



## تبیین چالش‌های پیشروی مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش عمومی کشور عراق

نادیه عطیه شاطی الکعبی<sup>۱</sup>، ترانه عنایتی<sup>۲</sup>، نجم عبدالله غالی الموسوی<sup>۳</sup>، نصراله قشقایی زاده<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۲۱

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش تبیین چالش‌های پیشروی مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش عمومی کشور عراق از طریق تلفیق روش‌های کیفی و کمی بود. جامعه آماری در بخش کیفی ۱۲ نفر از خبرگان آموزش و پرورش عراق، در بخش کمی جامعه آماری با توجه به موضوع پژوهش و در نظر گرفتن تخصص داشتن در نظام آموزشی و سابقه فعالیت مدیریتی در مراکز آموزشی بوده که به تعداد ۱۴۰ نفر بودند. نمونه آماری در بخش کیفی به صورت هدفمند و به تعداد ۱۲ نفر در فرآیند مصاحبه (رسیدن به اشباع داده‌ها) انتخاب شدند و در بخش کمی با استفاده از جدول کرجسی مورگان ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه و به صورت تصادفی ساده مشارکت داشتند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته در رابطه با چالش‌های پیشروی مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش عراق بود که بعد از تایید روایی صوری و محتوایی آن، پایایی پرسشنامه با میزان ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha=0.97$  مورد تایید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شد. نتایج پژوهش در بخش کیفی نشان داد که چالش‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی، در چهار حوزه جذب و تأمین، آموزش و ارتقا، نگهداشت و به کارگیری منابع انسانی در نظام آموزشی با در نظر گرفتن محیط درونی و بیرونی می‌باشند همچنین نتایج مصاحبه تحقیق و همچنین تجزیه و تحلیل کمی پژوهش نشان دهنده وجود مجموعه‌ای از عوامل به عنوان چالش‌های پیشروی مدیریت منابع انسانی نظام آموزش و پرورش عراق بودند.

**واژه‌های کلیدی:** منابع انسانی، نظام تربیت و آموزش، اهداف تربیتی، برنامه ریزی آموزشی جامع.

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. (نویسنده مسئول)

۳- استادیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه میسان، میسان، عراق.

۴- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

## مقدمه

گونه‌ای باشد که همه معلمان بتوانند شایستگی خود را ارتقا دهند و همگان در راستای رسالت و چشم انداز نظام آموزشی حرکت نمایند. مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش یکی از بخش‌های حیاتی و کلان اجتماعی هر جامعه است. این بخش نقش بسیار مهمی در پیشرفت و توسعه یک کشور ایفا می‌کند و به عنوان ستون اصلی تامین نیروی انسانی موثر در حوزه آموزش و پرورش عمل می‌کند. با این حال، مدیریت منابع انسانی در این حوزه نیز با چالش‌ها و مشکلاتی روبه‌رو است که برای دستیابی به بهره‌وری بالا و بهبود کیفیت آموزش و پرورش، نیاز به راهکارهایی موثر دارد. یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش، مسئله نیروی انسانی متخصص و متعهد است. تامین اساتید و کارکنان با تخصص و تجربه کافی در حوزه‌های آموزشی مختلف امری پیچیده است و این ممکن است به کاهش کیفیت آموزش منجر شود. علاوه بر این، مسائل مالی و بودجه بندی نیز یکی دیگر از چالش‌های اساسی در مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش محسوب می‌شود. کمبود منابع مالی می‌تواند تاثیر مستقیمی بر روی حقوق و شرایط کاری کارکنان داشته باشد و به مشکلاتی اقتصادی و اجتماعی منجر شود (دلیر ناصر زوارق و همکاران، ۱۴۰۲).

انسان تنها آفریده الهی در کیهان است که به تربیت یا آموزش و پرورش خاص نیاز دارد تا به او کمک کند که توانایی‌های خود را در خویشتن رشد و گسترش دهد که در غیر این صورت شایستگی ادامه زندگی موفق را نخواهد داشت. قلمرو رشد و فعال شدن توانایی‌های آدمی را زمان - مکان تعیین می‌کند. به عبارتی تربیتی سودمند و اثربخش خواهد شد که شرایط زمان و مکان را در نظر بگیرد و با آنها هماهنگ باشد، بدیهی است که تربیت سالم به سالم بودن شخصیت کلمان و سالم و مساعد بودن مدارس یا موقعیت‌های یادگیری و آموزشی بستگی دارد (شعاری نژاد، ۱۴۰۰). لذا از خروجی نظام آموزشی انتظار سرمایه دارند به عبارتی امروزه بسیاری از مدیران دریافته‌اند که سرمایه انسانی مهمترین و برجسته‌ترین سرمایه سازمانی است. و مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها در گرو سرمایه‌های انسانی و کارکنانی است که با کارشان عجین شوند و دستیابی به اهداف سازمانی را با تحقق اهداف فردی خو هم سو بدانند که این امر سازمان‌ها را ملزم به ایجاد شرایط بستر ساز برای تقویت انگیزه و اشتیاق

مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در اجرای فرایند تربیتی و آموزشی دارد. تربیت و آموزش جزء نقش‌های جدایی ناپذیر مدیریت منابع انسانی می‌باشد؛ چرا که انسان‌ها محوریت نظام آموزشی هستند. منابع انسانی نیاز دارند به درستی مدیریت شوند تا بتوانند با توجه به وظایف خود نقش ایفا کنند. براساس نظام ارزشی جامعه، بهره‌وری منابع انسانی به عنوان مهمترین و تأثیرگذارترین عامل در افزایش بهره‌وری سازمان می‌باشد، چرا که منابع انسانی یک عامل مرکزی در یک سازمان است. منابع انسانی در سازمان شامل کلیه افرادی است که در سازمان فعال هستند. بنابراین، انسان‌ها یک عامل استراتژیک بسیار مهم در تمام فعالیت‌های سازمانی هستند، مدیریت منابع انسانی به کیفیت منابع انسانی و توانایی‌های آنان؛ هم توانایی‌های فیزیکی و هم توانایی‌های غیر فیزیکی (هوشی و ذهنی) مربوط می‌شود (ایقبال و همکاران، ۲۰۲۳)، در همین راستا مجمع عمومی سازمان ملل متحد، در دستورالعمل ۲۰۳۰ برای توسعه پایدار اعلام نموده که مأموریت سازمان‌ها این است که اطمینان حاصل کنند دارای نیروهای کار سالم و تحصیلات عالی بوده که آگاهی و مهارت‌های موردنیاز به عنوان کارمندان مولد و شهروندان فعال برای رشد جامعه را دارا می‌باشند (قلی پور و حامدی نیا، ۱۴۰۰)؛ که در این مسئله جایگاه نظام آموزشی و نقش مدیریت منابع انسانی در آن حائز اهمیت می‌باشد. مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش عمومی کشور عراق با توجه به جایگاه مدیریتی آن می‌تواند با داشتن حمایت از مدیران سطوح عالی کشور در راستای تربیت و آموزش با کیفی دانش آموزان عراق، تقویت توانمند سازی کارکنان آموزشی، ارائه آموزش مستمر و پیاده سازی اهداف عالی نظام آموزشی عراق نقش آفرینی نماید. چرا که نیروی انسانی در حال حاضر با اهمیت ترین عامل پیشرفت در هر سازمانی محسوب می‌شود، یکی از سازمان‌هایی که در همه کشورها با اهمیت و حساس محسوب می‌شود و نیروی انسانی به منزله شاه‌رگ آن است آموزش و پرورش می‌باشد که با کوچک‌ترین خللی اثرات نامطلوب به جا می‌گذارد. در مدیریت منابع انسانی نظام آموزش و پرورش عمومی نیاز هست که کیفیت معلم که مطابق با شایستگی‌های مورد نظر مدارس باشد. همچنین در مدارس آموزش‌های ویژه برای کارکنان آموزشی اجرا گردد، برنامه ریزی توسعه منابع انسانی به

باعث خواهد شد که کارکنان به شیوه بهتری بتوانند انتظارات همکاران، مشتریان و شهروندان را در درون و برون مرزهای سازمان تامین نمایند. در رویکرد راهبردی منابع انسانی با امور استراتژیک و هدف‌های بلند مدت سازمان رابطه‌ی تنگاتنگ دارد. این رویکرد از آنجا ناشی می‌شود که در طول تاریخ سازمان‌ها، منابع انسانی همواره دارای نوآوری، ابتکار، خلاقیت، سازگاری و انعطاف‌پذیری بوده و توانسته است از طریق تدوین و به کارگیری مقررات خاص و روش‌های علمی در محیط ناپایدار و نامطمئن واکنش مناسب از خود نشان دهد (احمدی، ۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی به معنای درک اهمیت منابع انسانی یک سازمان است که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظایر آن شکل و معنا می‌بخشد. در حقیقت رشد و پرورش و افزایش سطح توانایی‌ها و سازماندهی نیروی انسانی یک سازمان جهت رسیدن به اهداف سازمان در دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی خلاصه شده است و این سطح مدیریتی در شکست و پیروزی سازمان سهم بسزائی دارد.

