

دانشگاه فرهنگیان  
دوفصلنامه علمی - ترویجی  
راهبردهای نوین تربیت معلمان  
سال ششم، شماره دهم، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

## آینده‌پژوهی انگیزه شغلی معلمان با استفاده از روش تحلیل لایه‌ای علی

عادل سجودی<sup>۱</sup>  
محسن نیازی<sup>۲</sup>  
اسماعیل مزروعی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش، آینده‌پژوهی انگیزه شغلی معلمان است. در این مقاله با استفاده از روش تحلیل لایه‌ای علی به عنوان روشی آینده‌پژوهی برای شکافتن لایه‌های مختلف به موضوع انگیزه شغلی معلمان، طرح‌های مختلفی برای آینده در نظر گرفته شده است. جامعه آماری این پژوهش معلمان دبیرستان ناحیه یک شهر رشت در سال ۱۳۹۹ است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری، یازده نفر از آن‌ها به عنوان نمونه برگزیده شدند. تکنیک گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه‌متمرکز است. در این راستا بر اساس تحلیل‌های مربوط به لایه‌های پایین‌تر و با توجه به میزان قطعیت و اهمیت، دو پیشران اجتماعی و اقتصادی شناسایی شده و بر اساس آن‌ها طرح‌های مد نظر طراحی شده‌اند. در یافته‌های این تحقیق چهار طرح شناسایی شده که شغل به مثابه پروبلماتیک فرهنگیان است.

**کلید واژه‌ها:** انگیزه شغلی، روش شناسی، تحلیل لایه‌ای علی، معلمان، طرح.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۱۶  
۱. دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی، بررسی مسائل اجتماعی ایران. دانشگاه کاشان. ایران (نویسنده مسئول)  
adelsojodi@yahoo.com

۲. استاد گروه علوم اجتماعی دانشگاه کاشان. ایران

۳. استادیار مدیریت، دانشگاه کاشان. ایران

## ۱. مقدمه و بیان مسئله

انگیزه<sup>۱</sup> در اصطلاح به معنای پویایی و حرکت است. انسان‌ها برای فعالیت خود انگیزه‌های متفاوتی دارند و اولویت‌بندی آن‌ها برای همه یکسان نیست (آشیش و زاچری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۱۱۷). از نظر سازمانی انگیزه عبارت است: از عامل درونی که باعث تغییر در رفتار و حرکت در مسیر پیشبرد و اهداف سازمانی می‌شود. انگیزه شغلی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در موفقیت و عقب‌ماندگی سیستم بوده است و در صورت بی‌توجهی به آن باعث هدر رفتن منابع سازمانی می‌شود (رثوف، صادقی‌بروجردی و یوسفی، ۱۳۹۸: ۲۶).

رفتار انسان در موقعیت‌های گوناگون، تحت تأثیر نیازهای متعدد برانگیخته می‌شود. در اینجا این سؤال مطرح است که چه عاملی موجب می‌شود که شخص از میان همه این نیازها یکی را از طریق فعالیت‌های خود ارضا کند؟ در پاسخ باید گفت نیازی که شدیدتر است، موجب فعالیت می‌شود (جوادیان، انصاری‌پور و حاجی‌مقصودی، ۱۳۹۶: ۳۴). اصولاً عواملی که موجب ایجاد انگیزه شغلی در معلمان می‌شوند یا در حفظ آن مؤثرند، به سه گروه تقسیم می‌شوند. گروهی از عوامل به شخصیت فردی معلمان مربوط می‌شود و زمینه‌های ایجاد انگیزه برای انجام امور به صورت قوی یا ضعیف را فراهم می‌کند. گروه دیگر از عوامل مربوط به آموزش و پرورش، دربردارنده وضعیت شغلی و ارتقای حقوق و رویه برخورد با معلمان است و در نهایت، عوامل محیطی خارج از سازمان است که جامعه و وضعیتی که بر آن حاکم است را در بر می‌گیرد.

توجه به عواملی که باعث ایجاد انگیزه شغلی در معلمان و رفع نیازهای آن‌ها می‌شود و نیز توجه به تفاوت‌های فردی معلمان، از مهم‌ترین موضوع‌هایی به شمار می‌روند که در بهره‌وری نیروی انسانی اهمیت دارند. انگیزه شغلی عاملی است که رفتار معلمان را در جهت خاصی سوق می‌دهد و بر کیفیت و کمیت فعالیت‌ها و میزان پیشرفت آن‌ها تأثیرگذار است (حمیدی‌زاده، طهماسبی و میزایی، ۱۳۹۵: ۵۲).

در سال‌های گذشته به نقش رویکرد انسانی در توسعه بسیار توجه شده است. اهمیت این موضوع به علت نقش مهم عامل انسانی در فرایند توسعه بوده است. از آنجا که بزرگ‌ترین مزیت آموزش و پرورش استفاده از نیروی انسانی توانمند و با انگیزه است، دولت‌ها به منظور دستیابی به عملکردی اثربخش باید از نظر نیروی انسانی به صورت برنامه‌ریزی شده و هدفمند عمل کنند. بدین منظور، بهره‌گیری از افرادی برخوردار از انگیزه که در آموزش و پرورش روحیه خدمت به جامعه دارند، می‌تواند نقش مهمی در کارآمدی و اثربخشی ایفا کند؛ از این رو، چگونگی به‌کارگیری معلمانی با انگیزه‌های شغلی در آموزش و پرورش در کنار شناخت فرایندهای شکل‌گیری انگیزه از مهم‌ترین زمینه‌های درخور توجه محققان است.

همه دانش‌آموزان سزاوار و نیازمند معلمانی آموزش‌دیده و با انگیزه‌اند که با حمایت سیستم‌های آموزشی کارآمد و مدیریت صحیح از کارشان لذت برند و توانایی شناسایی و یاری‌کردن دانش‌آموزان ضعیف را داشته باشند. معلمان کاربلد با افزایش مزایای یادگیری در هر کلاس و برای هر دانش‌آموز، شکاف و فاصله آموزش ضعیف و آموزش کارآمد را از میان برمی‌دارند. در واقع، یکی از عناصر کلیدی کیفیت نظام آموزشی، توانمندی معلمان است (یونسکو، ۲۰۱۴). به عبارت دیگر، معلمان ستون اصلی سیستم آموزشی محسوب می‌شوند. توانایی آن‌ها در ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان، بستگی به میزان انگیزه خود آن‌ها دارد؛ بنابراین، باید انگیزه پیوستن به این حرفه و عواملی که باعث ایجاد انگیزه یا بی‌انگیزه‌شدن معلمان می‌شود به دقت بررسی و به نیازهای آنان توجه شود (برناوس<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۹: ۳۵).

