



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Providing a Model of Inclusive Human Resource Management in Teachers' Work and Employment Relationships with Temporary Employment Contracts of Public Schools: A Qualitative Study

Mehdi Rashidi ^{*1}, Samira Pour ²

¹ Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

² Assistant Professor, Organizational Behavior Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Birjand, Birjand, Iran.

ABSTRACT

Keywords:

Inclusive Human
Resource Management
Work and Employment
Relationships
Teachers with Temporary
Employment Contract
Public Schools

1. Corresponding author
✉ mehdirashidi@pnu.ac.ir

Received: 2022/05/01

Reviewed: 2022/09/07


Accepted: 2024/01/15

Background and Objectives: In today's organizations, the use of employees with temporary work contracts, is more or less observed that it brings new challenges for the management of human resources in the work and employment relations of such employees. Iran's public schools also use teachers with temporary work contracts to achieve educational goals, and in this regard, the main problem of the current research was to identify the work and employment issues of teachers with temporary work contracts in public schools. Therefore, the aim of the current research is to provide a model of inclusive human resource management in the work and employment relationships of teachers with temporary work contracts in public schools. **Methods:** This research was conducted with a qualitative approach and thematic analysis method. After reviewing the theoretical foundations and gaining recognition about the literature, 16 people of teachers with temporary work contracts and managers and experts of human resources of education were selected by targeted non-probability sampling and subjected to semi-structured interviews. **Findings:** Based on the data analysis, 102 basic themes and 38 organizing themes were identified in the form of 4 overarching themes of organizational needs and expectations, managers' and human resource experts' perception of work and employment relationships, teachers' psychological contract and teachers' perception of work and employment relationships were categorized and then the final model of the research was formulated and presented. **Conclusion:** Based on the findings, it is suggested to education managers, while considering the organizational needs, the expectations of teachers with temporary work contracts, such as organizational justice, organizational support, understanding and mutual understanding, job security and the system of their preferences, to consider in their work programs and execute correctly.

ISSN (Online): 2645-8098

DOI: [10.48310/PMA.2024.11637.3452](https://doi.org/10.48310/PMA.2024.11637.3452)

Citation (APA) Rashidi, M., & Pour, S .(2024). Providing a Model of Inclusive Human Resource Management in Teachers' Work and Employment Relationships with Temporary Employment Contracts of Public Schools: A Qualitative Study, *Educational and Scholastic studies*, 13 (2), 299- 321 .

 <https://doi.org/10.48310/PMA.2024.11637.3452>



ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی فراگیر در روابط کاری و استخدامی معلمان با قرارداد کاری موقت مدارس دولتی: یک پژوهش کیفی

مقاله پژوهشی / مروری

مهدي رشیدی*، سمیرا پور^۲

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استادیار، مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران.

چکیده

پیشینه و اهداف: در سازمان‌های امروزی کم و بیش استفاده از کارکنان با قرارداد کاری موقت، مشاهده می‌شود که چالش‌های جدیدی را برای مدیریت منابع انسانی در روابط کاری و استخدامی این قبیل کارکنان به دنبال می‌آورد. مدارس دولتی ایران نیز از معلمان با قرارداد کاری موقت برای دستیابی به اهداف آموزشی و پرورشی بهره می‌برند که در همین راستا مسئله اصلی پژوهش حاضر، شناسایی مسائل کاری و استخدامی معلمان با قرارداد کاری موقت مدارس دولتی در نظر گرفته شد. بنابراین، هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی فراگیر در روابط کاری و استخدامی معلمان با قرارداد کاری موقت مدارس دولتی است. **روش‌ها:** این پژوهش با رویکرد کیفی و به روش تحلیل مضمون انجام پذیرفت. پس از بررسی مبانی نظری و حصول شناخت نسبت به ادبیات موضوع، ۱۶ نفر از معلمان با قرارداد کاری موقت و مدیران و کارشناسان منابع انسانی آموزش و پرورش به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب و مورد مصاحبه نیمه‌ساختاریافته قرار گرفتند. **یافته‌ها:** بر اساس تحلیل داده‌ها، ۱۰۲ مضمون پایه و ۳۸ مضمون سازمان‌دهنده شناسایی شد که در قالب ۴ مضمون فراگیر نیازها و انتظارات سازمانی، ادراک مدیران و کارشناسان منابع انسانی از روابط کاری و استخدامی، قرارداد روان‌شناختی معلمان و ادراک معلمان از روابط کاری و استخدامی دسته‌بندی شدند و سپس الگوی نهایی پژوهش صورت‌بندی و ارائه شد. **نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌ها، به مدیران آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود ضمن لحاظ نیازهای سازمانی، انتظارات معلمان با قرارداد کاری موقت مانند عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، تفاهم و درک متقابل، امنیت شغلی و نظام ترجیحات آن‌ها را در برنامه‌های کاری خود مورد توجه قرار دهند و به درستی اجرا نمایند.

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به‌صورت آنلاین استفاده کنید.

واژه‌های کلیدی:

مدیریت منابع انسانی فراگیر
روابط کاری و استخدامی
معلمان با قرارداد کاری موقت
مدارس دولتی

۱. نویسنده مسئول

mehdirashidi@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۶/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۵

شماره صفحات: ۲۹۹ - ۳۲۱

DOI: [10.48310/PMA.2024.11637.3452](https://doi.org/10.48310/PMA.2024.11637.3452)

شاپا الکترونیکی: ۲۶۴۵-۸۰۹۸



COPYRIGHTS

©2024 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

مقدمه

تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها با کارکنان موقت سر و کار دارند، که افراد خوداشتغالی انفرادی هستند که نه کارفرما هستند و نه کارمند و عمدتاً خدمات خود را به طور موقت به سازمان‌ها می‌فروشند (Burke, 2015). این نیروهای آزاد که به‌عنوان متخصص در مشاغل دانش‌محور فعالیت می‌کنند، در سازمان‌های امروزی در حال رشد هستند (Kozica, Bonss, & Kaiser, 2014). این موضوع منجر به نیروی کار انعطاف‌پذیرتر و پراکنده‌تر شده است (Burke & Cowling, 2019)، که چالش‌های جدیدی را برای مدیریت منابع انسانی در روابط استخدامی این قبیل کارکنان موقت به دنبال می‌آورد (Cross & Swart, 2022; Kost, Fieseler, & Wong, 2020).

پیچیدگی موقعیت‌های کارکنان موقت در سازمان‌ها نیز ناشی از این است که آن‌ها رئیس خودشان هستند. این نوع از کارکنان، تکالیف، پروژه‌ها و روابط کاری خود را انتخاب می‌کنند (Kost et al., 2020). این نیروهای آزاد و شناور به دلیل سطح بالای تخصص و مسئولیت انحصاری آن‌ها برای حفظ تخصص خود شناخته می‌شوند و از ایشان انتظار می‌رود روابط کاری را عاقلانه انتخاب کنند تا مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌هایشان را افزایش می‌دهد (Van den Born, 2013 & Van Witteloostuijn). در این فرایند تصمیم‌گیری، کارکنان موقت علائق مختلفی دارند که مایلند هنگام شروع روابط استخدامی با سازمان‌ها، در مقایسه با معمول، تحقق یابد (van den Groenendaal et al., 2022).

در شروع روابط کاری، سازمان‌ها و کارکنان موقت بر سر قراردادهای رسمی توافق می‌کنند. در همه قراردادهای ذهنیت ذاتی است، به این معنی که طرفین درگیر می‌توانند برداشت‌های متفاوتی از شرایط خود داشته باشند (Rousseau, 1989). اگرچه این باورها نانوشته هستند، اما محرک‌های قدرتمند روابط مبادله در سازمان‌ها هستند (Rousseau, 1989). از این قسمت ضمنی قراردادها به عنوان قرارداد روانی یاد می‌شود و به عنوان «ادراکات تعهدات متقابل در قبال یکدیگر توسط دو طرف در روابط کاری» تعریف می‌شود (Herriot, Manning, & Kidd, 1997). در نظریه قرارداد روان‌شناختی اصل اساسی این است که موفق بودن روابط کاری، تعادل بین مشارکت‌ها و نتایج بسیار مهم است. نامتعادل بودن یا انتظار برآورده نشده ممکن است منجر به نقض قرارداد روانی شود (Robinson & Morrison, 2000) و پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این حالت منجر به احساسات، نگرش‌ها و رفتارهای منفی طرفین درگیر می‌شود (Zhao et al., 2007).

بخش آموزشی نقش به‌سزایی در رشد یک کشور ایفا می‌کند (Waring, 2013). آموزش و پرورش، سازمانی است که نقشی اساسی در تربیت منابع انسانی برای خود و دیگر سازمان‌ها دارد و تحول نظام‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تا حدود زیادی به آن وابسته است (Namdari Pezhman et al., 2023). آموزش و پرورش، اصلی‌ترین عامل و تسهیل‌گر توسعه همه‌جانبه هر کشوری محسوب می‌شود و جایگاه متمایزی دارد. فرایند مدیریت منابع انسانی در این سازمان به لحاظ اینکه با انسان و تربیت او همراه است، با سایر سازمان‌ها متفاوت است (Zahedi et al., 2021). در ساختار کلی آموزش و پرورش، مدرسه یکی از مهم‌ترین بخش‌های سازمان یافته و رسمی آموزشی است که باید با فراهم نمودن محیطی سالم، به جسم و روان کودکان جامعه، امکان شکوفایی داده و آنان را نسبت به خود، خانواده و اجتماع مسئول سازد. سرمایه‌گذاری برای تأمین سلامتی جمعیت میلیونی دانش‌آموزی که آینده‌سازان جامعه خواهند بود، کاملاً منطقی به نظر می‌رسد، و اما پیش‌نیاز اصلی تحقق این هدف، تأمین سلامت معلمان و توجه به کیفیت زندگی شغلی آن‌ها می‌باشد (Mazloomymahmoodabad, 2021). به گفته سینومنا و ساندادا (Chinomona & Sandada, 2014)، محیط‌های آموزشی از جمله مدارس آموزش و پرورش، به دلیل داشتن نقش مهم تربیتی در جامعه باید توجه ویژه‌ای به عملکرد شغلی معلمان و عوامل اثرگذار بر آن داشته باشند.

طبق یافته‌های پژوهش پناهی، مؤمنی و صالحی (Panahi, Momeni & Salehi, 2018) که به بررسی علل کاهش انگیزه شغلی معلمان در انجام فعالیت‌های حرفه‌ای پرداختند، پنج دسته عمده از عوامل کاهش انگیزه معلمان دوره اول متوسطه شناسایی شد که به ترتیب اهمیت شامل مسائل آموزشی، داخل سازمانی، اقتصادی، اجتماعی، شخصی و

خانوادگی است. معلمان مورد مطالعه در این پژوهش، علل متعدد و متفاوتی را برای کاهش انگیزه شغلی‌شان معرفی کرده‌اند و این بدان معنی است که هر یک از معلمان با چالش‌های متعدد و متفاوتی در امر آموزش و انجام فعالیت‌های حرفه‌ای خود روبرو هستند و کم‌توجهی در بهبود وضعیت ایشان، می‌تواند نظام آموزشی و به ویژه پویایی و بالندگی جامعه را در آینده‌ای نزدیک با مخاطرات عمده‌ای همراه سازد. بر اساس یافته‌های پژوهش عرب فیض‌آبادی و همکاران (Arab Faizabadi et al., 2014) بین کیفیت زندگی کاری و مؤلفه‌های آن (پرداخت منصفانه و کافی، محیط کار ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون‌گرایی سازمان، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی کاری، یکپارچگی و انسجام اجتماعی، و توسعه قابلیت‌های انسانی) با عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی حیاتی است، زیرا عنصر «انسان» است که ادعا می‌شود مهم‌ترین دارایی و در نتیجه ستون فقرات سازمان‌ها است (Deo, 2014). شواهد و مستندات متعدد پژوهشی نشان می‌دهد که یک سازمان بدون وجود نیروی انسانی کارآمد و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی باکیفیت و مؤثر، نمی‌تواند در شرایط پرچالش امروزی به عملکرد مطلوبی دست یابد (Cobanoglu, Sertel & Seven Sarkaya, 2018). یافته‌های پژوهش فرشاد، باقری و احمدی (Farshad, Bagheri & Ahmadi, 2020) نشان داد توجه به نیروی انسانی در آموزش و پرورش به‌عنوان زیربنای تولید و ارائه خدمات در سازمان‌ها، یکی از راهکارهای اساسی در افزایش کارایی و بهره‌وری این سازمان به شمار می‌رود. بنابراین مطالعه و بررسی مسائل و روابط کاری، حرفه‌ای و استخدامی سرمایه‌های انسانی نظام آموزش و پرورش ایران به‌ویژه معلمان اعم از دائمی و موقت، و بررسی چگونگی گسترش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در مورد کارکنان موقت فعال در مؤسسه‌های آموزشی برای دستیابی به عملکرد مطلوب و اثربخش در حوزه مدیریت آموزشی ضروری به نظر می‌رسد.

