

## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر انگیزش دبیران در عملیاتی‌سازی

### سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با روش AHP

حسین افلاکی فرد<sup>۱\*</sup>، سمیه زارع<sup>۲</sup>، بشیر عجمی بافرانی<sup>۳</sup>

#### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر انگیزش دبیران در عملیاتی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با روش AHP بوده است؛ روش پژوهش با توجه به ماهیت آن، توصیفی و با توجه به هدف، کاربردی و شیوه انجام آن، پیمایشی و مبنای نوع داده‌ها، کمی است؛ جامعه آماری شامل دبیران مقطع متوسطه دوم شهرستان مرودشت در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ بود (۱۸۵۰ نفر)؛ جهت تعیین نمونه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای استفاده و نمونه انتخاب شد (۹۸ نفر)؛ ابزار پژوهش، پرسش‌نامه مقایسه‌های زوجی، طیف نه‌گزینه‌ای استاندارد شده (Saaty, 1980) بود؛ روایی و پایایی (آلفای کرونباخ ۰/۸۸) مورد تایید قرار گرفت؛ تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم افزار Choice Expert و تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) بود؛ یافته‌ها نشان داد که: عامل شغلی انگیزش دبیران، با وزن نسبی ۰/۴۴ در رتبه اول، عامل فردی ۰/۳۴ در رتبه دوم و عامل محیطی ۰/۲۱ در رتبه سوم اهمیت قرار دارند؛ نرخ ناسازگاری ماتریس برابر ۰/۱ < ۰/۰۵ و مولفه عامل شغلی ۰/۱ < ۰/۰۶ بود که نشان دهنده سازگاری در قضاوت‌های کارشناسان و دبیران بود؛ مولفه‌های رتبه اول تا پنجم عامل شغلی: حقوق و پاداش با وزن نسبی ۰/۱۲۲، ماهیت و شرایط کار ۰/۱۰۲، مسئولیت شغلی ۰/۰۷۵، امنیت شغلی ۰/۰۷۲، سرپرستی و نظارت ۰/۰۶۷؛ مولفه‌های رتبه اول تا ششم عامل محیطی: امکانات و بودجه با وزن نسبی ۰/۰۶۳، ارتباط مدرسه و اجتماع ۰/۰۵۲، حمایت جامعه از معلم ۰/۰۳۶، ساختار نظام آموزشی ۰/۰۳۱، فرهنگ بومی منطقه ۰/۰۱۶، تغییر و تحولات سیاسی ۰/۰۰۸؛ مولفه‌های رتبه اول تا چهارم عامل فردی: تامین نیازهای فردی در محل کار با وزن نسبی ۰/۱۳۶، توجه به سطح سابقه و تحصیلات ۰/۱۰۶، تعهد و امکان رشد فردی ۰/۰۵۹، تناسب شغل با علاقه و توانایی فرد ۰/۰۳۷ به دست آمدند. نتیجه نهایی: در میان عوامل اصلی به ترتیب عامل شغلی، عامل فردی و عامل محیطی انگیزش دبیران از رتبه‌های بالاتری برخوردارند. جمع‌بندی: موفقیت در اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی و اجرای بهینه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مستلزم فراهم بودن امکانات و شرایط و انگیزه‌هایی است که در ارتباط و تعامل با هم بتوانند راه را برای دستیابی به اهداف عالی آموزشی فراهم سازند.

واژه‌های کلیدی: شناسایی، رتبه‌بندی، عوامل موثر، انگیزش، دبیران، سند تحول بنیادین، آموزش و پرورش، تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP).

<sup>۱</sup> گروه آموزش علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> دکترای رشته علوم تربیتی و روانشناسی؛ مشاور آموزش و پرورش، مدرس دانشگاه فرهنگیان.

<sup>۳</sup> دبیر آموزش و پرورش استان فارس.

\* نویسنده مسئول مقاله: h\_aflakifard@cfu.ac.ir

### مقدمه

جذب و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص از سختی‌های عمده سازمان می‌باشد ولی دشوارتر از آن، ایجاد شرایطی برای تداوم فعالیت آنان و حفظ انگیزه شغلی است (Yazdani, 2016)؛ در مورد این که انسان برای حرکت‌های هدفمند و ارادی و حتی غیر ارادی خود مسلماً نیاز به انگیزه دارد تردید نیست، اما اینکه این موتور محرک چیست و چگونه به وجود می‌آید، مقوله‌ای کاملاً پیچیده است به پیچیدگی خود انسان؛ همه رفتارهای انسان هدف‌دار است؛ بنابراین می‌توان گفت که دو عامل شکل دهنده رفتار انسان عبارتند از «انگیزه» و «هدف» (نمودار ۱) به همین دلیل، «انگیزش کارکنان برای انجام وظایف سازمانی» و «همسو سازی اهداف آنان با اهداف سازمان»، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Mir Sepassi, 2014).



نمودار ۱. نحوه شکل‌گیری رفتار انسان (Mir Sepassi, 2014)

انگیزش در حوزه‌هایی از قبیل درمان، درک و تغییر رفتار، سازمان‌های صنعتی به منظور افزایش عملکرد شغل، آموزش شیوه‌هایی برای بهبود عملکرد تحصیلی و یا مطالعات تجربی برای درک رفتار بشری کاربرد دارد. تعریف انگیزش، بستگی به بافتی دارد که در آن به کار گرفته می‌شود؛ Darwin، Dougall و Murray از تاثیرگذارانی بودند که بر رویکرد لذت‌جویانه تاکید داشتند، این رویکرد مبتنی بر انگیزش نهفته در دنبال کردن خودارتقای، لذت‌جویی، شادکامی در رفع نیازهای کمبود بود؛ روان‌شناسان انسان‌گرا بر روان‌شناسی مثبت تاکید داشتند و بر عملکرد کامل فرد و خودشکوفایی که به وسیله مازلو و راجرز تعریف شد تاکید می‌کردند (Ayers, 2010).

منظور از انگیزش شغلی در روان‌شناسی کار، عوامل، شرایط و اوضاع و احوالی است که موجب برانگیختن، جهت‌دادن و تداوم رفتار فرد به شکلی مطلوب در ارتباط با موقعیت‌های شغلی او می‌گردند. معمولاً یک فرد برانگیخته در مقایسه با همکارانش که برانگیخته نیستند، وظایف شغلی‌اش را با علاقه و نیرو و در نتیجه کارایی بیش‌تری انجام می‌دهد (Hudson, 2017, translated by Naqsh). Tabrizi, 2009). عاملی که در زمینه عملکرد سازمانها و افزایش بهره‌وری کارکنان می‌توان به آن اشاره کرد، انگیزش شغلی است. پژوهشگران انگیزش را به عنوان انرژی‌ای که شخص در کار خود خرج می‌کند، تعریف می‌کنند (Mohammadi, Yazdani, 2021). انگیزش شغلی مجموعه‌ای از نیروهای اثربخش است که از درون و نیز از ورای وجود شخص نشأت می‌گیرند و آغازگر رفتار

مربوط به کار و تعیین‌کننده جهت، شکل، شدت و مداومت آن هست. انگیزش شغلی یک ویژگی شخصی یا سازمانی نیست بلکه حاصل تبادل بین فرد و محیط کارش است. به دلیل این ماهیت تبادلی انگیزش، خط مشی‌های سازمانی می‌توانند انگیزش شغلی کارکنان را به گونه‌ای مثبت یا منفی تحت تأثیر قرار دهند (Khalilipur, 2021).

نخستین نظریه‌های انگیزشی از دهه ۱۹۵۰ ارائه شده است، که این دهه یکی از دوره‌های بسیار پر بار از نظر ارائه مفاهیم انگیزش بود. در این دهه سه نظریه ویژه ارائه شد که اگرچه از نظر اعتبار و اعتماد مورد حمله‌های بسیار شدید قرار گرفت، ولی به نظر می‌رسد توانسته باشد به بهترین شکل انگیزه کارکنان را توجیه کنند. اینها عبارتند از: نظریه سلسله مراتب نیازها، نظریه X و Y و نظریه انگیزش بهداشت. تعدادی از تئوری‌های انگیزشی وجود دارند که در اصل مکمل یکدیگرند. مهم‌ترین این تئوری‌ها مربوط به انتظار و تعیین هدف و برابری که به عنوان تئوری‌های فرایندی رده بندی شده اند می‌باشد (Armstrong, 2009)؛ برای مثال، تیلورسم: در این تئوری تلاش‌های نافرجامی برای ایجاد انگیزه در مردم انجام می‌شود. بیش‌تر مشوق‌هایی که برای ایجاد انگیزه استفاده می‌شود به طور ضمنی بر عملکرد افراد تأکید می‌کند اگرچه به ندرت محرک موثری است. تئوری تقویت (Hall, 1951): بازخورد به شکل مثبتی رفتار موثر را تقویت می‌کند. تئوری محتوایی نیازها (Maslow, 1954): سلسله مراتب نیازها را بیان می‌کند؛ یک سلسله مراتب از نیازها وجود دارند از قبیل فیزیولوژیکی، امنیت اجتماعی، احترام، خودشکوفایی، نیازهای سطح بالاتر زمانی شکل می‌گیرند که نیازهای سطح پایین‌تر شکل گرفته باشند. تئوری نیازهای مدیریتی (McClelland, 1973): توجه یکسان به نیازهای مدیریتی و اهمیت مفهوم دستیابی به انگیزش دارد و سه نیاز اساسی مدیران را نیاز به موفقیت، نیاز به قدرت و نیاز به پیوند جویی مطرح می‌کند. تئوری‌های فرایندی، مثل نظریه انتظار که تلاش وابسته است به احتمال پاداشی که به دنبال خواهد داشت و اینکه پاداش ارزشمند است. تئوری یادگیری اجتماعی (Bandura, 1977): تأکید بر اهمیت عوامل درونی، بویژه انتظار ارزش، اهداف و توانایی افراد برای رسیدن به آنها است. مدل دو عامل (Herzberg (1957): تعیین تعدادی از نیازهای اساسی یعنی به رسمیت شناختن، پیشرفت، استقلال و خودکار. رویکردهای اثربخشی برای طراحی شغل (غنی‌سازی شغل): پی‌ریزی کردن منطقی سیستم پاداشی که باید هم پاداش‌های مالی و هم پاداش‌هایی غیرمالی را فراهم کند (Moatai and Ahmadi, 2014).

Taqvai and Heydarinejad (2016) عوامل انگیزشی را به دو دسته درونی و بیرونی طبقه‌بندی کردند؛ عوامل انگیزش درونی شامل مولفه‌های موقعیت شغلی، مسئولیت شغلی، ماهیت کار، شناخت و قدردانی و عوامل انگیزش بیرونی شامل مولفه‌های شرایط محیط کار، حقوق و دستمزد، امنیت شغلی، نحوه سرپرستی و نظارت بودند. انگیزش درونی، معرف انگیزه‌ای است که افراد را به صورت خودجوش و درونی به انجام تکالیف خاصی وامی‌دارد. انگیزش درونی به طور خودانگیخته از

نیازهای روانی ارگانیزمی، کنجکاوی شخصی و تلاش‌های فطری برای رشد ناشی می‌شود (Ryan & Deci, 2018)؛ انگیزش بیرونی، از مشوق‌ها و پیامدهای محیطی ناشی می‌شود. انگیزش بیرونی به جای پرداختن به فعالیت، برای تجربه کردن خشنودی فطری در آن، از پیامدی ناشی می‌شود که از خود آن فعالیت جداست. انگیزش بیرونی از انگیزش «این کار را بکن تا آن را به دست آوری» ناشی می‌شود و به صورت انگیزش «برای اینکه» وجود دارد (مثل «این کار را بکن برای اینکه آن را به دست آوری») (Palaiologos, 2019).

