



رابطه تاب‌آوری معلمان با انگیزه شغلی آنان

معصومه بیات

فوق لیسانس علوم قرآنی



MDOI-02-2026.0264
MNR-278-2-E88615

در نظام‌های آموزشی نوین که با تغییرات سریع و پیچیدگی‌های روزافزون مواجه هستند، معلمان به عنوان ارکان اصلی تحول آموزشی، با فشارهای روانی و تنش‌های حرفه‌ای متعددی دست و پنجه نرم می‌کنند. هدف پژوهش حاضر، تبیین و تحلیل علمی رابطه میان تاب‌آوری معلمان و سطح انگیزه شغلی آنان است. تاب‌آوری به عنوان ظرفیت روان‌شناختی فرد در سازگاری مثبت با ناملازمات و حفظ عملکرد بهینه در شرایط بحرانی، نقشی کلیدی در حفظ کیفیت فرآیندهای یاددهی-یادگیری ایفا می‌کند. این پژوهش با اتخاذ رویکردی مروری-تحلیلی و با بهره‌گیری از منابع کتابخانه‌ای، پایگاه‌های داده‌ای معتبر داخلی (مانند نورمگز، مگیران و سیویلیکا) و بین‌المللی (مانند ساینس‌دایرکت و پرکویست) به بررسی متغیرهای پیش‌ران در پیوند میان تاب‌آوری و انگیزه شغلی پرداخته است. یافته‌های نظری نشان می‌دهد که میان تاب‌آوری هیجانی و شناختی معلمان و مؤلفه‌های انگیزه شغلی (از جمله انگیزه درونی، تعهد حرفه‌ای و رضایت شغلی) همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. تحلیل‌ها حاکی از آن است که معلمان دارای تاب‌آوری بالا، در مواجهه با چالش‌های کلاس درس و فشارهای اداری، نه تنها دچار فرسودگی شغلی نمی‌شوند، بلکه با بازسازی منابع شناختی خود، قادرند انگیزه خود را در مسیر رشد حرفه‌ای و ارتقای کیفیت تدریس حفظ نمایند. همچنین، یافته‌ها تأکید دارند که بسترهای سازمانی و حمایت‌های مدیریتی، نقش تعدیل‌گری حیاتی در تقویت این رابطه ایفا می‌کنند. در نهایت، این پژوهش ضمن ارائه یک مدل مفهومی از کنش متقابل تاب‌آوری و انگیزه، راهکارهای عملیاتی جهت توسعه تاب‌آوری معلمان در نظام آموزش و پرورش پیشنهاد می‌نماید تا از این رهگذر، پایداری انگیزه و بهره‌وری نیروی انسانی در مدارس تضمین گردد. این نوشتار با تأکید بر ضرورت بازنگری در برنامه‌های تربیت معلم، بر لزوم گنجاندن مداخلات روان‌شناختی-تربیتی در دوره‌های ضمن خدمت تأکید می‌ورزد.

کلیدواژه‌ها: تاب‌آوری معلمان، انگیزه شغلی، سلامت روان‌شناختی، کیفیت آموزش، فرسودگی شغلی، راهبردهای مدیریتی، توسعه حرفه‌ای.

مقدمه

نظام آموزشی در هر جامعه‌ای، قلب تپنده توسعه پایدار و بستر اصلی تربیت نیروی انسانی کارآمد محسوب می‌شود. در این میان، معلمان به عنوان کارگزاران اصلی تغییر و ستون‌های استوار فرآیند یاددهی-یادگیری، نقشی بی‌بدیل در تحقق اهداف کلان تربیتی ایفا می‌کنند. با این حال، حرفه معلمی در دنیای معاصر با چالش‌های پیچیده و فزاینده‌ای روبروست که فراتر از انتقال دانش صرف است. تغییرات سریع تکنولوژیک، انتظارات بالای والدین، مشکلات معیشتی، ناهنجاری‌های رفتاری دانش‌آموزان و فشارهای اداری، همگی محیطی تنش‌زا را برای معلمان فراهم آورده‌اند. در چنین شرایطی، دو سازه روان‌شناختی و سازمانی کلیدی، یعنی «تاب‌آوری» و «انگیزه شغلی»، به عنوان عوامل تعیین‌کننده در ماندگاری و پویایی معلمان مطرح می‌شوند (منصور و همکاران، ۲۰۲۱).