آموزش و پرورش ایران در سال‌های اخیر کم و بیش از نیروهای موقت مانند معلمان حق‌التدریسی، خرید خدمات و موارد مشابه، بهره گرفته است که طبعاً پرداختن به موضوع چگونگی روابط کاری و استخدامی این‌گونه کارکنان و مسائل و دغدغه‌های آن‌ها با توجه به شرایط کاری و استخدامی متغیر و متنوعی که دارند هم از زاویه دید سازمان و هم از نگاه کارکنان دارای اهمیت است؛ چراکه اینگونه معلمان نیز همانند معلمان رسمی، دارای مسائل و مشکلاتی هستند که شناسایی و رسیدگی به آن‌ها مهم بوده و بی‌توجهی به آن پیامدهای نامطلوب شغلی و سازمانی برای فرد و سازمان متبوع‌شان به دنبال خواهد داشت. از سوی دیگر اصولاً مفهوم جدید و نوظهور مدیریت منابع انسانی فراگیر^۱ که در این پژوهش مطرح شده و در قسمت پیشینه پژوهش بیشتر و بهتر بدان پراخته شده، همین مفهوم رسیدگی به روابط کاری و استخدامی کارکنان موقت که معلمان با قرارداد کاری موقت نیز در این دسته قرار می‌گیرند، را در کانون توجه قرار می‌دهد و بر اساس بررسی‌های صورت گرفته که تفصیل آن در قسمت پیشینه آمده است، این موضوع در نظام آموزش و پرورش ایران واکاوی و بررسی نشده است و به عبارتی تا زمان نگارش این پژوهش، مطالعه روشنی در زمینه کاربرد و گسترش مدیریت منابع انسانی در مورد معلمان با قرارداد کاری موقت در ایران صورت نگرفته بود. بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر، شناسایی مسائل کاری و استخدامی معلمان با قرارداد کاری موقت مدارس دولتی از منظر معلمان در یک سو و از منظر سازمان آموزش و پرورش در سوی دیگر بوده و به دنبال آن می‌باشد تا پس از کشف مسائل موجود در روابط دو طرف، الگوی مدیریت منابع انسانی فراگیر برای تنظیم این روابط را به گونه‌ای که نیازها و انتظارات هر دو سوی ماجرا را در بر بگیرد و دارای تناسب راهبردی هم باشد، ارائه نماید.

پیشینه پژوهش

دیدگاه مدیریت منابع انسانی فراگیر، بر روی افراد خارج از بازار کار مانند کارکنان موقت متمرکز است. طبق تعریف فریس و بورگوتس (Freese & Borghouts, 2021)، مدیریت منابع انسانی فراگیر بر مشارکت، دانش، مهارت و قابلیت اشتغال پایدار افرادی که هنوز در سازمان استخدام نشده‌اند (یا به‌طور موقت کار می‌کنند)، سرمایه‌گذاری می‌کند. بر اساس پژوهش‌های پیشین، می‌توان گفت که سازمان‌ها می‌توانند رویکرد مدیریت منابع انسانی نوین‌تری را به کار ببرند که «مدیریت منابع انسانی فراگیر» نامیده می‌شود (Cross & Swart, 2022). چشم‌انداز مدیریت منابع انسانی فراگیر بر نتایج مشروعیت اجتماعی متمرکز است و این کار را با گسترش فعالیت‌های منابع انسانی در مورد کارکنانی که موقتاً بخشی از نیروی کار سازمانی هستند، انجام می‌دهد. سرمایه‌گذاری بر رشد دانش، مهارت و استخدام‌پذیری پایدار کارکنان موقت، هدفی مهم برای مدیریت منابع انسانی فراگیر به منظور مشارکت در بازار کار با عملکرد مطلوب است (De Vos & Van der Heijden, 2017).

پیتر دراگر، اندیشمند کسب و کار، تحولات مداوم نیروی کار را به ویژه از منظر ضرورت مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها در قبال مدیریت کارکنان موقت و قراردادی همچون کارکنان سنتی بررسی می‌کند. دراگر می‌گوید که دو روند در حال گسترش رهبران کسب و کار را ناگزیر از توجه بیشتر به روابط کار ساخته است. نخست، افزایش تعداد کارکنان موقت یا پیمانی است. روزانه هشت تا ده میلیون نفر در دنیا به صورت موقت استخدام و مشغول به کار می‌شوند. امروزه دیگر نیروی کار موقت فقط به معدودی مشاغل ساده نمی‌پردازد، بلکه همه مشاغل از کارگر ساده گرفته تا مدیرعامل را شامل می‌شود (Drucker, 2002). مدیریت منابع انسانی یکی از عوامل اصلی سازمانی است که بر روابط کاری در سطح سازمان تاثیر می‌گذارد (Lv & Xu, 2018). امروزه سازمان‌ها در چارچوب مدیریت دولتی نوین در راستای رقابت جهانی، تولید و فراهم آوردن محصولات و خدمات با کیفیت و بهره‌برداری و به‌کارگیری نیروی کار متنوع، خودشان را از طریق فرایندهای مهندسی مجدد، ساختاردهی مجدد، کوچک‌سازی و برون‌سپاری بازسازی کرده‌اند؛ اما این تحولات باعث تغییر قرارداد روان‌شناختی، روابط استخدامی و گذار از استخدام همیشگی به استخدام قراردادی شده است که از نظر کارکنان، امنیت شغلی آنان را به خطر انداخته است (Zahedi, Roshandel Arbatani & Hasanpoor, 2010).

بیورک (Burke, 2019) نشان داد که سازمان‌ها کارکنان با قرارداد کاری موقت را استخدام می‌کنند تا فعالیت‌های شغلی را به‌شیوه‌ای پروژه‌محورتر سازمان‌دهی کنند و عملکرد سازمانی را بهبود و مخاطرات مالی را کاهش دهند. کارکنان با قرارداد کاری موقت می‌توانند با افزودن انعطاف‌پذیری به نیروی کار، مکمل کارکنان باشند (Burke & Cowling, 2019) یا با استفاده از تخصص غنی خود متمم سرمایه انسانی فعلی سازمان باشند تا سازمان بتواند برتری رقابتی کسب کند (Barlage et al., 2019).

پیشرفت کارکنان با قرارداد کاری موقت با تغییر نیروی کار و شکل سازمان، در حال تغییر دادن شرکت‌هاست. سهم این کارکنان از نیروی کار در سراسر جهان افزایش چشم‌گیری داشته است (Burke & Cowling, 2019). سازمان‌ها بیش از هر زمانی در گذشته تمایل به استخدام متخصصان موقت به‌صورت پروژه‌ای دارند. این تمایل مانند اتفاقاتی که در قرن بیستم می‌افتاد، محدود به مهارت‌های عمومی و کم‌ارزش نیست، بلکه به‌طور فزاینده‌ای در حال گسترش به مهارت‌های بسیار تخصصی کارکنان باارزش و دارای دانش نادر است. با این حال هنوز مشخص نیست که گسترش این شکل جدید از مشاغل موقت برای افراد، سازمان‌ها و یا در کلان اقتصاد مثبت است یا خیر (Barlage et al., 2019).

سازمان‌ها و کارکنان با قرارداد کاری موقت در ابتدای روابط استخدامی طبق قراردادهایی رسمی توافق می‌کنند. فردیت و ویژگی ذاتی همه قراردادهاست؛ یعنی طرفین توافق درک متفاوتی از شرط‌های خود دارند. این عقاید نانوشته‌اند پیش‌ران‌های قدرتمند رابطه مبادله‌ای در سازمان‌ها هستند (Rousseau, 1989). به این بخش ضمنی قرارداد، قرارداد روان‌شناختی^۱ گفته می‌شود که تعریفش چنین است: «درک وظایف متقابل یک‌دیگر که دو طرف در ارتباط استخدامی دارند» (Herriot et al., 1997).

روسو قراردادهای روان‌شناختی را به‌عنوان اعتقاد افراد در رابطه با شرایط و مدت یک توافق‌نامه تبادلی دوجانبه بین کارمند و سازمان مربوطه تعریف نمود (Santhanam et al., 2017). به‌طور کلی مفهوم قرارداد روان‌شناختی به رابطه بین کارفرما و کارمند اشاره دارد و انتظارات و تعهداتی که این دو برای یکدیگر به همراه می‌آورند را مطرح می‌کند. یکی از اولین تعاریف قرارداد روان‌شناختی توسط لوینسون و همکاران در سال ۱۹۶۲ پیشنهاد شد که براساس تعریف آن‌ها، قرارداد روان‌شناختی مجموعه‌ای از انتظارات دوجانبه است که ممکن است گروه‌های تشکیل‌دهنده رابطه، خود از آن‌ها آگاه نباشند؛ اما با این حال براساس این عوامل نانوخته رابطه بین یکدیگر را اداره می‌کنند (Cullinane & Dundon, 2006).

نیازهایی که سازمان‌ها را وامی‌دارد که با کارکنان با قرارداد کاری موقت کار کنند، متفاوت است و دلیل اصلی آن تخصص و یا انعطاف‌پذیری این کارکنان است (Burke & Cowling, 2019). دلیل دیگرش تمایل کارکنان با قرارداد کاری موقت به تحقق قراردادهای روان‌شناختی آن‌ها حین پذیرش پروژه‌ها در سازمان‌هاست. نیازهای سازمانی و انتظارات این کارکنان، داده‌های بااهمیتی برای بررسی این موضوع است که چه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی فراگیر برای چنین روابط استخدامی مناسب هستند (van den Groenendaal et al., 2022).

هنگامی که هدف غالب سازمان‌ها، به‌کارگیری تخصص کارکنان با قرارداد کاری موقت باشد، «مدل معماری منابع انسانی» لی‌پارک و اسنل^۱ (Lepak & Snell, 1999) توصیه می‌کنند که مدیریت منابع انسانی، همکاری و اشتراک‌گذاری اطلاعات را تشویق کند. طبق نظر بارلاج و همکاران (Barlage et al., 2019)، سرمایه‌گذاری بر روابط کارکنان با قرارداد کاری موقت باعث بهبود فرایندهای اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان با قرارداد کاری موقت و کارکنان عادی می‌شود.