### چالش‌های مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش

برابر بررسی‌های بعمل آمده، مدیریت منابع انسانی در اکثر سازمان‌ها معمولاً با چالش‌ها و موانعی مواجه می‌باشد که برای نظام آموزش و پرورش می‌توان چالش‌های زیر را بیان کرد.

**جهانی شدن:** پدیده جهانی شدن از بحث برانگیزترین مسایل روز جهان به‌شمار می‌رود. پدیده‌ای که در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی انسان‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای داشته و مرزهای جغرافیایی را به حداقل ممکن کاهش می‌دهد (صبوری خسروشاهی، ۱۳۸۹). مدیران اغلب مواقع با چالش‌هایی در جهت ایجاد توازن میان الزامات جهانی اندیشیدن و محلی عمل کردن مواجه هستند. افراد، ایده‌ها، تولیدات و اطلاعات باید در جهت برآورده ساختن نیازهای محلی در سرتاسر جهان جابه جا شوند. هم اکنون موقعیت‌های سیاسی متغیر، مسائل تجارت جهانی، نرخ‌های مبادله متغیر و فرهنگ‌های ناآشنا در تصمیمات وارد شده است و لذا مدیران باید براساس نیازهای مشتریان بین‌المللی خود تحت آموزش قرار گیرند. آنان باید توانایی‌شان را برای یادگیری انجام کار با یکدیگر در جهت اداره تنوع،

کارکنان جهت انجام وظایف کاری در سازمان می‌کند که نقش مدیریت منابع انسانی استفاده از همه ظرفیت‌های سازمان می‌باشد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱). بی‌توجهی مدیران به مسائل و اتفاقات سازمان، «فراکنی پیامدهای منفی تصمیمات به سمت کارکنان، برخورد گزینشی با تخصص افراد، عدم وجود نظارت، عدم شناخت نیازهای کارکنان به همراه مقاومت در برابر تغییر از سوی مدیران و کارکنان، فرهنگ کاری ضعیف، تعهد و مشارکت کم، رعایت نکردن استانداردهای کاری، نبود عدالت سازمانی در ترفیع و پاداش‌های سازمانی، ارتباط ناکافی و غیر مؤثر بین رده‌های مختلف کاری، کاربرد نادرست نیروی انسانی در چالش‌های نظام‌های آموزشی مطرح می‌باشد (رستگار و همکاران، ۱۴۰۱). مدیران در نظام آموزشی اغلب مواقع با چالش‌هایی در جهت ایجاد توازن میان الزامات جهانی اندیشیدن و محلی عمل کردن مواجه هستند. افراد، ایده‌ها، تولیدات و اطلاعات باید در جهت برآورده ساختن نیازهای محلی در سرتاسر جهان جابه جا شوند. دانش آموزان و فراگیرانی که از مراکز آموزشی دانش آموخته می‌شوند باید توانایی‌شان را برای یادگیری انجام کار با یکدیگر در جهت اداره تنوع، پیچیدگی و ابهام در سراسر جهان ارتقا دهند. در این محیط مدیران منابع انسانی وظیفه‌ای خاص را به عهده دارند، این وظیفه شامل حصول اطمینان از این موضوع است که آیا توانسته‌اند که شهروندان مطلوبی برای جامعه محلی و ملی تربیت نمایند. بنابراین مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش عمومی با چالش‌هایی مواجه هستند؛ از طرفی برابر بررسی بعمل آمده سهم قابل توجهی از جمعیت نظام آموزش عمومی در حال رشد کشور عراق دسترسی به آموزش با کیفیت ندارند که در این مسیر مطمئناً چالش‌هایی برای مدیریت منابع انسانی حوزه تعلیم و تربیت عراق وجود دارد. به همین منظور دغدغه اصلی ذهن محقق شناسایی چالش‌هایی هست که در نظام آموزش عمومی کشور عراق وجود دارد به عبارتی محقق بدنبال بررسی این سؤال است که چالش‌های پیشروی نظام آموزش عمومی کشور عراق کدامند؟

### مبانی نظری پژوهش

#### مدیریت منابع انسانی و نظام تعلیم و تربیت

در هر سازمان مدیریت منابع انسانی با استراتژی و هدف‌های اصلی سازمان مرتبط است و هماهنگ شدن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان

جدید حمایت بازار را بررسی و اتخاذ کند. علی‌رغم تغییرات شرایط، شیوه‌های مدیریت ما تغییر پیدا نکرده است و همین امر سبب بروز تعارض در سازمان می‌شود. تغییرات شامل فرهنگ سازمانی، ساختار، استراتژی و فناوری می‌باشد. تحول پویایی جزئی جدایی ناپذیر از دنیای سازمانی را تشکیل می‌دهد (شاقلی و همکاران، ۱۳۹۹).

#### بی‌توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان:

بی‌توجهی از طرف مافوق دلایل مختلفی دارد از قبیل بی-تفاوت بودن خود مافوق به مسائل سازمان، بی‌تجربه بودن مافوق، نداشتن دانش کافی، نبود معیارهای ارزشیابی و...  
**عدم شایسته سالاری:** کارکنان نگاه تیزبینی به تصمیمات مدیریت در مورد خودشان دارند. به طور مثال در انتصاب همیشه یک مقایسه اجتماعی بوجود می‌آید. در صورت عدم انتخاب فردی شایسته، موجب بروز نارضایتی و بی‌تفاوتی می‌گردد. در چنین سازمان‌هایی ترفیعات براساس شایستگی افراد انجام نمی‌شود و معیار شایسته بودن بر تعداد بله گفتن و حرف شنوی بدون چون و چرا است.

#### برخورد گزینشی با تخصص افراد: چه بسا افرادی

که دارای دانش و تخصص بالایی هستند ولی به خاطر برخورد گزینشی و انتخابی در جایگاه پایینی قرار می‌گیرند و بالعکس.

#### عدم وجود نظارت: نظارت از جمله مواردی است

که موجب می‌شود پرسنل احساس کنند که مورد توجه هستند و کارشان ارزشمند است.

#### عدم شناخت نیازهای کارکنان: کارکنان نیازهای

متفاوتی دارند. بعضی با دریافت پول بیشتر، بعضی با پذیرفته شدن، بعضی با تشویق و ... احساس رضایت می‌کنند. در سازمان‌هایی که بصورت سنتی اداره می‌شوند، مدیران فقط به دنبال تأمین نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی که اولین نیاز در سلسله مراتب نیازهای آبراهام مازلو می‌باشد، هستند. در این سطح نیازهای اصلی و اساسی آنها مانند شکوفایی که از جمله نیازهای روانی است، برآورده نمی‌شود. کارکنان در صورت عدم تأمین نیازهای اساسیشان، ابتدا احساس رضایت نمی‌کند و سپس بعد از تلاش برای ارضاء این نیاز و مواجه شدن با عدم توجه مدیران، منجر به از بین رفتن انگیزه در آنها و در نهایت بی‌تفاوتی خواهد شد. این مسأله چون به

پیچیدگی و ابهام در سراسر جهان ارتقا دهند. در این محیط مدیران منابع انسانی وظیفه‌ای خاص را به عهده دارند، این وظیفه شامل حصول اطمینان از این موضوع است که آیا سیاست‌ها و اعمال منابع انسانی توجه کافی به تعادل بین سازگاری و هماهنگی در مقابل شناخت تفاوت‌های فرهنگی و دیگر اختلاف‌ها مبذول می‌دارد.

#### فناوری: از سازمان‌ها انتظار می‌رود فناوری‌های خود را

به روز و بازبینی کنند. فناوری یک تجلی خاص تغییر است، فناوری خواستار نوآوری خصوصاً در آموزش می‌شود (اکبری و همکاران، ۱۴۰۰). هر تغییری دشوار است و واحد منابع انسانی باید خود را به عنوان عامل تغییر ملاحظه کند. به ویژه در مورد فناوری ضروری است سازمان اقدامات لازم را برای کاهش مقاومت کارکنان در مقابل فناوری جدید معمول داشته و اطمینان حاصل کند که گام‌ها و فرآیندهای حمایتی و آموزشی لازم برداشته شده است تا از این طریق کارکنان بتوانند از عهده تغییرات برآیند.

#### سرمایه فکری: موفق‌ترین سازمان‌ها آنهایی خواهند

بود که بتوانند افرادی با توانایی اداره سازمان‌های جهانی را جذب، پرورش و حفظ کنند. از جمله ویژگی‌های این سازمان حساسیت نسبت به مشتریان و فرصت‌هایی است که از طریق فناوری ارائه می‌شود. مسئولیت واحد منابع انسانی خواهد بود که این کارکنان مستعد را یافته، جذب کرده، پرورش داده، جبران خدمات کرده و حفظ کند. زمانی که نیروی کار مناسب است، ضروری است واحد منابع انسانی با مشارکت و همکاری دیگران اطمینان حاصل کند که سرمایه‌های فکری این کارکنان به طور کامل مورد استفاده قرار می‌گیرد. آنان همچنین باید مطمئن شوند که نتایج چنین فعالیت‌های فکری کاملاً مشخص و محافظت شده و به طور مناسب توزیع و اداره می‌شود. در اقتصاد دانشی استعداد برتر عاملی کلیدی برای آینده است؛ یعنی منبع اصلی مزیت رقابتی؛ این منبع باید پرورش داده شود.

