

هفتمین همایش ملی بنیاد علمی قانون یار

همایش پژوهش های علمی علوم اسلامی و انسانی در عصر نوین

بنیاد علمی قانون یار - آموزش و پرورش استان کرمانشاه - واحد پژوهش سپاه پاسداران (با همکاری و حمایت معنوی دانشگاه رازی، دانشگاه آزاد، دانشگاه فرهنگیان، دانشگاه پیام نور کرمانشاه، دانشگاه علمی و کاربردی، جهاد دانشگاهی واحد کرمانشاه، دانشگاه صنعتی کرمانشاه، بنیاد شهید و سازمان ارشاد و ...
سر دبیر علمی و مسئول برگزاری همایش: دکتر بهنام اسدی (نماینده مقالات در پایگاه های ملی و بین المللی)
تاریخ برگزاری همایش: ۸ اسفندماه ۱۴۰۳ شماره مقاله: ۲۸/۹۶۶۷۲ رده بندی کنگره: ب ۵۶/۸۸۸۰

اصول و راهکارهای عملی

انگیزه بخشی به معلم و مربی در نظام آموزشی کشور

لیلا صفاری

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و هنرآموز هنرستان فدک ناحیه (۲) کرمانشاه

چکیده

موضوع انگیزش و رضایت شغلی از مباحثی است که پیشینه‌ای بس طولانی دارد و اظهارنظرهای زیادی در این مورد شده است با این وجود، در سازمان های ایرانی و مخصوصاً ادارات دولتی به مسئله انگیزش کارکنان توجه بسیار کمی صورت گرفته است. یکی از سازمان های مهم دولتی که وظیفه خطیری چون تربیت و آموزش نسل جوان جامعه را بر عهده دارد، سازمان آموزش و پرورش است و یکی از بحث های مهم و اصلی در مدیریت این سازمان نیز، مبحث انگیزش مربی است. یک سازمان موفق و مسئول چون آموزش و پرورش باید بداند کارکنانش با چه عواملی برانگیخته می‌شوند و با تغییر چه عواملی می‌توان نیروی کاری با انگیزش بالا داشت چرا که، انگیزش رابطه مستقیمی با بهره وری و راندمان کاری دارد و سازمانی نمی‌تواند، ادعای بهره وری بالا را داشته باشد، مگر آنکه کارمندانی با انگیزه داشته باشد؛ انگیزش مربی در آموزش و پرورش جهت تربیت نسل جوان و افزایش بهره وری و راندمان کاری حائز اهمیت فراوانی است از این رو در این مطالعه به شیوه توصیفی - تحلیلی و با بهره گیری از منابع کتابخانه‌ای، درصدد بررسی عوامل موثر بر انگیزش معلمان هستیم.

واژگان کلیدی: انگیزش، آموزش و پرورش، بهره‌وری، راندمان کاری، مربیان آموزشی.



مقدمه

هر نهاد و موسسه‌ای چه انتفاعی و چه غیرانتفاعی یک رسالت و مأموریت ویژه‌ای دارد و وقتی این نهاد به موفقیت نائل خواهد شد که به رسالت خویش رسیده و یا نزدیک شده باشد. مثلاً رسالت نهاد آموزش و پرورش باسواد کردن افراد جامعه و رشد و تعالی کشور می‌باشد. پُر واضح است که این نهاد نیز مانند سایر سازمان‌ها در راستای تحقق اهداف خویش هزینه‌ها و منابع زیادی مصرف می‌کند. اما آیا توانسته است با این سطح بالای داده‌ها سطح بهره‌وری رضایت‌بخشی را از آن خود کند؟

معلمان یا بهتر بگوییم، شریان حیاتی آموزش و پرورش و کل کشور نقش بسیار سازنده‌ای در رشد و پیشرفت جامعه ایفا نموده و اگر به وظیفه خود آشنا باشند، فرزندانی تعلیم خواهند داد، که لیاقت آبادانی این رمز و بوم را داشته باشند. یک معلم برای اینکه موفق باشد، و دانش‌آموختگان مناسبی را به جامعه تحویل دهد، بایستی عاشق کارش باشد. یک معلم تا انگیزه نداشته باشد، کارش مثمر ثمر نبوده، و موفق نخواهد بود و اما آموزش و پرورش برای این امر چه باید بکند؟

آموزش و پرورش یک نهاد غیرانتفاعی بوده و هیچ منبع درآمد خاصی به جز بودجه دولتی ندارد. ولی با این وجود مانند سایر سازمان‌ها به کارکنان خود حقوق و مزایا پرداخت می‌کند و هدفش این است که بتواند با جلب رضایت معلمان خود به رسالت خویش برسد.

۱- مفهوم انگیزش

انسان‌ها براساس نیازهای خود تحریک می‌شوند و این نیازها در طول زمان و بر اساس موقعیت‌های مختلف، متفاوت است. شناسایی نیازهای انسان تنها اولین قدم در تعیین میزان اثرگذاری آن بر کار و فعالیت خواهد بود. فرایند انگیزش یکی از مهمترین جنبه‌های فرایند مدیریت منابع انسانی است زیرا رفتار انسانی پیچیده است و اهتمام برای برانگیختن کارکنان یک فعالیت کاملاً تخصصی است. به کمک فرایند انگیزش می‌توان سهم مؤثر منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان را افزایش داد (عباس‌پور، ۱۳۸۸، ص ۱۹۶). انگیزه^۱ از ریشه واژه لاتین موور^۱ به معنی حرکت کردن مشتق شده است. یکی از صاحب

^۱ motivation



نظران، انگیزه را فراگردی می‌داند که با یک نیاز یا کمبود زیستی یا روانی آغاز می‌شود و رفتار هدفمند با انگیزه‌ای را در جهت محرکی خارجی فعال می‌نماید (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۵).