در ادامه، مروری بر پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع، صورت گرفته است که در قالب جداول شماره ۱ و ۲ ارائه شده است:

جدول ۱. مرور پیشینه پژوهش‌های داخلی

| ردیف | پژوهشگر/سال | عنوان | یافته‌ها و نتایج |
|------|--|---|--|
| ۱ | Yasini, Shiri & Karimitabar, (2022) | شناسایی سازوکارهای توسعه و نگاه‌داشت نومعلم‌ان در نظام آموزش و پرورش | سازوکارهای توسعه نومعلم‌ان شامل نشست‌های درون و برون‌مدرسه‌ای، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی، فنون طراحی مشاغل، تسهیم دانش، یادگیری عملی، شبکه‌سازی، مدیریت عملکرد، خودتوسعه‌ای، جانشین‌پروری، آموزش، کار تیمی و مسیر پیشرفت شغلی عمودی است. پرداخت مبتنی بر عملکرد و شایستگی، مزایا، توجه به نیازهای سطح بالا (معنوی) و توجه به نیازهای سطح پایین (مادی) مهمترین سازوکارهای نگاه‌داشت نومعلم‌ان بودند. |
| ۲ | Fathi, Sabokro & Pourezat (2022) | تدوین مضامین فراگیر اخلاقی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی براساس رهنمودهای امام علی(عل) | مضامین اخلاقی در فرایند مدیریت منابع انسانی عبارتند از «رویکرد توحیدی»، «نظارت بر مبنای اجرای حق و عدالت»، «روحیه خدمت‌گزاری»، «الگوپردازی اخلاقی از یکدیگر»، «عدم قضاوت و حفظ آبروی دیگران»، «خوش‌خویی و دوری از زشتی‌ها»، «تلاش در جهت خودسازی»، «حفظ اموال بیت‌المال و سازمان» و «شایسته‌سالاری». |
| ۳ | Khademi Kolahlou & Sahebkar Khorasani (2022) | ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان و نوآور | جبران خدمات و انگیزش، آموزش، توسعه و ایجاد محیط یادگیری، تیم‌سازی و مشارکت، مدیریت ارزیابی عملکرد، مدیریت استعداد و صلاحیت، حفظ و ارتقاء کارکنان دانشی، شناسایی، جذب و استخدام و سیاست منابع انسانی به‌ترتیب در زمره مهم‌ترین کارکردهای مدیران منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان و نوآور قرار دارند. |

| | | | |
|--|--|--|----|
| عوامل مؤثر شناسایی شده تعالی منابع انسانی در معلمان مقطع ابتدایی، برای متخصصان آموزش و پرورش تلو یحات کاربرد ی دارد و آن ها می توانند برای بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان عوامل شناسایی شده را ارتقاء ببخشند. | شناسایی عوامل مؤثر بر تعالی منابع انسانی در آموزش و پرورش | Bonyadi, Saki & Fazlalahi Ghomshi (2021) | ۴ |
| نگاه فعلی در ادبیات و پیشینه به مدیریت منابع انسانی پایدار نگاه همه جانبه و ارزشی نیست. | طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار همسو با حکمرانی مطلوب پایدار در نظام اداری ایران | Jalali Farahani et al., (2021) | ۶ |
| اقدامات مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن بر نقض قرارداد روان شناختی تأثیر منفی دارد. همچنین تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن بر تمایل به ترک خدمت سازمان: بررسی نقش میانجی نقض قرارداد روان شناختی | اقدامات مدیریت منابع انسانی و تمایل به ترک خدمت سازمان: بررسی نقش میانجی نقض قرارداد روان شناختی | Rangriz & Mohazabi, (2019) | ۷ |
| تحلیل داده ها نشان داد که ابعاد ظرفیت سازمانی بر تعهد کارفرما به قرارداد روان شناختی تأثیر مثبت و مستقیم دارد. | تأثیر ظرفیت های سازمانی بر تعهد کارفرما به قراردادهای روان شناختی | Majidinejad & Hadi Peykani, (2017) | ۸ |
| اعمال مدیریت منابع انسانی و توجه به اجرای قراردادهای روان شناختی، تأثیر تعیین کننده ای بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. | بررسی تأثیر گذاری وظایف مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان با تأکید بر نقش قراردادهای روان شناختی | Doaei, Mortazavi, Rezaeirad, (2012) | ۹ |
| عوامل سازمانی از جمله آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و ارتقاء، جابه جایی و انتقال بر قابلیت استخدام کارکنان مؤثرند؛ اما وضعیت این عوامل در سازمان های دولتی استان تهران مناسب نیست. | عوامل سازمانی مؤثر بر قابلیت استخدام کارکنان در سازمان های دولتی | Zahedi et al. (2010) | ۱۰ |

جدول ۲. مرور پیشینه پژوهش های خارجی

| ردیف | پژوهشگر/سال | عنوان | یافته ها و نتایج |
|------|-----------------------------------|---|--|
| ۱ | van den Groenendaal et al. (2022) | مدیریت منابع انسانی فراگیر در روابط استخدامی کارکنان آزاد | یافته های این پژوهش نشان داد که سازمان ها و کارکنان آزاد منافع متفاوتی دارند و به دلیل عدم تناسب استراتژیک، سازمان ها ممکن است فرصت های بهره برداری از پتانسیل کامل استخدام کارکنان آزاد را هدر دهند. |
| ۲ | Korczynski (2022) | قرارداد اجتماعی کار: حرکت فراتر از قرارداد روان شناختی | مفهوم قرارداد اجتماعی کار به عنوان راهی برای بازگشت مولد به کانون اصلی حوزه مطرح شده است. قرارداد اجتماعی کار به عنوان درک ضمنی، جمعی و اجتماعی کارگران از تلاش در محیط کاری تعریف می شود. |
| ۳ | Cross & Swart (2022) | ارتباط مدیریت منابع انسانی در کار مستقل: مفروضات چالش برانگیز | به طور سنتی، منابع انسانی بر مدیریت کارکنان در داخل مرزهای سازمان تمرکز می کند. با این حال، در این مقاله در مورد نقش گسترده تری را که منابع انسانی می تواند و باید در مدیریت کار افرادی که سازمان به آن ها نیاز دارد داشته باشد، و فراتر از این مرزها وجود دارد، بحث می کند. |
| ۴ | Burke & Cowling (2019) | رابطه بین کثرت نیروی کاری از نوع قرارداد کاری موقت، عملکرد شغلی و اشتغال زایی | پژوهشگران بر اساس مطالعاتی که در این حوزه داشتند به این نتیجه رسیدند که کارکنان با قرارداد کاری موقت در بیشتر تحلیل ها به منزله جایگزین کارکنان در نظر گرفته می شوند که برای همان کار رقابت می کنند و بدین ترتیب به جای کارکنانی که از پیش ارزش افزوده تولید می کردند، ارزش افزوده ناچیز یا صفر دارند. |

| | | | |
|--|---|--|----|
| این پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که تعداد کارکنان با قرارداد کاری موقت در اقتصادهای غربی روبه‌افزایش است که این پدیده به اقتصاد پیمان کاری مستقل مشهور است؛ یعنی حرکت از یک پروژه به پروژه بعدی. | نیاز به کارکنان با قرارداد کاری موقت و ویژگی‌های شغل‌های موقتی: ایجاد روابط سودمند بین این کارکنان و سازمان‌های استخدام‌کننده | Barlage et al. (2019) | ۵ |
| چالش‌های مربوطه برای تحقق تداوم در مشاغل عبارتند از: ۱) طولانی‌تر شدن و کمتر قابل پیش‌بینی شدن. ۲) به‌طور کلی، کمتر به یک زمینه سازمانی محدود می‌شود و با روش‌های جدید کار مشخص می‌شود. ۳) افزایش مسئولیت فردی کارکنان حرفه‌ای. | تفکر فعلی در مورد مشاغل معاصر: نقش‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی پایدار و پایداری مشاغل | De Vos & Van der Heijden (2017) | ۶ |
| این پژوهش با ترکیب بینش‌های حاصل از مطالعات آموزشی در مورد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی منفرد با تئوری‌های مدیریت منابع انسانی، چارچوبی مفهومی ایجاد می‌کند که می‌تواند برای طراحی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و درک نحوه عملکرد آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد. | مدارس و معلمان چگونه می‌توانند از مدیریت منابع انسانی بهره ببرند؟ | Runhaar (2017) | ۷ |
| مداخله قوی دولت برای ارتقای چشم انداز اشتغال کارگران در مشاغل غیررسمی ضروری است، به‌ویژه در بازارهای کار که در آن کارگران قدرت چانه‌زنی ضعیفی دارند و عمدتاً سازماندهی نشده هستند. | اشتغال غیررسمی در چین: توسعه اخیر و پیامدهای منابع انسانی | Wang, Cooke & Lin (2016) | ۸ |
| محیط خارجی که یک کارمند آزاد در آن فعالیت می‌کند، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده موفقیت شغلی است. بنابراین باید کارهای بیشتری روی رابطه بین محیط و موفقیت شغلی فردی انجام شود. | عوامل موفقیت شغلی کارکنان آزاد | Van den Born & Van Witteloostuijn (2013) | ۹ |
| علاقه روبه‌رشدی در مورد تأثیر قراردادهای استخدام انعطاف‌پذیر بر کارکنان تحت تأثیر این قراردادهای وجود دارد. علاوه بر این، شواهد نشان دادند سازمانی که قرارداد روان‌شناختی را در خود بگنجاند، ارزش افزوده بیشتری فراهم می‌کند. | قراردادهای استخدام انعطاف‌پذیر، قرارداد روان‌شناختی و نتایج کارکنان: تحلیل و بررسی شواهد | Guest (2004) | ۱۰ |

بر اساس بیان مسئله و ضرورت و اهمیت موضوع که شرح آن گذشت و باتوجه‌به اینکه مبحث مدیریت منابع انسانی فراگیر مرتبط با مسائل کاری و استخدامی کارکنان موقت است و همانطور که مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد، در مورد شرایط کاری و استخدامی معلمان با قرارداد کاری موقت در مدارس دولتی وابسته به وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران و همچنین توسعه و فراگیری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی برای این‌گونه کارکنان به‌گونه‌ای که نیازها و انتظارات کاری و استخدامی آن‌ها و نیازها و انتظارات سازمانی را در بر گیرد، بررسی مشخصی انجام نشده بود، بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی و ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی فراگیر در روابط کاری و استخدامی معلمان با قرارداد کاری موقت مدارس دولتی در نظر گرفته شد. مطابق با هدف در نظر گرفته شده، سؤال‌های اصلی و فرعی پژوهش نیز به صورت ذیل تدوین شد:

سؤال اصلی: الگوی مدیریت منابع انسانی فراگیر در روابط کاری و استخدامی معلمان با قرارداد کاری موقت مدارس دولتی چگونه است؟

سؤال‌های فرعی:

۱. نیازها و انتظارات سازمانی آموزش و پرورش در روابط کاری و استخدامی معلمان با قرارداد کاری موقت مدارس دولتی در الگوی مدیریت منابع انسانی فراگیر چگونه لحاظ می‌شود؟
۲. ادراک مدیران و کارشناسان منابع انسانی آموزش و پرورش از روابط کاری و استخدامی معلمان با قراردادکاری موقت چگونه است؟

۳. چگونه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی فراگیر می‌تواند قراردادهای روان‌شناختی (انتظارات) معلمان با قرارداد کاری موقت مدارس دولتی را برآورده کند؟
۴. ادراک معلمان با قرارداد کاری موقت مدارس دولتی از روابط کاری و استخدامی چگونه است؟

روش

فرایند معمول پژوهش در رویکرد کمی، مطالعه منابع برای انتخاب نظریه مناسب، ساخت فرضیه‌ها و سپس آزمون و تحلیل آماری آن‌هاست. در مقابل رویکرد کیفی، ممکن است نظریه‌ای مرتبط با مطالعه وجود نداشته یا پژوهشگر تمایلی به محدود ساختن کار خود به نظریه‌های وجود نداشته یا پژوهشگر تمایلی به محدود ساختن کار خود به نظریه‌های موجود نداشته باشد. به این ترتیب، رویکرد کیفی می‌تواند به منظور ساخت نظریه‌ای جدید برای توضیح پدیده یا توضیح الگوهای جدیدی به کار رود که در داده‌ها یافت می‌شوند. در رویکرد کمی، لازم است داده‌ها مشخص و دقیق باشند. بنابراین داده‌های اصلی گردآوری شده، کمی خواهند بود. اما در رویکرد کیفی، تأکید بر کیفیت عمق داده‌ها است در نتیجه، داده‌هایی که گردآوری می‌شوند، اساساً کیفی می‌باشند (Hussey & Hussey, 1997). در چنین پژوهش‌هایی که به طور عمده اکتشافی و به دنبال «ساخت» مفاهیم، مدل‌ها و چهارچوب‌ها می‌باشند، اغلب یافته‌های نهایی از پیش معلوم نیستند (Baumard & Ibert, 2001).

همان‌گونه که مبانی نظری و پژوهش‌های انجام شده در حوزه موضوعی این پژوهش نشان می‌دهند، مدیریت منابع انسانی فراگیر در روابط استخدامی کارکنان موقت مقوله جدیدی در ادبیات مدیریت منابع انسانی است و هنوز در مراحل ابتدایی خود است (van den Groenendaal et al., 2022). به همین دلیل، رویکرد کمی به این پژوهش ممکن است باعث کاهش عواملی که یافت می‌شوند یا حتی نادیده ماندن آن‌ها شود؛ زیرا ساخت چارچوب‌های نظری در این رویکرد که مقدمه طرح فرضیه‌هاست، پژوهش را در قالب‌هایی قرار می‌دهد که انعطاف لازم را برای برخورد با وضعیت‌های جدید ندارند. بنابراین، پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و به روش تحلیل مضمون^۱ انجام پذیرفت که در آن، چارچوبی از پیش تعیین شده مانند نظریه یا مدل وجود نداشت و این چارچوب بر اساس داده‌های گردآوری شده، طراحی شد (Easterby, Thorpe & Lowe, 2002). در روش تحلیل مضمون، از شمارش کلمات و عبارات آشکار، فراتر رفته و بر شناخت و توضیح ایده‌های صریح و ضمنی و بافت داده‌ها تمرکز می‌شود (Azimi, Namdari Pejman & Hoseini, 2024)، که دلیل اصلی انتخاب این روش برای پژوهش حاضر بوده است.

