

«مدیریت بهره‌وری»

سال هشتم - شماره 32 - بهار 1394

ص ص 171 - 190

تاریخ دریافت مقاله: 93/07/04

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 93/11/18

## رابطه انگیزش شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان با بهره‌وری مدیران در سازمان آموزش و پرورش استان زنجان

غلامحسین انتصار فومنی<sup>1</sup>

### چکیده

شخصی که از کم انگیزگی شغلی رنج می‌برد، معمولاً با بی میلی و تأخیر بر سر کار خود حاضر می‌شود و تمایلی برای آنکه کارش را به خوبی انجام دهد، ندارد. پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه انگیزش شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان با بهره‌وری مدیران انجام گرفت. در این پژوهش از کلیه معلمان شاغل در آموزش و پرورش استان زنجان در سال تحصیلی 87-1386 که تعداد کل آنان 9257 نفر بود نمونه‌ای باحجم 456 نفر از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای سهمی تصادفی (با توجه به مناطق: برخوردار، نیمه برخوردار و محروم، مقطع تدریس، مدرک تحصیلی، شهری و روستایی، جنسیت) انتخاب گردید. از آزمون انگیزش شغلی معلمان اندراکا (2004) و آزمون‌های دلبستگی شغلی (ادواردزو کیلپاتریک، 1984)، تعهد سازمانی (مودای، استیرز، و پورتر، 1982) و پرسشنامه پژوهشگر ساخته بهره‌وری مدیران استفاده شد. از آزمون‌های آماری  $R$ ، تحلیل رگرسیون،  $T$  و  $F$  برای تحلیل اطلاعات بهره‌رفته شد و این یافته‌ها به دست آمد: انگیزش شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان با بهره‌وری مدیران در سازمان آموزش و پرورش ( $P < 0/001$ ) رابطه وجود دارد. بین انگیزش شغلی معلمان با دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی آنها رابطه مثبت ( $P < 0/001$ ) وجود دارد. پژوهشگر نتیجه گرفت بین میزان انگیزش شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان با بهره‌وری مدیران رابطه مثبت وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: بهره‌وری، انگیزش شغلی، مدیران، دلبستگی شغلی، تعهد سازمانی

<sup>1</sup> - عضو هیأت علمی، گروه روانشناسی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران ghfoumany@iaut.ac.ir

## مقدمه

بهره‌وری استفاده بهینه از زمان، امکانات، سرمایه و سایر نهاده‌های موجود در راستای تحقق اهداف سازمان می‌باشد که با نسبت خروجی به ورودی نشان داده می‌شود. به طور کلی بهره‌وری به معنای استفاده مؤثر و کارآمد از داده‌ها برای دست‌یابی به ستاده‌ها می‌باشد (تانگن<sup>1</sup>، 2005). بسیاری از محققان بهره‌وری را معادل کیفیت، کارایی و سودمندی تعریف می‌کنند (داونپورت و دیگران<sup>2</sup>، 200). همچنین در تعریف بهره‌وری بسیاری از محققان آن را برابر با مجموع کارایی و اثر بخشی می‌دانند. برخی دیگر آن را برابر با حاصل ضرب کارایی در اثر بخشی می‌دانند. از دیدگاه علمی، کارایی به معنای استفاده درست منابع و اثر بخشی به معنای نیل به اهداف می‌باشد و لذا بهره‌وری اشاره به مصرف بهینه منابع در راستای نیل به موفقیت و یا همان هدف می‌باشد.

یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها انجام دادن کارها از طریق کارکنان آن سازمان است و برای این منظور مدیر باید قادر باشد به کارکنان خود انگیزه بخشد زیرا که تحقیقات بسیار نشان داده است که کارکنان با انگیزه خلاق‌تر و بارورتر هستند. انگیزش بی‌شک مهمترین عامل اثر گذار در رفتار سازمانی است. در واقع، میزان تأثیر سایر عواملی که بر عملکرد افراد در یک سازمان اثر می‌گذارند در مقایسه با انگیزش آنها بسیار ناچیز است. لذا مدیران یک سازمان ضرورتاً باید عواملی را که سبب کاهش انگیزش در کارکنان می‌شود، شناسایی و سپس حذف کنند. در عین حال، باید عوامل تقویت‌کننده انگیزش و روحیه شغلی را تعیین کرده گسترش دهند. امروزه سازمانها گام‌های بلندی در به کارگیری یافته‌های روانشناسی مدیریت در استخدام، گزینش و آموزش کارکنان و مدیریت کارآمد برداشته‌اند. اما هیچ کدام از این اقدامات نمی‌تواند کیفیت عملکرد کارکنان را آنچنان که باید بهبود بخشد مگر آنکه کارکنان به بهترین نحو برای انجام کارشان برانگیخته شوند. در واقع، اینکه ما چگونه کارکنان خود را برای کار و بهره‌وری بیشتر برانگیخته نماییم و احساس خشنودی از شغل آنها را افزایش دهیم از چالشهای اصلی فراروی مدیران تمام سازمانهاست.

<sup>1</sup>-Tangen

<sup>2</sup>-Davenport et al

معلمان برای آن که در شغل تدریس خود خوب عمل کنند لازم است که از انگیزه شغلی برخوردار باشند. عوامل زیادی می‌تواند بر انگیزه معلمان اثر بگذارند. از زیرساخت‌های مدرسه گرفته تا دستمزد، شأن شغل، کسب موفقیت، پیشرفت شغلی، امکان دریافت آموزش‌های حرفه‌ای، روابط با همکاران، شرایط کاری، وضعیت استخدامی، و شاید از همه مهمتر عملکرد مدیریت مدرسه.

معلمان در کار خود با منابع استرس‌زای گوناگونی روبرو هستند، منابعی از قبیل ازدحام دانش‌آموزان، نابرابری حقوق و مزایا، نازل قلمداد شدن شأن معلمی در جامعه (فانی، 1385) و عدم تطابق انتظارات معلمان از محیط کاری و دانش‌آموزان با وضعیت موجود (گروسی فرشی و طباطبایی، 1379).