Francois (2010) در بررسی «عوامل انگیزشی و ابعاد جهان بینی مرتبط با ادراک طرحهای آموزش جهانی استادان دانشگاه در ایالت متحده آمریکا» نشان داد «پنج عامل انگیزشی درونی» که به عنوان عوامل تأثیرگذار مثبت بر بین‌المللی کردن برنامه درسی توسط استادان کالج ایالات متحده مشخص شدند عبارت بودند از: چالش فکری، فرصت برای بهبود آموزش خود، علاقه شخصی، فرصت برای توسعه ایده‌های جدید و فرصت افزایش عزت نفس شخصی. و «پنج عامل انگیزشی بیرونی» عبارت بودند از: بودجه بیشتر برای حمایت از مشارکت دانشجویان در برنامه‌های بین‌المللی؛ قدردانی، حمایت و تشویق از رئیس یا مدیر گروه، بودجه بیشتر برای حمایت از توسعه برنامه درسی و بین‌المللی بودن برای دوره‌های خارج از دانشگاه (مثلاً مطالعه در خارج از کشور، برنامه تبادل)؛ وجوه بیشتر برای حمایت از توسعه برنامه درسی و بین‌المللی بودن برای دوره‌های دروس دانشگاهی (مانند دوره‌های موضوعی بین‌المللی) و مشارکت در تلاش‌های بین‌المللی در فرایندهای ارزیابی (افزایش حقوق، انتصاب و ارتقاء).

یکی از نظریه‌های جدید انگیزش شغلی «نظریه انگیزش شغلی چند بُعدی» است که انگیزش شغلی را در قالب شش بُعد ارائه می‌کند؛ این ابعاد شامل بی‌انگیزگی شغلی، به عنوان فقدان انگیزش و اشتیاق لازم برای موفقیت در امور شغلی تعریف می‌شود. «انگیزش درون فکنی شده» که به مواردی اطلاق می‌شود که پاداش مورد انتظار فرد در قبال رفتاری معین، یک منبع درونی شده است. «انگیزش بیرونی اجتماعی»، آن دسته از انگیزه‌هایی را شامل می‌شوند که با محرکات اجتماعی ارتباطی بیشتر می‌یابند. «انگیزش بیرونی مادی» حالتی است که در نتیجه محرکهای بیرونی در فرد شکل می‌گیرد و موجب تقویت رفتار می‌شود. «انگیزش درونی» هنگامی که فرد خود فعالیت را ارزشمند تلقی می‌کند از انجام آن رضایت خاطری کسب خواهد کرد که به عنوان یک پاداش برای وی بشمار می‌رود. «انگیزش همانند شده»، یک روش انگیزشی مقایسه‌ای است که در آن افراد می‌توانند فعالیت‌های خود را بر اساس بهترین عملکرد اندازه‌گیری و اصلاح کنند (Gagne, 2015).

بر اساس نظریه خودتعیین‌کنندگی که اولین بار توسط Deci, Ryan (1985) مطرح شده است، انگیزش انسان مبتنی بر نیازهای روان‌شناختی بنیادی خودمختاری، شایستگی و احساس تعلق است. از سوی دیگر، حالت هیجانی مثبت مانند لذت، غرور و شادی باعث بالا رفتن انگیزش شده و

حالت هیجانی منفی مانند: شرم و اضطراب باعث کاهش انگیزش خواهند شد. بازخورد و تقویت از دیگران و جهت‌گیری‌های انگیزشی گوناگون بر عزت نفس، شایستگی و کنترل اثرگذار است (Abbas Rashid, 2022). کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیشتری کار می‌کنند، عملکرد نقشی و فرانشی بیشتری دارند، راضی‌ترند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در آنان کم‌تر مشاهده می‌شود (Jokar, 2017).

Moatai and Ahmadi (2014) در «بررسی و شناسایی عوامل موثر بر انگیزش و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان» بیان کردند که بین ویژگی‌های پنج‌گانه شغل (تنوع مهارت، اهمیت شغل، هویت شغل، استقلال عمل و بازخورد شغل) و انگیزش شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ مؤلفه‌های استقلال، تنوع مهارت، هویت، وظیفه، قدرت پیش‌بینی انگیزش شغل را دارند. در نتایج مطالعه‌ای، عوامل انگیزش شغلی اعضای هیات علمی دانشگاه عبارتند از: ماهیت شغل، محیط کار، ارتباطات درون و برون سازمانی، حقوق و دستمزد و قدر دانی از اساتید (Fathullah Zadeh & Ghorchian, 2018). یافته‌های پژوهش Asgharizadeh and Jashaninejad (2016) نشان می‌دهد که تعهد و مسئولیت‌پذیری مهم‌ترین متغیر مؤثر بر انگیزش شغلی بوده است. متغیر رضایت‌مندی شغلی، خصوصیات مطلوب شغلی و عوامل انگیزشی مادی و معنوی در رده‌های بعد قرار دارند و بین این متغیرها رابطه معنا دار و مثبت وجود دارد. (Zarei 2016) تسهیل ارتباط بین کارکنان و مدیر، حمایت از کارکنان در جامعه و ترویج احترام اجتماعی به حرفه، فراهم آوردن فرصت‌های آموزشی و پیشرفت شغلی، مشارکت کارکنان در تعیین هدف، تسهیل در محیط کار و امنیت شغلی را از عوامل موثر در افزایش انگیزه کارمندان بیان کرد. (Breed 2020) در مطالعه خود مهم‌ترین عوامل موثر بر انگیزش را عوامل انگیزشی درونی که شامل حمایت، ارتباط، استقلال و شایستگی بود، بیان کردند و هم‌چنین، داشتن صلاحیت رهبر و ارتقا مهارت و بهبود شایستگی آنان را در ایجاد انگیزش موثر دانستند؛ (Dor 2019) مهم‌ترین عامل انگیزش را در همدلی بیان کرد؛ نتایج تجربی Karatepe & Uludag (2020) نشان می‌دهد که کارکنانی که انگیزش بالایی در سازمان داشته باشند، نتایج و خروجی بهتری در سازمان خواهند داشت، از جمله اینکه از رضایت شغلی بالاتری در سازمان برخوردار هستند. انگیزش در تصمیم‌گیری افراد در مورد چگونگی و نوع فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند (شدت) و مدت زمان (پایداری) رفتار اثر می‌گذارد (Givaki, Davoudi, 2020). در مطالعه Gulzar (2019) ویژگی‌های افراد، ارزشها و شایستگی‌ها به عنوان عامل اصلی و عوامل سازمانی به عنوان عامل فرعی در ایجاد و ارتقاء انگیزش بیان شد.

از پژوهش Farajzadeh and Nasiri (2022) از عوامل موثر بر انگیزش شغلی، پنج طبقه شامل عوامل خود انگیزشی فردی، توانمندی‌های حرفه‌ای انگیزشی، حمایت‌های انگیزشی، عوامل انگیزشی سازمانی و عوامل انگیزشی مالی و ده زیر طبقه شامل ابعاد شخصیتی انگیزشی،

برانگیزاننده‌های اخلاق، صلاحیت حرفه‌ای، توانایی عملکردی، حمایت انگیزشی محیط کار، حمایت انگیزشی خانواده، ساختارهای مدیریتی، نظام تشویق و تنبیه سازمان، دریافت حقوق متناسب و پاداش استخراج شد.

Chen & Kanfer (2016) بر این باورند که مهم‌ترین تئوری‌های انگیزش شغلی، نیروهای روانی درون فردی، مکانیسم‌ها و فرایندها است، که انتخاب هدف و عملکرد را تعیین می‌نمایند (یعنی چرایی، چگونگی و چیستی انگیزش). و بدین ترتیب به سازماندهی تئوری‌های انگیزش پرداخته و آنها را در چهار دسته رویکردهای شخص محور (چرایی)، رویکردهای محیطی - اجتماعی (کجا و چه وقت)، رویکردهای انتخاب هدف (چگونگی) و رویکردهای خودتنظیمی (چیستی) تقسیم بندی کردند.

Kanfer & Frese, Johnson (2017) یک چهارچوب اکتشافی جدید پیشنهاد کردند که غالباً بر پایه پردازش محتوای نظریه‌ها و مفاهیم مرتبط با انگیزه در غالب یک سازماندهی سه جانبه بنا شده است: محتوا، زمینه و روند. از دیدگاه آنان غالب نظریه‌های انگیزش به دنبال بررسی سه مبحث اساسی در رابطه با انگیزش می‌باشند: ۱) بررسی تأثیر ویژگی‌های فردی، نقش نیازها و علائق مربوط به صفات فردی (محتوا)؛ ۲) نقش عوامل محیطی از قبیل ویژگی‌های شاغل، متغیرهای اجتماعی، شرایط فیزیکی، فرهنگی، شرایط اقتصادی (زمینه) و ۳) فرایندهای روان‌شناختی و مکانیسم‌های فردی و محیطی تأثیرگذار بر مقدار و پایداری فعالیت‌ها (فرایند)؛ نتایج پژوهش Parsai and Turks of descent (2021) نشان داد که از دیدگاه معلمان زن مقطع متوسطه، بین مؤلفه‌های انگیزش درونی (حقوق و دستمزد، خط مشی محیط، روابط شخصی با هم‌ردیفان، امنیت شغلی، شرایط محیط کار و نحوه سرپرستی و نظارت) با موفقیت در اجرای برنامه درسی رابطه وجود دارد. همچنین، بین هر یک از مؤلفه‌های انگیزش بیرونی (شناخت و قدردانی، پیشرفت و توسعه شغلی، ماهیت کار، مسئولیت شغلی و موقعیت شغلی) با موفقیت در اجرای برنامه درسی رابطه وجود دارد.

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهشها، داشتن انگیزش بر عملکرد کارکنان سازمان‌های گوناگون، تاثیر شایان توجهی دارد، که می‌توان با تقویت آن و بررسی عوامل موثر بر این متغیر، کیفیت اجرای فعالیت‌ها و وظایف را بهبود داد؛ به حق می‌توان ادعان کرد که مهم‌ترین عامل در کیفیت بخشی نظام تعلیم و تربیت، معلمان و توانایی‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای و انگیزش آنان می‌باشد. با توجه به اینکه، جایگاه تربیت و نیروی انسانی در نظام آموزش و پرورش از اهمیتی ویژه برخوردار است، سرمایه‌گذاری به منظور تربیت نیروی انسانی و رفع نیازهای معلمان و افزایش انگیزش آنها در اجرای بهتر برنامه‌های درسی در مدارس، بسیار ضروری و الزامی است. در این سرمایه‌گذاری، قابلیت مهارت‌های حرفه‌ای به عنوان افرادی که مسئول هماهنگی و کنترل فرایندهای یاددهی - یادگیری دانش آموزان می‌باشند، راه را برای تداوم کیفیت بخشی و اثربخشی آموزش در

مدارس هموار می‌کند (Khodayari, 2019). معلم، شخصیتی مهم است که فرآیند آموزش را کنترل و متعادل می‌کند (Sehrawat, 2014). انگیزش معلم نقش مهمی در ارتقای آموزش و یادگیری ایفا می‌کند. به طور کلی، معلمان با انگیزه بیش‌تر به دانش‌آموزان انگیزه می‌دهند و به دانش‌آموزان کمک می‌کنند تا در کلاس بهتر درس را یاد بگیرند و از اجرای اصلاحات آموزشی رضایتمندی بیش‌تری داشته باشند. با اینکه انگیزه معلم در فرآیند آموزش و یادگیری، اساسی است، اما برخی معلمان آنگونه که انتظار می‌رود از انگیزه کافی برای انجام فعالیت‌های خود برخوردار نیستند. بنابراین، این موضوع باید در مؤسسات و مراکز آموزشی مورد توجه قرار گیرد (Nwosu Jonathan, 2018).

