

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال هفدهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲
صص ۲۷۷-۳۰۰

تدوین الگوی عوامل موثر بر جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش خراسان شمالی

مهدی عمرانی^۱، رویا افراسیابی^۲، محبوبه سلیمان پورعمران^۳

چکیده:

هدف: هدف پژوهش حاضر تدوین و بررسی الگوی عوامل موثر بر جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش خراسان شمالی بود.

روش: روش پژوهش حاضر، از نوع تحقیقات اکتشافی بود که ماهیت کیفی دارد. در این پژوهش با استفاده از نظریه داده بنیاد و انجام مصاحبه، مولفه‌های جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی استخراج گردید. جامعه پژوهش شامل مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش خراسان شمالی بود که در بازه زمانی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ مشغول به فعالیت بودند. روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر، نمونه‌گیری هدفمند بود که در نهایت بر اساس اشباع نظری ۱۲ نفر به عنوان نمونه شرکت کردند.

یافته‌ها: شرایط علی جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش شامل علل فردی، علل اجتماعی و علل سازمانی؛ پیامدهای جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش شامل پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی و پیامدهای فراسازمانی؛ شرایط زمینه‌ای جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی شامل زیرساخت‌ها و فراهم بودن شرایط حمایتی؛ شرایط مداخله‌گر جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی شامل شرایط شغلی، شرایط سازمانی، شرایط جهانی و شرایط کارکنان؛ راهبردهای جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی شامل بهبود مدیریت منابع انسانی و راهبردهای توانمندسازی منابع انسانی می‌باشند.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج بدست آمده، برنامه ریزان نیروی انسانی در استان خراسان شمالی جهت جذب و ارتقای نیروهای خود باید به این ابعاد و مولفه‌ها توجه کنند.

کلید واژه‌ها: جذب، نگهداشت، سازماندهی، نیروی انسانی آموزش و پرورش.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۲۵

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۱۱

^۱ - دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

mahdi.omrani62@gmail.com

^۲ - استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران (نویسنده مسئول).

royafrassabi1398@gmail.com

^۳ - گروه مدیریت آموزشی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

soleymanpour@bojnourdiau.ac.ir

مقدمه

در دنیای کنونی، بقا و پیشرفت سازمان‌ها به سرمایه‌های انسانی^۱ آن‌ها وابسته است، به طوری که سازمان‌ها به سبب توسعه فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی خود ناگزیر از جذب، حفظ و اداره نیروی انسانی پرتوان و موثر در مقیاس بزرگ و به صورت مستمر هستند (کارواش-فرانکو^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). در واقع در هر سازمانی، نیروی انسانی از جایگاه خاصی برخوردار است و سرمایه اصلی آن تلقی می‌شود و در سازمان‌های آموزشی به طور ویژه این جایگاه بسیار والاتر است، چرا که علاوه بر اینکه عاملی در جهت رشد و توسعه دانش و فناوری مورد نیاز جامعه است، فرایندی است که طی آن نیرویی که چرخه حیات آینده جامعه را در دست خواهد داشت، به مرحله رشد و بالندگی می‌رسد (سوگیتو^۳، ۲۰۲۱). نظام آموزش و پرورش که تولیدکننده نیروی انسانی پرورش یافته، ماهر، توانمند و لایق در عرصه‌های گوناگون اجتماعی است، خود نیز به بخش قابل ملاحظه‌ای از همین نیروی انسانی متخصص و ماهر برای بقا و تداوم حرکت تکاملی خود نیازمند است (بودیهارسو و تارمن^۴، ۲۰۲۰).

در واقع حیات و بقای هر نظام آموزشی تا حد زیادی به توانایی‌ها، مهارت‌ها، آگاهی‌ها، دانش و تخصص‌های متنوع منابع انسانی آن بستگی دارد و هر چه معلمان، مدیران و کارکنان آن نظام آموزشی، آمادگی و توانمندی بیشتری داشته باشند، سهم بیشتری در ارتقای سطح کارآیی سازمان خواهند داشت (گوئو^۵، ۲۰۲۱). بنابراین سازمان آموزش و پرورش فقط هنگامی می‌تواند به موفقیت و اهداف راهبردی خود برسد که افرادی را جذب کرده باشد که از شایستگی، دانش، توانایی و علاقه برای ایفای رسالت خویش برخوردار باشند (فرشاد و همکاران، ۱۳۹۹). فرایند جذب نیروی انسانی^۶، نقش مهمی در تسهیل موفقیت سازمان آموزش و پرورش دارد و چنانچه این سازمان از مزیت رقابتی جذب و تأمین منابع انسانی اثربخش و واجد صلاحیت برخوردار باشد و از استاندارد مشخصی تبعیت نماید، باعث برنامه‌ریزی دقیق و عمیقی درباره نحوه ورود و خروج منابع انسانی

¹ - human capitals

² - Carvache-Franco

³ - Sugito

⁴ - Budiharso & Tarman

⁵ - Gou

⁶ - Recruitment

می‌گردد (احمد^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). فرایند جذب منابع انسانی، فرایند یافتن و استخدام بهترین و توانمندترین کاندیدای واجد شرایط از داخل یا خارج از سازمان برای افتتاح شغل، به روشی به موقع و با هزینه مناسب است و فرایند شامل تجزیه و تحلیل الزامات شغلی و شرایط احراز شغل، جذب کارمندان به آن شغل، غربالگری و انتخاب متقاضیان و استخدام و ادغام کارمند جدید در سازمان می‌باشد (آریفین^۲، ۲۰۲۲).

امروزه فارغ از منابع مالی و فناورانه، منابع انسانی خوب و توانمند، ضمن ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، می‌توانند فقدان یا ضعف دیگر منابع را نیز برطرف کرده و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب موفقیت و سرآمدی خواهند شد که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (حیب و ساجد^۳، ۲۰۲۲). بنابراین شرایط رقابتی و غیرقابل پیش‌بینی امروزی نیازمند استفاده از شیوه‌های جدید برای جذب منابع انسانی است (رحمتی، ۱۴۰۰). در فرایند جذب منابع انسانی عوامل مختلفی تاثیر دارند که از جمله می‌توان به عوامل محیطی که ناظر بر عوامل اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیک و قوانین و مقررات هستند؛ عوامل درون سازمانی مانند ملاک‌های مدیریت، اعتبار سازمان و شغل مربوطه؛ ویژگی‌های شخصیتی نیروی انسانی مانند اعتماد به نفس، انگیزه و علاقه، اخلاق مناسب و تعهد؛ ویژگی‌های ظاهری؛ سرمایه اجتماعی مانند توانایی شبکه‌سازی و تعامل با دیگران؛ تخصص حرفه‌ای و تجربه کار و قابلیت یادگیری اشاره کرد (اسلاتین^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). ارزش، اهمیت و جایگاه منابع انسانی، به عنوان مهم‌ترین رکن و ارزشمندترین سرمایه سازمانی، به ویژه در آموزش و پرورش، همواره مورد تاکید قرار گرفته است. به طوری که ارتقا، کارایی و اثربخشی نظام تعلیم و تربیت، مستلزم برخورداری از منابع انسانی متعهد، خلاق، فکور، توانمند، مسئولیت‌پذیر، با انگیزه و فداکار در آن است (نگوین و دونگ^۵، ۲۰۲۰).

