

بررسی سطح موجود و مطلوب مولفه های مدیریت انگیزه بخش مدیران آموزشی مدارس دولتی در شهر

کرمانشاه

فرانک موسوی^۱

فرزانه مفتون^۲، معصومه ویسی^۲، بهاره مرادی^۲، زهرا خدادادی^۲، بهاره رسولی تبار^۲، معصومه بلوری تبار^۲، فایق محمودی^۲، حیدر محمدی^۲، روح اله

مهدوی زاده^۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۲۸

تاریخ وصول: ۱۳۹۹/۰۴/۲۴

چکیده

پژوهش حاضر یک مطالعه از نوع رویکرد ترکیبی (طرح اکتشافی) بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۳۷۵ نفر از مدیران آموزشی مدارس دولتی شهر کرمانشاه بود که در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ مشغول خدمت بودند. در این مطالعه برای گردآوری داده ها در مورد وضعیت مولفه های مدیریت انگیزش بخش از پرسشنامه ای محقق ساخته به تعداد ۸ مؤلفه مدیریت انگیزش بخش مدیران آموزشی در غالب ۴۰۰ گویه استفاده گردید. گردآوری داده های جمع آوری شده از طریق بررسی اسناد و پژوهش های پیشین انجام شده در زمینه مدیریت انگیزش بخش و متون و گزارش پژوهش های موجود در این زمینه با رویکرد تحلیل محتوا بررسی شد و در مرحله بعد، پس از طراحی سؤال های پرسشنامه مولفه های متنوع انگیزش بخش برای مدیران آموزشی طراحی گردید. روند اجرای پرسشنامه ها در بخش کمی به گونه ای پیش رفت که محقق موفق به تکمیل پرسشنامه ها بر روی نمونه ای به حجم تقریباً ۳۷۵ نفر مدیر مدارس شهر کرمانشاه گردید. بدین منظور با عنایت به مبانی نظری و ادبیات پژوهش، مؤلفه های مربوط به مدیریت انگیزش بخش استخراج گردید. جهت ارزشیابی ماتریس همبستگی از آزمون KMO و آزمون کرویت بارتلت استفاده گردید. مقدار شاخص KMO برای همه ۸ مؤلفه مدیریت انگیزش بخش بالاتر از حد مطلوب ۰.۶ بود و مقادیر به ۱ نزدیک اند. همچنین نتایج آزمون بارتلت برای همه مؤلفه های مدیریت انگیزش بخش در سطح ($P < 0.001$) معنادار بود.

کلید واژه ها: انگیزش، مولفه های انگیزش، مدیران انگیزه بخش،

۱ * گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران frnkmosavi@yahoo.com

۲ دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی (مدیریت آموزشی)، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

مقدمه

منابع انسانی از مهم ترین عوامل تاثیرگذار بر موفقیت یا شکست یک سیستم اجتماعی است. این منابع انسانی هستند که ضامن بقا، عامل تاثیرگذار و رمز موفقیت یک سیستم هستند، عامل منابع انسانی می تواند منابع فیزیکی و مادی را به هدر داده و اتلاف کند، از بین ببرد یا آن را بارور کند. و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می دهند (تگیگو، ۲۰۱۷). عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمان ها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت به دنبال راه ها و تکنیک هایی باید باشد که بتواند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهد (معماریانی، بهرام زاده و قربانی، ۱۳۸۹). مدیران با شناخت و پیش بینی انگیزه ها و نیازهای واقعی کارکنان تحت مدیریت خود می توانند به موقع و به طور صحیح به ارضاء نیازها و انگیزه های آنان اقدام نموده و از نیروهای انسانی سازمان به نحو مطالب در راستای اهداف سازمان بهره وری کنند (استوار و همکاران، ۱۳۹۲). عوامل بسیار زیادی بر افزایش انگیزش شغلی مدیران می تواند تاثیر گذار باشد ولی ما در این پژوهش به بررسی شناسایی و بررسی مؤلفه های مدیریت انگیزه بخش مدیران آموزشی مدارس دولتی در شهر کرمانشاه می پردازیم. کارکنان بی انگیزه ؛ بهترین برنامه ها، اثربخش ترین ساختارها و موثرترین منابع را از بین می برند (هزاوه ای و صمدی، ۱۳۸۴). از این رو شناخت مسائل انگیزشی کارکنان جهت بهبود عملکرد و افزایش بهره وری سازمان بسیار حائز اهمیت است. این مساله مدیران را وادار و ناگزیر می سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب کنند و برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود موفق باشند و اگر علل و یا عدم رضایت کارکنان نسبت به کارشان مشخص گردد، می توان به منظور بهبود و ارتقای شرایط کار و نیز جلب رضایت بیشتر آنها تلاش های اساسی انجام داد (دارایی و دانایی، ۱۳۹۴). واژه انگیزش در اصطلاح به معنای پویایی و حرکت است. از نظر سازمانی انگیزه عبارت است از عامل درونی که باعث تغییر در رفتار و حرکت در مسیر پیشبرد اهداف سازمانی می گردد. انگیزه عاملی است درونی که رفتار فرد را در جهت معینی هدایت می نماید و راهنمای او برای گزینش کوششی از میان تلاش های ارادی وی می شود (جوری هافمن، ۲۰۱۳). انگیزه بخشی، مردم را برای دستیابی به اهداف سازمانی، گروهی و فردی که اغلب در هم تنیده هستند هدایت می کند. انگیزش فرایندی

است که: « با یک نیاز یا کمبود زیستی یا روانی آغاز شده و رفتار هدفمند یا انگیزه ای را در جهت محرکی خارجی فعال می نماید » (لاتنس^۱ ۲۰۰۲). اهمیت انگیزه (درونی و بیرونی) کارکنان برای درست عمل کردن به وظایف بر بسیاری از افراد آشکار است. انگیزه کارکنان زمانی وجود دارد که آنان داری نیازهای درونی یا بیرونی برای تحقق آن باشند (جوری هافمن، ۲۰۱۳). باس و اولیو یونگ (۲۰۰۲) استدلال کرده اند که عامل انگیزش ذهنی رهبری تحولی موجب ترکیب یک معماری باز پویا به شکل فرآیند ارزیابی وضعیت، تدوین چشم انداز و الگوهای پیاده سازی می شود. از دیگر مولفه های موجود در این زمینه می توان به ملاحظه فردی (ارتباطات ساختاری و تخصصی مشخص)، انگیزش و تشویق (نظام تقویت ابزاری) ایده های جدید و توانمندساز (هدایت ابتکاری، غلبه بر مقاومت در برابر تغییر (ثبات کاری و انجام امور) و مدل های نقش قوی اشاره کرد. جوهانیم، در سال ۲۰۱۶ در خصوص علوم اجتماعی بر این عقیده بود که گسترش پهنه دانش در این رابطه میتواند توسط توسعه یک مدل سبک رهبری و درک ارتباط آن با چارچوب فرهنگ سازمانی که یک امری ضروری محسوب شود که موجب بهبود توانایی مدیریت در تشخیص سازگاری میان رهبران و فرهنگ شرکت می-شود، تبیین شود. علاوه بر این، هماهنگی محیط خاص سازمان با سبک رهبری مطلوب به طور قابل توجهی موجب حداکثر شدن اثربخشی رهبر شده و عملکرد سازمان را افزایش می-دهد. پیشینه تحقیقات در ایران و جهان در این زمینه مورد بررسی قرار گرفته که از جمله آنها می توان به موارد زیر اشاره کرد: جوری هافمنس^۲ و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان تفاوت های فردی در ارتباط با رضایت از پاداش شغلی و رضایت شغلی دریافتند که دو نوع از افراد هر یک با رابطه های رضایت و پاداش شغلی مختلف متمایز می شوند. برای نوع اول، رضایت شغلی به رضایتمندی از پاداش مالی و روانی مربوط است در حالی که رضایت شغلی دومین نوع فقط به رضایتمندی از پاداش روانی مربوط می شود. چوی (۲۰۱۱) نشان داد سبک های رهبری در شکل گیری رضایت شغلی و در نتیجه عملکرد بسیار اثر گذار است، کیسکس (۲۰۱۴) در تحقیق خویش تبیین نمود که رابطه مستقیم و مشخصی بین سبک رهبری و مدیریت با عملکرد کارکنان وجود دارد. خان و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی

