



## Validation of a Model for Reducing Primary School Teacher Attrition: A Mixed-Methods Study

Hassan Dadashi<sup>1</sup>, Fakhreddin Ahmadi<sup>2</sup>\*, Hamid Shafizadeh<sup>3</sup>

1. PhD student, Department of Educational Administration, Ga.C., Islamic Azad University, Garmsar, Iran.
2. Department of Educational Administration, Ga.C., Islamic Azad University, Garmsar, Iran (Corresponding Author).
3. Department of Educational Administration, Ga.C., Islamic Azad University, Garmsar, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** ahmadif@iau.ac.ir

### Research Paper

**Receive:** 2025/11/22  
**Accept:** 2026/04/23  
**Initial Publish:** 2026/05/17  
**Final Publish:** 2026/12/22

### Keywords:

Model validation, Teacher attrition, Primary school teachers, Thematic analysis, Confirmatory factor analysis

### Article Cite:

Dadashi, H., Ahmadi, F., & Shafizadeh, H. (2025). Validation of a Model for Reducing Primary School Teacher Attrition: A Mixed-Methods Study. *Sociology of Education*, 12(4): 1-16.

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study was to validate a comprehensive model for reducing primary school teacher attrition using a mixed-methods approach.

**Methodology:** This applied study employed an exploratory mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, thematic analysis was conducted using semi-structured interviews with 32 academic and educational experts in Tehran Province until theoretical saturation was achieved. In the quantitative phase, a cross-sectional survey design was used, and the statistical population included 43,144 primary school teachers, principals, and counselors, from which 384 participants were selected through proportional stratified random sampling. Data collection in the quantitative phase was performed using a researcher-developed questionnaire with 92 items based on a Likert scale. Qualitative data trustworthiness was ensured through credibility, dependability, confirmability, and transferability, while quantitative validity was assessed via face and content validity, and reliability was confirmed using Cronbach's alpha. Data were analyzed using thematic coding in the qualitative phase and confirmatory factor analysis in the quantitative phase.

**Findings:** Thematic analysis revealed that the model comprised five overarching themes (individual, job-related, organizational–structural, cultural–process, and environmental factors), 18 organizing themes, and 92 basic themes. Confirmatory factor analysis indicated that all factor loadings exceeded 0.40 and were statistically significant at the 0.05 level ( $|t| > 1.96$ ). Model fit indices, including RMSEA ( $< 0.08$ ) and CFI, IFI, and GFI ( $> 0.90$ ), demonstrated an acceptable model fit. These results confirm the construct validity and explanatory power of the proposed model in predicting teacher attrition reduction.

**Conclusion:** The proposed model demonstrated satisfactory validity and goodness of fit and can effectively explain and predict the factors influencing the reduction of primary school teacher attrition; therefore, it can serve as a robust framework for human resource policymaking in primary education systems.



<https://doi.org/10.61838/kman.soc.740>



Creative Commons: CC BY 4.0

## Detailed Abstract

### Introduction

In contemporary organizational environments, the effective management and retention of human resources have become critical determinants of sustainability and competitive advantage. Among various organizational challenges, employee turnover—particularly voluntary turnover—represents a significant threat to institutional stability, performance continuity, and knowledge preservation. This issue becomes even more critical in education systems, where teachers serve as the primary agents of knowledge transfer and human capital development. The loss of experienced teachers not only disrupts instructional quality but also imposes substantial financial and organizational costs on educational institutions (Bussin & Brigman, 2019; Waldman et al., 2014).

Turnover intention, defined as an individual's conscious and deliberate willfulness to leave the organization, is widely recognized as the most immediate precursor to actual turnover behavior (Rahman & Nas, 2013; Rizwan et al., 2014). It reflects a gradual psychological withdrawal from the organization, often accompanied by reduced engagement, declining job performance, and weakened organizational commitment (Campbell et al., 2014; Christian & Ellis, 2014). The literature indicates that turnover intention is a multifaceted construct shaped by the interaction of individual characteristics, job-related conditions, organizational structures, and broader environmental influences (Shafique et al., 2025).

In the educational sector, teacher attrition has emerged as a global concern, affecting both developed and developing countries. Teachers' decisions to remain in or leave the profession are influenced by a wide array of factors, including working conditions, job satisfaction, professional identity, and social recognition (Aulia & Haerani, 2022; Sudrajat et al., 2022). Empirical studies have consistently shown that adverse working environments, lack of institutional support, limited career advancement opportunities, and increased workload contribute significantly to teachers' turnover intentions (Arnold & Rahimi, 2025). Conversely, professional autonomy, organizational support, and a strong sense of identity can enhance retention (Wang, 2025).

Recent advances in turnover research have emphasized the importance of integrative models that capture the complexity of the phenomenon. Contemporary approaches incorporate both traditional human resource variables and advanced predictive analytics, including machine learning techniques, to identify patterns and determinants of turnover more accurately (Kanuto, 2024; Park et al., 2024). These models highlight the interplay between organizational practices, employee perceptions, and contextual factors, suggesting that effective retention strategies must be multidimensional.

Despite the growing body of research, there remains a notable gap in the development of comprehensive and context-specific models that integrate qualitative insights with quantitative validation, particularly in the context of primary education systems. In Iran, where the education system faces structural, cultural, and policy-related challenges, understanding the underlying drivers of teacher attrition requires a localized and empirically validated framework (Alaei et al., 2024; Rezaei et al., 2024). Therefore, the present study aims to develop and validate a comprehensive model for reducing primary school teacher attrition using a mixed-methods approach.

### Methods and Materials

This study employed an applied research design with an exploratory mixed-methods approach. The research was conducted in two sequential phases: qualitative and quantitative. In the qualitative phase, thematic analysis was utilized to explore the underlying factors influencing teacher attrition. Data were collected through semi-structured interviews with 32 participants, including academic experts and experienced practitioners in the field of education. Participants were selected using purposive sampling, and data collection continued until theoretical saturation was achieved.

In the quantitative phase, a cross-sectional survey design was implemented to validate the proposed model. The statistical population consisted of 43,144 primary school teachers, principals, and counselors. A sample size of 384 participants was determined based on standard sampling tables and selected through proportional stratified random sampling. Data were collected using a researcher-developed questionnaire comprising 92 items across 18 components and 5 dimensions, measured on a seven-point Likert scale.

Qualitative data were analyzed using a systematic coding process involving open, axial, and selective coding, leading to the identification of themes at three levels: basic, organizing, and global. Quantitative data were analyzed using confirmatory factor analysis (CFA) to assess the validity and reliability of the proposed model. Statistical analyses were conducted using SPSS and LISREL software.

## Findings

The qualitative phase resulted in the identification of 92 basic themes, 18 organizing themes, and 5 overarching dimensions that constitute the model of teacher attrition reduction. These dimensions included individual factors, job-related factors, organizational–structural factors, cultural–process factors, and environmental factors.

In the quantitative phase, the normality of data distribution was confirmed using the Kolmogorov–Smirnov test, with all significance values exceeding 0.05. The results of confirmatory factor analysis demonstrated that all factor loadings were above 0.40, indicating strong relationships between observed variables and their corresponding latent constructs. Additionally, all t-values exceeded  $\pm 1.96$ , confirming the statistical significance of the factor loadings at the 0.05 level.

Model fit indices further supported the adequacy of the proposed model. The ratio of chi-square to degrees of freedom ( $\chi^2/df$ ) was below 3 for all dimensions, indicating acceptable model fit. The root mean square error of approximation (RMSEA) values were below 0.08, and goodness-of-fit indices such as GFI, AGFI, CFI, and IFI exceeded 0.90. These results collectively confirm that the model exhibits strong construct validity and satisfactory goodness of fit.

## Discussion and Conclusion

The findings of this study provide robust evidence for the multidimensional nature of teacher attrition and highlight the importance of adopting an integrated approach to its reduction. The validated model demonstrates that teacher attrition is not the result of a single factor but rather the outcome of complex interactions among individual, organizational, and environmental variables.

Individual factors, including personality traits, beliefs, and professional attitudes, play a foundational role in shaping teachers' decisions to remain in or leave the profession. These factors influence how teachers perceive and respond to workplace challenges, suggesting that psychological resilience and professional identity are critical components of retention strategies.

Job-related factors, such as job satisfaction, career advancement opportunities, and job characteristics, were found to be among the most influential determinants of attrition. The findings indicate that when teachers experience stagnation, excessive workload, or lack of recognition, their motivation declines, increasing the likelihood of turnover. Therefore, improving job design and providing meaningful career pathways are essential for enhancing retention.

Organizational–structural factors emerged as the most comprehensive dimension, encompassing management practices, organizational support, communication systems, compensation structures, and professional development opportunities. The results suggest that deficiencies in these areas create systemic pressures that drive teachers toward leaving the profession. Consequently, structural reforms and effective leadership are critical for addressing the root causes of attrition.

Cultural–process factors, including organizational culture, transparency, knowledge management, and institutional reputation, also play a significant role in shaping teachers' sense of belonging and commitment. A positive organizational culture that fosters trust, collaboration, and recognition can significantly enhance retention, even in the presence of challenging working conditions.

Environmental factors, such as labor market conditions, societal attitudes toward the teaching profession, and political context, further influence teachers' decisions. The availability of alternative job opportunities and the perceived social value of teaching can either reinforce or weaken teachers' commitment to their profession.

In conclusion, the study underscores the necessity of a holistic and systemic approach to reducing teacher attrition. Policymakers and educational leaders must address not only the immediate organizational factors but also the broader cultural and environmental conditions that shape teachers' professional experiences. The validated model provides a comprehensive framework for designing targeted interventions and informed policies aimed at enhancing teacher retention and strengthening the overall effectiveness of the education system.



