی گردید که هر یک بر موضوعی خاص تأکید داشتند. شایان ذکر است که مصاحبه‌شوندگان، در خلال مصاحبه، هم به صورت مصداقی و عینی به ارائه پیشنهاداتی برای ماندگاری مؤثر و

1. Open coding
2. Axial coding
3. Selective coding

با انگیزه دانشجویان - معلمان اشاره می‌کردند و هم به مسائل و تجربیات زیسته‌ای اشاره می‌کردند که به طور غیرمستقیم به راهکار خاصی اشاره داشت. پس از شناسایی کدهای باز مرحله خوشه بندی و طبقه بندی کدهای باز انجام شد؛ به این ترتیب که با بررسی چندباره کدهای باز و کنارهم گذاری کدهای مشابه، که مطلب یا موضوع خاصی را مورد اشاره قرار می‌دادند. طبقات اولیه از کدهای محوری شناسایی شد (جدول شماره ۲) در این مرحله نیز با، حساسیت بسیار طبقات شناسایی شده مورد ارزیابی قراگرفت به نحوی که تمامی کدهای باز مرتبط به هر کد انتخابی، ارتباط مفهومی مستقیمی با عنوان کد محوری داشتند. مانند همه انواع دیگر تحلیل داده‌های پژوهشی، صحت نتایج تحلیل محتوای یک مصاحبه به پایایی و روایی نوع تحلیل یافته‌ها بستگی دارد؛ بنابراین محاسبه پایایی فرایند کدگذاری شامل دسته‌بندی یا مرتبط کردن واحدهای پژوهش در قالب مقولات، برای انجام یک تحلیل موفق، مهم است. میزان بالای پایایی، دست کم چیزی است که برای انسجام و صحت تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نیاز است. واژه پایایی برای نشان دادن رابطه بین کدگذاران (داوران) در نتایج کدگذاری‌شان به کار می‌رود. بدین منظور، متن پیاده شده سه مصاحبه به صورت تصادفی به یکی از اعضای هیئت علمی دانشگاه که در زمینه ارزشیابی و کیفیت دارای چندین تألیف و اثر بود ارائه شد و از وی خواسته شد تا آن‌ها را کدگذاری کند. نتیجه حاصل از این کدگذاری در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: نتایج حاصل از کدگذاری مجدد مصاحبه‌ها توسط کدگذار دوم

تعداد کدهای به دست آمده توسط پژوهشگر	تعداد کدهای به دست آمده توسط کدگذار دوم	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای عدم توافق
۲۹	۲۶	۲۰	۶
۱۸	۲۲	۱۶	۲
۲۰	۲۳	۱۸	۲
۶۷	۷۱	۵۴	۱۰

اساس داده‌های جدول ۶، پایایی بین کدگذاران، $۸۰/۶$ به دست آمد که پایایی مطلوبی است. نحوه محاسبه عبارت است از:

برای دستیابی به میزان روایی کدگذاری‌ها نتایج کدگذاری‌ها و مقوله‌بندی‌ها به ۴ نفر از مصاحبه‌شونده‌ها ارائه شد و ایشان نیز صحت منظور بیان شده را تأیید کردند.

به عنوان مثال در کد محوری «ماندگاری» مصاحبه‌شوندگان به کدهای باز به شرح

جدول ۷ مستقیم و غیرمستقیم اشاره می کردند:

