

اعتبارسنجی مدل جبران خدمات معلمان بر اساس استراتژی عملکرد

Validation of Teacher's Compensation Model Based on Performance Strategy

تاریخ ارسال مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۲۱، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۲/۰۸/۲۲، تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۹/۰۶

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

M.Vahedi., (Ph.D)

مجید واحدی^{ORCID}

Abstract

Aim: Identifying and validating the teacher compensation model based on the performance strategy in Tabriz schools. **Methods:** This research was applied (model) and mixed type (qualitative and quantitative) in terms of goals. The statistical population of the qualitative stage was experts and experts in the number of 10 people with the targeted snowball method and the statistical population in the quantitative part was the principals and teachers of schools in Tabriz city, which was selected using the Cochran formula, a sample of 338 people. The data collection tool was in the qualitative part of the semi-structured interview, whose questions were analyzed using the grounded theory method. The data collection tool in the quantitative part was a questionnaire that was designed from the results of the qualitative analysis. **Results:** In the qualitative part of the factors of service compensation model and performance strategy, from two main categories (service compensation model - performance strategy) and 6 sub-categories (financial-direct, financial-indirect, internal-organizational, external-organizational, merit-oriented and equality-oriented). 28 codes were extracted and confirmed. In the quantitative part of the research, confirmatory factor analysis was performed by Smart PLS3 software, which showed that the service compensation model with emphasis on performance strategy had the required validity. **Conclusion:** The model for teachers should be reviewed with a suitable model and designed in line with their performance. Also, during the performance evaluation of the teachers, the officials should clearly inform the teachers of the method that will be used as the criterion.

Keywords: performance strategy, merit-based strategy and equity-based strategy, service compensation model

چکیده

هدف: پژوهش حاضر باهدف اعتبارسنجی مدل جبران خدمات معلمان بر اساس استراتژی عملکرد در مدارس شهر تبریز انجام گردید. روش: این پژوهش از نظر اهداف کاربردی (الگو) و از نوع آمیخته (کیفی و کمی) بود. جامعه آماری مرحله کیفی صاحب نظران و خبرگان به تعداد ۱۰ نفر با روش هدفمند گلوله برفی و جامعه آماری در بخش کمی مدیران و معلمان مدارس شهر تبریز بود که با استفاده فرمول کوکران تعداد ۳۳۸ نفر، نمونه انتخاب گردید. ابزار جمع آوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که تحلیل سوالات آن با استفاده از روش گراندد تئوری انجام گرفت. ابزار جمع آوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه‌ای بود که از نتایج تحلیل مرحله کیفی، طراحی گردید. یافته‌ها: در بخش کیفی عوامل مدل جبران خدمات و استراتژی عملکرد، از دو مقوله اصلی (مدل جبران خدمات و استراتژی عملکرد) و شش مقوله فرعی (مالی - مستقیم، مالی - غیرمستقیم، درون سازمانی، برون سازمانی، شایستگی محور و تسلوی محور) از ۲۸ کد مستخرج و تأیید گردید. در بخش کمی پژوهش تحلیل عملی تأییدی توسط نرم افزار Smart PLS3 انجام گردید که نشان داد مدل جبران خدمات با تأکید بر استراتژی عملکرد از اعتبار لازم برخوردار بود. نتیجه گیری: وضعیت کنونی مدل جبران خدمات معلمان در راستای عملکرد آنان مورد بازبینی شده و با مدل مطلوب و طراحی شود. همچنین در زمان ارزیابی عملکرد معلمان، مسئولین، شیوه‌ای را که ملاک عمل قرار می‌گیرد، به‌طور شفاف به معلمان اعلام نمایند.

کلیدواژه‌ها: استراتژی عملکرد، استراتژی شایستگی محور و استراتژی تسلوی محور، مدل جبران خدمات

۱. نویسنده مسئول: استادیار، گروه علوم تربیتی، مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

M_vahedi@pnu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0003-2714-2191>



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

یکی از ویژگی‌های بارز سازمان‌های دولتی، نیازهای منابع انسانی است. شناسایی و حفظ کارکنان کارآمد، شایسته و دانشی در سازمان با ایجاد یک برنامه جبران خدمات^۱ مؤثر بسیار ضروری است. بررسی نظام‌های جبران خدمات، نشان می‌دهد این نظام به منظور انسجام‌بخشی و ایجاد تناسب در نظام پرداخت در کشورها پا به عرصه اجرا نهاد، به جهت کاستی‌ها و ابهاماتی که در اجرا با آن مواجه شد و به مرور انسجام و یکپارچگی خود را از دست داده است (اپیبن یو، آدیپوجو و آجای، ۲۰۲۳). لذا توسعه و اعتباربخشی سیاست مدل جبران خدمات یکی از اجزای لاینفک مدیریت راهبردی منابع انسانی در بخش دولتی است و در حوزه استراتژیک و کلیدی سازمان‌ها به شمار می‌رود که زمینه لازم را برای جذب متقاضیان کار، نگهداری کارکنان و همچنین نیل به اهداف استراتژیک سازمان فراهم می‌کند (مالکی، فقیهی و میر سپاسی، ۱۴۰۰). در سال‌های اخیر یکی از بزرگ‌ترین مشکلات مدل جبران خدمت کارکنان این بود که مدافعان، هر یک روشی را ارائه می‌کردند که روش آنان مسائل کلیه سازمان‌ها را حل خواهد کرد، از این رو برای اعطای پاداش و جبران خدمت، افزایش کار روزانه، اندازه‌گیری می‌شد و یا عملکرد مبتنی بر هدف هر چند گاه یک‌بار به‌عنوان پاسخ مشکلات همگان معرفی شده‌اند. لذا این‌گونه برخورد، مجری جبران خدمت را با سؤال مبهمی مبنی بر اینکه بالاخره کدام روش برای سازمان وی مؤثرتر است، مواجه می‌سازد. سیستم حقوق و جبران خدمات در واقع، حوزه‌ای جذاب و درعین حال به سرعت متغیر در مدیریت منابع انسانی است. امروزه، یکی از وظایف عمده مدیران منابع انسانی، طراحی، ترمیم و اجرای سامانه حقوق و دستمزد و مزایا برای کارکنان است. اصولاً هدف مدیریت منابع انسانی، جذب، نگهداری و رشد نیروی انسانی مزیت ساز برای سازمان است؛ در این راه، تنظیم و طراحی راهبرد و نظام جبران خدمات مناسب، یکی از عوامل بسیار مهم خواهد بود (فولمر، گرهارت و کیم، ۲۰۲۳).

نتایج بررسی‌های انجام‌یافته در زمینه مدل‌های جبران خدمات، نشان می‌دهد، پرداخت به کارکنان یک نیاز ضروری زندگی است که برای جذب و ایجاد انگیزه و افزایش عملکرد کارکنان اهمیت دارد. کارکنانی که تحصیلات عالی دارند، انتظارات بالاتری نسبت به سایر کارکنان از سازمان دارند و شفافیت نظام‌های پرداخت ماندگاری و مسئولیت‌پذیری کارکنان را افزایش می‌دهد. در بخش دولتی در صورت وجود استراتژی پاداش مناسب عملکرد، رضایت شغلی و تعهد

-
1. Compensation
 2. Epebinu, Adepoju & Ajayi
 3. Fulmer, Gerhart & Kim

کارکنان افزایش می‌یابد (تاپا^۱، ۲۰۲۳). در این میان یکی از واژه‌های مرتبط با جبران خدمت کارکنان، حقوق و دستمزد^۲ است، و از واژه‌های که به عنوان پاداش^۳ معمولاً در کتاب‌های انگلیسی آمده، جدیدتر و غنی‌تری می‌باشد. واژه‌های دیگری نیز در همین مفهوم بکار رفته که این واژه‌ها به تدریج منسوخ شده‌اند، از جمله: جبران خدمات^۴، مدیریت حقوق و دستمزد^۵ و نظیر این‌ها. جبران خدمات یکی از عناصر اصلی روابط اشتغال است و علاوه بر اینکه نه تنها بیشترین هزینه عملیاتی برای بسیاری از سازمان‌ها محسوب می‌شود، به عنوان ابزاری برای افزایش عملکرد سازمانی و رقابت پایدار پیشنهاد شده است.

یک سیستم مدیریت مناسب جبران خدمات به صاحبان مشاغل و مدیران کمک می‌کند تا به طور قابل توجهی عملکرد کارمندان را تقویت کرده و نیروی کار فعال‌تری ایجاد کنند (ماباسو و دالمینی^۶، ۲۰۱۸). همچنین بررسی ادبیات این حوزه نشان از دو نوع مدل جبران خدمت مشتمل بر مدل‌های اقتصادی-مالی و مدل‌های اقتصادی-انسانی دارد. مدل‌های اقتصادی-مالی رابطه بین کار و پاداش را مبنای قرارداده و روی پرداخت‌های مالی متمرکز می‌شوند و مدل‌های اقتصادی-انسانی علاوه بر پاداش‌های بیرونی و مالی که کانون توجه مدل‌های اقتصادی-مالی است، به بحث انگیزش و پاداش‌های درونی و غیرمالی نیز پرداخته‌اند (تفسیر، نورجانا و شاری^۷، ۲۰۲۳). که این ادبیات جبران خدمت بیش از هر چیز با قرائت‌های متنوع از مفاهیم پایه مواجه است. این ادبیات جبران خدمت امر در درک چپستی جبران خدمت مشاهده می‌شود که موجب شده مفاهیم متعددی از قبیل حقوق، پاداش، دستمزد، پرداخت، مزد، اجرت، پرداخت اضافی، حق‌الزحمه و ... نوعی جبران خدمت تلقی شوند. معمولاً کارکنان سازمان‌ها جبران خدمت را نتیجه تلاش‌های پاداش کار خود می‌دانند. اغلب افراد جبران خدمت را به حقوقی که بابت کار پرداخت می‌شود تعبیر می‌کنند. جبران خدمت عاملی مهم و تعیین‌کننده در رفتار اقتصادی و اجتماعی محسوب شده و معمولاً نسبت به عملکرد کارکنان، صورت می‌پذیرد (مالکی و همکاران، ۱۴۰۰). در این خصوص یافته‌های حاصل از مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد در کشورهای مختلف اجرای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد تفاوت‌هایی وجود دارد. همچنین یافته‌ها حکایت از این دارند که انگیزه استفاده از نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در کشورهای مختلف متفاوت

-
1. Thapa
 2. Pay System
 3. Reward
 4. Compensation
 5. Wage and Salary
 6. Mabaso & Dlamini
 7. Tafsir, Nurjanna & Shaari

است. بررسی سابقه موضوع پرداخت‌های مبتنی بر استراتژی عملکرد، نشان می‌دهد تلاش برای معرفی پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی به دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، در برخی از کشورهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی برمی‌گردد. بانک جهانی (۲۰۱۴) در گزارش انعطاف‌پذیری پرداخت و عملکرد دولت در کشورهای در حال گذار^۱، این‌گونه نتیجه‌گیری می‌کند که ارائه مشوق‌های مالی از طریق انعطاف‌پذیری پرداخت می‌تواند عملکرد کارکنان را در بوروکراسی‌های دولتی بهبود دهد. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۰۵) در گزارشی تحت عنوان "خط‌مشی‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد برای مستخدمین دولتی" نشان می‌دهد دوسوم کشورهای عضو این سازمان پیوندهایی را میان ارزیابی عملکرد و پرداخت در خدمات کشوری برقرار کرده‌اند (بذرافشان، دعائی، حدادی، کیخا و کشته گر، ۱۳۹۹). از سوی دیگر فعالیت‌های جبران خدمت و پاداش، زمانی استراتژیک است که کارکنان را به حداکثر تلاش برای تولید و ارائه محصولات و خدمات ویژه ترغیب کند. فعالیت‌های جبران خدمت و پاداش نیز همانند سایر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، زمانی بیشترین اثربخش را خواهند داشت که با استراتژی کلی منابع انسانی، همسو و هماهنگ گردد. استراتژی منابع انسانی بر اساس دو بعد تعریف می‌شوند: جهت‌گیری‌های خارجی/ داخلی و استراتژی‌های رقابتی تمایز/ کنترل هزینه. در حالت کلی استراتژی‌های حقوق و دستمزد در قالب دودسته زیر تقسیم‌بندی می‌شوند:

۱) استراتژی تمایز یا رهبری هزینه: سازمان‌های دارای استراتژی تمایز در جستجوی کارکنانی هستند که قادر باشند خدماتی برتر از رقبا، را عرضه نمایند. برنامه‌های جبران خدمت و پاداش در این سازمان‌ها، ریسک‌پذیری را تشویق می‌کند. استراتژی‌های رهبری هزینه به پاداش ثابت توجه می‌کند، یعنی تمام کارکنان بدون توجه به تفاوت عملکردی، مزایا و پاداش یکسانی دریافت کنند.