مضامین را می‌توان به روش استقرایی (مبتنی بر داده) شناخت که تا حدودی شبیه نظریه داده‌بنیاد است. طبقه‌بندی مضامین بر اساس موقعیت مضمون در شبکه مضامین، بدین ترتیب صورت می‌پذیرد: ۱. فراگیر، در کانون شبکه مضامین جای می‌گیرد ۲. سازمان‌دهنده، واسط مضمون‌های فراگیر و پایه در شبکه مضامین است و ۳. پایه، بیان‌کننده نکته مهمی در داده‌هاست و با ترکیب آن‌ها مضمون سازمان‌دهنده تشکیل می‌شود (Abedi Jafari et al., 2011). در این پژوهش، اجرای تحلیل مضمون در قالب سه مرحله کلان و شش گام پیشنهادی عابدی جعفری و همکاران (Abedi Jafari et al., 2011)، بدین صورت انجام پذیرفت: تجزیه و توصیف متن (آشنا شده با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، جستجو و شناخت مضامین)، تشریح و تفسیر متن (ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین) و ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن (تدوین گزارش).

برای انجام پژوهش، ابتدا از طریق مطالعه مبانی نظری و سوابق پژوهش‌های پیشین، شناخت نسبتاً جامعی از ادبیات موجود در این زمینه حاصل شده و بر همین اساس نیز چارچوب مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته طراحی شد و در مرحله بعد افراد مورد مصاحبه به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند یا قضاوتی به تعداد ۱۶ نفر از بین مدیران و معاونان مدارس دولتی و کارشناسان منابع انسانی اداره آموزش و پرورش و همچنین معلمان با قرارداد کاری موقت مدارس دولتی مانند معلمان حق‌التدریسی، خرید خدمات و موارد مشابه برگزیده شدند.

ترکیب افراد مورد مصاحبه شامل مدیران و معاونان مدارس دولتی و کارشناسان منابع انسانی اداره آموزش و پرورش (۸ نفر) و معلمان با قرارداد کاری موقت مانند حق‌التدریسی، خرید خدمات و موارد مشابه در مدارس دولتی (۸ نفر) بود. شایان توضیح است که افراد مصاحبه شونده به صورت متناظر یک به یک انتخاب شدند. یعنی به ازای هر معلم با قرارداد کاری موقت یک نفر مدیر یا معاون یا کارشناس مرتبط با همان معلم انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه تا زمانی ادامه یافتند که پژوهشگران احساس کردند داده‌ها تکراری شده و به حد اشباع رسیده‌اند. بر این اساس در مجموع ۱۶ مصاحبه به صورت تلفنی انجام شد و با اطلاع فرد مصاحبه‌شونده ضبط و سپس پیاده‌سازی شده و به صورت فایل متنی تبدیل شدند. میانگین مدت زمان انجام مصاحبه‌ها به ازای هر مصاحبه، ۳۰ دقیقه بود. اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شونده به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شونده

| فرد | سن (سال) | تحصیلات | عنوان شغل | سابقه کاری (سال) | جنسیت |
|-----|----------|---------------|--------------------------|------------------|-------|
| ۱ | ۲۷ | کارشناسی | معلم پایه ششم ابتدایی | ۳ | مرد |
| ۲ | ۳۰ | کارشناسی ارشد | معلم پایه دوم | ۵ | زن |
| ۳ | ۳۲ | کارشناسی | معلم پایه چهارم | ۷ | زن |
| ۴ | ۳۳ | کارشناسی ارشد | معلم خرید خدمات | ۸ | زن |
| ۵ | ۲۸ | کارشناسی | معلم پایه اول | ۱۰ | زن |
| ۶ | ۳۴ | کارشناسی | معلم ابتدایی | ۳ | زن |
| ۷ | ۳۰ | کارشناسی ارشد | معلم چندپایه | ۵ | زن |
| ۸ | ۲۴ | کارشناسی ارشد | معلم حق‌التدریس پایه دوم | ۲ | زن |
| ۹ | ۲۸ | کارشناسی | معاون آموزشی | ۹ | مرد |
| ۱۰ | ۳۱ | کارشناسی | کارشناس اداره | ۹ | مرد |
| ۱۱ | ۳۰ | کارشناسی ارشد | کارشناس اداره | ۹ | مرد |
| ۱۲ | ۲۸ | کارشناسی ارشد | کارشناس اداره | ۷ | مرد |
| ۱۳ | ۴۳ | کارشناسی ارشد | معاون آموزشی | ۱۷ | زن |
| ۱۴ | ۵۵ | کارشناسی ارشد | مدیر مدرسه | ۳۰ | زن |
| ۱۵ | ۵۲ | کارشناسی | معاون آموزشی | ۳۲ | زن |
| ۱۶ | ۴۰ | کارشناسی ارشد | مدیر مدرسه | ۵ | زن |

برای اطمینان از روایی از طریق اختصاص زمان کافی برای مصاحبه به منظور دریافت درست نظر و پاسخ مصاحبه‌شوندگان و پرسیدن سؤالات تکمیلی برای رسیدن به شناخت عمیق و فهم معنای مورد نظر افراد اقدام شد. همچنین برای افزایش اطمینان نسبت به صحت یافته‌ها، از نظر همکار پژوهشی هم استفاده شد. در مورد پایایی پژوهش نیز با استناد به روش‌های معرفی شده توسط گیبیس (Creswell, 2009)، برای اطمینان از عدم اشتباهات آشکار هنگام پیاده‌سازی داده‌ها، نوشته‌ها چندبار بررسی شد و کدگذاری اولیه به صورت مداوم با یادداشت‌ها مقایسه می‌شد تا معنای کدهای اولیه در طول فرایند کدگذاری تغییر نکند و تلاش شد تا بین همکاران پژوهش برای کدگذاری هماهنگی لازم وجود داشته باشد.

یافته‌ها

پس از گردآوری داده‌های مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، تحلیل مضمون بر اساس مراحل گفته شده در قسمت روش‌شناسی صورت گرفت. دسته‌بندی کلی بدین صورت انجام شد که مضامین کلی مطرح شده در سؤال‌های تحقیق در متن مصاحبه‌ها هم گنجانده شده بودند و به عنوان مضامین فراگیر در نظر گرفته شدند. این مضامین چهارگانه

عبارتند از نیازها و انتظارات سازمانی، ادراک مدیران و کارشناسان منابع انسانی از روابط کاری و استخدامی، قرارداد روان‌شناختی معلمان (انتظارات معلمان) و در نهایت ادراک معلمان از روابط کاری و استخدامی. البته لازم به یادآوری است که در این پژوهش طبیعتاً هر جا از کلمه معلم یا معلمان استفاده شده است، منظور معلمان با قرارداد کاری موقت مانند معلمان حق‌التدریسی یا خرید خدمات و موارد مشابه است. دسته دوم شامل مضامین سازمان‌دهنده هستند که مرتبط با چهار دسته مضامین فراگیر فوق بوده و خود از بررسی و تحلیل و دسته‌بندی مضامین پایه (کدگذاری اولیه) به دست آمدند. بر اساس صورت‌بندی کلی فوق، و بر مبنای تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار مکس کیو دی ای، در مجموع ۱۰۲ مضمون پایه، ۳۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر شناسایی شد که شرح آن در ادامه طرح می‌شود. برای مضمون فراگیر نیازها و انتظارات سازمانی، ۷ مضمون سازمان‌دهنده شناسایی شد که عبارتند از مقررات و رویه‌های متناسب، استفاده بهینه از مهارت‌ها، دلایل اجرایی و مالی، مسئولیت‌پذیری معلمان موقت برای توسعه، انعطاف‌پذیری در تعداد، کمبود نیروی متخصص و سرمایه‌گذاری و توسعه سازمانی. شرح این یافته در جدول ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۴. مضامین پایه و سازمان‌دهنده مربوط به مضمون فراگیر نیازها و انتظارات سازمانی

| مضمون سازمان‌دهنده | مضمون پایه |
|--------------------------------------|---|
| مقررات و رویه‌های متناسب | در نظر گرفتن تیپ شخصیتی در انتخاب بهینه معلمان موقت |
| | جذب بر اساس دانش مرتبط و سوابق کاری |
| | جذب از طریق آزمون، ارزشیابی و گزینش |
| | شایسته‌گزینی در به‌کارگیری معلمان |
| | لزوم وجود ابزار قانونی برای لغو قرارداد معلمان با عملکرد ضعیف |
| | قوانین و مقررات استخدامی جذب کارکنان موقت |
| استفاده بهینه از مهارت‌ها | لزوم نقش داشتن مدرسه در فرایند جذب معلمان موقت |
| | استفاده از مهارت معلمان موقت |
| | استفاده از تجربه معلمان موقت |
| دلایل اجرایی و مالی | کاهش هزینه حقوق و دستمزد |
| | محدودیت مالی |
| | هزینه پایین آموزش از طریق معلمان موقت |
| | تأمین نیاز به معلم و حل موقت مشکل کمبود معلم |
| | مسئولیت‌پذیری معلمان با قرارداد کاری موقت |
| مسئولیت‌پذیری معلمان موقت برای توسعه | وجود انگیزه بالای معلمان موقت برای استخدام |
| | انعطاف سازمان در تعداد به‌کارگیری معلمان موقت |
| انعطاف‌پذیری در تعداد | امکان تغییر در تعداد معلمان موقت در هر سال تحصیلی |
| | جذب معلمان موقت به دلیل کمبود نیرو |
| کمبود نیروی متخصص | کمبود نیرو در تخصص‌های مختلف |
| | کمک نسبی معلمان موقت در دستیابی به اهداف سازمانی |
| سرمایه‌گذاری و توسعه سازمانی | اشتراک دانش و اطلاعات بین معلمان |
| | آموزش تخصصی معلمان موقت برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی |
| | |

به عنوان نمونه، مواردی از پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سؤال‌های مربوط به این بخش، مطرح می‌شود:
 «همکاری که حقوقش پایین‌تره و هنوز استخدام رسمی نشده خیلی جدی‌تره و دقیق‌تر کار می‌کنه، چون آرزوهای بیشتری داره، اینکه جذب بشه و بتونه از این طریق راحت‌تر وارد آموزش و پرورش بشه» (کد ۱-۴).
 «آموزش و پرورش با معلمان خرید خدماتی کار می‌کنه؛ به خاطر کمبود نیروی انسانی» (کد ۱-۶).

برای مضمون فراگیر ادراک مدیران و کارشناسان منابع انسانی از روابط کاری و استخدامی، ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده شناسایی شد که عبارتند از توجه به آینده شغلی معلمان، قوانین و مقررات، توجه به آموزش و توسعه معلمان، فرصت همکاری و مشارکت، فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، استخدام بر مبنای شایستگی و مقررات، انگیزه شغلی معلمان موقت، تبعیض سازمانی، مسئولیت‌پذیری سازمان در قبال امنیت شغلی معلمان، روابط کاری تبادل‌ی، ارزیابی عملکرد، عدالت سازمانی، درگیری شغلی بالا و اشتراک آموخته‌ها و تجربه‌ها. شرح این یافته در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. مضامین پایه و سازمان‌دهنده مربوط به مضمون فراگیر ادراک مدیران از روابط کاری و استخدامی