انگیزه معلم، مفهومی است که در سال‌های گذشته توجه محققان حوزه آموزش را به خود جلب کرده است و تعدادی از تحقیقات اخیر در حوزه انگیزه معلمان به بررسی دلایل پیوستن معلمان به این حرفه پرداخته است؛ از جمله عوامل انگیزه‌بخش یا منفعل‌ساز در معلمان، تأثیر انگیزه معلمان بر انگیزه دانش‌آموزان و اقداماتی است که می‌تواند باعث افزایش انگیزه معلمان در وضعیت کاری متفاوت باشد. در حالی که بسیاری از معلمان دلایل ارزشمندی برای ورود به این حرفه دارند، در برخی از

کشورها، معلمی انتخاب دوم پنداشته می‌شود و در بسیاری دیگر، معلمان به اندازه کافی آموزش ندیده‌اند و مهارت‌های لازم را ندارند (یونسکو، ۲۰۱۴)؛ بنابراین، پژوهش‌هایی که به بررسی علل و جاذبه‌های تأثیرگذار در انتخاب حرفه معلمی در جوامع مختلف می‌پردازند، در حال افزایش است. در واقع، در بسیاری از کشورهای جهان این مسئله بسیار اهمیت یافته و به یکی از دغدغه‌های اصلی سیاست‌گذاران آموزشی تبدیل شده است؛ چراکه ایجاد انگیزه در افراد جوان برای ورود به حرفه معلمی و نگهداری نیروهای آموزش دیده در این حرفه، روبه‌روز در حال دشوارتر شدن است (تیلور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ موران<sup>۲</sup> و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ وات و ریچاردسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

معلمان هسته‌های اصلی آموزش و پرورش و معماران واقعی تعلیم و تربیت در جامعه‌اند. نتایج تحقیقات گوناگون بیانگر نقش سازنده معلمان در شکل‌گیری زیربنای توسعه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی هر جامعه است. به همین دلیل در بیشتر جوامع توجه ویژه‌ای به انگیزه معلمان می‌شود. سالانه بخشی هنگفت از بودجه‌های هر جامعه صرف فعالیت‌های آموزشی می‌شود. انتقال میراث فرهنگی جامعه از نسلی به نسل دیگر و زمینه‌سازی برای باروری میراث فرهنگی به همت معلمان انجام می‌شود (براتی، ۱۳۹۲). برای تحقق این امر جوامع بشری به معلمان با انگیزه و اثربخش نیاز دارند تا بتوانند فراگیران را در قالب نظام تعلیم و تربیتی اثربخش پرورش دهند و برای آینده‌ای بهتر تجهیز کنند. از آنجاکه معلمان رکن اصلی آموزش و پرورش‌اند عهده‌دار مسئولیتی خطیر و حساس‌اند، به‌طور قطع در وضعیت روحی و روانی خاصی قرار دارند. بر این اساس عوامل اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی بر نیازها و انگیزه‌های آن‌ها اثرگذار است (یوسف‌پور، ۱۳۹۳).

یافته‌های پژوهشی بیانگر این مطلب است که دانش‌آموزان معلمانی که انگیزه فراوانی دارند، پیشرفت تحصیلی بیشتری دارند؛ زیرا همه سلوک و رفتار انسان معلول انگیزه‌های وجودی وی است. به سخن دیگر، انگیزه عامل تشویقی و ترغیب‌کننده کنش فرد است (احمدی، ۱۳۹۴).

1. Taylor

2. Moran

3. Watt & Richardson

بدون شک معلمان در تعیین امیدها و انتظاراتهای جامعه و به‌بارنشانیدن تلاش افراد و گروه‌ها نقش مهمی ایفا می‌کنند. احساس و شیوه نگرش آنان به ابعاد مختلف نقش خود در فرایند به‌ثمررساندن و گرفتن نتایج مطلوب از فرایند آموزش و تعلیم و تربیت جوانان امروز، برای زندگی در جهان فردا اهمیتی فراوان دارند (یوسفی، عبادی و احمدنژاد، ۱۳۹۵: ۹). در سال‌های گذشته اعتصابات و راهپیمایی‌های مختلف به دلیل نارضایتی شغلی معلمان رخ داده است. سبب‌شناسی انگیزه و رضایت شغلی معلمان با توجه به وضعیت جامعه ضروری به نظر می‌رسد.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

در این بخش به مبانی نظری پژوهش می‌پردازیم. تنوع رفتارهای فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی و همچنین تدریس در حوزه‌ها و موضوع‌های مختلف درسی در انگیزه شغلی معلمان نقش دارد. مزلو<sup>۱</sup> معتقد است که نیازهای اولیه (مانند پوشاک و مسکن و امنیت شغلی) باید برآورده شود تا نیازهای سطح بالا (مانند خودباوری و خودشکوفایی) ایجاد شود. به عبارت دیگر، هنگامی که نیازهای اولیه و مشکلات محیطی رفع شود، عوامل درونی بهتر می‌توانند تلاش و کارایی و خودشکوفایی را تحریک و تشویق کنند (گواجاردو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۶۷).

از نظر درنیه<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) بی‌انگیزگی معلم غالباً مربوط به پنج عامل اصلی استرس شغلی، ممانعت از استقلال معلم، خودکارآمدی ناکافی، تکراری بودن مطالب و ساختار کاری نامناسب است. باندورا<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) خودکارآمدی را به معنای باور معلمان به توانایی خود در ایجاد انگیزه و ارتقای آموزش و تأثیرگذاری بر محیط‌های مختلف آموزشی و سطح پیشرفت علمی دانش‌آموزان تعریف می‌کند. رویکرد سنتی به امر تربیت معلم یکی از دلایل کمبود خودکارآمدی در معلمان است. روش سنتی تأکید بیشتری بر آموزش موضوع‌های درسی دارد و این به بهای کم‌توجهی به مهارت‌های عملی تدریس که لازمه مدیریت کلاس‌اند، تمام می‌شود. در نتیجه، تردید در

