

تجربه زیسته مدیران و معاونان آموزشی مدارس از لذت خدمت

تقی زوار، دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران.

*فرشید مهري، کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران.

چکیده

بهره‌مندی از کارکنانی با ارائه خدمات باکیفیت و ارزش‌مدار از عوامل مهم ارتقاء کیفی سازمان می‌باشد. این خدمت ارائه‌شده، اگر همراه با لذت از خدمت باشد و رضایت خاطر خود کارمند را به همراه داشته باشد علاوه بر عملکرد بهتر سازمانی، عملکرد بهتر شخصی را نیز به دنبال خواهد داشت. پژوهش حاضر ضمن واکاوی تجارب خدمت کارکنان اجرایی مدارس، ادراک آنان را در مورد حس لذت از خدمت در مدارس مورد بررسی قرار می‌دهد. این مطالعه مبتنی بر رویکردی کیفی و به روش پدیدارشناسانه از نوع توصیفی، با ۱۲ مشارکت‌کننده از میان مدیران و معاونان زن و مرد مدارس موفق تبریز به روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک محور و با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته صورت پذیرفته است. تحلیل داده‌ها بر اساس راهبرد هفت مرحله‌ای کلایزی صورت پذیرفت. تحلیل عمیق روایت‌های شرکت‌کنندگان، به شناسایی و دسته‌بندی ۴ مضمون اصلی (ساختار محیط خدمت، انگیزه خدمت، ویژگی‌های شخصیتی، و ارتباط نوع شغل و لذت خدمت) و ۹ زیر مضمون (تعامل کارکنان و همکاران، نقش مدیر، محیط آرام و کم تنش، رضایت مراجعان، مسائل مادی و معیشتی، منابع درونی لذت از خدمت، منابع بیرونی لذت از خدمت، دانش آموزان انسان‌هایی معصوم و دوست‌داشتنی، و معلمی و قابلیت‌های پیشرفت آن) منتج شد. نتایج نشان داد که مدیران و عوامل اجرایی مدارس علی‌رغم وجود مشکلات مربوط به مسائل معیشتی و انتقادات وارده به نحوه مدیریت سیستم آموزش و پرورش ایران، به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد محیط مدرسه، کار کردن و خدمت در آن را دوست داشته و از خدمت به دانش آموزان لذت می‌برند.

واژگان کلیدی: لذت خدمت، کارکنان اجرایی مدرسه، پدیدارشناسی.

* نویسنده مسئول: Farshidmehri88@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۶/۱/۳۰ پذیرش مقاله: ۹۷/۷/۷

Lived experience of school administrators and teaching assistants from serving pleasure

Taghi Zavvar, Associate Professor, Educational Administration, Faculty of Education and Psychology, Azarbaijan Shahid Madani University. Tabriz, Iran.

***Farshid Mehri**, M.A, Educational Research, Azarbaijan Shahid Madani University. Tabriz, Iran

Abstract

Employees with qualified and valued services are one of the important factors in quality improvement of organization. If the provided service is with pleasure that satisfies the employee, not only leads to better organizational functionality, but follows better personal functionality. While examining the serving experience of school staffs, this study investigated their perception from sense of pleasure from serving at school. Based on a qualitative approach and using descriptive phenomenological method, from 12 participants among successful male and female administrators and assistants of Tabriz schools, this study is done using targeted criteria-oriented sampling and semi-structured interviews. Data analysis is based on seven step Colaizzi strategy. Deep analysis of participant's narratives lead to detection and classification of four main contents (the structure of serving environment, serving motivation, personal characteristics, and the relationship between the type of job and serving pleasure), and 9 sub-content (interaction between employees and co-workers, the role of administrator, quiet and low tension environment, satisfaction of customers, financial and livelihood problems, internal resources of serving pleasure, external resources of serving pleasure, students as innocent and lovely people, and teaching and their development capacity). Results of the study indicated the administrators and executive staffs of schools enjoy serving the students because of unique characteristics of school, regardless of problems related to livelihood issues and criticism about management of Iran educational system.

Keywords: serving pleasure, executive staffs of school, phenomenology

* Corresponding author: Farshidmehri88@yahoo.com
Receiving Date: 19/4/2018 Acceptance Date: 29/9/2018

مقدمه

تغییرات سریع علم و تکنولوژی و به طبع آن تغییر ذائقه، سلاقی و خواسته‌های مشتریان و ارباب رجوع، محیط سازمان‌ها و مؤسسات را بر آن داشته تا دائماً در معرض تغییر قرار گیرند. در این بین سازمان‌های آموزشی همانند آموزش و پرورش به سبب خاصیت ذاتی خود از پیشگامان تغییر و نوآوری در محیط کار می‌باشند. به موازات تغییرات بیرونی محیط کار، همچون رقابت سریع در سطح جهانی، تقاضاهای جدید برای کیفیت خدمات، نیاز به پاسخگویی سریع، از جنبه درونی نیز محیط سازمان‌ها نیازمند تغییرات می‌باشند. یعنی کارکنان دیگر به کار به عنوان محل درآمد و وظیفه‌ای که روزانه باید انجام دهند، نمی‌نگرند بلکه آن را جزوی از زندگی خود به شمار می‌آورند که می‌بایست معنادار باشد و نه تنها کسل‌کننده و زجرآور نباشد بلکه مسرت‌بخش، مفید و با شادی و نشاط همراه باشد. تجزیه و تحلیل مدرسه به عنوان یک سازمان، مرحله‌ای ضروری برای ایجاد هرگونه تغییری مؤثر در آن است. مدرسه در حال حاضر علاوه بر مهارت‌های تدریس، نیاز به مهارت‌های سازمانی و مدیریتی دارد تا در مسیرهای گوناگون و متنوع قادر به حرکت باشد [۱۲]. اواخر قرن بیستم شروعی بود بر نگرشی نو در روانشناسی که از آن تحت عنوان روانشناسی مثبت نگر یاد می‌کنند تمرکز اصلی این دیدگاه توجه بر هیجانات مثبت و عوامل مؤثر بر آن قرار گرفت. برای اکثر افراد هیجان شادی همواره در ارتباط با هیجان لذت تداعی می‌شود به طوری که درک اکثر مردم از تجربه شادی بیشتر به تجاربی که توأم با هیجان لذت باشند، مربوط می‌شود و به طور کلی می‌توان چنین استنباط نمود که لذت و شادی جزو هیجانات مثبت محسوب می‌شوند این دو مؤلفه، مفاهیمی مستقل اما بسیار مرتبط باهم هستند [۳۳].

منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه و عامل موفقیت سازمان، باید به طور خاص مورد توجه قرار گیرد و افرادی که در سازمان فعالیت می‌کنند در عملکرد سازمان

نقش به سزایی دارند، و نگرش‌های مثبت افراد در رابطه با سازمان و شغل خود می‌تواند راه‌گشای بسیاری از مسائل و مشکلات موجود در سازمان باشد. در همین ارتباط، در دنیای تجارت در زمینه تربیت کارکنان، عموماً مهارت‌های کارکنان را می‌توان به دودسته کلی مهارت‌های سخت^۱ و مهارت‌های نرم^۲ تقسیم‌بندی کرد. در سازمان برای پیشرفت هرچه بهتر و گسترش مزیت‌های رقابت‌پذیری کارکنان علاوه بر مجهز بودن به مهارت‌های سخت‌افزاری باید مهارت‌های نرم را نیز دارا باشند[۱۶]. سلامت روانی و احساس خوب بودن همانند سلامت جسمانی و فیزیکی، در تعیین میزان عملکرد و موفقیت دانش آموزان در مدرسه مهم و حیاتی است[۱۵]. در سیستم آموزشی نیز همانند سایر سازمان‌ها و شاید بیشتر از آن‌ها مسئله ارائه خدمت مناسب و رضایت شغلی و مهم‌تر از آن لذت از کاری که انجام می‌دهند برای کارایی یک سیستم آموزشی ضروری جلوه می‌نماید چون وجود محیطی لذت‌بخش و لذت از کاری انجام داده می‌شود بی‌شک در هم در عملکرد تحصیلی فراگیران و هم در بهره‌وری عمومی مدرسه و سیستم آموزشی تأثیر مثبت خواهد گذاشت.

خدمت به مراجعان اغلب به دلیل نامحسوس بودن داده‌ها و ستاده‌ها امری پیچیده و بغرنج جلوه می‌نماید و تعریف آن نیز به‌سختی صورت می‌گیرد چراکه در بین افراد مختلف و در شغل‌های مختلف تعاریف متعددی می‌توان برای آن ارائه نمود. می‌توان خدمت را فرایندی دانست که در تعاملات بین مشتریان یا مراجعه‌کنندگان و کارکنان روی می‌دهد تا مراجعه‌کنندگان مسائل خود را رفع و رجوع نمایند. اگر خدمت در حوزه مسائل اقتصادی باشد می‌توان آن را مجموعه فعالیت‌هایی دانست که برای مشتریان تولید محصول و ارزش می‌کند و نتیجه مطلوب و دلخواهی را به ایشان انتقال می‌دهد. خدمت

1. hard skills
2. soft skills

فعالیت یا منفعتی است که یک طرف به طرف دیگر عرضه می کند که اساساً نامحسوس است و مالکیت چیزی را در بر ندارد و نتیجه آن ممکن است محصول فیزیکی یا غیرمادی باشد [۲۱]. یکی از مفاهیم مرتبط با خدمت که در ادبیات کیفیت خدمت مورد بحث دارد، مفهوم خدمات درونی^۱ است در بررسی این مفهوم، اعتقاد کلی بر این است که هر فرد یا گروهی در درون سازمان باید دریافت کننده برون داد خود را یک مشتری بپندارد و تلاش نماید برون داد با کیفیتی به آنها ارائه دهد. با رعایت این اصل، پیش از ارائه خدمات به مشتریان بیرون از سازمان، یک زنجیره خدمات درونی در سازمان شکل می گیرد؛ زنجیره ای که ارائه برون داد مطلوب به آن (خدمات با کیفیت) در نهایت ارائه خدمات مطلوب و با کیفیت به مشتریان بیرون از سازمان را در پی خواهد داشت [۲۳].