#### تغییر: واحد منابع انسانی باید تغییر را پذیرفته و

حمایت کند. البته این بدین معنی است که خودش نیز باید تغییر کند و انعطاف پذیر، حساس و ارزش افزا به نظر آید. واحد منابع انسانی اگر نتواند خود، تغییر را بپذیرد، در آن صورت نمی‌تواند آن را در جاهای دیگر سازمان به حرکت انداخته و حمایت کند. براین اساس ضروری است ساختارهای جدید، فرآیندهای جدید انجام کار و فرهنگ

به افراد نیرو می‌بخشد و آنها را برای رسیدن به اهداف هدایت می‌کند و همچنین عدم وجود معیارها و شاخص-های سنجش شایستگی یکی دیگر از دلایل اساسی بی-انگیزه بودن کارکنان در بخش‌های دولتی می‌باشد.

**بی برنامگی:** جهت‌دار نبودن فعالیت‌های کارکنان و عدم پاسخگویی آنها در مقابل اختصاص سهم عمده‌ای از هزینه‌های سازمان به هزینه‌های پرسنلی که منجر به بهره‌وری پائین آنها در مقابل اختصاص سهم بالای اعتبارات سازمانی است، از دلایل دیگر ضرورت مدیریت مبتنی بر عملکرد است.

**بهبود اخلاق مدیریتی در سازمان‌ها:** امروزه این گرایش روشن وجود دارد و جامعه طالب آن است که مسئولان دولتی، مدیران، کارکنان و سازمان‌ها طبق اخلاق و ضوابط پسندیده رفتار نمایند. اخلاق مدیریتی رفتاری است که نه تنها طبق قانون، بلکه متناسب با ضوابط اخلاقی معمول در کل اجتماع باشد.

**افزایش هزینه‌های استخدامی:** افزایش نیروی متخصص و متعهد در سازمان هزینه‌های جدیدی از جمله هزینه تحرک سازمانی نیروهای دانش‌گر را در سازمان‌های امروزی به وجود آورده، به عنوان نمونه، نیروهای دانش‌بنیان در بسیاری موارد تمایلی به باقی ماندن در یک سازمان برای مدت طولانی ندارند، بنابراین می‌خواهند سازمان را ترک کنند و به صورت طبیعی سازمان از ترک این افراد متضرر می‌شود، به سبب این که برای ارتقای آنها سازمان متحمل هزینه شده است. همچنین رفت و آمد افراد در سازمان‌ها هزینه‌های قابل توجهی به سیستم تحمیل می‌کند.

**بهره‌وری ناکافی منابع انسانی:** معمولاً به دلیل نداشتن آگاهی از مفهوم بهره‌وری، مقاومت در برابر تغییر از سوی مدیریت و کارکنان، فرهنگ کاری ضعیف، تعهد و مشارکت کم (نبودن روحیه مشارکت پرسنل در مسائل و مشکلات کاری)، نداشتن مهارت‌های کاری لازم، نداشتن حس مسئولیت و دلسوزی و عدم وجود انگیزش کاری در بعضی از موارد هم برای مدیران و هم برای کارکنان، رعایت نکردن استانداردهای کار (تورم نیروی کاری و به ویژه نیروهای غیر تولیدی)، ارتباط ناکافی و غیر موثر بین رده‌های مختلف کاری، کاربرد نادرست نیروی انسانی با توجه به تخصص و عدم برنامه آموزشی صحیح و هدفدار

مرور بوجود می‌آید در کارکنان قدیمی بیشتر دیده می‌شود.

**توجه به بعضی از شغل‌ها:** از آفات توجه به بعضی شغل‌ها و بی‌توجهی به بعضی دیگر، علاوه بر بروز بی-تفاوتی، موجب عدم ثبات و ماندگاری افراد در شغلی که تجربه انجام آن را دارند می‌شود. زیرا که فرد احساس می‌کند اگر در قسمت دیگری مشغول بکار شود، مدیریت به او توجه بیشتر می‌کند و از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود و در نهایت می‌تواند از مزایا بیشتری استفاده نماید در نتیجه به شغل فعلی خود اهمیتی قائل نخواهد شد و به دنبال راه‌گریزی برای انتقال به قسمت دیگری می‌باشد.

**تبعیض:** تبعیض نتیجه نامطلوب تمرکز قدرت در سازمان است. وجود تبعیض موجب هرز رفتن استعدادها و ضعیف شدن توانایی‌ها کارکنان می‌شود که نتیجه نهایی آن چاپلوسی، تملق و پذیرفتن نظرات غلط مافوق است. این موضوع نیز چیزی جز کاهش انگیزه و بی‌تفاوتی به بار نخواهد آورد. ناگفته مشخص است که از بین رفتن استعدادها و ضعف در توانایی‌ها موجب می‌شود تا سازمان نتواند به برنامه‌های پیش‌بینی شده خود برسد که نتیجه آن کاهش سود خواهد بود.

**وجود هرم تصمیم‌گیری:** در سازمان‌های سنتی تصمیم فقط از بالا به پایین گرفته می‌شود. کارکنان هیچ تأثیری در تصمیمات ندارند. هر تصمیمی فقط با نظر و تأیید مدیر قابل اجراء است و در صورت رد (هر چند اگر صحیح باشد) جایی برای برگشت وجود ندارد.

**بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان:** عدم توجه به مسائل رفاهی و آسایشی پرسنل موجب کاهش انگیزه می‌شود. در این مورد ممکن است کارکنان از سازمان خود خارج شوند و به سازمان دیگری بپیوندند که، مشکلات آنها را درک می‌کند و امکانات مناسبی برایشان در نظر می‌گیرد.

**عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود:** بازخورد ناکافی از کار انجام شده و ندانستن این که استاندارد عملکرد کارکنان چیست، موجب پرداخت بهاء‌گزافی خواهد شد.

**بی‌انگیزگی کارکنان:** مشخص نبودن نقش کارکنان و عدم تطبیق رشته تحصیلی با نقش افراد در سازمان باعث کم‌انگیزگی و عدم کارایی می‌شود. انگیزه

آماري متشکل از معلمان و مديران مدارس دولتي استان تهران بوده و نمونه آماری به روش نمونه‌گیری احتمالي خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شده است. در این پژوهش شناسایی آسیب‌های این نظام بر اساس مدل میر، در چهار حوزه جذب و تأمین، آموزش و بهسازی، نگهداری و به-کارگیری منابع انسانی صورت گرفته است. به این منظور، مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان آموزش و پرورش انجام و با توجه به مبانی نظری مرتبط، سؤالات پرسشنامه پژوهش تنظیم شد. برای تحلیل داده‌ها، نرم‌افزارهای LISREL و SPSS و روش تحلیل عاملی تأییدی و آزمون  $t$  تک نمونه‌ای به‌کار گرفته شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که مهم‌ترین آسیب‌ها از نظر معلمان و مدیران، در حوزه نگهداری در مؤلفه‌های حقوق و مزایا و ایمنی، در حوزه آموزش و بهسازی، مؤلفه ارزیابی عملکرد و در حوزه کاربرد، مؤلفه انگیزش است. از میان این آسیب‌ها می‌توان به نامناسب بودن شاخص‌های رتبه‌بندی و ارزیابی عملکرد، حقوق و مزایای پایین نسبت به سایر دستگاه‌های اجرایی کشور، فقدان حمایت‌های قانونی مانند بیمه مسئولیت مدنی و قضایی برای معلمان و نبود نظام کارراه شغلی اشاره کرد.

ریحانی (۱۴۰۱) به شناسایی چالش‌های تدریس در آموزش و پرورش ایران پرداخته است. روش تحقیق از نوع کیفی اکتشافی است، در این راستا، نخست با مرور ادبیات موضوع چارچوب اولیه تحقیق شناسایی شد، سپس، بومی سازی و تأیید آن با استفاده از به‌کارگیری روش دلفی از طریق پرسشنامه نیمه‌باز انجام پذیرفت. بدین منظور با ۲۰ نفر از خبرگان و کارشناسان آموزش و پرورش شامل ۱۰ خبره دانشگاهی مسلط به موضوع و ۱۰ خبره فعال در آموزش و پرورش مصاحبه شد، که در ادامه به اصلاح و بومی‌سازی مدل پرداخته شد، تا از این طریق ابعاد و شاخص‌های چالش‌های تدریس در آموزش و پرورش ایران استخراج و ماهیت مفهوم کشف شد. نتایج نشان داد، ابعاد تشکیل دهنده چالش‌های تدریس در آموزش و پرورش ایران شامل پنج بعد تأمین و تخصیص منابع، برنامه‌های درسی و آموزشی، مدیریت و ساختار تشکیلات عوامل غیر قابل پیش‌بینی مانند بیماری همه گیر کرونا و معلمان و مدرسین همراه با ۲۷ شاخص است.

بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷) به منظور ارائه الگوی بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش، انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت

منطبق با اهداف شرکت و پایین بودن سطح علمی اکثر کارکنان در سازمان بوجود می‌آید.

### ترک همکاری کارکنان با سابقه سازمان:

بی‌توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان، عدم شایسته سالاری، برخورد گزینشی با تخصص افراد، عدم وجود نظارت، عدم شناخت نیازهای کارکنان، توجه به بعضی از شغل‌ها، وجود تبعیض، وجود هرم تصمیم‌گیری، بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان و عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود از دلایل این اتفاق در سازمان می‌باشد.

### عدم مشارکت کارکنان: دلایل عدم مشارکت

کارکنان در سازمان‌ها عبارتند از: احساس عدم تعلق و وابستگی کارکنان به سازمان‌ها، معایر بودن اهداف فرد و سازمان، فقدان انگیزش، احساس بیم و خطر از مشارکت، نبود خصلت‌های کار گروهی در میان کارکنان، عدم ایجاد یک بستر فرهنگی، کمبود آموزش‌های لازم، نبود زمان و فرصت کافی، محرمانه بودن بعضی از طرح‌ها، وجود سبک-های مختلف مدیریتی و ضعف مدیریت (هاشمی و پورامین‌زاد، ۱۳۹۰).

### پیشینه پژوهش

دلیرناصر زوارق و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی به چالش‌ها و راهکارهای بهره‌وری در مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش به بررسی پرداختند. در این تحقیق، به بررسی چالش‌های بهره‌وری در مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش پرداخته شده است و راهکارهایی ارائه شده است. تا این چالش‌ها بهبود یابند. روش‌های بهبود تامین نیروی انسانی، افزایش کیفیت آموزش و پرورش، بهینه‌سازی مدیریت بودجه، و ایجاد شرایط کاری مناسب برای کارکنان پرداخته شده است. بهره‌وری در مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش می‌تواند تاثیر مهمی بر روی ارتقاء آموزش و پرورش داشته باشد و به توسعه پایدار جامعه کمک کند. در این راستا، این تحقیق به بررسی عمقی این مسائل و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود مدیریت منابع انسانی در حوزه آموزش و پرورش می‌پردازد.

سلیمی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به شناسایی آسیب‌های سیستم مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی آموزش و پرورش و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود آن انجام شده است. این پژوهش، ماهیتاً کمی، از نظر هدف توصیفی و از نظر گردآوری داده‌ها، پیمایشی است. جامعه

را برای تسلط بر شایستگی‌های مورد انتظار و ایجاد فارغ-التحصیلان با کیفیت آماده کند، در حالی که کارکنان اداری اجرای مدیریت در مدارس را برای حمایت از موفقیت یادگیری تعیین می‌کنند. مدیریت خوب منابع انسانی یک الزم برای مدیران مدارس می‌باشد. یکی از وظایف اصلی مدیران مدارس اجرای نقش مدیریت منابع انسانی است چرا که نیروی انسانی در آموزش و پرورش بسیار مهم بوده و نقش کلیدی در ارتقای کیفیت مدارس دارد.

دئوگراتیس و پائول<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، نقش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در افزایش عملکرد دانش آموزان در مدارس متوسطه را مورد بررسی قرار داده است. این پژوهش با هدف شناسایی بهترین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی برای افزایش عملکرد دانش‌آموزان در مدارس متوسطه دولتی و خصوصی در ناحیه امبولو در کشور تانزانیا بود. این مطالعه طرح مثلث‌سازی همزمان و طرح پژوهشی ترکیبی را برای یک جمعیت هدف از ۳۲ مدرسه متوسطه دولتی با ۵۹۲ معلم و ۳۲ مدیر مدرسه اتخاذ کرد. ۷ مدرسه متوسطه خصوصی با ۱۴۷ معلم، ۷ مدیر مدرسه، و یک ناظر آموزشی بودند. این مطالعه نشان داد که مدیران منابع انسانی باید با ایجاد فرآیندها و رویه‌های استاندارد شده اطمینان حاصل کنند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به طور موثر انجام می‌شود. آنها باید یک استراتژی برنامه‌ریزی نیروی کار جامع برای رفع نیازهای کارکنان مدارس ایجاد کنند. همچنین مدیران منابع انسانی باید بر پاداش و مزایای رقابتی و جذاب در حفظ معلمان و کارکنان با کیفیت بالا تمرکز کنند. علاوه بر این، آنها باید از کارمندان حمایت کنند تا در صورت لزوم از انتقال روان اطمینان حاصل کنند. دولت و سایر ذینفعان باید از مدیریت منابع انسانی برای عملکرد در مدارس متوسطه دولتی و خصوصی حمایت کنند. به طور مشابه، ارزیابی مستمر و بهبود شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس بازخورد و خود ارزیابی نیز باید در اولویت قرار گیرد.

نئوبانا<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی آموزش و پرورش و تاثیر آن بر منابع انسانی و توسعه مدیریت پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد آموزش و پرورش

داده‌ها از نوع آمیخته است. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان اداری آموزش و پرورش استان زنجان به تعداد ۱۰۱۱ است که از بین آنها ۲۸۱ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. با استفاده از مطالعات پیشینه و ادبیات پژوهش، مصاحبه و اجرای فن دلفی، پرسشنامه‌ای برای تعیین وضعیت موجود برنامه‌های بهسازی منابع انسانی، تدوین شد. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوا و روایی سازه مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ ارزیابی شد. نتایج نشان داد که وضعیت موجود برنامه‌های بهسازی منابع انسانی در ابعاد بهسازی "اخلاقی"، "اجتماعی - فرهنگی" و بعد "فردی" از میزان رضایت نسبی برخوردار است ولی ابعاد "سازمانی"، "حرفه‌ای" و "آموزشی" پایین‌تر از حد متوسط بودند. مدل نهایی در چهار بخش: فلسفه و اهداف، ابعاد و مؤلفه‌ها، فرایند اجرایی و برون‌داد مدل طراحی شد. باتوجه به نتایج پژوهش، در بخش ابعاد و مؤلفه‌ها، مقدار شاخص نیکویی برازش ۰/۹۷ و مقدار شاخص میانگین مربعات خطای برآورد ۰/۴۸ برآورد شد و اعتبار کل مدل نیز به تأیید متخصصان امر رسید.

ایقبال<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی نقش منابع انسانی در بهبود کیفیت مدارس پرداختند. پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی بوده با استفاده از مشاهده و مصاحبه با خبرگان مدارس منطقه پالمبایان کشور اندونزی انجام گردید. نتایج پژوهش نشان داد که نیروی انسانی نقش مهمی در ارتقای کیفیت مدارس دارد چرا که سهم اصلی در بهبود آموزش را منابع انسانی دارد. مدرسه به عنوان یک سازمان اهداف مشخصی دارد که در چشم انداز، مأموریت و اهداف مدرسه بیان شده است؛ برای دستیابی به این هدف، مدیریت تمامی منابع موجود از جمله نیروی انسانی (پرسنل) بسیار ضروری است. مدیر مدرسه نقش بسیار راهبردی در تعیین مکانیسم مدیریت یا مدیریت منابع انسانی به ویژه برای معلمان و کارکنان اداری دارد. مدیران مدارس باید بتوانند منابع انسانی موجود را به درستی مدیریت کنند. انجام این امر برای مدیر بسیار مهم است زیرا معلمان و کارکنان اداری پیشگامان اجرای کلیه برنامه‌ها یا فعالیت‌های مدرسه هستند. معلم اثربخشی یادگیری را تعیین می‌کند تا بتواند دانش آموزان

<sup>2</sup> Deogratus and Paul Raphael Kitula

<sup>3</sup> Nkeobuna

<sup>1</sup> Iqbal

پژوهش حاضر یک مطالعه آمیخته بوده که در بخش کیفی تعداد ۱۲ نفر از خبرگان نظام آموزشی عراق انتخاب شدند و مورد مصاحبه قرار گرفتند. جامعه آماری در بخش کمی پژوهش شامل مدیران مدارس و معلمان نظام آموزش و پرورش کشور عراق به تعداد ۱۴۰ نفر بودند که بر اساس جدول کرجسی مورگان تعداد ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. پس از تحلیل مصاحبه‌ها و توسط پرسشنامه محقق ساخته، تعداد ۱۴۰ نفر جامعه آماری انتخاب شدند و پرسشنامه محقق ساخته در بین آنان توزیع شد.

