

بررسی نقش میزان پرداخت حقوق و پاداش در بهره‌وری دبیران

حمید محمدی^۱، مجید نیلی احمدآبادی^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بین‌المللی کیش، گروه مدیریت، جزیره کیش، ایران

^۲ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بین‌المللی کیش، گروه مدیریت، جزیره کیش، ایران

چکیده

آموزش و پرورش در جوامع امروزی مهمترین رکن برای نیل به توسعه و تحول به شمار می‌آید. از اینرو مدارس بیش از پیش نیازمند به نیروی انسانی پرتلاش و متعهد هستند و تحقق اهداف آموزش و پرورش را بیش از هر چیز دیگر باید در گرو تلاش و همت معلمان دانست. هر قدر معلمان از انگیزه کاری بالاتری برخوردار باشند به همان میزان عملکرد و بهره‌وری بیشتری خواهند داشت. یکی از عوامل انگیزشی میزان پرداخت‌ها به معلمان است، لذا هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش میزان پرداخت حقوق و پاداش در بهره‌وری دبیران بود. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه بود که روایی آنها توسط متخصصان و خبرگان تأیید شد. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با توجه به ضریب آلفای کرونباخ، برای پرسشنامه استاندارد بهره‌وری مقدار ۰/۸۴ و برای پرسشنامه محقق ساخته حقوق و دستمزد مقدار ۰/۸۲ محاسبه گردید. جامعه آماری پژوهش معلمان مقطع دبیرستان جزیره کیش به تعداد ۲۵۰ نفر بود که با استفاده از جدول مورگان، ۱۵۲ نفر از ایشان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. بررسی فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار SPSS نشان داد که بین پرداخت حقوق و پاداش و ابعاد آن (ارزش و مطلوبیت پاداش دبیران، توان و استعداد دبیران در کار، ادراک فرد از نقش خود در سازمان و انتظار و احتمال وقوع پاداش) با بهره‌وری دبیران رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد و به این ترتیب فرضیه اصلی و تمام فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند. در نهایت پیشنهاداتی ارائه گردید.

واژه‌های کلیدی: حقوق و پاداش، بهره‌وری، دبیران.

۱. مقدمه

روشها و سیاستهای پاداش در یک سازمان در موفقیت آن جدایی ناپذیرند. علاوه بر این که محرک های درونی حائز اهمیت هستند، محرک های بیرونی مانند دستمزد همچنان نقشی اساسی در توضیح اینکه چرا افراد مولد در محل کار مجدانه ادامه می دهند، خواهند داشت. در مجموع، سیستم های پاداش یک اثر و محرک از رفتارها و نگرش های کارکنان را نشان می دهد (گومز^۱، ۲۰۱۰)

پاداش می تواند به خصوص اثرات پیچیده ای بر رفتار کارکنان داشته باشد. به طور بسیار خاص رفتاری که پاداش دریافت می کند می تواند با عواقب ناخواسته ای همراه شود. برای مثال، محققان گزارش کردند کارکنانی که بر اساس میزان فروش پاداش دریافت می کنند توجه کمی نسبت به رفتار های مساعدت کننده مثل آموزش استخدام شدگان جدید اختصاص می دهند. به همین ترتیب، اقدامات و تلاش تیم ممکن است هنگامی که عملکرد افراد اندازه گیری می شود و بدین قرار پاداش داده می شود نادیده گرفته شود. به طور قابل ملاحظه ای پژوهش ها نشان می دهند کارکنانی به طور خاص به این رفتارها مشغول خواهند بود، که مشاهده کنند سازمان به این رفتارها پاداش می دهد. گرچه ممکن است تعدادی مکانیزم های واسطه وجود داشته باشد که نحوه دستیابی کارکنان را به این اهداف پاداشی شکل دهد (سویینلی^۲ و همکاران، ۱۹۹۰).

