



Research on Educational Sport

Journal homepage: <https://res.ssrc.ac.ir>



Original Article

Relationship Model of Job Resources and Job Demands with the Motivation of Physical Education Teachers in Khorasan Razavi

F. Javan¹, A. Benesbordi², M. MoeinFard³

1. M.A. Student, Sport Management Department, Hakim Sabzevari University, Sabzevar, Iran

2. Assistant Professor, Sport Management Department, Sport Science Faculty, Hakim Sabzevari University, Sabzevar, Iran

3. Associate Professor, Sport Management Department, Sport Science Faculty, Hakim Sabzevari University, Sabzevar, Iran

Received: 25/03/2024, **Revised:** 09/07/2024, **Accepted:** 01/09/2024

* Corresponding Author: Ali Benesbordi, E-mail: a.benesbordi@hsu.ac.ir

How to Cite: Javan, F; Benesbordi, A; MoeinFard, M. R. (2025). Relationship Model of Job Resources and Job Demands with the Motivation of Physical Education Teachers in Khorasan Razavi. *Research on Educational Sport*, 12(37), 111-132. In Persian.

Extended Abstract

Background and Purpose

Physical education within schools constitutes a fundamental component of primary education, playing a pivotal role in fostering comprehensive development and physical literacy among youth. The quality of classroom instruction in physical education is crucial for achieving these educational objectives. In recent years, there has been a growing concern about the increasing prevalence of mental health issues and declining physical fitness levels among adolescents worldwide. These concerning trends emphasize the urgent need to prioritize the advancement of physical education programs in schools to effectively address these pressing challenges. Only through a focused and appropriate emphasis on physical education can educational environments be cultivated that reverse the negative trends in student physical health and promote lifelong healthy habits.

Motivated physical education teachers are indispensable in this process, as they are responsible for imparting the knowledge, skills, and attitudes necessary for students to adopt and maintain active lifestyles throughout their lives. Previous research has underscored the significant influence of environmental factors on the motivation levels of physical education teachers, alongside the critical impact of job characteristics. These job characteristics are commonly classified into two broad categories: job demands and job resources. Job demands refer to the physical, emotional, and cognitive requirements placed upon teachers, which can potentially lead to stress and reduced motivation if excessive. Conversely, job resources encompass the physical, organizational, and social factors that facilitate teachers' ability to perform their duties effectively and maintain high motivation levels.



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

The present study aims to investigate the complex relationship between job resources, job demands, and the motivation of physical education teachers in Khorasan Razavi province. By understanding how these factors interact, this research seeks to provide insights that can inform policies and practices to enhance teacher motivation and, consequently, improve the quality of physical education delivered in schools.

Methods

The study utilized a descriptive-correlational research design, employing structural equation modeling (SEM) to analyze the relationships among the variables of interest. The statistical population consisted of all physical education teachers working at various educational levels in Khorasan Razavi province during the 2020–2021 academic year, totaling 2,074 individuals, including 1,099 men and 975 women. The required sample size was calculated using G-Power software, resulting in a target of 200 participants to achieve adequate statistical power.

To ensure representativeness across the province, cluster sampling was employed. The province was divided into five geographical regions, and two cities were selected from each region: Mashhad and Neyshabur, Torbat-e Jam and Sarakhs, Sabzevar and Bardaskan, Daragaz and Quchan, and Gonabad and Khaaf. A total of 250 questionnaires were distributed, with 105 administered in person and 145 electronically. Ultimately, 200 completed questionnaires were collected and included in the analysis, comprising 116 women and 84 men.

Data collection was conducted using the Chang (2016) questionnaire, which assesses job resources, job demands, and work motivation. The instrument includes four main sections: demographic characteristics (such as gender, age, education level, teaching level, work experience, workplace, and marital status); physical job resources (three items) and organizational job resources (seven items); physical job demands (four items), emotional job demands (seven items), and cognitive job demands (four items); and work motivation (nineteen items). The questionnaire's face and content validity were confirmed by ten experts in sports management, and its reliability was established through Cronbach's alpha coefficients: 0.75 for job resources, 0.79 for job demands, and 0.84 for work motivation.

Data analysis was performed using SEM with Partial Least Squares (PLS) software, enabling the examination of complex relationships among latent variables and the testing of the proposed hypotheses.

Findings

The demographic characteristics of the respondents revealed that 42% were male and 58% female. The age distribution indicated that 10% were under 26 years old, 40% were between 27 and 34 years old, 26% were between 35 and 42 years old, 20% were between 43 and 50 years old, and 4% were over 50 years old. Regarding educational attainment, 5% held an associate degree, 36% had a bachelor's degree, 56% possessed a master's degree, and 3% held a doctorate. In terms of marital status, 32% were single and 68% were married.

The analysis of job demands revealed that the mean score for physical education teachers in Khorasan Razavi was 3.32 on a five-point Likert scale, indicating a moderate level of job demands. The mean motivation score was 3.04, reflecting an average level of willingness to perform their professional duties. The mean score for job resources was 2.69, which is below the average, suggesting that teachers in the region have inadequate access to necessary job and organizational resources.

Structural equation modeling and path analysis confirmed the robustness of the proposed model, demonstrating acceptable reliability and validity measures, including an R-squared value of 0.36, a Q-squared value of 0.39, a Goodness of Fit (GOF) index of 0.44, and a Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) of 0.07. These indices collectively indicate the quality and fit of the structural model.

The findings revealed that both physical and organizational job resources exerted a significant positive effect on the motivation of physical education teachers. This suggests that when teachers perceive sufficient support in terms of physical tools, organizational policies, and social resources, their motivation to perform effectively increases. Conversely, physical and emotional job demands were found to have a significant negative effect on motivation, indicating that excessive workload, emotional strain, and physical pressures diminish teachers' enthusiasm and commitment. Interestingly, cognitive job demands did not show a statistically significant impact on motivation, which may suggest that mental workload or intellectual challenges are less influential in this context.

Conclusion

The results of this study underscore the critical role of job resources in enhancing the motivation of physical education teachers in Khorasan Razavi province. Job resources, encompassing physical, organizational, and social aspects, serve as facilitators that enable teachers to achieve their work-related goals. These resources not only mitigate the adverse effects of job demands but also provide motivational support that leads to higher engagement, reduced burnout, and improved job performance. Job resources operate at multiple levels, including organizational factors such as salary and career advancement opportunities; interpersonal support from supervisors and colleagues; work design elements like role clarity, effective internal communication, and participation in decision-making; and specific task-related factors such as skill utilization and performance feedback.

On the other hand, the study revealed a significant negative relationship between physical and emotional job demands and teacher motivation. Physical demands such as insufficient time for lesson preparation, the need to compensate for inadequate teaching equipment, managing disruptions caused by shared resources, and handling non-teaching responsibilities contribute to increased stress and reduced motivation. When physical education teachers are preoccupied with meeting these demands, their ability to focus on delivering quality instruction diminishes, leading to decreased motivation to implement effective educational programs.

Based on these findings, it is imperative for educational administrators and policymakers to enhance job resources available to physical education teachers while simultaneously managing and reducing excessive job demands. This dual approach can foster a more supportive work environment that promotes teacher motivation, satisfaction, and ultimately, improved educational outcomes for students.

Keywords: Job Demand, Job Resource, Khorasan Razavi, Motivation, Physical Education, Teacher

Article Message

The central message of this article is that adequate job resources, including physical, organizational, and social support, significantly enhance motivation among physical education teachers. Conversely, higher levels of physical and emotional job demands reduce their motivation. Therefore, improving job resources and effectively managing job demands are essential strategies to boost teachers' engagement, performance, and job satisfaction, which in turn will positively impact the quality of physical education in schools.



ارائه مدل ارتباطی بین منابع و نیازهای شغلی با انگیزه معلمان تربیت بدنی خراسان رضوی

فائزه جوان^۱ ID، علی بنسبردی^۲ ID، محمدرضا معین فرد^۳ ID

۱. دانشجو گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه حکیم سبزواری

۳. دانشیار، دانشگاه حکیم سبزواری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۰۶، تاریخ اصلاح: ۱۴۰۳/۰۴/۱۹، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۱

* Corresponding Author: Ali Benesbordi, E-mail: a.benesbordi@hsu.ac.ir

How to Cite: Javan, F; Benesbordi, A; MoeinFard, M. R. (2025). Relationship Model of Job Resources and Job Demands with the Motivation of Physical Education Teachers in Khorasan Razavi. *Research on Educational Sport*, 12(37), 111-132. In Persian.

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط بین منابع و نیازهای شغلی با انگیزه معلمان تربیت بدنی خراسان رضوی بود. روش پژوهش از نوع مطالعات توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی معلمان تربیت بدنی استان خراسان رضوی در تمامی مقاطع در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به تعداد ۲۰۷۴ نفر (۱۰۹۹ مرد و ۹۷۵ زن) بود که با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای گردآوری داده های این تحقیق در هر سه متغیر از پرسشنامه ژانگ (۲۰۱۶) استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به تأیید ده نفر از اساتید مدیریت ورزشی رسید و پایایی پرسشنامه ها با ضریب آلفای کرونباخ برای منابع شغلی (۰/۷۵)، نیازهای شغلی (۰/۷۹) و انگیزه کاری (۰/۸۴) به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از مدلیابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار SmartPLS استفاده شد. نتایج نشان داد که منابع شغلی فیزیکی با ضریب مسیر ۰/۳۸ و منابع شغلی سازمانی با ضریب مسیر ۰/۳۷ بر انگیزه کار معلمان تربیت بدنی تأثیر مثبت و معناداری داشت. همچنین نیاز شغلی فیزیکی با ضریب مسیر ۰/۲۳- و نیاز شغلی عاطفی با ضریب مسیر ۰/۴۱- بر انگیزه کار معلمان تربیت بدنی تأثیر منفی و معناداری داشت، اما نیازهای شناختی اثر معناداری بر انگیزه معلمان نداشت. به طور کلی، فراهم آوری منابع فیزیکی (مثل بودجه کافی) و منابع سازمانی (مثل دسترسی به فرصت های پیشرفت حرفه ای)، کاهش نیازهای فیزیکی (مثل امکانات ورزشی) و نیازهای عاطفی (نبود مداخله در کار معلمان) می تواند باعث انگیزه بیشتر معلمان تربیت بدنی شود.