۲) استراتژی هماهنگی جبران خدمت و پاداش با استراتژی‌های منابع انسانی: ترکیب ابعاد جهت‌گیری بازار کار و استراتژی رقابتی، ماتریسی ایجاد می‌کند. استراتژی‌های تمایزی منابع انسانی با پاداش‌های تغییر در ارتباط‌اند، بدین معنی که افراد دارای عملکرد بهتر، پاداش بیشتری دریافت می‌کنند (اعرابی و فیاضی، ۱۳۹۶).

در این راستا، پرامستی و سیتی^۲ (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای نشان دادند که رابطه معناداری بین جبران خدمت و پاداش و عملکرد کارکنان وجود دارد. در واقع استراتژی عملکرد به‌عنوان یک فرایند عبارت است از مجموعه‌ای خاص از اقدامات منابع انسانی که برای دستیابی به اهداف

۱. برزیل، شیلی، اندونزی، کره، مالزی، فیلیپین، روسیه و تایلند

سازمانی و عملکردی برداشته می‌شود. پرایس^۱ در تعریفی در ارائه یک تعریف از استراتژی عملکرد عنوان داشت که استراتژی منابع انسانی شامل تمامی فعالیت‌های مرتبط با مدیریت افراد سازمان در قالب برنامه‌ای سازمان‌یافته و منسجم برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. برخی نویسندگان در بیان مفهوم استراتژی به عنوان یک نتیجه، اذعان دارند به اینکه استراتژی منابع انسانی، الگوی تصمیمات مرتبط با سیاست‌ها و اقدامات مرتبط با سیستم منابع انسانی است (گرگ ال، کنت جی ترجمه اعرابی و فیاضی، ۱۴۰۱). استراتژی عملکرد در لغت یعنی حالت باکیفیت کارکرد. بنابراین، استراتژی عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف‌ترین تعریف استراتژی عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است وی بیان داشت که عملکرد سازمانی فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته است (رجبی فرجاد و ملایری، ۱۳۹۵). اگرچه شناسایی بهترین و بدترین کارکنان، بخش مهم از سیستم مدیریت عملکرد است، اما این روش ممکن است برای سایر سازمان‌ها مؤثر نباشد. در برخی موارد، تشویق کارکنان برای بهترین بودن ممکن است کار تیمی را مختل و انگیزه کارکنان را کاهش دهد. بنابراین، فعالیت‌های مدیریت عملکرد نیز همانند سایر فعالیت‌های منابع انسانی، زمانی بیشتری اثربخشی را خواهند داشت که با استراتژی رقابتی سازمان، همسو و هماهنگ شود (پالاکیوس، گارسیا، سانچز و ماری^۲، ۲۰۱۹). استراتژی‌های عملکرد مذکور را به‌طور اجمالی، می‌توان در چهار دسته زیر، تعریف کرد:

(۱) استراتژی تأکید بر شایستگی یا تساوی: سازمان‌ها می‌توانند هنگام ارزیابی عملکرد با ایجاد فضای شایستگی محور، بر تفاوت‌های کارکنان تأکید کنند. در برخی دیگر، سیستم ارزیابی عملکرد، برابری و تساوی میان کارکنان را ترویج می‌کند.

(۲) استراتژی نظام‌های شایستگی محور: هدف اصلی سیستم شایستگی محور، شناخت عملکرد بالا برای دستیابی به نتایج مطلوب است. نظام‌های شایستگی محور بر نتایج تأکید می‌کنند و با استفاده از معیارهای نسبی و توزیع اجباری، بهترین و بدترین عملکرد را مشخص می‌سازند.

(۳) استراتژی نظام‌های تساوی محور: هدف اصلی سیستم تساوی محور، تشویق و ترغیب همکاری و مشارکت است. در این روش، از ارزیابی مطلق استفاده می‌شود، یعنی، کارکنان را در طبقات خوب یا بد متمایز نمی‌کند، بلکه تمام کارکنان را تشویق می‌کند تا استانداردهای مشخصی را رعایت کنند.

1. Price

2. Palacios, García, Sanchez & Mari

۴) استراتژی هماهنگی نظام‌های شایستگی/تساوی محور با استراتژی منابع انسانی: به‌طور کلی، رویکردهای شایستگی محور برای سازمان‌های دارای استراتژی تمایز و رویکردهای تساوی محور برای سازمان‌های دارای استراتژی رهبری هزینه مناسب هستند (گرگ ال، کنت جی ترجمه اعرابی و فیاضی، ۱۴۰۱).

با توجه به آنچه بحث شد به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، درازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر رسیدن اهداف سازمان صرف می‌کند و به تلافی خلاقیت ابتکارات وی برای یافتن و به‌کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد. پاداشی که فرد از سازمان دریافت می‌دارد یا به خاطر انجام وظایف محول در حد عادی و متعارف است که در این صورت حقوق و دستمزد نامیده می‌شود یا به خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است که در این صورت از پاداش، به‌عنوان مزایای فوق‌العاده صحبت می‌شود (وادینقام، زارچری و کیتچین، ۲۰۲۰). لذا توزیع پاداش در داخل سازمان نیز باید عادلانه باشد و کارکنان هنگامی سیستم پاداش را درست می‌دانند که احساس نمایند، تبعیض در توزیع پاداش میان آن‌ها و سایر کارکنان وجود ندارد و اشخاص برای کار و عملکرد مشابه، دریافت مشابه دارند، یا کسانی که دارای بازدهی برابرند، دریافتشان یکسان است (کیم، ۲۰۲۰). اگر داده‌های فرد به سازمان، بیشتر از ستاده‌های او از سازمان باشد، در نتیجه نارضایتی و نگرش منفی در فرد به وجود خواهد آمد و کارمند احساس می‌کند که در سازمان قدر او را نمی‌دانند. اگر ستاده‌های فرد از سازمان بیشتر از داده‌های او به سازمان باشد، کارمند احساس گناه می‌کند چون می‌داند بیشتر از آنچه حق او است، دریافت می‌کند. بنابراین، نابرابری در میزان داده‌ها و ستاده‌ها در حالت اول باعث نارضایتی و در حالت دوم، موجب پیدایش احساس گناه در کارمند می‌گردد. بنا بر نظریه‌ی برابری، وجود هر یک از این دو احساس منفی، کارمند را وادار می‌نماید تا رفتار و عملکرد خود را طوری تغییر دهد که به یک حالت تعادل و برابری برسد (هوانگ و هوانگ، ۲۰۲۰). به نظرمی رسد در کشور ما، فصل دهم قانون خدمات کشوری بیشتر متناسب با بدنه دولت و کارمندان عادی است. این در حالی است که اگر دولت بخواهد در خود تحول ایجاد کند و یا به سمت کوچک‌سازی و چابک‌سازی پیش برود نمی‌تواند با تکیه بر این کارکنان عادی این مهم را محقق سازد. همچنین امروزه نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌های عملکرد موفقیت کمی داشته‌اند به طوری که

1. Waddingham, Zachary & Ketchen
2. Kim
3. Huang & Huang

اجرای استراتژی‌های عملکرد به چالش اساسی تبدیل شده است. (جواهری زاده و اطاق سرا، ۱۳۹۵). چنانچه در مجموع بررسی پیشینه موضوع در داخل و خارج از کشور حکایت از این دارد که نظام جبران خدمات کارکنان در بخش عمومی حوزه‌ای است که با خلأها و کاستی‌های مطالعاتی فراوانی روبه‌رو است (احدزاده، دانش فرد و معمار زاده، ۱۴۰۰).

در خصوص پیشینه داخلی مرتبط با موضوع پژوهش، مالکی و همکاران (۱۴۰۰) تحقیقی با عنوان طراحی مدل جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران انجام دادند. این مطالعه نقطه عزیمت خود را مطالعات اکتشافی از طریق تحلیل داده‌های آرشویی قرارداد، سپس با بهره‌گیری از مدل تحلیل مقایسه‌ای اصول عام جبران خدمت را از طریق مطالعه تطبیقی هشت کشور، اهم نارسایی‌های جبران خدمت در بخش دولتی ایران را با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون مورد تبیین قرار می‌دهد. تعیین حداقل معیشت برای همه کارکنان، تعیین حقوق شغل در سه سطح کارکنان، مدیران ارشد اجرایی و مقامات کشور، تعیین سقف حقوق و مزایا، و وضع قواعد کنترل‌کننده؛ از جمله ویژگی‌های درونی مدل پیشنهادی است. بذرافشان و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای به شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک جمهوری اسلامی ایران در منطقه جنوب شرق کشور پرداختند و نتایج حاصل از این پژوهش مدلی از جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک بود که در دودسته عوامل برون‌سازمانی و عوامل درون‌سازمانی طبقه‌بندی گردید، در مقوله عوامل برون‌سازمانی مهم‌ترین بعد به ترتیب عبارت از عوامل محیطی-اقتصادی، عوامل فرهنگی-اجتماعی و اسناد بالادستی است. در مقوله عوامل درون‌سازمانی مهم‌ترین ابعاد به ترتیب عبارت از عوامل غیرمالی-شغلی و عوامل غیرمالی-محیط شغلی، عوامل مالی غیرمستقیم، عوامل سازمانی، عوامل مالی مستقیم، عوامل مربوط به شاغل (فردی) و چشم‌انداز سازمان هستند. مهم‌ترین گویه در مقوله عوامل برون‌سازمانی، گویه تحریم‌های پولی و مالی بوده است. مهم‌ترین گویه در عوامل درون‌سازمانی گویه فوق‌العاده بهره‌وری و پاداش انگیزشی بوده است. حیدری، سلاجقه، پورکیانی، صیادی و امیری (۱۳۹۹)، پژوهشی باهدف ارائه مدل جبران خدمات مادی و غیرمادی با رویکرد بهره‌وری نیروی انسانی انجام دادند، نتایج آماری حاکی از این امر داشت که، بین نظام جبران خدمت مؤلفه‌های آن (مادی و غیرمادی) با متغیر وابسته، یعنی مدل اثربخشی نظام جبران خدمت (بهره‌وری) رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. مالکی، فقیهی و میر سپاسی (۱۳۹۸) در تحقیقی به بررسی نارسایی‌های نظام جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران پرداختند. در این پژوهش این پرسش مطرح شد که نارسایی‌های جبران خدمت در بخش دولتی ایران کدامند؟، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که نظام جبران خدمت در ایران علاوه بر اینکه از مشکلات