جدول ۷: کدهای باز حاصله از تحلیل مصاحبه ها

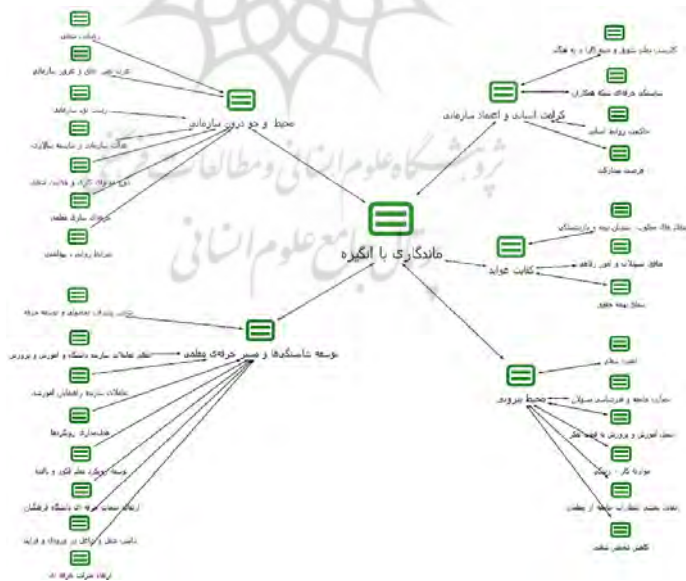
فرآوانی	عنوان کد باز	فرآوانی	عنوان کد باز
۵	کاربست نظام تشویق و تنبیه کارا و به هنگام	۱	توسعه شایستگی ها و مسیر حرفه ای معلمی
۱۲	شایستگی حرفه ای شبکه همکاران	۲۳	شانس پیشرفت تحصیلی و توسعه حرفه
۷	حاکمیت روابط انسانی	۱	تعالی تعاملات سازنده دانشگاه و آموزش و پرورش
۱۳	فرصت مشارکت	۱	تعاملات سازنده راهنمایان راهنمای
۵	نظام های مطلوب پشتیبان بیمه و بازنشستگی	۷	هدف مداری رویکردها
۲۴	منافع، تسهیلات و امور رفاهی	۳	توسعه رویکرد معلم فکور و بالنده
۳۰	سطح بهینه حقوق	۱۱	ارتقای خدمات حرفه ای دانشگاه فرهنگیان
۱	کفایت عواید	۱	تناسب شغل و شاغل در ورودی و فرایند
۵	رضایت شغلی	۱۷	ارتقای منزلت حرفه ای
۵	عزت نفس، تعلق و غرور سازمانی	۷	امنیت شغلی
۶	زیست بوم سازمانی	۹	حمایت جامعه و قدرشناسی مسئولان
۶	عدالت سازمانی و شایسته سالاری	۲	تبدیل آموزش و پرورش به قطب تفکر
۴	تنوع محتوای کاری و جذابیت شغلی	۲	موازنه کار - زندگی
۲	حرفه ای سازی معلمی	۶	تعادل بخشی انتظارات جامعه از معلمان
۱۵	شرایط روانی، بهداشتی	۲	کاهش تبعیض شغلی

جدول ۸: کدگذاری بر اساس بخشی از یک مصاحبه

کد مصاحبه شونده	کد باز	بخش انتخابی از مصاحبه
۱	کیفیت روابط و شایستگی حرفه ای شبکه همکاران	اینکه دانشگاه فرهنگیان در بالندگی حرفه ای دانشجو معلمان توانسته باشند انگیزه ایجاد کند از جوانب مختلف قابل بررسی است. قطعاً کیفیت عوامل انسانی شاغل در دانشگاه فرهنگیان نتوانسته است به این مهم توجه کند.
۲	منافع، تسهیلات و امور رفاهی	توجه به عوامل مؤثر بر ماندگاری دانشجو - معلمان که بتوانند انگیزه را افزایش و بقا موثر را فراهم نمایند. بسیار پر اهمیت است. از عواملی چون شرایط آب و هوایی، استفاده از تسهیلات بانکی، امکان برخورداری از اماکن رفاهی و مراکز تفریحی جهت گذراندن اوقات فراغت، وجود بهداشت

<p>کشور ما کشوری در حال توسعه است و چالش های در این حوزه وجود دارد و به موضوع مدیریت بهینه منابع می باشد البته افزایش حقوق امر مهمی است ولی مهمتر از آن این است که این وجه را به چه کسانی و با چه ویژگی هایی پرداخت شود. این امر باید مشوق و انگیزاننده باشد. یکی از عللی که باعث شد من از آموزش و پرورش خارج بشوم عدم تفاوت معنا دار میان حقوق و دستمزد میان یک نفر دارای مدرک فوق لیسانس و یک نفر دارای فوق دیپلم است بود. بحث یگر بحث سیاسی است که با مباحث اقتصادی گره می خورد. برخورداری از سطح بهینه حقوق را لحاظ کنیم ولی برای همه نباشد.</p>	<p>۱ برخورداری از نظام تشویق و تنبیه به هنگام</p>
<p>منزلت و شان معلم، بیشترین زمانی که صرف کار می شه توسط معلم است. بحث وجدان کاری و تعهد، کمیته سازی تبعیض شغلی در میان معلمان با سایر مشاغل، سوابق اینگونه نشان داده که تاپ ترین افراد به شغل هایی چون پزشکی رو می آورند</p>	<p>۳ کمیته سازی تبعیض شغلی در جامعه</p>
<p>شاید واگذاری مدارس به معلمان و سهامدار شدن آنها برای تغییر وضعیت مالی آنان، همچنین فرصت های تحصیلی و شغلی بهتر برای فرزندان آنها، امکانات مادی و رفاهی بهتر برای زندگی، فراهم سازی زمینه ارتقاء رشد علمی و حرفه ای، بستر سازی آسایش روانی و اجتماعی برای معلمان و خانواده آنان، درمانی برای ماندگاری با انگیزه آنان باشد</p>	<p>۲ شانس پیشرفت تحصیلی و توسعه حرفه ای</p>

