

بررسی نقش ادراک رهبری، تصمیم‌گیری مشارکتی و اعتماد سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی معلمان بر فعالیت تدریس معلمان دوره ابتدایی

***الهام اسماعیلی**، دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

بهاره عزیزی نژاد، دانشیار علوم تربیتی، مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی نقش ادراک رهبری، تصمیم‌گیری مشارکتی و اعتماد سازمانی با نقش میانجی انگیزش معلمان بر فعالیت تدریس معلمان دوره ابتدایی می‌باشد روش پژوهش از نوع هدف کاربردی و از نظر اجرا توصیفی-همبستگی بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل تمام معلمان ابتدایی استان آذربایجان غربی به تعداد ۱۱۵۲۲ نفر می‌باشد، که با فرمول کوکران و روش خوشه‌ای چند مرحله‌ای، ۳۷۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. ابزارهای سنجش شامل پرسشنامه‌های استاندارد بود که برای روایی آن‌ها از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. ضریب پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب الفای کرونباخ برای تدریس ۰/۸۱، اعتماد سازمانی ۰/۸۹، انگیزش معلم ۰/۷۵ و ادراک رهبری ۰/۸۱ و تصمیم‌گیری مشارکتی ۰/۶۰ برآورد شد. داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار SPSS و AMOSE تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که انگیزش و ادراک رهبری اثر مستقیم و معنی‌دار بر تدریس دارد. اما تصمیم‌گیری مشارکتی و اعتماد سازمانی اثر مستقیم و معنی‌دار بر تدریس ندارد. اثر غیر مستقیم تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه و اعتماد و ادراک رهبری بر تدریس از طریق انگیزش مثبت و معنی‌دار می‌باشد. بر اساس یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت، به منظور بهبود تدریس معلمان ابتدایی می‌توان به ارتقاء اعتماد، تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه و انتخاب سبک رهبری مناسب، با انگیزش معلمان به عنوان یکی از عوامل میانجی اقدام نمود.

واژگان کلیدی: ادراک رهبری، تصمیم‌گیری مشارکتی، اعتماد سازمانی، انگیزش معلمان، تدریس معلمان دوره ابتدایی

* نویسنده مسئول: El.esmaili@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۹/۷/۲۹ پذیرش مقاله: ۹۹/۱۰/۲۹

Investigating the Role of Leadership Perceptions, Participatory Decisions and Organizational Trust the Mediator role of Motivational Teachers on Teaching Activities of Elementary Teachers

***Elham Esmaili**, PhD Educational Administration, Department of Educational Science, Islamic Azad University, Urmia, Iran.

Bahareh Azizi Nejad, Associate Professor Educational Science, Educational Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Abstract

The purpose of this study was to Investigating the Role of leadership, participatory decision making and organizational trust with the mediating role of teachers' motivation on the teaching the teaching activities of primary school teachers. In terms of practical purpose and in terms of implementation method, it was a descriptive survey descriptive-correlation. The statistical population includes all primary school teachers in West Azarbaijan province of 11522 people, 376 people were selected as the sample. Assessment tools included standard questionnaires Confirmatory factor analysis has been used for their validity. The reliability coefficient of the questionnaires through Cronbach's alpha coefficient for teaching was 0.81, organizational trust was 0.89, teacher motivation was 0.75 and leadership perception was 0.81 and participatory decision making was 0.60. Data were analyzed using structural equation modeling and SPSS and AMOSE software. The results showed that leadership motivation and perception have a direct and significant effect on teaching. But participatory decision making and organizational trust do not have a direct and significant effect on teaching. The indirect effect of participatory decision-making in school and leadership trust and perception on teaching is through positive and significant motivation. Based on the findings, it can be concluded that in order to improve the teaching of elementary teachers, it is possible to promote trust, participatory decision-making in school and choose the appropriate leadership style, motivating teachers as one of the mediating factors.

Key words: leadership perception, participatory decision making, organizational trust, motivation of teachers, teaching elementary teachers

* Corresponding author: El.esmaili @yahoo.com

Receiving Date: 20/10/2020 Acceptance Date: 18/1/2021

مقدمه

از جمله سازمان‌هایی که اهمیت و نقش زیادی در زندگی انسان دارند، سازمان‌های آموزشی و به ویژه آموزش و پرورش است (Ghafouri et al. 2009, P. 216). پیچیدگی و مشکلات مربوط به یادگیری و رفتارهای دانش‌آموزان نیز از سوی دیگر معلمان را وادار می‌کند تا سبک رفتاری و شیوه تدریستان را تغییر دهند و به دنبال کیفی سازی تدریس باشند (Mohammadi et al. 2015, p.140). بنا بر نظر (Nafisi (1998) پیشرفت در آموزش و پرورش، عمدتاً به صلاحیت‌ها و توانایی‌های کارکنان آموزشی در کل و به ویژگی‌های انسانی، تربیتی و فنی تک تک معلمان بستگی دارد و همچنین (Jalali et al. (1999) بیان نموده‌اند هرگونه پیشرفت چشمگیر در آموزش، نیازمند مشارکت فعال و حمایت معلمان است، شاید بتوان گفت قلب عملکرد معلم در رابطه با یادگیری خلاق، شیوه‌های تدریس مناسب او است (Bahahudeen Shabani(2013) Shafiwu & Salakpi, 2013, P. 26) به اعتقاد تدریس فعالیتی تعاملی و دو طرفه است که طی آن فراگیر و آموزش دهنده هر دو از یکدیگر تاثیر می‌پذیرند و تدریس در این معنا بیان صریح آن چیزی است که باید یاد گرفته شود. (Mohammadi Chamardani, Nor rahmani, 2017, p. 61) یادگیری مشارکتی از جمله مولفه‌های تدریس می‌باشد که در فعالیت تدریس نقش ایفا می‌کند، که با توجه به نظر (Kiamanesh(2004) یادگیری مشارکتی روشی است که در آن دانش‌آموزان به گروه-های کوچک تقسیم می‌شوند و در درون هر گروه مطلبی مورد بحث و تبادل نظر قرار می‌گیرد سپس گروه‌های کوچک جمع‌بندی خود را از مباحث تبادل نظر شده به کلاس ارائه می‌دهند در پایان درس معلم با طرح سوالات غنی‌سازی و ترغیب دانش‌آموزان به تفکر و پاسخ‌گویی تلاش می‌کند تا یادگیری آنان را عمیق‌تر سازد (Mohammadi et al., 2015, p. 141). از مولفه‌های دیگر تدریس، ارتباط با دنیای دانش‌آموزان می‌باشد که در امر تدریس مهم جلوه می‌کند. بنا بر نظر (Rikenberg(2010) بهبود تدریس معلمان، یک ساختار چند بعدی است که دانش، محتوا، آموزش معلم، ویژگی‌های شخصیتی، کلاس‌های فعال و پویا و مشارکت فعال در کلاس درس را در بر می‌گیرد (Gravand & Abbaspour, 2012, p. 101). آموزش فرآیندگرا از مولفه‌های دیگر تدریس می‌باشد که در فعالیت تدریس مهم جلوه می‌کند و در آموزش مبتنی بر ساختن‌آگرایی که یک آموزش فرایند محور است بیشتر فرایندهای یادگیری و تفکر مورد توجه است تا فرآورده‌های آن (Mohammadi et al., 2015, p. 142). تمایز یکی دیگر از ابعاد

تدریس و اثر گذار در امر تدریس می باشد، وجود تفاوت‌های فردی در میان دانش‌آموزان از نظر هوش، شخصیت، استعداد، پیشرفت تحصیلی، وضعیت اقتصادی و اجتماعی و قدرت یادگیری مطالب و... یکی از مهمترین مسائلی است که معلمان در کلاس‌های خود با آن مواجه‌اند چرا که معلمان به تجربه دریافته‌اند که شیوه برخورد و پیروی از یک روش تدریس خاص نمی‌تواند برای همه دانش‌آموزان به طور یکسان مفید باشد (Mojez, Gorbani & Rahimi, 2017, p. 3). بنابراین با توجه به اهمیت فعالیت تدریس معلمان، در این پژوهش عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی مؤثر بر فعالیت تدریس معلمان دوره ابتدایی مورد بررسی قرار گرفته و روابط مفروض میان این عوامل و فعالیت تدریس معلمان در قالب یک مدل مطرح شده است. بنا بر نظر (Dubrin, 2012) انگیزش، یک تنش و عاملی برای کمک به کسب نتایج می‌باشد، بنابراین معلمان برای آن که در شغل تدریس خود خوب عمل کنند لازم است که از انگیزه شغلی برخوردار باشند در انگیزش تنش ناشی از یک نیروی می‌شود که از درون فرد به وجود می‌آید (Nafti & Hosseinzadeh, 2018, p. 37). بنا بر نظر (Bassel et al., 2002) انگیزش یکی از ابزارهای مهم در القای کارکنان برای تولید نتیجه مؤثر و کارآمد و خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های پیش بینی شده است و همچنین Benjamin et al. (1993) بیان نموده‌اند که معلمان در نظام آموزشی از عناصر کلیدی در اجرای برنامه‌های آموزشی و تربیتی هستند. این نیروی انسانی برای انجام موفقیت آمیز وظایف و فعالیت‌های خود به انگیزه نیاز دارند. فقدان انگیزه سبب کاهش میزان حضور در محل کار و افت کمیت و کیفیت کار می‌گردد (Nowroozi et al., 2015, P. 83)

رفاه یکی از ابعاد انگیزش معلمان و اثرگذار در انگیزش می‌باشد که رفاه، یک اصطلاح جامع است که به بهزیستی افراد از لحاظ فیزیکی، ذهنی، اخلاقی و عاطفی، اشاره دارد (Mohammadi Esa Abad, Azizi, Ja'fari, & Gholami, 2017, p.3). یکی دیگر از ابعاد انگیزش معلمان تحمل عدم اطمینان می‌باشد که در انگیزش معلمان مهم جلوه می‌کند و همچنین تحقیقات (Dworkin & Saha, 2003) نشان می‌دهد که وضعیت مبهم و نامناسب محیط کاری و رفاه عمومی معلمان بر خلیقات و انگیزش معلمان تاثیر گذاشته و این تاثیر عملکرد شغلی معلم و نهایتاً پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را نیز تحت شعاع قرار می‌دهد و علاوه بر این از ابعاد دیگر انگیزش، درونی کردن اهداف مدرسه بوده که در انگیزش معلمان نقش ایفا می‌کند، که در درونی کردن اهداف مدرسه؛ باورهای معلمان در درون و درونگرایی اهداف

