

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۶/۲۴  
تاریخ بررسی مقاله: ۱۳۹۵/۰۷/۲۵  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱۰/۱۸

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
پاییز و زمستان ۱۳۹۶، دوره‌ی ششم، سال ۲۴  
شماره‌ی ۲، صص: ۱۰۹-۱۲۸

## چگونگی ادراک معلمان کردستان از رفاه خویش و عوامل مؤثر بر آن بر پایه رویکرد داده بنیاد<sup>۱</sup>

نعمت‌الله عزیزی\*

پریوش جعفری\*\*

خلیل غلامی\*\*\*

صلاح‌الدین محمدی عیسی آباد\*\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف مطالعه چگونگی ادراک معلمان استان کردستان از رفاه خویش، شناسایی عوامل مؤثر بر آن و پیشنهاد سازوکارهای بهبود وضعیت رفاه معلمان انجام گردید. روش پژوهش حاضر از نوع کیفی و داده بنیاد می‌باشد. شرکت‌کنندگان در این مطالعه ۱۲ تن از معلمان شهرستان سنندج بودند که به‌صورت هدفمند و با بهره‌گیری از نمونه‌گیری نظری انتخاب گردیدند. به‌منظور گردآوری داده‌ها نیز با شرکت‌کنندگان پژوهش مصاحبه عمیق صورت یافته‌های حاصل از آن‌ها در قالب کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی تحلیل گردید. نتایج کدگذاری‌های چندگانه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان داد که اولاً رفاه از نگاه مشارکت‌کنندگان یک مفهوم جامع و دارای ابعاد مادی و روانی می‌باشد؛ ثانیاً این مقوله متأثر از عوامل گوناگونی نظیر سیاسی مانند سیاست‌های دولت و وضعیت توسعه‌ی سیاسی در جامعه، اجتماعی مانند ارزش‌ها، نگرش‌ها، سرمایه اجتماعی و رسانه‌های جمعی، عوامل اقتصادی مانند نگرش هزینه‌ای و کمی به‌صرف منابع مالی در آموزش و پرورش، عوامل سازمانی مانند مدیریت، فرایندها و اقدامات اداری، عوامل فردی مانند نقش خود معلمان و ویژگی‌های

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از رساله دکتری در رشته مدیریت آموزشی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد.

\* استاد، دانشگاه کردستان

\*\* دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

\*\*\* استادیار، دانشگاه کردستان و مدعو دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران (نویسنده مسئول)

شخصیتی آن‌ها، عوامل حرفه‌ای مانند هویت شغلی و پرستیژ حرفه‌ای بر رفاه معلمان می‌باشد؛ ثالثاً وضعیت رفاهی معلمان را می‌توان از طرق مختلف من جمله اهتمام اجتماعی فراگیر، خواست و اقدام خود معلمان، توجه به کیفیت در آموزش و پرورش، به رسمیت شناختن و حمایت از کانون‌های صنفی معلمان، استفاده از تجارب سایر سازمان‌ها در امر رفاه کارکنان، آگاهی از استانداردهای جهانی رفاه معلمان و ارتباط مستقل و مستمر با نهادهای بین‌المللی ذی‌ربط بهبود بخشید.

**واژه‌های کلیدی:** انتظارات و ادراکات از رفاه، رفاه مادی و روانی، استانداردهای جهانی رفاه، رفاه معلمان

### مقدمه

یکی از اهداف عمده سیاست‌های اجتماعی دولت‌ها در برنامه‌های توسعه ناظر بر تأمین بهزیستی و سعادت انسان‌ها و توجه به نقش و تأثیر آن در توسعه اجتماعی و اقتصادی می‌باشد که با نام رفاه در اذهان نمود می‌یابد. واژه‌ی رفاه<sup>۱</sup> به‌عنوان یک مفهوم جامع دارای ابعاد گسترده و خود، محصول مبانی فلسفی و معرفت‌شناسی و همچنین نظریه‌های علمی مختلف در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی می‌باشد؛ بنابراین شناخت چنین متغیری در گرو آگاهی از نظریات مختلف رفاه، مدیریت، مدیریت منابع انسانی، نیازها، انگیزش و عوامل مؤثر بر آن و بسیاری دیگر از نظریات مرتبط می‌باشد. بدون شک آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین نهادهای هر جامعه به شمار می‌رود که توسعه و پیشرفت آن در گرو کیفیت نظام آموزشی آن جامعه است. اگر بخواهیم تعلیم و تربیت را از نگاه تفکر سیستمی مطالعه نماییم، معلم یکی از اساسی‌ترین منابع این سیستم و یکی از ورودی‌های مهم انسانی نظام آموزشی محسوب می‌گردد. نگاهی به نظریات آنتونی گیدنز در بحث ساختار و عاملیت به‌خوبی این واقعیت را آشکار می‌کند (گیدنز، ۱۳۹۳). بر این اساس می‌توان استنتاج کرد که ارتقای کیفیت زندگی معلمان در بهبود کیفیت خروجی‌های یک نظام آموزشی تأثیر قابل توجهی دارد. مع الوصف یکی از اهداف عمده سیاست‌های اجتماعی دولت‌ها در برنامه‌های توسعه ناظر بر تأمین بهزیستی و سعادت انسان‌ها و توجه به نقش و تأثیر آن در توسعه اجتماعی و اقتصادی می‌باشد که با نام رفاه در اذهان نمود می‌یابد.

مفهوم رفاه بیانگر حالتی از بهزیستی است و به‌نوعی از نشاط پایدار، انسان اشاره دارد. این

---

1- welfare

امر همچنین حالتی است که عوامل ذهنی، فیزیکی، اخلاقی و عاطفی هر فرد را در برمی گیرد و ترکیب این چهار عامل با همدیگر ساختاری را تشکیل می دهند که به طور کلی از آن به عنوان رفاه، یاد می شود. رفاه اجتماعی عبارت است از مجموعه سازمان یافته ای از قوانین، مقررات، برنامه ها و سیاست هایی که در قالب مؤسسات رفاهی و نهادهای اجتماعی به منظور پاسخگویی به نیازهای مادی و معنوی انسان ارائه می شود تا زمینه رشد و تعالی او را فراهم آورد (زاهدی اصل، ۱۳۸۸ ص ۱۵). علاوه بر این به علت نسبی بودن اصطلاح رفاه، درک و تلقی از این مفهوم از زمانی به زمان دیگر، از منطقه ای به منطقه دیگر و از کشوری به کشور دیگر، متفاوت است (بابو، والیس، جواهر، مستان و بوپاتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲ ص ۲۵۳).