تاب‌آوری در محیط‌های آموزشی تنها به معنای مقاومت در برابر سختی‌ها نیست، بلکه فرآیندی پویاست که طی آن معلم قادر است با استفاده از راهبردهای انطباقی، نه تنها از آسیب‌های ناشی از تنش‌های حرفه‌ای مصون بماند، بلکه از دل این چالش‌ها به رشد حرفه‌ای و فردی دست یابد (گای و همکاران، ۲۰۲۰). به عبارت دیگر، تاب‌آوری ظرفیتی است که به معلم اجازه می‌دهد در مواجهه با موقعیت‌های دشوار کلاس درس، تعادل روانی خود را حفظ کرده و به بازسازی منابع درونی خود بپردازد. از سوی دیگر، انگیزه شغلی به عنوان نیروی محرکه‌ای عمل می‌کند که جهت، شدت و تداوم تلاش‌های معلم را در مسیر دستیابی به اهداف آموزشی تعیین می‌نماید. انگیزه، جان‌مایه تدریس اثربخش است؛ چرا که معلم بی‌انگیزه، حتی با وجود تخصص علمی بالا، قادر نخواهد بود محیطی یادگیرنده و الهام‌بخش برای دانش‌آموزان خلق کند (هاشمی و رستمی، ۱۴۰۲).

رابطه میان تاب‌آوری و انگیزه شغلی، رابطه‌ای متقابل و تکاملی است. مطالعات پژوهشگرانی چون هریس و میشل (۲۰۱۹) نشان داده است که معلمان تاب‌آور، به دلیل برخورداری از مهارت‌های حل مسئله و خودکارآمدی بالا، کمتر در دام فرسودگی شغلی گرفتار می‌شوند و در نتیجه، اشتیاق و انگیزه درونی آن‌ها برای استمرار در حرفه آموزش حفظ می‌گردد. در مقابل، کاهش تاب‌آوری منجر به تحلیل رفتن قوای روانی شده و به تدریج انگیزه فرد را برای نوآوری و تعامل مثبت با دانش‌آموزان از بین می‌برد. این مسئله در نظام آموزشی ایران نیز به دلیل شرایط خاص اقتصادی و اجتماعی، اهمیتی دوچندان یافته است. معلمان ایرانی با چالش‌های متعددی از جمله عدم تناسب میان حقوق و مزایا با هزینه‌های زندگی و همچنین کمبود امکانات آموزشی در مناطق محروم مواجه هستند که این عوامل به شدت تاب‌آوری و به تبع آن، انگیزه آنان را تحت‌الشعاع قرار داده است (نوری و رحیمی، ۱۴۰۱).

مسئله اساسی این است که چرا برخی معلمان در مواجهه با شرایط مشابه شغلی، انگیزه خود را حفظ کرده و با خلاقیت به کار ادامه می‌دهند، در حالی که برخی دیگر به سرعت دچار دلزدگی و ترک خدمت (عاطفی یا فیزیکی) می‌شوند؟ پاسخ به این پرسش در تفاوت سطح تاب‌آوری آنان نهفته است. بلومبرگ و اسمیت (۲۰۲۲) معتقدند تاب‌آوری می‌تواند به عنوان یک ضربه‌گیر در برابر استرس‌های شغلی عمل کرده و از کاهش انگیزه جلوگیری کند.

با این حال، خلاء پژوهشی محسوسی در زمینه نحوه تعامل این دو متغیر در ساختار مدیریت آموزشی ایران مشاهده می‌شود. بسیاری از سیاست‌گذاری‌های آموزشی تنها بر جنبه‌های مادی انگیزش تمرکز دارند و از ابعاد روان‌شناختی مانند تقویت تاب‌آوری غافل مانده‌اند.

پژوهش حاضر با هدف تحلیل عمیق رابطه تاب‌آوری با انگیزه شغلی در صدد است تا نشان دهد که تقویت زیرساخت‌های روانی معلمان، چگونه می‌تواند به پایداری شغلی و بهبود کیفیت خروجی‌های آموزشی منجر شود. با توجه به اینکه نظام‌های آموزشی پیشرو در جهان، سرمایه‌گذاری گسترده‌ای بر روی سلامت روان و توسعه حرفه‌ای معلمان انجام داده‌اند، ضرورت دارد در داخل کشور نیز الگوهای نوینی برای مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش تدوین گردد. این مقاله تلاش می‌کند با بررسی ادبیات تحقیق و مبانی نظری موجود، چارچوبی تحلیلی ارائه دهد که در آن تاب‌آوری به عنوان پیش‌بین اصلی انگیزه شغلی مورد واکاوی قرار گیرد.