محیط کار اولین مکانی است که تعادل بین کار کارکنان، خانواده و زندگی آنها را فراهم کرده و احساس خوشحالی آنها به کار را ایجاد می کند. تحقیقات مختلف تأثیر محیط کاری مناسب و کیفیت زندگی کاری را بر رضایت شغلی و کار لذت بخش تأیید می نمایند. همچنین کار لذت بخش بر بهره وری سازمان بسیار مؤثر و قابل توجه است و نیز کارکنان خوشحال و با کار دلپذیر به نوبه خود باعث کاهش فرسودگی شغلی، به حداقل رساندن استرس و تعارض شغلی و افزایش تعهد بالا در میان کارکنان می شود [۲۵]. یکی از مفاهیم مرتبط با محیط کاری، جو اخلاقی^۲ حاکم بر محیط کار است. که اشاره به استراتژی حاکم بر منابع انسانی سازمان، نحوه خدمت و خدمت رسانی و برخورد انسانی با مراجعان و در کل حرمت والای انسانی سازمان دارد. تحقیقات مختلف تأثیر مثبت جو اخلاقی سازمان بر میزان رضایت از خدمت کارکنان و مراجعان را

1. Intrinsic services
2. ethical climate

علی‌رغم مجازی و ماشینی شدن خدمت را نشان می‌دهند [۳۵]. یوجل و بکتاش [۳۴] در تحقیقی با عنوان رضایت شغلی، تعهد سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی معلمان نشان دادند که بین رضایت شغلی و لذت از آن با تعهد سازمانی معلمان رابطه مثبت وجود دارد و لذت از انجام شغل، تعهد به خدمت را به دنبال می‌آورد. در رابطه با تأثیر محیط شاداب و با لذت در مدرسه باکیفیت ارائه خدمت، پیتارینن [۳۰] در پژوهش خود با عنوان کاهش فرسودگی معلمان، نشان داد که معلمان می‌توانند انواعی از راهبردها را به کار ببرند که فرسودگی شغلی‌شان را کاهش دهند و یک محیط کاری مناسب‌تری را به وجود بیاورند و تعاملات صمیمانه و با لذت خود را افزایش دهند. در دور نمایی از نظریه‌های مربوط به لذت کار، سه نظریه خود تعیین‌گری^۱، چرخه کار^۲ و منابع و تقاضای کار (JD_R)^۳ بیشتر از همه به چشم می‌آید. در نظریه خود تعیین‌گری سه نیاز اساسی برای بهبود رشد جسمانی و روانی ضروری هستند. یکی از این نیازها شایستگی‌های حرفه‌ای است که شامل توانایی‌های درونی و نتایج بیرونی است از طرفی تجارب شخصی، زمانی که آن‌ها مهارت‌های کافی را برای چیره‌دست شدن داشته باشند، به چالشی برای آن‌ها تبدیل می‌شوند. بنابراین تعادل میان مهارت‌ها و چالش‌های یادشده به‌طور مثبتی می‌تواند لذت کار را تحت تأثیر قرار دهد [۱۷].

یکی از ابعاد لذت خدمت در یک سازمان، لذت از کار است که به یکی از عوامل اعتیاد به کار نیز تبدیل می‌شود. افراد معتاد به کار، اشتیاق و علاقه شدیدی به کارشان دارند که می‌توان آن را در اختصاص وقت و انرژی زیاد به کار مشاهده کرد. افراد مذکور از انجام کار لذت می‌برند و احساس مثبتی دارند که همین امر موجب درگیر شدن هر

1. self-determination theory
2. flow theory
3. job demands-resources

چه بیشتر آنان با کار می‌شود. مک میلان، ادریسکول و بورک^۱ لذت از کار را سطحی از رضایت ناشی از انجام کار بیان کرده است که با رضایت شغلی ارتباط دارد [۲۱]. به‌طور منطقی، می‌توان انتظار داشت افرادی که از کار خود لذت می‌برند، زمان بیشتری را به آن اختصاص دهند و کار کردن در سازمان را بسیار ارزشمند و بااهمیت تلقی کنند. بنابراین لذت کار که ارتباط تنگاتنگی با لذت خدمت است بیشتر از خواسته درونی افراد ناشی می‌شود که بدون خواست درونی لذتی حاصل نمی‌شود و صرف انجام وظیفه برای کسب درآمد، مقام و موقعیت اجتماعی یا خواست‌های بیرونی دیگر است.

از عوامل مهم دیگر در لذت از کار، فرهنگ کار^۲ است. اسمیت و نوبل^۳ [۳۰] فرهنگ کار را مجموعه‌ای از رفتارهای درونی شده، مطلوب و مناسب در کارکنان دانسته که برای توسعه و موفقیت سازمان لازم است. کارکنان دارای فرهنگ کار، مسائل سازمانی را رعایت کرده، فعالیت‌های سازمانی را متعهدانه، باعلاقه و دلبستگی انجام داده، از کار خود لذت می‌برند و در کار خود تسلط داشته و در انجام آن منعطف هستند. بنابراین فرهنگ کار مناسب در نگرش مثبت کارکنان و افزایش روحیه کار گروهی تأثیر داشته باعث همدلی در کار، همکاری، شادابی و لذت از کار و خدمت می‌شود.

یکی از عواملی که بر شادابی محیط کار و لذت از کار و خدمت تأثیرگذار است، تعهد سازمانی^۴ است. هر سازمان دارای ارزش‌ها، شخصیت و منشی مخصوص به خود است که هر عضو آن سازمان به‌مرور با آن اخت شده و با آن هویت یافته، خود را با آن سازمان معرفی کرده و مایل است عضویت خود را در آن حفظ نماید. تعهد سازمانی بیانگر نگرش‌های افراد به ارزش‌ها و اهداف سازمانی است. تعهد سازمانی، نیروی است

1. McMillan, O'Driscoll & Burke
2. Work culture
3. Smith & Noble
4. Organizational Commitment

که فرد را ملزم می‌کند که در سازمان بماند و با تعلق خاطر، برای تحقق اهداف سازمانی کار کند [۲۰]. تعهد سازمانی دارای سه مؤلفه‌ی تعهد عاطفی^۱، تعهد هنجاری^۱ و تعهد استمراری^۱ هست. از بین سه مؤلفه مذکور آنچه باعث می‌گردد فرد از روی عشق و علاقه برای عضویت در سازمان تلاش می‌کند، تعهد عاطفی است. در این حالت، فرد به این دلیل در سازمان می‌ماند که به رسالت و وجودی (مأموریت)، ارزش‌ها و اهداف آن، احساس و نگرش مثبتی دارد. فرد در سازمان می‌ماند تا اهداف و ارزش‌های مذکور را که باور عمیق به آن دارد، تحقق بخشد از کاری که انجام می‌دهد لذت می‌برد و در قبال خدمتی که انجام می‌دهد رضایت درونی از همه چیز برایش مهم‌تر است [۱۱].

یکی از موارد مهم در زمینه خدمت و خدمت‌رسانی کیفیت خدمت است. کیفیت خدمات در مضامین مختلف معانی متفاوتی می‌تواند داشته باشد. پاراسورامان، زیتامل و بری^۱ [۲۸] کیفیت خدمات ادراک شده را به‌عنوان یک قضاوت جهانی، یا نگرش مرتبط به برتری یک خدمت معنا کرده‌اند و یادآور شدند که قضاوت در مورد کیفیت خدمات، انعکاسی از درجه و میزان اختلاف بین ادراکات و انتظارات مصرف‌کنندگان است. براین اساس پاراسورامان و همکاران مدل سرو-کوال^۲ را که یک مقیاس پنج بعدی حاوی ابعاد محسوس بودن، اعتمادپذیری پاسخگویی، اطمینان‌پذیری و همدلی است را ارائه کردند. این چهارچوب و مقیاس در سطح گسترده‌ای از بخش‌های مختلف سازمان مورد استفاده قرار گرفته است [۸]. بی‌شک کیفیت بالای خدمت و به دنبال آن رضایت‌مندی دریافت‌کنندگان آن خدمت، باعث تولید رضایت و ایجاد حس لذت در ارائه‌دهنده آن خواهد شد و این همان لذت بیرونی از ارائه یک خدمت مؤثر است. وقتی کالایی به‌عنوان یک برند شناخته می‌شود و یا سازمانی به‌عنوان سازمان برتر اعلام می‌شود، و

1. Parasuraman, Zeithaml & Berry
2. Serv-qual

مدرسه‌ای بهترین عملکرد را در بین مدارس به خود اختصاص می‌دهد و یا وقتی مدیری به‌عنوان مدیر برتر انتخاب می‌شود، حس لذت خدمت کردن بزرگ‌ترین پاداشی است که اعضای آن سیستم از آن برخوردار خواهند شد.