بنابراین اگرچه رفاه عمومی بر بهزیستی عاطفی و روانی افراد دلالت دارد که عملکرد شغلی آن ها را متأثر می سازد؛ اما در خصوص بهبود شرایط رفاهی و معیشتی معلمان در کشور به دلایل متعدد اقدام شایسته ای صورت نگرفته است. با این تفاسیر وضعیت مبهم و نامناسب محیط کاری و رفاه عمومی معلمان بر خلیات، انگیزش و عملکرد شغلی معلمان تأثیر گذاشته که در نهایت پیشرفت تحصیلی دانش آموزان را نیز تحت شعاع قرار داده است. معلمان در زندگی خویش علاوه بر درگیر شدن با مسائلی مانند مسئولیت های آموزشی، سوء رفتار دانش آموزان و فقدان انگیزه ی آن ها برای یادگیری، با مسائل شغلی و چگونگی غنی ساختن آن نیز، مواجه می باشند (دورکین، گری، ساها، لاورنس و آنتونتی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). به هر حال هر چند در سالهای اخیر توجه به غنای زندگی کاری معلمان افزایش یافته است؛ اما به همان میزان بلکه بیشتر مسئولیت آنان در کنار فرایند عادی تدریس، افزایش بارکار اجرایی، حضور در جلسات متعدد، درگیر شدن در فعالیت های غیر تدریس و تأمین انتظارات عمومی، افزایش یافته است. در برخی موارد معلمان با مسائل محیطی از قبیل منابع ناکافی، دشواری در وظایف کاری، اندازه بزرگ کلاس ها، خطرات امنیتی و بهداشتی و موضوعات تدریس غیر مرتبط با رشته تحصیلی، مواجه بوده اند (اچینستین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). در این میان متغیرهای دیگری نظیر حمایت اداری از معلمان، امکانات مدرسه، اندازه کلاس، حقوق، اوقات فراغت، منابع مورد نیاز

1- Babu, Jawahar, Valli, Masthan, & Bhupathi

2- Dworkin, Gary, Saha, Lawrence, & Antwanette

3- Achinstein

دانش‌آموزان، اوضاع اجتماعی-اقتصادی دانش‌آموزان، قومیت دانش‌آموزان، عملکرد دانش‌آموزان، وجود دارند که کارکرد نهاد مدرسه، فرایندهای سازمانی در محیط کاری و رفاه عمومی معلمان را متأثر می‌سازند (هورنگ و سان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

### پیشینه نظری پژوهش

مطالعه ادبیات موضوع نشان می‌دهد که به‌طور عام برای رفاه کارکنان و به‌صورت خاص برای رفاه معلمان، نظریه مستقل و مشخصی وجود ندارد. به‌طور کلی می‌توان گفت مجموعه‌ای از عوامل مانند فرهنگ سیاسی-اجتماعی یک کشور، سیاست ملی آموزشی هر کشور، متمرکز یا غیرمتمرکز بودن نظام سیاسی، مقررات مدارس (خصوصی و دولتی)، قدمت زیرساخت‌ها و قدرت مالی مدارس، تنوع جمعیتی و قدرت معلمان، استقلال معلمان، همسانی فرهنگی بین مدرسه و دانش‌آموزان و زمینه‌های اقتصادی-اجتماعی، به‌صورت کلی با محیط کاری و رفاه عمومی معلمان مرتبط هستند (دورکین و ساها، ۲۰۰۳). به نظر می‌رسد که از نظر تئوری در میان نظریه‌های متعدد و گوناگون حوزه رفتار سازمانی، نظریه‌های سلسله‌مراتبی نیازهای مازلو، نظریه دوعاملی هرزبرگ، نظریه تقویت، نظریه انتظار، نظریه برابری، نظریه حمایت سازمانی ادراک‌شده، نظریه‌های مرتبط با رضایت شغلی و کیفیت زندگی افراد دارای بیشترین ارتباط مفهومی با رفاه هستند که می‌توان در تبیین ابعاد گوناگون مادی، معنوی، اقتصادی، اجتماعی، سازمانی، حرفه‌ای رفاه کارکنان مورد توجه و استفاده قرار گیرند.

یکی از ابعاد مهم رفاه، رفاه روانی می‌باشد که تحت تأثیر عوامل زیادی از جمله محیط کاری و ویژگی‌های مرتبط با شغل قرار می‌گیرد در این خصوص، فردریک هرزبرگ در نظریه مشهور دوعاملی خود عواملی چون خط‌مشی شرکت و شیوه اداره آن، چگونگی سرپرستی و موقعیت‌های کار، روابط میان کارکنان، حقوق، امنیت شغلی و زندگی شخصی تحت عنوان عوامل بهداشتی و دسته دیگری از عوامل شغلی نیز مانند کامیابی در کار، ماهیت کار، پیشرفت و رشد فرد به سبب کار را عوامل انگیزاننده نامید که شرایط مطلوب عوامل مذکور در مرحله نخست موجبات رضایت فرد را فراهم نموده و در مرحله بعد باعث افزایش رفاه روانی وی

می‌گردد. نظریه برابری که توسط استیسی آدامز مطرح گردید بر این پایه استوار است که اشخاص می‌خواهند که با آن‌ها به صورت عادلانه برخورد شود. در این نظریه، برابری با عنوان باوری که آیا با ما در ارتباط با دیگران به انصاف رفتار شده است؟ تعریف می‌شود. بدون شک رعایت عدالت در هر جامعه و سازمان بستری را فراهم می‌سازد که امکانات، منابع و ظرفیت‌های سازمان با توجه به لیاقت و توانایی افراد توزیع گردیده و از بروز تبعیض و شکاف بین افراد اجتناب گردد در چنین شرایطی به‌طور معمول افراد از لحاظ روانی نیز از یک نوع تأمین رفاهی برخوردار می‌شوند.