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. چالش‌ها در بخش کیفی مشخص گردیدند که با در نظر گرفتن این چالش‌ها و مبانی نظری پژوهش پرسشنامه محقق ساخته تنظیم گردید که بعد از تایید روایی صوری و محتوایی آن، پایایی پرسشنامه با میزان ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha=۰.۹۷$  مورد محاسبه قرار گرفت. بعد از آن با انجام تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی چهار چالش اصلی در مدیریت منابع انسانی نظام آموزش و پرورش کشور عراق شناسایی شدند. به علت طولانی بودن فرایند تحلیل داده‌های کیفی یک نمونه از آن به شرح جدول زیر آورده شده است:

یک شرط حیاتی برای توانمندسازی اجتماعی اقتصادی و فردی است که برای توسعه مدیریت لازم است. امروزه در کشورهای در حال توسعه جهان کمبود شدید نیروی انسانی ماهر وجود دارد. آموزش و پرورش و توسعه منابع انسانی برای پیشرفت انسان ضروری است و کمک زیادی به کارایی و بهره‌وری خواهد کرد. خودسازی، یادگیری، آموزش و توسعه در میان کارکنان باید در سازمان‌ها به عنوان بستر توسعه مدیریت موثر تشویق شود. توسعه مدیریت موثر هوش هیجانی اعضای سازمان را ارتقا می‌دهد که نکته بسیار مهمی می‌باشد. یافته‌های پژوهش تاکید دارد که آموزش و پرورش ابزاری قدرتمند در توسعه انسانی و مدیریت منابع انسانی می‌باشد. انسان منبع دانش‌ها، مهارت‌ها، شایستگی‌ها، و تخصص فنی، مکانیکی، مدیریتی، اجتماعی و سایر زمینه‌های لازم می‌باشد که آموزش و پرورش نقش اساسی در توسعه آن دارد.

گزارش یونسکو در سال ۲۰۱۲ در خصوص وضع آموزش پیش دبستانی و ابتدایی در کشورهای عربی نشان می‌دهد که اکثر آنان دارای نظام آموزش پیش دبستانی برای کودکان ۳-۵ ساله هستند. در سال ۲۰۱۰ بیش از ۳٫۹ میلیون کودک در دوره پیش دبستانی در کشورهای عرب ثبت نام کرده‌اند که نسبت به سال ۱۹۹۹ به میزان ۶۲ درصد افزایش یافته است. از این تعداد به طور متوسط ۴۱ درصد دانش آموزان، دختر هستند. البته تفاوت‌های منطقه‌ای زیادی در پوشش آموزش پیش دبستانی وجود دارد. در بین کشورهایی که داده‌های آنها وجود دارد، نرخ پوشش ظاهری در کویت، لبنان، الجزایر، مراکش و قطر بالاتر از ۵۰ درصد و در سوریه، عراق، جیبوتی و یمن زیر ۱۰ درصد است. هم‌چنین بر اساس همین گزارش در کشورهای عربی حدود ۴۲ میلیون کودک در سال ۲۰۱۰ در دوره ابتدایی ثبت نام کرده‌اند که نسبت به سال ۱۹۹۹ به میزان ۱۹ درصد افزایش یافته است (تقریباً ۷ میلیون دانش آموز بیشتر). سهم دختران در کل ثبت نام ۴۷ درصد برای مجموع کشورهای منطقه است. در مجموع ۸۸ درصد کودکان واجد شرایط در مدارس ثبت نام کرده بودند. بسیاری از کشورهای عرب همچون الجزایر، مصر، کویت، مراکش، عمان، قطر، تونس و سوریه به معیارهای جهانی مورد قبول "آموزش برای همه" نزدیک شده‌اند؛ در حالی که در کشورهایی همچون عراق، جیبوتی، موریتانی و یمن، نظام آموزشی با چالش‌های جدی روبرو است.

**روش شناسی پژوهش**



جدول ۱- گزاره‌های کلامی درباره چالش‌های مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش عمومی کشور عراق

گزاره‌های کلامی	کد مصاحبه شوندهگان	کدهای پایه	مضامین سازماندهنده	مضامین فراگیر
از فناوری‌ها در نظام آموزش عمومی عراق به خوبی استفاده نمی‌شود. مدارس در شکل کنونی خود از سیستم فناوریانه پشتیبانی نمی‌کنند و معلمان به دلیل سیستم آموزشی عمومی اغلب از نحوه استفاده از فناوری آگاهی ندارند. در مدارس با روش‌های سنتی تدریس انجام می‌گیرد. از منظر فناوری، کمبود ابزارهای لازم برای دستیابی به اهداف مورد نظر وجود دارد، مانند در دسترس بودن رایانه‌ها و دستگاه‌های هوشمند که آموزش سریع‌تر و انتقال ایده به ساده‌ترین شکل پشتیبانی می‌کنند. در مدارس وجود ندارد.	T2, T3, T7, T8, T9, T10, T11, T12	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضعف استفاده از فناوری در نظام آموزشی عراق.</li> <li>عدم پشتیبانی مدارس از سیستم‌های فناوریانه.</li> <li>ضعف اساتید در استفاده از فناوری.</li> <li>کمبود ابزارهای فناوری در تدریس همانند تخته هوشمند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم استفاده مطلوب از فناوری در سامانه آموزشی.</li> <li>مجهز نبودن مدارس عراق به تکنولوژی آموزشی.</li> </ul>	تکنولوژی آموزشی ضعیف در نظام آموزش عمومی

کفایت نمونه‌گیری و اینکه ماتریس همبستگی در جامعه برابر صفر نیست، مطمئن شد که شرح آن در جدول ۲ ارایه گردیده است.

جدول ۲- آزمون کایزر مایر اولکین و بارتلت

دقت نمونه	۰/۹۵۰
با تقریب	۱۰۸۶۴/۷۴۷
درجه آزادی (df)	۹۹۰
سطح معناداری (sig)	۰/۰۰۰

همان‌گونه که جدول نشان می‌دهد، مقدار شاخص  $kmo$ ، مقدار آماره آزمون بارتلت (که تقریبی از آماره کای دو است)، درجه آزادی و  $sig$  آزمون مشخص است؛ از آنجایی که مقدار شاخص  $KMO=0/950$  است (نزدیک به یک) تعداد نمونه (تعداد پاسخ دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. به عبارتی باتوجه به اینکه سطح معناداری در آزمون کایزر مایر الکین کمتر از  $5/$  به دست آمده، پس آزمون معنی‌دار است و می‌توان تحلیل عاملی را انجام داد. همچنین عدد  $0/950$  اندازه کفایت نمونه‌گیری ( $KMO$ ) را نشان می‌دهد که آزمون مقدار واریانس درون داده‌هاست و به وسیله عوامل تبیین می‌شود و قابل پذیرش است. از آنجا که سطح معناداری کمتر از  $0/5$  است توانایی عاملی بودن داده‌ها تأیید می‌شود که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مدل عاملی مناسب

چهار حوزه جذب و تأمین، آموزش و ارتقاء، نگهداشت و به کارگیری منابع انسانی در نظام آموزشی از مهمترین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی به شمار می‌روند. این چهار حوزه به همراه محیط درونی و بیرونی نظام آموزش و پرورش عراق مدنظر خبرگان بخش کیفی تحقیق بودند. بنابراین با در نظر گرفتن به نتایج مصاحبه با خبرگان آموزشی عراق، شبکه مضامین چالش‌های مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش عراق به شرح زیر می‌باشد:

- ضعف در توانمندسازی کارکنان آموزشی
  - ضعف در پیاده سازی نظام آموزشی مهارت محور
  - نبود خط مشی گذاری و سیاست گذاری در نظام آموزش و پرورش
  - فقدان نظام جامع جذب، سنجش و ارزشیابی
  - تضعیف جایگاه معلمان در نظام آموزش عمومی
  - زیرساخت نامناسب مدارس
  - تعامل ناکافی بین خانواده ها با مدارس
  - تکنولوژی آموزشی ضعیف در نظام آموزش عمومی
  - سیاست زدگی آموزش و پرورش عراق
  - کمبود اعتبارات و عدم تخصیص منابع مالی
- به منظور بررسی شناسایی چالش‌های پیشروی مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش عراق، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. در ابتدا برای اجرای تحلیل عاملی لازم است آزمون کایزر مایر اولکین ( $KMO^1$ ) و آزمون بارتلت<sup>۲</sup> انجام گیرد تا از

<sup>2</sup> Bartlett's Test

<sup>1</sup> Kaiser Meyer Olkin

است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی، رد می‌شود.

