

انگیزه شغلی معلم، شادکامی معلم و جو سازمانی: کاربرد مدل یابی دو سطحی معلم و مدرسه  
**Teacher's Mental Engagement, Teacher's Happiness, and Organizational Climate: Using Two-Level Teacher-School Modeling**

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۷/۰۱، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۹۷/۰۹/۱۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۱۲/۰۲

S.Ghasemzadeh., (Ph.D)., Z.Naghsh.,  
(Ph.D)., & L.Afzali., (Ph.D)

سوگند قاسم‌زاده<sup>۱</sup>، زهرا نقش‌آ و لیلا افزالی<sup>۲</sup>

چکیده

**Abstract**

Job motivation enhances the ability of the teacher to enhance student efficiency in an organization as a college. This research aimed to determine the relationship between happiness and organizational climate with the motivation of teachers to the job. The present study is a descriptive-correlational one. The study sample consisted of 200 students (146 female students and 54 male students) chosen by cluster sampling method, the sample size at the second level was 20 students so that the answers of students to the organizational climate scale were engagement for each school and variables at the college level were calculated. Teachers also replied to the motivation of the educators and to the happiness scales of the teacher. An unconditional HLM (Anova model with random effect) analysis was introduced to evaluate the information. The findings showed that the job motivation of the teacher was important among distinct colleges, and 62 percent of teacher motivation modifications were due to school differences and 38 percent owing to teacher level variables. This implies that teachers' motivation is affected by the classroom setting and the organizational climate of various schools. If the factors that lead to a favorable organizational environment and students' joy are given at college, the motivation of the students can be enhanced and their efficiency enhanced in the teaching process.

**Keywords:** Job Motivation, Happiness, Organizational Climate

هدف: انگیزش شغلی، توانایی معلم را بالا می‌برد و نتیجه آن بهبود عملکرد دانش‌آموزان در سازمانی در قالب مدرسه خواهد بود. هدف پژوهش حاضر تعیین رابطه بین شادکامی و جو سازمانی با انگیزش شغلی معلمان می‌باشد. روش: پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است. نمونه پژوهش شامل ۲۰۰ معلم (۱۴۶ معلم زن و ۵۴ معلم مرد) است که به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای طبقه‌ای انتخاب شدند حجم نمونه در سطح دوم ۲۰ مدرسه است به این ترتیب که پاسخ معلم‌ها به مقیاس جو سازمانی برای هر مدرسه تجمیع و متغیر سطح مدرسه ساخته شد. معلم‌ها نیز به مقیاس‌های انگیزه شغلی معلم و شادکامی معلم پاسخ دادند. برای بررسی داده‌ها یک تحلیل غیر شرطی HLM (مدل آنوا یک راهه با اثرات تصادفی) اجرا شده است. یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که انگیزه شغلی معلم در بین مدارس مختلف معین‌دار بوده، و ۶۲ درصد از تغییرات انگیزه شغلی معلم ناشی از تفاوت بین مدارس بوده و ۳۸ درصد برای عوامل سطح معلمان تبیین شده است. بدین معنی که فضای مدرسه و جو سازمانی حاکم بر مدارس مختلف بر میزان انگیزه معلمان تاثیرگذار می‌باشد. نتیجه‌گیری: اگر عواملی که منجر به جو سازمانی مطلوب و شادکامی معلمان میشوند، در مدرسه فراهم شوند، میتوان انگیزه معلمان را افزایش داده و عملکرد آنها را در فرایند یاددهی- یادگیری بهبود بخشید.

کلیدواژه‌ها: انگیزه شغلی، جو سازمانی، شادکامی

۱. نویسنده مسئول: استادیار گروه روان‌شناسی و آموزش کودکان استثنایی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

s.ghasemzadeh@ut.ac.ir

۲. استادیار گروه مشاوره و روان‌شناسی تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. دکترای روان‌شناسی تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

معلمان مهمترین عوامل تعیین‌کننده در کیفیت آموزشی هستند که دانش‌آموزان دریافت می‌کنند. همه دولت‌ها مسئولیت دارند از این موضوع اطمینان یابند که معلمان تمام تلاش خود را در ارائه بهترین عملکرد برای تسهیل فرایند آموزش به کار می‌گیرند (فورقا و بلا،<sup>۱</sup> ۲۰۱۳). برای انجام این کار، دولت‌ها باید به تعدادی از عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی معلمان، توجه نمایند. در این مرحله، همه مدیران در سطوح بالای مدیریتی و در وزارت آموزش ملی، مسئولیت و وظیفه بزرگی دارند. از طرفی معلمان به‌طور مداوم از سوی مدیران، والدین، دانش‌آموزان، و گروه‌های رسمی و غیررسمی موجود در مدرسه، تحت فشار هستند. فشاری که بر معلمان وارد میشود، تنها به متغیرهای فردی مربوط نمیشود بلکه عوامل برونی از جمله محیط کاری نیز در آن موثر است (راسا و اواسیلکی،<sup>۲</sup> ۲۰۱۳).

انگیزش شغلی<sup>۳</sup> در کارآمدی<sup>۴</sup> هر سازمان اهمیت بسزایی دارد (کوان-بافور و آرکو-آچمفور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲؛ تائو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). زیرا منابع انسانی، ارزشمندترین دارایی‌های هر سازمان هستند. انگیزش عاملی است که نیرویی برانگیزاننده در انجام کارها و اعمال در ما ایجاد می‌کند. یک تیم از معلمان با انگیزه به دستیابی به اهداف آموزشی مؤسسات کمک می‌کند. زمانی که اهداف همسو باشند، مؤسسات بهتر می‌توانند با رقبا رقابت کنند و زمانی که معلمان انگیزه کافی داشته باشند، در نتیجه روحیه بهتری خواهند داشت (احمد، نواز، و اقبال<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). زمانی که ما به آموزش ملی در سطح کشور می‌اندیشیم، معلمان سنگ بنای هر محیط کاری محسوب می‌شوند؛ به این معنی که کارآمدی مدارس و مراکز آموزشی به کارآمدی معلمان آن مجموعه وابسته است (ساکا و سالم<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). مطالعات نشان داده‌اند که انگیزش می‌تواند بر شیوه درک افراد و روش‌های برخورد آنها با وظایف شغلی، تاثیرگذار باشد. همچنین، مطالعات نشان داده‌اند که انگیزش می‌تواند بر تلاش و پایداری در کار و هیجان‌انگیزی که در کار بروز می‌یابند، تاثیرگذار باشد (آدبایو و گومباکومبا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳). به این ترتیب، انگیزش شغلی می‌تواند به‌عنوان عاملی ضربه‌گیر دیده شود که معلمان را در برابر اثرات ناملازم ساعات کاری زیاد محافظت نماید و به آنها کمک کند تا از کار