حمایت سازمانی ادراک‌شده آیزنبرگر، هانتینگتون، هاجینسون و سوا<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) یکی دیگر از نظریاتی است که به دنبال تأمین نیازهای روانی- اجتماعی کارکنان می‌باشد بر اساس این نظریه، حمایت ادراک‌شده سازمانی، تلقی کارکنان نسبت به ارزش‌گذاری سازمان در مورد مشارکت آن‌ها و تأمین بهزیستی افراد از طرف سازمان می‌باشد. حمایت ادراک‌شده سازمانی به صورت مستقیم بر سه گروه از متغیرهای سازمانی دلالت می‌کند که عبارت‌اند از: پاداش سازمانی، شرایط مطلوب کاری و انصاف و حمایت مدیران در خصوص رفتار با کارکنان؛ بنابراین می‌توان گفت که حمایت سازمانی ادراک‌شده نیز به عنوان یکی از فرایندهای سازمانی در تأمین رفاه کارکنان نقش بسزایی دارد.

فرانس و پاورس<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) در نظریه خود کیفیت زندگی را معادل ادراک فرد از رفاه معنی کرده‌اند که به نظر می‌رسد از رضایت در حیطه‌های عمده زندگی ناشی می‌شود. بر این اساس کیفیت زندگی یک حالت رفاه ویژه است که یکی از ابعاد مهم آن توانایی انجام فعالیت‌های روزانه است که خود به رفاه جسمی، روانی و اجتماعی فرد برمی‌گردد. از این رو کیفیت زندگی و رفاه از لحاظ شاخص‌ها، ابعاد و حوزه‌های تحت پوشش از تقارن و همپوشانی بالایی برخوردار بوده به طوری که یکی از مؤلفه‌های اصلی و کلیدی سنجش رفاه هر جامعه کیفیت زندگی در آن جامعه می‌باشد. یکی از مشهورترین نظریه‌های مرتبط با نیاز، نظریه سلسله‌مراتب نیازها می‌باشد که توسط آبراهام مازلو ارائه گردیده است. جامعیت این نظریه در لحاظ نمودن نیازهای گوناگون انسان و توجه به ابعاد مادی و روانی نیاز افراد بر اهمیت بیش‌ازحد این

1- Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa

2- Ferrance & powers

نظریه در تبیین رفتار سازمانی افراد تأکید دارد.

رفاه کارکنان یکی از نگرانی‌های اصلی کارفرمایان در بیشتر سازمان‌ها و نهادها می‌باشد. پیش از جنبش اتحادیه‌های کارگری در اوایل قرن بیستم کارفرمایان توجه اندکی به رفاه کارکنان می‌نمودند و عموماً بر این باور بودند که رفاه کارکنان را می‌بایست تا حد ممکن در پایین‌ترین وضع آن نگهداشت. در واقع شکل‌گیری و گسترش جنبش سندیکاها و اتحادیه‌های کارگری سبب شد تا علاوه بر جا انداختن اولویت توجه به مقوله رفاه کارکنان در سازمان‌ها، زمینه بهبود رفاه کارکنان و کارایی سازمانی فراهم گردد (لاجت، موتای و کاسگی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). از آنجاکه مسائل مربوط به کار به کیفیت ضعیف زندگی کاری و در نتیجه کاهش عملکرد افراد منجر می‌گردد، بر همین اساس و به دلیل مزایای قابل‌توجهی نظیر کارآمدی<sup>۲</sup> و وفاداری<sup>۳</sup> سازمانی که اهتمام بر رفاه کارکنان برای سازمان و مدیران آن در پی دارد، مقوله رفاه کارکنان از سوی بیشتر سازمان‌ها به منزله یک استراتژی و به‌منظور بهبود بهره‌وری کارکنان به‌صورت گسترده‌ای مورد توجه قرار گرفته است (مانزینی و جان‌دور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱) از این رو فراهم کردن خدمات رفاهی مناسب برای کارکنان برای بهبود کارایی و بهره‌وری سازمانی بسیار مهم ارزیابی شده است (مانجو و میشارا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷) از طرف دیگر نباید نقش فعالیت‌های رفاهی را بر ارتقای توسعه اقتصادی به‌واسطه نقش آن در افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی نادیده گرفت (نیاکوارا، شون‌دو و گونجرا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). با این حال و بنابه شواهد نظری و تجربی مربوط به رفاه کارکنان در نمودار ۱ مقیاس‌های رفاهی کارکنان در چهار حوزه کلی مشخص شده است:

### اهداف و سؤالات پژوهش

پژوهش حاضر باهدف مطالعه چگونگی ادراک معلمان از رفاه خویش، شناسایی عوامل مؤثر بر آن و تعیین سازوکارهای بهبود وضعیت رفاهی معلمان از دیدگاه آن‌ها انجام شد. بر این اساس پاسخ به سؤالات پژوهشی زیر مبنای کار قرار گرفتند:

- 1- Lagat, Mutai, & Kosgey
- 2- Productivity
- 3- Loyalty
- 4- Manzini & Gwandure
- 5- Manju & Mishra
- 6- Nyakwara, Shiundu, & Gongera

- ۱- ادراک معلمان از رفاه خویش چگونه است؟
- ۲- چه عواملی بر رفاه معلمان تأثیر می‌گذارند؟
- ۳- با استفاده از چه سازوکارهایی می‌توان وضعیت رفاه معلمان را بهبود بخشید؟



نمودار ۱. مقیاس‌های چهارگانه رفاه کارکنان

### روش‌شناسی

با عنایت به ماهیت اکتشافی بودن موضوع و با توجه به اهداف و فرایند مطالعه، این پژوهش به صورت کیفی و از روش نظریه داده بنیاد استفاده شده است که به کشف زوایای عمیق فکری افراد کمک می‌کند. در این روش به دلیل ماهیت کیفی پژوهش و بررسی ابعاد وسیعی از مسئله، انتخاب نمونه‌ها محدود بوده و با استناد به منابع علمی این تعداد می‌تواند بین ۸ تا ۲۰ نفر باشد (هومن، ۱۳۸۵، ص ۱۰۰).