# جامعه شناسی آموزش و پرورش

## اعتباریابی مدل کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی: یک پژوهش ترکیبی

حسن داداشی<sup>۱</sup> ID، فخرالدین احمدی<sup>۲\*</sup> ID، حمید شفیع زاده<sup>۳</sup> ID

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران.
۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران (نویسنده مسئول).
۳. گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران.

✉ ایمیل نویسنده مسئول: ahmadif@iau.ac.ir

### چکیده

### مقاله تحقیقاتی

**هدف:** هدف پژوهش حاضر اعتباریابی یک مدل جامع برای کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی با بهره‌گیری از رویکرد پژوهش ترکیبی بود.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، ترکیبی اکتشافی بود که در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. در بخش کیفی، از روش تحلیل مضمون استفاده شد و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۳۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان آموزش و پرورش استان تهران تا رسیدن به اشباع نظری گردآوری شد. در بخش کمی، روش پیمایشی مقطعی به کار رفت و جامعه آماری شامل ۴۳۱۴۴ نفر از معلمان، مدیران و مشاوران مدارس ابتدایی بود که ۳۸۴ نفر از آنان با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۹۲ گویه در قالب طیف لیکرت بود. اعتبار داده‌های کیفی با معیارهای اعتمادپذیری، باورپذیری، تاییدپذیری و انتقال‌پذیری و اعتبار داده‌های کمی از طریق روایی صوری و محتوایی و پایایی به کمک آلفای کرونباخ تأیید شد. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با کدگذاری و تحلیل مضمون و در بخش کمی با تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل مضمون نشان داد که مدل کاهش ترک خدمت معلمان شامل پنج مضمون فراگیر (عوامل فردی، شغلی، سازمانی-ساختاری، فرهنگی-فرایندی و محیطی)، ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۹۲ مضمون پایه است. در مرحله کمی، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که تمامی بارهای عاملی بیشتر از ۰.۴ بوده و ضرایب معناداری در سطح ۰.۰۵ تأیید شدند ( $|t| > 1.96$ ) شاخص‌های برازش مدل از جمله RMSEA کمتر از ۰.۰۸ و شاخص‌های CFI، IFI و GFI بیشتر از ۰.۹۰ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است. این نتایج تأییدکننده اعتبار سازه‌ای مدل و قدرت تبیینی آن در پیش‌بینی کاهش ترک خدمت معلمان بود.

**نتیجه‌گیری:** مدل ارائه‌شده از اعتبار و برازش مطلوبی برخوردار است و می‌تواند به‌طور مؤثر عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی را تبیین و پیش‌بینی کند؛ بنابراین، به‌کارگیری آن می‌تواند مبنای مناسبی برای سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی در نظام آموزش ابتدایی باشد.

دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۰۱  
پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۱۰  
انتشار اولیه: ۱۴۰۵/۰۲/۲۷  
انتشار نهایی: ۱۴۰۵/۱۰/۰۱

### واژگان کلیدی:

اعتباریابی مدل، ترک خدمت، معلمان دوره ابتدایی، تحلیل مضمون، تحلیل عاملی تأییدی

### استناد مقاله:

داداشی، حسن، احمدی، فخرالدین، و شفیع زاده، حمید. (۱۴۰۵). اعتباریابی مدل کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی: یک پژوهش ترکیبی. جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۱۲(۴): ۱-۱۶.



<https://doi.org/10.61838/kman.soe.740>



Creative Commons: CC BY 4.0

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی موفقیت سازمان‌ها و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار مورد توجه گسترده قرار گرفته است. در این میان، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی به‌ویژه در سازمان‌های دانش‌محور، اهمیتی دوچندان یافته است، زیرا سرمایه انسانی نه‌تنها عامل تولید دانش و نوآوری است، بلکه نقشی تعیین‌کننده در کیفیت عملکرد و اثربخشی سازمان ایفا می‌کند (Bussin & Brigman, 2019; Ready & Conger, 2017). از این منظر، ترک خدمت کارکنان به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی در مدیریت منابع انسانی، پیامدهای منفی گسترده‌ای برای سازمان‌ها به همراه دارد که شامل افزایش هزینه‌های جذب و آموزش، کاهش بهره‌وری، از دست رفتن دانش سازمانی و تضعیف سرمایه اجتماعی می‌شود (Nadi & Shojaei, 2019; Waldman et al., 2014). این مسئله در بخش‌های حساس و حیاتی مانند آموزش و پرورش، به‌مراتب پیچیده‌تر و اثرگذارتر است، زیرا کیفیت عملکرد این نظام مستقیماً با توسعه انسانی و اجتماعی جامعه مرتبط است.

تمایل به ترک خدمت به‌عنوان پیش‌درآمد ترک واقعی، به معنای قصد و برنامه‌ریزی آگاهانه کارکنان برای خروج از سازمان تعریف می‌شود و یکی از مهم‌ترین شاخص‌های پیش‌بینی‌کننده رفتار ترک خدمت محسوب می‌گردد (Rahman & Nas, 2013; Rizwan et al., 2014). این مفهوم نشان‌دهنده فاصله‌گیری روانی کارکنان از سازمان و کاهش تعهد و درگیری شغلی آنان است که در صورت عدم مدیریت، به ترک واقعی منجر خواهد شد (Campbell et al., 2014; Christian & Ellis, 2014). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ترک خدمت پدیده‌ای تدریجی و چندبعدی است که در نتیجه تعامل عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد و نمی‌توان آن را صرفاً به یک عامل خاص نسبت داد (Domurath et al., 2023; Shafique et al., 2025). از این رو، شناخت جامع این عوامل و نحوه تأثیرگذاری آن‌ها، پیش‌نیاز طراحی مداخلات مؤثر برای کاهش ترک خدمت محسوب می‌شود.

در حوزه نظری، مطالعات متعددی به بررسی عوامل مؤثر بر تمایل به ترک خدمت پرداخته‌اند. یکی از مهم‌ترین این عوامل، رضایت شغلی است که رابطه‌ای معکوس با تمایل به ترک خدمت دارد؛ به‌گونه‌ای که کاهش رضایت شغلی، احتمال ترک سازمان را افزایش می‌دهد (Aburumman et al., 2020; Lin & Deng, 2019). علاوه بر این، عدالت سازمانی، سبک رهبری، حمایت سازمانی و فرصت‌های پیشرفت شغلی نیز از جمله متغیرهای کلیدی در تبیین این پدیده هستند (Aghajanzadeh & Rezaei Kelidbari, 2014; Ajala, 2016; Shareef & Atan, 2019). در همین راستا، برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ادراک کارکنان از بی‌عدالتی، نبود شفافیت و ضعف در نظام جبران خدمات، نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش تمایل به ترک خدمت دارد (Malyon, 2019; Oh, 2020). از سوی دیگر، عوامل فردی نظیر ویژگی‌های شخصیتی، انگیزش، خودکارآمدی و نگرش به شغل نیز در شکل‌گیری این تمایل مؤثر هستند (Hofhuis et al., 2014; Mxenge et al., 2014).

در سال‌های اخیر، رویکردهای نوین به بررسی ترک خدمت، بر اهمیت ترکیب عوامل چندگانه و تعامل میان آن‌ها تأکید دارند. برای مثال، مدل‌های معاصر نشان می‌دهند که ترک خدمت نتیجه تعامل پیچیده میان شرایط کاری، ویژگی‌های فردی، و عوامل محیطی است و نمی‌توان آن را صرفاً با یک متغیر توضیح داد (Shafique et al., 2025). همچنین، استفاده از روش‌های پیشرفته مانند یادگیری ماشین و مدل‌های پیش‌بینی، امکان شناسایی دقیق‌تر الگوهای ترک خدمت را فراهم کرده است (Kanuto, 2024; Park et al., 2024). این رویکردها نشان می‌دهند که متغیرهایی مانند سابقه کار، سطح تحصیلات، شرایط پرداخت و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی می‌توانند در پیش‌بینی ترک خدمت نقش مهمی ایفا کنند (Kanuto, 2024).

در حوزه آموزش و پرورش، مسئله ترک خدمت معلمان به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی نظام‌های آموزشی در سطح جهانی مطرح است. معلمان به‌عنوان مهم‌ترین عامل در فرآیند یاددهی-یادگیری، نقش کلیدی در کیفیت آموزش و تربیت نسل آینده دارند؛ از این رو، ترک خدمت آنان می‌تواند پیامدهای جدی برای نظام آموزشی به همراه داشته باشد (Khanifar et al., 2019; Rezaei et al., 2024). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عواملی مانند شرایط کاری نامطلوب، فشارهای شغلی، نبود حمایت سازمانی، و کاهش منزلت اجتماعی حرفه معلمی، از جمله مهم‌ترین دلایل ترک خدمت معلمان هستند (Aulia & Haerani, 2022; Sudrajat et al., 2022). همچنین، استقلال حرفه‌ای، هویت شغلی و احساس معنا در کار، نقش مهمی در تصمیم معلمان برای ماندن یا ترک حرفه ایفا می‌کنند (Wang, 2025).