- 
1. Forgha & Mbella
  2. Rusu & Avasilcai
  3. Job motivation
  4. Effectively
  5. Quan-Baffour & Arko-Achemfour
  6. Tao
  7. Ahmed, Nawaz & Iqbal
  8. Saka, & Salman
  9. Adebayo & Gombakomba

خود احساس خشنودی کنند (پونوق<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). منابع انگیزش که ممکن است افراد در محل کار داشته باشند، متفاوت اند. این منابع می‌توانند بیرونی و یا درونی باشند. در انگیزش درونی، خود کار در فرد ایجاد نیرو می‌کند زیرا فرد از انجام آن لذت می‌برد. به عبارت دیگر افرادی که انگیزش درونی دارند، شغل خود را لذت بخش و جالب توصیف می‌کنند (آموس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). انگیزش درونی از انگیزش بیرونی<sup>۳</sup> قدرت بیشتری دارد. با این حال اهمیت انگیزش بیرونی نباید نادیده گرفته شود. انگیزش بیرونی به برآورده شدن نیازهایی اشاره دارد که به صورت غیر مستقیم توسط پول و امثال آن برآورده می‌شوند (آتبری، لوب، و ویکوف<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). به‌عنوان مثال؛ ممکن است معلمان از طریق حقوق، سایر پرداخت‌های نقدی، حمایت‌های غذایی، کمک‌های ویژه مانند تأمین مسکن و هزینه ایاب و ذهاب، پاداش داده شوند. همه این مشوق‌ها منابع انگیزش بیرونی محسوب می‌شوند. اگر معلمان حقوق کافی دریافت نکنند، ممکن است برای تدریس اشتیاق کافی را نداشته باشند و یا از ادامه این حرفه انصراف دهند (آلن، بورگس، و مایو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

از جمله نظریات مطرح و جدید در زمینه انگیزش شغلی، نظریه خودتعیین‌گری<sup>۶</sup> است که بر انواع گوناگون انگیزش در افراد به جای مقدار آن تمرکز دارد و انگیزش انسان را مبتنی بر نیازهای روان‌شناختی بنیادی<sup>۷</sup>، خودمختاری<sup>۸</sup>، شایستگی<sup>۹</sup> و احساس تعلق میدانند (دسا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶). بر اساس تحقیقی که بر مبنای مدل تقاضای شغلی – منابع<sup>۱۱</sup> شغلی و نظریه خودتعیین‌گری، انجام شد، این نتایج حاصل شد که انگیزش شغلی معلمان، منبعی شخصی است که کنار آمدن با تقاضاهای کاری زیاد را تسهیل می‌نماید (یو و کانلی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۵).

یکی از مهمترین متغیرهای تاثیرگذار در انگیزش شغلی کارکنان، شادکامی است. شادکامی نگرشی است که سبب مقاومت افراد در مواجهه با رویدادهای دشوار، ناامیدی و افسردگی

1. Pongoh
2. Amos
3. Extrinsic motivation
4. Atteberry, Loeb & Wyckoff
5. Allen, Burgess & Mayo
6. Self-determination theory (SDT)
7. Basic psychological needs
8. Autonomy
9. Competence
10. Desa
11. Job Demands–Resources (JD–R)
12. You & Conley

*Archive of SID*

می‌گردد (تیکل، چانگ، و کیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). شادکامی در بر گیرنده احساسات مثبتی چون لذت، آرامش، حس جریان داشتن و شیفستگی در زندگی است و بر تصمیم‌گیری، افکار و اعمال فرد تاثیر می‌گذارد (اوفانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). مطالعات نشان داده معلمان انگیزه‌ها و سطح شادکامی متفاوتی در فعالیتهای مختلف و در ساعات اداری مختلف دارند. همچنین پژوهش‌ها ارتباطات قابل توجهی میان تغییر در حالت شادکامی و زمینه‌های کاری و زمان کار با انگیزه شغلی معلمان، نشان دادند (انجیرو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). مطالعات پیشین، ارتباط مثبت میان شادکامی و شاخص‌های مختلف موفقیت در محل کار را نشان داده‌اند (چینومونا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). افراد شاد در مقایسه با همکارانشان که کمتر چنین احساسی دارند، تمایل دارند پول بیشتری به دست آورند، عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند و بیشتر به همکارانشان کمک می‌کنند (بوگلر و نیر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). متأسفانه، معمولاً معلمان با شرایط سخت مانند اضافه کاری‌های قابل توجه، و کمبود زمان مواجه میشوند. همچنین عوامل دیگری نیز در خارج از کلاس مانند همکاران غیر حمایت گر و والدین ناسازگار، وجود دارد که موجب خشم و سرخوردگی می‌گردد (اپیا-اگیکام، ساپیم، و پپراه<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). این شرایط سخت کاری عواملی هستند که به موجب خستگی شدید، استرس، نگرش بدبینانه و انگیزه شغلی پایین، به‌زیستی معلمان را به خطر می‌اندازند. ثابت شده است که خوشحالی در کار یک شاخص حیاتی به‌زیستی مرتبط با کار است. برای مثال، خوشحالی فراگیر در کار ارتباطی مثبت با رضایت و عملکرد شغلی و ارتباطی منفی با فرسودگی شغلی و نیت ترک شغل<sup>۷</sup> دارد (هتیاراچی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). از طرفی پژوهشها نشان میدهند جو سازمانی<sup>۹</sup> یکی از مفاهیمی است که متأثر از رهبری سازمانی است (متلایف<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲). بررسی رفتار کارکنان مدرسه، شواهدی به دست میدهد که در مدرسه ای که معلمان با یکدیگر روابط متقابل اجتماعی دارند انگیزه شغلی بیشتری دارند و در مجموع صلاحیت دار و شایسته به نظر میرسند (بهادین<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴؛ بارت<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۳).