بر مبنای نمونه‌گیری نظری که روش رایج نمونه‌گیری در مطالعات کیفی است، به منظور گردآوری داده‌های پژوهشی و به منظور تعیین ابعاد مسئله تحقیق حاضر، ابتدا با چهار نفر از معلمان آموزش و پرورش مصاحبه‌های اولیه و مقدماتی صورت گرفت و در مرحله بعد ۱۲ تن از معلمان استان کردستان با زمینه‌های علمی متفاوت و آشنا با امور رفاهی معلمان که در مقاطع مختلف آموزشی نیز به تدریس اشتغال داشتند به صورت هدفمند انتخاب و با آنها

مصاحبه‌های عمیق صورت گرفت و دیدگاه آن‌ها در خصوص مسئله پژوهش مورد واکاوی و تحلیل قرار گرفت. از میان ۱۲ نفر مشارکت‌کننده در این مطالعه ۸ نفر مرد و چهار نفر زن بودند. مصاحبه با کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان ضبط و بلافاصله پیاده و تحلیل می‌شد. برای تجزیه و تحلیل یافته نیز متناسب با روش نظریه داده بنیاد از روش‌های کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده و نتایج حاصل نیز در همین قالب در بخش یافته‌های تحقیق ارائه گردید.

### یافته‌های تحقیق

نتایج کدگذاری باز از دیدگاه معلمان مشارکت‌کننده در این مطالعه مبین آن است که حدود ۳۶۱ گزاره در توصیف ادراک آنان از مقوله رفاه، عوامل مؤثر بر آن و سازوکارهای بهبود وضعیت رفاهی معلمان توسط مشارکت‌کنندگان ارائه شده است. این گزاره‌ها در نهایت در ۲۶ مقوله محوری و پنج عامل اصلی (کد انتخابی) مشتمل بر عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، عوامل سازمانی و عوامل حرفه‌ای و فردی خلاصه گردید. در جریان کدگذاری‌های سه‌گانه (باز، محوری و انتخابی) (رفاه نامطلوب معلمان) به‌عنوان مقوله اصلی یا پدیده مرکزی پژوهش مشخص شد. در نهایت تمام مقوله‌های مرتبط با پدیده مرکزی در پنج محور شامل (شرایط علی، زمینه، استراتژی، عوامل مداخله‌گر و پیامد) سامان یافتند که در ادامه این بخش گزارش شده است.

به‌هرحال بخشی از مفاهیم و مقوله‌های عمده‌ای که از مصاحبه‌ها استخراج گردیدند بیانگر چگونگی ادراک معلمان از رفاه خویش (پاسخ به سؤال اول تحقیق) می‌باشد به‌عبارت‌دیگر این کدها و مقوله‌ها نشان‌دهنده مفهوم رفاه از دیدگاه معلمان و مهم‌ترین شاخصه‌ای آن است. از آنجاکه شاخصه‌ای رفاه تا حد زیادی مشخص و روشن می‌باشند لذا در این قسمت به‌منظور اجتناب از اطاله کلام از ذکر شرح‌حواره‌های آن‌ها و استناد به نمونه مصاحبه‌ها خودداری نموده و تنها به ذکر مقوله‌های عمده می‌پردازیم که به شرح زیر است:

۱: جنبه‌های مادی رفاه، ۲: جنبه‌های روانی رفاه، ۳: حقوق و درآمد، ۴: خدمات بهداشت و سلامت، ۵: مسکن، ۶: خدمات فرهنگی و اوقات فراغت، ۷: امنیت، ۸: عدالت، ۹: شرایط فیزیکی محیط کار و مزایای شغلی، ۱۰: پرستیژ اجتماعی معلم و ۱۱: هویت شغلی معلم.



در پاسخ به سؤال دوم پژوهش که چه عواملی در ایجاد و بهبود رفاه معلمان مؤثر می‌باشند؟ مقوله‌های دوازده‌گانه زیر به‌دست آمده است که می‌توان آن‌ها را در یک طبقه‌بندی کلی به عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، سازمانی و فردی تقسیم‌بندی نمود.

۱: برنامه‌ها، اقدامات و الزامات سیاسی، ۲: ویژگی‌های و نقش معلم، ۳: استقلال حرفه‌ای، ۴: کانون‌های صنفی معلمان، ۵: نقش مدیریت، ۶: فرایند و اقدامات اداری، ۷: کارایی نظام آموزشی، ۸: نگرش‌های حاکم بر جامعه، ۹: ارزش‌ها، ۱۰: سرمایه اجتماعی، ۱۱: رسانه‌های جمعی و ۱۲: الزامات اقتصادی

### تبیین مدل مفهومی از رفاه معلمان

#### شرایط علی

در این پژوهش پدیده‌ی کانونی و هسته‌ای، در واقع «وضعیت نامطلوب رفاه معلمان» می‌باشد که به توضیح علل، زمینه‌ها، عوامل میانجی، مؤثر بر این مفهوم، تعاملات، راهبردها و فرایند شکل‌گیری آن و آثار، نتایج و پیامدهای ناشی از آن می‌پردازیم.

همان‌طور که در مدل نهایی (نمودار ۲) مشاهده می‌شود، دودسته از عوامل اصلی شرایط علی پدیده رفاه نامطلوب معلمان را به‌صورت مستقیم تحت تأثیر قرار داده است.

#### الف) عوامل سیاسی

بنا به اظهارات معلمان این عامل یکی از اصلی‌ترین علل کیفیت رفاه معلمان به شمار می‌رود؛ و به‌طورکلی می‌توان تأثیرگذاری این عامل را در سه بعد تحلیل نمود.

۱- فقدان برنامه‌ریزی راهبردی در خصوص آموزش و پرورش و عدم ثبات سیاست‌های کلان در این مورد: به این معنا که چون برنامه‌های راهبردی و بلندمدت در نظام آموزشی وجود ندارد و با تغییر دولت‌ها، برنامه‌ها کلاً تغییر کرده و اکثر برنامه‌ها بدون دستیابی به اهداف تعیین‌شده متوقف می‌شوند، این بی‌ثباتی و فقدان برنامه‌های کارشناسی شده به بخشهای مختلف نظام آموزشی از جمله رفاه معلمان آسیب می‌رساند.

۲- وضعیت توسعه سیاسی و مشارکت مدنی در جامعه: در ارتباط با معلمان می‌توان گفت که اگر آن‌ها این امکان را داشته باشند که از طریق یک نظام مشارکتی در تصمیم‌گیری‌های

مربوط به خود دخالت نمایند، برای دفاع از حقوق اقتصادی، اجتماعی، روانی و حرفه‌ای خویش کانون‌های مستقل داشته باشند و نهایتاً به وضعیت نامطلوب خود در چارچوب فعالیت‌های مدنی اعتراض کنند و این اطمینان را حاصل نمایند که به خاطر این اعتراض مدنی بهای سنگینی نخواهند پرداخت، شاید وضعیت رفاه معلمان بهتر از امروز می‌بود.