واژگان کلیدی: انگیزه، تربیت بدنی، خراسان رضوی، معلم، منابع شغلی، نیاز شغلی.



مقدمه

تربیت‌بدنی در مدارس بخش مهمی از آموزش و یادگیری در آموزش پایه است و آموزش و یادگیری باکیفیت کلاسی، کلید توسعه کلی آموزش باکیفیت و سواد اصلی برای جوانان است (ژیونگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). در مواجهه با بروز مکرر مشکلات سلامت روان و کاهش سطح آمادگی جسمانی در میان نوجوانان، تمرکز بر توسعه تربیت‌بدنی در مدارس به‌منظور رسیدگی مؤثر به این چالش مهم است (حسن نونا^۲، ۲۰۲۳). تنها با توجه کافی به آموزش تربیت‌بدنی در مدارس می‌توان نقش تربیتی بهتری ایفا کرد و به طور اساسی وضعیت نامطلوب جسمانی دانش‌آموزان را معکوس کرد (خولمیرزایویچ^۳، ۲۰۲۲). در این میان، رسیدن به اهداف تعلیم و تربیت عمومی به‌واسطه حفظ بهداشت و فعالیت‌های جسمانی و تندرستی دانش‌آموزان وظیفه بسیار سختی است (تقوایی، ۲۰۱۷).

یک معلم تربیت‌بدنی با انگیزه^۴، برای دانش‌آموزان به‌منظور دست یافتن به دانش و مهارت‌های صحیح برای اتخاذ سبک زندگی فعال از نظر جسمی ضروری است. تحقیقات قبلی نشان می‌دهند که عوامل محیطی معلمان تربیت‌بدنی بر انگیزش معلم تأثیرگذار است (ژانگ و چن^۵، ۲۰۱۷). اسلاوین^۶ (۲۰۱۹) بیان کرد که انگیزه یکی از مؤثرترین و حیاتی‌ترین عنصرهای یادگیری و همچنین از نظر سنجش و ارزیابی از دشوارترین موارد است. انگیزش به فرایندی گفته می‌شود که رفتارهای هدف‌مدار را شروع، هدایت و حفظ می‌کند و می‌تواند درونی یا بیرونی در نظر گرفته شود (پورتوسی^۷ و همکاران، ۲۰۱۸). راشمی^۸ (۲۰۲۳) در تحقیقی درباره بررسی انگیزه کاری در بین معلمان دبیرستان و کالج نشان دادند که عوامل زیادی مانند احساسات، ترس‌ها، تهدیدها، پاداش‌ها، دارایی‌ها، نیت، ارزش‌ها، تسلط، آزادی، رضایت شغلی، علائق، لذت‌ها، دوست نداشتن‌ها، عادات تثبیت‌شده، اهداف و جاه‌طلبی‌ها تعیین‌کننده انگیزه معلمان است. آسوغوشو^۹ (۲۰۲۳) در تحقیقی درباره بررسی سطوح انگیزه کار معلمان در تدریس در مدارس متوسطه دولتی اتیوپی، نشان دادند که محیط کار، سیستم پاداش و ماهیت شغل در تعیین انگیزه کاری معلمان دبیرستان نقش دارند. به دلیل اینکه انگیزه معلم به معلمان برای ارائه مشوق‌های کاری کمک می‌کند، درخور احترام است و همچنین به علت ایجاد اطمینان از شرایط کاری مناسب، کمک به معلمان برای درک نیازهای دانش‌آموزان، حفظ کیفیت سطح بالای تدریس و بهبود تعهد به مسئولیت‌های تدریس، عاملی اساسی در نظر گرفته می‌شود (نورهای^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۰). محیط کار یکی از عوامل تعیین‌کننده انگیزه معلمان به همراه عوامل رفتاری و شناختی در نظر گرفته می‌شود. از دیدگاه انگیزشی معلمان، تأثیر ایجادشده توسط تئوری نیازهای شغلی-منابع^{۱۱} در محیط کار درمورد معلمان باید مطالعه شود (ژانگ و چن^{۱۲}، ۲۰۱۷). تئوری تقاضاهای شغلی-منابع توضیح می‌دهد که چگونه محیط

1. Xiong
2. Hasanovna
3. Kholmiraevich
- 4 Motivation
5. Zhang & Chen
6. Slavin
7. Pourtoussi
8. Rashmi
9. Asso Goshu
10. Nordhall
11. Job Demands-Resurce (JD-R)
12. Zhang & Chen

سازمانی بر رفاه و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (باکر و دمروتی^۱، ۲۰۱۸، ۲۰۱۷). یک پیشنهاد اصلی در نظریه تقاضاهای شغلی-منابع این است که اگرچه کارکنان در بخش‌های مختلف کار می‌کنند، ویژگی‌های شغلی آن‌ها را می‌توان به دو دسته طبقه‌بندی کرد: تقاضاهای شغلی و منابع شغلی (باکر و دمروتی، ۲۰۱۷).

منابع شغلی ابعاد فیزیکی، اجتماعی یا سازمانی شغل هستند که الف) برای محقق شدن اهداف شغل مفید هستند، ب) باعث کاهش نیازهای شغلی می‌شوند و ج) به برانگیختن رشد منجر می‌شوند و توسعه فردی را به دنبال دارند (باکر و دمروتی، ۲۰۱۸)؛ به بیان دیگر، منابع شغلی جنبه‌های فیزیکی، روانی، اجتماعی یا سازمانی شغل هستند که باعث رشد فردی، یادگیری و توسعه می‌شوند، کاهش نیازهای شغلی را در پی دارند و در دست یافتن به اهداف کاری دارای کارکرد هستند (اسکال و یک و اسکال و یک^۲، ۲۰۱۸). نتایج مطالعات نشان می‌دهد که منابع شغلی می‌تواند با رفاه و رضایت شغلی معلمان مانند افزایش مشارکت کاری و انگیزه ارتباط داشته باشد، که به نوبه خود ممکن است تسهیل یادگیری فعال و پیشرفت دانش‌آموزان را به دنبال داشته باشد (باربیری^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). کرافورد و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیق خود نشان دادند که بین منابع شغلی و فرسودگی شغلی همبستگی منفی و معنادار وجود دارد. سرونگ^۴ و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی درباره بررسی تأثیر نیازهای شغلی، منابع شغلی، منابع شخصی و حمایت همکاران بر درگیری کاری و خلاقیت کارکنان، نشان دادند که نیازهای شغلی، منابع شغلی، منابع شخصی و حمایت همکاران بر درگیری کاری و خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. منابع شغلی، منابع شخصی و حمایت همکاران تأثیرات مثبت بر مشارکت کاری دارند. فرهان سرور^۵ و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی درباره مدل نیاز شغل-منابع رضایت از تعادل بین کار و خانواده در میان اعضای هیئت‌علمی با نقش‌های میانجی سرمایه روان‌شناختی، تعارض کار با خانواده، و غنی‌سازی شغلی نشان دادند که منابع شغلی از طریق غنی‌سازی کار و تعارض کار با خانواده و سرمایه روان‌شناختی بر رضایت تعادل تأثیر مستقیم و غیرمستقیم داشتند. از سوی دیگر، کمبود منابع ممکن است مانع از اولویت قرار دادن معلمان تربیت‌بدنی شود. این وضعیت ممکن است به‌ویژه در مدارس شهری که بسیاری از معلمان با بودجه اندک و امکانات شلوغ روبه‌رو هستند، بسیار زیاد باشد. افزون بر این، برخی از معلمان تربیت‌بدنی دارای منابع شغلی برای رشد و پیشرفت شخصی نیستند. هیچ اقدام سازمانی وجود ندارد که عملکرد آن‌ها را به صورت سیستماتیک ارزیابی کند و بازخورد مربوط به عملکرد را برای رشد شخصی ارائه دهد. همچنین معلمان تربیت‌بدنی برای بهبود بخشیدن به وضعیت خود، ارتقای شغلی و درگیر شدن در تصمیم‌گیری آموزشی منابع کمی در اختیار دارند (ژانگ، ۲۰۱۶).

طبق تئوری نیاز شغلی-منابع، متغیر دیگری که می‌تواند بر انگیزه معلمان تأثیرگذار باشد، نیازهای شغلی است. این مؤلفه به جنبه‌های جسمی، عاطفی، شناختی و سازمانی شغل اشاره می‌کند که به تلاش مداوم نیاز دارد؛ بنابراین با برخی هزینه‌های فیزیولوژیک یا روانی همراه است. اگر نیازهای شغلی زیاد باشد، قدرت روحی و جسمی را از بین می‌برد و به کاهش انرژی و احتمالاً فرسودگی شغلی منجر می‌شود (ژانگ، ۲۰۱۶). برخی نیازهای شغلی که در تحقیقات معلمان شناسایی شده‌اند، عبارت‌اند از: فشار زمانی (که به آن اضافه‌بار نیز گفته می‌شود)؛ مشکلات مربوط به نظم و انضباط (بدرفتاری دانش‌آموز نیز گفته می‌شود)؛ درگیری با همکاران؛ تنوع زیاد دانش‌آموزان؛ فقدان حمایت اداری؛ انگیزه کم دانش‌آموز؛ تضادهای ارزشی و

