

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۲/۰۷

تاریخ بررسی مقاله: ۱۳۹۲/۰۶/۱۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۰۷

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز

بهار و تابستان ۱۳۹۳، دوره‌ی ششم، سال ۲۱

شماره‌ی ۱، صص: ۱۳۴-۱۱۵

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی مدیران مدارس ابتدایی استان همدان

سیروس قنبری *

علی اکبر عسگری **

حسن سرمدی انصار **

چکیده

پژوهش حاضر به منظور شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی مدیران مدارس ابتدایی با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی صورت گرفته است. این مطالعه با استفاده از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی در جامعه آماری ۱۲۵۰ نفری کارشناسان اداری سازمان آموزش و پرورش استان همدان انجام شد، که از میان آن‌ها ۲۹۷ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسشنامه ۳۴ سؤالی بود که به مدد نظریه‌های انگیزشی و بررسی یافته‌های پژوهشی پیشین بر اساس روش دلفی توسط پژوهشگران ساخته شد و پایایی آن از طریق آلفای کرانباخ ۰/۹۲ به دست آمد. نتایج حاصله از تکنیک تحلیل عاملی نشان داد که عوامل مدیریتی - ساختاری، امکاناتی - رفاهی، فردی - انگیزشی و روانی - نگرشی به ترتیب بیشترین اهمیت را در ایجاد انگیزش شغلی مدیران مدارس ابتدایی به خود اختصاص دادند که از میان عوامل مذکور، عوامل مدیریتی - ساختاری بیشترین تأثیر را بر انگیزش مدیران داشته است. لذا پیشنهاد می‌شود که مسئولان و برنامه‌ریزان، بر اساس عوامل مذکور و با لحاظ کردن اولویت‌بندی آن‌ها، در راستای افزایش انگیزش شغلی مدیران، ساز و کارهای اساسی را اتخاذ نمایند.

واژه‌های کلیدی: انگیزش شغلی، مدیران، مدارس ابتدایی، تحلیل عاملی

siroosghanbari@yahoo.com

asgary_ak@yahoo.com

sarmadiansar@yahoo.com

* دانشیار دانشگاه بوعلی سینا (نویسنده مسئول)،

** کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی،

** کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی،

مقدمه

رفتار سازمانی کارکنان در نظام تعلیم و تربیت تابع سه عامل؛ امکانات و منابع، توانایی و تخصص و انگیزش شغلی^۱ کارکنان است (مورهد و گریفین^۲، ترجمه الوانی و معمارزاده، ۱۳۹۱، ص ۵۷). در میان این سه عامل مهم، انگیزش اساسی‌ترین نقش را ایفا می‌کند، زیرا انگیزش عامل راه انداز، هدایت کننده و تداوم بخش رفتار شغلی محسوب می‌شود (ریو^۳، ترجمه سیدمحمدی، ۱۳۹۰، ص ۵۱). انگیزه عاملی است درونی که رفتار فرد را در جهت معینی هدایت می‌نماید و راهنمای او برای گزینش کوششی از میان تلاش‌های ارادی وی می‌شود (نائلی، ۱۳۷۳). انگیزش یک ویژگی فردی است اما می‌تواند هم از فرد و هم از شرایط محیطی نشأت بگیرد. برای افزایش انگیزش کارکنان باید به ساختار شغل، سیستم تشویقی و جو سازمانی توجه داشت (بهرنگی، ۱۳۷۸: ۴۸). از جمله کارکنان نظام آموزشی، مدیران هستند که با شناخت و پیش‌بینی انگیزه‌ها و نیازهای واقعی کارکنان تحت مدیریت خود می‌توانند به موقع و به طور صحیح به ارضای نیازها و انگیزه‌های آنان اقدام نموده و از نیروی انسانی سازمان به نحو مطلوب در راستای اهداف سازمانی بهره گیرند. از طرفی ترقی و پیشرفت جوامع در گرو نوع و چگونگی فعالیت‌هایی است که در مدارس انجام می‌گیرد، مدیریت و اداره‌ی این نهاد مهم و حیاتی به عهده‌ی مدیران آموزشی است که مسئول نهایی حسن انجام کار هستند. پرداختن به انگیزش شغلی مدیران، می‌تواند گام مؤثری در این خصوص باشد. مطالعه‌ی انگیزش شغلی در حقیقت کوششی برای شناخت و پاسخ به چراهای رفتار است (معماریانی، ۱۳۸۹). نائلی (۱۳۷۳) اساس انگیزش در تعلیم و تربیت را در بستر عاطفی مدیران آموزشی و آموزشگاهی می‌داند. هانری پستالوزی (نقل در خورشیدی، ۱۳۸۹) اساس تعلیم و تربیت یک نظام را مرهون مدیران مدارس دانسته و معتقد است مدیرانی که از انگیزه‌ی بالایی برخوردارند تعامل خود با فراگیران را بر اساس احترام متقابل و محبت استوار می‌کنند و به دنبال شناخت و ارضای نیازهای فراگیران، معلمان و کارکنان مدرسه هستند.

نظام آموزش و پرورش ما در ارابه‌ی خدمات آموزشی، از جنبه‌های کمی و کیفی با

-
- 1- Job motivation
 - 2- Moorhead & Griffin
 - 3- Reeve

دشواری‌هایی روبروست. از مهم‌ترین این معضلات، که گریبان‌گیر آموزش و پرورش استان همدان می‌باشد، مسأله‌ی بی‌انگیزگی مدیران مدارس ابتدایی است. با توجه به این که شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی از ضرورت‌هایی است که می‌تواند در افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی کمک کننده باشد به خصوص در مدیران، که محور اصلی در سازمان به شمار می‌آیند (کاروسلی^۱، ترجمه توفیقی، ۱۳۸۷، ص ۱۷۳)، در این راستا در پژوهش حاضر تلاش شده است تا عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی در مدیران مدارس دوره‌ی ابتدایی استان همدان از جنبه‌های گوناگون شناسایی و اولویت‌بندی شود تا شاید بتواند راهگشای اقدامات مسئولین در برانگیختن مدیران مدارس باشد.

