

# مطالعه کیفی فرایندهای جذب و ماندگاری نیروی انسانی در آموزش و پرورش

## مناطق کم برخوردار (مطالعه موردی استان کردستان)

محمد کاظمی<sup>۱</sup>، ناصر شیرکی<sup>۲\*</sup>، محمد مجاز بردست<sup>۳</sup>

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۷	این مقاله تجارب فرایند جذب و شیوه‌های ماندگاری معلمان مدارس را در یک استان کم‌برخوردار بازنمایی کرده است. همچنین بر کشف شیوه‌های شکل‌گیری و تقویت فرهنگ و تعهد خدمت معلمان در مناطق کم‌برخوردار با وجود مشکلات فراوان تمرکز نموده است. با توجه به اهداف و سؤالات پژوهشی، روش پژوهش قوم‌نگاری انتخاب شد. میدان تحقیق این پژوهش معلمان استان کردستان بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند ۲۰ نفر از آنان در نواحی مختلف آموزشی استان انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های یک پروتکل مصاحبه با ۱۳ سؤال بود. تحلیل‌های کیفی نشان داد که شش مقوله اصلی و مهم شامل نوع دوستی، هویت اجتماعی- شغلی، نابرابری و تبعیض، فساد اداری، ایجاد ساختارهای حمایتی مطلوب و الزامات و مقتضیات شغلی، عوامل اصلی هستند که در شرایط زمانی و مکانی متفاوت، در قالب نقش‌های گوناگون می‌توانند بر جذب و ماندگاری معلمان در مناطق کم‌برخوردار مؤثر باشند. بر اساس نتایج می‌توان استدلال کرد که برای بهبود جذب و ماندگاری معلمان در مناطق کم‌برخوردار ساختارهای حمایتی مطلوب را اولویت قرار دهیم به عبارتی به ارزش‌های فرهنگی منطقه توجه بیشتری شود و وضعیت رفاهی و معیشتی معلمان این مناطق بهبود داده شود و از لحاظ پیشرفت شغلی و تفویض اختیار بیشتر به آنها میدان داده شود تا احساس تعلق بیشتری کنند تا به وضعیت پایدارتری در آموزش و پرورش مناطق کم‌برخوردار از لحاظ منابع انسانی دست پیدا کنیم.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۴	
نوع مقاله: پژوهشی	
واژگان کلیدی	
جذب و ماندگاری، معلمان، مناطق کمتر برخوردار	

۱. دانشجوی دکتری تخصصی، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

۲. نویسنده مسئول: استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران. ✉

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

## مقدمه

آموزش و پرورش، از نهادهای بنیادی است که بیشترین منابع انسانی را در هر کشوری به خود اختصاص داده است. وظیفه اصلی این نهاد، تعلیم و تربیت همگانی در راستای آماده ساختن افراد برای زندگی در اجتماع است و می‌توان بنیان ترقی و پیشرفت جوامع بشری در عصر حاضر را مبتنی بر "یادگیری" دانست. امروزه منابع انسانی به‌عنوان بهترین سرمایه سازمان‌ها شناخته می‌شود و نگاه هزینه‌ای به منابع انسانی در حال از بین رفتن است. برای رقابت در جهان امروز صرفاً کیفیت محصولات با فناوری جدید کفایت نمی‌کند و منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار مطرح است. مفهوم منابع انسانی مؤید این مطلب است که کارکنان منابع کمیاب هستند و می‌توانند برای سازمان ارزش افزوده داشته باشد (قلی‌پور، ۱۳۹۱).

جذب منابع انسانی نشان‌دهنده مرحله‌ای است که با یک یا چند پست شغلی آغاز می‌شود و با مشاغل جدید برای سازمان به پایان می‌رسد که در تلاش است کارکنانی را که مایل به دستیابی به اهداف سازمان هستند، حفظ کند (تورنیا، ۲۰۱۸). کارکنان اصلی‌ترین عنصر هر سازمان‌اند و سازمانی که کارکنان توانمندتر و بهره‌ورتر دارد، در عمل موفق‌تر عمل خواهد نمود. فعالیت‌های منابع انسانی منجر به حرکت سازمان از نقطه کنونی به یک وضعیت پایدارتر و بهتر گردیده و سازمان را در بقای حیات هدایت می‌نماید (شمس لاهرودی و دلشکستگان، ۱۳۹۶).

نرخ نگهداشت منابع انسانی، به‌عنوان ملاکی جهت ارزیابی سیاست‌های در پیش گرفته مدیریت منابع انسانی سازمان به‌حساب می‌آید. آموزش و پرورش به‌عنوان نظامی که از معلمان در راستای پرورش منابع انسانی دیگر سازمان‌ها استفاده می‌کند، بیش از هر سازمانی نیازمند برنامه‌ریزی در جهت توزیع و بهره‌مندی همه مناطق آموزشی از وجود نیروی انسانی کارآمد است تا با استفاده از عوامل و شرایطی که بتواند به استخدام و ماندگاری افراد کمک کند، به هدف اصلی خود که تحصیل برای عامه مردم است برسد. حفظ و نگهداشت، فرایندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقا بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و... سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد و نگهداشت ایجاد وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است تا به‌واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشد (میرکمالی، حاج خزیمه، ابراهیمی، ۱۳۹۴).

آمار اعلام‌شده وزارت آموزش و پرورش نشان می‌دهد که تعداد ۵۸ هزار نفر نیرو در مراکز استان‌ها و مناطق برخوردار، به‌صورت مازاد هستند و این در حالی است که حدود ۵۰ هزار نفر کمبود معلم در مناطق کم‌برخوردار وجود دارد؛ این آمار نشان می‌دهد که مانعی جدی و بزرگ به

نام عدم نگهداشت و جذب نیروی انسانی به موقع در این مناطق وجود دارد که اگر رفع نگردد، آموزش و پرورش را در سر راه رسیدن به اهداف کلی و آرمانی خود بازمی‌دارد و حتی می‌تواند دیگر سازمان‌ها را متأثر سازد (فانی، ۱۳۹۳).

وزیر وقت وزارت آموزش و پرورش اظهار داشت که این وزارتخانه با کمبود نیروی زیادی در این مناطق مواجه بوده است و این در حالی است که نیرو در مناطق برخوردار مازاد بر نیاز است. این چالش به طور مستقیم به جای خالی برنامه‌های صحیح مدیریتی در منابع انسانی برمی‌گردد که برای رفع آن، نیاز به پژوهش‌ها و بررسی‌هایی است که عوامل کلیدی در رفع این مشکل را مشخص سازد و شیوه‌ها و روش‌هایی را برای حفظ تعادل در استفاده از این نیروی مهم انسانی، مطرح کند (فانی، ۱۳۹۴).

کارمندیابی صحیح از اساسی‌ترین مراحل در پیشبرد هدف‌های هر سازمان است، زیرا هیچ برنامه‌ای نمی‌تواند به طور موفق به مرحله اجرا درآید، مگر آنکه افرادی که مسئول اجرای آن برنامه هستند، دارای تخصص و مهارت لازم و نیز دارای انگیزه کافی برای ایفای وظایف مربوط باشند و با یکدیگر به خوبی همکاری کنند. کارمندیابی مرحله مقدماتی استخدام است که در راستای شناسایی منابع انسانی و جذب افراد به سازمان برای استخدام و پر کردن مشاغل و پست‌های خالی انجام می‌شود. میزان دشواری این مرحله به کمیت و کیفیت نیروی کار مورد نیاز و مساعد یا نامساعد بودن بازار کار، شرایط محیط و نیازهای سازمان بستگی دارد (بل آلیس، جونز، لنگستر و نیل، ۲۰۱۵).

فرایند جذب و یا کارمندیابی نیروی انسانی در هر سازمان به فعالیت‌ها و فرایندهای قانونی گفته می‌شود که برای یافتن شمار بسنده‌ای از افراد شایسته در جای و زمان شایسته به کاربرده می‌شود تا اینکه افراد و سازمان در قالب فواید کوتاه‌مدت و بلندمدت خود بتوانند یکدیگر را برگزینند. نظام جذب مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تأمین نیروهایی است که باید با گذر از مراحل قانونی پذیرش و برای انجام وظایف مورد انتظار در مشاغل مختلف سازمانی آماده شده و به کار گمارده شوند (ایبلی و موفق، ۱۳۸۹؛ منوریان و تهامی، ۱۳۹۰: ۲۷).

بوش<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در مورد استخدام و انتصاب نیروی انسانی در آموزش و پرورش می‌گوید: هر شکلی از فرایند استخدام و انتصاب که اتخاذ شود، مسئله اصلی این است که باید پاسخگوی نیازهای فرد و سازمان باشد. استخدام و ماندگاری منابع انسانی، مجموعه‌ای از تدابیر و اقدامات

مدیریتی است که زمینه‌های ماندن و حفظ منابع انسانی را در سازمان آموزشی را میسر می‌سازد. حفظ امنیت، روحیه، علاقه و توان تخصصی افراد نگهداشت نامیده می‌شود.

جذب و حفظ معلمان واجد شرایط، مشکلی پایدار است که دهه‌ها گریبان بسیاری از کشورها را گرفته است. روند استخدام و آموزش اولیه معلم اغلب با شرایط بازار کار ملی و تقاضای نسبی مشاغل دیگر مرتبط است؛ همچنین کمبودها در بعضی نواحی آموزشی شدیدتر است که این مسئله می‌تواند از مسائل مختلفی مثل افزایش جمعیت دانش‌آموزان یا بی‌رغبتی و بی‌میلی معلمان به خدمت در این نواحی نشئت گرفته باشد (سبیتا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). همچنین این مورد وجود دارد که سیاست‌های دولت می‌تواند از طریق بودجه و اختصاص مکان‌های آموزشی و توسعه مسیرهای آموزشی بر استخدام و ماندگاری معلمان نیز تأثیر بگذارد (سی و گراد<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). چرخه‌های اقتصادی و اشتغال می‌توانند بر تعداد افرادی که تدریس را به‌عنوان شغل انتخاب می‌کنند تأثیر بگذارد، بعضی افراد نیز آن را به‌عنوان گزینه جذاب شغلی در زمان ناامنی اقتصادی می‌بینند (دی و گلدهابر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

گرچه شمار به نسبت اندکی از سازمان‌ها هم‌اکنون برای بهبود بهره‌وری و استخدام و ماندگاری منابع انسانی از ساختارهای جانشین بهره می‌گیرند، چنین می‌نماید که این ساختارهای جانشین برای برنامه‌ریزان منابع انسانی راهی گشوده‌اند تا ساختارهای عملی و کاربردی پاسخگوی نیازهای کارکنان را فراهم و در ارزش‌های اجتماعی نیروی کار دگرگونی پدید آورند (آهنچیان، ۱۳۹۸).

