

شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود انتخاب منابع انسانی در آموزش و پرورش

محبوبه فرشاد^۱

مهدی باقری*^۲

امینه احمدی^۳

تاریخ وصول: ۱۳۹۹/۰۷/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۱۵

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود انتخاب منابع انسانی در آموزش و پرورش انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، بنیادی و برحسب نوع داده، کیفی بود. جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد آموزش و پرورش بود که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۲۳ نفر از خبرگان انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. روش تحلیل داده‌ها کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد بود. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل اثرگذار بر بهبود انتخاب منابع انسانی و مؤلفه‌های آن به ترتیب عبارتند از رفتار شهروند حرفه‌ای (ویژگی‌های فردی، مسئولیت اجتماعی، رفتار در جامعه)؛ عملکرد شغلی (عملکرد حرفه‌ای، عملکرد سازمانی، عملکرد پژوهشی)؛ نوآوری (فردی، سازمانی، اجتماعی). همچنین، یافته‌ها نشان داد توجه به نیروی انسانی در آموزش و پرورش به‌عنوان زیربنای تولید و ارائه خدمات در سازمان‌ها یکی از راهکارهای اساسی در افزایش کارایی و بهره‌وری این سازمان به شمار می‌رود.

کلیدواژه‌ها: انتخاب منابع انسانی، عملکرد حرفه‌ای، نوآوری

^۱ گروه مدیریت آموزشی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران. m.farshad9558@yahoo.com

^۲ * گروه مدیریت آموزشی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران. mbagheri.sbu@gmail.com

^۳ گروه مدیریت آموزشی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران. ahmadi_a30203@yahoo.com

مقدمه

مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمان، نیروی انسانی آن است. در سال‌های اخیر توجه به نیروی انسانی در سازمان‌ها بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان‌های پیشرو را به خود اختصاص داده است (پاول و همکاران^۱، ۲۰۱۹، ۲۱۱). از میان همه عواملی که در هر جامعه یا سازمان وجود دارند، انسان به منزله نیروی انسانی در درجه اول اهمیت قرار می‌گیرد. فقدان هر یک از اجزای سازمان مانند فناوری و منابع مالی قابل ترمیم و جبران است؛ اما فقدان انسان جبران‌ناپذیر است یا حداقل در کوتاه مدت جبران‌پذیر نیست (کولینگز و همکاران^۲، ۲۰۱۸، ۸). از طرفی، امروزه پیشرفت سازمان‌ها در گرو استفاده بهینه از منابع انسانی آن‌ها است. توجه به این منبع عظیم در حوزه مدیریت منابع انسانی و در نظر گرفتن نیازها و مشکلات کارکنان در سازمان از عوامل مؤثر در موفقیت و پیشرفت هر سازمانی می‌باشد. به نظر می‌رسد که روند توجه محققان به دردها و رنج‌های انسانی، در حال تغییر جهت به سوی رضایت از زندگی است (شیمل و مانسلگ^۳، ۲۰۰۹، ۴۰۶). اندیشمندان مدیریت منابع انسانی بر این باورند که سازمان‌های پیشرو در هزاره‌ی جدید، تنها از طریق به کارگیری الگوهای پیشرفته توسعه نیروی انسانی، یادگیری سازمانی و راهبردهای توسعه و بالندگی قابلیت‌های کارکنان، می‌توانند پاسخگوی نیازهای سازمان آن‌ها با سرعت و انعطاف بیشتری باشند (دیمارو و همکاران^۴، ۲۰۱۸، ۸۱۰). در این بین انتخاب دقیق منابع انسانی، می‌تواند سازمان را به سمت توسعه پایدار هدایت کند. پرواضح است که توسعه منابع انسانی یکی از قابل توجه‌ترین اهداف راهبردی سازمان‌های پیشرو عصر کنونی است که به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه و کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه‌های سازمان و حتی تغییر ویژگی‌های فردی کارکنان، به مدیریت ارشد چنین سازمان‌هایی ابلاغ می‌گردد. از این رو، برای رسیدن به توسعه منابع انسانی، باید به انتخاب درست سازمان‌ها پرداخت و عوامل مختلف این امر را شناسایی کرد. به عبارت بهتر، موفقیت یا شکست سازمان، بستگی به چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی آن دارد. همچنین انتخاب و به کارگیری شایسته‌ترین افراد در هر شغل یکی از مهمترین مسائل و تصمیم‌های مدیریتی محسوب می‌شود (ورمیر^۵، ۲۰۱۷، ۱۵۴). به عبارتی، سازمان فقط هنگامی می‌تواند به موفقیت و اهداف راهبردی خود برسد که افرادی را جذب کرده باشد که از توانایی و علاقه برای ایفای رسالت خویش برخوردار باشند. بنابراین، فرایند جذب و تأمین، نقش مهمی در تسهیل موفقیت سازمان دارد (احمد و همکاران^۶، ۲۰۲۰، ۳۳۵). در سال‌های اخیر تأثیر راهبردی و بالقوه فرایند جذب و تأمین افراد به نحو فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است؛ زیرا سرمایه‌ی انسانی به‌مثابه منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار در حال جایگزینی با اشکال دیگر سرمایه است (لويس^۷، ۲۰۱۹، ۸۷۱). چنانچه سازمانی از مزیت رقابتی جذب و تأمین منابع انسانی اثربخش و واجد صلاحیت برخوردار باشد و از استاندارد مشخصی تبعیت نماید، تلاش می‌کند. علاوه بر ماهیت و ویژگی‌های موردنیاز هر شغل به گردآوری و گزارش اطلاعات کافی در مورد آن‌ها پردازد و

¹ Paul, P., Bhuimali, A., Kalishankar, T., Aithal, P. S., & Rajesh, R

² Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T.

³ Schimmel & Muntslag

⁴ De Mauro, A., Greco, M., Grimaldi, M., & Ritala, P

⁵ Wehrmeyer

⁶ Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E

⁷ Kay

به رفع نارسائی‌ها و کاستی‌هایی که در کیفیت زندگی کاری کارکنان به وجود می‌آید، توجه کند. همچنین این رویکرد، برنامه‌ریزی دقیق و عمیقی درباره نحوه ورود و خروج منابع انسانی ارائه می‌دهد و از طریق فرایند کارمندیابی، شرایط لازم برای ایجاد بهبود در نحوه ورود کارجویان بالقوه را مهیا ساخته و تدابیر لازم برای انتخاب بهترین منابع انسانی را با تفکر و بینش راهبردی فراهم می‌سازد (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷، ۲۰۹). اگرچه عوامل متعددی بر اثربخشی فعالیت‌های منابع انسانی در راستای تحقق سیاست‌های سازمانی مؤثر است اما در این میان عواملی چون توجه به نیازهای واقعی نیروی انسانی، مشارکت فعال کارکنان در فعالیت‌های توسعه منابع انسانی، ایجاد انگیزه برای مشارکت در فعالیت‌های بهسازی از مؤلفه‌های شناسایی شده توسط محققان و صاحب‌نظران می‌باشد. بر همین اساس، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها فعال گردیده است. مدیریت منابع انسانی کارساز و اثربخش بر این شناخت استوار است که نیروی کار سازمان برای دستیابی به هدف‌های سازمان اهمیت حیاتی و بنیادی دارد (جزنی، ۱۳۸۹، ۶۸).