کیفیت کار معلم مهم‌ترین متغیر در موفقیت دانش‌آموزان است. توسعه حرفه‌ای و سیاستهای آموزش معلمان این ظرفیت را دارند که بر توانایی معلمان برای تدریس و به عنوان یک نتیجه، بر توانایی یادگیری دانش‌آموزان تأثیر بگذارند (Derakhshan Far, 2013). به عقیده (Alam, 2011) عوامل فردی و اجتماعی، محیط کلاس درس، وضعیت اقتصادی و اجتماعی، رفتار دانش‌آموزان، اضطراب امتحان، پاداش‌ها و مشوق‌ها و اعتماد به نفس و ویژگی‌های شخصیتی و ... نقشی مهم در انگیزش معلمان دارند. (Bukhari, 2014) بر این باورند که انگیزش معلمان به گونه‌ای گسترده به عنوان یک عامل کلیدی بر مقدار یادگیری و موفقیت دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد. انگیزش معلمان، عاملی است که با تعدادی از متغیرهای آموزشی، مانند انگیزه دانش‌آموز، اصلاحات آموزشی، عملکرد تدریس و رضایت و رفاه روانی معلمان مرتبط است (Han & Yin, 2016).

در تلاش برای حمایت از روش‌شناسی تدریس و افزایش انگیزش معلمان، اجرای برنامه درسی به یک دغدغه اصلی تبدیل شده است که در آن معلمان به عنوان مبتکران برنامه درسی در پرتو تجربیات، به دانش و تمایل خود عمل می‌کنند (Ornstein & Hunkins, 2014). آموزش و پرورش به عنوان نهاد فرهنگی، اجتماعی، نقش اساسی و بی‌بدیل در تربیت نیروی انسانی و تولید سرمایه اجتماعی و فرهنگی و در فرآیند رشد و تعالی کشور ایفا می‌کند به گونه‌ای که آینده کشور در آینه آموزش و پرورش امروز قابل مشاهده است (Ghadimi Yergudghi, Hafezian, 2019). نقش آموزش و پرورش در رشد همه‌جانبه شخصیت سرمایه‌های انسانی، با اهداف متعالی و برنامه‌های مدون برای این منظور، بی‌بدیل و پراهمیت دیده شده است، با اینکه در چهار دهه گذشته تلاش‌های زیاد و قابل‌تقدیری از سوی آموزش و پرورش به عمل آمده، اما هنوز آموزش و پرورش با چالش‌های جدی روبه‌رو است و برونداد آن انتظارات مردم را برآورده نکرده و پاسخگوی تحولات محیطی و نیازهای جامعه نیست؛ نارسایی‌های موجود از یک طرف و ترسیم ایران توسعه یافته در افق ۱۴۰۴ از سوی دیگر، سبب تهیه «سند تحول بنیادین تعلیم و تربیت» شده است؛ برای تحقق اهداف سند تحول بنیادین، نقش معلم (مرئی) به عنوان هدایت‌کننده و اسوه‌ای امین و بصیر در فرآیند تعلیم و تربیت و مؤثرترین عنصر در تحقق مأموریت‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی است (گزاره‌های ارزشی،

بند ۷ سند). با توجه به این تأکید، ضرورت دارد این مهم مورد توجه و مطالعه قرار گیرد و شاخص‌های صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان براساس انتظارات تعیین شده بازیابی و تقویت شود.

سند تحول بنیادین یکی از مهم‌ترین برنامه‌های بلندمدت نظام آموزشی کشور پس از پیروزی انقلاب اسلامی است. این سند در سال ۱۳۹۱ به تصویب شورای عالی انقلاب رسید. با اینکه آموزش و پرورش در چهار دهه گذشته تلاش‌های زیاد و قابل‌تقدیری به عمل آورده، اما هنوز با چالش‌های جدیدی روبه‌روست؛ نارسایی‌های موجود از یک طرف و ترسیم ایران توسعه‌یافته در افق ۱۴۰۴ از سوی دیگر، زمینه‌ساز تهیه سند تحول بنیادین تعلیم و تربیت شده‌اند (Shahi, 2020). سند ملی تحول بنیادین آموزش و پرورش برنامه‌ای است که با الهام‌گیری از اسناد بالادستی و بهره‌گیری از ارزشهای بنیادین آن‌ها و توجه به اهداف راهبردی نظام جمهوری اسلامی ایران، چشم‌انداز و اهداف تعلیم و تربیت در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی را تبیین کرده است و به معلم که رکن اصلی هر نظام تربیتی است، توجه ویژه‌ای کرده است (Kelnat, Shiri, 2021). معلم در سند تحول بنیادین به عنوان فردی فکور، پژوهشگر و استاد می‌باشد که در فرایند آموزش و یادگیری فعال است و سعی دارد فرایند یادگیری و آموزش اثربخش باشد و این امر محقق نخواهد شد مگر اینکه معلم پژوهشگر باشد و رمز موفقیت هر معلم فعالیت در راستای برنامه‌های سند تحول بنیادین می‌باشد (Ahmadi, Abbasi, 2015). سند ملی تحول بنیادین آموزش و پرورش به معلم که رکن اصلی هر نظام تربیتی است توجه ویژه و اساسی کرده است. این سند دارای ۸ هدف کلان، ۱۵ راهبرد کلان، ۲۳ هدف عملیاتی، ۱۳۱ راهکار برای اجرای اهداف آن می‌باشد اما متأسفانه عملیاتی نشدن کامل سند تحول بنیادین طی ده سال اخیر یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی نظام تعلیم و تربیت کشور است که به زعم وزیر آموزش و پرورش عملیاتی کردن سند تحول، تاکنون به کم‌تر از ۳۰ درصد می‌رسد (Behrouzi Amin, 2017).

در بررسی پیشینه مطالعاتی که مبانی نظری و روشی سند را مورد نقد جدی قرار داده باشند، یافته‌هایی حاصل شد: (SafariHeidari & Hosseinnejad, 2014) با نگاهی انتقادی به سند تحول بیان داشته‌اند که این سند بیش از اندازه بر عنصر ایدئولوژیکی دین پای فشرده و در نتیجه، بیش از هر چیز نه به دنبال آزادسازی معنوی دانش‌آموزان بر پایه تعلیم عمیق اسلامی بلکه همچون هر ایدئولوژی دیگری در پی برآوردن نیاز به تسلط، از طریق ساختن هویت است. (Mosadegh, 2012) به نبود ارتباط مناسب بین فلسفه و راهبرد، نبود انسجام مبانی، نبود ارتباط صحیح بین چشم‌انداز و هدف‌های کلان و عملیات و رویکرد متمرکز اشاره کرده است؛ همچنین، بر اساس نظر (Marzooghi & Aghili, Mehrvarz, 2015) اسناد تحول بنیادین (یعنی مبانی نظری سند تحول، سند تحول و برنامه درسی ملی)، از نظر انسجام مفهوم شناختی، روش شناختی و ساختاری فاقد ارتباط و سنخیت مضامینی هستند؛ واژه تحول توأم و همراه با واژه بنیادین در اسناد برای ایجاد تغییرات بنیادی،



اساسی، ساختاری، شکلی، برنامه‌ای و محتوایی نظام آموزش پرورش کشور دلالت دارد؛ تحول باید در فلسفه، نظریه، الگو، نظام، برنامه‌ها، روش‌ها و تمامی عناصر کلی و کلان از یکسو و جزئی و خرد از سوی دیگر، تبلور و تجلی پیدا کند. به همین دلیل ایجاد چنین تحول عظیم و خطیری نیازمند تدوین یک طرح کلان، هدفمند و نظام‌مند می‌باشد. به طور نمونه، در چنین طرح تحولی یکی از محورهای اساسی و مهم، ایجاد تحول در نوع سیستم یا نظام تربیتی از جمله نظام برنامه‌ریزی درسی است. لذا، نمی‌توان به ساختار متمرکز باور داشت و آن را در برنامه‌های تحول مورد تأکید آشکار یا ضمنی قرار دارد و آنگاه از تحول سخن به میان آورد؛ زیرا ایده‌های تمرکز و عدم تمرکز در بسیاری موارد در تضاد و تقابل با یکدیگر قرار دارند. افزون بر این، تحول امری تدریجی، زمان‌بر و زمان‌مند است و در حوزه تعلیم و تربیت معمولاً نمی‌توان از انقلاب‌های تربیتی سخن به میان آورد، بلکه باید از تحول در معنای تدریجی آن سخن گفت. از این رو، طرح این پرسش که تحول باید از کجا، چگونه و طی چه مراحل انجام شود، مهم و اساسی است (Marzooghi, 2016). در رابطه با اصطلاحات به کار برده شده و تاثیرگذار بر اجرایی کردن سند تحول بنیادین نیز (Ayatollahi, 2022) بیان کرده‌اند که استفاده از «حیات طیبه» به عنوان محور اصلی نظام تعلیم و تربیت چندان موجه نیست؛ قرآن مشحون از ارزش‌مبنایی ایمان و عمل صالح است که بارها و بارها انسان را به آن فراخوانده است. لذا، اگر بخواهیم هسته مرکزی برای مبنای تعلیم و تربیت با رویکرد اسلامی داشته باشیم باید بر «ایمان و عمل صالح» تمرکز کنیم و چندان وجهی برای استفاده از حیات طیبه نیست. با توجه به عوامل عدم اجرایی شدن سند از دیدگاه پژوهشگران گوناگون، لازم است، به عواملی که می‌تواند در عملیاتی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش نقش اساسی داشته باشد توجه بیشتری شود. از جمله این عوامل: آگاهی، توجه و اجرای فصلها و راهکارهای ثبت شده در سند، توسط معلمان در مقاطع گوناگون تحصیلی، به ویژه دبیران مقطع متوسطه دوم می‌باشد که شامل: فصل اول سند تحول بنیادین تحت عنوان «کلیات» نامگذاری شده است، اصطلاحات و واژگان کلیدی به کار رفته در سند مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند و تعریف شده‌اند. مانند: «نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی»، «تعلیم و تربیت»، «ساحت‌های تعلیم و تربیت» و ... در فصل دوم که با عنوان بیانیه ارزش‌ها نامگذاری شده است، پس از بیان منابع ارزشی سند، به ۳۰ گزاره ارزشی که محور نظام تعلیم و تربیت است، اشاره شده است. از مهم‌ترین این گزاره‌ها می‌توان به: ۱- آموزه‌های قرآن کریم ۲- آموزه‌های مهدویت و انتظار ۳- میراث نظری و عملی حضرت امام خمینی (ره) و ... اشاره کرد. فصل سوم تحت عنوان «بیانیه‌ی مأموریت» نامگذاری شده است که در این قسمت به این نکته اشاره شده است که نهاد آموزش و پرورش مأموریت دارد تا با تأکید بر شایستگی‌های پایه، زمینه دستیابی دانش‌آموزان در سنین لازم‌التعلیم طی ۱۲ پایه تحصیلی (چهار دوره سه‌ساله)، به مراتبی از حیات طیبه در ابعاد فردی، خانوادگی، اجتماعی و حتی جهانی را به

