



Presenting a Teacher Performance Management Model Based on Organizational Retention

Seyedeh Nastaran Sherafati¹, Mojgan Abdollahi^{2*}, Parisa Irannejad³, Ramezan Jahanian⁴, Mahtab Salimi⁵

1. PhD Student, Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.
4. Professor, Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.
5. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

❖ Corresponding Author Email: 0055823599@iau.ir

Research Paper

Abstract

Receive: 2025/03/03
Accept: 2025/08/23
Published: 2025/11/06

Keywords:

Teacher performance management,
Organizational retention,
Educational system, Development
and improvement.

Article Cite:

Sherafati SN, Abdollahi M, Irannejad P, Jahanian R, Salimi M. (2025). Presenting a Teacher Performance Management Model Based on Organizational Retention. *Sociology of Education*, 11(4): 1-13.

Purpose: The present study was conducted with the aim of proposing a teacher performance management model based on organizational retention.

Methodology: This study employed a cross-sectional, quantitative design. The study population consisted of all first- and second-cycle secondary school teachers in Alborz Province during the 2022–2023 academic year, totaling 5,590 individuals. A sample size of 360 teachers was selected using a multi-stage cluster random sampling method. The research instruments included a demographic information form (gender, education, age, teaching level, and years of experience) and a researcher-made Teacher Performance Management Questionnaire based on organizational retention, consisting of 49 items. The face validity of the questionnaire was confirmed by 10 faculty members, its content validity index for each item exceeded 0.79, and its reliability, assessed via Cronbach's alpha on a sample of 30 individuals, was calculated at 0.87. Data were analyzed using exploratory factor analysis and structural equation modeling through SPSS and AMOS software.

Findings: The findings of this study indicated that the Teacher Performance Management Questionnaire based on organizational retention comprised 49 items, each with a factor loading greater than 0.60. Furthermore, teacher performance management based on organizational retention included eight components across five strategic dimensions: (1) strategic (with three components: procedural, development and improvement, and content-based), (2) intervening (with two components: content-based and contextual/structural), (3) consequences (with one component: development and improvement), (4) causal conditions (with one content-based component), and (5) contextual conditions (with one contextual/structural component). The average extracted variance for dimensions and components exceeded 0.50, and the reliability of each, measured via Cronbach's alpha, was above 0.80. Moreover, the proposed model demonstrated good fit, and in the model, the effects of dimensions on components and components on items were statistically significant ($P < .05$).

Conclusion: Educational system specialists and planners, considering the proposed teacher performance management model based on organizational retention, can take effective steps toward enhancing teacher performance aligned with organizational retention through the identified dimensions and components.



<https://doi.org/10.61838/kman.soe.11.4.12>



Creative Commons: CC BY 4.0

Detailed Abstract

Introduction

In the dynamic and rapidly evolving landscape of organizational development, human resources have emerged as the most vital asset of any system, particularly in education, where teachers are at the heart of instructional delivery and student achievement. Education systems rely on teachers not merely as transmitters of knowledge but as facilitators of personal growth, social development, and lifelong learning. Hence, the performance of teachers becomes a critical variable in the success of educational institutions (Rezaei et al., 2024). Teacher performance encapsulates various aspects, including instructional planning, teaching strategies, classroom management, collaboration with colleagues, professional development, and student feedback (Jacob et al., 2018). It plays a pivotal role in achieving educational goals and directly impacts student learning outcomes (Belles-Obrero & Lombardi, 2022).

Equally important is the concept of organizational retention, which refers to employees' commitment to remain in the organization and align their goals with institutional missions (Arora et al., 2020). Organizational retention is not limited to the physical presence of staff but encompasses their active engagement, emotional attachment, and long-term commitment to their roles and responsibilities (Brandi & Thomassen, 2021). In educational contexts, especially in public school systems, ensuring teacher retention is not only economically advantageous but also essential for sustaining teaching quality and educational continuity (Gutierrez-Rivera et al., 2024). Factors influencing retention include environmental variables (social, economic, and political conditions), organizational elements (leadership, structure, incentives), and personal factors (motivation, values, and job satisfaction) (Sarna et al., 2022).

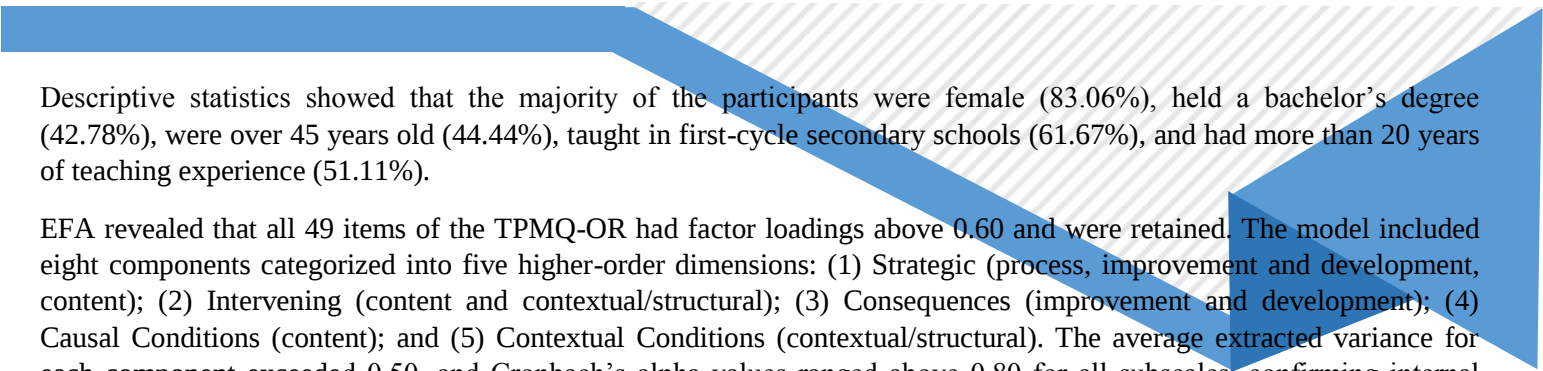
Studies have highlighted the detrimental effects of neglecting employee needs, such as increased turnover and job burnout (Ilyas et al., 2020), whereas strengthening organizational retention enhances trust, loyalty, and job performance (Agarwal & Kapoor, 2023). In this regard, a performance management model rooted in the principles of organizational retention could serve as a robust framework for improving the performance of educators and increasing their long-term engagement. Despite the conceptual relevance, there exists a noticeable gap in empirical, quantitative models that link teacher performance management with organizational retention, especially in the Iranian educational system. Most previous studies have explored these variables separately and often relied on qualitative designs (Ahmadi et al., 2017; Hosseini et al., 2021).