ارزش‌های مدرسه به عنوان اهداف و ارزش‌های شخصی به عنوان عنصر انگیزه معلم در نظر گرفته شده است (Thoonen et al., 2011, p.505). یکی دیگر از مولفه‌های مرتبط با انگیزش، خودکارآمدی می‌باشد، بنا بر نظر Gitz & Michel (1992) خودکارآمدی، باورهای هستند درباره شایستگی‌های ادراک شده خود فرد و این که فرد باور دارد می‌تواند کاری را به خوبی یا حداقل به گونه مناسب و کافی انجام دهد

(Shahid iet al., 2013, p. 23). همچنین Pachars (2002) بیان می‌کند که خودکارآمدی شغلی به عنوان مولفه‌های انگیزش، کاربردهای وسیعی در موقعیت‌های یادگیری و پیشرفت دارد، باورهای خودکارآمدی از طریق فرایندهای شناختی، انگیزشی و کارآیی و گزینشی بر عملکرد تاثیر می‌گذارد. (Marashiyani & Safarzadeh, 2013, p.87). بنا بر عقیده Farrell & Maurice (2004) انگیزش معلمان را متغیر میانجی مهمی بین رهبری و پیشرفت مدارس معرفی می‌کنند (Amjad Zebardast, Gholami, Nemati, 2014).
 11. چنانچه Bahahudeen Shafiwu & Salakpi (2013) در پژوهشی دریافتند که بین انگیزش معلمان و تدریس رابطه وجود دارد.

Thoonen et al. (2011) در پژوهشی بیان نمودند که در انگیزش معلم، احساس خودکارآمدی معلمان مهمترین عامل انگیزشی برای توضیح یادگیری و تدریس معلمان می‌باشد. در پژوهشی Amjad Zebardast, Gholami, Nemati (2014) نشان دادند انگیزش اثر مستقیم و بالایی بر اثربخشی مدارس دارند و نیز رهبری توزیعی ارتباط معناداری با انگیزش معلمان دارد. Barasa (2015, p. 62) منابع انگیزه ذاتی در حمایت از تلاش معلمان در دراز مدت موثرتر است و به راحتی موفقیت دانش‌آموزان را افزایش می‌دهد. Barasa (2015, p. 62) همچنین Utomo (2018) بیان نموده انگیزه معلمان برای آموزش و رضایت اولیه ضروری است که با انگیزه درونی مدار در مدارس رابطه مثبت دارد. Han & Yin (2016) در مطالعاتی دریافتند که انگیزه معلم به عنوان یک عامل کلیدی برای اثر بخشی آموزش می‌باشد. Bahahudeen Shafiwu & Salakpi (2013) در پژوهشی بیان نمودند انگیزه معلم بر موفقیت دانش‌آموزان تاثیرگذار است. در پژوهشی Nyakundi, Raburu & Okwara, (2019) در رابطه با انگیزه معلم به عملکرد علمی دانش‌آموزان در مدارس ابتدایی کنیا دریافتند که انگیزه معلم تاثیر قابل توجهی بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان دارد. چنانچه Manjale Ngussa, Gabriel (2017) در پژوهشی دریافتند عوامل انگیزشی بیرونی از

قبیل پاداش‌های خارجی مانند پاداش و مزایای کاری بیشتر بر عوامل انگیزشی معلمان تاثیر می‌گذارد، که بر تدریس معلمان و عملکرد آن‌ها تاثیرگذار است. در رابطه با به ضرورت مطالعه نقش میانجی انگیزش در این راستا، می‌توان گفت ادراک رهبری، تصمیم‌گیری‌ها و ق‌ردانی آن‌ها از سازمان را فراهم می‌نماید و مدیران تأثیرات زیادی بر رضایت، فعالیت‌ها، مهارت، خلاقیت، مشارکت فعال کارکنان و به خصوص انگیزش شغلی معلمان دارد. ادراک رهبری، مؤلفه‌ای ضروری و ماندگار در موفقیت سازمان است ادراک رهبری از طریق ایجاد انگیزش و برانگیخته کردن افراد برای عملکرد بهتر بر توانایی‌های آن‌ها نفوذ کرده و در نتیجه افراد در بالاترین سطح کوشش و عملکردشان ظاهر می‌شوند در حقیقت مطالعه نقش میانجی انگیزش شغلی معلمان مهم جلوه می‌نماید (8: 2016, Pakizeh, Ghanbari). بنا بر نظر Entesar (2015) Foumani اغلب مدارس با بحران انگیزشی معلمان مواجهند که این بحران عواقب سوء بسیار وسیعی برای کل جامعه و امر آموزش در پی دارد. بنابراین با توجه به تعداد چالش‌های پیش آمده و ضرورت‌های ناشی از انگیزش در فعالیت تدریس و آموزش معلمان می‌باشد (76, 2017, Ghafouri, Salehi, Sharif).

از عوامل دیگری که در فعالیت تدریس و انگیزش تاثیرگذار است اعتماد می‌باشد که یکی از مهمترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آن‌ها و مدیر است. وجود سطح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود و کارکنان خود را کنترل و دارای انگیزه‌های درونی خواهند بود (Nafti & Hosseinzadeh, 2018, p. 87). اعتماد، اطمینان پایدار مبتنی بر صداقت، توانایی و یا شخصیت یک فرد است و یا به بیانی دیگر، اعتماد عبارت است از اشتیاق و علاقه یک گروه به اقدامات حساس گروه دیگر. (4, 2015, Nasti Zayi, Kurdi & Nihan) [۲۸]. نتایج افزایش اعتماد در سازمان را شامل افزایش بهره‌وری و انگیزش و تقویت تعهد سازمانی می‌داند (175, 2013, Shahidi et al., Kamal Asl, Rahimpour & Danayifar). (2016) در مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی با عملکرد شغلی با نقش میانجی انگیزش شغلی که در میان کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان بهبهان انجام دادند نشان دادند که اعتماد سازمانی بر انگیزش شغلی تأثیر دارد. در پژوهشی (2018) Nafti & Hosseinzadeh دریافتند که اعتماد سازمانی بر انگیزه شغلی مثبت و معنادار است. بنا بر نظر (2017, Zare, Nozari & Khorrami Sarvestani, p. 175).

147) شکل‌گیری اعتماد سازمانی مناسب در کارکنان سازمان یکی دیگر از عوامل موثر بر انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان می‌باشد و اگر سازمان آموزش و پرورش بتواند اعتماد مناسبی در معلمان ایجاد نماید، دستیابی به انگیزش و عملکرد سازمانی و نهایتاً بهره‌وری فردی و سازمانی دور از دسترس نیست. چنانچه Yilmaz(2008) بیان نموده که بین اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی و ابعاد آن که از جمله انگیزش معلمان می باشد، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. Thoonenet al. (2011) اعتماد نیز به عنوان عوامل تاثیرگذار در انگیزه معلمان می باشد. بنا بر اعتقاد Babaoglan (2016) رابطه اعتماد سازمانی و مدارس با تدریس موفق را نشان می‌دهد. (2012) Koshazadeh, Rahimnia & Afkhami Rouhani در پژوهشی دریافتند که اعتماد سازمانی باعث بهبود عملکرد سازمان می شود. یکی از عوامل سازمانی تاثیر گذار در انگیزش معلمان و فعالیت تدریس آن‌ها ادراک رهبری می باشد، بنا بر نظر Ma & Macmillan(1999) مدیر می‌تواند با بهره‌گیری از تقویت سرمایه اجتماعی، ایجاد فضای صمیمی و توأم با احترام در مدرسه، استقرار نظام مشارکتی در انجام امور مدرسه و فراهم نمودن یک محیط حرفه‌ای، در شکل‌گیری نگرش مثبت معلمان نسبت به رفاه خویش، تاثیر بسزایی داشته باشد. معلم به عنوان یک انسان، دارای نیازها و خواسته‌های گوناگونی می‌باشد که تامین بخش عمده‌ای از این نیازها بر عهده نظام رفاهی جامعه است (Mohammadi Esa (3, p. Abad et al., 2017). همچنین رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقیق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. از این رو رهبری در مفهوم سازمان به عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت مطرح نیست، بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به شمار می‌آید. بنا بر عقیده Alvani(2010) هر مدیری علاوه بر وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل باید انجام این وظیفه یعنی هدایت افراد سازمان را نیز عهده دار شود. همانگونه که در تعریف رهبری ملاحظه می‌شود مهمترین نکته در رهبری جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است (Turkian Tabar & Hosseini, 2018, p.58).