۳- دیدگاه سیاست‌گذاران در مورد تعلیم و تربیت: یافته‌های حاصل از مصاحبه با معلمان بیانگر این واقعیت است که اگر دیدگاه مسئولین کشوری و سیاست‌گذاران در مورد تعلیم و تربیت مثبت باشد، برای آن ارزش قائل باشند، به تولید سرمایه‌ی فکری و انسانی و تربیت انسان آگاه اهمیت بدهند و به‌طورکلی به تعلیم و تربیت بها بدهند، نتیجه‌ی طبیعی آن فراهم ساختن منابع مالی درخور و موردنیاز آن می‌باشد که این خود نیز بر رفاه معلمان تأثیر بسزایی دارد.

### ب) عامل اقتصادی

آموزش و پرورش یکی از نظام‌های حیاتی هر جامعه است که منابع مالی و وضعیت معیشتی اصلی‌ترین منابع انسانی آن یعنی معلمان تعیین‌کننده میزان کیفیت خروجی آن سیستم است. تأثیر عامل اقتصاد بر رفاه معلم را نیز می‌توان از چند بعد تحلیل نمود.

۱. ضعف بنیادین در ساختار اقتصاد و تولید کشور تأثیر نامطلوبی بر تمام بخشهای دیگر از جمله تعلیم و تربیت داشته است.

۲. تسلط تفکر لیبرالیستی بر یک نظام اقتصادی، عامل اصلی در سیاست‌گذاری ریاضتی در اقتصاد محسوب شده و در چنین وضعیتی تزریق منابع مالی در تمام بخش‌ها با محدودیت‌های جدی روبرو می‌شود که یکی از نامزدهای اصلی در کاهش بودجه آن، نظام آموزشی می‌باشد.

۳. نگرش به‌صرف هزینه‌ها و منابع در آموزش و پرورش: تا زمانی که نگرش و نگاه به‌صرف منابع در آموزش و پرورش یک دیدگاه مصرفی و هزینه‌ای باشد و نظام آموزشی را یک‌نهاد پرهزینه قلمداد نمایند، وضعیت معیشت اصلی‌ترین منابع انسانی آن یعنی معلمان نیز در چنین تفکری در پایین‌ترین سطح خود خواهد ماند و تغییری نخواهد کرد.

### شرایط زمینه‌ای

رفاه نامطلوب معلمان به‌عنوان پدیده اصلی این تحقیق مضاف بر اینکه محصول اصلی

عوامل سیاسی و اقتصادی می‌باشد، در بافت و زمینه‌ای نیز قرار دارد که عواملی چون ارزش‌ها، نگرش‌ها و سرمایه اجتماعی و بسیاری از عوامل دیگر در وضعیت فعلی آن دخیل بوده‌اند.

۱. ارزش‌ها: امروزه ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی در مورد علم و علم‌آموزی نسبت به گذشته کم‌رنگ‌تر شده‌اند و ارزش‌های معنوی جای خود را به ارزش‌های مادی داده‌اند، معلم نیز در چنین نظام ارزشی از جایگاه بالایی برخوردار نیست و وضعیت معیشتی و رفاهی او نیز برای دیگران زیاد مهم نیست

۲. نگرش‌ها: از آنجاکه جامعه به نهاد آموزش و پرورش به‌عنوان یک‌نهاد پرنیرو و هزینه‌بر نگاه می‌کند و در واقع به‌جای نگاه کیفی و سرمایه‌ای یک نگرش کمی و مصرفی در مورد آموزش و پرورش در جامعه حاکم است، طبیعی است که تزریق منابع مالی به این نظام دچار مشکل شده و در نتیجه رفاه معلمان با مشکلات عدیده و جدی مواجه می‌گردد.

۳. سرمایه اجتماعی: مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی با شاخصه‌ای رفاه روانی دارای همپوشانی مفهومی بالایی می‌باشد؛ به‌عبارت‌دیگر اعتماد به معلم، ارتباط توأم با احترام با او، قدرشناسی نسبت به مسئولیت خطیر معلمی، امکان مشارکت وی در تصمیمات مربوط به خویش و اعتماد و مشارکت مردم در نظام آموزشی، بستری را فراهم می‌سازد که هم‌ازلحاظ مادی و هم از بعد روانی به تأمین رفاه معلمان می‌انجامد؛ اما با ابراز تأسف زیاد می‌توان گفت که وضعیت این عامل نیز در حال حاضر زیاد مناسب نیست و این وضعیت به کاهش ارج و احترام مقام معنوی معلم در جامعه، سلب اعتماد نسبت به آموزش و پرورش و خروجی‌های آن و فقدان مشارکت مردم در تعلیم و تربیت گردیده است که نتیجه چنین شرایطی نیز رفاه نامطلوب معلمان است.

### شرایط میانجی

در ارتباط با وضعیت نامطلوب رفاه معلمان عواملی مانند ویژگی‌های و صفات فردی معلمان، وضعیت رفاه دانش‌آموزان و رسانه‌های جمعی می‌توانند به‌عنوان شرایط میانجی عمل نموده و وضعیت آن را تحت تأثیر قرار دهند.

۱- ویژگی‌های و صفات شخصیتی معلمان (عوامل فردی): خصوصیات فردی از قبیل بلوغ شناختی، عاطفی و اجتماعی، سطح درک و آگاهی فرد، وقوف افراد به حقوق خویش، احساس ارزشمندی و عزت‌نفس، اعتماد به نفس، تلقی از خود به‌عنوان شهروند شایسته،

حق‌طلبی، جسارت، احساس مسئولیت در قبال خود و حرفه خویش، درک اهمیت حرفه خویش و اهمیت آن در جامعه، مواردی هستند که در قالب عوامل فردی معلمان می‌تواند در بهبود یا تضعیف رفاه آن‌ها بسیار مهم باشند.

