

## بررسی رابطه سبک‌های مدیریتی با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش‌های ضمن خدمت

ستاره سپهری (نویسنده مسئول)

کارشناس ارشد گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. Setarehazi@gmail.com

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه سبک‌های مدیریتی با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش‌های ضمن خدمت بود. این پژوهش کاربردی، روش گردآوری داده‌ها میدانی و از نظر روش اجرا توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان آموزش و پرورش منطقه ۱ شهر تهران در سال ۱۴۰۲ به تعداد ۶۵۰ نفر بود. که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (بر حسب جنسیت) تعداد ۲۴۲ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های استاندارد سبک مدیریتی لوتانز (۱۹۸۹)، مشارکت نادی و معینی (۱۳۹۲) و پرسشنامه محقق ساخته انگیزه بود. روایی پرسشنامه توسط متخصصان تایید شد و پایایی با محاسبه آلفای کرونباخ به ترتیب (۰/۹۱، ۰/۸۹ و ۰/۸۶) محاسبه شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز در بخش توصیفی (محاسبه فراوانی و درصدها، میانگین و انحراف استاندارد) و استنباطی (آزمون‌های کولموگوروف اسمیرنوف و ضریب همبستگی پیرسون) از طریق برنامه نرم‌افزاری SPSS26 انجام شد. یافته‌ها نشان داد که بین سبک‌های مدیریتی با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش و پرورش منطقه ۱ شهر تهران رابطه وجود دارد. هم‌چنین نشان داد رابطه معنادار منفی بین مدیریت مستبد با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت وجود دارد.

### واژه‌های کلیدی

انگیزه، سبک‌های مدیریتی، ضمن خدمت، مشارکت فعال.

## ۱. مقدمه

منابع انسانی در هر سازمان از منابع مادی و سرمایه‌های آن با ارزش‌تر هستند. به همین دلیل هدایت و رهبری منابع انسانی و به کارگیری به‌موقع توانایی‌ها و استعدادها افراد شاغل در نیل به اهداف سازمانی برای مدیران هر مجموعه از چالش‌های مهم مدیریتی به‌شمار می‌آید. آنچه امروزه بخشی از موفقیت یک سازمان محسوب می‌شود، بی‌شک چیزی نیست جز مدیریت کارا و هدفمند سازمان، تا بدین واسطه شرایطی مناسب برای رشد و بالندگی نیروهای سازمان ایجاد شود [۸]. مدیریت در واقع فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف‌های تعیین‌شده سازمان است و سبک مدیریت یعنی راهی که مدیران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ می‌کنند. مدیران در هر سطحی که باشند و در هر نوع سازمانی که فعالیت کنند باید به مهارت‌های اداری، انسانی و فنی مجهز شوند تا بتوانند در نیل به اهداف تعیین‌شده سازمان را یاری رسانند [۶]. انتخاب سبک مدیریت مناسب یکی از مهم‌ترین عناصر موفقیت مدیر و تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان‌های آموزشی است. سبک مدیر می‌تواند زمینه‌های بلوغ کارکنان را فراهم سازد. در واقع مدیر می‌تواند با اتخاذ سبکی مناسب، زمینه‌های تشویق آنان به پذیرش مسئولیت‌های بیشتر و سنگین‌تر را فراهم آورد. دانش مدیریت و سبک‌های گوناگون آن از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره‌وری در سازمان‌ها و اداره‌ها می‌باشد و بیگمان موفقیت سازمان‌ها در گروهی استفاده اثربخش از نیروی انسانی است [۷]. با وجود این که همه مدیران امر رهبری و هدایت گروهی را برای رسیدن به اهدافی معین بر عهده دارند این روند را با شیوه‌های مختلفی ممکن است پیش ببرند که هر یک از این شیوه‌ها به‌عنوان یک سبک مدیریتی خاص زیر طبقه‌بندی می‌شوند.