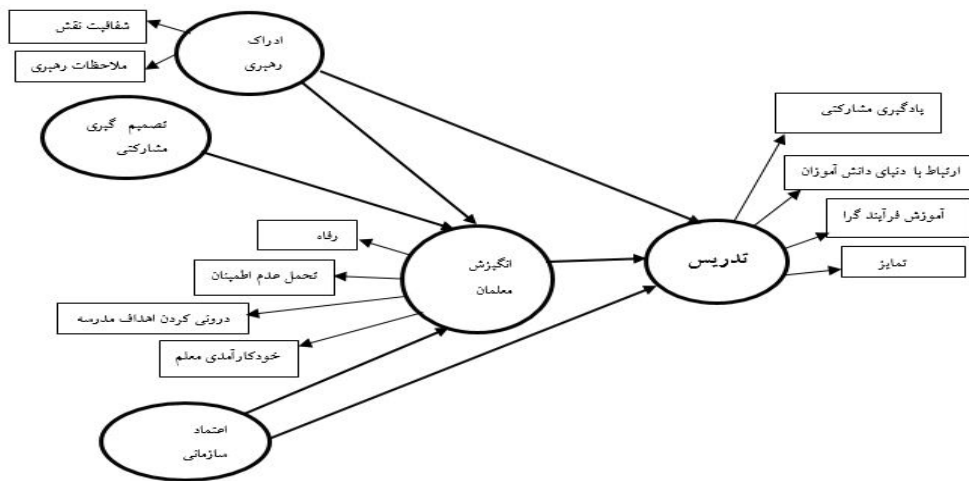
به عقیده Jang(2001) رهبری عبارت است از تأثیرگذاری بر افراد و گروه‌های درون سازمانی، کمک به آنها در ایجاد اهداف و راهنمایی آنها در جهت دستیابی به اهداف می‌باشد. (Ghafouri et al., 2009, p. 216). به نظر Valo mba(2011) یکی از مولفه های ادراک رهبری شفافیت نقش می‌باشد که به نوعی درادراک رهبری مهم جلوه می کند در

حقیقت شفافیت ارتباطی، بیانگر گشودگی و صداقت در ارتباطات است (Ghanbari, Zandi & Seif Panahi, 2016, p. 60). یکی از مولفه‌های دیگر مطرح شده در ادراک رهبری، ملاحظات می‌باشد که به نوعی می‌تواند در فعالیت تدریس اثرگذار باشد؛ ملاحظات فردی به مفهوم آن است که رهبران تحولی به نیازهای هر فرد برای پیشرفت و رشد، توجه خاصی مبذول می‌دارند (Shavaran, 2014, p.148). (Wahlstrom & Seashore Louis (2008) در پژوهشی دریافته‌اند که بین رهبری و یادگیری دانش آموزان رابطه وجود دارد. Susan Garand (2016) در رابطه ادراک رهبری و تأثیر آنها در مدرسه راهنمایی، تاثیرگذاری رهبری در عملکرد مدرسه را بیان می‌کند. (Sadeghi, & Mohtashami (2012) در پژوهشی دریافته‌اند که رهبری در بهبود کیفیت یادگیری موثر است. (Amjad Zebardast, Gholami, Nemati, 2014) در پژوهشی بیان نمود، بین ادراک رهبری و تدریس با میانجیگری انگیزش رابطه معنی داری وجود داشت. در پژوهشی (Yassini, Abbasian & Yassini (2014) بیان نمودند رهبری توزیعی رابطه معنادار با عملکرد شغلی معلمان دارد. Abbasian, Abolghasemi & Ghahremani (2014) در پژوهشی دریافته‌اند که بین سبک رهبری و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان رابطه معنی دار وجود دارد. (Kurdi & Nasti Zayi, 2015) سبک رهبری خدمتگزار و تصمیم‌گیری مشارکتی قابلیت پیش‌بینی انگیزش و اشتیاق شغلی معلمان را دارند. (Turkian Tabar, & Hosseini, 2018) در پژوهشی دریافته‌اند که سبک رهبری مدیران با کیفیت تدریس معلمان تاثیر مثبت دارد. Thoonen & et al, (2011) در پژوهش انجام شده بیان نمودند، ادراک رهبری با بهبود فعالیت تدریس معلمان رابطه مثبتی دارد. در مطالعه‌ای (Montazero al zohour (1994) به این نتیجه رسید مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها باعث انگیزش کارکنان می‌شود (Khorshidi, Dawayi, & Kanani, 2007, p.118). از جمله عوامل سازمانی دیگر موثر در انگیزش و تدریس معلمان تصمیم‌گیری مشارکتی می‌باشد، که به اعتقاد (Abdi et al (2011)، اساسی‌ترین مهارت تدریس، تصمیم‌گیری است؛ همچنین (Mohammad Hosseini (1999) بیان می‌کند تصمیم‌گیری در واقع یعنی انتخاب آگاهانه و اندیشمندانه طریقه عمل یا حرکت در مسیر خاص از میان راه‌های مختلف برای رسیدن به هدف مورد نیاز است (Salehi, Pahlavanzadeh & Jarrahi, 2002, p.35). در پژوهشی (Maleki, & Pourheidar, 2008) دریافته‌اند سبک رهبری مدیران با انگیزش شغلی معلمان رابطه دارد. در

پژوهشی (Esfahani Asl & Sedagat Jou, 2015) بیان کردند که بین سبک رهبری و انگیزش شغلی در کارکنان زن رابطه وجود دارد. چنانچه (Jemeise Martin, 2016) در بررسی رابطه بین شیوه های رهبری اصلی و معلمان با شیوه های تاثیر گذار بر آموزش و یادگیری نشان دادند که رابطه معنی داری بین ادراک رهبری و تدریس معلمان وجود دارد.

در کشورهای در حال توسعه مسئولیت معلمان در مدیریت مدارس کاهش یافته است، که این کاهش مشارکت عواقب زیانباری در حوزه های دیگری همچون انگیزش شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد نسبت به شغل داشته و در مجموع بهره وری کلی مدارس را کاهش داده است. در این کشورها بخش قابل ملاحظه ای از معلمان دارای سطوح پایینی از انگیزه و دلبستگی هستند که از منظر بهره وری، منجر به آن می شود که کودکان به خوبی آموزش نمی بینند که در نتیجه حتی از حداقل مهارت های لازم نیز بی بهره می مانند (Entesar Fomani, 1394, p.176). بنا بر اعتقاد Zahedi (1990) از طریق دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم گیری از میزان برخوردها و تعارضات موجود بین مدیران و کارکنان کاسته شود و طرفین کار با داشتن حق و فرصت مساوی برای تبادل نظر و تصمیم گیری درباره ی مسائل سازمانی، خود را متعلق به گروه واحدی بدانند که در جهت تحقق هدف های مشترک فعالیت می کنند (Khadivi, Daneshvar & Mirzayi, 2009, p.2). بنا بر نظر Wiggins (1970) مشارکت در مدرسه وسیله ای برای تدریس و یاددهی با کیفیت خوب، بهبود مداوم فعالیت های آموزشی و تربیتی می شود (Pour Anvari & Maleki Avaresin, 2008, p. 203). مطالعات رابطه مثبت و معنی داری بین میزان مشارکت در تصمیم گیری و خشنودی و عملکرد کارکنان به دست آورده اند (Salehi, Pahlavanzadeh, & Jarrahi, 2002, p.36). در مطالعه ای تحت عنوان، تاثیر مدیریت مشارکت جو و آمرانه بر رضایت شغلی دبیران در مدارس متوسطه استان تهران، دریافتند که دلیل مشارکت دبیران در تصمیم گیری ها، توجه عمیق به کارگروهی، نگرش مساعد و مطلوب مدیر به دبیران، اعتماد به آنان و برانگیختن آن ها به کار باعث افزایش رضایت شغلی دبیران می گردد (Khorshidi, Dawayi, & Kanani, 2007, p.121-122). بنا بر نظر Alan Mosheti (2013) رابطه قوی میان مشارکت در تصمیم گیری، انگیزش و رضایت شغلی و تعهد سازمانی مدرسه وجود دارد. Jasmin Sarafidou & Georgios Chatziioannidis (2013) تصمیم گیری مشارکتی معلمان قویترین پیش بینی کننده احساس انگیزش، تعهد و رضایت شغلی معلمان می باشد. Manjale Ngussa &

Gabriel, (2017) مطالعات خود به این نتیجه رسید که بین مشارکت در تصمیم گیری و انگیزش و تعهد معلمان رابطه معنی داری وجود دارد. (Hammad (2017) در بررسی کیفی اهمیت و نقش تصمیم‌گیری مشارکتی در فعالیت تدریس مدارس را نشان دادند. Begarette (2014) در پژوهشی که انجام داد، اهمیت تصمیم‌گیری مشارکتی در فعالیت تدریس مدارس را بیان می‌کند. (Labfa, Ranjbar (2002) در پژوهشی بیان نمودند بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در زمینه‌های مختلف کاری و امور سازمان و افزایش انگیزش کارکنان و در نتیجه افزایش کارایی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. (Seyed Ameri (2009) در پژوهشی دریافتند بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و انگیزش شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. با توجه به مطالب بیان شده، از این رو تحقیق حاضر قصد دارد تا مشخص نماید آیا ادراک رهبری، تصمیم‌گیری مشارکتی و اعتماد سازمانی با نقش میانجی انگیزش معلمان می‌تواند بر فعالیت تدریس معلمان دوره ابتدایی نقشی اثرگذار داشته باشد؟



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به اهداف و مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل مورد بررسی قرار گرفت:

- ۱- تصمیم‌گیری مشارکتی بر فعالیت تدریس معلمان اثر مستقیم دارد.
- ۲- ادراک رهبری بر فعالیت تدریس معلمان اثر مستقیم دارد.
- ۳- اعتماد سازمانی بر فعالیت تدریس معلمان اثر مستقیم دارد.
- ۴- تصمیم‌گیری مشارکتی بر انگیزش شغلی اثر مستقیم دارد.
- ۵- ادراک رهبری بر انگیزش شغلی اثر مستقیم دارد.
- ۶- اعتماد سازمانی بر انگیزش شغلی اثر مستقیم دارد.
- ۷- انگیزش بر بهبود فعالیت تدریس معلمان اثر مستقیم دارد.
- ۸- تصمیم‌گیری مشارکتی با میانجی‌گری انگیزش بر فعالیت تدریس، اثر غیر مستقیم دارد.
- ۹- ادراک رهبری با میانجی‌گری انگیزش بر فعالیت تدریس، اثر غیر مستقیم دارد.
- ۱۰- اعتماد سازمانی با میانجی‌گری انگیزش بر فعالیت تدریس، اثر غیر مستقیم دارد.

روش‌شناسی پژوهش

بنابراین نوع پژوهش از نوع هدف کاربردی و از نظر اجرا توصیفی - همبستگی می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از نرم افزار Spss و Amose و به صورت معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری تحقیق تمام معلمان دوره ابتدایی مدارس دولتی استان آذربایجان غربی می‌باشد. در این پژوهش برای نمونه‌گیری از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای که ابتدا ۲ شهر نرده و سلماس و نواحی ۱ و ۲ ارومیه را از شهرهای استان آذربایجان غربی انتخاب نموده و بعد با توجه به این شهرها مدرسی با توجه به جنسیت و منطقه به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفت. که حجم نمونه معلمان ابتدایی ۳۷۶ نفر به دست آمده است. که از این حجم نمونه تعداد ۲۷۱ نفر زن و تعداد ۱۰۵ نفر مرد می‌باشند.