مطالعات اخیر در حوزه ترک خدمت معلمان نشان می‌دهد که کیفیت رهبری مدرسه، فرهنگ سازمانی، و شرایط محیطی نیز تأثیر قابل توجهی بر این پدیده دارند. برای مثال، پژوهش‌ها حاکی از آن است که رهبری حمایتی و مشارکتی می‌تواند میزان تعهد سازمانی معلمان را افزایش داده و تمایل به ترک خدمت را کاهش دهد (Farahmandpour & Voelkel, 2025). از سوی دیگر، عواملی مانند استرس شغلی، تعارض کار و زندگی، و فشارهای عاطفی، از جمله عوامل افزایش‌دهنده ترک خدمت در میان معلمان هستند (Arnold & Rahimi, 2025). همچنین، مسیر شغلی، فرصت‌های پیشرفت و رضایت از زندگی، از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های ماندگاری معلمان در حرفه خود محسوب می‌شوند (Moran et al., 2025; Wijayanthi et al., 2024).

در کنار این عوامل، ابعاد فرهنگی و اجتماعی نیز نقش مهمی در شکل‌گیری تمایل به ترک خدمت دارند. فرهنگ سازمانی، میزان اعتماد، شفافیت و سلامت سازمانی، از جمله عواملی هستند که می‌توانند احساس تعلق و هویت حرفه‌ای کارکنان را تقویت یا تضعیف کنند (Afkhami Ardakani & Farahi, 2013; Nahas et al., 2012). همچنین، نگرش جامعه نسبت به حرفه معلمی و میزان ارزش‌گذاری اجتماعی این شغل، می‌تواند بر تصمیم معلمان برای ادامه یا ترک حرفه تأثیرگذار باشد (Johannes Masenya et al., 2020). در همین راستا، برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کاهش منزلت اجتماعی معلمان و نبود حمایت‌های اجتماعی کافی، می‌تواند به افزایش تمایل به ترک خدمت منجر شود (Aulia & Haerani, 2022).

با وجود پیشرفت‌های قابل توجه در مطالعات مرتبط با ترک خدمت، همچنان خلأهایی در ادبیات پژوهشی وجود دارد. بسیاری از پژوهش‌ها به بررسی تک‌بعدی این پدیده پرداخته‌اند و کمتر به ارائه مدل‌های جامع و تلفیقی که بتوانند تعامل میان عوامل مختلف را تبیین کنند، توجه شده است. همچنین، در بسیاری از موارد، مدل‌های ارائه‌شده فاقد اعتبارسنجی تجربی کافی بوده و قابلیت تعمیم آن‌ها محدود است (Bustillo, 2025). از سوی دیگر، شرایط خاص نظام آموزشی ایران، ضرورت طراحی مدل‌های بومی و متناسب با بافت فرهنگی، اجتماعی و سازمانی کشور را برجسته می‌سازد (Alaei et al., 2024; Keshtkar & Shirzadi, 2024; Moḥseni Sarbandī et al., 2024).

بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع ترک خدمت معلمان، پیامدهای گسترده آن برای نظام آموزشی، و خلأهای موجود در پژوهش‌های پیشین، طراحی و اعتباریابی یک مدل جامع، چندبعدی و بومی برای کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی، ضرورتی انکارناپذیر به نظر می‌رسد. چنین مدلی می‌تواند با در نظر گرفتن تعامل میان عوامل فردی، شغلی، سازمانی، فرهنگی و محیطی، چارچوبی علمی و کاربردی برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی آموزش و پرورش فراهم آورد. از این‌رو، هدف پژوهش حاضر اعتباریابی مدل کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی با رویکرد پژوهش ترکیبی است.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع تحلیل مضمون (مرحله کیفی) و پیمایشی مقطعی (مرحله کمی) است.

مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل دو گروه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها (دارای دکتری تخصصی در رشته‌های علوم تربیتی با حداقل ۵ سال عضویت هیات علمی و حداقل انجام ۲ کار علمی-پژوهشی (شامل مقاله، کتاب و طرح پژوهشی در حوزه آموزش و پرورش و ترک خدمت کارکنان) و همچنین مدیران، معلمان و مشاوران مدارس استان تهران (دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر و ۱۵ سال سابقه کار و آگاه به مسائل و مشکلات معلمان و کارکنان آموزش و پرورش) بودند. نمونه‌گیری از مشارکت‌کنندگان به شیوه آگاهانه و به روش هدفمند انجام شد. بر این اساس خبرگان شناسایی شدند و مصاحبه انجام شد. محقق با ۳۲ نفر مصاحبه کرد تا به حد اشباع رسید و سپس محقق آن‌ها را متوقف کرد. مصاحبه با خبرگان به صورت حضوری و به مدت ۶۰-۳۰ دقیقه انجام شد. پس از انجام هر مصاحبه، متن آنها پیاده‌سازی و به نرم افزار مکس کیودا وارد شدند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. جامعه آماری بخش کمی شامل کلیه مدیران، معاونان و مشاوران مدارس ابتدایی استان تهران به تعداد ۴۳۱۴۴ نفر بودند. حجم نمونه کمی بر اساس جدول کرجسی و مورگان محاسبه و ۳۸۴ نفر تعیین شد و به روش طبقه‌ای تصادفی نمونه‌گیری انجام شد. در بخش کیفی از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. ابتدا با هدف بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. سپس

برای گردآوری داده‌ها، از روش میدانی استفاده شد. فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته تدوین و بر اساس پروتکل مصاحبه، داده‌ها از خبرگان بدست آمد. در بخش کمی، برای گردآوری داده‌ها از روش میدانی استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها در این مرحله از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. پرسشنامه مزبور دارای ۹۲ سوال، ۱۸ مولفه و ۵ بعد بود که بر مبنای طیف ۷ گزینه‌ای لیکرت گزینه‌ای از کاملاً موافقم (۷)، موافقم (۶)، تاحدودی موافقم (۵)، متوسط (۴)، تاحدودی مخالفم (۳)، مخالفم (۲) و کاملاً مخالفم (۱) تنظیم شد.

به منظور اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش از روش مثلث‌سازی<sup>۱</sup> لینکلن و گوبا استفاده و با در نظر گرفتن ۴ معیار اعتمادپذیری، باورپذیری و تاییدپذیری و انتقال‌پذیری<sup>۲</sup> انجام شد. در واقع، محقق با بکارگیری مثلث‌سازی از منابع، روش‌ها، پژوهشگران و نظریه‌های مختلف استفاده کرده است تا داده‌های بیشتری را جمع‌آوری کند و از زوایای مختلف به موضوع نگاه کند، که این امر به افزایش اعتبار (اعتمادپذیری و باورپذیری) و قابلیت تعمیم (انتقال‌پذیری) یافته‌ها منجر شده است. اعتمادپذیری: مشارکت کنندگان با حداکثر تنوع تجربیات انتخاب شوند و نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه یافت. اعتبار داخلی تحلیل محتوی از طریق روایی صوری ارزیابی شد. باورپذیری: در این پژوهش از بررسی دقیق داده‌ها توسط یک ناظر خارجی جهت افزایش میزان باورپذیری پژوهش استفاده گردید. تاییدپذیری: فرایند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تایید گردد. انتقال‌پذیری: دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مشارکت کنندگان مختلف در مورد پدیده دریافت شد. به منظور تسهیل انتقال‌پذیری، پژوهشگر به توصیف روشی از بستر، نحوه انتخاب و ویژگی‌های مشارکت کنندگان، جمع‌آوری داده و فرایند تحلیل ارائه نمود تا مخاطبان بتوانند در مورد قابلیت کاربرد یافته‌ها در موقعیت‌های دیگر قضاوت نمایند. همچنین با ارائه یافته‌های غنی و دقیق همراه با نقل قول‌های مناسب، قابلیت انتقال‌پذیری افزایش یافت.

در مرحله کمی برای دستیابی به روایی از ضریب نسبی روایی محتوا موسوم به CVR و برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن به شرح جدول ۱ می‌باشد:

جدول ۱: مقدار روایی و پایایی ابعاد و مولفه‌های پرسشنامه

| ابعاد و مولفه‌ها         | CVR  | $\alpha$ | ابعاد و مولفه‌ها       | CVR  | $\alpha$ |
|--------------------------|------|----------|------------------------|------|----------|
| ویژگی‌های شخصیتی         | ۰/۷۳ | ۰/۸۶۹    | شفافیت و سلامت سازمانی | ۰/۷۵ | ۰/۹۰۴    |
| باور و نگرش              | ۰/۸۰ | ۰/۸۴۷    | مدیریت دانش            | ۰/۶۷ | ۰/۸۸۴    |
| رضایت شغلی               | ۰/۸۸ | ۰/۹۳۱    | شهرت/برند سازمانی      | ۰/۶۲ | ۰/۹۱۳    |
| کارراهه و ارتقاء شغلی    | ۰/۸۴ | ۰/۹۰۸    | فرصت‌های شغلی          | ۰/۷۵ | ۰/۸۷۲    |
| ویژگی‌های شغلی           | ۰/۸۳ | ۰/۹۲۹    | نگرش جامعه             | ۰/۷۹ | ۰/۹۰۹    |
| مدیریت                   | ۰/۶۹ | ۰/۸۱۲    | محیط سیاسی             | ۰/۷۷ | ۰/۸۵۶    |
| قوانین و مقررات          | ۰/۷۲ | ۰/۸۲۵    | عوامل فردی             | ۰/۷۶ | ۰/۹۱۲    |
| حمایت و پشتیبانی         | ۰/۸۶ | ۰/۸۹۰    | عوامل شغلی             | ۰/۸۸ | ۰/۹۰۸    |
| ارتباطات سازمانی         | ۰/۶۸ | ۰/۸۶۵    | عوامل سازمانی-ساختاری  | ۰/۸۷ | ۰/۹۲۴    |
| نظام پرداخت و جبران خدمت | ۰/۹۲ | ۰/۹۳۹    | عوامل فرهنگی-اجتماعی   | ۰/۸۰ | ۰/۹۱۱    |
| آموزش و توسعه            | ۰/۷۷ | ۰/۹۱۸    | عوامل محیطی            | ۰/۸۱ | ۰/۹۲۰    |
| فرهنگ سازمانی حاکم       | ۰/۷۳ | ۰/۸۹۷    |                        |      |          |