ادوارد موری،^۲ سائق^۳ و هدف^۴ را دو عنصر اساسی هر انگیزه‌ای می‌داند. سائق یک فرایند درونی است و فرد را برای اقدام به عمل یا رفتار ویژه‌ای هدایت می‌کند. شرح و بیان نتایج و پیامدهای قابل سنجش مورد انتظار از فعالیت‌ها، عنصر هدف را در نظر می‌آورد و به مجرد تحقق آن، انگیزه پایان می‌یابد (مشبکی، ۱۳۷۷، ص ۱۲۸). جان اتکینسون انگیزه را عبارت از نفوذ و تأثیرات مقارنی می‌داند که در راستاء شدت و پایداری کُنش به عمل آیند. ویکتور وروم،^۵ انگیزه را فرایندی تصور می‌کند که گزینش-هایی را که توسط انسان یا موجودات زنده دیگر صورت می‌پذیرد، تحت نفوذ قرار می‌دهد و کمپیل و پریچارد^۶ عقیده دارند که انگیزه به مجموعه روابط متغیر، مستقل یا غیرمستقلی که راستا وسعت و پایداری رفتار را تبیین می‌نمایند، مربوط است با این شرط که تأثیرات استعداد، مهارت درک و وظیفه مورد نظر و همچنین محدودیت‌هایی که بر محیط حاکی هستند، ثابت نگاه داشته شود (نائلی، ۱۳۷۳، ص ۱۲).

بحث انگیزه در علوم اجتماعی و مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. چون تمام روش‌های مدیریت و جنبه کاربردی آن برای بالابردن انگیزه‌های افراد و ترغیب آنها و بهبود عملکردشان می‌باشد. بررسی شیوه‌های رفتار کارکنان و علل و خواسته‌های افراد از سازمان و مشاغلشان و چگونگی رضایت آنها و مسائلی از این قبیل اذهان را به طرف مسئله انگیزش افراد جلب می‌نماید. نیروی انسانی کارآمد امروزه مانند ماهی لغزنده‌ای است که اگر نیازهای واقعی او کشف و شناسایی نگردند و به موقع به آن نیازها پاسخ داده نشود احتمال لغزش و کناره گیری او از سازمان وجود دارد.

بنابراین یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره وری را فراهم می‌کند. امروزه نمی‌توان بدون

^۱ movere

^۲ Edward Murray

^۳ drive

^۴ goal

^۵ V. H. Vroom

^۶ Campbell & Pritchard



توجه به اینکه انسان در توسعه نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت می‌پذیرد، برطرف کردن نیازهای میزان بهره‌وری در تولید و بدون آگاهی از عوامل مؤثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت. چرا که برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

بنابراین یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش افراد است، انسان‌هایی با نیازهای متعدد برای نیل به هدف-های سازمانی. در یک طبقه بندی کلی انگیزه‌ها در سه گروه (فیزیکی، اجتماعی و روانی) قرار می‌گیرد. به بخشی از نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار (محل مناسب کار، هوا، نور) انگیزه‌های فیزیکی اطلاق می‌شود. به دسته‌ای از نیازهای افراد که به رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان ارتباط پیدا می‌کند و بیشتر نیازهای اجتماعی را برطرف می‌سازد، انگیزه‌های اجتماعی می‌گویند و آن گروه از نیازهایی که رضایت روحی افراد را در پی دارد، جزء انگیزه‌های روانی محسوب می‌شود (نجفی، ۱۳۷۸، ص ۷).

مسئله انگیزش معلمان کمتر مورد تحقیق قرار گرفته است. در خیلی از موارد فقط شنیده می‌شود که معلمان اغلب شکایت می‌کنند که دانش آموزان علاقه به یادگیری ندارند. وقتی از دانش آموزان پرسیده می‌شود آنان پاسخ می‌دهند که معلمان علاقه به تدریس ندارند. در حقیقت این مسأله در مورد هر دو گروه صدق می‌کند. صحیح است که وقتی معلمان انگیزه نداشته باشند تقصیر را به گردن دانش آموزان می‌اندازند. این مطلب حقیقت دارد که باری خیلی از معلمان، معلمی تنها منبع درآمد است، آنها به کلاس می‌آیند تا حقوقی دریافت کنند. بنابراین در این مورد نمی‌توان از انگیزش ذاتی صحبت کرد. آنها مطمئناً این انگیزش ذاتی را ندارند. بنابراین شانس دیگر برای برانگیزاندن این افراد فراهم کردن انگیزه بیرونی است (بیلا^۱، ۲۰۱۰، ص ۵).

۲- مرور برخی از نظریه‌های انگیزش

دانشمندان و متخصصان طبقه بندی‌های کلی عمده‌ای در خصوص انگیزه بیان کرده‌اند که اشکال کلی آن را می‌توان فهرست وار به شرح زیر برشمرد:

^۱ Billa, M.



براساس این تقسیم بندی، تئوری‌های سلسله مراتب نیازها، تئوری X و Y، تئوری دو عاملی انگیزش و تئوری انگیزش پیشرفت در زمره تئوری‌های محتوایی و تئوری‌هایی مانند تئوری انتظار، برابری، هدف گذاری و اسناد در زمره تئوری‌های فرایندی محسوب می‌شوند (مشبکی، ۱۳۷۷، ص ۱۳۳).

۲-۴. نظریه برابری

نظریه برابری یکی از نظریات شناختی است که رفتار را در سازمان‌های کاری توضیح می‌دهد. این نظریه اولین بار توسط آدامز^۱ مطرح شد و مبتنی بر این پیش فرض ساده است که مردم می‌خواهند منصفانه با آنها رفتار شود. فرض کلی نظریه این است که فرد ارزش نسبی بین ستاده و داده خود را با ارزش نسبی بین ستاده و داده شخص یا اشخاصی که از نقطه نظر وی قابل مقایسه هستند محاسبه کرده و این نسبت‌ها را با هم مقایسه می‌کند. برابری در صورتی وجود خواهد داشت که نسبت ستاده به داده شخص با نسبت ستاره به داده شخص یا اشخاص دیگر برابر باشد.