**۲- رفاه دانش‌آموزی:** به‌طورکلی پایگاه اقتصادی و اجتماعی دانش‌آموزان، میزان بهره‌مندی آن‌ها از امکانات و تسهیلات آموزشی در خانواده، برخورداری دانش‌آموز از یک محیط یادگیری آرام، جذاب و بانشاط و همچنین عملکرد تحصیلی آن‌ها در بسیاری از موارد بخصوص از لحاظ رفاه روانی می‌تواند بر معلمان تأثیر بسزایی داشته باشند.

**۳- نقش رسانه‌های جمعی:** می‌توان با استفاده از این ظرفیت مهم به هر پدیده‌ای ارزش و اهمیتی را بخشید که برای جامعه یک دغدغه و مسئله جدی به شمار برود و توجه مسئولین را به آن پدیده معطوف ساخت. نتیجه این ایجاد حساسیت نسبت به پدیده، توجه جدی به آن، مطالعه علمی آن، تخصیص امکانات و منابع جهت تغییر و بهبود آن می‌باشد.

### پدیده

فرایند کدگذاری باز، کدگذاری محوری و تعیین مقوله‌های عمده اصلی و فضای مفهومی کدها و مقوله‌ها نشان می‌دهد که وضعیت نامطلوب رفاه معلمان، پدیده اصلی و هسته‌ای پژوهش به شمار می‌رود که در تمام کدها و مقوله‌ها به نحوی به آن پرداخته شده است و هرکدام از آن‌ها بخشی از علل، زمینه، فرایند، راهبرد، تعاملات مربوط به آن را تبیین نموده و گروهی دیگر نیز بیانگر آثار و نتایج آن هستند. از این‌رو با استناد به یافته‌های تحقیق، وضعیت نامطلوب رفاه معلمان به‌عنوان پدیده کانونی بخش کیفی پژوهش انتخاب گردید و شرایط علی زمینه‌ای و شرایط میانجی آن، چگونگی فرایند شکل‌گیری، راهبردها و تعاملات مربوط به آن و پیامدهای حاصل از آن از دیدگاه معلمان و در قالب مدل نهایی بخش کیفی تحقیق ترسیم گردید.

### تعاملات، فرایند و راهبردها

وضعیت نامطلوب رفاه معلمان به‌عنوان پدیده کانونی این پژوهش، در تعامل با عواملی مانند جایگاه نظام آموزشی در جامعه، احترام و ارزشی که جامعه برای معلم قائل است، سطح مشارکت معلمان در مسائل و تصمیمات حرفه‌ای خود و حق آن‌ها برای تشکیل کانون‌های

صنفي مدافع حقوق معلمان شكل مي‌گيرد. همچنين وضعيت فعلي رفاه معلمان محصول فرايند پردازش منابع و ورودی‌های نظام آموزشی در قالب مدیریت، تصویب و اجرای قوانین، مقررات، سیاست‌ها، برنامه‌ها، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های درون‌سازمانی می‌باشد که متأسفانه مدیریت در سطوح عالی، ارشد و حتی پایه، وضعیت مناسبی ندارد؛ چراکه نه وزیر آموزش و پرورش از میان معلمان و نه از کانال نظرات آنها انتخاب می‌شود، این حقیقت از یکسو و ترکیب و پردازش منابع از سوی دیگر به دست همین گروه مدیریتی و کیفیت فرایندها و اقدامات اداری از سوی دیگر به وضعیت فعلی رفاه معلمان منجر شده است.

علاوه بر تعاملات و فرایندها، عامل دیگری نیز در به وجود آمدن وضعیت فعلی رفاه معلمان دخیل است که می‌توان از آن به‌عنوان راهبردها نام برد. بدون شک در هر سازمانی در قالب مدیریت منابع انسانی، مدیریت پاداش، نظام جبران خدمت کارکنان و پرداخت حقوق و مزایای کارکنان، اقداماتی انجام می‌گیرد که اولین نتیجه آن کیفیت رفاه منابع انسانی آن سازمان می‌باشد. در آموزش و پرورش نیز با استفاده از راهبردهای بالا در جهت تأمین رفاه معلمان تلاش‌هایی صورت گرفته است که بسیار محدود و تا حد زیادی با استانداردهای کیفیت زندگی فاصله دارند. از این راهبردها می‌توان به‌عنوان رفاه مادی: حقوق و درآمد، مسکن، خدمات بهداشتی و درمانی (جسمی و روانی)، بهره‌مندی از اوقات فراغت و مسافرت، تأمین رفاه روانی - امنیت، عدالت درون و برون‌سازمانی، تکریم مقام معنوی معلم، حفظ پرستیژ اجتماعی و فراهم نمودن هویت شغلی مثبت و پایدار برای معلمان، یادکرد

#### پیامدها

شرایط نامطلوب رفاه معلمان می‌تواند به بخشهای گوناگون نظام آموزشی آسیب برساند به‌هرحال پیامدهای رفاه نامطلوب معلمان در سه سطح زیر قابل تحلیل است:

**الف) وضعیت انگیزه و علاقه معلمان، دو یا چندشغله شدن آنها، کیفیت بعد علمی معلم و فرایند تدریس:** معلمی که از رفاه مطلوب و قابل قبول برخوردار نیست دیگر انگیزه زیادی در شغل خود نخواهد داشت و علاقه وی نیز هرچند که زیاد باشد درنبرد با مشکلات رفاهی مغلوب شده و کاهش می‌یابد، این معلم برای تأمین نیازهای خویش به شغل‌های دوم و سوم روی می‌آورد و این مسئله نیز به تضعیف بعد علمی معلم و کاهش کیفیت فرایند تدریس



نمودار ۲. مدل مفهومی از رفاه معلمان

وی می‌انجامد (معلم شماره ۱۰).

ب) متأسفانه آسیب‌های ناشی از رفاه نامطلوب معلمان بلافاصله در کلاس درس معلم ظهور کرده و کیفیت و عملکرد تحصیلی و یادگیری دانش‌آموزان را با چالش‌های جدی مواجه می‌سازد. (مشارکت‌کنندگان شماره ۵، ۱۲ و ۶).