از نظر وفایی (1379) مهم‌ترین منابع استرس‌زای معلمان شامل انواع جنبه‌های شغل معلمی است، مهم‌ترین آنها عبارتند از: عدم رضایت شغلی، خستگی، تحقیر شغل خود و بی‌تفاوتی نسبت به شغل. بنا به گفته فانی (1385) «امروزه در مورد نیروی انسانی [در آموزش و پرورش] دو مشکل عمده داریم که شامل انگیزه در نیروی انسانی و مهارت حرفه‌ای است. معلم ما امروزه احساس تبعیض می‌کند و تا زمانی که این نگرش در معلم وجود داشته باشد، نمی‌توانیم امیدوار باشیم که در معلمان ایجاد انگیزه شود». سر جیووانی (2009) بر این باور است که معلمان نیازهای برآورده نشده مختلف خود را با سرمایه‌گذاری خود در کارشان ارضا می‌کنند. بسیاری از معلمان و مدیران از روی وظیفه‌شناسی قسمت عمده‌ای از انرژی و وقت خود را در ساعات خارج از وقت اداری بر روی کار خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. آنها از طریق سرمایه‌گذاری کردن وقت، خلاقیت، مهارت، انرژی روانی، تلاش و اشتیاق خود بر روی کارشان انتظار دارند به پاداش‌های دلخواه خود برسند. معلمان در پی آنند که این نیازها را از طریق ابزارهای ملموس و غیر ملموسی همچون پول، احترام، آسایش، امنیت، پذیرش اجتماعی و دستیابی به حس موفقیت ارضا نمایند.

عواملی همچون انگیزش و دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان بر بهره‌وری کلی مدارس اثر گذارند. سر جیووانی (2009) معتقد است که مدارس کارآمد محیطی حرفه‌ای فراهم می‌کنند که زمینه‌ساز انجام وظیفه معلمان، مشارکت آنها در اخذ تصمیماتی که بر کارشان اثر می‌گذارد، اعطای حد معقولی از خودمختاری به معلمان در انجام وظایف، مشارکت در تعیین اهداف و مدیریت از سوی معلمان و دریافت احترام از

سوی دیگران است و فرصت‌های رشد بیشتری را در اختیار معلمان قرار می‌دهد. چنین شرایطی منجر به خلاقیت، پایداری در برابر مشکلات و تعهد به شغل در میان معلمان می‌شود.

هرزبرگ عواملی مانند شکایت کارکنان در زمینه نوع مدیریت، خط مشی سازمان، روش‌های سرپرستی، میزان حقوق و مزایا، نوع روابط متقابل کارکنان با یکدیگر و شرایط کار را که سبب می‌شود تا افراد از کار خود ناراضی باشند، عوامل بهداشتی (بقا) نامید. همچنین به عواملی مانند ماهیت شغل، واگذاری مسئولیت، امکان پیشرفت در شغل، موفقیت در انجام مسئولیت‌ها و ایجاد بستر و شرایطی که سبب شناخته شدن فرد در محل کار خود شود را عوامل انگیزشی می‌نامند زیرا سبب رضایت کارکنان از کار خود می‌شوند. او معتقد است که مدیران باید هر دو دسته این ویژگی‌ها را در نظر بگیرند و تصور نکنند که افزایش رضایت به یک کاهش ناراضی می‌انجامد (به نقل از آلوآرز و باری، 2007).

مک کلند معتقد بود رفتار مردم توسط سه طبقه از نیازهای غالب هدایت می‌شوند نیاز به قدرت، نیاز به پیوند جویی، و نیاز به موفقیت (به نقل از ویگفیلد و همکاران، 2007). افرادی که از رسیدن به اهداف احساس رضایت می‌کنند به عنوان کسانی که دارای نیاز به موفقیت هستند، شناخته می‌شوند (عامل انگیزشی). وی معتقد بود که پول مشوّق نامناسبی برای افراد دارای انگیزه موفقیت بالاست، زیرا آنها از آن فقط به عنوان نشان دهنده کیفیت کارشان استفاده می‌کنند. یعنی اشخاص دارای نیاز زیاد به موفقیت تمایل دارند که پول را به عنوان شاخصی از موفقیت ببینند، نه به عنوان مشوقی برای عملکرد بهتر.

آدامز بر آن است که افراد داده‌ها (دانش، مهارت، توانایی و عمر) و ستاده‌های (پاداش‌های دریافتی) خود را با دیگران مقایسه می‌کنند (به نقل از کوهن-کاراش و اسپکتور، 2001). آنان وقتی در ارزیابی نتایج کار خود در مقایسه با دیگران بی‌عدالتی می‌بینند، احساس نابرابری می‌کنند. احساس نابرابری به دو شیوه احساس منفی نابرابری و احساس مثبت نابرابری بروز می‌کند. احساس منفی نابرابری وقتی بروز می‌کند که فرد احساس کند بر مبنای تلاش و کوشش صرف شده برای انجام دادن کار در مقایسه با دیگران پاداش‌های کمتری دریافت کرده است. برعکس، احساس مثبت نابرابری هنگامی است که فرد احساس کند بر اساس تلاش و کوشش صرف شده برای انجام دادن کار در

مقایسه با دیگران پادشاهی بیشتری دریافت کرده است. هر دو احساس نابرابری موجب انگیزش می‌شود.

دلبستگی شغلی نوعی پیوستگی عاطفی و روانی با شغلی است که در آن فرد شغل و اجزای آن را از خود می‌داند، با آن تعیین هویت می‌کند، با اهداف و ارزشهای سازمانی همسویی نموده و برای تحقق آنها از هیچ کوششی دریغ نمی‌کند و به فکر ترک سازمان و انتقال به سازمان دیگری نیست. دلبستگی شغلی را می‌توان از طریق سه روش قدرت دادن، کار تیمی و آموزش افزایش داد. قدرت دادن یا تفویض اختیار عملی است که در آن به کارکنان اجازه داده می‌شود که تصمیمات مربوط به کار خودشان را بدون نیاز به دخالت دیگران، خودشان اتخاذ کنند در این صورت احساس مسئولیت بیشتری خواهند کرد. فرد از طریق دریافت آموزشهای پذیرفته شده قادر خواهد بود نقش سازمانی خود را به خوبی درک کرده و انتظارات شغلی خود را شناسایی نماید. در یک گروه سازمانی، کارکنان شیوه‌های ایجاد و اداره تیم را یاد می‌گیرند و از طریق کار دسته جمعی، سطح بالایی از عملکرد را احراز کرده و به نیازهای ارباب رجوع با انعطاف بیشتری پاسخ می‌دهند.