برنامه‌های رفاهی ضعیف، مزایای کمی را برای کارمندان ایجاد نموده و از توان سازمان در راستای جذب کارکنان می‌کاهد. بی‌توجهی به تمایلات و انگیزه‌های معلمان، سبب نا نگهداشت یا ماندن بی‌انگیزه آنان می‌گردد که با مفاهیمی همچون فرسودگی، انتقال و جابه‌جایی درآمیخته است و مشاهده و تکرار آن بی‌میلی به نگهداشت در حرفه معلمی را نشان می‌دهد (اینگرسول و اسمیت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

غیر از بخش‌ها و کشورهایی که در آن جابه‌جایی کارکنان به‌صورت متمرکز اداره می‌شود و بعد از چند سال معین کارکنان در مدارس دیگری توزیع می‌شوند، مسئله حفظ و نگهداری کارکنان اثربخش، به‌خصوص در دوره کمبود نیروی کار در حرفه آموزش مشکل است. در چنین شرایطی مناطق مختلف از ضرورت حفظ کارکنان به دلیل ترس از نبودن جانشین یا کارکنان و حتی حفظ کارکنان دون‌پایه بیشتر آگاه می‌شوند. در این زمان‌های بحرانی استخدام کارکنان، رهبران تمام سطوح

1. Sibieta
2. See & Gorard
3. Dee & Goldhaber
4. Ingersoll & Smith

اغلب راهبردهای خاصی را برای حفظ کارکنان اصلی و موجود اتخاذ می‌کنند (بوش، ۲۰۰۵). تعهد یک نظام آموزشی به فراهم کردن رشد حرفه‌ای اثربخش در محل کار که نیازهای فردی و شغلی کارکنان را محقق سازد، تأثیر زیادی بر اشتیاق کارکنان به تعهد آن سازمان دارد. برخی از مطالعات، اهمیت عوامل محیطی مدرسه را برای حفظ معلم برجسته کرده‌اند، زیرا رهبری مدرسه اغلب در تعیین اخلاق و شرایط کار در مدرسه تأثیرگذار است. مجموعه‌ای از مطالعات مشاهده‌ای، برداشت‌های معلمان از حمایت اداری و رهبری را به‌عنوان پیش‌بینی کننده‌های قوی قصد ترک معلمان نشان می‌دهد (مارینل و کوکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). جانسون، کرافت و پاپای<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) استدلال می‌کنند گرچه به نظر می‌رسد شرایط کاری برای معلمان و برنامه‌های شغلی آینده آنها مهم است، اما این شرایط اجتماعی مانند رهبری مدیر، فرهنگ مدرسه و روابط با همکاران است که بیشترین تأثیر را دارند و اهمیت و نقش رهبری خوب را نیز برجسته می‌کنند. سیمز<sup>۳</sup> دریافت که رهبری بهتر مدرسه با رضایت شغلی بالاتر معلمان و کاهش احتمال اینکه آنها می‌خواهند مدرسه خود را ترک کنند همراه است (سیمز، ۲۰۱۲). متأسفانه، شواهد در مورد انواع مشوق‌های غیرمادی در آموزش و پرورش محدود است و اغلب مبتنی بر کار توصیفی در مقیاس کوچک یا تحقیقات مماس در مورد جبران خدمت است. برخلاف مشوق‌های مستقیم مالی که بیشتر به پرداخت دستمزد مربوط است، هیچ ارزیابی دقیقی از میزان تأثیر مشوق‌های غیرمادی در جهت بهبود استخدام و نگهداری معلمان که در مناطق کمتر برخوردار خدمت می‌کنند، وجود ندارد (لوس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

تأمین و جذب معمولاً تعاریف یکسان دارند، اما در بعضی از منابع تأمین فرایند کارمندیابی برای تکمیل ظرفیت کاری در سازمان و جذب فرایند ایجاد مخزن متقاضیان قابل و توانمند برای ارزیابی و انتخاب برای مشاغل سازمانی تعریف می‌شود (ماتیس، نیجکمپ و سارمیتو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). افزون بر این، برخی از محققین، نظام جذب را شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، گزینش و توانمندسازی منابع انسانی می‌دانند (بایرز و راو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱، ۳۴۲)؛ بنابراین، جذب نیروی انسانی، به‌عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین سرمایه در یک‌نهاد یا سازمان در راستای توانمندسازی کارکنان اهمیت فراوانی دارد (اصیلی و هندی، ۱۳۸۹، ۷۰).

استان کردستان، یک استان مرزی و دارای مناطق دورافتاده و صعب‌العبور است که متأسفانه نیروی انسانی کافی و کارآمد برای آموزش دانش‌آموزان محروم را نداشته و بیشتر افرادی که به آنجا

- 
1. Marinell &Coca
  2. Johnson, Kraft and Papay
  3. Sims
  4. Loewus
  5. Matias, Nijkamp & Sarmiento
  6. Byars and Rue

فرستاده می‌شوند، اقدام به بازگشت می‌کنند؛ بنابراین، جذب منابع انسانی و سپس نگهداشت افراد مورد نیاز در مناطق محروم استان از مسائل مهمی است که امروزه به چالش عدم توزیع عادلانه نیروی انسانی در مناطق استان تبدیل شده است. با توجه به این مسئله، هدف عمده پژوهشگران شناسایی و تبیین عوامل و شیوه‌های جدید یا جانشین مؤثر در شیوه‌های استخدام بهینه و نگهداشت بلندمدت نیروی انسانی در مناطق کم‌برخوردار آموزش و پرورش در راستای دستیابی عادلانه همه مناطق از امکانات و نیروهای آموزشی است که می‌توان با توجه به اهداف تحقیق پاسخ به سؤالات پژوهشی زیر مد نظر پژوهشگر است:

- ۱) معلمان، کارمندان و مسئولانی که در مناطق کم‌برخوردار کردستان جذب شده و ماندگار شده‌اند، چه ارزش‌ها، سنت‌ها و معانی مشترکی از خدمت در آموزش و پرورش دارند؟
- ۲) نیروهای انسانی مذکور چه تجارب و دیدگاه‌هایی در خصوص شیوه‌های استخدام و ماندگاری در آموزش و پرورش را دارند؟
- ۳) عملکرد و نقش ادارات و مدیران آموزش و پرورش در نگهداشت و جابه‌جایی نیروی انسانی شاغل در مناطق کمتر توسعه‌یافته چیست؟
- ۴) دافعه‌های خدمت در مناطق کم‌برخوردار برای نامزدهای شغل معلمی و شاغل کنونی چیست؟
- ۵) چه راهبردهای حمایتی و تطبیقی (کارمند با سازمان و سازمان با کارمند) برای استخدام و ماندگاری در مناطق کم‌برخوردار لازم است؟
- ۶) راهبردهای جذب نیروی آموزش و پرورش مناطق کم‌برخوردار از طریق جذب از منابع درونی سازمان چیست؟

### روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش کیفی حاضر، از راهبرد قوم‌نگاری<sup>۱</sup> بهره‌گیری می‌شود. انتخاب راهبرد تحقیق عمدتاً به هدف تحقیق، جامعه ویژه، محدودیت جا و مکان، اولویت‌ها و آموزش‌های محققان بستگی دارد. واردی و ویتز<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) اظهار داشتند که پژوهش قوم‌نگاری به‌طور سنتی با انسان‌شناسی همبسته است. همچنین دلاور می‌گوید که پژوهش قوم‌نگاری گاه بانام‌های دیگری مانند «پژوهش میدانی» نیز به کار می‌رود (دلاور، ۱۳۹۵).

میدان مورد بررسی در این پژوهش، کلیه کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان کردستان (اعم از رسمی، پیمانی و قراردادی) هستند. در این پژوهش از کارکنان آموزش و پرورش استان کردستان که از لحاظ شرایط منطقه آموزشی در کشور به‌عنوان یک منطقه کم‌برخوردار محسوب

1. Ethnographic

2. Vardi & Weitz

می‌شود؛ نمونه انتخاب شده است؛ و پژوهشگر با مصاحبه گرفتن از ۲۰ نفر به اشباع نظری رسید. تحلیل داده‌ها در پژوهش قوم نگارانه معمولاً درحالی که داده‌ها در جریان گردآوری است آغاز می‌شود و بر فعالیت‌های بعدی گردآوری داده‌ها تأثیر می‌گذارد. پژوهشگر قوم‌نگار ممکن است در حین پژوهش فرضیه‌ها و تفسیرهای خود را تغییر دهد تا بیانگر چیزی باشد که در حوزه تحقیق کشف شده است (گال، بورگ و گال، ۲۰۱۵). مصاحبه آفایان با استفاده از ضبط صوت ثبت گردید و مصاحبه بانوان بر روی کاغذ نوشته شد. گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی به صورت هم‌زمان انجام شد؛ یعنی به خاطر ارزش نظری آنها، پژوهشگر از شیوه نوحاسته استفاده می‌کند. شیوه نوحاسته فرایندی است که در آن پژوهشگر، داده‌هایی را که گردآوری می‌کند بلافاصله بررسی می‌کند، نه اینکه صبر کند تا تمام داده‌ها گردآوری شود (بازرگان، ۱۳۹۴). مصاحبه‌ها به روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم و مطلق با روش اشتراوس و کوربین<sup>۲</sup> تجزیه و تحلیل می‌شود (فلیک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

در پژوهش کیفی، پژوهشگر صحت یافته‌ها را با به کار بستن شیوه‌های خاص بررسی می‌کند و برای اینکه یافته‌های پژوهش از زاویه دید پژوهشگر، شرکت‌کنندگان یا خوانندگان صحیح باشد، همچنین برای به دست آوردن روایی با ارائه مجدد مؤلفه‌های توصیف‌شده توسط مصاحبه‌شونده، دقت مؤلفه‌ها را بررسی خواهد کرد (کرسول<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). برای به دست آوردن پایایی، موقعیت‌هایی که برای هر مقوله‌بندی و واحد توسط پژوهشگر ارائه می‌شود، توسط افراد دیگری مجدداً ارزیابی شد. در نهایت پس از توافق بر سر موقعیت آنها، واحدها و مقولات کدگذاری شدند و از راهکارهایی مانند مشارکت طولانی محققان در میدان پژوهش، استفاده از ضبط صوت و دوربین برای ثبت داده‌ها، مثلث‌سازی<sup>۵</sup> داده‌ها، تهیه کتابچه<sup>۶</sup> کد برای ایجاد رویل توافق بین کدگذاران، پیدا کردن شواهد ناهمخوان و کسب بازخورد از مشارکت‌کنندگان پس از بارگذاری داده‌ها استفاده شد.