---

1. Maslow  
2. Guajardo  
3. Dörnyei  
4. Bandura

مهارت‌های آموزشی همراه با دانش موضوعی ناکافی می‌تواند عامل خودکارآمدی پایین معلمان در بافتارها شود. همانند خودکارآمدی پایین، یکی دیگر از عوامل بی‌انگیزه‌شدن معلمان نبود چالش‌های فکری (ذهنی) در کار تدریس است. این ساختار شغلی نامناسب، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، غالباً معلمان را بی‌انگیزه می‌کند و روند تکراری کلاس‌های درس می‌تواند تجربه بسیار خسته‌کننده‌ای باشد. بر اساس یافته‌های مطالعات انجام‌شده در کشورهای در حال توسعه (DFID)<sup>۱</sup> بی‌انگیزگی معلمان در این کشورها غالباً به دلیل فرصت‌های محدود آموزش و توسعه حرفه‌ای، حمایت کافی نشدن از سوی مدیر مدارس، تنزل جایگاه اجتماعی، دستمزد و تشویق مالی کم، تغییرات مداوم و پی‌درپی برنامه‌های آموزشی مدارس، تأثیرگذاری کم معلمان و وضعیت نامناسب زندگی و کاری ایشان است.

باستیک<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در مقایسه علت‌های ورود به حرفه معلمان در کشورهای توسعه‌یافته و کشورهای در حال توسعه، مدل‌های انگیزشی متفاوتی را شناسایی می‌کند. باستیک معتقد است در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، دلایل پیوستن به حرفه معلمی می‌تواند یک یا چند عامل بیرونی و درونی و نوع دوستانه باشد. در کشورهای توسعه‌یافته بیشتر عامل درونی (تمایل شخصی) و نوع دوستانه و در کشورهای در حال توسعه بیشتر عامل بیرونی اثرگذار است؛ بنابراین، به هر دلیلی که معلمان به این حرفه پیوسته‌اند، با توجه به نقش مهم آنان در جامعه و تأثیر انگیزه ایشان بر میزان پیشرفت دانش‌آموزان، عوامل انگیزه‌بخش و همچنین عواملی که باعث از بین رفتن انگیزه در معلمان در حال خدمت می‌شود، باید بررسی شود تا با شناخت بیشتر بتوان به رفع مشکلات و حفظ و ایجاد انگیزه در معلمان یاری رساند.

### ۳. پیشینه پژوهش

در این قسمت به پیشینه پژوهش می‌پردازیم. سعدی، جلیلی و عظیم‌پور (۱۳۹۵) به بررسی رابطه رضایت شغلی با به‌کارگیری راهبردهای آموزشی و انضباطی معلمان

1. Department for International Development (DFID2007)

2 . Bastick

پرداختند. جامعه آماری این پژوهش معلمان دوره ابتدایی، دوره اول و دوم متوسطه شهرستان چابپاره در استان آذربایجان غربی بودند. نتایج پژوهش نشان داد رابطه مثبت و تقریباً بسیاری بین رضایت شغلی درونی با متغیرهای راهبردهای آموزشی و انضباطی معلمان وجود دارد و رابطه رضایت شغلی بیرونی با متغیر راهبردهای آموزشی غیرمعنادار است و با متغیر راهبردهای انضباطی رابطه کمی دارد.

جوادی، رسولی، نظری و حسنی (۱۳۹۴) به بررسی عوامل فردی و اجتماعی و سازمانی مؤثر بر رضایت شغلی معلمان پرداختند. تعداد صدوپنجاه معلم مقاطع سه‌گانه آموزش و پرورش کرج به روش نمونه‌گیری تصادفی چندمرحله‌ای در پژوهش شرکت کردند. نتایج این تحقیق گویای آن است که عوامل مزایای شغلی، توازن کار، خانواده و نگرش شغلی به‌طور مستقیم و عوامل توسعه حرفه‌ای، حمایت مدیران، حمایت همسر و استرس شغلی از طریق عامل توازن کار خانواده بر رضایت شغلی مؤثر بودند.

زارع شاه‌آبادی، ترکان و حیدری (۱۳۹۱) به بررسی رابطه بین رضایت شغلی و نشاط اجتماعی در دبیران مقطع متوسطه جیرفت پرداختند. روش این پژوهش پیمایش بود و جامعه آماری این تحقیق را ۸۴۵ نفر از دبیران مقطع متوسطه شهرستان جیرفت تشکیل می‌دادند. میزان رضایت شغلی و نشاط اجتماعی با متغیر جنسیت تفاوت معناداری را نشان می‌دهد و با متغیرهای تأهل، رشته تدریس و سطح تحصیلی تفاوت معناداری ندارد؛ همچنین، رضایت شغلی و ابعاد آن با نشاط اجتماعی همبستگی مثبت و معناداری دارد.

پژوهش کلاسن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) نشان می‌دهد که در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته که در آن‌ها انگیزه‌های درونی و نوع‌دوستانه به‌عنوان انگیزه‌های اصلی شغلی گزارش شده‌اند، در کشورهای درحال توسعه، انگیزه‌های ورود به حرفه معلمی بر عوامل بیرونی غلبه دارند.

ادیسون و براندرت<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) به مطالعه عوامل تأثیرگذار در انگیزه معلمان ابتدایی در انگلستان پرداختند. بر اساس یافته‌های این پژوهش انگیزه معلمان عمدتاً دربرگیرنده عوامل درونی، بازخورد مثبت از سوی دانش‌آموزان، و پیشرفت آنان، احساس موفقیت از انجام کامل تکالیف مفرح و داشتن همکارانی یاری‌گر بوده است. در عین حال، بازخورد ضعیف از سوی کودکان و طولانی بودن ساعات کار و حجم کاری از عوامل اصلی انفعال و از بین رفتن انگیزه در معلمان است.

وات و ریچاردسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) با استفاده از پرسش‌نامه عوامل تأثیرگذار در انتخاب حرفه معلمی، پژوهشی را در میان معلمان استرالیایی انجام دادند و دریافتند که توانایی تدریس و ارزش ذاتی امر تدریس و میل به کمک به جامعه مهم‌ترین انگیزه داوطلبان در انتخاب حرفه معلمی بوده است.

