

La théorie des caractéristiques des emplois appliquée à l'étude de la motivation au travail d'enseignants du Nouveau-Brunswick

Clermont Barnabé
mcgill university

L'étude rapportée dans cet article a cherché à explorer l'application de la théorie des caractéristiques des emplois à l'étude de la motivation des enseignants. L'instrument de mesure proposé par les auteurs de la théorie a été administré à un échantillon volontaire d'enseignants du Nouveau-Brunswick. L'analyse de la variance a été utilisée afin de déterminer s'il y avait des différences significatives entre les moyennes obtenues par les répondants regroupés selon l'ordre d'enseignement, les années d'expérience et l'âge. Des différences significatives ont été constatées pour plusieurs dimensions de l'emploi d'enseignant. Les résultats de cette étude permettent de conclure que la théorie des caractéristiques des emplois est possiblement applicable en éducation et qu'elle offre une nouvelle perspective pour l'étude de la motivation des enseignants.

As a test of the applicability of Job Characteristics Theory in assessing teacher motivation, the creators of the theory invited a sample of New Brunswick teachers to respond to a "Job Diagnostic Survey." Analysis of variance determined the significance of differences between mean responses when teachers were grouped according to their level of teaching, years of experience, and age. Significant differences were found on several important dimensions of teaching as a job. These findings suggest that the Job Characteristics Theory may be applicable to education and that it offers a new perspective for studies of teacher motivation.

La connaissance des raisons susceptibles d'expliquer les comportements des enseignants est importante pour les gestionnaires de l'éducation qui veulent faire face d'une façon adéquate aux défis et aux problèmes rencontrés en éducation. Les gestionnaires se demandent souvent pourquoi les enseignants se comportent de telle ou telle façon. Pourquoi certains d'entre eux persistent-ils au travail sans jamais s'absenter tandis que d'autres ont des comportements moins constants? Pourquoi certains ont-ils toujours tendance à éviter le moindre effort supplémentaire tandis que d'autres acceptent fréquemment de consacrer plus de temps à leurs tâches? De telles questions, de la part des gestionnaires, relèvent du domaine fascinant et complexe de la motivation.

Les principes de la motivation au travail ont fait l'objet d'études dans le

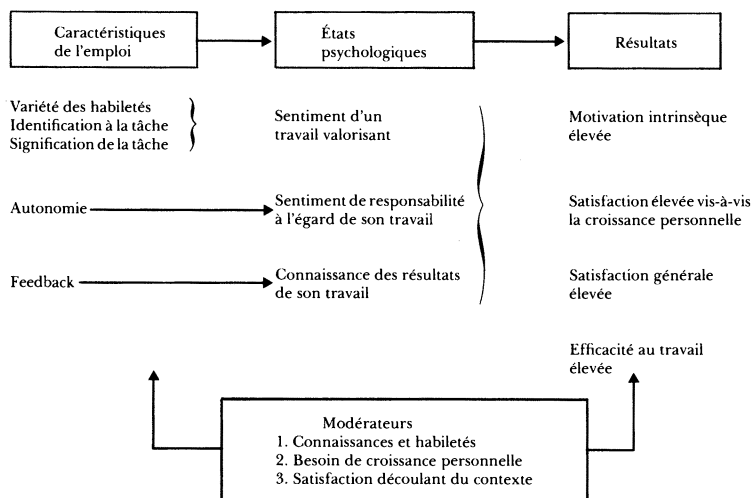


FIGURE 1

Le modèle relatif aux caractéristiques des emplois

domaine industriel depuis les années 1930 lorsque des chercheurs ont constaté et cru que la motivation pouvait avoir un effet sur la productivité (Steers & Porter, 1975). En dépit de tous les développements conceptuels et, dans certains cas, méthodologiques, les recherches en administration scolaire demeurent encore dominées par les théories de la motivation au travail formulées dans les années 1950 (Miskel, 1982). Parmi les nouvelles théories de la motivation, celle des caractéristiques des emplois nous semble susceptible d'apporter un meilleur éclairage sur la motivation des enseignants. Cet article explore donc la possibilité que cette théorie puisse convenir au milieu de l'éducation.

