



The Role of Job Performance in Predicting Teachers' Productivity: Comparing Young Teachers with Retired Teachers but Working in Elementary Schools

A. Arab^{*1}, A. Jabbari Badri², S. Salary³

1. Assistant Professor, Department of Educational Administration, Farhangian University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)
2. Master of Educational Administration, Falard Department of Education, Lordegan county, Iran.
3. Instructor, Department of Educational Administration, Farhangian University, P.O. Box 889-14665, Tehran, Iran.

Abstract

Keywords:

Productivity,
Job performance,
Elementary schools,
Retired working teachers,
Young teachers.

Corresponding Author:

a.arab@cfu.ac.ir

Received:

08/09/2024

Accepted:

11/11/2024

Publisher:

Farhangian University

© The Author(s).

Article type:

Research Article

Background and Objectives: There is a deep connection between the teacher's quality level and his/her productivity from the point of view of students' academic performance. This research was conducted with the aim of investigating the role of job performance in predicting teachers' productivity. **Methods:** The current research is applied, quantitative and of the descriptive and comparative type. The statistical population of this research included the students of the second elementary period in the Falard region in the year of 2022-2023, that 116 students of retired working teachers were censused, and 116 students of young teachers were randomly sampled, then two questionnaires including Paterson's job performance and Hersey and Blanchard and Goldsmith's labor productivity were implemented on 232 people. **Findings:** The young teachers' task performance had the highest average, and the retired working teachers' field performance had the lowest average. Also, the young teachers' ability level had the highest average, and the retired working teachers' motivation level had the lowest average. Unlike young teachers, retired working teachers' job performance components can predict their productivity. The amount of both job performance components and the amount of all components of productivity were higher in young teachers than retired working teachers. **Conclusion:** Therefore, these results point out the necessity of maximum recruitment of young teachers to the policy makers and officials of the elementary education system, so that we can see the students' increasing academic progress.

Citation (APA): Arab, A., Jabbari Badri, A. & Salary, S. (2025). The Role of Job Performance in Predicting Teachers' Productivity: Comparing Young Teachers with Retired Teachers but Working in Elementary Schools. *Internship Studies in Teacher Training*, 2(2), 13-35.

DOI: 10.48310/istt.2024.17181.1099



نقش عملکرد شغلی در پیش‌بینی بهره‌وری معلمان: مقایسه معلمان جوان با بازنشستگان در حال کار در مدارس ابتدایی

عباس عرب^{۱*}، ابودر جباری بدری^۲، سمیه سالاری^۳

۱. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، آموزش و پرورش فلارد، شهرستان لردگان، ایران.

۳. مربی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

چکیده

کلیدواژه‌ها:

بهره‌وری،
عملکرد شغلی،
مدارس ابتدایی،
معلمان بازنشسته‌ی در حال کار،
معلمان جوان.

رایانامه:

a.arab@cfu.ac.ir

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۶/۱۸

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۸/۲۱

ناشر: دانشگاه فرهنگیان

© نویسندگان.

نوع مقاله: پژوهشی

پیشینه و اهداف: ارتباط عمیقی میان سطح کیفیت معلم و میزان بهره‌وری وی از منظر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان وجود دارد. این پژوهش با هدف بررسی نقش عملکرد شغلی در پیش‌بینی بهره‌وری معلمان انجام شد. **روش‌ها:** پژوهش حاضر کاربردی، کمی و از نوع توصیفی و مقایسه‌ای است. جامعه آماری این پژوهش شامل دانش‌آموزان دوره دوم ابتدایی منطقه فلارد در شهرستان لردگان استان چهارمحال و بختیاری در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ بود که تعداد ۱۱۶ دانش‌آموز معلمان بازنشسته‌ی در حال کار سرشماری شدند و نیز ۱۱۶ دانش‌آموز معلمان جوان، به روش تصادفی نمونه‌گیری شدند، سپس دو پرسشنامه استاندارد عملکرد شغلی پاترسون و بهره‌وری یا آچپو هرسی، بلانچارد و گلداسمیت روی ۲۳۲ نفر اجرا شد. **یافته‌ها:** میزان عملکرد وظیفه معلمان جوان دارای بیشترین میانگین و میزان عملکرد زمینه معلمان بازنشسته‌ی در حال کار دارای کمترین میانگین بود. همچنین توانایی معلمان جوان دارای بیشترین میانگین و میزان انگیزش معلمان بازنشسته‌ی در حال کار دارای کمترین میانگین بود. برخلاف معلمان جوان، مؤلفه های عملکرد شغلی در معلمان بازنشسته‌ی در حال کار می‌تواند بهره‌وری آن‌ها را پیش‌بینی کند. میزان هر دو مؤلفه عملکرد شغلی و میزان همه مؤلفه‌های بهره‌وری البته به جز حمایت سازمانی، در معلمان جوان نسبت به معلمان بازنشسته‌ی در حال کار به‌طور معنی‌داری بیشتر بود. **نتیجه‌گیری:** بنابراین، این نتایج لزوم جذب حداکثری معلمان جوان را به سیاست‌گذاران و مسئولین نظام آموزش ابتدایی گوشزد می‌کند تا شاهد پیشرفت فزاینده تحصیلی دانش‌آموزان باشیم.

استناد به این مقاله: عرب، عباس؛ جباری بدری، ابودر و سالاری، سمیه. (۱۴۰۳). نقش عملکرد شغلی در پیش‌بینی بهره‌وری معلمان: مقایسه معلمان جوان با بازنشستگان در حال کار در مدارس ابتدایی. *تجارب معلمی و مطالعات کارورزی*، ۲(۲)، ۱۳-۳۵.

مقدمه و بیان مسئله

افزایش بهره‌وری و عملکرد شغلی یک دغدغه اصلی برای مدیران است (اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۶۷۵). در عصر مدرن امروز، استفاده هوشمندانه از منابع انسانی اثربخش و متخصص یکی از موضوعات مهم در همه جوامع است. توجه به این منبع مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی و موانع بالقوه و استخدام افراد متخصص در سازمان‌های مرتبط، از عوامل مؤثر در موفقیت هر سازمانی است (هنری، محمودی و رحیمی زاده، ۲۰۱۸). از نظر ریدان و بوئرواندر و ایرانتو^۱ (۲۰۱۵) عملکرد شغلی معلمان در سازمان‌های آموزشی بسیار مهم است. معلمان نقشی ارزشمند را در کمک به رشد کودکان بازی می‌کنند. از این‌رو، معلمان در هر جامعه‌ای نقشی سازنده در تعالی و رشد فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی آن جامعه ایفا می‌نمایند. پس توجه به کیفیت زندگی کاری معلمان و عملکرد سازمانی آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد (علی و خوارزمی، ۱۳۹۸: ۸۵). در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در افق سال ۱۴۰۴ منابع انسانی آموزش و پرورش، افرادی خواهند بود که علاوه بر دارا بودن شرایط اعتقادی، اخلاقی، اجتماعی و انسانی، پیش‌تاز در ایجاد محیط مطلوب تربیتی برای متربیان و الگویی شایسته در جامعه، سرآمد در صلاحیت‌های حرفه‌ای و تخصصی و توانمند در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی در انجام مأموریت‌ها و وظایف خویش باشند (شریف‌زاده ماهانی و اندیشمند، ۱۳۹۸: ۹)؛ با توجه به نزدیکی سال ۱۴۰۴، سؤالی که به ذهن متبادر می‌شود این است: تاکنون ویژگی‌های فوق‌الذکر برای منابع انسانی آموزش و پرورش تا چه میزان تحقق پیدا کرده است؟ از طرفی، اعتبارات وزارت آموزش و پرورش در سال‌های ۱۴۰۳، ۱۴۰۲، ۱۴۰۱ و ۱۴۰۰ هجری شمسی با احتساب ردیف‌های متفرقه اعمال نشده (جدول ۹)، به ترتیب ۲۷۸، ۲۳۸، ۱۳۱ و ۹۴ هزار میلیارد تومان (همت) است (عبداللهی کرمانی و همکاران، ۱۴۰۳؛ عبداللهی کرمانی و بیات، ۱۴۰۲؛ سهرابی، ۱۴۰۰) که نسبت به سال قبل خود به ترتیب افزایش بودجه ۱۷ درصدی، ۸۶ درصدی و ۳۳ درصدی داشته است؛ اما نباید فراموش کرد که این افزایش‌ها ناشی از تورم بوده و سهم واقعی بودجه آموزش و پرورش از منابع بودجه عمومی کشور در طول سال‌های گذشته حدود ۱۰ درصد بوده است؛ اما مجموع برنامه‌ها و بودجه‌های وزارت آموزش و پرورش (برای مثال) در سال ۱۴۰۱ که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به عملکرد شغلی و بهره‌وری معلمان مرتبط است ۶ همت از ۱۳۱ همت کل بودجه وزارت آموزش و پرورش (۵ درصد) است (سهرابی، ۱۴۰۰)؛ اما فارغ از هر کمیت و کیفیتی که این برنامه‌ها اجرا شد، آیا میزان عملکرد شغلی و بهره‌وری معلمان را افزایش داد؟

برای «عملکرد^۲» تعریف‌های مختلفی ارائه شده است، عملکرد از به نتیجه رسیدن وظایفی که از اطراف سازمان به عهده‌ی نیروی انسانی گذاشته شده است، تعریف شده است (آرمسترانگ^۳، ۱۳۸۹: ۱۰). بورمن و موتویدلا^۴ عملکرد شغلی را به عملکرد وظیفه‌ای^۵ و عملکرد زمینه‌ای^۶ تقسیم می‌کنند (بخشی، کلانتری و سلیمی، ۱۳۹۶: ۳)؛ عملکرد وظیفه‌ای که نیازمندی‌ها و الزامات شغلی را منعکس می‌کند، شامل رفتارهایی می‌شود که در فعالیت‌های مربوط به نگهداری در سازمان مانند تولید محصول، مدیریت زیردستان، ارائه خدمات و فروش کالا دخالت دارند. عملکرد وظیفه‌ای فعالیت‌های مشخص شده هر شغل در شرح شغل رسمی آن و هسته فنی هر سازمانی است، به‌طور مستقیم با انجام وظایف محوله در ارتباط بوده و یک شغل را از دیگر مشاغل متمایز