#### ۴. روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نوع کیفی و راهبرد آن قیاسی است. جامعه آماری این پژوهش معلمان دبیرستان ناحیه یک رشت در سال ۱۳۹۹ ش هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری، یازده نفر از آن‌ها برای نمونه برگزیده شدند. تکنیک گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه‌متمرکز است. انتخاب معلمان با روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی صورت گرفت. به منظور طراحی پروتکل مصاحبه از مرور ادبیات، تکنیک پستل و 5W1H سؤال استفاده شد. سؤالات به نحوی طراحی شدند که انگیزه شغلی معلمان در پانزده سال آینده از مخاطب پرسیده شود. به منظور تحلیل مصاحبه‌ها از تحلیل‌های تم و لایه‌ای علی استفاده شد. در فاز اول، مصاحبه‌ها با روش تحلیل تم بررسی شدند و تم‌های اصلی و فرعی مشخص شدند. در فاز دوم یافته‌های تحلیل تم در قالب چهار سطح تحلیل لایه‌ای علی دسته‌بندی شدند.

برای افزایش اعتبار تم‌های شکل‌گرفته، از سه عنصر اعتبارپذیری و انتقال‌پذیری و

1. Addison & Brundrett  
2. Watt & Richardson



تأییدپذیری گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) استفاده کردند. اعتبارپذیری از طریق خودبازبینی محقق در فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و نیز کاربرد تکنیک تثلیث و انتقال‌پذیری از طریق توسعه و توصیف داده‌ها در طول مرحله گردآوری و استفاده از رویه‌های ویژه در تحلیل شماتیک عوامل بررسی شد و برای دستیابی به تأییدپذیری، همه داده‌های خام و یادداشت‌ها و اسناد برای بازبینی‌های بعدی نگه داشته شدند تا کیفیت یافته‌ها و تفسیرها بررسی شود.

روش تحلیل لایه‌ای علی<sup>۱</sup>، روش نسبتاً نوینی که آقای سهیل عنایت‌الله (۲۰۰۴) ایجاد کرده است، یک نظریه‌ای است که به دنبال ترکیب و یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های تجربی و تفسیری و انتقادی و یادگیری حین عمل است. کاربرد آن روشی به معنای پیش‌بینی آینده نیست؛ بلکه به معنای خلق فضاهای تحول‌ساز برای خلق آینده‌های بدیل است و احتمالاً در توسعه سیاستی مؤثرتر، عمیق‌تر، جامع‌تر و بلندمدت‌تر مفید است (عنایت‌الله، ۱۳۸۸: ۱۰). تحلیل لایه‌ای علی روشی است که به دنبال کاوش در زیرنشانه‌های ظاهری و سطحی برای کشف بنای سیستمی و ساختاری و جهان‌بینی موضوع است. بدین ترتیب طیفی از معانی مرتبط با موضوع شناسایی می‌شود و موضوع را در ساختار اجتماعی گسترده‌تری که در درون آن احساس و تجربه می‌شود، قرار می‌دهد (کانوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۸۹). به‌طور کلی تحلیل لایه‌ای علی یکی از موفق‌ترین ابزارهای جدید در دسترس است و به‌طور وسیعی استفاده می‌شود؛ زیرا این روش فرصت‌های زیادی را برای انعکاس و درک و تفکر جدید فراهم می‌کند. از نظر ترکیبی، این روش تمایل به تأکید کم بر توسعه درون‌فردی و تأکید زیاد بر عوامل فرهنگی دارد (سلوگتر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱۰۵). لایه‌بندی به‌طور بالقوه می‌تواند به بیشترین کیفیت آینده‌نگری بینجامد. لایه‌ها به این خاطر مهم‌اند که ابعاد چندگانه‌ای برای واقعیت اجتماعی وجود دارند که در سطوح معرفت‌شناختی مختلف عمل می‌کنند. برخی از این سطوح کم‌عمق و برخی دیگر عمیق‌اند (عنایت‌الله، ۲۰۱۲: ۱۷).

---

1. Causal Layered Analysis  
2. Conway  
3. Slaughter

این روش، با چارچوب بندی مسئله راه حل های آن را فراهم می کند؛ همچنین این روش ادعا یا بحثی درباره هیچ حقیقت خاص و منحصر به فردی ندارد؛ اما کشف می کند که چگونه یک گفتمان ممتاز می شود. اینکه وقتی یک گفتمان غالب می شود، چه کسی منفعتی به دست می آورد و چه کسی منفعت از دست می دهد؟ تحلیل لایه ای علی نیازمند این است که محقق در میان لایه های مختلف منتهی به سؤالات آینده ای مبهم حرکت کند و واحدهایی از تحلیل مسئله ایجاد کند. این رویکرد لایه ای، به کاربر اجازه می دهد تا در آینده تعمق کند و داستان های ناخود آگاهی که برای ایجاد حس واقعیت شکل یافته را بشکافد و تحلیل کند (هافمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۹۲).

#### ۱.۴. سطوح در تحلیل لایه ای علی

تحلیل لایه ای علی نه برای پیش بینی آینده، بلکه برای خلق فضاهای تحول ساز برای خلق آینده ای بدیل است و کمتر به پیش بینی آینده ای خاص می پردازد و بیشتر به گشودن فضای حال و گذشته برای خلق آینده های بدیل می پردازد. این تحلیل دربرگیرنده چهار سطح زیر است:

سطح اول: این سطح که لیتانی<sup>۲</sup> نام دارد، دیدگاه بدون پرسش و معمول واقعیت است. سطح لیتانی واقعیت هایی را که بیشتر به وسیله اخبار یا سایر رسانه ها برای اهداف سیاسی و بیشتر اغراق آمیز بیان می شوند، شناسایی می کند. این واقعیت ها خالی از ارزش نیستند و چالش با آنها دشوار است؛ زیرا به عنوان حقیقتی عرضه می شوند که متکی بر نظام جهان بینی یا اسطوره اند.

سطح دوم: سطح علل نظام و اثرات آنها. داده و اطلاعات لیتانی در سطح دوم پرسیده و شرح داده می شود. این سطح به اکتشاف عوامل اجتماعی فناورانه، اقتصادی، محیطی، سیاسی و تاریخی مرتبط به موضوع مربوط می شود. در این سطح داده ها می توانند پرسیده شوند؛ اما الگوی فکری که سؤال در داخل آن شکل می گیرد، خود پرسیده نمی شود. در این سطح از دولت، خبرگان دانشگاهی و سایر افراد انتظار می رود که مسئله را حل کنند.