¹ Luthans, F

² Joeri Hofmans

نشان دادند که سبک های پر گرفته از اصول مدیریتی و رهبری اعضای سازمان بر عملکرد و رفتار اعضای سازمان بسیار اثر گذار و موثر است و سبک های مدیریت سازمان می تواند الگوی کاری اعضا را پیش بینی نماید. باقی نصرآبادی و میرزاپوری (۱۳۹۴) در پژوهشی با نام بررسی تأثیر سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی با استفاده از ابزار پرسش نامه و روش همبستگی پیرسون به این نتیجه رسیدند که سبک مدیریتی با سه مولفه نوآوری، تعهد و شناخت محیطی بر انگیزش سازمانی با چهار مولفه رضایت، امنیت، مشارکت و نگرش تأثیر گذار است. ناصری (۱۳۹۶) در پژوهشی با نام بررسی رابطه بین انگیزه ایجاد شده توسط مدیریت و رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان با استفاده از همبستگی و آزمون تی گروه های مستقل به این نتیجه رسید که بین انگیزش شغلی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. طیبی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با نام رابطه مهارت ارتباطی مدیران با انگیزش کارکنان در بیمارستان مدرس تهران با هدف ارتقای سطح انگیزه کارکنان با استفاده از ابزار پرسش نامه به این نتیجه رسیدند که بین بعد زمینه ای مهارت ارتباطی مدیران و انگیزش کارکنان رابطه وجود دارد و گسترش این بعد با برنامه های آموزشی می تواند باعث بالارفتن انگیزش در کارکنان شود. آراین و زهتاب آرانی (۱۳۹۴) در پژوهشی به نام روش های ایجاد انگیزه در کارکنان با استفاده از روش های اسنادی، ضمن بررسی اهمیت انگیزش در کارکنان سازمان، به مهمترین برنامه های سازمانی برای ایجاد، افزایش و تقویت انگیزش کارکنان پرداخته اند. با توجه به گسترش نیاز جوامع بر ضرورت کارایی مدیران مدارس و با توجه به ویژگی های مدیران مدارس که از جایگاهی خاص در هدایت جامعه برخوردارند، بدون تردید یک مدیر بایستی علاوه بر توانایی در علوم مدیریتی، انگیزه کافی برای به کار بردن این علوم در مدارس را برای بهبود و رشد مدارس داشته باشد و اگر در این زمینه عمل نکند، نارسایی های عدیده ای که در مدارس به چشم می خورد، رفع نخواهد شد و این امر لازمه تحقق و بررسی در این زمینه را آشکار می سازد. شاید گوشه ای از این یافته ها بتواند کمکی هر چند اندک به ارتقای سطح کیفی مدارس کشور داشته باشد. عصر ما عصر تغییر و تحول های شتابنده و دور از انتظار است. در چنین فضایی پس از تحول و تغییر باید سازمان ها و مدیران دائماً آماده و گوش به زنگ تحولات و رویارویی با تغییرات باشند و جز این راهی برای دوام و بقا وجود ندارد. امید است با افزایش تحقیق و تفحص در زمینه های مختلف در آینده نظریه هایی در این زمینه مطرح و تدوین شود که بتواند پاسخگوی بشر در این زمینه

باشد(حنیفی، حسین رحیمی، ۱۳۸۹). از طرف دیگر یکی از پیچیده ترین مباحث در مدیریت انگیزش است. سازمان ها در تلاشند مدیرانی را در پست های سازمانی بگمارند که دارای انگیزه قوی برای کار باشند. با این همه نمی توان اطمینان داشت که کوشش های گوناگون و پژوهش هایی که در این زمینه انجام شده چنان یک پارچه و به هم آمیخته باشد که بتوان بیشترین درک و فهم را از مباحث اساسی انگیزش به دست آورد. اما همواره موضوع تأثیر انگیزش در کارایی مدیران از اهمیت فراوانی برخوردار بوده است، که با توجه به آن، افزایش بازده نظام آموزشی پیش می آید (علاقه بند، ۱۳۷۷). پیشینه ها و تحقیقات مربوط به متغیرهای مدیریت و انگیزه نشان می دهد که مولفه های گوناگونی برای انگیزه بخشی معرفی و شناسایی شده است اما تحقیقی که در آن بتوان مولفه های پراکنده را انسجام ببخشد و قابل تعمیم باشد، تا به حال انجام نگرفته است. در این مقاله با توجه به اهمیت انگیزش در بهره وری سازمانها به بررسی آن و همچنین روش های انگیزشی پرداخته شده است. در ادامه تبیین تئوری های ایجاد انگیزش در سازمان و عقاید نظریه پردازان مشهور پرداخته شده و در پایان به لزوم توجه به مقوله انگیزش و لزوم توجه مدیران به این مهم و نقش حیاتی آن در رشد و تعالی سازمان اشاره گردیده است. در این راستا، هدف از این پژوهش، شناسایی مولفه های مدیریت انگیزه بخش می باشد. این پژوهش بر آن است که به سوالات زیر پاسخ دهد:

- مولفه های مدیریت انگیزه بخش کدام هستند؟
- ابعاد مدیریت انگیزه بخش کدام هستند؟
- وضعیت موجود مدیریت انگیزش بخش مدیران آموزشی مدارس مورد مطالعه چگونه است؟
- وضعیت مطلوب مدیریت انگیزش بخش مدیران آموزشی مدارس مورد مطالعه چگونه خواهد بود؟

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر یک مطالعه از نوع رویکرد ترکیبی (طرح اکتشافی) بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۳۷۵ نفر از مدیران آموزشی مدارس دولتی شهر کرمانشاه بود که در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ مشغول خدمت بودند. نمونه گیری در بخش کیفی تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت به طوری که داده های جدیدی در رابطه با مقوله پدید نیامد و پیشنهاد جدیدی برای ایجاد طبقه ای دیگر از مؤلفه های مدیریت انگیزش بخش ایجاد نگردید. در این مطالعه برای گردآوری داده ها در مورد وضعیت مولفه های مدیریت انگیزش بخش از پرسشنامه ای محقق ساخته به تعداد ۸ مؤلفه مدیریت انگیزش بخش

مدیران آموزشی در غالب ۴۰۰ گویه استفاده گردید. گردآوری داده های جمع آوری شده از طریق بررسی اسناد و پژوهش های پیشین انجام شده در زمینه مدیریت انگیزش بخش و متون و گزارش پژوهش های موجود در این زمینه با رویکرد تحلیل محتوا بررسی شد و در مرحله بعد، پس از طراحی سؤال های پرسشنامه مولفه های متنوع انگیزش بخش برای مدیران آموزشی طراحی گردید. روند اجرای پرسشنامه ها در بخش کمی به گونه ای پیش رفت که محقق موفق به تکمیل پرسشنامه ها بر روی نمونه ای به حجم تقریباً ۳۷۵ نفر مدیر مدارس شهر کرمانشاه گردید. بدین منظور با عنایت به مبانی نظری و ادبیات پژوهش، مؤلفه های مربوط به مدیریت انگیزش بخش استخراج گردید. سپس پرسشنامه ای مرکب از ۱۱۴ سؤال تهیه گردید که مدیریت انگیزش بخش را در دو حالت وضع موجود و وضع مطلوب در طیفی پنج درجه ای از "خیلی زیاد" تا "خیلی کم" مورد سنجش قرار داد. روایی محتوا و روایی صوری از طریق تحلیل عاملی اکتشافی توسط نظرکارشناسان و محققان مربوطه و همچنین چند تن از افراد با سابقه از اعضای هیئت علمی دانشگاه و دانشجویان مقطع دکتری مدیریت آموزشی برآورد گردید. وجهت ارزشیابی ماتریس همبستگی از آزمون KMO و آزمون کرویت بارتلت استفاده گردید. مقدار شاخص KMO برای همه ۸ مولفه مدیریت انگیزش بخش بالاتر از حد مطلوب ۰.۶ بود و مقادیر به ۱ نزدیک اند. همچنین نتایج آزمون بارتلت برای همه مولفه های مدیریت انگیزش بخش در سطح ($P < 0.001$) معنادار بود. بنابراین بین متغیرها همبستگی لازم وجود داشت و حداقل شرایط لازم برای تحلیل عاملی برقرار و تحلیل عاملی را تایید می کنند که نتایج آن در جدول ۱ آمده است. همچنین جهت سنجش پایایی پرسشنامه، مولفه های ۸ گانه مدیریت انگیزش بخش به عنوان پیش طرح بر روی ۴۰ نفر از مدیران آموزشی اجرا شد و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ محاسبه گردید ضرایب همسانی درونی سوالات با روش آلفای کرونباخ بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه مدیریت انگیزش بخش مدیران آموزشی است که نتایج آن در جدول ۲ آمده است.