بر اساس مطالب عنوان شده، می‌توان گفت که با توجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن نیازهای انسانی، افزایش جمعیت و رقابت شدید و بی‌رحمانه در اقتصاد جهانی تا بهبود بهره‌وری، انتخاب منابع انسانی درست، نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت می‌باشد. بی‌گمان رشد و توسعه اقتصادی امروزه جوامع مختلف در نرخ رشد بهره‌وری آن‌ها نهفته است بنابراین آنچه موجبات بقای سازمان‌ها را فراهم می‌آورد، رعایت اصول و شیوه‌های صحیح انجام کارها توسط نیروی انسانی وفادار است که سازمان‌ها در محیط رقابتی محکوم به تمرکز و اجرای بهره‌وری می‌باشند (قلی‌پور، ۱۳۹۶، ۲۸۴). بررسی‌های به عمل آمده در مورد نظام اداری ایران نشان می‌دهد که بهره‌وری در سازمان‌های دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی‌های پیشرفته، روند کاهشی داشته است (خاکی، ۱۳۹۲، ۱۱۲). این موضوع در سازمان آموزش و پرورش نیز صادق است. در واقع، این امری است که در جهان روبه رشد امروز جای سؤال داشته به حتم ضرورت و اهمیت دارد مورد بررسی قرار گیرد و علل و عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌ها روشن گردد. بر این اساس به‌واسطه‌ی اینکه سازمان آموزش و پرورش جزء سازمان‌های دولتی و تابع قوانین دولت می‌باشد، و تأکیدی که در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ بر توسعه منابع انسانی و صلاحیت حرفه‌ای شده است و همچنین به دلیل اهمیت سازمان آموزش و پرورش در تربیت نسل‌های تأثیرگذار آینده، پرداختن به مؤلفه‌های انتخاب منابع انسانی مناسب در این سازمان بسیار ضروری است.

از طرف دیگر، با توجه به منابع محدودی که در اختیار آموزش و پرورش قرار داده می‌شود و فقدان صلاحیت حرفه‌ای مدیران این سازمان و همچنین، اداره سنتی سازمان، ضرورت دارد تا با بررسی عوامل مختلف تأثیرگذار بر منابع انسانی که شامل ابعاد ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری می‌باشند، تأثیرگذارترین عوامل مؤثر بر بهبود انتخاب منابع انسانی در این سازمان شناسایی شده و در راستای ارتقاء توسعه منابع انسانی گام‌هایی برداشته شود. با مرور پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نیز می‌توان دریافت که انتخاب منابع انسانی تا چه حد می‌تواند در سازمان بزرگی مانند آموزش و پرورش و در سطح مدیران این سازمان حائز اهمیت باشد. از این رو این پژوهش قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که: «عوامل مؤثر بر بهبود انتخاب منابع انسانی در آموزش و پرورش کدام‌اند؟»

مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی برای اطمینان یافتن از این که منابع انسانی در راه بهره‌مندی افراد، سازمان و جامعه به گونه‌ای اثربخش و عادلانه به کار گرفته می‌شود پنج وظیفه و فعالیت اصلی بر عهده دارد از جمله: برنامه‌ریزی و پیش‌بینی منابع انسانی، جذب و تأمین نیروی انسانی، آموزش و بهسازی، ارزیابی رفتار، جبران خدمات کارکنان و نگهداری نیروی کار (جزئی، ۱۳۸۹، ۶۸). مدیریت منابع انسانی بخشی از قلمرو گسترده علم و هنر مدیریت است که امر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل عملیات جذب، آموزش و بهسازی، نگهداری و کاربرد منابع انسانی سازمان را بر عهده دارد. به طوری که با تأمین نیازهای کارکنان موجبات جلب رضایت شغلی و تعهد سازمانی آن‌ها فراهم شود و در نتیجه اهداف سازمان تحقق یابد و نهایتاً توقع یا انتظارات جامعه از سازمان برآورده گردد (بلند و همکاران^۱، ۲۰۱۹، ۴۱۲). یکی از کارهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، انتخاب درست منابع انسانی است. روش‌های مختلفی برای انتخاب منابع انسانی وجود دارد که سازمانها بر اساس منابع در اختیار و محیط پیرامون خود، از این روشها برای انتخاب افراد اصلح استفاده می‌کنند (مارکاکي و همکاران^۲، ۲۰۱۲). البته باید گفت که روش‌های انتخاب منابع انسانی برای سازمان در کشورهای مختلف متفاوت می‌باشد (بولند و فاولر^۳، ۲۰۱۷). کومار^۴ (۲۰۱۴)، مدلی سه مرحله‌ای برای جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی ارائه داد و اظهار داشت که روش‌های ارزیابی مختلفی می‌توان برای جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی به کار گرفت که از نظر اعتبار پیش‌بینی بطور گسترده‌ای متفاوت هستند (بایرس و رو^۵، ۲۰۱۸). همچنین تحقیقاتی نیز در زمینه انتخاب منابع انسانی در سازمان‌ها انجام شده است.

حسن‌زاده و همکاران (۱۳۹۹)، طی پژوهشی با عنوان «ارائه مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان‌های دولتی ایران» دریافتند که طبق تحقیقات انجام شده استفاده از رفتارهای کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی ایران چندان موفق نبوده و بهبود این شرایط نیازمند شکل‌دهی مجدد سیاست‌های توسعه مدیریت منابع انسانی در کشور است. در نهایت بعد از بررسی موانع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی در وزارتخانه‌های کشور براساس نظر خبرگان، مدل مناسب ارائه می‌گردد که در آن ابعاد جبران خدمت، مدیریت امور استخدامی و طراحی مشاغل بایستی طوری طراحی شوند که بتوانند نوآوری، پیش‌کنشی و انعطاف‌پذیری را به‌عنوان ابعاد شناسایی شده کارآفرینی در سازمان‌های دولتی ایران تقویت نمایند. هم‌چنین، عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، طی پژوهشی با عنوان «ارائه مدل انتخاب کارکنان مستعد در سازمان‌های دولتی» دریافتند که با استفاده از روش داده‌بنیاد کوربین و استراوس در مرحله کدگذاری باز ۱۵ مقوله و ۴۷ مفهوم استخراج شد. احمدی (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر

¹ Béland, D., Rocco, P., & Waddan, A

² Markaki, et al

³ Bolman, L. G., & Deal, T. E.