صورتی منسجم و نظام‌مند، همگانی، عادلانه و الزامی در ساختاری کارآمد و اثربخش فراهم سازد و انجام این مهم نقشی زیرساختی در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی خواهد داشت. فصل چهارم که با عنوان «چشم‌انداز» نامگذاری شده است؛ به ویژگی‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی در افق ۱۴۰۴ می‌پردازد. در این فصل مبحثی ذیل عنوان «مدرسه در افق چشم‌انداز» مطرح شده است که طی آن به این نکته اشاره شده است که بر پایه چشم‌انداز ۱۴۰۴، «مدرسه جلوه‌ای از تحقق مراتب حیات طیبه، کانون عرضه‌ی خدمات و فرصت‌های تعلیم و تربیت، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش‌آموزان و تکوین و تعالی پیوسته هویت آنان بر اساس نظام معیار اسلامی، در چارچوب فلسفه و رهنامه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران محسوب می‌شود. فصل پنجم تحت عنوان «هدف‌های کلان» نامگذاری شده است که در مجموع به ۸ هدف کلان زیر اشاره شده است: ۱- تربیت انسان متعهد ۲- ارتقای نقش نظام تعلیم و تربیت ۳- گسترش عدالت آموزشی ۴- برقراری نظام کارآمد مدیریت انسانی ۵- افزایش مشارکت همگانی ۶- بهسازی در نظام برنامه ریزی آموزشی ۷- افزایش کارایی در نظام تعلیم و تربیت ۸- کسب موقعیت نخست تربیتی در منطقه و جهان اسلام. فصل ششم ذیل عنوان «راهبردهای کلان» نامگذاری شده است که در این فصل، مجموعاً به ۱۵ راهبرد کلان اشاره شده است، هم‌چنین، به این موضوع پرداخته شده است که هر یک از این راهبردهای کلان با کدام یک از اهداف کلان - که در فصل پیشین (یعنی فصل پنجم) - بدان اشاره شده است متناظر و مرتبط است.

اما مفصل‌ترین و مبسوط‌ترین فصل سند تحول بنیادین، فصل هفتم است که با عنوان «هدف‌های عملیاتی و راهکارها» نامگذاری شده است. در این فصل، در مجموع فهرست ۲۳ راهکار کلی گوناگون بیان شده است که در ذیل هر راهکار، جزئیات اجرایی و عملیاتی آن نیز مطرح شده است. اهداف عملیاتی زیر از اهداف ثبت شده در سند می‌باشد:

- ۱- پرورش درست تربیت یافتگان ۲- تعمیق تربیت اسلامی ۳- ترویج فرهنگ حیا و عفاف ۴- تقویت بنیان خانواده ۵- تأمین و بسط عدالت آموزشی ۶- تنوع بخشی به محیط‌های یادگیری ۷- افزایش نقش مدرسه ۸- افزایش مشارکت نظام تعلیم و تربیت در تعالی کشور ۹- جلب مشارکت ارکان موثر در تربیت ۱۰- ارقای منزلت اجتماعی فرهنگیان ۱۱- بازمهندسی اصول حاکم بر برنامه درسی تربیت معلم ۱۲- تأمین رفاه فرهنگیان ۱۳- افزایش نقش شوراهای آموزش و پرورش ۱۴- متناسب سازی فضاهای تربیتی با ویژگی‌های دانش‌آموزان ۱۵- اصلاح محتوا و ارتقای جایگاه علوم انسانی ۱۶- تنوع بخشی در ارائه خدمات آموزشی ۱۷- استفاده از فناوری‌های نوین ۱۸- نوآوری در نظام تعلیم و تربیت رسمی ۱۹- استقرار نظام ارزشیابی و تضمین کیفیت ۲۰- تأمین و تنوع بخشی منابع مالی و مدیریت مصرف ۲۱- بازنگری ساختارها و روشها ۲۲- ارتقا و بهبود مستمر کیفیت نظام کارشناسی و مدیریت آموزشی ۲۳- توسعه ظرفیت پژوهش و نوآوری (Behrouzi Amin, 2017).

انتظار می‌رود که با تشخیص و در نظر گرفتن عوامل موثر بر انگیزش دبیران در اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، به عملیاتی‌سازی این سند ملی کمک کرد، همچنین، با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع، و با توجه به عدم پژوهش جامع در زمینه عوامل موثر بر انگیزش دبیران در عملیاتی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، در این پژوهش به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر انگیزش دبیران مقطع متوسطه دوم شهرستان مرودشت، در عملیاتی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با روش AHP (تحلیل سلسله مراتبی) (Analytical Hierarchy process) پرداخته شده است. اهداف پژوهش عبارتند از:

### هدف اصلی

تعیین رتبه بندی عوامل موثر بر انگیزش دبیران مقطع متوسطه دوم شهرستان مرودشت در عملیاتی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش.

### اهداف فرعی

۱. تعیین رتبه بندی عوامل فردی بر انگیزش دبیران در عملیاتی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش
۲. تعیین رتبه بندی عوامل شغلی بر انگیزش دبیران در عملیاتی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش
۳. تعیین رتبه بندی عوامل محیطی بر انگیزش دبیران در عملیاتی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

### روش شناسایی پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت، توصیفی و از نظر هدف، از نوع کاربردی است و بر اساس شیوه انجام آن، پیمایشی است و مبنای نوع داده های گرد آوری شده از نوع کمی می‌باشد؛ جامعه آماری شامل دبیران زن و مرد مقطع متوسطه دوم شهرستان مرودشت در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ بود (۱۸۵۰ نفر)؛ جهت تعیین نمونه آماری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شد و بدین طریق ۱۵۵ دبیر صاحب‌نظر، شناسایی شد؛ در مجموع پرسش‌نامه طراحی شده، برای ۹۸ نفر از دبیران شناسایی شده در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان مرودشت (طبق ملاکهای سابقه خدمت بالاتر از ۱۵ سال و مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری در رشته علوم تربیتی و روان‌شناسی)، ارسال و داده ها جمع آوری شد.

جدول ۱: ویژگیهای نمونه آماری

ویژگیهای پاسخ دهندگان	جنسیت	سابقه خدمت	تحصیلات رشته علوم تربیتی و روان‌شناسی
فروانی	زن	بالاتر از ۱۵ سال	کارشناسی ارشد
درصد	۳۴	۹۸	۸۵
	۰/۳۵	۱/۰	۰/۸۷
	۶۴	۱۳	۰/۱۳
	۰/۶۵		

مطالب مربوط به ادبیات موضوع، از راه مطالعات کتابخانه ای نظیر کتب، محتوای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، مجلات، پایان نامه، بررسی اسناد و مدارک، منابع الکترونیکی (ایترنت و سایت‌ها و مجلات الکترونیکی) جمع آوری شده است.

### ابزار پژوهش

جهت کسب اطلاعات مورد نظر از جامعه آماری و با هدف پاسخ گویی به سوالات پژوهش، از پرسش‌نامه محقق ساخته مقایسات زوجی بر اساس طیف نه گزینه ای استاندارد شده (Saaty, 1980) با سه عامل اصلی (فردی، شغلی و محیطی) و اولویت بندی عوامل (اساس و مبنای رویکرد تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی) استفاده شد. (در این مقیاس عدد ۱ نشان دهنده اهمیت یکسان، ۲ یکسان تا نسبتاً مرجح، ۳، نسبتاً تا قویاً مرجح ۴، قویاً مرجح ۵، قویاً تا ترجیح بسیار قوی ۶، ترجیح بسیار قوی ۷، بسیار تا بی نهایت مرجح ۸ و بی نهایت مرجح ۹ می‌باشد).

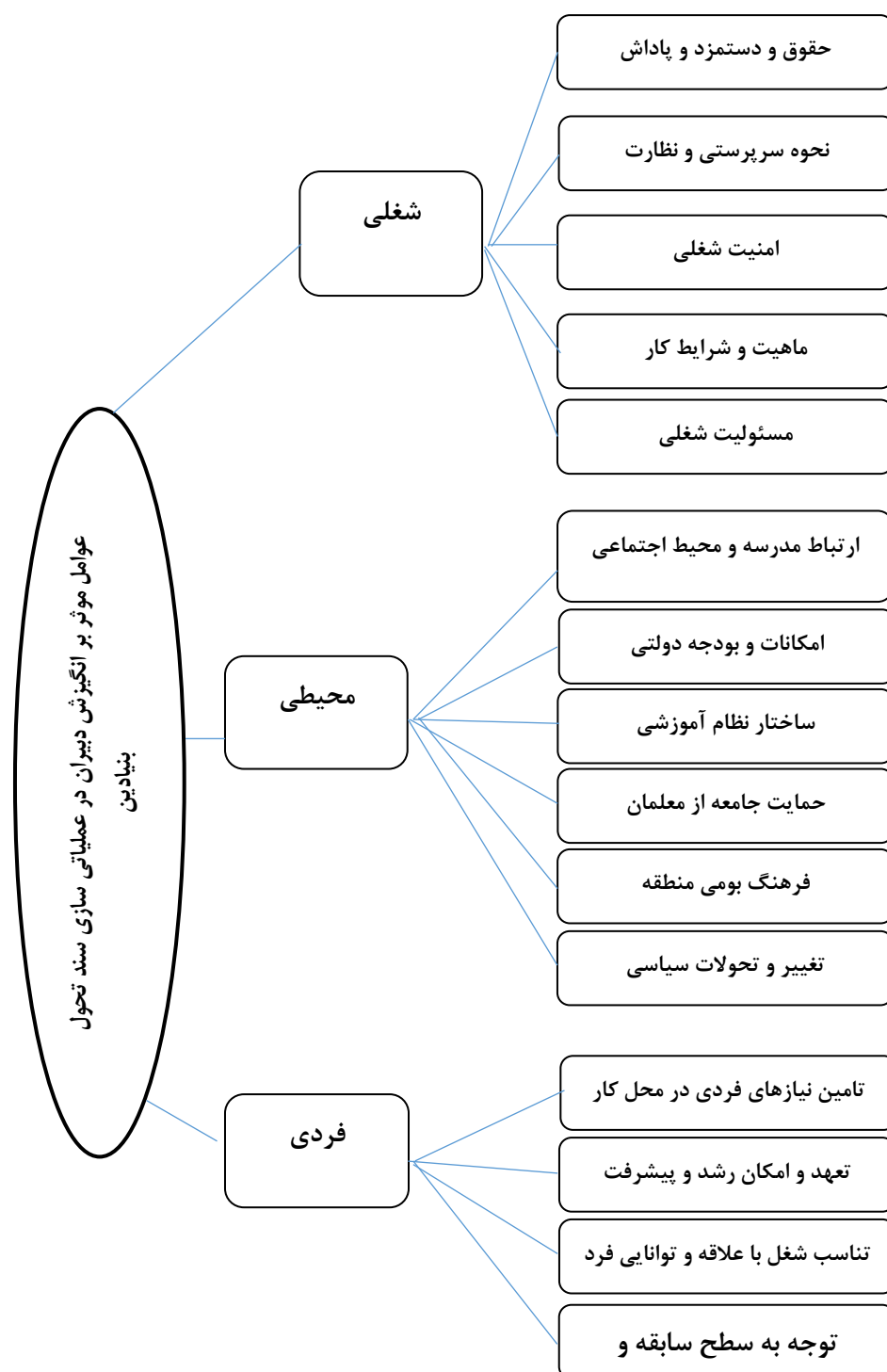
پرسش‌نامه مقایسات زوجی ابتدا به طور آزمایشی بین چند نفر از کارشناسان و سرگروه‌های آموزشی سازمان آموزش و پرورش، توزیع شده و پس از اصلاح و تایید نهایی توسط اساتید و دانشجویان مقطع دکتری رشته علوم تربیتی و روان‌شناسی، پرسش‌نامه اصلی توزیع گردید. در مجموع پرسش‌نامه به ۹۸ نفر از دبیران شناسایی شده، در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان مرودشت ارسال شد. تک تک آنها ماتریس تصمیم را پاسخ دادند. به منظور استخراج وزن عوامل از ماتریس مقایسات زوجی از روش تحلیل سلسله مراتبی یا AHP استفاده شد، پس از محاسبات نرخ سازگاری به دلیل بالاتر از حد مجاز بودن، برخی از پرسش‌نامه‌ها، به پاسخ دهندگان عودت داده شد، در نهایت نرخ سازگاری به زیر ۰/۱ رسید (در روش‌های تصمیم گیری چند معیاره نرخ سازگاری باید از ۰/۱ کم‌تر باشد). پس از جمع آوری اطلاعات با استفاده از روش AHP وزن شاخصها و گزینه‌ها تعیین و سپس برای تعیین وزن نهایی و پردازش داده‌ها از AHP استفاده شده است. روایی پرسش‌نامه توسط کارشناسان آموزش و پرورش و متخصصان حوزه علوم تربیتی مورد بررسی و پس از