LA THÉORIE DES CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOIS

Au cours des années 1970 et 1980, la théorie des caractéristiques des emplois a dominé le domaine de la structuration des emplois. Elle a l'avantage de combiner et d'unifier les anciennes théories relatives à la motivation. Hackman et Oldham (1976) ont formellement énoncé cette théorie pour la première fois en 1976. Elle atteint toute sa maturité à l'occasion de son explication et de son application fournies par les auteurs eux-mêmes dans leur volume portant sur la restructuration des emplois (Hackman & Oldham, 1980). La théorie prétend que les emplois doivent posséder certaines caractéristiques qui soient de nature à créer les conditions qui susciteront une plus grande motivation, une plus grande satisfaction et, par là, un rendement plus élevé.

Selon les auteurs, trois conditions de base suscitent la motivation au travail (voir figure 1). En premier lieu, le travail qu'une personne accomplit doit être valorisant, c'est-à-dire avoir un sens pour elle et lui offrir des défis. Celle-ci doit, en deuxième lieu, se sentir personnellement responsable des résultats de son travail. Enfin, une personne doit connaître les résultats de son travail, c'est-à-dire constamment savoir si elle accomplit son travail efficacement. Il semble nécessaire que ces trois conditions, que les auteurs appellent états psychologiques, soient toujours présentes pour que la motivation au travail se maintienne et se développe (Hackman & Oldham, 1980, p. 73).

Hackman et Oldham prétendent que des caractéristiques de l'emploi correspondent à chacun de ces états psychologiques. La variété des habiletés d'une personne, son identification à la tâche et la signification de cette tâche pour celle-ci sont des caractéristiques nécessaires pour qu'une personne perçoive son travail comme valorisant (voir figure 1). L'autonomie dans l'accomplissement du travail est aussi une caractéristique importante de l'emploi afin qu'une personne se sente responsable du travail à accomplir. Enfin, la personne doit recevoir un feedback au sujet des résultats de son travail. Selon Hackman et Oldham (1980), la présence simultanée de ces caractéristiques produit un "Résultat de motivation potentielle" (RMP) qui est calculé de la façon suivante:

$$\text{Résultat de motivation potentielle (RMP)} = \left[\begin{array}{ccc} \text{Variété} & \text{Identification} & \text{Signification} \\ \text{des} & \text{à la} & \text{de la} \\ \text{habiletés} & \text{tâche} & \text{tâche} \end{array} \right] \times \text{Autonomie} \times \begin{array}{c} \text{Feedback} \\ \text{de} \\ \text{l'emploi} \end{array}$$

Toujours selon Hackman et Oldham, lorsque les résultats obtenus pour l'autonomie et le feedback se rapprochent de zéro, le RMP se rapprochera également de zéro. Pour qu'un RMP soit élevé, un emploi doit obtenir un résultat élevé pour au moins l'une des trois premières caractéristiques de l'emploi. Par contre, un résultat moins élevé pour l'une de ces trois caractéristiques ne peut compromettre sérieusement le résultat global du RMP. Le RMP reflète donc la possibilité qu'un emploi maintienne chez un employé une motivation intrinsèque satisfaisante.

Selon la théorie d'Hackman et Oldham, le besoin de croissance d'un individu influencera sa façon de réagir vis-à-vis son emploi. Cette influence se fera sentir à deux endroits dans le modèle présenté à la figure 1. D'abord, entre les caractéristiques de l'emploi et les états psychologiques, puis, entre les états psychologiques et la motivation intrinsèque. Ainsi, les gens qui possèdent un grand besoin de croissance individuelle vivront plus intensément les états psychologiques; leur emploi aura alors un résultat de motivation potentielle élevé. De même, ils répondront d'une façon plus positive à la présence des états psychologiques dans leur emploi. Les auteurs

nuancent leur modèle en insérant l'influence de trois variables modératrices, à savoir les connaissances et les habiletés individuelles, le besoin de croissance personnelle et la satisfaction découlant du contexte.