رضایت شغلی کارکنان، میزان علاقه‌مندی و نگرش‌ها و دیدگاه‌های مثبت آنان نسبت به شغل خود هست [۳۶]. رضایت شغلی از دو بعد درونی و بیرونی مورد توجه است. رضایت درونی از دو منبع تأثیر می‌پذیرد؛ منبع اول احساس لذتی است که انسان صرفاً از اشتغال به کار عایدش می‌شود و دوم لذتی که بر اثر مشاهده پیشرفت یا انجام مسئولیت‌های اجتماعی به دست می‌آید [۱۸]. بنابراین مفهوم رضایت شغلی ارتباط نزدیکی با مفهوم لذت از خدمت دارد و می‌توان گفت که احساس لذت از انجام خدمت نشانه‌ای بر رضایت شغلی نیز است. مکتناش [۲۰] رضایت شغلی را میزانی از احساسات و نگرش‌های مثبت می‌داند که افراد نسبت به شغل خود دارند و در صورت کم‌رنگ شدن این رضایت ممکن است فرد شغل خود را رها سازد. یکی از هنرهای مدیریت و رهبری، ایجاد محیطی است که در آن، کارکنان با نوآوری‌ها در ارائه خدمت، از خدمتی که ارائه می‌دهند لذت ببرند. از راهکارهای نیل به این هدف، طراحی خدمت است، طراحی خدمت مجموعه فعالیت‌هایی است که برای برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی منابع انسانی، ارتباطات، زیرساخت و همچنین بخش‌های تشکیل‌دهنده یک "خدمت" انجام می‌شود تا آن خدمت باکیفیت بالاتر و قدرت تعامل بهتر به مشتری ارائه شود و خود محصول ارائه‌شده مشوقی برای لذت از آن خدمت باشد. در یک سیستم آموزشی طراحی محیطی شاداب، مهیج و به‌روز، از قبیل چیدمان اتاق‌ها، ترکیب همکاران، سیستم پاسخگویی و اطلاع‌رسانی الکترونیکی و رایانه‌ای، نظارت و ارزشیابی مستمر و بازخوردهای دوستانه همراه با مشوق‌های برانگیزاننده در ایجاد رضایت از خدمت و

لذت از آن متمر ثمر است. در رهبری خدمتگزار^۱ بر انگیزه رهبران خدمتگزار برای خدمت کردن به عنوان یکی از مشخصه‌های رهبری تأکید می‌شود [۱۳]. رهبری خدمتگزار در دو حوزه رهبری و خدمتگزاری قابل تحلیل است. در جنبه خدمتگزاری، رهبران به رشد و توسعه افرادی که در سازمان کار می‌کنند، می‌پردازند. در این حوزه تمرکز بر ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیر برای خدمتگزاری می‌باشد. رهبر خدمتگزار میل طبیعی به خدمت کردن دارد. او شدیداً مایل است که آرزوهای دیگران را برآورده کند تا اینکه ابتدا به فکر آرزوها و امیال خود باشد. نیاز به خدمت کردن و نشان دادن قابلیت‌ها و توانایی‌های خود در زمینه خدمت‌رسانی مشخصه اصلی مدل رهبری خدمتگزار است. رهبران خدمتگزار پیروان خود را برای پذیرفتن خدمتگزاری با آغوش باز آماده می‌سازند. کارکنان در برابر کسانی که به آن خدمت می‌کنند احساس مسئولیت می‌کنند

از سبک‌های رهبری مرتبط و هم‌راستا با رهبری خدمت‌گذار که آثار مثبت مشابهی بر کارکنان و زیر دستان می‌گذارد، رهبری اخلاقی است. رهبری اخلاقی تظاهرات هنجاری مناسبی هستند که از طریق فعالیت‌های شخصی و روابط بین فردی و القاء و هدایت مواردی مشابه باعث ارتباطات دوطرفه و متقابل و تقویت آن‌ها و تصمیم‌گیری می‌شوند [۵]. پژوهش‌ها حاکی از آن است که رهبری اخلاقی باعث افزایش انگیزش کارکنان و نگرش مثبت آن‌ها به کار و افزایش رضایت شغلی می‌گردد [۶]. اصول رهبری خدمتگزار در مسیر اثربخش ساختن رهبری، موجب ارزش دادن و اولویت بخشیدن به فضای روابط انسانی می‌شود. در سازمان‌های قرن ۲۱ که مهم‌ترین ویژگی آن‌ها اتکا به دارایی‌های دانشی است، اعتماد به کارکنان برای ایجاد و توسعه دانش، پارادایم جدیدی را در رهبری می‌طلبد که تمرکز اصلی آن بر توانمندسازی پیروان باشد. رهبری خدمتگزار معتقد است که اهداف سازمانی در درازمدت تأمین خواهد شد آن هم تنها

1. Servant Leadership

زمانی که رشد، بهبود و سلامتی عمومی افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند تأمین شود. به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران عامل اساسی توفیق مدیریت عامل دوستی‌ها دانش و سرمایه فکری در سازمان، تفاهم و اعتماد میان اعضای آن سازمان است. رهبری خدمتگزار بستری فراهم می‌کند که حس خوش‌خدمت کردن و نگرش مثبت به ارائه خدمات بهتر در بین کارکنان به وجود آید. لذت بردن از خدمت صادقانه و نشاط و شادمانی محیط کاری از ثمرات مدیریت و رهبری خدمتگزار خواهد بود.

از عوامل ایجادکننده انگیزه خدمت لذت‌بخش، تعادل در کار، پایداری در کار و پیش‌کنشی مطرح شده است. بر اساس تحقیقات گالوپ (۲۰۱۳) تنها ۱۳ درصد کارکنان در هنگام کار باهم تعامل دارند، ۶۳ درصد تعاملی نداشته و ۲۴ درصد احساس ضد تعاملی در کار دارند و این دلالتی مهم بر عدم رضایت از کار و انتشار منفی‌نگری در همکاری دارد [۱۷]. تحقیقات نشان‌دهنده رابطه منفی تعامل شغلی با فرسودگی شغلی و همچنین رابطه مثبت آن با عملکرد شغلی سطح بالا، تعهد سازمانی و خوش‌برخوردی^۱ هست [۲۵]. پایداری در کار؛ یعنی، اشتیاق فرد به‌عنوان یک «همکار» برای پاسخگویی به خواسته‌هایی که از شغل او دارند توجه به پایداری و تعهد سازمانی علاوه برافزایش عملکرد سازمان باعث افزایش انگیزش کارکنان، کاهش ترک خدمت و غیبت و افزایش ارزش سرمایه انسانی سازمان گردیده و محیط کاری لذت‌بخش خواهد شد [۱۴]. روی آوردن بسیاری از سازمان‌ها به تمرکززدایی و کاهش نظارت مستقیم بر کارکنان و به طبع آن آگاهی از ترجیحات و نیازهای مشتریان توسط کارکنان از رویکردهایی است که از طریق پیش‌کنشی و نوع آوری می‌توانند بر بهبود عملکرد سازمان، رضایت بخشی و لذت‌بخش بودن محیط کاری، تأثیرگذار باشند [۱۴]. بدین ترتیب، مفهوم لذت خدمت از مقوله‌های انتزاعی است که به‌سختی می‌توان آن را در قالب‌های کمی و مقداری

1. well-being

اندازه‌گیری و موردسنجش قرارداد و نیز تحقیقی منسجم و سازمان‌یافته در حوزه لذت از خدمت، بخصوص در زمینه آموزش و پرورش صورت نگرفته است. این پژوهش به منظور بررسی کیفی مقوله لذت خدمت کردن در مدارس، به این مسئله می‌پردازد. براین اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر " تبیین تجربه زیسته مدیران و معاونان مدرسه و ادراک آنان از لذت خدمت در مدرسه " است و پرسش‌های اساسی این مطالعه عبارت‌اند از: (۱) ادراک مدیران و معاونان مدرسه از لذت خدمت صادقانه در محیط آموزشگاه چگونه بوده است؟ (۲) مواجهه عوامل اجرایی مدارس از تعامل صمیمی باهم و کار لذت‌بخش در کنار هم چگونه بوده است؟ (۳) جنبه‌های مختلف یک خدمت لذت‌بخش در مدرسه چه مواردی می‌تواند باشد؟ (۴) عوامل تأثیرگذار بر لذت خدمت در مدرسه و پیامدهای خدمت با لذت در مدرسه چه می‌تواند باشد؟

روش پژوهش

این پژوهش به روش کیفی^۱ و با رویکرد پدیدارشناسی^۲ انجام شده است. مطالعه پدیدارشناسی معنای تجارب زیسته افراد متعدد از یک مفهوم یا یک پدیده را توصیف می‌کند. پدیدارشناسان اشتراکات مشارکت‌کنندگان در تجربه یک پدیده را مدنظر قرار می‌دهند، مانند اندوهی که توسط همگان تجربه شده است. به دیگر سخن هدف اصلی پدیدارشناسی تقلیل تجارب افراد از یک پدیده به توصیفی از ذات فراگیر^۳ (ماهیت واقعی آن چیز) است [۱۰]. ضرورت پدیدارشناسی در علوم انسانی و اجتماعی از آنجا ناشی می‌شود که بسیاری از پدیده‌ها با توجه به ماهیتشان اندازه‌پذیر نیست [۲]. با توجه به اینکه حس لذت از مقوله‌هایی است اندازه‌گیری و کمی سازی آن بسیار سخت می‌نماید، این

1. qualitative research
2. phenomenological research
3. Universal essence

مسئله بر لزوم استفاده از رویکردی اکتشافی برای ادراک و بازنمایی تصاویر ذهنی کارکنان اجرایی مدارس از مقوله لذت خدمت در آموزش و پرورش صحنه می‌گذارد لذا مطالعه حاضر به روش کیفی و رویکرد پدیدارشناسانه لذت خدمت در مدارس را مورد بررسی قرار می‌دهد.