1. Redan, Poerwandar & Irianto

2. Performance

3. Armstrong

4. Borman & Motowidlo

5. Task Performance

6. Contextual Performance

می‌کند. به بیانی دیگر، عملکرد وظیفه‌ای به آن دسته از فعالیت‌هایی اطلاق می‌گردد که به تخصص‌های فنی هر شغل مرتبط است و به‌عنوان بخشی از شغل به رسمیت شناخته می‌شود؛ اما عملکرد زمینه‌ای فعالیت‌های تعریف‌نشده و نامشخص نظیر کار تیمی و حمایت را در بر می‌گیرد. درواقع، عملکرد زمینه‌ای به آن دسته از فعالیت‌های مربوط به شغل گفته می‌شود (مانند سخت کار کردن و کمک به دیگران) که به‌صورت رسمی بخشی از شغل یا وظیفه تلقی نمی‌شود. عملکرد زمینه‌ای به‌عنوان رفتاری تعریف می‌شود که روی زمینه روانشناسی، اجتماعی و سازمانی که کار انجام می‌شود، تأثیر می‌گذارد. این رفتارها منحصر به یک شغل خاص نیستند اما در عوض جزء لاینفک همه مشاغل هستند (نصراللهی و وسطی و رحیمی‌کیا، ۱۳۹۸: ۱۲۱). حال در ارتباط با عملکرد شغلی می‌توان گفت: عملکرد شغلی مترادف با رفتار است و همان کاری است که مردم در واقع انجام می‌دهند و قابل مشاهده است و شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که با اهداف سازمان مرتبط است و می‌تواند برحسب مهارت هر فرد (سطح مشارکت) اندازه‌گیری شود (موجینسکی^۱، ۲۰۱۲: ۲۰۶). جانسون^۲ (۲۰۰۳) مدلی از عملکرد شغلی فردی ایجاد کرد که توسعه تحقیقاتی بود که در ابتدا توسط کمپبل^۳ (۱۹۹۹) انجام شد. از نظر آن‌ها در عمومی‌ترین سطح، عملکرد سه مؤلفه اصلی دارد: عملکرد وظیفه، عملکرد شهروندی و عملکرد تطبیقی. (همان: ۱۵۷). عملکرد منابع انسانی در سازمان‌ها تحت تأثیر عوامل متعددی است، بر اساس نتایج دهقان مرودستی و رسولی (۱۳۹۴) عملکرد منابع انسانی با کیفیت زندگی کاری و همچنین سلامت ذهنی افراد (معلمان) رابطه‌ای مستقیم دارد. ایجاد محیط کار معنوی با استفاده از عوامل فردی و سازمانی می‌تواند منجر به بهبود عملکرد منابع انسانی سازمان شود و بهبود عملکرد منابع انسانی نیز باعث بهبود عملکرد سازمان خواهد شد. از میان ابعاد فردی و سازمانی معنویت، بعد سازمانی معنویت بیشترین تأثیر را بر روی عملکرد منابع انسانی دارد (ثابت مطلق و الوانی، ۱۳۹۷). بعلاوه اوقات فراغتی که توأم با فعالیت‌های بدنی باشد می‌تواند منجر به افزایش عملکرد معلمان در سازمان‌ها شود (محمد و جیس^۴، ۲۰۱۶: ۶۷۵). با توجه به رشد سریع دانش و اطلاعات و افزایش حیطه‌ی دانش بشری و نیز تغییرات بسیار گسترده محیطی و سازمانی و در پی آن تغییر نیازهای آنان، به نظر می‌رسد سازمان‌هایی ثابت و دوام خود را در محیط حفظ می‌کنند که بتوانند «سیستم ارزیابی عملکرد پویا و نیرومند در سازمان» استفاده کنند. در نظریه‌های نوین مدیریت، ارزیابی عملکرد وسیله‌ای جهت تحقق اهداف و راهبردهای سازمان محسوب می‌شود و هدف اصلی آن افزایش حیطه‌ی توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان سازمانی از یک سو و از سوی دیگر رشد و پرورش سازمان‌های کارآمد و اثربخش است (اسمیت^۵، ۱۹۹۹: ۳۲۸). از طرفی علاوه بر ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان، کارادگی^۶ (۲۰۱۴) معتقد است که امروزه سازمانی بدون «سیستم مدیریت ارزیابی عملکرد فرآیند» قابل‌تصور نیست. نتایج برآمده از اندازه‌گیری و تحلیل عملکرد فرآیند می‌تواند در مدیریت عملکرد مورد استفاده قرار گیرد. لوندون و بیتی^۷ (۲۰۰۶) اهمیت این موضوع در مطالعات محققین به‌گونه‌ای است که در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۶ بیش از ۵۰۰۰ مورد پژوهش در این حوزه در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر ثبت شده است. امروزه سازمان‌ها از روش‌های زیادی به‌منظور ارزیابی عملکرد سازمان و فرآیند بهره می‌برند ولی این متدها می‌بایست با استراتژی‌های سازمان هماهنگ باشد (حسنی و همکاران، ۱۳۹۶: ۶۸). طبق بررسی‌های

1. Muchinsky

2. Johnson

3. Campbell

4. Mohamad & Jais

5. Smith

6. Karadgi

7. London & Beatty

انجام شده، تاکنون ۳۲ الگوی ارزیابی عملکرد فرآیند در سازمان طی سال‌های ۱۹۱۹ تا ۲۰۰۷ معرفی شده است (همان: ۷۱).

کوتسی^۱ (۲۰۱۹) معتقد است «بهره‌وری^۲ معیاری برای ارزیابی عملکرد و تعیین میزان موفقیت یا ناکامی در رسیدن به اهداف سازمان با صرف حداقل منابع است (کاوه، احمدی و معظمی، ۱۴۰۰: ۴۲۹). به عبارتی، هر سازمانی برای اینکه بتواند در عصر رقابتی امروز به حیات خویش ادامه دهد، ناگزیر است از منابع محدود در دسترسش، بهترین استفاده را ببرد که این همان مفهوم «بهره‌وری» است. جهت رسیدن به این مهم به‌طور اصولی و علمی، سازمان بایستی یک برنامه بهبود بهره‌وری رسمی که شامل چرخه بهره‌وری است را بکار گیرد (طاهری، ۱۳۹۴). از آنجا که نیروی انسانی عامل مهم در بهره‌وری و بزرگ‌ترین سرمایه و عامل اصلی پیشرفت یک کشور محسوب می‌شود (رضایی، قدیری، ۱۳۹۴)، ضرورت دارد که برای افزایش بقای سازمان‌ها (چه کوچک و چه بزرگ) و افزایش بهره‌وری، از مراحل ابتدایی فعالیت‌ها، چشم‌اندازی از سرمایه انسانی ترسیم و بر مبنای آن برنامه‌ها چیده شود (مولادوست اصل و همکاران، ۱۳۹۲). در کل اینکه، بهره‌وری منعکس‌کننده ترکیبی از استعداد ویژه عمومی و همچنین تجربه کاری است که در آن ماهیت عملکرد، تولید است و به‌راحتی قابل مشاهده توسط کارفرمایان یا مدیران نیست (کوک و مانسفیلد^۳، ۲۰۱۶: ۳۳). هرسی، بلانچارد و گلداسمیت^۴ (۱۹۸۳)، هفت عامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی را که به‌منظور کمک به مدیران و برنامه‌ریزی برای حل این مشکلات است، ارائه نموده و بر اساس آن مدل اچیو^۵ را طرح‌ریزی کردند. این ۷ عامل عبارت‌اند از: ۱- توان داشتن توانایی و قابلیت کارکنان (داشتن دانش، تخصص، توان فیزیکی و روحی) جهت به انجام رساندن موفقیت آمیز یک تکلیف، ۲- وضوح (درک و شناخت شغل): باید اهداف عمده کار، نحوه رسیدن به آن ضمن تعیین اولویت‌ها برای کارکنان کاملاً واضح باشند، ۳- حمایت سازمانی: منظور حمایت یا کمکی است که کارکنان برای انجام دادن موفقیت‌آمیز کار به آن نیازمندند که سازمان حامی آنان باشد، ۴- انگیزش یا تمایل: منظور، استفاده سازمان از مکانیزم‌های مناسب انگیزش کارکنان برای تصدی شغل و کامل کردن انجام کار خاصی است، ۵- ارزیابی (بازخورد): نه تنها کارکنان باید بدانند که چه باید انجام دهند، بلکه همچنین به‌طور مستمر باید بدانند که کارها را چقدر خوب انجام داده‌اند و از این منظر نوعی بازخورد در راستای ارتقای بهره‌وری از سازمان دریافت کنند، ۶- اعتبار: منظور، معتبر بودن تصمیمات مربوط به منابع انسانی از نظر قانونی و هنجارها توسط مدیر است و ۷- سازگاری محیطی: عوامل بیرون سازمان که می‌تواند عملکرد فرد را تحت تأثیر قرار دهد، محیط را تشکیل می‌دهد (بنی‌هاشمی، رجائی و بنائی، ۱۴۰۰: ۸۶).

در بررسی دو مفهوم عملکرد و بهره‌وری در نظام آموزشی و به‌طور خاص در معلمان، باید توجه کرد که هدف اصلی آموزش و پرورش بهبود کیفیت یادگیری دانش‌آموزان است (تقی پور ظهیر و توکلی، ۱۳۹۰؛ به نقل از رجبیان و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۲۲). بهره‌وری معلمان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر مدرسه بر یادگیری دانش‌آموزان است. نقش برجسته معلمان سبب شده است که خط‌مشی‌گذاران بر سیاست‌های کارکنان در انتخاب، نگهداری و جبران خدمت معلمان به‌مثابه سازوکاری برای ارتقای بهره‌وری آموزشی تمرکز کنند (رجبیان و

1. Coetsee

2. Productivity

3. Cook & Mansfield

4. Hersey, Blanchard and Goldsmith

5. Achieve

همکاران، ۱۴۰۰: ۱۲۲؛ هریس و سس^۱، ۲۰۱۴). چرا که در گام اول به اعتقاد روف^۲ (۲۰۰۸) کیفیت هر نظام آموزشی در نهایت به کیفیت معلمان آن جامعه وابسته است (رستگاری و همکاران، ۱۴۰۲: ۸۰)؛ و از سوی دیگر بهبود و کیفیت زندگی کاری در افزایش بهره‌وری کارکنان تأثیر مستقیم دارد (ایرانزاده و طاحونی، ۱۳۹۲). اگر بخواهیم عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری را نام ببریم عوامل زیادی وجود دارند که بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارند. قوی‌تر بودن ویژگی‌های فردی منابع انسانی باعث افزایش بهره‌وری کارکنان خواهد شد (نظری و همکاران، ۱۳۹۰)؛ بنابراین/ از جنبه فردی، ارتباط معناداری میان سطح کیفیت معلم و میزان بهره‌وری معلم از نظر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان وجود دارد که کیفیت معلم به سه جنبه تقسیم می‌شود؛ مدارک تحصیلی، تجربه معلم و انگیزه معلم، نتیجه‌گیری اینکه افزایش سطح کیفیت معلم باعث افزایش میزان بهره‌وری معلمان می‌شود (دندگو^۳، ۲۰۱۴: ۱۱۳)؛ اما/ از جنبه سازمانی نیز، عوامل مهمی چون امنیت شغلی و رضایت شغلی می‌تواند در بهبود بهره‌وری نیروی کار مهم واقع شود (خدیوی و صالحی، ۱۳۸۸). هر قدر عامل مدیریت از جمله ارزیابی عملکرد و ...، عامل انگیزاننده سازمانی از قبیل پرداخت پاداش و حمایت سازمانی و ...، عامل امکانات و توانمندسازی مثل امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و هر قدر عامل توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان افزایش یابد بهره‌وری منابع انسانی افزایش خواهد یافت (شجاعی و جمالی منطقی نیکزاد، ۱۳۹۵).

بیتیل و ایوانز^۴ (۲۰۲۱) معتقدند که تأثیر تدریس معلم، بر انباشت سرمایه انسانی، بلندمدت است: یک معلم مؤثر که به مدت سی سال به چهل دانش‌آموز آموزش دهد، تأثیری پایدار بر زندگی ۱۲۰۰ جوان خواهد گذاشت. این عدد را در تعداد معلمان مؤثر در یک کشور ضرب کنید و تأثیر آن بر بهره‌وری و رشد اقتصادی به راحتی قابل مشاهده است. ضمن اینکه بررسی کیفی تلاش عاطفی معلمان نسبت به سایر مشاغل دشوار است و این تلاش فراوان گاهی منجر به خستگی می‌شود. نتایج جعفری و حیدری (۱۴۰۰) هم خستگی عاطفی معلم را، میانجی رابطه بین مدیریت عملکرد معلم با عملکرد معلم نشان داد. حال بحث این است که چگونه بهترین عملکرد معلم را اندازه‌گیری کنیم، واقعیت عملی این است که بسیاری از سیستم‌های مدرسه در حال تغییرات در شیوه ارزیابی عملکرد معلمان هستند (داگلاس و تیم^۵، ۲۰۱۴: ۱۹۸-۱۹۹). امروزه در مبحث ارزیابی بهره‌وری معلمان برای تخمین و برآورد اثربخشی معلمان در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، از مدل‌های ریاضی ارزش‌افزوده^۶ استفاده می‌شود. طوری که شواهد شبیه‌سازی‌های اخیر نشان می‌دهد که مدل‌های ارزش‌افزوده می‌توانند برآوردهای بهره‌وری معلمان را تولید کنند که در ذیل تعدادی از مکانیسم‌های مرتب‌سازی قابل قبول نزدیک به مقادیر واقعی هستند (گوارینو و پارتنر^۷، ۲۰۱۰: ۳۶). نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد ارزیابی‌های اصلی می‌تواند جزء مفید نظام‌های ارزیابی معلمان باشد، زیرا ارزیابی‌های اصلی، مجموعه‌ی گسترده‌تری از ویژگی‌های معلم را دربر می‌گیرند که مستقیماً روی تست دانش‌آموز تأثیر می‌گذارند همراه با این واقعیت که ارتباط بین مشاهدات عملکرد معلم و ارزش‌افزوده نسبتاً کم است و این نشان می‌دهد که ارزیابی‌های اصلی عملکرد معلم می‌تواند مکمل ارزشمندی برای ارزیابی معلمان بر اساس نمرات آزمون باشد (داگلاس و تیم، ۲۰۱۴: ۱۹۸-۱۹۹).