در سازمان های بسیاری، کارفرمایان جوانب معینی از عملکرد را به طور مستقیم تحت نظر و اندازه گیری قرار می دهند. در چنین نمونه هایی کارفرمایان ممکن است سهم قابل توجهی از پرداخت کارکنان را بر اساس سطح بهره وری کارکنان تعیین کنند. هنگامی سیستم های مدیریت منابع انسانی^۳، مثل پاداش برای اثر گذاری بر عملکرد کارکنان به طور متمایز به واسطه انتظارات افزایش یافته مورد استفاده قرار می گیرند این سیستم ها به شیوه های افزایش عملکرد (با افزایش انتظارات) اطلاق شده اند.^{۱۰} همانطور که توسط بال و کالوین (۲۰۱۱) تعریف شده است، شیوه های افزایش عملکرد مشوق هایی کوتاه مدت هستند که برای پاسخ به فشارهای رقابتی فوری به منظور بهبود عملکرد طراحی شده اند. در زمینه پاداش این مشوقها شکل طرح های کوتاه مدتی را به خود می گیرند به حقوق پرداختی فرد را به عملکرد کارکنان مثل پرداخت کمیسیون، جوایز فردی، افزایش پرداخت به شایستگی فردی و دیگر پرداخت های تشویقی فردی، مرتبط می سازد. مادامی که طرح های تشویقی به طور خاص در آمد عملکردی بالاتری را ایجاد می کند (فیلی، ۱۳۹۴).

مدیریت پاداش در بافت مدیریت عملکرد، همانند نظام یکپارچه پاداش تعریف می گردد؛ که درآمد برابر و تأمین نیازهای مالی و غیر مالی کارکنان را تضمین می کند و به میزان مشارکت آنان در کسب اهداف سازمان پاداش مناسب می دهد. تشخیص این موضوع نیز اهمیت دارد که چه چیزهایی در بافت مدیریت عملکرد نباید پاداش به حساب آید. پاداش در بافت مدیریت عملکرد، نه صرفاً مدیریت پاداش پول بنیان و نه پاداش با الگوی جامعه شناختی است (جاپلقیان، ۱۳۸۹).

^۱ Gomez

^۲ Sweeney

^۳ HRM

پاداش، راهکار مهمی در کل چارچوب عظیم راهبرد مدیریت عملکرد است. راهبرد پاداش، دو ویژگی ارزشمند در رفتار انگیزشی کارکنان دارد. اولین ویژگی، بدون شک، عنصر نقدی مدیریت پاداش است که می تواند نیازهای کارکنان در سطوح پایین تر مانند عوامل بهداشتی یا نیازهای ایمنی و روانشناختی را تأمین نماید. دومین ویژگی، عنصر غیرنقدی مدیریت پاداش است که شامل قدردانی و استقلال شغلی است. این ویژگی توان عظیمی دارد که عوامل انگیزشی بالاتر مانند عزت نفس و خودشکوفایی را برآورده نماید. اگر ساختار نیاز انگیزشی به ساختار عملکرد سازمان، پیوند داشته باشد کارکنان انگیزه خواهند داشت که بالاترین عملکرد را نشان دهند. پاداش، سازمان و کارکنان را به بهترین عملکرد رهنمون می نماید (ماتروچیو^۴، ۱۹۹۸). پاداش، کارکنان را تشویق می نماید که برای دستیابی به بهترین عملکرد با یکدیگر رقابت و همکاری سالم داشته باشند، که در نهایت، منجر به نوآوری در سازمان می شود. کسب پاداش صرف، برخلاف ظاهر آن، سبب اصلی تمام سخت کوشی ها و عملکردهای بزرگ نمی باشد. بلکه درنهایت، عملکرد است که به هدف تبدیل می شود. به عبارت دیگر، همانطور که نیاز کارکنان به پاداش از مالی، به ترکیبی از مالی و غیر مالی و سرانجام به غیر مالی محض تبدیل می گردد، خطوط عملکردی نیز از کارهای مهارتی ساده به نوآوری های باور نکردنی تغییر می کنند. این روند مانند رشد نیازهای کارکنان است؛ از این رو کارکنان وادار می شوند که در عملکرد کاری رشد کنند. لذا از این طریق، پاداش موجب تعالی عملکرد در سازمان می شود (مک نلی^۵، ۱۹۹۲).