1. Hoffman  
2. Litany

سطح سوم: سطح گفتمان یا جهان‌بینی<sup>۱</sup>. در این سطح فرض‌های عمیق‌تر و استدلالی و جهان‌بینی ناخودآگاه مشخص می‌شوند. در این سطح می‌توان به اکتشاف این موضوع پرداخت که چگونه سودبران مختلف، لیتانی و نظام را می‌سازند. نکته کلیدی در سطح سوم این است که کدام موقعیت‌های عمیق‌تر، دیدگاه‌های پشت سر لیتانی و سیستم را شکل می‌دهند. سودبران چه کسانی‌اند؟ چگونه جهان‌بینی و باورهای پیچیده آن‌ها درباره خودشان، دیگران، آینده، زمان و فضا گفتمان‌های عمیق‌تری که در نهایت بحث را شکل می‌دهد، فراهم می‌کند؟ این سطح در تعیین چگونگی مشروعیت‌یافتن دو سطح اول مهم و حیاتی است. واردکردن یا حذف یک گفتمان خاص در نهایت می‌تواند امتیازات خاصی را به موضوع‌ها و طرح‌هایی تعیین شده اعطا کند. این سطح به دیدگاه‌ها و معرفت‌شناسی‌های دیگر اجازه می‌دهد تا ادعا کنند طرح‌ها چگونه شکل می‌گیرند.

سطح چهارم: سطح اسطوره / استعاره<sup>۲</sup> که ابعاد احساسی ناخودآگاه را بیان می‌کند. چالش فراروی آن، انجام تحقیقات و حرکت در این لایه‌های تحلیل و در نتیجه دربرگرفتن شیوه‌های مختلف دانستن است. انجام این کار به خلق آینده‌های بدیل معتبر و تحول یکپارچه می‌انجامد. اسطوره‌ها تصویری از آینده خلق می‌کنند که کهن‌الگوی ناخودآگاه، ادراکات و جهان‌بینی و در نتیجه تجربیات افراد از دنیا را شکل می‌دهند. این سطح متکی به مفروضات فرهنگی و تمدنی خاص درباره ماهیت زمان و عقلانیت و عاملیت است. از همه مهم‌تر، برای تحلیل و تغییر آینده ضرورت دارد تا اسطوره‌ها یا جهان‌بینی‌های خاص که تاکنون گران‌بها بوده‌اند، از ذهن خارج شوند تا بدین طریق روش‌های جدید تفکر درباره آینده یاد گرفته شود (هافمن، ۲۰۱۲: ۹۸).

## ۵. یافته‌های پژوهش

### ۵.۱. آمار توصیفی مصاحبه‌شوندگان

حجم نمونه بر اساس اشباع نظری محاسبه شده است که دربرگیرنده یازده نفر از

1. discourse/worldview  
2. myth/metaphor

معلمان بودند. مبنای مصاحبه‌های انجام‌شده تحلیل انگیزه شغلی معلمان بود، چنان‌که با استفاده از ابزار مصاحبه نظرات یازده نفر از آن‌ها در حوزه مسائل شغلی جمع‌آوری شد. مصاحبه‌ها در یازده نفر به اشباع رسید.

در این تحقیق با یازده نفر مصاحبه شد که آمار توصیفی آن‌ها به شرح زیر است:

جدول شماره (۱): آمار توصیفی مصاحبه‌شوندگان

| جنسیت | تحصیلات       | رشته شغلی         | سابقه کاری |
|-------|---------------|-------------------|------------|
| زن    | کارشناسی      | دبیرشیمی          | ۲۳ سال     |
| زن    | کارشناسی      | دبیر تاریخ        | ۱۱ سال     |
| زن    | کارشناسی ارشد | دبیر ریاضی        | ۱۳ سال     |
| زن    | کارشناسی      | دبیر زیست‌شناسی   | ۱۱ سال     |
| زن    | کارشناسی ارشد | دبیر علوم اجتماعی | ۲۵ سال     |
| زن    | کارشناسی ارشد | دبیر علوم اجتماعی | ۱۵ سال     |
| مرد   | کارشناسی      | دبیر فلسفه و منطق | ۷ سال      |
| مرد   | کارشناسی      | دبیر معارف اسلامی | ۹ سال      |
| مرد   | کارشناسی      | دبیر علوم اجتماعی | ۸ سال      |
| مرد   | کارشناسی ارشد | دبیر جغرافیا      | ۱۰ سال     |
| مرد   | کارشناسی      | دبیر علوم اجتماعی | ۶ سال      |

همچنین برای بررسی انگیزه شغلی معلمان، بر اساس روش تحلیل لایه‌ای علی این موضوع در چهار سطح لیتانی، علل اجتماعی، جهان‌بینی یا گفتمان و اسطوره یا استعاره تحلیل می‌شود و عواملی که در چهار سطح بالا بر مسئله انگیزه شغلی معلمان تأثیرگذارند، شناسایی و بررسی می‌شوند و راهکارهایی که در هرکدام از سطوح برای افزایش انگیزه معلمان می‌توانستند مدنظر قرار گیرند، عرضه می‌شوند. سپس بر اساس دو سطح آخر (جهان‌بینی و اسطوره) پیشران‌های عمده اجتماعی و اقتصادی که بر مسئله افزایش یا کاهش انگیزه شغلی معلمان در آینده مؤثرند و بر اساس قطعیت‌نداشتن آن‌ها چهار طرح برای آینده انگیزه شغلی معلمان مدنظر قرار گرفته است.