1. Harris & Sass

2. Raouf

3. Ndugu

4. Béteille & Evans

5. Douglas & Tim

6. Value Added Models (VAM)

7. Guarino & Partner

برای مثال کیم^۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی مدل ارزش افزوده معلم با وزن سیگنال^۲ را با مدل های سنتی مقایسه می کند. در این مدل تخمین ها با استفاده از داده کاوی به روش شبیه سازی زنجیره مارکوف مونت کارلو^۳ به دست می آید که نسبت به روش های تخمین با حداکثر درستنمایی معمولی با زمینه های دارای مقدمات پیچیده، سازگاری بیشتری دارد. این مدل به عنوان نسخه ای جدید از مدل های ارزش افزوده که به تفاوت های دانش آموز توجه می کند، دارای پتانسیل امیدوارکننده ای برای بهبود ارزش افزوده معلم واقعی در کاربردهای عملی است.

آموزش و پرورش کشور ما در بحث مدیریت منابع انسانی، با چالش های متعددی رو به روست که از جمله می توان کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، ندانستن نیاز کارکنان، بهره وری ناکافی منابع انسانی، بی انگیزگی، مشارکت نداشتن کارکنان و ترک همکاران با سابقه سازمان را نام برد. از یک سو، در سال ۱۳۹۹ حدود ۳۴ هزار معلم مشمول بازنشستگی قطعی در وزارت آموزش و پرورش شدند که این آمار برای سال ۱۴۰۰ نیز تکرار شد (سهرابی، ۱۴۰۰). از سوی دیگر، معاون وقت برنامه ریزی و توسعه منابع وزارت آموزش و پرورش کشور در ۱۴ مهر ۱۴۰۲ اعلام کرد: «قرار بود امسال ۸۳ هزار فرهنگی بازنشسته شوند که درخواست کردیم در صورت امکان بمانند که ۳۰ هزار نفر ماندند و ۵۳ هزار نفر بازنشسته شدند؛ و از آن ها درخواست اضافه تدریس کردیم» (خبرگزاری فارس، ۱۴۰۲: آبان). علاوه بر این، وزارت آموزش و پرورش مجاز شده بازنشستگی معلمان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر را تا سن ۶۵ سالگی و در صورت رضایت معلمان به تعویق بیندازد (سهرابی، ۱۴۰۰)؛ اما با توجه به چالش های منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش که در بالا اشاره شد، آیا به کارگیری معلمان بازنشسته به علت کمبود معلم، عملکرد شغلی مورد انتظار و بهره وری لازم را به همراه خواهد داشت؟ در پاسخ به این سؤال، ممکن است خودسنجی معلمان واقع بینانه نباشد، بنابراین تصمیم بر این شد که در این پژوهش دیدگاه دانش آموزان ملاک سنجش عملکرد شغلی و بهره وری معلمان آن ها قرار گیرد. چراکه اودن و کلان^۴ (۱۹۹۵) بهره وری آموزشی را ارتباط بین دروندادها (هزینه های مصرف شده در آموزش) و برون دادها (پیشرفت تحصیلی یا سایر اهداف تعریف شده برای آموزش و پرورش) می دانند و از دیدگاه آن ها مسئله اصلی در بهره وری آموزش و پرورش، اثربخشی هزینه و چگونگی استفاده از منابع موجود برای افزایش پیشرفت تحصیلی دانش آموزان است (انتظاری، ۱۳۹۵: ۲۳)؛ همچنین اهمیت زیادی دارد که منابع مالی موجود بر اساس اثربخشی، پاسخگویی و همچنین نسبت منابع مالی تخصیص یافته به آموزش انجام شده، هزینه شود. شکست در آموزش عمدتاً به کمبود بودجه نسبت داده می شود، در حالی که عمدتاً نادیده گرفته می شود که این شکست بیشتر به دلیل استفاده ضعیف از منابع مالی موجود و گاهی ناکافی بودن منابع تأمین مالی است (تاسار^۵، ۲۰۱۹: ۱۴)؛ از این رو، این پژوهش قصد دارد در کنار بررسی نقش عملکرد شغلی در پیش بینی بهره وری معلمان، در عین حال به مقایسه معلمان جوان با معلمان بازنشسته در حال کار از دیدگاه دانش آموزان بپردازد و سوالات زیر را بررسی کند:

سؤال اول: از دیدگاه دانش آموزان، آیا عملکرد شغلی دو گروه معلمان جوان و بازنشسته در حال کار

امکان پیش بینی معنی دار بهره وری این معلمان را دارد؟

سؤال دوم: آیا میزان عملکرد شغلی بین دو گروه معلمان جوان و معلمان بازنشسته در حال کار، از

دیدگاه دانش آموزان تفاوت معنی داری دارد؟

1. Kim

2. The Signal Weighted Teacher Value-Added Model (SW VAM)

3. Markov Chain Monte Carlo (MCMC)

4. Odden & Clune

5. Tasar

سؤال سوم: آیا میزان بهره‌وری بین دو گروه معلمان جوان و معلمان بازنشسته‌ی در حال کار، از دیدگاه دانش‌آموزان تفاوت معنی‌داری دارد؟

پیشینه پژوهش

در ارتباط با اهمیت و ارتباط عملکرد شغلی با بهره‌وری پژوهش‌های زیادی در سازمان‌های مختلف انجام شده است. به‌طوری‌که نتایج پژوهش حسین‌پور و امیرتاش (۱۳۹۷) بر رابطه‌ی مستقیم کیفیت ارائه‌ی خدمات و رضایت‌مندی با عملکرد سازمانی تأکید دارد. همچنین پژوهش احمدی (۱۳۹۵) نشان داد، بین خلاقیت و نوآوری کارکنان با بهره‌وری منابع انسانی رابطه‌ی مستقیم و معناداری وجود دارد، یعنی هر چه قدر نوآوری و خلاقیت بیشتر باشد در نتیجه بهره‌وری منابع انسانی نیز بیشتر است؛ اما پژوهش‌هایی هم به عملکرد شغلی و بهره‌وری معلمان و مدارس پرداخته‌اند. نتایج پژوهش ویا و همکاران^۱ (۲۰۲۲) نشان داد که شرایط کاری معلمان مقطع ابتدایی به‌شدت بر عملکرد شغلی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. طبق نتایج دوستار و کابینی (۱۳۹۰) که عملکرد معلمان رسمی و معلمان حق‌التدریس موردبررسی قرار گرفت، مشخص شد که در اکثر زمینه‌های آموزشی، کلاس‌داری، پرورشی؛ معلمان رسمی عملکرد بهتری نسبت به معلمان حق‌التدریس دارند. همچنین در راستای مبحث عملکرد معلم، یافته‌های بخش کمی پژوهش قربانزاده و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد که ادراک معلمان از اثربخشی خودشان، به طور معناداری با بهره‌وری آن‌ها همبستگی دارد. یافته‌های بخش کیفی پژوهش آن‌ها هم با تبیین چندین موضوع اصلی شخصی و سازمانی در رابطه با ادراک معلمان زبان انگلیسی از اثربخشی و بهره‌وری معلمان (به‌عنوان مثال، ویژگی‌های شخصی، نیازهای شخصی، عوامل انگیزشی، دانش موضوعی، توسعه حرفه‌ای، روابط بین فردی معلمان و پشتیبانی مدیران)، به یافته‌های بخش کمی اضافه شد. ولوماسی و همکاران^۲ (۲۰۱۹) نیز در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عملکرد شغلی معلمان مقطع ابتدایی از طریق رضایت شغلی آن‌ها به‌طور مثبت معنادار پیش‌بینی می‌شود. از طرفی، هاکيو و همکاران^۳ (۲۰۲۳) در پژوهشی به‌منظور تعیین تأثیر رضایت شغلی معلمان بر دستاوردهای دانش‌آموزان، ۳۲ مطالعه تجربی انجام‌شده در ۱۲ سال گذشته را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که معلمان بسیار راضی، نه‌تنها با انتقال دانش، بلکه با توجه بیشتر برای تضمین موفقیت هر دانش‌آموز، بهترین تلاش خود را برای موفقیت دانش‌آموزان خود می‌کنند. همچنین پژوهش اقبال و همکاران^۴ (۲۰۲۳) نشان داد که بین رضایت شغلی معلم و اثربخشی مدرسه در دوره ابتدایی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ و رضایت شغلی بر تعهد، انگیزه و مشارکت معلمان در کارشان تأثیر می‌گذارد و منجر به بهبود نتایج دانش‌آموزان و عملکرد مدرسه می‌شود. در پژوهشی که اسمیت، کونلی و یو^۵ (۲۰۱۴) نیز دو گروه سنی معلمان جوان ۲۱ تا ۴۵ سال و بالای ۴۵ سال را مقایسه کرد نشان داد که معلمان جوان‌تر تعهد مسیر شغلی بیشتری داشتند و استراتژی آن‌ها تمرکز بر کنترل بیشتر بر برنامه بازنشستگی بود، مانند انتخاب نحوه سرمایه‌گذاری وجوه بازنشستگی‌شان؛ اما معلمان مسن و بالای ۴۵ سال تعهد مسیر شغلی کمتری داشتند و استراتژی آن‌ها این بود که وقتی در مورد بازنشستگی احساس امنیت کنند و از سیستم و مزایای آن راضی باشند، آن زمان تعهد به شغل خواهند داشت. در پژوهش کیفی که موتاfla^۶ (۲۰۱۷) هم در زامبیا در مقایسه معلمان جوان و مسن انجام

1. Wea, Wolomasi & Werang

2. Wolomasi, Asaloei & Werang

3. Hoque

4. Iqbal

5. Smith, Conley & You

6. Mutafla

داد، به این نتایج رسید که معلمان مسن خواهان بازنشستگی پیش از موعد در ۵۵ سالگی هستند چراکه جو سنگینی علیه معلمان مسن تر وجود دارد که بر روابط کاری در بیشتر مدارس تأثیر گذاشته است، زیرا معلمان جوان، بزرگ ترها را به خستگی و عدم تمایل به پذیرش تغییر یا نوآوری، به ویژه تغییرات تکنولوژیک در آموزش متهم می کنند. پژوهش الامپارو و رافانان^۱ (۲۰۲۳) هم نشان داد که اثربخشی آموزش و توسعه، زمانی که بر اساس سن، جنس و وضعیت مدنی گروه بندی می شود تفاوت ناچیزی دارد، اما از نظر موقعیت، سال های خدمت و بالاترین پیشرفت تحصیلی مهم است. فیتزپاتریک و لاونهم^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی که در ایالات متحده (ایلینویز^۳) انجام دادند و این پژوهش را در مناطقی کار کردند که به دنبال رفع شکاف های بودجه با طرح جایگزین کردن معلمان با کیفیت بالا و باتجربه گران قیمت به جای معلمان جدید کم تجربه و کم هزینه بودند، به این نتیجه رسیدند که این طرح نه تنها نمرات آزمون دانش آموزان را کاهش نداد، بلکه آن ها را افزایش داد و این طرح در مدارس با وضعیت اجتماعی و اقتصادی پایین تر^۴ و کم برخوردار اثرات مثبت بیشتری داشت؛ اما فراموش نشود که سطح کیفیت معلمان جایگزین شده در این پژوهش خیلی بالا بود؛ بنابراین، بر کسی پوشیده نیست که معلم با عملکرد شغلی مطلوب و میزان بهره وری بالا منجر به بهبود فرایند تدریس و یادگیری و به تبع آن پیشرفت تحصیلی دانش آموزان خواهد شد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از حیث شیوه جمع آوری داده ها کمی و از نوع توصیفی و مقایسه ای است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه دانش آموزان دوره دوم (چهارم، پنجم و ششم) ابتدائی در منطقه فلارد در شهرستان لردگان استان چهارمحال و بختیاری در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ بود که آموزگاران آن ها یا معلمان بازنشسته ی در حال کار یا معلمان جوان (معلمی که ۲۳ تا ۳۳ سال سن و حداکثر ۱۰ سال سابقه کار تجربی داشت) بودند. برای تعیین حجم نمونه، از بین ۱۳۴ دانش آموز مربوط به ۲۱ معلم بازنشسته ی در حال کار، تعداد ۱۱۶ دانش آموز که مایل به همکاری در پژوهش بودند به روش سرشماری انتخاب شدند؛ چون مبنا بر مقایسه دو گروه بود، با توجه به طرح متعادل^۵ آزمون تی دو نمونه مستقل، برای آنکه شرایط بهتری برای مقایسه فراهم شود و هر دو گروه یکسان باشند، از بین ۱۱۹۵ دانش آموز مربوط به ۱۰۲ معلم جوان، ابتدا ۲۱ معلم جوان به طور تصادفی انتخاب شد، سپس به همان تعداد یعنی ۱۱۶ دانش آموز که مایل به همکاری بودند از بین دانش آموزان این ۲۱ معلم جوان انتخاب گردید. در نهایت به منظور گردآوری داده های مورد نیاز، دو پرسشنامه زیر روی ۲۳۲ نفر دانش آموز دوره دوم ابتدائی اجرا شد:

پرسشنامه بهره وری هرسی بلانچارد و گلداسمیت^۶ (۱۹۸۳): این پرسشنامه ۲۶ سؤالی به وسیله «هرسی بلانچارد و گلداسمیت» (۱۹۸۳) بر اساس مدل آچپو طرح ریزی گردید. هفت مؤلفه این پرسشنامه عبارت اند از: توانایی (سؤال های ۱ الی ۳)، درک و شناخت (سؤال های ۴ الی ۷)، حمایت سازمانی (سؤال های ۸ الی ۱۱)، انگیزش (سؤال های ۱۲ الی ۱۵)، بازخورد (سؤال های ۱۶ الی ۱۹)، اعتبار (سؤال های ۲۰ الی ۲۳) و سازگاری (سؤال های ۲۴ الی ۲۶). این پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه ای لیکرت (خیلی کم = ۱ و خیلی زیاد =

1. Elamparo & Rafan

2. Fitzpatrick & Lovenheim

3. Illinois

4. Low Socioeconomic Status Schools (Low SES)

5. Balanced Design

6. Hersey & Belanchard & Gold.Smith

۵) امتیازبندی شده است. جهت متناسب‌سازی این پرسشنامه برای دانش‌آموزان دوره دوم ابتدایی و تأمین روایی صوری آن زیر نظر اساتید راهنما، جملات پرسشنامه تغییر کرد و به ۱۰ دانش‌آموز جهت پاسخ ارائه شد؛ سپس سؤال‌های ۲، ۱۰، ۱۳، ۱۶، ۲۴، ۲۵ و ۲۶ به علت نامفهوم بودن برای آن‌ها حذف شدند و در نهایت ۱۹ سؤال انتخاب شد. حداقل نمره در این پرسشنامه ۱۹ و حداکثر نمره ۹۵ بود. ستوده، بالائی و قاسمی (۱۳۹۵) پایایی این ابزار را با روش آلفای کرونباخ برای توانایی ۰/۶۹، درک و شناخت ۰/۸۲، حمایت سازمانی ۰/۷۷، انگیزش ۰/۶۶، بازخورد ۰/۷۶، اعتبار ۰/۷۴ و سازگاری ۰/۷۶ گزارش کرده‌اند؛ در پژوهش حاضر نیز پایایی این ابزار با روش آلفای کرونباخ برای مولفه‌های توانایی ۰/۶۷، درک و شناخت ۰/۷۱، حمایت سازمانی ۰/۶۸، انگیزش ۰/۷۹، بازخورد ۰/۶۵ و اعتبار ۰/۷۶ حاصل شد.

پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون^۱ (۱۹۸۹): این پرسشنامه ابتدا توسط پاترسون (۱۹۷۰) طراحی شد و سپس (۱۹۸۹) بازنگری شد. این مقیاس دارای دو فرم است که یکی از آن‌ها جهت سنجش عملکرد شغلی کارکنان غیرمدیر و دیگری برای ارزیابی عملکرد شغلی مدیران ساخته شده است. فرم حاضر برای سنجش عملکرد شغلی کارکنان غیرمدیر است (موتویدلو^۲، ۲۰۰۳: ۵۳-۳۹). این پرسشنامه ۱۵ سؤال دارای ۲ مؤلفه عملکرد وظیفه (سؤال‌های ۱، ۲، ۵، ۶، ۹، ۱۰ و ۱۱) و عملکرد زمینه (سؤال‌های ۳، ۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴ و ۱۵) است که برای نمره‌گذاری از طیف لیکرت چهار درجه‌ای صفر تا ۳ (بندرت= صفر، گاهی= ۱، اغلب= ۲، همیشه= ۳) استفاده می‌شود. جهت متناسب‌سازی و تأمین روایی صوری این پرسشنامه نیز، با هماهنگی و نظر اساتید راهنما در جملات پرسشنامه تغییراتی داده شد و در اختیار ۱۰ دانش‌آموز قرار گرفت تا پاسخ دهند؛ سپس سؤال‌های ۳، ۱۱ و ۱۳ به علت ذهنی و نامفهوم بودن حذف شدند و در نهایت ۱۱ سؤال (سؤال ۷ نیز همسانی درونی پایینی داشت و حذف شد) انتخاب شد. حداقل نمره در این پرسشنامه صفر و حداکثر نمره ۳۳ بود. وحدتی و حسنوند (۱۳۹۸) پایایی این ابزار را با روش آلفای کرونباخ برای عملکرد وظیفه ۰/۸۷ و عملکرد زمینه ۰/۸۲ گزارش کرده‌اند؛ در پژوهش حاضر نیز پایایی این ابزار با روش آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های عملکرد وظیفه ۰/۷۴ و عملکرد زمینه ۰/۶۷ حاصل شد.

شیوه اجرای پژوهش: برای انجام این پژوهش، پس از اشتراک نظر تیم تحقیق روی روش پژوهش، یکی از پژوهشگران که خودش آموزگار در منطقه فلارد بود، هماهنگی لازم را به عمل آورد و مجوز اجرای کار و حجم جامعه آماری را از اداره آموزش و پرورش اخذ کرد. در مرحله بعد، پس از هماهنگی با مدیر مدارس و آموزگار مربوطه، به کلاس موردنظر مراجعه حضوری انجام شد و پس از توضیح هدف و ماهیت پژوهش برای دانش‌آموزان، دو پرسشنامه این پژوهش که با دانش‌آموزان دوره دوم ابتدایی متناسب‌سازی شده بود، به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها در اختیار دانش‌آموزان قرار داده شد. بعد از اینکه داده‌های گردآوری‌شده، بررسی مقدماتی و ثبت شد در سطح آمار توصیفی با استفاده از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی و در سطح استنباطی با روش رگرسیون چندگانه و تی گروه‌های مستقل با آلفای ۰/۰۵ و با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS 27 تحلیل شد.

یافته‌های پژوهش

معلمانی که در این پژوهش همکاری کردند، از نظر دو ویژگی جمعیت‌شناسی جنسیت و مدرک تحصیلی، به شرح زیر بودند: معلمان جوان ۶ خانم و ۱۳ آقا که ۱۲ نفر کارشناسی و ۷ نفر ارشد بودند؛ معلمان بازنشسته‌ی

1. Paterson

2. Motowidlo

درحال کار ۳ خانم و ۱۶ آقا که ۲ نفر کاردانی، ۱۴ نفر کارشناسی و ۳ نفر ارشد بودند؛ همچنین دانش‌آموزانی که پرسشنامه‌ها را در ارتباط با این معلمان تکمیل کردند، برای معلمان جوان ۷۰ درصد پسر و ۳۰ درصد دختر و برای معلمان بازنشسته‌ی درحال کار ۴۰ درصد پسر و ۶۰ درصد دختر بودند. ذکر دو نکته لازم است، اینکه بعضی مدارس روستایی و چندپایه بودند و بعضی از معلمان بازنشسته متأهل در مدارس دخترانه درحال کار بودند.

سؤال اول: از دیدگاه دانش‌آموزان دوره دوم ابتدایی، آیا عملکرد شغلی دو گروه معلمان جوان و بازنشسته‌ی درحال کار امکان پیش‌بینی معنی‌دار بهره‌وری این معلمان را دارد؟

ابتدا آمار توصیفی متغیرهای پژوهش بررسی شد.

جدول ۱: آمار توصیفی عملکرد شغلی و بهره‌وری معلمان

مؤلفه‌ها	معلمان	تعداد دانش‌آموز	میانگین	میانگین / بر تعداد گویه	انحراف معیار
عملکرد وظیفه	جوان	۱۱۶	۱۶/۲۷	۲/۷۱	۱/۱۳۱
	بازنشسته‌ی درحال کار	۱۱۶	۱۴/۷۵	۲/۴۵	۲/۹۷
عملکرد زمینه	جوان	۱۱۶	۱۳/۰۶	۲/۶۱	۱/۹۴
	بازنشسته‌ی درحال کار	۱۱۶	۱۱/۸۴	۲/۳۶	۲/۷۷
توانایی	جوان	۱۱۶	۹/۷۰	۴/۸۵	۰/۵۳
	بازنشسته‌ی درحال کار	۱۱۶	۸/۷۷	۴/۳۸	۱/۰۴
درک و شناخت	جوان	۱۱۶	۱۹/۱۳	۴/۷۸	۱/۴۱
	بازنشسته‌ی درحال کار	۱۱۶	۱۷/۰۶	۴/۲۶	۲/۱۵
حمایت سازمانی	جوان	۱۱۶	۱۲/۷۵	۴/۲۵	۱/۷۹
	بازنشسته‌ی درحال کار	۱۱۶	۱۲/۰۰	۴/۰۰	۶/۱۴
انگیزش	جوان	۱۱۶	۱۲/۸۴	۴/۲۸	۱/۷۴
	بازنشسته‌ی درحال کار	۱۱۶	۱۱/۰۰	۳/۶۶	۳/۰۴
بازخورد	جوان	۱۱۶	۱۳/۵۳	۴/۵۱	۱/۳۲
	بازنشسته‌ی درحال کار	۱۱۶	۱۲/۰۶	۴/۰۲	۵/۶۱
اعتبار	جوان	۱۱۶	۱۸/۹۱	۴/۷۲	۰/۹۹
	بازنشسته‌ی درحال کار	۱۱۶	۱۶/۶۳	۴/۱۵	۳/۲۸

بررسی آمار توصیفی میزان عملکرد شغلی معلمان در جدول ۱ نشان داد که میزان عملکرد وظیفه و همچنین عملکرد زمینه در معلمان جوان نسبت به معلمان بازنشسته‌ی درحال کار بیشتر است. همچنین در مقایسه کلی آن‌ها میزان عملکرد وظیفه معلمان جوان دارای بیشترین میانگین و میزان عملکرد زمینه معلمان بازنشسته‌ی درحال کار دارای کمترین میانگین بود. همچنین بررسی آمار توصیفی میزان بهره‌وری معلمان در جدول ۱ نشان داد که میزان همه مؤلفه‌های بهره‌وری در معلمان جوان نسبت به معلمان بازنشسته‌ی درحال کار بیشتر است. همچنین در مقایسه کلی آن‌ها میزان توانایی معلمان جوان دارای بیشترین میانگین و میزان انگیزش معلمان بازنشسته‌ی درحال کار دارای کمترین میانگین است.

پس از بررسی آمار توصیفی متغیرها، در تحلیل سؤال اول از آزمون آماری رگرسیون چندگانه به روش وارد کردن هم‌زمان مؤلفه‌های عملکرد شغلی به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین به مدل رگرسیونی، یک‌بار برای معلمان جوان و یک‌بار برای معلمان بازنشسته‌ی در حال کار استفاده گردید.