پیشینه‌ی پژوهش

پژوهش‌های زیادی پیرامون عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی مدیران آموزشی در داخل و خارج از کشور انجام شده است و هر یک از پژوهشگران عامل‌های متعددی را در این زمینه مؤثر دانسته‌اند. اما اساسی‌ترین مشکل این است که عوامل تعیین کننده و تأثیرگذار بر انگیزش به قدری به هم وابسته و در هم پیچیده می‌باشند که تاکنون هیچ تحلیل آماری نتوانسته است سهم دقیق هر یک از متغیرها را تخمین زند. در شماری از این پژوهش‌ها، فرهنگ و جو سازمانی، ویژگی‌های شخصی، دستمزد کافی، سپاسگزاری یا قدردانی، وجود انعطاف در ساختار و قوانین، ساختار سازمانی (اریک^۲، ۲۰۱۲)؛ عوامل نظم و ترتیب، رفتار عادلانه بین همکاران، رهبری موفق و مناسب، حمایت حرفه‌ای و فرا ساختاری از طریق کنترل، رهبری و نظارت (دافرتی^۳، ۲۰۱۰)؛ وجود مشاورانی خبره جهت مشورت و برنامه‌ریزی، شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالای شغل، مالکیت روانی (نودا^۴، ۲۰۱۰)؛ تشخیص نیازها، درخواست‌ها و تبیین آن‌ها، توسعه آموزش‌ها از طریق شغل، وجود فرصت توسعه و معلومات و مهارت‌های شغلی، چالشی بودن شغل (هارد^۵، ۲۰۰۹)؛ پاداش‌های مالی، پاداش‌های اخلاقی، غنی سازی شغل، پیشرفت و توسعه در کار، رفتار مناسب مدیران فرا دست در زمینه‌ی قدردانی از کارکنان

-
- 1- Karvsly
 - 2- Educational Resources Information
 - 3- Daugherty Phillingane
 - 4- Noda
 - 5- Harder

(دنيس^۱، ۲۰۰۹)؛ روابط صمیمانه با همکاران، سیستم ارزیابی عملکرد منسجم و عادلانه، سیستم پاداش منسجم و عادلانه (اوريجاک^۲، ۲۰۰۹)؛ عدالت در تصمیمات و توزیع امکانات سازمانی، هماهنگی بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان، شناخت شخصیت افراد (جرت^۳، ۲۰۰۹)؛ تقویت بُعد فرهنگی فرد، افزایش تعهد، بهداشت روانی در محیط کار (یانگ^۴، ۲۰۰۹)؛ صلاحیت علمی و اخلاقی و مهارت مافوق، گوش دادن به نظرات مدیران (پترسون^۵، ۲۰۰۹)؛ عوامل درونی، توجه به تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های درونی کارکنان (کونتودایمپولوس، پالئولوگو و نیاکاس^۶، ۲۰۰۹)؛ نگرش فرد نسبت به شغل، کارایی تجهیزات آموزشی (سیلیکوز^۷، سیلیکوز^۷، ۲۰۰۹)؛ زمینه‌ی بروز قابلیت‌ها و توانایی‌ها و تغییر در زمینه‌ی وظایف شغلی (شوانینگر^۸، ۲۰۰۹)؛ پاداش مالی، پیشرفت کاری و حرفه‌ای، آموزش مداوم، زیر ساخت‌های محل کار، در دسترس بودن منابع، مدیریت، قدردانی و قدرشناسی (شاتوک و دیگران^۹، ۲۰۰۸)؛ برخوردار منصفانه با کارکنان و رعایت عدالت در سازمان (کونوسکی^{۱۰}، ۲۰۰۰، گرین برگ^{۱۱}، ۱۹۹۰ و مورمن^{۱۲}، ۱۹۹۱)؛ امنیت شغلی، حقوق و دستمزد مناسب (بهادری، بابایی و مهربان، ۱۳۹۱)؛ ماهیت شغل، ویژگی‌های فردی و جو سازمانی (معماریانی، ۱۳۸۹)؛ عوامل اجتماعی، خود شکوفایی، عزت نفس، خصوصیات مطلوب شغلی، فیزیولوژیکی، اختنای شغل و انگیزش (خورشیدی، مولانا و درب اصفهانی، ۱۳۸۹)؛ عوامل روانی، رفاهی و فیزیکی (حموزاده، صادقی‌فر و مرادخانی، ۱۳۹۰)؛ توجه به تفاوت‌های فردی و عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنان (مازلو^{۱۳}، ۱۹۸۷ و صادقی بروجردی، ۱۳۸۲)؛ عوامل درون سازمانی و برون سازمانی (طاهرپور، سفیدی و جوادی، ۱۳۸۸)؛ عوامل رفاهی و روانی (والی و روانگرد،

- 1- Denis
- 2- Urichuck
- 3- Hjert
- 4- Yang
- 5- Patterson
- 6- Kontodimopoulos Paleologou, & Niakas
- 7- Celikoz
- 8- Schwaningeer
- 9- Shattuck & etal
- 10- Konovsky
- 11- Greenberg
- 12- Moorman
- 13- Maslow

۱۳۸۶؛ عوامل فیزیولوژیک، امنیتی، اجتماعی، حرمت‌یابی و خودشکوفایی (امیرکاوه، ۱۳۸۱)؛ ویژگی‌های فردی، شغلی، محیط کار و شرایط محیط بیرونی (شفیع‌زاده، ۱۳۹۰) به عنوان متغیرهای تأثیرگذار بر انگیزه‌ی کاری کارکنان سازمان‌های آموزشی معرفی شده‌اند و همگی بر این نکته تأکید دارند که، اگر این متغیرها در نظام‌های آموزشی از طرف سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان به طور صحیح مورد توجه قرار گیرند، انگیزش شغلی کارکنان به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته و موجب افزایش بهره‌وری خواهد شد.