مشارکت‌کنندگان در این تحقیق به روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک محور^۱ انتخاب شدند که حاکی از انتخاب محل‌ها یا افرادی است که پژوهشگر می‌تواند به راحتی به آن‌ها دست یافته و به آسانی داده‌ها را گردآوری نماید. حجم و تعداد افراد منتخب نیز به سطح اشباع نظری^۲ سؤال‌های تحقیق بستگی دارد. اشباع نظری زمانی اتفاق می‌افتد که محقق به این نتیجه برسد که در مرحله‌ای از کار به مفاهیم و پاسخ‌های مشابه دست یافته و مفاهیم جدیدی ظهور نیابد در حین تحقیق نیز جمع‌آوری داده‌ها با استفاده روش مصاحبه انجام یافته و مصاحبه‌ها تا زمان اشباع داده‌ها ادامه یافت یعنی با افزایش تعداد مصاحبه‌ها نظر جدیدی از افراد یافت نشد و نظرات سایر مصاحبه‌شوندگان همانند نظرات قبلی تکرار می‌شد. بنابراین بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک محور و سطح اشباع نظری از ۱۲ نفر، شامل مدیران و معاونین مدارس موفق شهر تبریز مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق به عمل آمد.

بر طبق نظر بریمن [۷] اعتبار پژوهش‌های کیفی مبتنی بر چهار راهکار است: استفاده از مصاحبه‌های ساختاریافته، ثبت و تفسیر داده‌ها، انجام مصاحبه‌های موازی و مقایسه یافته‌ها و وجود کمیته راهنما. در پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، داده‌های جمع‌آوری شده به دقت و عیناً ثبت گردیده و به تأیید کمیته راهنما رسیده، و مصاحبه‌های موازی به عمل آمد و تمامی مصاحبه‌های ثبت شده مورد بررسی

-
1. Criterion Sampling
 2. Theoretical saturation

مدیریت بر آموزش سازمانها

دقیق و مقایسه قرار گرفت و کلیه مراحل اعتباربخشی به داده‌های پژوهش اعم از طراحی سؤالات اساسی مصاحبه، انجام مصاحبه‌های ابتدایی و مصاحبه‌های موازی و تشخیص سطح اشباع نظری مصاحبه‌ها، دقیقاً تحت کنترل کمیته راهنما بوده و نهایتاً اعتبار داده‌ها مورد تأیید کمیته راهنما قرار گرفت.

در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق استفاده گردید. در طی این فرایند ابتدا از ۵ نفر مصاحبه ابتدایی به عمل آمد و سپس بر اساس آن‌ها مجموعه سؤالات در دو زمینه خدمت و لذت خدمت شکل گرفت. بدین ترتیب پروتکل مصاحبه‌گری تنظیم گردید که در مصاحبه‌های بعدی مورد استفاده قرار گرفت. مدت‌زمان مصاحبه بین ۲۵ تا ۴۰ دقیقه در نوسان بود. با اجازه مشارکت‌کنندگان و با اطمینان از محرمانه بودن، مصاحبه‌ها ضبط گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس روش چند مرحله‌ای کلایزی^۱ صورت گرفت [۳۱].

جدول (۱) مشخصات شرکت‌کنندگان

جنس	مرد: ۸ نفر زن: ۴ نفر	سابقه	۵ الی ۱۰ سال: ۱ نفر
تحصیلات	لیسانس: ۳ نفر فوق لیسانس: ۹ نفر		۱۱ الی ۲۰ سال: ۴ نفر
پست اجرایی	مدیر: ۷ نفر معاون: ۵ نفر		۲۰ الی ۳۰ سال: ۷ نفر

1. Colaizzi's method

یافته‌های پژوهش

پس از پیاده‌سازی مجموع ۵:۴۰ ساعت مصاحبه با ۱۲ شرکت‌کننده و جداسازی سخنان مهم مجموعاً ۹ زیر مضمون شناسایی و استخراج گردید. این زیر مضمون‌ها در ۴ دسته‌بندی مضامین اصلی قرار گرفت؛ (۱) ساختار محیط خدمت؛ (۲) انگیزه خدمت؛ (۳) ارتباط نوع شغل با لذت خدمت؛ (۴) ویژگی‌های شخصیتی و لذت خدمت.

جدول شماره ۲: مضامین اصلی و فرعی لذت خدمت در مدرسه

مضمین اصلی	مضمین فرعی	مقوله‌های استخراجی از تجربیات شرکت‌کنندگان
الف - ساختار محیط خدمت	۱- تعامل کارکنان و همکاران	همدلی و صمیمیت همکاران در محیط مدرسه - احساس خوشایند از تعامل و کار با یکدیگر - زندگی لذت‌بخش و خوشایند در کنار هم در مدرسه علی‌رغم مشکلات و سختی‌ها - لذت کمک بی‌منت و صادقانه - تأثیر کار و خدمت صادقانه مدیر بر زیردستان - احترام متقابل بین مدیر و کارکنان - رهبری مدیر به‌جای مدیریت خشک و بی‌روح - جو و محیط فیزیکی زیبا و بانشاط آموزشگاه - احساس آرامش در مدرسه از طرف دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان - اظهارنظر و بیان مسائل بدون ترس و نگرانی - تزریق طراوت و شادابی مستمر و روزانه در مدرسه
	۲- نقش مدیر	
	۳- محیطی آرام و کم تنش	

مدیریت بر آموزش سازمانها

<p>رضایت همکاران، رضایت دانش‌آموزان و رضایت اولیاء - تأثیر ارزشیابی و بازخورد دریافت شده - قدر دانی و تکریم از خدمات انجام یافته مدیران و معاونین و معلمان - دلگرمی به مدرسه و از خود دانستن دانش‌آموزان و اموال مدرسه - تبعیض و ناعدالتی بین فرهنگیان و سایر کارکنان به عنوان عامل اصلی بی انگیزگی و دلسردی در خدمت‌رسانی - تحقیر شغل معلمی از سوی اولیا و حتی دانش‌آموزان- بیکاری فراگیر در جامعه بخصوص در قشر تحصیل کرده و تاثیر آن بر انگیزش منفی دانش‌آموزان - اعتراض روزمره معلمان از برخورد نامناسب اولیا و دانش‌آموزان با ایشان - تأثیر شبکه‌های مجازی در جهت منفی بر ایجاد توقعات نابجا از سیستم آموزشی</p>	<p>۱- رضایت مراجعان ۲- مسائل مادی و معیشتی</p>	<p>ب- انگیزه خدمت</p>
<p>احترام به مدیران یا معاونین در جامعه به خاطر پست مدیریتی آنان - نظارت و ارزشیابی از خدمات مثبت انجام یافته - قردانی اجتماعی به خاطر جایگاه شامخ معلمی - قدرت کنترل و مدیریت ذاتی و درونی نسبت به خدمت در پست‌های مدیریتی مدرسه - قدرت درک موضوعات مدرسه در حد کلان</p>	<p>۱- منابع درونی لذت از خدمت ۲- منابع بیرونی لذت از خدمت</p>	<p>ج- ویژگی‌های شخصیتی</p>
<p>فرصت‌های بیشتر برای انجام فعالیت‌های پژوهشی، فرهنگی هنری، ادامه تحصیل- امکان انجام تحقیقات راحت برای معلمان در رشته‌های مربوط به علوم تربیتی، علوم اجتماعی و روانشناسی نسبت به سایرین به خاطر حضور مداوم در مدرارس- فرصت‌های مناسب برای کسب مدارج علمی و مدیریتی در آموزش و پرورش نسبت به سایر سیستم‌ها - عدم حمایت‌های مالی از محققین به خاطر کمبود منابع مالی آموزش و پرورش - عدم توسعه کیفی آموزش با وجود توسعه کمی شاخص‌های آموزشی و کاهش انگیزه‌های دانش‌آموزان به خاطر بیکاری فراگیر در جامعه و سوق آنها به رشته تجربی و رشته‌های پزشکی</p>	<p>۱- دانش‌آموزان انسان‌هایی معصوم و دوست داشتنی ۲- معلمی و قابلیت‌های پیشرفت آن</p>	<p>د- ارتباط نوع شغل و لذت خدمت</p>

با تحلیل تجربیات مدیران و معاونین مدارس در زمینه لذت از خدمت در محیط آموزشی مدارس ۴مضمون اصلی و ۹ مضمون فرعی استخراج گردید. مضامین اصلی، مضامین فرعی و مقوله‌های مکتسبه از تجربیات شرکت‌کنندگان در جدول ۲ ارائه شده است.

الف - ساختار محیط خدمت

۱. تعامل کارکنان و همکاران: محیط کار بیشترین زمان و مفیدترین ساعات یک روز را به خود اختصاص می‌دهد وجود جو صمیمی و توأم با همکاری و از خودگذشتگی در مدرسه آن را به محیطی گرم و لذت‌بخش برای کار و فعالیت تبدیل می‌نماید.

"در محیط مدرسه همدلی و صمیمیت همکاران باعث می‌شود که از کار و خدمت‌موند لذت ببریم. رفتاراشون، برخورد‌هاشون و حتی حالت‌های بدنی‌شون اگر مثبت باشد باعث می‌شود که از کارمون حتی در سخت‌ترین شرایط هم لذت ببریم" (شرکت‌کننده شماره ۵). "تعامل همکارانم برایم خیلی اهمیت داره، هرچه قدر محیط صمیمی و تعاملی باشد احساس خوشایندی نسبت به خدمت در من به وجود می‌آید" (شرکت‌کننده شماره ۶). "در چند سال اخیر مشکلات زندگی و گرفتاری‌هایمان آنقدر زیاد شده که فقط در محیط مدرسه امکان خندیدن، شادی و لذت برایم مهیا می‌شود این‌طور بگم شادی من فقط در مدرسه است دلیل آن‌هم همکاری، همدلی و تعامل اعضای مدرسه باهمدیگر است واقعاً چندساعتی که در مدرسه باهمدیگر کار می‌کنیم به یکدیگر کمک می‌کنیم آن‌هم بی‌منت، کار کردن را برایم لذت‌بخش می‌کند" (شرکت‌کننده شماره ۹).