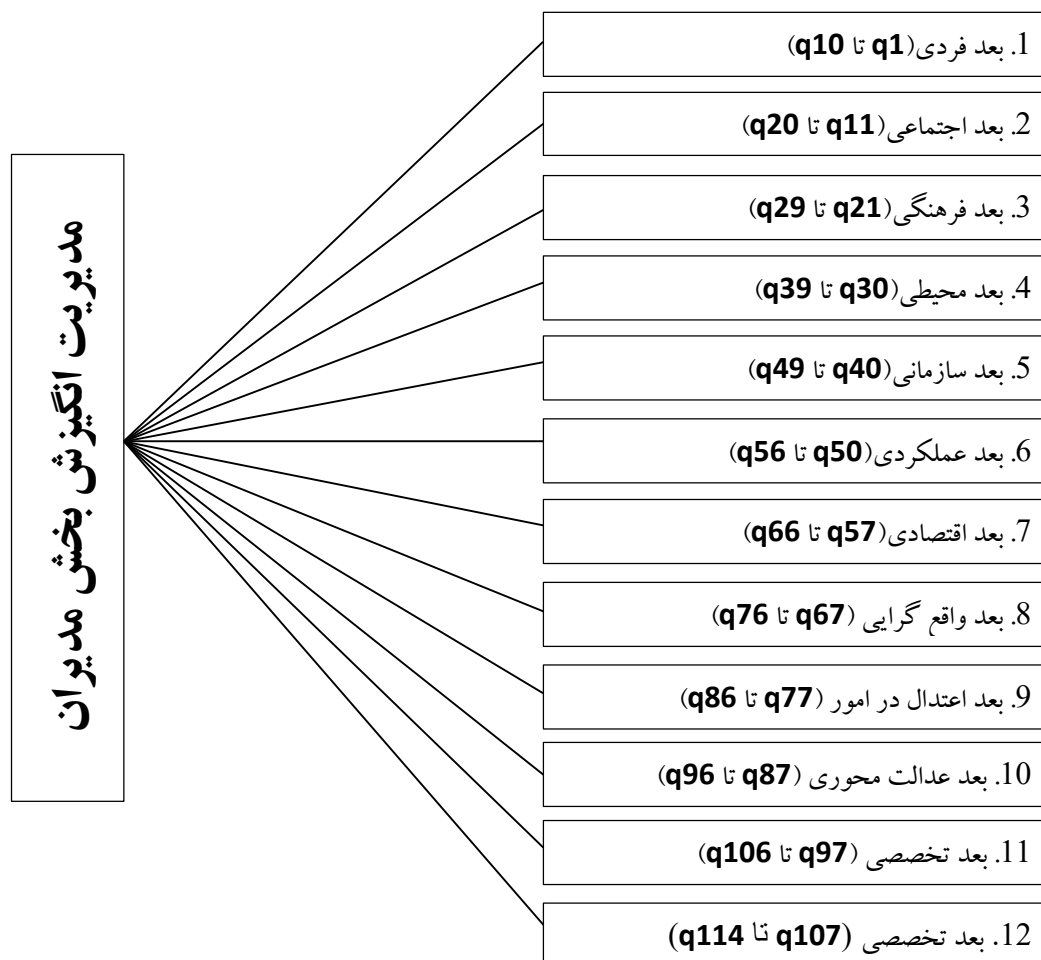
جدول شماره (۱): مقدار KMO و نتیجه آزمون کرویت بارلت برای ارزشیابی ماتریس همبستگی

آزمون کرویت بارلت			ان کفایت نمونه گیری KMO	مولفه های مدیریت انگیزش بخش
Sig.	Df	خی دو		
۰۰۰/۰	۴۵	۸۹۴/۲۲	۸۹۷/۰	بعد فردی
۰.۰۰۰	۴۵	۲۶۸۱.۲	۰.۹۱۱	بعد اجتماعی
۰.۰۰۰	۳۶	۲۲۰۰.۴	۰.۸۹۰	بعد هنری
۰.۰۰۰	۴۵	۴۰۹۷.۹	۰.۸۷۵	بعد محیطی
۰.۰۰۰	۴۵	۲۸۳۶.۹	۰.۸۹۵	بعد سازمانی
۰.۰۰۰	۲۱	۱۴۹۷.۹	۰.۸۸۳	بعد عملکردی
۰.۰۰۰	۴۵	۲۹۳۶.۰	۰.۸۹۷	بعد اقتصادی
۰.۰۰۰	۴۵	۳۷۱۵.۲	۰.۹۰۵	بعد واقع گرایی
۰.۰۰۰	۴۵	۳۶۵۵.۰	۰.۹۰۲	بعد اعتدال در امور
۰.۰۰۰	۴۵	۳۴۲۷.۵	۰.۹۲۹	بعد عدالت محوری
۰.۰۰۰	۴۵	۲۸۷۲.۰	۰.۹۲۰	بعد تخصصی
۰.۰۰۰	۲۸	۱۹۲۴.۹	۰.۸۷۴	بعد معنوی

جدول شماره (۲): ضرایب آلفای کرانباخ برای مؤلفه های مدیریت انگیزش بخش مدیران

مدیریت انگیزش بخش مدیران	N	اد. آیتم	فای کرانباخ برای مقیاس ها در وضعیت موجود	فای کرانباخ برای مقیاسها در وضعیت مطلوب
بعد فردی	۴۰	۱۰	۰.۹۶۶	0.940
بعد اجتماعی	۴۰	۱۰	۰.۹۵۵	0.950
بعد هنری	۴۰	۹	۰.۹۳۵	0.945
بعد محیطی	۴۰	۱۰	۰.۹۵۵	0.947
بعد سازمانی	۴۰	۱۰	۰.۹۷۰	0.974
بعد عملکردی	۴۰	۷	۰.۹۴۴	0.960
بعد اقتصادی	۴۰	۱۰	۰.۹۶۶	0.972
بعد واقع گرایی	۴۰	۱۰	۰.۹۶۷	0.933
بعد اعتدال در امور	۴۰	۱۰	۰.۹۸۱	0.969
بعد عدالت محوری	۴۰	۱۰	۰.۹۸۳	0.965
بعد تخصصی	۴۰	۱۰	۰.۹۷۷	0.964
بعد معنوی	۴۰	۸	۰.۹۴۰	0.928
کل مقیاس	۴۰	۱۱۴	۰.۹۹۶	۰.۹۹۲

نمودار شماره ۱ مربوط به سؤالات مؤلفه های پرسشنامه محقق ساخته مدیریت انگیزش بخش



یافته ها

جدول ۳ توزیع فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان را بر حسب جنس، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و سابقه خدمت نشان می دهد.

جدول شماره (۳): توزیع فراوانی و درصدی پاسخ دهندگان

درصد	فراوانی	متغیر	
۵۳.۶	۲۰۱	مرد	جنسیت
۴۶.۴	۱۷۴	زن	
۱۳.۱	۴۹	مجرد	وضعیت تأهل
۸۶.۹	۳۲۶	متاهل	
۷۲.۸	۲۷۳	کارشناسی	سطح تحصیلات
۲۷.۲	۱۰۲	کارشناسی ارشد و بالاتر	
۶.۷	۲۵	کمتر از ۵ سال	سابقه خدمت
۱۶.۰	۶۰	۵ تا ۱۰ سال	
۲۲.۱	۸۳	۱۰ تا ۱۵ سال	
۱۸.۹	۷۱	۱۶ تا ۲۰ سال	
۳۶.۳	۱۳۶	بیشتر از ۲۰ سال	

همانگونه که اطلاعات جدول ۳ نشان می دهد، ۵۳.۶ درصد (۲۰۱ نفر) پاسخ دهندگان مرد و ۴۶.۴ درصد (۱۷۴ نفر) زن هستند. ۱۳.۱ درصد (۴۹ نفر) مجرد و ۸۶.۹ درصد (۳۲۶ نفر) متاهل اند. ۷۲.۸ درصد (۲۷۳ نفر) دارای مدرک کارشناسی و ۲۷.۲ درصد (۱۰۲ نفر) دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر هستند. ۶.۷ درصد (۲۵ نفر) دارای سابقه خدمت کمتر از ۵ سال، ۱۶ درصد (۶۰ نفر) بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۲.۱ درصد (۸۳ نفر) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۸.۹ درصد (۷۱ نفر) بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۳۶.۳ درصد (۱۳۶ نفر) بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت دارند.