Moreover, the complexity of modern educational institutions and the unique challenges faced by teachers—ranging from workload to lack of systemic support—necessitate the development of context-specific models that capture the intricacies of both performance and retention dynamics. Existing models, such as those explored in (Ebrahimi et al., 2017; McConnell, 2017), have underlined the importance of organizational climate, leadership, and professional growth, but have yet to offer an integrated and validated quantitative structure. The current study seeks to fill this gap by presenting a comprehensive teacher performance management model based on organizational retention, drawing on a multidimensional perspective and tested through advanced statistical modeling techniques.

Methods and Materials

This study employed a cross-sectional, quantitative research design. The population consisted of all first- and second-cycle secondary school teachers in Alborz Province, Iran, during the 2022–2023 academic year (N = 5590). A sample of 360 teachers was selected using a multi-stage cluster random sampling method. Data collection instruments included a demographic information form and a researcher-made Teacher Performance Management Questionnaire based on Organizational Retention (TPMQ-OR), consisting of 49 items. The questionnaire's face validity was confirmed by ten academic experts, content validity indices exceeded 0.79 for all items, and internal consistency was confirmed with a Cronbach's alpha of 0.87. Data were analyzed using Exploratory Factor Analysis (EFA) and Structural Equation Modeling (SEM) with SPSS and AMOS software.

Findings



Descriptive statistics showed that the majority of the participants were female (83.06%), held a bachelor's degree (42.78%), were over 45 years old (44.44%), taught in first-cycle secondary schools (61.67%), and had more than 20 years of teaching experience (51.11%).

EFA revealed that all 49 items of the TPMQ-OR had factor loadings above 0.60 and were retained. The model included eight components categorized into five higher-order dimensions: (1) Strategic (process, improvement and development, content); (2) Intervening (content and contextual/structural); (3) Consequences (improvement and development); (4) Causal Conditions (content); and (5) Contextual Conditions (contextual/structural). The average extracted variance for each component exceeded 0.50, and Cronbach's alpha values ranged above 0.80 for all subscales, confirming internal reliability.

Model fit indices indicated a good fit: $\chi^2/df = 1.6$, RMSEA = 0.03, CFI = 0.95, NFI = 0.93, GFI = 0.99, and AGFI = 0.91. The SEM results demonstrated significant path coefficients between the dimensions, components, and questionnaire items ($p < .05$), supporting the internal coherence and structural validity of the proposed model.

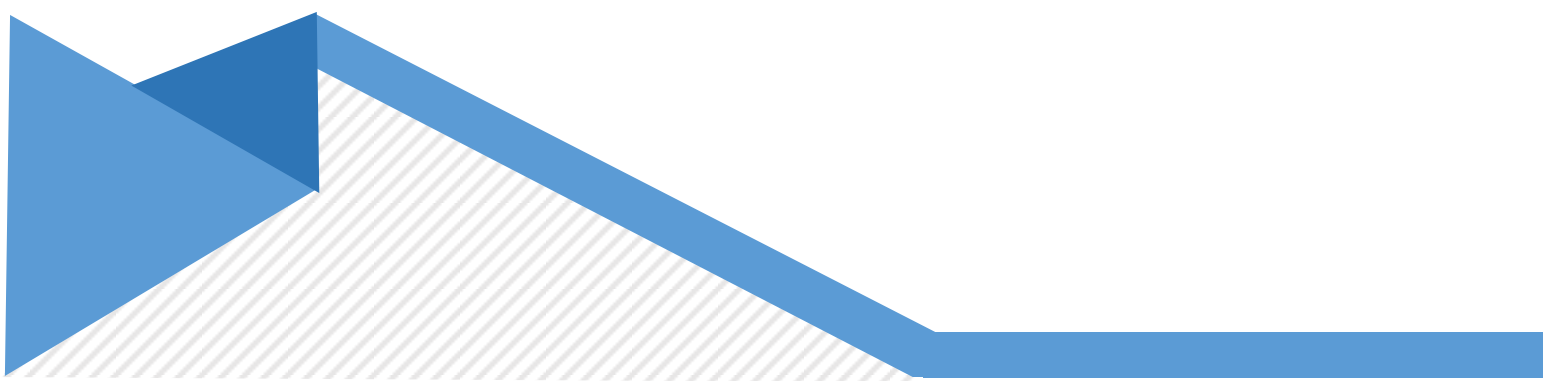
Discussion and Conclusion

The results of this study affirm that teacher performance management can be effectively structured around the principles of organizational retention. The multidimensional model developed herein provides a comprehensive framework incorporating both strategic and operational aspects of performance, as well as organizational, contextual, and psychological enablers of retention. The model's robust statistical properties—including high reliability, convergent validity, and model fit—underscore its utility as both a diagnostic and developmental tool for educational policymakers and administrators.

By integrating components such as professional development, performance evaluation, participatory leadership, and equity in compensation and recognition, the model aligns with global best practices in human resource management and reflects the specific socio-cultural context of Iran's educational system. It resonates with previous findings that emphasize teacher autonomy, supportive environments, and meaningful engagement as key determinants of retention and effectiveness. Notably, the model addresses not only individual competencies but also systemic structures, thus promoting sustainable organizational learning and development.

From a practical standpoint, implementing this model in schools and educational departments could facilitate more strategic human capital management. It encourages continuous feedback, clear performance expectations, and transparent mechanisms for growth and recognition. Furthermore, it highlights the importance of trust, emotional commitment, and a sense of belonging—factors that traditional performance evaluation systems often overlook.

In conclusion, the study contributes to the literature by presenting a novel, empirically validated model that bridges the gap between performance management and organizational retention in educational settings. It offers a foundation for future research and practical intervention aimed at improving teacher effectiveness and stability within the workforce. By addressing both individual and institutional dimensions, the model sets a new benchmark for performance management systems in education and provides a roadmap for enhancing organizational resilience through strategic human resource practices.





جامعه شناسی آموزش و پرورش

ارائه مدل مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی

سیده نسترن شرافتی^۱، مژگان عبدالهی^{۲*}، پریسا ایران نژاد^۳، رمضان جهانیان^۴، مهتاب سلیمی^۵

۱. دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول).

۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

۴. دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

۵. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

✦ ایمیل نویسنده مسئول: 0055823599@iau.ir

مقاله تحقیقاتی

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی انجام شد.