۲. نقش مدیر به‌عنوان هدایت‌کننده کار: امروزه رهبری خدمت‌گزار و رهبری اخلاقی به‌عنوان کسانی که اصول والای انسانی را به‌جای قوانین خشک و خالی جایگزین می‌نمایند بسیار برجسته و حتی ضروری درآورده است. مدیران با ایجاد محیط اخلاقی

همراه با احترام متقابل بین همکاران، معلمان و حتی دانش آموزان و تفویض قسمتی از اختیارات به زیردستان، جوی لذت بخش را برای خدمت، خلق نمایند.

"بسیار پیش آمده که از معاون خود باحالتی خواهشی خواسته‌ام که مشخصات فلان فرم را پر نموده و از طرف من امضاء نموده و به قسمت مربوطه در اداره بدهد و مشاهده کرده‌ام که چند ساعت اضافه با رضایت کامل در مدرسه مانده تا آن کار را انجام دهد و من لذت را از انجام آن کار به چشم خود در چشمان او دیده‌ام" (شرکت کننده شماره ۱).
"مدیر ما صادقانه و از روی اخلاص کار می‌کند بدون هیچ گونه چشم‌داشتی چه مادی و چه معنوی. بارها شاهد بوده‌ام که حتی شب‌ها تا دیروقت در مدرسه مانده تا مثلاً کاری را تمام کند من به‌عنوان معاون ایشان از کار با چنین شخصیتی لذت برده‌ام و از او چیزهای زیادی در زمینه مدیریت و بخصوص رهبری یک مجموعه آموخته‌ام مدیرانی مثل او خیلی کم هستند که این چنین بتوانند عاشق کارشان باشند و فرهنگ خدمت‌رسانی را به زیردستانشان ترویج نمایند. به نظر من نقش مدیر از همه مهم‌تر است اگر مدیر خودش فردی خرد و کاری باشد زیردستانش نیز به تاسی از او خدمت‌رسانی صادقانه خواهند کرد در غیر این صورت صرفاً انجام وظیفه می‌نمایند و لذتی نیز در کار نخواهد بود" (شرکت کننده شماره ۱۰).

۳. محیط آرام و کم تنش: جو پرتنش یقیناً برهم زننده آرامش فکری و روانی هر فرد است که خواهان خدمت و کار سالم و بی توقع است. محیط مدرسه معمولاً چنین جوی را داراست مگر اتفاقات و عوامل گذرا که عموماً نیز خارج از محیط مدرسه ممکن است آرامش آن را به هم بزنند.

"در سال ۹۴ مدیریت و یکی از معاونت‌های مدرسه عوض شد با تغییر مدیریت کلاً جو مدرسه نیز عوض شد. جو فیزیکی مدرسه اعم از چینش و دکوراسیون اتاق‌ها، رنگ آمیزی دیوارهای حیاط، جای پارک ماشین‌ها، شیوه ثبت نام و دانش آموزگیری مدرسه

و خیلی چیزهای دیگه بهتر شد انگار من همان کسی نبودم که سال قبل با اکراه به مدرسه می‌رفتم، دوست داشتم کارکنم و کارم دیده شود و می‌دانستم که کارم دیده می‌شد چون هر بار که از اداره برای بازدید می‌آمدند دیگر قایم نمی‌شدم و کارهای انجام داده شده را گزارش می‌کردم و مورد تشویق قرار می‌گرفتم این احساس را معلمان و همکاران دیگر نیز داشتند و می‌گفتند که با چند تغییر جزئی در مدرسه و بهبود طرز برخوردها، محیط مدرسه عوض شده و لذت‌بخش‌تر گردیده است" (شرکت‌کننده شماره ۳). "به نظر من خدمت کردن به دانش آموزان و مراجعان همان است که احساس آرامش را به آنها منتقل کنیم دانش آموزان و اولیا بتوانند به راحتی با مسئولان مدرسه ارتباط بیابند وقتی دانش آموزی وارد اتاق معاون یا مدیر می‌شود بدون هیچ‌گونه ترسی بتواند سخن خود را بگوید" (شرکت‌کننده شماره ۶). "محیط آرام و مثبت خیلی مهم است متأسفانه بعضی از مدیران یا معاونان چنان کار خود را بالاگرفته‌اند که انگار رئیس‌جمهور یا وزیر مملکت هستند در اداره هم وضع این‌جوری هست. بعضی از مسئولان اداره که تا چند سال پیش باهم همکار بودیم چنان خود را می‌گیرند که ما را به حساب نمی‌آورند در آموزش و پرورش همه معلم استخدام می‌شوند از وزیر گرفته تا معلم یک روستای دورافتاده، بعد یکی معلم می‌ماند دیگری می‌شود مدیر، جو مدرسه باید از منم منم گویی و رئیس بازی به دور باشد همه می‌خواهیم خدمت کنیم و از شغلمان لذت ببریم نباید بعضی‌ها محیط مدرسه را چنان سخت‌گیرانه اداره کنند که انگار اینجا پادگان است و دانش آموزان سرباز هستند محیط مدرسه باید بانشاط و با طراوت و صمیمی اداره شود تا همه دل به کار بدهند و از آن لذت ببرند" (شرکت‌کننده شماره ۸).

ب - انگیزه خدمت

۱. رضایت مراجعان: خشنودی و رضایت عامل مهمی در ایجاد لذت است.

تعریف از یک خدمت انجام‌یافته قدردانی و سپاس از کارکنان، اثرات مثبت

غیرقابل انکاری در روحیه کاری کارکنان به وجود می‌آورد و آنها را به سمت خدمت‌رسانی بهتر و با کیفیت سوق می‌دهند و تشویق از طرف کسی که کار برای او انجام می‌شود لذت و حلاوت ویژه‌ای به همراه خواهد داشت و نوعی انگیزه درونی برای تداوم خدمت‌رسانی به وجود می‌آورد.

"در مورد عوامل لذت از خدمت می‌تونم بگم که از عواملی که باعث لذت خدمت در مدرسه می‌شود برای من رضایت همکارانم، رضایت دانش‌آموزان و رضایت اولیاء ارجحیت داره، یعنی اگر احساس کنم و یا از روی بازخورد و ارزشیابی بازخوردی دریافت کنم که در مورد رضایت آنها آگاهی بده این باعث می‌شود که کار خودم را با لذت بیشتری انجام بدم" (شرکت‌کننده شماره ۶). "بهترین لذت از کار و خدمت زمانیه که اولیا و مراجعه‌کنندگان قدر کار تو را بدانند و راضی و خشنود باشند. یه دانش‌آموزی داشتم که مسائل انضباطی را زیاد رعایت نمی‌کرد اکثر روزها دیر می‌آمد، در کلاس با چند نفر دیگه صندلی‌ها را می‌کوبیدند حتی دو تا از صندلی‌ها در کلاس اونها شکسته شده بود، چندین بار با دوستان خود درگیر شده بود حتی یه بار پیراهن یکی از دانش‌آموزان را پاره کرده بود به طوری که تا آخر سال تحصیلی اون دانش‌آموز با لباس فرم وصله شده به مدرسه آمد با این احوال چون از لحاظ درسی مشکلی نداشت ما هیچ‌کدام را در دفتر انضباطی یادداشت نکردم تا فردا مشکلی برایش پیش نیاد در آخر ترم دوم نمره انضباطش را به جای خیلی خوب، خوب دادم مادرش اومد مدرسه یه سروصدایی در مدرسه به راه انداخت که نگو، کارنامه را جلوی همه پاره کرد و همه معلمان و مدیر و معاونان را به بی‌کفایتی و بی‌عرضه‌گی متهم کرد دست‌آخر هم رفت به اداره شکایت کرد که بچه مؤدب من هیچ مشکلی ندارد چون در دفتر انضباطی هیچ‌چیز ثبت نشده و این‌ها حق بچه من را خورده‌اند از اداره هم اومدند و ماجراش زیاده، باور کنید من

چندین روز حال و حوصله کار کردن تا روزی که یکی از دانش آموزان که به دبیرستان تیزهوشان قبول شده بودند به همراه پدر. مادر خود با یک قوطی شیرینی و گل اومدند در خونه ما و جلوی خانواده‌ام از من تشکر کردند و عامل موفقیت فرزندشان را من عنوان کردند خیلی برام لذت بخش بود و اون شب هم از خوشحالی خواب به چشمام نمی‌آمد به نظر من رضایت اولیا و قدر دانستن از زحمتهای ما خیلی مؤثره" (شرکت کننده شماره ۱۱).

۲. مسائل مادی و معیشتی: پرداختن به حقوق و مسائل مادی فرهنگیان تحقیق

جداگانه‌ای را می‌طلبید و پژوهش‌های متعددی نیز در این زمینه صورت گرفته است و تنها زمینه‌ای است که موجب دلسردی فرهنگیان در حوزه خدمت‌رسانی و یا عدم لذت از خدمت می‌شود تبعیض قائل شدن در بین کارمندان از طرف دولت و حقوق بسیار کم ایشان در بین کارمندان بخصوص در سال‌های اخیر است و تقریباً همه افراد مورد مصاحبه از این وضعیت ناراضی بودند و از نبود انگیزه در خودشان برای خدمت بهتر سخن می‌گفتند.

