



Employment and Retention of Human Resources in Education in Less Developed Areas: Ethnographic Research

Amjad Kazemi¹, Naser Shirbagi^{2*} , Mohammad Amjad Zabardast³

¹PhD Student in Educational Administration, Department of Education, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

²Professor, Department of Education, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

³Assistant Professor, Department of Education, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

ARTICLE INFO

Received: 11.05.2020

Revised: 01.20.2021

Accepted: 02.16.2021

Keyword:

Employment
Retention
Ethnography
Less developed regions

*Corresponding Author:

Naser Shirbagi

Email: Nshirbagi@uok.ac.ir

ABSTRACT

The issue of employment and retention of human resources in education, particularly in less developed areas is one of the factors of success of the education system. The purpose of this study was to identify and explain cultural factors and new or effective methods in the methods of employment and retention of human resources in less developed areas of education and training for equitable access to facilities and training forces in all areas. An ethnographical research method was employed. The statistical population of this study included teachers in Kurdistan Province who were selected through purposive sampling of 20 teachers from different educational areas to achieve theoretical saturation and information was collected through interviews. The findings of the qualitative analysis showed that six main categories including altruism, socio-occupational identity, inequality and discrimination, corruption, creating favorable support structures and job requirements were important factors that could affect teachers' desire to remain. In conclusion, based on the results, it can be argued that in order to solve the problems in employing and retaining teachers in less developed areas, administrative and systemic problems should be corrected and more social and welfare support should be provided to teachers.





دانشگاه فنی و حرفه‌ای
تربیتی

کارافن

فصلنامه علمی دانشگاه فنی و حرفه‌ای

تابستان ۱۴۰۰، دوره ۱۸، شماره ۲، ۳۷۹-۳۵۹

آدرس نشریه: <https://karafan.tvu.ac.ir/>

doi:10.48301/KSSA.2021.128447

20.1001.1.23829796.1400.18.2.18.9



شاپای الکترونیکی: ۴۴۳۰-۲۵۳۸

شاپای چاپی: ۹۷۹۶-۲۳۸۲

مقاله پژوهشی

استخدام و ماندگاری نیروی انسانی در آموزش و پرورش مناطق کمتر توسعه یافته: پژوهشی قوم‌نگارانه

امجد کاظمی^۱، ناصر شیربگی^{۲*} ID، محمد امجد زبردست^۳

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.
- ۲- 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.

چکیده	اطلاعات مقاله
مسئله استخدام و ماندگاری نیروی انسانی در آموزش و پرورش به خصوص در مناطق کمتر توسعه یافته، یکی از عوامل موفقیت نظام آموزشی است. هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین عوامل فرهنگی و شیوه‌های جدید یا جانشین مؤثر در شیوه‌های استخدام و ماندگاری نیروی انسانی در مناطق کمتر توسعه یافته آموزش و پرورش برای دستیابی عادلانه همه مناطق به امکانات و نیروهای آموزشی است. روش این پژوهش، قوم‌نگاری است. جامعه این پژوهش، معلمان استان کردستان است که از طریق نمونه‌گیری هدفمند ۲۰ نفر از معلمان نواحی مختلف آموزشی تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شده‌اند و اطلاعات از طریق مصاحبه، جمع‌آوری شده است. نتایج حاصل از 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 قالب نقش‌های گوناگون می‌توانند بر میل به ماندگاری معلمان مؤثر باشند. بر اساس یافته‌ها می‌توان استدلال کرد که برای رفع مشکلات به وجود آمده در استخدام و ماندگاری معلمان در مناطق کمتر توسعه یافته باید مشکلات اداری و سیستمی را اصلاح و حمایت اجتماعی و رفاهی بیشتری از معلمان این مناطق به عمل آورد.	دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۱۵ بازنگری مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۰۱ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۲۸
	کلید واژگان: ماندگاری قوم‌نگاری نیروی انسانی مناطق کمتر توسعه یافته
	*نویسنده مسئول: ناصر شیربگی پست الکترونیکی: nshirbagi@uok.ac.ir



© 2021 Technical and Vocational University, Tehran, Iran. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0 license) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

مقدمه

آموزش و پرورش، جزء نهادهای بنیادی است که بیشترین منابع انسانی را در هر کشوری به خود اختصاص داده است. وظیفه اصلی این نهاد، تعلیم و تربیت همگانی افراد جامعه جهت آماده شدن برای زندگی در اجتماع است و می توان بنیان ترقی و پیشرفت جوامع بشری در عصر حاضر را مبتنی بر یادگیری دانست. امروزه، منابع انسانی به عنوان بهترین سرمایه سازمانها شناخته می شود و نگاه هزینه ای به منابع انسانی در حال از بین رفتن است. برای رقابت در جهان امروز صرفاً کیفیت محصولات با فناوری جدید کفایت نمی کند و منابع انسانی به عنوان مزیت رقابتی پایدار مطرح است. مفهوم منابع انسانی مؤید این مطلب است که کارکنان منابع کمیاب هستند و می توانند برای سازمان ارزش افزوده داشته باشند (قلی پور، ۲۰۱۳).

جذب منابع انسانی، نشان دهنده مرحله ای است که با یک یا چند پست شغلی آغاز می شود و با مشاغل جدید برای سازمان به پایان می رسد که در تلاش است کارکنانی را که مایل به دستیابی به اهداف سازمان هستند، حفظ کند (تورنیا، ۲۰۱۸)^۱. مدیریت منابع انسانی، یکی از سازوکارهایی است که از طریق آن، منافع افراد و سازمان هم سو می گردد. در محیط رقابتی که سازمانها دائماً در حال رقابتند آنهایی پیشتر خواهند بود که دارای مزیت رقابتی باشند (ایرج پور و همکاران، ۲۰۱۸).

موفقیت هر نظام آموزشی در گرو بهره مندی از نیروی های انسانی ماندگار و متعهد است. از این رو، امروزه استخدام و ماندگاری منابع انسانی کارآمد و جلوگیری از جابه جایی و ترک خدمت، به یکی مسائل مهم مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. کارکنان، اصلی ترین عنصر هر سازمان هستند و سازمانی که کارکنان توانمندتر و بهره ورتر دارد، در عمل موفق تر خواهد بود. فعالیت های منابع انسانی، منجر به حرکت سازمان از نقطه فعلی به یک وضعیت پایدارتر و بهتر گردیده و سازمان را در بقای حیات هدایت می کند (شمس لاهرودی و دلشکستگان، ۲۰۱۷).