- 
1. Gal, Burg & Gal
  2. Strauss & Corbin
  3. Flike
  4. Creswell
  5. Triangulation
  6. Codebook

جدول ۱: بررسی توصیفی وضعیت متغیرهای پژوهش

ردیف	مصاحبه شونده	جنسیت	محل خدمت	مدت مصاحبه	خدمت در مناطق تعداد سال‌های	شیوه مصاحبه		نوع پروتکل مصاحبه
						ضبط صدا	نوشتن هدایت‌شده	
۱	مدیر مستقل	مرد	بانه	۴۳	۱۸	*	*	*
۲	مدیر مستقل	مرد	سقز	۵۱	۱۴	*	*	*
۳	مدیر مستقل	زن	دیواندره	۴۵	۱۶	*	*	*
۴	مدیر-آموزگار	مرد	زیویه	۴۲	۲۱	*	*	*
۵	مدیر-آموزگار	مرد	بانه	۵۴	۱۹	*	*	*
۶	مدیر-آموزگار	مرد	بیجار	۳۸	۱۸	*	*	*
۷	مدیر-آموزگار	مرد	مریوان	۴۶	۱۲	*	*	*
۸	مدیر-آموزگار	مرد	قروه	۴۵	۱۳	*	*	*
۹	آموزگار	مرد	دیواندره	۴۰	۹	*	*	*
۱۰	آموزگار	مرد	مریوان	۴۲	۱۱	*	*	*
۱۱	آموزگار	مرد	دهگلان	۴۵	۸	*	*	*
۱۲	آموزگار	مرد	سروآباد	۳۷	۱۴	*	*	*
۱۳	آموزگار	مرد	سقز	۳۲	۱۸	*	*	*
۱۴	آموزگار	زن	دیواندره	۴۵	۲۳	*	*	*
۱۵	آموزگار	زن	موچش	۳۲	۱۷	*	*	*
۱۶	آموزگار	زن	بانه	۲۶	۱۳	*	*	*
۱۷	آموزگار	زن	مریوان	۴۷	۱۵	*	*	*
۱۸	دبیر	مرد	زرینه	۳۹	۱۸	*	*	*
۱۹	دبیر	مرد	دیواندره	۴۰	۱۷	*	*	*
۲۰	دبیر	مرد	بانه	۳۵	۱۴	*	*	*

برای کشف اقدامات و فعالیت‌ها در فرایند مصاحبه‌ها لازم بود داده‌های غنی در تعامل با مشارکت‌کننده‌ها کسب شود از این‌رو داده‌ها از منابع زیر به دست آمد:

۱. مصاحبه: در ابتدا برای اولین مصاحبه با مشارکت‌کنندگان از شیوه مصاحبه هدایت‌شده<sup>۱</sup> استفاده شد؛ که در آن مصاحبه‌کنندگان چند سؤال کلی را آماده می‌کردند تا راهی برای آغاز پروتکل دوم یعنی مصاحبه نیمه ساختارمند<sup>۲</sup> را پیدا کنند. سؤالات مطرح‌شده در پروتکل مصاحبه در تقسیم‌بندی پتن<sup>۳</sup> از نوع سؤالات تجربه یا رفتار فرد است (پتن، ۲۰۰۲) با توجه به گوناگونی واحدهای نمونه که شامل مدیر مستقل، مدیر-آموزگار و آموزگار و دبیر می‌شود از همه آنان

1. Guided interview  
2. Semi-structured interview  
3. Patton



الزاماً سؤال‌های یکسانی پرسیده نمی‌شد. در این مورد، محقق باید راهی پیدا کند تا بتواند ابعاد اطلاعاتی را که در نهایت برای پاسخ به تحقیق استفاده می‌شود، ترسیم کند؛ و از آنجاکه برای ما روش مطالعات قوم‌نگاری است، طبق نظر السن<sup>۱</sup> در قوم‌نگاری ثبت و نوشتن رونوشت‌های عامیانه مصاحبه‌ها بسیار مناسب هستند (السن، ۲۰۱۱). از این رو تمام متن مصاحبه‌ها را با رعایت ملاحظات اخلاقی و رضایت مشارکت‌کنندگان بدون دست‌کاری و رسمی‌سازی پس از ضبط شنیداری به‌طور کامل توسط خود محققان پیاده‌سازی و مکتوب شدند نمونه‌هایی از تحلیل متن گفتارهای مصاحبه در جدول شماره ۲ آمده است.

۲. مشاهده میدانی یا (یادداشت‌های عرصه<sup>۲</sup>): دربرگیرنده نوشته‌های پژوهشگران برای مستندسازی مشاهدات مشارکتی آنان بود. محقق دو سال در این نواحی در میان این معلمان بوده است و همچنین در هنگام حضور در محل خدمت مصاحبه‌شوندگان، افزون بر اقدام به مصاحبه، از مشاهدات و ادراکات وضعیت زمانی و مکانی موجود در زمان این فرایند بهره گرفته است. نمونه‌ای از این میدان‌نگاری‌ها در جدول شماره ۳ آمده است.

۳. یادداشت‌های تأملی<sup>۳</sup>: یک طرح پژوهشی خوب باید مشخص کند که چگونه پرسش‌ها و نظریه‌ها، گردآوری داده‌ها را هدایت می‌کنند (ماکسول، ۲۰۰۵). این کار با استفاده از یادداشت‌های تأملی انجام می‌شود که پژوهشگر از تحلیل‌ها، تفسیرها، پرسش‌ها و جهت‌گیری‌هایش در گردآوری داده‌ها به دست می‌آورد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸). نمونه‌ای از یادداشت‌های تأملی در جدول ۴ آمده است. برای تحلیل داده‌ها مراحل زیر طی شد که لازم به ذکر است برای مدیریت داده‌ها نرم‌افزار MAXqda مورد استفاده قرار گرفت: ابتدا با استفاده از کدگذاری مقدماتی کلیه گفتارهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و مشاهدات میدانی و یادداشت‌های تأملی در برگه‌های کدگذاری (مانند جدول ۱) ثبت شدند. نکات کدپذیر با مشخص کردن و خط کشیدن کدها شناسایی شدند. بعد کدگذاری دوره اول انجام شد. در این مرحله «کدگذاری بدوی<sup>۴</sup>» پیشنهادی شارماز مورد استفاده قرار گرفت. این نوع کدگذاری با شکستن داده‌های کیفی به بخش‌های جداگانه، به بررسی دقیق آنها و مقایسه آنها برای یافتن شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان می‌پردازد (شیربگی و صادقی، ۱۳۹۹). هدف این نوع کدگذاری عبارت است از گشاده بودن به همه جهت‌گیری‌های نظری که خوانش محقق را از داده‌ها محتمل می‌سازد

- 
1. Olson
  2. Field notes
  3. Memos
  4. Maxwell
  5. Initial coding

(شارماز، ۲۰۱۴). در ادامه از کدگذاری دوره دوم که شامل سازمان‌دهی و تحلیل داده‌های کدگذاری شده با استفاده از روش‌های دور اول بود، استفاده گردید؛ که لازمه آن پیوند واقعیت‌های به‌ظاهر غیرمرتبط و متناسب‌سازی مقولات با همدیگر است (مورس، ۱۹۹۴). برونداد این مرحله تحلیل کدهای محوری و گزینشی بود. در جدول زیر نمونه‌هایی از شیوه کدگذاری‌های دوره اول و دوم به تفکیک نوع داده‌ها و نقش‌های کدهای احصا شده در الگوی نهایی آمده است. در مجموع، تعداد ۴۸۵ کد بدوی، ۴۷ کد محوری و ۶ کد گزینشی از دل داده‌های پژوهشی استخراج شد و همان‌گونه که جدول ۲ نشان می‌دهد محققان در تحلیل متن گفتارها تأکید بر احصا کدهای استقرایی زنده و فعال داشتند.