۲-۵. نظریه سلسله مراتب نیازها^۲

نظریه انگیزشی مزلو^۳ (۱۹۴۳) مبتنی بر یافته‌های حاصل از مشاهده افرادی بود که به منظور دریافت کمک جهت کنار آمدن با مشکلات زندگی شخصی خویش نزد وی می‌آمدند. مزلو به جای تمرکز بر نگرش‌ها، بیان داشت که سلسله مراتب نیازها از پنج مجموعه اهداف تشکیل شده است که مردم به خاطر دست یافتن به آنها تلاش می‌کنند تا نیازهای اساسی خویش را کامروا سازند. این مراتب عبارتند از:

۲-۵-۱. نیازهای فیزیولوژیک^۴

مادام که این نیازها کامروا نشوند، دیگر نیازها نمی‌توانند به عنوان انگیزه‌هایی برای رفتار عمل کنند. این دسته از نیازها در پایین‌ترین سطح نیازها قرار دارند؛ از قبیل نیاز به آب، غذا و هوا. به منظور ارضای این

^۱ Adams

^۲ needs hierarchy theory

^۳ Maslow

^۴ physiological needs

۲-۵-۲. نیازهای ایمنی^۱

۲-۵-۳. نیازهای اجتماعی^۲

۲-۵-۴. نیازهای حرمت و عزت^۳

۲-۵-۵. خودشکوفایی^۴

۲-۶. تئوری دو عاملی^۱ (انگیزشی - بهداشتی)^۲ هرزبرگ

- self-actualization



این تئوری توسط پژوهشگران مؤسسه خدمات روان شناختی پیتمسبورگ، به رهبری فردریک هرزبرگ^۳ ارائه گردید. اساس این تئوری را مفهوم نیاز تشکیل می‌دهد. هرزبرگ پس از بررسی‌های خود متوجه شد که کارکنان تجارب خشنود کننده خود را متأثر از عواملی می‌دانستند که بیشتر با نفس و محتوای درونی کار مربوط می‌شود و تجارب ناخشنود کننده از عواملی نشأت گرفته بود که با ماهیت کار آنان چندان ارتباطی نداشت و عوامل بیرونی در به وجود آوردن آنها سهم مهمی داشتند که این عوامل، عوامل بهداشتی نام گرفت. عواملی که خشنودی شغلی کارکنان را به وجود می‌آورند با عواملی که باعث ناخشنودی شغلی می‌گردند، رابطه‌ای ندارند و دو مفهوم متفاوت می‌باشند (نائلی، ۱۳۷۳، ص ۴۹).

به اعتقاد هرز برگ (۱۹۶۶) جهت غنی سازی یا پر مایه سازی یک شغل باید توجه به محتوای کار، بازشناسی، مسئولیت و فرصت‌های ترقی معطوف شود. عوامل زمینه‌ای یا بهداشتی مانند شرایط کار، خط مشی سازمانی، سرپرستی و درآمد صرفاً باید به مثابه راه‌های حداقل سازی خشنودی شغلی مورد توجه قرار گیرد (لثیم، ۱۳۸۹، ص ۴۷).

۳- اهمیت انگیزش معلمان

در دنیای کنونی موضوع تربیت و تأمین معلمان دوره‌های مختلف تحصیلی را مهم‌ترین موضوعات مورد بحث جوامع توسعه یافته و در حال توسعه، علمای تعلیم و تربیت، برنامه ریزان و جامعه شناسان آموزش و پرورش است و به علت ارزش و اعتباری که برای معلمان و تربیت آنان قائل هستند، سرمایه‌گذاری در جهت تربیت و تأمین این رکن مهم تعلیم و تربیت را بهترین و سودمندترین نوع سرمایه‌گذاری می‌دانند و بر این باورند، که معلمان، نقطه آغازین هر تحول آموزشی هستند و ایجاد عالمی نو جز با تربیت آدمی نو از طریق معلمان خلاق ممکن نخواهد بود. آموزش و پرورش کلید فتح آینده است و معلمان فاتحان عرصه علم و تمدن.

^۱ two – factor theory

^۲ motivator hygiene

^۳ Frederick Herzberg

وظیفه آموزش و پرورش جذب، استخدام، بقاء و تعلیم معلمان شایسته و صالح و عاشق به کار می‌باشد و اگر کوچک‌ترین اهمالی در این امر خفیه بنماید، مطمئناً آینده جامعه را مورد تهدید جدی قرار داده است؛ به همین علت در دنیای کنونی، انگیزش معلمان اهمیت بسزایی دارد. در پایان لازم به ذکر است که:



انگیزش در این مطالعه براساس نظریه‌های محتوایی، یعنی نظریه سلسله مراتب نیازها، تئوری دو عاملی انگیزش و نظریه‌های فرایندی، یعنی تئوری انتظار و برابری سنجیده می‌شود.

۴- عوامل مؤثر در ارتقای انگیزه معلمان

در این بخش به بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای انگیزه معلمان می‌پردازیم. براساس مطالعات صورت گرفته، مهمترین این عوامل عبارتند از:

۴-۱. مشارکت در تصمیم‌گیری

امروزه در مدیریت معاصر، مسئله مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از دیدگاه رویکردهای رهبری و انگیزش مورد بررسی قرار گرفته است که هر کدام به گونه‌ای خاص به این مسئله پرداخته‌اند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که متغیرهایی نظیر اندازه و ساختار سازمان، تکنولوژی، فرهنگ، خرده سیستم-های سازمان، گرایش‌های نقش آفرینان اصلی، دانش و مهارت و شخصیت زیردستان به طور مستقیم و غیرمستقیم در موفقیت برنامه‌های مشارکتی تأثیرگذار هستند (مهرعیلزاده و سپاسی، ۱۳۸۴، ص ۲). مشارکت، درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزاند تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. در این تعریف سه اندیشه مهم درگیر شدن، یاری دادن و مسئولیت نهفته است (جانسون^۱، ۲۰۰۸، ص ۸).

تمام نظام‌های مشارکت خواه با تکنیک‌های ساده و یا پیچیده، صرفاً سازمان‌هایی هستند که درگیری و مشارکت فکری و ذهنی کارکنان را برای حل مسائل و مشکلات حوزه کار خود سازمان می‌دهند. هدف اساسی نظام‌های مشارکت، توسعه کیفی منابع انسانی است. مشارکت وسیله‌ای است تا حس مسئولیت، وظیفه‌شناسی و تعلق به محیط کار در کارکنان رشد یابد. مشارکت وسیله‌ای است تا احترام به عزت نفس انسانی و احترام به اندیشه، فکر و شخصیت انسانی کارکنان به نمایش گذاشته شود (کریمیان و فروغی نسب، ۱۳۷۹، ص ۳۸).