1. Bakker & Demerouti
2. Skaalvik & Skaalvik
3. Barbieri
4. Truong
5. Farhan Sarwar

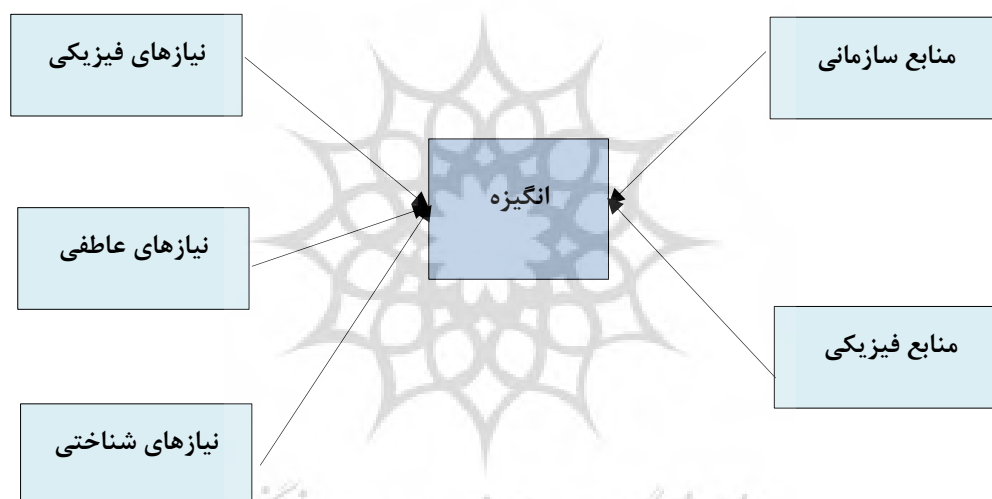
ابهام نقش (کریس^۱، ۲۰۲۰؛ اسکال گوئیک و اسکال ویک، ۲۰۱۸). حالاتی مانند فرسودگی شغلی، اختلالات خواب، استرس و افسردگی که می‌توانند اختلالات عاطفی در نظر گرفته شوند، نتایج فعل و انفعالاتی از جمله کمبود زمان برای کارمند در درون سازمان، کار زیاد، محیط نامناسب جسمی و عاطفی، حمایت سازمانی ناکافی و درگیری‌های عاطفی میان اشخاص هستند. از این دیدگاه، ابعاد تشکیل‌دهنده نیازهای شغلی را می‌توان به‌عنوان خواسته‌های جسمی، روانی، عاطفی، شناختی، سازمانی و اجتماعی طبقه‌بندی کرد (باکر و دیمروتی، ۲۰۱۷). پژوهش‌ها مبین این مسئله است که نیازهای شغلی به‌عنوان جنبه‌های شغلی که به تلاش یا مهارت مداوم نیاز دارند، با هزینه‌ها همراه‌اند. از طرف دیگر، منابع شغلی علاوه بر اینکه برای رسیدگی به نیازهای شغلی ضروری است، وسیله‌ای است که منجر به ایجاد انگیزه زیاد، تعامل کاری و موفقیت می‌شود (هان^۲ و همکاران، ۲۰۱۹)؛ به عبارت دیگر، منابع شغلی کاهش تأثیرات منفی ناشی از نیازهای شغلی را در پی دارد و توانایی انگیزشی را برای افراد با تقاضای شغلی زیاد به حداکثر خواهد رساند (هان و همکاران، ۲۰۲۰). جانسن^۳ و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی درباره بررسی رابطه بین نیازهای شغلی، منابع شغلی با یادگیری حرفه‌ای معلمان هلندی انجام دادند. آن‌ها مدل‌های معادلات ساختاری روابط طولی مثبت متوالی را بین تجربه معلمان از منابع شغلی، ارضای نیازهای روان‌شناختی، انگیزش خودمختار و تعهد به یادگیری حرفه‌ای نشان دادند. نیازهای شغلی بیش از اثرات منابع شغلی به ارضای نیازهای اساسی مرتبط نبود. آرکتا^۴ (۲۰۲۰) در تحقیقی درباره تعیین ارتباط بین منابع شغلی، نیازهای شغلی، فرسودگی شغلی، درگیری کار و تعادل بین کار و زندگی در بین معلمان، نشان داد که ارتباط مثبتی بین نیازهای شغلی و فرسودگی شغلی وجود دارد. نیازهای شغلی لزوماً منفی نیستند؛ به شرطی که از توانایی‌های انطباقی کارکنان پا فراتر نگذارند. چنانچه فراتر بروند، تبدیل به محرک‌های تنش‌زا می‌شوند (هان و همکاران، ۲۰۱۹).

همان‌طور که نتایج تحقیقات گذشته نشان داده است، منابع و نیازهای شغلی می‌توانند با انگیزه کاری، و عملکرد شغلی کارکنان مرتبط باشند، اما اینکه رابطه بین این متغیرها در معلمان تربیت‌بدنی برقرار است یا خیر، به انجام پژوهش و مطالعات بیشتری نیاز دارد. برای درک بهتر انگیزه معلمان تربیت‌بدنی، می‌توان از مدل منابع-نیازهای شغلی به‌منظور ارزیابی عوامل محیطی فعال برای معلمان تربیت‌بدنی استفاده کرد. مدل منابع-نیازهای شغلی یک مدل ابتکاری است که عوامل مختلف محیطی را در خود جای داده است و می‌تواند ما را از درک محل کار آگاه کند. این مدل دارای این پیش‌فرض است که هر محیط کاری با دو دسته مؤلفه به نام منابع شغلی و نیازهای شغلی مشخص می‌شود (ژانگ و چن، ۲۰۱۷).

در کشورهای در حال توسعه اغلب مدارس با بحران انگیزش معلمان روبه‌رو هستند و بخش وسیعی از معلمان سطوح پایینی از انگیزه و دلبستگی را تجربه می‌کنند که این مسائل عواقب سوء بسیار گسترده‌ای برای کل جامعه در پی خواهد داشت (انتصارفومنی، ۲۰۱۵). با نگاهی دقیق به وضعیت ورزش و تربیت‌بدنی در مدارس کشور، مشاهده می‌شود که به‌رغم برنامه‌های وسیع و متنوعی که از سوی وزارت آموزش و پرورش در زمینه تربیت‌بدنی و ورزش طراحی و اجرا شده است، معلمان تربیت‌بدنی خلأها و کمبودهای مختلفی را تجربه می‌کنند (تیمورلو و همکاران، ۲۰۲۰). بخشی از مشکلات آموزش و پرورش به علت کاهش میزان انگیزه و رضایت شغلی معلمان است که به‌طبع شامل معلمان تربیت‌بدنی نیز می‌شود. با توجه به اینکه

-
1. Kerres
 2. Han
 3. Jansen
 4. Arceta

معلمان در رأس نظام آموزش و پرورش هستند، چنانچه آن‌ها دارای انگیزه‌ی لازم نباشند، نمی‌توان انتظار داشت که رشد شخصیت دانش‌آموزان که یکی از مهم‌ترین اهداف نظام آموزش و پرورش کشورمان است، به نحو مطلوب اجرا شود. در آموزش و پرورش و به تبع آن استان خراسان رضوی، معلمان تربیت‌بدنی مانند سایر معلمان جزو سرمایه‌های ارزشمند محسوب می‌شوند؛ بنابراین شناخت و بررسی عواملی مانند منابع و نیازهای شغلی دبیران ورزش ضروری است. در گذشته پژوهش‌هایی در حیطه انگیزه‌ی معلمان انجام شده‌اند، ولی هیچ تحقیقی عوامل مهمی همچون منابع و نیازهای شغلی در جامعه‌ی معلمان به‌خصوص معلمان تربیت‌بدنی را بررسی نکرده است. به‌علاوه استان خراسان رضوی به‌عنوان یکی از استان‌های پرجمعیت کشور به مرکزیت شهر مقدس مشهد، دارای ظرفیت‌های بسیاری است که می‌تواند در عرصه‌های مختلف از جمله آموزش و پرورش و تربیت‌بدنی در مدارس پیشرو باشد؛ به شرط اینکه با کمک پژوهش‌های کاربردی و برنامه‌ریزی و اجرای مناسب براساس نتایج این پژوهش‌ها، اقدام شود. بنابر آنچه گفته شد، با توجه به مدل ارائه‌شده (شکل ۱)، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا بین منابع و نیازهای شغلی با انگیزه معلمان تربیت‌بدنی خراسان رضوی ارتباط وجود دارد یا خیر.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق
Figure 1- Conceptual model of the research

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف جزو پژوهش‌های کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری بود که به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی معلمان تربیت‌بدنی استان خراسان رضوی در تمامی مقاطع (ابتدایی و متوسطه) در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به تعداد ۲۰۷۴ نفر (۱۰۹۹ مرد و ۹۷۵ زن) بود. برای تعیین حجم نمونه از نرم‌افزار جی پاور استفاده شد که طبق خروجی نرم‌افزار به ۲۰۰ نفر نیاز بود. ۲۵۰ پرسشنامه به صورت حضوری (۱۰۵ پرسشنامه) و الکترونیک (۱۴۵ پرسشنامه) بین معلمان تربیت‌بدنی استان توزیع شد و درنهایت پاسخ‌های ۲۰۰ نفر که به صورت کامل به پرسشنامه تحقیق پاسخ داده بودند، به‌عنوان نمونه آماری پژوهش (۱۱۶)

زن، ۸۴ مرد) انتخاب شد. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد؛ به این صورت که استان خراسان رضوی به پنج منطقه جغرافیایی تقسیم شد و از هر منطقه دو شهرستان (مرکز: مشهد و نیشابور؛ شرق: تربت‌جام و سرخس؛ غرب: سبزوار و بردسکن شمال: درگز و قوچان جنوب: گناباد و خواف) انتخاب شد و پرسشنامه‌ها در این شهرها بین معلمان تربیت‌بدنی توزیع شد. در شهرهای مشهد (۳۶ پرسشنامه)، نیشابور (۲۳ پرسشنامه)، تربت‌جام (۱۸ پرسشنامه)، سرخس (۱۸ پرسشنامه)، سبزوار (۲۸ پرسشنامه)، بردسکن شمال (۱۵ پرسشنامه)، درگز (۱۲ پرسشنامه)، قوچان (۱۷ پرسشنامه)، گناباد (۱۷ پرسشنامه)، خواف (۱۴ پرسشنامه) تکمیل و بازگردانده شد.

برای گردآوری داده‌های این تحقیق از پرسشنامه ژانگ (۲۰۱۶) استفاده شد. چون پرسشنامه‌های انگلیسی برای اولین بار به کار رفت، ابتدا به روش علمی ترجمه شد و توسط تیم تحقیق بررسی شد. پرسشنامه دارای چهار بخش بود: بخش اول مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه آماری نظیر جنسیت، سن، سطح تحصیلات، مقطع تدریس، سابقه کار، محل خدمت و وضعیت تأهل بود؛ بخش دوم مربوط به منابع شغلی فیزیکی (دارای ۳ سؤال) و منابع شغلی سازمانی (۷ سؤال) بود؛ بخش سوم شامل نیازهای شغلی فیزیکی (۴ سؤال)، نیازهای شغلی عاطفی (۷ سؤال)، نیازهای شغلی شناختی (۴ سؤال) بود؛ بخش چهارم درمورد انگیزه کاری معلمان تربیت‌بدنی با ۱۹ گویه بود. برای ارزیابی روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از نظرات ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی استفاده شد. روایی سازه پرسشنامه نیز با مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم افزار PLS بررسی و تأیید شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های منبع شغلی سازمانی (۰/۷۵)، منبع شغلی فیزیکی (۰/۷۱)، نیاز شغلی عاطفی (۰/۷۳)، نیاز شغلی شناختی (۰/۸۱)، نیاز شغلی فیزیکی (۰/۷۶) و انگیزه کاری (۰/۸۴) به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول تمام بخش‌های پرسشنامه است.