جدول ۲: نمونه‌ای از کاربرد کدگذاری متن گفتارهای مصاحبه‌شوندگان

کدهای دوره دوم (محوری)	کدهای دوره اول (اولیه)	متن گفتارها
احساسات درونی تعاملات اجتماعی آگاه بودن	بسیار لذت‌بخش رضایت درونی حس مفید بودن تعاملات انسانی ارتباطات اجتماعی به‌روز بودن	وقتی به کسی چیزی یاد می‌دهیم و خصوصاً اگر آن فرد کودک باشد بسیار لذت‌بخش است. چون نوعی <u>حس مفید بودن و رضایت درونی</u> به همراه می‌آورد. در شغل معلمی <u>ارتباطات و تعاملات انسانی و اجتماعی</u> بسیار زیاد است. باید خودمان نیز همیشه به‌روز و در حال یادگیری باشیم تا بتوانیم پاسخگوی نیازها و سؤالات جدید کودکان باشیم. همچنین ارتباط با دنیای کودکان باعث <u>تلطیف روحیات معلم</u> می‌شود.
آگاه از سازمان‌دهی دادن امتیازات ویژه ایجاد ارتباط نزدیک	آگاهی کامل از نحوه سازمان‌دهی‌ها رئیس باید رهبر باشد دادن پست مدیریت به معلمان غیربومی برگزاری نشست صمیمی با این معلمان طرز برخورد مناسب با این معلمان عدم سخت‌گیری از این معلمان	به‌عنوان اختیارات یک رئیس اداره باید رئیس به <u>سازمان‌دهی نیروی انسانی آگاهی کافی</u> داشته باشد و فقط ضوابط اداری را در نظر نگیرد. اگر رئیس دلش به‌اندازه <u>کل نیروها بزرگ باشد</u> ، به‌طوری که بتواند بر اساس شرایط رهبری کند؛ مثلاً مشکلات و نیازهای سکونت معلمان را در نظر بگیرد، به معلمان غیربومی <u>پست‌ها و جایگاه‌های ویژه</u> بدهد و حتی خودش نزد معلمان این مناطق برود و با آنها <u>نشست صمیمی</u> برگزار کند. رئیس می‌تواند امکانات خاصی به مناطق بدهد. طرز برخورد با همکاران بسیار مفید است. مثلاً اگر معلمی در این مناطق دو روز نتوانست سرکار برود باید ابتدا جویای حال او شد نه اینکه او را توبیخ کرد؛ در نتیجه معلمان این مناطق احساس تعلق می‌کنند.



توجه به مدرک بومی گزینی	توجه به نیازهای معلمان	ایجاد روابط انسانی و عاطفی بین معلمان و ادارات	کمک روحی و روانی به کارگیری بر اساس تخصص	حفظ معلمان مدرک بالا بومی گزینی	توجه به نیازهای معلمان	ایجاد روابط انسانی و عاطفی بین معلمان و ادارات	کمک روحی و روانی به کارگیری بر اساس تخصص	معلمانی که تحصیلات بالایی دارند حفظ و نگهداری شوند و از توانایی آنها استفاده شود.	بومی گزینی در زمان استخدام صورت گیرد.	به تمام نیازهای معلمان توجه کافی شود.	روابط انسانی و عاطفی قوی بین معلمان و ادارات وجود داشته باشد.	کمک‌های روحی و روانی به معلمان ارائه شود تا احساس امنیت کنند.	در مناطق محروم به کارگیری‌ها بر اساس تخصص لازم آن مناطق صورت بگیرد.
مشکلات اداری	تفاوت‌های فرهنگی	مشکلات خانوادگی	مشکلات خانوادگی	کمبود امکانات رفاهی	عدم تطابق فرهنگی	تفاوت‌های زبانی	مشکلات شغلی و خانوادگی	ایجاد نگرند نزدیک و برودند. ایجاد نکرند ارتباط دوستانه	بعضی از تفاوت‌ها باعث بعضی از مشکلات برای معلمان می‌شود.	معلمان مهم است؛ و عدم تطابق فرهنگی و حتی تفاوت‌های زبانی و مذهبی و پوشش باعث مشکلاتی برای معلمان می‌شود. مشکلات شغلی و خانوادگی نیز مطرح است. مثلاً معلمی که در جایی خدمت می‌کند، شاید همسر و یا فرزندان نکرند نزدیک او برودند. ایجاد نکرند ارتباط دوستانه با مردمان این مناطق بر اساس بعضی از تفاوت‌ها باعث بعضی از مشکلات برای معلمان می‌شود.	به نظر من مؤلفه‌های متغیری وجود دارد؛ مثلاً معلمی که برای منطقه‌ای استخدام شده است، ابتدا مشکلی ندارد، ولی در ادامه با تغییراتی در زندگی مانند ازدواج یا فرزند و حتی تحصیل مشکلات به وجود می‌آید. پس حتماً باید آینده در نظر گرفته شود. مثلاً همکاری در بدو استخدام می‌گوید هر جایی می‌توانم بروم، ولی بعد از چند سال در زندگی شرایطی پیش می‌آید که نمی‌تواند برود.		

جدول ۳ نمونه‌هایی از کدگذاری و تحلیل میدان‌نگاری‌های حاصل از مشاهدات محققان در محیط مدارس و محل خدمت مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد. از آنجاکه در پژوهش قوم‌نگاری به تمام جوانب مختلف و ارزش‌ها و رفتارها و فرهنگ‌ها موارد مورد مطالعه پرداخته می‌شود محققان در کدگذاری‌ها توانستند از کدهای تفسیری استقرایی و قیاسی بهره ببرند.

جدول ۳: نمونه‌ای از کاربرد کدگذاری مشاهدات میدانی توسط پژوهشگران

متن گفتارها	کدهای دوره اول (اولیه)	کدهای دوره دوم (محوری)
۱. وارد حیاط مدرسه که شدم، مشاهده کردم که حیاط آسفالت مدرسه در قسمت‌های مختلف به‌مرور زمان تخریب شده و گیاه سبز شده بود. ۲. دیوار	- فضای مدرسه - شاداب‌سازی مدرسه - استفاده از فناوری	فضای فیزیکی فناوری آموزشی مدرس فعال

حمایت زیرساختی	- حمایت زیرساختی	بیرونی مدرسه تزیین شده است. ۳. روی میز او یک
- فضای کلاسی زنده	- فضای کلاسی زنده	لب تاپ است و تصویر پی دی اف کتاب درسی روی صفحه پروژکتور نمایان است. ۴. مشخص است که مدرسه از زیرساخت‌های حمایتی خوبی توسط مدیر بهره‌مند است ۵. کلاس دارای رنگ شاد برای دانش‌آموزان ابتدایی و از کاغذ رنگی استفاده شده است.
تخصص‌گرایی	- رابطه عاطفی	۶. تعداد دانش‌آموزان او کم است. دانش‌آموزان رابطه عاطفی خوبی با معلم دارند و برای پرسیدن استرس ندارند. ۷. بیشتر معلمان اینجا از تخصص لازم برای دوره ابتدایی برخوردارند و به‌نوعی مکمل یکدیگرند.
حمایت سازمانی	- نترسیدن از معلم	۸. مدرسه دارای بافت قدیمی با امکانات کم در زیرساخت اداری است، ولی تا حد زیادی شاداب‌سازی شده است. ۹. از حرف‌های معلم مشخص است در فضای مدرسه همه تصمیمات، مشورتی انجام می‌شود.
سلامت سازمانی	- داشتن تخصص ابتدایی	۱۰. پوشه کار دانش‌آموزان با طرح و رنگ‌های مشخص، مرتب و بر اساس حروف الفبا ترتیب داده شده بودند. ۱۱. به دانش‌آموزان اعتماد می‌شود. ۱۲. دانش‌آموزان احساس مسئولیت می‌کنند تا رضایت معلم را جلب کنند. ۱۳. دیوار سالن و کلاس‌ها با کاغذدیواری‌های دانش‌آموزان تزیین شده بود.
اعتماد سازمانی	- نظم و ترتیب	۱۴. در زمان استراحت معلمان، هرکدام به امور دفتری نیز می‌پرداختند و احساس مسئولیت می‌کردند. ۱۵. فضای صمیمانه‌ای بین همکاران وجود داشت. ۱۶. معلمان به راحتی ابراز عقیده می‌کنند.
مدرسه سرزنده و فعال	- اعتمادسازی	
مسئولیت‌پذیری	- احساس مسئولیت	
	- مسائل فوق برنامه	
فضای تسهیل‌کننده	- همکاری گروهی	
تشریک مساعی	- فضای صمیمانه	
	- ابراز آزادانه عقاید	

جدول شماره ۴ نمونه‌ای از تحلیل و کدگذاری داده‌های حاصل از یادداشت‌های تأملی محققان کدگذار را نشان می‌دهد. همان‌گونه که شارماز پیشنهاد می‌کند، یادداشت‌های تأملی متن ساده‌ای دارند و می‌توانند شبیه نوشتن نامه‌ای به یک دوست باشند و نیازی به نثر سنگین و سخت دانشگاهی نیست (شارماز، ۲۰۱۴). محققان در کدگذاری یادداشت‌های میدانی همانند میدان‌نگاری‌ها از کدهای تفسیری، استقرایی و قیاسی استفاده کردند.

#### جدول ۴: نمونه‌ای از کار برگ کدگذاری یادداشت‌های تأملی (یادآوری‌ها) پژوهشگران

متن گفتارها	کدهای دوره اول (اولیه)	کدهای دوره دوم (محوری)
۱. این معلم را انتخاب کردم چون با تخصص آموزش ابتدایی معلم شده بود و از تدریس لذت می‌برد. فهمیدم به توانایی‌های خود در امور تدریس و اداری متکی است ۲. چون با تخصص	- تخصص‌گرایی - اشتیاق شغلی - آینده‌نگری	- رضایت سازمانی - آگاهی شغلی



-رضایت شغلی -آگاه از وضعیت	آموزش ابتدایی معلم شده بود و مشخص بود باعلاقه به این شغل آمده است، نگاه بلند نظرانه به شغلش دارد. ۳. از تربیت معلم فارغ التحصیل شده بود. ۴. از وضعیت نقل و انتقالات اطلاع داشت. ۵. از شغلش راضی بود.
-باتجربه -علاقه مند به شغل -روابط همکارانه -وسایل آموزشی	۶. هم تدریس کرده و هم مدیر بوده است ۷. مشخص بود که از بودن در اینجا چندان راضی نیست، ولی به شغلش بسیار علاقه نشان می‌داد. ۸. لباس محلی به تن داشت. ۹. مشخص بود با همکاران روابط اجتماعی و همکارانه خوبی دارد. در کلاس برای تدریس اکثراً از پروژکتور استفاده می‌کرد.
-باسابقه -مشکلات نقل و انتقالات	۱۰. در این ۱۴ سالی که اینجا خدمت می‌کند هر ۱۴ سال در روستا خدمت کرده است. ۱۱. چند سالی است در نقل و انتقالات شرکت کرده است. احساس می‌کنم و مشکلاتی گریبان گیر اوست. ۱۲. در حال حاضر بر اساس شرایط خود قصد داشته به شهر زادگاه خود برگردد؛ و در این راه مشکلاتی داشته است. ۱۳. به آینده شغلی خود در اینجا بسیار امیدوار نیست و احساس می‌کند هیچ حمایتی از ادارات تابعه از او نمی‌شود.
مشکلات سازمانی -قصد بازگشت به زادگاه -عدم اطمینان از کارراه -عدم حمایت سازمانی	
-تخصص گرایی -مشکلات اداری	۱۴. به ایده‌های نوین تدریس تسلط دارد و مشخص است بر نظریات رشته تخصصی خود مسلط است. ۱۵. کاش می‌شد از تمام جوانب حمایت همه‌جانبه‌ای از ابعاد شخصیتی و موفقیت‌های معلم می‌شد تا احساس تعلق بیشتری کند. ۱۶. در بدو خدمت قبل از حضور در اینجا از شرایط و موقعیت اینجا چندان مطلع نبوده و با مراجعه به اینجا دچار تضاد و سردرگمی شده است.

