

उच्च शिक्षा के शिक्षकों की कार्य संतुष्टि पर संगठनात्मक संस्कृति के प्रभाव का एक विश्लेषणात्मक अध्ययन

डॉ. राजेश कुमार यादव¹

¹सहायक प्रोफेसर, जे.पी.एस.पी.एम., नालंदा, बिहार

Received: 21 April 2026 Accepted & Reviewed: 25 April 2026, Published: 30 April 2026

Abstract

प्रस्तुत शोध लेख उच्च शिक्षा संस्थानों की 'संगठनात्मक संस्कृति' (Organizational Culture) और शिक्षकों की 'कार्य संतुष्टि' (Job Satisfaction) के मध्य अंतर्संबंधों का गहन विश्लेषण करता है। किसी भी शिक्षण संस्थान की संस्कृति वहां के मूल्यों, विश्वासों, मानदंडों और कार्य करने के तौर-तरीकों से निर्मित होती है। यह अध्ययन इस परिकल्पना पर आधारित है कि एक सहायक, पारदर्शी और नवाचार-उन्मुख संस्कृति शिक्षकों के मानसिक संतोष और उनकी उत्पादकता को सीधे तौर पर प्रभावित करती है। शोध में पाया गया कि जहाँ पदानुक्रमित दबाव कम होता है और संकायों के बीच सहयोग की भावना अधिक होती है, वहां शिक्षकों की कार्य संतुष्टि का स्तर उच्च रहता है। लेख उन सांस्कृतिक घटकों की पहचान करता है जो शिक्षकों को प्रेरित करते हैं, जैसे कि शैक्षणिक स्वतंत्रता, निर्णय लेने में भागीदारी और संगठनात्मक न्याय। यह विश्लेषण निष्कर्ष निकालता है कि उच्च शिक्षण संस्थानों को अपनी संस्कृति को 'नियंत्रण-आधारित' से बदलकर 'विकास-आधारित' करने की आवश्यकता है, ताकि वैश्विक मानकों के अनुरूप गुणवत्तापूर्ण शिक्षा सुनिश्चित की जा सके। यह अध्ययन शिक्षण संस्थानों के प्रबंधन के लिए एक मार्गदर्शिका के रूप में कार्य करता है। प्रमुख शब्द - संगठनात्मक संस्कृति, कार्य संतुष्टि, उच्च शिक्षा, शैक्षणिक स्वतंत्रता, संगठनात्मक न्याय, नेतृत्व शैली, कार्य परिवेश, संकाय मनोबल, संस्थागत प्रभावशीलता, विश्लेषणात्मक अध्ययन।

Introduction

उच्च शिक्षा का परिदृश्य वैश्विक स्तर पर तेजी से बदल रहा है। आज के युग में शिक्षण संस्थान केवल सूचना के केंद्र नहीं रह गए हैं, बल्कि वे जटिल संगठन बन चुके हैं जहाँ 'संस्कृति' सफलता की प्राथमिक निर्धारक है। संगठनात्मक संस्कृति को किसी संस्थान के "अदृश्य हाथ" के रूप में देखा जा सकता है जो शिक्षकों के व्यवहार, दृष्टिकोण और उनकी संतुष्टि को गहराई से निर्देशित करता है। शिक्षकों के लिए कार्य संतुष्टि केवल आर्थिक लाभ या भौतिक सुविधाओं तक सीमित नहीं है, बल्कि यह इस बात पर निर्भर करती है कि संस्थान की संस्कृति उनके बौद्धिक विकास और आत्म-सम्मान को कितना समर्थन देती है। यदि किसी संस्थान की संस्कृति में राजनीति, पक्षपात और कठोर नौकरशाही व्याप्त है, तो वह शिक्षकों की रचनात्मकता को कुंठित कर देती है। इसके विपरीत, एक सकारात्मक और समावेशी संस्कृति शिक्षकों के बीच समुदाय की भावना और संस्थान के प्रति गौरव पैदा करती है। भारतीय उच्च शिक्षा के संदर्भ में, जहाँ विविधता और प्रशासनिक जटिलताएँ अधिक हैं, संस्कृति के प्रभाव को समझना और भी आवश्यक हो जाता है। यह लेख इस समस्या पर ध्यान केंद्रित करता है कि कैसे संचार प्रणाली, पुरस्कार संरचना और संघर्ष प्रबंधन जैसे सांस्कृतिक आयाम शिक्षकों के मानसिक स्वास्थ्य और उनकी कार्यकुशलता को आकार देते हैं। यह प्रस्तावना इस विचार को पुष्ट करती है कि शिक्षकों की संतुष्टि बढ़ाने के लिए केवल नीतिगत बदलाव ही पर्याप्त नहीं हैं, बल्कि एक स्वस्थ संगठनात्मक संस्कृति का कार्यात्मक अनिवार्य है।