نتایج یک بررسی در ایران نشان داد که میانگین عدم تمایل به نگهداشت معلمان به صورت کل ۴۳ درصد و در میان معلمان دارای مدرک تحصیلی ارشد و دکتری بیش از ۸۰ درصد بوده است (گلکار، ۱۹۹۶). آمار اعلام شده وزارت آموزش و پرورش نیز نشان می دهد که تعداد ۵۸ هزار نفر نیرو در مراکز استانها و مناطق برخوردار، به صورت مازاد است و این در حالی است که حدود ۵۰ هزار نفر کمبود معلم در مناطق کم برخوردار وجود دارد (فانی، ۲۰۱۵). این آمار نشان می دهد 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 راه رسیدن به اهداف کلی و آرمانی خود بازمی دارد و حتی می تواند دیگر سازمانها را متأثر سازد. به نظر (سلیمانی، ۲۰۱۵) یکی از دلایل چنین وضعیتی می تواند به نحوه استخدام غیر صحیح نیروی انسانی در گذشته برگردد که با برگزاری آزمون، افراد از مناطق برخوردار به مناطق محروم فرستاده می شدند و بعد از مدتی همین اشخاص خواستار بازگشت به منطقه خود بودند.

وزیر وقت 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 نبود برنامه های صحیح مدیریتی در منابع انسانی برمی گردد که برای رفع آن، نیاز به پژوهشها و بررسی هایی است که عوامل کلیدی در رفع این مشکل را مشخص سازد و شیوه ها و روش هایی را برای حفظ تعادل در استفاده از این نیروی مهم انسانی، مطرح کند (فانی، ۲۰۱۵).

نظری (۲۰۱۵) استدلال می کند که کاهش استخدام در سازمان آموزش و پرورش می تواند عمده دلیل افزایش سال های خدمت معلمان در مناطق محروم باشد. (سلیمانی، ۲۰۱۵) موفقیت آموزش و پرورش را در گرو جذب معلمان

¹ Turnea

در همه مناطق و تلاش در جهت نگهداشت آنان می‌داند. باید در زمینه استخدام نیرو در مناطق محروم منسجم‌تر عمل کرد و متناسب با نیازهای نگهداشت نیروی انسانی، برنامه‌ریزی شود.

کارمندیابی صحیح، از اساسی‌ترین مراحل در پیشبرد هدف‌های هر سازمان است؛ زیرا هیچ برنامه‌ای نمی‌تواند به‌طور موفق به مرحله اجرا درآید مگر آنکه افرادی که مسئول اجرای آن برنامه هستند حائز تخصص و مهارت لازم و نیز دارای انگیزه کافی جهت ایفای وظایف مربوط باشند و با یکدیگر به‌خوبی 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 موردنیاز و مساعد یا نامساعد بودن بازار کار، شرایط محیط و نیازهای سازمان بستگی دارد (بل-الیس و همکاران، ۲۰۱۵).^۱

فرایند جذب 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 به‌کاربرده می‌شود تا این که افراد و سازمان در قالب فواید کوتاه‌مدت و بلندمدت خود بتوانند یکدیگر را برگزینند. نظام جذب مدیریت منابع انسانی به‌عنوان 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 موردانتظار در مشاغل مختلف سازمانی آماده‌شده و به کار گمارده شوند (ایبلی و موفقی، ۲۰۱۰؛ منوریان و تهامی، ۲۰۱۱).

(بوش و میدلوود، ۲۰۱۴)^۲ 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. 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 و همکاران، ۲۰۱۵).

جذب نیرو از بیرون سازمان دارای چندین مزیت است که از میان آن می‌توان به ورود افرادی با اندیشه‌های تازه اشاره کرد که از روش‌های آگهی‌های رادیو و تلویزیونی، روزنامه‌ها، وبسایت‌ها و تملک و ادغام سازمان‌های دیگر می‌توان به کارکنان موردنیاز دست‌یافت (دولان و شولر، ۱۹۹۷).^۳

شواهد محکمی وجود دارد که نشان می‌دهد یک سازمان آموزشی اثربخش دارای کارکنانی است با ترکیبی متوازن از کارمندان جوان و تازه‌وارد، آنانی که تجارب حرفه‌ای ارزشمند دارند و نیز افرادی که در سال‌های بعد در مسیر شغلی شان به بلوغ می‌رسند. ناگفته پیداست که این ترکیب، آمیزه‌ای از اشتیاق و ایده‌های نو، اعتمادبه‌نفس در عمل و واقع‌گرایی ناشی از تجارب طولانی‌مدت است. در برخی کشورهای درحال توسعه، به‌موازات بهبود شرایط اقتصادی، آموزش، اهمیت بیشتری می‌یابد، دستمزدها افزایش پیدا می‌کنند و تعداد کمتری از افراد، شغل خود را ترک می‌کنند (فوسکت و لومبی، ۲۰۰۳).^۴

گرچه شمار 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

¹ Bell-Ellis

² Bush & Midwood

³ Dolan & Schuler

⁴ Foskett & Lumby

ساختارهای عملی و کاربردی پاسخگوی نیازهای کارکنان را فراهم و در ارزش‌های اجتماعی نیروی کار دگرگونی پدیدآورند (آهنچیان، ۲۰۱۹). برنامه‌های رفاهی ضعیف، مزایای کمی را برای کارمندان ایجاد می‌کند و از توان سازمان در جهت جذب کارکنان می‌کاهد. بی‌توجهی به تمایلات و انگیزه‌های معلمان، سبب نانگهداشت یا ماندن بی‌انگیزه آنان می‌گردد که با مفاهیمی همچون فرسودگی، انتقال و جابه‌جایی درآمیخته است و مشاهده و تکرار آن، عدم‌تمایل به نگهداشت در حرفه معلمی را نشان می‌دهد (اینگرسول و اسمیت، ۲۰۰۳).^۱