- 
1. Tickle, Chang & Kim
  2. Ofuani
  3. Njiru
  4. Chinomona
  5. Bogler & Nir
  6. Appiah-Agyekum, Suapim & Peparh
  7. Turnover intentions
  8. Hettiarachchi
  9. Climate organization
  10. MetLife
  11. Bahahudeen
  12. Barnett

بررسی و ارزیابی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی معلمان، ضروری است. انگیزش شغلی، توانایی معلم را بالا می‌برد و نتیجه آن بهبود عملکرد دانش‌آموزان در سازمانی در قالب مدرسه خواهد بود. معلمی که انگیزه بالایی دارد، وجدان کاری بالاتر و احساس مسئولیت بیشتری در کارش خواهد داشت (سلین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). همچنین پژوهش‌ها ارتباطات قابل توجهی میان شادکامی با انگیزه شغلی معلمان، نشان دادند (انجیرو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

با توجه به مبانی نظری و پژوهشی بیان شده میتوان نتیجه گرفت انگیزه شغلی در معلمان متغیری چند بعدی است و عوامل متعددی بر آن تأثیرگذار میباشند. با این حال، پژوهش‌های تجربی اندکی در مورد انگیزش شغلی، خصوصاً در مورد معلمان، انجام شده است و رابطه بین جو سازمانی، شادکامی، و انگیزش شغلی مورد بررسی قرار نگرفته است. به همین دلیل این تحقیق درصدد است به این سوال پاسخ دهد، چه رابطه‌ای بین شادکامی و جو سازمانی با انگیزش شغلی معلمان وجود دارد؟

## روش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری پژوهش را معلمان مقطع ابتدایی در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ در مدارس دولتی شهر تهران تشکیل می‌دادند. نمونه‌ی پژوهش به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای طبقه‌ای انتخاب شد. به این ترتیب که از میان مدارس ابتدایی دولتی شهر تهران ۲۰ مدرسه با توجه به سهم هر یک از خوشه‌ها در جامعه انتخاب شد. سپس از هر مدرسه ۱۰ معلم به روش تصادفی سیستماتیک برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. در مجموع ۲۰۰ معلم (۱۴۶ معلم زن و ۵۴ معلم مرد) در پژوهش شرکت کردند. لذا حجم نمونه در سطح اول یا سطح معلم ۲۰۰ نفر می‌باشد. که معلم‌ها به مقیاس‌های انگیزه شغلی معلم و شادکامی معلم پاسخ دادند. حجم نمونه در سطح دوم یا سطح مدرسه ۲۰ می‌باشد به این ترتیب که پاسخ معلم‌ها به مقیاس جو سازمانی برای هر مدرسه تجمیع و به این ترتیب متغیر سطح مدرسه ساخته شد.

## ابزارهای پژوهش

پرسشنامه انگیزه شغلی معلم: این پرسش نامه توسط هاگمن و اولدهام (۱۹۸۰) طراحی شده است و دارای ۱۵ سوال است و هدف از آن بررسی نگرش‌های کارکنان در زمینه شغل کنونی آنها

---

1. Sellen

2. Njiru

در سازمان می‌باشد. این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت ۷ گزینه‌ای (کاملاً مخالفم، ۱؛ مخالفم، ۲؛ نه موافقم نه مخالف، ۳؛ موافقم، ۴؛ کاملاً موافقم، ۵) می‌باشد. شده است. این پرسشنامه از ۵ بعد تشکیل شده است: تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال و بازخورد. تنوع مهارت: تنوع مهارت به گسترش نیازهای شغلی کارمندی که از استعدادها یا مهارت‌های متعدد به منظور انجام موفق شغل استفاده می‌کند اشاره دارد. (سئوالات ۱ و ۶ و ۱۱)، هویت شغل: هویت شغل یعنی اینکه کارکنان بتوانند کار مشخصی را انجام دهند. با مواد خام یا اطلاعات شروع کنند و با محصولی که برای استفاده توسط یک مشتری یا فرد دیگر و یا گروهی از در شرکت آماده شده است، کار را خاتمه دهند. (سئوالات ۲ و ۷ و ۱۲)، اهمیت شغل: اهمیت شغل به تماس (برخوردی) که کار یک نفر با دیگر افراد، اشاره می‌نماید، وقتی شغل یک نفر دارای اهمیت است که، آنچه را که او انجام می‌دهد، عملکرد موفقیت آمیزتری را نسبت به دیگر شغلها در شرکت به همراه داشته باشد. (سئوالات ۳ و ۸ و ۱۳)، استقلال: شغلی دارای استقلال با می‌باشد که دارای آزادی در تصمیم‌گیری، استقلال از سرپرست، روش‌های فهرست بندی وظایف شغلی و نحوه اجرای شغل باشد. (سئوالات ۴ و ۹ و ۱۴)، بازخورد شغل: بازخورد به توانایی یک کارمند در گفتگو از اجرای شغلش به رسم معمول و یا اینکه، ایا شغل (وظیفه) بطور موثر انجام شده است یا خیر، اشاره دارد. (سئوالات ۵ و ۱۰ و ۱۵) نمره توان انگیزشی (MPS)<sup>۱</sup>، خلاصه‌های از مدل خصوصیات شغلی هاگمن و اولدهام است که توان انگیزشی کلی یک شغل با خصوصیات شغلی را می‌سنجد.

IMPS از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود (جزئی، ۱۳۸۸):

توان انگیزشی =  $\frac{3}{\text{تنوع مهارت} + \text{هویت وظیفه} + \text{اهمیت وظیفه}} * \text{آزادی عمل} * \text{بازخورد}$   
 روایی این مقیاس از طریق محاسبه شاخص روایی محتوایی<sup>۲</sup> مورد بررسی قرار گرفت و مقدار ۰/۹۶ حاکی از روایی محتوای مطلوب مقیاس است پایایی مقیاس نیز با آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که مقدار ۰/۸۷ نشان دهنده پایایی خوب مقیاس است.