بر اساس رویکرد نیازها، انگیزه‌ی فرد تابع تعداد و میزان نیازهای تأمین شده‌ی فرد از طریق احراز شغل و تعداد و میزان نیازهای تأمین نشده از طریق اشتغال به کار است. در رویکرد انتظار، انگیزه با نحوه‌ی انطباق کامل آرزوها با پیشرفت‌های فرد شکل می‌گیرد و در رویکرد ارزشی، انگیزه به حفظ ارزش‌های شخصی فرد در شغل وابسته است (ازکمپ^۱، ترجمه ماهر، ۱۳۷۲، ص ۱۰۲). در مدل‌های نگرش مدیریت نسبت به انگیزش که شامل مدل‌های سنتی، روابط انسانی و منابع انسانی است؛ مدل سنتی، عامل انگیزش را بر اساس مهارت بیشتر و تولید کارایی بیشتر دانسته، تشویق و تنبیه را مورد تأکید قرار می‌دهد (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان‌گهر، ۱۳۷۳، ص ۳۸). این مدل مبتنی بر انگیزش مادی بوده و در آن پرداخت حقوق و دستمزد به ازای تولید بیشتر افزایش می‌یابد (استونر و وانکلز^۲، ۱۹۸۶، ص ۴۸). طبق نظریه‌ی روابط انسانی، انسان‌ها به جز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می‌شوند. کارهای تکراری و کسالت‌آور موجب کاهش انگیزه‌ی کارکنان می‌شود، اما رفتار اجتماعی مناسب موجب افزایش انگیزه و کارایی کارکنان می‌شود (رابینز^۳، ۱۳۷۳، ص ۶۲). بر اساس مدل منابع منابع انسانی عوامل زیادی از قبیل نظام پاداش، تأثیرات اجتماعی، ماهیت شغل، الگوی رهبری، نیازها و ارزش‌های کارکنان و ادراک فرد از محیط کار در ایجاد انگیزش شغلی مؤثر هستند (محمدزاده و مهرورزان، ۱۳۷۵، ص ۱۲۵). استیرز و پورتر^۴، ترجمه علوی (۱۳۹۰) اظهار می‌دارند هرزبرگ با ارائه نظریه دو عاملی در زمینه انگیزش، عواملی چون حقوق کافی، ایمنی شغلی، نحوه‌ی سرپرستی و شرایط محیط کار را به عنوان عوامل بهداشتی می‌داند که نبود آن‌ها

-
- 1- Ozkamp
 - 2- Stoner & Wankels
 - 3- Rabins
 - 4- Steerrs & Porter

موجب عدم رضایت می‌شود، ولی بودن این عوامل الزاماً موجب رضایت شغلی نمی‌شود، بلکه ایجاد فرصت‌های کسب موفقیت، شهرت، مسؤلیت و زمینه‌ی پیشرفت برای کارکنان را به عنوان عوامل انگیزشی معرفی می‌کند. از دیدگاه مک کللند^۱ (۱۹۶۱) انگیزه اصلی انسان برای فعالیت، نیاز به کسب موفقیت است که در سه زمینه‌ی نیاز به پیشرفت، نیاز به قدرت و نیاز به پیوندجویی نشان داده می‌شود.

به طور کلی پژوهش‌های مازلو، هرزبرگ، آلدرفر، مک کللند، ویکتور وروم، آدامز، واینر بیانگر این مطلب هستند که هر قدر مدیران به ویژه مدیران آموزشی و آموزشگاهی از انگیزش بیشتری برخوردار باشند، به همان میزان علاقمندی، رضایت شغلی، انگیزش، نگرش معلمان، پیشرفت تحصیلی و میل به ادامه تحصیل فراگیران‌شان افزایش می‌یابد. مدیران نقطه‌ی آغاز بسیاری از تحولات هستند و می‌توانند دنیایی نو ایجاد نمایند. مهم‌ترین عامل بهره‌وری در آموزش و پرورش نیروی انسانی برانگیخته شده است و انگیزش مدیران با سطح روحیه و عملکرد آنان ارتباط مستقیم دارد. برای افزایش انگیزه‌ی شغلی باید نیازهای آنان را شناخت و به ارضای نیازها در محیط کار توجه کرد. یکی از دلایل عمده‌ی نارسایی‌های موجود در آموزش و پرورش و عدم موفقیت طرح‌های مختلف آن غفلت از دو نکته‌ی اساسی می‌باشد اول این که چه عناصری موجب عملکرد سازمان می‌شود؛ دوم این که از بین این عوامل کدام یک از اهمیت بیشتری برخوردارند. از طرفی با عنایت به حجم زیاد متغیرها، عوامل مرتبط و مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان به قدری به هم وابسته هستند که تاکنون تحلیل‌های آماری ذکر شده در تحقیقات حوزه‌ی مدیریت نتوانسته‌اند عوامل زیربنایی و سهم هر یک از آنها را شناسایی نمایند. با استناد با این شواهد و یافته‌های پژوهشی و آراء صاحب نظران، در پژوهش حاضر تلاش خواهد شد برای کاستن از حجم متغیرها و شناسایی متغیرهای پنهان و عوامل زیربنایی از روش تحلیل عاملی بهره گرفته شود تا بتوان عوامل اصلی مؤثر بر انگیزش شغلی مدیران را شناسایی و سهم دقیق هر یک از عوامل را در تبیین واریانس تخمین زد. به همین منظور این مطالعه درصدد است عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزش شغلی مدیران مدارس ابتدایی را از دیدگاه کارشناسان آموزش و پرورش استان همدان شناسایی و تحلیل نماید تا با رتبه‌بندی عوامل مذکور، و توجه مسئولین مربوطه، گامی مؤثر در جهت افزایش انگیزش شغلی

1- McClelland.

مدیران مدارس دوره ابتدایی برداشته شود.

هدف پژوهش

با توجه به آنچه ذکر شد هدف پژوهش حاضر آن است که عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی مدیران مدارس ابتدایی را از دیدگاه کارشناسان آموزش و پرورش استان همدان شناسایی و اولویت بندی نماید.

سؤال‌های پژوهش

- ۱- عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی مدیران مدارس دوره ابتدایی از نظر کارشناسان آموزش و پرورش استان همدان کدام است؟
- ۲- اولویت بندی عوامل و مؤلفه‌های شناسایی شده مؤثر بر انگیزش شغلی مدیران مدارس دوره ابتدایی از نظر کارشناسان آموزش و پرورش استان همدان چگونه است؟

روش شناسایی پژوهش

روش پژوهش با توجه به ماهیت اهداف و متغیرها، توصیفی- پیمایشی است.