۱- مدیریت شکوهمند: فرآیندی که در طی آن مدیران از راه برانگیختن عواطف بر پیروانشان اثر می‌گذارند و به این ترتیب آن‌ها را با خود همسو می‌کنند، پیروان خود را از راه احساسات به حرکت وا می‌دارند و ایشان را با اطلاعات جزئی سردرگم نمی‌کنند. ۲- مدیریت تحول‌گرا: تأکید بر فرآیند ایجاد و تقویت تعهد و سرسپردگی پیروان به اهداف سازمان و تقویت آنان در رسیدن به این اهداف است که دارای شرایط زیر است. ۳- مدیریت انتصابی: مدیران انتصابی از طرف یک منبع خارجی مثل مدیر ارشد به گروه تحمیل می‌گردند. رهبری انتصابی متضمن رفتار رهبرانی است که برای هدایت فعالیت زیردستان اختیار دارند و این قدرت را دارند که اگر زیردستان وظایف خود را انجام ندادند و یا به خطمشی‌های سازمانی وفادار نماندند، آن‌ها را تنبیه نمایند. ۴- مدیریت انتخابی: رهبران انتخابی توسط اعضای گروه انتخاب می‌شوند، مشارکت و همکاری بیشتری با اعضای گروه خود دارند. ۵- مدیریت آزادمنش: در این سبک رأی و نظرات اعضای گروه مورد توجه قرار می‌گیرد و هرچند تصمیم‌گیری نهایی ممکن است با مدیریت گروه باشد اما هریک از نظرات گروه با ارج‌گذاری طبقه‌بندی می‌شود. ۶- مدیریت مستبد: این سبک عمدتاً بر اساس نظرات مدیریت و تصمیمات او اداره می‌شود و کمتر به شرایط و خواسته‌های گروه توجه می‌شود. این سبک هرچند در رسیدن به اهداف مشخص و موردنظر مدیریتی موفق باشد اما رضایت کمتری از طرف اعضای را جلب خود می‌کند. ۷- مدیریت شبکه‌ای: این سبک مدیریت بر اساس کارمندمحوری و وظیفه‌محوری است. ۸- مدیریت جامع: این سبک به‌عنوان یک استراتژی نوین از سوی بیشتر سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته که اساس آن نگرش متمایز بر بهبود کیفیت، فرآیندهای تولید، عملیات و خدمات است [۶].

انگیزش عبارتست از مجموعه‌ای از نیروها که باعث می‌شود، فرد به روش‌های خاصی رفتار کند. هم‌چنین اشاره دارد به درجه‌ای از آمادگی یک ارگانیزم برای تعقیب تعدادی از اهدافی که طراحی گردیده است [۱۷]. انگیزش از مهم‌ترین عناصر خلاقیت در هر نوع محیط آموزشی است که حیطة وسیعی را در آموزش دربر گرفته است. انگیزش سطح فعالیت و انرژی افراد را افزایش می‌دهد، آن‌ها را به طرف اهداف خاصی جهت داده و فعالیت‌های ویژه‌ای را موجب می‌شود. انگیزش مانند آمادگی‌های ذهنی یا رفتارهای ورودی، یک پیش‌نیاز یادگیری به حساب می‌آید و تأثیر آن بر یادگیری کاملاً آشکار است [۱۱]. انگیزش دارای سه بعد (درونی، بیرونی، بی‌انگیزشی) می‌باشد، انگیزش درونی براساس رضایت درونی انسان شکل می‌گیرد. و زمانی رخ می‌دهد که برای اهداف یا پاداش‌های شخصی برای انجام دادن کاری انگیزه داشته باشد و انگیزش بیرونی نیرویی است که سبب می‌شود برای رسیدن به یک پاداش و یا جلوگیری از مجازات حتی برخلاف میل باطنی خود، دست به عمل یا رفتار خاصی بزند [۱۵]. و نداشتن محرک کافی و انرژی لازم برای انجام دادن فعالیت و کار، در مفهوم بی-

انگیزگی تعبیر می‌شود. بی‌انگیزه بودن با گذشت زمان می‌تواند به تدریج جنبه‌های مختلف زندگی افراد را تحت شعاع خود قرار دهد. این مسئله در مواد حادث می‌تواند بستر مناسب برای ابتلای افراد به افسردگی را نیز فراهم آورد [۵].