APPLICATIONS ET CRITIQUES DE LA THÉORIE

La théorie des caractéristiques des emplois a été appliquée et critiquée par divers chercheurs. Comme on pouvait s'y attendre, les auteurs mêmes de la théorie, avec d'autres collègues, ont été les premiers à vérifier la validité de celle-ci. Ainsi, Hackman et Oldham (1975, p. 163) ont vérifié leur théorie auprès de 658 employés qui occupaient 62 emplois différents dans sept organisations différentes. En général, leurs résultats ont révélé que la théorie était valide. Puis, Oldham, Hackman et Pearce (1976) ont vérifié auprès de 242 employés d'une banque qui occupaient 25 emplois différents que le besoin de croissance personnelle avait un effet modérateur sur les caractéristiques de l'emploi. Hackman, Pearce et Wolfe (1978), pour leur part, ont constaté qu'un changement de la motivation potentielle d'un emploi conduit à des changements de la motivation intrinsèque et à un accroissement de la satisfaction au travail.

D'autres auteurs ont voulu vérifier la validité de cette théorie. Champoux (1980), par exemple, a observé auprès de trois échantillons d'employés que l'effet modérateur du besoin de croissance personnelle variait pour chacun des groupes étudiés par rapport à des états psychologiques différents. Cet auteur a également constaté une relation curviligne entre la somme des caractéristiques des emplois (appelée l'étendue de l'emploi par Champoux) et les états psychologiques. Arnold et House (1980) ont confirmé que la motivation intrinsèque est fonction de la présence des trois états psychologiques contenus dans la théorie. Ils ont aussi constaté l'effet modérateur, quoique faible, du besoin de croissance personnelle sur la relation entre les caractéristiques de l'emploi et les états psychologiques éprouvés par l'employé.

Certaines critiques ont évidemment été exprimées à l'endroit de la théorie. Par exemple, on reproche à la théorie de ne pas mener à la clarification des relations entre les propriétés objectives des emplois et les perceptions de ces propriétés de la part des employés. Ainsi, O'Reilly, Parlette et Bloom (1980, p. 127) ont noté que les perceptions d'un individu concernant les caractéristiques de son emploi varient selon son cadre de référence personnel. De même, Adler, Skov et Salvemini (1985) ont souligné que les caractéristiques d'un emploi peuvent être en partie un résultat plutôt qu'une cause des états psychologiques. Roberts et Glick (1981) ont probablement été ceux qui ont le plus fortement critiqué la théorie des caractéristiques des emplois et les recherches empiriques qu'elle a suscitées. Ils concluent notamment que les

influences sociales et situationnelles sur la perception que les individus ont de leur emploi sont suggérées par la théorie, mais qu'elles ne sont pas suffisamment spécifiées (p. 196). Ils ajoutent que, de toute façon, très peu de progrès a été accompli depuis la formulation de la théorie (p. 209).

En éducation, Sergiovanni et Carver (1980, p. 126), Miskel (1982, p. 79) ainsi que Barnabé (1987, p. 331) sont les seuls auteurs, à notre connaissance, à avoir présenté et commenté la théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham. Miskel (1982, p. 79) n'a trouvé aucune étude en éducation qui avait tenté de vérifier cette théorie. Par contre, Erlandson et Pastor (1981), sans avoir tenté de vérifier la théorie comme telle, semblent être les premiers à avoir utilisé une partie de l'instrument de Hackman et Oldham auprès de 150 enseignants du secondaire de 10 commissions scolaires différentes. A ce jour, il ne semble donc pas que la théorie des caractéristiques des emplois ait été vérifiée dans le domaine de l'éducation. L'étude rapportée dans cet article ne constitue pas une vérification de cette théorie mais plutôt une première exploration afin de savoir si elle est applicable en éducation.

ÉCHANTILLON

L'étude a été menée auprès d'un échantillon volontaire de 121 sujets membres de l'Association des enseignantes et enseignants francophones du Nouveau-Brunswick, Cercle 41 de Bathurst. Les questionnaires ont été expédiés aux répondants et retournés à l'auteur par l'intermédiaire de cette Association. L'échantillon se compose de 78 femmes et de 43 hommes qui se répartissent à peu près également entre les ordres élémentaire et secondaire. Quatre-vingt-un pour cent des enseignants ont plus de neuf années d'expérience tandis que 12,4% d'entre eux en ont plus de 25. Soixante-deux pour cent ont entre 20 et 39 ans tandis que 38% ont entre 40 et 50 ans.

