

«علوم تربیتی»

سال اول، شماره اول، بهار ۱۳۸۷

صص ۱۲۷-۱۴۶

بررسی وضعیت انگیزش شغلی معلمان با توجه به سبک رهبری مدیران در مدارس

دکتر صادق ملکی *

رحیمه پور حیدر **

چکیده:

پژوهش حاضر بدنبال تعیین وضعیت انگیزش شغلی معلمان با توجه به سبک رهبری مدیران در مدارس متوسطه دخترانه شهرستان ارومیه در سال تحصیلی ۸۶-۸۷ اجرا شده است. روش تحقیق، از لحاظ هدف، کاربردی، و از لحاظ نوع، توصیفی - همبستگی می باشد. برای تعیین روایی پرسشنامه ها از روایی وابسته به محتوا استفاده شده است و به نظرات افراد متخصص اکتفا شده است. برای سنجش پایایی از آزمون آلفای کر و نباخ استفاده شده است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و معلمان شاغل در مدارس دخترانه متوسطه شهرستان ارومیه در سال تحصیلی ۸۶-۸۷ که به تعداد ۲۷ نفر مدیر و معلمان ۶۲۳ نفر می باشد حجم نمونه آماری شامل ۲۷ نفر مدیر و ۱۲۵ نفر معلم می باشد که به روش تصادفی ساده انتخاب شدند.

* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شبستر

** کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

نتایج نشان دادند که اغلب مدیران مدارس دخترانه ارومیه از سبک توجیهی استفاده می کنند و وضعیت انگیزش شغلی نسبتاً بالا در میان معلمان برقرار است. انگیزش شغلی معلمان با بلوغ آنان رابطه ندارد. تفاوت معنی دار بین نمره های بلوغ معلمان بر اساس سبک های رهبری مدیران دیده نشد. انگیزش شغلی معلمان بر اساس سبک رهبری مدیران متفاوت نیست. بین سبک رهبری مدیران در ناحیه ۱ و ۲ و همچنین بین انگیزش شغلی معلمان در ناحیه ۱ و ۲ تفاوت معنی دار دیده نشد. سبک رهبری مدیران مدارس دولتی و غیر دولتی متفاوت است. بین میزان بلوغ معلمان در مدارس دولتی و غیر دولتی تفاوت معنی دار دیده نشد. همچنین بین انگیزش شغلی معلمان در مدارس دولتی و غیر دولتی تفاوت معنی دار وجود ندارد.

واژه های کلیدی: انگیزش شغلی، سبک رهبری، معلمان و مدرسه

مقدمه:

ترقی و پیشرفت جوامع در گرو نوع و چگونگی فعالیت‌هایی است که در مدارس انجام می گیرد. مدیریت و اداره این نهاد مهم و حیاتی به عهده مدیران آموزشی است که مسئول نهایی حسن انجام امور هستند. از میان نظریه های گوناگون رهبری نمی توان یکی را انتخاب کرد و به همه مدیران سفارش نمود که از این نظر بهره گیرند بنابراین لازم است سبک‌های گوناگون رهبری مورد بحث قرار گیرد و با توجه به شرایط خاص و محیط و در نظر داشتن مواردی در مورد کارکنان، سبک رهبری مناسب را انتخاب و به کار بست (علوی، ۱۳۷۷، ص ۲۶۷).

در این راستا معلمان می توانند نقش اساسی را در پیشرفت مدارس و در نهایت توسعه و پیشرفت جوامع داشته باشند. پرداختن به انگیزش شغلی معلمان می تواند گام مؤثری در این خصوص باشد مطالعه انگیزش شغلی در حقیقت کوشش برای شناخت و پاسخ به چرهای رفتار است اینکه چرا افراد رفتارهای متفاوتی دارند مدیری که در یک سازمان از علل رفتارهای کارکنان خود مطلع باشد می تواند در جهت اصلاح یا بهبود

آنان گام برداشته و هنگام تصمیم گیری یا تغییرات سازمان، عواقب اقدامات خود را مد نظر قرار دهد.