### جدول ۳- اشتراک اولیه و اشتراک استخراجی عامل‌ها

مقادیر اشتراک استخراجی	اشتراک اولیه	عامل‌ها
.893	۱	۱. عدم اختصاص منابع مالی مناسب برای مدیریت مدارس.
.921	۱	۲. حقوق پایین کارکنان نظام آموزش عمومی عراق.
.933	۱	۳. نابرابری در بودجه وزارت آموزش و پرورش عراق در مقایسه با سایر وزارتخانه‌ها.
.949	۱	۴. افزایش تدریس خصوصی کارکنان آموزشی بدلیل نیاز مالی.
.906	۱	۵. فرسوده و قدیمی بودن اکثریت مدارس و کلاس‌های درس.
.930	۱	۶. تعمیر و نگهداری ضعیف امکان آموزشی.
.898	۱	۷. شلوغ بودن کلاس‌های درس.
.925	۱	۸. عدم توجه جدی مسئولین به زیرساخت مدارس.
.957	۱	۹. نیاز به فرهنگ سازی برای مشارکت والدین در مدارس.
.958	۱	۱۰. اثرگذاری قبائل، احزاب و فرقه‌ها بر تصمیمات معلمان.
.923	۱	۱۱. نگاه نیروی کار به فرزندان توسط خانواده‌ها.
.909	۱	۱۲. بی توجهی دولت به افزایش مشارکت خانواده‌ها در نظام آموزشی.
.879	۱	۱۳. نبود حمایت لازم از سوی والدین در رابطه با مدرسه و معلمان.
.917	۱	۱۴. عدم توجه به نیازهای جامعه در اجرای آموزش‌های مدارس.
.878	۱	۱۵. اجرای برنامه درسی تئوری محور در نظام آموزش عمومی.
.938	۱	۱۶. سیستم پدرسالاری در نظام آموزشی عراق.
.897	۱	۱۷. بی‌علاقگی نظام آموزشی عراق به دروس مهارت محور.
.947	۱	۱۸. بی‌توجهی نظام آموزشی به درس‌های ورزش و هنر و همچنین ضعف در تقویت انگیزه دانش آموز
.919	۱	۱۹. عدم استفاده مطلوب از فناوری در سامانه آموزشی.
.916	۱	۲۰. مجهز نبودن مدارس عراق به تکنولوژی آموزشی.
.842	۱	۲۱. عدم پشتیبانی مدارس از سیستم‌های فناورانه
.920	۱	۲۲. ضعف معلمان در استفاده از فناوری
.944	۱	۲۳. بی توجهی به رسالت تربیتی و آموزش معلم.
.961	۱	۲۴. در نظر نگرفتن شأن معلم در جامعه عراق.
.846	۱	۲۵. ضعف مالی معلم
.878	۱	۲۶. نبود حمایت قانونی از معلم.
.902	۱	۲۷. مشغول شدن معلم بکار در حرفه دیگر.
.937	۱	۲۸. بی میلی جوانان به حرفه معلمی.
.938	۱	۲۹. ابزارها و روش‌های قدیمی سنجش و ارزشیابی.
.946	۱	۳۰. وجود پدیده رشوه خواری در روند تحصیلی دانش آموزان.
.935	۱	۳۱. تشدید تقلب در بین فراگیران.
.950	۱	۳۲. ضعیف بودن استانداردهای نظارت.
.920	۱	۳۳. عدم توجه به جنبه روانی فراگیران در اجرای آزمون‌ها.
.923	۱	۳۴. عدم جذب کارکنان فاقد صلاحیت به سامانه آموزشی.
.901	۱	۳۵. تنش‌های سیاسی، حزبی و قبیله ای در آموزش و پرورش
.912	۱	۳۶. ناپایدار سیاسی در کشور عراق.
.937	۱	۳۷. عدم اتخاذ رویکردهای آموزشی مناسب توسط آموزش و پرورش بدلیل سیاست‌های آشفته.
.897	۱	۳۸. وجود فساد مالی و اداری در عراق
.950	۱	عدم آگاهی عمومی، بی سوادی و بی سوادی پنهان.

۹۳۳.	۱	۳۹. عدم توجه به تخصص گرایی در مسئولیت‌های آموزشی.
۹۱۱.	۱	۴۰. اجرای برخی مسئولیت‌های همزمان در دو وزارتخانه (آموزش و پرورش و آموزش عالی).
۸۹۹.	۱	۴۱. ضعیف بودن کادر آموزشی.
۸۹۹.	۱	۴۲. قدیمی بودن روش‌های آموزشی در نظام آموزش و پرورش.
۸۷۵.	۱	۴۳. نیاز به اجرای با کیفیت برنامه‌های تربیت معلم.
۸۹۹.	۱	۴۴. سردرگمی در نظام آموزشی به جهت تغییرات سریع

به منظور آگاهی از نحوه توزیع متغیرها در بین عامل-ها و نام‌گذاری عامل‌ها، ماتریس نحوه توزیع متغیرها بین عوامل مختلف محاسبه و در جدول شماره ۴ نشان داده شده است. به منظور توزیع متناسب‌تر واریانس، تحلیل عاملی با چرخش داده‌ها به روش واریماکس انجام شد، و نحوه توزیع واریانس بین عامل‌ها متعادل بودن و اختلاف کم بین آنها را نشان می‌دهد. ۴ عامل به عنوان مهمترین موانع چالش‌های پیشروی نظام آموزش و پرورش عراق می‌توانند ۹۱/۴۷۳ درصد واریانس متغیرها را نشان دهند. واریانس این عوامل به شرح زیر می‌باشد که در جدول ۴ نیز بیان شده است:

عامل اول: ۳۱,۵۸ درصد - عامل دوم: ۲۹,۲۶ درصد - عامل سوم: ۲۶,۰۳ درصد - عامل چهارم: ۴,۵۹ درصد.

اشتراک یک متغیر برابر مربع همبستگی چند گانه ( $R^2$ ) برای متغیرهای مربوطه با استفاده از عامل‌ها (به عنوان پیش‌بینی کننده) است. بدلیل اینکه ستون اشتراک اولیه، اشتراک‌ها را قبل از استخراج عامل (یا عامل‌ها) بیان می‌کند، تمامی اشتراک‌های اولیه برابر یک می‌باشد. هر چقدر مقادیر اشتراک استخراجی بزرگتر باشد، عامل‌های استخراج شده، متغیرها را بهتر نمایش می‌دهند. اگر هر یک از مقادیر اشتراک استخراجی بسیار کوچک باشند؛ ممکن است استخراج عامل دیگری الزامی شود. مطابق جدول بالا در نظر نگرفتن شأن معلم در عراق دارای بیشترین اشتراک و عدم پشتیبانی مدارس از سیستم‌های فناورانه دارای پایین‌ترین مقادیر اشتراک استخراجی می‌باشد.

جدول ۴- ماتریس مقادیر واریانس تبیین شده توسط عامل‌ها قبل و بعد از چرخش واریماکس

عامل	عناصر استخراج شده			عناصر استخراج شده بعد از چرخش		
	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	33.698	74.885	74.885	14.211	31.580	31.580
۲	4.484	9.964	84.849	13.170	29.266	60.845
۳	1.870	4.156	89.005	11.714	26.032	86.877
۴	1.110	2.468	91.473	2.068	4.595	91.473
۵	.723	1.607	93.080			
۶	.457	1.016	94.096			
۷	.426	.946	95.042			
۸	.297	.660	95.702			
۹	.273	.606	96.308			
۱۰	.217	.483	96.790			
۱۱	.167	.370	97.161			
۱۲	.139	.309	97.470			
۱۳	.117	.261	97.730			
۱۴	.110	.245	97.975			
۱۵	.094	.209	98.184			
۱۶	.091	.201	98.386			
۱۷	.073	.163	98.549			