INSTRUMENT DE MESURE

Nous avons utilisé, pour cette étude, le Job Diagnostic Survey (JDS) mis au point par Hackman et Oldham (1975) puisqu'il représente l'instrument de mesure proposé par les auteurs mêmes de la théorie des caractéristiques des emplois. Cet instrument permet de mesurer les caractéristiques objectives d'un emploi, les réactions personnelles des répondants face à celui-ci et jusqu'à quel point ils sont disposés à répondre positivement à une tâche enrichie (Turcotte, 1982, p. 26). La majorité des items du questionnaire demandent au répondant d'indiquer ses réactions sur une échelle allant de 1 (la plus faible) à 7 (la plus forte). Le résultat de la motivation potentielle d'un emploi va de 1 à 343. En tout, l'instrument mesure 21 dimensions d'un emploi dont 19 font partie de notre analyse.

Comme nous l'avons vu, Hackman et Oldham (1976, p. 163) ont vérifié la validité de l'instrument auprès de 658 employés qui occupaient 62 emplois différents dans sept organisations différentes. Les coefficients de consistance interne des sous-échelles, tels que rapportés par les auteurs, s'échelonnent de 0,88 à 0,56 et ces derniers affirment que la valeur discriminante des items est satisfaisante (p. 164). Les chercheurs qui ont tenté de vérifier la validité de l'instrument à la suite de Hackman et Oldham en sont arrivés à des conclusions partagées. Il est toutefois intéressant de noter que ceux qui l'ont fait après 1980 arrivent à peu près tous à la conclusion que l'instrument possède une valeur psychométrique adéquate.

ANALYSE DES DONNÉES

Le tableau 1 présente la moyenne et l'écart-type pour chacune des dimensions mesurées par le Job Diagnostic Survey de Hackman et Oldham pour l'ensemble des enseignants. Les auteurs de la théorie ont établi des normes pour chacune des dimensions du JDS obtenues auprès de 6930 employés représentant divers emplois et oeuvrant au sein de 56 organisations différentes. La norme fournie au tableau 1 et qui sert de point de comparaison est celle obtenue pour la catégorie d'emploi de professionnel. L'emploi de professionnel est le seul emploi identifié par les auteurs de la théorie qui s'approchait suffisamment de celui d'enseignant pour nous servir de point de comparaison. L'évaluation de la tâche des enseignants pour l'ensemble des répondants révèle que, dans le cas de 11 dimensions, la moyenne des répondants est légèrement plus faible que la norme, avec des écarts-types à peu près similaires. Compte tenu que la moyenne des répondants est égale à celle de la norme dans le cas de quatre dimensions, l'échantillon obtient une moyenne plus élevée que celle de la norme pour quatre dimensions.

Les moyennes plus faibles que la norme obtenues par l'ensemble des répondants concernent cinq caractéristiques de l'emploi; ce qui explique les deux autres moyennes faibles sur deux résultantes au travail. Il n'est donc pas surprenant que les résultats de la motivation intrinsèque de même que ceux du besoin de croissance personnelle soient également plus faibles que la norme fournie par les auteurs de la théorie. D'après ces résultats globaux, l'emploi d'enseignant n'est guère motivant pour les sujets de notre étude puisque le résultat de la motivation potentielle (RMP) n'est que de 125 comparativement à la norme de 154.

À partir de ces résultats globaux, nous avons fait une analyse de variance de chacune des dimensions mesurées par l'instrument en regroupant les répondants selon l'ordre d'enseignement, les années d'expérience et l'âge. L'analyse de variance fut utilisée afin de déterminer s'il y avait des différences significatives entre les moyennes obtenues par chacun des groupes. Cette

TABLEAU 1

Moyennes et écart-types des scores obtenus par les enseignants pour les dimensions de leur emploi