1. संगठनात्मक संस्कृति की अवधारणा और शैक्षणिक परिवेश: संगठनात्मक संस्कृति उन साझा मूल्यों और विश्वासों का समूह है जो किसी संस्थान के भीतर लोगों के व्यवहार को परिभाषित करते हैं। उच्च शिक्षा में, यह संस्कृति अकादमिक उत्कृष्टता की नींव रखती है। जब एक नया शिक्षक संस्थान में प्रवेश करता है, तो वह केवल नौकरी नहीं करता, बल्कि उस संस्कृति में ढलने का प्रयास करता है। यदि संस्कृति नवाचार और शोध का समर्थन करती है, तो शिक्षक की कार्य संतुष्टि में स्वतः वृद्धि होती है। यह संस्कृति ही तय करती है कि शिक्षक अपने छात्रों के साथ कैसा व्यवहार करेगा और अपने कर्तव्यों के प्रति कितना ईमानदार होगा। अकादमिक

संस्कृति अक्सर 'प्रोफेशनल ब्यूरोक्रेसी' और 'कॉलेजियलिटी' के बीच झूलती रहती है। जहाँ कॉलेजियलिटी प्रबल होती है, वहाँ शिक्षकों का सम्मान अधिक होता है। संस्कृति का निर्माण वर्षों की परंपराओं और नेतृत्व के निर्णयों का परिणाम होती है। एक शिक्षक के लिए, संस्थान की संस्कृति उसके काम करने के तरीके को वैचारिक स्पष्टता प्रदान करती है। यदि संस्कृति स्पष्ट है, तो शिक्षक अपने लक्ष्यों के प्रति अधिक समर्पित रहता है। यह वातावरण शिक्षक को मानसिक शांति प्रदान करता है, जिससे वह बेहतर अध्यापन कर पाता है। अंततः, संस्कृति ही वह कारक है जो शिक्षक की पहचान को संस्थान के साथ जोड़ती है। जैसा कि Schein ने कहा है :

"संगठनात्मक संस्कृति केवल नियमों का समूह नहीं है, बल्कि यह उन साझा मानसिक मान्यताओं का समूह है जो लोगों के समूह की क्रियाओं का मार्गदर्शन करती हैं।" (1)

2. संगठनात्मक न्याय और पारदर्शिता का प्रभाव: संगठनात्मक न्याय का अर्थ है कि संस्थान की नीतियां और निर्णय सभी के लिए समान और तर्कसंगत हों। उच्च शिक्षा में अक्सर यह देखा जाता है कि यदि प्रशासनिक निर्णय पक्षपातपूर्ण होते हैं, तो शिक्षकों में गहरा असंतोष पैदा होता है। संगठनात्मक न्याय के तीन आयाम—वितरणात्मक, प्रक्रियात्मक और संवादात्मक—शिक्षक की संतुष्टि को प्रभावित करते हैं। जब शिक्षक देखते हैं कि उनकी मेहनत को सही ढंग से पहचाना जा रहा है, तो वे संस्थान के प्रति अधिक प्रतिबद्ध महसूस करते हैं। न्यायपूर्ण संस्कृति शिक्षकों में 'संगठनात्मक नागरिकता व्यवहार' को जन्म देती है, जहाँ वे बिना किसी स्वार्थ के संस्थान के विकास में योगदान देते हैं। इसके विपरीत, पक्षपातपूर्ण संस्कृति ईर्ष्या और असुरक्षा पैदा करती है। न्याय केवल आर्थिक नहीं, बल्कि सम्मान और अवसरों के वितरण में भी दिखना चाहिए। उच्च शिक्षा संस्थानों में जहाँ पारदर्शिता का अभाव होता है, वहाँ प्रतिभाशाली शिक्षक संस्थान छोड़ने पर मजबूर हो जाते हैं। अतः, पारदर्शिता को संस्कृति का मूल तत्व बनाना अनिवार्य है। न्याय का बोध शिक्षक के मनोबल को स्थिरता प्रदान करता है और उसे एक सुरक्षित परिवेश का अनुभव कराता है। जैसा कि Greenberg ने कहा है :