پرسشنامه تصمیم‌گیری مشارکتی : برای اندازه‌گیری تصمیم‌گیری مشارکتی از سوالات پرسشنامه تصمیم‌گیری مشارکتی، پرسشنامه (Jongmans et al (2005) ، با ۸ گویه و با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت به ترتیب امتیازات ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ استفاده می‌شود و متوسط واریانس استخراج شده بالاتر از حد قابل پذیرش ۰/۴۰، پایایی ترکیبی بالاتر از حد قابل پذیرش ۰/۶۰ و ضریب آلفای کرونباخ نیز بالاتر از حد قابل پذیرش ۰/۷۰ قرار دارند و پایایی آن ۰/۸۹ به دست آمده است. برای بررسی روایی این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که

شاخص‌های برازش $GFI=0.96$, $AGFI=0.93$, $CFI=0.98$, $RMSEA=0.06$ نشانگر برازش مناسب این پرسشنامه برای اندازه‌گیری تصمیم‌گیری سازمانی است. پرسشنامه انگیزش: از پرسشنامه لاتین انگیزش شغلی (Vanwer com (2003) با ۲۷ گویه و ۴ بعد، خودکارآمدی (۶ سوال)، درونی کردن اهداف مدرسه (۶ سوال)، تحمل عدم اطمینان (۷ سوال)، رفاه (۸ سوال)، که براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم به ترتیب امتیازات ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ می‌باشد. آلفای کرونباخ برای پایایی مقیاس‌ها به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۸۹، ۰/۸۵، ۰/۸۵، ۰/۸۵ به دست آمده است و برای کل پرسشنامه متوسط واریانس استخراج شده بالاتر از حد قابل پذیرش ۰/۴۰، پایایی ترکیبی بالاتر از حد قابل پذیرش ۰/۶۰ و ضریب آلفای کرونباخ نیز بالاتر از حد قابل پذیرش ۰/۷۰ قرار دارند. برای بررسی روایی این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش $GFI=0.92$, $AGFI=0.95$, $CFI=0.92$, $RMSEA=0.05$ نشانگر برازش مناسب این ابزار است.

پرسشنامه ادراک رهبری: پرسشنامه ادراک رهبری توسط Schriesheim (1987) ساخته شده است که از ۱۶ گویه و ۲ خرده مقیاس شفافیت نقش (۵ سوال) که با آلفای کرونباخ روایی ۰/۹۰ و پایایی ۰/۹۵ برای این مقیاس به دست آمده است و ملاحظات رهبری (۱۱ سوال) که پایایی ۰/۸۶ برای این مقیاس به دست آمده است، تشکیل شده است که به منظور سنجش رهبری ادراک شده در زیردستان بکار می‌رود. نمره گذاری پرسشنامه بصورت طیف لیکرت ۵ نقطه‌ای می‌باشد که برای گزینه‌های «کاملاً غلط»، «تقریباً غلط»، «نظری ندارم»، «تقریباً صحیح» و «کاملاً صحیح» به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته می‌شود. اما چرشم روایی این پرسشنامه را مطلوب گزارش کرده است. متوسط واریانس استخراج شده بالاتر از حد قابل پذیرش ۰/۴۰، پایایی ترکیبی بالاتر از حد قابل پذیرش ۰/۶۰ و ضریب آلفای کرونباخ نیز بالاتر از حد قابل پذیرش ۰/۷۰ قرار دارند. برای بررسی روایی این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش $GFI=0.94$, $AGFI=0.92$, $CFI=0.97$, $RMSEA=0.06$ نشانگر برازش مناسب این پرسشنامه برای سنجش خودکارآمدی است.

پرسشنامه تدریس: برای سنجش فعالیت تدریس، از پرسشنامه ی تدریس (Geijssel et al (2001) که دارای ۲۱ گویه و ۴ مولفه ی (یادگیری مشارکتی (۵ سوال)، تمایز (۶ سوال)، آموزش فرایندگرا (۶ سوال)، ارتباط با دانش آموزان (۴ سوال) با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت کاملاً موافقم،

موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم به ترتیب امتیازات ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ استفاده شده است. پایایی آن‌ها به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۷۳، ۰/۸۷، ۰/۸۴ به دست آمده است. متوسط واریانس استخراج شده بالاتر از حد قابل پذیرش ۰/۴۰، پایایی ترکیبی بالاتر از حد قابل پذیرش ۰/۶۰ و ضریب آلفای کرونباخ نیز بالاتر از حد قابل پذیرش ۰/۷۰ قرار دارند. برای بررسی روایی این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش $GFI=0.95$, $AGFI=0.92$, $CFI=0.96$, $RMSEA=0.05$ نشانگر برازش مناسب این پرسشنامه است.

پرسشنامه اعتمادسازمانی: برای اندازه‌گیری اعتماد سازمانی از سوالات اعتماد سازمانی پرسشنامه (Jongmans et al (2005)، با ۷ گویه و با طیف پنج گزینه ای لیکرت کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم به ترتیب امتیازات ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ می‌باشد. متوسط واریانس استخراج شده بالاتر از حد قابل پذیرش ۰/۴۰، پایایی ترکیبی بالاتر از حد قابل پذیرش ۰/۶۰ و ضریب آلفای کرونباخ نیز بالاتر از حد قابل پذیرش ۰/۷۰ قرار دارند که پایایی آن ۰/۸۹ به دست آمده است. برای بررسی روایی این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش $GFI=0.93$, $AGFI=0.91$, $CFI=0.97$, $RMSEA=0.06$ نشانگر برازش مناسب این پرسشنامه برای سنجش اعتماد سازمانی است.

یافته های پژوهش

معلمان مد نظر در این پژوهش، معلمانی بودند که در مدارس ابتدایی مشغول به تدریس می‌باشند. بررسی نتایج توصیفی پژوهش نشان می‌دهد که بیشترین افراد نمونه آماری را کارکنان با سن ۴۰ تا ۵۰ سال (۴۴/۴ درصد) تشکیل می‌دهند. از نظر سطح تحصیلات معلمان، فوق دیپلم، ۳۳ نفر (حدود ۸/۸ درصد)، فوق لیسانس و بالاتر، ۶۰ نفر (حدود ۱۶ درصد) و بیشترین افراد نمونه آماری را کارکنان لیسانس با ۲۸۳ نفر (حدود ۷۵/۳ درصد) را تشکیل می‌دهند. در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده‌اند. کلاین^۱ (۲۰۱۱) پیشنهاد می‌کند که در مدل یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. او پیشنهاد می‌کند که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول شماره ۱ قدر مطلق چولگی متغیرها کمتر از ۳ و قدر مطلق کشیدگی متغیرها کمتر از ۱۰ می‌باشد.

1. Kline

مدیریت بر آموزش سازمانها

بنابراین این پیش فرض مدل یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است. در جدول شماره ۲ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده‌اند. با توجه به جدول شماره ۲، رابطه تصمیم‌گیری مشارکتی (۰/۴۷)، ادراک رهبری (۰/۴۳)، اعتماد سازمانی (۰/۳۳) و انگیزش (۰/۶۶) با تدریس مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
تصمیم‌گیری مشارکتی	۴/۱۸	۰/۶۳	-۰/۴۷	-۰/۳۱
ادراک رهبری	۳/۳۰	۰/۶۶	-۱/۰۵	۲/۳۰
اعتماد سازمانی	۳/۹۶	۰/۷۴	-۰/۵۰	-۰/۱۵
انگیزش	۴/۰۶	۰/۴۱	-۰/۳۷	۱/۴۴
تدریس	۴/۳۵	۰/۴۳	-۰/۸۴	۱/۷۲

جدول ۲: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
۱	تصمیم‌گیری مشارکتی	۱				
۲	ادراک رهبری	۰/۳۲**	۱			
۳	اعتماد سازمانی	۰/۵۴**	۰/۱۷**	۱		
۴	انگیزش	۰/۵۱**	۰/۳۵**	۰/۴۵**	۱	
۵	تدریس	۰/۴۷**	۰/۴۳**	۰/۳۳**	۰/۶۶**	۱

**p<0.01

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از طریق روش مدل‌یابی معادلات ساختاری، سه رویکرد تراکم‌سازی کلی^۱ (استفاده از نمره کل یک متغیر به عنوان نشانگر متغیر مکنون)، تراکم‌سازی

1. Total aggregation

جزئی^۱ (استفاده از مولفه های پرسشنامه به عنوان نشانگرهای متغیر مکنون) و نامتراکم سازی کلی^۲ (استفاده از سوالات پرسشنامه به عنوان نشانگرهای متغیرهای مکنون) در دسترس پژوهشگران است که روش تراکم سازی جزئی بهترین روش برای مدل یابی معادلات ساختاری است (Vieira, 2004). در مواقعی که سازه ها فاقد مولفه بوده و تعداد سوالات هر سازه نیز بیش از ۵ سوال باشد، سوالات به صورت تلفیق شده و بسته های سوال ایجاد شود. سپس این بسته ها به عنوان مولفه های آن سازه استفاده شوند (Bagozzi & Heatherton, 1994). در پژوهش حاضر به علت اینکه سازه های تصمیم‌گیری مشارکتی و اعتماد سازمانی فاقد مولفه بوده و گویه های آنها نیز به ترتیب ۸ و ۷ سوال می باشد. بنابراین سوالات تصمیم‌گیری مشارکتی به ۲ بسته سوال ۴ تایی و سوالات اعتماد سازمانی نیز به یک بسته سوال ۴ تایی و یک بسته سوال ۳ تایی تقسیم گردید. بنابراین با توجه به مطالب فوق در پژوهش حاضر از رویکرد تراکم سازی جزئی برای انجام مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. از روش بیشینه احتمال برای آزمون الگوی نظری پژوهش و برازش آن با داده‌های گردآوری شده استفاده شد. استفاده از این روش نیازمند نرمال بودن چند متغیره متغیرها می‌باشد. در پژوهش برای بررسی نرمال بودن چند متغیره از ضریب کشیدگی استاندارد شده مردیا^۳ استفاده شد. این عدد در پژوهش حاضر ۶۰/۶۷ بدست آمد که کمتر از عدد ۲۲۴ می باشد که از طریق فرمول $p(p+2)$ محاسبه شده است. در این فرمول p مساوی است با تعداد متغیرهای مشاهده شده که در این پژوهش ۱۴ می‌باشد (تئو و نویس^۴، ۲۰۱۲). لازم به ذکر است که از نرم‌افزار ایموس نسخه ۲۴ برای تجزیه تحلیل داده‌ها استفاده شد.