<i>Dimensions de l'emploi</i>	<i>Enseignants</i>			<i>Norme</i>	
	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
Variété des habiletés	120	5,1	1,0	5,4	1,0
Identification à la tâche	120	4,6	1,1	5,1	1,2
Signification de la tâche	121	5,9	0,9	5,6	0,9
Autonomie	121	4,9	1,0	5,4	1,0
Feedback de l'emploi	121	4,5	1,0	5,1	1,1
Feedback des supérieurs et des collègues	121	3,5	1,3	4,2	1,4
Relations avec les autres	121	5,8	0,9	5,8	0,9
Sentiment d'un travail valorisant	121	5,4	0,9	5,4	0,8
Sentiment de responsabilité à l'égard de leur travail	120	5,1	0,8	5,8	0,7
Connaissance des résultats de leur travail	119	4,6	0,9	5,0	0,9
Satisfaction générale	120	4,9	0,8	4,9	0,9
Motivation intrinsèque	119	5,3	0,6	5,8	0,6
Satisfaction vis-à-vis la croissance personnelle	118	5,4	0,8	5,1	1,1
Satisfaction à l'égard de la sécurité d'emploi	118	4,9	1,5	5,0	1,2
Satisfaction à l'égard du salaire	117	5,3	1,2	4,4	1,5
Satisfaction vis-à-vis les collègues	118	5,6	0,7	5,5	0,8
Satisfaction vis-à-vis les supérieurs	119	4,9	1,2	4,9	1,3
Besoin de croissance personnelle	118	4,2	0,6	5,6	0,5
Résultat de motivation potentielle	119	125,3	47,5	154,0	55,0

enseignants du primaire reconnaissent, plus que ceux du secondaire, que leur travail est valorisant. Cela est probablement dû au fait que les enseignants du primaire obtiennent davantage de feedback de leurs supérieurs et que leur tâche a plus de signification pour eux que pour leurs collègues du secondaire. Il n'est donc pas surprenant de constater que les enseignants du primaire sont plus motivés et plus satisfaits que ceux du secondaire. En effet, les écoles primaires sont plus petites que les écoles secondaires et les contacts humains y sont plus nombreux et plus chaleureux. Enfin, le besoin de croissance personnelle des enseignants du primaire est significativement moins élevé que celui des enseignants du secondaire. Cela signifie que les enseignants du primaire accepteraient difficilement que leurs tâches soient modifiées.

Le tableau 3 présente les résultats obtenus selon l'âge. L'analyse statistique n'a révélé des différences significatives entre les groupes d'âge que pour 4 des 19 dimensions. Les enseignants de plus de 50 ans diffèrent de tous les autres groupes quant au feedback qu'ils reçoivent de leurs supérieurs et de leurs collègues. Ils se distinguent aussi des autres groupes, en exceptant les plus jeunes, en ce qui concerne la connaissance des résultats de leur travail. Peut-être reçoivent-ils moins de critiques de la part de leurs supérieurs ou de la part de leurs collègues. Par contre, il n'est pas tellement surprenant de constater que les répondants les plus jeunes sont insatisfaits à l'égard de la sécurité de leur emploi puisqu'ils peuvent être les premiers à être victimes de la décroissance des effectifs scolaires. Les enseignants de plus de 50 ans sont plus satisfaits de leur salaire que les plus jeunes enseignants.

C'est en regroupant les répondants selon le nombre d'années d'expérience qu'ils avaient dans l'enseignement que nous avons obtenu le plus grand nombre de moyennes significatives. Nous avons constaté que les répondants qui ont entre 9 et 12 ans d'expérience s'identifient mieux à leur tâche que les répondants qui ont entre 21 et 24 ans d'expérience tandis que ceux qui ont entre 9 et 12 ans d'expérience estiment jouir d'une plus grande autonomie au travail que ceux qui ont entre 13 et 16 ans d'expérience dans l'enseignement. Les répondants qui ont le plus d'expérience estiment qu'ils reçoivent plus de feedback de leurs supérieurs et de leurs collègues que ceux qui ont entre 5 et 16 ans d'expérience. D'autre part, les répondants les moins expérimentés sont plus insatisfaits de leur salaire que les autres groupes. Enfin, les enseignants qui ont entre 9 et 16 années d'expérience ressentent un plus grand besoin de croissance personnelle que les moins expérimentés et que les plus expérimentés. Le nombre d'années d'expérience dans l'enseignement serait probablement une variable importante à considérer lors d'une future restructuration de l'emploi des enseignants.