⁴ Kumar

⁵ Byars, L.I & Rue, L.W

عدالت برای دستگاه‌های دولتی ایران» نشان داد که در سیستم جذب منابع انسانی در نظر گرفتن همه عوامل سیستم یعنی کم و کیف احتیاجات منابع انسانی، روش‌های تأمین منابع انسانی، روش‌های انتخاب و استخدام داوطلب، شرایط به‌کارگیری (انتصاب) و استراتژی انتخاب یا گزینش در برقراری عدالت استخدامی تأثیرگذار هستند. مطهری‌نژاد (۱۳۹۶)، نیز، در پژوهشی با عنوان «جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی» هشت شایستگی شامل: دانش و تخصص فنی، استدلال و حل مسأله، اخلاق و مسئولیت حرفه‌ای، کار تیمی، برقراری ارتباط، رهبری، خلاقیت و نوآوری و دیدگاه سیستمی را برای تعیین منابع انسانی معرب شرح داد. توکلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵)، طی پژوهشی با عنوان «ارائه مدل نگهداشت کارکنان سازمان‌های دولتی ایران» عوامل نگهداشت کارکنان را شامل: عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل دولتی ذکر کرده است. آذر؛ احمدی و سبط (۱۳۸۹)، طی پژوهشی با عنوان «طراحی مدل انتخاب نیروی انسانی با رویکرد داده کاوی (مورد: استخدام داوطلبان آزمون‌های ورودی یک بانک تجاری در ایران» نشان دادند که حذف متغیر ارزیابی عملکرد به‌عنوان متغیر هدف در روند این پژوهش است که ناشی از عدم دقت تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد در فرآیند ارزیابی بانک بوده است. هم‌چنین در این پژوهش مشخص شده است از مجموع ۲۶ متغیر بررسی شده، پنج متغیر: «نمره کل آزمون»، «امتیاز مصاحبه»، «مقطع تحصیلی»، «تجربه حرفه‌ای» و «استان محل خدمت» بر ارتقای داوطلبان تأثیرگذار بوده‌اند. در بین پژوهش‌های خارجی انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش، سانتوس^۱ و همکاران (۲۰۲۰)، طی پژوهشی با عنوان «تأثیر استخدام، انتخاب و فرهنگ سازمان‌ها بر عملکرد پرسنل دولتی» دریافتند که استخدام برنامه‌ریزی شده قادر به نتیجه مستقیم و یا از طریق فرهنگ سازمانی نمی‌تواند نتایج قابل توجهی ارائه دهد، اما استخدام می‌تواند از طریق انتخاب واسطه‌گری تأثیر معنی‌داری بر عملکرد شغلی داشته باشد. علاوه بر این، استخدام برنامه‌ریزی شده با کیفیت انتخاب می‌تواند عملکرد کارکنان را بهبود بخشد. هم‌چنین، سولتیس و همکاران^۲ (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع اجتماعی: ادغام نظریه شبکه‌های اجتماعی و مدیریت منابع انسانی» دریافتند که تئوری شبکه اجتماعی با جذب منابع انسانی مرتبط است و هرچه افراد در ارتباطات بیرون سازمانی فعال‌تر باشند پس از جذب در ارتباطات سازمانی نیز فعال‌تر خواهند بود. در این پژوهش هم‌چنین عنوان شد که یکی از راهکارهای مهم مدیریت منابع انسانی تلفیق تئوری شبکه اجتماعی و جذب نیروی انسانی است چراکه باعث جذب مؤثرتر افراد می‌گردد. براتون و گلد^۳ (۲۰۱۷)، در پژوهش خود، با عنوان «مدیریت منابع انسانی: نظریه و عمل» نشان دادند یکی از اقدامات عملی مدیریت منابع انسانی را انتخاب منابع انسانی و جذب آن‌ها دانست که باید براساس صلاحیت حرفه‌ای، ویژگی‌های فردی مورد قبول سازمان و تجربه فرد انجام پذیرد. هم‌چنین در این پژوهش عنوان شده است که در مسیر انتخاب و جذب منابع انسانی، ساختار، میزان فناوری سازمان و جو سازمانی مؤثر می‌باشند. استون و استون^۴ (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر استخدام تصمیمات در مورد جانبازان» نشان دادند که میزان بیکاری و جذب نشدن در بین جانبازان بسیار بیشتر از میزان جذب در بین افراد سالم است.

¹ Santos

² Soltis, et al

³ Bratton & Gold

⁴ Stone, C., & Stone, D. L

همچنین نادسون و اشلیمر^۱ (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان «استخدام، توسعه و سازماندهی کارکنان شخصی برای توسعه محصول جدید در مقابل نوآوری خدمت مرتبط با محصول» نشان دادند که انتخاب افراد شایسته برای نوآوری در خدمات مرتبط با محصولات بسیار اثرگذار است. این شایستگی، هم شایستگی حرفه‌ای را در بردارد و هم شایستگی اخلاقی. از طرف دیگر برای توسعه محصولات جدید، به کارکنان خبره و توانمند در زمینه فناوری اطلاعات نیاز است. تمامی موارد یاد شده بیانگر این موضوع هستند که می‌بایست به مقوله انتخاب منابع انسانی توجه خاص شود و در این بین وجود مدیرانی توانمند و شایسته و توسعه و بهسازی آن‌ها، نقش کلیدی و اساسی در کارایی و اثربخشی فعالیت‌های مدیریتی منابع انسانی دارد. بنا بر آنچه گفته شد این تحقیق به دنبال راه‌حلی برای بهبود انتخاب منابع انسانی است به نحوی که قادر به ایجاد توسعه و تغییر در رویکردهای انتخاب منابع انسانی در آموزش و پرورش باشند تا دستیابی به اهداف و آرمان‌های توسعه و بالندگی سازمان و کارکنان آموزش و پرورش میسر شود. این اقدام در ادبیات مدیریت، انتخاب منابع انسانی نامیده شده است.

روش پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی برای انتخاب منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش است؛ روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، کیفی؛ برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، کیفی و داده بنیاد بود. جامعه آماری، شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد آموزش و پرورش شهر تهران در سال ۹۸-۱۳۹۷ بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه منابع انسانی برجسته بوده و این که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند؛ حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع تعداد ۲۳ نفر به‌عنوان مصاحبه‌شونده در نظر گرفته شد همچنین روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند^۲ بود. نمونه مورد مطالعه تعداد ۲۳ نفر از خبرگان آموزش و پرورش شامل، ۶ نفر از معاونت توسعه و امور پشتیبانی سازمان آموزش و پرورش، ۴ نفر از معاونت‌های آموزشی دانشگاه‌های فرهنگیان و شهید رجایی، ۴ نفر از مسئولین آموزش و پرورش شهر تهران، ۳ نفر از اساتید مطلع در حوزه مورد مطالعه و ۶ نفر از معاونت‌های آموزش‌های ابتدایی و متوسطه در سازمان مرکزی بودند. ابزار پژوهش شامل مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بود که از مصاحبه‌ها برای پاسخ به سؤال مربوط به شناسایی مؤلفه‌های اصلی پژوهش و شاخص‌های آن استفاده شد. در این پژوهش از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری شد. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند که یافته‌ها بیانگر مناسب بودن پایایی بازآزمون بود. همچنین برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار^۳، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به‌عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند. در ادامه محقق

¹ Knudsen & Schleimer

² Goal-oriented

³ Inter coder reliability (ICR)

به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را محاسبه کرد. پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات ۶/۷۶ بدست آمد که بیانگر مناسب بودن آن است. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد است. در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد. با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی^۱ پژوهشگر به دنبال بررسی داده‌های تجربی به منظور کشف و شناسایی شاخص‌ها و نیز روابط بین آن‌ها بود. و این کار را بدون تحمیل هر گونه مدل معینی انجام گرفت. به بیان دیگر تحلیل اکتشافی علاوه بر آنکه ارزش تجسسی یا پیشنهادی دارد می‌تواند ساختار ساز، مدل ساز یا فرضیه ساز باشد. تحلیل اکتشافی وقتی به کار می‌رود که پژوهشگر شواهد کافی قبلی و پیش تجربی برای تشکیل فرضیه درباره تعداد عامل‌های زیربنایی داده‌ها نداشته و به واقع مایل باشد درباره تعیین تعداد یا ماهیت عامل‌هایی که همپوشانی بین متغیرها را توجیه می‌کنند داده‌ها را بکاود. بنابراین تحلیل اکتشافی بیشتر به عنوان یک روش تدوین و تولید تئوری و نه یک روش آزمون تئوری در نظر گرفته می‌شود.

یافته‌ها

در جداول زیر چک‌لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی در مورد سازه عوامل مؤثر بر بهبود انتخاب منابع انسانی آورده شده است. تحلیل داده‌ها با استخراج مفاهیم و مقوله‌ها آغاز گردید (کدگذاری باز) و مفاهیم و مقوله‌های بی‌ربط و تکراری حذف گردیدند که نتایج کدگذاری باز در جدول زیر آمده است.