مشارکت درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را بر می‌انگیزد برای دستیابی به اهداف گروهی، همدیگر را یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. به اعتقاد کلارک و همکاران، «مشارکت فرایندی است که از طریق آن به کارکنان اجازه داده می‌شود که درباره کارشان تاثیر و نفوذ داشته باشند. به عبارت دیگر مشارکت، حالت و وضعیتی است که تحت آن، افراد با اختیارات بیشتر، کار و وظیفه خود را بهتر انجام می‌دهند [۲]. همان‌گونه که بارها توسط نظریه‌پردازان مدیریت صحنه‌گذاری شده است، ساده‌ترین ابزارهای توسعه منابع انسانی اجرای نظام مشارکت است که به دلیل سادگی اجرا و فراگیری، مورد توجه مدیران قرار گرفته است. مشارکت کارکنان، راه‌های توسعه و ارتقای فکری و درگیر ساختن هرچه بیشتر در فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمان بسیار کارآمد است. اجرای نظام مشارکت، می‌تواند به عنوان یکی از کارآمدترین و نیرومندترین سازوکارها و ابزارهای اجرایی در انگیزش کارکنان نیز باشد و زمینه حضور خردجمعی در سازمان را فراهم آورد [۱۶]. بررسی‌ها نشان داده است که شیوه مدیریتی مدیران می‌تواند انگیزه‌های کاری را در کارکنان واحدهای تابعه، تحت تاثیر قرار دهد [۸]. مدیران مسئول اند انگیزش لازم را در کارکنان به وجود آورند تا آن‌ها مشاغل خود را به خوبی انجام دهند. درحالی‌که ممکن است مهارت‌های مدیریتی برای فعالیت‌های مرتبط با وظیفه افراد کافی باشد، انگیزش کارکنان و خلاقیت‌های سازمانی نیاز به رهبری دارد. نوع سبک رهبری و ایجاد انگیزش در افراد توسط رهبر نسبت به سایر موارد مؤثر در به موفقیت رسیدن تیم یا سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. چنانچه سایر عوامل مؤثر در موفقیت تیم مطلوب باشد، ولی سبک رهبری در پیروان انگیزش لازم را ایجاد نکند، نمی‌توان انتظار داشت که آن تیم یا سازمان به اهداف خود نائل آید [۴]. در فرایند تغییر سازمانی، توجه به دیدگاه کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زیرا این امر نه تنها موجب افزایش اعتماد به نفس اعضای سازمان و نشانه احترام و حفظ حرمت انسانی آنان است، بلکه مقاومت ناشی از تغییر را نیز کم می‌کند. بنابراین مشارکت آگاهانه و فعال افراد شاغل در آموزش ضمن خدمت سازمان در فرایند تغییر سازمانی و در تمامی مراحل ایجاد تغییر الزامی [۱].

آموزش ضمن خدمت مفهومی بحث‌انگیز است که درباره‌ی آن توافق نظر وجود دارد. به عبارت روشن‌تر در کشورهای مختلف و حتی در سازمان‌های مختلف با توجه به گستره آموزش ضمن خدمت کارکنان، تعریف و برداشت‌های متفاوتی از این واژه ارائه می‌شود. جان‌اف می‌در تعریف آموزش ضمن خدمت می‌گوید: آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود نظام‌دار و دوام مستخدمین از نظر دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمتشان کمک کند. پی‌یر وگاتر، آموزش ضمن خدمت را نوعی کوشش نظام‌دار تلقی می‌کنند که هدف اصلی آن عبارت است از هماهنگ کردن و همسو کردن آرزوها، علائق و نیازهای آتی افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود. گولدستین<sup>۳</sup> آموزش ضمن خدمت را فرایند اکتساب نظام‌دار مهارت‌ها، قوانین، مفاهیم یا نگرش‌هایی می‌داند که بهبود عملکرد افراد در محیط کار منجر می‌شود (فرهادی محلی، ۱۳۹۵).