یافته های تحقیق



شکل ۱: چارچوب مدل مفهومی عوامل مؤثر بر ماندگاری با انگیزه دانشجویان - معلمان در آموزش و پرورش

پس از کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، نشانگانی که ماندگاری دانشجویان را در آموزش و پرورش تقویت می‌کند، شناسایی گردید. این نشانگرها با توجه به درون مایه معنایی و همچنین قرابت مفهومی در ۵ بعد شامل کرامت انسانی و اعتماد سازمانی با ۴ زیر مؤلفه‌ی کاربست نظام تشویق و تنبیه کارا و به‌هنگام، شایستگی حرفه‌ای شبکه همکاران، حاکمیت روابط انسانی، فرصت مشارکت، کفایت جبران خدمات با ۳ زیر مؤلفه‌ی نظام‌های مطلوب پشتیبان بیمه و بازنشستگی، منافع، تسهیلات و امور رفاهی، سطح بهینه حقوق، محیط و جو درون سازمانی با ۷ زیر مؤلفه‌ی رضایت شغلی، عزت نفس، تعلق و غرور سازمانی، زیست بوم سازمانی، عدالت سازمانی و شایسته‌سالاری، تنوع محتوای کاری و جذابیت شغلی، حرفه‌ای سازی معلمی، شرایط روانی، بهداشتی، توسعه شایستگی‌ها و مسیر حرفه‌ای معلمی با ۸ زیر مؤلفه‌ی شانس پیشرفت تحصیلی و توسعه حرفه، تعالی تعاملات سازنده دانشگاه و آموزش و پرورش، تعاملات سازنده راهنمایان آموزشی، هدف‌مداری رویکردها، توسعه رویکرد معلم فکور و بالنده، ارتقای خدمات حرفه‌ای دانشگاه فرهنگیان، تناسب شغل و شاغل در ورودی و فرایند، ارتقاء منزلت حرفه‌ای و محیط بیرونی با ۶ زیر مؤلفه‌ی امنیت شغلی، حمایت جامعه و قدرشناسی مسئولان، تبدیل آموزش و پرورش به قطب تفکر، موازنه کار-زندگی، تعادل بخشی انتظارات جامعه از معلمان، کاهش تبعیض شغلی طبقه بندی شد.

کد محوری ۱: کرامت انسانی و اعتماد سازمانی

از دیدگاه ساشکین^۱ (۱۹۹۰) اعتماد در سازمان، عبارت است از «سطح اطمینانی که کارکنان در قبال مدیریت سازمان حس می‌کنند و میزان اعتقاد کارکنان به آن چه مدیران سازمان به آنها می‌گویند». از این رو، اعتماد دو ویژگی اساسی دارد: یکی انتظارات مثبت نسبت به رفتارهای طرف مقابل و دیگری تمایل به پذیرش آسیب (چوگتای و باکلی، ۲۰۰۹، ۵۷۵). اعتماد به مدیران مافوق، یک سنجه‌ی ادراکی کارکنان و احساسی مبتنی بر این باور است که در نهایت، مافوق براساس منافع کارکنان عمل می‌کند و خیرخواه آنان است. همچنین مطالعات نشان داده‌اند که عوامل انگیزشی نظیر رضایت شغلی از اصلی‌ترین دلایل بهبود عملکرد می‌باشند. محیط کار، نظام سازمانی و روابط حاکم بر محیط منجر به نگرش مثبت افراد در خصوص شغل خود می‌شود که به رضایت شغلی تعبیر می‌گردد. از طرفی عدم

توجه به رضایت شغلی می تواند موجب توقف، رکود نسبی، تحلیل و زوال تدریجی این افراد می شود. همینطور عملکرد شغلی معلمان که شامل مشارکت معلمان و تعهد نسبت به شغل معلمی است، ارتباط دارد. (سارجنت^۱ و هانیوم، ۲۰۰۵)

جدول ۹: کد محوری کرامت انسانی و اعتماد سازمانی

موضوع: ماندگاری با انگیزه دانشجو - معلمان در آموزش و پرورش

کدهای باز	کد محوری
کاربست نظام تشویق و تنبیه کارا و به هنگام	کرامت انسانی و اعتماد سازمانی
شایستگی حرفه ای شبکه همکاران	
حاکمیت روابط انسانی	
فرصت مشارکت	