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 نبود جانشین، یا کارکنان و حتی حفظ کارکنان دون‌پایه بیشتر آگاه می‌شوند. در این زمان‌های بحرانی استخدام کارکنان، رهبران تمام سطوح اغلب راهبردهای خاصی را برای حفظ کارکنان اصلی و موجود اتخاذ می‌کنند (بوش و میدلوود، ۲۰۱۴). 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. بررسی درباره برنامه کارشناسی ارشد که باعث ایجاد تعهد به ادامه خدمت در محل فعلی کار است، نوعی قدرشناسی درباره فراهم شدن این فرصت را شامل می‌شود. رهبران و مدیران می‌توانند با اهمیت دادن به جنبه‌های فرهنگی همانند تمجید و تصدیق، فرصت‌های مناسب‌کاری و غیره، کاری کنند تا معلمان احساس کنند که محل فعلی کار آنان دقیقاً همان‌جایی است که می‌خواهند به کار در آنجا ادامه دهند (مرسر، ۲۰۰۱).^۲ 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 (ماتیا و همکاران، ۲۰۱۱).^۳ علاوه بر این، برخی از محققان، نظام جذب را شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، گزینش و توانمندسازی منابع انسانی می‌دانند (بایارز و رو، ۲۰۰۶).^۴ یکی از مؤلفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی جذب منابع انسانی است که در همین زمینه، راه‌های گوناگونی تابه‌حال مورد استفاده قرار گرفته است اما با توسل به خلاقیت، راه‌های بی‌شماری وجود دارد که می‌تواند ریسک یک استخدام مطلوب را به حداقل برساند (محمد نوری شمس آبادی، ۲۰۰۸). همچنین در صورتی که جذب منابع انسانی اثربخش باشد می‌تواند هر مؤسسه و سازمانی را فارغ از اندازه، صنعت، حوزه یا اهداف زنده نگه دارد (کاروت و همکاران، ۲۰۰۸).^۵ بنابراین، جذب نیروی انسانی، به‌عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین سرمایه در یک نهاد یا سازمان در راستای توانمندسازی کارکنان اهمیت فراوانی دارد (اصیلی و هندی، ۲۰۱۰). برای افزایش ماندگاری، مدیران باید فضای ساختاری سازمان را به سمت سازمان‌های پویا سوق دهند و تلاش کنند ساختار سازمانی منعطفی در سازمان پیاده شود (شمسی و همکاران، ۲۰۲۰).

استان کردستان، استانی مرزی و دارای مناطق دورافتاده و صعب‌العبور است که متأسفانه نیروی انسانی کافی و کارآمد جهت آموزش دانش‌آموزان محروم را نداشته و بیشتر افرادی که به آنجا فرستاده می‌شوند، اقدام به بازگشت می‌کنند. این جابه‌جایی‌های مداوم و مکرر، جدای از افزایش هزینه برای سازمان، باعث می‌شود که افراد بعد از پایان تعهد، با تجارب مکتسبه خود، جایشان را به افراد تازه‌کاری بدهد که فاقد تجربه لازم هستند و این دانش‌آموزان همواره فاقد معلمانی باتجربه و کارآمد بودند و نمی‌توانند با برخورداری از آموزش اثربخش، از کیفیت یادگیری بالاتری برخوردار

¹ Ingersoll & Smith

² Mercer

³ Matias

⁴ Byars & Rue

⁵ Caruth

باشند؛ بنابراین، جذب منابع انسانی و سپس نگهداشت افراد موردنیاز 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 نقش مهم معلمان در نظام آموزشی، مسائل مربوط به جذب آنان و نگهداشتشان در مناطق موردنیاز، مستلزم بررسی و برنامه‌ریزی ویژه‌ای است. با توجه وضعیت کنونی استخدام و ماندگاری نیروی انسانی در این مطالعه قصد داریم راهبردهای نوین استخدام و ماندگاری نیروهای انسانی در مناطق کم‌برخوردار آموزش و پرورش استان کردستان را بر اساس بررسی وضعیت کنونی نیروی انسانی در آموزش و پرورش استان، شناسایی و کشف کنیم. 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 جهت دستیابی عادلانه همه مناطق از امکانات و نیروهای آموزشی است که می‌توان با توجه به اهداف تحقیق پاسخ به سؤالات پژوهشی ذیل مدنظر پژوهشگر است:

- ۱- معلمان، کارمندان و مسئولانی که در مناطق کم‌برخوردار کردستان جذب شده و ماندگاری دارند 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 توسعه یافته 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

در پژوهش کیفی حاضر، از راهبرد قوم‌نگاری^۱ بهره‌گیری شده است. انتخاب راهبرد تحقیق عمدتاً به هدف تحقیق، جامعه ویژه، محدودیت جا و مکان، اولویت‌ها و آموزش‌های محققان بستگی دارد. (واردی و ویتز، ۲۰۰۴)^۲ اظهار داشتند که پژوهش قوم‌نگاری به‌طور سنتی با انسان‌شناسی همبسته است. همچنین دلاور می‌گوید که پژوهش قوم‌نگاری گاهی بانام‌های دیگری مانند «پژوهش میدانی» نیز به‌کار می‌رود (دلاور، ۲۰۱۶).

میدان موردبررسی در این پژوهش، همه 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 می‌شود؛ نمونه انتخاب گردیده است؛ و پژوهشگر با مصاحبه گرفتن از ۲۰ نفر به اشباع نظری رسید.

تحلیل داده‌ها در پژوهش قوم‌نگارانه معمولاً درحالی‌که 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 و همکاران، ۲۰۱۵)^۳. مصاحبه‌آقایان با استفاده از ضبط صوت، ثبت گردید و مصاحبه بانوان بر روی کاغذ نوشته شد. جمع‌آوری و تحلیل

¹ Ethnographic

² Vardi & Weitz

³ Gall

داده‌های کیفی به‌صورت هم‌زمان انجام شد؛ یعنی به خاطر ارزش نظری آن‌ها، پژوهشگر از شیوهٔ نوحاسته استفاده می‌نماید. این شیوه فرایندی است که در آن پژوهشگر، داده‌هایی را که گردآوری می‌کند بلافاصله مورد تحلیل قرار می‌دهد نه اینکه صبر کند تا تمام داده‌ها گردآوری شود (بازرگان هرندی، ۲۰۱۵). مصاحبه‌ها به روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم و مطلق با روش اشتراوس و کوربین^۱ تجزیه و تحلیل شدند (فلیک، ۲۰۲۱)^۲.

در پژوهش کیفی، صحت یافته‌ها با به کار بستن شیوه‌های خاص بررسی می‌شود و برای این‌که یافته‌های پژوهش از زاویه دید پژوهشگر، شرکت‌کنندگان، یا خوانندگان صحیح باشد پژوهشگر برای به دست آوردن روایی با ارائه مجدد مؤلفه‌های توصیف‌شده توسط مصاحبه‌شونده دقت مؤلفه‌ها را موردبررسی قرار خواهد داد. برای به‌دست آوردن پایایی، موقعیت‌هایی که برای هر مقوله‌بندی و واحد توسط پژوهشگر ارائه می‌شود، توسط افراد دیگری مجدداً ارزیابی شد. در نهایت پس از توافقی بر سر موقعیت آن‌ها، واحدها و مقولات کدگذاری شدند و از راهکارهایی مانند مشارکت طولانی محققان در میدان پژوهش، استفاده از ضبط‌صوت و دوربین برای ثبت داده‌ها، مثلث‌سازی^۳ داده‌ها، تهیه کتابچه کد^۴ برای ایجاد رویه توافق بین کدگذاران، پیدا کردن شواهد ناهمخوان و کسب بازخورد از مشارکت‌کنندگان پس از بارگذاری داده‌ها استفاده شد.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناسی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	مصاحبه‌شونده	جنسیت	محل خدمت	مدت مصاحبه	تعداد سال‌های خدمت در مناطق	ضبط صدا	نوشتن	هدایت‌شده	نوع پروتکل مصاحبه
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	*	*	*	*