ج) کارایی و عملکرد نهایی نظام آموزشی: ترکیب و به هم آمیختن دو آسیب قبلی، به پیامد نامطلوب‌تر و گسترده‌تری منجر می‌گردد که فقدان کارایی نهایی نظام آموزشی می‌باشد. شاید نتوان عامل اصلی کیفیت کارایی نظام آموزشی را به‌تنهایی رفاه نامطلوب معلمان تلقی نمود، اما نقش این عامل در به وجود آمدن چنین سطحی از کیفیت و کارایی نظام آموزشی غیرقابل‌انکار است. (مشارکت‌کنندگان شماره ۸ و ۱۲).

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف مطالعه ادراک معلمان استان کردستان از وضعیت رفاهی خویش، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آن و سازوکارهای بهبود رفاه معلمان انجام گردید. نتایج این مطالعه مبین آن است که ادراک معلمان از وضعیت نامطلوب رفاه خویش به‌عنوان پدیده کانونی این تحقیق، محصول شرایط علی مانند شرایط سیاسی و عوامل اقتصادی می‌باشد. این پدیده در زمینه‌ای شکل می‌گیرد که جایگاه تعلیم و تربیت در ارزش‌های آن جامعه مناسب نیست، نگرش مردم در مورد تعلیم و تربیت مثبت نبوده و وضعیت سرمایه اجتماعی نیز در چنین جامعه‌ای مطلوب نمی‌باشد. پدیده مذکور به کمک عواملی مانند ویژگی‌های خلقی و شخصیتی معلمان، رفاه دانش‌آموزی و همچنین رسانه‌های جمعی به‌عنوان شرایط میانجی رشد می‌کند. نتیجه این بخش از پژوهش همسو با نتایج تحقیقات مشابه می‌باشد فرهادی راد، حمید؛ پارسا، عبدالله و نظری، شیرزاد (۱۳۹۴) نشان دادند که مسئولان آموزش و پرورش می‌توانند با تبلیغات مناسب و استفاده از رسانه‌های جمعی و با تأکید بر اهمیت، شان و جایگاه حرفه معلمی در جامعه، باعث شکل‌گیری ادراکی مبتنی بر افتخار و غرور حرفه‌ای در جامعه فرهنگیان شده، عملکردهای خودجوش، غیر رسمی و فراتر از نقش را ترویج دهند پدیده رفاه نامطلوب معلمان در نتیجه تعاملات، فرایندها و راهبردهایی ظهور می‌یابد که از اهم آن‌ها

می‌توان به احترام به استقلال حرفه‌ای معلمان، حق آن‌ها برای داشتن کانون‌های صنفی مستقل، مشارکت آن‌ها در امور مربوط به خویش، در قالب تعاملات، کیفیت مدیریت و اقدامات و فرایندهای اداری در قالب فرایند و کیفیت تأمین رفاه مادی و روانی معلمان به‌عنوان راهبردها، اشاره نمود. در نتیجه پیامدهای رفاه نامطلوب معلمان که پس از تعاملات، فرایند و راهبردها، ظهور می‌کند، بسیار عمیق و گسترده می‌باشند. آنچه روشن است و نیازمند تفسیر نیست این است که پیامدهای ناشی از وضعیت نامناسب رفاه معلمان در سطوح عملکرد حرفه‌ای معلم، عملکرد تحصیلی دانش‌آموز و نهایتاً کارایی نظام آموزشی نمود می‌یابد.

نتایج این مطالعه همچنین نشان داد که اولاً رفاه از نگاه مشارکت‌کنندگان یک مفهوم جامع و دارای ابعاد مادی و روانی می‌باشد؛ ثانیاً این مقوله متأثر از عوامل گوناگونی نظیر سیاسی مانند سیاست‌های دولت و وضعیت توسعه سیاسی در جامعه، اجتماعی مانند ارزش‌ها، نگرش‌ها، سرمایه اجتماعی و رسانه‌های جمعی، عوامل اقتصادی مانند نگرش هزینه‌ای و کمی به‌صرف منابع مالی در آموزش و پرورش، عوامل سازمانی مانند مدیریت، فرایندها و اقدامات اداری، عوامل فردی مانند نقش خود معلمان و ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها، عوامل حرفه‌ای مانند هویت شغلی و پرستیژ حرفه‌ای بر رفاه معلمان می‌باشد نتیجه این بخش از پژوهش مویدها نتایج پژوهش‌های قبلی است قنبری، سیروس؛ عسگری، علی اکبر و سرمدی انصار، حسن (۱۳۹۳) نشان دادند که عوامل مدیریتی - ساختاری، امکاناتی - رفاهی، فردی - انگیزشی و روانی - انگیزشی به ترتیب بیشترین اهمیت را در ایجاد انگیزش شغلی مدیران مدارس ابتدایی به خود اختصاص دادند که از میان عوامل مذکور، عوامل مدیریتی - ساختاری بیشترین تاثیر را بر انگیزش مدیران داشته است. ثالثاً وضعیت رفاهی معلمان را می‌توان از طرق مختلف من جمله اهتمام اجتماعی فراگیر، خواست و اقدام خود معلمان، توجه به کیفیت در آموزش و پرورش، به رسمیت شناختن و حمایت از کانون‌های صنفی معلمان، استفاده از تجارب سایر سازمان‌ها در امر رفاه کارکنان، آگاهی از استانداردهای جهانی رفاه معلمان و ارتباط مستقل و مستمر با نهادهای بین‌المللی ذی‌ربط بهبود بخشید.

به‌هر حال از آنجاکه کارکنان توانمند، بانگیزه، مسئولیت‌پذیر، خلاق و برخوردار از رفتارهای مناسب شهروند سازمانی ثروت و مزیت رقابتی هر سازمانی به‌حساب می‌آیند، از این‌رو



تردیدی نیست که خدمات، فعالیت‌ها و امکانات رفاهی که سازمان‌ها برای پرسنل خود فراهم می‌کنند می‌بایست به‌منزله یک سرمایه‌گذاری عقلایی و راهبردی در نظر گرفته شود (سینگلا و گوپال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵) بر همین اساس نتایج مطالعات انجام‌شده در خصوص نقش و اهمیت رفاه کارکنان در حیات سازمانی نشان می‌دهد که تسهیلات رفاهی در سازمان‌ها نه تنها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به‌سوی تأمین رضایت شغلی کارکنان حرکت نمایند بلکه آن‌ها همچنین یکی از باارزش‌ترین و بهترین فعالیت‌های یک سازمان ارزیابی می‌شود. به‌رحال از جمله دلایلی که ضرورت پرداختن به مسائل رفاهی معلمان را توجیه می‌کند، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ۱- وجود شرایط رفاهی مناسب سبب بهبود کارایی حرفه‌ای معلمان می‌شود؛
- ۲- زمینه بهبود روحیه کاری آنان را فراهم می‌کند.
- ۳- در کاهش غیبت و خروج معلمان از سازمان مؤثر است؛
- ۴- به بهبود فضای انسانی و احترام متقابل میان افراد و کاهش مناقشات سازمانی کمک می‌کند؛
- ۵- افزایش سرمایه اجتماعی بین معلم و سازمان را به دنبال دارد؛ و
- ۶- از آسیب‌ها و بیماری‌های سازمانی در سازمان می‌کاهد و بهداشت روانی و جسمی معلمان را بهبود می‌بخشد.