آموزش و پرورش در جوامع امروزی مهمترین رکن برای نیل به توسعه و تحول به شمار می آید. با آموزش و پرورش توسعه یافته است که می توان جامعه را در مسیر رشد و توسعه در ابعاد مختلف قرار داد. در این میان بیشترین سهم برای تلاش، به مدارس به عنوان الگوهای عملیاتی نظام های آموزشی بر می گردد که در خط مقدم طراحی و اجرای برنامه های آموزشی و پرورشی برای تحقق اهداف قرار دارند. مدارس از اینرو بیش از پیش نیازمند به نیروی انسانی پرتلاش و متعهد هستند و تحقق اهداف آموزش و پرورش را بیش از هرچیز دیگر باید در گرو تلاش و همت معلمان دانست (ساکی و دیگران، ۱۳۸۹).
لذا با توجه به اهمیت فعالیت دبیران در جامعه و عواملی که در بهره وری، عملکرد و موفقیت ایشان نقش دارد، در این مقاله سعی بر آن است که "نقش میزان پرداخت حقوق و پاداش در بهره وری دبیران" مورد بررسی و کنکاش قرار گیرد.

• بهره وری

افزایش بهره وری به عنوان درمان تمام دردهای اقتصادی مقبولیت عام یافته است، ولی متأسفانه این اصطلاح که به نحو فریبنده ای ساده به نظر می رسد، غالب اوقات به غلط تعبیر می شود، یا با تصاویری متفاوت برای افراد گوناگون مجسم می گردد. «ایسترفیلد^۶» بهره وری را نسبت بازده سیستم تولیدی به مقداری که از یک یا چند عامل تولید به کار گرفته شده است می داند. «اشتاینر^۷» از بهره وری به عنوان معیار عملکرد یا قدرت و امکانات موجود برای تولید کالا یا خدمت معین سخن می راند (پرداختچی، ۱۳۸۸). بهره وری نشان دهنده نتایج حاصل از کار یک سیستم در قبال استفاده از منابع و امکانات است. بهره وری از حیث آنکه در چه سطحی سیستمها مورد تجزیه و تحلیل قرار داده شوند به چهار سطح بهره وری در سطح کارکنان، بهره وری در سطح سازمان،

^۴ Martocchio

^۵ McNally

^۶ - Isterfild

^۷ - Stiner

بهره‌وری در سطح بخشی از اقتصاد (مانند صنعت، کشاورزی و...) و بهره‌وری در سطح ملی تقسیم بندی می‌شود؛ که بهره‌وری در سطح کارکنان به تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری منابع انسانی اختصاص دارد (عباسپور، ۱۳۸۴).

افزایش بهره‌وری انجام بهتر کارها نیست، بلکه مهمتر از آن انجام بهتر کارهای درست است. منظور از عوامل موثر در افزایش بهره‌وری تشخیص عوامل اصلی و کلیدی با کارهای درستی است که می‌تواند طرف توجه و مورد علاقه مدیران در بهره‌وری باشد. تولید، فرایندی اجتماعی، پیچیده، انطباق پذیر و مداوم است. روابط درونی بین نیروی انسانی، سرمایه و محیط سازمانی- اجتماعی با توجه به برقراری توازن و هماهنگی و ادغام کلی آنها با یکدیگر در فرایند تولید از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. افزایش بهره‌وری بستگی به آن دارد که مدیر به شیوه ای موفقیت آمیز بتواند عوامل نظام اجتماعی- تولیدی را تشخیص دهد (تاج الدین، ۱۳۸۸).