تعهد سازمانی نوعی نگرش نسبت به سازمانی است که فرد در آن کار می‌کند. این نگرش توأم با احساسی است که فرد بر اساس آن خود را جزیی از سازمان محسوب نموده و تمایل به ثبات و پایداری در این تعلق دارد، به طوری که هر گونه تزلزل در وضعیت سازمان را به وضعیت خود مربوط می‌داند. در این حالت بین فرد و سازمان از نظر روانی شکاف یا فاصله‌ای که حاکی از تقابل این دو باشد مشاهده نمی‌شود (طالبان، 1374). تعهد سازمانی به عنوان نوعی نگرش و طرز تلقی نسبت به سازمان محل کار اغلب پیش بینی کننده خوبی برای تمایل به ماندن در شغل محسوب می‌شود (بورمن و همکاران 2003). سیلورتورن (2005) معتقد است تعهد سازمانی نوعی نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان است، و فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه شان را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند.

معلوم شده است که عواملی همچون فشار کاری بیش از حد، پرداختهای سطح پایین، شأن نازل شغل معلمی در جامعه، تعداد زیاد دانش آموزان در کلاس و وظایف اضافی در خارج از کلاس باعث نارضایتی معلمان می‌شوند (اسپیر و همکاران، 2000). در مقابل، اسپیر و همکاران معتقدند برای آن که انگیزه شغلی معلمان افزایش یابد آنان نیاز

به سطح بالایی از خود مختاری حرفه‌ای و چالش ذهنی دارند، و باید احساس کنند که برای جامعه مفیدند، روابط خوبی با همکاران داشته و به جای فعالیت‌های متفرقه غیر آموزشی وقت بیشتری را با دانش‌آموزان بگذرانند. سرجیووانی (2009) به این نتیجه رسید که معلمان زن و مرد، معلمان ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان، از نظر منابع انگیزه‌دهنده و کاهنده انگیزه تفاوت قابل ملاحظه‌ای باهم ندارند. در کشورهای در حال توسعه مسئولیت معلمان در مدیریت مدارس کاهش یافته است، که این کاهش مشارکت عواقب زیانباری در حوزه‌های دیگری همچون انگیزش شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد نسبت به شغل داشته و در مجموع بهره‌وری کلی مدارس را کاهش داده است. در این کشورها بخش قابل ملاحظه‌ای از معلمان دارای سطوح پایینی از انگیزه و دلبستگی هستند که از منظر بهره‌وری، منجر به آن می‌شود که کودکان به خوبی آموزش نمی‌بینند که در نتیجه حتی از حداقل مهارت‌های لازم نیز بی بهره می‌مانند.

اغلب مدارس با بحران انگیزش معلمان مواجهند که این بحران عواقب سوء بسیار وسیعی برای کل جامعه در پی دارد (ینل و آکیم پونگ، 2007). دینوبیل ومک کورمیک (2006) گزارش می‌کنند که سال‌های تجربه عامل پیش‌بینی کننده رضایت شغلی است که به طور طبیعی همراه با ترفیعات و نظارت‌ها است، اما این که چه چیزی عامل این ارتباط است، روشن نیست. آنها همچنین گزارش می‌دهند که زنان معلم در ابتدایی و راهنمایی، در یک موقعیت کاری برابر با مردان، از رضایت شغلی بیشتری نسبت به مردان برخوردارند.

مرادی (1386) عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی معلمان را کسب موفقیت، قدردانی، رشد و پیشرفت دانست، اما نتوانست رابطه‌ای بین حقوق و پاداش با انگیزش شغلی پیدا کند. فلاح (1379) نتیجه گرفت بین انگیزه‌های شغلی مربیان قدیمی و جدید تفاوت وجود ندارد. و شفیع‌زاده (1382) نتیجه گرفت که معلمان ابتدایی دارای بیشترین انگیزش شغلی و معلمان مقطع متوسطه دارای کمترین انگیزش شغلی می‌باشند. بین انگیزش شغلی معلمان دارای سوابق خدمتی مختلف تفاوت معنا داری یافت نشد. آشتیانی (1384) نشان داد که بین جنسیت با عوامل انگیزشی تفاوت معنادار وجود دارد، اما بین سن، مدرک تحصیلی، و سابقه خدمت با عوامل انگیزشی تفاوت معناداری وجود ندارد. همچنین امیرکاو (1383) نشان داد که عوامل امنیتی بیشترین و عوامل فیزیولوژیک کمترین تاثیر را بر انگیزش شغلی معلمان داشته است. تاثیر عوامل فیزیولوژیک در

افزایش انگیزش شغلی دبیران مرد بیش از دبیران زن بود. از نظر انگیزش شغلی تفاوتی بین دبیران سطوح مختلف تحصیلات و سوابق خدمتی مختلف دیده نشد. ماودی، پورتر و دیویس (1982) خاطر نشان کرده‌اند که تعهد سازمانی با سن، سابقه خدمت در سازمان و انگیزه موفقیت در افراد دارای رابطه مثبت بوده و با تحصیلات دارای رابطه معکوس می‌باشد، موتاژ (1988)، به نقل اشرفی، (1374) نشان داد که روابط بین ویژگی‌های جمعیتی و تعهد غیر مستقیم است. ماودی و همکاران نشان دادند که کارمندان دارای تعهد سازمانی بالا نسبت به کسانی که دارای تعهد سازمانی کمتری هستند، عملکرد بهتری دارند. ماتيو و زاجاک (1990) نتیجه گرفتند بین سابقه خدمت با تعهد سازمانی همبستگی مثبتی وجود دارد. ناوتوکی نان (1993)، کری و همکاران (1986)، کروپانزانو (1997)، و مایر و اسکورمن (1998) نشان دادند که بین دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد. تدریس حسنی (1372) همبستگی‌های مثبتی بین خشنودی شغلی، دلبستگی شغلی، تعهد سازمانی با میل به ماندن در شغل و عملکرد شغلی به دست آورد. طالب پور و امامی (1385) ارتباط مثبت بین تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی به دست آورد. همچنین طالب پور (1380) بین دلبستگی شغلی با تعهد سازمانی ارتباط مثبت به دست آورد. زارعی (1380) نیز به رابطه مثبت بین تعهد سازمانی و خشنودی شغلی دست یافت. شکرزاده (1380) ارتباط مثبت بین انگیزش شغلی و تعهد سازمانی به دست آورد. زینی وند (1383) همبستگی مثبت بین انگیزش شغلی و تعهد سازمانی یافت. پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه بین انگیزش شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان با بهره‌وری مدیران انجام گرفت.