1. Triangulation

2. Trustworthiness, Credibility, Verifiability & Transferability

ضریب CVR برای مولفه‌های پرسشنامه محاسبه شد که کلیه ضرایب بالاتر از ۰/۷۰ بود و با توجه به مقدار قابل قبول جدول لاوشه (۰/۴۹) نشان داد پرسشنامه از روایی مناسبی برخوردار است. همچنین پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت که ضرایب مربوط به مولفه‌های پرسشنامه بزرگتر از ۰/۷ بود و لذا پایایی پرسشنامه در حد قابل قبول ارزیابی شده است. به منظور تحلیل داده‌های کیفی از روش کدگذاری نظری (باز، محوری و انتخابی) با رویکرد تحلیل مضمون استفاده شد. داده‌ها در قالب چهار مرحله بدست آمده و مورد تحلیل قرار گرفتند و فرایند کدگذاری داده‌ها در نرم افزار Maxqda24.4 انجام شد. همچنین داده‌های کمی از طریق آزمون تحلیل عاملی تاییدی مورد سنجش قرار گرفتند و کلیه محاسبات با کمک نرم افزار SPSS24 و نرم افزار LISREL انجام شد.

## یافته‌های پژوهش

با توجه به سوالات مطرح شده در پژوهش حاضر، پژوهشگر به مدد رویکرد تحلیل مضمون، ابتدا فرایند کدگذاری را طی سه مرحله انجام داد و سپس برآزش الگو را انجام داده است که نتایج در ادامه ارائه شده است.

**گام اول: آشنا شدن با داده‌ها؛** در گام اول محققان متون شناسایی شده را به صورت کلی مطالعه نمودند تا درک درستی از موضوع کاهش ترک خدمت معلمان بدست آورند. در این مرحله تلاش شده است نکات کلیدی و مفاهیم مرتبط شناسایی و سایر مطالب و مفاهیم کنار گذاشته شود.

**گام دوم: کدگذاری اولیه؛** در این گام، روند شناسایی کدهای اولیه به این شرح بود که جملات متون چند بار خوانده و زیر عبارات و مفاهیم کلیدی و مهم خط کشیده شد. نتیجه این فرایند شناسایی ۲۱۸ مفهوم و کد اولیه بود. در این گام از متن مصاحبه‌ها، کدها احصاء شد که نحوه شناسایی و استخراج کدها به این شرح بود که زیر متن مصاحبه‌ها خط کشیده شد و کلید واژه به عنوان کد احصاء شد. سپس مفاهیم کلیدی فهرست و موارد مشابه یکسان‌سازی و برخی موارد حذف شدند. در نهایت، فهرست کدهای اولیه بدست آمد. نتیجه کدگذاری اولیه، شناسایی ۹۲ کد بدست آمد که از آنها تحت عنوان مضمون پایه یاد می‌شود و در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

**گام سوم: جست‌وجوی مضامین؛** در این گام، ابتدا کدهای اولیه بدست آمده مورد بررسی قرار گرفت. کدهای شناسایی شده بر اساس بار معنایی که داشتند در قالب مضامین بزرگتر دسته‌بندی شدند. جهت دسته‌بندی کدها و انتخاب مضامین، از مبانی نظری و ادبیات موضوعی استفاده شد. در این گام، تلاش شد بر اساس فرایند تحلیلی انجام مقایسات برای برجسته‌سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها، در سطح پایین‌تر مضامین پایه و سپس مضامین سازمان‌دهنده تولید شوند. به عبارت دیگر، پس از تهیه و تنظیم فهرست مضامین پایه، برای تکمیل این فرآیند، مضامین حاصله در سطح بالاتر و تجریدی‌تر جهت دستیابی به مضامین سازمان‌دهنده، گروه‌بندی شدند. همین فرایند برای دسته‌بندی سطح بالاتر و انتزاعی‌تر برای مضامین فراگیر نیز انجام شد. نتایج حاصل از کدگذاری، منجر به شناسایی ۵ مضمون فراگیر، ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده، ۹۲ مضمون پایه به عنوان عوامل کاهش ترک خدمت معلمان ابتدایی شد که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: مضامین بدست آمده تحت عنوان پیشران‌های هدایت تحصیلی و شغلی دانش آموزان

| مضمون فراگیر          | مضمون سازمان دهنده    | مضمون پایه | تعداد مضامین پایه |
|-----------------------|-----------------------|------------|-------------------|
| عوامل فردی            | ویژگی‌های شخصیتی      | ۱-۶        | ۶                 |
|                       | باور و نگرش           | ۷-۱۴       | ۸                 |
| عوامل شغلی            | رضایت شغلی            | ۱۵-۲۲      | ۸                 |
|                       | کارراهه و ارتقاء شغلی | ۲۳-۲۷      | ۵                 |
|                       | ویژگیهای شغلی         | ۲۸-۳۲      | ۵                 |
|                       | مدیریت                | ۳۳-۳۸      | ۶                 |
| عوامل سازمانی-ساختاری | قوانین و مقررات       | ۳۹-۴۲      | ۴                 |
|                       | حمایت و پشتیبانی      | ۴۳-۴۷      | ۵                 |
|                       | ارتباطات سازمانی      | ۴۸-۵۰      | ۳                 |

| مضمون فراگیر           | مضمون سازمان دهنده        | مضمون پایه | تعداد مضامین پایه |
|------------------------|---------------------------|------------|-------------------|
| عوامل فرهنگی - فرایندی | نظام پرداخت و جبران خدمت  | ۵۱-۵۵      | ۵                 |
|                        | آموزش و توسعه             | ۵۶-۵۹      | ۴                 |
|                        | فرهنگ سازمانی حاکم        | ۶۰-۶۳      | ۴                 |
|                        | شفافیت و سلامت سازمانی    | ۶۴-۶۷      | ۴                 |
|                        | مدیریت دانش               | ۶۸-۷۳      | ۶                 |
|                        | شهرت/برند سازمانی         | ۷۴-۷۸      | ۴                 |
| عوامل محیطی            | فرصتهای شغلی              | ۷۹-۸۲      | ۴                 |
|                        | نگرش جامعه                | ۸۳-۸۵      | ۳                 |
|                        | محیط سیاسی/سیاست‌های کلان | ۸۶-۹۲      | ۷                 |

**گام چهارم: بازنگری و ترسیم شبکه مضامین؛** در این مرحله دو کار انجام شد. ابتدا شناسایی تم‌های اصلی و فرعی انجام شد و سپس بررسی، بازنگری و پالایش تم‌ها در دستور کار قرار گرفته است. در مرحله شناخت مضامین، سه دسته مضمون پایه، سازمان دهنده و فراگیر توسط محقق شناسایی شد. مضامین پایه شامل کدها و نکات کلیدی بودند؛ مضامین سازمان دهنده شامل مضامین بدست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه و مضامین فراگیر شامل مضامین عالی در برگزیده اصول حاکم بر متن به مثابه کل بودند. در مجموع ۹۲ مضمون پایه، ۱۸ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر شناسایی شده بود که در این مرحله محقق تم‌های اصلی و فرعی را مشخص نمود. سپس با کمک خبرگان دانشگاهی به بررسی، بازنگری، اصلاح و تایید آنها پرداخته است. در جلسه برگزار شده با خبرگان و توضیحات و تفسیرهای ارائه شده و اجرای دلفی بین گروه خبرگان، برخی مضامین شناسایی شده اصلاح و تغییر داده شدند ولی در نهایت همین تعداد مضمون مورد تایید قرار گرفتند که در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: مضامین نهایی حاصل از بررسی، بازنگری و پالایش مضامین