سوال اول تحقیق: مؤلفه های مدیریت انگیزش بخش مدیران کدامند:

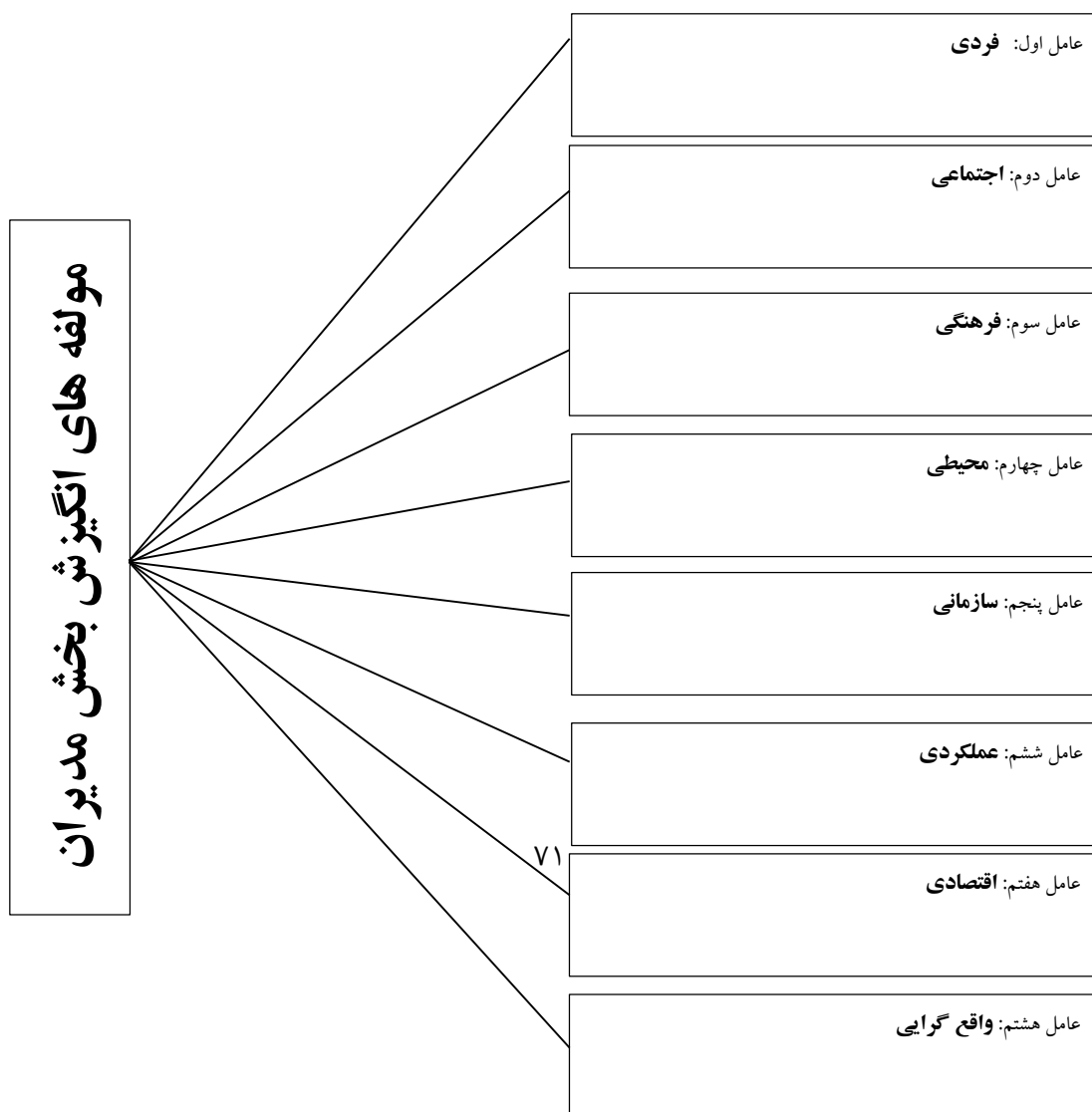
جدول شماره(۴): شاخصهای آماری اولیه با استفاده از تحلیل عاملی

تجمع مجذور بارهای عاملی استخراج شده			ارزش ویژه اولیه			عوامل
درصد تراکمی	درصد واریانس	کل	درصد تراکمی	درصد واریانس	کل	
۵۵.۷۶۷	۵۵.۷۶۷	۵۱.۸۶۴	۵۵.۷۶۷	۵۵.۷۶۷	۵۱.۸۶۴	۱
۵۹.۵۴۴	۳.۷۷۷	۳.۵۱۲	۵۹.۵۴۴	۳.۷۷۷	۳.۵۱۲	۲
۶۲.۵۴۹	۳.۰۰۵	۲.۷۹۵	۶۲.۵۴۹	۳.۰۰۵	۲.۷۹۵	۳
۶۴.۸۷۸	۲.۳۲۹	۲.۱۶۶	۶۴.۸۷۸	۲.۳۲۹	۲.۱۶۶	۴
۶۶.۸۱۲	۱.۹۳۵	۱.۷۹۹	۶۶.۸۱۲	۱.۹۳۵	۱.۷۹۹	۵
۶۸.۶۰۷	۱.۷۹۵	۱.۶۶۹	۶۸.۶۰۷	۱.۷۹۵	۱.۶۶۹	۶
۷۰.۳۴۱	۱.۷۳۳	۱.۶۱۲	۷۰.۳۴۱	۱.۷۳۳	۱.۶۱۲	۷
۷۱.۹۳۶	۱.۵۹۵	۱.۴۸۴	۷۱.۹۳۶	۱.۵۹۵	۱.۴۸۴	۸
۷۳.۳۳۳	۱.۳۹۷	۱.۲۹۹	۷۳.۳۳۳	۱.۳۹۷	۱.۲۹۹	۹
۷۴.۶۶۵	۱.۳۳۲	۱.۲۳۹	۷۴.۶۶۵	۱.۳۳۲	۱.۲۳۹	۱۰
۷۵.۹۰۰	۱.۲۳۵	۱.۱۴۹	۷۵.۹۰۰	۱.۲۳۵	۱.۱۴۹	۱۱
۷۷.۰۷۹	۱.۱۷۹	۱.۰۹۷	۷۷.۰۷۹	۱.۱۷۹	۱.۰۹۷	۱۲

بر اساس ملاک کایزر عوامل دارای ارزش ویژه یک و بالاتر از یک می توانند به عنوان عوامل اصلی استخراج گردند. بنابراین اطلاعات جدول ۴ بیانگر این است که، ۱۲ عامل دارای ارزش بیشتر از یک هستند و این ۱۲ عامل حدود ۷۸ درصد واریانس کل را تبیین می کنند. عامل اول به تنهایی بیشتر از ۵۵ درصد از واریانس کل را تبیین می نماید. بعد از ۲۵ بار چرخش (از طریق چرخش واریمکس) همانگونه که در جدول ۴ ملاحظه می گردد این ۱۳ عامل حدود ۷۸ درصد واریانس کل را تبیین نمودند.

جدول شماره (۵): عوامل اصلی استخراج شده از طریق چرخش متعامد

مجموع مجدور بارهای عاملی چرخش یافته			عوامل
درصد تراکمی	درصد واریانس	کل	
۱۸.۰۹۷	۱۸.۰۹۷	۱۶۸۳۰	۱
۳۰.۲۷۴	۱۲.۱۷۷	۱۱.۳۲۵	۲
۴۱.۴۳۲	۱۱.۱۵۸	۱۰.۳۷۷	۳
۴۸.۶۰۹	۷.۱۷۷	۶.۶۷۵	۴
۵۳.۳۵۲	۴.۷۴۲	۴.۴۱۰	۵
۵۷.۸۲۵	۴.۴۷۳	۴.۱۶۰	۶
۶۲.۰۲۶	۴.۲۰۲	۳.۹۰۸	۷
۶۶.۱۴۶	۴.۱۲۰	۳.۸۳۱	۸
۷۰.۱۳۹	۳.۹۹۳	۳.۷۱۴	۹
۷۲.۶۶۰	۲.۵۲۱	۲.۳۴۴	۱۰
۷۴.۹۴۴	۲.۲۸۴	۲.۱۲۴	۱۱
۷۶.۵۸۵	۱.۶۴۱	۱.۵۲۶	۱۲



با توجه به نتایج تحلیل عاملی هشت مؤلفه مدیریت انگیزش بخش استخراج گردید و با عناوین فردی، اجتماعی؛ فرهنگی، محیطی؛ سازمانی، عملکردی، اقتصادی و واقع گرایی نامگذاری گردیدند.