برای توصیف داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، جداول و نمودارها) استفاده شد. از مدل‌یابی معادلات ساختاری برای آزمون مدل تحقیق استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۴ و نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۳.۲.۸ استفاده شد. سطح معناداری برای تمام آزمون‌ها ۰/۰۵ در نظر گرفته شد.

نتایج

نتایج نشان می‌دهد که ۴۲ درصد معلمان پاسخ‌دهنده به پرسشنامه، مرد و ۵۸ درصد زن بودند. از مجموع ۲۰۰ معلم نمونه آماری تحقیق، ۱۰ درصد کمتر از ۲۶ سال سن داشتند، ۴۰ درصد بین ۲۷ تا ۳۴ سال، ۲۶ درصد بین ۳۵ تا ۴۲ سال، ۲۰ درصد بین ۴۳ تا ۵۰ سال و فقط ۴ درصد بیشتر از ۵۰ سال سن داشتند. میزان تحصیلات ۵ درصد معلمان حاضر در تحقیق کاردانی، ۳۶ درصد کارشناسی، ۵۶ درصد کارشناسی ارشد و فقط ۳ درصد دکتری بود. ۳۲ درصد پاسخ‌دهندگان مجرد و ۶۸ درصد متأهل بودند.

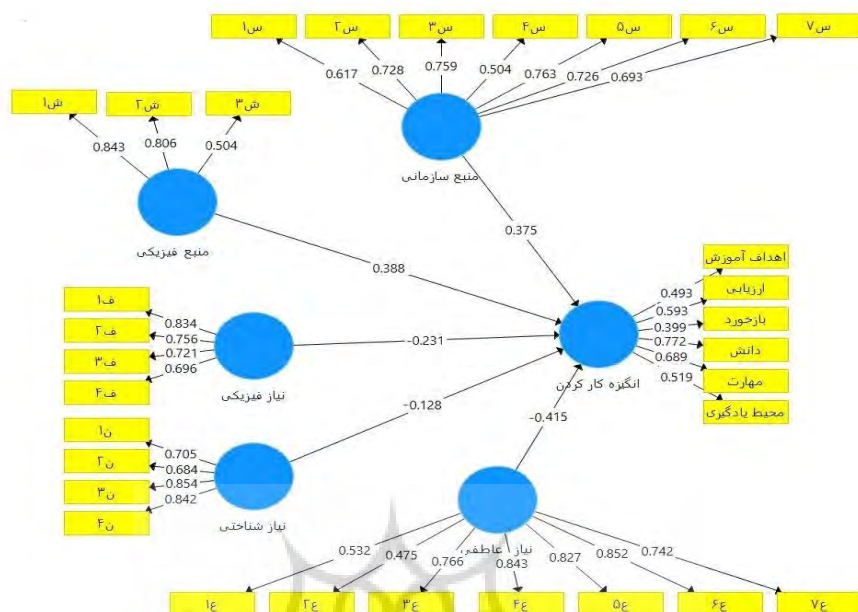
براساس نتایج، ۲۵ درصد از معلمان نمونه آماری این تحقیق در مقطع ابتدایی تدریس می‌کردند، ۳۷ درصد در مقطع متوسطه اول و ۳۸ درصد در مقطع متوسطه دوم مشغول به تدریس بودند که ۳۱ درصد در روستا و ۶۹ درصد در شهر تدریس می‌کردند. همچنین براساس نتایج، معلمان حاضر در این تحقیق، ۷۲/۴ درصد استخدام پیمانی و ۲۷/۶ درصد استخدام رسمی بودند.

جدول ۱- میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق

Table 1- Mean and standard deviation of research variables

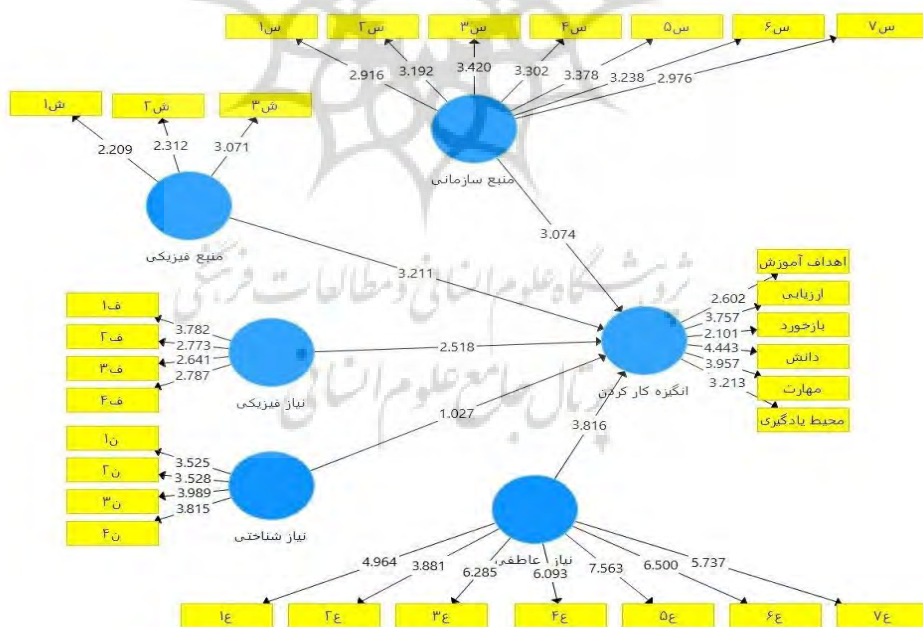
متغیر Variable	میانگین mean	انحراف معیار standard deviation	مؤلفه Variable	میانگین mean	انحراف معیار standard deviation
نیازهای شغلی Job Demands	3.32	0.44	نیاز شغلی فیزیکی Physical Job Demands	3.64	0.73
			نیاز شغلی عاطفی Emotional Job Demands	2.96	0.40
			نیاز شغلی شناختی Cognitive Job Demands	3.65	0.75
منابع شغلی Job Resources	2.69	0.57	منبع شغلی فیزیکی physical Job Resources	2.33	0.69
			منبع شغلی سازمانی Organizational Job Resources	2.84	0.68
انگیزه Motivation	3.04	0.76	ارزیابی Assessment	2.92	0.76
			محیط یادگیری Learning Environment	3.24	0.91
			اهداف آموزش Teaching Objectives	3.20	0.94
			دانش Pedagogical Content (knowledge)	2.97	0.93
			مهارت Pedagogical Content (skills)	2.93	0.92
			بازخورد Feedback to Students	3.01	0.86

براساس نتایج تحلیل داده‌ها، میانگین نیازهای شغلی معلمان تربیت‌بدنی استان خراسان رضوی ۳/۳۲ بود که در سطح متوسط است. انگیزه کار در آنان حدود ۳/۰۴ بود که مقدار انگیزه کار کردن متوسط را نشان می‌دهد. میانگین منابع شغلی در دسترس معلمان ۲/۶۹ و کمتر از سطح متوسط بود که نشان‌دهنده دسترسی نامناسب معلمان تربیت‌بدنی استان خراسان رضوی به منابع شغلی و سازمانی است. به‌منظور بررسی اهداف تحقیق از مدل‌سازی مسیری-ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. ابتدا مدل تحقیق ترسیم شد و سپس با استفاده از نرم‌افزار PLS آزمون شد. در ادامه نتایج آزمون مدل ارائه می‌شود.



شکل ۲- مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

Figure 2 - Research model in standard estimation mode



شکل ۳- مدل تحقیق براساس مقادیر تی

Figure 3- Research model based on t-values

در این روش کیفیت مدل در سه بخش بررسی می‌شود: مدل اندازه‌گیری، ساختاری، برازش کلی مدل.

الف) مدل اندازه‌گیری

بررسی مدل اندازه‌گیری به سه بخش پایایی، روایی همگرا و واگرا تقسیم می‌شود. نمرات مؤلفه‌های متغیر انگیزه کار در مرحله اول محاسبه شد و مؤلفه‌ها در این بخش به‌عنوان متغیر مشاهده شده (گویه‌های متغیر) در نظر گرفته شدند. نتایج بررسی مدل اندازه‌گیری در جداول زیر آمده است.

جدول ۲- بررسی شاخص‌های روایی و پایایی مدل تحقیق

Table 2- Review of validity and reliability indicators of the research model

متغیرها Variable	آلفای کرونباخ Cronbach's alpha	پایایی ترکیبی (CR) Composite Reliability	روایی همگرا (AVE) Average Variance Extracted
انگیزه Motivation	0.84	0.89	0.62
منبع شغلی سازمانی organizational Job Resources	0.75	0.81	0.54
منبع شغلی فیزیکی physical Job Resources	0.71	0.74	0.51
نیاز شغلی عاطفی Emotional Job Demands	0.73	0.76	0.52
نیاز شغلی شناختی cognitive Job Demands	0.81	0.85	0.60
نیاز شغلی فیزیکی Physical Job Demands	0.76	0.84	0.56

براساس نتایج، میزان آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ بوده که قابل قبول است (جدول ۲). بار عاملی هر گویه بیشتر از ۰/۴ است و مقادیر تی بیشتر از ۱/۹۶ است که تأییدکننده معنی‌داری بارهای عاملی است؛ درنتیجه پایایی مدل اندازه‌گیری مناسب است. همچنین نتایج نشان داد که مقدار متوسط واریانس استخراج‌شده^۱ برای هر سه متغیر بیشتر از ۰/۵ است؛ درنتیجه می‌توان گفت که روایی همگرای مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود. جدول (۳) نیز نتایج روایی واگرا را براساس روش فورنل-لارکر نشان می‌دهد و با توجه به بزرگ‌تر بودن جذر AVE متغیرها از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر، روایی واگرای مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

1. Average Variance Extract (AVE)

جدول ۳- نتایج روایی واگرایی مدل تحقیق

Table 3- Results of the divergent validity of the research model

نیاز شغلی عاطفی Emotional Job Demands	نیاز شغلی شناختی Cognitive Job Demands	نیاز شغلی فیزیکی Physical Job Demands	منبع شغلی سازمانی Organizational Job Resources	منبع شغلی فیزیکی Physical Job Resources	انگیزه Motivation	متغیرها Variable
					0.78	انگیزه Motivation
				0.71	0.63	منبع شغلی فیزیکی Physical Job Resources
			0.73	0.68	0.60	منبع شغلی سازمانی Organizational Job Resources
		0.74	0.54	0.51	0.56	نیاز شغلی عاطفی Emotional Job Demands
	0.77	0.40	0.43	0.49	0.32	نیاز شغلی شناختی Cognitive Job Demands
0.72	0.44	0.47	0.48	0.55	0.64	نیاز شغلی فیزیکی Physical Job Demands

ب) مدل ساختاری

برای ارزیابی مدل درونی یا مدل ساختاری، شاخص‌های متعددی وجود دارد که از جمله می‌توان به ضریب تعیین (R^2) و ضرایب مسیر اشاره کرد. ضریب تعیین یک معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا (متغیر ملاک) است. مقادیر R^2 برابر با ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف می‌شود (جدول ۴).