کد محوری ۲: کفایت جبران خدمات -

چو^۲ (۲۰۰۴) در رساله دکتری خویش در دانشگاه مورداک^۳ استرالیا در سال ۲۰۰۴ اثرگذاری فعالیتهای منابع انسانی را بر ماندگاری کارکنان اصلی سازمانهای استرالیایی مورد بررسی قرار داده است. وی در مدل نهایی رساله اش اقدامات منابع انسانی شامل تناسب سازمانی شخص، جبران خدمات و آموزش و توسعه را بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار دانسته است. همچنین عوامل سازمانی شامل روابط گروههای کاری، فرهنگ و خطمشی های شرکت و محیط کاری و متغیرهایی مانند سن و جنس را بر تعهد سازمانی کارکنان اصلی موثر ارزیابی کرده است. در نهایت نیز اشاره کرده که تعهد سازمانی بر تمایل به ماندن کارکنان اثرگذار است. در مطالعه دیگری که توسط پیره و همکارانش^۴ (۱۹۹۷) انجام گردید رضایت از حقوق و مزایا ارتباط مستقیمی با خلاقیت داشته است. مسلماً نمی توان انتظار داشت معلمی که از دریافت حقوق و دستمزد کنونی خود رضایت ندارد از خلاقیت، برنامه ریزی و کارایی آموزشی و تربیتی ایده الی برخوردار باشد. همچنین نظریه برابری آدامز^۵ (۱۹۶۵) به ما می آموزد کارکنان مساعی خود، یعنی ستاده،

1. Sarjent
2. Chew
3. Murdoch University
4. Perie et al.
5. Adams

تلاش و غیره را با آنچه از کارفرما دریافت کرده‌اند (حقوق اصلی)، افزایش پرداخت بر مبنای شایستگی، پاداش عملکرد فردی، پاداش عملکرد گروهی و غیره) مقایسه می‌کنند. بنابراین شیوه‌های منصفانه به عنوان مکانیسم‌های تقویت‌کننده انسجام اجتماعی در نظر گرفته شده و کارکنان را به عنوان اعضاء کامل یک سازمان می‌پذیرند. مطالعات متعدد ارتباط بین میزان تعهد کارکنان و تصور آنها از عدالت شیوه‌ها و فرآیندهای سازمان را ثابت کرده‌اند. (فولگر و کونوسکی^۱، ۱۹۸۹؛ گاپیناث و بکر^۲، ۱۹۹۹)

جدول ۱۰: کد محوری کفایت عواید

موضوع: ماندگاری با انگیزه دانشجو - معلمان در آموزش و پرورش	
کدهای باز	کد محوری
نظام های مطلوب پشتیبان بیمه و بازنشستگی	کفایت جبران خدمات
منافع، تسهیلات و امور رفاهی	
سطح بهینه حقوق	

کد محوری ۳: محیط و جو درون سازمان

مادور و دیگران، (۲۰۱۱) در مقاله خود اقدامات مدیریت منابع انسانی را بر رضایت شغلی و جابجایی آنها موثر دانسته‌اند. مارتین نیز از جمله محققان دیگری است که به این موضوع پرداخته است. وی در رساله دکتری خویش در دانشگاه ایالتی ویرجینیا اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل استخدام و بکارگیری، آموزش و توسعه، جبران خدمات و نظارت و ارزیابی را بر ماندگاری کارکنان آزمون کرده است. وی با بهره‌گیری از مدل معادلات ساختاری اثرگذاری مستقیم اقدامات منابع انسانی بر تعهد سازمانی را ۰/۸۰۶ و بر رضایت شغلی ۰/۶۳۸ به دست آورده است. همچنین رضایت شغلی با ضریب مسیر ۰/۷۱۷ بر تعهد سازمانی اثرگذار بوده است. در نهایت نیز تعهد سازمانی و رضایت شغلی به ترتیب با ضرایب مسیر ۰/۶۵۲ و ۰/۶۱۹ بر تمایل به ترک کارکنان اثرگذار بوده است (مارتین، ۲۰۱۱: ۷۷).

مطالعات گذشته نشان داده‌اند که شرایط نامساعد فیزیکی باعث ایجاد استرس و

1. Floger and Konovsky

2. Gopinath and Becker

کاهش رضایت شغلی می‌گردد. همچنین رضایت شغلی نه تنها یکی از عوامل مهم انگیزشی در تدریس اساتید و معلمان می‌باشد بلکه یکی از نشانگرهایی است که اساتید با رفتار خود آن را به دانشجویان و فراگیران نیز منتقل می‌کنند.