^۱ Joensson, T.



آموزش و پرورش به عنوان نظامی اجتماعی نیازمند مشارکت و همکاری همه اجزای نظام است. این نظام بدون مشارکت مؤثر مردم و کارکنان در ابعاد علمی، فرهنگی، اقتصادی و عاطفی نمی تواند فرایند تعلیم و تربیت را به خوبی عملی سازد. به این سبب است که بسیاری از پژوهندگان و متخصصان موضوع مشارکت معتقدند که این اصطلاح، مفهوم تازه ای نیست، اما باید آن را با دیدی نو نگریست. این اصطلاح مترادف همکاری نیست، بلکه شیوه ای است از اداره امور متناسب با نیروهای جدید و قدرتمند فعال دنیای کنونی (لگان و نل، ۱۳۷۷، ص ۱۵۴). ظهور فزاینده تصمیم گیری مشارکتی در مدارس، این باور مشترک را القا می کند که مشارکت در تصمیم گیری باعث موفقیت عملکرد سیستم مدیریت می گردد و ساختارهای مسئولیت را تمرکز زدایی می کند و تأثیر فزاینده مدارس را بهبود می بخشد. تصمیم گیری مشارکتی علاوه بر اینکه باعث خلاقیت، ابتکار، رفتار شهروندی سازمانی در مدارس می گردد، رضایت شغلی و فرسودگی را هم برای معلمان به دنبال دارد (سومچ^۱، ۲۰۱۰، ص ۱۷۴).

۴-۲. آزادی عمل

از آن جا که آزادی عمل یک استراتژی مهم برای توسعه سازمان های مختلف، جهت تطابق با تغییرات محیط خارجی و یکی از مسایل اصلی سازمان باشد، تحقیقات تجربی کمی درمورد این پدیده انجام شده است. سالازار معتقد است که در سال های اخیر آزادی عمل به عنوان یک استراتژی منابع انسانی برای خلق کارآمدی، بهره وری و خشنودی بیشتر کارکنان در محیط کارشان مورد استفاده قرار می گیرد (گمینیان، ۱۳۸۳، ص ۹۴).

محیط کار امروزی به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه حل های تازه ای برای مسائل ارایه دهند، خلاقیت داشته باشند و در قبال نتایج کار مسؤول شناخته شوند. از طرف دیگر، کارکنان امروز نیز از سازمان خود توقع بیشتری دارند، طالب کار بامعنی هستند، صراحت و صداقت بیشتری را خواهند و خودیابی و خودشکوفایی بیشتری را می خواهند. در این میان مدیران باید به گونه ای رفتار کنند که هم توقعات کارکنان و هم اهداف سازمان برآورده شود. این امر از طریق اعطای آزادی عمل به کارکنان سازمان تحقق می یابد که در این صورت، کارکنان احساس تعهد و وفاداری بیش تری نسبت به کارشان

^۱ Somech



خواهند داشت و رفتارهایی مانند انصاف، سازگاری و هم نوایی با گروه را در خود ظاهر خواهند ساخت(همان، ص ۹۸).

اخیراً آزادی عمل معلم به عنوان یک ساختار پیچیده مورد توجه قرار گرفته که در برگیرنده نوع مشخصی از ارتباط بین آزادی شغلی و ظرفیت درونی است. اگر قرار است ظرفیت درونی برای آزادی عمل معلم رشد کند به درجه‌ای از آزادی شغلی نیاز است. استفاده معلم از این ظرفیت درونی، می‌تواند فضای آزادی شغلی را برای معلم وسیع کند(بنسون و هانگ^۱، ۲۰۰۸، ص ۱۶۴).

زمانی که معلمان مهارت‌هایشان را توسعه می‌دهند؛ دانش، نگرش، مهارت، آگاهی عناصر مهمی هستند که چگونه به دست آوردن این ویژگی‌ها، مسأله مهمی در رشد آزادی عمل معلمان است. همچنین روش‌های گوناگون رشد شغلی مانند اقدام پژوهی، مشاهده همکار، خودآگاهی، تدریس فکورانه، خود مشاهده گری و پوشه کار روش‌های مهمی در رشد آزادی عمل معلم هستند(ایزومی^۲، ۲۰۰۹، ص ۲).

۳-۴. مقام و منزلت

مردم تمایل دارند افراد و گروه‌هایی را که از نظر پایگاه اجتماعی در موقعیت‌های بالا یا پایین هستند با یکدیگر مقایسه کنند(نیک گوهر، ۱۳۷۳، ص ۱۱).

پایگاه اجتماعی، مرتبه یا ارزش هر فرد در محیط گروهی، سازمانی یا اجتماعی را منعکس می‌کند که فرد براساس آن از برخی ویژگی‌ها و مزایا برخوردار می‌شود. پایگاه، وسیله‌ای است که مردم را در طبقات مشخص رتبه بندی می‌کند و به طور کلی، از سه بعد اقتصادی (میزان ثروت، میزان درآمد، ناحیه و محل سکونت)، بعد فرهنگی (سطح تحصیلات) و بعد اجتماعی (نوع شغل) تشکیل می‌شود(علیزاده و محمدرضایی، ۱۳۸۸، ص ۷).

بعد اجتماعی پایگاه، منزلت شغلی نامیده می‌شود که پایگاه اجتماعی افراد یک سازمان را نشان می‌دهد. منزلت هر شغل، چگونگی رفتار متقابل و انتظارات جامعه را از شاغلان تعیین می‌کند و آنان را در ساخت-

^۱ Benson, P., & Huang, J.

^۲ Izumi



دهی به تعامل‌های اجتماعی یاری می‌رساند. در کشورهای گوناگون، هر شغلی منزلت ویژه خود را دارد و مردم هر کشور می‌توانند مشاغلی با منزلت بالا یا پایین را از هم تشخیص دهند (همان، ص ۸).