روش شناسی: پژوهش حاضر مقطعی از نوع کمی بود. جامعه پژوهش همه معلمان مقطع اول و دوم متوسطه استان البرز در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ به تعداد ۵۵۹۰ نفر بودند. حجم نمونه ۳۶۰ نفر در نظر گرفته شد که این تعداد با روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای چندمرحله ای انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش حاضر شامل فرم اطلاعات جمعیت شناختی (جنسیت، تحصیلات، سن، مقطع تدریس و سابقه تدریس) و پرسشنامه محقق ساخته مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی با ۴۹ گویه بود که روایی صوری پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اعضای هیأت علمی تایید، شاخص روایی محتوایی آن برای هر یک از گویه ها بالاتر از ۰/۷۹ و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ بر روی یک نمونه ۳۰ نفری ۰/۸۷ به دست آمد. داده ها با روش های تحلیل عاملی اکتشافی و مدلیابی معادلات ساختاری در نرم افزارهای SPSS و AMOS تحلیل شدند.

یافته ها: یافته های این پژوهش نشان داد که پرسشنامه مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی دارای ۴۹ گویه با بار عاملی بالاتر از ۰/۶۰ بود. همچنین، مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی ۸ مولفه در ۵ بعد راهبردی (با سه مولفه فرآیندی، بهبود و توسعه و محتوایی)، مداخله گر (با دو مولفه محتوایی و بستر ساز/ ساختاری)، پیامدها (با یک مولفه بهبود و توسعه)، شرایط علی (با یک مولفه محتوایی) و شرایط زمینه ای (با یک مولفه بستر ساز/ ساختاری) داشت. میانگین واریانس استخراج شده ابعاد و مولفه ها بالاتر از ۰/۵۰ و پایایی آن ها با روش آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۸۰ به دست آمد. علاوه بر آن، مدل مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی دارای برازش مناسبی بود و در مدل مذکور اثر ابعاد بر مولفه ها و اثر مولفه ها بر گویه ها معنادار بود ($P < 0.05$).

نتیجه گیری: متخصصان و برنامه ریزان نظام آموزش و پرورش، با توجه به مدل مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی طراحی شده در پژوهش حاضر می توانند از طریق ابعاد و مولفه های شناسایی شده گام موثری در جهت بهبود عملکرد معلمان در راستای ماندگاری سازمانی بردارند.

استناد مقاله:

شرافتی س ن، عبدالهی م، ایران نژاد پ، جهانیان ر، سلیمی م. (۱۴۰۴). ارائه مدل مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی. جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۱۱(۴): ۱۳-۱۰.



<https://doi.org/10.61838/kman.soe.11.4.12>



Creative Commons: CC BY 4.0

مقدمه

سازمان‌های امروزی در مواجهه با تغییرات محیطی، اجتماعی و فناورانه، ناگزیر به تحول در ساختارها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و عملکردهای منابع انسانی خود هستند. در این میان، سازمان آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از بنیادین‌ترین نهادهای اجتماعی، از عناصری همچون سرمایه، فناوری، مدیریت و به‌ویژه نیروی انسانی بهره‌مند است و بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که نیروی انسانی مهم‌ترین رکن این سازمان محسوب می‌شود (Hormozinejad et al., 2025). در چنین بستری، معلمان به‌عنوان کنشگران اصلی فرآیند تعلیم و تربیت، نقشی کلیدی در تحقق اهداف متعالی نظام آموزشی ایفا می‌کنند. عملکرد آنان نه‌تنها کیفیت آموزش را رقم می‌زند، بلکه مسیر رشد فکری و اجتماعی نسل آینده را نیز هموار می‌سازد (Rezaei et al., 2024).

عملکرد معلمان شامل مجموعه‌ای از وظایف از قبیل برنامه‌ریزی آموزشی، تدریس، ایجاد محیط یادگیری مطلوب، تعامل با والدین، همکاری بین‌سازمانی، بازخورددهی به دانش‌آموزان و ارتقای حرفه‌ای است (Jacob et al., 2018). مطالعات متعددی نشان داده‌اند که کیفیت عملکرد معلمان در موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر مستقیم دارد (Belles-Obrero & Lombardi, 2022)، و در مقابل، ضعف در این حوزه می‌تواند منجر به افت کیفیت آموزشی و کاهش انگیزه یادگیری شود (Schwabsky & Somech, 2025).

از سوی دیگر، یکی از متغیرهای مهم و تأثیرگذار در ارتقای کیفیت عملکرد شغلی، «ماندگاری سازمانی» است. ماندگاری سازمانی به معنای تمایل و اشتیاق کارکنان به ادامه خدمت در یک سازمان و تعهد فعالانه به اهداف و سیاست‌های آن تعریف می‌شود (Arora et al., 2020). این مفهوم، فراتر از حضور فیزیکی فرد در سازمان، به میزان هماهنگی با راهبردهای سازمانی و مشارکت مؤثر در فرآیندهای آن بازمی‌گردد (Brandt & Thomassen, 2021). ماندگاری سازمانی از سه دسته عامل کلان تأثیر می‌پذیرد: عوامل محیطی (مانند شرایط اجتماعی و سیاسی)، عوامل سازمانی (نظیر ساختار، پاداش و ارتباطات درون‌سازمانی) و عوامل فردی (شامل ویژگی‌های شخصیتی و انگیزشی) (Gutierrez-Rivera et al., 2024).

عدم توجه به خواسته‌ها و نیازهای منابع انسانی، به‌ویژه معلمان، می‌تواند پیامدهایی چون افزایش ترک خدمت و فرسودگی شغلی را به‌دنبال داشته باشد (Ilyas et al., 2020). در مقابل، وفاداری و تعهد معلمان به سازمان، منجر به ارتقای بهره‌وری و دستیابی به اهداف کلان نظام آموزشی می‌شود (Agarwal & Kapoor, 2023). به همین دلیل، طراحی مدل‌هایی برای مدیریت عملکرد معلمان با رویکرد ماندگاری سازمانی، به‌عنوان یک راهبرد اساسی در سیاست‌گذاری آموزشی مطرح شده است.

برخی مطالعات گذشته به بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری پرداخته‌اند. به‌طور مثال، پژوهش Hosseini و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که ماندگاری معلمان تحت تأثیر عوامل محیطی و حرفه‌ای قرار دارد (Hosseini et al., 2021). همچنین، McConnell (۲۰۱۷) عواملی مانند حمایت اداری، رضایت شغلی و شرایط اقتصادی را بر قصد معلمان برای ماندن در آموزش مؤثر دانست (McConnell, 2017). و همکاران (۲۰۱۷) نیز پنج بعد کلان را در میل به ماندگاری دانش‌جومعلمان احصا کردند، ازجمله جو درون‌سازمانی، کرامت انسانی و کفایت عواید (Ebrahimi et al., 2017). پژوهش‌های دیگر نیز به نقش ویژگی‌های حرفه‌ای معلمان، فرصت رشد، مشارکت سازمانی و نظام‌های پاداش اشاره کرده‌اند (Ahmadi et al., 2017; Pourashraf & Tolabi, 2009; Rasouli et al., 2014).