جدول (۱): لیست کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان

کدگذاری انتخابی (بعد)	محوری (مؤلفه)	کدگذاری	کدگذاری باز (شاخص)	منبع	کد مصاحبه شونده	متن مصاحبه
عملکرد شغلی	عملکرد حرفه‌ای		انجام وظیفه توسط مدیریت در چارچوب قوانین، اخلاقیات و معنویات	براتون و گلد (۲۰۱۷) و سولتیس و همکاران (۲۰۱۸)	112, 15, 114, 12, 123	افراد در اینجا توسط مدیریت و بر اساس قوانین و اخلاقیات انتخاب می‌شوند.
			احترام به شأن و مقام انسانی کارکنان گذاشته می‌شود.	براتون و گلد (۲۰۱۷)	13, 14, 111, 121	احترام به منزلت انسانی واقعا اهمیت داده می‌شود.
			رعایت موازین اخلاقی، ارزش‌های اسلامی و فرهنگی در محیط سازمانی در دستور کار است.	مصاحبه	112, 18, 122	ارزش‌های فرهنگی و اسلامی افراد مد نظر قرار می‌گیرد.

¹ Exploratory factor analysis

مهارت آموزی برای انتخاب بسیار مهم است.	<i>110, 19, 111, 113, 121</i>	مصاحبه	شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت متناسب با دانش، نگرش و مهارت مدیران در اولویت است.		
تعهد مدیران برای انتخاب بسیار مورد توجه است.	<i>16, 18, 120, 121, 122</i>	مصاحبه	تعهد سازمانی را می توان در بین مدیران این سازمان مشاهده کرد.	عملکرد سازمانی	
برای انتخاب تغییرات محیطی در نظر گرفته می شوند.	<i>110, 18, 11, 13, 14</i>	گیز و همکاران (۲۰۱۵) و استون و استون (۲۰۱۵)	مدیران این سازمان در به کارگیری منابع انسانی به هماهنگی با تغییرات و تحولات محیطی توجه ویژه دارند.		
مدیران اگر کسی را انتخاب کنند، تبعاتش را می پذیرند.	<i>13, 11, 115, 114, 123</i>	آذر و همکاران (۱۳۸۹)	مدیران نسبت به انتخاب های خود مسئول و پاسخگو می باشند.		
کارکنانی که یک مقاله آی اس آی یا علمی پژوهشی هم داشته باشند در اولویت بالاتری قرار دارند.	<i>17, 15, 11, 122</i>	مصاحبه	در این سازمان به افرادی که مقالات معتبری در زمینه های کاری خود دارند اهمیت داده می شد.		
مهارت استفاده از کامپیوتر بسیار مهم است.	<i>111, 18, 14, 119</i>	گیز و همکاران (۲۰۱۵)	توانایی و مهارت استفاده بهینه از وسایل الکترونیکی مد نظر قرار می گیرد.	عملکرد پژوهشی	
تولید و نه کپی کردن مقالات پژوهشی، برای انتخاب افراد مهم است.	<i>112, 15, 114, 12, 123</i>	مصاحبه	در این سازمان تولید و ابداعات کارکنان برای مدیریت از اهمیت ویژه ای برخوردار است.		
کارکنان باید از حقوق سیاسی خود آگاهی داشته باشند.	<i>13, 14, 111, 121</i>	مصاحبه	در این سازمان به افرادی که از حقوق سیاسی و اوضاع سیاسی کشور آگاهند، اهمیت داده می شود.		
کارکنان باید نسبت به دفاع از استقلال و تمامیت ارضی وطن خود تعصب داشته باشند تا انتخاب شوند.	<i>112, 18, 122</i>	استون و استون (۲۰۱۵)	کارکنان و مدیران این سازمان روحیه حفظ و دفاع از استقلال همه جانبه از سازمان و کشور را دارند.	ویژگی های فردی	رفتار شهروندی حرفه ای
آنهایی که به قانون پایبندند ارجح ترند.	<i>110, 19, 111, 113, 121</i>	مصاحبه	کارکنان و مدیران این سازمان، قانونمند هستند.		

مدیران و کارکنان این سازمان به قوانین اجتماعی آگاهی دارند.	مصاحبه	16, 18, 120, 121, 122	آگاهی به قوانین اجتماعی، یک نشانه مثبت است.
مدیران و کارکنان این سازمان حقوق دیگران را رعایت می‌کنند.	مصاحبه	110, 18, 11, 13, 14	رعایت حق دیگران و خودخواه نبودن، برای انتخاب عاملی اساسی است.
مدیران و کارکنان این سازمان در ارتباط با دیگران، انعطاف‌پذیری دارند.	مصاحبه	13, 11, 115, 114, 123	انعطاف‌پذیری در ارتباطات سازمانی بسیار مهم است.
افراد این سازمان، نسبت به مسایل فرهنگی و هنری جامعه حساسیت دارند	مصاحبه	17, 15, 11, 122	تعصب نسبت به مسایل فرهنگی در جامعه توسط کارکنان رصد می‌شود.
افراد این سازمان، مهارت‌های ضروری زندگی مبتنی بر فناوری را دارا می‌باشند.	مصاحبه	111, 18, 14, 119	مهارت زندگی در دنیای دیجیتال مد نظر قرار می‌گیرد.
افراد این سازمان، نسبت به محیط زیست حساسند.	مصاحبه	112, 15, 114, 12, 123	حساسیت به تخریب محیط زیست نشانه فرد لایق است.
در این سازمان، افرادی ارجح‌ترند که اندیشه خلاقانه را ارایه می‌دهند.	مصاحبه	13, 14, 111, 121	تفکر خلاق داشتن، یک مزیت به حساب می‌آید.
در این سازمان به افرادی که به نوآوری علاقه دارند، اهمیت داده می‌شود.	استون و استون (۲۰۱۵)	112, 18, 122	علاقه به ایجاد نوآوری نیز از اهمیت برخوردار است.
افرادی که تغییرات را با آغوش باز می‌پذیرند در اولویت قرار دارند.	استون و استون (۲۰۱۵)	110, 19, 111, 113, 121	توجه به تغییر کردن و فرصت‌نگری در به‌کارگیری افراد مد نظر است.
در این سازمان، کارکنانی که به دنبال ارائه خدمات جدید هستند، مورد تشویق قرار می‌گیرند.	نادسون و اشلیمر (۲۰۱۴)	18, 13, 119	ارائه خدمات جدید تشویق می‌شود.
در این سازمان، کسانی که از آموزش‌های نوآورانه استقبال می‌کنند مورد تشویق هستند.	استون و استون (۲۰۱۵)	112, 13, 121	خواستار آموزش‌های نوآورانه یعنی خواستار تغییر و تحول

نگرش به نوآوری سازمانی به عنوان هدف اصلی سازمان برای به کارگیری مد نظر است.	<i>I13, I9, I23</i>	مصاحبه	در این سازمان، کارکنان و مدیرانی انتخاب می‌شوند که به نوآوری سازمانی به عنوان هدف غایی بنگرند.	نوآوری اجتماعی
استفاده بهینه از فناوری‌های مورد حمایت است.	<i>I5, I8, I22</i>	نادسون و اششلیمر (۲۰۱۴)	در این سازمان به کارکنانی که از فناوری‌های نوین بهترین استفاده را می‌کنند اهمیت داده می‌شود.	
مهارت ایجاد ارتباط با سازمان‌ها و جوامع دیگر بسیار حائز اهمیت است.	<i>I5, I11, I4, I18</i>	استون و استون (۲۰۱۵)	کارکنانی که برای حفظ ارتباط سازمان با دیگر سازمان‌ها تلاش می‌کنند در اولویت هستند.	
شرکت در فعالیتهای اجتماعی، برای اسخدام مهم است.	<i>I1, I2, I11</i>	مصاحبه	در این سازمان، کارکنان و مدیرانی که در فعالیتهای اجتماعی جدید شرکت می‌کنند، مورد تحسین قرار می‌گیرند.	
آموزش ارزش‌های فرهنگی مورد حمایت مدیران است.	<i>I8, I7, I11, I20</i>	مصاحبه	کارکنانی که برای آموزش ارزش‌های فرهنگی خلایق به خرج می‌دهند، مورد حمایت قرار می‌گیرند.	