جدول شماره (۲): تحلیل لایه‌ای علی انگیزه شغلی معلمان

| سطوح                   | موضوع یا مسئله  | نمونه راهکارهای پیشنهادی  |
|------------------------|---|---|
| لیتانی                 | انگیزه شغلی معلمان<br>شغل به مثابه پروبلماتیک فرهنگیان  | - ایجاد سیاست‌های تشویقی برای<br>ایجاد انگیزه معلمان  |
| علل اجتماعی            | - منزلت اجتماعی پایین معلمان در بین<br>طبقات اجتماعی<br>- بی‌توجهی جامعه به جایگاه شغلی<br>معلمان<br>- ابهام در جایگاه و شأن معلم<br>- کمبود رشد علمی معلم<br>- کمبود زمینه مناسب برای رشد و<br>شکوفایی استعداد معلمان<br>- به‌کارگیری افرادی با توان علمی و<br>تعهدی پایین در آموزش و پرورش<br>- بی‌اهمیت جلوه دادن شغل معلمی<br>- پایین بودن کیفیت زندگی معلمان | - ارتقاء منزلت اقتصادی و<br>اجتماعی معلمان<br>- اهمیت تربیت نیروی انسانی برای<br>اداره امور کشور<br>- اجرای دوره‌های دانش‌افزایی<br>کوتاه‌مدت و بلندمدت<br>- گزینش و استخدام افرادی که<br>اطلاعات علمی و تخصصی دارند<br>- تخصصی کردن حرفه معلمی و<br>ممانعت از ورود افرادی که<br>صلاحیت لازم را ندارد.<br>- تمایل به ماندگاری در شغل<br>معلمی |
| جهان‌بینی یا<br>گفتمان | - تضاد منافع در بین معلمان<br>- تقدس‌زدایی از معلمان<br>- مصرفی بودن آموزش و پرورش<br>- تورم مدرک تحصیلی<br>- سیطره دیدگاه جهان‌بینی بر آموزش و<br>محتوای کتاب درسی   | - اتحاد در بین معلمان<br>- ایجاد تفکر انتقادی و تأملی در<br>آموزش و پرورش و تربیت انسان<br>مستقل در زندگی   |
| اسطوره یا<br>استعاره   | - معلم چون شمع می‌سوزد.<br>- معلمان حقوق راحت می‌گیرند.<br>- عاقبت، روزی تخته‌سیاه زبان<br>می‌گشاید و خستگی معلم را شهادت<br>می‌دهد.  | - چراغ دانشی که در دست ماست،<br>روشنایی از تو دارد، معلم!<br>- عالم و جاهل هر دو علم را کم<br>می‌شمارند، اولی برای جستن دومی<br>برای جستن.<br>- شده حک بر فراز قله عشق، معلم<br>وارث پیغمبران است.  |

طرح اول: معلمانی که متقاضی خروج از آموزش و پرورش اند. انگیزه معلمان، عاملی کلیدی در ارتباط میان آنان و نظام آموزش و پرورش است. معلمان با سطح پایین تعهد سازمانی و میل به ماندن، نه تنها برای دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمی‌کنند، بلکه با ایجاد فرهنگ بی‌تفاوتی به مسائل محیط کار می‌توانند در میان همکاران خود، اثر تخریبی داشته باشند. به این ترتیب سبب کم‌کاری و بی‌دقتی و در نتیجه ایجاد سازوکارهای کنترلی و نظارتی دقیق و پیچیده و هزینه‌های ناشی از آن‌ها می‌شوند. نبود همکاری مناسب در بین معلمان، افت انگیزه یادگیری دانش‌آموزان به یادگیری مطالب درسی، برخورد ناشایسته مدیر مدرسه با معلمان، زیادبودن حجم و محتوای درسی و نامتوازن بودن برنامه درسی و برنامه زمانی آموزش دروس از جمله عوامل مؤثر بر خروج معلمان از آموزش و پرورش است.

طرح دوم: معلمانی که صرفاً از منظر شغل به معلمی می‌نگرند. این موضوع می‌تواند احساس تعلق و تعهد به سازمان را کاهش دهد. در نهایت اگر وضعیتی مناسب‌تر به آنان پیشنهاد شود، به‌سادگی شغل و سازمان خود را ترک می‌کنند. حرفه معلمی، مسیر شغلی دارد که پویایی لازم را ندارد. معلم پس از سال‌ها کسب تجربه و مهارت و تخصص همچنان معلم نامیده می‌شود؛ سپس بازنشسته می‌شود. وجود نداشتن فرصت لازم برای ارتقای معلمان، انگیزه‌ها و تمایلات ماندگاری را در آنان تضعیف می‌کند.

طرح سوم: معلمانی که علاوه بر شغل معلمی به‌صورت همزمان به مشاغل دیگر اشتغال داشته‌اند. با توجه به اینکه میزان حقوق دریافتی معلمان برای تأمین مایحتاج زندگی کافی نیست، بیشتر معلمان مجبورند مشاغل دیگر را برگزینند تا از این طریق بتوانند مشکلات اقتصادی‌شان را کاهش دهند. علت اینکه معلمان به مشاغل دیگر می‌پردازند، عواملی نظیر حقوق و دستمزد کم، نبود فرهنگ سازنده در محیط مدرسه، محیط کاری نامناسب و کمبود امنیت شغلی، تغییرات مداوم در سیاست‌های آموزشی، نظارت ضعیف و بخشنامه‌ای بودن فعالیت‌ها و گزارش‌هاست.

طرح چهارم: معلمانی که بیشترین علاقه شغلی را دارند و در زمینه‌های گوناگون آموزش و پرورش خبره و برجسته شناخته شده‌اند. معلمانی که از انگیزه لازم و کافی برای ماندگاری و تداوم خدمت برخوردارند، علاوه بر داشتن تعلق و تعهد به حرفه معلمی و سازمان آموزش و پرورش، تعصب، جدیت و از خودگذشتگی به آن نشان

می‌دهند و آستانه تحمل آنان در برابر مشکلات طاقت‌فرسای سازمان زیاد است. هرچه میزان فعالیت معلمان در امر آموزش تخصصی‌تر باشد و آموزش و پرورش افراد توانمند و متخصص را جذب کند، به علاقه و تمایل بیشتر برای تداوم همکاری و تلاش می‌انجامد. علاوه بر این، هر چقدر شغل معلمی مستلزم فعالیت‌ها و مهارت‌های متنوع و چالشی باشد، احتمال بیشتر وجود دارد که معلمان تمایل بیشتری برای ماندگاری داشته باشند. ایجاد وضعیت مناسب کاری، بهبود و ارتقای مؤلفه‌های رضایت شغلی معلمان، تجدیدنظر در ساختار و ویژگی‌های شغلی معلمی، توجه به وضعیت احراز و ویژگی‌های شخصیتی معلمان قبل از ورود به حرفه معلمی و فراهم کردن زمینه برای فعالیت سالم و کاملاً صنفی برای نمایندگان معلمان سبب می‌شود که آنان تمایل بیشتری برای ماندگاری در شغل خود داشته باشند و با وجود مشاغل و فرصت‌های شغلی دیگر در محیط اقتصادی و اجتماعی همچنان به تداوم اشتغال در حرفه معلمی علاقه‌مند باشند و برای تحقق بخشیدن به اهداف تعلیم و تربیت تلاش کنند.