| فراگیر                 | سازمان دهنده  | پایه  |
|------------------------|---|---|
| عوامل فردی             | ویژگی‌های شخصیتی  | انعطاف پذیری- تاب آوری- فعال و زنده بودن- خوش فکر و خلاق بودن- سخت کوش و پرنرژی- فداکار و وظیفه شناس  |
|                        | باور و نگرش   | علاقه و وابستگی شغلی- ارزشهای فردی- عشق به تدریس- اشتیاق به کار- تعهد عاطفی(پیوند عاطفی با سازمان) - تعهد مستمر(هزینه عدم ترک سازمان)- تعهد هنجاری(احساس دین برای ماندن در سازمان)- ارزشمند دانستن شغل معلمی                                    |
| عوامل شغلی             | رضایت شغلی  | کار مورد انتظار فرد- غنی سازی شغل - احساس عدالت در شغل- شرایط کار(فیزیکی و روانی) مناسب- توجه به جایگاه شغل معلمی در تربیت و رشد کشور - توجه به خانواده و مشکلات شخصی معلمان- فراهم کردن تسهیلات زندگی- دیده شدن تلاش کارکنان شایسته            |
|                        | کارراهه و ارتقاء شغلی   | وجود فرصتهای ترفیع در سازمان- برقراری تناسب بین وظایف و انتظارات با توانایی‌ها - استفاده از معلمان باتجربه و دانشی برای آموزش سایر معلمان- بکارگیری معلمان توانمند در سمتهای مدیریتی- انتخاب مدیران مدارس از بین معلمان با صلاحیت               |
| عوامل سازمانی- ساختاری | ویژگیهای شغلی   | ایجاد امنیت شغلی- رفع یکنواختی و روتین بودن شغل - ارتقاء فعالیتهای خلاقانه در شغل - دادن استقلال و آزادی شغلی- کاهش استرس شغلی  |
|                        | مدیریت  | ایجاد تعهد دوجانبه بین مدیریت و معلمان- جذب و استخدام معلمان متناسب با سازمان دانشی آموزش و پرورش- استراتژی نگهداشت کارکنان کلیدی و دانشی- بکارگیری نظام مدیریت عملکرد- توجه مدیریت به زندگی شخصی و کاری معلمان- بکارگیری سبک مدیریت آزادمنشانه |
|                        | قوانین و مقررات   | شفافیت قوانین- اجرایی بودن قوانین در مدارس- جامع بودن قوانین حمایتی- تدوین و استفاده از قوانین برای جلوگیری از سلیقه‌ای عمل کردن  |
| عوامل محیطی            | حمایت و پشتیبانی  | حمایت اجتماعی- حمایت همکاران- حمایت مدیران- احترام به حقوق معلمان- توجه به استقلال معلمان در کلاس داری  |
|                        | ارتباطات سازمانی  | تعاملات مثبت و موثر بین همکاران- نشستهای صمیمانه بین مدیران و همکاران- وجود شبکه‌های ارتباطی بین معلمان   |
|                        | نظام پرداخت و جبران خدمت  | عدالت توزیعی- پرداخت منصفانه حقوق و مزایا- پرداخت مبتنی بر عملکرد- برقراری نظام پرداخت یکسان با سایر سازمان‌ها- جبران خدمات مبتنی بر موفقیت   |
| آموزش و توسعه          | آموزش مستمر معلمان بر اساس دانش و فناوری روز- آموزش معلمان جدید توسط معلمان باتجربه- فراهم کردن فرصت دوره‌های آموزشی- فراهم کردن فرصت ادامه تحصیل |   |

| فراگیر                 | سازمان دهنده  | پایه  |
|------------------------|---|---|
| فرهنگ سازمانی حاکم     | استقرار فرهنگ دانشی در مدارس - استقرار فرهنگ سازمانی امن - استقرار فرهنگ سازمانی خلاق و نوآور - حاکمیت فرهنگ قدرانی در مدارس و جامعه  |   |
| عوامل فرهنگی - فرایندی | شفافیت و سلامت سازمانی  | شفاف سازی رویه‌های سازمانی - کاهش فساد اداری در جذب، پرداخت، توزیع امکانات - بازنگری نظام رتبه بندی و مطلع بودن معلمان از فرایند - بکارگیری سازوکار شفاف برای انتخاب حوزه محل کار |
| مدیریت دانش            | توجه به تجربیات عملی معلمان - توجه به تجربیات دانشی معلمان - مستندسازی دانش معلمان - به اشتراک گذاری دانش و تجربه معلمان - انتقال دانش و تجربه به معلمان جدید - ایجاد بستر و شبکه مدیریت دانش در بین معلمان   |   |
| شهرت/برند سازمانی      | فرهنگ سازی در خصوص جایگاه بالای مدارس - نقش مدارس در تربیت و آموزش آینده سازان - ایجاد فهم سرمایه گذاری در آموزش به جای هزینه‌ای دیدن - استفاده از مشاوران و متخصصان به نام در آموزش و پرورش - استخدام نخبگان در آموزش و پرورش با شرایط جدید از قبیل پرداخت، اختیارات، امکانات و ...  |   |
| فرصت‌های شغلی          | موجود بودن مشاغل جایگزین - تدوین سازوکاری جهت استفاده از ظرفیتهای معلمان - برابر بودن فرصتهای شغلی جایگزین با شغل معلمی - ارزش مشاغل جایگزین با شغل معلمی   |   |
| نگرش جامعه             | انتظارات متناسب با شغل از نظام آموزشی و معلمان - احترام به جایگاه و منزلت معلمان در جامعه - ارزشمند دانستن حرفه معلمی نسبت به سایر مشاغل  |   |
| عوامل محیطی            | تغییر نگاه مسئولان و تصمیم گیرندگان نسبت به آموزش و پرورش - تخصیص بودجه و امکانات مناسب به مدارس - اولویت دادن به نظام آموزشی در تخصیص منابع - بازنگری نظام پرداخت معلمان و خارج کردن آن از نظام هماهنگ - بازطراحی نظام‌های جذب، آموزش و نگهداشت معلمان - تقدیر از مدارس و معلمان خلاق، نواندیش و کمک کننده به رشد همه جانبه دانش آموزان با حضور مقامات عالی کشور - اولویت دادن به پرورش به جای آموزش در تصمیمات کلان |   |

**گام پنجم: تحلیل شبکه مضامین؛** با توجه به تحلیل و ترکیب‌های قبلی و شناسایی تم‌های فرعی و اصلی و ترسیم شبکه مضامین، محقق مضامین پیشنهاد شده جهت تحلیل داده‌ها را تعریف، تعدیل و داده‌ها را بر اساس آنها تحلیل نموده است. در این گام شبکه مضامین ترسیم شده، بررسی و تجزیه و تحلیل شدند و محقق مضامین بدست آمده را تشریح نمود و الگوهای آنها را شناخت. این اقدامات توسط محقق بدین شکل انجام گرفت که محقق مجدداً به متن اصلی مراجعه کرد و آنها را به کمک این شبکه‌ها تفسیر نمود. همچنین تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده بود تعریف نمود و مجدداً مورد بازبینی قرار داد و سپس داده‌های داخل آنها را تحلیل نمود. بدین شکل با تعریف و بازبینی کردن تم‌ها، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین شد که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. با انجام اقدامات مزبور محقق مجدداً توانست مضامین شناخته شده را به روشنی تعریف کند و کلیه تم‌ها و مضامین شناسایی شده مورد تایید قرار گرفتند که جمعاً ۹۲ مضمون پایه، ۱۸ مضمون سازمان دهنده، ۵ مضمون فراگیر در قالب دو دسته تم‌های اصلی و فرعی بدست آمد. شبکه مضامین نهایی مدل بر اساس تم‌های اصلی به شرح شکل شماره ۱ می‌باشد.

**گام ششم: تهیه گزارش نهایی؛** در گام پایانی، محققان اقدام به ترسیم شبکه مضامین (پایه، سازمان دهنده و فراگیر) و نوشتن گزارش نهایی نمودند.

در راستای اجرای روش کمی در این پژوهش ابتدا توزیع داده‌ها از نظر نرمال بودن بررسی شد و سپس آزمون تحلیل عاملی تاییدی اجرا شده است.

در راستای اعتباربخشی مدل کاهش ترک خدمت معلمان ابتدایی ابتدا آزمون کلموگروف - اسمیرنوف اجرا شد.

جدول ۴: نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

| مضمون فراگیر            | سطح معنی داری | درجه آزادی | آماره آزمون | نتیجه گیری |
|-------------------------|---------------|------------|-------------|------------|
| عوامل شخصیتی            | ۰/۲۰۱         | ۳۸۳        | ۴/۰۶۱       | نرمال      |
| عوامل شغلی              | ۰/۱۶۴         | ۳۸۳        | ۲/۷۵        | نرمال      |
| عوامل سازمانی - ساختاری | ۰/۰۸۷         | ۳۸۳        | ۲/۷۹        | نرمال      |
| عوامل فرهنگی - فرایندی  | ۰/۱۷۴         | ۳۸۳        | ۴/۶۳        | نرمال      |
| عوامل محیطی             | ۰/۲۳۶         | ۳۸۳        | ۵/۲۲        | نرمال      |

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد سطح معنی‌داری به‌دست آمده برای مضامین فراگیر کاهش ترک خدمت معلمان بزرگتر از ۰/۰۵ و مقدار K-S بزرگتر از ۱/۹۶ است لذا توزیع داده‌های مضامین فراگیر کاهش ترک خدمت معلمان ابتدایی نرمال می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت شرایط استفاده از آزمون‌های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها فراهم است. سپس به منظور تعمیم نتایج به جامعه‌ای که از آن استخراج شده است و برای تعیین معناداری رابطه بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون از آزمون تحلیل عامل تأییدی استفاده شده است که نتایج آن در ادامه ارائه شده است.

نتایج بدست آمده نشان داد بارهای عاملی و ضرایب معنی‌داری مربوط به مضامین پایه و سازمان دهنده برای عوامل فردی در حد قابل قبول است. همچنین نتایج بدست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. بار عاملی و ضرایب معنی‌داری مرتبط با مضمون عوامل فردی به این شرح بدست آمد: بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ویژگی‌های شخصیتی با مضمون عوامل فردی ( $\lambda = 0/86$  و  $t = 8/14$ )؛ نگرش و باور با مضمون عوامل فردی ( $\lambda = 0/89$  و  $t = 9/02$ ). بار عاملی کلیه متغیرهای مشاهده شده، بزرگتر از ۰/۴ بود و لذا رابطه مطلوبی بین متغیر مشاهده شده با متغیرهای پنهان برقرار بوده است و نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری آنها دارند. همچنین معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان در سطح ۰/۰۵ بررسی شد که نتایج نشان داد مقادیر t خارج از بازه  $\pm 1/96$  برای تمامی مضامین معنی‌دار می‌باشند.