جامعه و روش نمونه گیری

جامعه آماری پژوهش را، همه‌ی کارکنان اداری شاغل در سازمان آموزش و پرورش استان همدان تشکیل می‌دهد که در زمان انجام پژوهش، طبق آمار موجود، مجموعاً ۱۲۵۰ نفر بودند. بر اساس جدول مورگان، حجم نمونه مناسب برای این جامعه آماری ۲۹۷ نفر می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی به عنوان حجم نمونه انتخاب شد و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع گردید در نهایت، تعداد ۲۲۵ پرسشنامه برگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در این پژوهش، اطلاعات و داده‌های لازم به وسیله‌ی پرسشنامه محقق ساخته به دست آمد. برای تدوین پرسشنامه این مطالعه، ابتدا با بررسی مبانی نظری و سوابق پژوهشی و با

نظرخواهی از استادان، مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزش شغلی استخراج شدند. سپس پرسشنامه‌ای بر اساس مفهوم پایه تکنیک دلفی جهت بررسی و تکمیل مؤلفه‌های مذکور، طراحی و میان ۱۰۰ نفر از کارشناسان و صاحب نظران (در دسترس) توزیع شد. با توجه به دیدگاه‌های صاحب نظران، ۳۴ مؤلفه مؤثر بر انگیزش شغلی مدیران شناسایی و استخراج شد. در نهایت پرسشنامه اصلی با ۳۴ گویه بر اساس مقیاس لیکرت به صورت پنج گزینه‌ای (از خیلی زیاد تا خیلی کم) تنظیم شد و در بین ۲۹۷ نفر از کارشناسان ادارات آموزش و پرورش استان همدان توزیع گردید.

روایی و پایایی ابزار پژوهش

استخراج مؤلفه‌های اولیه، بر پایه شاخص‌های شناسایی شده از دیدگاه استادان و صاحب نظران، دال بر تأیید روایی صوری و محتوایی پرسشنامه است. روایی سازه‌ی پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و چرخش از نوع واریماکس^۱ مورد بررسی قرار گرفت (KMO برابر ۰/۸۳۵ و آزمون کرویت بارتلت برابر با ۱۱۷۳/۲۵ در سطح معناداری کم‌تر از $p < ۰/۰۰۱$ بود). ۳۴ مؤلفه پرسشنامه به ترتیب بر روی ۴ عامل قرار گرفتند که در مجموع ۷۶/۴۹ درصد از پراکندگی کل را تبیین می‌کنند. با توجه به این که مقدار واریانس تبیین شده بیش از ۶۰ درصد است، بنابراین روایی سازه پرسشنامه تحقیق تأیید می‌شود. همچنین برای تعیین پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که برای کل پرسشنامه ۰/۹۲ به دست آمد.

روش تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، از روش تحلیل عاملی اکتشافی با بهره‌گیری از نرم افزار آماری spss نسخه ۱۸ استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

جهت شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی مدیران مدارس ابتدایی و تفهیم آن‌ها از روش تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) و روش مؤلفه‌های اصلی (PC) با رعایت پیش

1- Varimax rotation

فرض‌های زیر استفاده شد:

۱- شاخص کفایت نمونه برداری (KMO) بالاتر از ۰/۷۵ باشد، ۲- نتیجه آزمون کرویت بارتلت از لحاظ آماری معنی‌دار باشد، ۳- بارهای عاملی هر مؤلفه در ماتریس چرخش یافته بالاتر از ۰/۴۰ باشد. برای اجرای تحلیل عاملی به شیوه‌ی تحلیل مؤلفه‌های اصلی به منظور حصول اطمینان نسبت به کفایت نمونه برداری و صفر نبودن ماتریس همبستگی داده‌ها در جامعه آماری، آزمون KMO و کرویت بارتلت محاسبه شد. جدول شماره ۱ نتایج این آزمون‌ها را نشان می‌دهد:

جدول ۱. نتایج آزمون KMO و بارتلت

سطح معناداری	مقدار آماره آزمون	نوع آزمون
P < ۰/۰۰۰۱	۰/۸۳۵	KMO
	۱۱۷۳/۲۵	بارتلت

با توجه به ارقام مندرج در جدول ۱ می‌توان نتیجه گرفت که اجرای تحلیل عاملی قابل توجیه است. بنابراین داده‌های جمع‌آوری شده در معرض تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفت و پس از ۸ چرخش از نوع واریماکس یک راه حل چهار عاملی به دست داد که ارزش ویژه‌ی این ۴ عامل بزرگتر از یک بود. نمودار اسکری نیز ۴ عاملی بودن داده‌های پرسشنامه را تأیید نمود. جدول شماره ۲ مشخصه‌های آماری عامل‌های استخراج شده را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مشخصه‌های آماری عامل‌های استخراج شده

عامل	ارزش ویژه	درصد فراوانی	درصد تراکمی	تعداد مؤلفه‌ها
۱	۴/۰۷	۲۸/۴۳	۲۸/۴۳	۱۱
۲	۳/۸۲	۲۳/۶۲	۵۲/۰۵	۸
۳	۲/۰۶	۱۳/۷۵	۶۵/۸۰	۷
۴	۱/۴۳	۱۰/۶۹	۷۶/۴۹	۸

همانگونه که اطلاعات جدول ۲ نشان می‌دهد، ۴ عامل استخراج شده در مجموع ۷۶/۴۹ درصد از کل واریانس را تبیین می‌کنند و سهم عامل شماره یک با ارزش ویژه (۴/۰۷) و (۲۸/۴۳) درصد از کل واریانس چشمگیر است و پس از آن عوامل سه گانه بعدی به ترتیب با

سهم واریانس ۲۳/۶۲، ۱۳/۷۵ و ۱۰/۶۹ در اولویت‌های بعدی قرار دارند. با توجه به مبانی نظری و محتوای پرسش‌ها، چهار عامل شناسایی شده به ترتیب جداول ۳، ۴، ۵ و ۶ ماتریس چرخش یافته تحلیل عاملی، با عناوین: ۱. عوامل ساختاری-مدیریتی، ۲. عوامل امکاناتی-رفاهی، ۳- عوامل فردی-انگیزشی و ۴. عوامل روانی-نگرشی نام گذاری شدند. جداول ۳ تا ۶ ماتریس چرخش یافته تحلیل عاملی مربوط به عوامل چهارگانه‌ی شناسایی شده را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ماتریس چرخش یافته تحلیل عاملی مربوط به عامل اول