در جدول شماره ۳، شاخص‌های برازش مطلق^۵، تطبیقی^۶ و مقتصد^۷ به تفکیک گزارش شده‌اند. در این پژوهش شاخص نیکویی برازش^۸ (GFI)، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته^۹

1. Partial aggregation
2. Total disaggregation
3. Mardia's normalized multivariate kurtosis value
4. Teo & Noyes
5. Absolute
6. Comparative
7. Parsimonious
8. Goodness of Fit Index
9. Adjusted Goodness of Fit Index

(AGFI) و ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده^۱ (SRMR) به عنوان شاخص های برازش مطلق، شاخص برازش تطبیقی^۲ (CFI)، شاخص برازش هنجار شده^۳ (NFI) و شاخص برازش هنجار نشده^۴ (NNFI) به عنوان شاخص های برازش تطبیقی و مجذور خی بر درجه آزادی (X2/df)، شاخص برازش ایجاز^۵ (PNFI) و مجذور میانگین مربعات خطای تقریب^۶ (RMSEA) به عنوان شاخص های برازش مقتصد در نظر گرفته شدند.

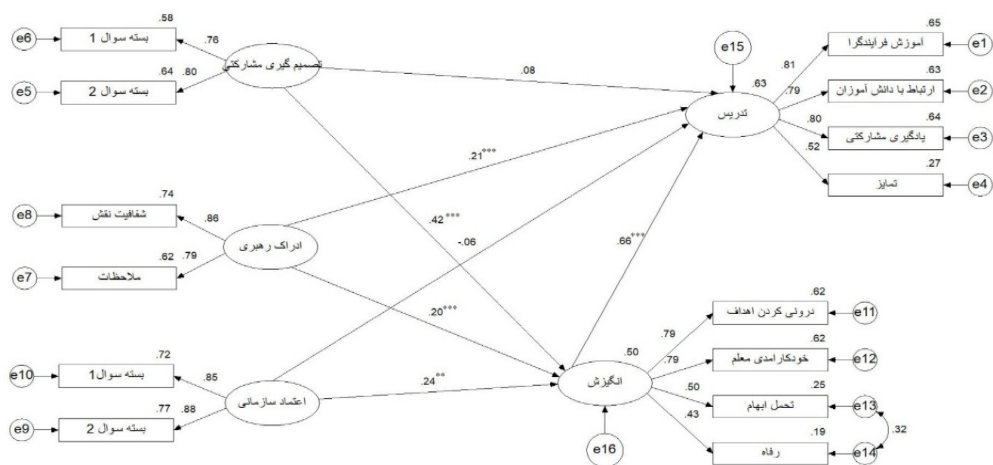
جدول ۳: شاخص های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

شاخص های برازش مطلق			
SRMR	AGFI	GFI	شاخص
۰/۰۱	۰/۹۰	۰/۹۴	مقدار بدست آمده
کمتر از ۰/۰۵	بیشتر از ۰/۸۰	بیشتر از ۰/۹۰	حد قابل پذیرش
شاخص های برازش تطبیقی			
NNFI	NFI	CFI	شاخص
۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۵	مقدار بدست آمده
بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	حد قابل پذیرش
شاخص های برازش تعدیل یافته			
RMSEA	PNFI	X2/df	شاخص
۰/۰۶	۰/۶۴	۲/۷۱	مقدار بدست آمده
کمتر از ۰/۰۸	بیشتر از ۰/۶۰	کمتر از ۳	حد قابل پذیرش

در جدول ۳، مقادیر به دست آمده در پژوهش حاضر و حد قابل پذیرش هر یک از شاخص های برازش گزارش شده‌اند. با توجه به این جدول تمامی شاخص های برازش در حد مطلوبی قرار دارند و می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده دارد. در شکل ۲ مدل آزمون شده پژوهش نشان داده شده است.

1. Standardized Root Mean Squared Residual
2. Comparative Fit Index
3. Normed Fit Index
4. Non-Normed Fit Index
5. Parsimony Fit Index
6. Root Mean Square Error of Approximation

بررسی نقش ادراک رهبری اسماعیلی، عزیزی نژاد



GFI=.941, AGFI=.901, CFI=.955, NFI=.931, PNFI=.644, RMSEA=.068

شکل ۲: الگوی آزمون شده پژوهش

با توجه به شکل ۲، تصمیم‌گیری مشارکتی، ادراک رهبری، اعتماد سازمانی و انگیزش در مجموع ۶۳ درصد از واریانس تدریس را تبیین می‌کنند. تصمیم‌گیری مشارکتی، ادراک رهبری و اعتماد سازمانی نیز ۵۰ درصد از تغییرات انگیزش را پیش‌بینی می‌کنند. در جدول ۴ نتایج مربوط به اثرات مستقیم متغیرها گزارش شده است.

جدول ۴: نتایج مربوط به اثرات مستقیم

مسیر	برآورد پارامتر	ضریب مسیر	خطای استاندارد برآورد	آماره t	سطح معنی داری
به روی تدریس از انگیزش	۰/۵۶	۰/۶۶	۰/۰۷	۷/۷۰	۰/۰۰۱
	۰/۰۶	۰/۰۸	۰/۰۶	۰/۹۳	۰/۳۵
	۰/۱۶	۰/۲۱	۰/۰۴	۳/۷۲	۰/۰۰۱
	-۰/۰۳	-۰/۰۶	۰/۰۳	-۰/۸۴	۰/۴۰
به روی انگیزش از تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۳۵	۰/۴۲	۰/۰۸	۴/۲۷	۰/۰۰۱
	۰/۱۹	۰/۲۰	۰/۰۵	۳/۲۹	۰/۰۰۱
	۰/۱۵	۰/۲۴	۰/۰۵	۲/۹۱	۰/۰۰۴

با توجه به جدول ۴، در رابطه با فرضیه‌های ۴ و ۲، اثر مستقیم انگیزش (۰/۶۶) و ادراک رهبری (۰/۲۱) بر تدریس مثبت و معنی دار می‌باشد. امدار رابطه با فرضیه‌های ۱ و ۳؛ تصمیم‌گیری مشارکتی (۰/۰۸) و اعتماد سازمانی (۰/۰۶-) اثر مستقیم معنی داری بر این متغیر ندارد. با توجه به فرضیه‌های ۵، ۶ و ۷؛ اثر مستقیم تصمیم‌گیری مشارکتی (۰/۴۲)، ادراک رهبری (۰/۲۰) و اعتماد سازمانی (۰/۲۴) بر انگیزش مثبت و معنی دار می‌باشد. از مدل معادلات ساختاری برای برآورد اثرات غیر مستقیم متغیرها بر یکدیگر از روش بوت استرات^۱ برای تعیین معناداری اثرات غیر مستقیم استفاده گردید (چونگ و لاو^۲، ۲۰۰۷). در جدول ۵ نتایج مربوط به اثرات غیرمستقیم متغیرها گزارش شده است. یکی از ویژگی‌های روش مدل‌یابی معادلات ساختاری، برآورد اثرات غیر مستقیم متغیرها بر یکدیگر است. این ویژگی به پژوهشگران این امکان را می‌دهد تا نقش میانجی متغیرها را در مدل مورد بررسی قرار دهند. از روش بوت استرات^۳ برای تعیین معناداری اثرات غیر مستقیم استفاده گردید. بوت استرات در برنامه AMOS توزیع نمونه‌گیری برآورد پارامترها و خطای معیار مربوط به آن را ارزیابی می‌کند. چنین ارزیابی برای تعیین مقاوم بودن پارامترها تحت مفروضه‌های نرمال بودن چند متغیره یا بد تدوین شدن مدل، مقایسه مدل‌های جایگزین و مقایسه روش‌های برآورد مفید است. سه علت اساسی، استفاده از این روش را در مطالعه حاضر توجیه می‌کند. اول آنکه در آزمون سوبل مشکل مربوط به توزیع غیر نرمال اثر غیر مستقیم نمونه وجود دارد و چون روش بوت استرات باز نمود تجربی توزیع اثر غیر مستقیم نمونه را فراهم می‌آورد، دیگر پژوهشگر با چنین مشکلی روبرو نیست و دوم اینکه روش بوت استرات توان آماری بیشتری دارد. سوم اینکه امکان گرفتن داده‌های نمونه‌ای مجدد و یا اعتبار متقاطع با دو نیمه کردن نمونه‌ها امکان پذیر نبود. بر این اساس به منظور برآورد مربوط به پارامترهای اصلی مدل معادله ساختاری از روش بوت استرات یا خودگردان سازی استفاده شد (چونگ و لاو^۴، ۲۰۰۷). در جدول ۵ نتایج مربوط به اثرات غیرمستقیم متغیرها گزارش شده است.

1. Bootstrapping
2. Cheung & Lau
3. Bootstrapping
4. Cheung & Lau

جدول ۵: نتایج مربوط به اثرات غیر مستقیم متغیرهای پژوهش

متغیر	ضریب مسیر	خطای استاندارد برآورد	سطح معنی داری	حد پایین	حد بالا
تصمیم گیری مشارکتی	۰/۲۸	۰/۰۸	۰/۰۰۹	۰/۱۶	۰/۴۴
ادراک رهبری	۰/۱۳	۰/۰۵	۰/۰۱	۰/۰۵	۰/۲۲
اعتماد سازمانی	۰/۱۶	۰/۰۷	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۲۷

با توجه به جدول ۵، اثر غیرمستقیم تصمیم گیری مشارکتی (۰/۲۸)، ادراک رهبری (۰/۱۳) و اعتماد سازمانی (۰/۱۶) بر تدریس از طریق انگیزش مثبت و معنی دار است ($p < 0.05$). بنابراین می توان گفت که انگیزش نقش واسطه‌ای در ارتباط تصمیم گیری مشارکتی، ادراک رهبری و اعتماد سازمانی با تدریس دارد. در جدول ۶ نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش گزارش شده است.