ساختاری رنج می‌برد، متاثر از عوامل زمینه‌ای نظیر نظام بودجه‌ریزی، نظام مالیاتی، نظام مدیریت عملکرد، نظام شایستگی، تعدد مراجع تصمیم‌گیری در کشور، ضعف در شفافیت و نظارت، تفسیرپذیر بودن قوانین و مقررات، تنوع بی‌قواره در نظام‌های جبران خدمت در بخش دولتی ایران، و ضعف در ساختارهای تخصصی نظام اداری در دولت و مجلس، است. تیموری، شاهین، شائمی برزکی و کریمی (۱۳۹۷) در پژوهش خود دریافتند که مؤلفه‌های نظام جبران خدمات شایسته محور ۲۵ مؤلفه در پنج بُعد شامل: شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت است. در بخش کمی یافته‌ها نشان داد که از بین ابعاد اصلی، بُعد شایستگی بیشترین تأثیر را در جبران خدمات شایسته محور کارکنان دارد. همچنین از بین مؤلفه‌های فرعی از زیرمجموعه بُعد شایستگی، مؤلفه "جذب، حفظ و توسعه استعدادها" سازمان، بیشترین تأثیر را در نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان دارد. مالکی، ناظمی و زمانی (۱۳۹۵) نیز در مطالعه‌ای باهدف شناسایی عناصر ساختاری مدل نظام جبران خدمات، نشان دادند که عناصر ساختاری مدل نظام جبران خدمات در ۳ گروه بیان‌کننده عبارت‌اند از: (۱) حقوق شامل حداقل حقوق، امتیاز شغل و امتیاز شغل مقامات، (۲) فوق‌العاده‌ها و کمک‌هزینه‌های استحقاقی شامل فوق‌العاده ایشارگری، بدی آب‌وهوا، سختی کار، نوبت‌کاری، اشتغال خارج از کشور و (۳) فوق‌العاده‌های انگیزشی شامل عیدی پایان سال، تأهل و اولاد، بهره‌وری.

در پژوهش‌های خارجی انجام‌یافته مرتبط با موضوع تحقیق، هات بارات، سیهومیینگ، هرلامبگ، سریگار و سیتوموپل^۱ (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای دریافتند که جبران خدمات، پاداش، حجم کار و انگیزه به‌طور معناداری بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد. ماباسو و دالمینی (۲۰۲۱) در پژوهشی نشان دادند که بین عناصر پاداش و جبران خدمات جامع (مدیریت عملکرد، قدردانی، بهبود استعداد و فرصت‌های پیشرفت شغلی، مزد، مزایا و توازن کار-زندگی) و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. مدیریت عملکرد، پاداش، مزایا، استعداد و فرصت‌های شغلی به‌طور قابل‌توجهی تعهد سازمانی را پیش‌بینی کردند. بااین‌حال، تعادل کار و زندگی نشان‌دهنده تأثیر منفی بر تعهد سازمانی بود. پتنائیک و سوار^۲ (۲۰۱۹) نیز در کشور هندوستان پژوهشی کیفی با عنوان تحلیل انتشارات در زمینه مدیریت جبران خدمات در بین سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۷ انجام دادند. نتایج نشان داد که مقالات منتشره مربوط به مدیریت جبران خدمات با توجه به زمان مراحل ارتقای شغلی روند کاهشی داشته‌اند. علاوه بر این، تحلیل‌های سایر مقالات نشان می‌دهد که بازبینی پاداش و مزایا کارکنان بخشی از جبران خدمات آنان، مدلی را ارائه دادند که آن را فرمول عمومی

-
1. Hutabarat, Sihombing, Herlambang, Siregar & Sitompul
 2. Patnaik & Suar

قابل استفاده سیستم پاداش (UFR) نام نهادند که عناصر آن عبارت‌اند از: فوق‌العاده (مستمری)، دستمزد، قدرت، منزلت اجتماعی، اعتبار، حرفه گرایی، جوایز، اولویت و هزینه. در پژوهشی که با عنوان جبران خدمات مدیران پرمشغله که توسط فریس، لیاو و تام^۱ (۲۰۱۸) در کشور آمریکا انجام شد، نتایج نشان داد که مدیران پرمشغله نسبت به ارتباطات گسترده و مهارت‌های بالای موردنیاز، جبران خدمات کل بالاتری دریافت می‌کنند. همچنین به‌طور معناداری درصد بالای از جبران خدمات تساوی محور را دریافت می‌کنند که بازمان اندک نظارت بر آن‌ها سازگاری دارد. مورل، تیوزیت و زیمر^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی به‌منظور تجزیه و تحلیل کاربردها و تأثیرات جبران خدمات کارکنان در فرانسه، نشان داد که اهم برنامه‌های رفاه مالی دولت فرانسه شامل کمک‌هزینه‌های مسکن، برنامه‌های بازنشستگی، حمایت‌های مالی از طریق وضع مالیات متناسب با درآمد شاخص، برنامه‌های سلامت و تندرستی و برنامه‌هایی خانواده پرسنل معرفی می‌کند. پادایچه^۳ (۲۰۱۷) در کشور آفریقای جنوبی پژوهشی باهدف طراحی چهارچوب پاداش کل به‌منظور جذب و نگهداشت کارکنان در شرکت‌ها و همچنین سازمان‌های نیمه‌دولتی، نشان داد که هفت دسته پاداش بر جذب و نگهداری کارکنان تأثیر می‌گذارد که عبارت‌اند از: رهبری و مدیریت حمایتی و محیط کار؛ مزایا، صندوق بازنشستگی، کمک‌های پزشکی، و مرخصی، مشوق‌های عملکرد - بلندمدت و کوتاه‌مدت، مشوق‌ها و گزینه‌های سهام؛ توسعه شغلی و فردی، امنیت شغلی بلندمدت؛ منابع - مزایای کارکنان و ابزارهای گسترده برای اجرای کار؛ شناسایی غیررسمی و پاداش‌های غیرمالی؛ و شناسایی رسمی؛ و شناسایی رسمی و پرداخت‌های یکجا و پاداش سالانه. ساینفیلد^۴ (۲۰۱۶) نیز در مطالعه خود، امورات رفاهی و مادی کارکنان کشورهای اروپایی را به سه دسته تقسیم کرد که عبارت‌اند از: ۱) رفاه شغلی شامل مزایای اجتماعی بازار محور ۲) رفاه مادی که در کل، به تخفیف‌ها، کمک‌هزینه‌هایی از قبیل بیمه ملی (یا تأمین اجتماعی) مربوط می‌شود؛ و ۳) رفاه اجتماعی که سیستمی است که به‌طور سنتی به‌عنوان "خدمات اجتماعی" یا اخیراً به‌عنوان "دولت رفاه" شناخته می‌شود و برنامه‌هایی مانند وضع حداقل حقوق برای شاغلین به‌منظور تأمین حداقل معاش جز این دسته از رفاهیات قرار داد. در کشور اسپانیا، هراندز^۵ (۲۰۱۵) در یک تحقیق تطبیقی باهدف بررسی رویکردهای نظام پرداخت کارکنان ادارات در کشورهای فنلاند، پرتغال، فرانسه، اسپانیا، رومانی و لهستان

-
1. Ferris, Liao & Tamm
 2. Morel, Touzet & Zemmour
 3. Padayachee
 4. Sanifid
 5. Hernandez

موردبررسی قرارداد. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده سه نوع پاداش در رویکردهای نظام پرداخت کارکنان کشورهای مذکور بود که عبارت‌اند از: (۱) پاداش سالیانه: این نوع پرداخت به صورت سالیانه و بر اساس عملکرد سازمان، یکبار پرداخت می‌گردد؛ (۲) پاداش باقاعده: جایزه‌های باهدف حفظ نخبگان سازمانی و اعطای پاداش‌های شاخصی به صورت پرداخت وجه نقدی، پاداش در قبال توسعه شایستگی‌ها، اقدامات خاص و غیره وجود دارد؛ و (۳) پاداش بهره‌وری: باهدف بهبود بهره‌وری و عملکرد به صورت فصلی پرداخت می‌گردد.

با مطالعه و مقایسه نتایج پژوهش‌های داخلی و خارجی، از آنجائی که وضعیت نظام جبران خدمات کارکنان در ایران و چگونگی بهبود آن مغفول مانده، لذا این پژوهش با رویکردی اکتشافی و در قالب رهیافت نهادی بدان پرداخته است. مطالعه حاضر جزء اولین پژوهش‌هایی است که اعتباربخشی مدل جبران خدمات معلمان در بخش آموزشی را مورد توجه قرار داده و محقق امیدوار است این تحقیق بتواند تا حدی زمینه لازم برای رفع نواقص پژوهشی این حوزه را فراهم کند. علاوه بر مباحث ذکر شده، این تحقیق به دنبال پر کردن شکاف‌های تحقیقاتی و ارائه الگویی جامع و یکپارچه برای نظام جبران خدمت در سازمان‌های دولتی بر اساس استراتژی عملکرد به‌ویژه در مدارس است، که شامل انتخاب‌هایی است که سازمان در پاداش دادن به معلمان خود، پرداخت می‌کند. درحالی که در مورد تعریف پاداش و یا به‌طور کلی جبران خدمات اتفاق نظر کلی وجود دارد، تحقیقات اخیر اریفین^۱ (۲۰۲۳)، نشان از این دارد که این مشاغل تأثیر بسیاری در اجرای استراتژی سازمان تنوع زیادی در عملکرد دارند. بااین وجود، تاکنون تحقیقات تجربی کمی در مورد تمایز مشاغل "غیراستراتژیک" و "استراتژیک" انجام شده است. بر این اساس ویژگی‌های ذکر شده برای نظام جبران خدمات خوب حکایت از آن دارند که پیاده‌سازی آن مستلزم طراحی مدل بومی و منطبق بر فرهنگ کشور است. پژوهش حاضر می‌کوشد با توجه به شکاف‌های مشخص شده در اهداف و استراتژی‌های عملکرد کارکنان یک فرایند چندمرحله‌ای با توجه به رویکردها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و تجربیات سایر کشورها و زوایای جدیدی از عوامل اعتبارسنجی مدل جبران خدمت معلمان با تأکید بر استراتژی عملکرد را مشخص کند و تئوری‌های جدید در حوزه متغیرهای مورد مطالعه را مشخص نماید. از سوی دیگر از نظر عملی، انجام این تحقیق باعث می‌شود تا پیشنهادهاى کاربردی در جهت بهبود و تقویت مدل جبران خدمت معلمان با تأکید بر استراتژی عملکرد ارائه شود. با توجه به اینکه برای انجام هرگونه تغییر یا اصلاح در استراتژی عملکرد، بررسی و ارزیابی عوامل تأثیرگذار بر آن مثل مدل جبران خدمت از اهمیت بسزایی برخوردار است، لذا در این پژوهش محقق به بررسی و اعتبارسنجی مدل جبران خدمات معلمان