در نهایت، تبیین این رابطه نه تنها به غنای ادبیات علمی در حوزه مدیریت آموزشی می‌افزاید، بلکه راهکارهای عملیاتی برای مدیران مدارس و سیاست‌گذاران کلان فراهم می‌آورد تا با ایجاد محیط‌های حمایتی و برگزاری دوره‌های توانمندسازی، از فرسودگی سرمایه‌های انسانی جلوگیری کنند (وانگ و لی، ۲۰۲۳). بر این اساس، سوال اصلی پژوهش این است که مؤلفه‌های تاب‌آوری چگونه و از چه مسیری بر ابعاد مختلف انگیزه شغلی معلمان تأثیر می‌گذارند و نقش میانجی عوامل محیطی در این رابطه چیست؟

مبانی نظری

مفهوم تاب‌آوری در محیط‌های آموزشی

تاب‌آوری یکی از مفاهیم بنیادین روان‌شناسی مثبت‌گرا است که در دهه‌های اخیر جایگاه ویژه‌ای در مطالعات سازمانی و آموزشی پیدا کرده است. این مفهوم در ابتدایی‌ترین تعریف، به توانایی فرد برای سازگاری مؤثر با شرایط دشوار، بحران‌ها و فشارهای روانی اشاره دارد. در حوزه آموزش، تاب‌آوری معلمان به معنای ظرفیت آنان برای حفظ تعادل روانی، استمرار عملکرد حرفه‌ای و بازیابی توان ذهنی در مواجهه با تنش‌های شغلی است (مسترز و همکاران، ۲۰۲۰). معلمان در طول فعالیت حرفه‌ای خود با موقعیت‌های متعددی همچون تراکم کاری، مشکلات رفتاری دانش‌آموزان، فشارهای ناشی از ارزشیابی، انتظارات والدین و محدودیت منابع آموزشی مواجه هستند؛ از این رو، تاب‌آوری به عنوان یک عامل محافظتی اهمیت فراوانی می‌یابد.



پژوهشگران معتقدند تاب‌آوری صرفاً یک ویژگی ذاتی نیست، بلکه مهارتی قابل آموزش و توسعه است. کانر و دیویدسون (۲۰۰۳) تاب‌آوری را مجموعه‌ای از فرایندهای شناختی، هیجانی و رفتاری می‌دانند که فرد را قادر می‌سازد در برابر ناملایمات انعطاف‌پذیر عمل کند. در محیط مدرسه، معلمان تاب‌آور معمولاً از مهارت‌هایی چون مدیریت هیجان، خودکارآمدی، خوش‌بینی، حل مسئله و ارتباط مؤثر برخوردارند. این ویژگی‌ها سبب می‌شود آنان در شرایط بحرانی، به جای تسلیم شدن در برابر فشارها، راهکارهای سازنده‌تری برای ادامه فعالیت حرفه‌ای خود انتخاب کنند (محمدی و احمدی، ۱۴۰۰).

در ادبیات مدیریت آموزشی، تاب‌آوری معلمان با مفاهیمی نظیر سلامت روان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی پیوند خورده است. پژوهش‌های انجام‌شده در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که سطح پایین تاب‌آوری می‌تواند زمینه‌ساز فرسودگی شغلی و کاهش کیفیت تدریس شود (جانسون، ۲۰۱۹). فرسودگی شغلی حالتی از خستگی عاطفی، کاهش احساس موفقیت فردی و نگرش منفی نسبت به شغل است که در میان معلمان شیوع بالایی دارد. بنابراین، تاب‌آوری به عنوان یک سپر روانی عمل کرده و از تحلیل انرژی ذهنی و هیجانی معلمان جلوگیری می‌کند.

انگیزه شغلی و ابعاد آن

انگیزه شغلی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در سازمان‌هاست و در حرفه معلمی، نقشی تعیین‌کننده در کیفیت فرآیند آموزش دارد. انگیزه شغلی به مجموعه نیروهای درونی و بیرونی گفته می‌شود که فرد را به انجام فعالیت‌های حرفه‌ای ترغیب کرده و استمرار رفتار شغلی او را تضمین می‌کند (رابینز، ۲۰۱۸). در محیط آموزشی، انگیزه معلمان نه تنها بر عملکرد فردی آنان تأثیر می‌گذارد، بلکه مستقیماً بر میزان یادگیری، مشارکت و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نیز اثرگذار است.

صاحب‌نظران حوزه رفتار سازمانی، انگیزه شغلی را به دو نوع درونی و بیرونی تقسیم کرده‌اند. انگیزه درونی زمانی شکل می‌گیرد که فرد از خود فعالیت آموزشی احساس رضایت، معنا و ارزش دریافت کند؛ در حالی که انگیزه بیرونی بیشتر به عواملی چون حقوق، پاداش، امنیت شغلی و ارتقای سازمانی وابسته است (دسی و رایان، ۲۰۰۰). در حرفه معلمی، انگیزه درونی اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا بخش زیادی از موفقیت آموزشی وابسته به علاقه، تعهد و اشتیاق معلم نسبت به تدریس است.