| مضمون سازمان‌دهنده | مضمون پایه |
|--|--|
| توجه به آینده شغلی معلمان | ترسیم چشم‌اندازی مشخص برای معلمان موقت |
| | نیاز معلمان موقت به داشتن شغل ثابت |
| | امید معلمان موقت برای استخدام دائم |
| قوانین و مقررات | رعایت الزامات قانونی در روابط استخدامی معلمان موقت |
| | لزوم ارتباط رشته تحصیلی و شغل معلمان |
| | سازماندهی جغرافیایی عادلانه معلمان موقت |
| توجه به آموزش و توسعه معلمان | برگزاری دوره‌های ضمن خدمت |
| | نیازسنجی دوره‌های آموزشی معلمان موقت |
| | سرمایه‌گذاری بر آموزش و توسعه معلمان |
| فرصت همکاری و مشارکت | فرصت همکاری معلمان موقت با سایر همکاران |
| | فرصت همکاری معلمان موقت در فعالیت‌های غیر آموزشی مرتبط |
| فرهنگ سازمانی | تأثیر رفتار مدیر بر رفتار معلمان موقت |
| | توانایی ارتباط مناسب معلم با دانش‌آموزان و همکاران |
| حمایت سازمانی | رابطه دوستانه، توجه به ترجیحات معلمان |
| | نیاز معلمان به احترام |
| | تشویق معلمان موقت توسط کارفرما |
| | حمایت مالی توسط مدیر |
| استخدام بر مبنای شایستگی و مقررات | دانش و مهارت معلمان موقت |
| | شایستگی و مسئولیت‌پذیری معلمان |
| انگیزه شغلی معلمان موقت | علاقه و انگیزه معلمان موقت |
| | تلاش مستمر و بالای معلمان موقت |
| تبعیض سازمانی | تبعیض در برخورد سازمان با معلمان موقت |
| | تبعیض در ارزشیابی معلمان موقت و سایر همکاران |
| مسئولیت‌پذیری متوسط سازمان در قبال امنیت شغلی معلمان | احساس مسئولیت سازمان در قبال امنیت شغلی معلمان موقت |
| | امنیت شغلی کم معلمان موقت |
| روابط کاری تبادل‌ی | پای‌بندی کارفرما به تعهدات و مفاد قرارداد استخدامی |
| | تأثیر رفتار کارفرما بر رفتار و عملکرد معلمان |
| ارزیابی عملکرد | ملاک عمل بودن اهداف نهایی سازمان |
| | لزوم ارزشیابی عملکرد معلمان موقت |
| عدالت سازمانی | عدم وجود تبعیض در معلمان موقت و رسمی |
| | رعایت اخلاق حرفه‌ای و مسائل آموزشی از سوی کارفرما |
| | امکان ارتقای سازمانی معلمان موقت |
| درگیری شغلی بالا | حجم کاری بالا |
| | فعالیت در ساعات غیراداری و فضای مجازی |
| اشتراک آموخته‌ها و تجربه‌ها | اشتراک دانش و تجربه بین معلمان رسمی و موقت |
| | تبادل اطلاعات و هم‌فکری با سایر همکاران |

به عنوان نمونه، مواردی از پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سؤال‌های مربوط به این بخش، مطرح می‌شود:

«تمام کلاس‌های ضمن خدمتی که هست چه تو شاد و چه جاهای دیگه همه رو بهشون معرفی کردیم و خداروشکر همکاران هم خیلی مشتاقانه دارن دنبال می‌کنن» (کد ۲-۳).

«اگر در مدرسه‌ای که دارن درس میدن فعالیت پرورشی باشه یا در حوزه تربیت بدنی یا حوزه سلامت و بهداشت باشه همکاری لازم رو دارن، فقط آموزش صرف ندارن» (کد ۲-۴).

برای مضمون فراگیر قرارداد روان‌شناختی معلمان (انتظارات معلمان)، ۸ مضمون سازمان‌دهنده شناسایی شد که عبارتند از: حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، تفاهم و درک متقابل، توجه به ترجیحات معلمان، امنیت شغلی، توجه به محتوای وظیفه، نظارت و ارزیابی صحیح و کار تیمی معلمان. شرح این یافته در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. مضامین پایه و سازمان‌دهنده مربوط به مضمون فراگیر قرارداد روان‌شناختی معلمان

| مضمون سازمان‌دهنده | مضمون پایه |
|------------------------|--|
| حمایت سازمانی | لحاظ نمودن شرایط مختلف کاری معلمان موقت |
| | اعطای مزایای بهتر به معلمان موقت |
| | تعامل سازنده و حمایت سازمان از معلمان موقت |
| | تشویق سازمانی |
| | احترام گذاشتن به معلمان موقت |
| عدالت سازمانی | پرداخت به موقع حقوق |
| | تبعیض قائل نشدن بین معلمان رسمی و موقت |
| تفاهم و درک متقابل | وجود نگرش عادلانه و محترمانه در برخورد با معلمان موقت |
| | عدم وجود رابطه کاری یک‌سویه و طلبکارانه از سوی کارفرما |
| | وجود تفاهم و درک متقابل بین کارفرما و معلمان موقت |
| توجه به ترجیحات معلمان | لزوم تعهد متقابل سازمان و معلمان موقت |
| | توجه به دغدغه‌های معلمان از سوی کارفرما |
| امنیت شغلی | درک نیازها و ترجیحات معلمان از سوی کارفرما |
| | لزوم وجود امنیت شغلی |
| توجه به محتوای وظیفه | استخدام رسمی معلمان موقت |
| | وظایف متناسب |
| | عدم سخت‌گیری بی‌مورد برای معلمان موقت |
| نظارت و ارزیابی صحیح | حذف فعالیت‌های غیرمفید از وظایف معلمان موقت |
| | بررسی و ارزیابی صحیح کار معلمان |
| کار تیمی معلمان | اشراف بر نحوه عملکرد معلمان موقت |
| | تأثیر کارهای تیمی و مشارکتی بر افزایش انگیزه کاری |
| | همکاری بین همکاران برای یادگیری بیشتر |

به عنوان نمونه، مواردی از پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سؤال‌های مربوط به این بخش، مطرح می‌شود:

«امنیت شغلی خیلی مهمه مخصوصاً برای ما که رسمی نیستیم و این خیلی‌ها رو تهدید می‌کنه» (کد ۳-۵).

«نیازهای معلم‌های خودشو بشناسه، توقعات و انتظاراتشون رو تا حد توانش برآورده کنه تا اونا هم راضی باشن» (کد ۳-۴).

همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش، ۸ مضمون سازمان‌دهنده مربوط به مضمون فراگیر ادراک معلمان از روابط کاری و استخدامی شناسایی شد که عبارتند از دلایل اجرایی جذب معلمان موقت، ابهام در آینده شغلی، تأثیر شایستگی و پویایی بر موقعیت شغلی، اشتراک دانش و تجربه، درگیری شغلی بالا، تبعیض سازمانی، کارفرمایی ضعیف سازمانی و آموزش‌های مناسب. شرح این یافته در جدول ۷ نمایش داده شده است.

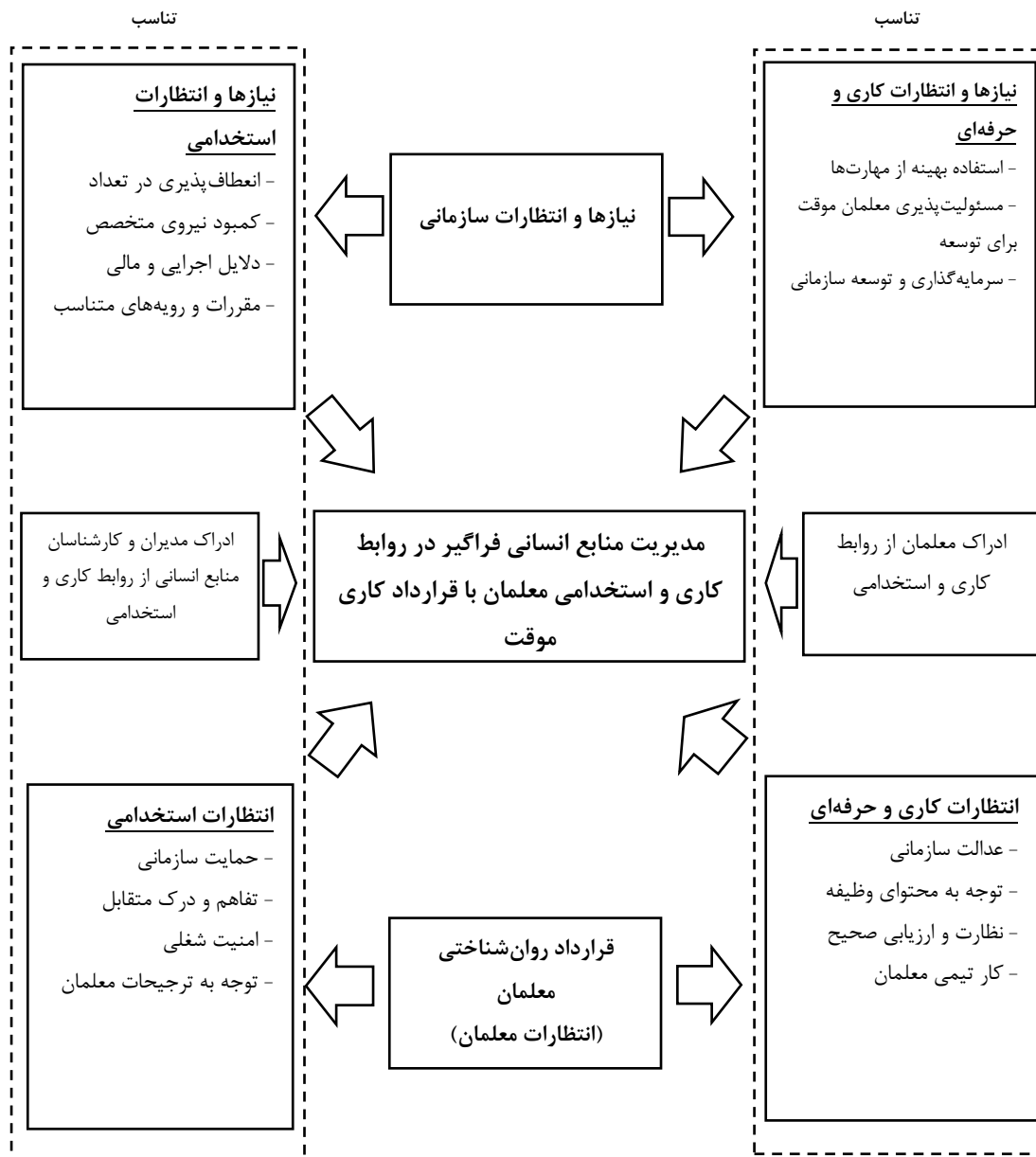
جدول ۷. مضامین پایه و سازمان‌دهنده مربوط به مضمون فراگیر ادراک معلمان از روابط کاری و استخدامی

| مضمون سازمان‌دهنده | مضمون پایه |
|---------------------------------------|---|
| دلایل اجرایی جذب معلمان موقت | کمبود بودجه |
| | کمبود نیرو |
| | جذب نیرو بر اساس نیاز منطقه |
| ابهام در آینده شغلی | عدم وجود امید و شفافیت در مورد آینده شغلی |
| | تردید در مورد وضعیت استخدامی |
| تأثیر شایستگی و پویایی بر موقعیت شغلی | تأثیر انجام فعالیت‌های غیرآموزشی مرتبط بر موقعیت شغلی |
| | انگیزه خود توسعه‌ای معلمان موقت |
| | تأثیر پژوهش بر موقعیت شغلی |
| | تأثیر تخصص و مهارت بر موقعیت شغلی |
| | تأثیر نوآوری و ابتکار عمل بر موقعیت شغلی |
| اشتراک دانش و تجربه | تأثیر مسئولیت‌پذیری معلمان موقت بر موقعیت شغلی |
| | وجود رقابت سازنده بین معلمان |
| درگیری شغلی بالا | همکاری و هم‌فکری با سایر همکاران |
| | حجم کاری بالا |
| تبعیض سازمانی | درگیری ذهنی شغلی در ساعات غیراداری |
| | وجود تبعیض میان معلمان رسمی و موقت |
| کارفرمایی ضعیف سازمانی | تبعیض در مراوده بین معلمان رسمی و موقت |
| | ادراک معلمان موقت از کارفرمایی ضعیف سازمان |
| | تأثیر کارفرمایی خوب بر روابط کاری سازنده |
| آموزش‌های مناسب | تسهیلات غیرمکفی سازمانی برای معلمان موقت |
| | برگزاری دوره‌های ضمن خدمت |
| | تأثیر دوره‌های آموزشی بر توسعه مهارت‌ها |

به عنوان نمونه، مواردی از پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سؤال‌های مربوط به این بخش، مطرح می‌شود:
 «وقتی معلمان با تجربه‌تر تعریف می‌کنن که سر کلاسشون چه فعالیت‌هایی رو انجام می‌دن، خوب آدم با خودش می‌گه که چه خوبه منم استفاده کنم از تجربیاتشون» (کد ۴-۴).

«آموزش و پرورش بر اساس کمبود نیروی خودش تو مناطق مختلف نیرو جذب می‌کنه» (کد ۴-۱).