## ابزار و روش

در این پژوهش از روش تحقیق همبستگی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه معلمان شاغل در آموزش و پرورش استان زنجان در سال تحصیلی 87 - 1386 (به هنگام اجرای این پژوهش) بود، که تعداد کل آنان 9257 نفر بود. حجم نمونه معادل 456 نفر به دست آمد، این تعداد از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای سهمی تصادفی (با توجه به مناطق: برخوردار، نیمه برخوردار و محروم، مقطع تدریس، مدرک تحصیلی، شهری و روستایی، جنسیت) انتخاب گردیدند. برای اندازه‌گیری انگیزش شغلی از مقیاس انگیزش شغلی آندراکا (2004) شامل 24 سوال استفاده شد. این مقیاس قبلاً

در ایران به دفعات برای سنجش انگیزش شغلی معلمان و استادان دانشگاه مورد استفاده قرار گرفته است. دل‌بستگی شغلی با پرسشنامه استاندارد دل‌بستگی شغلی ادواردز و کیلیاتریک (1984) شامل 20 سوال اندازه‌گیری شد.

از پرسشنامه تعهد سازمانی ماودی، استیرز، و پرتز (1982) شامل 13 سوال برای سنجش تعهد سازمانی شرکت‌کنندگان استفاده شد. این مقیاس نخستین بار در ایران توسط پاکاری و شکرکن (1370)، به نقل از صداقتی فرد و خلیج اسدی، (1390) ترجمه شد و روایی آن از طریق آلفای کرونباخ برای ابعاد تعهد سازمانی کلی، عاطفی، هنجاری و مستمر به ترتیب 0/77، 0/77، 0/61 و 0/79 به دست آمد، که نشان دهنده روایی قابل قبولی است. بهره‌وری ادراک شده مدیران توسط پرسشنامه پژوهشگر ساخته بهره‌وری مدیران مطالعه شد. در پژوهش حاضر میزان پایایی پرسشنامه پژوهشگر ساخته بهره‌وری مدیران 0/792، مقیاس انگیزش شغلی 0/773، تعهد سازمانی 0/851 و دل‌بستگی شغلی 0/813 بدست آمد.

## یافته‌ها

جدول (1) نشان می‌دهد که بین میزان انگیزش شغلی معلمان با بهره‌وری مدیران و با سن آزمودنی‌ها رابطه مستقیم وجود دارد، اما بین میزان انگیزش شغلی معلمان با درآمد آنان رابطه‌ای مشاهده نشد. بین میزان درآمد معلمان با دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی ارتباط وجود ندارد. اما بین بهره‌وری مدیران و سن با دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی ارتباط وجود دارد. همچنین بین میزان انگیزش شغلی معلمان با میزان دل‌بستگی معلمان با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد و بین میزان دل‌بستگی معلمان با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

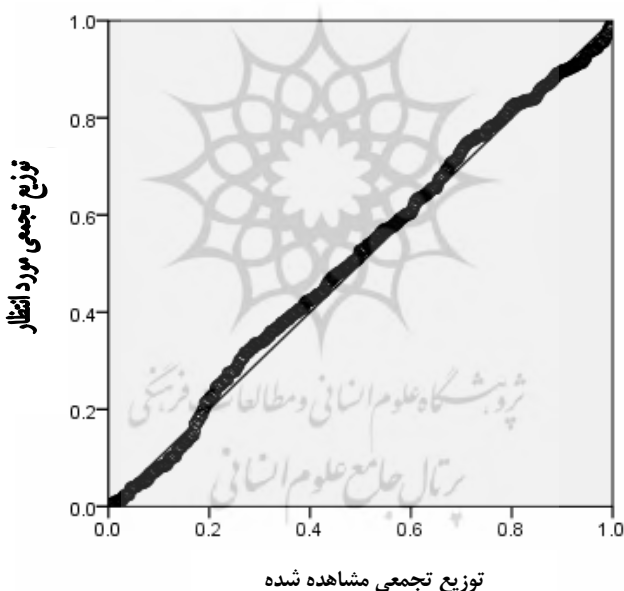
برای بررسی رابطه بین بهره‌وری مدیران با انگیزش شغلی، مولفه‌های تعهد سازمانی و دل‌بستگی شغلی معلمان از تحلیل رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی استفاده شد. به این منظور، ابتدا تحلیل‌های مقدماتی لازم جهت حصول اطمینان از رعایت مفروضه‌های استقلال مانده‌ها، بهنجاری، خطی بودن، و هم‌خطی چندگانه انجام شد. هم‌خطی چندگانه با استفاده از شاخص‌های ضریب تحمل<sup>1</sup> و عامل تورم واریانس<sup>2</sup> (VIF)

<sup>1</sup> . tolerance

<sup>2</sup>. Variance Inflation Factor



بررسی شد. با توجه به آن که مقدار ضریب تحمل تمام متغیرهای پیش‌بین بین 0/48 تا 0/83 قرار دارد (که بزرگتر از حد بحرانی 0/1 هستند)، و نیز مقدار VIF همه این متغیرها کوچکتر از 2 است (با دامنه بین 1/2 تا 2)، همچنین با توجه به این که در ماتریس همبستگی هیچ همبستگی بالای 0/7 بین متغیرهای پیش‌بین مشاهده نمی‌شود می‌توان استنباط کرد که مفروضه عدم هم‌خطی چندگانه به خوبی رعایت شده است. برای بررسی استقلال مانده‌ها از هم‌دیگر آزمون دوربین-واتسون استفاده شد، با توجه به این که مقدار آماره دوربین-واتسون (2/06) در اواسط دامنه بحرانی 1/5 تا 2/5 قرار دارد برقراری مفروضه استقلال مانده‌ها نیز تأیید می‌شود. از سوی دیگر، بزرگترین مقدار Cook's Distance مشاهده شده 0/056 است که حاکی از بهنجار بودن توزیع متغیرهای مورد مطالعه می‌باشد. همچنین توجه به نمودار شماره یک که در آن توزیع باقیمانده‌ها تابع یک زاویه 45 درجه است نیز مؤید بهنجار بودن توزیع است.