بر اساس مفاهیم و مقوله‌های جدول ۱، زمینه کدگذاری محوری فراهم شد که در جدول زیر آورده شده است. در کدگذاری محوری بین مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با هم ارتباط برقرار گردید. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد این جدول حاوی ۹ طبقه بوده و هر یک از طبقات دربرگیرنده زیرطبقات و مفاهیم مربوط به خود است. این طبقات در جدول زیر از محورهای A تا U مشخص شده‌اند.

جدول (۲): کدگذاری (A تا U) و دسته‌بندی محوری کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته

ردیف	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مقوله
۱.	در این سازمان، سیستم بروکراسی حاکم است.	<i>C</i>
۲.	این سازمان از لحاظ امکانات و نیروی انسانی دارای پراکندگی است.	<i>A</i>
۳.	در این سازمان به کارکنانی که از فناوری‌های نوین بهترین استفاده را می‌کنند اهمیت داده می‌شود.	<i>Q</i>
۴.	در این سازمان، کارکنان و مدیرانی انتخاب می‌شوند که به نوآوری سازمانی به عنوان هدف غایی بنگرند.	<i>Q</i>
۵.	قوانین و مقررات در این سازمان حرف اول را می‌زنند.	<i>B</i>
۶.	کارکنانی که برای حفظ ارتباط سازمان با دیگر سازمان‌ها تلاش می‌کنند در اولویت هستند.	<i>R</i>
۷.	توانایی و مهارت استفاده بهینه از وسایل الکترونیکی مد نظر قرار می‌گیرد.	<i>L</i>
۸.	حفظ افراد داخل سازمان با توجه به عملکرد و بر اساس راهبردهای نوین آموزشی انجام می‌پذیرد.	<i>D</i>
۹.	در این سازمان تولید و ابداعات کارکنان برای مدیریت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.	<i>L</i>

شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود انتخاب منابع انسانی در آموزش و پرورش

D	ارزیابی عملکرد کارکنان به طور مستمر و با توجه به استانداردهای از قبل تدوین شده انجام می‌پذیرد.	۱۰.
C	هر عضو سازمان می‌تواند با توجه به میزان مسئولیت خود در تصمیم‌گیری سازمانی شرکت کند.	۱۱.
E	ذخیره اطلاعات در این سازمان با استفاده از فناوری‌های نوین صورت می‌گیرد.	۱۲.
M	کارکنان و مدیران این سازمان، قانونمند هستند.	۱۳.
M	کارکنان و مدیران این سازمان روحیه حفظ و دفاع از استقلال همه‌جانبه از سازمان و کشور را دارند.	۱۴.
T	بهبود مسئولیت‌پذیری کارکنان به منظور بالا بردن تعهد سازمانی در آن‌ها؛	۱۵.
G	معاونین این سازمان در مواجهه با ارباب رجوع، به معارفه خدماتی که می‌توان به آن‌ها ارائه داد می‌کوشند.	۱۶.
B	افراد در این سازمان در به کارگیری نقطه نظرات خود آزاد هستند.	۱۷.
R	در این سازمان، کارکنان و مدیرانی که در فعالیتهای اجتماعی جدید شرکت می‌کنند، مورد تحسین قرار می‌گیرند.	۱۸.
D	آموزش به عنوان راهبردی برای توسعه مورد استفاده مداوم قرار می‌گیرد.	۱۹.
G	از میزان رضایت‌مندی مشتریان این سازمان، ارزیابی ماهیانه به عمل می‌آید.	۲۰.
E	شبکه‌های اجتماعی در بین کارکنان به طور رسمی ایجاد شده است.	۲۱.
U	عدم وجود سازوکارهای نظارتی در انتخاب و به کارگیری کارکنان.	۲۲.
E	تبدیل اطلاعات در این سازمان با استفاده از ابزار فناورانه انجام می‌پذیرد.	۲۳.
G	مدیران این سازمان همواره این شعار را حمایت می‌کنند که برای ارائه خدمات به مشتریان و ارباب رجوعان تلاش می‌کنند.	۲۴.
E	انتقال اطلاعات توسط فناوری‌های نوین بین واحدهای کاری انجام می‌گیرد.	۲۵.
S	ارزشیابی مداوم عملکردهای کارکنان.	۲۶.
C	تصمیمات سازمانی توسط مدیریت و مشارکت وی با معاونین انجام می‌گیرد.	۲۷.
K	مدیران این سازمان در به کارگیری منابع انسانی به هماهنگی با تغییرات و تحولات محیطی توجه ویژه دارند.	۲۸.
G	در این سازمان، تکریم ارباب رجوع به عنوان هدف اصلی مد نظر قرار می‌گیرد.	۲۹.

همان‌طور که یافته‌های جدول ۲ نشان داد در مرحله سوم از فرایند کدگذاری داده‌های گردآوری شده، مرتب‌سازی نهایی و خوشه‌بندی کلیه مفاهیم و کدهای محوری در ۹ طبقه صورت گرفته است.

جدول (۳): مرتب‌سازی نهایی و خوشه‌بندی کلیه مفاهیم و کدهای (A تا U) استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختار یافته

کد مقوله	مفاهیم استخراجی اولیه	ردیف
J	انجام وظیفه توسط مدیریت در چارچوب قوانین، اخلاقیات و معنویات	۱.
J	احترام به شأن و مقام انسانی کارکنان گذاشته می‌شود.	۲.
J	رعایت موازین اخلاقی، ارزش‌های اسلامی و فرهنگی در محیط سازمانی در دستور کار است.	۳.
J	شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت متناسب با دانش، نگرش و مهارت مدیران در اولویت است.	۴.
K	تعهد سازمانی را می‌توان در بین مدیران این سازمان مشاهده کرد.	۵.
K	مدیران این سازمان در به کارگیری منابع انسانی به هماهنگی با تغییرات و تحولات محیطی توجه ویژه دارند.	۶.
K	مدیران نسبت به انتخاب‌های خود مسئول و پاسخگو می‌باشند.	۷.