کسی که رضایت شغلی‌اش در سطح بالایی باشد به کارش نگرش مثبتی دارد، ولی کسی که از کارش ناراضی است نگرش وی نیز نسبت به کارش منفی است (رابینز، ۱۳۸۵: ۲۸۲). به اعتقاد رابینز کارکنان ناراضی به شیوه‌های گوناگون مانند اعتراض، اقدام منفی و یا ترک سازمان نارضایتی خود را ابراز می‌کنند. سازمان‌هایی که در جستجوی کاهش ترک خدمت کارکنان هستند، به‌طور مستمر رضایت شغلی آنان را اندازه‌گیری می‌کنند. (استوارت و براون، ۱۳۸۸: ۳۱۴-۳۱۵). علاوه بر آن مطالعات تطبیقی انجام شده میان دو کشور آمریکا و چین نشان داده است که رضایت شغلی در هر دو کشور مهمترین عامل ماندگاری معلمان شناخته شده است. همچنین متغیرهای مهم تأثیرگذار بر رضایت شغلی معلمان در قالب عوامل مدرسه‌ای، عوامل محلی، عوامل مربوط به معلم، شناسایی شده‌اند. (استفانو، ۲۰۰۲)

جدول ۱۱: کد محوری محیط و جو درون سازمانی

موضوع: ماندگاری با انگیزه دانشجو - معلمان در آموزش و پرورش

کدهای باز	کد محوری
رضایت شغلی	محیط و جو درون سازمانی
عزت نفس، تعلق و غرور سازمانی	
زیست بوم سازمانی	
عدالت سازمانی و شایسته‌سالاری	
تنوع محتوای کاری و جذابیت شغلی	
حرفه‌ای سازی معلمی	
شرایط روانی، بهداشتی	

کد محوری ۴: توسعه شایستگی‌ها و مسیر حرفه‌ای معلمی

به اعتقاد پیتز دراکر^۲ (۱۹۹۹) مدیران سازمان باید کارکنان دانش پایه را همچون سرمایه دانسته، با ارائه شانس ادامه آموزش حرفه‌ای، به آنها فرصتی برای نوآوری

1. Estefano

2. Peter Drucker

بدهند. توسعه و استفاده از مهارت‌های کسب شده، از یک طرف حس اعتماد به نفس و تمایل به ایجاد روابط طولانی مدت بین کارکنان و سازمان را افزایش داده و از طرف دیگر رشد، حمایت سازمانی را به همراه دارد. به عبارت دیگر، این شیوه‌ها تصویری از حمایت سازمانی پدید می‌آورند که صداقت را بین کارکنان و سازمان اشاعه می‌دهد. توسعه‌ی نیروی انسانی یک روش مؤثر برای رویارویی با چالش‌های مختلف مانند فرسایش نیروی کار، تنوع در نیروی کار داخلی و خارجی، تغییرات تکنولوژیکی و ترک خدمت کارکنان است (جزنی، ۱۳۸۹). در واقع، توسعه‌ی مهارت‌ها شامل فراهم آوردن فرصت‌هایی برای کارکنان دانشی است تا بتوانند مهارت‌ها، تواناییها و قابلیت‌های خود را توسعه بدهند.

طبق نظریه انطباق شخصیت - شغل هالند، هماهنگی یا انطباق مناسب بین شخصیت فرد و شغل به رضایت شغلی می‌انجامد. هالند یک پرسش‌نامه بررسی خودگردان ساخته است که بر اساس شش سنخ شخصیتی که با طبقه‌های ویژه‌ای از مشاغل مرتبط هستند، به هر فرد نمره می‌دهد. منطق او این است که از طریق انطباق سنخ‌های شخصیتی با مشاغل همخوان و مناسب، افراد علایق و توانایی‌های درستی را متناسب با مقتضیات شغل پرورش می‌دهند. این امر انطباق موفقیت در شغل را تضمین می‌کند و موفقیت نیز سطح بالاتری از رضایت شغلی را ایجاد می‌کند (افراد به کارهایی علاقمند هستند که در آن خوب عمل می‌کنند). به طور کلی بررسی‌ها از نظریه هالند حمایت می‌کنند.