#### ۶. بحث و نتیجه‌گیری

انگیزه شغلی معلمان مسئله مهمی است که با بررسی پیشینه‌های مربوط به راهکارهای بیان‌شده برای حل آن، می‌توان گفت راهکارهای گفته‌شده تاکنون با شکست مواجه شده یا با توفیق نسبی بسیار اندکی همراه بوده است. عمده راهکارهای گفته‌شده نیز با دیدگاه تجربه‌گرایی و عینیت‌گرایی مطرح شده‌اند. بدین ترتیب برای عرضه راهکارهای مؤثرتر در آینده نگاهی انتقادی به گذشته و حال و شکستن ساختارهای موجود که به این واقعیت عینیت می‌بخشند، ضروری به نظر می‌رسد. با استفاده از روش تحلیل لایه‌ای علی، می‌توان به لایه‌های درونی و زیرین بافتاری واقعیت مسئله انگیزه شغلی معلمان، پایه‌های شکل‌دهنده و معنادهنده به موضوع بی‌انگیزگی را مطرح کرده است و از این طریق افق‌های جدیدتر برای برنامه‌ریزی‌ها و تعیین راه‌بردها در آموزش و پرورش گام نهاده است.

در این راستا با تحلیل مسئله در چهار سطح لیتانی، سیستمی، جهان‌بینی یا گفتمانی و اسطوره‌ای یا استعاره‌ای می‌توان راهکارهای جدیدی در سطوح بنیادی موضوع عرضه کرد. همان‌گونه که بررسی شد، برخی از سیاست‌هایی که تاکنون در سطوح

لیتانی و سیستمی برای افزایش انگیزه معلمان بیان شده است، در سایر سطوح یعنی سطح جهان‌بینی و گفتمان و سطح اسطوره و استعاره معکوس عمل کرده و باعث کاهش انگیزه معلمان شده است.

نتایج تحقیق جوادی و همکاران (۱۳۹۴) گویای آن است که مزایای شغلی، توازن کار و خانواده، توسعه حرفه‌ای، حمایت مدیر مدرسه و حمایت همسر از طریق عامل توازن فعالیت در خانواده بر رضایت شغلی معلمان مؤثر است. باتوجه به وضعیت جامعه یکی از عوامل کاهش جایگاه معلمان وضعیت معیشتی و اقتصادی است که جایگاه اجتماعی معلم را تحت شعاع قرار می‌دهد؛ از این رو نتایج تحقیق ذکر شده با یافته‌های این تحقیق هم‌خوانی دارد.

ادیسون و براندرت (۲۰۰۸) به مطالعه عوامل تأثیرگذار در انگیزه معلمان انگلستان پرداختند. بر اساس یافته‌های این پژوهش انگیزه معلمان عمدتاً دربرگیرنده عوامل درونی، بازخورد مثبت از سوی دانش‌آموزان و پیشرفت آنان، احساس موفقیت از انجام کامل تکالیف مفرح و داشتن همکارانی یاری‌گر بوده است. باتوجه به اینکه در جامعه ایران منفعت فردی و شخصی در اولویت افراد جامعه قرار دارد، همکاری و مشارکت روند نزولی دارد. این قاعده درباره معلمان هم مستثنی نیست. فردگرایی و منفعت‌طلبی، همکاری معلمان را در موضوع تعلیم و تربیت کاهش می‌دهد و بر انگیزه شغلی اثرگذار است.

همچنین از نظر درنیه (۲۰۰۱) بی‌انگیزگی معلم غالباً مربوط به پنج عامل استرس شغلی، ممانعت از استقلال معلم، خودکارآمدی ناکافی، تکراری بودن مطالب و ساختار شغلی نامناسب است.

باستیک (۲۰۰۰) در مقایسه علت‌های ورود به حرفه معلمان در کشورهای توسعه‌یافته و کشورهای در حال توسعه، مدل‌های انگیزشی متفاوتی را شناسایی می‌کند. در کشورهای توسعه‌یافته بیشتر عامل درونی (تمایل شخصی) و نوع دوستانه و در کشورهای در حال توسعه بیشتر عامل بیرونی اثرگذار است. یافته‌های تحقیق گویای آن است که عوامل بیرونی انگیزشی در جذب افراد به حرفه معلمی در کشور اثرگذار است. بر این اساس معلمی به مثابه شغل در جامعه نگرینسته می‌شود. تقلیل حرفه معلمی صرفاً به عنوان شغل به کاهش مسئولیت و تعهد می‌انجامد.



باتوجه به یافته‌های این تحقیق، کمبود زمینه مناسب برای رشد و شکوفایی استعداد معلمان از دلایل بی‌انگیزگی آنهاست. لازم به ذکر است که روش تحلیل لایه‌ای علی روشی مفید برای ایجاد چهارچوب تحلیلی در بسیاری از موضوعات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و به‌خصوص موضوعات و مسائلی است که با داده‌های کمی مرتبط نیستند؛ البته این روش به توانمندی و تخصص و خلاقیت‌های مجریان وابستگی زیادی دارد و کاربران این‌گونه روش‌ها باید به توسعه فردی و اجتماعی توجه ویژه‌ای داشته باشند.

### پیشنهاد‌های پژوهش

در این مطالعه پیشنهاد‌های پژوهش به دو جنبه اجتماعی و اقتصادی تقسیم می‌شود.

#### جنبه اجتماعی

۱. برای اینکه انگیزه شغلی معلمان ارتقا یابد، دوره‌های ضمن خدمت حضوری پیشنهاد می‌شود. افزایش دانش تخصصی و کاربردی می‌تواند تعهد و مسئولیت در معلمان را افزایش دهد. در حال حاضر دوره‌های ضمن خدمت فرهنگیان صرفاً به صورت مجازی برگزار می‌شود. معلمان، دوره‌های ضمن خدمت مجازی را از دریچه ارزشیابی سالانه می‌نگرند.
۲. بی‌توجهی به تخصص و کارایی به کاهش انگیزه معلمان می‌انجامد. به‌کارگیری معلمان در پست‌های غیرمرتبط آموزشی و پژوهشی کارایی سازمانی را کاهش می‌دهد و انگیزه معلمان را دچار افت می‌کند.
۳. سیاست‌زدگی در آموزش و پرورش به کاهش انگیزه شغلی معلمان می‌انجامد. پیشنهاد می‌شود نهاد آموزش و پرورش نهادی مستقل باشد تا برای رشد و تعالی استعداد معلمان و فراگیران گام بردارد.
۴. انجام پژوهش‌های مستمر در زمینه نیازها و انگیزه شغلی معلمان. باتوجه به تغییرات شتابان اجتماعی و اقتصادی در جامعه، نیازها و انگیزه‌های معلمان دگرگون می‌شود. براین اساس ضرورت دارد انگیزه‌های معلمان با پژوهش‌های عمیق و کیفی بررسی شود.