"जब कर्मचारी संगठन में निष्पक्षता का अनुभव करते हैं, तो उनकी कार्य संतुष्टि और प्रदर्शन में स्वतः ही सुधार होता है।" (2)

3. शैक्षणिक स्वतंत्रता और कार्य स्वायत्तता: शिक्षण एक सृजनात्मक कार्य है जिसके लिए बौद्धिक स्वायत्तता अनिवार्य है। एक सहायक संस्कृति शिक्षकों को अपने पाठ्यक्रम को अद्यतन करने, शिक्षण पद्धतियों के साथ प्रयोग करने और अपनी पसंद के शोध क्षेत्रों में काम करने की स्वतंत्रता देती है। स्वायत्तता का अर्थ जिम्मेदारी से भागना नहीं, बल्कि अपने विषय के साथ न्याय करने की स्वतंत्रता है। यदि कोई संस्थान शिक्षकों पर अत्यधिक प्रशासनिक प्रतिबंध लगाता है, तो उनकी कार्य संतुष्टि न्यूनतम हो जाती है। शैक्षणिक स्वतंत्रता ही वह कारक है जो एक साधारण कॉलेज को एक महान विश्वविद्यालय में बदल देता है। स्वायत्तता शिक्षक को यह अनुभव कराती है कि वह केवल एक कर्मचारी नहीं, बल्कि एक बौद्धिक मार्गदर्शक है। यह भावना उसे संस्थान के प्रति दीर्घकालिक रूप से प्रतिबद्ध बनाती है। उच्च शिक्षा में 'कमांड और कंट्रोल' की संस्कृति सफल नहीं होती। यहाँ 'सशक्तिकरण' की संस्कृति आवश्यक है। जब शिक्षक को निर्णय लेने की स्वतंत्रता मिलती है, तो वह अधिक उत्तरदायी बनता है और अपने कार्य को एक बोझ के बजाय एक उपलब्धि के रूप में देखता है। जैसा कि Hackman और Oldham ने कहा है:

"कार्य स्वायत्तता वह सीमा है जिस तक नौकरी कर्मचारी को कार्य की समय-सारणी और विधियों के निर्धारण में स्वतंत्रता प्रदान करती है।" (3)

4. संचार की स्पष्टता और खुलापन: प्रभावी संचार एक स्वस्थ संस्कृति की पहचान है। उच्च शिक्षा संस्थानों में अक्सर 'सूचना का अभाव' शिक्षकों में असुरक्षा की भावना पैदा करता है। जहाँ प्रशासन और शिक्षकों के बीच संवाद के द्वार खुले होते हैं, वहाँ गलतफहमियां कम होती हैं। पारदर्शी संचार का अर्थ है कि संस्थान के लक्ष्यों और नीतियों में शिक्षकों की भागीदारी हो। जब शिक्षकों को लगता है कि उनकी बात सुनी जा रही है, तो वे स्वयं को संस्थान का अभिन्न अंग मानते हैं। खुलापन का अर्थ है कि शिक्षक अपनी आलोचनात्मक टिप्पणियाँ भी बिना किसी भय के साझा कर सकें। बंद संचार संस्कृति में अफवाहें अधिक फैलती हैं, जो कार्य वातावरण

को विषाक्त बनाती हैं। संचार केवल आदेश देना नहीं, बल्कि सुनना भी है। यदि कोई कुलपति या विभागाध्यक्ष शिक्षकों के सुझावों को धैर्यपूर्वक सुनता है, तो यह उस संस्थान की सकारात्मक संस्कृति का परिचायक है। यह विश्वास प्रणाली शिक्षकों के कार्य संतोष को नई ऊँचाई प्रदान करती है। संचार का प्रवाह ऊर्ध्वगामी (Upward) और अधोगामी (Downward) दोनों दिशाओं में संतुलित होना चाहिए। जैसा कि Miller ने कहा है:

"संगठनात्मक संचार न केवल सूचना का आदान-प्रदान है, बल्कि यह संगठन की साझा वास्तविकता के निर्माण की प्रक्रिया है।"(4)