^۱ Strauss & Corbin^۲ Flick^۳ Triangulation^۴ Codebook

ردیف	مصاحبه‌شونده	جنسیت	محل خدمت	مدت مصاحبه	تعداد سال‌های خدمت در مناطق	شیوه مصاحبه	نوع پروتکل مصاحبه
۱۵	آموزگار	زن	موجش	۳۲	۱۷	فصلب صدا	نیمه‌ساختارمند
۱۶	آموزگار	زن	بانه	۲۶	۱۳	نوشتن	هدایت‌شده
۱۷	آموزگار	زن	مربوان	۴۷	۱۵	نوشتن	هدایت‌شده
۱۸	دبیر	مرد	زرینه	۳۹	۱۸	فصلب صدا	نیمه‌ساختارمند
۱۹	دبیر	مرد	دیواندره	۴۰	۱۷	نوشتن	هدایت‌شده
۲۰	دبیر	مرد	بانه	۳۵	۱۴	فصلب صدا	نیمه‌ساختارمند

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^۱ استفاده گردید که در آن، مصاحبه‌کنندگان چند سؤال کلی را آماده می‌کردند تا راهی برای آغاز پروتکل دوم یعنی مصاحبه نیمه‌ساختارمند^۲ پیدا کنند. سؤالات مطرح‌شده در پروتکل مصاحبه در تقسیم‌بندی پتن^۳ از نوع سؤالات تجربه یا رفتار فرد است (مایکل، ۲۰۰۲)^۴. با توجه به گوناگونی واحدهای نمونه که شامل مدیر مستقل، مدیر-آموزگار و آموزگار و دبیر می‌شود از همه آنان الزاماً سؤال‌های یکسانی پرسیده نمی‌شد. در این مورد، محققان باید راهی پیدا کنند تا بتوانند ابعاد اطلاعاتی را که در نهایت برای پاسخ به تحقیق استفاده می‌شود، ترسیم کنند و از آنجاکه برای ما روش مطالعات قوم‌نگاری است، طبق نظر اولسون^۵ در قوم‌نگاری ثبت و نوشتن رونوشت‌های عامیانه مصاحبه‌ها بسیار مناسب هستند (اولسون، ۲۰۱۶). از این‌رو محققان، تمام متن مصاحبه‌ها را با رعایت ملاحظات اخلاقی و رضایت مشارکت‌کنندگان بدون دست‌کاری و رسمی‌سازی پس از ضبط صوتی به‌طور کامل پیاده‌سازی و مکتوب کردند. نمونه‌هایی از تحلیل متن گفتارهای مصاحبه در جدول ۲ آمده است.

۲- **میدان نگاری:** 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، علاوه 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 ۳ آمده است.

۳- **یادداشت‌های تأملی:**^۶ یک طرح پژوهشی خوب باید مشخص کند که چگونه پرسش‌ها و نظریه‌ها، گردآوری داده‌ها را هدایت می‌کنند (ماکسول، ۲۰۰۵)^۷. این کار با استفاده از یادداشت‌های تأملی انجام می‌شود که از تحلیل‌ها،

¹ Guided interview

² Semi-structured interview

³ Patton

⁴ Michael

⁵ Olson

⁶ Memos

⁷ Maxwell

تفسیرها، پرسش‌ها و جهت‌گیری‌هایش در گردآوری داده‌ها به‌دست می‌آید (آنسلم و کوربین، ۱۹۹۸).^۱ نمونه‌ای از یادداشت‌های تأملی در جدول ۴ آمده است. برای تحلیل داده‌ها مراحل زیر طی شد که شایان ذکر است برای مدیریت داده‌ها نرم‌افزار MAXqda استفاده شد. 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»^۲ 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 (شیربیگی و صادقی، ۲۰۲۰). هدف این نوع کدگذاری عبارت است از گشاده بودن به همه جهت‌گیری‌های نظری که خوانش محقق را از داده‌ها محتمل می‌سازد (چارماز، ۲۰۱۴).^۳ 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 یکدیگر است (مورس، ۱۹۹۴).^۴ برون‌داد این مرحله، تحلیل کدهای محوری و گزینشی بود. در جدول ۲ 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 گردید و همان‌گونه که جدول ۲ نشان می‌دهد محققان در تحلیل متن گفتارها، بر احصای کدهای استقرایی زنده و فعال، تأکید داشتند.

جدول ۲. نمونه‌ای از کاربرد کدگذاری متن گفتارهای مصاحبه‌شوندگان

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

¹ Anselm & Corbin² Initial coding³ Charmaz⁴ Morse

کدهای دوره دوم (محوری)	کدهای دوره اول (اولیه)	متن گفتارها
توجه به مدرک بومی گزینی رفع نیاز معلمان ایجاد روابط کمک عاطفی تخصص گرایی	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	معلمان 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	کمبود امکانات رفاهی عدم تطابق فرهنگی تفاوت‌های زبانی مشکلات شغلی و خانوادگی عدم ایجاد ارتباط دوستانه	بحث کمبود امکانات رفاهی و بهداشت و درمان مناسب برای 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 فرزندانش نتوانند نزد او بروند. عدم ایجاد ارتباط دوستانه با مردمان این مناطق بر اساس بعضی از تفاوت‌ها باعث بعضی از مشکلات برای معلمان می‌شود.
بومی گزینی آینده‌نگری توجه به ارتقای معلم	دورنمای شغلی معلم توجه به تشکیل خانواده توجه به ادامه تحصیل معلم بومی گزینی	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 هرجایی 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 میدان‌نگاری‌ها توسط پژوهشگران

