

## **Presenting Professional Manpower Recruitment and Supply system model in Education**

**Fariba Rooien<sup>1</sup>, Serajaldin Mohebi<sup>2\*</sup>, Parvaneh gelard<sup>3</sup>**

*1. PhD Student in Human Resource Management, Department of Management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran*

*2. Assistant Professor, Department of Management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran*

*3. Associate Professor Department of Public Administration, South Tehran Branch, Faculty of Management, Islamic Azad University, Tehran, Iran*

(Received: May 28, 2020; Accepted: November 3, 2020)

### **Abstract**

The aim of this study was to present a model to Recruitment and Supply system for Professional Manpower in Education. The research method was mixed (qualitative-quantitative). In the qualitative dimension the foundation data method and in the quantitative dimension, a descriptive survey method was used. The statistical population of the qualitative section were university specialists and experts, human resources consultants and senior education directors of Hormozgan province, and the statistical population in the quantitative section included teachers working in education in Hormozgan province that were 13228. Sampling method in the targeted quality section and in the random quantitative section, that were 386 people selected as statistical samples for the study. To determine the desired sample size in the qualitative section, the law of Theoretical saturation of (14 people) was used and in the quantitative section, the Cochran's formula was used. The data collection tools were semi-structured in the qualitative part of the interview and in the quantitative part of the researcher-made questionnaire extracted from the interview. Data analysis in the qualitative section using coding (selective, axial and open) and in a quantitative part of structural modeling in PLS software was done. The results showed that the professional Manpower recruitment and supply system model in education includes the axial component of professional competence (ethical, scientific) which is influenced by causal factors (individual, organizational and meta-organizational), background factors (structural and Value) and environmental factors (internal and external). The Axial component of the model Significant impact to has strategies (micro and macro), Ultimately, the consequences of these strategies Three levels Individual, organizational and extra-organizational occur.

**Keywords:** Education, Professional manpower supply, Recruitment system.

---

\* Corresponding Author, Email: mohebi.abcd@gmail.com

## ارائه الگوی نظام جذب و تأمین نیروی انسانی حرفه‌ای در آموزش و پرورش

فربا روئین<sup>۱</sup>، سراج‌الدین محبی<sup>۲\*</sup>، پروانه گلرد<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران
  ۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران
  ۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۱۳)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی نظام جذب و تأمین نیروی انسانی حرفه‌ای در آموزش و پرورش است. روش پژوهش آمیخته (کیفی- کمی) بود، در بخش کیفی از روش داده‌بنیاد و در بخش کمی از روش توصیفی - پیمایشی بهره گرفته شد. جامعه پژوهش در بخش کیفی متخصصان و خبرگان دانشگاه، مشاوران منابع انسانی و مدیران ارشد آموزش و پرورش استان هرمزگان بود و جامعه آماری در بخش کمی شامل هنرآموزان و دبیران شاغل در آموزش و پرورش استان هرمزگان به تعداد ۱۳۲۲۸ بود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی هدفمند و در بخش کمی تصادفی طبقه‌ای بود که تعداد ۳۸۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر در بخش کیفی از قانون اشباع نظری تعداد ۱۴ نفر و در بخش کمی از فرمول کوکران استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته مستخرج از مصاحبه بود، تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از کدگذاری (گزینشی، محوری و باز) و در بخش کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار PLS انجام شد. نتایج نشان داد الگوی نظام جذب و تأمین نیروی انسانی حرفه‌ای در آموزش و پرورش شامل مؤلفه‌محوری صلاحیت حرفه‌ای (اخلاقی، علمی) است که تحت تأثیر عوامل علی (فردی، سازمانی و فراسازمانی)، عوامل زمینه‌ای (ساختاری و ارزشی) و عوامل محیطی (داخلی و خارجی) است، مؤلفه‌محوری مدل اثرگذاری معناداری بر راهبردها (خرد و کلان) دارد، که در نهایت، پیامدهای این راهبردها در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی بروز می‌یابد.

**واژگان کلیدی:** آموزش و پرورش، تأمین نیروی انسانی متخصص، نظام جذب.

## مقدمه

در عصر جدید که عصر دانایی و حاکمیت منابع انسانی است، کشورهای بزرگ صنعتی سرمایه انسانی را به عنوان تأثیرگذارترین عامل رشد و بهره‌وری سازمان و دارایی ارزشمندی برای ایجاد مزیت رقابتی در اقتصاد دانش‌محور سرلوحه خود قرار داده‌اند و در پرتو وجود افراد تحصیل کرده و متخصص، چرخ‌های رشد و توسعه را به حرکت درآورده‌اند (کلوفوس، رننگتراکول و ونگواچین، ۲۰۱۶). جذب و نگهداشت این منابع انسانی با ارزش در عصر حاضر یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها است (دورین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

مدیریت منابع انسانی به عنوان زیرشاخه‌ای از رشته مدیریت از دهه ۱۹۸۰ به بعد، مورد توجه جدی جوامع توسعه‌یافته قرار گرفت و عنوان سرمایه انسانی را به خود اختصاص داد، به گونه‌ای که در دنیای پیشرفته صنعتی از میان سه عامل ثروت آور شامل منابع طبیعی، منابع فیزیکی و منابع انسانی، بیشترین توجه، بهره‌دهی و سودآوری را، منابع انسانی نصیب خود کرده است (سلطانزاده، ۱۳۹۱؛ تعجبی، ۱۳۹۵). ویژگی سازمان‌های امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است و دائماً از محیط اطراف خود تأثیر می‌پذیرند و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند (دیموسوکی، گرا و کلنار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک و ذات سازمان‌های هزاره سوم شده است، سختی قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و آموزشی افزایش می‌یابد (بجربرج<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، جذب و نگهداشت نیروی انسانی حرفه‌ای است (ماسری و جارون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). از این روی، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیار زیادی برای نظام‌های مختلف به دنبال خواهد داشت، در واقع، مطالعات رهبری و مدیریت اظهار می‌کند که پرداختن به منابع انسانی جزء اصلی اثربخشی مدیریت است (اردلان، بهشتی‌راد و سلطانزاده، ۱۳۹۴).

1. Kulophas, Ruengtrakul & Wongwanich
2. Drobne, Janež, Bogataj, & David
3. Dimovski, Grah & Colnar
4. Bjorberg, Larssen, Boge, & Temeljotov
5. Masri & Jaaron

مبنای ثروت‌آفرینی در اقتصاد امروز، دانش و تخصص است. آینده از انقلابی خبر می‌دهد که نیروی حرکت آن از اندیشه‌های انسان‌ها سرچشمه می‌گیرد. بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند. انسان‌هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند (کمپبل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

در فضای پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، آنچه که منجر به کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌شود، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویاست. از این رو، در عصر حاضر، منابع انسانی دانشگر به عنوان مهمترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین، عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد می‌شوند و باید کارکنان را کلید طلایی بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرایندهای سازمانی دانست. سازمان‌های پیشرو با تلاش برای جذب، پرورش، نگهداشت و به کارگیری نیروهای دانشگر و زبده، مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین می‌کنند (دهقانی اشکذری و راسته، ۱۳۹۲).

منابع انسانی، هم به عنوان بخش عمده‌ای از دارایی ناملموس و هم به عنوان منابع سرمایه‌ای، اهمیت روزافزونی یافته است. در قرن بیست و یکم، اهمیت سرمایه‌های فکری در یک سازمان اگر بیش از اهمیت سایر سرمایه‌های نباشد، از آن‌ها کمتر نیست، زیرا این انسان‌ها هستند که ارزش یک سازمان را تعیین می‌کنند و مزیت رقابتی خلق می‌کنند (سپهوند، ۱۳۹۳).