در سطح کلان، سازمان‌های آموزشی با چالش‌های متعددی در جذب، حفظ و ارتقای نیروی انسانی مواجه‌اند. طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های علمی مبتنی بر داده و تجربه‌های بومی شده می‌تواند راهگشای بسیاری از این چالش‌ها باشد. از آنجا که اغلب پژوهش‌های قبلی در این زمینه از رویکردهای کیفی بهره برده‌اند و مدلی یکپارچه برای مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی وجود ندارد، لزوم طراحی مدلی کمی و آزموده‌شده احساس می‌شود (Hosseini et al., 2025).

همچنین، یافته‌های پژوهش‌های اخیر درباره عملکرد شغلی معلمان نشان می‌دهند که عوامل متعددی از جمله قابلیت‌های حرفه‌ای، هوش هیجانی، مشارکت در شبکه‌های اجتماعی و جامعه حرفه‌ای معلمان، در بهبود عملکرد آنان نقش دارند (Nkundabakura et al., 2022; Kaur et al., 2018). ایجاد سازوکارهای مؤثر در ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد مستمر و تقویت یادگیری سازمانی، می‌تواند بستری برای ارتقای عملکرد معلمان و تقویت ماندگاری آنان فراهم آورد (Sarna et al., 2022; Eriksson & Lycke, 2024).

با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان نتیجه گرفت که طراحی و آزمون یک مدل بومی و کمی برای مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی، ضرورتی جدی برای سیاست‌گذاران و مدیران نظام آموزش و پرورش محسوب می‌شود. پژوهش حاضر در پاسخ به این نیاز و خلأ نظری و عملی، با هدف ارائه مدلی کارآمد در این زمینه، طراحی و اجرا شده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر مقطعی از نوع کمی بود. جامعه پژوهش همه معلمان مقطع اول و دوم متوسطه استان البرز در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ به تعداد ۵۵۹۰ نفر بودند. حجم نمونه ۳۶۰ نفر در نظر گرفته شد که این تعداد با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. در این روش نمونه‌گیری از میان چهار ناحیه موجود تعداد دو ناحیه به روش تصادفی انتخاب و سپس از هر ناحیه تعداد ۱۰ مدرسه و به‌طور متوسط از هر مدرسه حدود ۱۸ معلم به‌عنوان نمونه انتخاب شد.

مراحل اجرایی پژوهش حاضر به این شرح بود که ابتدا هماهنگی‌های لازم به اداره کل آموزش و پرورش استان البرز به عمل آمد و سپس اقدام به تهیه لیست مدارس به تفکیک ناحیه‌ها شد. در مرحله بعد برخی مدارس به‌عنوان نمونه انتخاب و برای معلمان آن‌ها اهمیت و ضرورت پژوهش تشریح و به آنان درباره رعایت نکات، ملاحظات و موازین اخلاقی اطمینان داده و از آن‌ها خواسته شد که در پژوهش شرکت نمایند. لازم به ذکر است که برای آنان تبیین شد که دو ابزار شامل فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی و پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای برای مدیریت عملکرد معلمان وجود دارد و تحلیل آن‌ها به‌صورت کلی انجام خواهد شد و لطف نمایند به همه سوال‌ها و گویه‌ها به‌صورت واقعی، دقیق و کامل پاسخ دهند. معلمان منتخب به ابزارهای پژوهش پاسخ و از آنان به دلیل شرکت در مطالعه حاضر و تکمیل ابزارهای پژوهش تقدیر و تشکر شد.

ابزارهای پژوهش حاضر شامل فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی (جنسیت، تحصیلات، سن، مقطع تدریس و سابقه تدریس) و پرسشنامه محقق‌ساخته مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی با ۴۹ گویه بود. پرسشنامه مذکور پس از مصاحبه با ۱۴ نفر از خبرگان شاغل در آموزش و پرورش استان البرز در پنج بعد راهبردی، مداخله‌گر، پیامدها، شرایط علی و شرایط زمینه‌ای طراحی شد و هر یک از گویه‌های آن با طیف لیکرت پنج درجه‌ای از کاملاً مخالفم با نمره یک، مخالفم با نمره دو، نظری ندارم یا نه مخالفم و نه موافقم با نمره سه، موافقم با نمره چهار و کاملاً موافقم با نمره پنج نمره‌گذاری شد. نمره هر بعد با مجموع نمره گویه‌های سازنده آن و نمره کل پرسشنامه مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی با مجموع نمره همه گویه‌ها محاسبه و نمره بالاتر به معنای مدیریت بهتر عملکرد معلمان جهت ماندگاری در سازمان بود. لازم به ذکر است که روایی صوری پرسشنامه مذکور توسط ۱۰ نفر از اعضای هیأت‌علمی تایید، شاخص روایی محتوایی آن برای هر یک از گویه‌ها بالاتر از ۰/۷۹ و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ بر روی یک نمونه ۳۰ نفری ۰/۸۷ به‌دست آمد.

داده‌های پژوهش حاضر پس از گردآوری با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و AMOS تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش ۳۶۰ نفر از معلمان مقطع اول و دوم متوسطه استان البرز حضور داشتند که نتایج فراوانی و درصد فراوانی اطلاعات جمعیت‌شناختی آن‌ها شامل جنسیت، تحصیلات، سن، مقطع تدریس و سابقه تدریس در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱. نتایج فراوانی و درصد فراوانی جنسیت، تحصیلات، سن، مقطع تدریس و سابقه تدریس معلمان مقطع اول و دوم متوسطه استان البرز

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۸۳/۰۶
	مرد	۱۹/۹۴
تحصیلات	فوق دیپلم	۸/۰۶
	لیسانس	۴۲/۷۸
	فوق لیسانس	۳۸/۰۶
	دکتری	۱۱/۱۱
سن	۳۱-۳۵ سال	۶/۹۴
	۳۶-۴۰ سال	۲۲/۲۲
	۴۱-۴۵ سال	۲۵/۵۶
	بالتر از ۴۵ سال	۴۴/۴۴
مقطع تدریس	مقطع اول متوسطه	۶۱/۶۷
	مقطع دوم متوسطه	۳۸/۳۳
سابقه تدریس	۱-۵ سال	۵/۸۳
	۶-۱۰ سال	۹/۴۴
	۱۱-۱۵ سال	۱۹/۴۴
	۱۶-۲۰ سال	۱۴/۱۷
	بالتر از ۲۰ سال	۵۱/۱۱