کدهای دوره دوم (محوری)	کدهای دوره اول (اولیه)	متن میدان‌نگاری
فضای فیزیکی فناوری آموزشی مدرسه فعال	- فضای مدرسه - شاداب سازی مدرسه - استفاده از فناوری - حمایت زیرساختی - فضای کلاسی زنده	۱- وارد حیاط مدرسه که شدم کف حیاط مدرسه مشاهده کردم که حیاط آسفالت مدرسه در قسمت‌های مختلف به‌مرور زمان تخریب‌شده و گیاه سبز شده بود. ۲- دیوار بیرونی مدرسه تزئین شده است. ۳- روی میز او یک لب تاب است و تصویر پی‌دی‌اف کتاب درسی روی صفحه پروژکتور نمایان است. ۴- مشخص است که از زیرساخت‌های حمایتی خوبی توسط مدیر مدرسه بهره‌مند می‌باشند. ۵- کلاس دارای رنگ شاد برای دانش‌آموزان ابتدایی و از کاغذ رنگی استفاده شده است.
تخصص گرایی حمایت سازمانی سلامت سازمانی	- رابطه عاطفی - عدم ترس از معلم - داشتن تخصص ابتدایی - بافت قدیمی مدرسه - تصمیمات مشورتی	۶- تعداد دانش‌آموزان او کم است. دانش‌آموزان رابطه عاطفی خوبی با معلم دارند و برای پرسیدن سؤال استرس ندارند. ۷- اکثر معلمان اینجا از تخصص لازم برای دوره ابتدایی برخوردارند و به‌نوعی مکمل یکدیگر هستند. ۸- مدرسه دارای بافت قدیمی با امکانات کم در زیرساخت اداری است ولی تا حد زیادی مدرسه شاداب‌سازی شده است.

۹- از حرف‌های معلم مشخص است در فضای مدرسه همه تصمیمات، مشورتی انجام می‌شود.		
۱۰- پوشه کار دانش‌آموزان با طرح و رنگ‌های مشخص، مرتب و براساس حروف الفبا ترتیب داده شده بودند.		
۱۱- به دانش‌آموزان اعتماد می‌شود.		
اعتماد سازمانی مدرسه سرزنده و فعال مسئولیت‌پذیری	-نظم و ترتیب -اعتمادسازی -احساس مسئولیت -مسائل فوق‌برنامه	۱۲- دانش‌آموزان احساس مسئولیت می‌کنند تا رضایت معلم را جلب کنند.
۱۳- دیوار سالن و کلاس‌ها با کاغذدیواری‌های دانش‌آموزان تزئین شده بود.		
۱۴- در زمان استراحت معلمان هرکدام به امور دفتری نیز می‌پرداختند و احساس مسئولیت می‌کردند.		
فضای تسهیل‌کننده تشریک‌مساعی	-همکاری گروهی -فضای صمیمانه -ایراز آزادانه عقاید	۱۵- فضای صمیمانه‌ای بین همکاران وجود داشت.
۱۶- معلمان به‌راحتی اپراز عقیده می‌کنند.		

جدول 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 (چارماز، ۲۰۱۴). محققان در کدگذاری یادداشت‌های میدانی همانند میدان‌نگاری‌ها از کدهای تفسیری، استقرایی و قیاسی استفاده کردند.

جدول ۴. نمونه‌ای از کاربرد کدگذاری یادداشت‌های تأملی پژوهشگران

کدهای دوره دوم (محوری)	کدهای دوره اول (اولیه)	یادداشت‌های تأملی
-رضایت سازمانی -آگاهی شغلی	-تخصص‌گرایی -اشتقاق شغلی -آینده‌نگری -رضایت شغلی -آگاه از وضعیت	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 آموزش ابتدایی معلم شده بود و مشخص بود باعلاقه به این شغل آمده است، نگاه بلندنظرانه به شغلش دارد. ۳- از تربیت معلم فارغ‌التحصیل شده بود. ۴- از وضعیت نقل و انتقالات اطلاع داشت. ۵- از شغلش راضی بود.
	-باتجربه -علاقه‌مند 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 -قصد بازگشت به زادگاه -عدم اطمینان از کار -عدم حمایت سازمانی	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 او است. 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

یادداشت‌های تأملی	کدهای دوره اول (اولیه)	کدهای دوره دوم (محوری)
حمایتی از ادارات تابعه از او نمی‌شود.		
۱۴- به ایده‌های نوین تدریس تسلط دارد و مشخص است بر نظریات رشته تخصصی خود مسلط است.	- تسلط در تدریس	- تخصص گرای
۱۵- کاش می‌شد از تمام جوانب حمایت همه‌جانبه‌ای از ابعاد شخصیتی و موفقیت‌های معلم می‌شد تا احساس تعلق بیشتری کند.	- عدم توجه همه‌جانبه	- تخصص گرای
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.	- عدم آگاهی از موقعیت	- مشکلات اداری
	- دچار سردرگمی	

یافته‌ها

با توجه به اهداف تحقیق پاسخ به سؤالات پژوهشی ذیل مدنظر 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 اظهار شده، عباراتی چون خدمت صادقانه، تلاش برای ارتقا و پیشرفت علم، تشریک مساعی، کمک به کودکان محروم، خدمت به ساکنان مناطق محروم، خشنودی از خدمت، الگوسازی فرهنگ، توانمندسازی دانش آموزان، رفع محدودیت‌ها و محرومیت‌زدایی و غیره، بر حس نوع‌دوستی معلمان مناطق کم‌برخوردار دلالت دارد و برای آن‌ها از اهمیت ویژه برخوردار بوده و به عنوان اولویت‌های مهمی بر ماندگاری آن‌ها در این مناطق است. اظهار این ملاک‌ها از اکثر معلمان نشان می‌دهد ارزش‌های والای معلمی در شرایط، زمان‌ها و مکان‌های متفاوت پایدار است و تحت تأثیر مصائب شغلی قرار نمی‌گیرد و به تبع 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 چون 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، دانش آموزان مشتاق‌تر، آگاهی شغلی، احترام بیشتر به معلمان، دانش آموزان مؤدب‌تر، توجه به ارزش‌های انسانی، فضای همکاری و غیره از تجارب و دیدگاه‌هایی بودند که اکثریت معلمان را به خدمت در مناطق کم‌برخوردار تشویق می‌کند و عاملیت‌هایی بر جذب شدن به شغل معلمی و دلایلی بر ماندگاری آن‌ها شده است که به نوعی 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 در این منطقه ۱۲ سال است که خدمت می‌کنم 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 موردبررسی قرار گرفت که از جملات و عبارات اظهارشده، عباراتی چون توصیه و سفارش‌های پنهانی، مراحل طولانی اداری، حق خوری، مشکلات سیستم سازمان‌دهی، بی‌برنامگی ادارات، وعده‌های غیرواقعی روسا و مدیران بالا، پارتی‌بازی، عدم توجه مسئولین به شرایط معلمان، عدم بومی‌گزینی، دخالت ارگان‌های دیگر در سازمان‌دهی معلمان، مدیریت ضعیف، سازمان‌دهی نامناسب، نیازسنجی و جذب نامتعادل، پاسخگویی نامناسب، کاغذبازی، بی‌ملاحظگی مسئولین به خواسته‌های معلمان و غیره مواردی هستند که معلمان مناطق کمتر توسعه‌یافته در موقع مراجعه به ادارات و پیگیری سازمان‌دهی و امورات اداری خود با آن مواجه و به‌عنوان عوامل فساد اداری نام‌گذاری شده‌اند. این موارد باعث عدم اطمینان 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 می‌گفتیم دلیل اینکه در زادگاه خودم خدمت کنم این است که پیش همسرم باشم جواب آن‌ها این بود که «خوب باید در محل کنونی که خدمت می‌کنی از دواج می‌کردی.»