با توجه به روند جهانی، نگرانی مدیران ارشد اجرایی در مورد جذب و حفظ نیروی‌های مستعد به‌منظور رسیدن به رشد مورد نظرشان در حال افزایش است. پیمایش‌های مختلف نشان می‌دهد که در سال ۲۰۱۴، ۳۶ درصد از کارفرمایان دنیا اعلام کردند که با کمبود نیروی‌های مستعد مواجه شده‌اند که بیشترین مقدار از سال ۲۰۰۷ است و در پژوهش‌های بعدی در سال ۲۰۱۵، ۷۳ درصد از مدیران ارشد، اعلام کردند که نسبت به قابلیت دسترسی به مهارت‌های کلیدی دغدغه دارند. بنابراین، سازمان‌ها چگونه در جنگ جذب و حفظ نیروی‌های انسانی کارآمد به صورت مؤثر رقابت می‌کنند؟

این نیازمند توجه خاص سازمان‌های کارفرما به موضوع جذب و نگهداشت نیروی‌های انسانی کارآمد و دارابودن مدلی منسجم در این زمینه است (چو، ۲۰۱۷؛ ویشواز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). آموزش و پرورش نیز مانند سایر سازمان‌های از این مهم مستثنا نیست، این نظام کلید توسعه جوامع محسوب می‌شود و موفقیت و سعادت ملت‌ها به کیفیت آموزش و پرورش آن‌ها بستگی دارد. بی تردید آینده هر کشور را می‌توان از سیمای کنونی آموزش و پرورش آن یافت. توجه به مسأله مهم نیروی انسانی به عنوان یکی از ابزارهای لازم برای تحقق اهداف برنامه‌های پنج ساله کشور، این واقعیت را آشکار می‌کند که این بخش از عوامل اصلی تولید و توسعه کشور با مشکلات روبه‌روست (میرزاپور، ۱۳۹۳). منابع انسانی، به ویژه معلم، در فرایند تعلیم و تربیت رکن اصلی و عامل بنیادین محسوب می‌شود و دستیابی به اهداف نظام آموزش و پرورش، بدون وجود معلمانی برخوردار از توانمندی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای میسر نمی‌شود. برای آنکه چنین معلمانی در اختیار نظام تعلیم و تربیت کشور باشند، فرایند جذب، تربیت و به کارگیری منابع انسانی آموزش و پرورش (معلم و نیروی‌های پیرامون وی) باید نظام‌مند و مبتنی بر اهداف معین و از پیش تعریف‌شده باشد (معصوم‌زاده و ملائی، ۱۳۹۴).

طبق بند ۲-۳ سیاست‌های کلی (ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش)، بر نگهداشت و به کارگیری بهینه نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش و بسترسازی برای جذب و نگهداری معلمان کارآمد و دارای شایستگی‌های لازم آموزشی، تربیتی و اخلاقی به مدیران آموزش و پرورش تأکید شده است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶).

مطالعات نشان می‌دهد چالش پیش روی نظام جذب و تأمین نیروی انسانی حرفه‌ای برای سازمان‌ها، جهانی شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، عدم شناخت نیاز کارکنان، بی‌برنامگی، عدم شایسته‌سالاری، تبعیض (احمدی و همکاران ۱۳۹۵)، عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و کاربردی، برخط‌بودن در حوزه نرم‌افزاری و پرهزینه‌بودن در بحث نگهداری و تأمین نیرو در حوزه

---

1. Cho  
2. Vishwas

سخت‌افزاری (شمس، بهرامی سلوک و عسکری، ۱۳۹۵)، احساس انزوا و جداشدن از تیم، عدم اعتماد، هویت سازمانی پایین، تعهد کاری پایین، نرخ ترک شغل بالا، تسهیم دانش، مسئولیت (پاسخگویی)، تنگناهای اقتصادی، جهانی‌سازی، تنوع فرهنگی و تغییرات فناوری (استون و ددریک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵)، عدم استقرار اثربخش سیستم‌های مدیریت دانش، تعهد پایین، فساد اداری منبع انسانی، حقوق و دستمزد ناکافی (گاراوان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) است. که در این راستا عوامل مؤثر بر نگهداشت استعداد شامل کار تیمی، فرهنگ سازمانی، فراهم کردن فرصت رشد و شکوفایی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جو سازمانی، توانمندسازی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، نیازسنجی آموزشی، مأموریت و چشم‌انداز شفاف، قدردانی و تشویق و عوامل شغلی شامل وجهه شغل، خشنودی شغلی، تناسب شغل و شاغل، پویایی شغل و کیفیت زندگی کاری است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶). درک تفاوت‌های فرهنگی، انگیزه، هم‌افزایی یا به حداکثر رسیدن منافع فرایند، مهارت‌های فنی و بین‌فردی در میان اعضای تیم مجازی، ارزیابی عملکرد (میرموسوی و عسگرنژاد نوری، ۱۳۹۵)، نگرش مدیران و ساختار هماهنگ با تغییرات سازمانی است (مورر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷)، همچنین، در مطالعات راهکارهایی بهینه‌سازی برای مدیریت نظامند این مهم استانداردسازی نیروی انسانی، وضع قوانین مناسب برای جذب و نگهداری نیروی انسانی، اصلاح نظام پرداخت حقوق نیروی انسانی، تربیت نیروی انسانی متفکر و خلاق، ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی، پیش‌بینی میزان عرضه نیروی انسانی، تدوین نظام سنجش صلاحیت علمی کارکنان، اصلاح نظام ارزشیابی کارکنان، مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ارزیابی برنامه‌های نیروی انسانی و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات (قره‌زاده و هاشمی، ۱۳۹۶)، همکاری مشترک صنعت و دانشگاه برای آموزش عمومی نیروی کار متخصص (مایوریا و آگاروال<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸)، ارائه پاداش‌های مناسب برای تشویق (ویلی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷) ارائه شده است.

- 
1. Stone & Deadrick
  2. Garavan
  3. Maurer
  4. Maurya & Agarwal
  5. Willie

در حال حاضر نظام جذب و تأمین نیروی انسانی یکی از مهمترین موضوعات استراتژیک سازمان به حساب می‌آید (کردین و بروستر، ۲۰۱۴). وجود نیروی منابع انسانی کارآمد از هر لحاظ ضروری است و اغلب به عنوان یک استراتژی کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبا به حساب می‌آید. این مهم نگرشی است که باید در تمامی سطوح یک سازمان حاکم باشد (خاطری<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

نظام‌های آموزشی به عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری نیروی انسانی نقش اصلی را در تربیت و تأمین نیروی انسانی کارآمد و نقشی تعیین‌کننده در ابعاد گوناگون اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه را دارند. نظام آموزش و پرورش نهادی است که انتظار می‌رود کانون عالی‌ترین پیشرفت‌های علمی در همه زمینه‌های علوم باشد و در راه اعتلای علم و دانش در جامعه گام‌های اساسی بردارد. این امر، قبل از هر چیز در سایه بهره‌مندی از نظام مدیریت منابع انسانی توانمند و شایسته امکان‌پذیر است. با وجود این، در عمل، نظام آموزش و پرورش، هنوز نتوانسته است نقش برجسته‌ای در توسعه علمی و فرهنگی کشور در قیاس با سایر نظام‌های آموزشی ممتاز در کشورهای پیشرفته داشته باشد. زیرا در زمینه اهمیت منابع انسانی، به‌شدت سهل‌انگاری می‌شود، در حالی که برای بقا و بالندگی باید به گونه‌ای نظامند، شرایط جذب و تأمین، بهسازی و پرورش، حفظ، نگهداری، انگیزش و رهبری منابع انسانی را در کل فراهم کرد، تا اینکه اعضای سازمان بتوانند قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود را نشان دهند. بررسی‌های اولیه در میان مدیران حوزه تحقیق نشان داد ریشه بسیاری از مشکلات نیروی منابع انسانی در مراحل اولیه جذب، قابل جست‌وجو است، دقت پایین در فرایندهای جذب نیروی منابع انسانی باعث خواهد شد تا منابع انسانی توانمند کمتر جذب نظام آموزش و پرورش شوند و افرادی نیز که در نهایت وارد سیستم آموزش و پرورش به عنوان معلم می‌شوند، با توجه به شرایط پرداختی و رفاهی که خواهند داشت، برای تأمین نیازهای خود در عرصه‌هایی به‌جز عرصه تخصصی خودشان مشغول فعالیت شوند و این کارایی و اثربخشی نظام آموزش و پرورش را به خطر خواهد انداخت. از این رو، پژوهش حاضر در صدد پاسخگویی

---

1. Cerdin & Brewster

2. Khateri

به این سؤال است که الگوی مناسب نظام جذب و تأمین نیروی انسانی حرفه‌ای در نظام آموزش و پرورش دارای چه ویژگی‌هایی است؟

در راستای اهداف پژوهش سؤال‌های پژوهش به این شرح مطرح شده‌اند:

۱. متغیرهای علی اثرگذار بر الگوی مناسب جذب و تأمین نیروی انسانی در آموزش و پرورش استان هرمزگان کدامند؟

۲. مقوله اصلی الگوی مناسب جذب و تأمین نیروی انسانی در آموزش و پرورش استان هرمزگان کدامست؟

۳. متغیرهای زمینه‌ای در الگوی مناسب جذب و تأمین نیروی انسانی در آموزش و پرورش استان هرمزگان کدامند؟

۴. متغیرهای محیطی در الگوی مناسب جذب و تأمین نیروی انسانی در آموزش و پرورش استان هرمزگان کدامند؟

۵. متغیرهای راهبردی در الگوی مناسب جذب و تأمین نیروی انسانی در آموزش و پرورش استان هرمزگان کدامند؟