طبق نتایج جدول ۱، بیشتر معلمان دارای جنسیت زن (۸۳/۰۶ درصد)، تحصیلات لیسانس (۴۲/۷۸ درصد)، سن بالاتر از ۴۵ سال (۴۴/۴۴ درصد)، مقطع تدریس اول متوسطه (۶۱/۶۷ درصد) و سابقه تدریس بالاتر از ۲۰ سال (۵۱/۱۱ درصد) بودند. نتایج بار عاملی گویه‌های پرسشنامه مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. نتایج بار عاملی گویه‌های پرسشنامه مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی

گویه	بار عاملی
۱. پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد توسط افراد متخصص	۰/۷۱۹
۲. تدوین طرح و دستورالعمل ارزیابی معلمان	۰/۷۹۶
۳. اجرای فرآیند ارزیابی توسط افراد متخصص	۰/۸۲۵
۴. تفسیر و تحلیل نتایج ارزیابی توسط افراد متخصص	۰/۷۶۸
۵. آموزش و تقویت نیروهای متخصص جهت اجرای ارزیابی	۰/۸۱۷
۶. بررسی و بازخورد عملکرد دوره‌ای	۰/۸۰۳
۷. آموزش مبتنی بر توسعه عملکرد	۰/۷۳۱
۸. اجرای برنامه‌های رشد تعالی حرفه‌ای در بین معلمان	۰/۸۱۹
۹. توجه به به‌روزشدن دانش کیفی معلمان	۰/۸۳۴
۱۰. توجه و تاکید بر ارتقای شغلی	۰/۸۳۵
۱۱. توجه به توانمندی در ارزیابی به جای رتبه و درجه	۰/۷۰۹
۱۲. ارتقای وضعیت شغلی با توجه به میزان دستیابی به شاخص‌های عملکردی	۰/۸۶۲
۱۳. ارتقای وضعیت استخدام به میزان شایستگی	۰/۷۵۶
۱۴. توجه به نظام شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی	۰/۸۰۷
۱۵. انتخاب و جذب بر اساس شاخص‌های عملکردی	۰/۸۲۱

۰/۷۹۴	۱۶. جذب و استخدام متناسب با نیاز
۰/۸۱۵	۱۷. تناسب وظایف شغلی با رشته تحصیلی و تخصص
۰/۸۰۲	۱۸. تعدیل قوانین دست‌وپاگیر و غیرسازنده سازمانی
۰/۷۲۵	۱۹. تدوین قوانین شغلی واضح و شفاف
۰/۶۱۴	۲۰. ساعت کاری منعطف و شناور
۰/۶۹۹	۲۱. پرداخت متناسب با عملکرد
۰/۶۸۴	۲۲. تناسب پرداخت‌های مبتنی بر تخصص و مهارت حرفه‌ای
۰/۷۴۷	۲۳. ارزشگذاری مهارت و توانمندی معلمان به جای مدرک‌گرایی
۰/۸۵۸	۲۴. ایجاد تداوم علاقه برای تدریس و شغل معلمی
۰/۸۱۷	۲۵. برندسازی شغل معلمی و افزایش شأن اجتماعی معلمان
۰/۷۹۳	۲۶. دیدگاه خانواده نسبت به شغل
۰/۸۵۹	۲۷. توجه به تکریم و منزلت اجتماعی معلمان در جهت اعتلای جامعه
۰/۸۷۲	۲۸. توجه به نظرات معلمان در راستای اصلاح فرآیند آموزشی
۰/۸۹۴	۲۹. افزایش تعهد و اعتماد سازمانی
۰/۷۹۷	۳۰. حس تعلق به شغل
۰/۷۸۱	۳۱. اشتیاق شغلی و علاقه‌مندی به تدریس
۰/۹۰۶	۳۲. امنیت شغلی
۰/۸۵۴	۳۳. توجه به عوامل رفاهی و نیازهای مادی
۰/۸۴۸	۳۴. توجه به نیازهای معنوی
۰/۷۴۰	۳۵. توجه به عوامل انگیزشی
۰/۸۷۳	۳۶. طراحی و اجرای برنامه‌های ارتقای کیفیت زندگی کاری
۰/۷۷۱	۳۷. تقویت تعلق سازمانی
۰/۷۸۴	۳۸. ارتقای اخلاق حرفه‌ای
۰/۷۹۹	۳۹. تقسیم عادلانه قدرت
۰/۸۰۹	۴۰. رعایت عدالت مدیریت در تعامل با معلمان
۰/۸۶۲	۴۱. متناسب‌سازی جبران خدمات معلمان با شرایط اقتصادی و شأن معلمی
۰/۷۹۷	۴۲. رعایت عدالت جنسیتی
۰/۸۳۸	۴۳. تقویت کار تیمی و گروهی
۰/۸۶۸	۴۴. تقویت مدیریت مشارکتی
۰/۸۶۱	۴۵. تقویت ارتباطات موثر بین‌فردی و سازمانی
۰/۸۹۷	۴۶. مشارکت در گروه‌های آموزشی
۰/۸۲۹	۴۷. جو سازمانی
۰/۷۹۲	۴۸. تدوین قوانین سیستم جبران خدمات
۰/۶۹۸	۴۹. میزان تخصیص بودجه مناسب برای فرآیند ارزیابی عملکرد در سازمان آموزش و پرورش

طبق نتایج جدول ۲، هیچ یک از ۴۹ گویه پرسشنامه مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی به دلیل بار عاملی بالاتر از ۰/۶۰ حذف نمی‌شود. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مدل مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی در جدول ۳ ارائه شد.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مدل مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی

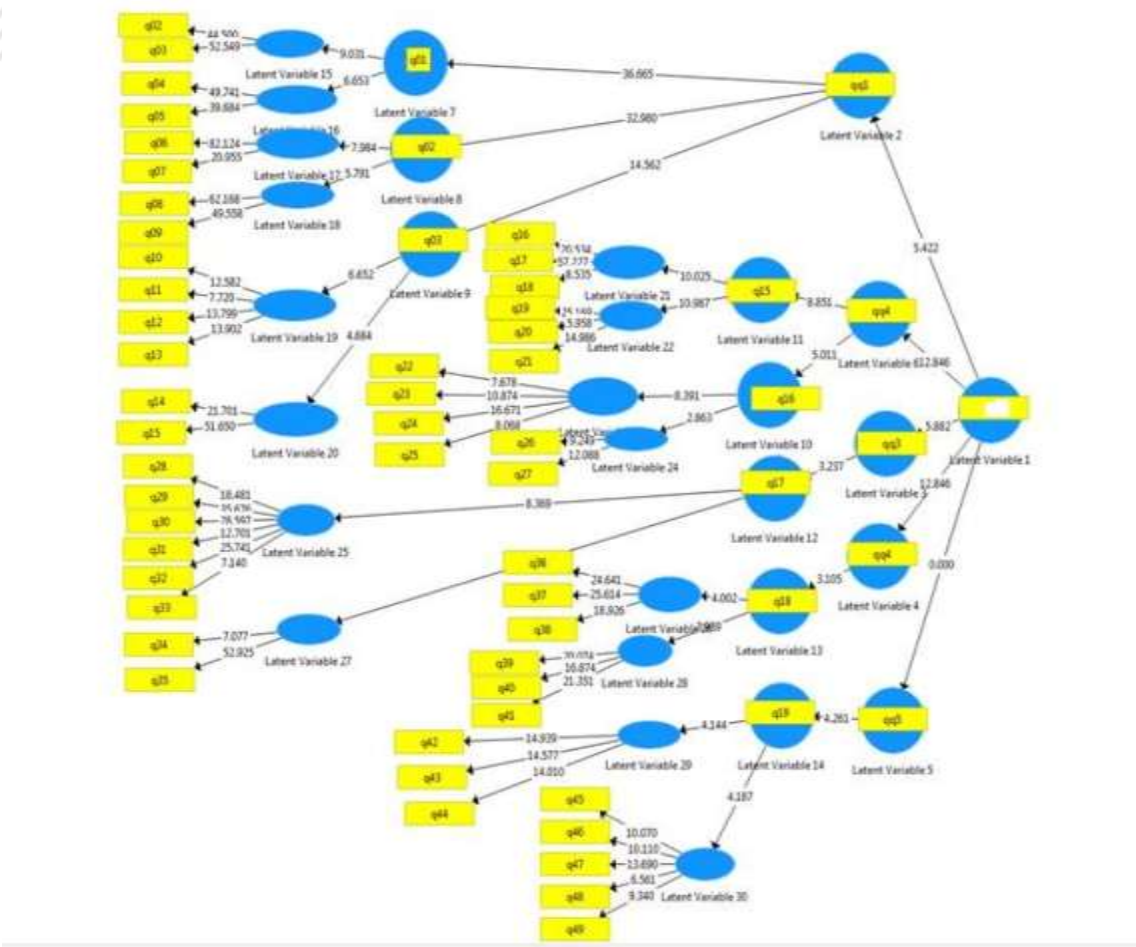
بعد	مولفه	تعداد گویه	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی کرونباخ
راهبردی	۳ مولفه	۱۷ گویه	۰/۵۳۴	۰/۹۳۵
	فرآیندی	۵ گویه	۰/۵۷۶	۰/۸۶۴
	بهبود و توسعه	۶ گویه	۰/۵۱۵	۰/۸۲۰
	محتوایی	۶ گویه	۰/۵۹۰	۰/۸۱۳
	۲ مولفه	۱۳ گویه	۰/۶۳۷	۰/۹۱۷
مداخله‌گر	محتوایی	۶ گویه	۰/۵۳۴	۰/۸۶۴
	بستر ساز/ ساختاری	۷ گویه	۰/۵۰۸	۰/۸۱۲
	۱ مولفه	۸ گویه	۰/۶۴۸	۰/۹۳۵
پیامدها	بهبود و توسعه	۸ گویه	۰/۶۴۸	۰/۹۳۵
	۱ مولفه	۴ گویه	۰/۵۹۱	۰/۸۶۶
شرایط علی	محتوایی	۴ گویه	۰/۵۹۱	۰/۸۶۶
	۱ مولفه	۷ گویه	۰/۶۵۵	۰/۸۲۹
شرایط زمینه‌ای	بستر ساز/ ساختاری	۷ گویه	۰/۶۵۵	۰/۸۲۹

طبق نتایج جدول ۳، مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی ۸ مولفه در ۵ بعد راهبردی (با سه مولفه فرآیندی، بهبود و توسعه و محتوایی)، مداخله‌گر (با دو مولفه محتوایی و بستر ساز/ ساختاری)، پیامدها (با یک مولفه بهبود و توسعه)، شرایط علی (با یک مولفه محتوایی) و شرایط زمینه‌ای (با یک مولفه بستر ساز/ ساختاری) داشت؛ به‌طوری که میانگین واریانس استخراج شده ابعاد و مولفه‌ها بالاتر از ۰/۵۰ و پایایی آن‌ها با روش آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۸۰ به‌دست آمد. نتایج شاخص‌های برازندگی مدل مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی در جدول ۴ ارائه شد.

جدول ۴. نتایج شاخص‌های برازندگی مدل مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی

نام شاخص	نماد	مقدار محاسبه شده	حد مجاز
کای اسکور بر درجه آزادی	χ^2/df	۱/۶	پایین‌تر از ۳
ریشه میانگین خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۳	پایین‌تر از ۰/۱۰
برازندگی تعدیل شده	CFI	۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹۰
برازندگی نرم شده	NFI	۰/۹۳	بالاتر از ۰/۹۰
نیکویی برازش	GFI	۰/۹۹	بالاتر از ۰/۹۰
نیکویی برازش تعدیل شده	AGFI	۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹۰

طبق نتایج جدول ۴، مدل مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی دارای برازش مناسبی بود. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری برای مدل مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی در وضعیت ضرایب استاندارد در شکل ۱ ارائه شد.



شکل ۱. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری برای مدل مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی در وضعیت ضرایب استاندارد

طبق نتایج شکل ۱، در مدل مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی اثر ابعاد بر مولفه‌ها و اثر مولفه‌ها بر گویه‌ها معنادار بود ($P < 0.05$).

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش حاضر که با هدف ارائه مدلی برای مدیریت عملکرد معلمان مبتنی بر ماندگاری سازمانی انجام شد، نشان داد که مدل طراحی شده از برازندگی مطلوبی برخوردار است و شامل پنج بعد اصلی راهبردی، مداخله‌گر، پیامدها، شرایط علی و شرایط زمینه‌ای با هشت مؤلفه و ۴۹ گویه می‌باشد. تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی بالاتر از ۰٫۶۰ بودند و شاخص‌های اعتبار و پایایی مدل نیز مناسب ارزیابی شدند. این نتایج حاکی از آن است که مدیریت عملکرد معلمان می‌تواند در چارچوبی ساختاریافته و بر پایه ماندگاری سازمانی طراحی شود و به‌کارگیری چنین مدلی منجر به بهبود کیفیت عملکرد معلمان و ارتقای تعهد سازمانی آنان خواهد شد.