الگوی نهایی مدیریت منابع انسانی فراگیر در روابط کاری و استخدامی معلمان با قرارداد کاری موقت مدارس دولتی، بر مبنای یافته‌های فوق و با در نظر گرفتن پیشینه و سؤال‌های پژوهش، صورت‌بندی شد (شکل ۱). این الگو دربرگیرنده نیازها و انتظارات سازمانی از یک طرف و قرارداد روان‌شناختی (انتظارات) معلمان با قرارداد کاری موقت مدارس دولتی از طرف دیگر و همچنین ادراک مدیران و کارشناسان منابع انسانی و معلمان با قرارداد کاری موقت از روابط کاری و استخدامی است.



شکل ۱. الگوی مدیریت منابع انسانی فراگیر در روابط کاری و استخدامی معلمان با قرارداد کاری موقت

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش در جستجوی الگوی مدیریت منابع انسانی فراگیر در روابط کاری و استخدامی معلمان با قرارداد کاری موقت بودیم. پس از بررسی پیشینه پژوهش و آشنایی محققان با ادبیات نظری و تجربی موضوع، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با معلمان با قرارداد کاری موقت از یک طرف و مدیران و کارشناسان منابع انسانی اداره آموزش و پرورش از سوی دیگر با تفصیلی که در روش‌شناسی پژوهش شرح آن گذشت، انجام گرفت. مصاحبه‌ها بر مبنای سؤال اصلی و چهار سؤال فرعی پژوهش تدوین و اجرا شد و پس از تحلیل داده‌ها، الگوی نهایی پژوهش به شرح شکل ۱ صورت‌بندی شد.

در الگوی نهایی، نیازها و انتظارات سازمانی استخراج شده از تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، در دو دسته قرار گرفتند: دسته اول شامل نیازها و انتظارات کاری و حرفه‌ای و دسته دوم شامل نیازها و انتظارات استخدامی. با توجه به ماهیت مضامین استخراج شده، استفاده بهینه از مهارت‌ها، مسئولیت‌پذیری معلمان موقت برای توسعه و سرمایه‌گذاری و

توسعه سازمانی در دسته نیازها و انتظارات کاری و حرفه‌ای قرار گرفتند. احساس مسئولیت یکی از تأثیرگذارترین عوامل در فرایند تدریس بوده و به بینش معلمان نسبت به مسئولیت‌پذیری و موقعیت‌هایی که آنها را برای پذیرش مسئولیت شخصی نتایج احتمالی آماده می‌کند، اشاره می‌نماید (Azizi, 2021). مسئولیت‌پذیری شخصی معلمان به‌طور بالقوه مهارت‌های آموزشی، سلامت روان و عملکرد دانش‌آموزان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Azizi, 2021). مضامین انعطاف‌پذیری در تعداد، کمبود نیروی متخصص، دلایل اجرایی و مالی و مقررات و رویه‌های متناسب نیز در دسته نیازها و انتظارات استخدامی قرار گرفتند. اکثر معلمان مورد مطالعه یکی از نیازها و انتظارات استخدامی در آموزش و پرورش را جذب نیروی متخصص می‌دانستند. نیروهای انسانی متخصص، کارآمد، اثربخش و مؤثر در فرایند تعلیم و تربیت، ستون اصلی آموزش و پرورش هستند. بنابراین پیشنهاد می‌شود در تسهیل اجرای برنامه ششم توسعه و عملیاتی نمودن اهداف سند تحول آموزش و پرورش برنامه‌ها و رویه‌های عملیاتی مناسب، طراحی و اجرا شود. همان‌طور که بارلاج و همکاران (Barlage et al., 2019) اشاره می‌کنند تعداد کارکنان با قرارداد کاری موقت در اقتصادهای غربی رو به افزایش است که این پدیده به اقتصاد پیمان کاری مستقل مشهور است. اما به نظر می‌رسد بایستی در زمینه به کارگیری کارکنان موقت در فرایند آموزش و پرورش و در واقع در سازمان‌های آموزشی پژوهش‌های بیشتری صورت گیرد و ابعاد موضوع و چرایی و چگونگی پدیده کارکنان موقت در آموزش و پرورش جهان و ایران بیشتر و بهتر واکاوی شود.

با توجه به ماهیت مضامین استخراج شده، عدالت سازمانی، توجه به محتوای وظیفه، نظارت و ارزیابی صحیح و کار تیمی معلمان در دسته انتظارات کاری و حرفه‌ای جایابی شدند. در این خصوص سؤالی که مطرح می‌شود این است که باید با معلمان به چه شیوه‌ای رفتار کرد تا احساس کنند که به صورت عادلانه با آنها برخورد شده است؛ لذا، پیشنهاد می‌شود نظام ارزیابی عملکرد و ارتقاء بر اساس استانداردهای لازم و کاملاً عادلانه توسط مدیریت مدارس انجام شود؛ چراکه تحقق عدالت به عنوان یک متغیر راهبردی نقش تأثیرگذاری در بهره‌وری سازمان ایفا می‌کند و مدارس نیز از این امر مستثنی نیستند (Najafi & Khaleghkhah, 2019). همچنین مضامین حمایت سازمانی، تفاهم و درک متقابل، امنیت شغلی و توجه به ترجیحات معلمان در دسته انتظارات استخدامی دسته‌بندی شدند و این یافته با نتایج سایر پژوهش‌ها (Barlage et al., 2019; Doaei et al., 2012; Burke & Cowling, 2019) همسو است. همچنین یاسینی و همکاران (Yasini et al., 2022) نیز مواردی مانند خودتوسعه‌ای، تسهیم دانش و توجه به نیازهای سطح بالا (معنوی) و نیازهای سطح پایین (مادی) معلمان و پرداخت مبتنی بر عملکرد و شایستگی را در زمره سازوکارهای نظام توسعه و نگهداشت معلمان مطرح نموده‌اند که با یافته‌های این پژوهش همراستا است. طبق پژوهش فتحی و همکاران (Fathi et al., 2022) نیز نظارت بر مبنای عدالت، تلاش در جهت خودسازی و شایسته‌سالاری در زمره مضامین فراگیر اخلاقی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی براساس رهنمودهای امام علی (علیه‌السلام) است که این مورد نیز با یافته‌های پژوهش حاضر مغایرتی ندارد. در مقایسه بین پژوهش‌های یادشده و یافته‌های این پژوهش می‌توان اظهار کرد که در آن پژوهش‌ها، مواردی از نگاه سازمان و یا از نگاه کارکنان به‌طور جداگانه، برای موضوع کارکنان موقت و انتظارات کارکنان و سازمان مطرح شده است؛ در حالی که در این پژوهش، این دو زاویه دید، با یکدیگر تلفیق شده و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارکنان به صورت متناظر یک به یک، درک کامل‌تر و بهتری از موضوع چگونگی تعاملات سازمان و کارکنان موقت به‌دست آمده است. به عبارت دیگر باتوجه‌به الگوی پژوهش، شناخت متقابلی از انتظارات سازمانی و انتظارات معلمان موقت برای دو طرف حاصل می‌شود تا طبق این شناخت، روابط کاری و استخدامی خود را تنظیم یا بازطراحی کنند.

از دیدگاه ادراک نسبت به موضوع هم در الگوی نهایی بر اساس یافته‌های پژوهش تلاش شده است که ادراک مدیران و کارشناسان منابع انسانی از روابط کاری و استخدامی و از سوی دیگر، ادراک معلمان با قرارداد کاری موقت از روابط کاری و استخدامی احصا و مقایسه و در الگو لحاظ شود. در نگاه و درک مدیران و کارشناسان منابع انسانی

آموزش و پرورش از روابط کاری و استخدامی، ۱۵ مضمون شناسایی شد که عبارت بودند از توجه به آینده شغلی معلمان، قوانین و مقررات، توجه به آموزش و توسعه معلمان، فرصت همکاری و مشارکت، فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، استخدام بر مبنای شایستگی و مقررات، انگیزه شغلی معلمان موقت، تبعیض سازمانی، مسئولیت‌پذیری سازمان در قبال امنیت شغلی معلمان، روابط کاری تبدیلی، ارزیابی عملکرد، عدالت سازمانی، درگیری شغلی بالا و اشتراک آموخته‌ها و تجربه‌ها. از جمله مواردی که مورد تأکید اکثر افراد مورد مطالعه بود، بحث امنیت شغلی معلمان بود. امنیت شغلی، باور فرد نسبت به امکان تداوم کارش در موقعیت شغلی موجود است (Soleimani & Memarian, 2014). احساس عدم امنیت شغلی همانند سایر ناکامی‌ها موجب بروز اضطراب و فشارهای عصبی می‌شود که می‌تواند به صورت بازدهی کم و هدف‌های تحقق نیافته جلوه‌گر شود. در واقع، تا زمانی که کارکنان یک سازمان نسبت به آینده شغلی و وضعیت استخدامی خود مطمئن نباشند، همواره دچار اضطراب و دلهره هستند (Soleimani & Karami, 2012). در پژوهش رنگریز و همکاران (Rangriz et al., 2021) نیز شرایط خاص بخش دولتی، الزامات قانونی، توسعه سرمایه انسانی، ملاحظات فرهنگی و سازمانی، نگرش و رفتار مدیران و پیوند راهبردی را در مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی لحاظ نموده‌اند که پژوهش حاضر نیز یافته‌هایی همسو با این پژوهش داشت. وجه تمایز این پژوهش نسبت به پژوهش یادشده این است که در این مطالعه، در مورد گسترش فعالیت‌های بخش منابع انسانی آموزش و پرورش به حوزه معلمان با قرارداد کاری موقت بررسی‌هایی انجام شد؛ در این راستا کراس و اسوارت (Cross & Swart, 2022) نیز بیان می‌کنند که به‌طور سنتی، منابع انسانی بر مدیریت کارکنان در داخل مرزهای سازمان تمرکز می‌کند؛ درحالی‌که مدیریت منابع انسانی می‌تواند و باید نقش گسترده‌تری را در مدیریت افرادی که سازمان به آن‌ها نیاز دارد و فراتر از مرزهای سازمان وجود دارند، ایفا نماید.

طرف دیگر موضوع، یعنی معلمان هم از روابط کاری و استخدامی ادراکی داشتند که در قالب هشت مضمون شناسایی شد و عبارت بودند از دلایل اجرایی جذب معلمان موقت، ابهام در آینده شغلی، تأثیر شایستگی و پویایی بر موقعیت شغلی، اشتراک دانش و تجربه، درگیری شغلی بالا، تبعیض سازمانی، کارفرمایی ضعیف سازمانی و آموزش‌های مناسب. از میان این مضامین، اکثر افراد بر روی اشتراک دانش و تجربه در میان معلمان تأکید بیشتری داشتند. شایان ذکر است که یکی از منابع مهم نهاد آموزش و پرورش برای رقابت‌پذیری و نوآوری، دانش سازمان و فرایند صحیح مدیریت و تسهیم آن در سازمان است. مدیریت و تسهیم دانش در برنامه‌ریزی‌های آموزشی در سطح کلان و برنامه‌های آموزشی داخل مدارس از کاربردهای قابل ملاحظه‌ای برخوردار است. برای اثربخشی تدریس یکی از روش‌های کسب انواع دانش توسط معلم، استفاده از دانش و تجربه سایر همکارانش است (Kheiry, Karimi & Nadi, 2021). پژوهش‌های ون دن گروندال و همکاران (van den Groenendaal et al., 2023)، لی و فالر (Lee & Faller, 2005)، زاهدی و همکاران (Zahedi et al., 2010) و بورک و کولینگ (Burke & Cowling, 2019) نیز مواردی درباره روابط کاری و استخدامی کارکنان ارائه کرده‌اند که با مضامین به دست آمده در این پژوهش مغایرتی نداشت. همچنین خادمی کله‌لو و صاحب‌کار خراسانی (Khademi Kolahlou & Sahebkar Khorasani, 2022) نیز در پژوهش خود مواردی مانند جبران خدمات و انگیزش؛ آموزش، توسعه و ایجاد محیط یادگیری؛ تیم‌سازی و مشارکت و مدیریت ارزیابی عملکرد را در الگوی مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان و نوآور مطرح نمودند که با یافته‌های این پژوهش همسو بود. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران در مسیر تقویت کارفرمایی مطلوب سازمانی و دربرگیرنده همه کارکنان اعم از دائمی و موقت، هم برنامه و طرح مناسب و جامع داشته باشند و هم به‌درستی اجرا شود.