¹ - Ahammad

² - Arifin

³ - Habib & Sajid

⁴ - Slatten

⁵ - Nguyen & Duong

بنابراین جذب و بهره‌مندی از استعدادهای سازمانی، شرطی ضروری برای موفقیت سازمان‌ها است اما کافی نیست و راهبردهای مناسب و ابتکار عمل‌هایی نیاز است تا بتوان از این استعدادها به طور موثری بهره برد و آن‌ها را برای بلند مدت در سازمان حفظ کرد (سعیدی مبارکه، ۱۴۰۰). حفظ یا نگهداشت نیروی انسانی^۱ فرآیندی است که در طی آن مدیریت سعی می‌کند با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقا بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب، تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد (رومبوت و گوری^۲، ۲۰۲۰). در واقع به مجموعه‌ای از اقدامات که به وسیله مدیریت برای جلوگیری از خروج کارکنان باصلاحیت از سازمان انجام می‌شود، نگهداشت می‌گویند (چوی و کاموچه^۳، ۲۰۲۱). به عبارت دیگر، زمانی که از امور مربوط به نگهداشت کارکنان در یک سازمان صحبت می‌شود، لازم است ابعاد گوناگون و پیچیده‌ای که نیازها و تمایلات فردی، گروهی و سازمانی را به وجود می‌آورد، مورد توجه قرار گیرد و انسان‌ها با تمام ابعاد وجودشان در رابطه با کار و زندگی اجتماعی مورد مطالعه قرار گیرند (حسن^۴، ۲۰۲۲).

اهمیت نگهداشت نیروهای انسانی مستعد در حدی است که سازمان‌ها همواره ترس و نگرانی برای از دست دادن سرمایه‌های انسانی خود را دارند، زیرا هر سازمان با از دست دادن نیروهای کارآمد، مهارت‌ها و تجربیات بسیاری را از دست می‌دهند که طی سال‌ها تلاش و برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری به دست آمده است و دچار ضرر و زیان بسیاری خواهد شد (چوی و کاموچه، ۲۰۲۱). سیکاوا^۵ (۲۰۲۰)، زاولسکی و لیشچینسکی^۶ (۲۰۲۰)، هاسلگویست و گراوس^۷ (۲۰۲۰) و نارایانان^۸ و همکاران (۲۰۱۹) بر نقش عوامل سازمانی، عوامل گروهی-مدیریتی و فردی، نظام پرداخت، ارتقای شغلی، امکانات رفاهی و ارزیابی عملکرد، عوامل فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی، جو تحقیق و پژوهش، شرایط کاری، توسعه حرفه‌ای و شخصی، برند و شهرت، ارزش‌ها و فرهنگ، جو تدریس

¹ - Manpower maintenance

² - Rombaut & Guerry

³ - Choy & Kamoche

⁴ - Hassan

⁵ - Sikawa

⁶ - Zavelevsky & Lishchinsky

⁷ - Hasselquist & Graves

⁸ - Narayanan

و آموزش، محیط فیزیکی و کاری، شیوه‌های سازمانی، توازن کار و زندگی، روابط با سرپرستان و همکاران، برنامه‌های رفاه و آسایش برای کارکنان در حفظ و نگهداشت کارکنان اشاره داشته‌اند. در کل یک سازمان زمانی با موفقیت از عهده ماموریت‌ها و استراتژی‌ها بر می‌آید که قابلیت انعطاف لازم برای پاسخگویی به شرایط متغیر محیطی را داشته باشد و از ساختار و ثبات نسبی و یکپارچگی کافی که کارکنان سازمان در آن احساس امنیت کنند برخوردار باشد. در واقع برای نیل به هدف‌ها، سازماندهی^۱، گامی ضروری است، زیرا سازماندهی، وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و پست‌ها را مشخص و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آن‌ها را تعیین می‌کند (ابولادزه و اسکورکوا^۲، ۲۰۲۱). لذا هدف از سازماندهی در یک محیط آموزشی، انجام کارهایی است تا افراد با یکدیگر هماهنگ شده و به سوی هدف اصلی حرکت کنند (پورحیدر و همکاران، ۱۳۹۸). سازماندهی باید باعث ارتقاء نوآوری و خلاقیت شود و به تغییرات و تاثیرات محیطی پاسخ دهد (شیری، ۱۴۰۰).

در قلمرو آموزش و پرورش به دلایلی نظیر کاهش روزافزون بودجه‌ها، پایین بودن سطح دانش و مهارت دانش‌آموختگان و پافشاری مردم و دولت‌ها برای بازسازی یا بهسازی گسترده نظام‌های آموزشی، توجه به کیفیت اهمیت بیشتری پیدا کرده است و نظام آموزش و پرورش فعلی باید متحول شده و تغییراتی بنیادین و اساسی در آن به وجود آید (شریفی و همکاران، ۱۴۰۰). به طور کلی، تغییرات عمیق در ساختار نظام آموزشی، برنامه درسی و جمعیت دانش‌آموزی، طی سال‌های اخیر، فرایند جذب نیروی انسانی توانا و مستعد و نگهداری این نیروها در نظام آموزشی را دچار بحران نموده است و باعث شده که بسیاری از معلمان و کادر آموزشی توانایی و مهارت‌های خود را در تنگنا ببینند و تعداد زیادی از آن‌ها دغدغه‌هایی درباره وظایف اولیه خود داشته باشند (احمدی، ۱۴۰۰). بنابراین مدیریت منابع انسانی باید در وظایف و برنامه‌های خود، ابعاد گوناگونی از قبیل توجه به معیارهای جذب، بکارگماری، تربیت و توانمندسازی، بررسی شایستگی‌ها، حفظ و نگهداشت، ساختاردهی، سازماندهی و نظارت نیروی انسانی را در نظر داشته باشد، زیرا بی‌توجهی به هر یک از آن‌ها می‌تواند آثار عوامل دیگر را خنثی کرده یا کم رنگ و بی‌اثر کند (سیکاوا، ۲۰۲۰). لذا در شرایط امروز جهان، موفقیت یا شکست سازمان تا حد زیادی به توانایی سازمان‌ها در حفظ کارکنان خود جهت انجام وظایفشان به بهترین شکل ممکن بستگی دارد و ترک خدمت یا سازماندهی

¹ - organizing

² - Abuladze & Skorkova

نادرست آن‌ها، هزینه‌های زیادی را در زمینه استخدام نیروهای جایگزین و متعاقب آن آموزش، تربیت و آماده‌سازی کارکنان جدید تا مرحله بهره‌دهی و کارایی مطلوب به سازمان تحمیل می‌نماید (ناعمی، ۱۳۹۷).

در زمینه جذب، نگهداشت و سازماندهی نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف به صورت جداگانه پژوهش‌های بسیاری در جهان و از جمله ایران صورت گرفته است: علی‌نیا (۱۴۰۱) مجموعه‌ای از عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، روان‌شناختی و فرهنگی را در جذب و نگهداشت نیروی انسانی شرکت آب و فاضلاب به دست آورد. بر اساس نتایج پژوهش احمدی (۱۴۰۰) عوامل سازمانی و عوامل شغلی مختلفی بر توسعه و نگهداشت معلمان موثر است. بر اساس نتایج مطالعه خنیفر و همکاران (۱۳۹۹) بر روی نیروی انسانی آموزش و پرورش، توسعه و نگهداشت استعداد به عنوان مقوله محوری؛ عوامل سازمانی، عوامل شغلی، یادگیری سازمانی و منابع به عنوان عوامل علی؛ سیستم مدیریت استعداد، پژوهش‌گرایی و دانش‌گرایی، جانشین‌پروری و ارزیابی عملکرد شایسته محور به عنوان راهبردها؛ مقوله‌های نگاه و نگرش به مدیریت استعداد و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان بستر، ساختار و فرهنگ سازمانی؛ بلوغ سازمانی به عنوان شرایط مداخله‌گر و پیامدهای فردی و سازمانی در الگوی پارادایمی مدیریت استعداد در راستای توسعه و نگهداشت استعدادها در آموزش و پرورش استخراج شدند. همچنین از جمله پژوهش‌های خارجی می‌توان به یافته‌های مطالعه اسلاتین و همکاران (۲۰۲۱) مبنی بر شناسایی عوامل شخصی و عوامل سازمانی در جذب و نگهداشت کارکنان؛ یافته‌های پژوهش تج^۱ و همکاران (۲۰۲۱) مبنی بر استخراج عوامل اشتراک-گذاری اطلاعات، آموزش و توسعه کارکنان، سیستم ارزیابی عملکرد، استخدام داخلی، تضمین مشروط و همکاری در جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد؛ نتایج پژوهش فرای^۲ و همکاران (۲۰۲۰) مبنی بر تاثیرگذاری عوامل توانمندسازی، حقوق و دستمزد، روابط با مدیران، محیط و شرایط کار و رضایت شغلی کارکنان بر حفظ کارکنان اشاره کرد.