یافته‌های سؤال چهارم پژوهش: دافعه‌های خدمت در مناطق کم برخوردار برای نامزدهای شغل معلمی و

شاغل کنونی چیست؟

بر اساس جدول ۵ دافعه‌های خدمت معلمان مناطق کم برخوردار موردبررسی قرار گرفت که از جملات و عبارات اظهارشده، عباراتی چون تحمل اضطراب، دوری از خانواده، فشار روحی، التماس به دیگران، سرگردانی در ادارات، دوری و سختی‌های مسیر، عدم احساس امنیت، 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، مشکلات خانوادگی و غیره دافعه‌هایی 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 و 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 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 حجابی و امروز برو فردا بیا و به قول خودشان نقل و انتقالات سیستمی است، 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 شدیم.»

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 توبیش 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 کم برخوردار شود، موردبررسی 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، رفع مشکلات معلمان و غیره باعث ایجاد ساختارهای حمایتی مطلوبی می‌شود که می‌توانند برای بهبود و افزایش وضعیت ماندگاری معلمان در مناطق کمتر برخوردار به‌کاربرده شوند. مصاحبه‌شوندگان اظهار می‌داشتند اگر روسا و مدیران بالا، 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 نحوه 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 به‌طوری‌که 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 آموزش‌وپرورش مناطق کم‌برخوردار از طریق جذب 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 بررسی شد 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، تعیین محل خدمت قبل از استخدام و غیره، از اولویت‌هایی هستند 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 چون تأمین مسکن و هزینه‌های تحصیلی برای معلمان پیش نمی‌آید. در مسئله جذب، عدم نیازسنجی مناسب 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 است 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 زیبا است 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 تربیت‌معلم، متأسفانه اصلاً گزینه‌ای برای انتخاب محل خدمتم 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 پارتی‌بازی

و بی‌عدالتی ما را به محل زندگی خود انتقال نمی‌دهند و این ظلم در حق آموزش‌یاران نهضت سوادآموزی بسیار بیشتر است.»

جدول ۵. کدهای محوری و مفاهیم احصا شده از داده‌ها

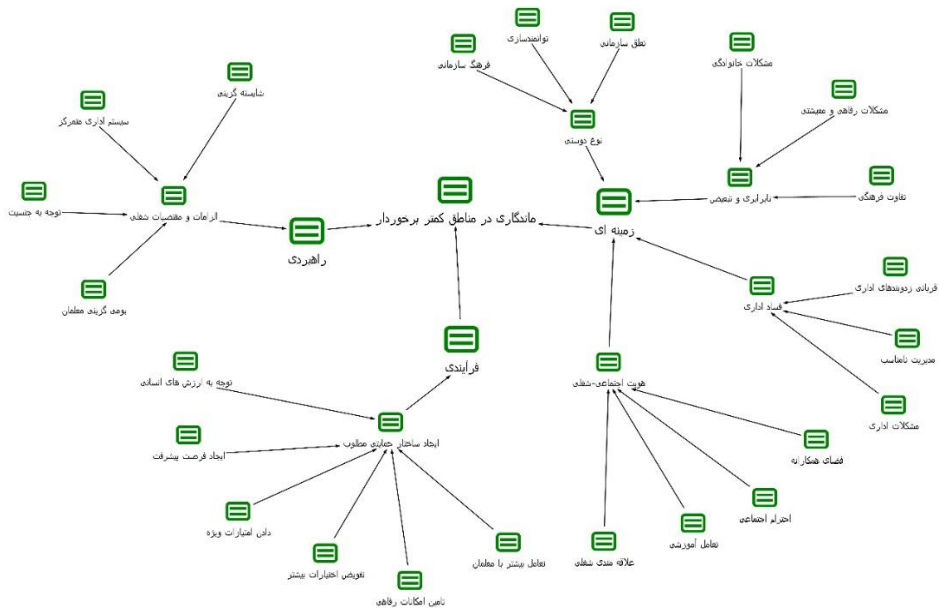
کدهای اولیه	کدهای محوری	کدهای گزینشی	نقش در الگوی نهایی
۱- خدمت صادقانه ۲- تلاش برای ارتقا و پیشرفت علم ۳- تشریک‌مساعی ۴- کمک به کودکان محروم ۵- خدمت به ساکنان مناطق محروم ۶- خشنودی از خدمت ۷- الگوسازی فرهنگ ۸- توانمندسازی دانش آموزان ۹- رفع محدودیت‌ها و محرومیت‌زدایی ۱۰- احساس رضایت درونی ۱۱- احساس علاقه‌مندی به شغل در مناطق محروم ۱۲- احساس تعلق به سازمان و ارزش‌های آن	۱- فرهنگ‌سازمانی ۲- توانمندسازی ۳- تعلق سازمانی	نوع دوستی	زمینه‌ای
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 کم‌جمعیت تر ۷- کسب پست‌های مدیریتی ۸- کسب امتیازات ویژه ۹- دانش آموزان مشتاق تر ۱۰- آگاهی شغلی ۱۱- آگاه ساختن از شرایط مناطق ۱۲- توانمندسازی در شرایط مختلف ۱۳- حرمت بیشتر به معلمان ۱۴- دانش‌آموزان مؤدب تر ۱۵- توجه به ارزش‌های انسانی ۱۶- فضای همکاری	۱- علاقه‌مندی شغلی ۲- تعامل آموزشی ۳- احترام اجتماعی ۴- فضای همکاری	هویت اجتماعی- شغلی	زمینه‌ای
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 مسئولین به شرایط معلمان ۹- عدم بومی گزینی ۱۰- دخالت ارگان‌های دیگر در سازمان‌دهی معلمان ۱۱- مدیریت ضعیف ۱۲- سازمان‌دهی نامناسب ۱۳- نیازسنجی و جذب نامتعادل ۱۴- پاسخگویی نامناسب ۱۵- کاغذبازی ۱۶- بی‌ملاحظه بودن مسئولین نسبت به خواسته‌های معلمان	۱- مشکلات اداری ۲- مدیریت نامناسب ۳- قربانی زدوبندهای اداری	فساد اداری	زمینه‌ای
۱- تحمل اضطراب ۲- دوری از خانواده ۳- فشار روحی ۴- التماس به دیگران ۵- سرگردانی در ادارات ۶- دوری و سختی‌های مسیر ۷- عدم احساس امنیت ۸- ایجاد مشکلات اقتصادی ۹- خطرات جاده‌ای ۱۰- عدم تطابق فرهنگی و پوششی ۱۱- نداشتن مسکن و تحمیل هزینه‌های مسکن ۱۲- حقوق اندک فرهنگیان ۱۳- هزینه رفت‌وآمد ۱۴- کمبود امکانات رفاهی ۱۵- کمبود امکانات ورزشی ۱۶- کمبود امکانات درمانی ۱۷- فراهم نبودن شرایط ارتقا علمی و تحصیل ۱۸- مشکلات خانوادگی	۱- تفاوت فرهنگی ۲- مشکلات رفاهی و معیشتی ۳- مشکلات خانوادگی	نابرابری و تبعیض	زمینه‌ای
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 مدارس ۷- دادن حق انتخاب در امور اداری ۸- سازمان‌دهی آسان و واضح ۹- طرح‌های تشویقی ویژه ۱۰- عدم‌سخت‌گیری در صورت بروز مشکل ۱۱- حمایت عاطفی از معلم ۱۲- رفع مشکلات معلمان ۱۳- دخیل کردن معلمان در سازمان‌دهی ۱۴- تفویض اختیار به معلمان ۱۵- آماده‌سازی ذهنی ۱۶- افزایش انگیزه	۱- تعامل بیشتر با معلمان ۲- تأمین امکانات رفاهی ۳- تفویض اختیار بیشتر ۴- دادن امتیازات	ایجاد ساختار حمایتی مطلوب	فرایند