انگیزش فرآیند روانشناختی است و برانگیختگی، هدایت و تداوم اعمال ارادی فرد را که هدف مدار هستند موجب می شود (نائلی، ۱۳۷۳، ص ۱۲۰). و طریقی که رهبر، از نفوذ برای کسب اهداف استفاده می کند سبک رهبری نامیده می شود (خدیوی، ۱۳۸۶، ص ۱۲۵). تفاوت‌های افراد در بسیاری اوقات دلیل اختلاف تلاش‌ها و نیز عملکرد شغلی می باشد در این پژوهش سه دسته از ویژگی‌های فردی که در فرآیند انگیزش می توانند مؤثر باشند مورد بررسی قرار گرفته اند اولین دسته در نظریه نیازهای مک کلند قابل بررسی است که شامل نیاز به پیشرفت، نیاز به قدرت و نیاز به پیوند جویی است دومین دسته آنهایی هستند که در نظریه ویژگی‌های شغلی هک من و الدهام قابل بررسی هستند و سومین دسته از عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی را در قالب جو سازمانی مورد بررسی قرار داده ایم. متغیر دیگری که در این پژوهش به آن پرداخته شده، سبک رهبری است در این پژوهش سبک‌های رهبری مدیران بر اساس تئوری سیکل زندگی هرسی بلانچارد مورد بررسی قرار گرفته اند. بر اساس این تئوری، توانایی، آمادگی و رغبت پیرو جهت انجام وظیفه، تعیین کننده شیوه مورد اتخاذ رهبری است. بلوغ یا آمادگی حدی است که از نظر شغلی و روانشناختی، انسان، توانایی و تمایل انجام وظیفه خاص را دارد. بلوغ شغلی و بلوغ روانشناختی در هم ادغام شده و ۴ سطح بلوغ را به وجود می آورند این ۴ سطح بلوغ موقعیت‌هایی را ایجاد میکند که چهار سبک رهبری را می طلبد که مجموعه‌ای از رفتار و وظیفه و رابطه است.

از آنجا که وجود انگیزش شغلی، نیرو بخش معلمان در امر تعلیم و تربیت بوده و آنان را در جهت تحقق اهداف آموزش و پرورش پر تلاش تر و امیدوارتر می کند، لذا پرداختن به آن بیش از پیش ضروری به نظر می رسد. در این راستا عدم آشنایی مدیران با سبک‌های رهبری موجب شده که بسیاری

از آنان سبکی متفاوت و ناهماهنگ با شرایط و توانایی ها و روحیات معلمان در پیش گرفته و عواقب ناخوشایندی را گریبانگیر کارکنان و جامعه نمایند. در صورت وقوف مدیران به عوامل انگیزش معلمان و توجه به تفاوت‌های فردی آنان و همچنین آگاهی مدیران از انواع سبک‌های رهبری، مدیران می‌توانند سبک رهبری متناسب با روحیات، شرایط محیطی و عوامل انگیزش کارکنان را اتخاذ نمایند و از مزایای این حسن انتخاب بهره‌های فراوان ببرند. در تحقیقات متعددی رابطه بین انگیزش شغلی و نظام صحیح پاداش و تنبیه (منظری توکلی، ۱۳۷۲)؛ نوع مدرسه (دولتی و غیر دولتی)؛ میزان توجه مدیران (عظیمی ۱۳۷۸)؛ تحصیلات دانشگاهی و سابقه خدمت (رازی ۱۳۸۱)؛ مدیریت مشارکتی (فهلی، ۱۳۸۲)؛ اهمیت عوامل درونی و بیرونی (بخشی، ۱۳۸۳)؛ مورد بررسی قرار گرفته است همچنین در تحقیقات دیگری رابطه بین سبک رهبری و رشد حرفه‌ای (الهام، ۱۳۷۹)؛ انگیزش معلمان (عبدالله فام، ۱۳۸۴)؛ شخصیت مدیران (غفوریان، ۱۳۸۲) مورد بررسی قرار گرفته، در خارج از کشور تحقیقاتی در خصوص انگیزش شغلی در هند (راما چندران، ۲۰۰۵)؛ در مالای (کادزمیرا، ۲۰۰۶)؛ انجام شده تحقیقات دیگر از جمله رابطه انگیزش شغلی و اتر بخشی مدرسه در فنلاند (نچکوا، ۲۰۰۶)؛ در سیدنی استرالیا انگیزش در قبال کار ویژه (سنکال، ۲۰۰۶)؛ اثر سبک رهبری در تنش شغلی در لاگوس نیجریه (امولایو، ۲۰۰۷)؛ نقش سبک رهبری در اثر بخشی مدارس در قبرس (لکتیروزیس، ۲۰۰۶)؛ انجام شده است. با مطالعه انگیزش شغلی معلمان می‌توان به استعداد های بالقوه، علائق، نقاط ضعف و قوت معلمان پی برد و در جهت اصلاح و یا اعتلای آنها اقدام کرد. همچنین با مطالعه انگیزش شغلی معلمان نسبت به نیازها و علل رفتارهای آنان وقوف پیدا کرده و متناسب با روحیات معلمان و تفاوت‌های فردی آنان سبک رهبری مناسب را پیشنهاد نمود تا شاید به این