• حقوق و دستمزد

با وجود آنکه از حقوق و دستمزد مفهوم واحدی مستفاد می‌شود باید توجه داشت از لحاظ امور استخدامی، حقوق، مقرر ثابتی است که معمولاً بطور ماهیانه به کارمندان پرداخت می‌شود و دستمزد به مزد ساعتی یا روزانه کارگری اطلاق می‌گردد. هدف اساسی از تنظیم طرح و مقررات مربوط به حقوق و دستمزد، پرداخت حق الزحمه عادلانه و متناسب با کوششی است که مستخدم در ایفای وظایف و مسئولیت های سازمانی متحمل می‌شود. حصول این هدف ضمن آنکه رفاه و آسایش کارمند را فراهم می‌سازد در جهت منافع مؤسسات بوده و در بهبود وضع اجتماعی و توسعه اقتصادی جامعه نیز مؤثر است زیرا فرد با دریافت حقوق کافی و متناسب خواهد توانست احتیاجات اساسی و ضروری خود و خانواده خویش را تأمین سازد در ضمن انگیزه مؤثری جهت توسعه مهارت، معلومات و تصدی وی برای مشاغل پر مسئولیت خواهد بود (سعادت، ۱۳۸۵). از سوی دیگر و از دیدگاه اقتصاد ملی، پرداخت حقوق و دستمزد کافی و عادلانه در بالا بردن سطح زندگی و افزایش قدرت خرید افراد یک جامعه تأثیر فراوان دارد هر گاه در یک جامعه افزایش حقوق ها با افزایش نسبت کارآیی مؤسسات هم آهنگ نباشد ترقی قیمت ها حتمی است و در پاره ای احوال ممکن است این عدم تعادل میزان مصرف را کاهش دهد و بیکاری و بحران اقتصادی به وجود آورد زیرا بین سطح حقوق و دستمزد و کاردهی افراد جامعه رابطه مستقیم وجود دارد هر قدر کارآیی و مهارت افراد جامعه کم باشد، به همان نسبت میزان حقوق و دستمزد و سطح زندگی در آن جامعه پایین است (سیدجوادی، ۱۳۸۷).

• سیستم پاداش

سیستم های پاداش از جمله ابزارهای مهمی است که مدیران می‌توانند با استفاده از آن، انگیزش کارکنان را به سمت مورد نظر هدایت کنند. سیستم پاداش از تمامی عناصر تشکیل دهنده سازمان مانند اشخاص، فرآیند ها، قوانین و مقررات و فعالیت های تصمیم گیری - که در تخصیص پرداخت های جبرانی و مزایایی که در قبال تشریک مساعی به آنان پرداخت می‌شود، مؤثر است - تشکیل شده است. سیستم پاداش سازمانی و ارزیابی عملکرد حلقه های اتصال در فرآیند مبادله بین هر یک از کارکنان و سازمان می‌باشد. کارکنان منابع زیادی مانند وقت، تلاش دانش، مهارت، نوآوری و توان خود را به سازمان اهدا می‌کنند. در مقابل سازمان آنها را به شکل ملموس و غیر ملموس جبران می‌کند. پرداخت و جبران ملموس پاداش های را شامل می‌شود که دارای ارزش های معینی می‌باشد. مانند: حقوق، طرح های بازنشستگی، بیمه عمر. پرداخت و جبران غیر ملموس اشاره به پاداش هایی که به سادگی نمی‌توان ارزش آنها را تعیین کرد. مانند: منزلت، داشتن فرصت های برای خلاقیت و احساس قناعت طبع. منظور از