## یافته‌های پژوهش

با توجه به اهداف تحقیق پاسخ به سؤالات پژوهشی زیر مد نظر پژوهشگران است: برای یافتن پاسخ سؤال‌های پژوهش ابتدا عبارات و کلمات مشابه را از پاسخ‌ها استخراج کرده، سپس در قالب مفاهیم دسته‌بندی شده‌اند. در ادامه در جداول زیر مفاهیم استخراج شده برای مؤلفه‌های مورد مطالعه در نظر گرفته شده است.

**یافته‌های سؤال اول پژوهش:** معلمان، کارمندان و مسئولانی که در مناطق کم‌برخوردار کردستان استخدام و ماندگاری دارند چه ارزش‌ها، سنت‌ها و معانی مشترکی از خدمت در آموزش و پرورش دارند؟

بر اساس جدول (۵) در سؤال اول ارزش‌ها، سنت‌ها و معانی مشترکی که برای معلمان مناطق کم‌برخوردار مورد اولویت است مورد بررسی قرار گرفت که از جملات و عبارات اظهارشده، عباراتی چون خدمت صادقانه، تلاش برای ارتقا و پیشرفت علم، تشریک‌مساعی، کمک به کودکان محروم، خدمت به ساکنان مناطق محروم، خشنودی از خدمت، الگوسازی فرهنگ، توانمندسازی دانش‌آموزان، رفع محدودیت‌ها و محرومیت‌زدایی، بر حس نوع‌دوستی معلمان مناطق کم‌برخوردار دلالت دارد و برای آنها از اهمیت ویژه برخوردار بوده و به‌عنوان اولویت‌های مهمی بر ماندگاری آنها در این مناطق است. اظهار این ملاک‌ها از بیشتر معلمان نشان می‌دهد ارزش‌های والای معلمی در شرایط، زمان‌ها و مکان‌های متفاوت پایدار است و تحت تأثیر مصائب شغلی قرار نمی‌گیرد و به‌تبع آن نشان‌دهنده ثبات قدم این قشر از جامعه بوده که ریشه در حس نوع‌دوستی آنها در شرایط مختلف دارد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ می‌گوید خدمت در این مناطق با توجه به محرومیت‌ها و کمبودهایی که دارند و چهره‌های معصوم این کودکان، احساس رضایت‌مندی درونی را به من القا می‌کند که در مناطق برخوردار این احساس وجود ندارد.

**یافته‌های سؤال دوم پژوهش:** نیروهای انسانی مذکور چه تجارب و دیدگاه‌هایی در خصوص شیوه‌های استخدام و ماندگاری در آموزش و پرورش را دارند؟

بر اساس جدول (۵) عباراتی مانند علاقه به شغل معلمی، علاقه به تدریس، خشنودی از تعاملات در تدریس، لذت بردن از کار با کودکان، معصومیت کودکان، کلاس کم‌جمعیت‌تر، کسب پست‌های مدیریتی، کسب امتیازات ویژه، دانش‌آموزان مشتاق‌تر، آگاهی شغلی، احترام بیشتر به معلمان، دانش‌آموزان مؤدب‌تر، توجه به ارزش‌های انسانی و فضای همکاری از تجارب و دیدگاه‌هایی بودند که اکثریت معلمان را به خدمت در مناطق کم‌برخوردار تشویق می‌کنند. اینها عاملی برای جذب شدن به شغل معلمی و دلایلی بر ماندگاری آنها شده که به‌نوعی نشان‌دهنده هویت اجتماعی\_ شغلی آنهاست؛ به‌طوری‌که این ملاک‌ها سرمشق همه آنها شده است. مصاحبه‌شونده شماره (۱۰) اظهار داشت که: من با توجه به اینکه در مرکز استان نیز تدریس کرده‌ام و خودم اهل آنجا هستم، ولی ۱۲ سال است که در این منطقه خدمت می‌کنم؛ زیرا احترامی که مردم و همکاران و همچنین دانش‌آموزان این منطقه به معلمان می‌گذارند، بسیار بهتر از خدمت در مرکز و شهر زادگاه خودم است."

**یافته‌های سؤال سوم پژوهش:** عملکرد و نقش ادارات و مدیران آموزش و پرورش در نگهداشت و جابه‌جایی نیروی انسانی شاغل در مناطق کمتر توسعه‌یافته چیست؟

بر اساس جدول (۵) عملکرد و نقش ادارات و مدیران آموزش و پرورش در نگهداشت و جابه‌جایی نیروی انسانی شاغل در مناطق کمتر توسعه‌یافته مورد بررسی قرار گرفت که از جملات و عبارات اظهارشده، عباراتی مانند توصیه و سفارش‌های پنهانی، مراحل طولانی اداری، حق-خوری، مشکلات سیستم سازمان‌دهی، بی‌برنامگی ادارات، وعده‌های غیرواقعی رؤسا و مدیران بالادستی، پارتی‌بازی، بی‌توجهی مسئولان به شرایط معلمان، بی‌توجهی به بومی‌گزینی، دخالت ارگان‌های دیگر در سازمان‌دهی معلمان، مدیریت ضعیف، سازمان‌دهی نامناسب، نیازسنجی و جذب نامتعادل، پاسخگویی نامناسب، کاغذبازی بی‌ملاحظگی مسئولان به خواسته‌های معلمان، مواردی هستند که معلمان مناطق کمتر توسعه‌یافته در موقع مراجعه به ادارات و پیگیری سازمان‌دهی و امورات اداری خود با آن مواجه‌اند و به‌عنوان عوامل فساد اداری نام‌گذاری شده‌اند. این موارد باعث اطمینان نداشتن معلمان مناطق کمتر توسعه‌یافته به ادارات در جهت رفع مشکلات آنها و ایجاد برنامه‌های حمایتی از طرف آنها شده است.

مصاحبه‌شونده شماره (۱۲) اظهار داشت: "پاسخ‌های دور از شأن معلمی که توسط عوامل اداری به معلمان ما داده می‌شود، مثلاً به من می‌گفتند باید اینجا را انتخاب نمی‌کردی، حالا که انتخاب کردی باید بمانی".

مصاحبه‌شونده شماره ۶، ۱۴ و ۱۸ اظهار داشتند وقتی که به رؤسا می‌گفتم دلیل اینکه در زادگاه خودم خدمت کنم این است که پیش همسرم باشم. جواب آنها این بود که "خب باید در محل کنونی که خدمت می‌کنی ازدواج می‌کردی".

**یافته‌های سؤال چهارم پژوهش:** دافع‌های خدمت در مناطق کم‌برخوردار برای نامزدهای شغل معلمی و شاغل کنونی چیست؟

بر اساس جدول (۵) دافع‌های خدمت معلمان مناطق کم‌برخوردار مورد بررسی قرار گرفت که از جملات اظهارشده، عباراتی مانند تحمل اضطراب، دوری از خانواده، فشار روحی، التماس به دیگران، سرگردانی در ادارات، دوری و سختی‌های مسیر، احساس ناامنی، ایجاد مشکلات اقتصادی، خطرات جاده‌ای، عدم تطابق فرهنگی و پوششی، نداشتن مسکن و تحمیل هزینه‌های مسکن، حقوق اندک فرهنگیان، هزینه رفت‌وآمد، کمبود امکانات رفاهی، کمبود امکانات ورزشی، کمبود امکانات درمانی، فراهم نبودن شرایط ارتقای علمی و تحصیل و مشکلات خانوادگی، دافع‌هایی هستند که معلمان مناطق کمتر توسعه‌یافته را وادار به عدم ماندگاری در این مناطق می‌کند و آنها را به ترک خدمت و درخواست انتقال به مناطق برخوردار و مراکز استان‌ها ترغیب می‌کند. این مسئله در قالب مفهوم نابرابری و تبعیض استخراج شد. مصاحبه‌شونده‌های شماره

۱۱ و ۵ اظهار داشتند که: "در زندگی خیلی از معلم‌ها به‌ویژه خانم‌ها مشکلاتی برای تشکیل خانواده به‌وجود می‌آید؛ مثلاً وقتی خانمی دور از خانه است، واقعاً کسی به خواستگاری او نمی‌آید و این باعث عقب‌افتادن او از زندگی می‌شود. برای این بی‌عدالتی‌ها دچار مشکل شده‌ایم و این ندادن جواب درست و حسابی و امروز برو فردا بیا و به قول خودشان نقل و انتقالات سیستمی، مشکلات زندگی ما را زیاد کرده است"

مصاحبه‌شونده شماره (۸) اظهار داشت که "خدمت در مناطق دوردست و دور از خانواده بعد از ۱۴ سال باعث ایجاد اختلاف با همسر شد و با وجود ۲ فرزند مجبور به جدایی و طلاق شدید" مصاحبه‌شونده شماره (۳) به کنایه اظهار داشت که: "در دوره‌های بدو خدمت به ما گفتند: اگر برای پول به آموزش و پرورش آمدید این فکر را از ذهن خود دور بریزید، چون پول تویش نیست. خیلی روحیه ما را بهبود بخشید"