با تأکید بر استراتژی عملکرد پرداخته و در پی یافتن به سوالاتی است که آیا مدل جبران خدمات معلمان بر اساس استراتژی عملکرد، شامل چه ابعاد و استانداردهایی بوده و از اعتبار لازم برخوردار است؟

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی است (الگو حاصل یک کار تجربی) از نظر داده‌ها آمیخته (ابتدا کیفی و سپس کمی به دست آمد). از نظر روش اجرای پژوهش و نوع مطالعه در دو بخش به صورت زیر است:

الف) بخش کیفی: در این بخش از روش پژوهش گراند تئوری^۱ یا داده بنیاد که یک روش کیفی است و در نهایت باید به اشباع نظری رسیده باشد. جامعه آماری را در بخش کیفی (مصاحبه) برای تدوین مدل نظریه داده بنیاد صاحب‌نظران حوزه جبران خدمات و عملکرد معلمان، تشکیل می‌دهد که تعداد ۱۰ نفر افراد خبره و متخصص، به‌عنوان نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی انتخاب گردید. ابزار گردآوری‌ها نظرات در این بخش مصاحبه بود، به نحوی که فرآیند مصاحبه با یکی از مطلع‌ترین افراد آغاز گردید و در ادامه با توجه به شناخت و اشراف ایشان از دیگر مطلعین این حوزه، آزمودنی‌های بعدی معرفی شدند و به تدریج بر تعداد آن‌ها افزوده گردید و این اقدام تا رسیدن به نقطه کفایت داده‌ها ادامه یافت. یعنی جمع‌آوری داده‌ها بر از مصاحبه و با رسیدن به نقطه اشباع خاتمه یافت. در مرحله بعدی از داده‌های به دست آمده کدگذاری اولیه (سطح اول) در خصوص شناسایی ابعاد اصلی مدل انجام شد به این شکل که ویژگی‌های جالب داده‌ها به شیوه‌های سیستماتیک و با توجه به مجموعه آن‌ها کدگذاری گردید که شامل یک یا چند کلمه، عبارت یا پاراگراف بود. در این مرحله کدهای اولیه از مصاحبه‌ها احصاء گردید. با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت‌بندی الگویی درباره مدل پرداخت جبران خدمات معلمان با تأکید بر استراتژی عملکرد فراهم گردید.

روایی بخش کیفی با استفاده از معیارهای چهارگانه‌ای که نزد خیل زیادی از محققین مورد قبول واقع گردیده (هومن، ۱۳۹۴)، به دست آمد که عبارت‌اند از: ۱. اطمینان و اعتمادپذیری (بهره‌گیری از راهبردهای متعددی همچون تحلیل افراد و آگاهی از همگان و اجماع سه‌جانبه (اجماع روش‌شناسی)، ۲. انتقال‌پذیری (مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌ها بیانگر همگرایی بیشتر و تشابه جواب‌ها بوده و توسط پژوهشگران پیشین مشابهت و همگرایی دارد)، ۳. وابستگی و اتکاء پذیری (در راستای دستیابی به اتکاء پذیری مصاحبه‌ها، پژوهشگر مضامین ارائه

اعتبارسنجی مدل جریان خدمات معلمان بر اساس استراتژی عملکرد

گردیده را ضبط، بازخوانی مجدد و مصاحبه‌شوندگان بر مفاهیم آن صحنه گذاشتند) و ۴. تاییدپذیری (در راستای تأییدپذیری، مطالب مندرج به‌وسیله‌ی استاد راهنما و استاد مشاور بررسی و کنترل گردید که پس از بازبینی‌های صورت گرفته، برخی واژگان، مسائل و مضامین بازنگری گردیدند). پایایی بخش کیفی در این پژوهش از روش پایایی بازآزمون و تأیید مصاحبه‌شوندگان و انجام اصلاحات (تکنیک کنترل‌های اعضاء) بعد از مرحله‌ی کدگذاری برای محاسبه‌ی پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته استفاده‌شده است. بدین‌صورت که از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته، چند مصاحبه برای نمونه انتخاب‌شده و هر یک از مصاحبه‌ها در فاصله‌ی زمانی کوتاه و مشخص، دو بار کدگذاری می‌گردند. سپس کدهای تعیین‌شده با یکدیگر مقایسه خواهند شد. این روش جهت ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگران بکار می‌رود. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهایی که در فواصل زمانی معینی مشابه یکدیگر می‌باشند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌گردند. روش محاسبه‌ی پایایی باز آزمون به‌صورت رابطه‌ی ۱ است:

$$\text{رابطه‌ی ۱: فرمول پایایی باز آزمون} = \frac{2 \times \text{توافقات تعداد}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100 = \text{موضوعی درون توافق درصد}$$

رابطه‌ی ۱: فرمول پایایی باز آزمون

در پژوهش حاضر سه مصاحبه از میان کلیه‌ی مصاحبه‌ها انتخاب گردیده و پژوهشگر در فاصله‌ی ۱۵ روز آن‌ها را کدگذاری نموده است. نتایج کدگذاری در جدول (۱)، ارائه‌شده است.

جدول ۱: نتایج باز آزمون

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون
۱	۳	۸	۳	۴	٪۷۵
۲	۵	۱۰	۴	۲	٪۸۰
۳	۷	۶	۲	۱	٪۶۶
مجموع		۲۴	۹	۷	٪۷۵

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، تعداد کل کدها در سه مصاحبه‌ی انجامی برابر با ۲۴ بوده است، که تعداد توافقات حاصله ۹ و تعداد عدم توافق‌ها (کدهای غیرمشابه) ۷

شناسایی شده است. با توجه به رابطه‌ی ۱، پایایی مصاحبه ۷۵ درصد (بیش از ۶۰ درصد) محاسبه گردیده که در نتیجه قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شده است.

الف) بخش کمی: در این بخش از روش پژوهش پیمایشی مقطعی (بر روی گروه نمونه خاص و در مقطع خاص زمانی اجرا شد)، جامعه آماری در بخش کمی را کلیه مدیران و معلمان مدارس تبریز به تعداد ۲۷۰۰ نفر را تشکیل می‌دهد که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۳۸ نفر مدیر و معلم با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی بر اساس فرمول کوکران به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شد. پس‌از آن، با ساخت یک پرسشنامه کمی که حاصل مرحله کیفی بود، اقدام به آزمون و اعتباربخشی الگو گردید. این ابزارها عبارت‌اند از: (۱) پرسشنامه مدل جبران خدمات: این پرسشنامه در چهار بعد: مالی - مستقیم (سؤالات ۳-۱)، مالی - غیرمستقیم (سؤالات ۶-۴)، درون‌سازمانی (۹ سؤالات - ۷) و برون‌سازمانی (سؤالات ۱۲-۱۰)، شاخص‌های مدل پرداخت حقوق و دستمزد را می‌سنجد، (۲) پرسشنامه استراتژی عملکرد: این پرسشنامه در دو بعد: استراتژی شایستگی محور (سؤالات ۲۰-۱۳) و استراتژی تساوی محور (سؤالات ۲۸-۲۱)، استراتژی عملکرد را می‌سنجد.

جدول ۲: مؤلفه‌های مدل جبران خدمات و استراتژی عملکرد مستخرج از مصاحبه

متغیرها	عوامل	شماره سؤال
	مالی - مستقیم	سؤال ۱ تا ۳
مدل جبران خدمات	مالی - غیرمستقیم	سؤال ۴ تا ۶
	درون‌سازمانی	سؤال ۷ تا ۹
	برون‌سازمانی	سؤال ۱۰ تا ۱۲
استراتژی عملکرد	شایستگی محور	سؤال ۱۳ تا ۲۰
	تساوی محور	سؤال ۲۱ تا ۲۸

همچنین به منظور تعیین روایی بخش کمی یا پرسشنامه‌ها از روایی محتوایی استفاده شده بدین منظور سؤالات در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار گرفت و نظرات ایشان در مورد محتوای سؤالات اعمال گردید. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب (CR) به شرح جدول (۳) محاسبه گردید:

جدول ۳: ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ (Cronbach Alpha \geq) (0/7)	ضریب پایایی ترکیبی (CompositeReliability \geq) (0/7)
مدل جبران خدمات	۰/۹۵۰	۰/۸۳۶
استراتژی عملکرد	۰/۸۹۱	۰/۸۲۷

مقدار ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای پایایی مرکب هر دو متغیر، بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان دهنده این است که مدل دارای پایایی (چه از نظر آلفای کرونباخ و چه از لحاظ پایایی ترکیبی) مناسبی است.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی در بخش جمعیت شناختی شامل: سمت و میزان تحصیلات و سابقه خدمت پاسخگویان شرح زیر است:

۲۶۳ نفر از افراد نمونه معلم و ۷۵ نفر مدیر به ترتیب با ۷۷/۸۲ درصد و ۲۲/۱۸ درصد. ۲۴۹ نفر از افراد نمونه لیسانس، ۸۳ نفر فوق لیسانس و ۶ نفر دکتری به ترتیب با ۷۳/۶۶ درصد، ۲۴/۵۷ درصد و ۱/۷۷ درصد. ۵۸ نفر از افراد نمونه دارای سابقه کاری بین ۱ تا ۵ سال، ۷۳ نفر دارای سابقه کاری بین ۶ تا ۱۰ سال، ۵۹ نفر دارای سابقه کاری بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۶۲ نفر دارای سابقه کاری بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۴۸ نفر دارای سابقه کاری بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۳۸ نفر دارای سابقه کاری بین ۲۶ سال به بالا، بودند.

تحلیل استنباطی سؤال اول تحقیق:

مدل جبران خدمات معلمان با تأکید بر استراتژی عملکرد شامل چه ابعاد و استانداردهایی است؟ به منظور تحلیل استنباطی سؤال اول تحقیق، با توجه به رویکرد تحقیق حاضر که از نوع کیفی بود از روش گراند تئوری استفاده گردید. در این تحقیق از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین^۱ نسبت داده می‌شود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها کیفی استفاده شده است. روش جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه عمیق و باز بود. با توجه به پرسش اصلی تحقیق، پرسش‌های باز اصلی مصاحبه مطابق جدول (۴) طراحی گردید.