جدول ۴- ضرایب تعیین مدل ساختاری

Table 4- Coefficients of determination of the structural model

کیو ۲ Q ²	ضریب تعیین (R^2) R-squared	شاخص Variable
0.39	0.36	انگیزه Motivation

براساس نتایج، میزان ضریب تعیین برای متغیر ملاک در سطح متوسط است. معیار Q^2 نیز از معیارهایی است که کیفیت مدل را می‌سنجد. این معیار قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می‌کند. هنسler و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل برای سازه‌های درون‌زا را سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ تعیین کردند. در تحقیق حاضر مقادیر

Q2 در سطح بالایی است.

ج) برازش کلی مدل تحقیق

در این بخش برازش کلی با شاخص نیکویی برازش (GOF) اندازه گیری می شود. تنهاوس و همکاران (۲۰۰۴) معیار GOF را ابداع کردند که طبق فرمول زیر محاسبه می شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF در نظر گرفته می شود (رضازاده و داوری، ۲۰۱۴). مقدار GOF محاسبه شده نشان از برازش قوی کلی مدل دارد.

$$GOF = \sqrt{Communalities * R^2} = \sqrt{.55 * .36} = 0.44$$

شاخص ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده (SRMR) نیز جزو شاخص های مهم برازش مدل است. مقدار این شاخص کمتر از ۰/۱ یا ۰/۰۸ مناسب قلمداد می شود (هنسler و همکاران، ۲۰۰۹). در تحقیق حاضر مقدار SRMR برابر با ۰/۰۷ بود که برازش مناسب مدل را نشان می دهد.

جدول ۵- برآورد ضرایب اثر مستقیم منبع شغلی و نیازهای شغلی بر انگیزه کار

Table 5- Estimation of the coefficients of the direct effect of job resources and job needs on work motivation

مقدار تی t	ضریب مسیر Path coefficient	مسیر Direction
3.21	0.38	منابع شغلی فیزیکی ← انگیزه کار Physical Job Resources → Motivation
3.07	0.37	منابع شغلی سازمانی ← انگیزه کار Organizational Job Resources → Motivation
2.51	-0.23	نیاز شغلی فیزیکی ← انگیزه کار Physical Job Demands → Motivation
3.81	-0.41	نیاز شغلی عاطفی ← انگیزه کار Emotional Job Demands → Motivation
1.02	-0.12	نیاز شغلی شناختی ← انگیزه کار Cognitive Job Demands → Motivation

همان طور که در جدول (۵) مشخص است، براساس نتایج مدل تحقیق و مقادیر معناداری حاصل، بین منابع شغلی فیزیکی و منابع شغلی سازمانی با انگیزه کاری معلمان تربیت بدنی خراسان رضوی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین نیاز شغلی فیزیکی و نیاز شغلی عاطفی با انگیزه کاری معلمان تربیت بدنی خراسان رضوی ارتباط منفی و معناداری وجود دارد، اما بین نیاز شغلی شناختی با انگیزه کاری معلمان تربیت بدنی خراسان رضوی ارتباط معناداری مشاهده نشد. نیاز شغلی عاطفی بیشترین اثر منفی را بر انگیزه کاری معلمان داشت و منابع شغلی فیزیکی بیشترین اثر مثبت را در انگیزه معلمان تربیت بدنی داشت.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق ارائه مدل ارتباطی بین منابع و نیازهای شغلی با انگیزه معلمان تربیت‌بدنی خراسان رضوی بود. نتایج حاصل از آزمون مدل تحقیق نشان داد که ضریب مسیر منابع شغلی فیزیکی بر انگیزه کار معلمان تربیت‌بدنی با $0/38$ معنادار است؛ بنابراین با توجه به یافته‌های مذکور می‌توان گفت که بین منابع شغلی فیزیکی با انگیزه کار معلمان تربیت‌بدنی خراسان رضوی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه با نتایج تحقیقات درویشی و میرزایی کالار (۲۰۲۱)، میرزا آقاتبار و همکاران (۲۰۱۵)، نورد هالا و همکاران (۲۰۲۰)، اسکال ویک و اسکال ویک (۲۰۱۸)، ژانگ (۲۰۱۶) همسوست. درویشی و میرزایی کالار (۲۰۲۱) در تحقیقی نشان دادند که شرایط محیطی، حقوق و دستمزد در انگیزه معلمان تربیت‌بدنی استان گیلان تأثیرگذار هستند. میرزا آقاتبار و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی درباره بررسی اثر منابع شغلی و منابع شخصی بر عملکرد سازمانی کارکنان نشان دادند که متغیر منابع شغلی به طور مثبت بر متغیر عملکرد سازمانی اثر معناداری دارد. نورد هالا و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی درمورد پیش‌بینی فرسودگی و انگیزه کاری معلمان بر اساس هویت کاری شخصی و جمعی با نقش‌های واسطه‌ای نیازها و منابع شغلی روان‌شناختی، نشان دادند که منابع شغلی روان‌شناختی معلمان (الهام آموزشی) به ترتیب روابط بین هویت شغلی شخصی عاطفی و هویت کار جمعی شناختی و انگیزه کاری خودتعیین شده را واسطه کرد. اسکال ویک و اسکال ویک (۲۰۱۸) در تحقیقی نیازهای شغلی و منابع شغلی را به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده انگیزه و رفاه معلم بررسی کردند. نتایج نشان داد که منابع شغلی به طور متوسط انگیزه و رفاه معلم را پیش‌بینی می‌کردند. رفاه معلم به نوبه خود پیش‌بینی‌کننده مشارکت بیشتر و انگیزه کمتر برای ترک حرفه بود. ژانگ (۲۰۱۶) در تحقیقی درباره درک انگیزه معلمان تربیت‌بدنی در رابطه با منابع و نیازهای شغلی، نشان داد که نیاز و منابع شغلی بر فرایندهای تنظیم انگیزشی تأثیرگذار است. منابع شغلی به جنبه‌های فیزیکی، سازمانی و اجتماعی شغل اشاره دارد که در دستیابی به اهداف کاری کارکرد دارند. کاهش نیاز شغل و هزینه‌های فیزیولوژیک و روانی مرتبط و تحریک رشد، یادگیری و توسعه شخصی برای ارتقای بهره‌وری بیشتر را به دنبال دارد (باکر و دمروتی، ۲۰۰۷)؛ بنابراین منابع شغلی نه‌تنها تأثیرات منفی ناشی از نیازهای شغلی را کاهش می‌دهند، بلکه حمایت انگیزشی ایجاد می‌کنند که منجر به مشارکت کاری زیاد، بدبینی کم و عملکرد بهتر می‌شود (باکر و دمروتی، ۲۰۱۷). منابع شغلی نیز ماهیت چند سطحی دارند. منابع می‌توانند سازمانی (حقوق، فرصت‌های شغلی)، بین‌فردی (حمایت مدیر و همکاران)، سازمان‌دهی کار (روشن بودن نقش، ارتباطات درون سازمان، و نقش در فرایند تصمیم‌گیری) و وظایف خاص (سطح مهارت، عملکرد، بازخورد عملکرد) باشند (باکر و همکاران، ۲۰۱۷). منظور از منابع فیزیکی در این تحقیق بودجه برای انجام فعالیت‌های آموزشی، امکانات کافی برای آموزش تربیت‌بدنی و تجهیزات کافی برای آموزش تربیت‌بدنی است؛ بنابراین وقتی این منابع در دسترس باشند، سطح نیاز شغلی معلمان کاهش پیدا می‌کند و باعث افزایش انگیزه شغلی آن‌ها خواهد شد. زمانی که منابع شغلی کافی باشند، معلمان تربیت‌بدنی می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند و به نوبه خود، تلاش بیشتری در کار انجام دهند؛ بنابراین می‌توان عنوان کرد، چنانچه منابع فیزیکی در دسترس معلمان تربیت‌بدنی باشد یعنی از لحاظ مالی تأمین بشوند، امکانات ورزشی همانند سالن، زمین چمن، وسایل کمک‌آموزشی، حیاط مدرسه ایمن و بودجه کافی

برای انجام مسابقات و اعزام دانش آموزان به مسابقات بین‌استانی و استانی و کشوری در اختیار داشته باشند، انگیزه شغلی آن‌ها بهبود پیدا می‌کند و آن‌ها با میل و رغبت بیشتری درگیر شغل می‌شوند.