شماره مؤلفه‌ها	عامل اول: مدیریتی - ساختاری (با ۲۸/۴۳ تبیین واریانس)	بار عاملی
۱۹	رعایت عدالت سازمانی و عدم تبعیض	۰/۷۵
۴	انعطاف در ساختار، قوانین و مقررات، خط مشی‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های سازمان	۰/۷۳
۹	شیوه مدیریت و سبک رهبری مافوق	۰/۷۰
۶	فراهم سازی زمینه‌ی توسعه معلومات و مهارت‌های شغلی مدیران	۰/۶۶
۱۷	وجود جهت‌گیری‌های روشن در خصوص راهبردها، اهداف و فعالیت‌های سازمان	۰/۶۴
۱	سیستم ارزیابی عملکرد منسجم و عادلانه در سازمان	۰/۶۱
۲۶	فرهنگ حاکم و جو مثبت سازمانی در راستای پویایی و افزایش تجربه شغلی مدیران	۰/۵۹
۱۲	تغییرات هماهنگ و مطلوب در زمینه‌ی وظایف شغلی	۰/۵۸
۳۱	توزیع اختیارات و مسؤولیت‌ها در سلسله مراتب اداری	۰/۵۴
۲۲	استقرار نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان	۰/۵۰
۲۸	رفتار مناسب مدیران فرادست در زمینه قدردانی و سپاسگزاری از کارکنان	۰/۴۷

با توجه به اطلاعات جدول ۳، نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان عوامل مدیریتی-ساختاری؛ مؤلفه‌های «رعایت عدالت سازمانی و عدم تبعیض»، «انعطاف در ساختار، قوانین و مقررات، خط مشی‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های سازمان» و «شیوه مدیریت و سبک رهبری مافوق» به ترتیب بیشترین بار عاملی را دارند.

بر اساس نتایج جدول ۴، از میان عوامل امکاناتی-رفاهی؛ مؤلفه‌های «حقوق و مزایای بالا» و «سیستم پاداش منسجم و عادلانه» و «تناسب حقوق و مزایای دریافتی نسبت به شغل و

جدول ۴. ماتریس چرخش یافته تحلیل عاملی مربوط به عامل دوم

شماره مؤلفه‌ها	عامل دوم: امکاناتی- رفاهی (با ۲۳/۶۲ تبیین واریانس)	بار عاملی
۲	حقوق و مزایای بالا	۰/۷۸
۳۴	سیستم پاداش منسجم و عادلانه	۰/۷۳
۲۳	تناسب حقوق و مزایای دریافتی نسبت به شغل و شرایط زندگی	۰/۷۲
۵	جذابیت محیط فیزیکی کار	۰/۷۱
۱۱	عدالت در تصمیمات و توزیع امکانات سازمانی	۰/۶۶
۱۵	دادن پاداش به فعالیت‌های خارج از وظیفه	۰/۵۸
۲۷	استقرار خدمات رفاهی مناسب در سازمان	۰/۵۴
۲۰	وجود تجهیزات و امکانات مناسب و رفت و آمد در محل کار	۰/۴۹

جدول ۵. ماتریس چرخش یافته تحلیل عاملی مربوط به عامل سوم

شماره مؤلفه‌ها	عامل سوم: فردی- انگیزشی (با ۱۳/۷۵ تبیین واریانس)	بار عاملی
۲۹	نیاز فرد به کسب موفقیت، پیشرفت و تعلق به سازمان	۰/۸۲
۱۰	ویژگی‌های شخصی (تفاوت‌های فردی، سن، سابقه کار و میزان تحصیلات)	۰/۷۷
۳	اولویت و انتظارات فرد از آینده شغلی	۰/۷۳
۱۴	منطبق بودن شغل با ذوق و تمایلات شخصی	۰/۶۸
۷	سلامت روانی و جسمی مدیران	۰/۶۲
۳۲	قاطع و جدی بودن در حین انجام دادن وظایف	۰/۵۷
۲۴	پایبندی به اصول اخلاقی و وجدان کاری	۰/۵۴

شرایط زندگی، بیشترین بار عاملی را دارند و در انگیزش شغلی مدیران از اهمیت بیشتری برخوردارند.

یافته‌های مندرج در جدول ۵ حاکی از این است که از میان عوامل فردی- انگیزشی؛ مؤلفه‌های «نیاز فرد به کسب موفقیت، پیشرفت و تعلق به سازمان» و «ویژگی‌های شخصی (تفاوت‌های فردی، سن، سابقه کار و میزان تحصیلات)» بیشترین بار عاملی و مؤلفه «پایبندی به اصول اخلاقی و وجدان کاری» کمترین بار عاملی را به خود اختصاص داده‌اند.

همان طور که از جدول ۶ مشاهده می‌شود مؤلفه‌های «وجود احساس مالکیت و بهداشت روانی در محیط کار (امنیت شغلی)» و «ایجاد نگرش مثبت در مدیران از طریق طراحی شغلی

جدول ۶. ماتریس چرخش یافته تحلیل عاملی مربوط به عامل چهارم

شماره مؤلفه‌ها	عامل چهارم: روانی-نگرشی (با ۱۰/۶۹ تبیین واریانس)	بار عاملی
۲۱	وجود احساس مالکیت و بهداشت روانی در محیط کار (امنیت شغلی)	۰/۸۳
۸	ایجاد نگرش مثبت در مدیران از طریق طراحی شغلی (اغتنا، گسترش، و مهندسی شغل)	۰/۷۸
۳۰	شناسایی و تأمین نیازهای منطقی مدیران	۰/۷۵
۱۶	اهمیت دادن به نظرها و پیشنهادهای مدیران	۰/۶۹
۱۸	حاکمیت روابط انسانی در سازمان	۰/۶۳
۲۵	احساس ایمنی و آسایش در محیط کار	۰/۵۷
۳۳	ارج نهادن به تلاش و کوشش‌های مدیران مدارس از طریق فرادستان	۰/۵۳
۱۴	عدالت در پرداخت‌ها	۰/۴۹

(اغتنا، گسترش، و مهندسی شغل)» از بین عوامل روانی-نگرشی بالاترین بار عاملی را به خود اختصاص داده‌اند و با اهمیت‌ترین شاخص‌ها برای بهبود بخشیدن به انگیزش شغلی مدیران هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

مدیران به عنوان راهبران آموزشی نقش به‌سزایی در تحول و پیشرفت نظام آموزشی بر عهده دارند. انگیزش مدیران آموزشی و آموزشگاهی از جمله مضامینی است که خط فکری حاکم بر فرهنگ جامعه را در فرایند تعلیم و تربیت آشکار می‌سازد. توجه به نیروهای انگیزشی مدیران و برانگیخته کردن آن‌ها، در فرایند فعالیت‌های شغلی، از اهمیت شایانی برخوردار است. لذا با همه اهمیت‌هایی که انگیزش شغلی مدیران دارد، مشخص نبود که در آموزش و پرورش استان همدان، مدیران مدارس دوره ابتدایی، تحت تأثیر کدام عامل و یا عوامل برای انجام فعالیت‌های شغلی برانگیخته می‌شوند؟ بر این اساس مطالعه‌ی حاضر، به منظور شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه کارشناسان اداری سازمان آموزش و پرورش استان همدان، طراحی و اجرا گردید. نتایج حاصل از اجرای تکنیک تحلیل عاملی بر روی ۳۴ مؤلفه شناسایی شده، منجر به استخراج چهار عامل کلی مؤثر بر انگیزش شغلی مدیران شد. این عوامل با توجه به مبانی نظری و ماهیت مؤلفه‌ها، با عناوین:

۱) عوامل مدیریتی - ساختاری؛ ۲) عوامل امکاناتی - رفاهی؛ ۳) عوامل فردی - انگیزشی و ۴) عوامل روانی - نگرشی نامگذاری شد. عوامل مذکور در مجموع ۷۶٪ از واریانس کل را تبیین می‌کنند. یافته‌های به دست آمده از تحلیل عاملی اکتشافی حاکی از این بود که عامل مدیریتی / ساختاری با زیر مؤلفه‌هایی نظیر رعایت عدالت سازمانی و عدم تبعیض، انعطاف در ساختار، قوانین و مقررات، خط مشی‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های سازمان، شیوه مدیریت و سبک رهبری مافوق و سیستم ارزیابی عملکرد منسجم و عادلانه در سازمان بر انگیزش شغلی مدیران تأثیرگذار است. این یافته با نتایج مطالعاتی نظیر اریک (۲۰۱۲)، دافرتی (۲۰۱۰)، دنیس (۲۰۰۹) همخوانی دارد.

نتایج آماری عامل امکاناتی - رفاهی با زیر مؤلفه‌هایی نظیر حقوق و مزایای بالا، سیستم پاداش منسجم و عادلانه، تناسب حقوق و مزایای دریافتی نسبت به شغل و شرایط زندگی و جذابیت محیط فیزیکی کار نشان دهنده این است که تأمین این عوامل باعث افزایش انگیزش شغلی مدیران خواهد شد. این یافته پژوهشی با نتایج مطالعات شاتوک و دیگران (۲۰۰۸)، دنیس (۲۰۰۹)، خورشیدی و همکاران (۱۳۸۹) مطابقت دارد.

بررسی عامل فردی - انگیزشی نشان داد که این عوامل با مؤلفه‌هایی از قبیل نیاز فرد به کسب موفقیت، پیشرفت و تعلق به سازمان، ویژگی‌های شخصی (تفاوت‌های فردی، سن، سابقه کار و میزان تحصیلات)، اولویت و انتظارات فرد از آینده شغلی بر انگیزش شغلی مدیران اثر مثبتی به همراه دارد. نتایج این بخش از تحقیق، با یافته‌های مطالعات مک کلند (۱۹۶۱)، کونتودایمپولوس و همکاران (۲۰۰۹) و شفیع‌زاده (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

عامل روانی - نگرشی با مؤلفه‌هایی از قبیل وجود احساس مالکیت و بهداشت روانی در محیط کار، ایجاد نگرش مثبت در مدیران از طریق طراحی شغلی (اغتنا، گسترش، گردش و مهندسی شغل)، شناسایی و تأمین نیازهای منطقی مدیران نیز باعث افزایش انگیزش شغلی در مدیران می‌گردد. این یافته پژوهشی با نتایج مطالعات نودا (۲۰۱۰)، یانگ (۲۰۰۹)، بهادری و همکاران (۱۳۹۱)، خورشیدی (۱۳۸۹) و حموزاده و همکاران (۱۳۸۸) همخوانی دارد. یافته‌های به دست آمده از تکنیک تحلیل عاملی دلالت بر این داشت که از بین چهار دسته عوامل کلی، عوامل مدیریتی - ساختاری بیشترین تأثیر را بر انگیزش شغلی مدیران مدارس ابتدایی استان همدان داشت. علاوه بر این، یافته‌ها نشان دادند که به ترتیب عوامل امکاناتی -

رفاهی، عوامل فردی- انگیزشی و عوامل روانی- نگرشی در اولویت‌های بعدی قرار دارند. این یافته پژوهشی با بخشی از نتایج مطالعه اعظم وزیری و همکاران (۱۳۸۸) که نشان دادند عوامل ساختاری- مدیریتی بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری کارکنان سازمان آموزش و پرورش می‌گذارد مطابقت دارد. بنابراین جهت ایجاد شرایط لازم در راستای افزایش انگیزش شغلی مدیران، توجه به اولویت‌بندی فوق از دیدگاه کارشناسان اداری سازمان آموزش و پرورش، می‌تواند مثمر ثمر واقع گردد. بر اساس نظریه دو عاملی هرزبرگ، عوامل روانی از توانایی بالایی در افزایش انگیزش شغلی افراد برخوردار است، این در حالی است که عوامل رفاهی و فیزیکی، در زمره عوامل بهداشتی قرار گرفته و لذا نسبت به عوامل روانی، توان کم‌تری برای ایجاد انگیزش دارند. یافته‌های این بخش از مطالعه حاضر در راستای نتایج تحقیقات هرزبرگ نمی‌باشد. به نظر می‌رسد، تفاوت در اهمیت نسبی عوامل در ایجاد انگیزش شغلی از نظر کارشناسان آموزش و پرورش و هرزبرگ را می‌توان به دلیل تفاوت‌های موجود در شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع و موقعیت زمانی دانست که مستلزم انجام بررسی‌های تکمیلی است.

نتایج حاصل از اجرای تحلیل عاملی نشان داد که از میان مؤلفه‌های مربوط به عامل مدیریتی- ساختاری؛ مؤلفه‌ی «رعایت عدالت سازمانی و عدم تبعیض» نسبت به سایر مؤلفه‌ها بیشترین تأثیر را بر انگیزش شغلی مدیران دارد. این یافته با نتایج تحقیقات کونوسکی (۲۰۰۰)، گرین برگ (۱۹۹۰) و مورمن (۱۹۹۱) مشابهت دارد. بی‌عدالتی یا وجود تبعیض به معنای پاسخ‌های مساوی به افراد متفاوت در شرایط ناهمسان است. تبعیض در امور قابل رؤیت و عادی خلاصه نمی‌گردد، بلکه نوع نگاه، گفتار و سایر حرکات مدیران مافوق در سازمان‌ها، می‌تواند تبعیض‌آمیز باشد و زیردستان آن را، به صورت نوعی تبعیض احساس نمایند. عدالت همه‌جانبه در سازمان باعث می‌شود جوّ آن مثبت و انگیزه بخش باشد و کارکنان در محیط شغلی احساس آرامش و راحتی نمایند و مطمئن شوند که در محیط شغلی، حقوق حرفه‌ای و اجتماعی آن‌ها رعایت می‌شود. نبود صداقت و رفتار عادلانه در سازمان، تهدیدی جدی برای حیات انگیزشی مدیران مدارس است. اگر این ارزش‌های پسندیده در سازمان‌ها کم رنگ شوند، انگیزه شغلی در مدیران از بین خواهد رفت. نتایج نشان داد از میان مؤلفه‌های مربوط به عامل امکاناتی- رفاهی، مؤلفه‌ی «حقوق و مزایای بالا» مؤثرترین مؤلفه در