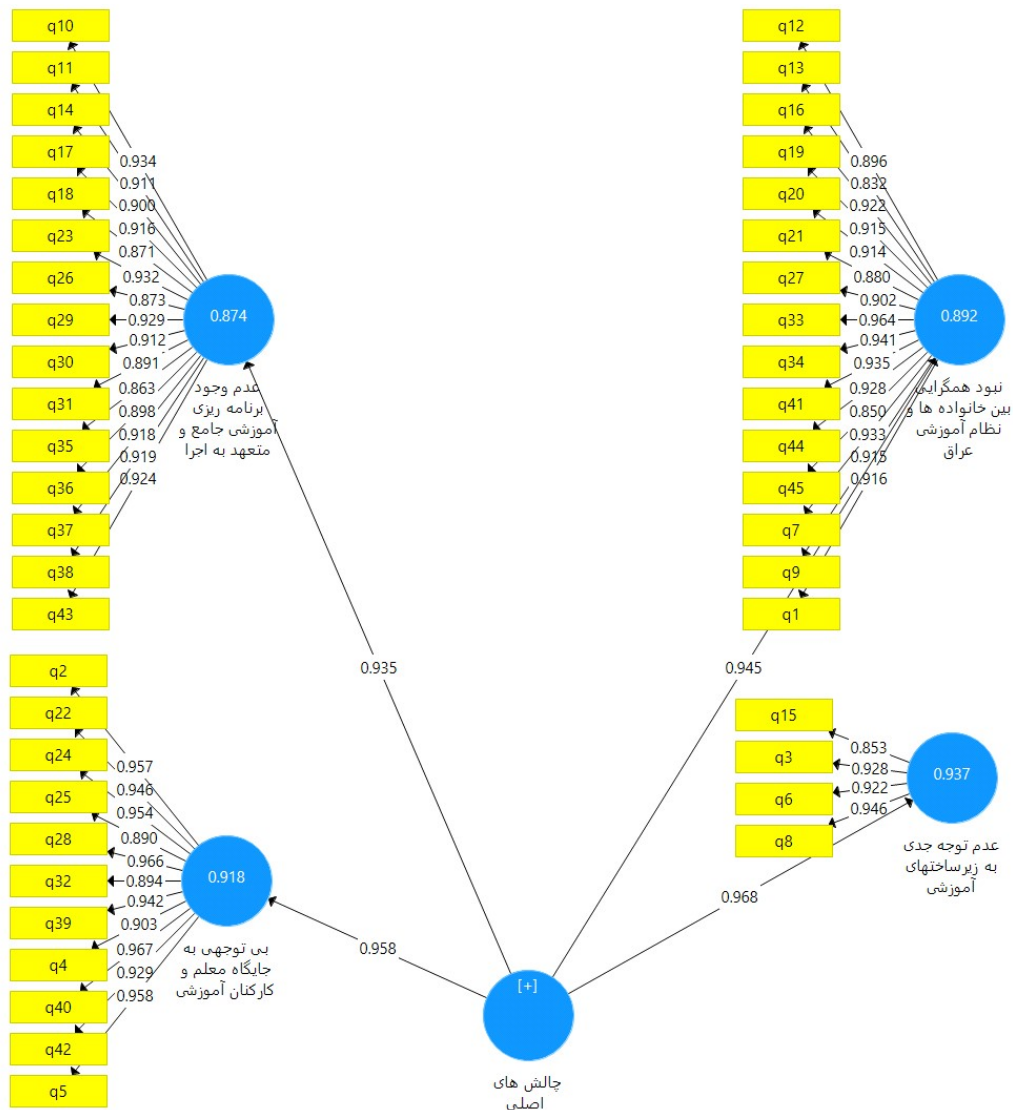
			98.704	.155	.070	۱۸
			98.828	.125	.056	۱۹
			98.944	.116	.052	۲۰
			99.051	.108	.048	۲۱
			99.148	.097	.044	۲۲
			99.241	.093	.042	۲۳
			99.327	.086	.039	۲۴
			99.402	.075	.034	۲۵
			99.465	.064	.029	۲۶
			99.528	.062	.028	۲۷
			99.581	.054	.024	۲۸
			99.627	.046	.021	۲۹
			99.670	.043	.019	۳۰
			99.711	.041	.018	۳۱
			99.748	.037	.017	۳۲
			99.783	.035	.016	۳۳
			99.815	.032	.015	۳۴
			99.846	.030	.014	۳۵
			99.874	.029	.013	۳۶
			99.897	.023	.010	۳۷
			99.918	.022	.010	۳۸
			99.936	.018	.008	۳۹
			99.951	.016	.007	۴۰
			99.966	.014	.006	۴۱
			99.979	.013	.006	۴۲
			99.989	.009	.004	۴۳
			99.995	.007	.003	۴۴
			100.000	.005	.002	۴۵

می‌شود؛ به عبارتی در تحلیل عاملی تأییدی پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می‌شود داده‌های تجربی را بر پایه چند پارامتر نسبتاً اندک، توصیف، تبیین یا توجیه می‌کند. این مدل مبتنی بر اطلاعات پیش تجربی درباره ساختار داده‌ها است که می‌تواند به شکل یک تئوری یا فرضیه، یک طرح طبقه بندی کننده معین برای گویه‌ها در انطباق با ویژگی‌های عینی شکل و محتوا، شرایط معلوم تجربی و یا دانش حاصل از مطالعات قبلی درباره داده‌های وسیع باشد (نرگسیان، ۱۳۹۲، ۶۳). با استفاده از نرم افزار pls، تحلیل عاملی تأییدی اجرا گردید. تحلیل عاملی تأییدی برای ایجاد اعتبار سازه<sup>۱</sup>، عوامل و مؤلفه‌ها بر مبنای یافته‌های بخش کیفی و تحلیل اکتشافی پژوهش انجام شد. در تحلیل عاملی تأییدی با

با در نظر گرفتن بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳؛ و بررسی گویه‌های مربوطه، جمعا" چهار عامل استخراج شد که با توجه به ماهیت سئوالات و ادبیات تحقیق؛ نام عامل مشخص و نامگذاری شدند. عامل‌های بدست آمده شامل: عدم وجود یک برنامه ریزی آموزشی جامع، مانع، مدرن و متعهد به اجرای آن در حوزه نظام آموزش و پرورش عراق بدون تاثیر پذیری از تنش‌های سیاسی کشور، نبود همگرایی بین والدین و نظام آموزش و پرورش در راستای اهداف تربیتی و آموزشی، بی توجهی به جایگاه معلم و کارکنان نظام آموزش و پرورش، عدم توجه جدی مسئولین به زیرساخت‌های نظام آموزش و پرورش می-باشند؛ همچنین برای ارائه الگویی به عنوان چالش‌های اصلی نظام آموزش و پرورش عراق با توجه به عوامل و مؤلفه‌های شناسایی شده از تحلیل عاملی تأییدی استفاده

<sup>۱</sup>. Construct validity

استفاده از نرم افزار pls، 45 گویه پرسشنامه به تفکیک عامل‌های اصلی و فرعی که آمده بود، وارد تحلیل عاملی تأییدی شدند.



شکل ۱- دقت گویه‌های انتخابی در چهار عامل اصلی

معرفی هر بعد ارائه شده‌اند؛ واقعا معرف آن بوده و گزارش می دهد که گویه‌های انتخابی با چه دقتی معرف عامل خود هستند.

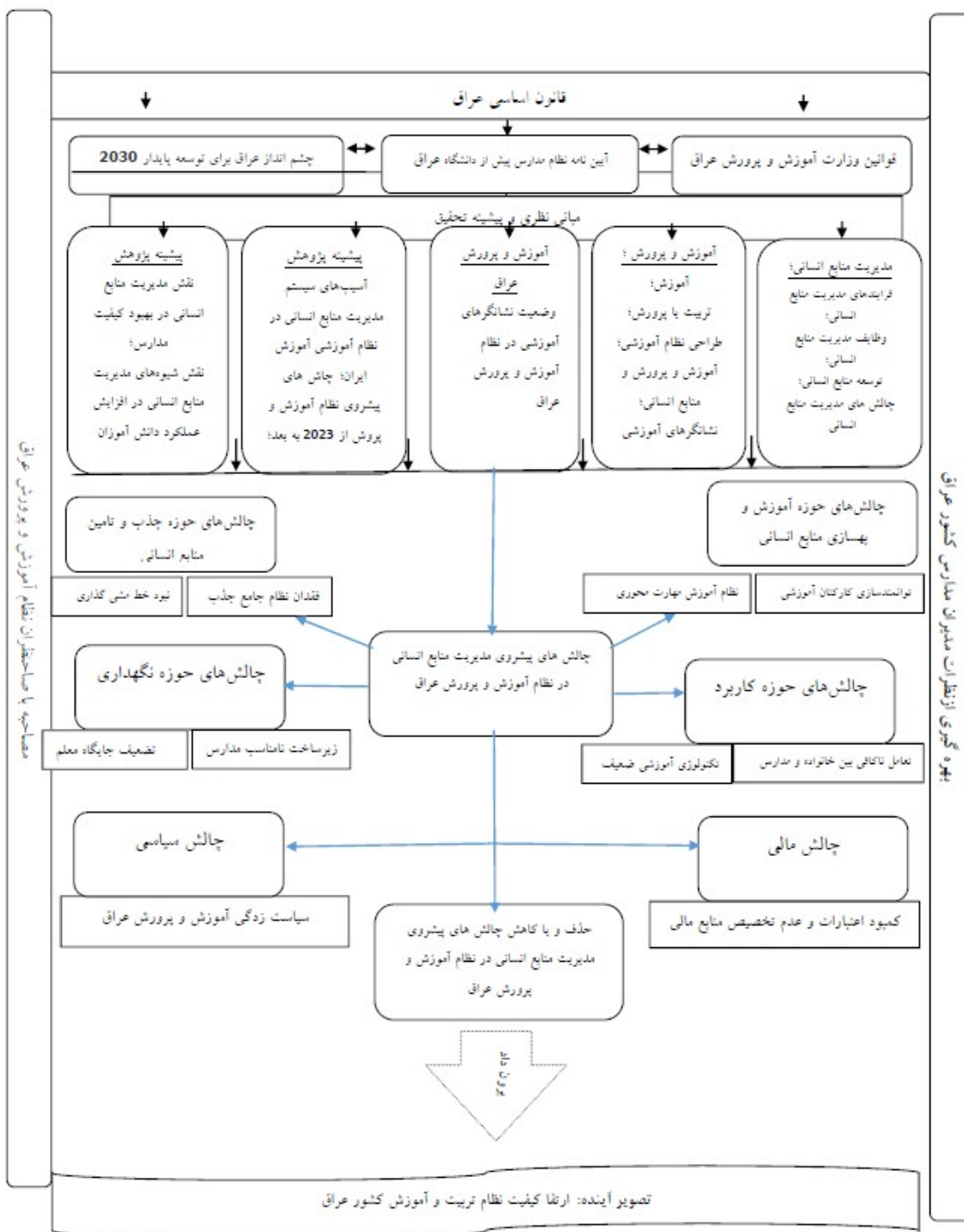
**بحث و نتیجه گیری:**

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش عراق انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که اصلی‌ترین چالش‌ها در حوزه-