بنابراین در پژوهش‌های گذشته فقط به یکی از جنبه‌های جذب، نگهداشت یا سازماندهی نیروی انسانی پرداخته شده است ولی هر سه جنبه در کنار هم در هیچ پژوهشی مورد بررسی قرار نگرفته‌اند، در صورتی که یکی از پیامدهای فقدان مطالعات در این زمینه این است که با نادیده گرفته شدن

¹ - Tej

² - Frye

عوامل موثر بر جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع انسانی آموزش و پرورش ایران، علاوه بر اینکه آموزش و پرورش با مشکل کمبود نیروی مناسب مواجه شده، بلکه با نداشتن سازماندهی مناسب هر فردی در جایگاه و وظیفه شغلی مناسب خود قرار نمی‌گیرد و هر یک از افراد با ترک خدمت، دانش علمی خود را از این سازمان خارج کرده و سازمان را از این منظر نیز متضرر می‌کنند. همچنین از آنجا که تغییرات فرهنگی، تکنولوژیکی، اقتصادی و سیاسی می‌تواند انتظارات و انگیزاننده‌های افراد و اهداف سازمان‌ها را متحول نماید، ضروری است سازمان آموزش و پرورش با انجام پژوهشی جامع و نظام‌مند در مورد عوامل موثر بر جذب، نگهداشت و سازماندهی در نظام آموزشی کمک می‌کند تا با آگاهی از این عوامل، یک نظام برنامه‌ریزی و اجرا در حوزه جذب افراد کارآمد، نگهداشت و سازماندهی مناسب آن‌ها صورت گیرد تا ترسیم مسیری پیوسته برای ارتقای دانش و مهارت آن‌ها با استانداردهای آموزشی و یادگیری را فراهم نموده و فرصت‌هایی برای کسب دانش، اطلاعات، مهارت و تفکر خلاق و شکوفایی توانایی‌های ذاتی دانش‌آموزان ایجاد شود. لذا این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سوال است که عوامل موثر بر جذب، نگهداشت و سازماندهی نیروی انسانی آموزش و پرورش خراسان شمالی جهت تدوین یک الگوی مبتنی بر روش کیفی داده‌بنیاد کدامند؟ به طوری که نتایج حاصل از پژوهش بتواند مدیران آموزش و پرورش خراسان شمالی را در جذب، نگهداشت و سازماندهی مناسب نیروهای با انگیزه و متخصص و استفاده از حداکثر توانایی منابع انسانی در جایگاه‌های صحیح یاری کند.

روش تحقیق

این پژوهش از نوع تحقیقات اکتشافی به شمار می‌رود که ماهیت کیفی دارند. در طرح‌های اکتشافی، پژوهشگر در صدد کشفی عمیق درباره موقعیت نامعین می‌باشد. بنابراین برای شناسایی عوامل موثر بر جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی به عنوان موقعیت نامعین، با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و انجام مصاحبه بر مبنای نمونه‌گیری نظری، ابعاد گوناگون این فرایند استخراج گردید.

جامعه پژوهش حاضر را مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش خراسان شمالی که در بازه زمانی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ مشغول به فعالیت بوده‌اند، تشکیل داده است. انتخاب حجم مناسب نمونه در پژوهش کیفی، مستلزم معامله‌ای پایاپای بین گستردگی پژوهش و عمق آن است و بهترین شیوه نمونه‌گیری این است که تارسیدن به موعده زائد یعنی موردی که پس از آن اطلاعات جدیدی به دست نمی‌آید،

به انتخاب موارد ادامه داده شود و از سوی دیگر زمانی که مورد جدیدی در نمونه، یافته‌های حاصل از پژوهش موارد قبلی را تکرار کند، اعتبار یافته‌های قبلی افزایش می‌یابد. به هر حال با توجه به ماهیت غیرقابل پیش‌بینی طرح‌های پژوهش کیفی، فنون نمونه‌گیری این پژوهش نیز انعطاف‌پذیر بوده و نمونه‌گیری‌ها هدفمند هستند. بنابراین روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر در بخش کیفی، نمونه‌گیری هدفمند بود که در نهایت بر اساس اشباع نظری ۱۲ نفر به عنوان نمونه در بخش کیفی پژوهش حاضر شرکت کردند که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان پژوهش در بخش کیفی

مصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه شغلی	جایگاه سازمانی
۱	مرد	دکتری	بالاتر از ۲۰	مدیر
۲	مرد	کارشناسی ارشد	۱۱-۱۵	کارشناس
۳	مرد	دکتری	۱۶-۲۰	معاون
۴	مرد	کارشناسی ارشد	۱۱-۱۵	کارشناس مسئول
۵	مرد	کارشناسی ارشد	۱۶-۲۰	کارشناس مسئول
۶	زن	دکتری	بالاتر از ۲۰	کارشناس مسئول
۷	مرد	کارشناسی ارشد	۱۱-۱۵	کارشناس
۸	زن	کارشناسی ارشد	۱۱-۱۵	کارشناس
۹	مرد	کارشناسی ارشد	بالاتر از ۲۰	کارشناس
۱۰	زن	دکتری	۱۱-۱۵	کارشناس مسئول
۱۱	زن	دکتری	۱۶-۲۰	کارشناس مسئول
۱۲	زن	کارشناسی ارشد	۱۱-۱۵	کارشناس مسئول

برای جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش حاضر از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد و مدت مصاحبه ۶۰ الی ۹۰ دقیقه بود که توضیحات کافی راجع به مسئله پژوهش و مولفه‌های استخراج شده از مبانی نظری برای مصاحبه‌شوندگان گزارش شد و نظرات آن‌ها در بررسی و تایید مولفه‌ها ثبت گردید. بنابراین از طریق مصاحبه ساختاریافته با خبرگان و کسب توافق لازم، ابعاد، مولفه‌ها، و شاخص‌های نهایی برای جذب، نگهداشت و سازماندهی شناسایی و تعیین شدند.

در این پژوهش تحلیل داده‌های گردآوری شده، با استفاده از روش تحلیل داده بنیاد انجام گرفته است که فرآیندی سه مرحله‌ای شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. به این صورت که ابتدا تمامی مصاحبه‌های پیاده شده، تحلیل می‌شود و سپس در مصاحبه‌های بعدی تلاش می‌شود تا بینش بهتری نسبت به مقوله‌ها و روابط بین آن‌ها یافت شود. در حین کدگذاری انتخابی، محققین باید به یکپارچه‌سازی سطوح ابعادی مقوله‌ها در قالب یک نظریه پردازند، روابط میان مفاهیم را اعتبار بخشند، و مقوله‌هایی که به خوبی توسعه نیافته‌اند را پالایش کنند. در نهایت جهت اجماع نظر خبرگان درباره مقوله‌ها و مفاهیم الگوی عوامل موثر بر جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش خراسان شمالی استخراج شده از مصاحبه از روش دلفی فازی استفاده شد.