ابعاد	مولفه ها
بعد فردی	<p>مسئولیت پذیری- تحمل استرس - اعتماد به نفس - سعه صدر - انتقاد پذیری - مدارا - بااطرافیان مهربانی - حفظ اسرار کارکنان - تواضع و فروتنی - احترام به احساسات کارکنان - شوخ طبعی - انتقاد پذیری - عدم فریبکاری - عدم استراق سمع - داشتن تمرکز در جهت هدف - پرهیز از انتقام جویی - میل به موفقیت - عدم حسادت - روحیه ژرف بینی - وسعت دید - عدم قضاوت در اولین برخورد - رعایت کرامت نفس - کشاده رویی - رفتار ملایم - بی طرفی در مباحث - احترام به عقاید کارکنان - پابندی به اصول اخلاقی - بی توجهی به چاپلوسان - حامی ضعیفان - خوش قولی - صداقت - عدالت - وقت شناسی - خودکارآمدی حرفه ای - استماع مشتاقانه خواسته های کارکنان - صراحت لهجه</p>

ابعاد	مولفه ها
بعد اجتماعی	<p>سرمایه اجتماعی - آراستگی ظاهری - ارتباطات - تکریم ارباب رجوع - توجه به روابط غیر رسمی - درک و فهم اطرافیان - استاندارد سازی - اختصاص ملاقات حضوری با کارکنان - جلوگیری از تمسخر افراد - دسترسی به مزایای اجتماعی - آگاهی از تحولات اجتماعی - ارتباط کلامی - ارتباط غیر کلامی - ارتباط نوشتاری - مذاکره و چانه زنی - استقبال از پیشنهادات و ایده های اعضای گروه - مشاوره دادن - تیم ساز - حفظ مقررات رفتار تیمی - به اشتراک گذاشتن اطلاعات با گروه - توجه به دید مشترک - مشوق و ترویج دهند کار تیمی - هماهنگی - تلاش جهت شناخت نام افراد - برگزاری اردوهای گروهی - گردش شغلی - توجه به نیروهای بازنشسته - مشارکت - اعتماد سازی - احترام متقابل - بازخورد کار خوب کارکنان به اعضای خانواده - معرفی کارکنان شایسته در بخش های مختلف بصورت هفته ای</p>

ابعاد	مؤلفه ها
بعد هنری	پیشقدم بودن در ارتباط دوستانه- همراه داشتن قلم و کاغذ جهت ثبت ایده های درخشان آنی- داشتن درایت و زیرکی- بانی مراسم های خیریه- شوخ طبعی در جلسات- برقراری صلح و آشتی بین کارکنان- انطباق رفتار با باورهای دینی و ارزشی- بروز کردن کتابخانه سازمان- برگزاری جلسات پرسش و پاسخ- حاضر جواب در برابر سوالات اختصاصی- توجه به علائق کارکنان- عدم پافشاری روی اشتباهات- تفکر پویا- آراستگی ظاهری- تفکر خلاق- ایجاد شوق و ذوق در سازمان- استفاده از بهترین مبلمان و چشم نوازترین ابزار در سازمان- تصمیم گیری بموقع- نصب جعبه کمکهای اولیه در هر بخش از سازمان- ایجاد توازن بین ساعت کار و زندگی شخصی کارکنان- تبلیغات خلاقانه در جهت پیشرفت سازمان- توجه به تفاوت های فردی- بالا بردن آمادگی روحی پرسنل- یادگیری نرم افزارهای تخصصی مدیریت- ابتکار- تنوع- اختصاص ملاقات حضوری با کارکنان- احترام به سنت های نیک در سازمان- تیم سازی- فراهم کردن طوفان فکری همراه گروه- تقویت نقاط قوت گروه- رفع نقاط ضعف گروه- داشتن تکه کلام اختصاصی و جالب- ایجاد روشهای ابتکاری جهت پاداش- نوآوری- انتخاب زیباترین الفاظ برای حرف زدن- همکاری جهت کاهش ترس- گردهمایی دوره ای- افزایش سطح روحیه کارکنان- معرفی کارکنان شایسته در بخش های مختلف بصورت هفته ای- برقراری صلح و آشتی بین کارکنان

ابعاد	مؤلفه ها
بعد محیطی	جلب رضایت مخاطبان- روابط متعالی با کارکنان- برقراری ارتباط بین تمامی سطوح سازمان- پرهیز از برگویی- حضور فیزیکی در بخشهای سازمان- معاشرت مناسب- چشم پوشی بجا و بزرگوارانه- پرهیز از کنترل شدید- تعریف و اطلاع رسانی اهداف سازمان- تعریف و اطلاع رسانی اهداف گروهي- فراهم آوردن شرایطی که کارکنان خود رفتارشان را کنترل کنند- مشارکت در تعیین اهداف سازمانی- تبلیغات خلاقانه در جهت پیشرفت سازمان- زیبای محل کار- درخواست کردن بجا دستور دادن- آموزش و بهسازی- همت بلند داشتن- حفظ توازن در سازمان- ایجاد نشاط در کارکنان- توانایی تغییر مطابق اهداف سازمان- حفظ کیفیت- تقویت فرهنگ سازمان- توجه و پاسخ به نیازهای محیطی- درک و واکنشهای محیطی

ابعاد	مؤلفه ها
بعد سازمانی	تصمیم گیری بموقع- تفویض اختیار- خودآگاهی- مدیریت تضاد- برنامه ریزی برای اجرا- سازماندهی براساس تخصص- سازماندهی براساس تجربه- سازماندهی بر اساس تحصیلات- توسعه طلبی- ولایت مداری- پیروی از خرد جمعی- تشویق- تنبیه- ریسک پذیری- اعتماد به کارکنان جهت تفویض اختیار- ارائه بازخورد از عملکرد کارکنان- آشنایی مختصر با مهارتهای فنی- تعیین اهداف چالشی- توجه ویژه به منافع سازمان- پرهیز از اختصاصی کردن خدمات رفاهی سازمان- بکارگیری پیشرفته ترین سیستم حفاظتی جهت حفظ اطلاعات سازمان- انتخاب زبده ترین کادر پیشرفت سازمان- کنترل عملکرد افراد در زمان اضافه کاری- امنیت شغلی- قدرت تخصص- تسلط نسبی به وظایف هر کدام از کارکنان- برخورداری از مهارت مذاکره و گفتگو- حسن سابقه در مدیریت- درک ماموریت سازمان- شرکت در سمینارهای تخصصی- پل ارتباطی بین سرپرستان سازمان با کارکنان- تخصص گرایی- کاربرد فناوری- پیشی از گروه رقیب(رقابت)- شهامت در تصمیم گیری- داشتن اولویت در کار- عدم مقایسه کارکنان با هم- جلوگیری از تکرار کار اشتباه- عدم استفاده شخصی از سرمایه های سازمان- آموزش کارکنان برای پذیرش تغییرات- ایجاد بالندگی و رشد و توسعه- حفظ اطلاعات سازمان- بالا بردن آمادگی روحی پرسنل- توجه به بلوغ سازمانی کارکنان- کشف لیاقت کارکنان- برگزاری جلسات رسمی با کارکنان- کنترل پیشگام- کنترل همگام- کنترل بازخوردی- بروز کردن تخصص ها- آموزش و آگرا در سازمان- احساس تعلق به سازمان- داشتن چشم انداز برای پیشرفت سازمان- داشتن استراتژی هدفمند- ارتقا و پیشرفت شغلی- جذب نیروی کارآمد- تقدم ضوابط بر روابط- قانونمداری- جذب و نگهداری کارکنان برجسته- شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان- جانشین پروری- مداومت در بهبود وضعیت کاری کارکنان

بررسی سطح موجود و مطلوب مولفه های مدیریت انگیزه بخش مدیران آموزشی.....

ابعاد	مولفه ها
بعد عملکردی	حمایت از کارکنان تلاشگر در مقابل ارباب رجوع- فرصت های ارتقاء- مصمم بودن در اجرا- تفکر سیستمی- تفکر راهبردی- تفکر انتقادی- تفکر خلاق- شبکه سازی- پرورش دیگران- قدرت نفوذ- فرصت توسعه و تعالی فکر- آینده نگری- تعهد در برابر هدف- شخصیت پایدار- هدفگرا- واقع بین- ثبات- تشخیص مسئله- حل مسئله- قاطع بودن در تصمیم گیری- مدیریت قانونی- تجربه- نظارت و کنترل- مدیریت زمان- برنامه ریزی- انضباط کاری- اطلاع رسانی- تامین امنیت اجتماعی- شرایط کاری مناسب (تهویه مطبوع، روشنایی، گرمایش، و...) - حمل و نقل- منابع انسانی- آموزش بدو خدمت- آموزش ضمن خدمت- استخدام- توانمند سازی کارکنان- پرهیز از زیاده خواهی- سخت کوشی و پشت کار- عمل گرایی- وفای به عهد- اصول گرایی- یادگیری سازمانی- سازگاری- تشویق و تقدیر از خدمات فرا وظیفه کارکنان- وفاداری و تعهد به اهداف سازمان- دادن احساس تعلق و تعالی به کارکنان- جلوگیری از دلسردی کارکنان- توانایی ایجاد تعهد به سازمان- ترغیب و تشویق کارکنان به پیشرفت در کار- ملاحظه کاری- رهبری مشارکتی- بعد جستجوگری- داشتن صلاحیت رهبری- اشراف در مدیریت- داشتن تمرکز در جهت هدف- مراسم قدردانی از بازنشستگان- افزایش بهره وری در سازمان- فراهم سازی فرصت پیشرفت برای کارکنان- ملاقات کارکنان در محل کارشان- تلاش جهت کاهش استرس