۶. پیامدهای الگوی مناسب جذب و تأمین نیروی انسانی در آموزش و پرورش استان هرمزگان کدامست؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از لحاظ، هدف کاربردی و از نظر رویکرد گردآوری داده‌های کیفی-کمی بود در قسمت کیفی از روش داده‌بنیاد استفاده شد و در بخش کمی از روش تحقیق توصیفی-پیمایشی استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل متخصصان و خبرگان دانشگاه، مشاوران منابع انسانی و مدیران ارشد آموزش و پرورش استان هرمزگان که در حوزه نظام جذب و تأمین نیروی انسانی حرفه‌ای تخصص آکادمیک، مطالعه تجربی، چاپ کتاب و مقاله داشته‌اند، در این بخش برای مطلع شدن از دیدگاه‌ها و نظرات متخصصان و صاحب‌نظران، برای نمونه‌گیری روش هدفمند استفاده



شد، همچنین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری مشخص شد و در نهایت با ۱۴ نفر مصاحبه انجام گرفت.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

ردیف	محل خدمت	سمت اجرایی	رشته تحصیلی	جنسیت		مدرک تحصیلی
				مرد	زن	
۱	دانشگاه بوعلی سینا همدان	دانشیار و عضو هیئت علمی	مدیریت آموزشی	*		دکتری
۲	دانشگاه بوعلی سینا همدان	دانشیار و عضو هیئت علمی	مدیریت منابع انسانی	*		دکتری
۳	دانشگاه تهران	استاد و عضو هیئت علمی	مدیریت آموزشی	*		دکتری
۴	دانشگاه الزهرا	دانشیار و عضو هیئت علمی	مدیریت آموزشی	*		دکتری
۵	دانشگاه الزهرا	دانشیار و عضو هیئت علمی	مدیریت آموزشی	*		دکتری
۶	دانشگاه بوعلی سینا همدان	دانشیار و عضو هیئت علمی	مدیریت آموزشی	*		دکتری
۷	اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان	معاون پژوهش و برنامه‌ریزی نیروی انسانی	حقوق	*	*	ارشد
۸	اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان	کارشناس دوره اول متوسطه	برنامه‌ریزی درسی	*		دکتری
۹	اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان	کارشناس دوره دوم متوسطه نظری	تحقیقات آموزشی	*		ارشد
۱۰	اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان	کارشناس دوره دوم متوسطه (کار دانش)	حسابداری	*		ارشد
۱۱	اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان	کارشناس دوره دوم متوسطه (فنی و حرفه‌ای)	مدیریت اجرایی	*		ارشد
۱۲	اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان	کارشناس دوره دوم متوسطه نظری	مدیریت	*		ارشد
۱۳	اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان	رئیس اداره آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کار دانش	ساخت و تولید	*		کارشناسی
۱۴	دانشگاه فرهنگیان	رئیس دانشگاه فرهنگیان واحد خواجه‌نیر	مدیریت	*		دکتری

جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل هنرآموزان و دبیران شاغل در آموزش و پرورش استان هرمزگان به تعداد ۱۳۲۲۸ نفر می‌باشند. تعداد ۳۸۶ نفر از آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران جامعه محدود بهره گرفته شد.

در بخش کیفی پس از بررسی همه‌جانبه مبانی نظری و تجربی از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای طراحی الگوی نظام جذب و تأمین نیروی انسانی در نظام آموزش و پرورش در راستای گردآوری داده‌های بخش کیفی استفاده شد. برای این منظور مراحل زیر طی شد:

۱. ده روز قبل از برگزاری مصاحبه نیمه‌ساختاریافته‌ها، طرح پیشنهادی تحقیق (پروپوزال) و خلاصه‌ای از پیشینه نظری و تجربی برای جامعه اطلاعاتی ارسال شد.

۲. در روز برگزاری جلسه، ابتدا محورهای بحث (جذب و تأمین نیروی انسانی متخصص و عوامل مؤثر بر آن) برای جامعه اطلاعاتی تشریح و سپس از آنها خواسته شد تا نظرات خود را بیان کنند. به طور میانگین هر مصاحبه حدود ۹۰ دقیقه طول کشید.

۳. برای گردآوری داده‌های به دست آمده از مصاحبه، ابتدا فرم مصاحبه طراحی شد. برای ثبت دیدگاه‌های افراد یادداشت‌برداری و ضبط مصاحبه انجام شد.

۴. بعد از گردآوری داده‌های به دست آمده از مصاحبه، فرایند تحلیل و تلخیص داده‌های کیفی آغاز شد. این داده‌های با توجه به موضوع تحقیق تلخیص و کدگذاری شدند. در نتیجه، کدگذاری و حذف داده‌های تکراری و تلخیص نهایی داده‌ها، ۱۷۶ مقوله شناسایی و استخراج شد که با پالایش بر اساس نظرات صاحب‌نظران ۱۴۳ گویه تأیید شد. سپس، مقوله‌هایی که به طور هدفمند بیان‌کننده یک مقوله کلی‌تر بودند، شناسایی و در کنار هم قرار داده شدند و برای آنها یک عنوان کلی که می‌توانست شامل تمامی آنها باشد تعیین و نام‌گذاری شد. در پایان شش بعد اصلی در قالب ۱۴۳ سؤال طراحی و تدوین شدند.

ابزار گردآوری داده‌های پژوهش در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر گویه‌های مستخرج از مرحله کیفی است. پرسشنامه طراحی شده شامل ۱۴۳ سؤال بسته‌پاسخ است و گویه‌های آن بر پایه طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از خیلی زیاد تا خیلی کم) تنظیم شد.

برای بررسی روایی در بخش کیفی در وهله اول از روش مثلث‌سازی<sup>۱</sup> بهره گرفته شد، در این راستا از طریق گردآوری شواهد از منابع مختلف شامل تئوری‌های گوناگون، منابع اطلاعاتی متنوع و صاحب نظران روایی بررسی و تأیید شد. در ادامه، نظر شرکت‌کنندگان در پژوهش درباره اعتبار یافته‌ها و تفسیر آن‌ها اخذ شد. برای این کار یافته‌ها، تفسیر و نتایج پژوهش را در گروهی کانونی متشکل از شرکت‌کنندگان در پژوهش قضاوت شده و تأیید شد. همچنین، برای بررسی پایایی از یادداشت برداری مفصل و دقیق سر صحنه، ضبط صوت باکیفیت برای ثبت دقیق یافته‌های و آنالیز داده‌ها به کمک افراد ناشناس و رایانه به طوری که دیدگاه‌های مجریان پژوهش اثری در تحلیل داده نداشته باشد، بهره گرفته شد.

در بخش کمی برای بررسی روایی پرسشنامه از نظر استادان راهنما و متخصصان مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی بهره گرفته شد. برای این منظور پرسشنامه طراحی شده برای آن‌ها ارسال شد و از آن‌ها خواسته شد که درجه اهمیت آن‌ها را مشخص کنند، پس از گردآوری داده‌ها در مرحله اول، دسته‌بندی‌های به دست آمده درباره مؤلفه‌های مشخص شده و در مرحله بعد پرسشنامه تنظیم شده که حاوی رتبه‌بندی حاصل از نظرخواهی در مرحله اول بود، برای متخصصان ارسال شد و از آن‌ها خواسته شد توافق نظر خود را با رتبه‌بندی به دست آمده اعلام کنند. در نتیجه، روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید متخصصان قرار گرفت. شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) ۰/۹۶ و شاخص روایی محتوایی (CVI) ۰/۸۷ برای پرسشنامه پژوهش به دست آمد، که نشان دهنده روایی محتوایی قابل قبول برای پرسشنامه می‌باشد. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد، برای این منظور در یک مطالعه مقدماتی بر روی ۴۰ نفر از نمونه آماری پایایی کل پرسشنامه ۰/۷۹ به دست آمد.

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی بر اساس کدگذاری داده‌ها (یافتن مفاهیم در داده‌ها) انجام شد. به منظور تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون<sup>۲</sup> که به ترتیب مبتنی بر کدگذاری باز<sup>۳</sup> و

- 
1. Triangulation
  2. Thematic analysis
  3. Open coding

کدگذاری محوری<sup>۱</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۲</sup> (گزینشی) است، استفاده شد. تجزیه و تحلیل نتایج در مرحله کمی با استفاده از نرم افزار آماری PLS به منظور مدل سازی ساختاری صورت گرفت.

### یافته‌های پژوهش

در ادامه خلاصه نتایج بخش کیفی در قالب کدگذاری‌های انجام گرفته ارائه خواهد شد.