**یافته‌های سؤال پنجم پژوهش:** چه راهبردهای حمایتی و تطبیقی (کارمند با سازمان و سازمان با کارمند) برای استخدام و ماندگاری در مناطق کم‌برخوردار لازم است؟

بر اساس جدول (۵) در سؤال پنجم راهبردهای حمایتی و تطبیقی که می‌تواند باعث استخدام و ماندگاری معلمان در مناطق کم‌برخوردار شود، مورد بررسی قرار گرفت که جملات و عبارات اظهارشده چون ایجاد ارتباط نزدیک با معلمان، توجه به نیازهای ویژه معلمان، تأمین مسکن، تأمین هزینه رفت‌وآمد، دادن حق انتخاب در امور اداری، سازمان‌دهی آسان و واضح و رفع مشکلات معلمان، باعث ایجاد ساختارهای حمایتی مطلوبی می‌شود که می‌تواند برای بهبود و افزایش وضعیت ماندگاری معلمان در مناطق کمتر برخوردار به‌کاربرده شوند. مصاحبه‌شوندگان اظهار می‌داشتند اگر رؤسا و مدیران بالادستی، با معلمان ارتباط همدلانه داشته و به طرق مختلف از وضعیت و مشکلات معلمان آگاه باشند و برای بهتر شدن شرایط مختلف زندگی شخصی و شغلی و رفع مشکلات معلمان اقدام کنند و همچنین آن‌چنان به شرایط نیرو و امکانات در مناطق کمتر توسعه‌یافته اشراف داشته باشند که جذب نیرو و سازمان‌دهی مناسب در بدو خدمت را به بهترین شکل انجام بدهند، می‌توانند موجبات ماندگاری معلمان را در این مناطق تضمین کنند. مصاحبه‌شونده شماره (۱۳) اظهار داشت: "باید رئیس دلش به‌اندازه کل نیروها بزرگ باشد، به‌طوری که بتواند در رهبری، شرایطی مثل مشکلات و نیازهای معلمان سکونت را در نظر بگیرد". مثلاً مصاحبه‌شونده شماره (۸) اظهار داشت که "گاهی اوقات یک لب‌خند و یک رفتار درست باعث علاقه به کار و دل‌بستگی می‌شود."

**یافته‌های سؤال ششم پژوهش:** راهبردهای جذب نیرو آموزش و پرورش مناطق کم‌برخوردار از طریق جذب از منابع درونی سازمان چیست؟



بر اساس جدول (۵) در سؤال ششم پژوهش اولویت‌ها و ملاک‌های استخدام و ماندگاری معلمان در مناطق کم‌برخوردار که مورد اولویت است، مورد بررسی قرار گرفت که از جملات و عبارات اظهارشده مشخص شد که پذیرش در زادگاه، نیازسنجی منطقه‌ای، توجه به جنسیت، توجه به تخصص، احترام اجتماعی، دادن حق تصمیم‌گیری، اختصاص پست ویژه، بهبود پرداخت‌ها، توجه به معیشت، تأمین مسکن، پیگیری مشکلات معلمان، کمک عاطفی و روانی، استفاده از کارشناسان مجرب برای جذب و تعیین محل خدمت قبل از استخدام از اولویت‌هایی است که باعث بهبود استخدام و ماندگاری معلمان در مناطق کمتر توسعه‌یافته شده و به‌عنوان الزامات و مقتضیات شغلی این معلمان شناخته می‌شود. مصاحبه‌شوندگان اظهار می‌داشتند در وهله اول اگر بومی‌گزینی صورت گیرد، مشکلات درخواست جابه‌جایی و تفاوت‌هایی که بین نیروی غیربومی و فرهنگ منطقه کنونی خدمت که باعث ایجاد تضاد و نیازمند تطبیق است، کمتر می‌شود و دیگر مسائلی همچون تأمین مسکن و هزینه‌های تحمیلی برای معلمان پیش نمی‌آید. در مسئله جذب، نیازسنجی نامناسب برای جذب نیروی زن یا مرد باعث می‌شود که یک جنسیت در آن منطقه مازاد و جنسیت دیگر کمبود داشته باشد که باعث ایجاد مشکلاتی برای ماندگاری معلمان می‌شود. مصاحبه‌شونده شماره (۱۱) اظهار داشت که: "در جامعه امروزی با توجه به حقوق اندک معلمان نسبت به هزینه‌های زیاد زندگی باعث شده که معلمان در هر شرایطی زندگی کنند و این باعث شده است جامعه به چشم حقارت معلمان را نگاه کنند"

مصاحبه‌شونده شماره (۴) اظهار داشت که: "شاید بتوان گفت در کل معلمی شغلی بسیار مهم و یک هنر زیباست؛ که معلم تمام بچه‌ها را در حد فرزندان خود دیده و نهایت تلاش خود را برای یادگیری آنها می‌کند."

مصاحبه‌شونده شماره (۷) اظهار داشت: "برای هر معلم حتماً باید آینده در نظر گرفته شود. مثلاً همکاری در بدو استخدام می‌گوید هر جایی می‌توانم بروم، ولی بعد از چند سال در زندگی شرایطی پیش می‌آید که نمی‌تواند برود."

مصاحبه‌شونده شماره (۱۹) اظهار داشت: "بعد از قبولی در کنکور و پذیرش در تربیت معلم، متأسفانه اصلاً گزینه‌ای برای انتخاب محل خدمت وجود نداشت. پس از گذراندن دوره آموزشی نیز طبق امتیاز چند شهرستان محدود را معرفی کردند که باید یکی از اینها را انتخاب می‌کردیم و تعهدی مبنی بر ماندن برای خدمت در آن شهرستان از ما گرفته شد. حال که پنج سال هم تمام شده است و دو برابر و سه برابر آن نیز خدمت کرده‌ایم، هنوز به دلیل پارتنری و بی‌عدالتی ما

را به محل زندگی خود انتقال نمی دهند و این ظلم در حق آموزشیاران نهضت سوادآموزی بسیار بیشتر است.

جدول ۵: کدهای محوری و مفاهیم احصا شده از داده‌ها

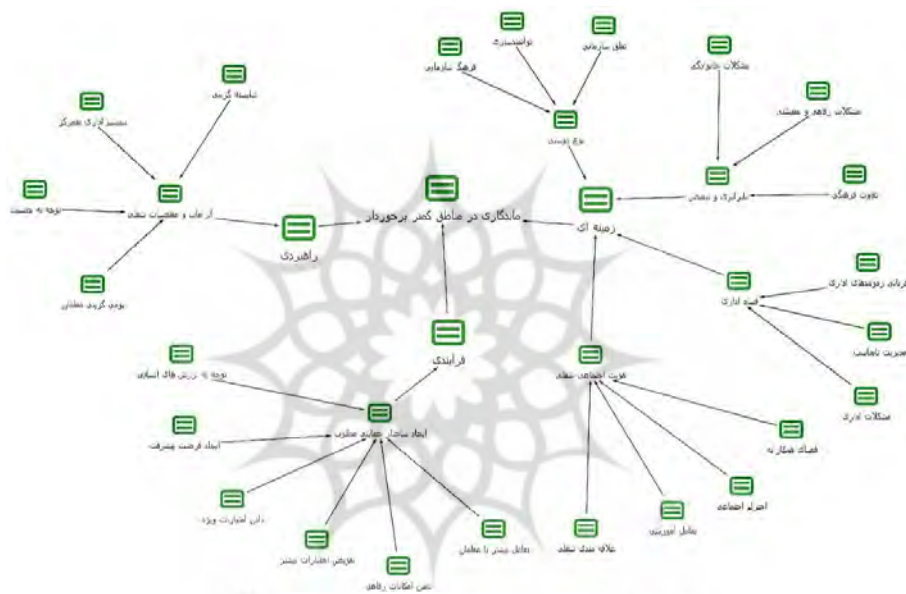
نقش در الگوی نهایی	کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای اولیه
زمینه‌های	نوع دوستی	۱. فرهنگ‌سازمانی	۱. خدمت صادقانه ۲. تلاش برای ارتقا و پیشرفت علم ۳. تشریک مساعی ۴. کمک به کودکان محروم ۵. خدمت به ساکنان مناطق محروم ۶. خشنودی از خدمت ۷. الگوسازی فرهنگ ۸. توانمندسازی دانش-آموزان ۹. رفع محدودیت‌ها و محرومیت‌زدایی ۱۰. احساس رضایت درونی ۱۱. احساس علاقه‌مندی به شغل در مناطق محروم ۱۲. احساس تعلق به سازمان و ارزش‌های آن
		۲. توانمندسازی ۳. تعلق سازمانی	۱. علاقه به شغل معلمی ۲. علاقه به تدریس ۳. خشنود از تعاملات در تدریس ۴. لذت بردن از کار با کودکان ۵. معصومیت کودکان ۶. کلاس کم‌جمعیت‌تر ۷. کسب پست‌های مدیریتی ۸. کسب امتیازات ویژه ۹. دانش‌آموزان مشتاق‌تر ۱۰. آگاهی شغلی ۱۱. آگاه ساختن از شرایط مناطق ۱۲. توانمندسازی در شرایط مختلف ۱۳. حرمت بیشتر به معلمان ۱۴. دانش‌آموزان مؤدب‌تر ۱۵. توجه به ارزش‌های انسانی ۱۶. فضای همکاری
زمینه‌های	هویت اجتماعی-شغلی	۱. علاقه‌مندی شغلی ۲. تعامل آموزشی ۳. احترام اجتماعی ۴. فضای همکاری	۱. توصیه و سفارش‌های پنهانی ۲. مراحل طولانی اداری ۳. حق خوری ۴. مشکلات سیستم سازمان‌دهی ۵. بی‌برنامگی ادارات ۶. وعده‌های غیرواقعی رؤسا و مدیران بالا ۷. پارتی‌بازی ۸. بی‌توجهی مسئولان به شرایط معلمان ۹. بی‌توجهی به بومی‌گزینی ۱۰. مدیریت ارگان‌های دیگر در سازمان‌دهی معلمان ۱۱. مدیریت ضعیف ۱۲. سازمان‌دهی نامناسب ۱۳. نیازسنجی و جذب نامتعادل ۱۴. پاسخگویی نامناسب ۱۵. کاغذبازی ۱۶. بی‌ملاحظگی مسئولان به خواسته‌های معلمان
زمینه‌های	فساد اداری	۱. مشکلات اداری ۲. مدیریت نامناسب ۳. قربانی زدوبندهای اداری	۱. تحمل اضطراب ۲. دوری از خانواده ۳. فشار روحی ۴. التماس به دیگران ۵. سرگردانی در ادارات ۶. دوری و سختی‌های مسیر ۷. احساس ناامنی ۸. ایجاد مشکلات اقتصادی ۹. خطرات جاده‌ای ۱۰. عدم تطابق فرهنگی و پوششی ۱۱. نداشتن مسکن و تحمیل هزینه‌های مسکن ۱۲. حقوق اندک فرهنگیان
زمینه‌های	نابرابری و تبعیض	۱. تفاوت فرهنگی ۲. مشکلات رفاهی و معیشتی ۳. مشکلات خانوادگی	