نتایج بدست آمده نشان داد بارهای عاملی و ضرایب معنی‌داری مربوط به مضامین پایه و سازمان دهنده برای عوامل شغلی در حد قابل قبول است. همچنین نتایج بدست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. بار عاملی و ضرایب معنی‌داری مرتبط با عوامل شغلی به این شرح بدست آمد: بار عاملی و ضریب معناداری مسیر رضایت شغلی با عوامل شغلی ( $\lambda = 0/93$  و  $t = 14/59$ )؛ ارتقای شغلی با عوامل شغلی ( $\lambda = 0/89$  و  $t = 18/01$ )؛ ویژگی‌های شغلی ( $\lambda = 0/91$  و  $t = 16/43$ ). از آنجا که بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده شده، بزرگتر از ۰/۴ می‌باشد، بنابراین رابطه مطلوبی بین متغیر مشاهده شده با متغیرهای پنهان برقرار است و نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری آنها دارند. همچنین معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان در سطح ۰/۰۵ بررسی شد که نتایج نشان داد مقادیر t خارج از بازه  $\pm 1/96$  برای تمامی شاخص‌ها معنی‌دار می‌باشند.

نتایج بدست آمده نشان داد بارهای عاملی و ضرایب معنی‌داری مربوط به مضامین پایه و سازمان دهنده برای عوامل سازمانی- ساختاری در حد قابل قبول است. همچنین نتایج بدست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. بار عاملی و ضرایب معنی‌داری مرتبط با عوامل سازمانی-ساختاری به این شرح بدست آمد: بار عاملی و ضریب معناداری مسیر مدیریت ( $\lambda = 0/90$  و  $t = 18/94$ )؛ قوانین و مقررات ( $\lambda = 0/88$  و  $t = 17/75$ )؛ حمایت و پشتیبانی ( $\lambda = 0/91$  و  $t = 14/83$ )؛ ارتباطات سازمانی ( $\lambda = 0/90$  و  $t = 17/23$ )؛ نظام جبران خدمت ( $\lambda = 0/94$  و  $t = 15/80$ )؛ آموزش و توسعه با عوامل سازمانی- ساختاری ( $\lambda = 0/89$  و  $t = 15/95$ ). بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده شده، بزرگتر از ۰/۴ می‌باشد، بنابراین رابطه مطلوبی بین متغیر مشاهده شده با متغیرهای پنهان برقرار است و نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری آنها دارند. همچنین معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان نشان داد مقادیر t خارج از بازه  $\pm 1/96$  برای تمامی شاخص‌ها معنی‌دار می‌باشند.

نتایج بدست آمده نشان داد بارهای عاملی و ضرایب معنی‌داری مربوط به مضامین پایه و سازمان دهنده برای عوامل فرهنگی- فرایندی در حد قابل قبول است. همچنین نتایج بدست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. بار عاملی و ضرایب معنی‌داری مرتبط با عوامل فرهنگی- فرایندی به این شرح بدست آمد: بار عاملی و ضریب معناداری مسیر فرهنگ سازمانی حاکم ( $\lambda = 0/91$  و  $t = 18/33$ )؛ مسیر شفافیت و سلامت سازمانی ( $\lambda = 0/93$  و  $t = 14/55$ )؛ مدیریت دانش ( $\lambda = 0/86$  و  $t = 13/71$ )؛ شهرت و برند سازمانی با عوامل فرهنگی- فرایندی ( $\lambda = 0/95$  و  $t = 14/54$ ). بار عاملی کلیه متغیرهای مشاهده شده، بزرگتر از ۰/۴ بود و لذا رابطه مطلوبی بین متغیر مشاهده شده با متغیرهای پنهان برقرار است. همچنین معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان در سطح ۰/۰۵ بررسی شد که نتایج نشان داد مقادیر t خارج از بازه  $\pm 1/96$  برای تمامی شاخص‌ها معنی‌دار می‌باشند.

نتایج بدست آمده نشان داد بارهای عاملی و ضرایب معنی‌داری مربوط به مضامین پایه و سازمان دهنده برای عوامل محیطی در حد قابل قبول است. همچنین نتایج بدست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. بار عاملی و ضرایب معنی‌داری مرتبط با عوامل محیطی به این شرح بدست آمد: بار عاملی و ضریب معناداری مسیر فرصت‌های شغلی ( $\lambda = 0/92$  و  $t = 20/88$ )؛ نگرش جامعه ( $\lambda = 0/91$  و  $t = 18/91$ )

t؛ محیط سیاسی ( $\lambda = 0/84$  و  $t = 17/80$ ). بار عاملی کلیه متغیرهای مشاهده شده، بزرگتر از  $0/4$  بود و لذا رابطه مطلوبی بین متغیر مشاهده شده با متغیرهای پنهان برقرار بوده است و نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری آنها دارند. همچنین معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان در سطح  $0/05$  بررسی شد که نتایج نشان داد مقادیر t خارج از بازه  $\pm 1/96$  برای تمامی شاخص‌ها معنی‌دار می‌باشند.

در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است.

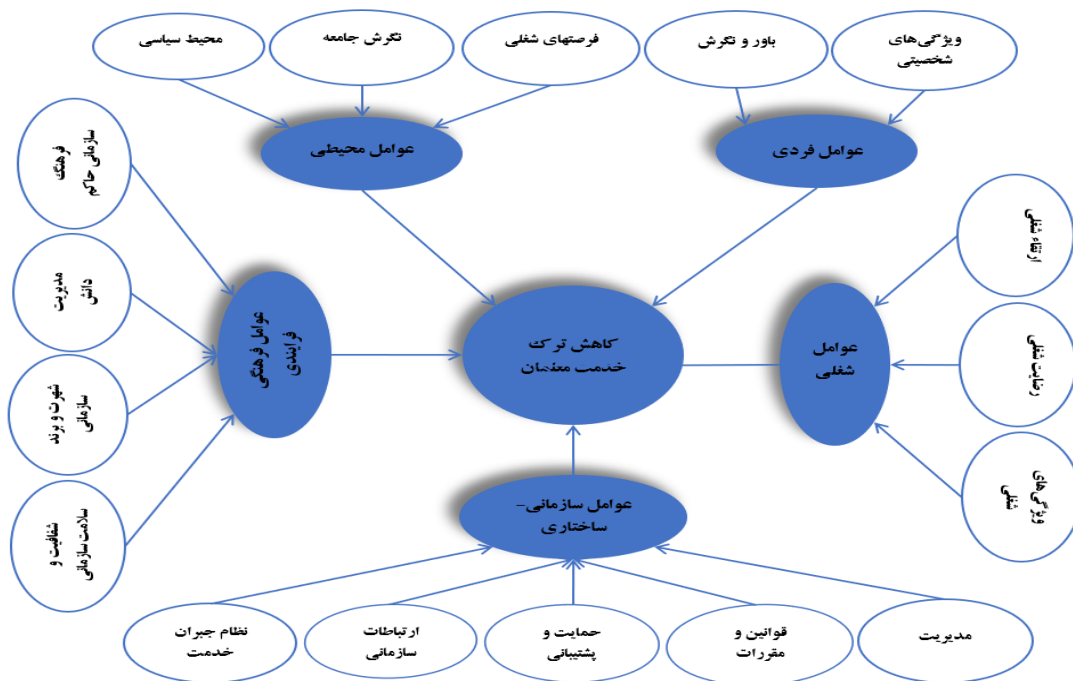
جدول ۵. شاخص‌های نیکویی برازش مدل ترک خدمت معلمان ابتدایی

| ابعاد مدل             | X <sup>2</sup> | df  | X <sup>2</sup> /df | RMSEA | P-value | GFI  | AGFI | CFI  | IFI  |
|-----------------------|----------------|-----|--------------------|-------|---------|------|------|------|------|
| عوامل فردی            | ۵۶۹/۹۲         | ۱۹۶ | ۲/۹۱               | ۰/۰۳۰ | ۰/۰۰۰   | ۰/۹۱ | ۰/۹۰ | ۰/۹۵ | ۰/۹۴ |
| عوامل شغلی            | ۱۲۴۰/۰۹        | ۴۳۲ | ۲/۸۷               | ۰/۰۴۸ | ۰/۰۰۰   | ۰/۹۱ | ۰/۹۰ | ۰/۹۴ | ۰/۹۴ |
| عوامل سازمانی-ساختاری | ۱۷۲۰/۹۶        | ۶۱۸ | ۲/۷۸               | ۰/۰۶۷ | ۰/۰۰۰   | ۰/۹۲ | ۰/۹۰ | ۰/۹۵ | ۰/۹۳ |
| عوامل فرهنگی-فراپندی  | ۷۱۹/۹۳         | ۲۴۸ | ۲/۹۰               | ۰/۰۴۳ | ۰/۰۰۰   | ۰/۹۲ | ۰/۹۱ | ۰/۹۶ | ۰/۹۵ |
| عوامل محیطی           | ۶۲۱/۷۰         | ۲۱۴ | ۲/۹۰               | ۰/۰۳۹ | ۰/۰۰۰   | ۰/۹۱ | ۰/۹۰ | ۰/۹۴ | ۰/۹۴ |

بر اساس نتایج جدول شماره ۵، شاخص‌های برازش مدل پس از حذف خطاهای کوواریانس، نشان داد که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت خی دو به درجه آزادی هر یک از مضامین فراگیر کوچکتر از ۳ است، مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریباً کوچکتر از  $0/08$  است و شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته و سایر شاخص‌ها بالاتر از  $0/90$  بدست آمده که نشان دهنده تایید مضامین فراگیر مرتبط با مدل است. بنابراین بر اساس نتایج مدل‌یابی می‌توان گفت مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است.