جدول ۲. خلاصه یافته‌های مرحله کیفی

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
شرایط علی	فردی	نگرش شغلی فردی؛ انگیزش شغلی اعضای سازمان؛ تیم‌گرایی؛ مشارکت گروهی؛ اعتماد به نفس؛ توسعه فردی؛ روحیه استقلال‌طلبی؛ انگیزه موفقیت‌طلبی
	سازمانی	قوانین و مقررات سازمان‌ها؛ ملاحظات فرهنگی؛ نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد؛ توسعه امکانات رفاهی؛ ساختار سازمانی؛ توانایی‌های پرداختی؛ جو سازمانی مطلوب؛ فرهنگ سازمانی حمایت‌گرایانه؛ نردبان شغلی؛ توجه به نیازهای روان‌شناختی محیط کار؛ رهبری و مدیریت کارآمدی؛ توجه جدی به سند تحول بنیادین؛ بهره‌گیری از الگوهای مشخص جذب؛ روشن‌سازی معیارهای شایستگی؛ بومی‌گزینی؛ پرداخت وام؛ تقدیر و تشکر اعضای سازمان از سوی مدیریت؛ توجه به یادگیری سازمانی؛ نیازسنجی نیروی انسانی؛ مدیریت و تسهیم دانش؛ استفاده از سیستم رتبه‌بندی برای نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی؛ توجه به کارراه‌های شغلی؛ اعتماد سازمانی؛ برنامه‌ریزی مدون برای عجزین‌شدن با شغل؛ تفویض اختیار متناسب با توانمندی افراد
	فراسازمانی	تمرکززدایی؛ ارزیابی جامع مدیریت منابع انسانی در زمان مشخص؛ توسعه منزلت اجتماعی معلمان در سطح جامع؛ حمایت سازمان‌های همکاری‌کننده
مؤلفه محوری	اخلاقی	اخلاق حرفه‌ای؛ اخلاق آموزشی، سیرت‌های نیکو؛ حسن خلق
	علمی	دانش فنی؛ توانایی حل مسئله؛ مهارت‌های تدریس؛ توانایی برقراری ارتباط موثر؛ خودنظم‌دهی

1. Axial Coding
2. Selected Coding

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
عوامل زمینه‌ساز	ساختاری	تقویت زیرساخت‌های فنی و فناوریانه؛ برنامه‌ریزی استراتژیک راهبردی با رویکرد منابع انسانی؛ حرکت بر اساس اسناد بالادستی؛ گزینش تخصصی؛ تسهیل ادامه تحصیل نیروی منابع انسانی؛ بهره‌مندی از مدیریت مبتنی بر وب؛ توسعه نظام انتقادات و پیشنهادات؛ ثبات شغلی؛ به کارگیری نظام ارزیابی عملکرد جامع؛ کاهش سطوح سازمانی؛ حمایت سازمانی از اعضای سازمان؛ مدیریت سرمایه فکری؛ چابک‌سازی سازمانی؛ توسعه رویکردهای سازمان‌های پاسخگوی سریع؛ توجه به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مانند سن و جنسیت؛ توسعه چشم‌اندازهای سازمانی؛ ایجاد محیط سالم سازمانی
	ارزشی	عدالت‌محوری در فرایند جذب؛ ضابطه‌گرایی در فرایند جذب؛ باور مدیران به تأثیر نیروی انسانی در کسب مزیت رقابتی؛ توسعه شهرت سازمانی در سطح جامعه؛ ترسیم شرایط ایده‌آل نیروی منابع انسانی
عوامل محیطی	داخلی	شفافیت در نحوه جذب؛ شفافیت در ملاک‌های گزینش مبتنی بر صلاحیت حرفه‌ای؛ به کارگیری تکنولوژی‌های روز، ظرفیت‌های استخدامی؛ به‌روزرسانی معیارهای گزینش متناسب با تغییرات محیطی؛ شرایط مناسب کار؛ امکان جایگزینی فرزند در منصب شغلی پدر؛ توسعه شبکه‌های اجتماعی؛ توانمندسازی روان‌شناختی نیروی انسانی؛ تخصیص بودجه کافی برای شناسایی استعدادها
	خارجی	رشد اقتصادی جامعه؛ میزان اهمیت جامعه به نظام آموزش و پرورش؛ توزیع عادلانه بودجه؛ ثبات مدیریت در سطح خرد و کلان؛ سیاست‌های و قوانین استخدامی از طرف دولت؛ خروج از تحریم‌ها
راهبردها	کلان	جذب نیروهای شایسته در فرایند گزینش متناسب با قوانین؛ حرکت‌هایی بر اساس سیاست‌ها و اهداف تعیین‌شده نظام آموزش و پرورش؛ به کارگیری نظام کارآمد ارتقای شغلی؛ توزیع مناسب نیروی منابع انسانی در مناطق آموزشی؛ مدیریت راهبردی و جهادی در فرایندهای گزینشی؛ اهمیت‌دادن به نیروی منابع انسانی دانشی؛ تسریع در فرایند استخدامی تا مرحله رسمی
	خرد	آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیاز؛ برگزاری مداوم دوره‌های آموزش بدو خدمت و بعد جذب؛ توسعه جامعه‌پذیری سازمانی؛ یادگیری مادام‌العمر؛ تضمین امنیت شغلی، کارراهه شغلی مشخص و مبتنی بر استانداردهای علمی؛ پیاده‌سازی نظام کارآموزی؛ امکان شناخت سازمانی برای نیروی انسانی؛ دادن قدرت تصمیم‌گیری به نیروی انسانی؛ حمایت عاطفی، عملیاتی و تیمی سرپرستان؛ فراهم کردن آموزش قبل از ورود به کلاس درس

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
پیامدها	فردی	رضایت دانش‌آموزان؛ بالارفتن انگیزش اعضای سازمانی؛ توسعه احساس خودکارآمدی؛ افزایش تعهد سازمانی؛ وجدان کاری بالا؛ شکل‌گیری یادگیری پایدار برای دانش‌آموزان؛ توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی؛ وفاداری سازمانی؛ عملکرد سازمانی مطلوب؛ پرورش دانش‌آموزان مستعد؛ حمایت همکاران؛ کاهش فرسودگی شغلی؛ کاهش اهمال‌کاری شغلی؛ خشونودی شغلی؛ رضایت شغلی؛ شناخت سازمانی؛ روحیه تیمی؛ ایجاد تفاهم؛ تقویت روحیه مثبت‌نگری
	سازمانی	اثربخشی سازمانی؛ کارایی سازمانی؛ شکل‌گیری اجتماع یادگیری؛ افزایش خلاقیت و نوآوری؛ بهره‌وری سازمانی تعالی سازمانی؛ ارتقای علمی نظام آموزش و پرورش؛ ایجاد سازمان یادگیرنده؛ اثربخشی آموزش‌های سازمانی؛ توسعه ارتباطات سازمانی؛ تلاش برای ارتقای فردی؛ پرورش نیروی انسانی متعهد برای سازمان‌های دیگر؛ کسب مزیت رقابتی؛ بهبود کیفیت آموزشی؛ کاهش هدررفت منابع؛ توسعه اخلاق آموزش و اخلاق حرفه‌ای؛ تعامل و همکاری علمی بین اعضای سازمانی
	فراسازمانی	رضایت جامعه؛ توسعه همه‌جانبه جامعه؛ رونق تولید و اقتصاد؛ توسعه مشارکت‌های اجتماعی؛ تأمین نیروی منابع انسانی برای سازمان‌های دیگر

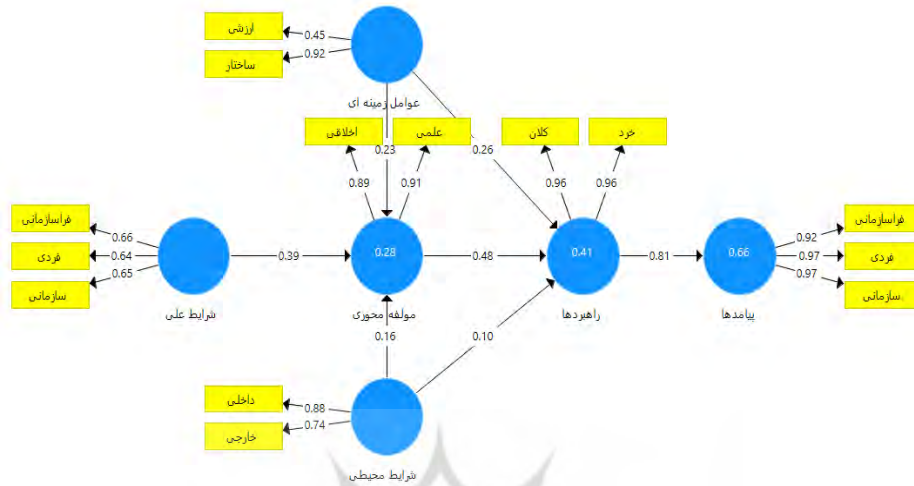
در مرحله کمی با استفاده از مدل ساختاری روابط بین سازه‌ها به لحاظ علی بررسی می‌شود. در واقع، با در نظر گرفتن نتایج بررسی روابط بین سازه‌های مستقل و وابسته با استفاده از ضریب مربوطه می‌توان به بررسی معنادار اثرات بین سازه‌های تحقیق پرداخت. همچنین، از آزمون بوت‌استرپ (با ۵۰۰۰ زیرنمونه) و برای اصلاح خطای از تغییرات سطح سازه<sup>۱</sup> که در روش حداقل مربعات جزئی توصیه شده (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳)، برای محاسبه مقادیر تی و معناداری غیر مستقیم برای تعیین معناداری ضرایب مسیر استفاده شد.