جدول ۴: پرسش‌های اصلی مصاحبه

ردیف	پرسش اصلی
۱	به اعتقاد شما چه عواملی در مدل جبران خدمات مؤثر است؟ توضیح دهید.
۲	به اعتقاد شما چه عواملی در استراتژی عملکرد معلمان مؤثر است؟ توضیح دهید.
۳	برای بهره‌گیری از مدل جبران خدمات بر اساس استراتژی عملکرد معلمان چه اقداماتی باید انجام شود؟ توضیح دهید

در این مطالعه با ۱۰ نفر خبره و صاحب‌نظر در زمینه مدل جبران خدمات و عملکرد که به روش هدفمند گلوله برفی^۱ انتخاب شدند. مصاحبه متوالی انجام شد تا جایی که در مصاحبه‌های بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد و نهایتاً در مصاحبه پایانی، داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری^۲ رسیده بود؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه ۳۰ ادامه یافت. در فرایند انجام مصاحبه‌ها ابتدا سؤالات کلی و محدودی با توجه به‌عنوان پژوهش و همچنین مؤلفه‌های اصلی مدل پارادایمی استراوس و کوربین به‌عنوان راهنمای شروع مصاحبه‌ها طراحی شد که پاسخ‌های باز و تفسیرگرایانه داشت و پاسخ نمونه‌ها و مصاحبه‌شوندگان روند ادامه مصاحبه‌ها را هدایت می‌کرد. کلیه مکالمات روی نوار صوتی ضبط و سپس بلافاصله کلمه به کلمه روی کاغذ پیاده و تجزیه و تحلیل شد. کسب اجازه ضبط مصاحبه‌ها، رضایت آگاهانه، حفظ گمنامی، محرمانه بودن اطلاعات و تعهدات اخلاقی در همه مصاحبه‌ها مدنظر بوده است. همه مصاحبه‌ها توسط خود محقق انجام شده و نفر اول مصاحبه‌ها فرد خبره و صاحب‌نظر بود و نفرات بعدی به‌صورت زنجیره‌ای توسط فرد قبلی معرفی و انتخاب می‌شدند. نتایج مصاحبه‌ها در گراند تئوری با طی مراحل کدگذاری شامل سه‌گام کدگذاری باز^۳، کدگذاری محوری^۴ و کدگذاری انتخابی^۵ انجام گردید. ابتدا دو مقوله اصلی (مدل جبران خدمات معلمان - استراتژی عملکرد) و شش مقوله فرعی (مالی - مستقیم، مالی - غیرمستقیم، درون سازمانی، برون سازمانی، شایستگی محور و تساوی محور از ۲۸ کد مستخرج شد. در ادامه کدبندی محوری صورت پذیرفت، یعنی مقوله‌ها به‌صورت یک شبکه باهم در ارتباط قرار گرفت. این مرحله مشتمل بر ترسیم یک نمودار است که الگوی کدگذاری نامیده می‌شود و روابط فی‌مابین را نمایان می‌کند. این فرآیند در قالب جدول (۵) و

1. Snow Ball
2. Data Saturation
3. Open Coding
4. Axial Coding
5. Selected Coding

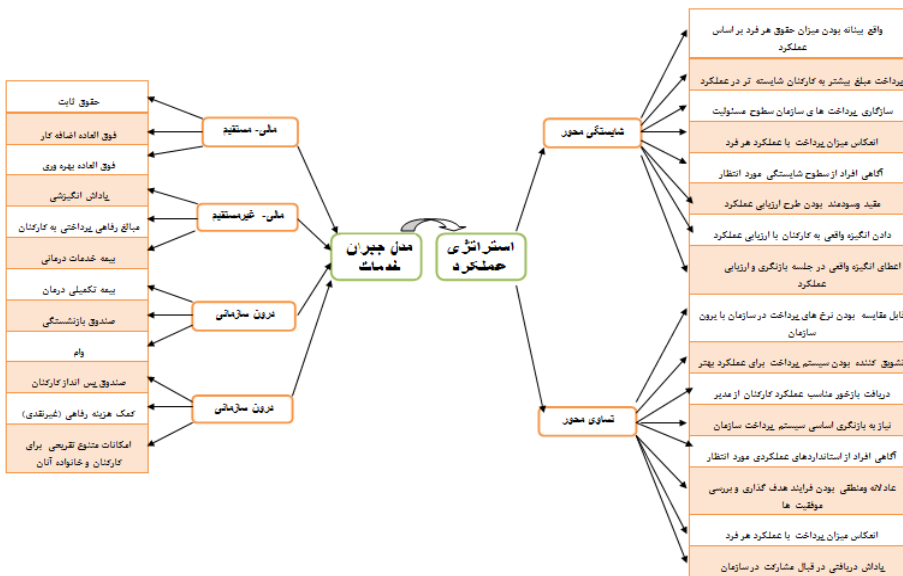
اعتبارسنجی مدل جبران خدمات معلمان بر اساس استراتژی عملکرد

نمودار (۱) تحت عنوان مدل نهایی جبران خدمات معلمان با تأکید بر استراتژی عملکرد با رویکرد گراند تئوری نمایان و تأیید شده است.

جدول ۵: مفاهیم و کدهای نهایی عوامل مدل جبران خدمات معلمان با تأکید بر استراتژی عملکرد

نشانهگر	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی	محور اصلی
P1	حقوق ثابت	مالی - مستقیم	مدل جبران خدمات	مدل جبران خدمات با تأکید بر استراتژی عملکرد
P2	فوق العاده اضافه کار			
P3	فوق العاده بهره‌وری			
P4	پاداش انگیزشی	مالی - غیرمستقیم		
P5	کمک هزینه رفاهی (غیرنقدی)			
P6	بیمه تکمیلی درمان	درون سازمانی		
P7	صندوق پس انداز کارکنان			
P8	بیمه خدمات درمانی	برون سازمانی		
P9	امکانات متنوع تفریحی			
P10	صندوق بازنشستگی	برون سازمانی		
P11	وام بانکی			
P12	استفاده از امکانات سایر سازمان‌ها	شایستگی محور		
P13	واقع بینانه بودن میزان حقوق هر فرد بر اساس عملکرد			
P14	پرداخت مبلغ بیشتر به کارکنان شایسته تر در عملکرد	شایستگی محور		
P15	سازگاری پرداخت‌های سازمان سطوح مسئولیت			
P16	انعکاس میزان پرداخت با عملکرد هر فرد	استراتژی عملکرد		
P17	آگاهی افراد از سطوح شایستگی مورد انتظار			
P18	مفید و سودمند بودن طرح ارزیابی عملکرد			
P19	دادن انگیزه واقعی به کارکنان با ارزیابی عملکرد			
P20	اعطای انگیزه واقعی در جلسه بازنگری و ارزیابی عملکرد			
P21	قابل مقایسه بودن نرخ‌های پرداخت درون سازمان			
P22	تشویق کننده بودن سیستم پرداخت برای عملکرد بهتر	تساوی محور		

نشانهگر	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی	محور اصلی
P23	دریافت بازخور مناسب عملکرد کارکنان از مدیر			
P24	نیاز به بازنگری اساسی سیستم پرداخت سازمان			
P25	آگاهی افراد از استانداردهای عملکردی مورد انتظار			
P26	منطقی بودن فرایند هدف‌گذاری و بررسی موفقیت‌ها			
P27	انعکاس میزان پرداخت با عملکرد هر فرد			
P28	پاداش دریافتی در قبال مشارکت در سازمان			



نمودار ۱: مدل نهایی جبران خدمات معلمان با تأکید بر استراتژی عملکرد

تحلیل استنباطی سؤال دوم تحقیق:

آیا مدل جبران خدمات معلمان با تأکید بر استراتژی عملکرد از اعتبار لازم برخوردار است؟ در تحلیل این سؤال ابتدا از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن داده‌های پژوهش استفاده شده است. در ادامه برای اعتبار یابی و تأیید مدل جبران خدمات معلمان با تأکید بر استراتژی عملکرد از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی

اعتبارسنجی مدل جبران خدمات معلمان بر اساس استراتژی عملکرد

ال اس ۳ استفاده گردید. در انجام آزمون تحلیل عاملی ابتدا باید برازش مدل پژوهش انجام گردد و سپس به منظور پاسخ به این سؤال باید نسبت به شناسایی عوامل و شاخص‌های کلیدی مدل جبران خدمات معلمان با تأکید بر استراتژی عملکرد با استفاده از آزمون ضریب مسیر و آمارهای تی (T-values)، اقدام نمود.

جدول ۶: آزمون نرمال بودن شاخص‌های مدل جبران خدمات

متغیر	ابعاد	شاخص	آماره آزمون	سطح معنی‌داری	سطح خطا
		حقوق ثابت	۵/۱۵۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵
	مالی-	فوق العاده اضافه کار	۳/۵۶۵	۰/۰۰۰	۰/۰۵
	مستقیم	فوق العاده بهره‌وری	۴/۱۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵
مدل جبران خدمات	مالی-	پاداش انگیزشی	۵/۰۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵
	غیرمستقیم	کمک‌هزینه رفاهی (غیرنقدی)	۳/۸۳۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		بیمه تکمیلی درمان	۳/۹۸۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		صندوق پس‌انداز کارکنان	۴/۴۳۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵
	درون سازمانی	بیمه خدمات درمانی	۵/۳۸۴	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		امکانات متنوع تفریحی	۴/۳۴	۰/۰۰۰	۰/۰۵
	برون سازمانی	صندوق بازنشستگی	۳/۱۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		وام بانکی	۴/۰۲	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		استفاده از امکانات سایر سازمان‌ها	۴/۲۴۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵

جدول ۷: آزمون نرمال بودن شاخص‌های استراتژی عملکرد

متغیر	ابعاد	شاخص	آماره آزمون	سطح معنی‌داری	سطح خطا
		واقع‌بینانه بودن میزان حقوق هر فرد بر اساس عملکرد	۴/۰۹۳	۰/۰۰۰	۰/۰۵
	شایستگی	پرداخت مبلغ بیشتر به کارکنان شایسته‌تر در عملکرد	۴/۱۸۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵
	محور مسئولیت	سازگاری پرداخت‌های سازمان سطوح مسئولیت	۴/۹۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		انعکاس میزان پرداخت با عملکرد هر فرد	۵/۱۸۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵

متغیر	ابعاد	شاخص	آماره آزمون	سطح معنی‌داری	سطح خطا
استراتژی عملکرد		آگاهی افراد از سطوح شایستگی مورد انتظار	۵/۹۱۵	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		مفید و سودمند بودن طرح ارزیابی عملکرد	۵/۴۲۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		دادن انگیزه واقعی به کارکنان با ارزیابی عملکرد	۳/۶۰۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		اعطای انگیزه واقعی در جلسه بازنگری و ارزیابی عملکرد	۶/۱۲۳	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		قابل مقایسه بودن نرخ‌های پرداخت در سازمان با برون سازمان	۴/۴۶۴	۰/۰۰۰	۰/۰۵
	تساوی محور	تشویق‌کننده بودن سیستم پرداخت برای عملکرد بهتر	۵/۴۳۳	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		دریافت بازخور مناسب عملکرد کارکنان از مدیر	۴/۸۱۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		نیاز به بازنگری اساسی سیستم پرداخت سازمان	۵/۶۰۴	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		آگاهی افراد از استانداردهای عملکردی مورد انتظار	۴/۶۴۵	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		عادلانگی و منطقی بودن فرایند هدف‌گذاری و بررسی موفقیت‌ها	۶/۱۵۳	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		انعکاس میزان پرداخت با عملکرد هر فرد	۵/۶۷۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵
		پاداش دریافتی در قبال مشارکت در سازمان	۳/۷۴۳	۰/۰۰۰	۰/۰۵

با توجه به مقادیر جداول (۶ و ۷) سطح معناداری آزمون کولوگروف-اسمیرونف برای تمامی متغیرها کمتر از میزان ۰/۰۵ نمی‌باشد، می‌توان بیان کرد که توزیع متغیرها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند. لذا برای بررسی سؤال اول پژوهش از آزمون ناپارامتری آزمون (T-values) در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده گردید.