باین‌حال نتایج مطالعه سینگلا و گوپال (۲۰۱۵) نشان می‌دهد که اکثریت کارکنان از بیشتر خدمات رفاهی و شاخصه‌ای آن‌که توسط سازمان‌ها ارائه می‌شود رضایت ندارند. مع‌الوصف، نظر به اهمیت وضعیت رفاهی معلمان در بهبود عملکرد حرفه‌ای، سطح و کیفیت یادگیری دانش‌آموزان و درنهایت کارایی و اثربخشی نظام آموزشی، می‌بایست بهبود وضعیت رفاهی معلمان را به‌عنوان یک رسالت راهبردی در اولویت برنامه‌های آموزش و پرورش قرار گیرد و در اندیشه بهره‌گیری از سازوکارهایی بود که برآیند آن خوشنودی روانی و مادی معلمان را در پی داشته باشد. به همین منظور و با تکیه بر آرا و نظرات مشارکت‌کنندگان در این مطالعه استفاده از سازوکارهای زیر می‌تواند در نیل به این مقصود کارگشا باشد:

- ۱- اقدام و خواست خود معلمان، ۲- عزم جدی و اراده‌ی عمومی، ۳- بازتعریف نقش و جایگاه معلم، ۴- تشکیل کانون‌های صنفی مستقل معلمان، ۵- استفاده از تجارب رفاه اساتید

در دانشگاه‌ها برای بهبود رفاه معلمان، ۶- ارتباط مستمر و مستقل با نهادهای بین‌المللی ذی‌ربط و ۷- آگاهی از استانداردهای رفاه معلمان در کشورهای دیگر

### منابع

- زاهدی اصل، محمد (۱۳۸۶). *مقدمه‌ای بر خدمات اجتماعی در اسلام*، تهران. چاپ دوم، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- زاهدی اصل، محمد (۱۳۸۸). *مبانی رفاه اجتماعی*، تهران. چاپ دوم، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- فرهادی‌راد، حمید؛ پارسا، عبدالله و نظری، شیرزاد (۱۳۹۴). بررسی مؤلفه‌های اثرگذار بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان در مدارس ابتدایی و متوسطه شهر اهواز. *مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، پاییز و زمستان ۱۳۹۴*، دوره ششم، سال ۲۲ شماره ۲، صص ۷۹-۹۸.
- قنبری، سیروس؛ عسگری، علی‌اکبر و سرمدی انصار، حسن (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی مدیران مدارس ابتدایی استان همدان. *مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز*، بهار و تابستان ۱۳۹۳، دوره ششم، سال ۲۱ شماره ۱، صص ۱۱۵-۱۳۴.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management*. London: Kogan Page.

- Achinstein, B. (2002). Conflict amid community: The micropolitics of teacher collaboration. *Teachers College Record*, 104 (3), 4212-4455.
- Giddens, Anthony. (1993) *Central Problems In Social Theory*. The Macmillan Press Ltd.
- Bosibori, Y. W., Nyakundi, A. W., Charles, M., & Walter, O. (2012). Role of Employee Welfare Services on Performance of the National Police Service in Kenya: A Case of Kisumu central district. *International Journal of Arts and Commerce*, 1 (7):73-95.
- Babu, K. V. S. N., Jawahar, Valli, S., Kalesha, Masthan., & Bhupathi, C. (2012). Recent Trends In Factories Welfare measures, *ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal*, 2 (12), 252-261.
- Dworkin, A. G., Saha, Lawrence. J., & Hill, A. N. (2003). Teacher Burnout and Perceptions of a Democratic School Environment. *International Education Journal*, 4 (2), 2003.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support discretionary treatment and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-820.
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, 15, 121 -130.
- Ferrance, C., & Powers, M. (1985). Quality of life index: *Development and Properties Advances*. 8, 2-10.
- Giddens, A. (1993). *Central Problems In Social Theory*. The Macmillan Press Ltd.
- Hu, M. L., Horng, J. S., & Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30 (1), 41-50.
- Kamkari, K., Ghafourian, H., & Ghadami, M. H. (2014). Impact Welfare Services and Benefits on the Performance of Staff of the Inspector General Organization. *J. Appl. Environ. Biol. Sci.*, 4 (3), 114-119.
- Lagat, A. C., Mutai, B. K., & Kosgey, I. S. (2014). Importance of Employee Welfare and Performance: The Case of the UASU at Egerton University, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 6 (7), 205-211.
- Manju, B., & Mishra, S. (2007). The Principles for Successful Implementation of Labour Welfare Activities. From Police Theory to Functional Theory: Retrieved from <http://www.ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol1no7december2012/8.pdf>. 20/03/2013.
- Manzini, H., & Gwandure, C. (2011). *The Provision of Employee Assistance Programmes in South Africa Football Clubs*. University of the Witwatersrand, Johannesburg, South Africa.

- Moss, I. (1999). *Welfare in the United States*. Retrieved on July 19, 2016 from <http://www.associatedcontent.com/article/319080welfare-in-the->
- Nyakwara, S., Shiundu, J., & Gongera, G. E. (2014). Evaluation of Employee welfare Facilities as an Intervention strategy of Industrial Unrest on Organization Performance: Case of Mumias Sugar Company. *European Journal of Business and Management*, 6 (29), 209-219.
- Singla, A. K., & Goyal, C. (2015). Mployees welfare measures in smes: A study of doaba steel rolling mills. *International Journal in Applied Studies And Production Management*, 1 (2), 37-50.