"هیچ‌گاه عدالت در بین معلمان و سایر کارکنان رعایت نشده است حتی من از معلمان با سابقه‌تر از خودم نیز شنیده‌ام که در زمان رژیم سابق یعنی قبل از انقلاب نیز وضعیت این‌جوری بوده در سال‌های اخیر نیز با تورم افسارگسیخته قشر فرهنگی بیشترین آسیب را دید البته من خودم سعی می‌کنم که مسائل مادی در نحوه کار کردنم یا خدمت‌رسانیم خللی وارد نکند ولی با این همه خواه‌ناخواه تأثیر می‌گذارد ولی وقتی وارد مدرسه می‌شوم با دیدن چهره دوست‌داشتنی دانش آموزان، شیطنتها و شیرین‌کاری‌های آنان، مسائل مادی خود را فراموش می‌کنم و واقعاً سعی می‌کنم از در کنار آنها بودن لذت ببرم. اینو به خودم قول دادم از روز اول معلم شدنم با خودم عهد بستم که هیچ‌گاه

به خاطر مسائل دیگر در حق کودکان کوتاهی نکنم و تا حالا نیز سعی کردم این چنین باشم" (شرکت کننده شماره ۵). "اگه شما یک روز در مدرسه باشید اکثر صحبت های دبیران در هنگام زنگ های تفریح مربوط به اینه که فلان اداره این قدر حقوق میگیره و بهمان اداره چه تسهیلات را در اختیار کارمنداش می ذاره، من به عنوان مدیر چندین بار به همکارانم گفته ام که از چنین صحبت هایی که به غیر از اعصاب خورد کنی فایده دیگری ندارد پرهیز نمایند خود همکاران نیز بعد از چنین بحث هایی به این نتیجه می رسند که حالا چکار کنند باید باهاش کنار بیایند و کار عملی چندانی از دستشان بر نمی آید و گو اینکه باید بسوزند و بسازند ولی با وجود همه این ها در مدرسه من اکثر معلمان و کارکنان کوشا و کاری و اهل خدمت هستند من خودم هم از در کنار هم بودن، باهم کار کردن را غنیمتی می شمارم برای خدمت بهتر سعی می کنم خدا را شاهد و ناظر اعمال خود قرار دهم و وجدانم را قاضی قرار دهم بچه ها چه گناهی دارند؟ البته خانم من نیز معلم هستش و زندگی ما بد نیست ما که راضی هستیم و دعاگو و شاکر. منکر تبعیض ها و اختلاف حقوق ها نیستم و همیشه می گم که خدا به معلمان جوان خودش کمک کنه با این وضع و اوضاع، ولی به هر حال باید امیدوار بود و از فرصت های به دست آمده استفاده کرد خدا بزرگه" (شرکت کننده شماره ۱۱).

ج - ارتباط نوع شغل با لذت خدمت

۱. دانش آموزان انسان هایی معصوم و دوست داشتنی: مدرسه محیطی است که در آن به سبب وجود دانش آموزان و کودکان به اقتضای سنشان دنیایی دوست داشتنی و پراحساس خلق می نمایند که نظیر آن در سایر شغل ها به سختی پیدا می شود و طبیعتا خدمت در چنین فضایی بسیار لذت بخش و توام با احساس رضایت خواهد بود.

"به نظر من محیط کار من خصوصاً مدارس ابتدایی در احساس لذت من خیلی تأثیر دارد. خدمت کردن به کودکان معصوم که به ما به عنوان یک الگو و راهنما نگاه می‌کنند موجب می‌شود که ما این توانایی و شایستگی را در خود ببینیم که می‌توانیم در زندگی آن‌ها تأثیرگذار باشیم. من از حضورم در این محل لذت می‌برم و گمان نمی‌کنم در شغلی دیگر چنین لذتی را می‌یافتم" (شرکت‌کننده شماره ۶). "آموزش و پرورش نهاد فرهنگی و اجتماعی است و خدمت در اینجا به خاطر خداوند است چون در اینجا با بچه‌های معصوم سروکار داریم و خدمت در چنین محیطی قابل ستایش بوده و هر چیز که به خاطر خداوند باشد طبیعتاً لذت‌بخش نیز خواهد بود" (شرکت‌کننده شماره ۱).

۲. **معلمی شغلی با قابلیت پیشرفت به مدارج عالی علمی:** پیشرفت و اعتلا در شغل یکی از عوامل مهم دلبستگی شغلی و میل به خدمت هرچه بیشتر است. مشاهده معلمانی که با ادامه تحصیل و طی مدارج علمی به مراتب بالای علمی و استادی دست‌یافته‌اند و یا معلمانی که با پیشرفت شغلی به پست‌های بالای مدیریتی در سطوح وزارتی و نمایندگی مجلس دست‌یافته‌اند در خدمت بیشتر معلمان باانگیزه پیشرفت بسیار مؤثر است.

"به نظر من این شغل فرصت لازم را به من داده است تا ضمن تدریس و کار، هم‌زمان به تحصیل هم بپردازم و هم‌اکنون هم دوره فوق‌لیسانس را می‌گذرانم این در حالی است که چنین امری در شغل‌های دیگر به سختی انجام می‌شود و من که برادرم در بانک کار می‌کند برایش ادامه تحصیل میسر نیست. اگر به شغل دیگری هم مشغول بودم سعی می‌کردم از کار کردن لذت ببرم ولی معلمی ویژگی‌های منحصر به فردی دارد که آن را متمایز می‌کند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها فرصت کافی برای انجام امور دیگر است" (شرکت‌کننده شماره ۳). "من هم کارم که فرهنگی است را انجام می‌دهم هم کار اقتصادی دیگری می‌کنم و هم ادامه تحصیل می‌دهم. از هیچ چیزی به اندازه درس خواندن

لذت نمی‌برم بخصوص اینکه می‌توان آنچه را در دانشگاه به‌عنوان دانشجو و در کتاب‌ها می‌خوانیم به‌عنوان معلم یا مدیر و معاون در کلاس و مدرسه به کار ببریم. همیشه از اینکه به‌روز و آپدیت هستم خوشم می‌آید و لذت می‌برم و هرروز با اشتیاق به مدرسه می‌روم که بتوانم که اطلاعات و آموخته‌های خود را به دانش آموزان و همکارانم منتقل نمایم" (شرکت‌کننده شماره ۴). "فرصت و وقت‌های زیاد برای کارهای جنبی مزیت مهم این شغل است که در سایر شغل‌ها وجود ندارد. من همکاری داشتم ادامه تحصیل داد و الان استاد دانشگاه تبریز و عضو هیات علمی دانشگاه است خود من هم الان فوق‌لیسانس هستم کارشناسی‌ام را نیز در حین خدمت خوانده‌ام اکثر اساتید ما در دانشگاه از معلمی شروع کرده‌اند و حالا استاد دانشگاه با چندین کتاب در زمینه تعلیم و تربیت و علوم تربیتی هستند و ما را تشویق به ادامه تحصیل و تحقیق و پژوهش می‌نمودند دیدن چنین افرادی جذابیت شغلم را برایم زیاد می‌کند. اصلاً وقتی با یک دانش‌آموز خصوصاً در دوره متوسطه دوم به‌صورت آکادمیک و علمی برخورد می‌کنی هم دانش‌آموز خوشش می‌آید و هم خودت لذت می‌بری از اینکه تمام مطالب آموزشی مندرج در کتاب‌ها و تحقیقات دانشگاهی حوزه تعلیم و تربیت حرف نیست و می‌شود آن‌ها را در مدرسه و کلاس به کار بست در ضمن این نکته را ناگفته نمانم که اکثریت قریب به اتفاق کسانی که ادامه تحصیل داده و مدرک دکتری خود را دریافت نموده‌اند حتی اگر عضو هیات علمی دانشگاه هم نشده باشند در داخل خود آموزش و پرورش به‌سرعت رشد کرده‌اند شما مسئولان اداره خودمان را ببیند رئیس و معاونانش مدرک دکتری دارند اونهایی هم که به پست و مقام علاقه ندارند در آموزشگاه‌ها و تدریس خصوصی این جور چیزها اسم رسمی به هم زده‌اند و درآمد قابل توجهی دارند حتی من با یکی از دوستان که دکترای عربی گرفته بود علت اینک به دانشگاه تقاضای هیات علمی

نداده بود را پرسیدم و او گفت که دانشگاه را می‌خام چه کار من چند برابر دانشگاه در همین آموزش و پرورش پول در می‌آرم" (شرکت‌کننده شماره ۱۲).

د - ویژگی‌های شخصیتی و لذت خدمت

۱. منابع درونی لذت از خدمت: افرادی که ویژگی‌های شخصیتی درون‌نگر دارند از حس توانایی و لیاقت، شایستگی و کنترل خود همچون خبرگی در کار برخوردارند. چنین افرادی از اینکه متناسب با استعدادشان و لیاقتشان پستی به آن‌ها محول شود احساس رضایت و لذت می‌کنند.