از طریق مقایسه انتظارات و ادراک دو طرف، به این نتیجه دست می‌یابیم که مشابهِت‌ها و تفاوت‌هایی در انتظارات و ادراک دو طرف یعنی معلمان و سازمان نسبت به روابط کاری و استخدامی وجود دارد. به عنوان مثال، توجه به آینده شغلی معلمان و لزوم و اهمیت این موضوع برای مدیران سازمان روشن است؛ ولی معلمان موقت نسبت به آینده شغلی ابهام دارند که پیشنهاد می‌شود بر اساس رویه‌های عادلانه و کارشناسی‌شده، این نگرانی برطرف گردد. اشتراک دانش از

موارد مشابهت درک سازمان و مدیران نسبت به روابط استخدامی است که باتوجه به تأثیر این موضوع بر توسعه سازمانی که از نیازهای سازمانی آموزش و پرورش برای استخدام است، توصیه می‌شود هم این روش‌ها تقویت شوند و هم سازوکارهای مدیریت دانش در سازمان اجرا شود. طبق پژوهش زمانی، طبقدهی و مؤمنی مهموئی (Zamani, Hosseini, Tabaghdehi & Momeni Mahmoudi, 2022) سیستم مدیریت دانش دارای مؤلفه‌های حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت سازمانی، زیرساخت‌های فن‌آورانه، توانمندی‌های فن‌آورانه، توانمندسازی، فرایندهای مدیریت دانش، استراتژی و اهداف، محرک‌های انگیزاننده دانشی و معماری دانش است که متخصصان و برنامه‌ریزان می‌توانند با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش یادشده برای استقرار سیستم مدیریت دانش در آموزش و پرورش، گام مؤثری در مسیر بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش بردارند.

نکته جالب در درک مدیران این است که هم عدالت سازمانی و هم تبعیض سازمانی در ادراک آنها نسبت به روابط کاری و استخدامی معلمان موقت وجود داشت. البته در ادراک معلمان غلبه و فراوانی ادراک به پدیده تبعیض سازمانی اشاره داشت و بر اساس متن مصاحبه‌ها، عموماً هم این مورد در بحث تفاوت در جایابی و تشویق معلمان رسمی و موقت دیده شد که پیشنهاد می‌شود این موضوع مورد توجه خاص مدیران آموزش و پرورش قرار گیرد؛ چراکه احساس عدالت در سازمان نه تنها بر نگرش‌ها، عملکرد و رفتارهای درون‌سازمانی تأثیر دارد، بلکه در نحوه برخورد کارکنان با ذی‌نفعان بیرونی نیز مؤثر است (Samimi & Hosseini, 2018).

درگیری شغلی بالای معلمان مورد توافق دو طرف بود و هم سازمان و هم معلمان به این موضوع اذعان داشتند. پیشنهاد می‌شود حجم کاری متناسب بر اساس مطالعات تخصصی و کارسنجی برای معلمان موقت در نظر گرفته شود به گونه‌ای که هم وظایف تخصصی خودشان را انجام دهند و هم سلامت جسم و روان آنها حفظ شود. طبق پژوهش حکاک، فعلی و بازگیر (Hakkak, Feli & Bazgir, 2022)، عواملی مانند حمایت‌های سازمانی، خودکارآمدی، مدیریت سازمان، جبران خدمت مناسب، حجم کار متناسب، در میان عوامل مؤثر در شکوفایی کارکنان دیده می‌شود. در پژوهش خیمنز، وینکلر و دانکل (Jimenez, Winkler and Dunkl, 2017) نیز حجم کاری متناسب به‌عنوان یکی از جنبه‌های کلیدی و مهم رهبری ارتقادهنده سلامت مطرح شده است که توصیه می‌شود سیاست‌گذاران و مدیران در آموزش و پرورش نسبت به بازتعریف و بازبینی حجم کاری متناسب برای معلمان با قرارداد کاری موقت، اهتمام ورزند. نکته پایانی اینکه ادراک معلمان با قرارداد کاری موقت هرچند در مواردی حاکی از کارفرمایی خوب داشت؛ اما با فراوانی بیشتری کارفرمایی ضعیف را روایت می‌کرد. در این زمینه پیشنهاد می‌شود مواردی مانند پرداخت منظم حقوق و دستمزد، پوشش بیمه‌ای مناسب، تسهیلات و مزایای سازمانی مکفی و مواردی از این قبیل مورد توجه ویژه مدیران قرار گیرد تا معلمان با قرارداد کاری موقت، حمایت سازمانی را بیشتر و بهتر احساس کنند.

مشارکت نویسندگان

نویسنده اول (نویسنده مسئول مقاله): ارائه ایده پژوهش، مدیریت گردآوری داده‌ها و جمع‌بندی کلی مقاله.
نویسنده دوم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و همفکری و همکاری و مشارکت در تدوین مقاله.

تشکر و قدردانی

از همه مدیران، کارشناسان و معلمان گرانقدری که در مصاحبه‌ها مشارکت داشتند و صبورانه به سؤال‌ها پاسخ دادند، صمیمانه قدردانی و سپاس‌گزاری می‌نماییم.

تعارض منافع

«هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است»

منابع

- بنیادی، پروین؛ ساکی، رضا و فضل‌اللهی قمشی، سیف‌الله. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر تعالی منابع انسانی در آموزش و پرورش (معلمان مقطع ابتدایی). *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۷(۱)، ۳۳۲-۳۴۱.
- <https://doi.org/10.22034/ijes.2021.533906.1112>
- پناهی، زهرا؛ مومنی، زهرا؛ و صالحی، کیوان. (۱۳۹۷). بازنمایی علل کاهش انگیزه شغلی معلمان در انجام فعالیت‌های حرفه‌ای: یک مطالعه پدیدارشناختی. *پژوهش در تربیت معلم*، ۲(۴)، ۷۱-۱۰۷. [DOR: 20.1001.1.26457725.1397.2.1.3.7](https://doi.org/10.22034/ijes.2021.533906.1112)
- جلالی فراهانی، علیرضا؛ موسی‌خانی مرتضی؛ الوانی؛ سید مهدی؛ کاظمی، ابوالفضل. (۱۴۰۰). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار همسو با حکمرانی مطلوب پایدار در نظام اداری ایران. *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۹(۱)، ۹۱-۱۲۸.
- حکاک، محمد؛ فعلی، راضیه؛ و بازگیر، افشین. (۱۴۰۱). طراحی مدل شکوفایی کارکنان در زندگی سازمانی. *رفاه اجتماعی*، ۲۲(۸۴)، ۳۳۹-۳۷۵. [DOR: 20.1001.1.17358191.1401.22.84.9.5](https://doi.org/10.22034/ijes.2021.533906.1112)
- خادمی کله‌لو، محمد؛ و صاحبکار خراسانی، سیدمحمد. (۱۴۰۱). ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان و نوآور. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۶(۳)، ۹۳-۷۰. [DOR: 20.1001.1.2322200.1401.26.3.4.5](https://doi.org/10.22034/ijes.2021.533906.1112)
- خیری، فرناز؛ کریمی، فریبا؛ و نادری، محمدعلی. (۱۴۰۰). بررسی موانع تسهیم دانش در بین معلمان کشور. *توسعه آموزش جندی شاپور*، ۱۲، ۲۰۵-۲۱۵. <https://doi.org/10.22118/edc.2020.249425.1539>
- دعایی، حبیب‌الله؛ مرتضوی، سعید؛ و رضایی‌راد، مصطفی. (۱۳۹۰). بررسی تأثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان با تأکید بر نقش قراردادهای روان‌شناختی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱(۴)، ۹۱-۸۱. [DOR: 20.1001.1.22286977.1390.1.4.2.1](https://doi.org/10.22034/ijes.2021.533906.1112)
- رنگریز، حسن؛ و مهدبی، مهدی. (۱۳۹۸). اقدامات مدیریت منابع انسانی و تمایل به ترک خدمت سازمان: بررسی نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۰(۴۰)، ۹۷-۱۲۰.
- رنگریز، حسن؛ حسن‌پور، اکبر؛ عباسیان، حسین؛ سجادی، عاطفه. (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۴)، ۱۱۵-۱۵۶. <https://doi.org/10.22034/ijes.2021.533906.1112>
- زاهدی، شمس‌السادات؛ روشندل اربطانی، طاهر؛ و حسن‌پور، اکبر. (۱۳۸۹). عوامل سازمانی مؤثر بر قابلیت استخدام کارکنان در سازمان‌های دولتی. *مدیریت دولتی*، ۲(۴)، ۸۸-۷۳. [DOR: 20.1001.1.20085877.1389.2.4.5.3](https://doi.org/10.22034/ijes.2021.533906.1112)
- زاهدی، علیرضا؛ ملک اخلاق، اسماعیل؛ محتشمی، علی؛ و دوستار، محمد. (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش متناسب با سند تحول بنیادین. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۲)، ۱۷۱-۲۱۲. [DOR: 20.1001.1.82548002.1400.13.2.6.2](https://doi.org/10.22034/ijes.2021.533906.1112)
- زمانی، عباس؛ حسینی طبقدهی، لیلیا؛ و مؤمنی مهموئی، حسین. (۱۴۰۰). ارائه الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۱۴(۲)، ۱۳۰-۱۴۲. <https://doi.org/10.22034/ijes.2021.533906.1112>
- سلیمانی، نادر؛ و کریمی، محمد. (۱۳۹۱). پیش‌بینی تعهد سازمانی معلمان دوره ابتدایی براساس مؤلفه‌های امنیت شغلی و ابعاد استرس شغلی. *رهبری و مدیریت آموزشی*، ۶(۳)، ۵۵-۶۷.
- سلیمانی، نادر؛ و معماریان، فرشته. (۱۳۹۳). رابطه ادراک معلمان از عدالت سازمانی و امنیت شغلی حاکم بر محیط کار با سطح تعهد سازمانی آنان در مدارس متوسطه شهرستان گرمسار. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۹(۳)، ۳۳-۴۶.
- صمیمی، مهدی؛ و حسینی، سیدحسن. (۱۳۹۷). تأثیر عدالت و تعهد سازمانی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه افسری امام علی). *مطالعات منابع انسانی*، ۸(۲۹)، ۱۷۴-۱۶۱.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ و شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸. <https://doi.org/10.30497/SMT.2011.163>
- عرب فیض‌آبادی، شریفه؛ کریم‌زاده، صمد؛ شهرکی‌پور، حسن؛ و ناستی‌زایی، ناصر. (۱۳۹۳). پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان براساس مدل کیفیت زندگی کاری والتون. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۰(۱)، ۶۳-۷۸.
- عزیزی، معصومه. (۱۴۰۰). تبیین مسئولیت‌پذیری آموزشی معلمان بر اساس مؤلفه‌های هیجان‌تدریس. *پیشرفت‌های نوین در مدیریت آموزشی*، ۱(۴)، ۱۵۷-۱۶۴.

عظیمی، روح الله؛ نامداری پژمان، مهدی؛ و حسینی، سید رسول. (۱۴۰۳). واکاوی فرایند توسعه‌ی حرفه‌ای مبتنی بر تجارب زیسته‌ی معلمان درس پژوه. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۳(۱)، ۳۷-۵۳.

<https://doi.org/10.48310/pma.2023.3129>

فتحی، فاطمه؛ سبک، رو، مهدی؛ پورعزت، علی اصغر. (۱۴۰۱). تدوین مضامین فراگیر اخلاقی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی براساس رهنمودهای امام علی (علیه‌السلام). *مدیریت اسلامی*، ۳۰(۱)، ۱۱-۳۳.

[DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.1.1.0](https://doi.org/10.22516980.1401.30.1.1.0)

فرشاد، محبوبه؛ باقری، مهدی؛ و احمدی، امین. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود انتخاب منابع انسانی در آموزش و پرورش. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۶(۱)، ۱۴۷-۱۶۳.

مجیدی‌نژاد، نگار؛ و پیکانی مهربان، هادی. (۱۳۹۶). تاثیر ظرفیت‌های سازمانی بر تعهد کارفرما به قراردادهای روان‌شناختی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۸(۲۹)، ۹۳-۱۱۶.

[DOR: 20.1001.1.22286853.1396.8.29.4.8](https://doi.org/10.22286853.1396.8.29.4.8)

مظلومی محمودآباد، سیدسعید؛ زارع زاده مهریزی، ریحانه؛ خدایاریان، مهسا؛ و فلاح زاده، حسین. (۱۴۰۰). بررسی کیفیت زندگی شغلی معلمان شهرستان مهریز در سال ۱۳۹۷. *طلوع بهداشت*، ۲۰(۱)، ۱-۱۱.

<https://doi.org/10.18502/tbj.v20i1.6189>

نامداری پژمان، مهدی؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ پورکریمی، جواد؛ فراسخواه، مقصود. (۱۴۰۱). الگوی تضمین کیفیت آماده‌سازی دانشجو- معلمان در نظام تربیت معلم ایران. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۳۸(۴)، ۷-۲۸.