چون در گذشته معلمان جامعه ما علاوه بر تعلیم، به پرورش افراد نیز توجه می‌کردند و واژه‌های معلم، روحانی، مسجد و مدرسه منظوره‌های یکسانی را در اذهان مردم یادآور می‌شد، معلمی را یک شغل شریف، بالارزش و مهم می‌دانسته‌اند. از طرف دیگر چون سطح سواد و تعداد باسوادان جامعه کم بوده است، معلمان نزد مردم از احترام خاصی برخوردار بوده‌اند. اما در دهه‌های اخیر، معلمی ارزش و منزلت گذشته خود را تا حدودی از دست داده است و به اندازه گذشته، یکی از ارزشمندترین و آبرومندترین مشاغل به شمار نمی‌آید. متخصصان تعلیم و تربیت راحت‌تر شدن ضوابط انتخاب معلم، پرجاذبه بودن بخش‌های خصوصی و بعضی از ادارات دولتی، پایین آمدن کیفیت کار معلمان و کم بودن حقوق و مزایای معلمی را از جمله علل این کاهش منزلت می‌دانند (نصر، ۱۳۷۲، ص ۶۹).

در گماردن کارکنان به مشاغل مختلف سازمان‌ها بایستی شأن و جایگاه اجتماعی آنان را نیز همواره با شایسته‌سالاری در نظر گرفت. اگر افراد خوش فکر و خلاق را متصدی مشاغل بی اهمیت و تکراری کنیم موجب به هدر رفتن توانمندی‌های این گروه از کارکنان خواهیم شد (کریمیان و فروغی نسب، ۱۳۸۲، ص ۷).

معلم از جنس فرشتگان نیست، او موجودی زمینی است و منزلت معلم، مانند هر انسان دیگر از جایگاه واقعی او (مسکن - حقوق - ات و موبیل - لباس - تغذیه) جدا کردنی نیست. معلمان ایرانی خود را با همکارانشان در کشورهای توسعه یافته مقایسه می‌کنند و از تفاوت‌های فاحش در منزلت اجتماعی و موقعیت مادی، انگشت به دهان می‌مانند. دولتی شدن شغل معلمی در ابتدا به اعتبار این شغل افزود و آن را در شمار یکی از مشاغل پرطرفدار به خصوص در جوامع در حال توسعه در آورد. اما به تدریج با زیاد شدن تعداد معلمان، پرداخت حقوق آنها به دغدغه‌ای برای دولت‌ها تبدیل شد. این حرف معلمان که "ما زیاد هستیم اما زیادی نیستیم"، بیانگر همین واقعیت است. کشورهای آلمان، ژاپن و کره جنوبی بیشترین حقوق را نسبت به سایر کشورها به معلمان خود می‌پردازند به گونه‌ای که حقوق معلمان از درآمد بعضی از متخصصان مانند مهندسان و داروسازان در ابتدای استخدام بیشتر است. کشورهای پیشرفته



جهان بر اساس برخی آمارها، بیش از ۵ درصد از تولید ناخالص داخلی خود را به آموزش و پرورش اختصاص داده‌اند. این رقم در کشور ما حدود ۳ و نیم درصد است (عبداللهی، ۱۳۸۵، ص ۱۵).

باید جامعه به معلم به دیده بزرگی، کرامت و احترام نگاه کند و صرف نظر از مسأله تأمین زندگی - که شرط ادامه حیات انسان است - معلم باید از یک کرامت والایی برخوردار باشد یعنی احترامی که اسلام نسبت به مقام معلم دارد در آن حدی است که می‌فرماید «مَنْ عَلَّمَنِي حَرْفًا فَقَدْ صَيَّرَنِي عَبْدًا؛ هر کسی که حرفی به من بیاموزد مرا بنده خود کرده است». اگر حرمت معنوی معلم در جامعه شناخته شود می‌توان کمبودهای مادی‌اش را جبران کرد. سازمان آموزش و پرورش باید به دنبال راهکارهایی برای ارتقا منزلت معلمان باشد. شاید اعمال این راهکارها سخت باشد اما با توجه به نقش کلیدی معلمان تمام تلاش خود را باید به کار بگیرد.

۴-۴. عدالت سازمانی

یکی از بنیادی‌ترین مفاهیم در علوم انسانی و از جمله در علم سیاست، مفهوم عدالت است که اهمیت بی‌بدیل آن بر کسی پوشیده نیست. غالب مکتب‌ها، نظریه‌ها و نظام‌های سیاسی، کوشیده‌اند این اصل و مفهوم را از جنبه نظری و عملی وجهه همت خود قرار دهند و خود را متصف به آن وانمود کنند.

عدالت یعنی رعایت تساوی در زمینه استحقاق‌های متساوی؛ عدالت اجتماعی عبارت است از ایجاد شرایط برای همه به طور یکسان و رفع موانع برای همه به طور یکسان. عدل در میان مردم آن است که هر شخصی را در جایگاه مورد استحقاق عقلی، شرعی و عرفی آن قرار دهد (رهنورد، ۱۳۸۵، ص ۱۲۸).

عدالت سازمانی مفهومی است که به توصیف عدالت که به طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد می‌پردازد. علی‌الخصوص در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید به چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند که به صورت عادلانه با آن‌ها برخورد شده است.

رفتار عادلانه در سازمان یکی از متغیرهای مؤثر بر انگیزش کارکنان، است. در مقابل، ظلم و اجحاف به اشکال مختلف آن (از قبیل بی‌عدالتی در پرداخت حقوق و مزایا یا ارتقا و انتصاب و تخصیص امکانات سازمانی) عامل مؤثری در کاهش انگیزش کارکنان است. اگر کارکنان با این پدیده ضد ارزشی در



سازمان مواجه گردند یا احساس بی عدالتی در سازمان کنند، اگر چه در واقع چنین نباشد و بی عدالتی صرفاً مربوط به نوع ادراک و نگرش افراد باشد، به طور طبیعی علاقه و رغبت افراد به کار و انجام وظایف کاهش می یابد.