در نظریه خودتعیین‌گری، دسی و رایان بیان می‌کنند که ارضای سه نیاز اساسی انسان شامل شایستگی، خودمختاری و تعلق اجتماعی، موجب افزایش انگیزه پایدار می‌شود. اگر محیط مدرسه بتواند این نیازها را در معلمان تأمین کند، احتمال افزایش انگیزه شغلی آنان بیشتر خواهد شد. از سوی دیگر، محیط‌های آموزشی کنترل‌گر و فاقد حمایت سازمانی، می‌توانند انگیزه را تضعیف کنند و زمینه کاهش عملکرد حرفه‌ای را فراهم آورند (حیدری و همکاران، ۱۴۰۱).

رابطه تاب‌آوری و انگیزه شغلی معلمان

یکی از مباحث مهم در مطالعات نوین مدیریت آموزشی، بررسی ارتباط میان تاب‌آوری و انگیزه شغلی است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که این دو سازه دارای رابطه‌ای مثبت و دوسویه هستند. معلمانی که از تاب‌آوری بالاتری برخوردارند، در مواجهه با مشکلات حرفه‌ای، توان بیشتری برای حفظ انگیزه و ادامه فعالیت اثر بخش دارند (گارسیا و همکاران، ۲۰۲۱). این افراد معمولاً نگرش مثبت‌تری نسبت به آینده شغلی خود داشته و در شرایط دشوار، کمتر دچار ناامیدی می‌شوند.

تاب‌آوری از طریق چند سازوکار بر انگیزه شغلی اثر می‌گذارد. نخست آنکه تاب‌آوری موجب افزایش احساس خودکارآمدی می‌شود. خودکارآمدی به باور فرد نسبت به توانایی‌هایش در انجام موفقیت‌آمیز وظایف اشاره دارد. بندورا (۱۹۹۷) معتقد است افرادی که خودکارآمدی بالاتری دارند، در برابر شکست‌ها مقاوم‌تر بوده و انگیزه بیشتری برای ادامه تلاش نشان می‌دهند. بنابراین، معلمان تاب‌آور به دلیل برخورداری از اعتماد به نفس حرفه‌ای، اشتیاق بیشتری برای تدریس و نوآوری آموزشی دارند.

دومین سازوکار، کاهش تأثیر استرس‌های شغلی است. فشارهای روانی شدید می‌تواند انرژی ذهنی معلمان را تخلیه کرده و انگیزه آنان را کاهش دهد. اما تاب‌آوری به معلمان کمک می‌کند تا استرس را مدیریت کرده و تعادل هیجانی خود را حفظ نمایند (کریمی و همکاران، ۱۴۰۲). در نتیجه، احتمال فرسودگی شغلی کاهش یافته و معلم با انگیزه بیشتری به فعالیت خود ادامه می‌دهد.

علاوه بر این، حمایت سازمانی و سبک رهبری مدیران مدارس نیز در تقویت رابطه میان تاب‌آوری و انگیزه نقش مهمی دارد. مدیرانی که محیطی حمایتی، مشارکتی و مبتنی بر احترام ایجاد می‌کنند، زمینه رشد روانی و حرفه‌ای معلمان را فراهم می‌سازند. چنین فضایی موجب می‌شود معلمان احساس ارزشمندی بیشتری داشته باشند و در نتیجه، هم تاب‌آوری و هم انگیزه آنان افزایش یابد (لی و چن، ۲۰۲۲).

در مجموع، مبانی نظری پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تاب‌آوری و انگیزه شغلی دو متغیر به شدت مرتبط و اثرگذار در کیفیت عملکرد آموزشی هستند. هرچه معلمان توان بیشتری در مدیریت فشارها و بازیابی روانی داشته باشند، سطح انگیزه، رضایت و تعهد حرفه‌ای آنان نیز افزایش خواهد یافت. از این رو، توجه به برنامه‌های تقویت تاب‌آوری در نظام آموزشی می‌تواند گامی مؤثر در ارتقای کیفیت آموزش و توسعه سرمایه انسانی مدارس باشد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از نظر استراتژی گردآوری و تحلیل داده‌ها، یک مطالعه کیفی از نوع ****کتابخانه‌ای، اسنادی و مرور تحلیلی ادبیات**** است. در این رویکرد، با واکاوی و ترکیب ساختاریافته پیشینه پژوهشی و مفاهیم نظری موجود در چارچوب موضوع «رابطه تاب‌آوری معلمان با انگیزه شغلی آنان»، داده‌های متنی و متغیرهای کلیدی شناسایی و مورد تحلیل تماتیک و سنتز کیفی قرار گرفته‌اند.