ابعاد	مولفه ها
بعد اقتصادی	توجه ویژه به مشکلات مالی کارکنان- توجه به رعایت حقوق دیگران توسط مسئولین و سرپرستان سازمان- مدیریت مالی- طراحی سیستم حقوق و دستمزد متعادل- توزیع منابع و پاداش دادن- پاداش ملموس- افزایش حقوق- بیمه کردن اموال مهم سازمان- اعطای تسهیلات- فراهم آوردن امکانات و مزایای ورزشی برای کارکنان- کمک هزینه ازدواج- کمک هزینه فوت- کمک هزینه تحصیل فرزندان- صرفه جویی در زمان- تامین زمان و منابع فوری- کمک هزینه مهد کودک- کمک هزینه غذا- حمایت از کارکنان در زمان وقوع بحران در مسائل شخصی- کوتاهی نکردن در برآورده کردن نیاز کارکنان- تامین اقامت- توجه به نیازهای کارکنان در شیفت کاری- تداوم معقول مزایا برای بازنشستگان

ابعاد	مولفه ها
بعد واقع گرایی	عدم تهدید کارکنان- حفظ اسرار کارکنان- داشتن درایت و زیرکی- برگزاری جلسات پرسش و پاسخ- استقلال رای- خودفرمانی- خوشحالی از موفقیت کارکنان- درک استعداد شخصی کارکنان- منت نهادن- پرهیز از عصبانیت- اجتناب از کنایه- مدارا با کارکنان- پرهیزکاری- اقناع کلامی- عدم تصمیم گیری موقع عصبانیت- انتقادپذیری- توقع بیجا نداشتن بواسطه مدیر بودن- توجه ویژه به سوابق کاری کارکنان- مبارزه با بی انضباطی- جلوگیری از کم کاری- برخورد عادلانه- مشارکت کارکنان- توجه به نیازهای عاطفی کارکنان- دانش توسعه- شهامت انجام کار- فراهم کردن طوفان فکری همراه کارکنان

سوال دوم: وضعیت موجود مدیریت انگیزش بخش مدیران آموزشی مدارس مورد مطالعه چگونه است؟

جدول ۵ بیانگر شاخص های توصیفی مربوط به نمرات مؤلفه های مدیریت انگیزش بخش در وضعیت موجود می باشد.

جدول شماره (۵): اطلاعات توصیفی وضعیت موجود مؤلفه های مدیریت انگیزش بخش مدیران

مؤلفه ها	میانگین	راف معیار	ی استاندارد میانگین	میان	کمترین	بیشترین
فردی	۲۶.۶۴	۸.۳۷۳	۰.۴۳۲	۲۶	۱۰	۵۰
اجتماعی	۲۴.۱۸	۸.۴۴۴	۰.۴۳۶	۲۳	۹	۴۵
فرهنگی	۲۲.۶۰	۷.۵۳۰	۰.۳۸۹	۲۱	۹	۴۵
محیطی	۳۲.۳۱	۱۰.۹۱۵	۰.۵۶۴	۳۲	۱۳	۶۵
سازمانی	۱۵.۲۵	۴.۹۳۲	۰.۲۵۵	۱۵	۶	۳۰
عملکردی	۱۲.۵۳	۴.۰۱۶	۰.۲۰۷	۱۳	۵	۲۵
اقتصادی	۱۵.۰۸	۵.۰۱۰	۰.۲۵۹	۱۵	۶	۳۰
واقع گرایی	۱۲.۷۴	۴.۴۱۱	۰.۲۲۸	۱۲	۵	۲۵

همانطور که اطلاعات جدول ۵ نشان می دهد، میانگین و انحراف معیار برای مؤلفه فردی به ترتیب برابر با ۲۶.۶۴ و ۸.۳۷۳؛ برای مؤلفه اجتماعی برابر با ۲۴.۱۸ و ۸.۴۴۴؛ برای مؤلفه فرهنگی برابر با ۲۲.۶۰ و ۷.۵۳۰؛ برای مؤلفه محیطی برابر با ۳۲.۳۱ و ۱۰.۹۱۵؛ برای مؤلفه سازمانی برابر با ۱۵.۲۵ و ۴.۹۳۲؛ برای مؤلفه عملکردی برابر با ۱۲.۵۳ و ۴.۰۱۶؛ برای مؤلفه اقتصادی برابر با ۱۵.۰۸ و ۵.۰۱۰ و برای مؤلفه واقع گرایی برابر با ۱۲.۷۴ و ۴.۴۱۱ می باشد. بنابراین همان طور که پیداست بالاترین میانگین مربوط به مؤلفه اخلاق واقع گرایی است.

سوال سوم: وضعیت مطلوب مدیریت انگیزش بخش مدیران آموزشی مدارس مورد مطالعه چگونه خواهد بود؟

جدول شماره (۶): اطلاعات توصیفی وضعیت مطلوب مولفه های مدیریت انگیزش بخش مدیران

میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین	میان	کمترین	بیشترین
۴۵.۹۰	۴.۱۲۲	۰.۲۱۳	۴۷	۲۸	۵۰
۴۱.۵۱	۳.۶۵۰	۰.۱۸۸	۴۳	۲۶	۴۵
۴۱.۵۹	۳.۶۰۱	۰.۱۸۶	۴۲	۲۷	۴۵
۵۷.۶۵	۶.۵۳۵	۰.۳۳۷	۵۹	۳۰	۶۵
۲۷.۶۰	۲.۵۸۱	۰.۱۳۳	۲۸	۱۴	۳۰
۲۳.۰۷	۲.۲۵۲	۰.۱۱۶	۲۴	۱۰	۲۵
۲۷.۵۹	۲.۵۶۶	۰.۱۳۳	۲۸	۱۳	۳۰
۲۳.۰۲	۱.۹۷۴	۰.۱۰۲	۲۳	۱۲	۲۵

همانطور که اطلاعات جدول ۶ نشان می دهد، میانگین و انحراف معیار برای مولفه فردی به ترتیب برابر با ۴۵.۹۰ و ۴.۱۲۲؛ برای مولفه اجتماعی برابر با ۴۱.۵۱ و ۳.۶۵۰؛ برای مولفه فرهنگی برابر با ۴۱.۵۹ و ۳.۶۰۱؛ برای مولفه محیطی برابر با ۵۷.۶۵ و ۶.۵۳۵؛ برای مولفه سازمانی برابر با ۲۷.۶۰ و ۲.۵۸۱؛ برای مولفه عملکردی برابر با ۲۳.۰۷ و ۲.۲۵۲؛ برای مولفه اقتصادی برابر با ۲۷.۵۹ و ۲.۵۶۶ و برای مولفه واقع گرایی برابر با ۲۳.۰۲ و ۱.۹۷۴ می باشد. بنابراین همانگونه که مشخص است بالاترین میانگین مربوط به مولفه واقع گرایی است.

سوال چهارم: آیا بین وضع موجود و وضع مطلوب مدیریت انگیزش بخش مدیران آموزشی مدارس مورد مطالعه تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۷ نتایج تحلیل شکاف برای بررسی تفاوت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مولفه های انگیزش بخش مدیران آموزشی را نشان می دهد.

جدول شماره (۷): اطلاعات توصیفی مربوط به تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مولفه های مدیریت انگیزش بخش

مؤلفه ها	میانگین	اف معیار	خطای استاندارد میانگین	میانه	کمترین	بیشترین
فردی	۱۹.۲۶	۴.۲۵۱	۰.۲۱۹	۲۱	۱۸	۰
اجتماعی	۱۷.۳۳	۴.۷۹۴	۰.۲۴۸	۲۰	۱۷	۰
فرهنگی	۱۸.۹۹	۳.۹۲۹	۰.۲۰۳	۲۱	۱۸	۰
محیطی	۲۵.۳۴	۴.۳۸	۰.۲۲۷	۲۷	۱۷	۰
سازمانی	۱۲.۵۳	۲.۳۵۱	۰.۱۲۲	۱۳	۸	۰
عملکردی	۱۰.۵۴	۱.۷۶۴	۰.۰۹۱	۱۱	۵	۰
اقتصادی	۱۲.۵۱	۲.۴۴۴	۰.۱۲۶	۱۳	۷	۰
واقع گرایی	۱۰.۲۸	۲.۴۳۷	۰.۱۲۶	۱۱	۷	۰

با توجه به اطلاعات جدول ۷، پس از تحلیل شکاف میانگین و انحراف معیار برای مؤلفه فردی به ترتیب برابر با ۱۹.۲۶ و ۴.۲۵۱؛ برای مؤلفه اجتماعی برابر با ۱۷.۳۳ و ۴.۷۹۴؛ برای مؤلفه فرهنگی برابر با ۱۸.۹۹ و ۳.۹۲۹؛ برای مؤلفه محیطی برابر با ۲۵.۳۴ و ۴.۳۸؛ برای مؤلفه سازمانی برابر با ۱۲.۵۳ و ۲.۳۵۱؛ برای مؤلفه عملکردی برابر با ۱۰.۵۴ و ۱.۷۶۴؛ برای مؤلفه اقتصادی برابر با ۱۲.۵۱ و ۲.۴۴۴ و برای مؤلفه واقع گرایی برابر با ۱۰.۲۸ و ۲.۴۳۷ می باشد. بنابراین همانطور که پیداست بالاترین شکاف مربوط به مؤلفه واقع گرایی است. جدول ۸ میزان تفاوت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مدیریت انگیزش بخش مدیران آموزشی را نشان می دهد.