ارتقای انگیزش شغلی مدیران است. این یافته با نتایج تحقیقات اریک (۲۰۱۲)، دنیس (۲۰۰۹) و بهادری و همکاران (۱۳۹۱) مطابقت دارد، زیرا یافته‌های این مطالعات نیز «دستمزد مناسب و مزایای بالا» را به عنوان یکی از متغیرهای مؤثر بر انگیزش شغلی می‌دانند. اما بر طبق نظریه روابط انسانی، انسان‌ها به جز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می‌شوند. بر اساس مدل منابع انسانی عوامل زیادی از قبیل نظام پاداش، تأثیرات اجتماعی، ماهیت شغل، الگوی رهبری، نیازها و ارزش‌های کارکنان و ادراک فرد از محیط کار در ایجاد انگیزش شغلی مؤثر هستند. هارد (۲۰۰۹) نیز در مطالعه‌ای نشان داد اگر چه عواملی مانند حقوق و دستمزد، پاداش‌ها و محیط فیزیکی مناسب بر انگیزش شغلی مؤثرند ولی همواره نتیجه رضایت بخشی را ندارند. به هر حال، می‌توان دلیل انتخاب عامل حقوق و دستمزد را توسط کارشناسان آموزش و پرورش، به عنوان مهم‌ترین عامل انگیزش، مشکلات اقتصادی و توقعات ایشان در مقایسه با سایر مشاغل در جامعه و نداشتن امکانات رفاهی مناسب مدیران مدارس قلمداد نمود. از میان مؤلفه‌های مربوط به عامل فردی- انگیزشی، مؤلفه‌ی «نیاز فرد به کسب موفقیت، پیشرفت و تعلق به سازمان» نسبت به سایر مؤلفه‌ها بیشترین تأثیر را بر انگیزش شغلی مدیران مدارس می‌گذارد. این نتیجه با یافته‌های به دست آمده از نظریه‌های مازلو (۱۹۸۷)، مک کلند (۱۹۶۱) و نتایج پژوهش‌های معماریانی (۱۳۸۹) و شفیع زاده (۱۳۹۰) سازگار است. از دیدگاه مک کلند (۱۹۶۱) انگیزه اصلی انسان برای فعالیت، نیاز به کسب موفقیت است که در سه زمینه‌ی نیاز به پیشرفت، نیاز به قدرت و نیاز به پیوند جوئی نشان داده می‌شود. ازکمپ (۱۳۷۲) معتقد است که بر اساس رویکرد نیازها، انگیزه فرد تابع تعداد و میزان نیازهای تأمین شده‌ی فرد از طریق احراز شغل و تعداد و میزان نیازهای تأمین نشده از طریق اشتغال به کار است. انگیزش در سازمان‌ها مسأله جمعی و گروهی است. مدیران فاقد انگیزه کافی نمی‌توانند کارکنان پراکنده‌ای را پرورش دهند و کارکنان کم انگیزه بر روی رفتارهای مدیر و انگیزه‌های او بی‌تأثیر نیستند. در عامل روانی- نگرشی، مؤلفه‌ی «وجود احساس مالکیت و بهداشت روانی در محیط کار (امنیت شغلی)» به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌ی ایجاد کننده‌ی انگیزش شغلی در مدیران شناخته شد. نتایج تحقیقات نودا (۲۰۱۰)، یانگ (۲۰۰۹)، معماریانی (۱۳۸۹) و امیرکاوه (۱۳۸۱) با یافته‌های این مطالعه همسو است. فراهم نمودن امنیت شغلی مدیران، مهم‌ترین عامل افزایش‌دهنده انگیزه شغلی و کارآیی آنان است. نامشخص بودن آینده و ضعف برنامه‌ریزی‌های

اجتماعی صحیح، بیش از هر عاملی، مدیران را متأثر می‌سازد. در محیط کار، زمانی که فرد از نظر امنیت خشنود باشد، دیگر احساس خطر نخواهد کرد و وجود قوانین و مقررات پایدار و جامع از عوامل مهم در برقراری امنیت شغلی به شمار می‌آید.

در کنار یافته‌های به دست آمده، محدودیت‌هایی بر این پژوهش مترتب است. از جمله محدودیت‌هایی که باید به آن توجه کرد، به کارگیری ابزاری مبتنی بر گزارش کارشناسان اداری است که از دور با مدیران مدارس در ارتباطند. از این رو در پژوهش‌های آینده، جمع‌آوری اطلاعات از معلمان و والدین که بیشتر با مدیران مدارس در ارتباطند، می‌تواند تا حدودی محدودیت فوق را بر طرف سازد. محدودیت دیگر آن که به دلیل انجام پژوهش در میان کارشناسان ادارات آموزش و پرورش استان همدان، تعمیم نتایج به سایر جوامع آماری، باید با احتیاط انجام شود.

با توجه به این که یافته‌های به دست آمده از به کارگیری تحلیل عاملی نشان داد که عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزش شغلی مدیران در مجموع ۷۶/۴۹ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند. شناسایی سایر عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر انگیزش شغلی مدیران مدارس، می‌تواند دست مایه‌ی مناسبی برای پژوهش‌های آینده باشد. تکرار پژوهش از نظر شناسایی عوامل انگیزش شغلی مدیران مدارس متوسطه با نظرسنجی از خود مدیران، دبیران و کارشناسان و مقایسه آن با نتایج این پژوهش می‌تواند یافته‌های سودمندی را در بر داشته باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی
منابع

ازکمپ، استوارت (۱۳۷۲). روان‌شناسی اجتماعی کاربردی. ترجمه‌ی فرهاد ماهر. مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی.