## 1. Construct Level Changes

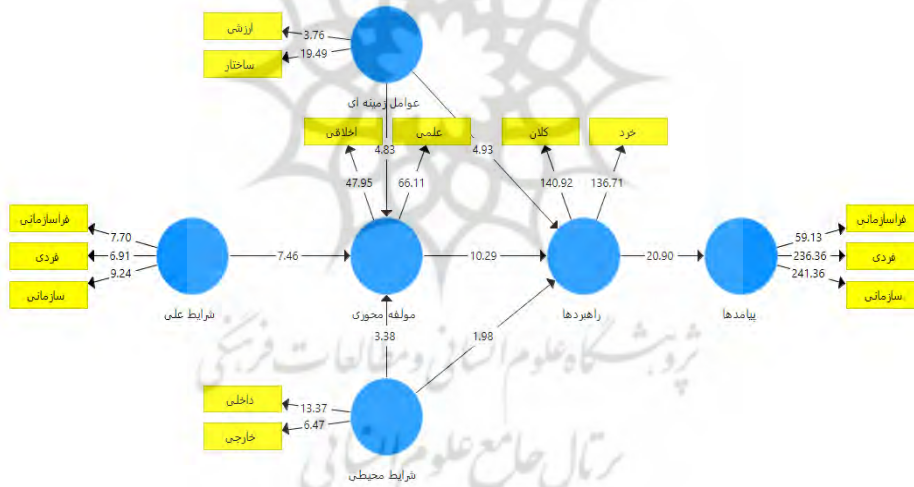
جدول ۳. مدل ساختاری الگوی مناسب جذب و تأمین نیروی انسانی در آموزش و پرورش

فواصل اطمینان بوت‌استرپ	سطح معناداری	اندازه اثر	ضریب تعیین	ضریب معناداری	ضریب مسیر	فرضیه‌ها	
							۹۷٪/۵
۰/۴۹	۰/۲۸	۰/۰۰۰۱	۰/۲۰	۰/۲۸	۷/۴۶	۰/۳۹	شرایط علی ← مؤلفه محوری
۰/۲۴	۰/۰۵	۰/۰۰۱	۰/۰۳		۳/۳۸	۰/۱۶	شرایط محیطی ← مؤلفه محوری
۰/۳۲	۰/۱۳	۰/۰۰۰۱	۰/۰۷		۴/۸۳	۰/۲۳	عوامل زمینه‌ای ← مؤلفه محوری
۰/۳۶	۰/۱۵	۰/۰۰۰۱	۰/۱۰	۰/۴۱	۴/۹۳	۰/۲۶	عوامل زمینه‌ای ← راهبردها
۰/۵۵	۰/۳۸	۰/۰۰۰۱	۰/۳۳		۱۰/۲۹	۰/۴۸	مؤلفه محوری ← راهبردها
۰/۱۸	۰/۰۰۵	۰/۰۳	۰/۰۱		۱/۹۸	۰/۱۰	شرایط محیطی ← راهبردها
۰/۸۸	۰/۷۳	۰/۰۰۰۱	۰/۹۳	۰/۶۶	۲۰/۹۰	۰/۸۱	راهبردها ← پیامدها

تحلیل ساختاری الگوی مناسب جذب و تأمین نیروی انسانی در آموزش و پرورش ارزیابی شد. همان طور که در جدول ۳ نمایان است، شرایط علی بر مؤلفه محوری ( $\beta = 0.39$ ,  $t = 7.46$ ,  $P < 0.0001$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، افزایش شرایط علی منجر به افزایش بر مؤلفه محوری می‌شود. همچنین، شرایط محیطی بر مؤلفه محوری ( $\beta = 0.16$ ,  $t = 3.38$ ,  $P < 0.0001$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، افزایش شرایط محیطی منجر به افزایش بر مؤلفه محوری می‌شود. همچنین، عوامل زمینه‌ای بر مؤلفه محوری ( $\beta = 0.23$ ,  $t = 4.83$ ,  $P < 0.0001$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، افزایش عوامل زمینه‌ای منجر به افزایش بر مؤلفه محوری می‌شود. از طرفی، عوامل زمینه‌ای بر راهبردها ( $\beta = 0.26$ ,  $t = 4.93$ ,  $P < 0.0001$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، افزایش عوامل زمینه‌ای منجر به افزایش بر راهبردها می‌شود و مؤلفه محوری بر راهبردها ( $\beta = 0.48$ ,  $t = 10.29$ ,  $P < 0.0001$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، افزایش مؤلفه محوری منجر به افزایش بر راهبردها می‌شود. شرایط محیطی بر راهبردها ( $\beta = 0.10$ ,  $t = 1.98$ ,  $P < 0.039$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، افزایش شرایط محیطی منجر به افزایش بر راهبردها می‌شود؛ و در نهایت، راهبردها بر پیامدها ( $\beta = 0.81$ ,  $t = 20.91$ ,  $P < 0.0001$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، افزایش راهبردها منجر به افزایش بر پیامدها می‌شود.



شکل ۱. بار عاملی و ضریب تعیین مدل الگوی مناسب جذب و تأمین نیروی انسانی در آموزش و پرورش



شکل ۲. ضریب معناداری مدل الگوی مناسب جذب و تأمین نیروی انسانی در آموزش و پرورش

کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص قدرت پیش‌بینی  $Q^2$  محاسبه شد، هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم‌پوشی<sup>۱</sup> است، که براساس این ملاک مدل

1. Blindfolding



باید نشانگرهای متغیرهای مکنون درون‌زای انعکاسی را پیش‌بینی کند. مقادیر مثبت و بالای صفر نشان می‌دهند که مقادیر مشاهده‌شده خوب بازسازی شده‌اند (طباطبائی و جهانگرد، ۱۳۹۵) و می‌توان گفت مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است. این معیار که توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد قدرت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را مشخص می‌کند. هنسler<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) درباره‌ی شدت قدرت پیش‌بینی مدل سه مقدار ۰٫۲، ۰٫۱۵ و ۰٫۳۵ را تعیین کرده‌اند.

شاخص نیکوی برازش<sup>۲</sup> هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مد نظر قرار می‌دهد و به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. که مقدار به دست آمده از مطلوبیت کلی مدل حکایت دارد.

از این معیار که توسط تننهاوس، آماتو و اسپوسیت<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) ابداع شده است، برای برازش کلی مدل استفاده می‌شود. و طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود. سه مقدار ۰٫۱، ۰٫۲۵ و ۰٫۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی کردند که با محاسبه‌ی زیر انجام شد.

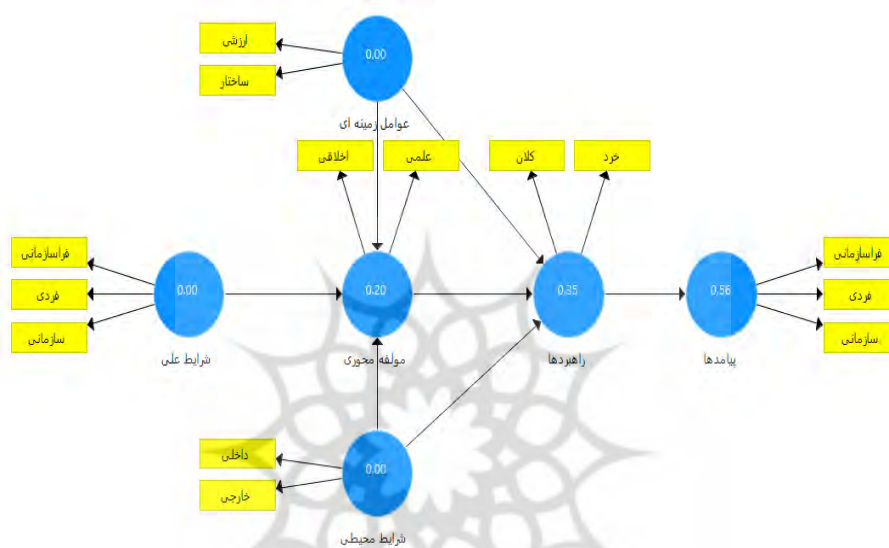
$$= \sqrt{0.707 \times 0.445} = 0.56 \text{ نیکوی برازش} = \sqrt{\text{ضریب تعیین} \times \text{روایی همگرا}}$$

جدول ۴. شاخص‌های کیفیت مدل ساختاری

متغیرهای مکنون	روایی همگرا	ضریب تعیین	قدرت پیش‌بینی Q <sup>۲</sup>	نیکوی برازش
شرایط علی	۰٫۴۲۶	-	-	۰٫۵۶
شرایط محیطی	۰٫۶۶۳	-	-	
عوامل زمینه‌ای	۰٫۵۲۵	-	-	
مؤلفه‌ی محوری	۰٫۸۱۲	۰٫۲۷۵	۰٫۲۰	
راهبردها	۰٫۹۱۶	۰٫۴۰۳	۰٫۳۵	
پیامدها	۰٫۹۰۳	۰٫۶۵۹	۰٫۵۶	

1. Henseler, Christian, Sinkovics & Rudolf
2. Goodness-of-fit GOF
3. Tenenhaus Amato & Esposito

با توجه به جدول ۴، مقدار قدرت پیش‌بینی متغیرهای وابسته مدل که ضریب مناسبی برخوردار است، و مقدار نیکوی برازش از ضریب مطلوبی برخوردار است و مقادیر به دست آمده از مطلوبیت کلی مدل حکایت دارد.