جدول ۲: ضرایب رگرسیون*

معلمان	متغیر ملاک	مدل	ضرایب استاندارد نشده		استاندارد شده	نمره t	معنی‌داری	R ²
			B	خطای استاندارد				
جوان	بهره‌وری	۱ (ثابت)	۸۷/۱۸۹	۷/۲۰۶		۱۲/۱۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۸
		عملکرد وظیفه	۰/۱۹۲	۰/۴۶۷	۰/۰۴۱	۰/۴۱۲	۰/۶۸۱	
		عملکرد زمینه	-۰/۲۶۲	۰/۲۷۲	-۰/۰۹۶	-۰/۹۶۵	۰/۳۳۷	
بازنشسته‌ی در حال کار	بهره‌وری	۱ (ثابت)	۶۳/۱۱۸	۶/۳۸۶		۹/۸۸۳	۰/۰۰۰	۰/۱۵۴
		عملکرد وظیفه	-۱/۳۶۰	۰/۴۵۶	-۰/۴۳۷	-۲/۹۸۲	۰/۰۰۴	
		عملکرد زمینه	۳/۱۲۷	۰/۷۰۷	۰/۶۷۴	۴/۴۲۰	۰/۰۰۰	

جدول ۲ نشان می‌دهد که در مدل رگرسیونی مؤلفه‌های عملکرد وظیفه و عملکرد زمینه به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین و از طرفی بهره‌وری به‌عنوان متغیر ملاک، میزان ضریب تعیین ضعیفی (R^2) برای معلمان جوان مشاهده شد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در سطح $\alpha \leq 0.05$ برای معلمان جوان، قابلیت پیش‌بینی بهره‌وری توسط مؤلفه‌های عملکرد شغلی یعنی عملکرد وظیفه و عملکرد زمینه در سطح معنی‌داری نیست. به عبارتی از دیدگاه دانش‌آموزان مؤلفه‌های عملکرد شغلی معلمان جوان نمی‌تواند بهره‌وری آن‌ها را به‌خوبی پیش‌بینی کند.

اما جدول ۲ نشان می‌دهد که در مدل رگرسیونی مؤلفه‌های عملکرد وظیفه و عملکرد زمینه به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین و از طرفی بهره‌وری به‌عنوان متغیر ملاک، میزان ضریب تعیین مناسبی (R^2) برای معلمان بازنشسته‌ی در حال کار مشاهده شد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در سطح $\alpha \leq 0.05$ برای معلمان بازنشسته‌ی در حال کار، قابلیت پیش‌بینی به بهره‌وری توسط مؤلفه‌های عملکرد شغلی یعنی عملکرد وظیفه و عملکرد زمینه در سطح معنی‌داری است. به عبارتی از دیدگاه دانش‌آموزان مؤلفه‌های عملکرد شغلی معلمان بازنشسته‌ی در حال کار می‌تواند بهره‌وری آن‌ها را به‌خوبی پیش‌بینی کند.

سؤال دوم: آیا میزان عملکرد شغلی بین دو گروه معلمان جوان و معلمان بازنشسته‌ی در حال کار، از دیدگاه دانش‌آموزان دوره دوم ابتدائی تفاوت معنی‌داری دارد؟

برای بررسی تفاوت میزان عملکرد شغلی معلمان جوان نسبت به معلمان بازنشسته‌ی در حال کار، چون حجم نمونه هر گروه بیشتر از ۳۰ نفر بود، پس فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها در دو گروه، فقط با بررسی آماره چولگی^۱ و

1. Skewness

کشیدگی^۱ داده‌ها انجام شد که برای داده‌های دانش‌آموزان معلمان جوان آماره چولگی برابر با ۰/۱۶۱- و آماره کشیدگی برابر با ۰/۹۲۵- بود و برای داده‌های دانش‌آموزان معلمان بازنشسته‌ی درحال کار آماره چولگی برابر با ۰/۳۰۰- و آماره کشیدگی برابر با ۰/۴۸۵- بود، بنابراین میزان همه آماره‌ها در محدوده ± 2 و نرمال بود. از دیدگاه لوین^۲ (۲۰۱۱) و کلر^۳ (۲۰۱۵) استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۴ برای نمونه‌های آماری کوچک (کمتر از ۳۰ داده) مناسب است. همچنین استفاده از این آزمون برای داده‌های طیف لیکرت مورد تردید است و توصیه شده است از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای پرسشنامه‌های طیف لیکرت استفاده نشود (حبیبی و سرآبادانی، ۱۴۰۱). در ادامه باتوجه به اینکه شرط برابری واریانس‌ها در دو گروه معلمان جوان و بازنشسته درحال کار برقرار نبود، برای مقایسه میانگین‌های دو متغیر وابسته عملکرد وظیفه و عملکرد زمینه در دو گروه معلمان، به جای آزمون آماری مانوا از آزمون آماری t گروه‌های مستقل به صورت تفکیکی استفاده شد.

جدول ۳: آزمون t گروه‌های مستقل، تفاوت میزان عملکرد شغلی معلمان جوان نسبت به معلمان بازنشسته‌ی درحال کار

متغیر	آزمون لوین		آزمون t برای برابری میانگین‌ها			
	نمره F	معنی داری	نمره t	df	معنی داری (دو سویه)	تفاوت خطای استاندارد
عملکرد وظیفه	۵۵/۷۱	۰/۰۰۱	۵/۱۲	۲۳۰	۰/۰۰۱	۱/۵۱
			۵/۱۲	۱۴۷/۴۷	۰/۰۰۱	۱/۵۱
عملکرد زمینه	۹/۳۸	۰/۰۰۲	۳/۸۸	۲۳۰	۰/۰۰۱	۱/۲۲
			۳/۸۸	۲۰۵/۹۷	۰/۰۰۱	۱/۲۲

معنی داری آزمون لوین در جدول ۳ نشان می‌دهد که در شرایط عدم برابری واریانس‌ها، در سطح معنی داری $\alpha \leq 0/05$ ، تفاوت معنی داری بین میانگین عملکرد وظیفه و همچنین بین میانگین عملکرد زمینه معلمان جوان نسبت به معلمان بازنشسته‌ی درحال کار مشاهده شد؛ بنابراین از دیدگاه دانش‌آموزان دوره دوم ابتدائی، معلمان جوان نسبت به معلمان بازنشسته‌ی درحال کار عملکرد شغلی بهتر و معنی داری دارند.

سؤال سوم: آیا میزان بهره‌وری بین دو گروه معلمان جوان و معلمان بازنشسته‌ی درحال کار، از دیدگاه دانش‌آموزان دوره دوم ابتدائی تفاوت معنی داری دارد؟

برای بررسی تفاوت میزان بهره‌وری معلمان جوان نسبت به معلمان بازنشسته‌ی درحال کار، دوباره چون حجم نمونه هر گروه بیشتر از ۳۰ نفر بود، بازهم فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها در دو گروه، فقط با بررسی آماره چولگی و کشیدگی داده‌ها انجام شد که برای داده‌های دانش‌آموزان معلمان جوان آماره چولگی برابر با ۰/۸۱۲-

1. Kurtosis

2. Levin

3. Keller

4. Kolmogorov-Smirnov (KS)

و آماره کشیدگی برابر با $0/412$ - بود و برای داده‌های دانش‌آموزان معلمان بازنشسته‌ی در حال کار آماره چولگی برابر با $0/137$ و آماره کشیدگی برابر با $0/259$ - بود، بنابراین میزان همه آماره‌ها در محدوده ± 2 و نرمال بود. در ادامه باتوجه به اینکه شرط برابری واریانس‌ها در دو گروه معلمان جوان و بازنشسته در حال کار برقرار نبود، برای مقایسه میانگین‌های چند متغیر وابسته توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد و اعتبار در دو گروه معلمان، به‌جای آزمون آماری مانوا از آزمون آماری t گروه‌های مستقل به‌صورت تفکیکی استفاده شد.

جدول ۴: آزمون t گروه‌های مستقل، تفاوت میزان بهره‌وری معلمان جوان نسبت به معلمان بازنشسته‌ی در حال کار

آزمون لوین		آزمون t برای برابری میانگین‌ها					
متغیر	نمره F	معنی‌داری	نمره t	df	معنی‌داری (دو سویه)	تفاوت میانگین	تفاوت خطای استاندارد
توانایی	۳۹/۷۳	۰/۰۰۱	۸/۶۰	۲۳۰	۰/۰۰۱	۰/۹۳	۰/۱۰
درک و شناخت	۱۷/۱۳	۰/۰۰۱	۸/۶۶	۲۳۰	۰/۰۰۱	۲/۰۶	۰/۲۳
حمایت سازمانی	۱۲/۷۲	۰/۰۰۱	۱/۲۸	۲۳۰	۰/۲۰۱	۰/۷۵	۰/۵۹
انگیزش	۲۸/۱۲	۰/۰۰۱	۵/۶۸	۲۳۰	۰/۰۰۱	۱/۸۴	۰/۳۲
بازخورد	۱۱/۳۹	۰/۰۰۱	۲/۷۴	۲۳۰	۰/۰۰۶	۱/۴۶	۰/۵۳
اعتبار	۱۴۷/۵۷	۰/۰۰۱	۷/۱۷	۲۳۰	۰/۰۰۱	۲/۲۷	۰/۳۱

معنی‌داری آزمون لوین در جدول ۴ نشان می‌دهد که در شرایط عدم برابری واریانس‌ها، در سطح معنی داری $0/05 \leq \alpha$ ، تفاوت معنی‌داری بین میانگین توانایی، درک و شناخت، انگیزش، بازخورد، اعتبار معلمان جوان نسبت به معلمان بازنشسته‌ی در حال کار مشاهده شد اما در میانگین حمایت سازمانی تفاوت معنی‌داری نداشتند؛ بنابراین از دیدگاه دانش‌آموزان دوره دوم ابتدایی، معلمان جوان نسبت به معلمان بازنشسته‌ی در حال کار، بهره‌وری بهتر و معنی‌داری دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که به‌منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب‌وکار، به داشتن عملکرد مناسب و بهره‌وری کارکنان خود نیاز دارند (دقیقی و دهقانی اشکذری، ۱۳۹۸)؛ سازمان آموزش‌وپرورش هم از این قاعده مستثنا نیست. در سال‌های اخیر نیز مدیریت عملکرد به‌عنوان یکی از راهبردهای توسعه و به‌روزرسانی منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی کار به شمار رفته است. مدیریت عملکرد با ایجاد محیطی مشارکتی و ابلاغ اهداف سازمان به کارکنان و راه‌های دستیابی به آن‌ها و همچنین برقراری جلسات ارزیابی و هدایت کارکنان و نیز با بهره‌گیری از نظام‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، باعث ایجاد همسویی اهداف کارکنان و سازمان گردیده و بهره‌وری نیروی کار را افزایش می‌دهد (سیدی و اکبری، ۱۳۹۸). به همین منظور پژوهش حاضر که با هدف بررسی نقش عملکرد شغلی معلمان در پیش‌بینی بهره‌وری آن‌ها و از طرفی مقایسه معلمان جوان با معلمان بازنشسته‌ی در حال کار در دوره دوم مقطع ابتدائی از دید دانش‌آموزان انجام شد، در سؤال اول به این نتیجه دست یافت که از دید دانش‌آموزان، در مقایسه با معلمان جوان، بهره‌وری پایین معلمان بازنشسته‌ی در حال کار در دوره دوم مقطع ابتدائی از طریق عملکرد شغلی پایین آن‌ها امری قابل پیش‌بینی است؛ اما علی‌رغم اینکه دانش‌آموزان نظر مطلوب‌تری در مورد هم عملکرد شغلی و هم بهره‌وری معلمان جوان داشتند، بهره‌وری معلمان جوان از طریق عملکرد شغلی این معلمان پیش‌بینی نشد. محمد العلی و همکاران^۱ (۲۰۱۸) نیز در پژوهشی در سازمان‌های دولتی کشور امارات متحده عربی به این نتیجه رسیدند که آموزش به‌واسطه عملکرد شغلی به‌شدت با بهره‌وری کارکنان همبستگی دارد (محمد العلی و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین یافته‌های پژوهش اچینگ آدهیامبو^۲ (۲۰۱۵) نیز نشان می‌دهد که کارکنان می‌توانند برای رسیدن به سطوح بهره‌وری هدف، پاداش بگیرند. این فرصت توسط مدیر برای تشخیص رسمی عملکرد خوب کارکنان، منجر به انگیزه کاری می‌شود. با توجه به تأثیر بازخورد عملکرد بر بهره‌وری کارکنان، یافته‌های تحقیق آن‌ها نشان داد که بازخورد مؤثر عملکرد برای هر سازمانی برای دستیابی به هدفش ضروری است. بازخورد کارمندان را قادر می‌سازد تا از آنچه دقیقاً از آن‌ها انتظار می‌رود آگاه شوند. بازخورد عملکرد مؤثر بین کارکنان و سرپرستان، کلید توانمندسازی و بهره‌وری موفق است. شیوه‌های مدیریت عملکرد مؤثر که ارزیابی، پاداش و بازخورد را تقویت می‌کند باید برای دستیابی به اهداف سازمان و افزایش بهره‌وری کارکنان استفاده شود (اچینگ آدهیامبو، ۲۰۱۵)؛ بنابراین استفاده هر چه بهتر مدیران مدارس از بازخورد مؤثر عملکرد شغلی به‌ویژه برای معلمان جوان امری اجتناب‌ناپذیر است. همچنین یافته‌های پژوهش نیوتینن و همکاران^۳ (۲۰۲۲) و نویسیک و آکرکیوتی^۴ (۲۰۲۲) و مهدی پور و همکاران (۱۴۰۲) نیز همسو با این یافته تحقیق بود.