بررسی یافته‌ها با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که ساختار مدل پیشنهادی با ادبیات نظری موجود در حوزه آموزش و منابع انسانی هم‌راستا است. مؤلفه‌های راهبردی مانند ارزیابی عملکرد، توسعه حرفه‌ای و به‌روزرسانی دانش کیفی معلمان، با یافته‌های پژوهش (Rezaei et al., 2024) همخوانی دارد که به نقش درگیر بودن شغلی و شایستگی حرفه‌ای در بهبود عملکرد آموزشی معلمان تأکید کرده است. همچنین مؤلفه‌های مربوط به ساختار و بسترسازی سازمانی، ازجمله شفاف‌سازی قوانین شغلی، سازوکارهای پاداش و تقویت عدالت سازمانی، با نتایج پژوهش (Brandi & Thomassen, 2021) همسویی دارد که نشان می‌دهد یادگیری سازمانی پایدار و زیرساخت‌های نهادی در تداوم تعهد شغلی معلمان نقش مؤثری ایفا می‌کنند.

یافته‌های این پژوهش با رویکردهای پایداری سازمانی نیز سازگار است. به‌طور مثال، مؤلفه‌هایی مانند حس تعلق شغلی، اشتیاق برای تدریس و مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری با نتایج پژوهش (Ilyas et al., 2020) هم‌راستا است که وفاداری سازمانی و اعتماد به سازمان را از پیامدهای کلیدی مدیریت منابع انسانی اخلاق‌مدار معرفی کرده‌اند. از سوی دیگر، یافته‌های مدل حاضر که بر نقش عوامل فردی مانند انگیزه، نیازهای مادی و معنوی و عزت‌نفس معلمان تأکید دارد، با نتایج پژوهش (Gutierrez-Rivera et al., 2024) همخوان است که ماندگاری در سازمان‌های آموزشی را تابعی از تعامل متقابل عوامل فردی، سازمانی و محیطی معرفی می‌کند.

در مدل پیشنهادی، به نقش مشارکت اجتماعی و حرفه‌ای معلمان نیز توجه شده که می‌تواند در افزایش تعلق و علاقه به حرفه معلمی مؤثر باشد. این مؤلفه با یافته‌های (Nkundabakura et al., 2022) همسو است که تعاملات حرفه‌ای، نگرش مثبت و عملکرد کلاسی معلمان را از پیش‌بین‌های کلیدی کیفیت آموزش می‌دانند. همچنین، یافته‌های مدل در خصوص اهمیت بازخوردگیری، ارزیابی منظم و بهبود کیفیت زندگی کاری با نتایج (Kaur et al., 2018) مطابقت دارد که تأکید دارند هوش هیجانی و قابلیت‌های رسانه‌ای در تقویت عملکرد معلمان نقش فزاینده‌ای دارند.

از منظر ساختاری، شاخص‌های برآزش مدل نشان‌دهنده هماهنگی مطلوب بین ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌هاست. این موضوع نشان می‌دهد که مدل طراحی‌شده از انسجام مفهومی و قدرت تبیین برخوردار است. نتایج پژوهش (Hosseini et al., 2021) نیز با این یافته هم‌خوانی دارد، چرا که مدل آنان نیز دارای ساختاری متشکل از مؤلفه‌های محیطی و حرفه‌ای در تحلیل ماندگاری معلمان بود. همچنین پژوهش (Ahmadi et al., 2017) نیز بر عوامل سازمانی و شغلی همچون رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، فرصت‌های رشد و آموزش تأکید کرده‌اند که در مدل حاضر نیز به‌وضوح قابل مشاهده است.

از سوی دیگر، بعد علی مدل که شامل مؤلفه محتوایی است، نقش زمینه‌ساز در تبیین سایر ابعاد دارد. این نکته با یافته‌های پژوهش (McConnell, 2017) همخوان است که نشان می‌دهد حمایت اداری، استقلال شغلی و تجربه کاری در نیت معلمان برای ماندن در حرفه آموزش نقش مؤثر دارند. همچنین یافته‌های پژوهش (Pourashraf & Tolabi, 2009) نیز که بر اهمیت ویژگی‌های حرفه‌ای، کیفیت زندگی کاری و تخصص‌گرایی در معلمان تأکید داشتند، در تبیین نتایج این مطالعه کاربرد دارند.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، می‌توان چنین استدلال کرد که مدل طراحی‌شده، ابزاری مؤثر برای مدیران و سیاست‌گذاران نظام آموزش و پرورش به‌منظور بهبود عملکرد معلمان در راستای افزایش ماندگاری سازمانی آنان فراهم می‌آورد. چنین مدلی نه‌تنها فرآیند مدیریت منابع انسانی را هدفمند و نظام‌مند می‌سازد، بلکه بستر تعامل مثبت، رضایت شغلی، انگیزش، و احساس ارزشمندی معلمان را نیز مهیا می‌کند. در مجموع، این پژوهش با ایجاد پیوندی بین حوزه‌های مدیریت عملکرد، منابع انسانی و آموزش، گامی نوآورانه در جهت ارتقای کیفیت نظام تعلیم و تربیت در کشور برداشته است.

از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، می‌توان به محدود بودن نمونه آماری به معلمان دوره متوسطه اول و دوم استان البرز اشاره کرد که تعمیم‌پذیری نتایج به سایر مناطق جغرافیایی را با احتیاط مواجه می‌سازد. استفاده از ابزار خودگزارشی نیز می‌تواند با خطای پاسخ‌دهی یا سوگیری همراه باشد. همچنین، به دلیل ماهیت مقطعی پژوهش، امکان بررسی تغییرات طولی در عوامل مؤثر بر عملکرد و ماندگاری معلمان وجود نداشت. علاوه بر این، کمبود پیشینه پژوهشی کمی در خصوص مدیریت عملکرد معلمان با رویکرد ماندگاری سازمانی، فرآیند طراحی مدل را با چالش‌هایی در زمینه مقایسه تطبیقی مواجه ساخت.

پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آتی در سایر مقاطع تحصیلی مانند ابتدایی یا فنی و حرفه‌ای و در سایر استان‌های کشور انجام گیرد تا اعتبار بیرونی مدل تقویت شود. همچنین انجام پژوهش‌های طولی و ترکیبی (کمی-کیفی) می‌تواند به درک بهتر روابط بین متغیرهای مدل منجر شود. بررسی تأثیر مداخله‌های اجرایی مبتنی بر این مدل در محیط‌های واقعی آموزشی، به‌ویژه در زمینه توانمندسازی معلمان و بهبود مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نیز پیشنهاد می‌شود. علاوه بر این، تطبیق‌پذیری مدل با ساختارهای آموزشی بین‌المللی یا منطقه‌ای می‌تواند به توسعه آن کمک کند.