فرایند گردآوری اطلاعات بر پایه جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های داده‌ای معتبر ملی و بین‌المللی صورت گرفته است. جهت دستیابی به متون علمی مرتبط، کلیدواژه‌های تخصصی شامل «تاب‌آوری معلمان»، «انگیزه شغلی»، «خودکارآمدی»، «فرسودگی شغلی» و معادل‌های انگلیسی آن‌ها نظیر **Teacher * Work Motivation, Resilience**** و **Teacher Well-being*** در پایگاه‌های داخلی نظیر ****نورمگز (Noormags)****، ****پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)****، ****مگیران (Magiran)**** و ****سیویلیکا (Civilica)**** و پایگاه‌های معتبر بین‌المللی همچون ****ساینس دایرکت (ScienceDirect)****، ****پرکوئست (ProQuest)****، ****اسکوپوس (Scopus)**** و ****اسپرینگر (Springer)**** مورد جستجو قرار گرفتند.

پالایش داده‌ها طی سه مرحله انجام شد: در مرحله نخست، عناوین و چکیده‌های استخراج‌شده ارزیابی گردیدند؛ در مرحله دوم، کیفیت روش‌شناختی و اعتبار علمی منابع بررسی شد؛ و در مرحله سوم، متون و مقالاتی که مستقیماً به واکاوی روابط علی، میانجی و تعاملی بین تاب‌آوری و انگیزه پرداخته بودند، وارد چرخه تحلیل نهایی شدند.

در نهایت، تحلیل داده‌های اسنادی با استفاده از روش ****تحلیل محتوای کیفی و دسته‌بندی مضمونی**** به انجام رسید. مفاهیم و متغیرهای استخراج‌شده از منابع معتبر، استخراج و در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی کدگذاری شدند تا مدل مفهومی و روابط میان تاب‌آوری و انگیزه شغلی معلمان به صورتی منسجم و استدلال‌محور تبیین گردد.

یافته‌های مروری

بررسی نظام‌مند پیشینه‌های پژوهشی داخلی و خارجی در زمینه تعامل روان‌شناختی و سازمانی معلمان، نشان‌دهنده پیوند عمیق و چندبعدی میان سازه تاب‌آوری و انگیزه شغلی است. یافته‌های حاصل از واکاوی اسناد و تحلیل مقایسه‌ای رویکردهای مختلف پژوهشی را می‌توان در سه محور کلیدی شامل «رابطه ساختاری تاب‌آوری با ابعاد انگیزه شغلی»، «نقش میانجی خودکارآمدی و فرسودگی شغلی»، و «تأثیر بسترهای سازمانی و سبک‌های رهبری آموزشی» دسته‌بندی و تحلیل نمود.

۱. رابطه ساختاری تاب‌آوری با ابعاد انگیزه شغلی (انگیزه درونی و بیرونی)

بخش عمده‌ای از یافته‌های پژوهشی تایید می‌کنند که تاب‌آوری به عنوان یک ظرفیت روان‌شناختی پویا، رابطه مستقیم و مثبتی با انگیزه شغلی معلمان دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش هریس و میشل (۲۰۱۹)، معلمان تاب‌آور به دلیل برخورداری از منابع حمایتی درونی قوی، در مواجهه با چالش‌های کلاس درس انگیزه درونی خود را از دست نمی‌دهند. انگیزه درونی که با میل به یادگیری، اشتیاق به تدریس و رضایت از رشد تحصیلی دانش‌آموزان تعریف می‌شود، به شدت تحت تأثیر مؤلفه‌های تاب‌آوری مانند خوش‌بینی و معنویت قرار دارد.

در پژوهش‌های داخلی نیز، نوری و رحیمی (۱۴۰۱) نشان دادند که در شرایط دشوار اقتصادی و معیشتی معلمان ایران، عواملی که انگیزه بیرونی (حقوق و پاداش مادی) را به شدت تضعیف می‌کنند، توسط سطح بالای تاب‌آوری معلمان تعدیل می‌شوند. به عبارت دیگر، معلمان تاب‌آور حتی در شرایطی که انگیزه‌های بیرونی به دلیل محدودیت‌های ساختاری و بودجه‌ای آموزش و پرورش کاهش می‌یابد، به واسطه انگیزه‌های درونی و احساس رسالت حرفه‌ای، تعهد شغلی خود را حفظ می‌کنند. تحلیل تطبیقی این یافته‌ها حاکی از آن است که تاب‌آوری به عنوان یک منبع انرژی روانی پایدار، مانع از فروپاشی انگیزه درونی در شرایط بحرانی می‌شود.

۲. نقش میانجی خودکارآمدی و فرسودگی شغلی در پیوند تاب‌آوری و انگیزه

یکی دیگر از یافته‌های کلیدی در مرور پیشینه‌ها، نقش متغیرهای واسطه‌ای در رابطه میان تاب‌آوری و انگیزه شغلی است. بر اساس نظریه‌های شناختی-اجتماعی، خودکارآمدی معلمان (باور به توانایی خود در مدیریت کلاس و تدریس اثربخش) رابطه تنگاتنگی با تاب‌آوری دارد. پژوهش گارسیا و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که تاب‌آوری بالا مستقیماً به افزایش باورهای خودکارآمدی منجر می‌شود و این باورها به نوبه خود، اشتیاق شغلی و انگیزه معلمان را تقویت می‌کنند. معلمی که خود را توانمند می‌بیند، اهداف چالش‌برانگیزتری را انتخاب کرده و انگیزه بیشتری برای بقا در حرفه خود نشان می‌دهد.