آموزش ضمن خدمت با آموزش حین کار تفاوت دارد. آموزش ضمن خدمت مفهومی وسیع‌تر از آموزش ضمن کار می‌باشد و به کلیه آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که افراد در طول دوران خدمت در سازمان و حتی در برداشت گسترده‌تر برای دوران بازنشستگی طی می‌نمایند، درحالی‌که آموزش حین اشتغال یا آموزش ضمن کار به آن دسته از آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که فرد ضمن کار معین، با روش‌ها و فنون اجرای آن کار آشنا می‌گردد. به عبارت دیگر، آموزش ضمن کار یکی از روش‌های آموزش ضمن خدمت است که ماهیت علمی و کاربردی دارد [۹].

ططری حسن‌گاوپار و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان بررسی ارتباط سبک‌های رهبری مدیران باشگاه‌های خصوصی استان‌های غرب کشور با میزان کارآفرینی کارکنان این باشگاه‌های خصوصی غرب کشور نشان دادند ضریب تاثیر سبک رهبری بر کارآفرینی معنادار بود و ضریب تاثیر سبک رهبری مشارکتی به‌طور قابل توجهی معنادار می‌باشد. ضریب تاثیر سبک رهبری مشورتی نیز معنادار بود هم‌چنین در میان سؤالات مربوط به کارآفرینی کاردانی و تدبیر، نیاز به موفقیت و کار تیمی کارکنان بیشترین بار عاملی را داشتند. بنابراین می‌توان گفت که مدیران با سبک‌های رهبری مشارکتی و مشورتی می‌توانند کارکنانی کارآفرین داشته باشند. اما در پژوهش قره

<sup>1</sup> John F. May

<sup>2</sup> Pierre Vegater

<sup>3</sup> Goldstein

و حسامی (۱۳۹۵) تحت عنوان ارتباط سبک‌های مدیریتی مدیران با استرس شغلی و انگیزه پیشرفت شغلی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان شهرستان بابل نشان داده شد بین سبک مدیریتی انسان‌مدار و استرس شغلی رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد و بین سبک مدیریتی وظیفه‌مدار و استرس شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد بین سبک مدیریت انسان‌مدار و پیشرفت شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و پیشرفت شغلی رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. نتایج حاصل از رگرسیون نشان داد سبک مدیریتی مدیران پیش‌بینی‌کننده قوی برای استرس شغلی و پیشرفت شغلی کارکنان است. در نتیجه به منظور پیشرفت شغلی کارکنان و کاهش استرس در سازمان مدیران باید سبک مدیریتی انسان‌مدارانه را مورد توجه قرار دهند. همچنین پژوهشی دیگر توسط باقی‌نصرآبادی و میرزایپوری ولوکلا (۱۳۹۴) تحت عنوان بررسی تاثیر سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی (مورد پژوهش: مراکز پژوهشی دینی استان قم) انجام شد. نتایج نشان داد با ارتقاء مؤلفه‌های سبک مدیریت در سازمان بر میزان انگیزش سازمانی کارکنان افزوده می‌شود. سبک مدیریتی با تاثیر بر فرهنگ سازمانی موجب حاکمیت نوع خاصی از رویه‌ها و رفتارهای سازمانی در سازمان، قادر به افزایش رضایت شغلی، امنیت شغلی، مشارکت با همکاران و نگرش مثبت نسبت به سازمان می‌گردد.