رابطه میان بی عدالتی و فقدان انگیزش، به شکل دیگری در نظریه برابری مطرح شده است. بر اساس این نظریه فرایندی، افراد نه تنها به مقدار پول یا پاداشی که در ازای کار خود دریافت می کنند توجه دارند، بلکه بین این مقدار با آنچه دیگران می گیرند نیز مقایسه به عمل می آورند؛ یعنی فرد می کوشد مقدار کار و فعالیت و نیز حقوقی را که از بابت آن می گیرد، با مقدار کار و حقوقی که دیگران می گیرند مقایسه کند و از این دیدگاه به داوری بنشیند. یک عضو سازمان، مقدار کار، میزان فعالیت، تجربه، میزان تحصیلات و شایستگی خود را با سطح حقوق، میزان افزایش حقوق، بدشانسی و شهرتی که در سازمان دارد و عوامل دیگر مقایسه می کند. هنگامی که افراد در مقایسه بین نسبت داده و ستانده خود و دیگران، نوعی ظلم، اجحاف و نابرابری و بی عدالتی مشاهده کنند، دچار نوعی تنش و فشار روانی می شوند. این تنش باعث کاهش انگیزش می شود و فرد به دنبال چیزی برمی آید که تصور می کند عدل و انصاف است (آقایپرو، ۱۳۸۲، ص ۱۱۹).

۴-۵. کیفیت محیط کاری

حضور در محیط کار بخش زیادی از اوقات زندگی هر فرد شاغل را به خود اختصاص می دهد. ضرورت کارکردن برای انسان نه فقط به عنوان عامل ارضاء کننده نیازهای مادی یا زیستی بلکه به عنوان تأمین کننده نیازهای اجتماعی و روانی مطرح است. محیط کار به فضا و شرایطی اطلاق می شود که کار در آن انجام می گیرد. جنبه های مختلف کار نظیر جنبه مادی، امنیت شغلی، کیفیت روابط انسانی، مشارکت جویی، ساختار سازمانی، سبک سرپرستی، فضا و امکانات فیزیکی می تواند سهم اساسی در عملکرد کاری و رضایت کارکنان داشته باشند (فقانی، ۱۳۸۹، ص ۴۳).

مدرسه موقعیت اجتماعی خاصی است که آموزش و رشد شخصیت کودکان امروز که جامعه ساز فردا هستند، روش های صحیح آموزشی، فضای فیزیکی مطلوب و محیط مساعد روانی در آن پایه گذاری و اداره می شود. در صورتی که معلمان در محیط مطلوب و مناسب به تعلیم و تربیت بپردازند، از آنها می-



توان انتظار کارایی و اثربخشی داشت. زمانی که شرایط مناسب برای آموزش فراهم باشد علاوه بر معلمان، انتظار موفقیت از دانش آموزان هم می‌رود محیط کار را می‌توان به محیط فیزیکی و محیط روانی تقسیم کرد. در میان عواملی که می‌توانند رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند شرایط فیزیکی کار بارزتر از همه عوامل است. این شرایط عبارتند از میزان نور، درجه حرارت، میزان سروصدا و مشخصه‌های زیبایی شناختی نظیر رنگ دیوارها و کف محل کار، فضای سبز، سالم و تمیز بودن سرویس‌های بهداشتی و فراهم بودن وسایل و تجهیزات مورد نیاز برای انجام هر چه بهتر فرایند یاددهی و یادگیری است (شفیع آبادی، ۱۳۷۴، ص ۵).

۴-۶. تأمین مالی

اگر حیثاً از نیروهای انسانی یک سازمان سؤال شود که چرا کار می‌کنند، احتمالاً آنها دلایل مادی و معنوی گوناگونی را برای پاسخ به این سؤال مطرح می‌نمایند که یکی از آن دلایل ممکن است کسب درآمد باشد. حتی افرادی که انگیزه‌های گوناگون معنوی از کار را مطرح می‌کنند، کسب درآمد و دریافت حقوق و دستمزد مناسب و عادلانه را در مقایسه با همکاران خود اعم از داخل و خارج سازمان، امری مهم برای زندگی خویش تلقی می‌نمایند. حقوق و مزایا در طرز سلوک و رفتار نیروی انسانی در محیط کار، خانواده، اجتماع اثرات عمیقی به جای خواهد گذاشت و عدم توجه به آن، معنویات و اصول اخلاقی جامعه را هم تحت الشعاع خود قرار خواهد داد. بنابراین یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در انگیزش کارکنان، توجه کافی به نیازهای مادی و معیشتی آنان و جلب رضایت آنهاست. ارضای کارکنان موجب آسودگی خاطر و دور ماندن آنان از پریشان حالی می‌گردد، به گونه‌ای که با آرامش بیشتری به کار و تلاش می‌پردازند. لذا با توجه به این مطالب باید گفت؛ حقوق کارکنان به گونه‌ای باشد که بتواند نیازهای معیشتی آنها را که شامل خوراک، پوشاک و مسکن است برآورده کند. وقتی کارکنان از لحاظ معیشتی تأمین باشند، با فکری باز به وظایف خود در قبال سازمان می‌پردازند و وقت خود را صرف برطرف کردن مشکلات خود در ارتباط با سازمان می‌کنند.



۵. راهکارهای عملی ارتقای انگیزش

با توجه به مطالب بخش قبل، دریافتیم که مهمترین عوامل اثرگذار بر انگیزش معلمان عبارتند از: مشارکت در تصمیم گیری؛ آزادی عمل در تدریس؛ مقام و منزلت؛ عدالت سازمانی؛ کیفیت محیط کار و تأمین مالی.

در برای بهبود و افزایش انگیزش معلمان، راهکارهای عملی برای هر یک مولفه‌های مطرح شده بیان می گردد.

۵-۱. راهکارهای ارتقای مشارکت در تصمیم گیری

- فرهنگ سازی مشارکت در مدارس: به این صورت که باید زمینه و بسترهای قانونی و رسمی تصمیم های آگاهانه و مشترک براساس پژوهش حمایت شود. مدیران و معلمان با مبانی، اهمیت و ارزش های مشارکت معلمان در امور مدرسه و فرایند آموزشی با برگزاری کلاس-های ضمن خدمت فراهم شود. از اتخاذ مشارکت آشنا شوند.
- ایجاد علاقه و انگیزه مشارکت در معلمان: معلمان ممکن است به دلیل نداشتن انگیزه یا داشتن سازوکارهای قانونی برای افزایش انگیزه مشارکت معلمان با تغییر در کارکردهای مدرسه و ساماندهی مناسب مشکلات مالی، تمایلی به شرکت در تصمیمات مربوط به فعالیت های مدرسه را نداشته باشند. بنابراین باید خدمات و امکانات رفاهی و رفع مشکلات مادی و معیشتی معلمان ایجاد شود.
- ایجاد جوی دوستانه و دور از تشویش در مدرسه برای مشارکت معلمان: مدیران در ایجاد چنین جوی نقش مؤثری دارند. با ایجاد محیطی دوستانه و دور از تشویش، تعامل میان معلمان بیشتر می شود و از این طریق مبادله اطلاعات آزادانه به جریان می افتد و معلمان می-توانند با همکاری و همفکری، مسائل و مشکلات را حل نمایند.