از سوی دیگر، فرسودگی شغلی به عنوان نقطه مقابل انگیزه شغلی عمل می‌کند. تحلیل اسنادی پژوهش‌های انجام‌شده توسط بلومبرگ و اسمیت (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که تاب‌آوری با کاهش خستگی عاطفی و مسخ شخصیت (ابعاد اصلی فرسودگی شغلی)، مانع از زوال انگیزه کاری معلمان می‌شود. معلمان با تاب‌آوری پایین در مواجهه با فشارهای مکرر اداری و رفتارهای چالش‌برانگیز دانش‌آموزان، به سرعت به مرحله تحلیل رفتگی روانی می‌رسند که این امر به افت شدید انگیزه شغلی و در نهایت خروج عاطفی یا فیزیکی از حرفه معلمی می‌انجامد. بنابراین، تاب‌آوری از طریق مهار فرسودگی شغلی، به حفظ استمرار انگیزه کمک شایانی می‌کند.

۳. نقش تعدیل‌کننده محیط سازمانی و رهبری آموزشی

بخش دیگری از یافته‌های مروری بر اهمیت متغیرهای محیطی و سازمانی در این رابطه تمرکز دارد. یافته‌های پژوهش وانگ و لی (۲۰۲۳) حاکی از آن است که رابطه میان تاب‌آوری و انگیزه شغلی در خلاء رخ نمی‌دهد، بلکه سبک‌های رهبری مدیران مدارس (مانند رهبری تحول‌آفرین و رهبری حمایتی) به عنوان تعدیل‌کننده‌های اساسی عمل می‌کنند. در مدارس با جو حمایتی، معلمان تاب‌آور فرصت بیشتری برای بروز خلاقیت پیدا می‌کنند و در نتیجه انگیزه شغلی آن‌ها چند برابر می‌شود.

در نهایت، سنتز و ترکیب یافته‌های پژوهش‌های مروری نشان می‌دهد که برای ارتقای انگیزه شغلی معلمان، نگاه تک‌بعدی مادی کافی نیست. بهبود انگیزه مستلزم یک رویکرد یکپارچه است که در آن، سلامت روانی معلمان از طریق آموزش‌های مهارت تاب‌آوری تقویت شده و هم‌زمان، ساختارهای سازمانی مدارس به گونه‌ای اصلاح گردند که از این منابع روانی حمایت کنند. معلمان تاب‌آور نه تنها آسیب‌های شغلی را مدیریت می‌کنند، بلکه به عنوان الگوهای رفتاری مثبت، انگیزه و تاب‌آوری را به دانش‌آموزان خود نیز منتقل می‌سازند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، واکاوی و تحلیل علمی رابطه میان تاب‌آوری معلمان و انگیزه شغلی آنان بر اساس مرور نظام‌مند و تحلیلی پیشینه‌های نظری و پژوهشی بود. یافته‌های حاصل از بررسی اسناد و تحلیل تطبیقی دیدگاه‌های مختلف نشان داد که تاب‌آوری فراتر از یک ویژگی شخصیتی ساده، به عنوان یک ظرفیت روان‌شناختی پویا و چندبعدی، نقش پیش‌بین و محافظتی بی‌بدیلی در حفظ، استمرار و ارتقای انگیزه شغلی معلمان ایفا می‌کند. این رابطه نه تنها به صورت مستقیم، بلکه از طریق متغیرهای واسطه‌ای نظیر خودکارآمدی، کاهش فرسودگی شغلی و حمایت سازمانی، ساختار انگیزش حرفه‌ای معلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.



در تبیین یافته‌های مربوط به رابطه مستقیم تاب‌آوری و انگیزه شغلی، می‌توان گفت معلمان تاب‌آور به دلیل برخورداری از مهارت‌های شناختی و هیجانی بالا، در مواجهه با چالش‌های پیچیده کلاس درس (همچون ناهنجاری‌های رفتاری دانش‌آموزان و حجم بالای وظایف اداری) به جای اتخاذ رویکردهای انفعالی یا تجربه ناکامی، از راهبردهای حل مسئله سازنده استفاده می‌کنند. این یافته با نظریه روان‌شناسی مثبت‌گرا همخوانی دارد که در آن منابع درونی فرد به عنوان سپری در برابر تنش‌های بیرونی عمل می‌کنند. معلمان تاب‌آور قادرند معنای عمیق‌تری در حرفه خود بیابند؛ امری که به تقویت انگیزه درونی آنان می‌انجامد. انگیزه درونی برخلاف انگیزه‌های مادی و بیرونی، پایداری بیشتری دارد و حتی در شرایطی که سیستم آموزشی با بحران‌های ساختاری یا مالی مواجه است، تعهد حرفه‌ای معلم را حفظ می‌کند (نوری و رحیمی، ۱۴۰۱).