شکل 1- نمودار توزیع بهنجار باقیمانده‌ها

به منظور ترسیم نیمرخ از روابط موجود بین متغیرهای مورد مطالعه، ماتریس همبستگی بین متغیرملاک با هر کدام از متغیرهای پیش‌بین در جدول (1) ارائه شده است.

جدول 1- ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای مورد مطالعه

متغیرها	1	2	3	4	5	6	7	8
1- بهره‌وری مدیران	1							
2- انگیزش شغلی	***0/46	1						
3- دل‌بستگی شغلی	***0/33	***0/46	1					
4- تعهد عاطفی	***0/31	***0/47	***0/48	1				
5- تعهد مستمر	***0/29	***0/50	***0/42	***0/59	1			
6- تعهد هنجاری	***0/30	***0/45	***0/45	***0/51	***0/63	1		
7- سابقه خدمت	*-0/10	*0/10	*-0/10	-0/03	-0/01	-0/04	1	
8- میزان برخورداری	***0/20	***0/28	***0/14	***0/13	***0/13	***0/17	***0/41	1

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$

پس از حصول اطمینان از رعایت مفروضه‌های تحلیل رگرسیون می‌توان ادعا کرد نتایج حاصل از این تحلیل قابل اعتماد است. ابتدا، جهت کنترل تأثیر متغیرهای سابقه خدمت و میزان برخورداری منطقه این متغیرها در بلوک اول وارد تحلیل شدند. نتایج حاصل از اجرای تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی نشان داد که متغیرهای دسته اول 8 درصد از واریانس رضایت از مدیریت را تبیین می‌کنند ( $R^2 = 0/08$ ،  $P < 0/001$ ،  $F(2, 453) = 19/57$ ). در مرحله دوم مؤلفه‌های تعهدسازمانی، انگیزش شغلی و دل‌بستگی شغلی وارد مدل تحلیل رگرسیون شدند، که نتایج در جدول 2 مشاهده می‌شود.

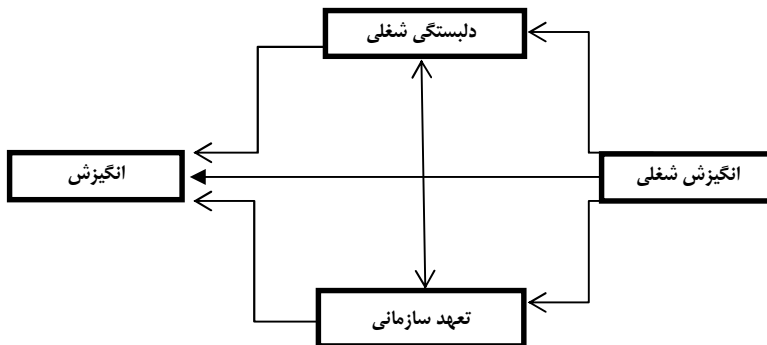
جدول 2- رگرسیون چندگانه گام به گام جهت پیش‌بینی بهره‌وری مدیران براساس تعهد، دل‌بستگی و انگیزش شغلی

متغیرها	ضرایب		t	متغیرهای شرح	R <sup>2</sup>	f	متغیرهای شرح
	استاندارد	غیراستاندارد					
	β	Std. Error					
سابقه خدمت	-0/22	0/005	4/42	<0/001	0/08	19/57	<0/001
	0/275	0/047	5/85	<0/001			
انگیزش شغلی دل‌بستگی شغلی تعهد عاطفی تعهد مستمر تعهدنجاری	0/026	0/004	6/80	<0/001	0/265	23/09	<0/001
	0/007	0/004	1/58	0/11			
	0/011	0/012	0/92	0/36			
	0/001	0/015	0/065	0/95			
	0/011	0/013	0/83	0/40			

نتایج حاکی از آن است که متغیرهای وارد شده در مرحله دوم مجموعاً 18/6 درصد از واریانس بهره‌وری مدیران را تبیین کردند ( $R^2 = 0/186$ ,  $P < 0/001$ ),  $F(448 و 5) = 22/63$ . از میان متغیرهای مرحله دوم، متغیر انگیزش شغلی ( $\beta = 0/35$ )، و دل‌بستگی شغلی ( $\beta = 0/08$ ) پیش‌بینی‌های نسبتاً خوبی برای بهره‌وری مدیران هستند. پس از وارد کردن متغیرهای مرحله دوم مجموع واریانس تبیین شده به وسیله کل مدل 26/5 درصد بود ( $R^2 = 0/265$ ,  $P < 0/001$ ),  $F(448 و 7) = 23/09$ .

### مدل مفهومی پژوهشی

همانطور که گفته شد فرض‌های نخست این مطالعه، آن است که متغیرهای انگیزش شغلی، دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی که در تحلیل‌های پیشین به عنوان عامل مرتبط با بهره‌وری مدیران استنباط شد به عنوان متغیرهای پیش‌بین، بر بهره‌وری مدیران که متغیر ملاک این پژوهش است نیز اثرگذارند. به عبارت دیگر انتظار می‌رود که با بالا رفتن انگیزش شغلی، دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی، بهره‌وری مدیران بالا رود. از طرف دیگر انگیزش شغلی بر دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی تأثیر مستقیم دارد. و نیز بین دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی تأثیر متقابل دارند. مدل مفهومی پژوهش در شکل 1 نشان داده شده است.