برازش مدل با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS

به‌طور کلی تجزیه و تحلیل با استفاده از روش PLS از دو بخش مدل اندازه‌گیری^۱ و مدل ساختاری^۲ تشکیل شده است. بخش مدل اندازه‌گیری شامل سؤالات (شاخص‌ها) هر بعد همراه با آن بعد است و روابط میان سؤالات و ابعاد در این بخش مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بخش مدل ساختاری نیز حاوی تمامی سازه‌های مطرح در مدل اصلی پژوهش است و میزان همبستگی سازه‌ها و روابط میان آن‌ها در این قسمت مورد تمرکز و توجه واقع می‌شود. برای بررسی برازش بخش اندازه‌گیری مدل، معیار GOF به کار گرفته می‌شود این معیار نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییرپذیری شاخص‌ها (سؤالات) توسط سازه مرتبط با خود تبیین می‌شود. بدین ترتیب GOF برای مدل پژوهش به صورت زیر محاسبه گردید:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2} = \sqrt{0.768 \times 0.582} = 0.669$$

رابطه‌ی ۲: فرمول محاسبه GOF

جدول ۸: معیارهای نیکویی برازش مدل پژوهش

نتیجه	مقدار مشاهده شده	محدوده قابل قبول	متغیرها
برازش مناسب	۰/۰۵۴	کمتر از ۰/۰۸ (Hu & Bentler, 1999)	SRMR ^۳
برازش مناسب	۰/۴۸۷	کمتر از ۰/۹۵ (Henseler et al, 2015)	d-ULS
برازش مناسب	۰/۳۱۲	کمتر از ۰/۹۵ (Henseler et al, 2015)	d-G1
برازش مناسب	۰/۱۶۳	کمتر از ۰/۹۵ (Henseler et al, 2015)	d-G2
برازش مناسب	۲/۷۶۵	بیشتر از ۱/۹۶ (Hu & Bentler, 1999)	Chi-square
برازش مناسب	۰/۶۵۹	بیشتر از ۰/۲۵ (Bonett & Bentler, 1999)	NFI ^۴
برازش مناسب	۰/۶۶۹	بیشتر از ۰/۲۵ (Bonett & Bentler, 1999)	GOF ^۵

1. Measurement Model
2. Structural Model
3. Standardized Root Mean Square Residual
4. Normed Fit Index
5. Good of fit

جدول (۸)، شاخص‌های برازش مدل پژوهش را نشان می‌دهند. با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده، داده‌های جمع‌آوری‌شده برای اندازه‌گیری متغیرهای پنهان از کفایت و برازش لازم برخوردارند و در نتیجه، نتایج حاصل از برآورد مدل پژوهش، قابل‌اتکا و مورد اعتماد است.

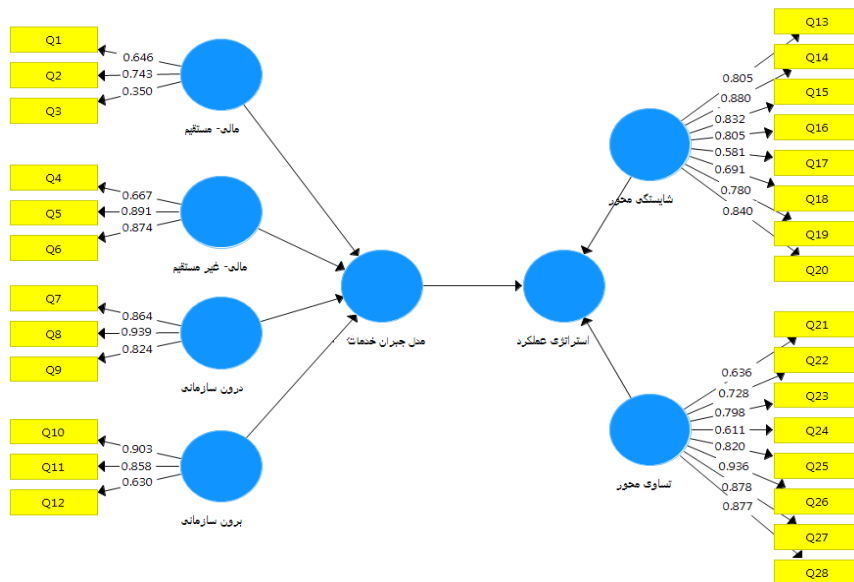
برازش مدل‌های اندازه‌گیری

جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده گردید. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی، شامل سه معیار ضرایب بارهای عاملی^۱، آلفای کرونباخ و پایایی مرکب^۲ است. روایی همگرا میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان داده و روایی واگرا نیز میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است.

سنجش بارهای عاملی سنجه‌ها

درواقع بار عاملی بیانگر این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده است. بارهای عاملی حاصل از اجرای مدل در نمودار (۲) نشان داده شده است. با توجه به اینکه همه بارهای عاملی سنجه‌ها در سازه مربوط به خود بالاتر از ۰/۴ است، نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

-
1. Factor loadings
 2. Composite Reliability



نمودار ۲: بارهای عاملی مدل پژوهش

ارزیابی مدل ساختاری

پس از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مکنون، مورد ارزیابی قرار گرفت. این معیارها شامل؛ ضریب تعیین (R^2) و ضریب معناداری مسیر، است. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل مدل ساختاری در جدول (۹)، معیار R^2 (R Squares) را برای متغیر درون‌زای مدل پژوهش نشان می‌دهد. نتایج این معیار نشان می‌دهد، برازش مدل ساختاری به‌طور کلی در حد خوبی بوده است.

جدول ۹: مقادیر ضریب تعیین

استراتژی عملکرد	
ضریب تعیین	۰/۶۸

در ادامه برازش مدل ساختاری، از معیار ضرایب مسیر معناداری و آماره‌های (T-values) استفاده گردید. بررسی این معیارها برای داده‌ها نشان می‌دهد. در صورتی که ضرایب معناداری مسیر در بین -۱ و +۱ باشند، نشان از معنادار بودن تمامی سنج‌ها و روابط بین سازه‌ها را در

سطح اطمینان ۹۵ درصد است^۱. همچنین در صورتی که مقادیر T در روابط بین ابعاد و شاخص‌های مدل خارج از بازه ۱/۹۶- و ۱/۹۶+ باشند، می‌توان نسبت به شناسایی عوامل و شاخص‌های کلیدی پرداخت و آن‌ها را تأیید نمود. بدین منظور ابتدا مدل مقادیر تی در نرم‌افزار Smart PLS رسم و نتایج آن استخراج گردید. این ضرایب و مقادیر در جداول (۱۰ و ۱۱) و نمودارهای (۳ و ۴)، آمده است.

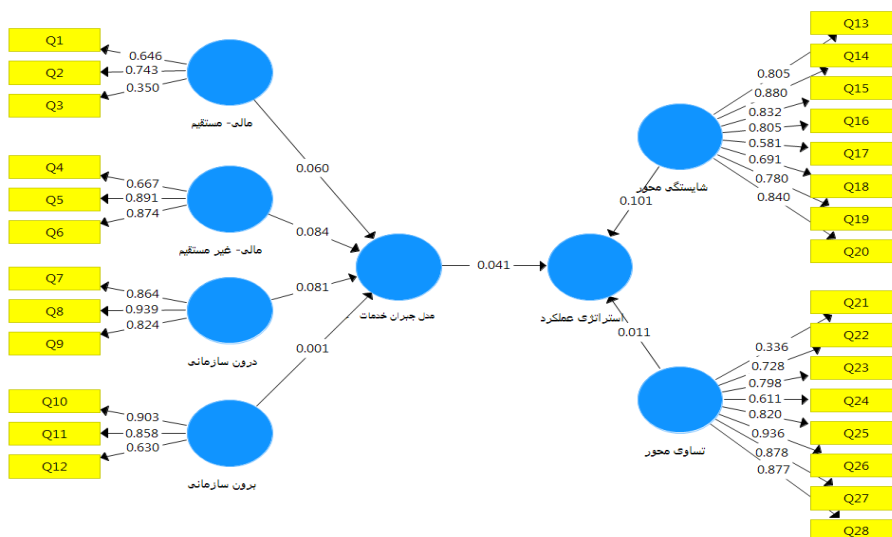
جدول ۱۰: ضرایب مسیر شاخص‌های مدل

ضریب مسیر	شاخص‌ها	ابعاد	ردیف	متغیرها
۰/۶۴۶	حقوق ثابت		۱	
۰/۷۴۳	فوق‌العاده اضافه‌کار	مالی-	۲	
۰/۳۵۰	فوق‌العاده بهره‌وری	مستقیم	۳	
۰/۶۶۷	پاداش انگیزشی		۴	
		مالی-		
۰/۸۹۱	کم‌هزینه رفاهی (غیرنقدی)	غیرمستقیم	۵	مدل جبران خدمات
۰/۸۷۴	بیمه تکمیلی درمان		۶	
۰/۸۶۴	صندوق پس‌انداز کارکنان		۷	
۰/۹۳۹	بیمه خدمات درمانی	درون‌سازمانی	۸	
۰/۸۲۴	امکانات متنوع تفریحی		۹	
۰/۹۰۳	صندوق بازنشستگی		۱۰	
۰/۸۵۸	وام بانکی	برون‌سازمانی	۱۱	
۰/۶۳۰	استفاده از امکانات سایر سازمان‌ها		۱۲	
۰/۸۰۵	واقع‌بینانه بودن میزان حقوق هر فرد بر اساس عملکرد		۱۳	
۰/۸۸۰	پرداخت مبلغ بیشتر به کارکنان شایسته‌تر در عملکرد		۱۴	
۰/۸۳۲	سازگاری پرداخت‌های سازمان سطوح مسئولیت	شایستگی	۱۵	استراتژی عملکرد
۰/۸۰۵	انعکاس میزان پرداخت با عملکرد هر فرد	محور	۱۶	
۰/۵۸۱	آگاهی افراد از سطوح شایستگی مورد انتظار		۱۷	
۰/۶۹۱	مفید و سودمند بودن طرح ارزیابی عملکرد		۱۸	

۱. اعداد معناداری در سطوح اطمینان ۹۵٪، ۹۹٪ و ۹۹/۹٪ به ترتیب برابرند با ۱/۹۶، ۲/۵۸ و ۳/۲۷

اعتبارسنجی مدل جبران خدمات معلمان بر اساس استراتژی عملکرد

متغیرها	ردیف	ابعاد	شاخص‌ها	ضریب مسیر
	۱۹		دادن انگیزه واقعی به کارکنان با ارزیابی عملکرد	۰/۷۸۰
	۲۰		اعطای انگیزه واقعی در جلسه بازنگری و ارزیابی عملکرد	۰/۸۴۰
	۲۱		قابل مقایسه بودن نرخ‌های پرداخت در سازمان با برون سازمان	۰/۳۳۶
	۲۲	تساوی محور	تشویق‌کننده بودن سیستم پرداخت برای عملکرد بهتر	۰/۷۲۸
	۲۳		دریافت بازخور مناسب عملکرد کارکنان از مدیر	۰/۷۹۸
	۲۴		نیاز به بازنگری اساسی سیستم پرداخت سازمان	۰/۶۱۱
	۲۵		آگاهی افراد از استانداردهای عملکردی مورد انتظار	۰/۸۲۰
	۲۶		عدالانه و منطقی بودن فرایند هدف گذاری و بررسی موفقیت‌ها	۰/۹۳۶
	۲۷		انعکاس میزان پرداخت با عملکرد هر فرد	۰/۸۷۸
	۲۸		پاداش دریافتی در قبال مشارکت در سازمان	۰/۸۷۷