بخش دیگر نتایج نشان داد که ضریب مسیر منابع شغلی سازمانی بر انگیزه کارمندان تربیت‌بدنی با ۰/۳۷ درصد معنادار است؛ بنابراین بین منابع شغلی سازمانی با انگیزه کارمندان تربیت‌بدنی خراسان رضوی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه‌ها با نتایج تحقیقات حسنی آبیژ و همکاران (۲۰۲۱)، لاپینی (۲۰۲۱)، آرکتا (۲۰۲۰)، نورد هالا و همکاران (۲۰۲۰)، ژانگ (۲۰۱۶) همسوست؛ چراکه این محققان در تحقیقات به اهمیت و نقش منابع شغلی تأکید داشتند. درویشی و میرزایی کالار (۲۰۲۱) در تحقیقی درباره بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش معلمان در مدیریت کلاس درس تربیت‌بدنی، نشان دادند که شرایط محیطی، نحوه ارتباط، احساس رضایت، مسئولیت شغلی، حقوق و دستمزد و امنیت شغلی به ترتیب بیشترین تأثیر را در تبیین انگیزش معلمان تربیت‌بدنی داشتند. لاپینی (۲۰۲۱) در تحقیقی درمورد بررسی تأثیر نیازهای شغلی و منابع شغلی بر خرسندی کارکنان با توجه به نقش میانجی دلبستگی شغلی، نشان دادند که نیازهای شغلی و منابع شغلی بر خرسندی کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان بندرانزلی از نقشی مهم برخوردار است. آرکتا (۲۰۲۰) در تحقیقی درباره تعیین ارتباط بین منابع شغلی، نیازهای شغلی، فرسودگی شغلی، درگیری کار و تعادل بین کار و زندگی در بین معلمان، نشان داد که ارتباط مثبتی بین منابع شغلی و تعهد کاری وجود دارد. اسکندران و استیل (۲۰۱۹) در تحقیقی درباره ارتباط بین فرسودگی شغلی، قصد ترک شغل، رضایت شغلی، نیازهای شغلی و منابع شغلی در میان کارکنان و پرستاران بخش بهداشت روان استرالیا، نشان دادند که منابع شغلی پاداش و شناخت، کنترل شغل، بازخورد و مشارکت با فرسودگی شغلی، قصد ترک شغل و رضایت شغلی مرتبط بودند.

منظور از منابع شغلی سازمانی در این تحقیق یعنی دسترسی به فرصت‌های پیشرفت حرفه‌ای (مانند کارگاه‌ها و کنفرانس‌های حرفه‌ای)، فرصت شرکت در تصمیم‌گیری در مدرسه، فرصت دریافت مشاوره آموزشی از همکاران، ارج نهادن به دستاوردهای معلمان توسط مدیران، وضوح مسئولیت‌های شغلی و درک اهمیت تربیت‌بدنی توسط مدیران مدارس؛ بنابراین زمانی که این منابع برای معلمان دردسترس باشد، انتظار انگیزه بیشتر را می‌توان داشت. ارائه منابع برای تشویق انگیزه بیرونی پیامدهای منفی مانند خستگی، رضایت شغلی اندک و فرسودگی شغلی ایجاد می‌کند. منابع مبتنی بر انگیزه درونی با پیامدهای ذهنی مثبت ازجمله رضایت شغلی، فداکاری بیشتر و سرزندگی همراه است (ها و مون^۱، ۲۰۲۳). کارکنانی که به طور ذاتی انگیزه دارند، مایل هستند برای لذت شخصی تلاش بیشتری در کار انجام دهند (لی^۲، ۲۰۲۱). از منظر نظری، سازمان‌ها ممکن است نیاز داشته باشند منابعی را برای کارکنان با انگیزه درونی فراهم کنند که می‌تواند رشد شخصی، یادگیری و توسعه حرفه‌ای آن‌ها را در رابطه با آرزوها و رشد کارکنان تحریک کند و انگیزه‌های بیرونی را برای کارگران فراهم نماید که فرایندهای کاری را تسهیل می‌کند. با در نظر گرفتن تربیت‌بدنی به عنوان مثال، برای یک معلم تربیت‌بدنی با انگیزه بیرونی که در حال تدریس یک کلاس بزرگ در یک سالن ورزشی بزرگ است، ارائه یک سیستم، بلندگو و میکروفون ممکن است استراتژی انگیزشی باشد؛ زیرا به آسان‌تر کردن روند کار کمک می‌کند. برای یک معلم تربیت‌بدنی با انگیزه ذاتی که در شرایط مشابه تدریس می‌کند، ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای درمورد چگونگی تسهیل یادگیری با گروه‌بندی نوآورانه دانش‌آموزان می‌تواند تا حد زیادی به آن‌ها انگیزه دهد. این استراتژی‌های مختلف نیازهای هر معلم را برای انجام خوب کارشان برآورده می‌کند.

1. Ha & Moon

2. Lee

بخش دیگری از نتایج این تحقیق نشان داد که متغیر نیاز شغلی فیزیکی بر انگیزه شغلی با ضریب مسیر $0/23$ - معنادار است؛ یعنی بین نیاز شغلی فیزیکی با انگیزه کار معلمان تربیت‌بدنی ارتباط منفی و معناداری وجود دارد؛ به این مفهوم که هرچه نیازهای شغلی فیزیکی بیشتر باشد، انگیزه معلمان کمتر است. این نتیجه با نتایج تحقیقات لاجینی (۲۰۲۱)، قطب و همکاران (۲۰۱۶)، سرونگ و همکاران (۲۰۲۱)، و ژانگ (۲۰۱۶) همسو است. لاجینی (۲۰۲۱) در تحقیقی درباره بررسی تأثیر نیازهای شغلی و منابع شغلی بر خرسندی کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان با توجه به نقش میانجی دلبستگی شغلی، نشان دادند که نیازهای شغلی و منابع شغلی بر خرسندی کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان از نقشی مهم برخوردار است. قطب و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی درباره ارتباط منابع معنوی، منابع و نیازهای شغلی، تمایل به ترک شغل و بهزیستی در محل کار با نقش میانجی فرسودگی هیجانی و اشتیاق شغلی، نشان دادند که نیازهای شغلی از طریق افزایش فرسودگی هیجانی باعث کاهش بهزیستی در محل کار می‌شود. سرونگ و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی درمورد تأثیر نیازهای شغلی، منابع شغلی، منابع شخصی و حمایت همکاران بر درگیری کاری و خلاقیت کارکنان، نشان دادند که نیازهای شغلی، منابع شغلی، منابع شخصی و حمایت همکاران بر درگیری کاری و خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. کوگیر چگینی (۲۰۲۱) در تحقیقی درباره بررسی تأثیر نیازهای شغلی بر اشتیاق شغلی با نقش تعدیل‌کننده منابع شغلی و منابع شخصی در بین کارکنان مخابرات شهر قزوین، نشان دادند که بین منابع شغلی و نیاز شغلی با اشتیاق شغلی در بین کارکنان مخابرات شهر قزوین رابطه تعاملی معناداری وجود ندارد، ی^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی درمورد تحلیل چندسطحی ویژگی‌های شغل، تنظیم هیجانی و رفاه معلم: مدل نیاز شغلی-منابع، نشان داد که نیازهای شغلی عاطفی در سطح مدرسه از آموزش و سرکوب در سطح فردی با اضطراب و افسردگی معلمان دارای رابطه مثبت است. همچنین بین نیازهای شغلی عاطفی و سرکوب رابطه مثبتی دیده شد. آرکتا (۲۰۲۰) در تحقیقی درباره تعیین ارتباط بین منابع شغلی، نیازهای شغلی، فرسودگی شغلی، درگیری کار و تعادل بین کار و زندگی در بین معلمان، نشان داد که ارتباط مثبتی بین نیازهای شغلی و فرسودگی شغلی وجود دارد. براساس این نتیجه می‌توان عنوان کرد که هرچه نیازهای فیزیکی معلمان بیشتر باشد، انگیزه شغلی آن‌ها کمتر است. منظور از نیازهای فیزیکی در این تحقیق یعنی کافی نبودن زمان کافی برای آماده‌سازی کلاس، تلاش بیشتر برای جبران تجهیزات ناکافی تدریس، تلاش بیشتر برای جبران اختلالات ناشی از اشتراک امکانات آموزشی با دیگران، تلاش بیشتر برای جبران وقفه‌هایی که در تدریس به دلیل وظایف غیرآموزشی مانند وظایف اداری ایجاد می‌شود؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، زمانی که معلمان تربیت‌بدنی زمان و وقت خود را صرف رفع نیازهای فیزیکی می‌کنند، از پرداختن به شغل خود باز داشته می‌شوند و تمرکز کاری خود را از دست می‌دهند و انگیزه کافی برای اجرا کردن برنامه‌های آموزشی خود ندارند. براساس شواهد پژوهشی و نظری، نیازهای شغلی به نسبت‌های مختلف بر حالات هیجانی و تمایلات رفتاری افراد در محیط‌های کاری تأثیرگذار است (ادیبی و همکاران، ۲۰۱۳). طبق مدل تقاضا-منابع شغلی، تقاضاهای شغلی مهم‌ترین پیش‌بین‌های پیامدهایی مانند هیجانات منفی است. درواقع فشار شغلی باعث تمایل افراد به تلافی می‌شود و یکی از اشکال تلافی‌جویی ارتکاب رفتارهای انحرافی است (لی و جو^۲، ۲۰۲۳). به نظر می‌رسد، عوامل فشارزای شغلی اگر بیش از حد باشد، می‌تواند با ایجاد عوارض جسمی، روانی و رفتاری برای فرد، سلامت وی را به خطر اندازد (لی و جو، ۲۰۲۳). تنیدگی و فشارهای عصبی شدید ناشی از ماهیت، نوع یا وضعیت نامناسب کار به خستگی هیجانی منجر می‌شود که طی آن کار اهمیت خود را از دست می‌دهد و فرد

1. Yin

2. Lee & Jo

خستگی مداوم، پرخاشگری، بدگمانی، منفی‌بافی، بدبینی، عصبانیت، زودرنجی و بی‌حوصلگی را تجربه می‌کند، با کوچکترین ناراحتی از کوره در می‌رود و خود را در بن‌بست می‌بیند (لسنر^۱ و همکاران، ۲۰۱۹).

بخش دیگری از نتایج این تحقیق نشان داد که متغیر نیاز شغلی عاطفی بر انگیزه شغلی با ضریب مسیر ۰/۴۱- اثر منفی معناداری دارد؛ بنابراین بین نیاز شغلی عاطفی با انگیزه کار معلمان تربیت‌بدنی ارتباط منفی و معناداری وجود دارد؛ به این مفهوم که نیازهای شغلی عاطفی باعث کاهش انگیزه شغلی معلمان می‌شود. هرچه این نیازها بیشتر باشد، سطح انگیزه معلمان تربیت‌بدنی کاهش می‌یابد. این نتیجه با نتایج تحقیقات آرکتا (۲۰۲۰)، اسکال و یک و اسکال و یک (۲۰۱۸) همسوست.