استیرز، ریچارد ام و پورتر، لیمان دلبو (۱۳۹۰). انگیزش و رفتار در کار (چاپ چهارم).

ترجمه‌ی سید امین... علوی. تهران: انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی

اعظم وزیری، سرور؛ منصوری، حسین و ادیبان، احمد (۱۳۸۸). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک‌های MADM. فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱۰۰، صص ۱۵۹-۱۳۵.

امیرکاوه، منیژه (۱۳۸۱). بررسی عوامل مؤثر بر افزایش انگیزش شغلی دبیران و کارکنان از دیدگاه دبیران و کارکنان مقطع متوسطه شهرستان نجف‌آباد. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت آموزشی، چاپ نشده. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان. ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز (۱۳۷۳). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل (چاپ دوم). تهران: مؤسسه بانکداری.

بهادری، محمدرکیم؛ بابایی، منصور و مهربان، فردین (۱۳۹۱). اولویت بندی مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزش شغلی در کارکنان یک مرکز نظامی به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP). مجله طب نظامی، دوره‌ی چهارم، سال چهاردهم، صص ۲۴۳-۲۳۶.

بهرنگی، محمدرضا (۱۳۷۸). مدیریت آموزشی و آموزشی (چاپ پنجم). تهران: کمال تربیت.

حموزاده، پژمان؛ صادقی‌فر، جمیل و مرادخانی، بریار (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه شغلی مدیران بیمارستان‌های آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی از دیدگاه آن‌ها. دو ماهنامه دانشکده پرستاری و مامایی، دوره نهم، شماره ۱ صص ۲۲-۱۵.

خورشیدی، عباس (۱۳۸۹). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات دانشکده بازرسی نزاچا. خورشیدی، عباس؛ مولانا، ناصر و درب اصفهانی، حمیده (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر تقویت انگیزه شغلی مدیران. فصلنامه تحقیقات روانشناختی، سال دوم، شماره ۲، صص ۳۳-۱۷.

رابینز، استیفن پی (۱۳۷۳). رفتار سازمانی (چاپ اول). ترجمه‌ی علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: نوبهار.

ریو، جان مارشال (۱۳۹۰). انگیزش و هیجان (چاپ پانزدهم). ترجمه‌ی یحیی سیدمحمدی. تهران: نشر ویرایش.

شفیع‌زاده، علی (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی معلمان مرد تربیت بدنی. *مجله حرکت*، شماره ۱۴، صص ۵۳-۶۷.

صادقی بروجردی، سعید (۱۳۸۲). بررسی ارتباط بین عوامل فشارزای شغلی با سلامت روانی - جسمی و تحلیل رفتگی شغلی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی کشور. چاپ نشده. رساله‌ی دکتری، دانشکده‌ی تربیت بدنی دانشگاه تربیت معلم تهران.

طاهرپور، مریم؛ سفیدی، فاطمه و جوادی، امیر (۱۳۸۸). بررسی نظرات اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین در خصوص عوامل ایجاد انگیزه شغلی. *فصلنامه پژوهش در آموزش علوم پزشکی*، شماره ۱۳ پاییز و زمستان. صص ۳۳-۳۹.

کاروسلی، مارلین (۱۳۸۷). مهارت‌های رهبری برای مدیران. ترجمه‌ی امیر توفیقی. تهران: انستیتو ایز ایران.

محمدزاده، عباس و مهروزان، آرمن (۱۳۷۵). رفتار سازمانی (چاپ اول). تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.

معماریانی، فاطمه (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر افزایش انگیزه کاری در مدیران مقطع متوسطه شهرستان بجنورد. چاپ نشده. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد.

مورهد، گری و گریفین، ریکی (۱۳۹۱). رفتار سازمانی (چاپ هجدهم). ترجمه‌ی مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: مروارید.

نائلی، محمدعلی (۱۳۷۳). انگیزش در سازمان. اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران. والی، لیلا و روانگرد، رامین (۱۳۸۶). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی پرستاران شاغل در بخش‌های بستری بیمارستان‌های آموزشی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی کرمان. *فصلنامه بیمارستان*، سال هشتم، شماره ۲، صص ۲۹-۲۴.

Celikoz, N. (2009). Basic factors that affect general academic motivation levels of can did ate preschool teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 1 (1), 1357-1365.

- Daugherty Phillingane, E. (2010). **The pathways of successful entrepreneurial women in public relations: Ethics, theoretical models of practice, and motivating factors**, Phd Desertation, The Claremont Graduate University. proquest.umi.com
- Denis, M. J. (2009). **Efective Job Motivation**. Motivation Steps, December.
- Educational Resources Information. (2012). Human Behavior, **www.ERIC.com**.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Harder, A. (2009). Implications of Maintenance and motivation factors. *Journal of Extension*, 47 (1). 1-8.
- Hjert, B. (2009). **Employee Motivation**. career-builders-club.com.
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organization. *Journal of Management*, 26 (3), 489-511.
- Kontodimopoulos, N., Paleologou, V., & Niakas, D. (2009). Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals, Licensee Bio Med central Ltd.
- Maslow, A. H. (1987). Motivation and personality (3rd). New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). The achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand Co. Pp. xv, 512.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organization justice and organization citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76 (6), 845-855.
- Noda, A. (2010). **Continuing Professional Education for Japanese Government Officials in Graduate and Professional Schools: A Comparative Study between the U.S. and Japan**. Doctoral Dissertation. George Washington University. Higher Education Administration.
- Patterson, D. (2009). **Be an Effective Leader. FBI Law Enforcement Bulletin**; Academic Research Library. 78 (6). 14-18.
- Schwanningeer, M. (2009). Job Motivation for Learning and Development as Predictors of support for change, *Journal of organizational Transformation and social change*, 5 (2), 141-157.

- Shattuck, M. W., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D., & Ditlopo, P. (2008). **Motivation and retention of health workers in developing countries: A Systematic review.** BMC Health Serv Res. 2008; 8: 247. Published online Dec 4, 2008. doi: 10.1186/1472-6963-8-247.
- Stoner, J., & Wankels, C. (1986). **Management**, prentice- Hall.
- Urichuck, B. (2009). *Employee Motivation – Does it improve performance, productivity, keep them motivated and loyal?* Available on: career-builders-club.com.
- Yang, C. (2009). The study of work choice motivation and workers' interaction in influencing job attitude and work performance for contingent workers. Available on: <http://etd.lib.edu>.