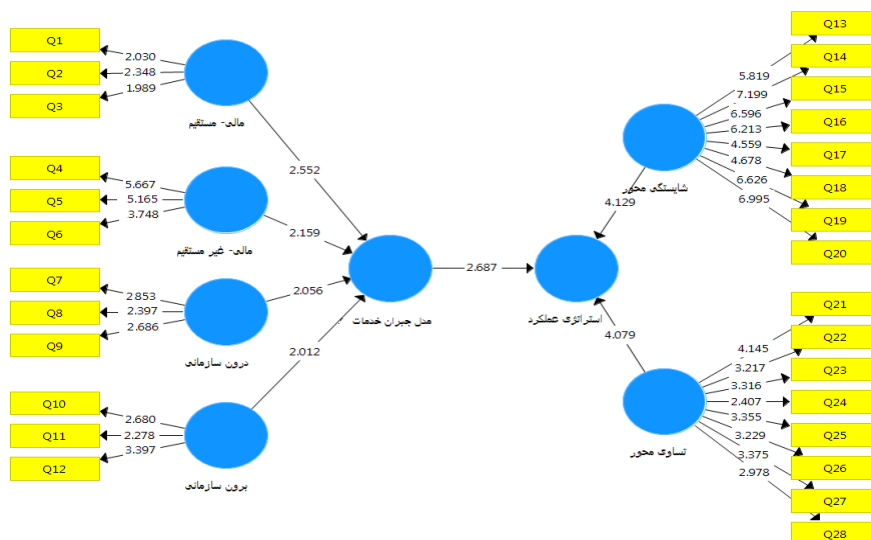


نمودار ۴: ضرایب مسیر معناداری ابعاد و شاخص‌های مدل پژوهش

جدول ۱۱: آماره‌های (T-values) ابعاد و شاخص‌های مدل

T-values	شاخص‌ها	ابعاد	T-values	متغیرها
۲/۰۳۰	حقوق ثابت	مالی -	۵/۵۵۲	مدل جبران خدمات
۲/۳۴۸	فوق‌العاده اضافه‌کار	مستقیم		
۱/۹۸۹	فوق‌العاده بهره‌وری			
۵/۶۶۷	پاداش انگیزشی	مالی -	۲/۱۵۹	
۵/۱۶۵	کمک‌هزینه رفاهی (غیرنقدی)	غیرمسـ		
۳/۷۴۸	بیمه تکمیلی درمان	تقیم		
۲/۸۵۳	صندوق پس‌انداز کارکنان	درون‌ساز		
۲/۳۹۷	بیمه خدمات درمانی	مانی	۲/۰۵۶	
۲/۶۸۶	امکانات متنوع تفریحی			
۲/۶۸۰	صندوق بازنشستگی			
۲/۲۷۸	وام بانکی	برون‌ساز	۲/۰۱۲	استراتژی عملکرد
۳/۳۹۷	استفاده از امکانات سایر سازمان‌ها	مانی		
۵/۸۱۰	واقع‌بینانه بودن میزان حقوق هر فرد بر اساس عملکرد			
۷/۱۹۹	پرداخت مبلغ بیشتر به کارکنان شایسته‌تر در عملکرد	شایسته	۴/۱۲۹	
۶/۵۹۶	سازگاری پرداخت‌های سازمان سطوح مسئولیت	گی		
۶/۲۱۳	انعکاس میزان پرداخت با عملکرد هر فرد	محور		
۴/۵۵۹	آگاهی افراد از سطوح شایستگی مورد انتظار			
۴/۶۷۸	مفید و سودمند بودن طرح ارزیابی عملکرد			
۶/۶۲۶	دادن انگیزه واقعی به کارکنان با ارزیابی عملکرد			
۶/۹۹۵	اعطای انگیزه واقعی در جلسه بازنگری و ارزیابی عملکرد			
۴/۱۴۵	قابل مقایسه بودن نرخ‌های پرداخت در سازمان با برون سازمان			
۳/۲۱۷	تشویق‌کننده بودن سیستم پرداخت برای عملکرد بهتر			
۳/۳۱۶	دریافت بازخور مناسب عملکرد کارکنان از مدیر			
۲/۴۰۷	نیاز به بازنگری اساسی سیستم پرداخت سازمان			

متغیرها	T-values	ابعاد	شاخص‌ها	T-values
	۴/۰۷۹	تساوی محور	آگاهی افراد از استانداردهای عملکردی مورد انتظار	۳/۳۵۵
			عادلانہ و منطقی بودن فرایند هدف‌گذاری و بررسی موفقیت	۳/۲۲۹
			انعکاس میزان پرداخت با عملکرد هر فرد	۳/۳۷۵
			پاداش دریافتی در قبال مشارکت در سازمان	۲/۹۷۸



نمودار ۴: آماره‌های (T-values) ابعاد و شاخص‌های مدل

با توجه به جدول (۱۰)، و نمودار (۳)، ضرایب معناداری مسیر ابعاد و شاخص‌های مدل جبران خدمات کارکنان با تأکید بر استراتژی عملکرد، در بازه بین ۱- و ۱+ قرار دارند که نشان‌دهنده معنادار بودن تمامی سنج‌ها و روابط بین سازه‌ها را در سطح اطمینان ۹۵ درصد است و همچنین با توجه به جدول (۱۱) و نمودار (۴)، مقادیر آماره‌های T بین متغیرها، ابعاد و شاخص‌های مدل، همگی در خارج از بازه ۱/۹۶- و ۱/۹۶+ می‌باشند، که نشان از معنی‌دار بودن این ضریب در سطح خطای ۵ درصد است، لذا مدل جبران خدمات با تأکید بر استراتژی عملکرد دارای ابعاد شش‌گانه شاخص‌های بیست‌وهشت‌گانه مندرج در جدول مذکور بوده و تأیید می‌گردند.

نتیجه‌گیری و بحث

برای پاسخ به سؤال اول در بخش کیفی از روش گرند تئوری استفاده شد و مدل جبران خدمات معلمان با تأکید بر استراتژی عملکرد با ابعاد شش‌گانه شاخص‌های بیست‌وهشت‌گانه با مصاحبه توسط خبرگان احصاء و تأیید گردید. مؤلفه اول تأیید شده در مدل جبران خدمات معلمان، مؤلفه پرداخت‌های مالی - مستقیم بود. این بعد نقش مؤثر و به‌سزایی در مدل مذکور داشته و شامل شاخص‌هایی از قبیل حقوق ثابت، فوق‌العاده اضافه‌کار فوق‌العاده بهره‌وری است که به‌طور مستقیم در عملکرد و کیفیت آن تأثیر دارند. این نتیجه با یافته پژوهش‌های هات‌بارت و همکاران (۲۰۲۳) و بذرافشان و همکاران (۱۳۹۹)، مشابه و همسو است و ایشان نیز بر این امر صحنه گذاشتند. دومین مؤلفه تأیید شده در مدل جبران خدمات معلمان، مؤلفه پرداخت‌های مالی - غیرمستقیم بود. این مؤلفه مشتمل بر پاداش انگیزشی، کمک‌هزینه رفاهی (غیرنقدی) و بیمه تکمیلی درمان بوده و با یافته مطالعات فولمر و همکاران (۲۰۲۳)، مشابه و همسو است. ایشان نیز در پژوهش خود دریافت که پرداخت‌های مالی و غیرمستقیم برای پرسنل و خانواده ایشان، نقش مهمی در ایجاد انگیزش و عملکرد شغلی آنان دارد. مؤلفه سوم تأیید شده در مدل جبران خدمات، عوامل درون‌سازمانی مشتمل بر صندوق پس‌انداز کارکنان، بیمه خدمات درمانی و امکانات متنوع تفریحی بود که با یافته مورل (۲۰۱۸)، مشابه و همسو است. ایشان در تحقیق خود نشان داد که پاداش بر جذب و نگهداری کارکنان تأثیر می‌گذارد که می‌تواند شامل صندوق پس‌انداز کارکنان، مشوق‌های عملکرد - بلندمدت و کوتاه‌مدت است. بعد چهارم تأیید شده در مدل جبران خدمات عوامل برون‌سازمانی با شاخص‌هایی مانند صندوق بازنشستگی، وام بانکی و استفاده از امکانات سایر سازمان‌ها، به دست آمد که این نتیجه با نتایج تحقیق تفسیر و همکاران (۲۰۲۳)، مشابه و همسو است. ایشان نشان داد حقوق صندوق بازنشستگی، کمک‌ها و استفاده امکانات سایر سازمان‌ها، سهام و وام‌های بانکی نقش مؤثری در عملکرد کارکنان دارد. پنجمین مؤلفه تأیید شده در مدل که مربوط به حوزه استراتژی عملکرد بوده، استراتژی شایستگی محور است که دارای شاخص‌هایی است که عبارت‌اند از: واقع‌بینانه بودن میزان حقوق هر فرد بر اساس عملکرد، پرداخت مبلغ بیشتر به کارکنان شایسته‌تر در عملکرد، سازگاری پرداخت‌های سازمان سطوح مسئولیت، انعکاس میزان پرداخت با عملکرد هر فرد، آگاهی افراد از سطوح شایستگی مورد انتظار، مفید و سودمند بودن طرح ارزیابی عملکرد، دادن انگیزه واقعی به کارکنان با ارزیابی عملکرد، اعطای انگیزه واقعی در جلسه بازنگری و ارزیابی عملکرد. این یافته با نتیجه مطالعه‌ی پرامیستی و همکاران (۲۰۲۳)، همسو و مشابه است. ایشان نیز در تحقیق خود نشان دادند به‌کارگیری استراتژی‌های عملکرد بر اساس شایستگی کارکنان با پرداخت‌های مالی بر اساس

ارزیابی عملکرد آنان، سبب افزایش رقابت مثبت، انگیزه کاری و بهره‌وری کارکنان می‌گردد. در نهایت ششمین مؤلفه احصاء شده در مدل در بخش استراتژی عملکرد، استراتژی تساوی محور است. این بعد دارای شاخص‌هایی شامل: قابل‌مقایسه بودن نرخ‌های پرداخت در سازمان با برون سازمان، تشویق‌کننده بودن سیستم پرداخت برای عملکرد بهتر، دریافت بازخور مناسب عملکرد کارکنان از مدیر، نیاز به بازنگری اساسی سیستم پرداخت سازمان، آگاهی افراد از استانداردهای عملکردی مورد انتظار، عادلانه و منطقی بودن فرایند هدف‌گذاری و بررسی موفقیت‌ها، انعکاس میزان پرداخت با عملکرد هر فرد و پاداش دریافتی در قبال مشارکت در سازمان، بود که در فرایند مدل جبران خدمات و عملکرد تأثیر جدی دارد و با نتیجه پژوهش حیدری و همکاران (۱۳۹۹)، مشابه و همسو است. ایشان نیز در تحقیق خود دریافتند که هرچقدر در جبران خدمات کارکنان، پرداخت‌ها مبتنی بر اصل تساوی و رعایت شایستگی در عملکرد هر فرد باشد میزان بهره‌وری سازمانی بیشتر می‌گردد. این ابعاد و شاخص‌ها نقش بسزایی در شکل‌گیری مدل جبران خدمات معلمان با تأکید بر استراتژی عملکرد داشته و باید از سوی مدیران به‌منظور افزایش اثربخشی و کارایی مورد توجه جدی واقع گردد، که با یافته تحقیق حاضر، هم‌راستا می‌باشد.