یافته‌ها

جهت بررسی سوال پژوهش، ابتدا مقوله‌های فرعی، زیر مقوله و مفاهیم شرایط علی، پیامدها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و راهبردها در مورد جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش مورد بررسی قرار گرفت و سپس الگوی پارادایمی پژوهش برای جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش در شکل ۱ ارائه شده است.

جدول ۲. شرایط علی جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش

مفاهیم	زیر مقوله‌ها	مقوله فرعی	مقوله اصلی
خلاقیات	توانایی‌ها و مهارت‌ها	علل فردی	شرایط علی جذب، نگهداشت و سازماندهی
کار تیمی			
یادگیری و آموزش			
تخصص			
تحصیلات			
هوش فردی			
انگیزه	ویژگی‌های شخصیتی		
انعطاف پذیری			
سرزنده بودن			
سخت کوشی			
سرمایه اجتماعی			

اخلاق حرفه ای			
اعتماد به نفس			
متعهد بودن			
مشارکت اجتماعی سالم در سطح جامعه	رقابت سالم سازمان در جامعه	علل اجتماعی	
سطح روابط سازمان با سازمان های دیگر			
اعتبار سازمان در جامعه	جنبه اجتماعی سازمان در جامعه		
حمایت های دولتی	حمایت اجتماعی از سازمان		
حمایت مردم از سازمان			
شرایط محیط کار	جو سازمان	علل سازمانی	
بهداشت و ایمنی محل کار			
قوانین و مقررات			
حفظ احترام و کرامت انسانی			
اهمیت به سلامت کارکنان	توجه سازمان به کارکنان		
توجه سازمان به آموزش و توسعه			
ارتقاء فناوری و ابزار تکنولوژیک			
توجه به رشد و پیشرفت کارکنان			
حمایت از کارکنان	مدیریت و رهبری سازمان		
اهداف مشخص رهبری و سازمان			
استراتژی و برنامه ریزی			
میزان حقوق	الزامات حقوق و دستمزد		
میزان رفاه			
مشوق های مالی			
پرداخت مزایا بر اساس شایستگی			
توجه به شایستگی	عوامل شغلی		
ماهیت و ارزش شغل			

سواد اطلاعاتی			
عدالت محوری			

در جدول ۲، یافته‌ها نشان داد مقوله اصلی شرایط علی جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش شامل مقوله‌های فرعی علل فردی، علل اجتماعی و علل سازمانی می باشد. جدول ۳. شرایط زمینه ای جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش

مفاهیم	زیر مقوله ها	مقوله فرعی	مقوله اصلی
برقراری دوره‌های آموزشی در محل کار فضا و تجهیزات آموزشی مناسب	زیرساخت های آموزشی	زیرساخت ها	شرایط زمینه ای جذب، نگهداشت و سازماندهی
فراهم سازی شرایط تسهیم دانش و تجارب	بسترهای فنی و تکنولوژیکی	فراهم بودن شرایط حمایتی	
فراهم بودن بسترهای فنی به روز فراهم بودن فضای رشد کارکنان نسل نو	زیرساخت های اجتماعی		
شهرت و تصویر سازمانی مطلوب فراهم سازی ارتباط بین کارکنان و مردم	محیط کاری حمایت کننده	جامعه حمایت کننده	
فراهم بودن امکانات رفاهی فراهم بودن امکانات سلامتی	دولت حمایت کننده		
حمایت از ایده های کارکنان فراهم بودن شرایط ارتقاء و ترفیع			
حمایت روحی و روانی مشارکت جامعه در حل مشکلات سازمان			
برنامه حمایتی دولت از سازمان حمایت اقتصادی دولت			

در جدول ۳، یافته‌ها نشان داد مقوله اصلی شرایط زمینه‌ای جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی شامل مقوله‌های فرعی زیرساخت ها و فراهم بودن شرایط حمایتی می باشد.

جدول ۴. شرایط مداخله گر جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی

مفاهیم	زیر مقوله ها	مقوله فرعی	مقوله اصلی
عدم انطباق پذیری کارکنان	دگرگونی در حرفه ها	شرایط شغلی	
تغییر ماهیت کار مدیریتی			
برخورد گزینشی با تخصص افراد	گزینش نادرست کارکنان		
عدم نظارت			
بی توجهی مدیریت	شرایط مدیریتی	شرایط	
فشار مدیریت برای انجام کار سخت		سازمانی	شرایط مداخله گر جذب، نگهداشت و سازماندهی
عدم تغییر ساختارهای سنتی سازمان	محدودیت‌ها و نارسایی‌های سازمانی		
نارسایی در شبکه های ارتباطی			
چالش های جهانی شدن	افزایش رقابت جهانی	شرایط جهانی	
تغییرات جهانی روش های آموزشی			
عدم انعطاف پذیری سازمان در برابر رشد فناوری	رشد سریع فناوری در جهان		
عدم تطبیق آموزش ها با رشد فناوری			
ضعف و ناتوانی فرد در انجام مسئولیت ها به دلیل جایگاه اشتباه	جایگاه اشتباه فرد در سازمان	شرایط کارکنان	
نگرش های کارکنان نسل نو			

ویژگی های کارکنان نسل نو	نگرش ها و ویژگی - های خاص کارکنان نسل نو
--------------------------	--

در جدول ۴، یافته‌ها نشان داد مقوله اصلی شرایط مداخله گر جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش شامل مقوله‌های فرعی شرایط شغلی، شرایط سازمانی، شرایط جهانی و شرایط کارکنان می باشد.

جدول ۵. راهبردهای جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	زیر مقوله ها	مفاهیم
	بهبود مدیریت منابع انسانی	ایجاد بینش و آگاهی	ایجاد بینش و آگاهی در مورد روش های نوین استخدام
راهبردهای جذب، نگهداشت و سازماندهی		بهبود و ایجاد رابطه‌ای قوی با همکاران	ایجاد بینش در مورد مزایای شایسته سالاری
		استفاده از گروه‌های حمایتی داخلی و خارجی	ایجاد تعهد و تعامل در مدیریت ایجاد یک جو اعتماد و صادقانه
		ارتقای سیستم مدیریت استعداد	استفاده از گروه‌های حمایتی خارجی
	راهبردهای توانمندسازی منابع انسانی	افزایش دانش و آگاهی کارکنان	شناسایی و کشف استعدادها
		چرخش شغلی	استعدادسازی
		استفاده از روش های تسهیل تغییرات	آموزش حل مسئله به صورت خلاقانه
		تسهیل تغییرات	ارائه ترکیبی از آموزش های رسمی و غیررسمی
			گردش شغلی برای بهبود مهارت‌ها
			فرصت کار در بخش‌های مختلف برای شناسایی افراد شایسته
			فراهم سازی مشوق ها برای تسهیل تغییرات نوین
			تهیه و تدوین نقشه راه علمی همگام با تغییرات جهانی