کدهای اولیه	کدهای محوری	کدهای گزینشی	نقش در الگوی نهایی
خدمت ۱۷- آموزش فرهنگ مناطق خدمت ۱۸- ذکر محاسن و معایب محل خدمت ۱۹- توجیه استخدام ۲۰- توجیه فرایند جابه‌جایی و انتقال ۲۱- عمل به وعده‌های حمایتی ۲۲- ایجاد فرصت پیشرفت	ویژه ۵- ایجاد فرصت پیشرفت ۶- توجه به ارزش‌های انسانی		
۱- پذیرش در زادگاه ۲- نیازسنجی منطقه‌ای ۳- توجه به جنسیت ۴- توجه به تخصص ۵- احترام اجتماعی ۵- دادن حق تصمیم‌گیری ۶- اختصاص پست ویژه ۷- بهبود پرداخت‌ها ۸- توجه به معیشت ۹- تأمین مسکن ۱۰- پیگیری مشکلات معلمان ۱۱- کمک عاطفی و روانی ۱۲- استفاده از کارشناسان مجرب برای جذب ۱۳- تعیین محل خدمت قبل از استخدام ۱۴- احراز علاقه‌مندی شخصی و شغلی ۱۵- طراحی سیستم یکپارچه برای جذب و سازمان‌دهی ۱۶- مشخص کردن کار راهه شغلی ۱۷- اخذ تعهد خدمتی قبل از استخدام ۱۸- جذب از تربیت‌معلم و آزمون استخدامی ۱۹- حمایت از معلمان دارای مدرک بالا ۲۰- توجه به ارتقای معلمان	۱- بومی‌گزینی معلمان ۲- توجه به جنسیت ۳- سیستم اداری متمرکز ۴- شایسته‌گزینی	الزامات و مقتضیات شغلی	راهبردی

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 به‌دست آمده در سطح بالاتر و مجردتر برای 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^۱ 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 استخراج‌شده، 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 ۱ نمایان است:

^۱ Strauss & Corbin



شکل ۱. مقولات مؤثر بر ماندگاری معلمان

بنابراین تا این مرحله از پژوهش برای پاسخ سؤالات پژوهش در قالب روش تحقیق کیفی، معمولاً با استفاده از پارادایمی که (آنسلم 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 به‌دقت 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 مثال، آیا مفهوم تبعیض، دلیل عدم میل به ماندگاری در میان معلمان است یا یک متغیر فرایندی است یا اینکه به‌عنوان یک استراتژی کلی مطرح شده است. به‌منظور شناسایی نقش مقولات در این پژوهش، فرایند ذکرشده انجام گرفت و با مراجعه مکرر به داده‌های خام اصل از مصاحبه‌ها نقش مقولات استخراج‌شده را در قالب مدل پارادایمی شناسایی کردیم.

بر این اساس، میل به ماندگاری به‌عنوان متغیر اصلی مطرح است. نوع‌دوستی، هویت اجتماعی- شغلی، تبعیض و نابرابری و فساد اداری هرکدام نقش زمینه‌ای دارند. نوع‌دوستی شامل مفاهیمی است که ریشه در ارزش‌های شغل معلمی و حس انسان دوستانه 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 نوع‌دوستی معلمان مناطق کمتر توسعه‌یافته است.

هویت اجتماعی- شغلی نقش پیامدی داشته چون به‌طور مثال 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، فضای همکاری و غیره از موقعیت معلمان مناطق کمتر توسعه‌یافته سرچشمه گرفته و مبین 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 براساس شرایط محیطی و مکانی است که بر معلمان تحمیل می‌شود، به‌طور نمونه شامل مواردی چون فشار روحی، دوری و سختی‌های مسیر، عدم احساس امنیت، ایجاد مشکلات اقتصادی، خطرات جاده‌ای، عدم تطابق فرهنگی و پوششی، نداشتن مسکن و تحمیل هزینه‌های مسکن، حقوق اندک فرهنگیان و غیره 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 است، 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 چون بی‌توجهی مسئولین به شرایط معلمان، عدم‌بومی‌گزینی، دخالت ارگان‌های دیگر در سازمان‌دهی معلمان، مدیریت ضعیف، سازمان‌دهی نامناسب، نیازسنجی و جذب نامتعادل، پاسخگویی نامناسب، کاغذبازی و غیره 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 واضح، رفع مشکلات معلمان و غیره 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 مطرح‌شده 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 غیره، 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 انتقادات صریح و مستقیم از مشکلات موجود در آموزش پرورش و همچنین عدم تعمیم نتایج به‌دست‌آمده با توجه به کیفی و موردی بودن روش پژوهش، به‌کل کشور می‌توان بیان کرد. علاوه بر این انجام همین پژوهش در دیگر استان‌ها و کل کشور و همچنین انجام پژوهش در دیگر ارگان‌ها، به‌عنوان پیشنهاد در نظر گرفته شده است.