نتیجه سؤال دوم تحقیق به‌صورت روش کمی و به‌منظور اعتبار‌یابی مدل جبران خدمات معلمان با تأکید بر استراتژی عملکرد با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار اسمارت پی اس ۳ در دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری، اعتباریابی و تأیید گردید. نتیجه به‌دست‌آمده نشانگر برازش مدل و تأیید مجدد ابعاد شش‌گانه و مؤلفه‌های بیست‌وهشت‌گانه مدل بود. در تبیین یافته فوق می‌توان اظهار داشت که بررسی وضع کنونی مدل جبران خدمات معلمان بر مبنای استراتژی عملکرد و شناخت چالش‌های موجود علی‌رغم تأیید مدل مذکور، نشان از ضرورت اصلاح این نظام و درعین‌حال اتخاذ راهکارهای مناسب برای اصلاح سایر نظام‌ها و نهادهای مؤثر بر این نظام دارد. تجربیات حاصله، تنوع نقش‌ها و مسئولیت‌های دولت در ایران، مطالعات تطبیقی و تجربه سایر کشورها نشان داده که طراحی یک نظام متمرکز پرداخت مبتنی بر روش رتبه‌بندی و طبقه‌بندی مشاغل بر اساس عملکرد، مناسب‌ترین روش برای نظام جبران خدمت معلمان است. رعایت و تعیین حداقل معیشت برای همه معلمان متناسب با هزینه‌های زندگی، تعیین حقوق شغل در سه سطح کارکنان تا مدیران حرفه‌ای، مدیران ارشد اجرایی و مقامات عالی‌رتبه، تعیین سقف حقوق و مزایای دریافتی برای همه گروه‌های مختلف حقوق‌بگیر، وضع قواعد و معیارهای کنترل‌کننده برای به حداقل رساندن زمینه سوءاستفاده از گریزگاه‌ها و خلأهای قانونی، از جمله ویژگی‌های درون‌زای مدل پیشنهادی در مقایسه با وضعیت موجود است.

این نتیجه با یافته‌های پژوهش مالکی و همکاران (۱۴۰۰) مشابه و همسو است. محقق بر این عقیده است که اجرای مدل پیشنهادی می‌تواند تا حدود زیادی مشکلات حاکم بر نظام جبران خدمت معلمان را حل کند. از سوی دیگر ایجاد شفافیت، عدالت، تناسب و تعادل در پرداخت‌ها دارای آثار مثبت انکارپذیری نظیر افزایش تعلق و تعهد سازمانی، ایجاد انگیزه و رضایت، افزایش اعتماد معلمان به دولت و حاکمیت است که با سنجه‌های کمی قابل اندازه‌گیری نیست، اما بدون شک در میان مدت می‌تواند موجب افزایش کارایی و اثربخشی در دستگاه‌های آموزشی به‌ویژه مدارس گردد.

پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مبتنی بر یافته‌های سؤالات پژوهش می‌توان پیشنهاد‌های کاربردی زیر را ارائه کرد:

۱. تعیین حقوق و دستمزدی که سازمان آموزش و پرورش باید به معلمان خود بپردازد، یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی است، زیرا سیستم پاداش که حقوق و دستمزد جزیبی از آن را تشکیل می‌دهد و تأثیر بسزایی در جذب و رضایت معلمان و ایجاد انگیزه در آنان و لذا ارتقای بهره‌وری دارد.

۲. بررسی و شناسایی وضعیت کنونی و طراحی نظام مطلوب حقوق و دستمزدی معلمان سازمان آموزش و پرورش در راستای اهداف و برنامه‌های کلان سازمان جهت بهره‌گیری از نتایج حاصل از آن و توصیه به مدیریت ذی‌ربط بتوان نسبت به جبران خدمات و افزایش رضایت شغلی و کاهش عوامل نارضایتی و در نتیجه افزایش بهره‌وری معلمان.

۳. با توجه به اینکه در این تحقیق، در بعد استراتژی‌های عملکرد، روش‌های ارزیابی مورد پرسش قرار گرفت و تقریباً همه آن‌ها مورد تأیید پاسخ‌دهندگان بود، پیشنهاد می‌گردد تا مدیران آموزش و پرورش یک روش ارزیابی ترکیبی با لحاظ قرار دادن نوع معلمان طراحی و متناسب با مشاغل گوناگون تعریف‌شده در سازمان به اجرا درآورد.

۴. پیشنهاد می‌گردد تا در زمان ارزیابی عملکرد معلمان، مسئولین ارزیابی، به‌طور شفاف و دقیق شیوه‌ای که ملاک عمل قرار می‌گیرد را معرفی تا به همراه ارزیابی‌شوندگان، ارزیابی‌کنندگان نیز از کارکردها و شیوه صحیح اجرا بر مبنای آن مطلع باشند. این مقاله از هیچ سازمان و ارگانی حمایت دریافت نکرده است.

منابع

- احدزاده، سجاد؛ دانش فرد، کرم اله؛ معمار زاده طهران، غلامرضا. (۱۴۰۰). طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان های دولتی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۳)، پیاپی ۴۵، ۱۱۵-۱۶۷.
- اعرابی سید محمد و فیاضی مرجان(۱۳۹۶). استراتژی منابع انسانی، دفتر پژوهش های فرهنگی، موسسه پژوهشکده مدیریت سما، ۱۱۴-۱۰۵.
- بذرافشان، رضا؛ دعائی، حبیب اله؛ حدادی، ابراهیم؛ کیخا عالمه و کشته گر عبدالعلی (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک، پژوهش نامه مدیریت تحول، ۱۲(۲۳).
- تیموری، هادی، شاهین، آرش، شائمی برزکی، علی، و کریمی، عبدالله(۱۳۹۷). الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت(بهبود و تحول)، ۲۷(۹۰)، ۱۴۰-۱۱۵.
- جواهری زاده، ابراهیم و خان محمدی اطاقسرا، مرتضی(۱۳۹۵). آسیب شناسی قانون مدیریت خدمات کشوری از منظر مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر فصل دهم حقوق و مزایا، دومین کنفرانس بین المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد.
- حیدری، مجتبی؛ سلاجقه، سنجر؛ پورکیانی، مسعود، صیادی، سعید و امیری، افلاطون(۱۳۹۹). ارائه مدل جبران خدمات مادی و غیرمادی با رویکرد بهره‌وری نیروی انسانی. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۴۰(۱۲)، ۷۱-۶۵.
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ ملایری، امیر (۱۳۹۵). سرمایه اجتماعی، اشتراک راهبردی دانش و عملکرد سازمانی، مطالعات مدیریت راهبردی، ۲۶.
- گرگ ال. استوارت، کنت جی. براون(۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل، ترجمه اعرابی سید محمد و فیاضی مرجان، نشر مهکامه، ۳۴۶-۳۴۱.
- مالکی، محمدرضا، فقیهی، ابوالحسن و میر سپاسی، ناصر(۱۳۹۸). نارسایی های نظام جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران". فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۴(۸۴)، ۲۹-۱.
- مالکی، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسن و میر سپاسی، ناصر(۱۴۰۰). طراحی مدل جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران، فصلنامه مجلس و راهبرد، ۲۶(۱۰۶)، ۲۸۳-۲۴.
- مالکی، محمدرضا؛ ناظمی، حامد و زمانی، رضا (۱۳۹۵). نکاتی پیرامون نظام پرداخت حقوق و مزایای مدیران در بخش عمومی، مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، شماره مسلسل ۱۴۹۹۳.

- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۷). بررسی لایحه بودجه سال ۱۳۹۷ کل کشور، تحلیلی بر اعتبارات جبران خدمات کارکنان و رفاه اجتماعی، شماره مسلسل ۱۵۶۴۶.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۹۴). راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران، انتشارات سمت، چاپ ششم.
- Epebinu, O., Adepoju, A., Ajayi, M. (2023). E-Compensation Management and Organizational Performance: An Empirical Evaluation using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*. 5.56-71.
- Ferris, S. P.; Liao, M., Tamm, C. (2018). The compensation of busy directors: an international analysis. *Research in International Business and Finance*, <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.04.003>.
- Fulmer, Ingrid & Gerhart, Barry & Kim, Ji. (2023). Compensation and Performance: A Review and Recommendations for the Future. *Personnel Psychology*. 76. 53-67.
- Hernandez, R.G. (2015). "Approaches to variable pay systems". Ph.D. Thesis universitat de barcelona .
- Huang, C. C., & Huang, S. M. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter?. *Asia Pacific Management Review*.
- Hutabarat, L., Sihombing, N., Herlambang, S., Siregar, P. & Sitompul, J. (2023). The Effect of Competence, Compensation, Workload, and Work Motivation toward Employee Performance. *International Journal of Finance, Economics and Business*. 2. 84-92.
- Ireffin, Dr. (2023). Compensation and reward system of employees in a business organization a focus on total nigerian plc. *Journal of Advance Research in Business Management and Accounting* (ISSN: 2456-3544). 9. 12-22. [10.53555/nnbma.v9i6.1711](https://doi.org/10.53555/nnbma.v9i6.1711).
- Kim, J. (2020). When Organizational Performance Matters for Personnel Decisions: Executives' Career Patterns in a Conglomerate. *Management Accounting Research*, 100695.
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2021). Total rewards and its effects on organizational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), a913.
- Morel, N., Touzet, C. & Zemmour, M. (2018) "From the Hidden Welfare State to the Hidden Part of Welfare State Reform: Analyzing the Uses and Effects of Fiscal Welfare in France". *Social Policy & Administration*, 53(1). 34-48.
- Padayachee, K.M. (2017). *A Total Rewards Framework for the Attraction and Retention of the Youthis my own work*. Phd Thesis University Of South Africa.
- Palacios-Marqués, D., García, M. G., Sánchez, M. M., & Mari, M. P. A. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426-432.

- Patnaik, P., & Suar, D. (2019). Analyses of publications on compensation management from 2004 to 2017. *Compensation & Benefits Review*,00(0), 1-22.
- Pramesti, W. & Siti, A. (2023). How Do Work Discipline, Compensation and Competence Influence Employee Productivity?. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*. 4. 231-248.
- Sinfield, C. (2016). *Tax benefits and their impact on the social division of welfare, Paper presented at the "Fiscal welfare in Europe" workshop, Sciences po, Paris, May 26-27. United States Government*
- Tafzir, M., Nurjanna, H., Shaari, R. (2023). Measuring the Role of Compensation as an Intermediary Variable in Measuring the Relationship between Management Talent and Employee Effectiveness. *BASKARA : Journal of Business and Entrepreneurship*. 6. 10.54268/baskara.v6i1.18684.
- Thapa, Roshan. (2023). The Impact of Compensation towards Employees' Performance: Employees' Motivation as the Mediating Role. *The Spectrum*. 1. 79-95.
- Waddingham, J. A., Zachary, M. A., & Ketchen Jr, D. J. (2020). Insights on the go: Leveraging business podcasts to enhance organizational performance. *Business Horizons*.