اصلاحات مورد تأیید نهایی قرار گرفت و پایایی پرسش‌نامه با استفاده از آلفای کرونباخ  $0/88$  به دست آمد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) بود؛ به طوری‌که ابتدا درخت سلسله مراتب تصمیم (جدول و نمودار ۲) ترسیم شد که شناسایی عوامل اصلی و مولفه‌های انگیزش دبیران مقطع متوسطه دوم شهرستان مرودشت در عملیاتی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و رتبه‌بندی آنها را نشان می‌دهد؛ به اینصورت که پس از شناسایی، شاخص‌های اصلی دو به دو مقایسه و ضریب اهمیت هر کدام به دست آمد؛ سپس شاخص‌های مربوط به هر بعد مورد مقایسه قرار گرفت تا وزن آنها به دست آید و در نهایت، وزن هر شاخص در وزن هر بعد ضرب شد تا وزن نهایی هر شاخص به دست آید. در نهایت، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار Choice Expert استفاده شد.

جدول ۲: عوامل اصلی و مولفه‌های انگیزش دبیران در عملیاتی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

نام	عوامل	مولفه‌ها
Q1	فردی	تامین نیازهای فردی در محل کار
Q2		تعهد و امکان رشد و پیشرفت فردی
Q3		تناسب شغل با علاقمندی و توانایی فرد
Q4		توجه به سطح سابقه خدمت و تحصیلات دانشگاهی
Q5	شغلی	حقوق و پاداش و مزایا
Q6		امنیت شغلی
Q7		ماهیت و شرایط کار
Q8		نحوه سرپرستی و نظارت
Q9		مسئولیت شغلی
Q10	محیطی	ارتباط مدرسه و اجتماع
Q11		امکانات و بودجه دولتی
Q12		ساختار نظام آموزشی
Q13		حمایت جامعه از معلم
Q14		فرهنگ بومی منطقه
Q15		تغییر و تحولات سیاسی



### یافته‌های پژوهش

نتایج تحلیل جدول ۳ و ۴ محاسبه شده اهمیت (وزن) عوامل اصلی نشان می‌دهد که عامل شغلی انگیزش دبیران مقطع متوسطه دوم شهرستان مرودشت با وزن نسبی ۰/۴۴ در رتبه اول و پس از آن عامل فردی با وزن نسبی ۰/۳۴ در رتبه دوم و عامل محیطی با وزن نسبی ۰/۲۱ در رتبه سوم اهمیت قرار دارند.

جدول ۳. ماتریس مقایسه زوجی عوامل اصلی انگیزش دبیران

عوامل اصلی	شغلی	محیطی	فردی
شغلی	۱	۲/۱۶	۱/۲۳
محیطی	۰/۴۶	۱	۰/۶۴
فردی	۰/۸۱	۱/۵۶	۱
جمع	۲/۲۷	۴/۷۲	۲/۸۷

جدول ۴. ماتریس نرمالیزه و وزن نسبی عوامل اصلی انگیزش دبیران

رتبه	عوامل اصلی	شغلی	محیطی	فردی	جمع سطری	وزن نسبی
۱	شغلی	۰/۴۴	۰/۴۶	۰/۴۳	۱/۳۲	۰/۴۴
۳	محیطی	۰/۲۰	۰/۲۱	۰/۲۲	۰/۶۴	۰/۲۱
۲	فردی	۰/۳۶	۰/۳۳	۰/۳۵	۱/۰۴	۰/۳۴

محاسبه نرخ سازگاری و ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی و رتبه بندی عوامل انگیزش دبیران

در عملیاتی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش:

نرخ سازگاری ساز و کاری است که سازگاری مقایسه ها را نشان می‌دهد و مشخص می‌کند که تا چه اندازه می‌توان به اولویت‌های حاصل از اعضای گروه و یا اولویت‌های جدول‌های ترکیبی اعتماد کرد. تجربه نشان داده است که اگر نرخ سازگاری، کمتر از ۰/۱۰ باشد؛ می‌توان سازگاری مقایسه ها را پذیرفت؛ لذا، برای محاسبه نرخ ناسازگاری ماتریس مورد نظر، ماتریس بردار مجموع وزنی (WSV) عوامل اصلی (جدول ۵) و بردار سازگاری (CV) عوامل اصلی (جدول ۶) طراحی شد.

جدول ۵. ماتریس بردار مجموع وزنی (WSV) عوامل اصلی انگیزش دبیران

عوامل اصلی	WSV	وزن نسبی	شغلی	محیطی	فردی
شغلی	۱/۳۴۸	۰/۴۴	۰/۴۴	۰/۴۶	۰/۴۳
محیطی	۰/۶۵۵	۰/۲۱	۰/۲۰	۰/۲۱	۰/۲۲
فردی	۱/۰۵۵	۰/۳۴	۰/۳۶	۰/۳۳	۰/۳۵

جدول ۶. بردار سازگاری (CV) عوامل اصلی انگیزش دبیران

عوامل اصلی	CV	وزن نسبی	WSV
شغلی	۳/۰۵	۰/۴۴	۱/۳۴۸
محیطی	۳/۰۸	۰/۲۱	۰/۶۵۵
فردی	۳/۰۵	۰/۳۴	۱/۰۵۵

$$\lambda_{\max} = \frac{\sum cv}{n} = 3.06$$

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = 0.03$$

$$C.R = \frac{C.I}{R.I} = \frac{0.03}{0.58} = 0.05 < 0.1$$

با توجه به نتایج آماری دو جدول، نرخ ناسازگاری ماتریس مورد نظر برابر ۰/۰۵ است و چون این مقدار کم‌تر از ۰/۱ است؛ بنابراین، در مقایسه‌های زوجی ماتریس مورد نظر، سازگاری در قضاوت‌های کارشناسان و سرگروه‌های آموزشی و اساتید وجود دارد؛ از نظر Saaty (1980) در صورتی قضاوتها با ثبات هستند که نرخ ناسازگاری ماتریسها کم‌تر از ۰/۱ باشد. در این پژوهش، نمونه‌هایی که شاخص ناسازگاری آنها کم‌تر از ۰/۱ بود، پذیرفته شدند.

مرحله بعدی، محاسبه وزن عوامل فرعی مؤثر در هر زیرگروه و رتبه بندی مولفه‌های مربوط به عوامل اصلی انگیزش دبیران در عملیاتی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش می‌باشد که نتایج به شرح زیر است:

با توجه به کسب رتبه اول عامل شغلی، نتایج تحلیل جدول ۷ مقایسه زوجی مولفه‌های عامل شغلی انگیزش دبیران را نشان می‌دهد؛ که وزن نسبی مولفه‌های عامل شغلی به صورت زوجی، محاسبه شده است و نرخ ناسازگاری مولفه‌ها، ۰/۰۶ به دست آمده که کم‌تر از ۰/۱ است و نشان می‌دهد که مقایسه‌های زوجی ماتریس مورد نظر، سازگاری در قضاوت‌های دبیران وجود دارد.

جدول ۷. مقایسه زوجی مولفه‌های عامل شغلی انگیزش دبیران

عامل شغلی	حقوق و پاداش	سرپرستی و نظارت	ماهیت و شرایط کار	امنیت و شغلی	مسئولیت شغلی	وزن نسبی	رتبه
حقوق و پاداش	۱/۰۰	۱/۵۴	۱/۱۱	۲/۱۳	۱/۶۲	۰/۲۷	۱
سرپرستی و نظارت	۰/۶۵	۱/۰۰	۰/۶۱	۰/۸۲	۰/۹۳	۰/۱۵	۵



ماهیت و شرایط کار	۰/۹۰	۰/۶۴	۱/۰۰	۱/۱۵	۱/۴۸	۰/۲۳	۲
امنیت شغلی	۰/۴۷	۰/۲۲	۰/۸۶	۱/۰۰	۰/۸۲	۰/۱۶	۴
مسئولیت شغلی	۰/۶۱	۱/۰۷	۰/۶۷	۱/۲۲	۱/۰۰	۰/۱۷	۳

C.R=0.06 &lt; 0.1

نتایج تحلیل جدول ۸ محاسبه شده وزنهای مولفه‌های عامل شغلی انگیزش دبیران را نشان می‌دهد که حقوق و پاداش با وزن نسبی ۰/۱۲۲ در رتبه اول و پس از آن عامل ماهیت و شرایط کار با وزن نسبی ۰/۱۰۲ در رتبه دوم و عامل مسئولیت شغلی با وزن نسبی ۰/۰۷۵ در رتبه سوم و عامل امنیت شغلی با وزن نسبی ۰/۰۷۲ در رتبه چهارم و عامل سرپرستی و نظارت با وزن نسبی ۰/۰۶۷ در رتبه پنجم اهمیت قرار دارد.

جدول ۸ امتیازها و رتبه بندی عامل شغلی انگیزش دبیران

مولفه‌ها	رتبه	وزن نهایی مولفه فرعی	وزن نسبی مولفه اصلی	وزن محلی مولفه فرعی
حقوق و پاداش	۱	۰/۱۲۲		۰/۲۷۷
سرپرستی و نظارت	۵	۰/۰۶۷		۰/۱۵۲
ماهیت و شرایط کار	۲	۰/۱۰۲	۰/۴۴	۰/۲۳۴
امنیت شغلی	۴	۰/۰۷۲		۰/۱۶۳
مسئولیت شغلی	۳	۰/۰۷۵		۰/۱۷۱

نتایج تحلیل جدول ۹ محاسبه شده وزنهای مولفه‌های عامل محیطی انگیزش دبیران را نشان می‌دهد که امکانات و بودجه با وزن نسبی ۰/۰۶۳ در رتبه اول و پس از آن عامل ارتباط مدرسه و اجتماع با وزن نسبی ۰/۰۵۲ در رتبه دوم و عامل حمایت جامعه از معلم با وزن نسبی ۰/۰۳۶ در رتبه سوم و عامل ساختار نظام آموزشی با وزن نسبی ۰/۰۳۱ در رتبه چهارم و عامل فرهنگ بومی منطقه با وزن نسبی ۰/۰۱۶ در رتبه پنجم و عامل تغییر و تحولات سیاسی با وزن نسبی ۰/۰۰۸ در رتبه ششم اهمیت قرار دارد.