شکل (2) مدل مفهومی پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر نشان داد که بین انگیزش شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان با بهره‌وری مدیران رابطه مثبت وجود دارد. بهره‌وری مدیران در زمینه‌های مختلف از جمله پذیرش همکاران، کمک به حل مشکلات آنان در زمینه‌های گوناگون، سبب علاقه‌مندی معلمان به شغل، محیط شغلی و انگیزش شغلی آنان می‌شود. نتایج تحقیقات کری (1980) با یافته این پژوهش هماهنگ است. برای تبیین این یافته می‌توان از نظریه انگیزشی-بهداشتی هرزبرگ کمک گرفت که معتقد است انسان با نیازهای سطح پایین تر مثل حداقل درآمد یا امنیت و موقعیت‌های اداری مطلوب خشنود و راضی نمی‌شود بلکه انسان به دنبال ارضا کردن نیازهای سطح بالاتری مثل موفقیت، بازشناسی، مسئولیت و پیشرفت می‌باشد. او معتقد است که وجود یک دسته از ویژگی‌های شغلی یا مشوق‌ها به رضایت شغلی منجر می‌شود در حالی که دسته جداگانه‌ای از ویژگی‌های شغلی، به نارضایتی شغلی منجر می‌شود.

نارضایتی شغلی ناشی از ارزیابی ناخوشایند از عواملی چون سیاست‌ها و خط‌مشی‌های اداره، سرپرستی، مشکلات تکنیکی، درآمد، روابط بین شخصی در کار و موقعیت‌های شغلی می‌باشد. همچنین مک‌کلند معتقد است مردم از خود موفقیت لذت می‌برند و توسط آن بیشتر انگیزه می‌شوند تا به خاطر پولی که در ازای عملکرد خود دریافت می‌کنند.

با توجه به آن که تعهد سازمانی از اجزایی همچون قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان، تمایل به اعمال تلاش در راه اهداف سازمان، و دارا بودن میل قوی برای پیوسته ماندن به سازمان تشکیل شده است وجود ارتباط بین آن و بهره‌وری مدیران امری مورد انتظار به نظر می‌رسد.

پژوهش حاضر نشان داد که بین دلبستگی شغلی معلمان با تعهد سازمانی آنان رابطه مستقیمی وجود دارد. کارکنان دارای دلبستگی شغلی زیاد از شغل خود خشنودتر و در آن موفق‌ترند، میزان ترک کار و غیبت این گونه کارکنان، در مقایسه با کارکنان دارای دلبستگی شغلی پایین، کمتر است. یکی از ویژگی‌های اصلی افراد دارای دلبستگی شغلی بالا خود کنترلی و خود انگیزی است، یعنی این گونه افراد برای انجام تلاش در راه دستیابی به اهداف شغلی خود نیازی به کنترل و انگیزاننده‌های خارجی ندارند. این یافته با یافته‌های ناوتووکای نان (1993)، کری و همکاران (1986)، کروپانزانو (1997)، مایر و اسکورمن (1998)، طالب‌پور و امامی (1385)، طالب‌پور (1380) و تدریس حسنی (1372) همسو است.

در پژوهش حاضر ملاحظه شد که ارتباط مثبت معناداری بین میزان انگیزش شغلی معلمان نمونه‌گیری شده و تعهد سازمانی آنان وجود دارد. وجود این ارتباط براساس برخی از نظریه‌های تعهد سازمانی از جمله دیدگاه دو بعدی و دیدگاه ادغامی قابل پیش‌بینی بود. فرا تحلیل تحقیقات انجام شده در مورد تعهد سازمانی نشان داده است که تعهد سازمانی با خشنودی شغلی و انگیزش شغلی ارتباط مثبت، و با ترک شغل ارتباط منفی دارد، به علاوه تاثیر مستقیم اندکی بر عملکرد شغلی دارد (ماتیوو و زاجاک، 1990). نکته قابل توجه آن که ارتباط بین تعهد سازمانی و خشنودی شغلی دو سویه است، یعنی خشنودی شغلی بالا نیز به نوبه خود منجر به افزایش میزان تعهد سازمانی می‌شود (ماتیوو، 1991). و با یافته‌های ماودی، پورتر و دیویس (1974)، زارعی (1380)، شکرزاده (1380) و زینی وند (1383) که همبستگی مثبت بین انگیزش شغلی و تعهد سازمانی یافتند، همسو است. ماتیوو و زاجاک (1990) نتیجه گرفت بین سابقه خدمت با تعهد سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد. ماودی و همکاران (1982) خاطر نشان کرده‌اند که تعهد سازمانی با سابقه خدمت در سازمان و انگیزه موفقیت در افراد دارای رابطه مثبت می‌باشد. البته باید توجه داشت که تعهد سازمانی بالا می‌تواند به وسیله محدود کردن تحرک و احساس آزادی کارکنان در زمینه تغییر شغل، پیامدهای منفی نیز در پی داشته

باشد و از فرصت‌های رشد و پیشرفت فردی جلوگیری نماید. تعهد بسیار بالا به ارزشهای سازمانی می‌تواند سبب خاموشی خلاقیت کارکنان و منجر به مقاومت در برابر تغییر شود. هنگامی که کارکنان مقدار زیادی از انرژی خود را به خاطر نیازهای سازمان صرف می‌کنند، ممکن است به زندگی خانوادگی و اجتماعی آنها آسیب وارد شود.

این پژوهش نشان داد که انگیزش شغلی معلمان زن بیشتر از انگیزش شغلی معلمان مرد است. این یافته هماهنگ با نتایج تحقیق ولپور (1380)، بین نستوک و سائرس (1963) و هولداوی (1978) و جانستون، ایمون، و مک اون (1999) و مغایر با یافته‌های باستیک (2000) است. از آنجا که «پرستیژ» شغل معلمی برای یک زن شاغل بالاتر از یک مرد می‌باشد، و نیز به دلیل وجود تعطیلات هفتگی وسالیانه، به زنان بیشتر اجازه می‌دهد تا در امر خانه داری و رسیدگی به همسر و فرزندان نیز فعال باقی بمانند در نتیجه انگیزش شغلی زنان بالاتر از مردان است.