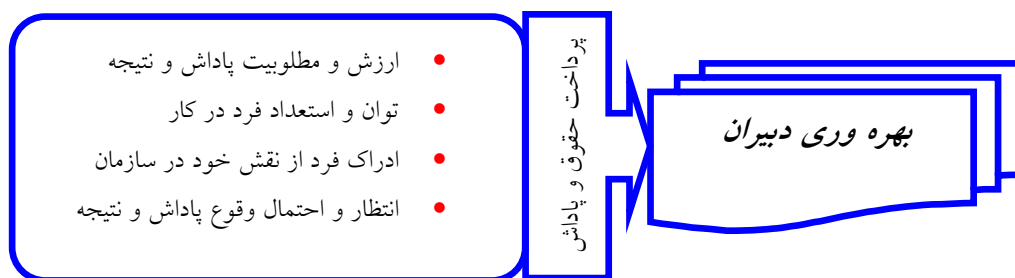
سیستم پاداش در اکثر سازمان ها جذب، حفظ و برانگیختن کارکنان سازمان می باشد. بنابراین فلسفه پرداخت یا جبران پیرامون سه موضوع عادلانه بودن و برابر بودن پاداش ها، اهمیت تلاش های هر یک از کارکنان و وضعیت نیروی کار در خارج سازمان دور می زند. سیستم جبران و پرداخت سازمان باید بسیار عادلانه و سازگار باشد تا از وجود برخورد قانونی یکسان اطمینان حاصل شود. علاوه بر آن، سیستم جبران و پرداخت باید یک پاداش عادلانه در قبال خدمات فرد به سازمان باشد. البته باید دانست که خدمات فرد به سازمان را همواره نمی توان به صورت عینی اندازه گیری کرد. بالاخره، اگر قرار است سازمان کارکنان شایسته را در رشته های مناسب جذب و حفظ کند، سیستم پاداش باید ورای این ملاحظات، فلسفه پرداخت خود را بر پایه شرایط و نیازهای بنا کند و این فلسفه باید در سیستم واقعی پاداش تعریف و ساخته شود. به عنوان مثال، فلسفه پرداخت شرکت الکتریکی لینکلن عبارت است از کسب درآمد توسط کارکنان برحسب میزان انجام کار و مشارکت آنها در سودی که در ایجاد آن نقش داشته اند. نتیجه اینکه درآمد شرکت لینکلن دو برابر کارکنان سایر شرکت های مشابه است درعین حال بهای تمام شده واحد نیروی کار پائین تر از میانگین است. یک فلسفه پرداخت مناسب، منظور سیستم را بند بند، بر می شمرد و چارچوب مناسبی را جهت تصمیم گیری مربوط به پرداخت فراهم می آورد. این فلسفه می تواند در شرایط اقتصادی و تکنولوژیک بازار کار متغیر به عنوان نقطه ثبات سازمان عمل کند (گریفین، ۱۳۸۷). سیستم پاداش باید کارا و اثر بخش باشد. به عبارت دیگر، تخصیص و اعطای پاداش در سازمان باید به گونه ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد. به عنوان اولین قدم در این راستا، سیستم باید طوری طراحی گردد که اعطای پاداش، مشروط به عملکرد مؤثر باشد (منظور از عملکرد مؤثر، عملکردی است که در جهت نیل به اهداف سازمان باشد). تنها در این صورت است که استفاده از پاداش به عنوان مکانیسمی برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، کارساز است (سعادت، ۱۳۸۵).

۲. هدف تحقیق و سؤالات تحقیق

تحقیق حاضر با هدف بررسی نقش میزان پرداخت حقوق و پاداش در بهره وری دبیران شکل گرفته است.

۳. مدل مفهومی و فرضیه های تحقیق

با توجه به هدف، مدل مفهومی تحقیق، به شرح شکل ۱ ارائه می گردد:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

فرضیات تحقیق حاضر طبق مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر عنوان می گردد:
فرضیه اصلی:

- بین پرداخت حقوق و پاداش دبیران با بهره وری ایشان رابطه وجود دارد.

فرضیه های فرعی:

- بین ارزش و مطلوبیت پاداش دبیران با بهره وری ایشان رابطه وجود دارد .
- بین توان و استعداد دبیران در کار با بهره وری ایشان رابطه وجود دارد .
- بین ادراک فرد از نقش خود در سازمان، با بهره وری ایشان رابطه وجود دارد .
- بین انتظار و احتمال وقوع پاداش با بهره وری ایشان رابطه وجود دارد .