در نهایت باید گفت مدل کاهش ترک خدمت معلمان ابتدایی در مرحله کیفی مشتمل بر ۹۲ مضمون پایه، ۱۸ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر بدست آمد که با اجرای آزمون تحلیل عاملی تاییدی کلیه مضامین با کسب مقادیر قابل قبول بار عاملی و ضرایب معنی‌داری تایید شدند و در نهایت اعتبار مدل به شرح زیر با برازش قابل قبول تایید شد:

برای مضمون فراگیر عوامل فردی، ۲ مضمون سازمان دهنده‌ی ویژگی‌های شخصیتی و باور و نگرش و ۱۴ مضمون پایه؛ برای مضمون فراگیر عوامل شغلی با ۳ مضمون سازمان دهنده رضایت شغلی، ارتقاء شغلی و ویژگی‌های شغلی و ۱۸ مضمون پایه؛ برای مضمون فراگیر عوامل سازمانی-ساختاری، ۶ مضمون سازمان دهنده مدیریت، قوانین و مقررات، حمایت و پشتیبانی، ارتباطات سازمانی، نظام پرداخت و جبران خدمت و آموزش و توسعه و ۲۷ مضمون پایه؛ برای مضمون فراگیر عوامل فرهنگی-فراپندی، ۴ مضمون سازمان دهنده فرهنگ سازمانی حاکم، شفافیت و سلامت سازمانی، مدیریت دانش و شهرت و برند سازمانی و ۱۹ مضمون پایه؛ برای مضمون فراگیر عوامل محیطی، ۳ مضمون سازمان دهنده فرصت‌های شغلی، نگرش جامعه و محیط سیاسی و ۱۴ مضمون پایه بدست آمده است. نهایتاً مدلی نهایی ترک خدمت معلمان ابتدایی استان تهران به شرح شکل ۱ ترسیم شد.



شکل ۱: مدل نهایی ترک خدمت معلمان ابتدایی استان تهران

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدل کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی مشتمل بر پنج بعد اصلی شامل عوامل فردی، شغلی، سازمانی-ساختاری، فرهنگی-فرایندی و محیطی است که در قالب ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۹۲ مضمون پایه شناسایی و در مرحله کمی از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که تمامی بارهای عاملی در سطح قابل قبول بوده و شاخص‌های برازش مدل نیز نشان‌دهنده برازش مناسب ساختار پیشنهادی است؛ این امر بیانگر آن است که مدل طراحی‌شده از انسجام مفهومی و اعتبار سازه‌ای کافی برخوردار بوده و قادر است پدیده ترک خدمت معلمان را به‌صورت چندبعدی تبیین نماید. این یافته با رویکردهای نوین در ادبیات ترک خدمت همسو است که بر چندعاملی بودن این پدیده و ضرورت استفاده از مدل‌های تلفیقی تأکید دارند (Bustillo, 2025; Shafique et al., 2025).

در تبیین نتایج مرتبط با عوامل فردی، یافته‌ها نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی، باورها و نگرش‌های حرفه‌ای نقش معناداری در کاهش تمایل به ترک خدمت دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که ترک خدمت صرفاً تابع شرایط بیرونی نیست، بلکه ریشه در ویژگی‌های درونی افراد نیز دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین همسو است که نشان داده‌اند متغیرهایی مانند خودکارآمدی، انگیزش و نگرش شغلی از عوامل کلیدی در شکل‌گیری قصد ترک خدمت هستند (Hofhuis et al., 2014; Mxenge et al., 2014). همچنین، نتایج پژوهش وانگ نشان می‌دهد که هویت حرفه‌ای و احساس معنا در کار می‌تواند نقش تعدیل‌کننده‌ای در کاهش تمایل به ترک خدمت ایفا کند (Wang, 2025). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که تقویت مؤلفه‌های روان‌شناختی معلمان می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد مؤثر در کاهش ترک خدمت مورد توجه قرار گیرد.

در بعد عوامل شغلی، نتایج نشان داد که رضایت شغلی، فرصت‌های ارتقاء و ویژگی‌های شغل، تأثیر قابل‌توجهی بر کاهش ترک خدمت دارند. این یافته با مطالعات متعددی همسو است که رابطه معکوس بین رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت را تأیید کرده‌اند (Aburumman et al., 2020; Lin & Deng, 2019). همچنین، نبود مسیر شغلی روشن و احساس رکود حرفه‌ای می‌تواند به افزایش تمایل به ترک خدمت منجر شود که این موضوع در پژوهش‌های دیگر نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Wijayanthi et al., 2024). از سوی دیگر، فشار کاری، ابهام نقش و عدم تناسب بین توانایی‌ها و وظایف شغلی، از جمله عواملی هستند که به کاهش انگیزش و افزایش احتمال ترک خدمت منجر می‌شوند (Arnold & Rahimi, 2025). بنابراین، بازطراحی مشاغل و ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای، می‌تواند نقش مهمی در نگهداشت معلمان ایفا کند.

یافته‌های مرتبط با عوامل سازمانی-ساختاری نشان داد که این بعد دارای بیشترین تعداد مؤلفه‌ها بوده و نقش محوری در تبیین ترک خدمت دارد. مؤلفه‌هایی مانند سبک مدیریت، قوانین و مقررات، حمایت سازمانی، ارتباطات و نظام جبران خدمات، به‌عنوان عوامل کلیدی شناسایی شدند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که بر نقش عدالت سازمانی، رهبری و حمایت سازمانی در کاهش ترک خدمت تأکید دارند، همخوانی دارد (Ajala, 2016; Shareef & Atan, 2019). همچنین، نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از نابرابری در پرداخت و نبود حمایت سازمانی، از مهم‌ترین عوامل افزایش تمایل به ترک خدمت است (Malyon, 2019; Oh, 2020). در همین راستا، پژوهش‌های حوزه آموزش نیز نشان داده‌اند که کیفیت مدیریت مدرسه و شایستگی مدیران نقش مهمی در افزایش ماندگاری معلمان دارد (Khanifar et al., 2019). بنابراین، اصلاح ساختارهای سازمانی و بهبود نظام‌های مدیریتی، از پیش‌نیازهای اساسی کاهش ترک خدمت محسوب می‌شود.

در بعد عوامل فرهنگی-فرایندی، نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی، شفافیت، مدیریت دانش و شهرت سازمانی، از جمله عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت هستند. این یافته نشان می‌دهد که ابعاد نرم سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد احساس تعلق و هویت حرفه‌ای دارند. این نتیجه با پژوهش‌های قبلی همسو است که بر اهمیت فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در کاهش ترک خدمت تأکید کرده‌اند (Afkhani Ardakani & Farahi, 2012; Nahas et al., 2013). همچنین، نتایج نشان می‌دهد که وجود محیطی مبتنی بر اعتماد، شفافیت و مشارکت، می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت منجر شود. علاوه بر این، مدیریت دانش و انتقال تجربیات میان معلمان، می‌تواند به تقویت سرمایه انسانی و افزایش ماندگاری آنان کمک کند.

در نهایت، یافته‌های مربوط به عوامل محیطی نشان داد که فرصت‌های شغلی جایگزین، نگرش جامعه و شرایط سیاسی-اقتصادی، از عوامل تأثیرگذار بر ترک خدمت هستند. این یافته نشان می‌دهد که تصمیم به ترک خدمت تنها در سطح سازمان شکل نمی‌گیرد، بلکه تحت تأثیر شرایط کلان نیز قرار دارد. این نتیجه با مطالعاتی که نقش عوامل بیرونی مانند بازار کار و شرایط اقتصادی را در ترک خدمت برجسته کرده‌اند، همسو است (Domurath et al., 2020; Johannes Masenya et al., 2023). همچنین، کاهش منزلت اجتماعی حرفه معلمی و نبود حمایت‌های اجتماعی، می‌تواند انگیزه ماندگاری را کاهش دهد (Aulia & Haerani, 2022). بنابراین، سیاست‌های کلان اجتماعی و اقتصادی نیز باید در راستای افزایش جذابیت حرفه معلمی مورد توجه قرار گیرند.

به‌طور کلی، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که ترک خدمت معلمان یک پدیده چندبعدی و پیچیده است که در نتیجه تعامل میان عوامل فردی، شغلی، سازمانی، فرهنگی و محیطی شکل می‌گیرد. این یافته با مطالعات پیشین که بر چندسطحی بودن این پدیده تأکید دارند، همسو است (Farahmandpour & Voelkel, 2025; Sudrajat et al., 2022). همچنین، نتایج نشان می‌دهد که برای کاهش ترک خدمت، باید رویکردی جامع و سیستماتیک اتخاذ شود که تمامی این ابعاد را به‌صورت همزمان در نظر گیرد. در غیر این صورت، مداخلات تک‌بعدی نمی‌توانند تأثیر پایداری بر کاهش ترک خدمت داشته باشند. این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که می‌تواند در تفسیر نتایج تأثیرگذار باشد. نخست آنکه داده‌های کیفی مبتنی بر ادراکات و تجربیات مشارکت‌کنندگان بوده و ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های فردی قرار گرفته باشد. دوم آنکه جامعه آماری پژوهش محدود به استان تهران بوده و تعمیم نتایج به سایر مناطق باید با احتیاط صورت گیرد. سوم آنکه به دلیل ماهیت مقطعی بخش کمی، امکان بررسی تغییرات طولی و پویایی‌های ترک خدمت در طول زمان فراهم نبوده است.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از طرح‌های طولی، به بررسی تغییرات تمایل به ترک خدمت در بازه‌های زمانی مختلف بپردازند تا درک دقیق‌تری از روند این پدیده حاصل شود. همچنین، استفاده از روش‌های پیشرفته تحلیل داده مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری چندسطحی و یادگیری ماشین می‌تواند به بهبود دقت مدل‌های پیش‌بینی ترک خدمت کمک کند. علاوه بر این، بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌کننده مانند فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و حمایت اجتماعی، می‌تواند به غنای مدل‌های نظری در این حوزه بیفزاید.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران آموزشی با تمرکز بر بهبود شرایط کاری معلمان، افزایش رضایت شغلی و ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای، زمینه‌های کاهش ترک خدمت را فراهم کنند. همچنین، تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و شفافیت، بهبود نظام‌های جبران خدمات

و ارتقاء منزلت اجتماعی معلمان، می‌تواند نقش مؤثری در افزایش ماندگاری آنان ایفا کند. علاوه بر این، توجه به سلامت روانی و رفاه شغلی معلمان و فراهم‌سازی حمایت‌های لازم، می‌تواند از بروز فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت جلوگیری نماید.