## جنبه اقتصادی

۱. توجه به معیشت و کیفیت زندگی معلمان. برخی از فرهنگیان برای تأمین مخارج زندگی مشاغلی را برمی‌گزینند که عادت‌واره متناقضی با حرفه آموزشی دارد. تأمین نیازهای اولیه شرط رسیدن به تعالی و شکوفایی انسان است.
۲. تشویق مالی و مادی در شأن و شخصیت معلم. در برخی از جشنواره‌ها و تجلیل‌ها به دلیل پرداخت کم جوایز و پاداش‌ها، انگیزه شغلی معلمان برای تلاش کاهش می‌یابد. سازمان آموزش و پرورش باید به شأن و شخصیت معلم توجه کند.

## ۷. منابع

- احمدی، محمد، (۱۳۹۴)، بررسی عوامل انگیزشی معلمان در وزارت آموزش و پرورش. مطالعات برنامه درسی، ۸ (۹)، ۱۱۱ تا ۱۲۳.
- براتی، علیرضا، (۱۳۹۲)، «بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و رضایت‌مندی کارکنان در مجتمع صنعتی احیاء فولاد سپاهان و شرکت‌های وابسته»، مجله علم و دانش، ۱۸ (۳): ۱۹۹ تا ۲۲۰.
- حمیدی‌زاده، علی و رضا طهماسبی و اشرف میرزایی، (۱۳۹۵)، بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴ (۲)، ۵۱ تا ۶۶.
- جوادی، رحم‌خدا و محسن رسولی و علی‌محمد نظری و جعفر حسینی، (۱۳۹۴)، بررسی عوامل فردی و اجتماعی و سازمانی مؤثر بر رضایت شغلی معلمان، مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، ۲ (۲)، ۴۵ تا ۶۰.
- جوادیان، رضا و علی انصاری‌پور و محسن حاجی مقصودی، (۱۳۹۶)، شناسایی عوامل درون سازمانی مؤثر بر انگیزه شغلی کارکنان راهور، مدیریت ترافیک، ۴ (۴۷)، ۳۳ تا ۴۸.
- رئوف، محمود و سعید صادقی بروجردی و بهرام یوسفی، (۱۳۹۸)، اثر مداخله‌ای کارگاه انگیزش شغلی بر دل‌بستگی شغلی معلمان تربیت بدنی، علوم اجتماعی واحد شوشتر، ۱۳ (۴۴)، ۲۵ تا ۴۶.
- زارع شاه‌آبادی، اکبر و رحمت‌اله ترکان و محمود حیدری، (۱۳۹۱)، «بررسی رابطه بین رضایت شغلی و نشاط اجتماعی در دبیران مقطع متوسطه جیرفت»، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۳ (۴)، ۱۶۵ تا ۱۸۸.

سعدی، محمدرضا، سریه جلیلی و احسان عظیم‌پور، (۱۳۹۵)، «رابطه رضایت شغلی با به‌کارگیری راهبردهای آموزشی و انضباطی معلمان»، پژوهش‌نامه تربیتی، ۱۱ (۴۶)، ۲۱ تا ۳۸.

عنایت‌الله، سهیل، (۲۰۱۲م)، تحلیل لایه‌ای علت‌ها: نظریه و موردکاوی‌های یک روش‌شناسی یکپارچه و متحول‌ساز آینده‌پژوهی (مجموعه مقالات)، ترجمه مسعود منزوی، ۱۳۸۸ش، تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، چاپ اول.

یوسف‌پور، اصغر، (۱۳۹۳)، «تأثیر اجرای طرح کارانه بر رضایت شغلی کارکنان و اثربخشی سازمان در شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.

یوسفی، نورالدین و سامان عبادی و محمد احمدنژاد، (۱۳۹۵)، «بررسی انگیزه ورود به حرفه و عوامل مؤثر بر انگیزه معلمان زبان انگلیسی ایرانی»، تدریس پژوهی، ۴ (۱)، ۹۳ تا ۱۱۹.

Addison, R., Brundrett, M. (2008). **Motivation and demotivation of teachers in primary schools: The challenge of change.** Education, 36 (1): 79-94.

Ashish, C., Zachary, F. (2004). **Utilization of performance appraisal system in health care organizations and improvement strategies for supervisor.** Health Care Management, 22 (2): 117-27.

Bandura, A. (1993). **Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning.** Educational psychologist, 28(2): 117-148.

Bastick, T. (2000). **Why teacher trainees choose the teaching profession: comparing trainees in metropolitan and developing countries.** International Review of Education, 6(46): 343-349.

Bernaus, M., Wilson, A., Gardner, R.C. (2009). **Teachers' motivation, classroom strategy use, students' motivation and second language achievement.** Porta Linguarum, 34 (12): 25-36.

Conway, Maree (2012). **Using Causal Layered Analysis to Explore the Relationship Between Academics and Administrators in Universities.** Journal of Futures Studies, 17(2):37-58.

Department for International Development. (2007). **Teacher motivation in sub-Saharan Africa and South Asia.** Essex: Bennell, P., Akyeampong, K.

- Dörnyei, Z. (2001). **Motivational Strategies in the Language Classroom**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hoffman, Jeanne (2012). **Unpacking Images of China Using Causal Layered Analysis**. *Journal of Futures Studies*, 16(3):1-24.
- Inayatullah, Sohail (2012). **Humanity 3000: a comparative analysis of methodological approaches to forecasting the long-term**. *foresight*, 14( 5): 401-417.
- Klassen, R.M., Al-Dharfi, S., Hannok, W., Betts, S.M. (2011). **Investigating pre-service teacher motivation across cultures using the Teachers' ten statements test**. *Teaching and Teacher Education*, 27 (3): 579-588.
- Moran, A., Kilpatrick, R., Abbott, L., Dallat, J., McClune, B. (2001). **Training to teach: motivating factors and implications for recruitment**. *Evaluation and Research in Education*, 15(1): 17-32.
- Slaughter, Richard A. (2008). **Integral Futures Methodologies**. Special issue of *Futures*, 40 ( 2): 36-47.
- Taylor, A. (2006). **Perceptions of prospective entrants to teacher education**. *Teaching and Teacher Education*, 12(22): 451-464.
- UNESCO. (2014). **Teaching and Learning: Achieving Quality for All—EFA Global Monitoring Report 2013/4**. Paris: UNESCO.
- Watt, H.M.G., Richardson, P.W. (2007). **Motivational factors influencing teaching as a career choice: development and validation of the FIT-choice scale**. *The Journal of Experimental Education*, 75 (3): 167-202.