جدول ۹. امتیازها و رتبه بندی عامل محیطی انگیزش دبیران

مولفه‌ها	رتبه	وزن نهایی	وزن نسبی مولفه اصلی	وزن محلی مولفه فرعی
حمایت جامعه از معلم	۳	۰/۰۳۶		۰/۱۷۵
ساختار نظام آموزشی	۴	۰/۰۳۱		۰/۱۴۹
امکانات و بودجه	۱	۰/۰۶۳	۰/۲۱	۰/۳۰۳
فرهنگ بومی منطقه	۵	۰/۰۱۶		۰/۰۸۰
ارتباط مدرسه و اجتماع	۲	۰/۰۵۲		۰/۲۵۲
تغییر و تحولات سیاسی	۶	۰/۰۰۸		۰/۰۴۱

نتایج تحلیل جدول ۱۰ محاسبه شده وزنهای مولفه‌های عامل فردی انگیزش دبیران را نشان می‌دهد که تامین نیازهای فردی در محل کار با وزن نسبی ۰/۱۳۶ در رتبه اول و پس از آن عامل توجه به سطح سابقه و تحصیلات با وزن نسبی ۰/۱۰۶ در رتبه دوم و عامل تعهد و امکان رشد فردی با وزن نسبی ۰/۰۵۹ در رتبه سوم و عامل تناسب شغل با علاقه و توانایی فرد با وزن نسبی ۰/۰۳۷ در رتبه چهارم اهمیت قرار دارد.

جدول ۱۰. امتیازها و رتبه بندی عامل فردی انگیزش دبیران

مولفه‌ها	رتبه	وزن نهایی	وزن نسبی مولفه اصلی	وزن محلی مولفه فرعی
تامین نیازهای فردی در محل کار	۱	۰/۱۳۶		۰/۴۰۱
توجه به سطح سابقه و تحصیلات	۲	۰/۱۰۶	۰/۳۴	۰/۳۱۴
تناسب شغل با علاقه و توانایی فرد	۴	۰/۰۳۷		۰/۱۰۹
تعهد و امکان رشد فردی	۳	۰/۰۵۹		۰/۱۷۶

در مرحله بعدی، وزن نهایی عناصر هر گروه برابر است با حاصلضرب وزن محلی عناصر در وزن سر گروه خود (عوامل اصلی) و نهایت، رتبه بندی نهایی معیارهای پانزده گانه مؤثر بر انگیزش دبیران مقطع متوسطه دوم شهرستان مرودشت در عملیاتی سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مشخص شد که نتایج این گام در جدول ۱۱ آورده شده است.

جدول ۱۱. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انگیزش دبیران در عملیاتی‌سازی سند تحول بنیادین با روش AHP گروهی

رتبه	وزن نهایی	وزن مولفه‌ها در زیرگروه	مولفه‌ها	وزن عامل	عوامل اصلی
۲	۰/۱۲۲	۰/۲۷۷	حقوق و پاداش	۰/۴۴	شغلی
۷	۰/۰۶۷	۰/۱۵۲	سرپرستی و نظارت		
۴	۰/۱۰۲	۰/۲۳۴	ماهیت و شرایط کار		
۶	۰/۰۷۲	۰/۱۶۳	امنیت شغلی		
۵	۰/۰۷۵	۰/۱۷۱	مسئولیت شغلی		
۱۲	۰/۰۳۶	۰/۱۷۵	حمایت جامعه از معلم	۰/۲۱	محیطی
۱۳	۰/۰۳۱	۰/۱۴۹	ساختار نظام آموزشی		
۸	۰/۰۶۳	۰/۳۰۳	امکانات و بودجه		
۱۴	۰/۰۱۶	۰/۰۸۰	فرهنگ بومی منطقه		
۱۰	۰/۰۵۲	۰/۲۵۲	ارتباط مدرسه و اجتماع		
۱۵	۰/۰۰۸	۰/۰۴۱	تغییر و تحولات سیاسی		
۱	۰/۱۳۶	۰/۴۰۱	تامین نیازهای فردی در محل کار		
۳	۰/۱۰۶	۰/۳۱۴	توجه به سطح سابقه و تحصیلات		
۱۱	۰/۰۳۷	۰/۱۰۹	تناسب شغل با علاقه و توانایی فرد		
۹	۰/۰۵۹	۰/۱۷۶	تعهد و امکان رشد فردی		

چنان که در جدول ۱۱ ملاحظه می‌شود، بیش‌ترین اهمیت در بین شاخص‌ها به ترتیب، به تامین نیازهای فردی در محل کار، حقوق و پاداش، توجه به سطح سابقه و تحصیلات، ماهیت و شرایط کار و مسئولیت شغلی مربوط است؛ شاخص‌های امنیت شغلی، سرپرستی و نظارت، امکانات و بودجه، تعهد و امکان رشد فردی، ارتباط مدرسه و اجتماع دارای اهمیت متوسط هستند و

شاخص‌های تناسب شغل با علاقه و توانایی فرد، حمایت جامعه از معلم، ساختار نظام آموزشی، فرهنگ بومی منطقه، تغییر و تحولات سیاسی دارای اهمیت کم‌تری بودند.

در واقع از دیدگاه دبیران، عوامل اصلی و مولفه‌های انگیزش آنها در عملیاتی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش عبارتند از:

**عامل فردی:** ۱- مرتبط با رفع نیازهای شخصی و اولیه آنها در زندگی خانوادگی و در محل کار (مثل حقوق و دستمزد مناسب، مزایا)؛ ۲- ایجاد کردن امکان رشد و پیشرفت فردی از طرف نظام آموزش و پرورش برای معلمان، متناسب با استعدادها، توانایی‌ها، تلاش و پشتکار فردی و در نظر داشتن تفاوت‌های فردی در این زمینه، که البته با اجرایی شدن این مورد، تاثیر مثبتی بر تعهد شغلی و انگیزه و علاقه به فعالیت‌های بیش‌تر علمی، آموزشی و پژوهشی از طرف معلمان ایجاد خواهد شد؛ ۳- تناسب داشتن پستها و رسته‌های شغلی با تخصص، علاقمندی و توانایی معلمان در مقاطع و پایه‌های تحصیلی و دروس گوناگون که مسلماً معلمان با انگیزه بیش‌تری در کلاس‌های درس حضور می‌یابند و در عملیاتی کردن سند تحول بنیادین تلاش می‌کنند ۴- در نظر گرفتن سابقه خدمت و مدرک و سطح تحصیلات دانشگاهی معلمان به نحو بهتر (نه صرفاً افزایش ناچیز حقوق)، اهمیت دادن و ارزش‌گذاری به نظرات، تخصص، تجارب آنها و کاربرد و استفاده از آنها در مدارس و حمایت آنها از طرف دست‌اندرکاران نظام آموزشی می‌تواند انگیزش معلمان دارای صلاحیت را برای فعالیت بیش‌تر افزایش دهد و معلمان دیگر را در جهت افزایش سواد علمی، رسانه‌ای، فرهنگی، اجتماعی و غیره ترغیب کند.

**عامل شغلی:** ۱- در نظر گرفتن هدایا و حقوق مناسب نسبت به جایگاه شغلی که فرد در آن فعالیت می‌کند و افزایش حقوق نسبت به توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد که البته با اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان، تا حدی به این موضوع توجه شد، اما هنوز نیازمند بررسی و اجرای بهتر است ۲- امنیت شغلی، احساس امنیت نسبی از حالت یا خطری است که تامین نیازهای فرد را محقق می‌سازد؛ احساس امنیتی که معلمان نسبت به جایگاه خود دارند و مطمئن هستند که آن را از دست نمی‌دهند و به جایگاهی پایین‌تر انتقال نمی‌یابند؛ به طوری که، توجه به فرهنگ سازمانی، رضایت از درآمد، آموزش نیروی انسانی، ضمن خدمت‌ها و به روز بودن معلمان از راه برگزاری کارگاه‌های آموزشی تخصصی و مرتبط با سند تحول بنیادین از طرف سازمان، انجام شود که احساس تنزل فردی و اجتماعی در فرد احساس نشود ۳- ماهیت و شرایط کار برای معلمان فراهم باشد (از نظر ساختمان مدارس، امکانات کلاسها، کامپیوتر و ویدئوپروژکتور، وسایل گرمایشی و سرمایشی، ایاب و ذهاب و ملزومات فرایند یاددهی-یادگیری) ۴- نظارت و سرپرستی نقش ویژه‌ای در افزایش انگیزش معلمان در اجرای تدریس و سند تحول بنیادین دارد؛ به طوری که افزون بر ارتباطات متعدد (فکری، علمی، عاطفی، حمایتی و ...) بین مدیران و معلمان، کلیه فعالیت‌های کاری کارکنان را نیز

به سوی اهداف مدیریت هدایت می‌کند<sup>۵</sup> - احساس مسئولیت بخشی از نگرش فرد است هنگامی که معلمان به سازمان خود متعهد می‌شوند مایلند تلاشی بیش‌تر به سازمان خود اختصاص دهند. معلمانی که در سطوح بالای تعهد فرار دارند، انگیزه بیش‌تری برای حضور مشتاقانه و فعالیت‌های جدی در مدارس دارند. آنها می‌توانند تحقق اهداف سازمانی مدرسه را تسهیل کرده و در جهت دستیابی به اهداف مدون بکوشند.