5. सहयोगात्मक संस्कृति बनाम आंतरिक राजनीति: अकादमिक जगत में 'सहयोग' की संस्कृति का होना अपरिहार्य है। अक्सर देखा गया है कि उच्च शिक्षण संस्थानों में गुटबाजी और राजनीति के कारण कार्य संतुष्टि प्रभावित होती है। यदि संस्थान की संस्कृति ऐसी है जहाँ सामूहिक शोध और अंतःविषय चर्चाओं को बढ़ावा दिया जाता है, तो शिक्षकों का विकास तेजी से होता है। 'पीयर-लर्निंग' संस्कृति शिक्षकों के तनाव को कम करती है। जब वरिष्ठ शिक्षक कनिष्ठों का मार्गदर्शन करते हैं और उन्हें शोध की बारीकियाँ सिखाते हैं, तो एक सौहार्दपूर्ण वातावरण निर्मित होता है। ईर्ष्या-आधारित संस्कृति नवाचार को दबा देती है। सामूहिक सफलता का जश्न मनाना संस्कृति का हिस्सा होना चाहिए। जहाँ टीम वर्क को महत्व दिया जाता है, वहाँ शिक्षक स्वयं को सुरक्षित और सम्मानित महसूस करते हैं। सहयोग की भावना शिक्षकों के कार्यभार के तनाव को कम करती है और एक सकारात्मक सामाजिक वातावरण निर्मित करती है। यह एकता ही संस्थान को प्रतिस्पर्धी बनाती है और शिक्षकों के मन में एक-दूसरे के प्रति सम्मान पैदा करती है। जैसा कि Fullan ने कहा है:

"सहयोगात्मक कार्य वातावरण शिक्षकों के बीच व्यावसायिक विकास और संतुष्टि के लिए एक उत्प्रेरक का कार्य करता है।"(5)

6. नेतृत्व शैली और सांस्कृतिक सुदृढीकरण: संस्थान के प्रमुख का व्यक्तित्व ही वहाँ की संस्कृति का दर्पण होता है। एक 'ट्रांसफॉर्मेशनल लीडर' वह है जो शिक्षकों की व्यक्तिगत समस्याओं के प्रति संवेदनशील होता है और उन्हें संस्थान के लक्ष्यों के साथ जोड़ता है। नेतृत्व यदि केवल नियमों की दुहाई देता है, तो शिक्षक केवल औपचारिकता निभाते हैं। लेकिन यदि नेतृत्व प्रेरणादायक है, तो शिक्षक अपनी क्षमता से अधिक कार्य करने को तत्पर रहते हैं। नेतृत्व शैली यह तय करती है कि संस्थान की संस्कृति 'लोकतांत्रिक' होगी या 'निरंकुश'। उच्च शिक्षा में लोकतांत्रिक और सहभागी नेतृत्व सबसे प्रभावी होता है। एक नेता को चाहिए कि वह संस्कृति के भीतर सुरक्षा का भाव पैदा करे, ताकि शिक्षक नए प्रयोग करने से न डरें। नेतृत्व की दृष्टि ही शिक्षकों के संतोष की सीमा निर्धारित करती है। जब नेतृत्व पारदर्शी होता है, तो संस्कृति में जवाबदेही स्वतः आती है। प्रभावी नेतृत्व वह है जो शिक्षकों को न केवल निर्देश दे, बल्कि उन्हें नेतृत्व के अवसर भी प्रदान करे। जैसा कि Bass ने कहा है:

"नेतृत्व और संस्कृति एक ही सिक्के के दो पहलू हैं; नेता संस्कृति का निर्माण करते हैं और संस्कृति नेताओं को ढालती है।"(6)

7. व्यावसायिक विकास और प्रशिक्षण की संस्कृति: संस्थान की संस्कृति में शिक्षकों के स्वयं के विकास के लिए स्थान होना चाहिए। संकाय विकास कार्यक्रम (FDP), शोध अनुदान और संगोष्ठियों के लिए वित्तीय सहायता प्रदान करना यह दर्शाता है कि संस्थान अपने मानव संसाधन का सम्मान करता है। जब शिक्षक नई कौशल सीखते हैं, तो उनकी कार्यक्षमता बढ़ती है, जिससे उन्हें अपने कार्य में अधिक संतुष्टि प्राप्त होती है। यदि संस्कृति विकास-विरोधी है और शोध के बजाय केवल क्लर्क-स्तर के कार्यों पर जोर देती है, तो शिक्षक अपनी बौद्धिक गरिमा खो देते हैं। व्यावसायिक विकास केवल पदोन्नति के लिए नहीं, बल्कि ज्ञान की ताजगी बनाए रखने के लिए आवश्यक है। संस्थान को ऐसी संस्कृति विकसित करनी चाहिए जहाँ सीखने की प्रक्रिया कभी न रुके। यह निवेश शिक्षकों को संस्थान के प्रति अधिक वफादार बनाता है। जब संस्थान शिक्षकों की भविष्य की संभावनाओं में निवेश करता है, तो शिक्षक उस ऋण को अपनी सेवा और निष्ठा के माध्यम से चुकाने का प्रयास करते हैं। जैसा कि Guskey ने कहा है:

"व्यावसायिक विकास शिक्षक प्रभावशीलता और उनकी

कार्य संतुष्टि के बीच की सबसे महत्वपूर्ण कड़ी है।"(7)

8. पहचान, प्रशंसा और पुरस्कार संरचना: मानव स्वभाव प्रशंसा का भूखा होता है। एक ऐसी संस्कृति जहाँ उत्कृष्ट शिक्षण, छात्रों का फीडबैक और शोध पत्रों के प्रकाशन को सार्वजनिक रूप से सराहा जाता है, वह शिक्षकों को नई ऊर्जा देती है। पुरस्कार प्रणाली केवल आर्थिक नहीं होनी चाहिए, बल्कि प्रतीकात्मक सम्मान भी महत्वपूर्ण हैं। यदि किसी संस्थान में केवल 'चाटुकारिता' को पुरस्कार मिलता है, तो ईमानदार शिक्षकों का संतुष्टि स्तर गिर जाता है। योग्यता-आधारित संस्कृति (Meritocracy) ही शिक्षकों को मेहनत करने के लिए प्रेरित करती है। छोटे-छोटे प्रोत्साहन जैसे 'मंथली रिसर्च अवार्ड' या 'बेस्ट टीचर अवार्ड' संस्कृति को जीवंत बनाए रखते हैं। प्रशंसा की संस्कृति शिक्षकों को अपनी सीमाओं से आगे बढ़ने के लिए प्रेरित करती है। जब एक शिक्षक को सम्मानित किया जाता है, तो पूरे विभाग में सकारात्मक ऊर्जा का संचार होता है। मान्यता प्राप्त करने की इच्छा शिक्षक की आंतरिक प्रेरणा को प्रज्वलित करती है, जो कार्य संतुष्टि का एक प्रमुख आधार है। जैसा कि Herzberg ने कहा है:

"कर्मचारी की पहचान और प्रशंसा उसकी आंतरिक प्रेरणा को बढ़ाने वाले सबसे शक्तिशाली कारक हैं।"(8)

9. कार्य-जीवन संतुलन और संस्थागत समर्थन: आधुनिक समय में उच्च शिक्षा के शिक्षकों पर शोध, शिक्षण और प्रशासनिक कार्यों का भारी दबाव है। वह संस्कृति जो शिक्षक के व्यक्तिगत समय, स्वास्थ्य और पारिवारिक जिम्मेदारियों का सम्मान करती है, उत्कृष्ट मानी जाती है। लचीले कार्य घंटे, बच्चों के लिए क्रेच सुविधाएं और स्वास्थ्य बीमा जैसी सुविधाएं यह दर्शाती हैं कि संस्थान की संस्कृति 'देखभाल करने वाली' (Caring Culture) है। मानसिक स्वास्थ्य के प्रति संवेदनशीलता शिक्षकों की दीर्घकालिक संतुष्टि को सुनिश्चित करती है। तनावपूर्ण वातावरण में शिक्षक अपनी पूरी क्षमता का उपयोग नहीं कर पाता। पारिवारिक समस्याओं के समय संस्थान का सहयोग शिक्षक के मन में संस्थान के प्रति अगाध निष्ठा पैदा करता है। कार्य-जीवन संतुलन को नीति के बजाय संस्कृति का हिस्सा होना चाहिए। जब संस्थान शिक्षक के कल्याण की चिंता करता है, तो शिक्षक संस्थान के उत्थान की चिंता करता है। यह परस्पर विश्वास ही कार्य संतोष का आधार है। जैसा कि Greenhaus ने कहा है:

"कार्य और व्यक्तिगत जीवन के बीच संतुलन केवल कर्मचारी की नहीं, बल्कि संगठन की भी जिम्मेदारी है।"(9)

10. संस्थागत पहचान और गर्व की भावना: अंतिम बिंदु उस गौरव से जुड़ा है जो शिक्षक अपने संस्थान के नाम के साथ महसूस करता है। एक गौरवशाली इतिहास और नैतिक मूल्यों वाली संस्कृति शिक्षक को एक महान उद्देश्य से जोड़ती है। जब शिक्षक गर्व से कहते हैं कि वे अमुक संस्थान का हिस्सा हैं, तो यह उस संस्थान की श्रेष्ठ संस्कृति का प्रमाण है। यह गर्व ही कार्य संतुष्टि की पराकाष्ठा है। भावनात्मक जुड़ाव ही वह कारक है जो शिक्षकों को संकट के समय भी संस्थान के साथ खड़े रहने के लिए प्रेरित करता है। यह भावना संस्कृति की गहराई से उपजती है। जब संस्थान का नाम वैश्विक पटल पर चमकता है, तो शिक्षक का संतोष गुणात्मक रूप से बढ़ जाता है। संस्थागत पहचान शिक्षक को एक 'बृहद उद्देश्य' का बोध कराती है, जिससे कार्य की नीरसता समाप्त हो जाती है। यह गर्व ही शिक्षक की कार्य संतुष्टि और संस्थागत प्रतिबद्धता के बीच सेतु का कार्य करता है। जैसा कि Albert और Whetten ने कहा है:

"संगठनात्मक पहचान तब उत्पन्न होती है जब कर्मचारी के व्यक्तिगत मूल्य संगठन के मिशन के साथ मेल खाते हैं।"(10)

निष्कर्ष: उच्च शिक्षा व्यवस्था में शिक्षकों की कार्य संतुष्टि सीधे तौर पर संस्थान की संगठनात्मक संस्कृति से जुड़ी है। यह लेख स्पष्ट करता है कि संस्कृति केवल नियमों का समूह नहीं है, बल्कि यह वह वातावरण है जिसमें शिक्षक की बौद्धिक क्षमताएं पनपती हैं। एक सकारात्मक और समावेशी संस्कृति शिक्षक के मनोबल को बढ़ाती है, जिससे अंततः शिक्षा की गुणवत्ता में सुधार होता है। उच्च शिक्षण संस्थानों को अपनी पारंपरिक नियंत्रणकारी प्रणालियों को त्यागकर ऐसी संस्कृति विकसित करनी चाहिए जहाँ पारदर्शिता, न्याय और स्वायत्तता सर्वोपरि हो। कार्य संतुष्टि को केवल एक व्यक्तिगत अनुभूति नहीं, बल्कि एक संगठनात्मक मिशन के रूप में देखा जाना चाहिए। भविष्य में, संस्थानों को अपनी संस्कृति का समय-समय पर 'सांस्कृतिक ऑडिट' (Cultural Audit) करना

चाहिए ताकि शिक्षकों की बदलती जरूरतों और अपेक्षाओं को समझा जा सके। अंततः, शिक्षकों की संतुष्टि ही किसी भी शैक्षणिक संस्थान की वास्तविक सफलता और उसकी दीर्घकालिक प्रतिष्ठा की एकमात्र गारंटी है।

References:

1. Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed., John Wiley & Sons, 2017, p. 18.
2. Greenberg, Jerald. *The Quest for Justice on the Job*. 2nd ed., Sage Publications, 1996, p. 210.
3. Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. *Work Redesign*. Addison-Wesley, 1980, p. 162.
4. Miller, Katherine. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. 7th ed., Cengage Learning, 2014, p. 124.
5. Fullan, Michael. *The New Meaning of Educational Change*. 5th ed., Teachers College Press, 2016, p. 85.
6. Bass, Bernard M. *The Bass Handbook of Leadership*. 4th ed., Free Press, 2008, p. 345.
7. Guskey, Thomas R. *Evaluating Professional Development*. Corwin Press, 2000, p. 112.
8. Herzberg, Frederick. *The Motivation to Work*. 3rd ed., Transaction Publishers, 1993, p. 118.
9. Greenhaus, Jeffrey H. *Work and Family*. Dryden Press, 1994, p. 54.
10. Albert, Stuart, and David A. Whetten. *Organizational Identity*. JAI Press, 1985, p. 267.