منظور از نیازهای عاطفی در این تحقیق، ناراحتی عاطفی ناشی از برخورد با رفتارهای ناهنجار دانش آموزان، احساس ناراحتی عاطفی ناشی از تلاش برای تحقق استانداردهای اداره آموزش و پرورش و پریشانی عاطفی ناشی از مداخله مدیران مدرسه در شیوه آموزش معلمان است؛ بنابراین هرچه معلمان تربیت‌بدنی در این نیازها غرق شوند و مشغول بر طرف کردن این نیازها باشند، سطح انگیزه آن‌ها کاسته می‌شود. نیازهای شغلی زیاد می‌تواند قدرت ذهنی و فیزیکی را فرسوده کند که منجر به کاهش انرژی و احتمالاً فرسودگی شغلی می‌شود (باکر و دمروتی، ۲۰۰۷). در تربیت‌بدنی، معلمان در مدارس مختلف و یا آموزش انواع تربیت‌بدنی می‌توانند با انواع و درجات متفاوتی از نیازهای شغلی مواجه شوند؛ به عنوان مثال، معلمانی که در مدارس اقتصادی-اجتماعی سطح پایین تدریس می‌کنند، اغلب در معرض نیازهای عاطفی سطح بالایی برای برخورد با رفتارهای مخرب دانش‌آموزان هستند (ویلسون و لیپسی^۲، ۲۰۰۷)؛ برای مثال، در برخی از مدارس، معلمان به تدریس در کلاس‌های بزرگ غیرمنطقی نیاز دارند که به طور درخور توجهی باعث افزایش نیاز جسمی و روحی آن‌ها می‌شود. همان‌طور که ذکر شد، زمانی که اهداف یادگیری مبتنی بر شایستگی (دانش و مهارت) در تربیت‌بدنی متمرکز می‌شود، معلمانی که قبلاً به آموزش تربیت‌بدنی تفریحی می‌پرداختند، احتمالاً با نیازهای شغلی شناختی زیادی مواجه می‌شوند؛ مانند برنامه‌ریزی بیشتر فعالیت‌های یادگیری محور و سازمان‌دهی منظم ارزیابی یادگیری؛ بنابراین چگونگی درک معلمان از نیازهای شغلی خود برای محققان به‌منظور درک انگیزه معلم بسیار مهم است. در برخی موارد، معلمان ممکن است نیازهای شغلی را به‌عنوان موانعی درک کنند که آن‌ها را از تدریس مؤثر باز می‌دارد. در موارد دیگر، نیازهای شغلی را می‌توان به‌عنوان چالش‌های شغلی در نظر گرفت که می‌تواند فرصت‌هایی را برای معلمان فراهم کند تا نیازهایشان را برآورده کنند و رشد شخصی آن‌ها را تسهیل کنند.

بخش دیگری از نتایج این پژوهش نشان داد که ضریب مسیر متغیر نیاز شغلی شناختی بر انگیزه کار معلمان تربیت‌بدنی معنادار نیست؛ بنابراین بین نیازهای شغلی شناختی با انگیزه کار معلمان تربیت‌بدنی خراسان رضوی ارتباط معناداری وجود ندارد. این نتیجه با نتیجه تحقیق ژانگ (۲۰۱۶) ناهم‌سوست. ژانگ (۲۰۱۶) در بخشی از تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین نیازهای شناختی با انگیزه معلمان ارتباط وجود دارد. همچنین با نتیجه تحقیق محمد شهنواز عادل و مایرا بیگ^۳ (۲۰۱۸) ناهم‌سوست. این محققان در تحقیقی درباره بررسی تأثیر مدل تقاضای شغل-منابع بر فرسودگی شغلی و رفاه کارکنان سازمان‌های دارویی کراچی، نشان دادند که تنها سه متغیر JD-R (بار کاری، خودمختاری و نبود تعادل در کار و زندگی) تأثیر درخور توجهی بر فرسودگی شغلی دارند که به نوبه خود تأثیر منفی معناداری بر رفاه کارکنان نشان می‌دهد.

1. Lesener
2. Wilson & Lipsey
3. Muhammad Shahnawaz Adil & Mayra Baig

منظور از نیازهای شغلی شناختی در این تحقیق، به چالش کشیده شدن معلمان برای برنامه‌ریزی درسی است که منعکس‌کننده استانداردهای فعلی اداره آموزش و پرورش باشد، به چالش کشیده شدن معلمان برای برنامه‌ریزی درسی که بتواند نیازهای فرد را برآورده کند، به چالش کشیده شدن معلمان برای تدریس دروسی که پذیرش سبک زندگی فعال دانش آموزان را تسهیل می‌کند و به چالش کشیده شدن معلمان برای ارائه بازخورد فوری به تک‌تک دانش آموزان در طول تدریس. به نظر می‌رسد، معلمان تربیت‌بدنی در نیازهای شغلی شناختی با مشکل روبه‌رو نیستند و نیازهای شناختی آن‌ها تأمین است؛ به همین دلیل ارتباط معناداری با انگیزه شغلی معلمان وجود ندارد. به نظر می‌رسد، از دلایل نبود ارتباط بین متغیر نیازهای شناختی با انگیزه معلمان می‌تواند مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی از جمله تحصیلات، سن و سابقه تدریس باشد. در این پژوهش سابقه تدریس، بیشتر ۵ تا ۱۵ سال بود؛ در نتیجه از نظر سابقه تدریس در دامنه‌ای قرار داشتند که نه سال‌های اولیه خدمت آن‌ها بود که تجربه کمی داشته باشند و نه بالارفتن سن باعث بی‌حوصلگی و فرسایش انرژی در آن‌ها شده بود. این امر موجب می‌شود که معلمان توان برخورداری با چالش‌های مدنظر را با توجه به انرژی جوانی داشته باشند و در این مورد نیازهای شناختی سطح بالایی را در خود احساس نکنند. همچنین اکثر معلمان از سطح تحصیلات بالایی برخوردار بودند که این موضوع ارتقای سطح دانش افراد از نظر تخصصی و آگاهی روان‌شناسی در کودکان و نوجوانان را به دنبال دارد؛ در نتیجه معلمان به دلیل برخورداری از تخصص لازم در برخورد با چالش‌ها احساس سردرگمی کمتری دارند و به دنبال آن نیازهایشان کاهش می‌یابد.

به‌طور کلی می‌توان عنوان کرد که چنانچه معلمان تربیت‌بدنی منابع فیزیکی و سازمانی همانند امکانات ورزشی، سالن، زمین چمن، وسایل کمک‌آموزشی، حیاط مدرسه ایمن و بودجه کافی برای انجام مسابقات و اعزام دانش آموزان به مسابقات بین‌استانی و استانی و کشوری در اختیار داشته باشند، به فرصت‌های پیشرفت حرفه‌ای (مانند کارگاه‌ها و کنفرانس‌های حرفه‌ای)، فرصت شرکت در تصمیم‌گیری در مدرسه، دریافت مشاوره آموزشی از همکاران دسترسی داشته باشند و به دنبال آن ارج نهادن به دستاوردهای معلمان توسط مدیران، وضوح مسئولیت‌های شغلی، درک اهمیت تربیت‌بدنی توسط مدیران مدارس وجود داشته باشد، می‌توان انتظار انگیزه بیشتر از معلمان تربیت‌بدنی داشت. همچنین زمانی که نیازهای شغلی فیزیکی و عاطفی معلمان همانند کافی نبودن زمان کافی برای آماده‌سازی کلاس، تلاش بیشتر برای جبران تجهیزات ناکافی تدریس، تلاش بیشتر برای جبران اختلالات ناشی از اشتراک امکانات آموزشی با دیگران، تلاش بیشتر برای جبران وقفه‌های پیش‌آمده در تدریس به دلیل وظایف غیرآموزشی مانند وظایف اداری، ناراحتی عاطفی ناشی از برخورد با رفتارهای ناهنجار دانش‌آموزان، احساس ناراحتی عاطفی ناشی از تلاش برای تحقق استانداردهای اداره آموزش و پرورش و پریشانی عاطفی ناشی از مداخله مدیران مدرسه در شیوه آموزش، کمتر باشد، انگیزه معلمان بیشتر خواهد شد؛ بنابراین می‌توان گفت، اداره آموزش و پرورش استان خراسان رضوی چنانچه بخواهد در زمینه ورزش و سلامت دانش آموزان گام مثبتی بردارد، به معلمان با انگیزه نیاز دارد و برای داشتن معلمان با انگیزه نیاز است که منابع شغلی آن‌ها تأمین شود و سطح نیاز و تقاضاهای این معلمان کاهش یابد. در ذیل این امر خطیر است که سلامت دانش‌آموزان تأمین خواهد شد.

با توجه به ارتباط مثبت منابع شغلی فیزیکی با انگیزه معلمان تربیت‌بدنی پیشنهاد می‌شود که مدارس، ادارات آموزش و پرورش استان خراسان رضوی منابع فیزیکی اعم از تجهیزات ورزشی، بودجه کافی برای برگزاری مسابقات در اختیار معلمان تربیت‌بدنی استان قرار دهند. پیشنهاد می‌شود که معلمان تربیت‌بدنی به صورت مجزا از سایر معلمان با توجه به عوامل اختصاصی این رشته ارزیابی شوند و با توجه به نتایج ارزیابی امکانات ویژه مرتبط با تدریس در اختیار آن‌ها قرار بگیرد؛ به طور

مثال، استفاده معلمان دارای امتیاز زیاد از سالن ورزشی رایگان به جای حیاط مدرسه برای تدریس به دانش‌آموزان، که این امر نه تنها باعث افزایش انگیزه در معلمان می‌شود، بلکه ارتقای انگیزه در شاگردان را نیز به دنبال دارد.