جدول شماره (۸): اطلاعات توصیفی مربوط به تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت انگیزش بخش مدیران

شاخص	وضعیت موجود	وضعیت مطلوب	تفاوت وضعیت موجود و مطلوب
میانگین	۱۶۱.۳۴	۲۸۷.۹۳	۱۲۶.۵۹
انحراف معیار	۴۸.۷۷۶	۲۴.۱۵۸	۲۴.۶۱۸
خطای انحراف معیار	۲.۵۱۹	۱.۲۴۷	۱.۲۷۲
میانه	۱۵۴	۲۹۲	۱۳۸
حداقل	۶۳	۱۶۰	۹۷
حداکثر	۳۱۵	۳۱۵	۰

بر اساس نتایج گزارش شده در جدول ۸، میانگین و انحراف معیار تفاوت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مدیریت انگیزش بخش مدیران آموزشی به ترتیب برابر با ۱۲۶.۵۹ و ۲۴.۶۱۸ است.

بحث و نتیجه گیری

منابع انسانی و عوامل مرتبط با آن مهمترین نقش را در توسعه و موفقیت سازمانی دارا می باشند (دی بریتو، ۲۰۱۶). بررسی سیر تغییرات در موفقیت سازمانی و پیشبرد اهداف سازمانی در عملکرد موفق و پر بازده مبتنی بر وجود رابطه مشخص و منسجم و کاربردی میان تمامی اعضای سازمان از رهبری تا همه اعضای سازمان و کارکنان است (ویک ۲۰۰۷). بنابراین بررسی در زمینه مولفه های مدیریت انگیزش بخش مدیران مدارس، بسیار با اهمیت و نیازمند توجه ویژه است. مطالعه حاضر باهدف بررسی شناسایی و بررسی مؤلفه های مدیریت انگیزه بخش مدیران آموزشی مدارس دولتی در شهر کرمانشاه صورت پذیرفت. نتایج بررسی های این تحقیق گواهی بر اهمیت مولفه های مربوطه دارد و این یافته ها دارای ثابت و منطبق است که نشان دهنده اهمیت الگوی مدیریتی و انگیزشی بر کارایی و نتایج اعضای سازمان است. مولفه فردی یکی از مولفه های مدیریت انگیزه بخش می باشد که ابعاد مسئولیت پذیری، تحمل استرس، اعتماد به نفس، وسعت دید، تواضع و فروتنی، خودکارآمدی حرفه ای، بی طرفی در مباحث و رعایت عدالت و اعتدال و... برای این مولفه شناسایی شد. این یافته پژوهش با نتیجه پژوهش جوری هافمنس و همکارانش همسو می باشد. مولفه اجتماعی دومین مولفه از مولفه های مدیریت انگیزه بخش می باشد که ابعاد تکریم ارباب رجوع، استاندارد سازی، عدم تعصبات جنسی، شنود موثر، تیم سازی، مشاوره دادن، آگاهی از تحولات اجتماعی و... برای این مولفه جمع آوری گردید. این یافته پژوهش با نتیجه پژوهش طبیعی و همکارانش و همچنین پژوهش ناصری همسو می باشد. مولفه هنری سومین مولفه از مولفه های مدیریت انگیزه بخش می باشد که ابعاد درایت و زیرکی، تفکر پویا، توجه به علایق کارکنان، انطباق رفتار با باورهای دینی، برگزاری جلسات پرسش و پاسخ، شوخ

طبعی در جلسات پیش قدم شدن در ارتباط دوستانه، تبلیغات خلاقانه در جهت پیشرفت سازمان و... را در بر می گیرد. این یافته پژوهش با نتیجه پژوهش ناصری همسو می باشد.

مولفه سازمانی چهارمین مولفه از مولفه های مدیریت انگیزه بخش می باشد که شامل ابعاد تصمیم گیری به موقع، تفویض اختیار، سازمان دهی بر اساس تخصص، توسعه طلبی، ولایت مداری، تشویق، تنبیه، ریسک پذیری ارائه ی بازخورد به عملکرد کارکنان، امنیت شغلی، تسلط نسبی به وظایف کارکنان، قانون مداری و... می شود. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش های ماریو بابل و سنجرى همسو می باشد. مولفه عملکردی پنجمین مولفه از مولفه های مدیریت انگیزه بخش می باشد که ابعاد ایجاد فرصت ارتقاء، مصمم بودن در اجرا، تفکر سیستمی، تفکر راهبردی، تفکر انتقادی، آینده نگری، قدرت نفوذ، واقع بینی، ثبات، تجربه، مدیریت زمان، اطلاع رسانی، حمل و نقل، آموزش ضمن خدمت، افزایش بهره وری در سازمان و... را دارا می باشد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش های ماریو بابل و ناصری همسو می باشد.

مولفه اعتدال در امور ششمین مولفه از مولفه های مدیریت انگیزه بخش می باشد که ابعاد ایجاد اعتدال در انجام اهداف بلند مدت و کوتاه مدت، انعطاف پذیری در عین استواری، درک و پذیرش منطقی، جلوگیری از افراط و تفریط در سازمان، دوری از پیش داوری، ایجاد فضای رقابت سالم و... در این حیطه می گنجد. این یافته پژوهش با نتیجه پژوهش جورى هافمنس و همکارانش همسو می باشد. مولفه محیطی هفتمین مولفه از مولفه های مدیریت انگیزه بخش می باشد که ابعاد جلب رضایت مخاطبان، پرهیز از پرگویی، معاشرت مناسب، چشم پوشی بجا، ایجاد نشاط در کارکنان، حفظ کیفیت، تقویت فرهنگ سازمان، درک واکنش های محیطی، توجه و پاسخ به نیاز های محیطی، توانایی تغییر مطابق اهداف سازمان و... برای آن معرفی شد. این یافته پژوهش با نتیجه پژوهش باقی نصرآبادی و میرزاپوری همسو می باشد.

مولفه اقتصادی هشتمین مولفه از مولفه های مدیریت انگیزه بخش می باشد که این پژوهش به شناسایی ابعادی مانند توجه به مشکلات مالی کارکنان، مدیریت مالی، پاداش ملموس، توزیع منابع، افزایش حقوق، بیمه اموال مهم سازمان، اعطای تسهیلات، صرفه جویی در زمان، کمک هزینه ازدواج، کمک هزینه فوت، کمک هزینه تحصیل فرزندان کارکنان و... انجامید. این یافته پژوهش با نتیجه پژوهش مئو همسو می باشد.

مولفه واقع گرایی نهمین و آخرین مولفه از مولفه های مدیریت انگیزه بخش می باشد که شامل ابعاد حفظ اسرار کارکنان، منت نهادن، پرهیز از عصبانیت، اجتناب از کنایه، انتقاد پذیری، جلوگیری از کم کاری، برخورد عادلانه، دانش توسعه، مشارکت کارکنان، مبارزه با بی انضباطی، درک استعداد شخصی کارکنان و... می باشد. این یافته پژوهش با نتیجه پژوهش جورى هافمنس و همکارانش همسو می باشد.