[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.4.1.5](https://doi.org/10.10174133.1401.38.4.1.5)

یاسینی، علی؛ شیری، اردشیر؛ و کریمی تبار، حسین. (۱۴۰۱). شناسایی سازوکارهای توسعه و نگهداشت نومعلمان در نظام آموزش و پرورش. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۱(۲)، ۱۲۱-۱۴۸.

[DOR: 20.1001.1.2423494.1401.11.2.5.9](https://doi.org/10.2423494.1401.11.2.5.9)

References

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M., Faqih, A., & Sheikhzadeh, M. (2011). Theme analysis and theme network: a simple and efficient way to explain the patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought*, 2(5), 151-198. [In Persian] <https://doi.org/10.30497/SMT.2011.163>
- Arab Faizabadi, S., Karimzadeh, S., Shahrakipour, H., & Nastizaei, N. (2014). Predicting teachers' job performance based on Walton's quality of work life model. *Educational Management Innovations*, 10(1), 63-78. [In Persian]
- Azimi, R., Namdari Pejman, M., & Hoseini, S. R. (2024). Analysis of the professional development process based on the life experiences of lesson studier teachers. *Educational and Scholastic studies*, 13(1), 37-53. [In Persian] <https://doi.org/10.48310/pma.2023.3129>
- Azizi, M. (2021). Explaining the educational responsibility of teachers based on the components of teaching excitement. *New developments in educational management*, 1(4), 157-164. [In Persian]
- Barlage, M., van den Born, A., & van Witteloostuijn, A. (2019). The needs of freelancers and the characteristics of 'gigs': Creating beneficial relations between freelancers and their hiring organizations. *Emerald Open Research*, 1(8), 1-19. <https://doi.org/10.1108/EOR-04-2023-0003>
- Baumard P., Ibert J. (2001). *What approach with which data; In Doing Management Research: A Comprehensive Guide*; London: Sage.
- Bonyadi, P., Saki, R., & Fazlalahi Ghomshi, S. (2021). Identifying the Effective Factors on Human Resources Excellence in Education (Elementary School Teachers). *Sociology of Education*, 7(1), 332-341. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/ijes.2021.533906.1112>
- Burke, A. E. (2019). *The freelance project and gig economies of the 21st century*. CRSE.
- Burke, A. E. (Ed.). (2015). *The handbook of research on freelancing and self-employment*. Senate Hall Academic Publishing.
- Burke, A., & Cowling, M. (2019). The relationship between freelance workforce intensity, business performance and job creation. *Small Business Economics*, 55, 399-413. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00241-x>
- Chinomona, R., & Sandada, M. (2014). Organisational support and its influence on teachers' job satisfaction and job performance in Limpopo province of South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(9), 208-214. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n9p208>

- Cobanoglu, F., Sertel, G. & Seven Sarkaya, S. (2018). Human Resource Management Practices in Turkish Education System (Denizli Case). *European Journal of Educational Research*, 7 (4), 833-847. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.7.4.833>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th Ed). California: SAGE Publications.
- Cross, D., & Swart, J. (2022). The (ir)relevance of human resource management in independent work: Challenging assumptions. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 232–246. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12389>
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x>
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: The key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>
- Deo, D. (2014). Role of Human Resource Practices on Employee Retention in Institutes of Higher Learning in Delhi-NCR. *Review of HRM*, 3, 259-275.
- Doaei, H., Mortazavi, S., Rezaeirad, M. (2012). Considering the Effectiveness of the Human Resources Management Tasks on Employees Organizational Commitment with an Emphasis on the Role of Psychological Contracts. *Organizational Resource Management Research*, 1 (4), 1-191. [In Persian] [DOR: 20.1001.1.22286977.1390.1.4.2.1](https://doi.org/10.1001.1.22286977.1390.1.4.2.1)
- Drucker, P. F. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*, 80(2), 70-77.
- Easterby M., Thorpe R., & Lowe A. (2002). *Management Research*; 2nd Ed; London: Sage.
- Farshad, M., Bagheri, M., & Ahmadi, A. (2020). Identifying effective factors on improving the selection of human resources in education. *Educational Management Innovations*, 16(1), 147-163. [In Persian]
- Fathi, F., Sabokro, M., & Pourezat, A. A. (2022). The Compilation of Comprehensive Ethical Themes in Human Resource Management Processes Based on the Guidelines of Imam Ali (PBUH). *Scientific Journal of Islamic Management*, 30(1), 11-33. [In Persian] [DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.1.1.0](https://doi.org/10.1001.1.22516980.1401.30.1.1.0)
- Freese, C., & Borghouts, I. (2021). *Hoe past inclusief werkgeven in de organisatiestrategie?* Boekhoofstuk in inclusief HRM.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International journal of management reviews*, 5(1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x>
- Hakkak, M., Feli, R., & Bazgir, A. (2022). Designing a model of Employee flourishing in Organizational Life. *refahj*. 22(84), 339-375. [In Persian] [DOR: 20.1001.1.17358191.1401.22.84.9.5](https://doi.org/10.1001.1.17358191.1401.22.84.9.5)
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151–162. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.0047>
- Hussey, J., & Hussey, R. (1997). *Business Research*. London: Mc Millan.
- Jalali Farahani, A., Mousakhani, M., Alvani, S. M., & Kazemi, A. (2021). Designing a Sustainable Human Resource Management Model in Line with Sustainable Good Governance in the Iranian Administrative System. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 9(1), 91-128. [In Persian]
- Jiménez, P., Winkler, B., & Dunkl, A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: The concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2430–2448. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137609>
- Khademi Kolahlou, M., & Sahebkar Khorasani, S. (2022). Proposing a Model of Human Resource Management in Knowledge-based and Innovator Companies. *Management Research in Iran*, 26(3), 70-93. [In Persian] [DOR: 20.1001.1.2322200.1401.26.3.4.5](https://doi.org/10.1001.1.2322200.1401.26.3.4.5)

- Kheiry, F., Karimi, F., & Nadi, M. A. (2021). Identify barriers to knowledge sharing among teachers. *Educational Development of Judishapur*, 12(0), 204-215. [In Persian] <https://doi.org/10.22118/edc.2020.249425.1539>
- Korczyński, M. (2022). The social contract of work: Moving beyond the psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 115-128. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12450>
- Kost, D., Fieseler, C., & Wong, S. I. (2020). Boundaryless careers in the gig economy: An oxymoron? *Human Resource Management Journal*, 30(1), 100–113. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12265>
- Kozica, A., Bonss, U., & Kaiser, S. (2014). Freelancers and the absorption of external knowledge: Practical implications and theoretical contributions. *Knowledge Management Research and Practice*, 12(4), 421–431. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.2>
- Lee, G. J., & Faller, N. (2005). Transactional and relational aspects of the psychological contracts of temporary workers. *South African Journal of Psychology*, 35(4), 831–847. <https://doi.org/10.1177/00812463050350041>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.2307/259035>
- Lv, Z., & Xu, T. (2018). Psychological contract breach, high-performance work system and engagement: The mediated effect of person-organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(7), 1257–1284. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194873>
- Majidinejad, N., & Hadi Peykani, M. (2017). The Effect of Organizational Capacities on Employer Fulfilling to Psychological Contracts. *Journal of Strategic Management Studies*, 8(29), 93-116. [In Persian] [DOR: 20.1001.1.22286853.1396.8.29.4.8](https://doi.org/10.22286/853.1396.8.29.4.8)
- Mazloomymahmoodabad, S. S., ZareZadehMehrizi, R., Khodayarian, M., & Fallazadeh, H. (2021). Survey of Teachers' quality of Work Life in Mehriz in 2018. *TB*, 20 (1),1-11. [In Persian] <https://doi.org/10.18502/tbj.v20i1.6189>
- Najafi, H., & Khaleghkhal, A. (2019). The Prediction of Perceived Organizational Justice of Teachers based on the Components of Organizational Culture: A new strategy for improving School Management. *School Administration*, 7(2), 148-165. <https://doi.org/10.34785/J010.2019.785>
- Namdari Pezhman, M., Mirkamali, S. M., Pourkarimi, J., & Farasatkhal, M. (2023). A Model to Guarantee Student-Teachers' Quality of Preparation in Iran's Educational System. *QJOE*, 38 (4), 7-28. [In Persian] [DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.4.1.5](https://doi.org/10.10174133.1401.38.4.1.5)
- Panahi, Z., Momeni, Z., & Salehi, K. (2018). Representation of Causes of Reducing the Job Motivation of Teachers to perform Occupational Activities: A Phenomenological Study. *Research in Teacher Education(RTE)*, 2(1), 71-107. [In Persian] [DOR: 20.1001.1.26457725.1397.2.1.3.7](https://doi.org/10.1001.1.26457725.1397.2.1.3.7)
- Rangriz, H., & Mohazabi, M. (2019). Human Resource Management Practices and organization Turnover Intentions; A review of the mediating role of Psychological Contract Breach. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 10(40), 97-120. [In Persian]
- Rangriz, H., Hassanpoor, A., Abasiyan, H., & Sajjad, A. (2021). Identify the Key Success Factors of the Implementation of Human Capital Analysis System. *Journal of Research in Human Resources Management*, 13(4), 115-156. [In Persian] [DOR: 20.1001.1.82548002.1400.13.4.4.4](https://doi.org/10.1001.1.82548002.1400.13.4.4.4)
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639–656. <https://doi.org/10.1177/1741143215623786>

- Samimi, M., & Hosseini, S. H. (2018). The effect of justice and organizational commitment on the quality of work life of employees (case study: employees of Imam Ali University). *Human Resources Studies*, 8 (29), 174-161. [In Persian]
- Santhanam, N., Kamalanabhan, T. J., Dyaram, L., & Hans Z. (2017). Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover Intentions: Moderating Role of Psychological Contract Breach. *Journal of Indian Business Research*, 25(3), 1-22. <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2016-0116>
- Soleimani, N., & Karami, M. (2012). Predicting the organizational commitment of primary school teachers based on job security components and job stress dimensions. *Educational Leadership and Management*, 6(3), 55-67. [In Persian]
- Soleimani, N., & Memarian, F. (2014). The relationship between teachers' perception of organizational justice and job security governing the work environment with their level of organizational commitment in Garmsar secondary schools. *Educational Management Innovations*, 9(3), 33-46. [In Persian]
- Van Den Born, A., & Van Witteloostuijn, A. (2013). Drivers of freelance career success. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 24-46. <https://doi.org/10.1002/job.1786>
- Van den Groenendaal, S. M., Freese, C., Poell, R. F., & Kooij, D. (2023). Inclusive human resource management in freelancers' employment relationships: The role of organizational needs and freelancers' psychological contracts. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 224-240. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12432>
- Wang, J., Cooke, F. L., & Lin, Z. (2016). Informal employment in China: recent development and human resource implications. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(3), 292-311. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12099>
- Waring, M. (2013). All in This Together? HRM and the Individualisation of the Academic Work. *Higher Education Policy*, 26(3), 397-419. <https://doi.org/10.1057/hep.2013.7>
- Yasini, A., Shiri, A., & Karimitabar, H. (2022). Identifying the Mechanisms of Development and Retention of Novice Teachers. *Educational and Scholastic studies*, 11(2), 121-148. [In Persian] [DOR: 20.1001.1.2423494.1401.11.2.5.9](https://doi.org/10.2423494.1401.11.2.5.9)
- Zahedi, A., Malekakhlaq, I., Mohtashami, A., & Doostdar, M. (2021). Designing a Human Resource Management Model for Education in Accordance with the Fundamental Transformation Document. *Journal of Research in Human Resources Management*, 13(2), 171-212. [In Persian] [DOR: 20.1001.1.82548002.1400.13.2.6.2](https://doi.org/10.2423494.1401.11.2.5.9)
- Zahedi, S. A., Roshandel Arbatani, T., & Hasanpoor, A. (2010). Influencing Organizational Factors on Employability in Public Organizations. *Journal of Public Administration*, 2(4), -. [In Persian] [DOR: 20.1001.1.20085877.1389.2.4.5.3](https://doi.org/10.2423494.1401.11.2.5.9)
- Zamani, A., Hosseini Tabaghdehi, L., & Momeni Mahmoudi, H. (2022). A Pattern of Establishing Knowledge Management in the Education Organization in Mazandaran Province. *Sociology of Education*, 7(2), 130-142. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/ijes.2021.533170.1095>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>