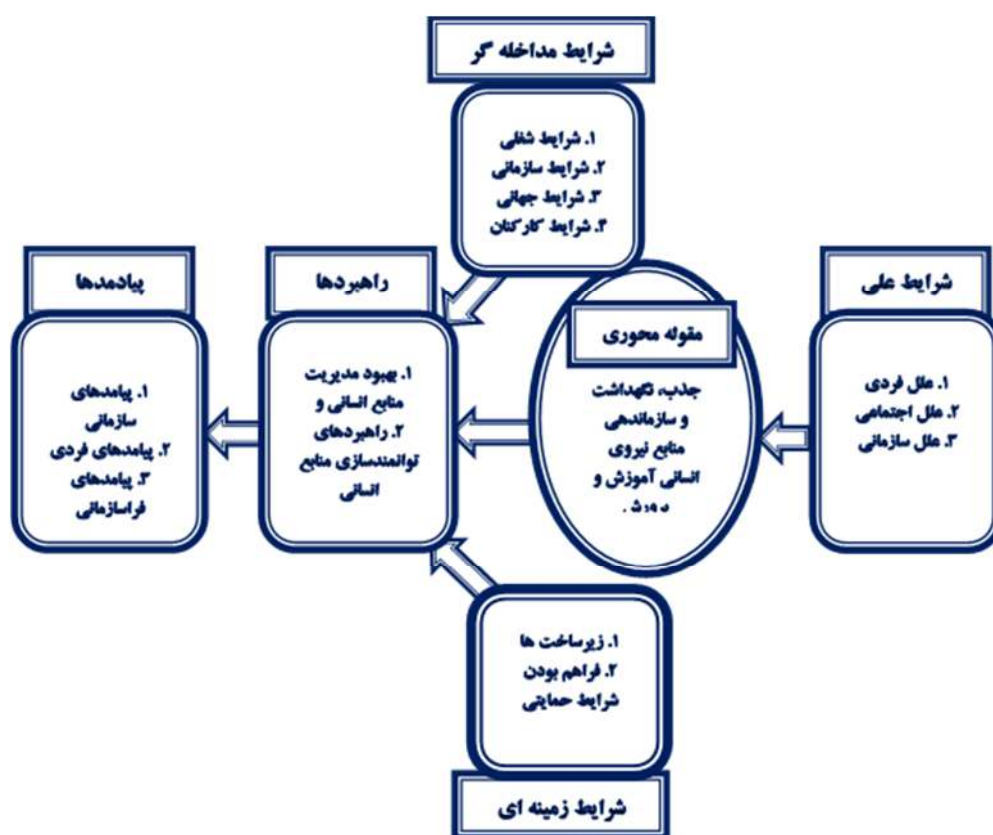
شناسایی کارکنان	حمایت از دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مراکز
مستعد از مراکز علمی	علمی برای معرفی کارکنان مستعد
ارائه نیازهای استخدامی سازمان به مراکز علمی	

در جدول ۵، یافته‌ها نشان داد مقوله اصلی راهبردهای جذب، نگهداشت و سازماندهی شامل بهبود مدیریت منابع انسانی و راهبردهای توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد.

جدول ۶. پیامدهای جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	زیر مقوله‌ها	مفاهیم
	پیامدهای سازمانی	بهره‌وری سازمانی	تحقق اهداف سازمان
			افزایش مشارکت کارکنان در دستیابی به اهداف
پیامدهای جذب، نگهداشت و سازماندهی		تعالی سازمان	افزایش رضایت شغلی
			افزایش توانمندی
			تفکر و اندیشه متعالی
		افزایش عملکرد سازمانی	افزایش وظیفه‌شناسی
		مطلوب	استفاده بهینه از منابع سازمان
			بهبود عملکرد کارکنان
	پیامدهای فردی	توانمندسازی	افزایش تخصص نیروی انسانی
			حل بهتر چالش‌های شغلی
			بهبود و افزایش دانش فردی
		احساس اعتماد و امنیت	کاهش ترک خدمت
			افزایش اعتماد به سازمان و مدیریت
			احساس تعلق به سازمان
	پیامدهای فراسازمانی	پیامدهای اجتماعی	پاسخگویی مطلوب به جامعه
			مزیت رقابتی سالم
		پیامدهای فرهنگی	ایجاد فرهنگ شایسته‌سالاری
			تحول ارزش‌های کاری

در جدول ۶، یافته‌ها نشان داد مقوله اصلی پیامدهای جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش شامل مقوله‌های پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی و پیامدهای فراسازمانی می باشد. در نهایت الگوی پارادایمی جذب، نگهداشت و سازماندهی نیروی انسانی آموزش و پرورش خراسان شمالی به صورت ذیل طراحی گردید.



شکل ۱. الگوی پارادایمی جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش خراسان شمالی

در نهایت در این پژوهش برای دستیابی به یک اجماع خبرگانی در مؤلفه‌های الگوی پارادایمی جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش خراسان شمالی بدست آمده

از مصاحبه از روش دلفی فازی به‌عنوان یک روش علمی استفاده شده است و نظر تعداد ۱۷ نفر از خبرگان جهت تأیید مؤلفه‌های الگوی پارادایمی جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش خراسان شمالی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج دلفی فازی نشان داد تمامی مفاهیم مربوط به مدل پارادایمی جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی دارای آستانه پذیرش بالای ۰/۷ بود و مؤلفه‌های شناسایی شده برای مدل پارادایمی تأیید گردید.

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر یافته‌ها نشان داد که شرایط علی جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش شامل علل فردی، علل اجتماعی و علل سازمانی می‌باشد. این نتایج با یافته‌های علی نیا (۱۴۰۱) مبنی بر شناسایی عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، روان‌شناختی و فرهنگی در جذب و نگهداشت نیروی انسانی؛ نتایج مطالعه خنیفر و همکاران (۱۳۹۹) مبنی بر استخراج شرایط علی موثر بر نگهداشت نیروی انسانی با استعداد شامل عوامل سازمانی، عوامل شغلی، یادگیری سازمانی و منابع؛ یافته‌های مطالعه اسلایتن و همکاران (۲۰۲۱) مبنی بر شناسایی عوامل شخصی (مانند سن، جنسیت، تحصیلات و وضعیت تاهل) و عوامل سازمانی (یعنی رضایت شغلی، سبک رهبری و جو سازمانی) در جذب و نگهداشت کارکنان؛ یافته‌های پژوهش تج و همکاران (۲۰۲۱) مبنی بر استخراج عوامل اشتراک‌گذاری اطلاعات، آموزش و توسعه کارکنان، سیستم ارزیابی عملکرد، استخدام داخلی، تضمین مشروط و همکاری در جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد؛ نتایج پژوهش فرای و همکاران (۲۰۲۰) مبنی بر تأثیرگذاری عوامل توانمندسازی، حقوق و دستمزد، روابط با مدیران، محیط و شرایط کار و رضایت شغلی کارکنان بر حفظ کارکنان، همسو می‌باشد. یافته‌های حاصل از شرایط علی جذب، نگهداشت و سازماندهی نیروی انسانی را می‌توان به صورت ذیل تبیین کرد:

علل فردی: علی نیا (۱۴۰۱) معتقد است در عصر نوین که دنیای تحول و رقابت سازمانی است، اکثر مدیران به دنبال کارکنانی هستند که فراتر از وظایف رسمی تعیین شده در شرح شغل خود فعالیت کنند، آن‌ها خواهان کارکنانی هستند که به دلیل ویژگی‌های فردی فراسوی انتظارات می‌روند و به میل و خواست خود به رفتارهایی دست می‌زنند که جزو وظایف رسمی شغلی آنان نیست. بنابراین بر اساس نظر اسلایتن و همکاران (۲۰۲۱) سازمان‌ها در جستجوی اعضای هستند که نه فقط باور دارند، سازمانشان یک مکان خوب برای کار کردن است و باید وفاداری خود را نسبت به آن نشان