طریق بتوان در تحقق هدف های آموزش و پرورش و متعاقب آن پیشرفت و توسعه کشور گام مؤثری برداشت لذا پژوهش حاضر در صدد پاسخگویی به سوالات و فرضیات ذیل است:

- ۱- بین انگیزش شغلی معلمان با بلوغ آنان در مدارس متوسطه دخترانه ارومیه رابطه وجود دارد.
 - ۲- سبک رهبری مدیران مدارس دخترانه متوسطه ارومیه با توجه به بلوغ معلمان متفاوت است .
 - ۳- انگیزش شغلی معلمان بر اساس سبک رهبری مدیران در مدارس دخترانه متوسطه ارومیه متفاوت است .
 - ۴- بین سبک رهبری مدیران مدارس دخترانه متوسطه ناحیه ۱ و ۲ آموزش و پرورش ارومیه تفاوت وجود دارد .
 - ۵- بین سبک رهبری مدیران مدارس دولتی و غیر دولتی دخترانه متوسطه ارومیه تفاوت وجود دارد.
 - ۶- بین میزان بلوغ معلمان مدارس دخترانه متوسطه ناحیه ۱ و ۲ ارومیه تفاوت وجود دارد .
 - ۷- بین انگیزش شغلی معلمان مدارس دخترانه ناحیه ۱ و ۲ ارومیه تفاوت وجود دارد .
 - ۸- بین انگیزش شغلی معلمان در مدارس دولتی و غیر دولتی ارومیه تفاوت وجود دارد.
- روش شناسی پژوهش:** این تحقیق از لحاظ نوع ، توصیفی - همبستگی است و از لحاظ هدف کاربردی است . جامعه آماری شامل کلیه مدیران و معلمان رسمی شاغل در مدارس متوسطه شهرستان ارومیه در سال تحصیلی ۸۷-۸۶ می باشد که تعداد ۶۲۳ نفر معلم و ۲۷ نفر مدیر است. نمونه آماری شامل ۲۷ نفر مدیر و ۱۳۵ نفر معلم می باشد که به روش طبقه ای نسبتی انتخاب شده اند. ابزار سنجش سه پرسشنامه محقق ساخته می باشد

۱- پرسشنامه انگیزش شغلی که شامل ۳۰ سؤال بسته پاسخ می باشد که عوامل انگیزش شغلی معلمان را در سه دسته شامل ویژگیهای فردی - ویژگیهای شغلی و ویژگیهای جو سازمانی اندازه گیری می کند که در تدوین آن از نظریه نیازهای مک کلند و نظریه ویژگیهای شغلی هک من و الدهام و جو سازمانی هالپین و کرافت استفاده شده است که در طیف ۵ گزینه طراحی شده است.

۲- پرسشنامه سبک رهبری با ۲۰ سال بسته پاسخ که در یک طیف ۶ گزینه ای طراحی شده است.

۳- پرسشنامه بلوغ پیروان که شامل ۱۰ سؤال بسته پاسخ است و در یک طیف ۴ گزینه ای طراحی شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه ها از روایی صوری استفاده شده و به تأیید متخصصین امر رسیده است پایایی پرسشنامه ها از طریق فرمول آلفای کر و نباخ محاسبه شده است برای پرسشنامه انگیزش شغلی $0/85$ و برای پرسشنامه بلوغ پیروان $0/9$ و برای پرسشنامه سبک رهبری $0/87$ به دست آمده است.

یافته های پژوهش: برای تجزیه و تحلیل داده ها ابتدا آزمون اسمیرنوف کولموگراف برای نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش انجام گرفت بعد از محرز شدن نرمال بودن توزیع، آزمون های متناسب با فرضیه های انتخاب و اجرا شدند.

فرضیه ۱: بین انگیزش شغلی معلمان با بلوغ آنان رابطه وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه از همبستگی پیرسون استفاده شده است ملاحظه می شود که ضریب همبستگی پیرسون بین نمره انگیزش و نمره های بلوغ $-0/03 = r$ با سطح معنی داری $P = 0/86$ بدست آمده است و چون سطح معنی داری از $0/05$ بیشتر است نتیجه می شود بین انگیزش و بلوغ همبستگی وجود ندارد.