یافته‌ی دیگر پژوهش حاضر این بود که از دیدگاه دانش‌آموزان هم میزان عملکرد شغلی و هم میزان بهره‌وری معلمان جوان به‌طور معناداری بیشتر از معلمان بازنشسته‌ی در حال کار در دوره دوم مقطع ابتدائی است. موافق با این یافته، خدیوی و صالحی (۱۳۸۸) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که سابقه‌ی خدمت معلمان، در افزایش بهره‌وری آن‌ها تأثیر چندانی ندارد. چه بسا معلمان با سابقه‌ی کم با توجه به علاقه‌ای که به شغل معلمی دارند، از کارایی و اثربخشی بالایی برخوردار هستند. همچنین نتایج پژوهش صادقی، قاسمی‌نژاد و لسانی (۱۴۰۲) نشان داد که میزان عملکرد شغلی معلمان بر اساس سن و سابقه خدمت آن‌ها تفاوت معناداری ندارد. همچنین

1. Mohamed Al Ali, Mdyusoff, Kazi & Ismail

2. Ochieng Odhiambo

3. Nuutinen, Ahola, Eskelinen, & Kuula

4. Nosike & Okerekeoti

بیشتر مشاهده شده که با بالا رفتن سن احتمال پایین آمدن خلاقیت و نوآوری در معلمان زیاد است؛ احمدی (۱۳۹۵) در پژوهشی به این نتیجه رسید که با افزایش مؤلفه‌های خلاقیت، نوآوری و انعطاف‌پذیری، بهره‌وری نیز افزایش می‌یابد که این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های شیلا و همکاران (۱۳۹۱)؛ صحت و خلاق (۱۳۹۱)؛ قربانزاده و همکاران (۲۰۲۳)؛ ولوماسی و همکاران (۲۰۱۹)؛ هاکيو و همکاران (۲۰۲۳)؛ اقبال و همکاران (۲۰۲۳) و اسمیت، کونلی و یو (۲۰۱۴) نیز همخوانی دارد. از آن جایی که معلمان جوان به خاطر انگیزه، انرژی و نیروی کاری که دارند، مؤلفه‌های ابتکار، خلاقیت و نوآوری به فراوانی در آن‌ها دیده می‌شود که این خود در اکثر موارد موجب عملکرد و بهره‌وری بهتر نیروی انسانی جوان می‌شود. همسو با این یافته، تحقیق صابری و همکاران (۱۳۹۰) هم نشان دادند که افزایش سن معلمان باعث کاهش فراوانی و شدت فرسودگی شغلی می‌گردد. طبق مطالعه‌ی آن‌ها، انتظار بر این است که فشار کاری و استرس‌های شغلی و زندگی، عملکرد و بهره‌وری فرد را کاهش دهد که با یافته‌های پژوهش موتافلا (۲۰۱۷) همسو بود؛ اما مخالف با این یافته تحقیق، نتایج پژوهش شفیع زاده (۲۰۰۳) بود که نتایجی مبنی بر وجود رابطه‌ی معناداری بین سابقه‌ی خدمت و انگیزش شغلی معلمان به دست آمده است، پژوهش وی نشان داد که میزان انگیزش شغلی و عملکرد معلمان همراه با بالا رفتن سن افزایش می‌یابد. همچنین نتایج پژوهش انتصار فومنی (۱۳۹۴) نشان داد افزایش میزان سابقه‌ی خدمت در کارکنان یک سازمان باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود و تعهد سازمانی نیز با دل‌بستگی شغلی رابطه‌ی مستقیمی دارد که این سابقه خدمت به طور غیرمستقیم در نهایت منجر به افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود که این نتایج با یافته‌های پژوهش الامپارو و رافانان (۲۰۲۳) همسو بود؛ بنابراین، همانطوری که ملاحظه شد، این یافته‌ی پژوهش حاضر، با تحقیقات پیشین در بسیاری از موارد دارای فصل مشترک و در پاره‌ای از موارد نیز تفاوت‌هایی دارد، اما نباید این نکته مهم را نادیده گرفت که پژوهش‌هایی که تأثیر سابقه‌ی کاری و بالا رفتن سن را بر عملکرد شغلی و بهره‌وری بررسی کرده‌اند، هرگز این موضوع را روی افراد بازنشسته که در نظام آموزشی مجدد به کار گرفته می‌شوند پژوهش نکرده‌اند و غالباً افراد با سابقه کاری بالای ۱۵ سال خدمت را بررسی کرده‌اند، در حالی که این دو موضوع کاملاً از هم متمایز بوده و تفاوت دارند.

در راستای اهمیت نتایج حاصل شده از این پژوهش شایان ذکر است که براساس گزارش رسمی سازمان آسپایی بهره‌وری^۱، سهم بهره‌وری نیروی انسانی ایران در تولید ناخالص ملی بسیار نگران کننده است. به طوری که براساس پژوهشی که در سال ۲۰۱۱ انجام گرفته بهره‌وری نیروی انسانی هند، چین، کره جنوبی، ژاپن و بنگلادش به ترتیب ۴۲، ۴۷، ۴۳، ۵۳ و ۴۶ درصد از تولید ناخالص ملی است، در حالی که در ایران بهره‌وری نیروی انسانی کمتر از ۱۰ درصد تولید ناخالص ملی است و عملاً بهره‌گیری مناسبی از منابع انسانی در افزایش تولید ناخالص ملی نمی‌شود (رضایی و سبزیکاران، ۲۰۱۲؛ به نقل از رجبیان و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۲۳). همچنین طبق گزارش مرکز اطلاع‌رسانی و روابط عمومی وزارت آموزش و پرورش در سال ۱۳۹۶، نسبت تعداد دانش‌آموز به کل کارکنان آموزش و پرورش ۱۱/۵ اعلام شده که این عدد بیانگر بهره‌وری پایین نیروی انسانی در آموزش و پرورش است (بطایی، ۱۳۹۶؛ به نقل از همان: ۱۲۳). از طرفی در سال ۱۳۹۹ «برنامه ارتقای بهره‌وری زیربخش آموزش» که خود زیرمجموعه بند الف ماده ۵ از قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران است، به منظور اجرای چرخه بهره‌وری در وزارت آموزش و پرورش با هدف کمی رشد سالانه ۰/۸ درصد بهره‌وری، ۱۰ گام اجرایی ارائه کرد، این برنامه دو مسئله موردی مهم را برای بهره‌وری در مقطع ابتدایی شناسایی کرده بود که عبارت بودند از: ۱- ضعف مهارت خواندن و نوشتن و درک مطلب دانش‌آموزان، ۲- ضعف دانش‌آموزان در

درس ریاضی که کیفیت معلمان به عنوان مهم ترین عامل عدم بهره‌وری این دو مسئله شناسایی و تأکید شده بود (سازمان ملی بهره‌وری ایران، ۱۳۹۹). از سوی دیگر شواهد نشان می‌دهد در دوران پاندمی کوئید ۱۹ که کلاس‌های مدارس تدریس مجازی داشتند، برخی معلمان بازنشست‌های که سال‌ها بود از بازنشستگی آن‌ها می‌گذشت و کوچکترین آشنایی با تکنولوژی روز آموزشی نداشتند، با گذشت ۲ ماه از آغاز سال تحصیلی، بازهم موفق به تدریس مجازی نشده بودند. این شرایط گویای به کارگیری هزاران معلم بازنشسته، بالای جان آموزش و پرورش شده است که باید با بکارگیری نیروهای جوان و کارآمد، نسلی تربیت کند که به درد فردای کشور بخورد، نه اینکه گرفتار روش‌های قدیمی دیروز با بازنشستگان خسته و فرسوده باشد (خبرگزاری فارس نیوز، ۱۳۹۹). نمونه‌هایی که در بالا ارائه شد همگی بر کیفیت معلمان مشغول به کار در نظام آموزشی ما اشاره دارند؛ اما با توجه به اینکه عملکرد و بهره‌وری تابعی از عوامل بسیار زیاد است و این عوامل با توجه به ماهیت، رسالت، فعالیت، عملیات و فاکتورهایی از این قبیل از سازمانی به سازمان دیگر تفاوت دارد و نیز میزان تأثیر این عوامل بر بهره‌وری سازمان‌های مختلف یکسان نیست، بنابراین سازمان‌ها نمی‌توانند که در تمام زمینه‌ها و جنبه‌های تأثیرگذار وارد شوند لذا ضرورتاً برای رسیدن به بالاترین میزان بهره‌وری، ابتدا لازم است طبق معیارها و ضوابط علمی، این عوامل از لحاظ اهمیت برای سازمان شناسایی و اولویت‌بندی شوند (پورعروجی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۵۷)، آنگاه برای بهبود بهره‌وری و عملکرد، برنامه‌های اجرایی و طرح‌های لازم تدوین شوند. یکی از این عوامل اثرگذار و نیازمند توجه دانشگاه فرهنگیان است، دانشگاهی که برای تأمین، تربیت و توانمندسازی معلمان و نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش در سال ۱۳۹۰ با تجمیع کلیه مراکز تربیت معلم کشور با حدود ۹۸ واحد دانشگاهی تاسیس شد (ساعتچی تهرانی و همکاران، ۱۳۹۶). این دانشگاه می‌تواند بر ابعاد انگیزش، توانایی، درک و شناخت، اعتبار و سازگاری و شاید جلب بازخورد و حمایت سازمانی در بهره‌وری دانشجو معلمان و همچنین بر عملکرد زمینه و حتی وظیفه در عملکرد شغلی آن‌ها اثرگذار باشد؛ چرا که پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارکنان قبل از آموزش با ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی‌های خود کار می‌کنند اما زمانی که آموزش ببینند و انگیزه مناسبی داشته باشند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی‌ها و شایستگی‌های خود را آشکار می‌کنند و بهره‌وری را افزایش می‌دهند (ایوبی و حیاتی، ۲۰۲۳: ۳۴).