بدهند و نیت ترک آن را نداشته باشند، بلکه در جستجوی اعضای هستند که از این حد فراتر رفته و دارای ویژگی‌های فردی باشند که هویت سازمانی را دقیقاً در ارتباط و پیوند با هویت شخصی خود ببینند و با توانایی‌ها و مهارت‌های خود، اهداف سازمان را به پیش ببرند. همان طور که فرای و همکاران (۲۰۲۰) معتقد هستند وقتی افرادی با انگیزه‌ها و شایستگی بالا وارد سازمان می‌شوند، سازمان موظف است با شناخت نیازها و خواسته‌های آن‌ها، ضمن حفظ و نگهداری کارکنان خود، خواسته‌های آنان را با اهداف سازمان تطبیق دهد و بی‌توجهی به ویژگی‌های فردی و خواسته‌های کارکنان، باعث کاهش تمایل به ماندن یا ماندگاری و افزایش میزان ترک خدمت کارکنان می‌شود. به طوری که شناخت مهارت و توانایی و ویژگی‌های شخصیتی مبتنی بر کارآمدی شغلی در کارکنان باعث درخواست ماندن و حفظ این کارکنان از سمت سازمان می‌شود و وقتی نیازها و خواسته‌های کارکنان شایسته توسط سازمان مورد توجه قرار گیرد و برآورده شوند تمایل به ماندن در سازمان از سمت کارکنان نیز اتفاق می‌افتد. به علاوه مهارت و توانایی و ویژگی‌های شخصیتی کارآمد در کارکنان باعث می‌شود انجام وظایف به درستی صورت گیرد، برنامه‌ریزی‌ها با موفقیت پیش روند و سازماندهی بالایی صورت گیرد.

علل اجتماعی: به اعتقاد علی‌نیا (۱۴۰۱) سازمان‌ها برای اینکه وظایف خطیر خود را به نحو احسن انجام دهند، باید از نظر اجتماعی سالم و پویا باشند. سلامت اجتماعی سازمان باعث ایجاد میلی به رقابت شفاف و کارآمد در بین سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها می‌شود. بنابراین وقتی سازمان آموزش و پرورش، از منابع انسانی توانا و با انگیزه برخوردار بوده، نسبت به اهداف سازمان و عهد خود به جامعه پایبند باشد، به کسب رضایت مراجعین خود و جامعه برخوردار از خدمات آموزش و پرورش توجه کند و در شرایط چالش‌برانگیز، انعطاف‌پذیر و سازگار باشد، در نظر جامعه ارزشمند و توانمند خواهد بود و می‌تواند در فرایند رقابت سالم، موفق عمل کند و افراد متخصص و شایسته بیشتری علاقمند به کار کردن در این سازمان می‌شوند و کارکنان خود سازمان نیز مایل به ماندن در سازمان هستند و می‌توانند با توانایی‌های خود به سازماندهی بیشتر سازمان کمک کنند.

علل سازمانی: اسلایتن و همکاران (۲۰۲۱) معتقد هستند جو سازمان و مجموعه برنامه‌ها و اقداماتی که در سازمان برای جذب نیروهای مستعد، تربیت و توانمندسازی مطلوب‌تر منابع انسانی شاغل، حمایت‌های مادی و معنوی، ارائه تسهیلات و خدمات مناسب، ایجاد امنیت روانی و شغلی منابع

انسانی انجام می‌شود و در نهایت به رشد و تعالی را برای سازمان به همراه دارد جزء علل سازمانی موثر بر جذب، نگهداشت و سازماندهی نیروی انسانی می‌باشند. به طوری که بر اساس نظر خنیفر و همکاران (۱۳۹۹) جو سازمانی غنی از احترام و توجه به کرامت انسانی بر رفتارها و نگرش‌های مثبت کارکنان سازمان و تمایل به جذب، ماندن و سازماندهی بهتر نیروهای انسانی تاثیرگذار است. در ضمن در پژوهش حاضر یافته‌ها نشان داد که شرایط زمینه‌ای جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی شامل مقوله‌های فرعی زیرساخت‌ها و فراهم بودن شرایط حمایتی می‌باشد. این نتایج با یافته‌های خنیفر و همکاران (۱۳۹۹) مبنی بر استخراج شرایط زمینه‌ای الگوی نگهداشت نیروی انسانی با استعداد شامل نگاه و نگرش به مدیریت استعداد و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، همسو می‌باشد. یافته‌های حاصل از شرایط زمینه‌ای جذب، نگهداشت و سازماندهی نیروی انسانی را می‌توان به صورت ذیل تبیین کرد:

زیرساخت‌ها: بسترسازی و ایجاد زمینه مناسب برای جذب، نگهداشت و سازماندهی نیروی انسانی توانمند، موجب می‌شوند تا مسئولین و مدیران سازمان با اطلاع از این زیرساخت‌ها، حداکثر توانایی و قابلیت‌های خود و سازمان را جهت فراهم‌سازی آن‌ها به کار گیرند و منابع انسانی را به بهترین شکل هدایت کنند. در واقع دستیابی اثربخش به جذب، نگهداشت و سازماندهی نیروی انسانی آسان نیست و باید کارها و وظایف گوناگونی با یکدیگر تلفیق و همسو شوند و شرایط مختلفی فراهم باشد تا سازمان به طور موزون و هماهنگی همیشه تعداد کافی کارکنانی با مهارت‌های مناسب و سازماندهی در مشاغل مقتضی برای رسیدن به اهداف سازمانی خود در اختیار داشته باشد.

فراهم بودن شرایط حمایتی: محیط کار برای کارکنان از اهمیت بسیاری برخوردار است و اگر سازمان نتواند محیط و شرایط مطلوب و حمایتی را برای منابع انسانی شایسته محور فراهم کند، عدم علاقه به حضور در سازمان و فرار ایشان امر بدیهی و پیش‌بینی‌پذیر خواهد بود. به طوری که ساختار منعطف سازمانی و مدیریت و محیط حمایت‌گرا در سازمان می‌تواند زمینه جذب و نگهداشت نیروی انسانی را فراهم کند. محیط شغلی حمایت‌کننده باید شامل فراهم بودن امکانات رفاهی و سلامتی و توجه به ایده‌های کارکنان باشد. همچنین حمایت جامعه و دولت از سازمان، باورهای کلی افراد جامعه و دولت را درباره سازمان منعکس می‌سازد و باعث می‌شود کارکنان بفهمند جامعه و دولت‌ها چقدر به کار و تلاش آن‌ها اهمیت می‌دهند و خدمات سازمان تا چه اندازه برای آن‌ها ارزشمند هستند.

همچنین در پژوهش حاضر یافته‌ها نشان داد که شرایط مداخله گر جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش شامل شرایط شغلی، شرایط سازمانی، شرایط جهانی و شرایط کارکنان می باشد. یافته‌های حاصل از شرایط مداخله گر جذب، نگهداشت و سازماندهی نیروی انسانی را می توان به صورت ذیل تبیین کرد:

شرایط شغلی: از مهمترین آسیب‌ها در زمینه جذب، نگهداشت و سازماندهی نیروهای انسانی متخصص و توانمند می توان به ضعف در عدم انطباق کارکنان و سازمان در زمان دگرگونی در حرفه‌ها و تغییر مداوم مدیریت و معیار مدیران، گزینش نادرست کارکنان و عدم وجود شاخص‌های دقیق برای نظارت در انتخاب کارکنان اشاره کرد.