جدول ۱۲: کد محوری توسعه شایستگی‌ها و مسیر حرفه‌ی معلمی

موضوع: ماندگاری با انگیزه دانشجویان - معلمان در آموزش و پرورش

کدهای باز	کد محوری
شانس پیشرفت تحصیلی و توسعه حرفه	توسعه شایستگی‌ها و مسیر حرفه‌ی معلمی
تعالی تعاملات سازنده دانشگاه و آموزش و پرورش	
تعاملات سازنده راهنمایان آموزشی	
هدفمداری رویکردها	
توسعه رویکرد معلم فکور و بالنده	
ارتقای خدمات حرفه‌ای دانشگاه فرهنگیان	
تناسب شغل و شاغل در ورودی و فرایند	
ارتقاء منزلت حرفه‌ای	

کد محوری ۵: محیط برون سازمانی

(واینر^۱، ۲۰۰۱) پس از بررسی ۱۶۸۹ کارمند در موسسات اعتباری، رابطه آماری قابل توجهی بین میزان تعهد سازمانی و تصور کارکنان از حمایت سازمان مشاهده کرد. تجربه های مثبت کاری در توسعه تعهد سازمانی حائز اهمیت است. یکی از مکانیسم های اصلی که این تجربه ها را به سمت تعهد عاطفی سوق میدهد احساس حمایت و قدرشناسی از سوی سازمان است؛ احساسی که توسط مفهوم حمایت سازمانی ادراک شده بیان میگردد. این مفهوم «باورهای کلی کارکنان در رابطه با میزان ارزشگذاری سازمان از مساعدت آنها و توجه به رفاهشان» را ارزیابی می نماید (آیزن برگر و همکاران^۲، ۱۹۸۶: ۵۰۰). کارکنان از حمایت دریافتی قدردانی کرده و رفتار شایسته را با تعهد بالاتر به کارفرما پاسخ میدهند. حمایت سازمانی ادراک شده به افزایش احساس وظیفه و تحکیم روابط اجتماعی میانجامد که خود وابسته به متغیر تعهد و در نهایت تمایل به ترک سازمان میباشد.

عوامل بیرونی عبارت است از عوامل مربوط به محیط اجتماعی و اقتصادی (حمایت والدین، حمایت اجتماع، کمکهای محلی و فرصتهای شغلی دیگر) که هم بر عملکرد و هم بر انگیزش معلمان موثرند (بونیت^۳ و همکاران، ۱۹۹۴).

جدول ۱۳: کد محوری محیط برون سازمانی

موضوع: ماندگاری با انگیزه دانشجو - معلمان در آموزش و پرورش

کدهای باز	کد محوری
امنیت شغلی	محیط برون سازمانی
حمایت جامعه و قدرشناسی مسئولان	
تبدیل آموزش و پرورش به قطب تفکر	
موازنه کار - زندگی	
تعادل بخشی انتظارات جامعه از معلمان	
کاهش تبعیض شغلی	

1. Ellen M. Whitener

2. Eisenberger et al.

3. Bobbitt

جمع بندی و پیشنهادها

توجه به حیات پویای معلمی بسیار حائز اهمیت است، در نظر گرفتن ویژگی‌های رفتاری و درونی افراد همچون علایق، خواسته‌ها، تمایلات و رفتار عادلانه در برخورد با همکاران، احترام به آنها و مشارکت معلمان در امور، از جمله مواردی است که با موضوع حفظ و نگهداشت آنان مرتبط است. بخش عمده‌ای از این توجه در باورهای مدیران به نیروی انسانی و بینش مدیریتی قرار دارد. مدیران در آموزش و پرورش باید از کارآمدی و قدرت بالا برخوردار باشند مدیران در آموزش و پرورش باید با مقوله‌ی مدیریت منابع انسانی آشنایی کافی داشته باشند. در این خصوص تنظیم برنامه‌های آموزشی برای مدیران ضرورت دارد.

در بحث ماندگاری و رضایت‌مندی، تکیه بر انگیزش کارکنان از هر عاملی مهم‌تر است، در واقع چالش اصلی در خصوص معلمان ماندگاری با انگیزه آنهاست. مشکلاتی هم که عنوان می‌شود عمدتاً در زمینه‌ی زیر ساخت‌هاست، شامل حقوق و دستمزد، امکانات فرهنگی رفاهی و دوره های توانمندسازی، فراهم سازی امکان توسعه فردی و اجتماعی، حفظ شان و منزلت اجتماعی افراد، فراهم سازی ارتقاء بر اساس تجارب آموخته شده‌ی معلمان با سوابق کاری متفاوت، انگیزه‌های متفاوت دارند و بایستی در بررسی موضوع به این نکته توجه شود.

امکانات و زیرساخت‌های رفاهی برای جذب و نگهداری نیرو در مقایسه با دوران قدیم به شدت کاهش یافته است. نبود مسکن مناسب در راس همه‌ی مشکلات رفاهی برای کارکنان قرار گرفته، بی‌توجهی به مسائل رفاهی، فرهنگی و بهداشتی کارکنان و خانواده‌های آنان نیز مزید بر علت شده است. همچنین توجه به نکات ذیل از اهمیت فراوانی برخوردار است.

- مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها ناچیز است و باعث می‌شود از توانمندی کافی برخوردار نشوند.
- شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری و آموزش مدام و مراقبت همیشگی از عمل کارگردانان و مدیران آموزشی نیز حایز اهمیت است.
- به نظر می‌رسد برای اینکه بتوانیم معلمانی ماندگار و با انگیزه داشته باشیم لازم است بینش مسئولان در جامعه و آموزش و پرورش نسبت به معلمان با رویکرد تبدیل

- آموزش و پرورش به قطب تفکر اصلاح گردد. پرهیز از نگاه ابزاری به معلمان و نگرش انسان‌محور و عدالت‌محور به آنان بسیار موثر است..
- با توجه به تعریف ماندگاری به صورت «تشویق افراد به متعهد شدن نسبت به آموزش و پرورش» می‌توان با عمل به اقداماتی همچون: فراهم سازی رشد و ارتقای منزلت اجتماعی معلمان از طرق مختلف، افزایش متناسب حقوق و دستمزد، زمینه سازی معیشت متناسب با شان معلمان و ارائه‌ی امکانات و تسهیلات مناسب برای خانواده‌های آنان و... بر اساس نتایج بدست آمده تعهد و پایبندی آنان را به امر مقدس تعلیم و تربیت را فزونی بخشید.
 - بهبود مقررات حقوق و دستمزد، ارائه‌ی خدمات رفاهی مناسب و همچنین مشارکت معلمان در سرنوشت کاری آنان و در تصمیم‌ها و جریان‌های آموزش و پرورش در وفاداریشان به حرفه معلمی مؤثر است.
 - بهبود کیفیت زندگی کاری معلمان و فراهم سازی زمان مناسب برای مطالعه و پژوهش، فراهم سازی زمینه‌های زمینه‌های توسعه معلم فکور و بالنده (ادامه تحصیل متناسب با خدمات حرفه‌ای آنان) و شرکت در دوره‌های دانش افزایی، احصاء و تبیین شایستگی های کلیدی معلمی و ارزیابی بر اساس شایستگی ها و تقویت و بازآرایی و به روز آوری آن در خصوص حرفه معلمی می تواند گام مؤثر دیگری در این عرصه بشمار رود.
 - تعریف سفرهای تعالی به عنوان بستری برای آشنایی معلمان با تجارب سایر کشورها ضروری به نظر می رسد.
 - تمهید فضاهای رقابتی میان مدیران آموزش و پرورش برای ارتقاء رضایت‌مندی معلمان و فراهم سازی سازوکارهای تبلور حسن‌نیت مسئولان نظام به معلمان و نهادینه سازی این امر در بدنه سایر سازمان ها تاکید دیگر نتایج این پژوهش بشمار می رود.
 - عزت نفس و غرور سازمانی معلمان جدید با رویکرد حفظ نیروی انسانی ماهر و متخصص و کاهش امنیت شغلی برای غیر حرفه‌ای‌ها تقویت گردد.
 - شکل‌گیری نگرش انسان‌محور، عدالت‌محور و توجه به حفظ کرامت انسانی می تواند به ماندگاری با انگیزه معلمان کمک کند.
- علاوه بر نکات آمده، تحقیق و پژوهش در موارد ذیل می تواند میل به ماندگاری معلمان

- را در آموزش و پرورش افزایش دهد.
- مدل بهینه حقوق و نظام های پشتیبان بیمه و بازنشستگی معلمان، نیازمند بازانديشی دارد.
- تدوین نظام تشویق و تنبیه کارآمد و به هنگام (پاداش) در وزارت آموزش و پرورش یکی از ضروریات بشمار می رود.
- تدوین مدل شبکه حرفه ای معلمان عاملی برای بازیابی هویت اقتصادی- اجتماعی است.
- بازنگري نظام عامل اقتصاد آموزش و پرورش با رویکرد مدیریت اقتصاد محور رسوب حقوق و دستمزد معلمان می تواند پوششی برای بهبود معیشت آنان محسوب گردد.