بر اساس نتایج تحقیق حاضر هر چه میزان تحصیلات یک معلم بالاتر باشد میزان انگیزش شغلی او پایین تر است، که با یافته‌های شفیع‌زاده (1382)، بیژنی (بی‌تا)، آبدار اصفهانی (1374) و مرادی (1386) هماهنگ است. نظریه برابری آدامز مبنای مناسبی برای تبیین این یافته به دست می‌دهد. از دلایل پایین‌تر بودن انگیزه شغلی معلمان دارای مدارک تحصیلی بالاتر نظام پاداش دهی و محیط سازمانی مربوط به آن است، وقتی معلمی با مشکلات فراوان ادامه تحصیل می‌دهد، یا با تحصیلات عالی به استخدام آموزش و پرورش در می‌آید انتظار دارد که از حقوق و مزایا و امکانات رفاهی بیشتری نسبت به افراد با تحصیلات کم برخوردار شود. اما هنگامی که مشاهده می‌کند نه حقوق و مزایای وی با معلمان دیگر تفاوت چشمگیری دارد و نه از امکانات رفاهی خاصی بهره مند است میزان انگیزش شغلی وی شدیداً تنزل می‌کند. همین حالت هنگامی که وضع خود را با کارکنان سایر ادارات، که از نظر مدرک تحصیلی و سابقه خدمت همانند او هستند، مقایسه می‌کند نیز پیش می‌آید.

در این تحقیق ارتباط بین میزان درآمد و انگیزش شغلی معلمان یافت نشد که با یافته‌های هرزبرگ (1976)، مرادی (1386)، آشتیانی (1384)، پورصمد (1372) و کری (1980) همسو است. برای تبیین این یافته می‌توان از نظریه انگیزشی - بهداشتی هرزبرگ کمک گرفت که معتقد است نیازهای بدنی در راستای اجتناب از درد و ناراحتی عمل می‌نمایند (عوامل بهداشتی). نیازهای روانی براساس اصل کسب لذت عمل

می‌کنند، که می‌توانند موجب انگیزش فرد شوند اما نبود آنها موجب ناراحتی و عدم لذت نمی‌شود. همچنین مک‌کلند معتقد است مردم از خود موفقیت لذت می‌برند و توسط آن بیشتر انگیزته می‌شوند تا به خاطر پولی که در ازای عملکرد خود دریافت می‌کنند. نتایج تحقیقات کری (1980) با یافته این پژوهش هماهنگ است. رضایت از عملکرد مدیر در زمینه‌های مختلف از جمله پذیرش همکاران، کمک به حل مشکلات آنان در زمینه‌های گوناگون، سبب علاقه مندی معلمان به شغل، محیط شغلی و انگیزش شغلی آنان می‌شود.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که میزان انگیزش شغلی معلمان همراه با بالا رفتن سن افزایش می‌یابد. این نتیجه با نتایج ویلیامز (1978)، عسگریان (1370)، پرهیزگار (1368) همسو می‌باشد. از نظر میزان انگیزش شغلی بین معلمان شاغل به تدریس در مقاطع مختلف تحصیلی (ابتدایی، راهنمایی، متوسطه) تفاوت وجود داشت که این تفاوت به نفع معلمان مقطع تحصیلی ابتدایی بود. این نتیجه با نتایج پژوهش شفیع‌زاده (1382) و پور صمد (1372) هماهنگ است. به نظر می‌رسد معلمان دارای مدارک تحصیلی بالاتر دارای اطلاعات و آگاهی‌های به روزتر و نگرش‌هایی متفاوت از معلمان دیگر می‌باشند که همین موضوع از طریق تاثیر بر نحوه ادراک موقعیت فعلی بر انگیزش شغلی شان موثر می‌باشد. از طرف دیگر توقعات و انتظاراتی که خانواده و جامعه از افراد دارای تحصیلات عالی در زمینه برخورداری از امکانات رفاهی همچون اتومبیل و منزل شخصی دارند. از آنجا که این افراد شاهد آنند که شغلشان قادر به برآورده ساختن این انتظارات نیست به تدریج دل‌سرد شده اشتیاق خود را برای تلاش موثر از دست می‌دهند.

## منابع:

- آبدار اصفهانی، زهرا (1374)، بررسی نظرات دبیران دبیرستان‌های شهر اصفهان در ارتباط با عوامل موثر در افزایش انگیزش شغلی آنان، پایان نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- آشتیانی، هادی (1384)، توصیف و الویت بندی عوامل انگیزش شغلی معلمان تربیت بدنی نیشابور بر اساس نظریه هرز برگ. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد تربیت بدنی، دانشگاه شهید بهشتی.
- اشرفی، بزرگ (1374)، تبیین عوامل موثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان شرکت ذغال سنگ البرز شرقی. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس.
- امیر کاوه، منیژه (1383)، بررسی عوامل موثر بر افزایش انگیزش شغلی دبیران و کارکنان از دیدگاه دبیران و کارکنان مقطع متوسطه شهرستان نجف آباد. دانش و پژوهش در علوم تربیتی، 1، 99-110.
- بیژنی، اختر (بی تا)، بررسی رابطه تئوری‌های مدیریت (Y و X) با انگیزه حرفه‌ای معلمان مدارس راهنمایی تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- پرهیزگار، ک (1368)، روابط انسانی در مدیریت، چاپ اول. تهران: انتشارات اشراقی.
- پورصمد، حجت ا... (1372)، بررسی انگیزه شغلی معلمان کهکیلویه (دهدشت). پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده. تهران، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم.
- تدریس حسنی، داریوش (1372)، بررسی رابطه خشنودی شغلی، دلبستگی و تعهد سازمانی با میل ماندن در شغل و عملکرد شغلی بین دانشجو معلمان ضمن خدمت شرق گیلان. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد رشته روان شناسی تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- زارعی، جواد (1380)، بررسی ارتباط میان تعهد سازمانی و رضایت شغلی مدیران و معلمان مرد تربیت بدنی آموزشگاه های استان خراسان. پایان نامه منتشر نشده، کارشناسی ارشد تربیت بدنی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه بوعلی سینا همدان.
- زینی وند، امید (1383)، رابطه بین توان انگیزشی شغل و تعهد سازمانی اعضای هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی.
- شفیع زاده، علی (1382)، بررسی عوامل انگیزش شغلی معلمان مرد تربیت بدنی. حرکت، شماره 14، 67-53.