پژوهشی توسط مسینوزی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) تحت عنوان رابطه سبک مدیریت و انگیزه کارکنان بهداشتی، رضایت شغلی و کار گروهی در اوگاندا انجام شد. نتایج نشان داد کارکنان بهداشتی در اوگاندا مدیران منتخب را ترجیح دادند (۶۲٪) در مقایسه با معاملات (۴۲٪) و یا آزاد بودن (۱۴٪). مدیریت تحول‌گرا با انگیزه، رضایت شغلی و کار گروهی رابطه مثبت داشتند، درحالی‌که مدیریت معاملات با رضایت شغلی و کار گروهی انگیزش به‌طور مثبت با مدیران نشان داده شده است که رفتار نفوذی ایده‌آل را نشان می‌دهد. رضایت شغلی به‌طور مثبت با تحریک فکری ارتباط دارد. کار تیمی به‌طور مثبت با رفتار نفوذ ایده‌آل دارد. اکاریا و خلیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان روابط بین سبک مدیریت، انگیزه کاری و احساس استرس معلم در میان جامعه مدرسه عرب در اسرائیل نشان دادند عوامل مؤثر بر انگیزه معلمان، مدیریت مدیر است. ظاهراً اکثریت بزرگی از جمعیت معلمان بخش عرب در اسرائیل عمدتاً تحت تاثیر مدیران خود قرار دارند و نه از محیط کار. به‌عبارت دیگر، معلمان عرب اسرئیه ترجیح می‌دهند بازخورد مثبت را از طریق ادامه کار خود از طریق مدیر فوری خود دریافت کنند و ایجاد فضای همکاری نداشته باشند. لی‌یو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان مطالعه بهبود توسعه مهارت‌های حرفه‌ای کار با استفاده از سبک‌های مدیریت فردی با جهت‌گیری ارزش‌های فرهنگی نشان دادند در محیط فرهنگی با نوآوری بالا، سبک‌های مدیریت مشارکتی جدید با تخصص و دانش فنی مهندسانی که دارای مهارت‌های حرفه‌ای بیشتر و کمتر سنتی هستند، رابطه مثبت دارد. در پژوهش وایریمو<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) تحت عنوان رابطه سبک‌های مدیریتی و انگیزش نیروی کار در کنیا نشان دادند سبک‌های مدیریت دموکراتیک و تحول‌گرا سبک‌های مدیریت انگیزشی کارکنان هستند. اکثر کارکنان این را برای رفع اشکال مدیریتی ترجیح می‌دهند. مؤسساتی که سبک‌های معتبر و غیرمستقیم مدیریت را استفاده می‌کردند، محیط کمتر انگیزه‌ای بودند و درعین حال با کمبود بهره‌وری مواجه بودند.

با توجه به ضرورت امر آموزش، امروز سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگر برای کسب نتایج و حفظ خود تلاش می‌کنند و به‌دنبال طراحی آموزشی مناسب برای این دو هدف (کسب نتایج و حفظ بقاء) هستند. زیرا همان‌گونه که گفته شد این آموزش است که موجب بهبود عملکرد سازمان و تعالی آن می‌گردد. چراکه به‌دلیل اطلاعات بسیار مفیدی که درباره چگونگی طرح‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی در اختیار قرار می‌دهد که می‌تواند مبنای موثری برای ارزیابی عملکرد واحدهای آموزشی سازمان‌ها فراهم می‌کند.