فرضیه ۲: سبک رهبری مدیران مدارس دخترانه متوسطه با توجه به بلوغ معلمان متفاوت است

جدول ۱ تحلیل واریانس سبک رهبری مدیران و بلوغ معلمان

منابع تغییر گروهها	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
بین گروهی	۲/۵۳	۳	۰/۸۴۵	۰/۰۱۴	۰/۹۸۸
درون گروهی	۱۲۵۱/۹	۲۱	۵۹/۶۱۹		
کل	۱۲۵۴/۵	۲۴			

بر اساس تحلیل واریانس انجام شده و طبق معیار، $F=0.014$ با سطح معنی داری $p=0.988$ بدست آمده عدم تفاوت معنی دار بین سبک رهبری مدیران بر اساس نمره های بلوغ معلمان وجود دارد.

فرضیه ۳: انگیزش شغلی معلمان بر اساس سبک رهبری مدیران متفاوت است.

جدول ۲ تحلیل واریانس سبک رهبری مدیران و انگیزش شغلی معلمان

منابع گروهها	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
بین گروهی	۱۵/۴۴	۳	۵/۱۴	۰/۱۸۸	۰/۹۰۴
درون گروهی	۶۳۰/۹	۲۳	۲۷/۴۳		
کل	۶۴۶/۳	۲۶			

جدول ۳ انواع سبک رهبری با توجه به انگیزش شغلی معلمان

انگیزش شغلی						
انواع سبک	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	اشتباه معیار	حداقل	حداکثر
تفویضی	۸	۶۱/۹	۴/۶	۱/۶	۵۵/۳	۶۹/۱
استبدادی	۵	۶۱/۷	۵/۵	۲/۴	۵۲/۶	۶۶/۸
مشارکتی	۵	۶۲/۶	۶/۲	۲/۷	۵۴/۶	۷۱/۸
توجیهی	۹	۶۳/۵	۴/۹	۱/۶	۵۶/۶	۷۲/۲
کل	۲۷	۶۲/۵	۴/۹	۰/۹	۵۲/۶	۷۱/۸

میانگین نمره های انگیزش شغلی معلمان در مدارس که مدیران دارای سبک تفویضی هستند ۶۱/۹، استبدادی ۶۱/۷ و مشارکتی ۶۲/۶ و توجیهی ۶۳/۵ بدست آمده است که طبق معیار $F=0/188$ با سطح معنی داری $P=0/9$ می باشد و بیانگر عدم وجود تفاوت معنی دار نمره های انگیزش شغلی معلمان براساس سبک رهبری مدیران مدارس است. فرضیه ۴: بین سبک رهبری مدیران مدارس دخترانه متوسطه ناحیه ۱ و ۲ آموزش و پرورش تفاوت وجود دارد. برای مقایسه سبک های مدیران در دو ناحیه ۱ و ۲ آموزش و پرورش ارومیه از آزمون خی دو استفاده شد طبق معیار خی دو برابر ۶ و $p=0/1$ ، تفاوت معنی دار بین سبک رهبری مدیران در دو ناحیه وجود ندارد.

فرضیه ۵: بین سبک رهبری مدیران مدارس دولتی و غیر دولتی دخترانه متوسطه تفاوت وجود دارد.

جدول ۴ انواع سبک های رهبری با توجه به نوع مدرسه

نوع مدرسه		انواع سبک
غیر دولتی	دولتی	
۱۸/۲	۱۸/۸	تفویضی
۴۵/۲	۱۸/۸	استبدادی
۱۸/۲	۱۸/۸	مشارکتی
۱۸/۲	۴۳/۸	توجهی
۱۰۰	۱۰۰	جمع

بر اساس جدول ۴ ملاحظه می شود که مدارس دولتی ۱۸/۸ درصد مدیران از سبک تفویضی و ۱۸/۸ درصد از استبدادی و ۱۸/۸ درصد از مشارکتی و ۴۳/۸ درصد از توجهی استفاده می کنند که در مقام مقایسه در مدارس غیر دولتی ۱۸/۲ درصد مدیران از سبک تفویضی، ۴۵/۲ درصد از سبک استبدادی ۱۸/۲ درصد از سبک مشارکتی و ۱۸/۲ درصد از سبک توجهی استفاده می کنند که طبق معیار خی دو برابر $P=0/04$ با سطح معنی داری نتیجه می شود ارتباط دو متغیر معنی دار است. در مدارس دولتی اغلب از سبک توجهی و در مدارس غیر دولتی از سبک استبدادی استفاده می کنند.

فرضیه ۶: بین میزان بلوغ معلمان در مدارس دخترانه متوسطه دولتی و غیر دولتی تفاوت وجود دارد.