- شکرزاده، صادق (1380)، بررسی رابطه عوامل بهداشتی و انگیزشی (تئوری هرزبرگ) با تعهد سازمانی مدیران آموزشی دبیرستانهای استان اردبیل. پایان نامه منتشر شده کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی.
- صدیقی فرد، مجتبی؛ خلج اسدی، شیدیه (1390)، ارتباط شاخص‌های رضایت شغلی با تعهد سازمانی اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. تازه‌های روان‌شناسی صنعتی/سازمانی. شماره 6.
- طالبان، محمدرضا (1374)، تحلیل اجتماعی از خشنودی شغلی. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی، دانشگاه تربیت مدرس.
- طالب پور، مهدی (1380)، تحلیل و تبیین نگرش‌های شغلی مدیران، کارمندان و اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور و ارتباط آن با جو سازمانی. رساله دکتری منتشر نشده رشته تربیت بدنی دانشگاه تهران.
- طالب پور، مهدی و امامی، فرشاد (1385)، بررسی ارتباط تعهد سازمانی و وابستگی شغلی و مقایسه آن بین دبیران تربیت بدنی مرد آموزشگاه‌های نواحی هفت گانه مشهد. پژوهش در علوم ورزشی، شماره 12.
- عسگریان، م (1370)، بررسی انگیزه دانشجویان مراکز تربیت معلم تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- فانی، علی اصغر (1385)، افاقت منزلت معلمان نسبت به گذشته. گزارش فارس نیوز. بازیابی شده از
- فلاح، محمد حسین (1379)، بررسی عوامل موثر بر تقویت انگیزه شغلی مربیان تربیتی استان یزد. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید باهنر کرمان.
- گروسی فرشی، میرتقی، طباطبایی سید محمود (1379)، کاربرد دو بعد عینی و ذهنی مدل همخوانی فرد-محیط (P-E Fit) در استرسمعلمان تبریز و بازتاب‌های آن در عوارض جسمی و روانی آنان. تبریز: نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تبریز، شماره 43.
- مرادی، سالار (1386)، بررسی عوامل موثر بر انگیزش شغلی دبیران از دیدگاه دبیران راهنمایی تحصیلی ناحیه 2 سنندج در سال تحصیلی 85-86. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه.
- ولیپور، سیاوش (1380)، بررسی راه‌های افزایش انگیزه شغلی معلمان دوره ابتدایی شهر تبریز. شورای تحقیقات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی.
- وفا، ماریا آگیلار (1379)، استرس شغل معلمی: شیوع، منابع و پیامدهای استرس شغلی در میان معلمان مقاطع ابتدایی متوسطه. پژوهش‌های روان‌شناختی، شماره 6.

- 
- Alvarez, S. A. and Barney, J. B. (2007), Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strat. Entrepreneurship J.*, 1: 11-26. Doi: 10.1002/sej.4
  - Bastick, Tony. (2000), the measurement of teacher motivation: Cross-cultural and gender comparisons. Paper presented at the Annual meeting of the society for cross-cultural research (99th, New Orleans).
  - Bennell, P. (2004), Teacher motivation in sub-Saharan Africa and south Asia. *Education papers*. Retrieved from [www.dfid.gov.uk/R4D/PDF/Outputs/policystrategy/researchingthesissues](http://www.dfid.gov.uk/R4D/PDF/Outputs/policystrategy/researchingthesissues).
  - Bennell, P., & Akyeampong, K. (2007), Teacher motivation in sub-Saharan Africa and south Asia. *Education papers*. Retrieved from [www.dfid.gov.uk/R4D/PDF/Outputs/policystrategy/researching](http://www.dfid.gov.uk/R4D/PDF/Outputs/policystrategy/researching).
  - Bienenstok, T. & Sayres, W. C. (1963), Problems in job satisfaction among junior high school teachers. Albany, NK: New York State Education Department. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 013 245).
  - Borman, W.C., Ilgen, D.R. y Klimoski, R.J. (Eds.) (2003), *Handbook of Psychology*. Vol. 12: Industrial and Organizational Psychology. New York: Wiley and Sons.
  - Carey, D. (1980), *Motivating and dissatisfying factors among professional educators*. Boston, MA: American Educational Research Association. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 185 661).
  - Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001), The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
  - Cropanzano, R. (1997), the relationship of organizational politics and support to work behavior, and behavior. *Journal of organizational behavior*, Vol. 18.

- Davenport, T, Thomas, R & Cantrell, S (2002), 'The mysterious art and science of knowledge – worker performance', *Mitt Sloan Management Review*, vol. 44, no. 1, pp. 23-9.
- DeNobile, J.J & McCormick.J. (2006), Biographical differences and job satisfaction of catholic primary school staff. Retrieved from [Http://www.aare.edu.au/06pap/den06333](http://www.aare.edu.au/06pap/den06333).
- Johnston, J.Q., Eamonn, E. & McEwen, A. (1999), Primary concerns: Gender factors in choosing primary teaching. Belfast: Equal opportunities commission for Northern Ireland.
- Mathieu, J.E. (1991), "Across – Level Nonrecursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction". *Journal of Applied psychology*, V. 76. V. 5
- Mathieu, John and Zajac, Dennis. (1990), "aReview and Meta – Analysis of the Antecedents. Correlates and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin* Vol. 108.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1982), the measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational behavior*.
- Porter. L and Mowday.R. (1974),"Organizational Commitment. Jobsatis faction and Turnover Among psychiatric Technicians" *Journal, of Applied Psychology*, vol 59.
- Schellenbach-Zell, J., &Graesel, C. (2010), Teacher motivation for participating in school innovations-Supporting factors. *Journal for Educational Research Online*, 2(2), 34–54.
- Sergiovanni, T. J. (2009), *the principalship: A reflective practice perspective* (6th Ed.). Texas: Pearson education, Inc.
- Silverthorne, C. P. (2005), *Organizational psychology in cross-cultural perspective*. New York, N.Y: New York University Press.

- 
- Spear, M. (2000), who would be a teacher? A review of factors motivating and de-motivating prospective and practicing teachers. London: National foundation for educational research.
  - Tangen, S.(2005), "Professional Practice: Demystifying productivity and performance." International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54, No. 1, 34-46.
  - Wigfield, A., Eccles, J. S., Schiefele, U., Roeser, R. W. and Davis-Kean, P. (2007), Development of Achievement Motivation. Handbook of Child Psychology. III: 15.
  - Williams, R. T. (1978), Application of research: Teacher motivation and satisfaction .NASSP Bulletin. 621 89-94).