مقیاس شادکامی معلم: این پرسشنامه را آرجیل و لو<sup>۳</sup> در سال ۱۹۸۹ تهیه کردند (علی پور و نوربالا، ۱۳۷۸). آرجیل و هاکاران (۱۹۸۹) برای اندازه‌گیری شادکامی پرسشنامه ۲۹ ماده‌ای ساختند و با تحلیل عاملی نتایج آن ۷ عامل را به دست داده است: شناخت مثبت، تعهد اجتماعی، خلق مثبت، احساس کنترل زندگی، سلامت جسمی، رضایت از خویشتن و هوشیاری روانی (کار، ۲۰۰۴). روایی این مقیاس در مطالعات مختلف از جمله علیپور و نوربالا (۱۳۷۸)

1. Motivation Potential Score
2. Content validity index (CVI)
3. Argyle & Walsh

تایید شده است. و ضریب همسانی درونی این مقیاس را به تفکیک برای مردان و زنان به ترتیب ۰/۹۴ و ۰/۹۰ و اعتبار بازآزمایی پس از هفت هفته ۰/۷۸ و ضریب پایایی بازآزمایی با فاصله زمانی سه هفته در یک نمونه ۲۵ نفری ۰/۷۹ به دست آوردند همچنین در پژوهش آنها مقدار آلفای کرونباخ ۰/۹۳ و پایایی حاصل از دو نیمه کردن آزمون ۰/۹۲ به دست آمد. در پژوهش حاضر نیز روایی مقیاس از طریق محاسبه شاخص روایی محتوایی<sup>۱</sup> مورد بررسی قرار گرفت و مقدار ۰/۹۲ حاکی از روایی محتوای مطلوب مقیاس است پایایی مقیاس نیز با آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که مقدار ۰/۹۱ نشان‌دهنده پایایی خوب مقیاس است.

پرسشنامه جو سازمانی: هالپین و کرافت (۱۹۶۳) جو سازمانی مدرسه را ناشی از روابط و کنش‌های متقابل «رهبری مدیر مدرسه» و «تعامل مدیران» می‌دانند. آنها برای ارزیابی جو مدارس، شیوه بسیار ساده‌ای با استفاده از پرسشنامه توصیف جو سازمانی مدرسه (OCDQ) بکار بردند. این پرسشنامه از هشت قسمت تشکیل شده است. چهار قسمت آن رفتار معلمان و چهار قسمت دیگر، جوانب مختلف رفتار مدیر را توصیف می‌کند هر قسمت دارای ۸ عبارت یا گویه است و پرسشنامه در کل ۶۴ گویه دارد که پاسخ‌های آنها بر روی مقیاس ۴ درجه‌ای لیکرت مشخص شده اند. در پژوهش حاضر روایی مقیاس از طریق محاسبه شاخص روایی محتوایی<sup>۲</sup> مورد بررسی قرار گرفت و مقدار ۰/۸۲ حاکی از روایی محتوای مطلوب مقیاس است پایایی مقیاس نیز با آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که مقدار ۰/۸۸ نشان‌دهنده پایایی خوب مقیاس است. گویه‌های **OCDQ-RE** شامل ابعاد ششگانه رفتار حمایت مدیر مدرسه (مانند مدیر از انتقاد سازنده استفاده می‌کند)، رفتار هدایتی مدیر مدرسه (مانند مدیر به تمام اعمال معلمان نظارت می‌کند)، رفتار ممانعتی مدیر مدرسه (مانند معلمان با کار زیاد تحت فشار قرار می‌گیرند)، رفتار حرفه‌ای معلمان (مانند معلمان یکدیگر را یاری و حمایت می‌کنند)، رفتار صمیمی معلمان (مانند معلمان با یکدیگر معاشرت می‌کنند)، و رفتار بیگانه معلمان (مانند جلسات معلمان بی‌ثمر است) می‌باشد.

## یافته‌ها

در این پژوهش از تحلیل چند سطحی (دو سطحی) با استفاده از نرم افزار HLM استفاده شد. مدل چند سطحی از مدل‌های واریانس خطی یک سطحی پیشرفته‌تر است، زیرا می‌تواند بین واریانس سطوح تراز قائل شود. برای مثال مدل خطی سلسله مراتبی HLM می‌تواند بین واریانس در سطوح مختلف تراز قائل شود (رادنبوش و بریک، ۲۰۰۲). فرضیه کلیدی در مدل‌های تک

1. Content validity index (CVI)
2. Content validity index (CVI)

*Archive of SID*

سطحی مثل رگرسیون معمولی این است که مشاهدات از یکدیگر مستقل است که این معمولاً در جایی که یک ساختار آشیانه‌های وجود دارد، مثلاً در آموزش و پرورش دانش‌آموزان در درون کلاسها، کلاسها در درون مدارس و مدارس در درون جامعه گروه‌بندی و یا آشیانه شده‌اند، درست نمی‌باشد. در این شرایط، فرد مشاهده شده (دانش‌آموز) درون یک گروه (کلاس) تمایل دارد که نسبت به دیگری در گروه خود شبیه باشد، تا به فرد دیگر در گروه دیگر. این تجانس، یک سرپیچی از فرضیات خطای مستقل که برای مدل رگرسیون سنتی لازم است، می‌باشد که عدم تجانس را قبول دارد. این تجانس به‌عنوان وابستگی آماری شناخته می‌شود که به‌وسیله همبستگی بین کلاسی (ICC)<sup>۱</sup>، که سهم واریانس بین گروه‌هاست، بیان می‌شود (به نقل از نقش، ۱۳۹۶). در این پژوهش، از تحلیل دو سطحی (معلم و مدرسه) و نرم افزار HLM برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. نمونه پژوهش شامل ۲۰۰ معلم از ۲۰ مدرسه بود که ۱۴۶ نفر از نمونه (۷۳ درصد) زن و ۵۴ نفر (۲۷ درصد) مرد بودند. تحصیلات ۱۳۸ نفر (۶۹ درصد) کارشناسی، ۶۱ نفر کارشناسی ارشد (۳۰/۵ درصد) و ۱ نفر (۰/۵ درصد) دکترا بود. سابقه تحصیل ۲۶ نفر (۱۳ درصد) کمتر از ده سال، ۱۰۸ نفر (۵۴ درصد) ده تا بیست سال، ۶۶ نفر (۳۳ درصد) بیست تا سی سال بود. و همچنین ۳۴ معلم (۱۷ درصد) پایه اول، ۴۵ معلم (۲۲/۵ درصد) پایه دوم، ۲۹ معلم (۱۴/۵ درصد) پایه سوم، ۳۳ معلم (۱۶/۵ درصد) پایه چهارم، ۴۱ معلم (۲۰/۵ درصد) پایه پنجم و ۱۸ معلم (۹ درصد) پایه ششم را تدریس می‌کردند.