جدول (۵) مقایسه میزان بلوغ معلمان در مدارس دولتی و غیر دولتی

نوع مدرسه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	اشتباه معیار	t	درجه آزادی	سطح معنی داری
دولتی	۱۵	۵۶/۹	۷/۱۳	۱/۸	-۰/۷۴	۲۳	۰/۴۶
غیر دولتی	۱۰	۵۹/۲	۷/۵۴	۲/۳			

میانگین بلوغ در مدارس دولتی ۵۶/۹ و در مدارس غیر دولتی ۵۹/۲ بدست آمده است که طبق معیار $T=۰/۷۴$ با سطح معنی داری $P=۰/۴۶$ می باشد نتیجه می شود تفاوت بلوغ معلمان در مدارس دولتی و غیر دولتی معنی دار نیست.

فرضیه ۷: بین انگیزش شغلی معلمان مدارس متوسطه دخترانه ناحیه ۲۱ تفاوت وجود دارد.

میانگین انگیزش شغلی در ناحیه یک برابر ۶۳/۴ با انحراف استاندارد ۴/۴ در ناحیه دو برابر ۶۱/۲ با انحراف

استاندارد ۵/۶ بدست آمده است که طبق معیار $T=۱/۱۳$ و $P=۰/۲۶$ تفاوت انگیزش در دو ناحیه معنی دار نیست

فرضیه ۸: بین انگیزش شغلی معلمان در مدارس دولتی و غیر دولتی تفاوت وجود دارد.

جدول (۶) مقایسه انگیزش شغلی معلمان در مدارس دو ناحیه

سطح معنی داری	درجه آزادی	T	اشتباه معیار	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	ناحیه	
۰/۲۶۸	۲۵	۱/۳	۱/۱	۴/۴	۶۳/۴	۱۶	ناحیه ۱	انگیزش شغلی
			۱/۷	۵/۶	۶۱/۲	۱۱	ناحیه ۲	

میانگین انگیزش در مدارس دولتی برابر $۶۲/۲$ با انحراف استاندارد $۵/۲$ و مدارس غیر دولتی برابر ۶۳ با انحراف استاندارد $۴/۷$ بدست آمده است که طبق معیار $T = ۰/۳۹$ و $P = ۰/۶۹$ انگیزش در دو نوع مدرسه معنی دار نیست .

جدول (۷) مقایسه انگیزش شغلی معلمان از زوایای گوناگون

میانگین	اشتباه معیار	انحراف استاندارد	وارانس	ضریب کجی	کشیدگی	دامنه تغییرات	حداقل	حداکثر	
۶۳/۶	۰/۸۴	۹/۷۲	۹۴/۶۶	۰/۲۱۰	-۰/۷۴۱	۴۰	۴۵	۸۵	انگیزش شغلی از بعد ویژگیهای فردی
۶۹/۹۶	۱/۱۶	۱۳/۴۵	۱۸۱/۰۱	-۰/۲۲۰	-۰/۲۰۶	۶۵	۳۵	۱۰۰	انگیزش از نظر نیاز به موفقیت
۴۹/۶۶	۱/۰۹	۱۲/۷۳	۱۶۲/۱۰	-۰/۰۰۱	۰/۷۳۸	۷۰	۱۰	۸۰	انگیزش از نظر نیاز به قدرت
۷۱/۱۹	۱/۱۱	۱۲/۸۹	۱۶۶/۱۳	-۰/۰۰۲	-۰/۷۳۵	۵۵	۴۵	۱۰۰	انگیزش از نظر نیاز به پیوند جویی
۶۰/۰۳	۱/۱۹	۱۳/۸۵	۱۹۱/۹۱	۰/۱۷۱	-۰/۷۱۰	۶۰	۳۰	۹۰	انگیزش از بعد ویژگیهای شغلی
۶۲/۱	۱۷/۱	۱۳/۵۸	۱۸۴/۴	-۰/۰۴۹	-۰/۰۶	۷۲/۵	۱۷/۵	۹۰	انگیزش از بعد جو سازمانی
۶۲/۵۱	۰/۸۵	۹/۸۷	۹۷/۴۹	۰/۳۶۱	-۰/۵۴۴	۴۵	۴۲	۸۷	انگیزش شغلی (کل)

جدول (۸) توزیع پراکنندگی انگیزش شغلی معلمان

سطح معنی داری	درجه آزادی	t	انحراف معیار	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	نوع مدرسه	انگیزش شغلی
۰/۶۹	۲۵	۰/۳۹	۱/۳	۵/۲	۶۲/۲	۱۵	دولتی	
		-	۱/۴	۴/۷	۶۳	۱۲	غیر دولتی	