شرایط سازمانی: بی توجهی از طرف مدیریت دلایل مختلفی دارد از قبیل بی تفاوت بودن خود مدیریت به مسائل سازمان، بی تجربه بودن مدیریت، نداشتن دانش کافی و نبود معیارهای ارزشیابی که کارکنان، برنامه‌ها و سازماندهی سازمان را نیز تحت تاثیر قرار داده و علاوه بر اینکه چنین مدیریتی نمی تواند افراد توانمند را به استخدام سازمان در آورد، کارکنان شایسته هم این سازمان را راحت ترک می کنند و در نتیجه کل سازماندهی سازمان به خطر می افتد.

شرایط جهانی: سازمان آموزش و پرورش اغلب مواقع با چالش‌هایی در جهت ایجاد توازن میان الزامات جهانی اندیشیدن و محلی عمل کردن مواجه هستند. استخدام و توانمندسازی افراد، ارائه ایده‌ها، آموزش‌ها و اطلاعات باید همزمان در جهت برآورده ساختن نیازهای محلی و رقابت جهانی پیش بروند تا به ماندگاری نیروهای انسانی توانمند و سازماندهی کمک شود.

شرایط کارکنان: اگر در سازمانی در زمینه اهمیت منابع انسانی سهل انگاری شود و به گونه‌ای نظامند، شرایط جذب و تأمین، بهسازی و پرورش، حفظ، نگهداری، انگیزش و سازماندهی منابع انسانی فراهم نشود، بقا و بالندگی کل سازمان آسیب می بیند. بنابراین مهمترین چالش‌های پیش روی نظام جذب و تأمین و نگهداری نیروی انسانی حرفه‌ای برای سازمان‌ها، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، عدم شناخت نیاز کارکنان، بی برنامه‌گی در جذب کارکنان، عدم شایسته سالاری در سازمان و جایگزینی اشتباه کارکنان در سمت خود، ضعف و ناتوانی افراد در انجام مسئولیت‌ها به دلیل جایگاه اشتباه، تبعیض بین کارکنان و عدم توجه به ویژگی‌ها و نیازهای کارکنان نسل نو و تعهد کاری پایین در آن‌ها می باشند.

یافته‌های دیگر پژوهش حاضر نشان داد که راهبردهای جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی شامل مقوله‌های فرعی بهبود مدیریت منابع انسانی و راهبردهای توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد. این نتایج با یافته‌های خنیفر و همکاران (۱۳۹۹) مبنی بر استخراج راهبردهای الگوی نگهداشت نیروی انسانی با استعداد شامل سیستم مدیریت استعداد، پژوهش‌گرایی و دانش‌گرایی، جانشین‌پروری و ارزیابی عملکرد شایسته‌محور، همسو می‌باشد. یافته‌های حاصل از راهبردهای جذب، نگهداشت و سازماندهی نیروی انسانی را می‌توان به صورت ذیل تبیین کرد:

بهبود مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی، باید درکی عمیق از ارزش‌هایی حاصل کنند که کارکنان را هدایت و باانگیزه نماید و رویکردهای خود بر مدیریت افراد را بر اساس آن ارزش‌ها قرار دهند. یکی از بزرگترین دغدغه‌ها و نگرانی‌های سازمان‌ها و مدیران، جذب و استخدام نیروی انسانی است. همان‌طور که پیدا کردن کار و شغل مناسب نیاز به جمع‌آوری اطلاعات و استفاده از شیوه‌های نوین دارد، در روش اجرایی جذب و استخدام نیز مدیریت برای مؤثر بودن این فرایند مرحله به مرحله باید از روش‌های گزینش آگاهی داشته باشد تا متقاضیان با توجه به شغل مورد نظر و استعدادهای خود جذب و در جایگاه مناسب قرار گیرند.

- راهبردهای توانمندسازی منابع انسانی: راهبردهای توانمندسازی منابع انسانی با محوریت توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان، باید مطابق با چشم‌انداز و اهداف سازمان و با مدنظر قرار دادن نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی تدوین گردد. در واقع امروزه در شرایط رقابتی، تأمین منابع انسانی با مهارت‌ها و شایستگی‌های درست برای برآورده سازی نیازهای جامعه، به یک ضرورت راهبردی تبدیل شده است. بر این اساس، افزایش دانش و آگاهی کارکنان، از طریق ایجاد محیط نوآورانه و خلاق، توسعه نظام پاداش و انگیزش برای کارکنان با خلاقیت بالا و توسعه زیرساخت مناسب اکتساب دانش و ایده می‌تواند باعث افزایش دانش و نوآوری و حل مسائل و مشکلات سازمان به بهترین شکل ممکن شود.

در نهایت در پژوهش حاضر یافته‌ها نشان داد که پیامدهای جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش شامل مقوله‌های پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی و پیامدهای فراسازمانی می‌باشد. این نتایج با یافته‌های خنیفر و همکاران (۱۳۹۹) مبنی بر استخراج مولفه‌های الگوی نگهداشت نیروی انسانی با استعداد شامل پیامدهای فردی و سازمانی، همسو می‌باشد. یافته‌های حاصل از پیامدهای جذب، نگهداشت و سازماندهی نیروی انسانی را می‌توان به صورت ذیل

تبیین کرد: پیامدها بیانگر نتایجی است که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آید و در واقع اثرات راهبردها را بر جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی نشان می‌دهد. مطابق نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در صورتی که مدل جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش خراسان شمالی به خوبی پیاده‌سازی شود می‌تواند پیامدهای مثبت فراوانی برای سازمان به بار آورد که این پیامدها در سه دسته ذیل تقسیم می‌شوند.

پیامدهای سازمانی: منابع انسانی توانا و متخصص به عنوان مهمترین قابلیت سازمان آموزش و پرورش در کسب مزیت رقابتی و کلید طلایی بهبود کیفیت و بهره‌وری و تعالی کلیه فرایندهای سازمانی است. بنابراین سازمان‌های آموزشی پیشرو با تلاش برای جذب، پرورش، نگهداشت، سازماندهی و به کارگیری نیروهای دانشگر و شایسته، موفقیت امروز و فردای خود را تضمین می‌کنند.

پیامدهای فردی: در صورتی که جذب، نگهداشت و سازماندهی نیروی انسانی در سازمان به درستی و بر اساس اصول شایستگی صورت بگیرد، توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای، افزایش تمایل به حرفه-ای‌گرایی، افزایش دانش و عملکرد درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بهتر همه کارکنان را به همراه دارد. در واقع نیروی انسانی باتجربه و توانمند به خوبی با دیگران ارتباط برقرار کرده و ایده‌های خود را به صورت صحیح و قابل فهم به همکاران منتقل می‌کنند و چرخه انتقال دانش را در سازمان راه‌اندازی می‌کند و در نهایت منجر به افزایش دانش فردی همه کارکنان می‌شود.

پیامدهای فراسازمانی: پیامدهای فراسازمانی عبارتند از پیامدهای اجتماعی و فرهنگی. از نظر اجتماعی، استخدام و ماندگاری نیروهای متخصص و باتجربه و سازماندهی درست آن‌ها در سازمان منجر به افزایش پاسخگویی موثر و سازگار سازمان به تغییرات محیطی، انتظارات جامعه بهره‌مند از آموزش و پرورش، به روز رسانی سریع کارکنان با توجه به تغییرات و تحولات جامعه و رعایت اصول اخلاقی می‌شود. از نظر فرهنگی نیز استخدام و نگهداشت و سازماندهی درست نیروی انسانی شایسته باعث انتقال پویای فرهنگ شایسته سالاری و نهادینه شدن اصول آن در سازمان می‌شود. در نهایت استخدام و حفظ کارکنان با اخلاق در سازمان باعث افزایش احترام به قوانین و سیاست‌های سازمان و احترام به دیگران و تغییر در ارزش‌های کاری کارکنان می‌شود.