۴. نوع و روش تحقیق

پژوهش حاضر، براساس هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی- پیمایشی از نوع همبستگی و از شاخه میدانی است. ابزار مورد استفاده پرسشنامه استاندارد بهره وری شیخی پور(۱۳۹۱) با پایایی ۰/۸۴ و پرسشنامه محقق ساخته دستمزد و پاداش با پایایی ۰/۸۲ است که روایی آنها نیز مورد تأیید اساتید و خبرگان قرار گرفته است. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل واریانس استفاده شده است.

۵. جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه آماری این پژوهش را معلمان مقطع دبیرستان شهر کیش به تعداد ۲۵۰ نفر شامل می شوند که با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۱۵۲ نفر از ایشان به عنوان حجم نمونه برآورد گردیده است.

۶. یافته های تحقیق

به منظور آزمون فرضیات تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون تحلیل واریانس استفاده شده که نتایج آن در ادامه آورده شده است.

- **آزمون فرضیه فرعی اول:** بین ارزش و مطلوبیت پاداش و نتیجه با بهره وری دبیران رابطه وجود دارد .

H_۰: بین ارزش و مطلوبیت پاداش و نتیجه با بهره وری دبیران رابطه وجود ندارد.

H_۱: بین ارزش و مطلوبیت پاداش و نتیجه با بهره وری دبیران رابطه وجود دارد.

جدول ۱: نتایج آزمون فرضیه فرعی اول

متغیر مستقل	متغیر وابسته	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
ارزش و مطلوبیت پاداش و نتیجه	بهره وری دبیران	۰/۰۰۰۰	۰/۷۹

یافته آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۱ نشان می دهد که بین متغیر مستقل ارزش و مطلوبیت پاداش و نتیجه با بهره وری دبیران

در سطح معناداری ۹۵ درصد همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد(۰/۷۹=۲).

- **آزمون فرضیه فرعی دوم:** بین توان و استعداد دبیران در کار با بهره وری ایشان رابطه وجود دارد.

H₀: بین توان و استعداد دبیران در کار با بهره وری ایشان رابطه وجود ندارد.

H₁: بین توان و استعداد دبیران در کار با بهره وری ایشان رابطه وجود دارد.

جدول ۲: نتایج آزمون فرضیه فرعی دوم

ضریب همبستگی	سطح معنی داری	متغیر وابسته	متغیر مستقل
۰/۴۸	۰/۰۰۰۱	بهره وری دبیران	توان و استعداد دبیران در کار

یافته آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۲ نشان می‌دهد که بین متغیر مستقل توان و استعداد دبیران در کار و متغیر وابسته بهره وری دبیران در سطح معناداری ۹۵ درصد همبستگی مثبت و معناداری به میزان ۰/۴۸ وجود دارد.

- **آزمون فرضیه فرعی سوم:** بین ادراک فرد از نقش خود در سازمان، با بهره وری ایشان رابطه وجود دارد.

H₀: بین ادراک فرد از نقش خود در سازمان با بهره وری دبیران رابطه وجود ندارد.

H₁: بین ادراک فرد از نقش خود در سازمان با بهره وری دبیران رابطه وجود دارد.

جدول ۳: نتایج آزمون فرضیه فرعی سوم. **Error! No text of specified style in document.**

ضریب همبستگی	سطح معنی داری	متغیر وابسته	متغیر مستقل
۰/۴۹	۰/۰۰۰۱	بهره وری دبیران	ادراک فرد از نقش خود در سازمان

یافته آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۳ نشان می‌دهد که بین متغیر مستقل ادراک فرد از نقش خود در سازمان و متغیر وابسته بهره وری دبیران در سطح معناداری ۹۵ درصد همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد ($r=0/51$).

- **آزمون فرضیه فرعی چهارم:** بین انتظار و احتمال وقوع پاداش و نتیجه با بهره وری دبیران رابطه وجود دارد.

H₀: بین انتظار و احتمال وقوع پاداش و نتیجه با بهره وری دبیران رابطه وجود ندارد.