جدول (۹) مقایسه رفتار رهبری مدیران مدارس

حد اکثر	حداقل	دامنه تغییرات	کسب‌دهی	ضریب کجی	واریانس	انحراف استاندارد	انحراف معیار	میانگین	نوع رفتار رهبری
۹۸	۳۴	۶۴	۰/۶۰۱	-۰/۷۳۶	۱۶۷/۶۸	۱۲/۹۴	۱/۱۱	۷۱/۴۹	رابطه گزایی
۱۰۰	۴۰	۶۰	۰/۸۸۹	-۰/۶۰۸	۱۵۷/۱۷	۱۲/۵۳	۱/۰۸	۷۱/۹۷	وظیفه گزایی

بحث و نتیجه گیری:

۱- با توجه به جدول ۸ و ۹ ملاحظه می شود که سبک غالب، توجیهی یا مربیگری است. از آنجا که میانگین رفتار وظیفه گرایی در بین مدیران مورد مطالعه ۷۱/۹ و میانگین رفتار رابطه گرایی ۷۱/۴ می باشد، می توان نتیجه گرفت که مدیران مدارس دخترانه متوسطه از هر دو رفتار رابطه گرا و وظیفه گرا همزمان استفاده می کنند. با عنایت به اینکه میانگین بلوغ روانشناختی و بلوغ شغلی معلمان نسبتاً بالاست و براساس نظریه سیکل زندگی هر وقت زیردستان از بلوغ متوسط به بالا برخوردار باشند مناسب ترین سبک رهبری، سبک مشارکتی و تفویضی است. نتایج به دست آمده بیانگر عدم تناسب نوع سبک رهبری مدیران مدارس با وضعیت بلوغ معلمان می باشد که این امر ناشی از یک سیستم مدیریت بوروکراتیک می باشد که از سوی مسئولان رده بالای آموزش و پرورش برای مدیران ابلاغ می شود و یا ناشی از عدم آموزش مدیران فعلی در ارتباط با مسائل و نظریه های مدیریتی است.

۲- براساس اطلاعات جدول ۸ میانگین انگیزش معلمان مورد مطالعه ۶۲/۵ می باشد که براساس نظریه نیازهای مک کلند میانگین نیاز به موفقیت معلمان ۶۹/۹۶، نیاز به قدرت ۴۹/۶۶، نیاز به پیوندجویی ۷۱/۱۹ به دست آمده است که براساس این نظریه می توان نتیجه گرفت که اغلب معلمان به دلیل نمره پایین در نیاز به قدرت، اگر به عنوان مدیر انتخاب شوند موفق نخواهند بود و از سوی دیگر با توجه به نمره بیشتری که در نیاز به پیوندجویی کسب کرده اند می توان نتیجه گرفت که مدیران مدارس بهتر است از سبک مشارکتی استفاده کنند تا این نیاز برآورده شود.

۳- براساس نتایج حاصله از آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین انگیزش شغلی معلمان با بلوغ آنان رابطه وجود نداشت و این موضوع با نظریه آرگریس

مغایر می باشد چرا که به اعتقاد آرگریس هر چه بلوغ افراد افزایش یابد خود انگیزشی در کارکنان بالا می رود و از سوی دیگر با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی حاکم بر جامعه فعلی آموزش و پرورش، احتمال دارد متغیرهای دیگری در ارتقاء انگیزش شغلی معلمان دخالت داشته باشد که در این تحقیق به آنها توجه نگردیده است.

۴- نتایج نشان داد که سبک رهبری مدیران با توجه به بلوغ معلمان متفاوت نیست که این نتیجه، با نتایج تحقیق خلیلی شورینی (۱۳۷۲) همخوانی دارد. وی در تحقیق خود نتیجه گرفته است که نیروی انسانی موجود به دلیل مشکلات سازمانی از جمله عدم وجود سبک رهبری مناسب با توانایی های آنان، علاقمندی کافی به استفاده از حداکثر توانائیهای خود را ندارند و خود را هم سرنوشت و هم هدف با سازمان نمی دانند.

۵- نتایج نشان داد انگیزش شغلی معلمان براساس سبک رهبری مدیران تفاوت ندارد که نتیجه این تحقیق با نتایج تحقیق عظیمی (۱۳۷۸)، عبدالله فام (۱۳۸۴)، وحیدی نسب (۱۳۷۵) مغایرت دارد. می توان گفت که شاید عوامل افزایش انگیزش شغلی معلمان در مدارس در اختیار مدیران مدارس نبوده و بعلت سیستم متمرکز آموزش و پرورش باید متغیرهایی غیر از سبک رهبری را در افزایش انگیزش شغلی معلمان مورد بررسی دقیق تری قرار داد.