در پایان شایان ذکر است، از جمله محدودیت‌هایی که در این تحقیق محققان با آن روبرو بودند، مدارس مناطق روستایی بودند که بعضی از آن‌ها چندپایه و مختلط بودند و سنجش موضوع را با مشکلاتی روبرو می‌کرد. همچنین این پژوهش فقط روی دانش‌آموزان دوره دوم ابتدائی و فقط در منطقه فلارد به انجام رسید که لازم است در مقاطع دیگر تحصیلی و در شهرهای دیگر جهت تعمیم‌پذیری فراگیر نتایج، پژوهش انجام شود. از طرفی با توجه به نتایج پژوهش حاضر مبنی بر بالاتر بودن عملکرد شغلی و بهره‌وری معلمان جوان و همچنین قابل پیش‌بینی بودن بهره‌وری پایین معلمان بازنشسته‌ی در حال کار از روی عملکرد شغلی ضعیف آن‌ها؛ و البته نتایج پژوهش‌هایی همچون معروفی و همکاران (۱۴۰۲) و محمدپور و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر عملکرد رضایت‌بخش معلمان دانش‌آموخته کارشناسی پیوسته دانشگاه فرهنگیان و پس از آن‌ها معلمان ماده ۲۸ دانش‌آموخته سایر دانشگاه‌ها؛ توصیه می‌شود از به کارگیری مجدد معلمان بازنشسته حذر شود و جذب معلمان جوان و با انگیزه در درجه اول از دانشگاه فرهنگیان و در وضعیت ناگزیر کمبود نیرو، از سایر دانشگاه‌ها در اولویت قرار گیرد. همچنین به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت ارزیابی عملکرد شغلی و سنجش بهره‌وری در نظام رتبه‌بندی معلمان، روی چرخه مدیریت عملکرد معلمان که در واقع این دو متغیر زیرمجموعه آن هستند (شیرطاهری، پیروز و فراشاد، ۱۳۹۹: ۶۲)، مطالعه شود.

مشارکت نویسندگان

مراحل پژوهش اعم از جستجوی پیشینه، ترجمه و تدوین مبانی نظری و پیشینه پژوهش توسط نویسنده سوم؛ گردآوری میدانی داده‌ها توسط نویسنده دوم؛ و تجزیه و تحلیل داده‌ها، تبیین یافته‌ها، ویرایش و بازنگری و تدوین گزارش پایانی پژوهش در قالب مقاله علمی توسط نویسنده اول صورت گرفته است.

تشکر و قدردانی

در همین‌جا از همکاری و مشارکت معلمان و دانش‌آموزان مقطع ابتدایی در منطقه فلارد واقع در شهرستان لردها استان چهارمحال و بختیاری قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

منابع

- Abdullahi Kermani, M. S; & Bayat, M. (2023). Examining the credits of the Ministry of Education in the budget law of 2023 of the whole country. Education and culture studies. Islamic Council Research Center. [In Persian]. Retrieved from: <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1780413>
- Abdullahi Kermani, M. S; Shirazi, M; & Bayat, M. (2024). Examining the second part of the budget bill for the year 2024 of the whole country (20): Ministry of Education. Education and culture studies. Islamic Council Research Center. [In Persian]. Retrieved from: <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1801359>
- Ahmadi, E. (2016). The Relationship between Creativity and Productivity of Human Resources. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 7(27), 209-222. [In Persian]. DOI/DOR: [20.1001.1.20086369.1395.7.27.12.5](https://doi.org/10.1001.1.20086369.1395.7.27.12.5)
- Aiuby, H. & Hayati, M. (2023). The Role of Education in Productivity of Human Resources and Increasing Job Opportunities. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHES)*. 3(1), 34- 41. DOI: [10.55227/ijhess.v3i1.468](https://doi.org/10.55227/ijhess.v3i1.468)
- Armstrong, Michelle. (2010). *A handbook of human resource management practice 10th ed.*, translated by Hossein Pahlavanian, Mehdi Mirhosseini Zavareh, Jamshid Kamali. Volume 1, Tehran: Nikou Raveh. pp. 1-235. [In Persian].
- Bakhshi, B. Kalantari, R. & Salimi, N. (2017). Assessment of Job Performance and its Determinants in Healthcare Workers in Islamabad-e Gharb City based on ACHIVE Model In 2016. *J Arak Uni Med Sci*, 20(2), 1-9. [In Persian]. URL: <http://jams.arakmu.ac.ir/article-1-4933-fa.html>
- Banihashemi, S. A., Rejaei, Z., & Banaei, F. (2021). Evaluating of Productivity of Knowledge Workers based on the Mládková model from the perspective of University Faculty Members. *NAJA HUMAN RESOURCES*, 15(63), 81-102. [In Persian]. URL: http://phr.jrl.police.ir/article_96412.html?lang=en
- Beteille, T; & David E. (2021). Successful Teachers, Successful Students: Recruiting and Supporting Society's Most Crucial Profession - Update (English). Text/HTML. Washington, DC: World Bank Group. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail>.
- Cook, J. B; & Mansfield, R. K. (2016). Task-specific experience and task-specific talent: Decomposing the productivity of high school teachers. *Journal of Public Economics*, Elsevier, 140(C), 51-72. DOI/DOR: [10.1016/j.jpubeco.2016.04.001](https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2016.04.001)

- Daghighi, S. S; & Dehghani Ashkezari, M. R; (2019), a review of cyberloafing, job performance and employee productivity, *Seventh National Conference on Management Studies and Humanities in Iran*, Tehran, [In Persian]. URL: <https://civilica.com/doc/1022687>
- Dehghan Marvasti, S., & Rasooli, R. (2015). The Role of Teachers' Mental Health on the Quality of Work Life and Organizational Performance. *The Journal of New Thoughts on Education*, 11(1), 9-37. [In Persian]. DOI/DOR: [10.22051/jontoe.2015.388](https://doi.org/10.22051/jontoe.2015.388)
- Doustar, M; Kabini Mogaddam, S. (2011). The Comparative Study of Tuition and Official Teachers performance in Guilan Province Education. *Journal of Educational Psychology*, 2(3), 13-28. [In Persian]. URL: <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/psyedu/Article/953564>
- Elamparo, M. R; & Rafanan, L. E. (2023). Perspectives of Public Secondary School Teachers on the Effectiveness of Performance Review, Training, and Development in a District. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 7(6), 135-154. URL: <https://www.ajhssr.com/perspectives-of-public-secondary-school-teachers-on-the-effectiveness-of-performance-review-training-and-development-in-a-district/>
- Entesar foomani, Gh. (2015). Relationship between Job Motivation, Job Involvement and Organizational Commitment of Teachers and Managers' Productivity in Education Administration of Zanjan. *The Journal of Productivity Management*, 1(32), 171-190. [In Persian]. DOI/DOR: [20.1001.1.27169979.1394.9.1.8.1](https://doi.org/20.1001.1.27169979.1394.9.1.8.1)
- Eteziri, M. S. (2016). The role of education on quality management and productivity of human resources in education and organizational excellence model. *The Second International Conference on Modern Research,s in Management, Economics and Accounting. Kuala Lumpur, Malaysia, December 15*. [In Persian]. URL: <https://www.sid.ir/paper/866074/fa>
- Esfahani, A., Malekpour, K., Tadayon, A. H., & Abbasi Farajzadeh, M. (2022). The Relationship between Intellectual Capital with Human Resource Productivity and Job Performance from the Viewpoint of the Military Hospital Staff. *Journal of Military Medicine*, 20(6), 674-684. [In Persian]. URL: https://militarymedj.bmsu.ac.ir/article_1000794.html?lang=en
- FARS news agency. (2020). Criticizing the use of retired teachers in schools. [In Persian]. Retrieved from: <https://www.farsnews.ir/my/c/43791>
- FARS news agency. (2023, 11, 12). What is the reason for not using young people instead of retirees in schools? [In Persian]. Retrieved from: <https://farsnews.ir/news/14020820000274/>
- Fitzpatrick, M. D., & Lovenheim, M. F. (2014). Early Retirement Incentives and Student Achievement. *American Economic Journal: Economic Policy*, 6(3), 120–154. URL: <http://www.jstor.org/stable/43189394>
- Ghorbanzadeh, A; Seyyedrezaei, S. H; Ghonsooly, B; & Seyyedrezaei, Z. S. (2023). Appraising the Relationship between Teachers' Effectiveness and Teachers' Productivity among Iranian EFL High School Teachers: A Mixed Methods Sequential Explanatory Design. *Research in English Language Pedagogy*, 11(2), 277- 301. DOI/DOR: [10.30486/relp.2022.1963675.1393](https://doi.org/10.30486/relp.2022.1963675.1393)
- Guarino, C. M; Reckase, M. D. & Wooldridge, J. M. (2010). *Evaluating Value-Added Models for Estimating Teacher Effects*. Mimeo. the Education Policy Center at Michigan State University. URL: <https://education.msu.edu/EPC/library/documents/Guarino-Reckase-Wooldridge-May-2012-Can-Value-Added-Measures-of-Teacher-Performace-Be-Truste.pdf>
- Habibi, A; & Sarabadani, M. (2022). SPSS Applied Education. Tehran: Narvan. [In Persian].
- Harris, D. N; & Sass, T. R. (2014). Skills, productivity and the evaluation of teacher performance. *Economics of Education Review*, 40(1), 183-204. URL: <https://www.learntechlib.org/p/206623/>.
- Hasani, M., Azar, A., Shahrabi, J., & Moghbel, A. (2017). Designing Agent-Based Modeling in Process Performance Measurement. *Transformation Management Journal*, 9(Autumn & Winter 2018), 66-89. [In Persian]. URL: https://tmj.um.ac.ir/article_28592.html?lang=en
- Honari, H. Mahmoudi, A; & Rahimizadeh, M. (2018). The Role of Job Motivation in the Productivity of Human Resource in the Ministry of Youth Affairs and Sports. *Choregia*, 14(1), 63- 74. DOI/DOR: [10.4127/ch.2018.0130](https://doi.org/10.4127/ch.2018.0130)
- Hoque, K. E., Wang, X., Qi, Y; & et al. (2023). The factors associated with teachers' job satisfaction and their impacts on students' achievement: a review (2010–2021 Humanities and Social