شکل ۳. قدرت پیش‌بینی مدل

### بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد متغیرهای علی در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی اثر مثبت و معناداری بر مؤلفه محوری صلاحیت حرفه‌ای در الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی دارند. احمدی و همکاران (۱۳۹۶) گزارش کردند عوامل مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی با استعداد به دو دسته عوامل سازمانی و شغلی تقسیم می‌شوند. معصوم‌زاده و ملایی (۱۳۹۴) گزارش کردند حقوق و مزایای فعلی، تسهیلات و امکانات رفاهی ارائه‌شده به معلمان از جمله عوامل مؤثر بر جذب نیروی منابع انسانی با استعداد در نظام آموزش و پرورش است. چانگ و چین<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) گزارش کردند که

عوامل مؤثر بر نظام جذب نیروی انسانی متعهد تحت تأثیر ویژگی‌های و توانمندی‌های افراد متقاضی، شرایط و ضوابط سازمان در کنار وجود یک نظام جذب کارآمد و در نهایت، شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه است. این نتایج می‌تواند همسو با یافته‌های پژوهش حاضر باشد. در راستای نتایج در سطح فردی می‌توان بیان کرد که افراد برای جذب در نظام آموزش و پرورش نیازمند نگرش مثبت به آن هستند، با توجه به وجود سازمان‌های رقیب برای نظام آموزش و پرورش در حوزه جذب این نگرش، اهرم کلیدی برای تمایل به جذب در سازمان آموزش و پرورش است، همچنین، افراد حرفه‌ای برای جذب شدن نیازمند روحیه تیم‌پذیری، داشتن اعتماد به نفس، روحیه استقلال طلبی و انگیزه موفقیت‌طلبی هستند تا بتوانند در مسیر شغلی خود درخشان عمل کنند. در راستای عوامل اثرگذار سازمانی باید عنوان کرد که قوانین و مقررات سازمان، فرهنگ سازمانی حمایت‌گرایانه و جو سازمانی مطلوب می‌تواند ساختار سازمانی منعطفی در خصوص جذب و نگهداشت منابع انسانی حرفه‌ای فراهم کند، که در کنار توانایی‌های پرداختی، پرداخت وام، فراهم آورد امکانات رفاهی، توجه به کارراهه شغلی، تفویض اختیار متناسب با توانمندی افراد، برنامه‌ریزی مدون برای عین شدن با شغل، نتایج چشمگیری را برای نظام آموزش و پرورش به همراه داشته باشد، از جمله پیش‌نیازهای جذب منابع انسانی حرفه‌ای نیازسنجی نیروی انسانی به صورت مستمر است، این مهم می‌تواند به ترسیم سیمای مطلوب آینده نظام آموزش و پرورش کمک شایانی کند، یکی از شاخص‌های کلیدی در این زمینه اعتماد سازمانی است، در آخر نباید نقش رهبری و مدیریت کارآمد نظام آموزش و پرورش را فراموش کرد، اهرم راهبردی که زمینه توجه به نیازهای روان‌شناختی محیط کار، تقدیر و تشکر از اعضای سازمان، مدیریت دانش، تسهیم دانش و یادگیری سازمانی را توسعه می‌بخشد. در آخر از جمله عوامل اثرگذار بر جذب و تأمین نیروی انسانی حرفه‌ای در نظام آموزش و پرورش مرتبط با عوامل فراسازمانی است، در این راستا، تمرکززدایی از ساختار کلی نظام آموزش و پرورش و تکیه بر ظرفیت‌های و پتانسیل‌های بومی هر منطقه می‌تواند راهبرد استراتژیکی مؤثری باشد. نظام آموزش و پرورش نیازمند همکاری و حمایت سازمان‌های مرتبط است، همچنین، سازمان‌های همسو همچون صدا و سیما باید در تلاش برای توسعه منزلت اجتماعی معلمان در سطوح مختلف جامعه باشند و در نهایت، نقش دولت بسیار مهم است زیرا می‌تواند به صورت

سیستماتیک به ارزیابی جامع مدیریت منابع انسانی و تأمین بودجه مناسب برای توسعه نظام آموزش و پرورش پردازد.

همچنین، نتایج نشان داد متغیرهای محیطی داخلی و خارجی اثر مثبت و معناداری بر مؤلفه محوری الگوی مناسب جذب و تأمین نیروی انسانی دارند. چانگ و چین (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای گزارش کرد که عوامل شغلی، محیط خارجی سازمان، جو و شرایط محیطی در سازمان از جمله عوامل مؤثر بر نظام جذب منابع انسانی است. ثمر<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) گزارش کرد که جذب نیروی انسانی متخصص تحت تأثیر عوامل گسترده فردی، درون‌سازمانی و فراسازمانی است، که تسهیل‌کننده جذب و ایجاد تمایل برای ماندن در نیروی منابع انسانی متخصص می‌شود، این نتایج می‌تواند همسو با یافته‌های پژوهش حاضر باشد. در راستای نتایج می‌توان بیان کرد که عوامل داخلی مؤثر بر نظام جذب و تأمین نیروی انسانی در وهله اول شفافیت در فرایندهای جذب است که گزینش افراد را بر مدار صلاحیت‌های حرفه‌ای قرار می‌دهد، به کارگیری تکنولوژی‌های روز و افزایش ظرفیت‌های استخدامی متناسب با نیازهای موجود در هر منطقه، توسعه شبکه‌های اجتماعی از جمله موارد مهم در این راستا است، به‌روزرسانی معیارهای گزینش متناسب با تغییرات محیطی و تخصیص بودجه کافی برای شناسایی استعدادها در کنار توانمندسازی روان‌شناختی نیروی انسانی از جمله اقداماتی است که می‌تواند شرایط داخلی سازمان را برای بهبود شرایط محیط کار و جذب نیروی انسانی مستعد مهیا کند. در مقابل شرایط خارج از سازمان نیز آثار چشمگیری بر این فرایند دارد، رشد اقتصادی جامعه، ثبات مدیریت در سطح خرد و کلان، خروج از تحریم‌های و توزیع عادلانه بودجه به آموزش و پرورش نگرش‌های حاکم بر جامعه از جمله عواملی هستند که شرایط محیطی بیرون از سازمان را برای پیاده‌سازی نظام مطلوب جذب و تأمین نیروی انسانی فراهم خواهد کرد.

از دیگر نتایج پژوهش این بود که عوامل زمینه‌ای ساختاری و ارزشی اثر مثبت و معناداری بر مؤلفه محوری صلاحیت حرفه‌ای در الگوی مناسب جذب و تأمین نیروی انسانی دارند. مورر

(۲۰۱۷) گزارش کرد که نگرش مدیران و ساختار هماهنگ با تغییرات سازمانی عامل تأثیرگذار بر جذب و نگهداشت نیروی منابع انسانی است. ایوردی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) گزارش کردند که ساختار منعطف سازمانی، بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین فناوری و مدیریت و رهبری حمایت‌گرا در سازمان می‌تواند زمینه جذب و نگهداشت نیروی انسانی را فراهم کند. این نتایج می‌تواند همسو با یافته‌های پژوهش حاضر باشد. اولین عامل زمینه‌ای که شناسایی شد مؤلفه ساختاری است، این مهم زمینه تقویت زیرساخت‌های فنی و فناوری، توسعه نظام انتقادات، ایجاد محیط سالم سازمانی، توسعه چشم‌اندازهای سازمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک راهبردی با رویکرد منابع انسانی را فراهم می‌آورد، باید تأکید کرد که اقدام استراتژیک در زمینه جذب و تأمین نیروی انسانی گزینش تخصصی و حرکت بر اساس اسناد بالادستی است، که راهنمای عملیات روشنی برای مدیران آموزش و پرورش خواهد بود، مدیران باید توجه جدی به مدیریت سرمایه فکری، چابک‌سازی مدارس و توسعه رویکردهای سازمان‌های پاسخگویی سریع داشته باشند، که به واسطه آن تسهیل ادامه تحصیل نیروی منابع انسانی، حمایت سازمانی، توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی فراهم شود، همچنین، مدیران در برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت ثبات شغلی و کاهش سطوح سازمانی را در نظر داشته باشند، این مهم می‌تواند فضای شاد، روحیه کاری بالا و تمایل به جذب در نظام آموزش و پرورش را به ارمغان آورد. عامل بعد مرتبط با جنبه‌های ارزشی حاکم بر ساختار نظام آموزش پرورش است، نظام آموزش و پرورش برای جذب و تأمین نیروی انسانی حرفه‌ای باید در تلاش برای توسعه شهرت سازمانی در سطوح مختلف جامعه باشد، افراد حرفه‌ای زمانی جذب خواهند شد که تصویری روشن و مثبت نسبت به سازمان داشته باشند، همچنین، عدالت محوری در فرایند جذب، عمل کردن بر اساس ضابطه‌ها و دورشدن از رابطه‌گرایی از جمله پیش‌نیازهای کلیدی محقق‌شدن این مهم است و در آخر باور مدیران به تأثیر نیروی انسانی دانشی و حرفه‌ای در کسب مزیت رقابتی می‌تواند به ترسیم شرایط ایده‌آل نیروی انسانی کمک کند.