۶- با توجه به مقدار کمی دو محاسبه شده بین سبک رهبری مدیران در ناحیه ۱ و ۲ تفاوت معنی داری وجود ندارد این نتیجه، با نتیجه تحقیق مهاجران (۱۳۷۳) همخوانی دارد. با توجه به اینکه مدیران مدارس طبق ضوابط و شرایط مشابه برگزیده می شوند و انتظارات و توقعات مشابهی از عملکرد آنان در مدارس وجود دارد، به نظر می رسد اغلب این مدیران سبکهای مشابهی را بکار می گیرند.

- ۷- براساس نتایج آزمون خبی دو انجام شده ، بین سبک رهبری مدیران مدارس دخترانه متوسطه دولتی و غیردولتی تفاوت معنی داری وجود دارد ، که این نتیجه با نتیجه پژوهش فرشباغان (۱۳۸۴) مغایرت دارد و با نتایج تحقیق سلمانی (۱۳۷۲) مطابقت دارد . با توجه به اینکه آزادی عمل مدیران مدارس غیردولتی در مقایسه با مدارس دولتی که از یک سیستم کاملاً متمرکز تبعیت می کنند ، بیشتر می باشد به نظر می رسد که اعمال سبک مدیریتی از سوی مدیران در این دو نوع از مدارس متفاوت باشد .
- ۸- براساس نتایج آزمون t انجام شده بین بلوغ معلمان در مدارس دولتی و غیردولتی تفاوت معنی داری وجود ندارد . از آنجا که معیارهای استخدام و حتی ارزشیابی معلمان و اعمال مقررات اداری در هر دو نوع مدرسه مشابه بوده و اغلب مدیران مدارس غیرانتفاعی مأمور به خدمت بوده و یا از بازنشستگان آموزش و پرورش می باشند به نظر می رسد که عدم تفاوت در میزان بلوغ آنان چه از نظر شغلی و چه از نظر روانشناختی ، منطقی باشد .
- ۹- نتایج آزمون t تفاوت معنی داری را بین انگیزش معلمان دو ناحیه نشان نمی دهد که با نتایج تحقیق حسینی فرد مطابقت دارد . از آنجا که ویژگی های شغل و جو حاکم بر مدارس در دو ناحیه از یک اصول تبعیت می کنند و در این پژوهش عامل ویژگی های فردی در تفاوت انگیزش ها در دو ناحیه تاثیری نشان نمی دهد به نظر می رسد که عوامل دیگری را برای بررسی انگیزش شغلی معلمان دو ناحیه مورد توجه قرار داد .
- ۱۰- براساس نتایج آزمون t انجام شده بین انگیزش شغلی معلمان در مدارس دولتی و غیردولتی تفاوت معنی دار دیده نشد که نتیجه تحقیق غفاری (۱۳۷۵) را تأیید می کند به نظر می رسد عوامل دیگری از جمله سابقه خدمت - حقوق و مزایا و فرهنگ سازمانی حاکم ، بر میزان انگیزش معلمان در دو نوع مدرسه موثر باشد که در این پژوهش به آنها پرداخته نشده است .

پیشنهادهای پژوهش

توصیه می شود کلاسهای آموزشی برقراری روابط انسانی و توجه به تفاوت‌های فردی معلمان و چگونگی ایجاد انگیزش در آنان و همچنین دوره های ضمن خدمت برای مدیران در خصوص سبکهای رهبری ترتیب داده شود. سطح اختیارات مدیران را به منظور ایجاد انگیزاننده های مناسب در بین معلمان و کارکنان مدارس افزایش داده و تسهیلات و امکانات لازم را در اختیار آنان قرار دهد .

منابع :

بخشی علی آبادی، ح. (۱۳۸۳). بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی .

مجله آموزش در علوم پزشکی ؛ ۴(۱۲): ۳۲-۴.

پاک نهاد، پ. (۱۳۸۲). بررسی رابطه ارزشیابی عملکرد با انگیزش شغلی معلمان

دبیرستانهای دخترانه شهرستان خوی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد

واحد تبریز.

حسینی فرد ، م. (۱۳۷۹). بررسی وضعیت انگیزش و رضایت شغلی معلمان

مقطع راهنمایی مدارس ارومیه . پایان نامه کارشناسی ارشد. مرکز آموزش

مدیریت دولتی

خلیلی شورینی ، س. (۱۳۷۲). بررسی و انتخاب الگوهای مناسب برای سازمانهای

اداری کشور. پایان نامه دکترای دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران .

خدیبوی، الف. (۱۳۸۶). درآمدی بر رفتار سازمانی در سازمانهای هزاره

سوم. تبریز: انتشارات شایسته .