CONCLUSION

La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham (1976) est une théorie récente de la motivation au travail. Elle intègre les composantes de l'environnement objectif du travail et l'expérience subjective vécue par les employés qui, selon les auteurs, expliquent la motivation et la satisfaction au travail. Cette théorie a aussi l'avantage de fournir des critères relativement concrets qui servent à modifier un emploi afin de le rendre plus valorisant. Pour toutes ces raisons, il nous a semblé qu'il était important d'explorer la possibilité que cette théorie puisse être applicable en éducation et offrir un meilleur éclairage sur la motivation des enseignants.

Cette théorie des caractéristiques des emplois semble être applicable à l'éducation puisque les résultats obtenus dans notre étude se comparent avantageusement à ceux obtenus dans d'autres milieux. Hackman et Oldham (1980, p. 317) fournissent des normes pour neuf familles d'emplois. Deux emplois seulement pouvaient nous servir de point de comparaison: celui de professionnel et l'emploi dans une organisation de services (non identifié par les auteurs). Pour notre étude, l'emploi de professionnel a servi de point de comparaison.

Rappelons que nos répondants obtiennent, par rapport à la norme des professionnels, des moyennes plus élevées pour quatre dimensions de l'emploi, des moyennes inférieures pour onze dimensions et des moyennes égales pour quatre dimensions (voir tableau 1). Si, par contre, l'emploi dans les organisations de services nous avait servi de point de comparaison, nos répondants auraient obtenu des moyennes plus élevées pour huit dimensions de l'emploi, des moyennes inférieures pour dix dimensions, des moyennes égales pour une seule dimension et un RMP de 152 comparé à 154. Dans les deux cas, tous les écarts des moyennes par rapport à la norme, qu'ils soient positifs ou négatifs, sont minimes.

En plus d'être applicable au milieu de l'éducation, la théorie des caractéristiques des emplois est une théorie de la motivation du personnel qui apporte un éclairage nouveau sur la motivation des enseignants. Selon Steers et Porter (1975, p. 553), les variables susceptibles de motiver un employé se situent à trois niveaux: au niveau de l'individu, de l'emploi et au niveau de la situation du travail ou de l'environnement organisationnel. Or, les théories traditionnelles de la motivation ont insisté sur l'un ou l'autre des trois niveaux tout en demeurant descriptives et en ne fournissant pas les moyens d'intervenir afin de rendre le travail plus motivant. Au contraire, la théorie des caractéristiques des emplois met en relief ce qui constitue un travail valorisant et permet de mesurer les trois niveaux de motivation mis de l'avant par Steers et Porter.

Les résultats de notre étude révèlent qu'en général les enseignants du Conseil scolaire étudié sont motivés et satisfaits. Par contre, leur résultat peu élevé de la motivation potentielle indique que leur emploi n'est pas de nature à entretenir leur motivation intrinsèque au travail. De plus, les résultats nous permettent de déceler les aspects du travail d'un enseignant qui mériteraient d'être améliorés ou changés. On constate, par exemple, que les enseignants ne reçoivent pas suffisamment de feedback de la part de leurs supérieurs et de leurs collègues. D'autre part, les résultats mettent en relief les aspects positifs du travail des enseignants de ce Conseil scolaire. Ainsi, les enseignants ont le sentiment que leur travail est valorisant.

La théorie des caractéristiques des emplois est une théorie récente de la motivation au travail qui permet de décider si un emploi doit être restructuré ou non (Hackman & Oldham, 1980, p. 67). La restructuration de l'emploi d'enseignant représente un mécanisme important que les gestionnaires scolaires peuvent utiliser afin d'accroître la motivation des enseignants. Kasten (1986, p. 282) a d'ailleurs exprimé récemment son espoir que l'on puisse faire appel à la restructuration des emplois afin de changer l'emploi d'enseignant. Au Québec, selon le Conseil supérieur de l'éducation (1984), les enseignants semblent actuellement éprouver de l'insatisfaction vis-à-vis leur travail. Cette insatisfaction nous suggère que leur emploi devrait possiblement être restructuré. La théorie des caractéristiques des emplois fournirait, à notre avis, des éléments intéressants susceptibles de faciliter cette restructuration de l'emploi d'enseignant.