منابع

- استوارت، ال؛ براون، جی. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل، ترجمه سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی. تهران: انتشارات مهکامه.
- جزینی، نسرين. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۵). رفتار سازمانی: مفاهیم و نظریه ها و کاربردها. ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی
- رکنی نژاد، مهرداد. (۱۳۸۶). نظریه ها و مدل های جدید تعهد سازمانی، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، سومین همایش مدیریت، دانشگاه تهران.
- کرسول، جان (۱۳۹۱)، پویش کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی)، ترجمه حسن دانایی و حسین کاظمی، تهران: انتشارات صفار- اشراقی.
- 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. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- هافمن، کارل. (۱۳۷۹). روان‌شناسی عمومی (از نظریه تا کاربرد)، ترجمه سیامک نقش‌بندی و سیامک نقش‌بندی، یحیی سیدمحمدی، مهرداد پنهان، مهران منصوری، هادی بحیرایی، حمید علیزاده، مجید یوسفی‌لویه. تهران: ارسباران.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1997). Commitment in the workplace: *Theory, research and application. Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 309
- Appelbaum, E., Bailey, T. and Berg, P. (2000). *Manufacturing Advantage: Why HighPerformance Systems Pay Off*. Ithaca: ILR Press.
- Boe, E. E., Bobbitt, S. A., and Cook, L. H. (1994). Retention, reassignment, migration, and attrition of special and education teachers from national perspective. *Journal of special Education*, 30, 371-384,
- Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58(4), 523-544.
- Chew, J., Cheng, L.(2004). The Influence of human resource management practices

- on the retention of core employees of Australian organizations: An empirical study. *Unpublished doctoral dissertation, Murdoch University*.
- Chughtai, A., Buckley, F. (2009). Linking Trust in the Principal to School Outcomes the Mediating Role of Organizational Identification and Work Engagement, *International Journal of Educational Management*, 23(7), 574-589.
- Currivan, D. B. (2000). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*. 9, 495-524.
- Denzin, Norman. K & Yvonna. S. Lincoln (2008) *Strategies of Qualitative Inquiry*, (3rd ed.), SAGE Publications Incorp.
- Eisenberger, R., Huntington, S., Hutchinson, R., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eklund, N. (2009). *How was your day at school? Improving dialogue about teacher job satisfaction*. New York: Search Institute Press.
- Estefano, J. (2002), Find, employ, support, and keep the best teachers and school leaders. *ERIC Clearing house on Educational management ERIC digest*, No. ED 473-407.
- Farah, A. (2011). The role of human, social and organizational capital in the interconnections between knowledge workers' perception of HR practices and, their organizational commitment and job satisfaction. *Unpublished doctoral dissertation, University of Bath*.
- Folger, R., Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Harris, L & Associates (1992). The Metropolitan Life Survey of the American teacher 1992. The Second year: New teachers xpectations and ideals. New teachers xpectations and ideals. *New york: Metropolitan Life Insurance co*.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortage: An organizational analysis. *American Educational Research journal*, 38, 499-534.
- Iverson, R. D (1992). Employee intent to stay: An empirical test of revision of the price and Mueller model. *Journal of management* 20, 15-41.

- Krieg, thn. M (2004). Teacher quality and attrition. *Economics of Education Review*. 25 (1). 13-27.
- Laura, I., Massimo, P., Alessandro, P. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303-317.
- Lee, T. W., Maurer, S. D. (1991). The retention of knowledge workwrs with the unfolding model of voluntary turnover. *Human Resource Management Review*, 7, 247-275.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a Webbased intervention to develop positive psychological capital. *Academy Of Management Learning and Education*, 7, 209–221.
- Macky, K., Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. The international Journal of Human Resource Kazemiyani A, Noriyan K, Parvin K. Survey the relationship between job satisfaction and job performance of nurses in ChaharMahal Bakhtiari. *Holistic Nursing and Midwifery Journal*. 2005, 15(54), 39-44.
- Martin, M. J. (2011). Influence of human resource practices on employee intention to quit. *Unpublished doctoral dissertation, Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University*.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to the organizations and occupations: Extension and test of three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Mudor, H., Tooksoon, P. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2 (2), 41-49.
- Perie, M., Baker, D. (1997). *Job satisfaction among America's teachers: Effects of workplace conditions, background characteristics and teacher compensation*. National Center for Education Statistics.
- Price, J. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of*

- manpower*, 18, 305-558.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Mayer, J & Herscovitch. L (2005): Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource management review*. 2(9).
- Mueller, C.W (1994). *Employee Commitment: Resolving some issues*. *Work and occupations*, 19, 211-236.
- Sargent, T., Hannam, E. (2005). Keeping Teachers happy: job satisfaction among primary school teachers in rural Northwest China. *Comparative education review*, 49, 173-204.
- Stamps, P. L (1997). Nurses and work satisfaction: and Index for Measurement.
- Whitener, E.M. (2001), "Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 515-35.
- Xaio, Z., Lee, C. (2003). Teachers needs in China. *Journal of Hebei Normal University*, (3), 28-31.