H₁: بین انتظار و احتمال وقوع پاداش و نتیجه با بهره وری دبیران رابطه وجود دارد.

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه فرعی چهارم: **Error! No text of specified style in document.**

متغیر مستقل	متغیر وابسته	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
انتظار و احتمال وقوع پاداش و نتیجه	بهره وری دبیران	۰/۰۰۰۱	۰/۴۹

یافته آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۴ نشان می‌دهد که بین متغیر مستقل انتظار و احتمال وقوع پاداش و نتیجه و متغیر وابسته بهره وری دبیران در سطح معناداری ۹۵ درصد همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد ($r=0.49$).

۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

این پژوهش به منظور بررسی نقش میزان پرداخت حقوق و پاداش در بهره وری دبیران صورت گرفت. به منظور بررسی فرضیات تحقیق از آزمون همبستگی استفاده شد. نتایج نشان داد که بین میزان پرداخت حقوق و پاداش و ابعاد آن یعنی ارزش و مطلوبیت پاداش دبیران، توان و استعداد دبیران در کار، ادراک فرد از نقش خود در سازمان، و همچنین انتظار و احتمال وقوع پاداش با بهره وری دبیران رابطه‌ای معنادار و مستقیم وجود دارد. در نتیجه فرضیه اصلی تحقیق و تمام فرضیه‌های فرعی مورد تأیید قرار گرفتند. در همین راستا پیشنهاداتی به شرح زیر بیان می‌گردد:

- برای همه‌ی انسان‌ها بازنشستگی و زمانی که دیگر قادر به انجام کار نباشند، مسئله‌ی حائز اهمیت است. همه‌ی افراد در تلاشند که برای دوران پیری و بازنشستگی خود پس‌انداز کنند تا آن زمان را در راحتی و آسایش به سر ببرند. در حال حاضر معلمان اظهار دارند که حقوق بازنشستگی آن‌ها مناسب نیست و اکثر معلمان بازنشسته مجبور به انجام کار در زمان بازنشستگی می‌شوند. در صورتی که حقوق دریافتی امروز معلمان به اندازه‌ی کافی باشد، صندوق‌های بازنشستگی نیز می‌توانند مبلغ بیشتری از حقوق آن‌ها کسر کنند و در زمان بازنشستگی پاداش خدمت و حقوق بیشتری به آن‌ها پرداخت نمایند و باعث رضایتمندی آنان شوند.
- مسائل بیمه و خدمات درمانی نیز از دیگر دغدغه‌ی معلمان و بازنشستگان است که بهتر است با تحقیق و برنامه‌ریزی در این زمینه سعی شود تسهیلات و خدمات بیمه‌ای مناسبی برای آن‌ها در نظر گرفته شود.
- مسئله‌ی ادامه تحصیل و استفاده‌ی معلمان از بورس‌های تحصیلی نیز مسئله‌ی مهمی است که در حال حاضر توجه چندانی به آن نمی‌شود. البته ایجاد دانشگاه فرهنگیان گامی در این زمینه بوده که هنوز به طور کامل ساماندهی نشده است. بنابراین بهتر است برای فرهنگیان و معلمان شرایط ادامه تحصیل و استفاده از بورس‌های تحصیلی فراهم شود تا آن‌ها بتوانند با کسب تحصیلات عالی‌تر سطح سواد خود را بالاتر برده و از لحاظ کیفیت تدریس و آموزش به سطوح عالی‌تری برسند و در نتیجه دانش‌آموزان موفق‌تر و با سوادتری نیز تربیت کنند.
- مسئله‌ی بعدی ایجاد فضای سالم و مناسب برای شکوفایی استعدادها و توان معلمان، چه در مدرسه و چه در آموزش و پرورش می‌باشد. نظرخواهی از معلمان در مسائل آموزشی و تدریس، ساخت فضای مدرسه، برنامه‌های فرهنگی، برگزاری دوره‌های ضمن خدمت و کارگاه‌های آموزشی و... در این زمینه می‌تواند تاثیر بسزایی داشته باشد.