RÉFÉRENCES

- Adler, S., Skov, R. B., & Salvemini, N. J. (1985). Job characteristics and job satisfaction: When cause becomes consequence. *Organizational Behavior and Human Performance*, 35, 266-278.
- Arnold, H. J., & House, R. J. (1980). Methodological and substantive extensions to the job characteristics model of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 161-183.
- Barnabé, C. (1987). La motivation et la satisfaction du personnel en relation avec le rendement. In C. Barnabé et H. Girard (Éd.), *Administration scolaire: théorie et pratique* (pp. 319-340). Chicoutimi: Gaëtan Morin Éditeur.
- Champoux, J. E. (1980). A three sample test of some extensions to the job characteristics model of work motivation. *Academy of Management Journal*, 23, 466-478.
- Conseil supérieur de l'éducation. (1984). *La condition enseignante*. Québec: Gouvernement du Québec.
- Erlandson, D. A., & Pastor, M. C. (1981). Teacher motivation, job satisfaction, and alternatives: Directives for principals. *NASSP Bulletin*, 65 (442), 5-9.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: A test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., Pearce, J. L., & Wolfe, J. C. (1978). Effects of changes in job characteristics on work attitudes and behaviors: A naturally occurring quasi-experiment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 289–304.
- Kasten, K. (1986). Redesigning teachers' work. *Issues in Education*, 4, 272–286.
- Miskel, C. G. (1982). Motivation in educational organizations. *Educational Administration Quarterly*, 18, 65–88.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61, 395–403.
- O'Reilly, III, C. A., Parlette, G. N., & Bloom, J. R. (1980). Perceptual measures of task characteristics: The biasing effects of differing frames of reference and job attitudes. *Academy of Management Journal*, 23, 118–131.
- Roberts, K. M., & Glick, W. (1981). The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 66, 193–217.
- Sergiovanni, T. J., & Carver, F. D. (1980). *The new school executive: A theory of administration* (2e éd.). New York: Harper & Row.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1975). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Turcotte, P. H. (1982). *Qualité de vie au travail: anti-stress et créativité*. Montréal: Les Éditions Agence d'ARC.

In der hier aufgezeigten Studie wurde versucht, die Anwendung der Theorie der Dienststellenmerkmale auf die Studie der Lehrermotivation zu untersuchen. Das von den Autoren vorgeschlagene Meßinstrument wurde an einer freiwilligen Lehrergruppe in New Brunswick angewandt. Mit Hilfe der Divergenzanalyse wurden Unterschiede zwischen den von den Befragten erhaltenen Durchschnittswerten festgestellt. Die Befragten wurden in Gruppen entsprechend ihres Rangs, Unterrichtserfahrung und Alter gegliedert. In verschiedenen Dimensionen der Dienststelle wurden bedeutende Unterschiede festgestellt. Die Ergebnisse dieser Studie erlauben die Schlußfolgerung, daß die Theorie der Dienststellenmerkmale möglicherweise in der Erziehungswissenschaft anwendbar ist und daß sie eine neue Perspektive für die Untersuchung der Lehrermotivation bietet.

El estudio que presentamos en este artículo intenta explorar la aplicación de la teoría de las características de los papeles al estudio de la motivación de los enseñantes. El instrumento de medida propuesto por los autores de la teoría fue administrado a un muestrario voluntario de enseñantes de Nueva Brunswick. El análisis de la variante se utilizó con el fin de determinar si habían diferencias significativas entre los medios obtenidos por los cuestionados reagrupados según el orden de enseñanza, los años de experiencia y la edad. Diferencias significativas fueron constatadas para varias dimensiones del papel del enseñante. Los resultados de este estudio permiten concluir que la teoría de las características de papeles es posiblemente aplicable en el campo de la educación y que ofrece una nueva perspectiva para el estudio de la motivación de los enseñantes.

Clermont Barnabé est professeur à la Faculté des sciences de l'éducation, McGill University, 3724, McTavish, Montréal, Québec, H3A 1Y2.