سلمانی ، ح. (۱۳۷۲). مقایسه سبک رهبری دبیرستان های دولتی و غیر انتفاعی منطقه

۸ تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد تهران

عبداله فام، م. (۱۳۸۴). بررسی رابطه نقش سبک رهبری مدیران در انگیزش و

عملکرد معلمان مدارس متوسطه بناب. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه

آزاد اسلامی واحد تبریز .

عظیمی، ر. (۱۳۷۸). بررسی تاثیر سبک رهبری مدیران بر عوامل انگیزش معلمان در مدارس ابتدایی و راهنمایی پسرانه منطقه ۸ تهران. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش شماره ۲۴-۲۳.

علوی، س. (۱۳۷۷). روانشناسی مدیریت و سازمان. مرکز آموزش مدیریت دولتی

غفاری، م. (۱۳۷۵). مقایسه انگیزش شغلی معلمان در مدارس دولتی و غیر انتفاعی منطقه یک تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی.

غفوریان، ع. (۱۳۸۲). بررسی رابطه سبک مدیریت مدیران و شخصیت آنها در دبیرستان های غیر انتفاعی دخترانه منطقه ۸ تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد تهران.

فرشباغان علی نام، ف. (۱۳۸۴). بررسی سبک های مدیریتی دبیرستان های دولتی و غیر انتفاعی تبریز و رابطه آن با عملکرد مدیران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تبریز.

فهلی، الف. (۱۳۸۲). بررسی وضعیت و علل کاهش یا افزایش انگیزش شغلی کارکنان بنیاد شهید شهرستان اصفهان. پایان کارشناسی ارشد. دانشگاه اصفهان. لانتبورگ، ف. (۱۳۸۲). مدیریت آموزشی مفاهیم و عمل. ترجمه محمدعلی فرنیاء، تبریز. ناشر: مترجم.

محمدی، پ. (۱۳۸۶). بررسی رابطه عوامل انگیزش هرزبرگ با عملکرد دبیران متوسطه شهر تبریز از دیدگاه مدیران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد تبریز.

منظری توکلی، ح. (۱۳۷۲). بررسی عوامل موثر در انگیزش شغلی مربیان پرورشی استان کرمان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه اصفهان.

مهاجران، ع. (۱۳۷۳). بررسی سبک رهبری و رفتار مدیران مدارس متوسطه ارومیه. پایان نامه کارشناسی ارشد. مرکز آموزش مدیریت دولتی
میرکمالی، س. (۱۳۷۹). رفتار و روابط در سازمان و مدیریت. تهران: نشر
رامین.

وحیدی نسب، ح. (۱۳۷۵). بررسی رابطه توان انگیزش شغلی معلمان با سبک رهبری
مدیران آموزشگاههای منطقه جغتای خراسان. پایان نامه کارشناسی ارشد.
دانشگاه شهید بهشتی.

الهام، غ. (۱۳۷۹). بررسی سبکهای رهبری مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی
شهرستان اندیمشک و رابطه آن با میزان رشد حرفه‌ای معلمان. پایان نامه کارشناسی
ارشد، دانشگاه تربیت معلم. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

- Hackman, J. R & G. R. Oldham. (1976). **motivation through Design of work: Test of a theory**, Organizational Behavior & Human performance, Vol. 16.
- Hoffman, S. & Holden, D. and Neggars, N. (2006). **An investigation of the impact of educational networks on formal leadership behaviour**, University of British Columbia Vancouver, B. C. 54 pp.
- Johansson, O. & zachrisson, E. (2006). **International perspectives on school leadership for systemic improvement**, umea university, Sweden.
- Kadzamira, E. C.(2006). **Teacher motivation and incentives in Malawi**, Centre for educational research and training university of Malawi.
- Kythreotis, A. & pashiardis, P. (2006). **Exploring leadership role in school effectiveness**, University of Cyprus, Nicosia, Cyprus.
- McClelland, David C. & David H. Burnham. (1976). **power is the Great motivator**, Harvard Business Review, march – April.

-
- McClelland, David C. (1965). **Toward a theory of motive Acquisition**, American psychologist.
- McClelland, David C. (1961). **The Achieving society**, Princeton, N. J.; van Nostrand.
- Nwachukwu prince O. (2006). **Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: An Assessment**, university of Helsinki finland.
- omolayo, B. (2007). **Effect of leadership style on job – related tension and psychological sense of community in work organization**, Bangladesh e – journal of sociology. Volume 4 number 2.
- Ramachandran.V.(2005).**Teacher Motivation in India**, Educational Resource unit.
- Senecal, C. & Dowson, M. & marsh, H. W.(2006). **The work tasks motivation scale for teachers**, Self Research center, university of western sydney, Australia, June.