در پاسخ به سوال دوم پژوهشی مبنی بر اینکه "مولفه های مدیران انگیزه بخش کدام هستند؟"، یافته ها حاکی از آن است که مولفه های اصلی مدیریت انگیزه بخش را در ۹ مولفه اصلی می توان در نظر گرفت که عبارت اند از: فردی: یک مدیر کارا

و انگیزه بخش در وهله اول از لحاظ فردی باید ویژگی هایی داشته باشد. این یافته پژوهش با نتیجه پژوهش جوری هافمنس و همکارانش همسو می باشد. اجتماعی: این مولفه به ویژگی هایی اطلاق می شود که در بر گیرنده صفات و رفتارهایی است که مدیر در برخورد با دیگران از خود بروز می دهد تا به سایرین انگیزه کار مثبت ببخشد. این یافته پژوهش با نتیجه پژوهش طیبی و همکارانش و همچنین پژوهش ناصری همسو می باشد. هنری: هنر یک مدیر داشتن ظرافت در انجام امور مربوط به سازمان است تا انگیزه بخش سایر کارکنان باشد. این یافته پژوهش با نتیجه پژوهش ناصری همسو می باشد. سازمانی: امور سازمانی کارهایی است مربوط به تقسیم وظایف و تفویض اختیار که طبق قانون صورت می گیرد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش های ماریو بابل و سنجر می باشد.

عملکردی: وظایفی در حیطه مدیریت را بیان می کند که به افزایش بهره وری سایرین در نتیجه سازمان می انجامد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش های ماریو بابل و ناصری همسو می باشد. اقتصادی: جنبه اقتصادی و مسائل مالی سازمان یک عامل مهم برای موفقیت سازمان است که اگر مدیر آن را به خوبی اداره کند می تواند انگیزه بخش کارکنان باشد. این یافته پژوهش با نتیجه پژوهش مئو همسو می باشد. واقع گرایی: مدیری انگیزه بخش است که نسبت به قابلیت ها و استعداد های کارکنان، منابع وظایف سازمان واقع نگر باشد. این یافته پژوهش با نتیجه پژوهش جوری هافمنس و همکارانش همسو می باشد. محیطی: عواملی در این حیطه قرار می گیرند که در بر گیرنده ارتباط سازمان با سایر سازمان ها و عوامل محیطی می باشد. این یافته پژوهش با نتیجه پژوهش باقی نصرآبادی و میرزاپوری همسو می باشد. اعتدال در امور: مدیر نباید در انجام امور افراط یا تفریط داشته باشد. او باید اعتدال را در انجام امور رعایت کند. این یافته پژوهش با نتیجه پژوهش جوری هافمنس و همکارانش همسو می باشد.

بنابراین بحث و بررسی در این زمینه و بکارگیری الگوی رهبری تحولی و اصول پایدار و مناسب برای سازمان، نیازمند بررسی و ضامن الگوی کارکرد مناسب اعضای سازمان و در نتیجه بهبود فرهنگ سازمانی و عملکرد است. در پایان می توان گفت که تاکید بر اصول و قواعد از پیش تعیین شده در اتخاذ تصمیمات سازمانی، جلب مشارکت همه کارکنان در فرآیند تصمیم گیری، ارزیابی مستمر از پیشرفت امور، داشتن حق دادرسی آزادانه و منصفانه از کار مدیر، ایجاد فرصت برای انتقال ارزش های اخلاقی، داشتن چشم انداز مشترک برای توسعه مدرسه می تواند باعث بهبود و گسترش مدیریت انگیزش مدیران در مدارس و به دنبال آن محیط آموزشی شود. با توجه به اثبات مولفه های تحقیق پیشنهاد می گردد در حوزه تحقیقاتی رابطه سبک های مدیریتی با الگوهای مبتنی بر مدیریت پروژه و پیشرفت تکنولوژی و نقش آن در بهبود مکانیسم های فن آوری مورد بررسی قرار گیرد و در حوزه کاربردی نیز با بکارگیری فنون مشخص ترکیبی، مدیریتی و هدایتی و الگوهای متفاوت سازمانی، نقش نیروی کار و منابع انسانی را در محیط کار ارتقا و سیستم شغلی و سازمانی را به فعلیت حداکثر توانمندی برساند. به عبارت مشخص تر تناسب بین سبک های مدیریتی و بکارگیری صحیح نیروی کار، بازدهی بسیار مطلوب تر و بهره گیری مکفی تر از منابع را به وجود می آورد.

منابع فارسی

- آراین مهدی و زهتاب آرانی نجمه (۱۳۹۴)، روش های ایجاد انگیزه در کارکنان، ماهنامه داخلی بانک اقتصاد نوین، شماره ۷۴.
- استوار رحیم، موسوی عبدمحمد، غفاریان شیرازی حمیدرضا، عباسی مقدم محمدعلی. (۱۳۹۲). بررسی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یاسوج از دیدگاه کارکنان و مدیران دانشگاه. ارمغان دانش. ۱۳۹۲؛ ۸ (۳): ۲۱-۲۶.
- باقی نصرآبادی، علی و میرزاپوری جابر (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی مورد پژوهش مراکز پژوهشی دینی استان قم، مجله مدیریت فرهنگی، سال نهم، شماره بیست و نهم.
- بهادری، محمد کریم؛ بابایی، منصور؛ مهربانان، فردین (۱۳۹۱)، اولویت بندی مولفه های موثر بر انگیزش شغلی در کارکنان یک مرکز نظامی به روش تحلیل سلسله مراتبی، مجله طب نظامی.
- حنیفی، فریبا، حسین رحیمی، مهدی (۱۳۸۹). رابطه انگیزش شغلی مدیران مدارس ابتدایی با سطح کارایی آنان در شهرهای رودهن و دماوند. فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، مقاله ۵، دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۳۸۸، صفحه ۷۵-۸۸.
- سنجرى، محمود (۱۳۹۲)، بررسی تاثیر سبک رهبری مدیران بر انگیزه شغلی معلمان با میانجی گری سلامت سازمانی در مدارس راهنمایی شهر سمنان در سال تحصیلی ۹۲-۹۱، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه سمنان.
- صمدی، علی و هزاوه ای، سید محمد مهدی، (۱۳۸۴)، بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان اجرایی استان همدان، فصلنامه اصول بهداشت روانی، سال هفتم، فصل بهار، شماره ۲۵، ص ۱۳.
- علاقه بند، علی (۱۳۷۷). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران. انتشارات روان.
- دارایی محسن، دانایی حبیب الله (۱۳۹۴)، شناسایی عوامل موثر بر انگیزش حسابرسان دیوان محاسبات منطقه یک و رابطه آن با کشف و پیشگیری تخلفات مالی در دستگاه های اجرایی استان های منطقه یک ...، دانش حسابرسی، سال چهاردهم، شماره ۵۸، بهار ۹۴.
- معماریانی فاطمه، بهرام زاده حسینعلی، قربانی محمود. (۱۳۸۹). بررسی عوامل موثر بر انگیزه کاری مدیران مقطع متوسطه شهرستان بجنورد. پژوهشنامه تربیتی: بهار ۱۳۸۹، دوره ۵، شماره ۲۲؛ از صفحه ۱۵۷ تا صفحه ۱۷۶.
- طبیبی، سید جمال الدین، نصیری پور اشکان، ظهیری ایبانه زهره (۱۳۹۱)، رابطه مهارت ارتباطی مدیران با انگیزش کارکنان در بیمارستان تهران، فصلنامه بیمارستان، سال دوازدهم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۲.

- ناصری، اسما (۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین انگیزه ایجاد شده توسط مدیریت و رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان، یازدهمین همایش پژوهش های نوین در علوم و فناوری.

منابع انگلیسی

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2002). The multifactor leadership questionnaires Form 5X. Center for Leadership Studies, State University of New York, Binghamton, NY.
- Choi Sang Long and Lee Yean Thean, 2011. Relationship Between Leadership Style, Job Satisfaction and Employees' Turnover Intention: A Literature Review. Research Journal of Business Management, 5: 91-100.
- De Brito , R.P. , Oliveira, L.B.(2016). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. Brazilian business review,13(3): 90-110.
- Luthans, F., Organizational Behavior, ed. t. Edition. 2002: McGraw- Hill.
- Johanim, J. Khulida, k. Yahya , (2016) "Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants", European Journal of Training and Development40(7):.554 – 575.
- Joeri Hofmans, Sara De Gieter 1, Roland Pepermans, 2013, **Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction**, Journal of Vocational Behavior 82 (2013) 1–9
- Khan R, Bukhari A, Channar ZA (2016) Effects of Leadership Style on Health Care Organizational Performance: A Survey of Selected Tertiary Care Hospital in Karachi, Pakistan. Int J Econ Manag Sci 5:333. doi:10.4172/2162-6359.1000333
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. Intangible Capital, 10(1): 26-51. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.476>.
- TGICo. ERP SOFTWARE SELECTION PROCESS. [cited 2017 january]; Available from: <https://www.tgilt.com/erp-selection-resources/erp-software-selection-process/erp-requirements-and-rfp/erp-requirements-template>.
- Weick K. E., Sutcliffe K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. San Francisco, CA: Jossey-Bass.