۱۳. هزینه رفت‌وآمد ۱۴. کمبود امکانات رفاهی ۱۵.  
 کمبود امکانات ورزشی ۱۶. کمبود امکانات درمانی  
 ۱۷. فراهم نبودن شرایط ارتقای علمی و تحصیل ۱۸.  
 مشکلات خانوادگی
۱. ایجاد ارتباط نزدیک با معلمان ۲. توجه به نیازهای  
 ویژه معلمان ۳. حمایت ویژه از معلم هر منطقه ۴.  
 تأمین مسکن ۵. تأمین هزینه رفت‌وآمد ۶. تجهیز ۱. تعامل بیشتر با  
 مدارس ۷. دادن حق انتخاب در امور اداری ۸. معلمان  
 سازمان‌دهی آسان و واضح ۹. طرح‌های تشویقی ویژه ۲. تأمین امکانات رفاهی  
 ۱۰. سخت‌گیری نکردن در صورت بروز مشکل ۳. ۱۱. تفویض اختیار بیشتر  
 حمایت عاطفی از معلم ۱۲. رفع مشکلات معلمان ۴. دادن امتیازات ویژه  
 ۱۳. دخیل کردن معلمان در سازمان‌دهی ۱۴. تفویض ۵. ایجاد فرصت  
 اختیار به معلمان ۱۵. آماده‌سازی ذهنی ۱۶. افزایش پیشرفت  
 انگیزه خدمت ۱۷. آموزش فرهنگ مناطق خدمت ۶. توجه به ارزش‌های  
 ۱۸. ذکر محاسن و معایب محل خدمت ۱۹. توجیه انسانی  
 استخدام ۲۰. توجیه فرایند جابه‌جایی و انتقال ۲۱.  
 عمل به وعده‌های حمایتی ۲۲. ایجاد فرصت پیشرفت  
 ۱. پذیرش در زادگاه ۲. نیازسنجی منطقه‌ای ۳. توجه  
 به جنسیت ۴. توجه به تخصص ۵. احترام اجتماعی  
 ۶. دادن حق تصمیم‌گیری ۷. اختصاص پست ویژه ۸.  
 بهبود پرداخت‌ها ۹. توجه به معیشت ۱۰. تأمین  
 مسکن ۱۱. پیگیری مشکلات معلمان ۱۲. کمک ۱. بومی‌گزینی معلمان  
 عاطفی و روانی ۱۳. استفاده از کارشناسان مجرب ۲. توجه به جنسیت  
 برای جذب ۱۴. تعیین محل خدمت قبل از استخدام ۳. سیستم اداری الزامات و مقتضیات  
 ۱۵. احراز علاقه‌مندی شخصی و شغلی ۱۶. طراحی شغلی  
 سیستم یکپارچه برای جذب و سازمان‌دهی ۱۷. ۴. شایسته‌گزینی  
 مشخص کردن کارراهه شغلی ۱۸. اخذ تعهد خدمتی  
 قبل از استخدام ۱۹. جذب از تربیت‌معلم و آزمون  
 استخدامی ۲۰. حمایت از معلمان دارای مدرک بالا  
 ۲۱. توجه به ارتقای معلمان

## بحث و نتیجه‌گیری

پس از تهیه و تنظیم جدول‌ها به‌عنوان بخشی از تحلیل کیفی داده‌های حاصل از انجام مصاحبه، برای ادامه تحلیل بر اساس اهداف، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و مجردتر جهت دستیابی به مقولات، گروه‌بندی شدند. مقوله‌بندی فرایندی است که مفاهیم باید گروه‌بندی شوند؛ زیرا در غیر این صورت موجب سردرگمی خواهند شد. چون مصاحبه‌ها به روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم

و مطلق با روش اشتراوس و کوربین<sup>۱</sup> مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد؛ بنابراین بار دیگر با استفاده از مقایسه مداوم مفاهیم با همدیگر، هر مفهوم با مفاهیم قبل یا بعد خود یا با همه مفاهیم موجود مقایسه شدند تا مقولات کلی استخراج شوند؛ لذا پس از مقایسه مفاهیم استخراج شده، مفاهیم مرتبط در یک مقوله کلی دسته‌بندی شد و بر اساس عناوین موجود در نظریه‌های مرتبط یا مفاهیم برخاسته از ادبیات تحقیق، عناوین کلی برای مقولات در نظر گرفته شد. مقولات مؤثر بر ماندگاری معلمان در شکل زیرنمایان است:



بنابراین تا این مرحله از پژوهش برای پاسخ سؤالات پژوهش در قالب روش تحقیق کیفی، معمولاً با استفاده از پارادایمی که اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) ارائه کرده‌اند، نقش هر یک از عوامل را می‌توان شناسایی کرد. البته اینکه چگونه تشخیص داده می‌شود که هر مقوله چه نقشی دارد، مستلزم این است که محقق یک‌بار دیگر به یادداشت‌های حاصل از مصاحبه‌ها مراجعه نماید و جملات و عبارات را بار دیگر به دقت مطالعه کند تا از نحوه جمله‌بندی‌ها به این نکته دست یابد که هر مفهوم یا مقوله از سوی مصاحبه‌شوندگان به چه عنوانی مطرح شده است. برای نمونه، آیا مفهوم تبعیض، دلیل بی‌میلی به ماندگاری در میان معلمان است یا یک متغیر فرایندی است و یا اینکه به‌عنوان یک استراتژی کلی مطرح شده است. به‌منظور شناسایی نقش مقولات در این پژوهش، فرایند یاد شده انجام گرفت و با مراجعه مکرر به داده‌های خام اصل از مصاحبه‌ها نقش مقولات استخراج شده را در قالب مدل پارادایمی شناسایی نمودیم.

بر این اساس میل به ماندگاری به‌عنوان متغیر اصلی مطرح است. نوع دوستی، هویت اجتماعی- شغلی، تبعیض و نابرابری و فساد اداری هر کدام نقش زمینه‌ای دارند. نوع دوستی شامل مفاهیمی است که ریشه در ارزش‌های شغل معلمی و حس انسان‌دوستانه آنها دارد و چیزی است که ذاتاً از سرشت انسان سرچشمه می‌گیرد. اینکه مصاحبه‌شونده اظهار می‌دارد که خدمت در این مناطق با توجه به محرومیت‌ها و کمبودهایی که دارند و چهره‌های معصوم این کودکان، احساس رضایت‌مندی درونی را به من القا می‌کند که در مناطق برخوردار این احساس وجود ندارد، بیان‌کننده حس نوع دوستی معلمان مناطق کمتر توسعه‌یافته است.

هویت اجتماعی- شغلی نقش زمینه‌ای داشته، چون برای نمونه، مواردی چون کلاس کم‌جمعیت‌تر، کسب پست‌های مدیریتی، کسب امتیازات ویژه، دانش آموزان مشتاق‌تر، آگاهی شغلی، احترام بیشتر به معلمان، دانش آموزان مؤدب‌تر، توجه به ارزش‌های انسانی و یا فضای همکاری از موقعیت معلمان مناطق کمتر توسعه‌یافته سرچشمه گرفته و بیانگر وضعیت و فضای اجتماعی و شغلی این مناطق می‌باشند.

مقوله دیگر که نقش زمینه‌ای ایفا می‌کند نابرابری و تبعیض است که نشان‌دهنده وضعیتی است که بر اساس شرایط محیطی و مکانی است که بر معلمان تحمیل می‌شود، به‌طور نمونه شامل مواردی چون فشار روحی، دوری و سختی‌های مسیر، احساس ناامنی، ایجاد مشکلات اقتصادی، خطرات جاده‌ای، عدم تطابق فرهنگی و پوششی، نداشتن مسکن و تحمیل هزینه‌های مسکن یا حقوق اندک فرهنگیان است که باعث ایجاد تفاوتی شده‌اند که معلمان مناطق برخوردار یا ادارات دیگر آن را کمتر تجربه کرده یا گرفتار آن نیستند. نمونه‌ای از اظهارات این معلمان نشان‌دهنده وضعیت آنهاست: "در زندگی خیلی از معلم‌ها به‌ویژه خانم‌ها مشکلاتی برای تشکیل خانواده به وجود می‌آید؛ مثلاً وقتی خانمی دور از خانه است، واقعاً کسی به خواستگاری او نمی‌آید و این باعث عقب افتادن او از زندگی می‌شود. برای این بی‌عدالتی‌ها دچار مشکل شده‌ایم و این ندادن جواب درست و حسابی و امروز برو فردا بیا و به قول خودشان نقل و انتقالات سیستمی، مشکلات زندگی ما را زیاد کرده است". مقوله دیگر فساد اداری است که نقش زمینه‌ای دارد و بیان‌کننده مشکلات اداری و سازمانی است که برای معلمان مناطق کمتر توسعه‌یافته پیش می‌آید و در صورت نیاز به مراجعه به ادارات با این مشکلات دست‌وپنجه نرم می‌کنند و باعث نوعی عدم اطمینان آنها به ادارات و مراتب مدیریتی شده است. مواردی مانند بی‌توجهی مسئولان به شرایط معلمان، بی‌توجهی به بومی‌گزینی، دخالت ارگان‌های دیگر در سازمان‌دهی معلمان،

مدیریت ضعیف، سازمان‌دهی نامناسب، نیازسنجی و جذب نامتعادل، پاسخگویی نامناسب و کاغذبازی نشان‌دهنده وضعیت نامطلوب توجه ادارات به معلمان مناطق کمتر برخوردار است. مقوله دیگر ایجاد ساختارهای حمایتی مطلوب است که نقش فرایندی دارند. این ساختارها به‌عنوان راهبردهای حمایتی و تطبیقی نقش اساسی در ماندگاری معلمان دارند چون نشأت گرفته از مواردی چون ایجاد ارتباط نزدیک با معلمان، توجه به نیازهای ویژه معلمان، تأمین مسکن، تأمین هزینه رفت‌وآمد، دادن حق انتخاب در امور اداری، سازمان‌دهی آسان و روشن و رفع مشکلات معلمان هستند که باعث ایجاد ساختارهای حمایتی مطلوبی می‌شوند و می‌توانند برای بهبود و افزایش وضعیت ماندگاری معلمان در مناطق کمتربرخودار به کار برده شوند.