**نتایج**

قبل از ارائه نتایج مربوط به تحلیل چند سطحی داده‌ها، در جدول ۱ میانگین و انحراف معیار انگیزه شغلی معلم، شادکامی معلم و جو سازمانی آورده شده است.

جدول ۱: میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

سطح	متغیر	میانگین	انحراف معیار
معلم	انگیزه شغلی معلم	۹۶/۳	۳۸/۱
معلم	شادکامی معلم	۵۶/۳	۸۸۳/۰
مدرسه	جو سازمانی	۵۴/۳	۱۰۴/۰

در ادامه هر یک از سئوالهای پژوهش مطرح، و سپس با استفاده از داده‌های آماری تحلیل شده‌اند. در پایان با استفاده از نتایج به دست آمده به مساله پژوهش پاسخ داده شده است. آیا انگیزه

**1. Inter Class Correlation (ICC)**

فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی/ دوره ۱۱، شماره ۴۰/ پاییز ۱۳۹۸



شغلی معلم معلمان در بین مدارس متفاوت است؟ در این پژوهش، در ابتدا برای پاسخ به پرسش بالا یک تحلیل غیر شرطی HLM (مدل آنوا یک راهه با اثرات تصادفی) اجرا شده است. هدف از این تحلیل تفکیک واریانس انگیزه شغلی معلم به سطوح مختلف (در اینجا معلم و مدرسه)، و همچنین بررسی اینکه آیا انگیزه شغلی معلم در بین مدارس متفاوت است یا نه، می باشد. این مدل برآوردی از نسبت واریانس بین کلاسها در انگیزه شغلی معلم را فراهم می آورد که همان ضریب همبستگی بین کلاسی (ICC) است. تحلیل واریانس یک راهه با تاثیرات تصادفی اطلاعات مقدماتی مفیدی را راجع به چگونگی تغییرات در پیامدهای نهفته در و بین مدارس و اعتبار هر یک از میانگین نمونه مدارس به صورت برآوردی از میانگین جمعیت آن ارائه می دهد.

جدول ۲: نتایج مدل آنوا یک راهه (مدل A)

اثر ثابت		ضرایب	SE	-
متوسط میانگین مدرسه		۹۵/۱۵	۲۴/۰	-
اثرات تصادفی		مولفه واریانس	درجه آزادی	خی دو
میانگین مدرسه		۴۵/۱	۱۹	سطح معناداری
تأثیر سطح معلم		۸۸/۰		۰۰۱/۰

یافته های جدول فوق نشان می دهد که پارامتر واریانس انگیزه شغلی معلم در بین مدارس مختلف ۱/۴۵ و در درون مدارس مدارس ۲/۱۶ است. پارامتر انگیزه شغلی معلم در بین مدارس مختلف معنی دار است. و نشان می دهد که میانگین انگیزه شغلی معلم در بین مدارس متفاوت است. در مدل آنوا یک راهه با اثرات تصادفی ضریب همبستگی بین کلاسی با توجه به فرمول  $\rho = \tau_{00} / (\tau_{00} + \sigma^2)$  برابر با ۰/۴۲ به دست آمد  $(1/45 + 56/88) = 0/62$ . بنابراین، مدرسه حدود ۶۲ درصد از واریانس انگیزه شغلی معلم را تبیین میکنند به عبارتی ۶۲ درصد از تغییرات انگیزه شغلی معلم ناشی از تفاوت بین مدارس است و ۳۸ درصد برای عوامل سطح معلمان تبیین شده است. به عبارتی بین مدارس از لحاظ انگیزه شغلی معلم تفاوت وجود دارد. هم چنین مقدار واریانس در هر دو سطح مدرسه)  $0/001, \chi^2 = 45/1 = 00\tau, 44/63, p < 19 = df$  (و معلم  $0/001, \chi^2 = 88/0 = (\sigma, 44/63, p < 19 = df$  به طور معناداری متفاوت از صفر است و این استفاده از تحلیل چند سطحی را ممکن می سازد مقدار اعتبار<sup>۲</sup> به دست آمده ۰/۹۴ نشان می دهد

1. One way Anova with random effects model
2. Reliability

## Archive of SID

که میانگین نمونه مورد نظر معتبر بوده و میتواند به‌عنوان شاخصی از میانگین‌های مدارس واقعی باشد. نتایج مدل غیر شرطی نشان داد که انگیزه شغلی معلم به‌طور معناداری در بین مدارس متفاوت است. مدل‌های بعدی برای تبیین واریانس در انگیزه شغلی معلم با متغیر پیش بین شادکامی معلم در سطح معلم و جو سازمانی در سطح مدرسه اجرا شدند.

چه مقدار از واریانس انگیزه شغلی معلم مربوط به عامل شادکامی معلم در سطح معلم است؟ با استفاده از مدل عرض از مبدا تصادفی<sup>۱</sup> (مدل B) با متغیرهای سطح معلم به این سؤال پاسخ داده می‌شود. از آنجا که، هیچ فرض قبلی درباره تفاوت بین مدارس و متغیرهای پیش‌بین در این مطالعه وجود ندارد، بخش تصادفی وابسته به شیب‌ها نیستند، به عبارت دیگر فقط عرض از مبدا در کلیه مدارس متفاوت می‌باشد. اما دیگر ضرائب سطح معلم در مفهوم باقی میماند. برای اجرای این مدل متغیر شادکامی معلم در سطح معلم وارد مدل شدند. در این مدل شادکامی معلم به روش مرکزی‌سازی حول میانگین کل<sup>۲</sup> وارد معادله شد. نتایج این مدل در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳: اثرات پیش‌بینی‌کننده‌ها بر انگیزه شغلی معلم به تفکیک دو مدل