- تغییر در ساختار آموزش و پرورش: یکی از راههایی که راه را برای مشارکت معلمان باز می‌کند تغییر در ساختار است. تصمیم‌گیری در سطوح بالا و نداشتن اختیار تصمیم‌گیری در سطوح میانی و پایین از جمله کاستی‌های ساختار آموزش و پرورش است. بنابراین باید تمرکززدایی کرد.

۲-۵. راهکارهای ارتقای آزادی عمل در تدریس

- ایجاد نظام مدیریت مشارکتی: مدیر با همکاری و مشارکت داوطلبانه همه معلمان می‌تواند اندیشه‌ها، نظرات و ابتکارات آنان را در حل مشکلات و مسائل سازمان به کار بگیرد. مدیران آموزشی معلمان را در تحقیقات علمی در مورد کلاس درس، توسعه و تدوین مواد و محتوای آموزشی، نوشتن برنامه یا واحدهای درسی جدید، توسعه و تجهیز کتابخانه مدرسه مشارکت دهند.
- فراهم کردن فرصت انتخاب در زمینه روش‌های یاددهی و یادگیری و اجبار نکردن معلمان در به کارگیری یک روش تدریس مشابه: معلمان همواره خواهان آن هستند به طریقی معنادار تدریس نمایند یعنی علاقمند به استفاده از یک روش تدریس مشابه نیستند و می‌خواهند روش‌های تدریس مختلف را در ارتباط با موضوع خود امتحان کنند. مسئولان آموزش و پرورش هنگام تدوین کتاب‌های درسی و تعیین روش‌های یادگیری از گروهی از معلمان حرفه‌ای و با سابقه به نمایندگی از سایر معلمان، نظرخواهی کنند.
- افزایش نقش شوراهای آموزش و پرورش مدارس در تقویت فعالیت‌ها و سیاست‌ها مدرسه در چارچوب سیاست‌ها و برنامه‌های آموزش و پرورش: کارآمدی شوراهای درون مدرسه (مانند شورای معلمان) با تفویض برخی از اختیارات اداره و مدرسه به معلمان افزایش یابد.

۳-۵. راهکارهای ارتقای مقام و منزلت

- ارتقای جایگاه تعلیم و تربیت از طریق تغییر سیاست‌های کلان کشور در جهت اولویت دادن به سرمایه‌گذاری در تعلیم و تربیت: امکانات و فرصت‌های اجتماعی برای اعتلای فرهنگ



19



- رعایت اصل شایسته سالاری: نظام ارزیابی صلاحیت معلمان که شامل شایستگی‌های اخلاقی، اعتقادی، انقلابی، حرفه‌ای و تخصصی است ایجاد شود و ارزشیابی متناسب با مبانی و اهداف سند تحول راهبردی انجام گیرد. سیستم ارزیابی عملکرد معلمان و سیستم پرداخت‌ها و جبران خدمات آنان براساس استانداردهای لازم انجام گیرد. توزیع پاداش‌ها و عناوین سازمانی با توجه به لیاقت و شایستگی صورت گیرد.

۵-۵. راهکارهای ارتقای کیفیت محیط کار

- ایجاد فضاهای تربیتی متناسب با ویژگی‌ها و نیازهای معلمان و دانش‌آموزان: مدارس باید طراحی گردد. مدارس به عنوان محیط تعلیم و تربیت باید به کتابخانه، آزمایشگاه، نمازخانه، فضای سبز و فضاهای متناسب با برنامه درسی، استانداردهای تربیتی، تحولات جمعیتی، اصول شهرسازی و معماری و شرایط اقلیمی ورزشی تجهیز شود.
- ایجاد بهداشت روانی در محیط کار: مشارکت کارکنان در امور و تصمیم‌گیری‌ها، حفظ شأن و جایگاه اجتماعی کارکنان در تصدی مشاغل، توجه به توانمندی‌های آشکار و نهان کارکنان، مورد احترام قرارگرفتن همکاران و دانش‌آموزان، ایجاد گروه‌های کاری مناسب، ایجاد تحرک و پویایی در کارکنان، وجود روابط دوستانه میان همکاران در بهداشت روانی افراد مؤثر است.
- بررسی و تجزیه و تحلیل جنبه‌های مختلف محیط کار: عوامل و متغیرهای مثبت و منفی را با روش‌های علمی شناسایی کرد و با مرتفع نمودن موانع و تقویت جنبه‌های خوب محیط کاری در موفقیت مدارس و تحقق اهداف آن مؤثر باشند.

۵-۶. راهکارهای ارتقای تأمین مالی

- تخصیص و تنوع بخشی به منابع مالی، مدیریت مصارف متناسب با نیازهای کمی و کیفی نظام تعلیم و تربیت: منابع و مصارف آموزش و پرورش باید به گونه‌ای بهینه مدیریت شود و عملکرد مالی نظام تعلیم و تربیت رسمی شفاف سازی شود. اعتبارات آموزش و پرورش از تولید ناخالص داخلی به میزان مناسب افزایش یابد.



- فراهم کردن امکانات تفریحی، ورزشی و خدمات درمانی برای معلمان: آموزش و پرورش باید اعتبارات مربوط به درمان، ورزش و تفریح را افزایش دهد. همچنین از طریق مالیات و ارگان-های دیگر مانند شهرداری‌ها می‌توان سرمایه لازم را فراهم کرد.
- برقراری الگوی جبران خدمات و تأمین رفاه نیروی انسانی در خور منزلت فرهنگیان: نظام پرداخت باید عادلانه و براساس تلاش‌ها و شایستگی‌های کارکنان سازماندهی شود. مطالبات معلمان با توجه به وضعیت اقتصادی جامعه به موقع پرداخت شود.