- Sciences Communications, 10(177). DOI/DOR: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01645-7>
- Hosseinpour, H; & Amirtash, A. M. (2018). Providing a service delivery quality model, job performance satisfaction for teachers to participate in extra-curricular sports education courses. *Scientific research quarterly of social sciences of Islamic Azad University, Shushtar branch*, 1(12), 30 series, 125-142. [In Persian]. URL: https://journals.iaui.ir/article_539144.html?lang=en
- Interview with Mahmoud Rostgar, head of education in Shahreza, Isfahan. (2019). Using retired teachers does not solve the problem of education. *IMNA news agency*. News code 373882. [In Persian]. Retrieved from: <https://www.imna.ir/news/373882/>
- Iqbal, M; Akbar Khan, W; Yasir, W; Taseer, N. A; & Kishwer, R. (2023). Effect of Job Satisfaction of Elementary School Teachers on School Effectiveness. *Journal of Social Sciences Review*, 3(1), 833-845. DOI/DOR: <https://doi.org/10.54183/jssr.v3i1.232>
- Iranzadeh, S; & Tahoni, A. (2013). A Study of the Relationship between the Dimensions of Working Life Quality and Employees' Productivity (A case study). *The Journal of Productivity Management*, 2(7), 67-80. [In Persian]. DOI/DOR: [20.1001.1.27169979.1392.7.2.4.5](https://doi.org/10.1001.1.27169979.1392.7.2.4.5)
- Jafari, L; & Heydari, M. (2022). The Mediating Role of Emotional Exhaustion in the Relationship between Performance Management and Teacher Performance. *Journal of Transcendent Education*, 4(1), 13- 25. [In Persian]. DOI/DOR: [10.30495/ee.2022.1949272.1058](https://doi.org/10.30495/ee.2022.1949272.1058)
- Kaveh, K., ahmadi, A., & Moazami, M. (2022). Provide a Model for Improving the Productivity of Managers based on Open Engineering and Higher Education Planning. *Educational and Scholastic studies*, 10(4), 427-447. [In Persian]. URL: https://pma.cfu.ac.ir/article_2027.html?lang=en
- Khadivi, A; & Salehi, M. (2009). The Study of the Factors Related to the Teachers' Productivity in Boukan City. *Educational Administration Research*, 1(1), 51-60. [In Persian]. URL: <https://sanad.iaui.ir/fa/Journal/jeaq/Article/1113305>
- Kim, E. J. (2022). Signal Weighted Teacher Value-Added Models. *Statistics and Public Policy*, 9(1), 149–162. DOI/DOR: <https://doi.org/10.1080/2330443X.2022.2105769>
- Laaly, M., & kharazmi, O. A. (2019). Investigating the Relationship between Quality of Life and Organizational Performance of Teachers and School Staff Using Structural Equations (Case Study of Chenaran). *Social Development & Welfare Planning*, 10(39), 83-109. <https://doi.org/10.22054/qjsd.2019.10655>
- Lee, C. (1987). *Job stress from theory to suggestion*. New York: May worth press Lnc: pp 195-214.
- Maroofi, Y., Mohammadpour, E., & Haidari, S. (2023). Comparison of Teacher Recruitment, Retention, and Training Policies from School Principals' Perspective. *Teacher Professional Development*, 8(3), 39-64. [In Persian]. DOI/DOR: [10.48310/tpd.2024.15142.1527](https://doi.org/10.48310/tpd.2024.15142.1527)
- Mehdipour, Z; Alizadeh, S; Mardani, J; & Nejati, R. (2023). Investigating the relationship between educational climate and teachers' productivity in schools. *Payashehr Monthly*, 5(59). [In Persian]. URL: <https://civilica.com/doc/1962682>
- Mohamad, M; & Jais, J. (2016). *Emotional Intelligence and Job Performance: A Study among Malaysian Teachers*, Procedia Economic. DOI/DOR: [10.1016/S2212-5671\(16\)00083-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00083-6)
- Mohamed A A; Rashid A. A; Mdyusoff, R; Kazi, A. Gh; & Ismail, F. (2018). The Mediating Effect of Job Performance on the Association between Training and Employees' Productivity in Public Organizations in U.A.E. *International Journal of Entrepreneurial Research*, November, 1(1), 11-14. DOI/DOR: <http://dx.doi.org/10.31580/ijer.v1i1.134>
- Mohammadpour, E., Ahmad Haidari, P., Bazrafkan, E., Karimzadeh, K., & Shafei, G. (2018). The Professional Competencies of Teachers Graduated from Farhangian University and those of other Universities: A comparative Study in Kurdistan Province. *Teacher Professional Development*, 3(2), 91-108. [In Persian]. DOI/DOR: [20.1001.1.24765600.1397.3.2.6.0](https://doi.org/10.1001.1.24765600.1397.3.2.6.0)
- Moladost Asl, M; Nikoukar, Gh. H; Eskandari, M; & Hasirchi, A. (2014). Designing Human Resource Productivity Model (Case Study: IRI Railway Company). *Journal of Research in Human Resources Management*, 5(2), 171-198. [In Persian]. URL: https://hrmj.ihu.ac.ir/article_5054.html?lang=fa

- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In: W. C. Borman, D. R. Ilgen, and R. J. Klimoski, (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12: pp. 39-53. Hoboken, New Jersey: John Wiley.
- Muchinsky, P. M. (2012). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Summerfield, NC: Hypergraphic Press. pp 568.
- Mutafela, Songiso. (2017). Challenges of the new retirement age for teachers in selected government primary schools of Sioma district, Zambia. A Dissertation submitted to the University of Zambia in partial fulfillment of the requirements for the award of the Degree of Master of Education in Sociology of Education. The University of Zambia. Lusaka. URL: <https://dspace.unza.zm/items/1ff78582-596d-4add-914e-dd5647fa9786>
- Nasrollahi vosta, H. Rahimikia, A. (2019). Surveying the relationship between organizational identity and job burnout with job performance of teachers of Secondary School District 2 of Khorramabad City. *Research on Educational Leadership and Management*, 5(19), 117-146. [In Persian]. URL: https://jrlat.atu.ac.ir/article_12670.html?lang=en
- National Productivity Organization of Iran. (2020). Clause A of Article 5 of the Law of the Sixth Five-Year Plan for the Development of the Islamic Republic of Iran, Program for Improving the Productivity of the Education Subsector. [In Persian]. Retrieved from: <https://www.npo.gov.ir/Portals/0/download3/>
- Nazari, K; Emami, M; & Nazari, M. (2011). Investigating the relationship between individual characteristics of human resources and employee productivity (a case study in Payam Noor University, Kermanshah province), *International Conference on Economic Jihad, Kerman, International Center for Advanced Science and Technology and Environmental Sciences*. [In Persian]. URL: <https://civilica.com/doc/144787>
- Ndugu, M. M. (2014). Quality and Productivity of Teachers in Selected Public Secondary Schools in Kenya. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(5), 103. DOI/DOR: [10.5901/mjss.2014.v5n5p103](https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n5p103)
- Nosike, Ch. J; & Okerekeoti, Ch. U. (2022). Employee Productivity and Organizational Performance: Evidence from Pharmaceutical Firms in Nigeria. *Published in International Journal of Trend in Scientific Research and Development (ijtsrd)*, 6(4), 108-116, URL: www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd49955.pdf
- Nuutinen, S; Ahola, S; Eskelinen, J; & Kuula, M. (2022). How job resources influence employee productivity and technology-enabled performance in financial services: the job demands–resources model perspective. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2), 233-252. DOI/DOR: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0014>
- Ochieng, O. E. (2015). The Effect of Performance Management Practices on Employee Productivity: A Case Study of Schindler Limited. *A Research Project Report Submitted to the School of Business in Partial Fulfilment of the Requirement for the Degree of Executive Master of Science in Organizational Development (EMOD)*. Internatinal University Africa. United States.
- Pour Orouji, A., KhodaYari, A., Zarei, A., & Norouzi Seyyed Hosseini, R. (2020). Designing a Productivity Pattern in Volleyball Federation of IRAN. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 19(47), 147-164. [In Persian]. URL: https://faslname.msy.gov.ir/article_363.html?lang=en
- Rajabian E; Alvaani, S. M; Ataa'ee, M; & Hamidi, N. (2021). A Structural Model for Interpreting Teachers' Productivity through a Positive Approach to Organizational Behavior within the MOE. *QJOE*; 37 (1) :121-146. [In Persian]. URL: <http://qjoe.ir/article-1-2973-fa.html>
- Rastegari, N., Soliemanian, E., Ghasemshirazi, S., & Sabahi, F. (2023). Representation of the professional identity of student teachers of Farhangian University during their University Education. *Teacher Professional Development*, 8(3), 79-103. [In Persian]. DOI/DOR: [10.48310/tpd.2024.15361.1556](https://doi.org/10.48310/tpd.2024.15361.1556)
- Rezaei, M; & Qadiri, M. (2015). Identification, evaluation and prioritization of factors affecting the productivity of human resources using the integrated Delphi technique and Topsis decision-making model (Case study: Iran's National Oil Products Distribution Company, Qazvin Region), *International Conference on Management and Economics In the 21st century*, Tehran, [In Persian]. URL: <https://civilica.com/doc/508800>

- Saatchi Tehrani, K; Najafian, S. M; & Taghizadeh, E. (2017). Farhangian University (Education Transformation Pillar); Missions and Missions. *The first international conference and the third national conference on management and humanities researchs*. May 13 University of Tehran. [In Persian]. URL: <https://sid.ir/paper/896060/fa>
- Saberi, H; Moraveji, A; & Naseh, J. (2011). Occupational Burnout among School Teachers and some Related Factors in Kashan 2007. *Iran South Med J*; 14 (1) :41-50. [In Persian]. URL: <http://ismj.bpums.ac.ir/article-1-243-fa.html>
- Sabet Motlagh, M; & Alvani, M. (2018). Designing a Model Explaining the Relationship of Spirituality in the Workplace with Human Resource and Organizational Performance. *The Journal of Productivity Management*, 3(12), 39-67. [In Persian]. DOI/DOR: [20.1001.1.27169979.1397.12.3.2.0](https://doi.org/10.22061/tej.2012.204)
- Sadeghi, N; Ghaseminezhad, M; & Lesani, M. (2023). Predicting High School Teachers' Job Performances Based on Knowledge Management Components. *QJOE*; 39 (1) :131-152. [In Persian]. URL: <http://qjoe.ir/article-1-1647-fa.html>
- Sehat, A., & Khallaghi, A. (2012). The Relationship between Creativity and Leadership Style and Educational Productivity in Technical & Vocational Colleges. *Technology of Education Journal (TEJ)*, 6(3), 211-221. [In Persian]. DOI/DOR: <https://doi.org/10.22061/tej.2012.204>
- Seyedi, S. M; & Akbari, A. (2019). Performance management and its impact on increasing the productivity of human resources. Management consulting company. [In Persian]. Retrieved from: <https://www.cf-company.com>
- Shafizadeh, A. (2003). Investigating the Factors of Job Motivation in Teachers of Physical Education. *Harakat Publication*, 14, 53- 67. [In Persian]. URL: https://joh.ut.ac.ir/article_10302.html
- Sharifzadeh Mahani, F; & Andishmand, V. (2019). The Effect of Staff Training on Productivity of Education Organization. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 3(10), 1-13. [In Persian]. URL: <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/268>
- Shirtaheri, A., Piroz, P., & Farashad, M. (2020). Human resource empowerment strategies are an indicator in the effective implementation of performance management. *Journal of Accounting and Management Vision*, 3(32), 34-65. [In Persian]. URL: https://www.jamv.ir/article_120211.html?lang=en
- Shojaei, S. S., Jamali, G., & Manteghi, N. (2016). Identification of the Effective Elements on Human Resource Productivity. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(2), 161-181. [In Persian]. DOI/DOR: [20.1001.1.20084528.1395.8.2.7.8](https://doi.org/10.20084528.1395.8.2.7.8)
- Smith, J. L., Conley, S., & You, S. (2014). Perceptions of Retirement Affect Career Commitment: The Mediating Role of Retirement System Satisfaction for Two Teacher Age Groups. *Educational Gerontology*, 41(4), 267-281. DOI/DOR: <https://doi.org/10.1080/03601277.2014.958018>
- Smith, M. (1999). After Managerialism: Toward a Conception of the School as an Educational Community. *Journal of Philosophy of Education*. 33, 317-336. DOI/DOR: [10.1111/1467-9752.00140](https://doi.org/10.1111/1467-9752.00140)
- Sohrabi, A. (2021). Details of the budget of 131 thousand billion tomans for education in 2022. *Mehr News Agency*. News code 5373632. [In Persian]. Retrieved from: <https://www.mehrnews.com/news/5373632>
- Sotoudeh Arani, H. Balaei, J. & Ghasemi, H. (2016). Investigating the effect of performance appraisal policies on the productivity of human resources in Iran Tobacco Company. *Journal of Human Resource Management*, 6(1), 68-89. [In Persian]. URL: https://www.jhrs.ir/article_65345.html?lang=en
- Taheri, B. (2015). Investigating factors affecting the productivity of human resources. *Monthly social, economic, scientific and cultural work and society*, 190, 58-71. [In Persian]. URL: <https://ensani.ir/file/download/article/20160829130357-9625-461.pdf>
- Tasar, H. H. (2019). Financing From Demand-Side in Education. *Contemporary Educational Researches Journal*, 9(1), 14-19. DOI: [10.18844/cerj.v9i1.4019](https://doi.org/10.18844/cerj.v9i1.4019)

- Vahdati, H. & Hassanvand, J. (2020). Investigating the Effect of Dark Triad on Job Performance Indicators of Human Resources. *Organizational Culture Management*, 17(4), 530-511. [In Persian]. DOI/DOR: https://jomc.ut.ac.ir/article_73691.html?lang=en
- Wea, D; Wolomasi, A. K; & Werang, B. R. (2022). Working conditions and work performance of remote elementary school teachers. *Journal of Educational and Management Studies*, 12(1), 1-7. DOI/DOR: [10.51475/jems.2022.1](https://doi.org/10.51475/jems.2022.1)
- Wolomasi, A. K; Asaloei, S. I; & Werang, B. (2019). Job Satisfaction and performance of elementary school teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 8(4), 575- 580. DOI/DOR: <https://doi.org/10.11591/ijere.v8i4.20264>