مدل C		مدل B						
سطح معناداری	SE	B	سطح معناداری	SE	B	اثر ثابت		
						سطح ۱		
۰۰/۱/۰	۱۷/۰	۴۶/۰	۰۰/۱/۰	۱۲/۰	۶۲/۰	شادکامی معلم		
						سطح ۲		
۰۰۹/۰	۲۸/۰	۶۳/۰				جو مدرسه		
سطح معناداری	خی دو	درجه آزادی	مولفه واریانس	سطح معناداری	خی دو	درجه آزادی	مولفه واریانس	اثر تصادفی
۰۰/۱/۰	۳۴/۵۱	۵	۹۸/۰	۰۰/۱/۰	۹۳/۵۶	۶	۲۸/۱	میانگین مدرسه
			۵۸/۰				۶۴/۰	تاثیر سطح اول

جدول فوق ارائه‌دهنده نتایج مدل عرض از مبدا تصادفی است. همانطور که مشاهده می‌شود رابطه شادکامی معلم و انگیزه شغلی معلم (در سطح معلم) در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است. از آنجا

1. Random – intercept model with only student- level variable
2. Grand mean centered

که، مدل غیر شرطی اساس و پایه‌ای برای محاسبه نسبت کاهش واریانس در مدل حاضر و مدل‌های بعدی است. با مقایسه مولفه واریانس مدل عرض از مبدا تصادفی و مدل غیر شرطی، شاخص نسبت کاهش در واریانس یا واریانس تبیین شده در سطح معلم از فرمول  $\frac{\sigma^2 \text{ null model} - \sigma^2 \text{ estimated model}}{\sigma^2 \text{ null model}}$  استفاده می‌شود (تفاضل واریانس برآورده شده از واریانس مدل صفر بر واریانس مدل صفر تقسیم می‌شود). با اضافه شدن عامل شادکامی معلم در سطح معلم، مولفه‌های واریانس در سطح معلم کاهش یافته است. نسبت کاهش واریانس در سطح معلم به صورت زیر به دست آمد:

$$(88/0-64/0)/88/0=27/0$$

که نشان می‌دهد حدود ۲۷ درصد از واریانس کل انگیزه شغلی معلم در سطح معلم توسط متغیر شادکامی معلم تبیین می‌شود.

چه مقدار از واریانس انگیزه شغلی معلم توسط پیش‌بین‌های سطح معلم و سطح مدرسه تبیین می‌شود؟ برای پاسخ به این سوال مدل بعدی یعنی مدل عرض از مبدا تصادفی و شیب‌های تصادفی (مدل C) با متغیرهای سطح معلم و مدرسه اجرا شد. برای بررسی روابط بین عوامل فردی و انگیزه شغلی معلم، عامل شادکامی معلم در سطح معلم و جو سازمانی در سطح مدرسه به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده وارد مدل شدند. در این مدل نیز شادکامی معلم به روش مرکزی‌سازی حول میانگین کل و جو سازمانی به روش مرکزی‌سازی حول میانگین گروه وارد معادله شدند. چون هیچ فرضیه‌ای راجع به تفاوت بین مدارس در متغیرهای پیش‌بینی‌کننده در این مطالعه وجود نداشت، لذا شیب‌ها بین مدارس متفاوت نبوده و ثابت در نظر گرفته شدند و همچنین اثرات تعاملی بین متغیرها مورد بررسی قرار نگرفته است. نتایج مدل ضرایب تصادفی با متغیرهای سطح معلم و مدرسه در جدول ۳ آمده است. نتایج نشان می‌دهد که با وارد کردن متغیر شادکامی معلم در سطح اول و جو سازمانی در سطح دوم، رابطه متغیرهای شادکامی معلم با انگیزه شغلی معلم در سطح اول همچنان معنادار است.

از فرمولی که اشنایدر و بوسکر (۱۹۹۹، صص ۱۰۳-۱۰۲) در این زمینه ارائه کردند، استفاده شد. واریانس تبیین شده‌ی متغیر وابسته در سطح اول ( $R^2_1$ ) و سطح دوم ( $R^2_2$ ) به ترتیب برابر است با:

$$R^2_1 = 1 - \frac{\sigma^2(full) + \tau_0^2(full)}{\sigma^2(null) + \tau_0^2(null)}$$

$$1 - \frac{0.58 + 0.98}{0.88 + 1.45} = 0/33$$

$$R^2_2 = 1 - \frac{\sigma^2(full)/B + \tau_0^2(full)}{\sigma^2(null)/B + \tau_0^2(null)}$$

$$1 - \frac{0.58/10 + 0.98}{0.88/10 + 1.45} = 0/32$$

لذا می‌توان گفت ۳۳ درصد از واریانس انگیزه شغلی معلم در سطح معلم توسط شادکامی معلم و ۳۲ درصد واریانس انگیزه شغلی معلم در سطح مدرسه به وسیله‌ی جو سازمانی تبیین می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر به منظور بررسی رابطه بین شادکامی و جو سازمانی با انگیزش شغلی معلمان انجام شد، یافته‌ها نشان داد که انگیزه شغلی معلم در بین مدارس مختلف معنی‌دار بوده است. در سطح معلمان رابطه شادکامی با میزان انگیزه شغلی آنها معنادار بوده، و ۲۷ درصد از واریانس کل انگیزه شغلی معلم توسط شادکامی وی تبیین می‌شود. همسو با این یافته نیجرو<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) بیان داشت معلمانی که در مدرسه فضای همکاری و کار تیمی مناسبی را تجربه کرده، و فرصتهایی مانند ارتقاء سمت و افزایش درآمد را پیشرو خود می‌بینند، شادکامی و در نتیجه انگیزه بیشتری دارند. شادکامی و رضایت شغلی معلم به دلیل تاثیر معنیداری که بر تاثیرگذاری مدرسه دارد، یکی از ابعاد حیاتی بهبود عملکرد به شمار می‌رود. ادراک شایستگی سمت و موقعیت شغلی توسط معلمان و متناسب بودن آن با توانمندیهای آنها نقش ضروری در شادکامی دبیران دارد. همچنین مطالعات نشان داده‌اند هر میزانی که معلمین و کارکنان مدرسه مطالبات شغلیشان را متناسب با توانمندیها و مهارتهای خود درک کنند، شادکامی و دل‌بستگی بیشتری به سازمان و مدرسه داشته و انگیزه آنها افزایش می‌یابد (تونن، اسلیگرز، اورت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

از دیگر مطالعاتی که به عوامل شغلی تاثیرگذار بر شادکامی معلمان و تاثیر این شادکامی بر انگیزه آنها پرداخته‌اند میتوان به مطالعه نیاکوندی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) اشاره کرد که فرصت ارتقاء شغلی، محیط سازمانی مطلوب و روابط متقابل دوستانه مدیر- معلم را در افزایش شادکامی و انگیزه معلم تاثیرگذار یافتند. از همین رو اسکالویک و اسکالویک<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) و همچنین پرایس<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) نشان داد که رضایت از مسئولین مدرسه، درآمد مناسب، ساختار اداری مناسب مدرسه، و روابط مناسب کارکنان و معلم منجر به افزایش اشتیاق معلم و رضایت وی می‌شود.