**عامل محیطی:** ۱- در درجه اول، ارتباط والدین و مدرسه بر دانش آموز و عملکرد او می‌تواند مفید باشد؛ همچنین ارتباطات مدرسه با سازمان‌ها و ارگان‌های گوناگون در سطح شهر و روستا و حمایت‌های مردمی و سازمانی آنها از آموزش و پرورش، بالتبع بر انگیزش معلمان برای اجرای تخصص و تجربه خود در کلاس درس و اجرای سند تحول بنیادین موثر است. ۲- تخصیص امکانات و بودجه دولتی به مدارس برای رفع نیازهای تحصیلی، آموزشی، بهداشتی، پرورشی، رفاهی دانش آموزان و معلمان، مسلماً میل و رغبت دانش آموز به تحصیل و انگیزش معلم به تدریس را افزایش می‌دهد ۳- مدارس امروزی با چالش‌های بزرگی روبرو هستند. در پاسخ به یک جامعه پیچیده‌تر و یک اقتصاد مبتنی بر فناوری که به سرعت در حال تغییر است، از مدارس خواسته می‌شود که متنوع‌ترین دانش‌آموزان تاریخ را با استانداردهای علمی بالاتر از همیشه آموزش دهند؛ با ظهور روش‌های یادگیری جدید، نظیر یادگیری مبتنی بر بازی، یادگیری مبتنی بر گروه و تیم، یادگیری جمعی و نظریات جدید آموزشی، تغییر سیستم آموزش معلمان، نخستین راه توجه (و اصلاح) ساختار نظام آموزشی کشور است که تدریس و یادگیری و اجرای سند تحول بنیادین، بهتر صورت گیرد ۴- معلم به عنوان مهم‌ترین عامل نظام تعلیم و تربیت، از نقش و جایگاه بسزایی برخوردار است، چه او افزون بر نقش هدایت، حمایت و تقویت، در رشد و پرورش ابعاد وجودی دانش آموزان نقش بی‌بدیلی ایفا می‌کند؛ تنها تجربه‌ها و دیدگاه‌های علمی معلم نیست که در نظام تعلیم و تربیت مؤثر واقع می‌شود بلکه کل شخصیت او در تغییر و تحول روحی و فکری دانش آموزان تأثیر می‌گذارد؛ و نیاز است که افراد جامعه برای شأن معلم ارزش بیش‌تری قائل شود ۵- با توجه به تنوع فرهنگی در کشور ایران و از طرف دیگر، شرایط استخدامی معلمان که در استانها، شهرها و روستاهایی با فاصله از محل زندگی خود در حال خدمت هستند، و مسلماً هر منطقه به دلیل ویژگی‌های محله‌ای و منطقه دارای آداب و رسوم خاص خود می‌باشند که هویت جامعه خود را نشان می‌دهند و در واقع نشان دهنده یک مرز معین با سایر فرهنگ‌هاست. اشخاص بومی از راه عوامل فرهنگی، اجتماعی و محیطی خود را با دیگران و با فرهنگ‌های گوناگون متمایز می‌کنند؛ نیاز است که این عوامل محیطی و بومی از طرف نظام آموزشی در نظر گرفته شود؛ چون شیوه ارتباطات زبانی و فرهنگی متقابل معلمان و افراد بومی می‌تواند تأثیرات مثبت و منفی در جهت اجرای برنامه‌های درسی و سند تحول بنیادین داشته باشد ۶- تغییر و تحولات سیاسی که در جامعه، سالیانه و دوره‌ای در کشور ما اتفاق

می‌افتد، باعث تغییر و جا به جایی برخی سمت‌های شغلی مدیران و معاونین ادارات آموزش و پرورش می‌شود، که البته؛ در دیدگاهها، تخصص، تجارب، عملکرد آنها نیز تنوع و تفاوت وجود دارد و این موضوع مسلماً ارتباط متقابلی با عملکرد و انگیزش شغلی معلمان خواهد داشت.

### بحث و نتیجه‌گیری

سازمان آموزش و پرورش، در زمره سازمان‌های آموزشی قرار دارد که اصلی‌ترین منبع آن انسان‌ها هستند و برای پایدار ماندن در فضای رقابتی و دستیابی به اهداف تعیین شده به تقویت انگیزش مجریان برنامه‌های درسی نیاز دارد (Oliva, 2010)؛ تا بتواند اهداف تعیین شده در اسناد بالادستی از جمله سند تحول بنیادین و انتظارات و نیازهای جامعه را برآورده کند؛ تغییرات و تحولات سریع در آموزش و پرورش، علم و دانش باعث تغییر در نیازهای دانش آموزان و معلمان و همچنین، نیاز به مقررات جدید در مورد فرآیند آموزشی می‌شود (Yazıcı, 2016)؛ به عبارت دیگر، این تغییرات مسئولیت‌های جدیدی را برای حوزه آموزش به ارمغان می‌آورد (Lee, 2014)؛ بخش اصلی تحقق اهداف نظام تعلیم و تربیت رسمی کشور، منوط به برخورداری بودن از معلمان آگاه و شایسته و با انگیزه است؛ معلم از آن جهت کارگزار و عامل اصلی تعلیم و تربیت به شمار می‌آید که اهداف اجرایی و نیز متعالی نظام آموزشی، درنهایت، توسط وی محقق می‌شود و به منصفه ظهور می‌رسد. در نتیجه، معلم به واسطه نقش برتری که دارد، باید به بازنمای تمام و کمال خصوصیات و کیفیت‌های مطلوب هر نظام آموزشی تبدیل شود (Claudia, 2015). نادیده گرفتن عوامل مؤثر بر انگیزش دبیران باعث شده است که بسیاری از اصلاحات و تغییرات لازم و حیاتی در حیطه آموزش و پرورش با شکست روبه رو شود.

در این پژوهش به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انگیزش دبیران در عملیاتی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با روش AHP پرداخته شد، به منظور دسترسی به هدف بیان شده، در این پژوهش، ضمن مروری جامع و فراگیر بر ادبیات موضوعی مربوط در دنیای داخل و خارج و دسته‌بندی هر یک از آنها به صورتی منظم و منسجم، بر اساس مطالعات تجربی انجام شده در این زمینه و موارد نزدیک و مشابه به این پژوهش، اهداف پژوهش بیان شد. جهت حل مسأله و پاسخگویی به سؤالات پژوهش، گام‌های زیر پیموده شد: مطالعه ادبیات موضوع، استخراج عوامل و طراحی ابزار اندازه‌گیری مرتبط با عوامل مؤثر، مطالعات میدانی مقدماتی و معتبرسازی ابزاراندازه‌گیری داده‌ها و اطلاعات، تهیه پرسش‌نامه نهایی و توزیع در بین جامعه پژوهش و در تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش AHP استفاده شده است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نتایج پژوهش نشان دهنده این است که در میان عوامل اصلی به ترتیب عامل شغلی، عامل فردی و عامل محیطی انگیزش دبیران از رتبه‌های بالاتری برخوردارند؛ همچنین در بین عوامل شغلی، مولفه حقوق و پاداش ۰/۱۲۲،

یشتترین وزن و مولفه سرپرستی و نظارت ۰/۰۶۷ کم‌ترین وزن؛ در بین عوامل فردی، مولفه تامین نیازهای فردی در محل کار ۰/۱۳۶، بیش‌ترین وزن و مولفه تناسب شغل با علاقه و توانایی فرد ۰/۰۳۷ کم‌ترین وزن؛ در بین عوامل محیطی، مولفه امکانات و بودجه ۰/۰۶۳، بیش‌ترین وزن و مولفه تغییر و تحولات سیاسی ۰/۰۰۸ کم‌ترین وزن را در میان مولفه‌های اصلی انگیزش دبیران دارا می‌باشند. با توجه به یافته‌های بدست آمده، نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش ذیل همخوانی دارد: در پژوهش تقوایی و حیدری نژاد (۱۳۹۵) عوامل انگیزش درونی (مسئولیت شغلی و ماهیت کار) و بیرونی (نحوه سرپرستی و نظارت، امنیت شغلی) دبیران مشخص شد. پالایولوگس (۲۰۱۹) بر انگیزش بیرونی (مشوقها و پیامدهای محیطی) تاکید داشت؛ در (۲۰۱۹) فرانسویس (۲۰۱۰) عامل انگیزشی درونی فرصت برای بهبودآموزش خود و عامل انگیزشی بیرونی بودجه بیش‌تر برای حمایت از مشارکت و افزایش حقوق، انتصاب و ارتقاء را مهم دانست؛ طبق نتایج پژوهش جوکار (۱۳۹۶) کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیش‌تری کار می‌کنند؛ نتایج معنای و احمدی (۱۳۹۵) این بود که مولفه‌های ماهیت شغل، محیط کار، ارتباطات درون و برون سازمانی، حقوق و دستمزد و قدر دانی از اساتید بر انگیزش آنها موثر است؛ طبق نتایج قورچیان (۱۳۹۷) و فتح اله زاده (۱۳۹۶) تعهد شغلی و مسئولیت پذیری مهم‌ترین متغیر مؤثر بر انگیزش شغلی بوده است. برد (۲۰۲۰) مهم‌ترین عوامل موثر بر انگیزش را عوامل انگیزشی درونی که شامل حمایت، ارتباط، استقلال و شایستگی بود، بیان کرد؛ طبق نتایج کاراتپ و یولوداگ (۲۰۲۰) کارکنانی که انگیزش بالایی در سازمان داشته باشند، نتایج و خروجی بهتری در سازمان خواهند داشت؛ گلزار (۱۳۹۸) و گیوکی و داوودی (۱۴۰۰) ویژگی‌های افراد، ارزش‌ها و شایستگی‌ها را به عنوان عامل اصلی و عوامل سازمانی را به عنوان عامل فرعی در ایجاد و ارتقاء انگیزش بیان کردند؛ در پژوهش فرج زاده و نصیری (۱۴۰۱) از عوامل موثر بر انگیزش شغلی، پنج طبقه شامل عوامل خود انگیزشی فردی، توانمندی‌های حرفه‌ای انگیزشی، حمایت‌های انگیزشی، عوامل انگیزشی سازمانی و عوامل انگیزشی مالی مطرح شد؛ طبق نتایج پارسایی (۱۴۰۰) از دیدگاه معلمان زن مقطع متوسطه، بین مؤلفه‌های انگیزش درونی (خط مشی محیط، روابط شخصی با هم‌رديفان، امنیت شغلی، شرایط محیط کار و نحوه سرپرستی و نظارت) با موفقیت در اجرای برنامه درسی رابطه وجود دارد؛ چن و کانفر (۲۰۱۶) و کانفر و فریس (۲۰۱۷) بر تأثیر ویژگی‌های فردی، نقش نیازها و علائق مربوط به صفات فردی (محتوا)؛ ۲) نقش عوامل محیطی از قبیل ویژگی‌های شاغل تاکید کردند؛ بر اساس نتایج آلام (۲۰۱۱)، بوخاری (۲۰۱۴) و هان و یین (۲۰۱۶) انگیزش معلمان، عاملی است که با تعدادی از متغیرهای آموزشی، مانند انگیزه دانش آموز، اصلاحات آموزشی، عملکرد تدریس و رضایت و رفاه روانی معلمان مرتبط است.

در تبیین این نتایج باید گفت انگیزش، یکی از مهم‌ترین عواملی است که دبیران زن و مرد مقطع متوسطه دوم شهرستان مرودشت را وادار و تشویق به اجرای محتوای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش می‌کند. انگیزه‌های شخصی و شغلی و محیطی به دبیران انرژی و هیجان می‌دهند و سبب می‌شوند تا برای موفقیت بیش‌تر تلاش کنند. معلمی که از شغل خود لذت نبرد یا برای فعالیت‌ها و تلاشهایی که انجام می‌دهد مورد تشویق و حمایت قرار نگیرد، امکانات لازم برای اجرای برنامه‌های درسی را نداشته باشد، نیازهای اولیه و اقتصادی و فردی و شغلی و اجتماعی او فراهم نشود، مسلماً به مرور زمان شوق و انگیزه‌اش را برای تدریس و سایر فعالیت‌های آموزشی از دست می‌دهد و این خود یک تهدید و آسیب جدی برای نظام آموزشی است و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، بدون اجرا باقی می‌ماند؛ با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش باید گفت توجه به نقش انگیزش در فعالیت‌های آموزشی از گذشته دور تا زمان حال مورد توجه و تأکید فراوان بوده است که این مسئله به ویژه در جهان امروز که شاهد تحولات فراوان در زندگی بشر و به تبع آن تحولات شگرف در حوزه آموزش و پرورش و تعلیم و تربیت هستیم؛ اهمیت دوچندانی یافته است؛ موفقیت در اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی و اجرای بهینه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مستلزم فراهم بودن امکانات و شرایطی است که در ارتباط و تعامل با هم بتوانند راه را برای دستیابی به اهداف عالی آموزشی فراهم سازند.