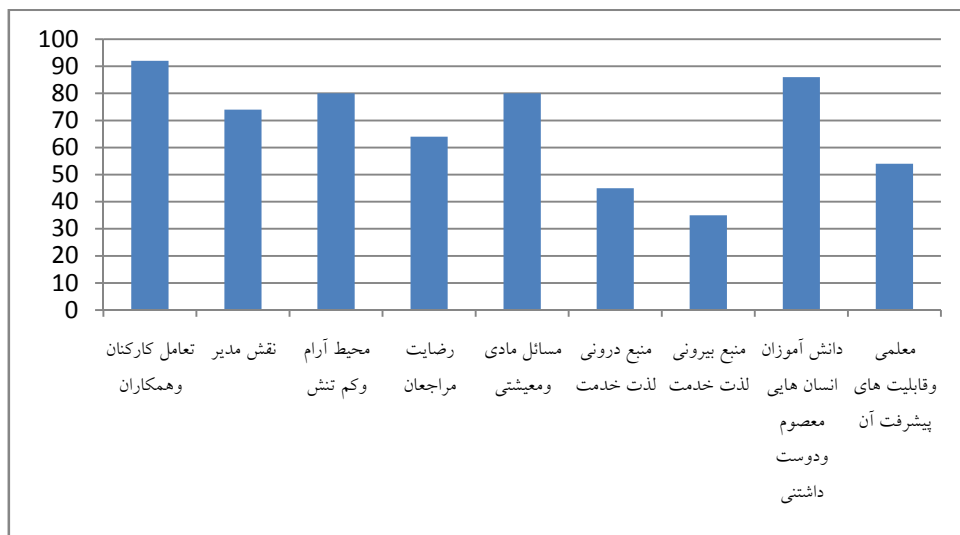
"افرادی که مرا به پست انتخاب کرده‌اند شاید در من این توانایی را دیده‌اند و من نیز به انتخاب آن‌ها احترام می‌گذارم و اگر کاستی‌هایی هم داشته باشم سعی می‌کنم با مساعدت افراد توانمند، نظرخواهی و مشورت با آنان این شکاف را پرکنم و در حد توانم کارم و خدمتم را به بهترین نحو ممکن انجام دهم" (شرکت‌کننده شماره ۶). "برای پست معاونت مدرسه نسبت به بقیه همکارانم که علاقه زیادی به این پست ندارند و همیشه غر می‌زنند، خود را توانمندتر احساس می‌کنم و از نظر توانایی‌های حرفه‌ای هم‌دوره‌های لازم را گذرانده‌ام و سعی می‌کنم تمام حواسم به بچه‌ها باشد و از بودن در کنار آن‌ها لذت ببرم" (شرکت‌کننده شماره ۵).

۲. منابع بیرونی لذت از خدمت: برخی از کارکنان اجرایی مدارس از اینکه مورد تشویق قرار گیرند و خدمتشان مورد توجه دیگران قرار گیرد از کار خود لذت می‌برند. در حقیقت بازشناسی اجتماعی برای این افراد مهم است و بازخورد افراد دیگر بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد.

"تشکر و قدردانی مردم از تلاش‌ها و کارهای ما تأثیرگذار بوده و در چنین مواقعی بیشتر احساس لذت از خدمت و دلگرمی می‌نماییم. وقتی نظارت باشد و این نظارت درست انجام بشود و به‌زحمتهای من بازخورد مثبت داده شود و مورد تشویق

مدیریت بر آموزش سازمانها

قرار می‌گیرم حتی یک تشکر یا تقدیرنامه خشک و خالی می‌فرستند خیلی در لذت از کارم مؤثر واقع می‌شود. این‌جوری نیست که ما را به حال خود رها کرده و ما هم راحت باشیم من دوست دارم نظارت عادلانه باشد و بدانند که چه زحمتی می‌کشیم در این صورت انگیزه‌ام بیشتر می‌شود و لذتم بیشتر می‌شود" (شرکت‌کننده شماره ۱).



نمودار ۱: میزان توافق نظر مشارکت‌کنندگان برای زیر مضمون‌های لذت خدمت در مدرسه

یکی از مواردی که در تحقیقات کیفی توصیفی مدنظر قرار می‌گیرد میزان توافق نظر افراد شرکت‌کننده در موضوعات مطروحه است. به عبارت دیگر تعداد افراد از مشارکت‌کنندگان که درباره موضوعی از مصاحبه توافق نظر دارند میزان این آمار توصیفی را نشان می‌دهد. درصد تجمعی توافق نظر شرکت‌کنندگان در زیر مضمون‌های لذت خدمت در مدارس در نمودار ۱ ارائه شده است.

همان‌طور که در نمودار ۱ نیز مشخص است تعامل و همکاری همکاران باهمدیگر به همراه محیط آرام و کم تنش و همچنین وجود دانش آموزان به‌عنوان افرادی معصوم و دوست‌داشتنی بیشترین مواردی هستند که مشارکت‌کنندگان آن‌ها را به‌عنوان عوامل لذت خدمت در مدارس عنوان نموده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

تناسب شغل و توانایی‌ها و قابلیت‌های فرد عاملی در ارائه خدمت متنوع و با کیفیت است. افراد مشارکت‌کننده در این پژوهش از اینکه پست در اختیار آن‌ها بر اساس لیاقت آنان به آن‌ها واگذار گردیده آن را نوعی مزیت رقابتی احساس کرده و با ارائه خدمات بهتر سعی در مراقبت از این مزیت و شکوفا کردن آن در قالب خدمت‌رسانی بهتر هستند. البته در سیستم آموزش و پرورش رقابت در مفهوم سازمانی آن در بین کارکنان آن وجود ندارد و توأم با همکاری و تعامل است نوع متفاوتی از رقابت که می‌توان از آن تحت عنوان مزیت رقابتی ساخته انسانی نام برد که طی آن همه باهم در یک مسیر مسابقه همانند دو مارتن با سرعتی خوب و ثابت شروع و به تدریج بر سرعت خود می‌فزایند و علاوه بر اینکه تلاش در برنده شدن هستند بر موانع واجسام فرضی پرتاب‌شده به‌سوی آنان باهمدیگر و مشارکت هم غلبه می‌نمایند. در این صورت است که رقابت در خدمت در کمک به همکار و هم نوع به لذت از رقابت تبدیل شده و ماندگارتر می‌شود کاری که در نظام تعلیم و تربیت به سبب ساختار منحصر به فردش به‌وفور می‌توان یافت. بنابراین وجود یک کادر اجرایی منسجم، یک‌دل و هماهنگ باهم، شامل مدیر، معاونان و سایر عوامل اجرایی، می‌تواند در انجام بهتر کارها و خدمت‌رسانی بهتر و اشتیاق به کار بسیار مؤثرتر باشد. تجربیات نیز نشان می‌دهد در مدارس که عوامل اجرایی مدارس از لحاظ عاطفی و اجتماعی از یک سنخ نبوده و ناهماهنگی در میانشان وجود داشته،

خدمت‌رسانی مجموعه نیز با اختلال روبه‌رو شده و اشتیاق به خدمت نیز در سطح پایینی قرار گرفته است.

رضایت شغلی از مباحث مهم و پر دغدغه روانشناسی اجتماعی است که با وجود اینکه تحقیقات گسترده در مورد آن انجام یافته است، اما به دلایل مختلف هنوز راه‌حل مشخصی برای آن ارائه نشده است چرا که هنوز در بسیاری از سازمانها مشکل نارضایتی شغلی وجود دارد. در مورد آموزش و پرورش، تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که بالا بودن روحیه و رضایت شغلی معلمان و کارکنان در بالا بودن کیفیت، کارایی، بازدهی و اثربخشی سازمان نقش بسزایی دارد [۳]. آنچه در مورد مشارکت‌کنندگان تحقیق حاضر می‌توان گفت این است که نارضایتی شغلی آنان نه به خاطر کار زیاد یا حقوق کم، بلکه عموماً به دلیل تبعیض قائل شدن بین آنان و سایر کارمندان دولت است و از اینکه دولت‌ها به آن‌ها به چشم مصرف‌کننده‌های سربار دولت نگاه می‌کنند زجر می‌کشند و اینکه در سال‌های اخیر نه تنها سرمایه‌گذاری جدیدی در این حیطة صورت نگرفته بلکه آن کمک‌های جزئی به مدارس نیز که در سنوات قبل در قالب سرانه به مدارس می‌شد را قطع کرده‌اند و مدیران مدارس در تهیه هزینه‌های جاری مدارس بخصوص در فصل ثبت‌نام دانش‌آموزان با مشکلات عدیده‌ای دست به‌گریبان‌اند و این مشکل سد عظیمی است در مقابل خدمت‌رسانی صادقانه است و از عوامل مهم بی‌انگیزگی در این زمینه است. همچنان که برنابی [۴] رضایت شغلی را از عوامل مهم روانی در محیط کار قلمداد می‌کند و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال می‌انگارد، به این صورت که شغل موردنظر رضایت و لذت مطلوب را برای فرد تأمین می‌کند در مقابل چنانکه شغل موردنظر لذت مطلوب را به فرد ندهد فرد شروع به مذمت شغل خویش می‌نماید و درصدد تغییر آن برمی‌آید.