همچنین نتایج نشان داد که مدرسه حدود ۶۲ درصد از واریانس انگیزه شغلی معلم را تبیین مینماید. به عبارتی ۶۲ درصد از تغییرات انگیزه شغلی معلم ناشی از تفاوت بین مدارس بوده و ۳۸

1. Njiru
2. Thoonen, Slegers & Oort
3. Nyakundi
4. Skaalvik & Skaalvik
5. Price

درصد برای عوامل سطح معلمان تبیین شده است. بدین معنی که فضای مدرسه و جو سازمانی حاکم بر مدارس مختلف بر میزان انگیزه معلمان تاثیر گذار می باشد. زمانی که سازمانی چون مدرسه مشکلات معلمان را مرتفع کرده و فضای سالمی بر مدرسه حاکم نماید، انگیزه و رضایت شغلی معلمان بیشتر می شود. رفتارهای مداوم مدیران مدرسه در جهت پیشرفت شغلی معلمان، همکاری تیمی، و مشورت باعث افزایش لذت معلمان از شغل خود شده، و همچنین ایشان احساس تعلق بیشتری نسبت به سازمان و مدرسه خود خواهند داشت. مطالعات نشان داده اند سیستم پاداش مثبت و ارزشدهی مطلوب به معلمان در فضای سالم مدرسه انگیزه شغلی معلمان را افزایش داده، و وفاداری آنها را برمی انگیزاند، بطوریکه مشکلات مربوط به مدرسه را مشکلات خودشان در نظر می گیرند (شاه، اختر، ظفر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). فضای سازمانی مطلوب در مدرسه از دو جنبه حائز اهمیت می باشد. ابتدا انگیزه معلمان را برای تلاش بیشتر در جهت دستیابی به هدف افزایش می دهد، چرا که ویژگیهای یک سازمان مطلوب مانند سیستم پاداشی مثبت<sup>۲</sup>، روابط متقابل مناسب کارکنان، و اعتماد متقابل به طور مستقیم و غیر مستقیم بر عملکرد و میزان انگیزه افراد تاثیر می گذارد. دوم آنکه فضای سالم مدرسه تنها بر یک فرد اثر نداشته، و تمامی افراد را تشویق به ارائه بهترین عملکردشان کرده و حس تعلق و دلبستگی را در آنها افزایش می دهد. زمانیکه معلمان از مدرسه رضایت داشته باشند، از شغل خود رضایت داشته و در نهایت انگیزه بالایی برای انجام وظایف محوله خواهند داشت. در این شرایط معلمان شغل خود را لذتبخش، با اهمیت و جالب میدانند. (کمال و هنیف<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

در تحلیل دو سطحی با وارد کردن هر دو متغیر جو سازمانی و شادکامی معلم در تحلیل، یافته ها نشان داده اند که این دو متغیر در تبیین انگیزه شغلی معلم نقش یکسانی دارند. شادکامی معلمان منجر به اشتیاق بیشتر آنها برای سرمایه گذاری بیشتر در جهت بهبود موفقیت های تحصیلی و اجتماعی دانش آموزان می شود. از سویی میتوان با توجه به مطالعات صورت گرفته برخی از مولفه های جو سازمانی مطلوب مانند رابطه مناسب مدیر- معلم و روابط دوستانه دبیران با یکدیگر را مقدمه های برای ایجاد شادکامی در معلمان دانست. بوگler<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه خود نشان دادند که جو سازمانی و روابط بین معلم و مدیر مدرسه به عنوان رهبر سیستم بر میزان شادکامی و انگیزه معلمان تاثیر می گذارد. در این مطالعه حمایت مدیر مدرسه منجر به افزایش انگیزه بیرونی شده و تاثیر چندانی بر شادکامی معلم ندارد، در صورتی که روابط دوستانه و متقابل مدیر- معلم

- 
1. Shah, Akhtar & Zafar
  2. positive reward system
  3. Kamal & Hanif
  4. Bogler

منجر به افزایش انگیزه درونی معلمان شده و شادکامی معلم را افزایش می‌دهد (تیکل، چنگ، و کیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). همسو با این امر چینومونا و ساندادا<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نشان دادند که حمایت سازمانی منجر به بهبود عملکرد آنها می‌شود، که این بهبود عملکرد، شادکامی معلمان را در پی داشته و در نهایت رضایت شغلی معلمان افزایش می‌یابد. از این رو برخی از پژوهش‌ها پیشنهاد می‌دهند که مدرسه با ایجاد یک فضای سازمانی مثبت، کاهش استرس و تنیدگی، و همچنین رابطه سازنده مدیر-معلم منجر به افزایش شادکامی معلمان شده، تا در نهایت رضایت شغلی و انگیزه معلمان افزایش یابد (افانی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰؛ کولی، شاپکا، و پری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و مطالعات مورد بررسی قرار گرفته میتوان بیان داشت اگر عواملی که منجر به جو سازمانی مطلوب و شادکامی معلمان میشوند، در مدرسه فراهم شوند، انگیزه معلمان افزایش مییابد. همچنین یافته‌ها حاکی از آن است با فراهم کردن عواملی مانند روابط صمیمانه بین معلمان و و دیگر اعضای سازمانی مدرسه، نظیر رابطه مناسب مدیر-معلم و درآمد مناسب، حمایت مدیر و فضای سالم در مدرسه میتوان انگیزه معلمان را افزایش داده و عملکرد آنها را در فرایند یاددهی- یادگیری بهبود بخشید.