بر اساس شکل ۱ بارهای عاملی که از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند؛ برابر و یا بیشتر از مقدار ۰.۴ می باشند، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. در نتیجه تحلیل عاملی تأییدی این مطلب را که گویه‌هایی که برای

نظری و عملی، حمایت همه جانبه حاکمیت عراق از نظام آموزش و پرورش، دوری از موازی کاری در نظام آموزش و پرورش و نظام آموزش عالی می‌باشد؛ کشور عراق از بدو پیدایش تا کنون، از ناهمگنی فرهنگی و ناکامی در ایجاد چارچوب هویتی فراگیر که بتواند به دولت به عنوان بازیگر ملی و مشروع، قدرت بازیگری دهد، رنج برده است. این امر نه تنها کشور را با نامنی داخلی، بی-ثباتی سیاسی و خطر فروپاشی سرزمینی روبرو کرده، که آن را در قبال نفوذ کشورهای خارجی، بیش از پیش آسیب پذیر ساخته است. بنابراین مولفه اصلی در ایجاد یکپارچگی در کشور عراق و ایجاد ثبات پایدار، نظام آموزش و پرورش می باشد که در صورت رفع چالش‌های پیشروی مدیریت منابع انسانی نظام آموزش و پرورش عراق می‌توان انتظار حرکت به سمت توسعه پایدار در عراق را داشت. که این مسئله نیازمند سرمایه‌گذاری لازم توسط مسئولین عراقی در ابعاد همه جانبه نظام تربیت و آموزش می‌باشد.

های آموزش و بهسازی منابع انسانی، جذب و تامین منابع انسانی، حوزه نگهداری، حوزه کاربرد مشخص شدند و با در نظر گرفتن محیط بیرونی و درونی نظام آموزش و پرورش عراق، دو چالش سیاسی و مالی نیز به عنوان مانع اثرگذار در مدیریت منابع انسانی نظام آموزش عمومی عراق شناسایی شدند. با تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان ده چالش اصلی با عنوان مدل کیفی پژوهش شناسایی شدند که شامل فقدان نظام جامع جذب، نبود خط مشی‌گذاری، توانمندسازی کارکنان آموزشی، نظام آموزش مهارت محوری، تضعیف جایگاه معلم، زیرساخت نامناسب مدارس، تعامل ناکافی بین خانواده و مدارس، تکنولوژی آموزشی ضعیف، سیاست زدگی آموزش و پرورش عراق، کمبود اعتبارات و عدم تخصیص منابع مالی بودند؛ نتایج مصاحبه تحقیق و همچنین تجزیه و تحلیل کمی این پژوهش نشان دهنده وجود مجموعه‌ای از عوامل به عنوان چالش‌های پیشروی مدیریت منابع انسانی نظام آموزش و پرورش عراق بودند؛ با در نظر گرفتن این چالش‌ها و مبانی نظری پژوهش ۴۵ عامل مشخص شدند که با انجام تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی چهار چالش اصلی در مدیریت منابع انسانی نظام آموزش و پرورش کشور عراق شناسایی شدند که نیاز هست برای حذف یا کاهش این چالش‌ها توسط مسئولین نظام آموزشی عراق برنامه‌ریزی لازم صورت پذیرد؛ این چهار چالش اصلی بدین صورت هستند؛ عدم وجود یک برنامه ریزی آموزشی جامع، مانع، مدرن و متعهد به اجرای آن در حوزه نظام آموزش و پرورش عراق بدون تاثیر پذیری از تنش‌های سیاسی کشور، نبود همگرایی بین والدین و نظام آموزش و پرورش در راستای اهداف تربیتی و آموزشی، بی‌توجهی به جایگاه معلم و کارکنان نظام آموزش و پرورش، عدم توجه جدی مسئولین به زیرساخت‌های نظام آموزش و پرورش. با در نظر گرفتن این چالش‌ها؛ نیاز هست که برای ارتقا کیفیت نظام تربیت و آموزش کشور عراق راهکارهای حذف و یا کاهش این چالش‌ها شناسایی و عملیاتی گردند که بر اساس نتایج مصاحبه با خبرگان پژوهش، مهمترین راهکارها در حوزه توانمندسازی منابع انسانی، اختصاص اعتبارات به نظام آموزش و پرورش، توجه به جایگاه معلم، اجرای نظام ارزشیابی منظم و درست، دوری از سیاست-زدگی در نظام آموزش و پرورش، تعامل مطلوب بین خانواده با مدارس، توجه به محتوای دروس و تقویت آموزش‌های مهارت محوری، کم کردن فاصله آموزش‌های



شکل ۲- مدل چالش‌های پیشروی نظام آموزش و پرورش عراق

در آموزش عالی ایران، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۶(۱): ۱۶۵-۱۳۵.

نرگسیان، عباس. (۱۳۹۲). راهنمای کاربرد نرم افزار لیزرل در مدل سازی معادلات ساختاری. تهران: انتشارات نگاه دانش.

هاشمی، سیدحامد؛ پورامین‌زاد، سعیده. (۱۳۹۹). چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن، ماهنامه کار و جامعه، ۳۶: ۲۱-۵.

Iqbal, Muhamad ; Sesmiarni, Zulfani ; Harahap, Nur Indri Yani; Hadi, Akmal.(2023).The Role of Human Resources in Improving School Quality, The 5ThGraduate International Conference, Vol.1 : 58-65 .

Nkeobuna Nnah Ugoani, John.(2020). Education and Its Impact on Human Resource Management and Management Development, American Journal of Business and Society, 5(2): 63- 69.

Deogratus, Malleck; Paul Raphael Kitula.(2023). Role of Human Resource Management Practices in Enhancing Students' Performance: A Case of Public and Private Secondary Schools in Mbulu District, Tanzania, Journal of Research Innovation and Implication in Education,7(4): 744- 758.

## منابع:

احمدی، مسعود.(۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، انتشارات پژوهش‌های فرهنگی.

بیگدلی، محمد؛ داودی، رسول؛ کمالی، نقی؛ انتصار، غلامحسین.(۱۳۹۷). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به‌منظور ارائه یک مدل مفهومی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۲): ۷۵-۱۰۱.

دلیر ناصر زوارق، نرگس و اردلانی، فاطمه و علیپور، رباب و احمدپور، فریبا، ۱۴۰۲، چالش‌ها و راهکارهای بهره‌وری در مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش، دومین کنفرانس بین‌المللی سلامت، علوم تربیتی و روانشناسی.

رستگار، میترا؛ شهامت، نادر؛ صالحی، مسلم؛ زارعی، رضا.(۱۴۰۱). ارائه و ارزیابی مدل مدیریت پایدار منابع- انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس با رویکرد آمیخته، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۶(۳): ۲۰-۱.

سلیمی الهه، میرسپاسی ناصر، دانش فرد کرم‌اله. شناسایی آسیب‌های سیستم مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی آموزش و پرورش و ارائه راهکارهایی به منظور بهبود نظام (پژوهش کمی). فصلنامه علمی - پژوهشی تعلیم و تربیت.

۱۴۰۱؛ ۳۸ (۳): ۸۴-۶۷

شعاری نژاد، علی اکبر.(۱۴۰۰). فلسفه آموزش و پرورش، انتشارات امیرکبیر.

صیوری خسرو شاهی، حبیب.(۱۳۸۹). آموزش و پرورش در عصر جهانی شدن؛ چالش‌ها و راهبردهای مواجهه با آن، فصلنامه مطالعات راهبردی جهانی شدن، ۱۱(۱): ۱۹۶-۱۵۳.

صیوری خسرو شاهی، حبیب.(۱۳۸۹). آموزش و پرورش در عصر جهانی شدن؛ چالش‌ها و راهبردهای مواجهه با آن، فصلنامه مطالعات راهبردی جهانی شدن، ۱۱(۱): ۱۹۶-۱۵۳.

قلی‌پور، وحید؛ حامدی نیا، امیر.(۱۴۰۰). اهمیت مدیریت منابع انسانی پایدار برای دستیابی مقاصد و اهداف توسعه پایدار، فصلنامه علمی نگرش‌های نوین بازرگانی، ۲(۵): ۲۱۶-۲۰۰.

محمدی، سیمین؛ فیضی زنگیر، محمد؛ روحی، محمد؛ حسن‌زاده، محمد؛ ابراهیم‌پور، حبیب.(۱۴۰۱). طراحی الگوی نقش مدیریت منابع انسانی در تقلیل آنومی سازمانی