L	در این سازمان به افرادی که مقالات معتبری در زمینه های کاری خود دارند اهمیت داده می دهد.	۸
L	توانایی و مهارت استفاده بهینه از وسایل الکترونیکی مد نظر قرار می گیرد.	۹
L	در این سازمان تولید و ابداعات کارکنان برای مدیریت از اهمیت ویژه ای برخوردار است.	۱۰
M	در این سازمان به افرادی که از حقوق سیاسی و اوضاع سیاسی کشور آگاهند، اهمیت داده می شود.	۱۱
M	کارکنان و مدیران این سازمان روحیه حفظ و دفاع از استقلال همه جانبه از سازمان و کشور را دارند.	۱۲
M	کارکنان و مدیران این سازمان، قانونمند هستند.	۱۳
N	مدیران و کارکنان این سازمان به قوانین اجتماعی آگاهی دارند.	۱۴
N	مدیران و کارکنان این سازمان حقوق دیگران را رعایت می کنند.	۱۵
N	مدیران و کارکنان این سازمان در ارتباط با دیگران، انعطاف پذیری دارند.	۱۶
O	افراد این سازمان، نسبت به مسایل فرهنگی و هنری جامعه حساسیت دارند.	۱۷
O	افراد این سازمان، مهارت های ضروری زندگی مبتنی بر فناوری را دارا می باشند.	۱۸
O	افراد این سازمان، نسبت به محیط زیست حساسند.	۱۹
P	در این سازمان، افرادی ارجح ترند که اندیشه خلاقانه را ارایه می دهند.	۲۰
P	در این سازمان به افرادی که به نوآوری علاقه دارند، اهمیت داده می شود.	۲۱
P	افرادی که تغییرات را با آغوش باز می پذیرند در اولویت قرار دارند.	۲۲
Q	در این سازمان، کارکنانی که به دنبال ارائه خدمات جدید هستند، مورد تشویق قرار می گیرند.	۲۳
Q	در این سازمان، کسانی که از آموزش های نوآورانه استقبال می کنند مورد تشویق هستند.	۲۴
Q	در این سازمان، کارکنان و مدیرانی انتخاب می شوند که به نوآوری سازمانی به عنوان هدف غایی بنگرند.	۲۵
Q	در این سازمان به کارکنانی که از فناوری های نوین بهترین استفاده را می کنند اهمیت داده می شود.	۲۶
R	کارکنانی که برای حفظ ارتباط سازمان با دیگر سازمان ها تلاش می کنند در اولویت هستند.	۲۷
R	در این سازمان، کارکنان و مدیرانی که در فعالیت های اجتماعی جدید شرکت می کنند، مورد تحسین قرار می گیرند.	۲۸
R	کارکنانی که برای آموزش ارزش های فرهنگی خلاقیت به خرج می دهند، مورد حمایت قرار می گیرند.	۲۹

در مرحله آخر از فرایند تحلیل کیفی حاضر، یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد. طبقات به دست آمده حول مدل توانمندسازی در جدول ۴ قابل مشاهده می باشد.

شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود انتخاب منابع انسانی در آموزش و پرورش

جدول (۴): کدگذاری نهایی حاصل از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته

کدگذاری انتخابی (بعد)	کدگذاری محوری (مؤلفه)	کدگذاری باز (شاخص)	
عملکرد شغلی	عملکرد حرفه‌ای	انجام وظیفه توسط مدیریت در چارچوب قوانین، اخلاقیات و معنویات	
		احترام به شأن و مقام انسانی کارکنان گذاشته می‌شود	
		رعایت موازین اخلاقی، ارزش‌های اسلامی و فرهنگی در محیط سازمانی در دستور کار است.	
		شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت متناسب با دانش، نگرش و مهارت مدیران در اولویت است.	
	عملکرد سازمانی	تعهد سازمانی را می‌توان در بین مدیران این سازمان مشاهده کرد.	
		مدیران این سازمان در به‌کارگیری منابع انسانی به هماهنگی با تغییرات و تحولات محیطی توجه ویژه دارند.	
		مدیران نسبت به انتخاب‌های خود مسئول و پاسخگو می‌باشند.	
	عملکرد پژوهشی	در این سازمان به افرادی که مقالات معتبری در زمینه‌های کاری خود دارند اهمیت داده می‌شود.	
		توانایی و مهارت استفاده بهینه از وسایل الکترونیکی مد نظر قرار می‌گیرد.	
		در این سازمان تولید و ابداعات کارکنان برای مدیریت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.	
	رفتار شهروند حرفه‌ای	ویژگی‌های فردی	در این سازمان به افرادی که از حقوق سیاسی و اوضاع سیاسی کشور آگاهند، اهمیت داده می‌شود.
			کارکنان و مدیران این سازمان روحیه حفظ و دفاع از استقلال همه‌جانبه از سازمان و کشور را دارند.
کارکنان و مدیران این سازمان، قانونمند هستند.			
مسئولیت اجتماعی		مدیران و کارکنان این سازمان به قوانین اجتماعی آگاهی دارند.	
		مدیران و کارکنان این سازمان حقوق دیگران را رعایت می‌کنند.	
		مدیران و کارکنان این سازمان در ارتباط با دیگران، انعطاف‌پذیری دارند.	
رفتار در جامعه		افراد این سازمان، نسبت به مسایل فرهنگی و هنری جامعه حساسیت دارند	
		افراد این سازمان، مهارت‌های ضروری زندگی مبتنی بر فناوری را دارا می‌باشند.	
		افراد این سازمان، نسبت به محیط زیست حساسند.	
نوآوری		نوآوری فردی	در این سازمان، افرادی ارجح‌ترند که اندیشه خلاقانه را آرایه می‌دهند.
			در این سازمان به افرادی که به نوآوری علاقه دارند، اهمیت داده می‌شود.
			افرادی که تغییرات را با آغوش باز می‌پذیرند در اولویت قرار دارند.
	نوآوری سازمانی	در این سازمان، کارکنانی که به دنبال ارائه خدمات جدید هستند، مورد تشویق قرار می‌گیرند.	
		در این سازمان، کسانی که از آموزش‌های نوآورانه استقبال می‌کنند مورد تشویق هستند.	
		در این سازمان، کارکنان و مدیرانی انتخاب می‌شوند که به نوآوری سازمانی به‌عنوان هدف غایی بنگرند.	
		در این سازمان به کارکنانی که از فناوری‌های نوین بهترین استفاده را می‌کنند اهمیت داده می‌شود.	
	نوآوری اجتماعی	کارکنانی که برای حفظ ارتباط سازمان با دیگر سازمان‌ها تلاش می‌کنند در اولویت هستند.	
		در این سازمان، کارکنان و مدیرانی که در فعالیت‌های اجتماعی جدید شرکت می‌کنند، مورد تحسین قرار می‌گیرند.	
		کارکنانی که برای آموزش ارزش‌های فرهنگی خلاقیت به خرج می‌دهند، مورد حمایت قرار می‌گیرند.	

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می دهد که از میان ۲۹ شاخص (گویه) موجود، ۳ مؤلفه اصلی قابل شناسایی است.

بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر بعد از تجزیه و تحلیل داده ها، ۲۹ شاخص از مصاحبه ها استخراج شد و براساس این شاخص ها تحلیل عاملی اکتشافی انجام پذیرفت که از میان ۲۹ شاخص (گویه) موجود، ۳ مؤلفه اصلی به عنوان عوامل اثرگذار بر بهبود انتخاب منابع انسانی قابل شناسایی بود که شامل رفتار شهروند حرفه ای (۹ گویه)، عملکرد شغلی (۱۰ گویه) و نوآوری (۱۰ گویه) بودند. آموزش و پرورش کشورمان، طی سال های اخیر برای انتخاب نیروی انسانی مورد نیاز خود ناگزیر از به کارگیری نیروهای حق التدریسی و سرباز معلم بوده است. به کارگیری این نیروها و همچنین به کارگیری نیروهای رسمی و پیمانی در رشته های غیرمرتبط، هرچند در اغلب سطوح و مناطق آموزش و پرورش متداول است، اما در مناطق روستایی و محروم بیشتر نمایان است که این امر از نظر آموزشی موجب مشکلات بسیار است. درحالی که در برخی دیگر از مناطق آموزش و پرورش با مازاد نیرو مواجه است. وجود این تناقض در سطوح مختلف آموزش و پرورش، توجه بیشتر به برنامه ریزی برای انتخاب نیروی انسانی را ضرورت می بخشد. نقش انتخاب منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش بسیار حیاتی است. به گفته معاون برنامه ریزی آموزش منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش، علت موفقیت یا عدم ارتقای علمی و تربیتی در مدارس، تفاوت نوع انتخاب مدیران است. انتخاب نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش، خود، دارای مؤلفه هایی است که باید مدنظر قرار گیرد و همچنین، تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد که می توان آن ها را به دو دسته عوامل درونی و بیرونی طبقه بندی کرد. بنابر اهمیت و ضرورت شناسایی عوامل انتخاب منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش، پژوهش حاضر انجام گرفت. این پژوهش، مقوله انتخاب منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش را ابتدا با مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش های انجام شده پیش گرفت و با طراحی سؤالات و مصاحبه با خبرگان آموزش و پرورش و دانشگاه فرهنگیان، به کار خود ادامه داد. بر اساس نظر خبرگان عوامل اثرگذار بر انتخاب منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش شناسایی شد. این مؤلفه ها شامل، مؤلفه های رفتار شهروند حرفه ای، عملکرد شغلی و نوآوری به عنوان عوامل اثرگذار بودند. در تبیین این موضوع، آنچه مسلم است، توجه به نیروی انسانی در آموزش و پرورش به عنوان زیربنای تولید و ارائه خدمات در سازمان ها یکی از راه کارهای اساسی در افزایش کارایی و بهره وری این سازمان به شمار می رود. بدین صورت که این سازمان ها به خاطر نیروی انسانی خود می تواند خدمات آموزشی مطلوب ارائه دهد، و اگر همین نیروی انسانی نتواند به خوبی از پس وظایف خود برآید آموزش و پرورش در نیل به اهداف خود با مشکل مواجه می شود و از طرف دیگر، جامعه ای بزرگتر از آن که در واقع، تحویل گیرنده پیامدهای آموزش و پرورش است، دچار نقصان می گردد. حال، با توجه به اهمیت نیروی انسانی در آموزش و پرورش و اینکه چه تأثیر بی نظیری می توانند در جامعه داشته باشند، ذکر این نکته قابل توجه است که منابع انسانی در تمامی حوزه ها نظیر گزینش، استخدام، نگهداری نیروی انسانی، نیاز به تفکر، دوراندیشی و تحول آفرینی دارد. در چند دهه اخیر، به دلیل تحولات سازمانی، پدیده جهانی شدن و ورود فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، وظیفه آموزش و پرورش در قبال ارائه خدمات سنگین تر شده است. این سازمان در قبال جامعه بیرون مسئول است، بنابراین باید در ابتدای کار، عوامل انسانی خود را به درستی مدیریت و انتخاب

کند تا از گزندهای بعدی در امان باشد. یکی از عوامل اساسی تأثیرگذار بر انتخاب منابع انسانی در این سازمان، بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر، مؤلفه رفتار شهروند حرفه‌ای است. به عقیده اورگان^۱ (۱۹۹۷: ۹۱)، رفتار شهروند حرفه‌ای، رفتاری خودجوش و آگاهانه است که به‌طور مستقیم یا صریح توسط سیستم پاداش‌دهی رسمی سازمانی تقویت نشده اما در مجموع اثربخشی سازمانی را ارتقاء می‌دهد. منظور از خودجوش و آگاهانه بودن در آن است که این رفتار، ضرورت اجباری نقش یا مبتنی بر شرح شغل نبوده بلکه رفتاری عمدتاً، مبتنی بر انتخاب شخصی است و در صورت عدم انجام آن نیز تنبیهی به دنبال نخواهد بود. رفتار شهروند حرفه‌ای به‌عنوان یک منبع اجتماعی که از طریق تبادل رفتار که پاداش‌های اجتماعی دریافت می‌کنند، مورد ملاحظه قرار می‌گیرد و شامل رفتارهایی است که برای سازمان آموزش و پرورش مفید بوده ولی به‌عنوان بخشی از عناصر اصلی شغل در نظر گرفته نشده است. این رفتارها اغلب از طرف کارکنان آموزشی به منظور حمایت از منابع سازمانی صورت می‌گیرد و ممکن است به‌طور مستقیم نیز منافع شخص خاص را به دنبال نداشته باشد. آموزش این نوع رفتار، به مدیران و معاونین سازمان آموزش و پرورش در انتخاب منابع انسانی درست کمک می‌کند. اگر مدیران، از افرادی که رفتارهایی انعطاف‌پذیر، اخلاق مدار و اجتماعی دارند، افراد آموزش و پرورش را انتخاب کنند، نصف راه را رفته‌اند و برای آموزش این افراد نیازی به هزینه و صرف زمان مضاعف نیست. البته در پژوهش حاضر این مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌ای مطلوب در وضعیت موجود آموزش و پرورش گزارش شده است. اما بر اساس شکایات و انتقاداتی که از سازمان آموزش و پرورش مشاهده می‌شود، وضعیت کمی متفاوت بوده و نشان دهنده عدم وجود رفتار شهروند حرفه‌ای در بین کارکنان است.

از طرف دیگر، یکی دیگر از عوامل اثرگذار بر انتخاب منابع انسانی، عملکرد شغلی است. در مورد این مؤلفه، باید گفت که سازمان آموزش و پرورش برای حفظ بقا و پیشرفت به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند و منابع انسانی، سرمایه‌های بنیادی سازمان‌ها و منشأ هرگونه تحول و نوآوری در آن‌ها تلقی می‌شوند. عملکرد شغلی به‌عنوان ارزش مورد انتظار سازمان از رویدادهای رفتاری مجزا که افراد طی یک دوره‌ی زمانی مشخص انجام می‌دهند، تعریف شده است. عملکرد شغلی یکی از مهم‌ترین متغیرهای ملاک در روانشناسی سازمانی در آموزش و پرورش است و اهمیت آن هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها کاملاً روشن است. از این‌رو می‌توان گفت که تمام سازوکارهای اجرایی برای رسیدن به عملکرد مطلوب در سازمان آموزش و پرورش اجرا می‌شوند. بنابراین عملکرد نهایی که نتیجه این سازمان است، بسیار حائز اهمیت است. عملکرد شغلی افرادی که قرار است وارد سازمان آموزش و پرورش بشوند باید بسیار مورد توجه قرار گیرد. این افراد پیامدهای سازمان را کنترل می‌کنند و کیفیت این پیامدها را تضمین می‌نمایند. از این‌رو توجه به عملکرد افراد برای نگه داشتن آن‌ها در آموزش و پرورش نیازمند برنامه‌ریزی و ارزیابی مداوم است. عملکرد شغلی افراد می‌تواند به مدیران در انتخاب درست آن‌ها به‌عنوان عوامل کاری سازمان آموزش و پرورش کمک می‌کند. مدیران برای انتخاب درست افراد می‌توانند به سوابق عملکردی ایشان مراجعه کنند و افرادی را انتخاب کنند که بهترین عملکرد را از ایشان کسب کنند.

^۱ Organ

عملکرد مطلوب به افراد کمک می کند تا صلاحیت حرفه ای خود را بهبود بخشند و شانس بیشتری در انتخاب شدن برای مقام های مدیریت یا معاونت در مجموعه آموزش و پرورش داشته باشند.