- مسیر پیشرفت و همچنین امکان پیشرفت در همه‌ی مشاغل باید وجود داشته باشد تا افراد با انگیزه‌ی بیشتری به آن کار وارد شوند. مسیر شغلی و یا کارراهه حرفه‌ای نیز باید از ابتدای امر برای معلمین مشخص باشد. شخص باید بداند زمانی که گام در این مسیر می‌گذارد با تلاش و سعی خود به کجا می‌تواند دست یابد. تهیه مسیر شغلی و کارراهه حرفه‌ای در نظام ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل در سازمان می‌تواند در این زمینه کمک شایان توجهی نماید.

۸. منابع

۱. پرداختچی، محمدحسن. شاه پسند، محمدرضا. حجازی، یوسف (۱۳۸۸). *رویکردهای توسعه حرفه‌ای معلمان*، ناشر: دانشگاه تهران.
۲. تاج‌الدین، محمد. (۱۳۸۸). «سیستم پرداخت بر اساس عملکرد». *ماهنامه تدبیر*، سال نوزدهم، شماره ۲۰۰.
۳. جاپلیقیان، غلام. (۱۳۸۹). «بررسی مداخله‌ها و پیش‌ران‌های راهبرد مدیریت عملکرد تیم بنیان». *ماهنامه‌ی توسعه‌ی انسانی پلیس*، سال هفتم، شماره ۳۲.
۴. ساکی، رضا. قلی پورهفت خوانی، زهره. رضایی، منیره. (۱۳۸۹). «بررسی رابطه تعهد سازمانی معلمان با عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان در مدارس راهنمایی دخترانه منطقه ۶ شهر تهران»، *مجله رهبری و مدیریت آموزشی*، سال چهارم، شماره ۳ (پیاپی ۱۳).
۵. سرمد، زهره. بازرگان، عباس. حجازی، الهه. (۱۳۸۳). *روشهای تحقیق در علوم رفتاری*، انتشارات آگاه، تهران.
۶. سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۵). *مدیریت منابع انسانی*، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها، تهران: چاپ دهم.
۷. سکاران، اوما. (۱۳۸۱). *روشهای تحقیق در مدیریت*، ترجمه دکتر محمد صائبی و محمود شیرازی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران: چاپ دوم.
۸. سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۷). *مبانی مدیریت منابع انسانی*، انتشارات دانشگاه مدیریت دانشگاه تهران، تهران: چاپ چهارم.
۹. عباسپور، عباس. (۱۳۸۴). *مدیریت منابع انسانی (رویکردها، فرآیندها، کاردها)*، انتشارات سمت، تهران، چاپ دوم.
۱۰. فیلی، محمدهادی (۱۳۹۴)، روشهای پاداش افزایش عملکرد و کارایی و بهره‌وری کارکنان: نقش تحکم و تعدی در محل کار، قابل دسترس در <http://qazvinprisons.ir>.
۱۱. مورهد، گریفین. (۱۳۸۷). *رفتار سازمانی*، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید، تهران: چاپ سیزدهم.
۱۲. Gomez-Mejia, Luis R.; Berrone, Pascual; Franco-Santos, Monica (۲۰۱۰), Compensation and Organizational Performance: Theory, Research, and Practice, Available in <http://www.abebooks.com>.
۱۳. Martocchio, Joseph J. (۱۹۹۸), Strategic Compensation, New Jersey, Prentice -Hall Inc.
۱۴. McNally, Kathleen (۱۹۹۲), Compensation as a Strategic Tool, HR Magazine, ۳۷(۷), pp. ۵۹-۶۶.
۱۵. Sweeney, Paul, Dean McFarlin and Edward Inderrieden (۱۹۹۰), Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income Pay Levels: A Multi-Study Examination, Academy of Management Journal, ۳۳(۲), pp. ۴۲۳-۴۳۶.