در کل ایجاد هماهنگی، انسجام و همخوانی در عوامل موثر بر جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش و به تبع آن تحقق اهداف آموزشی و تربیتی نظام آموزش و پرورش

به ویژه در سطح مدارس که تجلی گاه این اهداف هستند، نیازمند مدیران، معلمان و کارکنان کارآمد، متعهد، دانش‌محور، شایسته، آگاه و خلاق می باشد و بر این اساس استفاده از الگوی به دست آمده در پژوهش حاضر برای انجام فرایند موفق جذب، نگهداشت و سازماندهی منابع نیروی انسانی آموزش و پرورش موفق، روشی موثر خواهد بود که از اعتبار بالایی نیز برخوردار است.

منابع

- احمدی، حسن. (۱۴۰۰). طراحی الگوی عوامل موثر بر توسعه و نگهداشت معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل، **فصلنامه توسعه حرفه‌ای معلم**، ۶ (۴): ۷۵-۵۵.
- خنیفر، حسین. ابراهیمی، صلاح‌الدین. غلامی، بهمن. (۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش: پژوهشی کیفی، **مدیریت مدرسه**، ۸ (۴): ۲۹-۱.
- سعیدی مبارکه، مسعود. (۱۴۰۰). بررسی اثرگذاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ماندگاری سازمانی، **منابع و سرمایه انسانی**، ۱ (۱): ۱۷-۱.
- شریفی، میلاد. شاکر اردکانی، محمد و امراللهی، ناهید. (۱۴۰۰). شناسایی خطرپذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان با رویکرد کیفی، **پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی**، ۱۱ (۴): ۲۸-۱.
- شیری، سمیه. (۱۴۰۰). **نقش واسطه‌ای اعتماد سازمانی در رابطه با ساختار سازمانی و هویت سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر مرودشت**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- فرشاد، محبوبه. باقری، مهدی و احمدی، امینه. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود انتخاب منابع انسانی در آموزش و پرورش، **نوآوری‌های مدیریت آموزشی**، ۱۶ (۱): ۱۶۳-۱۴۶.
- علی‌نیا، صمد. (۱۴۰۱). **طراحی الگوی اکوسیستم جذب و نگهداشت اثربخش سرمایه انسانی شایسته**، رساله دکتری تخصصی مدیریت، دانشگاه خوارزمی.
- ناعمی، علی محمد. (۱۳۹۷). تأثیر آموزش معنویت بر تعهد سازمانی، نگهداشت نیروی انسانی و اشتیاق شغلی مدیران مدارس ابتدایی، **مدیریت مدرسه**، ۶ (۱): ۱۶۸-۱۵۳.

Abuladze, L., Skorkova, Z. (2021). **Human Resource Management Department Development and its Organizational Structures**, SHS Web of Conferences, 115: 1-10.

Ahammad, M. F., Glaister, K. W., Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management, **Human Resource Management Review**, 30 (1): 100-107.

Arifin, A.L. (2022). Human Resource Planning and Selection Strategy at PT Kimia Farma, *tbk. Majalah Ilmiah Bijak*, 19 (1): 34-46.

- Budiharso, T., Tarman, B. (2020). Improving Quality Education through better working conditions of academic institutes, **Journal of Ethnic and Cultural Studies**, 7(1): 99- 115.
- Carvache-Franco, O., Carvache-Franco, M., Carvache-Franco, W., Bustamante-Ubilla, M.A. (2022). The Relationship between Human-Capital Variables and Innovative Performance: Evidence from Colombia, **Sustainability**, 14: 1-13.
- Choy, M. W., & Kamoche, K. (2021). Identifying stabilizing and destabilizing factors of job change: A qualitative study of employee retention in the Hong Kong travel agency industry, **Current Issues in Tourism**, 24(10): 1375-1388.
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., Lee, M. J. M. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry? an internal marketing approach, **International Journal of Hospitality Management**, 85: 1-9.
- Gou, J. (2021). Contribution and Mechanism of Different Levels of Educational Human Capital to the Identification of Regional Green Economic Growth, **Computational Intelligence and Neuroscience**, 16: 1-11.
- Habib, L., & Sajid, M. (2022). Investigation and Prioritization of Manpower Activities and Strategic Human Resource Management Factors in Human Resource Information System, **Engineering Proceedings**, 23 (8): 1-9.
- Hasselquist, L., & Graves, N. A. (2020). CTE teacher retention: Lessons learned from mid-career teachers, **Career and Technical Education Research**, 45(1): 3-16.
- Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system, **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, 18(2): 137-173.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework, **Human Resource Development Review**, 18(2): 228-247.
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention, **International Journal of Future Generation Communication and Networking**, 13(3): 373-386.
- Rombaut, E., & Guerry, M. A. (2020). The effectiveness of employee retention through an uplift modeling approach, **International Journal of Manpower**, 41 (8): 1199-1220.
- Slatten, L.A., Bendickson, J.S., Diamond, M., McDowell, W.C. (2021). Staffing of small nonprofit organizations: A model for retaining employees, **Journal of Innovation & Knowledge**, 6: 50-57.
- Sugito, K.E.P. (2021). Managing human resource development of educators in inclusion-based elementary school, **Journal of Education and Learning (EduLearn)**, 15 (1):1-10.
- Tej, J., Vagas, M., Ali Taha, V.; Skerhakova, V., Harni carova, M. (2021). Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees, **Sustainability**, 13: 1-18.
- Zavelevsky, E., Lishchinsky, O. S. (2020). An ecological perspective of teacher retention: An emergent model, **Teaching and Teacher Education**, 88: 102965.

Designing a model of factors affecting the recruitment, maintenance and organization of human resources for education and training in North Khorasan

*Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University, Garmsar Branch
Vol.17, No 3, fall 2023, No.65*

Designing a model of factors affecting the recruitment, maintenance and organization of human resources for education and training in North Khorasan

Mahdi Omrani, Roya Afrassiabi, Mehboobe SoleymanpourOmran

Abstract:

Purpose: The purpose of the current research was to compile and examine the model of factors affecting the recruitment, maintenance and organization of human resources for education and training in North Khorasan.

Method: The method of the current research was an exploratory research that has a qualitative nature. In this research, the components of attracting, maintaining and organizing human resources were extracted by using the foundational data theory and conducting interviews. The research community included managers and education experts of North Khorasan who were active in the period of 1401-1402. The sampling method of the present research was purposive sampling, and finally, based on theoretical saturation, 12 people participated as a sample.

Findings: The findings of the research showed that the causal conditions of attracting, maintaining and organizing the human resources of education and training include individual causes, social causes and organizational causes; The consequences of attracting, maintaining and organizing the human resources of education and training, including organizational consequences, individual consequences and extra-organizational consequences; Background conditions for attracting, maintaining and organizing human resources, including infrastructure and the availability of supporting conditions; Intervening conditions for recruiting, maintaining and organizing human resources for education and training, including job conditions, organizational conditions, global conditions and employee conditions; Strategies for attracting, maintaining and organizing human resources include improving human resource management and human resource empowerment strategies.

Conclusion: According to the obtained results, human resources planners in North Khorasan province should pay attention to these dimensions and components in order to attract and improve their forces.

Keywords: recruitment, retention, organization, education manpower.