از دیگر نتایج پژوهش نشان داد مؤلفه محوری صلاحیت‌های حرفه‌ای بر راهبردهای الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی در آموزش و پرورش اثر مثبت و معناداری دارد. در مطالعه تیموری و

همکاران (۱۳۹۷) نشان داده شد شایستگی‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های رفتاری مؤلفه‌های نظام جذب نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی می‌باشد. آکیگوز<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) گزارش کرد که عنصر اصلی نظام جذب و نیروی انسانی شایسته‌محوری و انتخاب افراد با توانمندی حرفه‌ای متناسب با شغل است. این نتایج می‌تواند همسو با یافته‌های پژوهش حاضر باشد. در راستای نتایج، می‌توان بیان کرد مقوله اصلی در نظام جذب و تأمین نیروی انسانی در آموزش و پرورش تمرکز بر صلاحیت‌های حرفه‌ای است که در بستر مؤلفه‌های اخلاقی مانند اخلاق حرفه‌ای، اخلاق آموزشی، سیرت‌های نیکوی اخلاقی، حسن خلق و مؤلفه‌های علمی همچون دانش فنی، توانایی حل مسئله، مهارت‌های تدریس، توانایی برقراری ارتباط مؤثر و خودنظم‌دهی بررسی می‌شود. ویژگی‌های اخلاق حرفه‌ای و علمی ریشه در هویت علم و دانش، کاربردی عمل کردن، حرفه‌گرایی، فرهنگ‌مداری، بومی‌گزینی، پایبندی به نظام اخلاقی، تمرکز بر دانش انسانی و زبان روشن دارد. اخلاق حرفه‌ای متعهدشدن انرژی ذهنی، روانی و فیزیکی فرد یا گروه به ایده جمعی در جهت اخذ قوا و استعداد درونی گروه و فرد برای توسعه است که به عنوان یک ضرورت برای نیروی منابع انسانی با صلاحیت حرفه‌ای در نظام آموزش و پرورش شناخته می‌شود.

در آخر، مشخص شد اثر راهبردها زمینه بروز پیامدهای الگوی مناسب جذب و تأمین نیروی انسانی در آموزش و پرورش را فراهم می‌آورد. در مطالعه قره‌زاده و هاشمی (۱۳۹۳) گزارش شد برخی از راهکارهای مهم بهینه‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان عبارت‌اند از: استانداردسازی نیروی انسانی، وضع قوانین مناسب برای جذب و نگهداری نیروی انسانی، اصلاح نظام پرداخت حقوق نیروی انسانی، تربیت نیروی انسانی متفکر و خلاق، ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی، پیش‌بینی میزان عرضه نیروی انسانی، تدوین نظام سنجش صلاحیت علمی کارکنان. در مطالعه ویلی و همکاران (۲۰۱۷) راهبردهای مؤثر بر مدیریت منابع انسانی همکاری مشترک صنعت و دانشگاه برای آموزش عمومی نیروی کار متخصص و ارائه پاداش‌های مناسب برای تشویق آن‌ها برای فعالیت معرفی شد. استون و ددریک (۲۰۱۵) توسعه اقتصادی، جهانی‌سازی، تنوع فرهنگی، و فناوری را به عنوان

راهبردهای مؤثر آینده نظام مدیریت منابع انسانی معرفی کردند. این نتایج می‌تواند همسو با یافته‌های پژوهش حاضر باشد. در راستای نتایج می‌توان بیان کرد برای ایجاد یک نظام جذب و تأمین منابع انسانی مطلوب نیازمند حرکت بر اساس سیاست‌های و اهداف تعیین شده نظام آموزش و پرورش است، همچنین، به کارگیری نظام کارآمدی ارتقای شغلی و توزیع مناسب نیروی انسانی در مناطق آموزشی از جمله راهبردهای اساسی است که زمینه جذب نیروی انسانی حرفه‌ای را فراهم می‌کند، باید بیان کرد مدیریت راهبردی و جهادی در فرایندهای گزینش در کنار اهمیت دادن مدیریت راهبردی به نیروی انسانی دانشی می‌تواند گام‌های مؤثری را در این راستا بردارد، در مقابل در سطح خرد، آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی دقیق، توسعه جامعه‌پذیری سازمانی، تضمین امنیت شغلی، پیاده‌سازی نظام کارآموزی از جمله راهبردهای خرد نظام جذب منابع انسانی حرفه‌ای است.

پژوهش حاضر جزء اولین کوشش‌های برای ارائه الگوی نظام جذب و تأمین نیروی انسانی حرفه‌ای در نظام آموزش و پرورش است، تعمیم یافته‌های این تحقیق با محدودیت مواجه است. برای افزایش تعمیم‌پذیری یافته‌های توصیه می‌شود این تحقیقات در استان‌های دیگر و با نمونه‌های دیگر تکرار شود. در مجموع، می‌توان بیان کرد که نظام آموزش و پرورش ما به مطالعات و تحقیقات مربوط به آسیب‌شناسی نظام جذب و ارائه راهبردهای مؤثر برای مواجهه با آن نیاز فراوان دارد و در این میان باید به مسائل، مشکلات و عوامل اثرگذار مهمی که به نحوی به کاهش آسیب‌های نظام‌های جذب منجر می‌شود، توجه لازم مبذول شود. در واقع، انجام پژوهش‌های کاربردی در این زمینه، برای رسیدن به وضع مطلوب، لازم و ضروری به نظر می‌رسد. در راستای یافته‌های پژوهش پیشنهادی زیر ارائه می‌شود:

- ✓ در راستای عوامل علی مؤثر بر جذب و تأمین نیروی انسانی پیشنهاد می‌شود:
  - در جذب فارغ‌التحصیلان تلاش شود افراد با مدرک کارشناسی ارشد و دکتری که دارای انگیزه و قابلیت‌های و توانمندی‌های مطلوب‌تری دارند، در اولویت باشند.
  - تلاش شود در آیین‌نامه‌های جذب و گزینش نظام آموزش و پرورش تمرکز بر معیارهای علمی مورد تأکید قرار گیرد.

- همگام‌سازی پرداخت‌های و ارائه امکانات رفاهی برای اعضای سازمانی با سازمان‌های رقیب.
- بررسی دقیق برای سنجش نیازهای نیروی منابع انسانی در هر منطقه و تأمین آن از طریق افراد مستعد بومی.
- تلاش شود بومی‌گزینی در اولویت فرایند استخدام افراد متقاضی جذب در نظام آموزش و پرورش قرار بگیرد.
- ✓ در راستای عوامل زمینه‌ای مؤثر بر جذب و تأمین نیروی انسانی پیشنهاد می‌شود:
  - تجهیز و توسعه ساختار آموزش و پرورش به فناوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطی برای ایجاد یک نظام پایگاه داده‌ای.
  - استفاده از مدیریت مبتنی بر وب به عنوان یک پل ارتباطی در جهت توسعه نظام انتقادات و پیشنهادات.
  - ایجاد زمینه‌ای برای تسهیل ادامه تحصیل نیروی منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش در جهت بهره‌مندی از ظرفیت‌های موجود.
  - بهره‌گیری از اساتید، خبرگان و مدیران با سابقه مرتبط در نظام آموزش و پرورش در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک راهبردی نیروی منابع انسانی.
  - بهره‌گیری از اصول و مبانی اسلامی در فرایندهای جذب به منظور توسعه عدالت‌محوری در فرایندهای جذب.
  - بستن تفاهم‌نامه با صدا و سیما برای ساخت برنامه‌های حمایتی و تبلیغاتی در جهت معرفی نقش‌های و کارکردهای آموزش جامعه.
- ✓ در راستای عوامل محیطی مؤثر بر جذب و تأمین نیروی انسانی پیشنهاد می‌شود:
  - تلاش شود ملاک‌های گزینش افراد روشن و شفاف باشد.
  - استفاده از ظرفیت‌های و پتانسیل‌های شبکه‌های اجتماعی برای گردهم آوردن افراد مستعد و نخبه در نظام آموزش و پرورش.