در نهایت اینکه مقوله الزامات و مقتضیات شغلی به‌عنوان یک استراتژی از سوی پاسخ‌دهندگان مطرح شده است. استراتژی یا راهبرد فرایندی است که در طول زمان به تقویت یا تضعیف یک پدیده کمک می‌کند. در این پژوهش اولویت‌ها و ملاک‌های استخدام و ماندگاری، راهبردی است که با تعیین آن شرایطی فراهم می‌شود که ماندگاری معلمان را از طریق پذیرش در زادگاه، نیازسنجی منطقه‌ای، توجه به جنسیت، توجه به تخصص، احترام اجتماعی، دادن حق تصمیم‌گیری، اختصاص پست ویژه، بهبود پرداخت‌ها، توجه به معیشت، تأمین مسکن، پیگیری مشکلات معلمان، کمک عاطفی و روانی و مواردی از این دست، به‌طور مناسب‌تر برای نگهداشت و حفظ میل به ماندگاری برای آنان اجرا می‌شود که پیامد آن افزایش انگیزه معلمان برای ماندگاری و تلاش بیشتر در شغل معلمی است.

به‌طور کلی نتایج حاصل از انجام دادن تحلیل‌های کیفی نشان می‌دهد که شش مقوله اصلی و مهم شامل نوع‌دوستی، هویت اجتماعی- شغلی، نابرابری و تبعیض، فساد اداری، ایجاد ساختارهای حمایتی مطلوب و الزامات و مقتضیات شغلی، عوامل مهمی هستند که در شرایط زمانی و مکانی متفاوت، در قالب نقش‌های گوناگون می‌توانند بر میل به ماندگاری معلمان مؤثر باشند. بر اساس نتایج می‌توان استدلال کرد که برای رفع مشکلات به‌وجود آمده در استخدام و ماندگاری معلمان در مناطق کمتر توسعه‌یافته باید مشکلات اداری و سیستمی را اصلاح و حمایت اجتماعی و رفاهی بیشتری از معلمان این مناطق به عمل آورد. در این پژوهش محدودیت‌های مانند ترس بعضی از مشارکت‌کنندگان از ابراز انتقادهای صریح و مستقیم از مشکلات موجود در آموزش پرورش و همچنین تعمیم ندادن نتایج به‌دست‌آمده با توجه به کیفی و موردی بودن روش پژوهش، به‌کل کشور می‌توان ذکر کرد. افزون بر این، انجام همین پژوهش در دیگر استان‌ها و کل کشور و همچنین پیاده‌سازی این پژوهش در دیگر ارگان‌ها، به‌عنوان پیشنهاد در نظر گرفته شده است.



## فهرست منابع

- Abili, Kh. & Mofaghi, H. (2010). *Human resource management with emphasis on new approaches*. Tehran: Industrial Management.
- Ahanchian, M. (2019) *Introduction to educational management*. Tehran: Ney. (Text in Persian)
- Asili, Gh. & Hindi, S. (2010). Comparative study of recruitment process and presenting a suitable model for knowledge organizations. *Quarterly Journal of Organizational Culture Management*, Year 8, (22): 69-94. (Text in Persian).
- Bazargan, A. (2015). *An introduction to qualitative and mixed research techniques in behavioral sciences*. Tehran: Didar. (Text in Persian).
- Bell-Ellis, R.S., Jones, L., Longstreth M. & Neal, J. (2015). Spirit at work in faculty and staff organizational commitment, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(2): 156-177.
- Byars, L.L. & Rue, L.W. (2011). *Human resource management* (10 ed.), New York, Mc Graw-Hill: PP.
- Bush, T. & Midwood, D. (2005). *Leadership and educational management*, translated by Mohammad Reza Ahanchian and Mansoureh A. (2014). Tehran: Roshd Scientific. (Text in Persian).
- Creswell, J. W. (2009). *Research design of quantitative, qualitative and hybrid approaches*. Translated by Kiamanesh and Dana Tus (2017). Tehran: University Jihad Publishing. (Text in Persian).
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis* (3rd Ed.). London: Sage.
- Dee, T. & Goldhaber, D. (2017). *Understanding and Addressing Teacher Shortages in the United States*; Brookings: Washington DC, USA.
- Delavar, A. (2016). *Research Methods in Psychology and Educational Sciences*. Tehran: Viraish. (Text in Persian).
- Fani, A. (2014) [www.shafaf.ir/en/](http://www.shafaf.ir/en/). *Teacher Ranking Bill. Transparent glass room*, February 5, 2015(Text in Persian).
- Fani, A. (2015). [www.e-estekhdam.com/](http://www.e-estekhdam.com/) *News of educators and teachers*. 18 September 2015(Text in Persian).
- Flick, A. (2006). *Introduction to Qualitative Research*, translated by Hadi Jalili (2018). Tehran: Ney (Text in Persian).
- Gal, M., Borg, W., & Gal, J. (2015). *Quantitative and qualitative research methods in educational sciences and psychology*, translated by Ahmad Reza Nasr, Hamidreza Orizi, Khosrow Bagheri, Mohammad Hossein Alamsaz, Mohammad Jafar Pakseresht, Ali Delavar, Alireza Kiamanesh, Gholamreza Khoynejad (2015). Tehran: Shahid Beheshti University Press in collaboration with Samat Publications. (Text in Persian).
- Gholipour, A (2013). *Human resource management (concepts, theories and applications)*. Tehran: Samat (Text in Persian).
- Ingersoll, R. & Smith, T. (2003). The wrong solution to the teacher shortage. *Educational Leadership*, 60(8):30-33. (ERIC Document Reproduction Service No. Ej666112) Retrieved September 5, 2015 from ERIC database.

- Johnson, S.M., Kraft, M.A., Papay, J.P. (2012). How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. *Teach. Coll. Rec.* (114): 1-39.
- Loewus, L. (2018). <https://www.edweek.org/ew/articles/2018/01/24/does-it-make-sense-to-offer-housing.html>. Dose it makes sense to offer perks for teacher? Education week. 23 January 2018.
- Manourian, A. & Tahami, F. (2011). Identify and prioritize critical success factors in establishing a knowledge management system. *Human Resource Studies*, (48): 1-25. (Text in Persian).
- Marinell, W.H. & Coca, V.M. (2013). *Who Stays and Who Leaves? Findings from a Three-Part Study of Teacher Turnover in NYC Middle Schools*; The Research Alliance for New York City Schools: New York, NY, USA.
- Matias, D, E., Nijkamp, P., & Sarmiento, M. (2011), *Tourism Economics Impact Analysis*, Springer, Lisboa
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative Research Design, an interactive Approach, Applied Social research Method Series*. (41). Thousand Oaks, CA. Sage Publication.
- Mirkamali, S M; Haj Khuzimeh, M and Ebrahimi, S (2015). Identifying the criteria for attracting and retaining human resources and providing appropriate solutions (Case: University of Tehran University Campus staff). *Journal of Development and Transformation Management*. (22): 9-18. (Text in Persian).
- Morse, J.M. (1994). Emerging from the data: Cognitive processes of analysis in qualitative inquiry. In J. Morse (Ed.), *Critical issues in qualitative research* Menlo Park, CA: Sage, 23-43.
- Olson, K. (2011). *Essential of Qualitative Interviewing*, New York, NY, USA: Taylor & Francis
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd edition. Sage Pub.
- See, B.H. & Gorard, S. (2020). Why don't we have enough teachers? Areconsideration of the available evidence. *Res. Pap. Educ.* (35): 416-442.
- Shams Lahroudi, S.H. & Delshkasteghan, F. (2017). Investigating Optimal Marketing Strategies in Electronic Markets (Case Study: Small and Medium Companies in Bushehr Province. *Scientific Journal of Research in Management and Social Studies*, Summer, 3(8): 8-22. (Text in Persian).
- Shirbagi, N. & Sadeghi, Sh. (2020). A qualitative study of the experience of members of the school community in building leadership in schools. *Quarterly Journal of Organizational Training Management*, Spring and Summer, 9(1) 53-90. (Text in Persian).
- Sibieta, L. (2020). *Teacher Shortages in England: Analysis and Pay Options*; Education Policy Institute: London.
- Sims, S. (2017). *Working Conditions, Teacher Job Satisfaction and Retention*; DfE: London.
- Strauss, A & Corbin, J. (1998). *Principles of Qualitative Research Methodology: The Basic Theory of Procedures and Methods*. Mohammadi. B (2006). Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies. (Text in Persian).
- Struss, A. & Corbin, J. (1998). *Basic of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*: London. Sage Pub.





- Turnea, E.S. (2018). Attraction and retention of the employees. A study based on multinationals from Romania. *Social and Behavioral Sciences* (238): 73 – 80.
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: theory, Research and Management*, LEA Mahwah, Nj.



© 2022 Alzahra University, Tehran, Iran. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons AttributionNoncommercial 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