جدول ۶: نتایج بررسی فرضیه های پژوهش

شماره	فرضیه	وضعیت
۱	تصمیم گیری مشارکتی بر فعالیت تدریس معلمان اثر مستقیم دارد.	تایید نشد
۲	ادراک رهبری بر فعالیت تدریس معلمان اثر مستقیم دارد.	تایید شد
۳	اعتماد سازمانی بر فعالیت تدریس معلمان اثر مستقیم دارد.	تایید نشد
۴	تصمیم گیری مشارکتی بر انگیزش شغلی اثر مستقیم دارد.	تایید شد
۵	ادراک رهبری بر انگیزش شغلی اثر مستقیم دارد.	تایید شد
۶	اعتماد سازمانی بر انگیزش شغلی اثر مستقیم دارد.	تایید شد
۷	انگیزش بر فعالیت تدریس معلمان اثر مستقیم دارد.	تایید شد
۸	تصمیم گیری مشارکتی با میانجی گری انگیزش بر فعالیت تدریس، اثر غیرمستقیم دارد	تایید شد
۹	ادراک رهبری با میانجی گری انگیزش بر فعالیت تدریس، اثر غیرمستقیم دارد.	تایید شد
۱۰	اعتماد سازمانی با میانجی گری انگیزش بر فعالیت تدریس، اثر غیرمستقیم دارد.	تایید شد

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش بررسی نقش ادراک رهبری، تصمیم گیری مشارکتی و اعتماد سازمانی با نقش میانجی انگیزش معلمان بر فعالیت تدریس معلمان دوره ابتدایی می باشد. نتایج حاصل از آزمون برازش مدل پیشنهادی با داده‌ها به دست آمده از پژوهش از برازندگی خوبی برخوردار می باشد.

یکی از دغدغه‌های آموزش و پرورش فعالیت تدریس و یادگیری دانش‌آموزان می‌باشد که برای رسیدن به یک فعالیت تدریس بهتر تعدادی عوامل نقش‌هایی را ایفا می‌کنند که می‌تواند در امر تدریس اثر گذار باشد، که نقش تعدادی از عوامل در این مقاله مورد بررسی قرار گرفته است. می‌توان گفت در سازمان‌های امروزی، شکاف قابل توجهی بین کارکنان و مدیریت و خواسته‌های این دو وجود دارد. در نتیجه این شکاف، تصمیمات معمولاً با مشکلات اجرایی رو به رو می‌شود؛ زیرا کارکنان در اجرای تصمیمات سرسختی نشان می‌دهند و در مقابل، به یکدیگر اعتماد نمی‌کنند. نتیجه بی‌اعتمادی، پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه پراکنی، تضاد و کم‌کاری در سازمان خواهد بود که انرژی زیادی از سازمان می‌گیرد و بیشتر تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری به نتیجه مطلوب نخواهد رسید و در حقیقت انگیزش در این میان می‌تواند به عنوان نقش واسطه‌ای عمل نماید. (Karimian, Ezzati, Diyalame, 2016: 192)

با توجه به نتایج پژوهش به دست آمده انگیزش معلمان با بهبود فعالیت تدریس معلمان رابطه دارد. که با پژوهش‌های (Bahahudeen : Farrell and Maurice(2004) Amjad : Thoonen& et al (2011) ;Shafiwu & Salakpi(2013) Utomo : Barasa(2015) ;Zebardast, Gholami, Nemati (2014) Nyakundi, :Han & Yin (2016) : Wairimu njenga (2012) ;(2018) Raburu & Okwara (2019) همسو می‌باشد. در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت بنا بر نظر(Bassel et al. (2002) انگیزش یکی از ابزارهای مهم در القای کارکنان برای تولید نتیجه مؤثر و کارآمد و خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های پیش‌بینی شده است(Nowroozi et al., 2015, p.83). درون سیستم آموزشی، معلمان مهم‌ترین و موثرترین عامل در مدرسه شناخته شده و در برابر عملکرد شغلی خود و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و اعمال هدفمند در سازمان مسئول می‌باشند. بنابراین معلمان برای کسب عملکرد شغلی بالا مجبورند که برانگیخته شوند و با انگیزه کارکنند. ایجاد انگیزه باعث تاثیرگذاری موفقیت فردی بر اثربخشی کلی مدرسه می‌شود و بر این اساس می‌توان چنین استنباط نمود که برخوردار بودن از حس انگیزش می‌تواند بر مهارت‌ها و بهبود عملکرد تدریس و یادگیری و پیشرفت آموزشی دانش‌آموزان تاثیر مثبت بگذارد و باعث افزایش کارایی در فعالیت‌های مدارس گردد. با توجه به یافته‌های پژوهش تاثیر مستقیم تصمیم‌گیری با فعالیت تدریس تایید نشد. که با نظرات و با نظرات و پژوهش‌های(Wiggins(1970) ;Hammad (2017) : Begarette (2014)

ناهمسو می‌باشد. دلیل ناهمسو بودن می‌تواند به علت استفاده از ابزارهای گوناگون، گروه‌های متفاوت سنی و فرهنگ‌های متفاوت شرکت‌کنندگان در پژوهش باشد. از سوی دیگر بر طبق یافته‌های پژوهش تصمیم‌گیری مشارکتی با انگیزش معلمان رابطه دارد که با نظر Sobhani (1996) همسویی دارد.

همچنین تصمیم‌گیری مشارکتی به صورت غیر مستقیم با میانجیگری انگیزش معلمان با فعالیت تدریس رابطه دارد که با پژوهش‌ها و نظرات (2013) Alan Mosheti ؛ (2013) Manjale Ngussa, Gabriel Bahahudeen Shafiwu & Salakpi ؛ (2017) ؛ (2002) Labfa, Ranjbar ؛ (2009) Seyed Ameri ؛ (2008) همسو می‌باشد. در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت، چنانچه (2009) Sarjiovani معتقد است که مدارس کارآمد محیطی حرفه‌ای فراهم می‌کنند که زمینه‌ساز انجام وظیفه معلمان، مشارکت آن‌ها در اخذ تصمیماتی که بر کارشان اثر می‌گذارد، اعطای حد معقولی از خودمختاری به معلمان در انجام وظایف، مشارکت در تعیین اهداف و مدیریت از سوی معلمان و دریافت احترام از سوی دیگران است و فرصت‌های رشد بیشتری را در اختیار معلمان قرار می‌دهد (Entesar (2013) Fomani. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان استنباط نمود، زمانی که مدیران مدارس، معلمان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند باعث ایجاد انگیزش در معلمان شده و آن‌ها رغبت و علاقه بیشتری در فعالیت‌های تدریس از خود نشان داده و باعث بهبود عملکرد یادگیری دانش‌آموزان و تدریس می‌شود.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر تاثیر مستقیم ادراک رهبری با فعالیت تدریس تایید شد، که با پژوهش‌های (2008) Wahlstrom & Seashore Louis ؛ Turkian ؛ (2018) Tabar, & Hosseini ؛ (2012) Sadeghi, & Mohtashami ؛ (2016) Abbasian, Abolghasemi & Ghahremani ؛ Jemeise Martin ؛ (2014) Susan Thoonen & et al (2011) همسو می‌باشد و با پژوهش‌های (2016) Garand ؛ (2014) Yassini, Abbasian & Yassini همخوانی دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش ادراک رهبری با انگیزش رابطه مستقیم دارد که با پژوهش‌های (2015) Amjad Zebardast, Gholami, ؛ (2014) Esfahani Asl & Sedagat Jou ؛ (2014) Nematy ؛ (1994) Montazer Al-Zohour ؛ (2014) Maleki, & ؛ (2008) Pourheidar همسو می‌باشد. همچنین ادراک رهبری بصورت غیرمستقیم یا

میانجیگری انگیزش معلمان با بهبود فعالیت تدریس معلمان رابطه دارد، که با پژوهش‌ها و نظرات، Kurdi & Nasti Zayi (2015)؛ Shirazi (2013) همخوانی دارد. در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت بنا به نظر Chen et al (2003) یکی از وظایف اولیه مدیر فراهم نمودن موجبات انگیزش شغلی کارکنان در سطح بالایی از عملکرد می‌باشد (Esfahani Asl & Sedagat Jou, 2015, p. 174). یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها انجام دادن کارها از طریق کارکنان آن سازمان است و برای این منظور مدیر باید قادر باشد به کارکنان خود انگیزه بخشد زیرا که تحقیقات بسیار نشان داده است که کارکنان با انگیزه خلاق تر و بارورتر هستند. انگیزش بی‌شک مهمترین عامل اثر گذار در رفتار سازمانی است (Entesar Fomani, 1394, p. 82). بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان استنباط نمود ادراک رهبری بر رویکردهای یادگیری دانش آموزان و فعالیت تدریس و پیشرفت دانش آموزان تاثیرگذار می‌باشد. با توجه به نتایج مدل معالات ساختاری تاثیر مستقیم اعتماد سازمانی با فعالیت تدریس تایید نشد. که با پژوهش‌های (Kouhazadeh, Rahimnia & Babaoglan (2016)؛ Afkhani Rouhani (2012) و ناهمسو و ناهمخوان می‌باشد. دلیل ناهمسو بودن می‌تواند به علت استفاده از ابزارهای گوناگون، گروه‌های متفاوت سنی و فرهنگ‌های متفاوت شرکت-کنندگان در پژوهش باشد. اعتماد سازمانی با انگیزش معلمان رابطه مستقیم دارد که با پژوهش‌های (Yilmaz (2008)؛ Thoonen & et al (2011)؛ Nafti & Hosseinzadeh (2018) همسو می‌دارد.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که اعتماد سازمانی بصورت غیرمستقیم با میانجیگری انگیزش معلمان با بهبود فعالیت تدریس معلمان دوره ابتدایی رابطه دارد. که با پژوهش (Zare, Nozari & Khorrami Sarvestani, 2017) همسو می‌باشد و با پژوهش‌ها و نظرات (Danayi far, Rahimpour, Kamal Asl & Ghobad (2016)؛ Nihan (2000) همخوانی دارد. در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت بنا بر نظر Hosseinzadeh (2018) یکی از مهم‌ترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آنها و مدیر است. وجود سطح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود و کارکنان خود را کنترل و دارای انگیزه‌های درونی خواهند بود که به نوعی در بهبود فعالیت‌ها اثرگذار خواهد بود و بر این اساس می‌توان چنین استنباط نمود که وجود اعتماد در بین معلمان و عوامل مدرسه نقش موثری در ایجاد انگیزه و درونی کردن