در نهایت، یکی دیگر از عوامل مهمی که بر انتخاب افراد در سازمان آموزش و پرورش تأثیر می گذارد، توجه به نوآوری است. درست است که نوآوری در اولویت بندی عوامل مؤثر در اولویت نهایی قرار دارد، اما بسیار حائز اهمیت است. نوآوری یک توانایی ذهنی است که به تولید آثار خلاقانه منجر می شود. مهم ترین خصوصیات کارکنان، مدیران و معلمان خلاق و نوآور این است که کوچکترین جزئیات را هم می گویند، در جستجوی مسایل مختلف هستند تا با برنامه ریزی، آن ها را حل کنند، دقت و توجه شدید در گوش دادن دارند، هوش هیجانی بالایی دارند، عادت به پرسیدن سؤال و آزمودن نتایج، یادگیری از روی ابتکار شخصی، منابع مختلف را مطالعه می کنند، صداقت و میل شدید به اطلاع یافتن از امور دارند، حس استقلال طلبی بالایی دارند، شور و نشاط کافی دارند، دقت نظر فوق العاده و الگوبرداری در نگاه ها، استفاده از نظریات و اشیا برای دستیابی به یک هدف معین، پی بردن به روابط در اموری که به ظاهر با هم بی ارتباطند، طرح رابطه ها، میل به اطلاع یابی و کشف احتمالات، استفاده از اکتشاف یا تجربه، بررسی و مطالعه الگوهای اختراعی دانشمندان، مطالعه خاطرات و سخنان دانشمندان و بزرگان، معاشرت و صحبت با بزرگان و دبیران و احساس لذت از این صحبت ها، علاقه به دستکاری روابط ریاضی برای ایجاد رابطه جدید دارند. البته پژوهش ها نشان می دهند که نوآوری با عوامل ژنتیک و موروثی نیز ارتباط دارد، اما نمی توان منکر نقش محیط آموزشی در فراهم آوردن شرایط بالقوه برای بروز خلاقیت در یادگیری شد. این نکته نشان می دهد که سازمانی که از افراد نوآور تشکیل شده باشد، می توان موجب تولید دانش آموزان نوآور و خلاق گردد. افراد نوآور و خلاق می توانند انتخاب های خوبی برای سازمان آموزش و پرورش باشند چرا که موجبات پویایی در این سازمان را فراهم می آورند، چیزی که این سازمان به شدت بدان نیازمند است. در پژوهش حاضر مطرح شد که شناسایی افراد نوآور در انتخاب منابع انسانی مناسب سازمان آموزش و پرورش به مدیران کمک می کند و بهره وری این سازمان را بهبود می بخشد. یافته حاضر با یافته های پژوهش براتون و گلد (۲۰۱۷)، دورانی و راجا کوپال^۱ (۲۰۱۶)، نادسون و اشلیمر^۲ (۲۰۱۵)، تیموری و همکاران (۱۳۹۷)، احمدی (۱۳۹۶)، توکلی نژاد و همکاران (۱۳۹۵)، مرتبط و مطابقت دارد. احمدی (۱۳۹۶)، با عنوان «طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت برای دستگاه های دولتی ایران» از نظر اینکه هر دو پژوهش از نوع کیفی بود، همخوانی دارد. هم چنین، با پژوهش توکلی نژاد و همکاران (۱۳۹۵)، با عنوان «ارائه مدل نگهداشت کارکنان سازمان های دولتی ایران» از لحاظ روش نمونه گیری همسو نیست زیرا روش نمونه گیری پژوهش حاضر نمونه گیری غیر تصادفی هدفمند بود ولی در پژوهش مذکور از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شده بود. در ادامه به پیشنهاد های کاربردی اشاره می گردد: ارزشیابی افراد در هنگام استخدام و گرفتن تست های مختلف برای سنجش نوآوری ایشان، ایجاد فرصت های ارائه ایده بسیار تأثیر گذار است. توجه به هماهنگی با تغییرات و تحولات محیطی در به کارگیری منابع انسانی. دادن حقوق و پاداش بر اساس عملکرد افراد. ارزیابی مداوم عملکرد شغلی در چند زمان مختلف.

¹ Durrani & Rajagopal

² Knudsen & Schleimer

منابع فارسی

- احمدی، پرستو. (۱۳۹۶). طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت برای دستگاه‌های دولتی ایران. مدیریت شهری، دوره ۱۴، شماره ۴۷: صص: ۴۹-۶۰.
- آذر، عادل، احمدی، پرویز و سبط، محمد وحید. (۱۳۸۹). طراحی مدل انتخاب نیروی انسانی با رویکرد داده کاوی (مورد: استخدام داوطلبان آزمون‌های ورودی یک بانک تجاری در ایران). مدیریت فناوری اطلاعات، ۲(۴): ۲۲-۳.
- توکلی نژاد، حسن، جزینی، نسرین، معمارزاده، غلامرضا و افشار کاظمی، محمد علی (۱۳۹۵)، ارائه مدل نگهداشت کارکنان سازمان‌های دولتی ایران. مدیریت شهری، ۴۳: ۳۰۴-۲۹۱.
- تیموری، نازنین، رنگریز، حسن، عبداللهی، بیژن، زین آبادی، حسن رضا. (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۱۰، شماره ۲، صص: ۲۰۷-۲۳۰.
- جزینی، نسرین (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر نی، چاپ چهارم.
- حسن زاده، حسن، میرسیا سی، ناصر، فقیهی، ابوالحسن، نجف بیگی، رضا، افشار کاظمی، محمد علی. (۱۳۹۹). ارائه مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان‌های دولتی ایران. مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت). دوره ۱۴، شماره ۵۲، صص: ۷۵-۹۶.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۲). مدیریت چرخه بهبود بهره‌وری. تهران: نشر فوژان.
- عباسپور، عباس، رحیمیان، حمید، غیاثی، سعید و نرگسیان، جواد (۱۳۹۷)، ارائه مدل انتخاب کارکنان مستعد در سازمان‌های دولتی. مدیریت دولتی. دوره ۱۰، شماره ۴، صص: ۶۰۵-۶۲۸.
- قلی‌پور، آ. (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران: سمت.
- مطهری نژاد، حسین. (۱۳۹۶). جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۹(۱)، صص: ۴۹-۲۱.

منابع انگلیسی

- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100-700.
- Béland, D., Rocco, P., & Waddan, A. (2019). Policy Feedback and the Politics of the Affordable Care Act. *Policy Studies Journal*, 47(2), 395-422.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2018). "Human Resource Management: 9th Edition". New York: Mc GrawHill
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.

- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2018). Human resource management: A critical approach. In *Human Resource Management* (pp. 1-23). Routledge.
- De Mauro, A., Greco, M., Grimaldi, M., & Ritala, P. (2018). Human resources for Big Data professions: A systematic classification of job roles and required skill sets. *Information Processing & Management*, 54(5), 807-817.
- Durrani, A. S., & Rajagopal, L. (2016). Restaurant human resource managers' attitudes towards workplace diversity, perceptions and definition of ethical hiring. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 145-151.
- Gibbs, C., MacDonald, F., & MacKay, K. (2015). Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(2), 170-184.
- Knudsen, M. P., & Schleimer, S. (2015). Hiring, Developing, and Organizing Individual Employees for New Product Development versus Product-related Service Innovation. In *DRUID 2015*.
- Lewis, L. (2019). *Organizational change*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Paul, P., Bhumali, A., Kalishankar, T., Aithal, P. S., & Rajesh, R. (2019). Education Technology and Allied Fields as Masters Programs: An International Trend in Indian Context. In *Information Technology and Education, Challenges and Opportunities of Smarter Learning Systems*, New Delhi Publishers, India, 209-222.
- Santos, A., Armanu, A., Setiawan, M., & Rofiq, A. (2020). Effect of recruitment, selection and culture of organizations on state personnel performance. *Management Science Letters*, 10(6), 1179-1186.
- Schimmel, R., & Muntslag, D. R. (2009). Learning barriers: A framework for the examination of structural impediments to organizational change. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(3), 399-416.
- Soltis, S., Brass, D., & Lepak, D. (2018). *Social Resource Management: Integrating Social Network Theory and Human Resource Management*. *Academy of Management Annals*, (ja).
- Stone, C., & Stone, D. L. (2015). Factors affecting hiring decisions about veterans. *Human Resource Management Review*, 25(1), 68-79.
- Wehrmeyer, W. (2017). *Greening people: Human resources and environmental management*. Routledge.