## منابع

- علی پور، احمد. نوربالا، احمد علی (۱۳۷۸). بررسی مقدماتی پایایی و روایی پرسشنامه شادکامی آکسفورد. اندیشه و رفتار. ۵۵، ۶۵-۱۸.
- نقش، زهرا (۱۳۹۶). تحلیل چند سطحی راهکاری برای خطاهای حاصل از تجمیع داده‌ها: استفاده از داده‌های سطح دانش آموز و معلم تیمز ۲۰۱۱. فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۷، ۱۸، ۱۴۶-۱۲۷.
- Adebayo, A. S., & Gombakomba, T. (2013). Dimensions of teachers' job satisfaction in primary schools in Gweru District, Zimbabwe: a factor analysis. *European Scientific Journal*, 9(25), 309-317.
- Ahmed I, Nawaz M and Iqbal N (2010), Effects of motivational factors on employees job satisfaction a case study of University of the Punjab, Pakistan, *International Journal of Business and Management* 5(3): 70-80.
- Allen, R., Burgess, S. and Mayo, J., 2012. The teacher labour market, teacher turnover and disadvantaged schools: new evidence for England. Working Paper No. 12/294.
- Amos A (2013), Refocusing adult literacy, non formal education and long life learning education for multiliteracies in Africa, *Journal of Education and Practice*, 4(10):1-6

1. Tickle, B. R., Chang, M., & Kim
2. Chinomona & Sandada
3. Ofuani
4. Collie, Shapka & Perry

- Appiah-Agyekum N, Suapim R, Pephrah S (2013) Determinants of job satisfaction among Ghanaian teachers, *Journal of Education and Practice* 4(3): 43-50
- Atteberry, A., Loeb, S. and Wyckoff, J., 2016. Teacher Churning Reassignment Rates and Implications for Student Achievement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 20(10): 1-28.
- Bahahudeen S (2014), Analysis of teacher motivation on the overall performance of public basic school in the Wa Municipality, *Journal of Education and Practice*, 5(30):131-114.
- Barnett E (2013) An analysis of community involvement in primary schools in Malawi, *International Journal of Educational Development* 33:497-509.
- Bogler, R., & Nir, A. E. (2015). The contribution of perceived fit between job demands and abilities to teachers' commitment and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 541-560.
- Chinomona R (2014), Organisational Support and its influence on teacher job satisfaction and job performance in Limpopo Province of South Africa, *Mediterranean journal of Social Science*, 5(9):208-214.
- Christopher N, Munyua J and Okendo E (2014) Examining challenges encountered in promoting teacher job satisfaction in secondary schools in Kyenjojo District Western Uganda, *Journal of Education and Practice* 5(27):118-121.
- Chinomona, R., & Sandada, M. (2014). Organisational support and its influence on teachers job satisfaction and job performance in Limpopo province of South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(9), 208.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of educational psychology*, 104(4), 1189.
- Desa, D., 2016. Understanding non-linear modelling of measurement invariance in heterogeneous populations. *Advances in Data Analysis and Classification*. 5(13):1-25.
- Desa, D., Gonzalez, E. and Mirazchiyski, P., 2014. Construction of Scales and Indices. In: Belanger, J., Normandeau, S. and Larrakoetxea, E. ed. TALIS 2013 Technical Report. OECD. 6(1):145-295.
- Forgha N and Mbella M (2013), Public expenditure and private investment in Cameroon a vector autoregressive approach, *Journal of Emerging Issues in Economics Finance and Banking* 3(4): 818-832.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. 1976. **Motivation Through the Design of Work: Test of Theory. Organizational Behaviour and Human Performance.**
- Hettiarachchi, S. (2013). ESL teacher motivation in Sri Lankan public schools. *Journal of Language Teaching and Research*, 4(1): 1-11.
- Kamal, Y., & Hanif, F. (2009). Pay and job satisfaction: A comparative analysis of different Pakistani commercial banks. 6(5):125-245.
- MetLife. (2012). *The MetLife survey of the American teacher: Challenges for school*. New York: MetLife.
- Njiru, L. M. (2014). Job satisfaction and motivation among teachers of Kiharu District in Kenya. *Mediterranean journal of social sciences*, 5(5): 135.

- Nyakundi, T. K. (2012). Factors affecting teacher motivation in public secondary schools in Thika West District, Kiambu County. Unpublished Master Degree Project submitted to School of Education Kenyatta University.
- Ofuani, F. N. (2010). An analysis of factors affecting job satisfaction of women in paid employment in Benin City. *Edo Journal of Counselling*, 3(1): 123-131.
- Pongoh S (2014), The effect of principal leadership and achievement motivation on teacher competence of public school teacher in Manado, *Journal of Education and Practice*, 5(1):139-145.
- Price, H. E. (2012). Principal–teacher interactions: How affective relationships shape principal and teacher attitudes. *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 39-85.
- Quan-Baffour K and Arko-Achemfour A (2014), The Effects of a Lack of Career Pathing on Job Satisfaction Among South African Teachers, *Africa Education Review*, 11(1):1-16.
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2013). Human Resource Motivation: An Organizational Performance Perspectives. *Fascicle of Management and Technological Engineering*, 331-334.
- Saka, K. A., & Salman, A. A. (2014). An Assessment of the Levels of Job Motivation and Satisfaction as Predictors of Job Performance of Library Personnel in Nigerian Secondary Schools. *Journal of Balkan Libraries Union*. 5(2): 26-33.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and teacher education*, 27(6): 1029-1038.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and teacher education*, 25(3): 518-524.
- Snijders, T., & Bosker, R. (1999). *Multilevel analysis: An introduction to basic and applied multilevel analysis*. London: Sage.
- Sellen, P., )2016(. *Teacher workload and professional development in England's secondary schools: insights from TALIS*. Education Policy Institute.
- Shah, M. J., Akhtar, G., Zafar, H., & Riaz, A. (2012). Job satisfaction and motivation of teachers of public educational institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8): 34-42.
- Tao, R. M. (2011). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China. *Institute of Behavioral and Applied Management*. 3(5): 105-127.
- Tickle, B. R., Chang, M., & Kim, S. (2011). Administrative support and its mediating effect on US public school teachers. *Teaching and Teacher Education*, 27(2): 342-349.
- Thoonen, E. E., Slegers, P. J., Oort, F. J., Peetsma, T. T., & Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational administration quarterly*, 47(3): 496-536.
- You, S. and Conley, S., 2015. Workplace predictors of secondary school teachers' intention to leave: An exploration of career stages. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4):561-581.