نتیجه‌گیری

امروزه در جامعه ما جایگاه معلمان به عنوان عاملان اصلی جریان تعلیم و تربیت نسبت به گذشته در بین عموم مردم و حتی در بین تحصیلکرده‌ها، کمرنگ شده است. نقش مهم و اساسی معلمان سبب می‌شود که آموزش و پرورش به فرایند حفظ و نگهداری معلمان در حکم وظیفه‌ای مهم و اساسی توجه کند و به منظور رضایت و افزایش انگیزه آنها، راهکارهایی نظام مند طراحی نماید. این پژوهش در پی آن بود که به برخی از این راهکارها اشاره‌ای داشته باشد. اجرای این راهکارها می‌تواند به بازبانی جایگاه اجتماعی معلمان، افزایش انگیزه آنها و در نتیجه بهبود کیفیت آموزش کمک کند. همچنین، این اقدامات می‌تواند جذابیت حرفه معلمی را افزایش داده و افراد مستعد و توانمند را به این حرفه جذب نماید. در نهایت، باید توجه داشت که بهبود جایگاه معلمان نه تنها بر کیفیت آموزش تأثیر مثبت می‌گذارد، بلکه می‌تواند به عنوان عاملی مهم در توسعه فرهنگی و اجتماعی جامعه نیز عمل کند. معلمان با کوشش خردمندانه خود، اهداف متعالی نظام آموزشی کشور را محقق می‌سازند و نقشی اساسی در شکل‌گیری شخصیت و هویت نسل آینده ایفا می‌کنند.



منابع و مأخذ

آقایروز، علی، (۱۳۸۲)، متغیرهای اساسی در انگیزش کارکنان از منظر اسلامی، مجله حوزه و دانشگاه، شماره ۳۷، ۱۱۰-۱۲۲.

رضائیان، علی، (۱۳۸۴)، انتظار عدالت و عدالت در سازمان، تهران: انتشارات سمت.

رهنورد، فرج الله، (۱۳۸۵)، دیدمان مشارکت، تهران: موسسه عالی آموزش و پرورش.

شفیع آبادی، عبدالله، (۱۳۷۴)، نظریه‌های راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای و نظریه‌های انتخاب شغل، تهران: انتشارات رشد.

صافی، احمد، (۱۳۸۲)، تربیت و تأمین معلم در ایران، فصلنامه تعلیم و تربیت، سال ۱۹، شماره ۱.

عباس پور، عباس، (۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها، کارکردها)، تهران: انتشارات سمت.

عبداللهی، شیرزاد، (۱۳۸۵)، روز معلم و نگاه متافیزیکی مسئولان، پایگاه اطلاع رسانی حوزه.

علیزاده، ابراهیم و محمدرضایی، علی، (۱۳۸۸)، بررسی منزلت اجتماعی حرفه معلمی و تغییرات آن در طول سه دهه گذشته، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، سال ۸، شماره ۲۹، ۷-۲۶.

فقانی، مهتاب، (۱۳۸۹)، عوامل اجتماعی مؤثر بر ادراک کارکنان زن از محیط کاری در واحدهای منطقه ۱۲ دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه پژوهش اجتماعی، سال ۸، ۴۳-۶۰.

کریمیان، احمدرضا و فروغی نسب، رجبعلی، (۱۳۷۹)، تبیین راهکارهای عملی افزایش مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری، مجله توسعه مدیریت، شماره ۱۱ و ۱۲، ۳۷-۴۰.



گمینیان، وجیهه، (۱۳۸۳)، بررسی رابطه بین آزادی عمل و تعهد شغلی دبیران مدارس متوسطه شهر اصفهان، مجله تعلیم و تربیت، شماره ۷۷، ۹۱-۱۱۲.

لثیم، گری، (۱۳۸۹)، انگیزش شغلی: تاریخچه، نظریه، پژوهش، مترجم: نسرين ارشدي، تهران: نشر جاودانه.

لگان، مک و نل، کریستو، (۱۳۷۷)، عصر مشارکت، ترجمه مصطفی اسلامی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

مشبکی، اصغر، (۱۳۷۷)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات ترمه.

مهرعلیزاده، یدالله و سپاسی، حسین، (۱۳۸۴)، بررسی رابطه بین جو سازمانی دانشگاه و مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی، مجله پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۳۵ و ۳، ۱-۳۶.

نائلی، محمدعلی، (۱۳۷۳)، انگیزش در سازمان‌ها، اهواز: دانشگاه شهید چمران.

نجفی، زهرا، (۱۳۸۷)، بررسی نظریه‌های انگیزش، مجله راهکار مدیریت، شماره ۶، ۱۰-۱۷.

نصر، احمدرضا، (۱۳۷۲)، عوامل مؤثر در افزایش کارایی دبیران دبیرستان‌ها، مجله رشد معلم، شماره ۹۱، ۶۶-۷۰.

نیک گوهر، عبدالحسین، (۱۳۷۳)، مبانی جامعه‌شناسی، تهران: انتشارات توتیا.

Benson, P., & Huang, J. (۲۰۰۸). *Autonomy in the transition from foreign language learning to foreign language teaching. Language Teaching Research*. ۲۴, ۲۱-۳۹



Billa, M. (۲۰۱۰). Motivating teachers to become professional. *The Financial Express*.

Joensson, T. (۲۰۰۸). A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations. *Journal: employee relations*. Available at [www. Emerald Group Publishing limited](http://www.Emerald Group Publishing limited).

لوگو سازمان ها و نهادهای علمی، سیاسی و دولتی حامی معنوی هفتمین همایش ملی بیژوهترهای علمی علوم اسلامی و انسانی در عصر نوین

اکانت اینستاگرام و ایمیل رسمی همایش جهت ارسال مقاله
Ghanonyar@YAHOO.COM ۰۹۱۰۰۶۳۶۰۰۲

۱۴۰۳/۱۲/۰۸
دانشگاه رازی - سالن همایش دانشکده علوم اجتماعی




جهت همکاری در برگزاری همایش با دبیر اجرایی تماس بگیرید:
خانم دکتر شهلا رضایی ۰۹۱۹۶۷۴۸۶۲۵