انجام این پژوهش و سایر پژوهش‌هایی که در این زمینه صورت می‌گیرد می‌تواند به حل مشکلات معلمان در حوزه تعلیم و تربیت به ویژه بهبود و ارتقای کیفیت فرایند یاددهی-یادگیری، تقویت عوامل موثر بر انگیزش دبیران (از جمله تامین نیازهای فردی در محل کار، افزایش حقوق و پاداش، توجه به سطح سابقه خدمت و تحصیلات دانشگاهی، ماهیت و شرایط کار و مسئولیت شغلی، افزایش امنیت شغلی، نحوه درست سرپرستی و نظارت، افزایش امکانات و بودجه‌های دولتی، تعهد و امکان رشد فردی، ارتباط بیش‌تر مدرسه و اجتماع، توجه به تناسب شغل با علاقه و توانایی فرد، حمایت جامعه از معلم، ساختار نظام آموزشی، توجه به فرهنگ بومی منطقه، تغییر و تحولات سیاسی) و اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، به بهترین روش ممکن توسط معلمان، کمک شایان توجه داشته باشد.

### References

- Abbas Rashid, N. (2022). Investigating sports participation of teenagers in Tehran based on the theory of competence motivation. *Sports Psychology Studies*, Volume 11, Number 39[Persian]
- Armstrong, M. (2009). *Handbook of human resource management practice*.
- Asgharizadeh, I. Jeshani Nejad, E. (2016). Identification of motivational indicators and evaluation of motivational solutions with koreste technique. A case study of gas company employees of Kohgiluyeh and Boyer Ahmad



- province. Master's thesis of Islamic Azad University, Gachsaran branch, Faculty of Human Sciences, Department of Management[Persian]
- Ayatollahi, H.R. (2022). criticism of the attitude emphasized in the Fundamental Transformation of Education document. Professor of Allameh Tabatabai University and CEO of Mizan Institute. <https://atna.atu.ac.ir/fa/news/304712>
- Ayers, C. S. (2010). Achievement motivation and stress inoculation training. coping through college Doctoral Dissertation saint lauis University .
- Alam.M.T. (2011), Factors Affecting Teachers Motivation, International Journal of Business and Social Science, 2 (1), 298-304.
- Breed, M. (2020). Factors influencing motivation of nurse leaders in a private hospital group in Gauteng, South Africa: A quantitative study. *Curationis*.;43(1): 1-9.
- Bukhari, T. Z., Khan, J., Shahzadi, I., & Khalid, A. (2014). Mediating role of motivation to learn in determining e-learning outcomes: a conceptual study. *Business and Management*, 6 (2), 179-189. [Persian]
- Claudia, V. (2015). The role of motivation in the development of school teachers 'career. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 1109-1115
- Derakhshan Far, Toraj (2012). Investigating the relationship between the professional development of elementary teachers in Yasouj city and their self-efficacy in the academic year 2011-2012. Master's Thesis of Educational Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran[Persian]
- Deci, E. I., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivations and self determination in human behavior*, New York: Plenum Press.
- Dor, A. (2019). Hospital nurses in comparison to community nurses: motivation, empathy, and the mediating role of burnout. *Can J Nurs Res.*;51(2):72-83.
- Francois, E. J. (2010). Motivational factors and worldview dimensions associated with perceptions of global education initiatives by US college professors. University of South Florida.
- Jundishapur Education Development Journal, Quarterly of the Center for the Study and Development of Medical Sciences Education, Year 10, Number 4, [Persian]
- Farajzadeh, Z. Nasiri, A. (2022). Nursing managers' experiences of factors affecting career motivation: a qualitative study. *Journal of nursing education*. Volume 11, Number 3, Page 42-52[Persian]
- Fathullah Zadeh, R. Ghorchian, N. (2018). Presenting a model to improve the motivation of academic staff members of Azad Islamic University.
- Gagne, M (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (2), 178–196.
- Givaki, E., Davoudi, H., Manzari, A. R., & Alipour Katigarie, S. (2020). Job Satisfaction Prediction based on Job Motivation and Emotional Intelligence of Managers and Employees. *Iranian journal of educational sociology*, 1(7), 112-118.
- Gulzar S A. (2019). Promoting motivation towards community health care: A qualitative study from nurses in Pakistan. *Journal of Pakistan Medical Association*. [Persian]

- Han, J., Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers, *Cogent Education*, 3 (1), 1-18.
- Headsen, Ch. (2017). *work psychology*. (Translated by Naqsh Tabrizi, Shahram) Tehran: Qaqnoos Publications.
- Jokar, A.A. (2017) Examining the relationship between managers' strategic thinking. *Scientific-Research Quarterly of Government Organization Management*, 6th year, No. 2, pp. 416-499[Persian]
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2020). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645-665.
- Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6-19.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3),338.
- Khalilipour, H. (2021) The effect of perception of financial and non-financial performance evaluation criteria on the motivation and behavioral consequences of Ahvaz Water and Sewerage Department employees. *Productivity management*. Period 15, number 3, consecutive 58. [Persian]
- Khodayari, Z. (2019). Providing a model to improve motivation in educational institutions. *Scientific Quarterly of School Management*. Eighth period, number two [Persian]
- Lee, K. (2014). Competency-Based Curriculum and Curriculum Autonomy in the Republic of Korea. *IBE Working Papers on Curriculum Issues No. 12*. UNESCO International Bureau of Education.
- Marzooghi, R. Aghili, R. Mehrovarz, M. (2015). Theoretical and methodological analysis and critique of documents of the fundamental transformation of education in the Islamic Republic of Iran. *Research paper on the basics of education*, number 2 [Persian]
- Marzooghi, R. (2016). Review of methodological and theoretical of fundamental transformative documents education of the Islamic Republic of Iran. *Publications: Avaye Nour*. [Persian]
- Marzooghi, R. & Razmjo, A. (2012). *Specialized Dictionaries of Education*, Publication: *Rahnama*. [Persian]
- Moatai, S. Ahmadi, Gh. A. (2014). Identification of effective factors on the motivation and improvement of the productivity of employees of Istab Institute based on the model of job characteristics (Richard Hackman and Gregory Aldham). Master's thesis, field of educational management, Shahid Rajaei University. [Persian]
- Mir Sepassi, N. (2014). *Strategic management of human resources and labor relations*, Mir Publications, 17th edition. [Persian]
- Mohammadi, M. A. Yazdani, A. H. (2021). Effectiveness of organizational intelligence training program on job satisfaction and job motivation in employees. *Journal of Psychological Sciences / 20th period / No. 33 / pp. 753-733*[Persian]
- Mosadegh, H. (2012). What is the fundamental document of education is neglected. Borhan base analysis, available on: <http://borhan.ir/NSite/FullStory/News/?Id=4159>[Persian]

- Nwosu Jonathan, C. (2018). Motivation and teachers' performance in selected public secondary schools in Ikenne Local Government Area of Ogun State. *British Journal of Psychology Research*, 5(3), 40-50.
- Oliva, Peter, F. (2010), *Developing curriculum*, Pearson Education, Inc.
- Ornstein, A.C. and Hunkins, F.P. (2014) *Curriculum Foundations, Principles, and Issues*, 6th ed., Pearson Education Limited, England
- Palaiologos, A. (2019). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826-840.
- Parsee, S. Turkian tabar, M. (2021). The relationship between motivation and success in the implementation of the curriculum (case study: female teachers of the first secondary level in Khorramabad city). *Teacher's Professional Development Quarterly*. Year 4, number six [Persian]
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2018). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Safar Heidari, H. & Hosein nejad, R. (2014). Approaches to educational equity (at the place of justice in the document, Thvl Basic education system). *Journal of Research Letter foundations of education*, 3 (5). [Persian]
- Sehrawat, J. (2014). Teacher autonomy: Key to teaching success. *Hartiyam International Journal Of Education & Researcha: Quarterly Peer Reviewed International Journal of Research& Education*, 4 (1), 2277-1255
- Taghvae, F. Heidarinejad, S. (2016). Prioritizing the factors affecting teachers' job motivation with the Analytical Hierarchy Method (AHP). [Persian]
- Yazıcı, A. S. (2016). The relationship between the teacher autonomy and learner autonomy support behaviors. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6 (2), 1-23.
- Yazdani, A. (2016). The relationship between the use of information technology and teachers' career motivation and creativity. *Scientific Quarterly - New approach research in educational management*, 8th year, number 1, 92 consecutive [Persian]
- Zarei, E. (2016). Determinants of job motivation among frontline employees at hospitals in Tehran. *Electronic Physician Journal*.;8(4):2249-2254. [Persian]



## Extended Abstract

# Identification and Ranking of Factors Affecting Teachers' Motivation in Implementing the Fundamental Transformation Document of Education Using the AHP Technique

Hossein Aflakifard<sup>1\*</sup>, Somayeh Zare<sup>2</sup>, Bashir Ajami Bafrani<sup>3</sup>

**Introduction:** From the perspective of various researchers, considering the executive factors of the non-implementation of the fundamental transformation document of education, more attention should be paid to factors that can play a fundamental role in the implementation of the document. These factors include: awareness, attention, motivation, implementation of chapters and strategies recorded in the document by teachers of various educational levels, especially secondary school teachers.

**Research Questions:** Main question: What rank do the factors affecting the motivation of secondary school teachers in Marvdasht city have in implementing the fundamental transformation document of education? Three sub-questions are: How is the ranking of individual factors, occupational factors, and environmental factors on teachers' motivation in operationalizing the fundamental transformation document of education?

**Methodology:** The research method is descriptive considering its nature, applied considering its purpose, survey considering its implementation method, and quantitative considering the type of data. The research population included secondary school teachers in Marvdasht city in the academic year 2023-2024 (1850 people); to determine the research sample, a stratified random sampling method was used and the sample was selected (98 people); the research tool was a pairwise comparison questionnaire, a nine-option standardized spectrum (Saati, 1980); validity and reliability (Cronbach's alpha .88) were confirmed; data analysis was done with Choice Expert software and Hierarchical Analysis (AHP).

**Results:** The findings showed that: the occupational factor of teachers' motivation ranks first, the individual factor ranks second, and the environmental factor ranks third; the inconsistency rate of the matrix and the component of the occupational factor indicated the compatibility in the judgments of experts and teachers; the first to fifth components of the occupational factor: salary and reward, nature and working conditions, job responsibility, job security,

---

1 . Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran.

2 . Ph.D. in Curriculum Studies; Education consultant, Farhangian University lecturer.

3 . Secretary of Education of Fars Province.

\*- Corresponding Author: h\_aflakifard@cfu.ac.ir

supervision and monitoring; the first to sixth components of the environmental factor: facilities and budget, school and community communication, community support for the teacher, educational system structure, local culture of the region, political changes and developments; the first to fourth components of the individual factor: meeting individual needs at work, attention to the level of experience and education, commitment and possibility of individual growth, job compatibility with interest and individual ability were obtained.

**Conclusion and Discussion:** Among the main factors, respectively, job factor, individual factor and environmental factor, teachers' motivation have higher ranks. Therefore, success in implementing educational programs and activities and the optimal implementation of the fundamental transformation document of education requires the provision of facilities, conditions, and motivations that can pave the way for achieving high educational goals in communication and interaction.

**Keywords:** Identification, Ranking, Effective Factors, Motivation, Teachers, Fundamental Transformation Document, Education and Training, Hierarchical Analysis (AHP).