- تعریف و تخصیص بودجه کافی برای بهبود شرایط محیط کار و توانمندی‌سازی نیروی منابع انسانی.
- تلاش شود در سطح مدیریت کلان به نظام آموزش و پرورش و بودجه تخصیصی آن توجه ویژه‌ای شود.
- یکی از مسائل آموزش و پرورش عمر کوتاه مدیریت است، پیشنهاد می‌شود پست‌های مدیریتی در سطوح مختلف آموزش و پرورش فارغ از جناح‌بندی سیاسی و حزبی باشد و در این مهم ثبات ایجاد شود.
- بازتعریف سیاست‌های و قوانین استخدامی در سطح کشور متناسب با توجه به بافت سازمان آموزش و پرورش و ابلاغ به موقع آن به نظام آموزش و پرورش.
- ✓ در راستای راهبردها مؤثر بر جذب و تأمین نیروی انسانی پیشنهاد می‌شود:
- تلاش مدیریت آموزش و پرورش برای تعریف و به کارگیری نظام کارآمدی شغلی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی.
- تسریع در فرایندهای استخدامی افراد از مرحله قراردادی تا مرحله رسمی تا بتوان زمینه‌های انگیزشی برای جذب افراد مستعهد را فراهم کرد.
- تأکید بر جذب افراد خلاق و نوآور و بانگیزه.
- توسعه آموزش‌های ضمن خدمت بر اساس نیازهای موجود در تمامی مراحل مدیریت منابع انسانی.
- تضمین امنیت شغلی به افراد جذب‌شده در بستر حمایت‌های همه‌جانبه مدیران.
- تهیه یک بسته آموزشی در جهت شناخت تاریخچه، رسالت، ارکان نظام آموزش و پرورش برای ایجاد چشم‌انداز مشترک سازمان و شناخت اعضای تازه‌ورود با ساختار نظام آموزش و پرورش.

## منابع

- احمدی، حسن، زاهد بابلان، عادل، مرادی، مسعود، و خالق خواه، علی (۱۳۹۶). عوامل اثرگذار بر نگهداشت معلمان نخبه و مستعد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل در راستای سیاست‌های کلی (ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش). *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۷(۲۳)، ۹۵-۱۱۱.
- احمدی، سروه، نصرالله‌زاده، مهدی، میران، سید امیر، و میرزایی، محمد (۱۳۹۵). بررسی موانع و چالش‌های مدیریت منابع انسانی. *کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم*، شیراز، پژوهش شرکت ایده بازار صنعت سبز.
- اردلان، محمدرضا، بهشتی‌راد، رقیه، و سلطانه‌زاده، وحید (۱۳۹۴). الگوی علی رهبری امنیت‌مدار در کاهش رفتارهای تلافی‌جویانه با نقش میانجی‌گری وجدان کاری. *رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱(۳)، ۵۱-۷۲.
- تعجبی، محمود (۱۳۹۵). *الگوی علی عدالت سازمانی ادراک‌شده و درگیری شغلی؛ هویت سازمانی و خوش‌بینی*. پایان‌نامه دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه.
- تیموری، نازنین، رنگریز، حسن، عبدالهی، بیژن، و زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی. *مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۲)، ۲۳۰-۲۰۷.
- دهقانی اشکذری، محمدرضا، وراسته، ابوالفضل (۱۳۹۲). *ارزش‌آفرینی منابع انسانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری، اولین همایش ملی مدیریت کسب و کار*. همدان، شرکت علم و صنعت طلوع فرزین، دانشگاه بوعلی سینا.
- سپهوند، رضا (۱۳۹۳). نقش روش‌های سرمایه‌گذاری سازمان بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی با نقش میانجی سرمایه‌های انسانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۳(۷۶)، ۱۴۰-۱۱۷.
- سلطانزاده، وحید (۱۳۹۱). *بررسی رابطه بین تکیه‌گاه‌های شغلی و جامعه‌پذیری سازمانی با تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه ارومیه*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه.

شمس، محمدرضا، بهرامی سلوک، اصغر، و عسکری، محمود (۱۳۹۵). چالش‌های ناشی از به کارگیری فن‌آوری اطلاعات بر منابع انسانی و راه‌کار پیشنهادی برای مقابله با آن. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران، شرکت خدمات برتر. طباطبائی، سید سجاد، و جهانگرد، حمیده (۱۳۹۵). تحلیل ساختاری خودکارآمدی تصمیم‌گیری شغلی بر اطمینان تصمیم‌گیری شغلی با میانجی‌گری ابعاد فرصت‌یابی حرفه‌ای. پژوهش‌نامه تربیتی، ۱۱ (۴۷)، ۸۵-۱۱۲.

قره‌زاده، ولی، و هاشمی، محسن (۱۳۹۶). نقش و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها در راستای هدف به کارگیری راهکارها به منظور بهینه‌سازی نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی. اولین کنفرانس ملی نقش حسابداری، اقتصاد و مدیریت، مؤسسه آموزش عالی علم و فناوری شمس، تبریز.

محسنین، شهریار، و اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۹۳). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار SmartPLS. تهران: کتاب مهربان.

معصوم‌زاده، توحید، و ملائی، عبدالله (۱۳۹۴). عوامل مؤثر بر جذب و به کارگیری نیروی انسانی شایسته در آموزش و پرورش آذربایجان غربی. کنفرانس ملی هزاره سوم و علوم انسانی، شیراز، مرکز توسعه آموزش‌های نوین ایران.

میرزاپور، سولماز (۱۳۹۳). شناسایی نشانگان مدیریت استعداد و نقش مدیران در شناسایی، پرورش و ایجاد فرهنگ استعداد در مدارس ابتدایی شهرستان شهریار. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت معلم.

میرموسوی، معصومه، و عسگرنژاد نوری، باقر (۱۳۹۵). چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مجازی هزاره سوم. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد، تربیت حیدریه، دانشگاه تربیت حیدریه.

- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1-13.
- Bjorberg, S., Larssen, A. K., Boge, K., & Temeljotov Salaj, A. (2017). Contribution of facilities management to value creation. *fir Facility Management*, 14, 7-21.
- Campbell, M. (2017). Unlocking the value of HR to drive a change-ready culture. *Strategic HR Review*, 16(4), 171-176.
- Cerdin, J. L., & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *World Business*, 49(2), 245-252.

- Chang, E., & Chin, H. (2018). Signaling or experiencing: Commitment HRM effects on recruitment and employees' online ratings. *Business Research*, 84, 175-185.
- Cho, J. (2017). Contribution of talent analytics in change management within project management organizations; The case of the French aerospace sector. *Procedia Computer Science*, 121, 625-629.
- Dimovski, V., Grah, B. Y., & Colnar, S. (2019). *Modeling the industrial workforce dynamics and exit in the ageing society*. IFAC Papers Online, to appear.
- Drobne, S., Janež, P., Bogataj, M., & David, B. (2019). Taxation and revenues of central places as the regulator of available human resources in manufacturing related to the bid rent curve. *IFAC-Papers Online*, 52(1), 2674-2679.
- Garavan, T. N., Harris, N., Raj, A., & Raj, R. (2016). Human resource development in Mauritius: context, challenges and opportunities. *Training and Development*, 40(4), 210-214.
- Grolleau, C., Mzoughi, N., & Pekovic, S. (2012). Green not (only) for profit: An empirical examination of the effect of environmental-related standards on employees' recruitment. *Resource and Energy Economics*, 34(1), 74-92.
- Henseler, J. A. R., Christian M., Sinkovics, F., & Rudolf, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing (AIM)*, 20, 277- 320.
- Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., & Chauhan, S. (2010). Talent management in HR. *Management and Strategy*, 1(1), 46-39.
- Kulophas, D., Ruengtrakul, A., & Wongwanich, S. (2016). The relationships among authentic leadership, teachers' work engagement, academic optimism and school size as moderator: A conceptual model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191(2), 2554-2558.
- Masri, S., & Jaaron, A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Cleaner Production*, 14, 747-489.
- Maurer, R. (2017). The challenge of building support for human resource programs, *Strategic HR Review*, 16(3), 131-135.
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organizational talent management and perceived employer branding. *Organizational Analysis*, 26(2), 312-330.
- Ouiridi, M., Ouiridi, A. E., Segers, J., & Pais, I. (2016). Technology adoption in employee recruitment: The case of social media in Central and Eastern Europe. *Computers in Human Behavior*, 57, 240-249.
- Samar, K. (2013). Contemporary challenges of human resource planning in tourism and hospitality organizations: A conceptual model. *Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(1), 333-354.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. *In Proceeding of the XLII SIS Scientific Meeting*, 739-742.

- Vishwas, M., Priya, G., George, L., & Anastasia, K. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organizational attractiveness and talent management. *Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.
- Willie, P. A., Connor, D., Jordi, S., Gabor, F., Grieve, R., & Mueller, J. (2017). Human capital challenges in the hotel industry of Canada: finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(4), 402-410.