Reference

- Abili, K., & Movafaghi, H. (2010). *Human resource management (with emphasis on new approaches)*. Tehran: Industrial Management Organization. <https://www.gisoom.com/book/1725889/>
- Ahanchian, M. R. (2019). *Introduction to Educational Management*. Ney Publishing. <https://www.gisoom.com/book/11590258/>
- Anselm, S., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage <https://psycnet.apa.org/record/1999-02001-000>
- Asili, G., & Hindi, S. S. (2010). Comparative study of absorption process and presentation of appropriate model for knowledge organizations "Case Study of Petroleum Industry Research Institute. *Organizational Culture Management*, 8(22), 69-94. https://jomc.ut.ac.ir/article_28747.html
- Bazargan Harandi, A. (2015). *Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods: Common Approaches in Behavioral Sciences* (5 ed.). Didar.
- 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. <https://doi.org/10.1080/14766086.2014.992355>
- Bush, T., & Midwood, D. (2014). *Leadership and Education Management*. Roshd. <https://jafaripub.com/book/7823/%D8%B1%D9%87%D8%A8%D8%B1%DB%8C-%D9%88-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA-%D8%A2%D9%85%D9%88%D8%B2%D8%B4>
- Byars, L., & Rue, L. (2006). *Human resource management* (8, Ed.). McGraw-Hill/Irwin .
- Caruth, D. L., Caruth, G. D., & Pane, S. S. (2008). *Staffing the Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals: A Guide to Planning, Recruiting* (3rd ed.). ABC-CLIO. <https://www.abc-clio.com/product/D8952C/>
- Charmaz, K. (2014). Grounded theory in global perspective: Reviews by international researchers. *Qualitative Inquiry*, 20(9), 1074-1084. <https://doi.org/10.1177/1077800414545235>
- Delavar, A. (2016). *Research Methods in Psychology and Educational Sciences* (41nd ed.). Viraish, Ravan, Arasbaran. <https://www.gisoom.com/book/11018856/>
- Dolan, S., & Schuler, R. (1997). *Personnel and human resource management* (2nd ed.). Presidential Public Management Training Center. <https://www.gisoom.com/book/1121592/>
- Fani, A. (2015, September 18). *News of educators and teachers*. Estekhdam .
- Flick, O. (2021). *An Introduction to Qualitative Research* (11 ed.). Ney.
- Foskett, N., & Lumby, J. (2003). *Leading and managing education: International dimensions*. paul chapman publishing. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=M9UrXLYCqBQC&oi=fnd&pg=PP2&dq=+Leading+and+Managing+Education:+international+Dimensions,+London&ots=k8E4sYaDTV&sig=BJS3VLKWw4IPGJsZQnUuDNUxvCY#v=onepage&q=Leading%20and%20Managing%20Education%3A%20international%20Dimensions%2C%20London&f=false>
- Gall, J., Gall, M., & Borg, W. (2015). *Quantitative and qualitative research methods in educational sciences and psychology* (9nd ed.). Samat , Shahid Beheshti University. <https://www.gisoom.com/book/11024078/>

- Gholipour, A. (2013). *Human resources management (Concepts, theories and applications)*. Samat. <https://samta.samt.ac.ir/content/9323/>
- Golkar, T. (1996). *Investigating the opinions of master and doctoral experts working in Shiraz education about the rate and some reasons for the tendency of retirees to leave the service of education specialists* [Master, Tehran]. Tehran, Iran .
- Ingersoll, R. M., & Smith, T. M. (2003). The wrong solution to the teacher shortage. *Educational leadership*, 60(8), 30-33 .<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.182.106&rep=rep1&type=pdf>
- Irajpour, A., Yazdani, H., & Moharrami, T. (2018). A quantitative assessment of the effect of human resources strategies on the overall organizational strategy (Case study: Saipa factory). *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 15(43), 85-98. https://karafan.tvu.ac.ir/article_100515_8f9bbbf117a1bfb1d4beadf340c99a61.pdf
- Manourian, A., & Tahami, F (2011). Identify and prioritize critical success factors in establishing a knowledge management system. *Human Resource Studies*, 1(1), 21-40. http://www.jhrs.ir/article_66494.html?lang=fa
- Matias, A., Nijkamp, P., & Sarmento, M. (2011). *Tourism economics: Impact analysis*. Springer Science & Business Media. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=vzcu fw6qcCoC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Tourism+Economics+Impact+Analysis&ots=Ywzk5ko2Z_&sig=nv-igoFB6C59x5hcywmTM8MpvU#v=onepage&q=To urism%20Economics%20Impact%20Analysis&f=false
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design : an interactive approach* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications. https://onsearch.library.rice.edu/discovery/fulldisplay/alma991013094129705251/01RICE_INST:RICE
- Mercer, W. (2001). *Retaining your star performers*. Birmingham, Headstart .
- Michael, Q. P. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications Ltd. <https://www.scielo.br/j/rac/a/76K9TYKYMJBcRw3XBKQFDwc/?lang=pt>
- Mirkamali, S. M., Hajkhozeym, M., & Ebrahimi, S. (2015). Criteria to identify attract and retain human resources and provide appropriate solutions (case study: staff of Tehran University campus faculties). *Journal of Development & Evolution Mngement*, 7(22), 9-18. http://www.jdem.ir/article_485.html
- Morse, J. M. (1994). Emerging from the data: The cognitive processes of analysis in qualitative inquiry. In *Critical issues in qualitative research methods*. Sage. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/critical-issues-in-qualitative-research-methods/book4198>
- Nouri Shams Abad, M. (2008). Innovation in human resource recruitment. *Tadbir Monthly*(3), 87. <http://www.mgtsolution.com/show/897674376>
- Olson, K. (2016). *Essentials of qualitative interviewing*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315429212>
- 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*, 3(8), 9-20.
- Shamsi, S., PoorAtashi, M., & Zamani, A. (2020). The Relationship between Managers Communication Skills and Leadership Style with Human Resource Empowerment in Shariaty School of Engineering. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 16(46),

- 141-160. https://karafan.tvu.ac.ir/article_105318_0e05606c02ced118d779fbb3007200f4.pdf
- Shirbegi, N., & Sadeghi, S. (2020). A qualitative study of the school community members' experience of parallel leadership in schools. *Management of training organizations*, 9(1), 53-90. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=533808>
- Soleimani, Q. (2015, January 27). *Teachers do not stay in deprived areas of Chaharmahal and Bakhtiari*. Iranian Students' News Agency. https://www.isna.ir/news/9311070_3886/
- Turnea, E.-S. (2018). Attraction and Retention of the Employees. A Study based on Multinationals from Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 73-80. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.03.009>
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Lawrence Erlbaum Associates. <https://psycnet.apa.org/record/2003-88121-000>