به سیاست‌گذاران نظام آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود از مدل حاضر به‌عنوان چارچوبی برای بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد معلمان استفاده نمایند. همچنین، مدیران مدارس می‌توانند از مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای تدوین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و افزایش انگیزش شغلی بهره بگیرند. طراحی

برنامه‌های بازخورددهی مستمر، مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها و تقویت ارتباطات سازمانی نیز می‌تواند از جمله اقدامات اجرایی بر مبنای این مدل باشد. در سطح کلان، ادارات کل آموزش و پرورش می‌توانند از نتایج این پژوهش برای بهبود سیاست‌های جذب، نگهداشت و ارتقای نیروی انسانی بهره‌برداری نمایند.

موازین اخلاقی

در این پژوهش ملاحظات اخلاقی رعایت شد.

تشکر و قدردانی

از تمام افرادی که امکان انجام پژوهش حاضر را فراهم کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان این مطالعه با هم مشارکت فعال داشتند.

تعارض منافع

بین نویسندگان پژوهش حاضر هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

Reference

- Agarwal, A., & Kapoor, K. (2023). Analysis of barriers in green human resource implementation for enhancing organizational sustainability: a DEMATEL approach. *Transnational Corporations Review*, 15(2), 103-117. <https://doi.org/10.1016/j.tncr.2023.09.007>
- Ahmadi, H., Zahedbabelan, A., Moradi, M., & Khaleghkhah, A. (2017). Factors affecting retaining elite teachers and talented through periods high school public school education in the city of Ardebil in order to fulfill the general policies of (change in the education system). *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 7(23), 95-111. https://sspp.iranjournals.ir/article_26803.html?lang=en
- Arora, A., Arora, A. S., Sivakumar, K., & Burke, G. (2020). Strategic sustainable purchasing, environmental collaboration, and organizational sustainability performance: the moderating role of supply base size. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(6), 709-728. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2019-0284>
- Belles-Obrero, C., & Lombardi, M. (2022). Teacher performance pay and student learning: Evidence from a nationwide program in Peru. *Economic Development and Cultural Change*, 70(4), 1631-1669. <https://doi.org/10.1086/714012>
- Brandi, U., & Thomassen, M. L. (2021). Sustainable organizational learning and corporate entrepreneurship: a conceptual model of sustainability practices in organizations. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 212-228. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0084>
- Ebrahimi, A., Zeynabadi, H., & Hodavandi, M. R. (2017). A qualitative study of factors affecting the desire for the survival of teacher-students of Farhangian University, Ministry of Education: A case study of Tehran province. *Journal of Educational and Scholastic Studies*, 6(2), 121-146. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2022-0158>
- Eriksson, K. M., & Lycke, L. (2024). May the force of lifelong learning be with you - sustainable organizational learning in HEIs meeting competence needs in industry. *The Learning Organization*, 32(1), 126-145. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2022-0158>
- Gutierrez-Rivera, E., Escobar-Sierra, M., Polanco, J. A., & Miralles, F. (2024). An organizational sustainability framework for Latin American Catholic schools in the La Salle network. A cross-national study using structural equations modeling. *International Journal of Educational Management*, 38(5), 480-1502. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2023-0459>
- Hormozinejad, M., Jahanifar, M., & Nasiri, M. (2025). Identifying strategies and outcomes of teachers' professional learning community: A qualitative study. *Sociology of Education*, 11(1), 71-86. <https://doi.org/10.22034/ijes.2025.2051181.1689>

- Hosseini, F., Mohtaram, M., & Tozih, A. (2025). The structural relationship modeling of teachers' readiness for change and type of organizational culture in education of Fars province. *Sociology of Education*, 11(1), 107-121. <https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2008848.1450>
- Hosseini, M. A., Ghourchyan, N. G., & Sajadi, S. A. (2021). Presenting a model for interest to retention in the teachers of the First secondary education in Tehran. *Educational Psychology*, 17(61), 29-56. <https://doi.org/10.22054/jep.2021.57001.3207>
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.03.003>
- Jacob, B. A., Rockoff, J. E., Taylor, E. S., Lindy, B., & Rosen, R. (2018). Teacher applicant hiring and teacher performance: Evidence from DC public schools. *Journal of Public Economics*, 166, 81-97. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2018.08.011>
- Kaur, I., Shri, C., & Mital, K. M. (2018). Performance management model for teachers based on emotional intelligence and social media competencies. *Journal of Advances in Management Research*, 15(4), 414-433. <https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2017-0086>
- McConnell, J. R. (2017). A model for understanding teachers' intentions to remain in STEM education. *International Journal of Stem Education*, 4(7), 1-21. <https://doi.org/10.1186/s40594-017-0061-8>
- Nkundabakura, P., Nsengimana, T., Byukusenge, C., Iyamuremye, A., Batamuliza, J., & Twahirwa, J. N. (2022). Teacher performance, attitude and classroom practices dataset collected to evaluate the Rwandan quality basic education project. *Data Brief*, 45, 108758. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2022.108758>
- Pourashraf, Y., & Tolabi, Z. (2009). A qualitative approach to factors affecting teachers' motivation to retention (case: Ilam province). *Journal of Education*, 25(2), 153-176. <https://ensani.ir/file/download/article/20120328152424-2024-33.pdf>
- Rasouli, R., Mooghali, A. R., & Rashidi, M. (2014). Designing a model for organizational sustainability strengthening of knowledge workers: Using Delphi technique. *Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling*, 6(21), 66-94. https://jcoc.sbu.ac.ir/article_99373_f4c40abd25b2fcff6183233ad281d706.pdf
- Rezaei, N., Chenari, A., & Afkaneh, S. (2024). Identifying the dimensions and components of teachers' educational performance based on the job engagement and professional competence based on the grounded theory. *Sociology of Education*, 10(3), 193-206. <https://doi.org/10.22034/ijes.2021.541983.1184>
- Sarna, B., Onkila, T., & Makela, M. (2022). Rationality, experiences or identity work? Sensemaking of emotionally tense experiences of organizational sustainability. *Social Responsibility Journal*, 18(8), 1692-1707. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2021-0205>
- Schwabsky, N., & Somech, A. (2025). Teachers' perception of principals' OCB in association with teachers' performance outcomes. *International Journal of Educational Management*, 39(2), 433-449. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2023-0607>