اهداف مدرسه داشته و باعث تاثیرگذاری در موفقیت فردی و بر اثربخشی تدریس در مدرسه می-شود. به علاوه از جمله یافته‌های مهم این پژوهش آن بود که متغیر انگیزش در روابط بین اعتمادسازمانی، تصمیم‌گیری مشارکتی، ادراک رهبری و فعالیت تدریس نقش میانجی دارد. به علاوه از جمله یافته‌های مهم این پژوهش آن بود که متغیر انگیزش در روابط بین اعتماد سازمانی، تصمیم‌گیری مشارکتی، ادراک رهبری و فعالیت تدریس نقش میانجی دارد. نتایج برخی از مطالعات (Sobhani Monfared (1996)؛ Esfahani Asl & Sedagat Jou (2015)؛ Montazer Al-Zohour (1994)؛ Kurdi & Nasti Zayi (2015)؛ Farrell and Yilmaz (2008)؛ Maleki, & Pourheidar (2008)؛ Amjad Zebardast, Thoonen & et al (2011)؛ Maurice (2004)؛ Wairimu Utomo (2018)؛ Barasa (2015)؛ Gholami, Nemati (2014)؛ Bahahudeen Shafiwu & Han & Yin (2016)؛ njenga (2012)؛ Salakpi (2013)؛ Nyakundi, Raburu & Okwara (2019) را از سوی دیگر مورد تایید قرار دادند؛ بنابراین فرض نقش میانجی انگیزش در میان اعتماد سازمانی، تصمیم‌گیری مشارکتی، ادراک رهبری و فعالیت تدریس به نوعی با سوابق تحقیق مطابقت دارد. از جمله محدودیت‌هایی که در این پژوهش مطرح می‌باشد این است که پژوهش انجام شده فقط در استان آذربایجان غربی صورت گرفته است و در تعمیم آن باید جانب احتیاط در نظر گرفته شود. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی در استان‌های دیگر نیز مولفه‌هایی به غیر از این، از قبیل ویژگی‌های شخصیتی معلمان و غیره نیز مدنظر قرار داده شود، علاوه بر اینکه نتایج این پژوهش اهمیت تصمیم‌گیری مشارکتی و ادراک رهبری و انگیزش و اعتماد سازمانی مدرسه و با فعالیت تدریس و رابطه مستقیم و غیرمستقیم آن‌ها را نیز مشخص نموده، لذا پیشنهاد می‌گردد برنامه‌ریزی‌هایی از طرف آموزش و پرورش صورت گیرد تا با راهکارهایی برای ایجاد انگیزش در معلمان تلاش شود که باعث جلب اعتماد سازمانی گردد و با شرکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه باعث ایجاد انگیزش بهتری در معلمان شده و زمینه را برای ایجاد فعالیت تدریس بهتر فراهم نمایند. پیشنهاد می‌شود ب کادر مدرسه دلیل اصلی اینکه باید این موضوع انگیزش نیز در مدارس مدنظر قرار داده شود، در ارتباط بودن معلمان با دانش‌آموزان و امر تدریس یادگیری دانش‌آموزان می‌باشد آگاهی داده شود. پیشنهاد می‌شود سازمان آموزش و پرورش و مدیران و معاونان باعث انگیزش بیشتر معلمان گردند تا در امر بهبود فعالیت تدریس تاثیرگذار

باشد. پیشنهاد می‌شود که به مدیران در دوره‌ها آموزش دهند که شفافیت نقش و ملاحظات رهبری را به گونه‌ای داشته باشند که معلمان به بهترین نحو این شفافیت و ملاحظات رهبری را به خوبی درک نمایند و برای رسیدن به بهبود فعالیت تدریس هر چه بیشتر تلاش نمایند. با توجه به اهمیت فعالیت تدریس معلمان پیشنهاد می‌شود در سایر مطالعات، ارتباط بین متغیرهای فردی یا سازمانی مختلف و اثرات آن بر فعالیت تدریس در مدارس، از طریق روش‌های مختلف تحقیقاتی مانند مطالعات کیفی با نمونه‌های مختلف و ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مختلف انجام شود. پیشنهاد می‌شود مسئولان آموزش و پرورش با افزایش انگیزش معلمان و در نظر گرفتن تصمیم‌گیری مشارکتی معلمان و سبک رهبری مناسب و ایجاد اعتماد در محیط مدرسه باعث اثربخشی و کارایی مدارس شوند.

تعارض منافع / حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول با عنوان تحلیل مدل بهبود فعالیت تدریس معلمان دوره ابتدایی بر اساس شرایط و جو سازمانی مدرسه، ادراک رهبری و انگیزش معلم با تاکید بر نقش میانجی توسعه حرفه‌ای معلمان استان آذربایجان غربی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه می‌باشد و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

1. Abbasian, H., Abolghasemi., Ghahremani, M . (2014). *Structural Analysis of the Effect of Distributed Leadership Style on the Academic Achievement of Students in Boys' Secondary Schools in Tehran*. Research in educational systems. 8 (24). 81-106. [Persian].
2. Alan Mosheti, P. (2013). *Teacher Participation in School Decision-Making and Job Satisfaction as Correlates of Organizational Commitment in Senior Schools in Botswana*. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy. 1-200
3. Amjad Zebardast, M., Gholami, Kh., Nemati, S. (2014). *The Effect of Managers Distributed Leadership Style on the Effectiveness of Schools by Teachers' Motivation and Their Academic Optimism at the Secondary School Level of Sanandaj: Presenting a Model*, Quarterly Journal of Research in School and Virtual Learning, 2 (7), 7-26. [Persian].

4. Babaoglan, E. (2016). *The Predictive Power of Organizational Trust to Organizational Commitment in Elementary and High School Teachers*. *Anthropologist*, 24(1): 83-89 .
5. Bagozzi, R. P., & Heatherton, T. F. (1994). *A general approach to representing multifaceted personality constructs: application to state self-esteem*. *Structural Equation Modeling*, 1, 35-67.
6. Bahahudeen Shafiwu, A & Salakpi, A (2013). *Analysis of Teachers Motivation on the Overall Performance of Public Basic School in the Wa Municipality*. *Finance and Accounting* . 4(13), 179-194.
7. Barasa, C. (2015). *Influence of teacher motivational strategies on students' improved academic performance in day secondary schools: a case of trans nzoia west district*. a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of masters of arts in project planning and management of the university of nairobi: 1-97.
8. Begarette, N. (2014). *Identifying Factors Driving and/or Inhibiting Participative Decision Making in Public Schools: Principals' Perspectives**Anthropologist*.17(2):395-408·DOI: 10.1080/09720073.2014.11891449 .
9. Cheragh CHeshm, A. (2007). *Investigating the Effect of Teaching Methods Based on Creativity Techniques in Teaching and Studying Students in Participatory Decision Making*. 3 (5): 7-36. [Persian].
10. Cheung, G. W & Lau, R. S (2007). *Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables: Bootstrapping With Structural Equation Models*. *Organizational Research Methods*, 11, 296 – 326. DOI: 10.1177/1094428107300343.
11. Danayi far, E., Rahimpour, A., Kamal Asl, O.A., Ghobadi, M .(2016). *Investigating the relationship between organizational justice and organizational trust with job performance with the mediating role of job motivation among employees of the Tax Administration of Behbahan*, Release Year: (2016), Place of publication: World Conference on Management, Accounting, and Humanities at the Beginning of the Third Millennium. [Persian].
12. Ebrahimpour Azbari, M. Akbari, M. & Rafiei Rasht Abadi, F. (2018). *Effect of environmental uncertainty, production flexibility and operational efficiency on company performance: Moderating role of operational absorption capacity*. *Journal of Industrial Management Studies*, 16 (94), 49-79. [Persian].
13. Entesar Fomani, Gh. H. (2015). *The relationship between job motivation, job attachment and organizational commitment of teachers with*

- productivity of managers in education organization of Zanjan province. Productivity Management, 8 (32): 171-190. [Persian].*
14. Esfahani Asl, M., & Sedagat Jou, M. (2015). Relationship between leadership style, organizational justice and psychological empowerment with job motivation and organizational commitment in female employees. *Journal of Women and Culture, 6 (24), 94-81. [Persian].*
 15. Ghanbari, S., Pakizeh, E. (2016). *The role of original leadership of principals in the level of job attachment of primary school teachers in Hamadan. Educational Management Innovations, 11(2): 7-23. [Persian].*
 16. Ganji, M., Zahed Babelan, A., & Moeini Kia, M. (2012). *A meta-analysis of the researches done on the role of teaching patterns on students' academic achievement, Journal of Psychology, 1(1): 93-107. [Persian].*
 17. Ghafouri, F., Ashraf Ganjavi, F., Dehghan, A., Hosseini, S. M. (2009). *The Relationship Between Leadership Style of Managers and Creativity of Physical Education Teachers, Sports Management Quarterly, 2, 215-234. [Persian].*
 18. Ghanbari, S., Zandi, Kh., Seif Panahi, H. (2016). *Factor structure and internal consistency of Asyl leader's questionnaire, Development and Transformation Management Magazine, 24: 57-67. [Persian].*
 19. Gravand, M, Abbaspour, A. (2012). *Comparison of the Effectiveness of Teachers Learned from Teachers 'Exercise and Teachers' Excellence from the Point of View of Directors of Secondary Schools in Tehran, Quarterly Journal of Educational Psychology, 24 (8): 99-118. [Persian].*
 20. Hammad, W. (2017). *Sultan Qaboos University, Oman Damietta University, Egypt Decision Domains and Teacher Participation: A Qualitative Investigation of Decision-Making in Egyptian Schools. The Qualitative Report. 22(9):2478-2493.*
 21. Han, J & Yin, H (2016). *Teacher Education & Development | Review Article Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. Han & Yin, Cogent Education (2016), 3(1), 1-18.*
 22. Imam jomeh, M.R., Karmat, A., Saki, R. (2016). *The Relationship between Flexible Leadership and the Effectiveness of Shahid Al-Hadis Schools Based on Parsons Model, Quarterly Journal of Educational Neuroscience Approach, 7 (4) / 28, 149-167. [Persian].*
 23. Jahanian, R. (2009). *Strategies for development of participatory management system in educational units, from the viewpoint of managers, assistants and teachers, knowledge and research in educational sciences,*