بنابراین برای بهبود انگیزه معلمان، مدیران مدارس باید فرصت‌های پیشرفت شغلی و فرصت شرکت در تصمیم‌گیری در مدارس را به معلمان بدهند و تا حد امکان برای ارج نهادن به فعالیت‌های معلمان با استفاده از حمایت‌های معنوی و مادی به آن‌ها انگیزه دهند. همچنین وزارت آموزش و پرورش با اجرای دقیق رتبه‌بندی معلمان و توجه به فعالیت‌های علمی و عملی آن‌ها زمینه برای ایجاد انگیزه در معلمان فراهم کند. مدیران از محول کردن وظایف غیرآموزشی به معلمان خودداری کنند و کلاس‌های درس تربیت‌بدنی از لحاظ ایمنی و بهداشت مشکلی نداشته باشد تا معلمان زمان و وقت خود را صرف برطرف کردن این موانع نکنند و بیشتر بر کلاس درس متمرکز شوند. مدیران مدارس در امر کلاس‌داری و شیوه‌های آموزش معلمان دخالت نداشته باشند. همچنین مدیران مدارس و آموزش و پرورش از مقررات دست و پاگیری که باعث کاهش عملکرد معلمان می‌شود، خودداری کنند و در این زمینه انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشند. کلاس‌های ضمن خدمت مخصوص معلمان، بیشتر به صورت تئوری و بدون بازدهی اجرا می‌شود. با توجه به نامناسب بودن سطح نیازهای عاطفی در معلمان، پیشنهاد می‌شود کلاس‌ها و کارگاه‌هایی با محوریت مشاوره و روان‌شناسی نیز در نظر گرفته شود تا معلمان توان مقابله با مسائلی از جمله ناراحتی عاطفی ناشی از برخورد با دانش‌آموزان ناهنجار را داشته باشند.

نتایج این تحقیق همانند سایر تحقیقات داری محدودیت‌هایی بود؛ ازجمله اینکه تجزیه و تحلیل‌های تحقیق براساس یک مجموعه داده مقطعی بود که فقط می‌تواند روابط بین منابع و نیازهای شغلی، انگیزش شغلی را تقریبی کند. تحقیقات آینده می‌توانند از طرح طولی برای تقریب بهتر روابط علی این متغیرها استفاده کنند. یافته‌های این تحقیق در محدوده استان خراسان رضوی تفسیرشدنی است. این تحقیق فقط در میان معلمان تربیت‌بدنی استان خراسان رضوی صورت گرفت؛ به همین دلیل باید در تعمیم دادن نتایج آن به سایر معلمان احتیاط کرد؛ ازاین‌رو پیشنهاد می‌شود این تحقیق در میان جوامع وسیع‌تری و به تفکیک در میان زنان و مردان و معلمان ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم انجام گیرد. پیشنهاد می‌شود، در تحقیقات آتی عوامل مداخله‌گری همانند سطح تحصیلات، سابقه کاری و دامنه سنی نیز مدنظر قرار گیرد. همچنین برای شناخت بهتر نیازها و منابع و انگیزه شغلی معلمان، انجام مطالعات تطبیقی بین معلمان تربیت‌بدنی مدارس کشور با دیگر کشورها می‌تواند راهگشا باشد.

پیام مقاله

منابع شغلی کافی (فیزیکی، سازمانی، اجتماعی) انگیزه را در میان معلمان تربیت‌بدنی افزایش می‌دهند، در حالی که نیازهای شغلی فیزیکی و عاطفی بالاتر، انگیزه آن‌ها را کاهش می‌دهند. بهبود منابع و مدیریت مؤثر نیازها می‌تواند تعهد، عملکرد و رضایت شغلی معلمان تربیت‌بدنی را تقویت کند.

منابع

1. Arceta K. B. (2020). Assessing the relationship between job demands, job resources, burnout, work engagement, and work-life balance among teachers in a secondary public school. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 12(4), 27-47.
2. Asso Goshu, M. (2023). Teachers work motivation levels in teaching at public secondary schools in Melo koza woreda, ethiopia. *International Journal of Secondary Education*, 11(3), 83-90.

3. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 3, 309-328
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking Stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273-285.
5. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: implications for employee well-being and performance. In E. diener, S. oishi, & L. tay (Eds.), *handbook of well-being* (pp. 1-13). Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
6. Barbieri, B., Sulis, I., Porcu, M., & Toland, M. D. (2019). Italian teachers' wellbeing within the high school context: evidence from a large-scale survey. *Frontiers in Psychology*, 10, 1926.
7. Crawford, W. T., & Detar, W. J. (2023). The relationship between job demands, job resources, employee burnout, and employee engagement in municipal government workers. *Journal of Service Science and Management*, 16, 428-447.
8. Darvishi, A., & Mirzaei Kalar, A. (2021). Investigating effective factors on teachers' motivation in physical education classroom management. Paper presented at the 4th National Conference of Sports Sciences, Physical Education and Social Health, Tehran. (Persian)
9. Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: new propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 1-28.
10. Farhan, S., Siti Aisyah, P., Mohammad Saipol, M. S., & Noraini R. (2021). A job demand-resource model of satisfaction with work-family balance among academic faculty: Mediating roles of psychological capital, work-to-family conflict, and enrichment. *Sage Open*, 11(2), 1-19
11. Ha, T. S., & Moon, K. K. (2023). Organizational justice and employee voluntary absenteeism in public sector organizations: disentangling the moderating roles of work motivation. *Sustainability*, 15, 8602.
12. Han, J., Yin, H., Wang, J., & Bai, Y. (2019). Challenge job demands and job resources to university teacher well-being: the mediation of teacher efficacy. *Studies in Higher Education*, 2019, 1594180.
13. Han, J., Yin, H., Wang, J., and Zhang, J. (2020). Job demands and resources as antecedents of university teachers' exhaustion, engagement and job satisfaction. *Educ. Psychol.* 40, 318-335.
14. Hasanovna, H.M. (2023). The mechanism of development of professional and pedagogical creativity of future physical education teachers based on a competent approach. *ASEAN Journal of Physical Education and Sport Science*, 2(1), 17-22.
15. Hassani Abiz, Z., Sabet, M., Pasha Sharifi, H., & Sharifi, N. (2021). A meta-Analysis of organizational factors effective of efficiency and motivation of teachers. *Journal of Research in Educational Systems*, 15(23), 72-82. (Persian)
16. Jansen in de Wal, J., van den Beemt, A., Martens, R. L., & den Brok, P. J. (2020). The relationship between job demands, job resources and teachers' professional learning: is it explained by self-determination theory? *Studies in Continuing Education*, 42, 1, 17-39.
17. Kerres, M. (2020). Against all odds: Education in Germany coping with COVID-19. *Postdigital Science and Education*, 2(3), 690-694.
18. Kholmiraevich, A.J. (2022). Innovations in fitness works and physical education. *Journal of Pedagogical Inventions and Practices*, 6, 159-161.
19. Lachini, A. (2021). The effect of job demand and job resources on the satisfaction of the employees of the General Directorate of Ports and Maritime Affairs of Gilan - Bandar Anzali, considering the mediating role of job attachment (Master's thesis). Islamic Azad University, Bandar Anzali Branch. (Persian)
20. Lee, D. Y., & Jo, Y. (2023). The job demands-resource model and performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, 1194018.
21. Lee, H.W. (2021). Revisiting crowding-out effect of performance management: its Impact on extrinsic and intrinsic motivation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 17, 90-109.
22. Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work Stress*, 33, 76-103.

23. Mirza Aqatbar, M., Abdi, A., Senai, M., & Khalili, A. A. (2015). The effect of job resources and personal resources on the organizational performance of employees of sports and youth departments in Mazandaran province. Paper presented at the 4th National Conference of New Achievements in Sports Sciences, Gorgan. (Persian)
24. Muhammad Shahnawaz A., & Mayra B. (2018). Impact of job demands-resources model on burnout and employee's well-being: evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi. *IIMB Management Review*, 30(2), 1-48.
25. Nawaz, N., & Yasin, H. (2015). Determinants of motivation in teachers: a study of private secondary school's chain networks in Bahawalpur. *Journal of Education and Practice*, 6(4), 55-59.
26. Nordhall, O., Knez, I., Saboonchi, F., & Willander, J. (2020). Teachers' personal and collective work-identity predicts exhaustion and work motivation: mediating roles of psychological job demands and resources. *Frontiers in Psychology*, 11, 1538.
27. Qutb, S. A., Hashemi, S.A., Mehrabizadeh Artman, M., & Shalideh, K. (2016). The relationship between spiritual resources, job resources and demands, intention to leave the job and well-being at work: the mediating role of emotional burnout and job passion. Paper presented at the Conference of Iranian Psychology Association, Shahid Chamran University of Ahvaz. (Persian)
28. Rashmi. M. (2023). Work motivation among high school and college teachers. *The International Journal of Indian Psychology*, 11(1), 1411- 1417.
29. Rink, J., & Mitchell, M. (2003). State level assessment in physical education: The South Carolina experience. *Journal of Teaching in Physical Education*, 22, 5, 471-472.
30. Skaalvik, E., & Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. *Social Psychology of Education*, 21(5), 1251-1275.
31. Trung Thuy, V. T., Nguyen, H. V., & Phan My, C. T. (2021). Influences of Job demands, job resources, personal resources, and coworkers support on work engagement and creativity. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1041-1050.
32. Truong Thuy, V. T., Nguyen, H. V., & Phan, M. C. T. (2021). Influences of Job demands, job resources, personal resources, and coworkers support on work engagement and creativity. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1041-1050.
33. Wilson, S. J., Lipsey, M. W. (2007). School-based interventions for aggressive and disruptive behaviors: Update of a meta-analysis. *American Journal of Preventive Medicine*, 33, 2, 130-S143.
34. Xiong, Y., Sun, X.Y., Liu, X.Q., Wang, P., & Zheng, B (2020). The influence of self-efficacy and work input on physical education teachers' creative teaching. *Frontiers in Psychology*, 10, 2856.
35. Yin, D. (2021). Education quality assessment in China: What we learned from official reports released in 2018 and 2019. *ECNU Review of Education*, 4(2), 396-409.
36. Yin, H., Huang, S., & Lv, L. (2018). A multilevel analysis of job characteristics, emotion regulation, and teacher well-being: A job demands-resources model. *Frontiers in Psychology*, 9, 2395.
37. Zhang, T., & Chen, A. (2017). Developing a psychometric instrument to measure PE teachers' job demands and resources. *Measurement in Physical Education & Exercise Science*, 21(3), 142-153.
38. Zhang, T.A.N. (2016). Understanding physical education teacher motivation in relation to job resources and demands (Doctoral dissertation). The University of North Carolina at Greensboro.