## موازن 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

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices and Career Satisfaction on Employee's Turnover Intention. *Management Science Letters*, 10, 641-652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Afkhami Ardakani, M., & Farahi, R. (2012). Culture, Organizational Commitment and Intention to Leave of Knowledge Workers: Designing and Presenting a Model in RIPI. *Iranian journal of management sciences*, 6(24), 1-24.
- Aghajanpoor Chahardeh, F., & Rezaee Kelidbari, H. (2014). The Role of Leader-Member Exchange on Employee Turnover Intention of Islamic Azad University, Rasht Branch. *Iranian journal of management sciences*, 9(36), 101-120.
- Ajala, E. (2016). Perceived Correlation between Organizational Justice and Employees' Organizational Citizenship Behaviors in the Civil Service of Ondo and Oyo State, Nigeria. *IFE Psychologia: An International Journal*, 24(1), 1-11.
- Alaei, F., Ahghar, G., & Fathi Vernofaderani, L. (2024). Identification and Explanation of Organizational Health Dimensions and Components among Middle School Teachers in Tehran. *iase-idje*, 7(2), 36-42. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.2.5>
- Arnold, B., & Rahimi, M. (2025). Teachers' Working Conditions, Wellbeing and Retention: An Exploratory Analysis to Identify the Key Factors Associated with Teachers' Intention to Leave. *The Australian Educational Researcher*. <https://doi.org/10.1007/s13384-024-00794-1>
- Aulia, N., & Haerani, I. (2022). Teacher Retention and Turnover: Exploring the Factors That Influence Teacher Decision-Making. *Journal of Education Review Provision*, 2(2), 36-42. <https://doi.org/10.55885/jerp.v2i2.155>
- Bussin, M., & Brigman, N. (2019). Evaluation of Remuneration Preferences of Knowledge Workers. *Sa Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1075>
- Bustillo, J. C. M. (2025). *Optimization-Based Techniques Prediction Model in Determining Employee Turnover* 4th International Conference on Evolutionary Computing and Mobile Sustainable Networks,
- Campbell, J. W., Im, T., & Jeong, J. (2014). Internal Efficiency and Turnover Intention: Evidence From Local Government in South Korea. *Public Personnel Management*, 43(2), 259-282. <https://doi.org/10.1177/0091026014524540>
- Christian, J. S., & Ellis, A. P. J. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 193-208. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1631-4>
- Domurath, A., Taggar, S., & Patzelt, H. (2023). A Contingency Model of Employees' Turnover Intent in Young Ventures. *Small Business Economics*, 60, 901-927. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00629-2>
- Farahmandpour, Z., & Voelkel, R. (2025). Teacher Turnover Factors and School-Level Influences: A Meta-Analysis of the Literature. *Education Sciences*, 15(2), 219. <https://doi.org/10.3390/educsci15020219>
- Hofhuis, J., Vander Zee, K. I., & Otten, S. (2014). Comparing Antecedents of Voluntary Job Turnover Among Majority and Minority Employees. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(8), 735-749. <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2013-0071>

- Johannes Masenya, J. M., Ngoepe, M., & Jiyane, V. (2020). Determinants of Turnover Intentions of Librarians at the City of Johannesburg Libraries in Gauteng Province, South Africa. *South African Journal of Libraries and Information Science*, 86(1), 73-83. <https://doi.org/10.7553/86-1-1890>
- Kanuto, A. E. (2024). Identifying Patterns and Predicting Employee Turnover Using Machine Learning Approaches. *International Journal of Science and Business*, 36(1), 20-35. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2373>
- Keshtkar, F., & Shirzadi, Z. (2024). Investigating the relationship between self-efficacy and job satisfaction of employees and teachers in the Education Department of Gerash city. The 1st International Conference on Applied Studies in Educational Processes, Bandar Abbas.
- Khanifar, H., Naderi Beni, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M., & Rahmati, M. (2019). Identify the Competency of Schoolmasters for Use in the Assessment Center. *Journal of School administration*, 7(1), 105-125.
- Lin, W., & Deng, M. (2019). Turnover Intention Predictors Among Social Workers in China. *Asian Social Work and Policy Review*, 13(1), 117-123. <https://doi.org/10.1111/aswp.12161>
- Malyon, L. (2019). *The Role of Justice on Perceptions of Affirmative Action, Affective Commitment and Intention to Quit* University of the Western Cape]. <http://hdl.handle.net/11394/7145>
- Mohseni Sarbandi, H., Afarinesh Khaki, A., Zargar, T., Shahbazi, M., & Azadfadā, S. (2024). Designing a Mentoring Model to Improve the Job Performance of Physical Education Teachers. *Research in Physical Education and Sport Quarterly*, 11(33), 173-188.
- Moran, A., Orly, L., & Miriam, S. (2025). Professional Commitment and Turnover Intentions of Elementary School Teachers During Educational Crisis. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1548359>
- Mxenge, S., Dywili, M., & Bazana, S. (2014). Job Engagement and Employees' Intention to Quit Among Administrative Personnel at the University of Fort Hare in South Africa. *International Journal of Research in Social Sciences*, 4(5), 129-144.
- Nadi, M., & Shojaei, M. (2019). Relationship Between Perception of Bullying in the Workplace, Job Self-Alienation, Organizational Support With the Intention to Leave Work and the Role of Mediator of Forced Citizenship Behavior. *Journal of Applied Sociology*, 30(1), 167-188.
- Nahas, T., Abd-El-Salam, E. M., & Shawky, A. Y. (2013). The Impact of Leadership Behaviour and Organisational Culture on Job Satisfaction and Its Relationship Among Organisational Commitment and Turnover Intentions: A Case Study on an Egyptian Company. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7(2), 1-43.
- Oh, J. (2020). Employee Perceptions of HRM Practices and Their Turnover Intentions: Evidence From South Korea. *Journal of Evidence-based HRM*, 3, 145-160. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2019-0037>
- Park, J., Feng, Y., & Jeong, S. P. (2024). Developing an Advanced Prediction Model for New Employee Turnover Intention Utilizing Machine Learning Techniques. *Scientific reports*, 14, 1221. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-50593-4>
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee Development and Turnover Intention: Theory Validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564-579. <https://doi.org/10.1108/EJTD-May-2012-0015>
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2017). Make Your Company a Talent Factory. *Harvard business review*, 69-77.
- Rezaei, N. S., Chenāri, A., & Afkaneh, S. (2024). Identifying the Dimensions and Components of Teachers' Educational Performance Based on Job Enthusiasm and Professional Competency Using Grounded Theory. *Quarterly Journal of Sociology of Education*, 10(3), 193-206. <https://www.sid.ir/paper/1496211/en>
- Rizwan, M., Arshad, M. Q., Munir, H. M. A., Iqbal, F., & Hussain, A. (2014). Determinants of Employees Intention to Leave: A Study From Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 1-18. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i3.5871>
- Shafique, M., Fatima, M., & Shafique, A. (2025). Employee Turnover Models: A Review of Conventional and Contemporary Approaches and Future Research Direction. *Leadership and Organizational Behavior Journal*, 4(1), 42-60.
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The Influence of Ethical Leadership on Academic Employees' Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention: Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Management Decision*, 57(3), 583-605. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>
- Sudrajat, J., Loke, S. H., Syafwandi, Bahri, E. S., & Permana, I. A. (2022). A Proposed Conceptual Model of Teacher Turnover Intention in the Vocational High Schools in Indonesia. *Brilliant International Journal Of Management And Tourism*, 2(3), 239-250. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v2i3.817>
- Waldman, J. D., Kelly, F., Aurora, S., & Smith, H. (2014). The Shocking Cost of Turnover in Health Care. *Health Care Management Review*, 29(1), 2-7. <https://doi.org/10.1097/00004010-200401000-00002>
- Wang, G. (2025). Teaching Autonomy and Teachers' Turnover Intentions Under the Labor Process Theory Perspective: A Moderated Mediation Model of Work Alienation and Professional Identity. *Teaching and Teacher Education*, 159, 104981. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.104981>
- Wijayanthi, I. A. T., Subagio, M., Suhendra, A., Hartini, & Darmawan, A. A. (2024). Employee Retention Implementation Prevents Employee Turnover. *Strategic Journal of Accounting and Management*, 2(2), 288-301. <https://doi.org/10.38035/sjam.v2i2>