- curriculum development*, Islamic Azad University, Khorasgan Branch (Isfahan, 21: 153-174. [Persian].
24. Jasmin Sarafidou., Georgios Chatziioannidis. (2013). *Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers*. International Journal of Educational Management, 27(2).34-75 DOI: 10.1108/09513541311297586
25. Jemeise Martin, T (2016). *Teachers' Perceptions of Principal Leadership Practices in Middle Tennessee Schools, A dissertation Presented to the faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis* East Tennessee State University, 1-124.
26. Karimian, N., Ezzati, M. Diyalame, N. (2016). *Identifying confidence-building factors in the organization with emphasis on Islamic teachings*, Islamic Management Research Quarterly, 24 (2): 191-216. . [Persian]
27. Khorshidi, A, Dawayi, M., Kanani, A. (2007). *Factors Affecting Employee Participation in the Decision-making Process of the Political and Political Organization of the Army of the Islamic Republic of Iran*, Military Management, 26: 115-136. [Persian]
28. Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling. Second Edition*, New York: The Guilford Press.
29. Kousha zadeh, S.A. Rahimnia, F., Afkhami Rohani, H . (2012). *The Effect of Trust on Managers on Organizational Strategic Thinking and Their Definition in Improving Organizational Performance through Organizational Commitment in the Framework of Higher Education*, Journal of Research in New Approach in Educational Management, Islamic Azad University, Marvdasht Unit, 3 (4): 163-187. [Persian].
30. Kurdi, E., & Nasti Zayi, N. (2015). *Relationship between Servant Leadership Style and Organizational Learning with Job Excitement of Exceptional School Teachers*, Quarterly Journal of Occupational and Organizational Counseling, 7 (23): 68-91. [Persian].
31. Khadivi, A ., Daneshvar, Z., Mirzayi, N. (2009). Relationship between the motivation of managers' achievement and the rate of participation of teachers in the decision making process of high schools of Urmia in the academic year of 2010-2011. Educational Sciences, 2 (5): 83-115. [Persian].
32. Labfa, H., Ranjbar, R. (2002). *Investigating the Impact of Collaborative Management of Employees*. Journal of Management Studies, 35 and 36: 33-49. [Persian].

33. Maleki, S., Pourheidar, R. (2008). *A Study of the Status of Teachers' Motivational Motivation Based on the Leadership Style in Schools*. Educational Sciences, 1 (1): 127-146. [Persian].
34. Manjale Ngussa, B., Gabriel, L. (2017). *Participation in Decision Making and Teachers' Commitment: A Comparative Study between Public and Private Secondary Schools in Arusha Municipality, Tanzania*. American Journal of Educational Research, 2017, Vol. 5, No. 7, 801-807.
35. Marashiyan, F. S., Safarzadeh, S. (2013). *The role of organizational learning and job motivation in predicting occupational self-efficacy and organizational entrepreneurship among employees*. Social Psychology Journal of the Eighth Year, No. 29, Winter 2013, 85-98. [Persian].
36. Mohammadi Chamardani, H., Nor rahmani, M. (2017). *Structural Equation Modeling The Relationship between the Effectiveness of Activity before, During and After the Teaching with Improvement of Educational Courses, New Educational Thoughts of the Faculty of Educational Sciences and Psychology, Alzahra University, 14 (3): 59-97*. [Persian].
37. Mohammadi Esa Abad, S., Azizi, N., Ja'fari, P ., & Gholami, Kh. (2017). *How To Understand Teachers And School Administrators Of Kurdistan Province From Rafah Moallem*, Two School Management Journal Studies, 6 (2): 123-142. [Persian].
38. Mohammadi, A., Yar Mohammadi Wasel, M ., Kurd Noghabi, R ., Jamshidi Mogaddam, M. (2015). *The Effectiveness of Teaching by Participatory Learning and Individual Conceptual Mapping Students' Achievement and Educational Achievement, Teaching and Learning Technology, 1 (2): 139-158*. [Persian].
39. Mojez, N., Gorbani, E., Rahimi, A. (2017). *Individual Differences in Adoption and Education, Conference on Social Sciences, Education, Humanities and Psychology: 1-13*. [Persian].
40. Nafti, M., Hosseinzadeh , A. (2018). *Investigating the effect of organizational trust on organizational commitment due to organizational virtue and job motivation: National Bank of Mashhad staff*, Transformation Management Research, 10 (20): 67-94. [Persian].
41. Nowroozi, D., Vahdani Asadi, M. R., Rouhani, Z., Jamshid Zadeh Kiya sarayi, Masoomeh. (2015). *Exploratory and Verifiable Factor Analysis of the Motivational Scale of Teachers Job Tasks*, Quarterly Journal of Educational Psychology, 11 (36): 79-110. [Persian].
42. Nyakundi, E; Raburu, P & Okwara, M (2019). *Influence of Teacher Motivation to Academic Performance of Pupils in Primary Schools in Kenya*, Applied Psychology, p-ISSN: 2168-5010 , 2019; 9(2): 74-79

43. Pour Anvari, GH. H., Maleki Avaresin, S . (2008). Study of the relationship between the participation of teachers in decision making and performance of the managers of middle and middle school in Maragheh, knowledge and research in educational sciences Islamic Azad University Khorasgan Branch (Isfahan), 17 and 18: 199-211. [Persian].
44. Sadeghi, Z., & Mohtashami, R. (2012). *The role of decentralized leadership in improving the quality of learning*, Quarterly Journal of Educational Strategies, 5 (3) 214-207. [Persian].
45. Saeedi Moghadam, M. (2012). *Relationship between academic self-efficacy, achievement motivation and resiliency with student's mental health; Thesis for obtaining MA degree in academic counseling, University of Tehran, Faculty of Psychology and Educational Sciences.* [Persian].
46. Saki, R., Nemati, H., Rezayi, M . (2015). *The study of the relationship between ability and self-efficacy with the job performance of teachers in high school girls in Tehran*, research in education, 1 (5): 32-51. [Persian].
47. Salehi, SH., Pahlavanzadeh, S., Jarrahi, H. (2002). *The rate of participation of faculty members in the decision making of managers of faculties of medical sciences in Isfahan's faculties from the viewpoint of faculty members and faculty members*, Iranian Journal of Medical Education, 6(2): 35-42. [Persian].
48. Seyed Ameri, M.H . (2009). *Explaining the Relationship between Participatory Management Components as an Effective Method and Job Motivation of Physical Education Officers in West Azarbaijan Province*, Sports Management, 1: 5-17. [Persian].
49. Seyed Far, A., Seyed Amiri, M. H ., Fathi, F. (2017). *The Relationship between Organizational Trust and Job Adjustment of Employees of the General Administration of Sports and Youth of Golestan Province*, Physiology and Management Research in Sport, 9 (4): 79-94. [Persian].
50. Susan Garand, K (2016). *Teacher Leaders' Perceptions Of Their Influence On The Distributed Leadership Process At A Middle School, University of New England*, of the College of Graduate and Professional Studies , 1-111.
51. Shahidi, N., Jafari, P., Ghorchian, N. G., Behbodan, J (2013). *Relationship between Self-efficacy and Organizational Commitment with Teaching Quality of Faculty Members in an Area of Islamic Azad University*, Journal of Research in New Approach in Educational Management, 4 (3): 21-44. [Persian].

52. Sharif, S., Salehi, K., Ghafouri, A. (2015). *Representation of the causes of teachers' job motivation in professional activities: a phenomenological study*, Quarterly Journal of Journal of Teacher Education Research, 2(4): 71-107. [Persian].
53. Shavaran, S. H. (2014). *The prediction of the effect of ethical and spiritual behaviors of managers on the rate of developmental deployment in Isfahan University*, Modern Educational Approaches of School of Educational Sciences and Psychology, Isfahan University, 9 (2) / 20: 160-141. [Persian].
54. Teo, T. & Noyes, J. (2012). *Explaining the intention to use technology among pre-service teachers: a multi-group analysis of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*. Interactive Learning Environments, DOI: 10.1080/10494820.2011.641674.
55. Thoonen, E., Slegers, P., Oort, F., Peetsma, T., & Geijsel, F. (2011). *How to Improve Teaching Practices : The Role of Teacher*. Educational Administration Quarterly .47(3). 496–536.
56. Turkian Tabar, M., Hosseini, M. (2018). *The Relationship Between Leader's Leadership Style and Teachers at Secondary Schools in Dorood City*, Educational Management Innovations, 13 (4), 57-66. [Persian].
57. Utomo, H. B. (2018). *Teacher Motivation Behavior: The Importance Of Personal Expectations, Need Satisfaction, And Work Climate*. International Journal of Pedagogy and Teacher Education (IJPTE). Student of Psychology Doctoral degree at Faculty of Psychology Airlangga University. 2(2): 333-341.
58. Vieira, A.L. (2011). *Interactive LISREL in Practice: Getting Started with a SIMPLIS Approach*, New York: Springer.
59. Wahlstrom, K & Seashore Louis, K (2008). *How Teachers Experience Principal Leadership: The Roles of Professional Community, Trust, Efficacy, and Shared Responsibility Educational, Administration Quarterly*, 44(4), 458-495.
60. Wairimu njenga, r (2012). *effects of teachers' motivation on students performance in public secondary schools in kikuyu district, kenya. This project has been submitted Supervisors*. the Degree of Master of Education in Educational Administration University of Nairobi, 1-90.
61. Yassini, A., Abbasian, A., Yasini, T. (2014). *The role of leadership style of managers on the job performance of high school teachers in the city of Tehran: presentation of a model*. Quarterly Journal of Research in Educational Management Neuroscience at Islamic Azad University, Vahd Marvdasht, 4 (1): 33-50. [Persian].

62. Yilmaz, k. (2008). *The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools*, Journal of Financial Risk Management, 8 (12): 2293-2299.
63. Zare, A ., Nozari, V., Khorrami Sarvestani, H. (2017). *Effect of organizational justice and organizational trust on job performance with mediating role of job motivation among physical education teachers of Shiraz*, physical education and sport education. (2): 141-149. [Persian].