یکی از موضوعات مورد توجه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش رابطه مدیریت مدرسه و اداره مطبوع و نحوه برخورد با آنان است. بدون شک قدردانی و ارزش‌گذاری نسبت به خدمات انجام‌یافته در مدرسه باعث انگیزه مضاعف در کارکنان و ایجاد لذت از انجام آن خدمت می‌شود و مدیریت و رهبری خدمت‌گزار در این راستا و کمک به تحقق این مقوله می‌باشد. در واقع مشکل واقعی در اداره امور و خدمت‌رسانی حقیقی فاصله و گسستگی بین سازمان و کارکنانش است. در نتیجه آنچه باید مورد توجه قرار گیرد آن است که چگونه این سیستم‌ها می‌توانند به صورت ارگانیزی برای توسعه گروه از طریق همکاری، خادمیت و توازن بین افراد و سیستم عمل کنند. پس می‌توان رهبری خدمت‌گزار را به‌عنوان الگویی ویژه برای مدیران سازمان‌های عمومی در نظر گرفت [۶]. مدیریت با ایجاد محیط مناسب و شرایط کاری مطلوب؛ مطالبه‌ای که خواسته مشارکت‌کنندگان این پژوهش نیز بود؛ زمینه افزایش خدمت با لذت را برای کارکنان آن فراهم می‌نماید. چنانکه بر اساس نتایج پژوهش کامیلری^۱ [۸] انگیزه خدمت عمومی افراد به‌طور عمده ناشی از شرایط و محیط سازمانی آن‌هاست، از آن جمله می‌توان از ویژگی‌های شغل، رابطه رهبر کارمند و وضعیت نقش می‌توان نام برد. بنابراین بهترین حالت متصور برای خدمت با لذت وجود رهبری خدمت‌گزار در رأس امور مدرسه خواهد بود. پترسون [۲۷] رهبری خدمت‌گزار را با یک الگوی شش مؤلفه‌ای ترسیم می‌کند که این مؤلفه‌ها به ترتیب شامل مهرورزی، تواضع، نوع دوستی، دوراندیشی یا چشم‌انداز، اعتماد و خدمت می‌شود این الگو طوری است که نقش رهبر با مهرورزی شروع و با خدمت پایان می‌یابد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود که به برخی اشاره می‌شود. در این پژوهش تأثیر جنسیت مشارکت‌کنندگان به‌عنوان متغیر مزاحم چشمگیر بود به طوری که

1. Camilleri

در برخی از موارد نظر مردان و زنان در تقابل باهم قرار داشتند و برای ترکیب این نظرات، پژوهشگر مجبور به مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان برای تکمیل یافته‌ها و تأمین نظر ایشان در موضوعی مشخص بود. گرفتن وقت برای انجام مصاحبه برای مدیران و معاونین مدارس از محدودیت‌های دیگر این تحقیق به شمار می‌آمد به طوری که انجام مصاحبه در وقت‌های اداری تقریباً غیرممکن بود و پژوهشگر در وقت‌های غیر اداری به سراغ مشارکت‌کنندگان می‌رفت به طوری که ترجیح داده شد انجام ادامه مصاحبه‌ها به فصل تابستان موکول گردد و این امر باعث طولانی شدن تحقیق گردید. نحوه انتخاب مشارکت‌کنندگان از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر به شمار می‌آمد. برای این منظور چهارچوب نمونه‌گیری تعیین و از بین مدارس موفق، مدیران و معاونین با سابقه و کارآمد با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیدند. پیشنهاد می‌شود موضوع لذت خدمت در بین مدیران مدارس ابتدایی و معلمان تمامی مقاطع آموزشی بررسی شود تا الگوی بومی برای آن ترسیم و برازش گردد و همچنین علاوه بر روش کیفی از طریق روش کمی در سطحی گسترده مورد بررسی قرار گیرد. همچنین مسئولین آموزش و پرورش بر اساس نتایج یافته‌های این پژوهش، زمینه لذت از خدمت را برای مدیران و معلمان و کارکنان خود فراهم نمایند.

منابع

1. Adib Hajbageri, M., Parvizi, S., & Salsali, M. (2011). *Qualitative Research Methods*. Tehran: Boshra Publishers. [Persian].
2. Bazorgan, A. (2014). *Introduction to Qualitative Research Methods and Methods of Common Approaches in Behavioral Sciences*. Tehran: Didar Publishers. [Persian]
3. Bentea, Cristina-Corina & Anghelache, Valerica (2012). *Teachers' motivation and satisfaction for professional*

- activity, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 33, 2012, 563-567.
4. Bernabé, Guglielmi, Ottavia. Jurado-Gómez (2014). Job stress, burnout, and job satisfaction in sleep apnea, *Journal of Sleep Medicine*, 9, 10251030
 5. Brown, M.E., Treviño, L.K. and Harrison, D.A. (2005), "Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97 No. 2, pp. 117-134.
 6. Bryant, R. S. (2003). "Servant leadership and public managers", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy in organizational leadership. regentuniversity.
 7. Bryman A. Social research methods. Oxford, UK: Oxford University Press; 2001.
 8. Camilleri, E. (2006). *Towards developing an organizational commitment- Public Service*
 9. Cheng, Jen Wei., Chang, Shu Ching., Kuo, Jyh Huei and Cheung, Yu Ha.(2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 114 No. 5, 2014 pp. 817-831.
 10. Creswell, J.W.(2007). *Qualitative Inquiry and Research Design*. (Translation by Danayifard, H., & Kazemi, H). Tehran: Saffar Publishers. [Persian].
 11. Enayati, G.R., Shekari, G.A., Tahmasebi, R., Gaffari, H., & Shabani, M.(2012). Study of the relationship between workholism and organizational commitment, Vol, 79, 25(1). [Persian]
 12. Giannini, Marco.(2015). Organization and quality in school education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 174 (2015) 1735 – 1739

13. Golami,Kh.,Shirbagi,N., & Hajizadeh,S.(2014). Leadership Styles Among School Managers: A Case Study of Sanandaj city. Culture Strategy,NO,27. [Persian]
14. Heidari,H.,Memarzadeh,G.R.,&Poorsadeg,N.(2014). Organizational superiority in interacting with the environment: Promoting human resources for the new work environment. Human Resource Management Research at Jamea University Imam Husein,1,128-10. [Persian]
15. -Huang, Chun-Hsia ., Wang, Tze-Fang ., Tang, Fu-In., Chen, I-Ju and Yu ,Shu.(2017). Development and validation of a Quality of Life Scale for elementary school students. International Journal of Clinical and Health Psychology, IJCHP-84,1-12.
16. Ibrahim, Rosli., Boerhannoeddin,Ali and Kayode, Bakare Kazeem.(2017). Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization. Asia Pacific Management Review xxx (2017) 1-8.
17. Kasper-Brauer, Kati and Leischnig, Alexander.(2016). Yes, we can! A fuzzy-set analysis of challenges, skills, and enjoyment of work. Journal of Business Research, 69, (2016) ,5286–5291.
18. Khazali,A.,&Joori,B.(2015). A Survey on Job Satisfaction of Staffs on the Leadership Style of Managers (Case Study: Female Staff of Alzahra University. Female and family studies,3(1),126-111. [Persian]
19. Kesebir, P., & Diener, E. (2008). In Pursuit of Happiness: Empirical Answers to Philosophical Questions. Perspectives on Psychological Science, Vol. 3 (No. 2); 117-125.
20. Macintosh,Gerrard.(2014).Examining the link between salesperson networking behaviors, job satisfaction, and organizational commitment: Does gender matter? *Journal of Business Research*, 67(12), 2014, 2628-2635.

21. McM illan, L. H. W., O’Driscoll, M. P., & Burke, R. J. (2002). Workaholism:a review of theory, research and new directions. In C. L. Cooper & I. T.Robertson (Eds.). International review of industrial and organizational psychology (167–190). New York: John Wiley.
22. Mey er, J. P. and L. Herscovitch (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review, 11, 299-326.
23. Mosleh,A.,Allahyari Buzanjani, A., & Jafarpoor, Y.(2015). Service-oriented Citizenship Behavior: The Effect of Quality of Service Perceived by Employees on Internal Services. Journal of Organizational Behavior Studies,4(13),163-143[Persian].
24. Panahi Vanani,M.,& Shaabani,R.(2014). Investigate the impact of delightful services and trust on customer loyalty. Journal of Marketing Management,25,winter2014. [Persian]
25. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985), AConceptual Model of Service Quality and its Implications forFuture Research", *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
26. Pietarinen Janne, Pyhältö Kirsi, Soini Tiina, Salmela-Aro Katariina.(2013). Reducing teacher burnout: A socio-contextual approach.*Teaching and Teacher Education* .35, (-),pp :62-72.
27. Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical model. A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Regent university
28. Razak, Norfadzilah Abdul., Ma’amor, Hairunnisa and Hassan ,Narehan.(2016). Measuring Reliability and Validity Instruments of Work Environment towards Quality Work Life. *Procedia Economics and Finance* 37 (2016) 520 – 528.

29. Spence, J. T. & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-78.
30. Smith, A., & Noble, C. (2004). The impact of organizational change. *Journal of Training & Development*, Vol8(2), 110-94.
31. Upadyaya, Katja., Vartiainen, Matti and Salmela-Aro, Katariina. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research* 3. (2016,) 101–108
32. Yarigoli, B. (2014). Students experience of masters justice, a phenomenological study. *Bi-monthly Strategies for Medical Education*, Vol,7(4) [Persian].
33. Yazdkhasti, F., Ahmadi, S.H., & Arizi, H.R. (2015). The causal model relation between religious attitude, happiness, pleasure and sanity at students. *Journal of educative psychology research*, No22, autumn & winter 2015 [Persian].
34. Yin Lau, Patricia Yin., Tong, Jane L.Y. Terpstra., Lien, Bella Ya-Hui., Hsu, Yen-Chen and Chon, Chooi Ling. (2017). Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics. *Journal of Retailing and Consumer Services* 35 (2017) 20–26.
35. Yucel, İlhami, Cetin Bektas. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics Among Teachers in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *Erzincan University* . 46, (-), pp :1598 -1608.
36. Zaree, H., & Ranjbaran, R. (2016). Relationship between attitude towards time and the motive of progress with job satisfaction. *Quarterly Journal of modern psychological research*, Vol11, No41, spring 2016. [Persian].