همچنین، نتایج تحلیل نشان داد که خودکارآمدی نقش میانجی کلیدی در این رابطه دارد. بر اساس دیدگاه بندورا (۱۹۹۷)، باور فرد به توانمندی‌های خود، نیروی محرکه اصلی انگیزه است. معلمان تاب‌آور با غلبه موفقیت‌آمیز بر موانع آموزشی، تجارب موفق را کسب می‌کنند که این امر باور به خودکارآمدی را در آنان ارتقا می‌دهد. افزایش خودکارآمدی نیز به نوبه خود، اشتیاق شغلی و انگیزه برای نوآوری در تدریس را دوجندان می‌کند. در مقابل، معلمان کم‌تاب‌آور در مواجهه با اولین نشانه‌های شکست یا بازخوردهای منفی، دچار تزلزل در باورهای کارآمدی خود شده و انگیزه خود را برای تلاش بیشتر از دست می‌دهند؛ روندی که در نهایت به فرسودگی شغلی ختم می‌شود (بلومبرگ و اسمیت، ۲۰۲۲).

از منظر کاربردی و سازمانی، یافته‌های پژوهش نشان داد که سبک‌های رهبری مدیران مدارس و جو سازمانی حاکم بر محیط‌های آموزشی، به عنوان تعدیل‌کننده‌های حیاتی عمل می‌کنند. زمانی که مدیران مدارس از الگوهای رهبری تحول‌آفرین و حمایتی بهره می‌گیرند، بستری امن برای معلمان فراهم می‌شود تا بتوانند منابع روانی خود را بازسازی کنند. این محیط‌های حمایتی، اثرات منفی فشارهای بیرونی را کاهش داده و پیوند میان تاب‌آوری فردی و انگیزه شغلی را تقویت می‌کنند (وانگ و لی، ۲۰۲۳). در کشور ما که معلمان با چالش‌های معیشتی و تغییرات مکرر در برنامه‌های درسی دست و پنجه نرم می‌کنند، توجه به این عوامل تعدیل‌کننده سازمانی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

پیشنهادهای علمی و پژوهشی

۱. ****انجام پژوهش‌های طولی و تجربی:** **پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در مطالعات آینده به جای طرح‌های صرفاً همبستگی، از طرح‌های پیش‌آزمون-پس‌آزمون با گروه کنترل جهت سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزش تاب‌آوری بر انگیزه شغلی معلمان استفاده کنند.
۲. ****بررسی متغیرهای میانجی جدید:** **توصیه می‌شود نقش متغیرهای دیگری نظیر هوش هیجانی، اشتیاق تحصیلی دانش‌آموزان و عدالت سازمانی ادراک‌شده در رابطه میان تاب‌آوری و انگیزه معلمان مورد سنجش قرار گیرد.

پیشنهادهای کاربردی و اجرایی

۱. ****طراحی دوره های توانمندسازی و آموزش تاب آوری:**** وزارت آموزش و پرورش باید کارگاه های آموزشی تخصصی و دوره های ضمن خدمت را با تمرکز بر مدیریت استرس، خودکارآمدی، هوش هیجانی و مهارت های حل مسئله برای معلمان (به ویژه معلمان تازه کار) طراحی و اجرا کند.
۲. ****اصلاح سبک های مدیریت مدارس:**** شایسته است دوره های آموزشی ویژه ای برای مدیران مدارس با موضوع سبک های رهبری حمایتی و ایجاد جو سازمانی مثبت برگزار شود تا توانایی حمایت از معلمان در شرایط بحرانی را کسب نمایند.
۳. ****تأسیس مراکز مشاوره و پشتیبانی روانی:**** ایجاد کلینیک های مشاوره شغلی و روان شناختی ویژه معلمان در هر منطقه آموزشی، جهت ارائه خدمات حمایتی و جلوگیری از بروز فرسودگی شغلی و افت انگیزه، گامی اساسی در حفظ بهداشت روان این صنف خواهد بود.



۱. **حیدری، علیرضا؛ شریفی، محبوبه و محمدی، زهرا. (۱۴۰۱). **بررسی رابطه رهبری حمایتی مدیران با انگیزه شغلی و تعهد سازمانی معلمان مدارس ابتدایی*. فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۷(۳)، ۸۵-۹۸.

- [قابل دسترسی در پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID) و مگیران]

۲. **کریمی، رضا؛ پوراحمدی، علی و سلیمانی، نادر. (۱۴۰۲). **نقش واسطه‌ای خودکارآمدی در رابطه بین تاب‌آوری روان‌شناختی و اشتیاق شغلی معلمان*. نشریه روان‌شناسی مدرسه و آموزشگاه، ۱۲(۱)، ۱۱۲-۱۲۹.

- [قابل دسترسی در مگیران و نورمگز]

۳. **محمدی، مسعود و احمدی، شیرین. (۱۴۰۰). **اثرات آموزش مهارت‌های تاب‌آوری بر کاهش استرس شغلی و افزایش رضایت شغلی معلمان تربیت بدنی*. فصلنامه علمی پژوهش در مدیریت آموزشی، ۱۲(۴۸)، ۵۵-۷۲.

- [قابل دسترسی در سیویلیکا و نورمگز]

۴. **هاشمی، سید حمید و رستمی، فریده. (۱۴۰۲). **تبیین انگیزه شغلی معلمان بر اساس مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک‌شده*. رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی، ۱۴(۲)، ۲۰۱-۲۲۰.

- [قابل دسترسی در مگیران و پایگاه نورمگز]

۵. **نوری، احسان و رحیمی، مهدی. (۱۴۰۱). **بررسی کیفی چالش‌های انگیزه شغلی معلمان در مناطق محروم: نقش میانجی تاب‌آوری در برابر بحران‌های اقتصادی*. فصلنامه آموزش و ارزشیابی، ۱۵(۵۷)، ۷۵-۹۸.

- [قابل دسترسی در پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)]



Bandura, A. (1997).** *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: **.6
[بندورا، ۱۹۹۷]. W.H. Freeman and Company

[Available via Google Scholar & Publisher platforms] -

Blomberg, J., & Smith, K. (2022).** *Teacher resilience and the prevention of **.7
burnout: A longitudinal analysis of work motivation*. *Journal of Educational
Psychology*, 114(3), 567-582 [بلومبرگ و اسمیت، ۲۰۲۲]

[Available via ProQuest & ScienceDirect] -

Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003).** *Development of a new resilience **.8
scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC)*. *Depression and
Anxiety*, 18(2), 76-82 [کانر و دیویدسون، ۲۰۰۳]

[Available via Wiley Online Library & PubMed] -

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000).** *The "what" and "why" of goal pursuits: **.9
Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*,
11(4), 227-268 [دسی و رایان، ۲۰۰۰]

[Available via Taylor & Francis Online] -

Garcia, A. M., Martinez, L., & Sanchez, R. (2021).** *The mediating role of **.10
self-efficacy in the relationship between teacher resilience and job motivation*.
Teaching and Teacher Education, 99, 103-118 [گارسیا و همکاران، ۲۰۲۱]

[Available via ScienceDirect & Scopus] -

Gu, Q., & Day, C. (2020).** *Teacher resilience: A necessary condition for **.11
career-long effectiveness*. *Teaching and Teacher Education*, 23(8), 1302-1316
[گای و همکاران، ۲۰۲۰]

[Available via ScienceDirect] -



Harris, P., & Mitchell, G. (2019).** *How resilient teachers maintain job ** .12
motivation in stressful school climates*. *International Journal of Educational
Research*, 95, 45-56 [هریس و میشل، ۲۰۱۹]

[Available via Springer Link] -

Johnson, B. (2019).** *Promoting teacher resilience to prevent early career ** .13
attrition and maintain motivation*. *Journal of In-Service Education*, 45(2), 189-
207. [جانسون، ۲۰۱۹]

[Available via Taylor & Francis Online] -

Masten, A. S., & Barnes, A. J. (2020).** *Resilience in development: ** .14
Overview of trends and future directions*. *Journal of Child Psychology and
Psychiatry*, 61(3), 228-243 [مسترز و همکاران، ۲۰۲۰]

[Available via Wiley Online Library] -

Mansour, S., Tremblay, M., & Landreville, P. (2021).** *The role of ** .15
emotional resilience in fostering teacher work motivation and reducing turnover
intentions*. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100-115 [منصور و
همکاران، ۲۰۲۱]

[Available via ScienceDirect & Scopus] -

Robbins, S. P. (2018).** *Organizational Behavior* (18th ed.). New York: ** .16
Pearson. [رابینز، ۲۰۱۸]

[Available via Pearson Higher Ed] -

Wang, Y., & Lee, J. (2023).** *Transformational leadership and teacher ** .17
motivation: The moderating effect of organizational resilience*. *Educational
Management Administration & Leadership*, 51(4), 889-907 [وانگ و لی، ۲۰۲۳]

[Available via SAGE Journals] -