سبک‌های مدیریت نماد بیرونی تفکرات، خواسته‌ها و شخصیت مدیران است که به‌صورت الگوی پایدار در صحنه عمل مورد مشاهده و امتحان همه افرادی که با سازمان سروکار دارند قرار می‌گیرند. مدیر کارمدار که صرفاً بر وظایف قانونی خود تکیه می‌کند، مانع بزرگی بر سر راه نیازهای کارکنان است. با توجه به موارد فوق پژوهش حاضر در پی پاسخ‌گویی به این سؤال است که آیا بین سبک‌های مدیریتی با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش‌های ضمن خدمت سازمان آموزش‌وپرورش منطقه ۱ شهر تهران رابطه وجود دارد؟

1- Musinguzi  
2- Accariya & Khalil  
3- Li Yue  
4- Wairimu

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، روش گردآوری داده‌ها میدانی و از نظر روش اجرا توصیفی از نوع همبستگی است. در این پژوهش جامعه آماری شامل کارکنان سازمان آموزش و پرورش منطقه ۱ شهر تهران در سال ۱۴۰۲ که تعداد آن‌ها ۶۵۰ نفر می‌باشند. با توجه به حجم جامعه، با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی (برحسب جنسیت) ۲۴۲ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. محقق جهت ابزار پژوهش از دو پرسشنامه استاندارد و یک محقق‌ساخته استفاده نمود. پرسشنامه اول استاندارد سبک مدیریتی: این پرسشنامه توسط لوتانز<sup>۱</sup> در سال (۱۹۸۹) ساخته شد. که دارای ۳۵ سؤال و ۸ بعد مدیریت شامل (شکوهمند، تحول‌گرا، انتصابی، انتخاب، آزادمنش، مستبد، شبکه‌ای و جامع) می‌باشد، گویه‌های این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت، ارزش‌گذاری می‌شود. در این پژوهش پایایی به روش همسانی درونی (آلفای کرونباخ) برابر با ۰/۹۱ محاسبه گردید. پرسشنامه دوم استاندارد مشارکت فعال: این پرسشنامه توسط نادى و معینی در سال (۱۳۹۲) ساخته شد که دارای ۳۸ سؤال می‌باشد و براساس طیف لیکرت به‌صورت خیلی کم (ارزش ۱)، کم (ارزش ۲)، متوسط (ارزش ۳)، زیاد (ارزش ۴) و خیلی زیاد (ارزش ۵) اندازه‌گیری می‌شود. در این پژوهش پایایی به روش همسانی درونی (آلفای کرونباخ) برابر با ۰/۸۹ محاسبه گردید. پرسشنامه سوم محقق‌ساخته انگیزه: پرسشنامه توسط محقق‌ساخته شد این پرسشنامه شامل ۱۴ سؤال و دارای پنج ضریب اهمیت بصورت خیلی کم (ارزش ۱)، کم (ارزش ۲)، متوسط (ارزش ۳) زیاد (ارزش ۴) و خیلی زیاد (ارزش ۵) است. در این پژوهش پایایی به روش همسانی درونی (آلفای کرونباخ) برابر با ۰/۸۶ محاسبه گردید. اما پایایی پرسشنامه‌ها در این پژوهش به‌ترتیب (سبک مدیریتی برابر ۰/۹۱، انگیزه برابر ۰/۸۹ و مشارکت فعال برابر ۰/۸۶) صدم) به‌دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های بخش توصیفی (فراوانی و درصد) و بخش استنباطی (آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف و ضریب همبستگی پیرسون) از طریق برنامه نرم‌افزاری SPSS26 استفاده شد.

## ۳. یافته‌ها

### ۱.۳. آمار توصیفی

در آمار توصیفی نتایج نشان داده است ۷۶ درصد از شرکت‌کننده مرد و ۴۴ درصد نیز زن بودند. بیشترین فراوانی مربوط به بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال (۴۳ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به کمتر از ۳۰ سال (۱۶ درصد) می‌باشد. بیشترین فراوانی مربوط به بازه تحصیلی کارشناسی (۵۰ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به زیر دیپلم (۲ درصد) بود. اما بیشترین فراوانی مربوط به بازه سابقه کار ۱ تا ۱۰ سال (۵۶ درصد) و کمترین فراوانی کمتر از ۱۰ تا ۲۰ سال (۱۹ درصد) بود. بیشترین فراوانی مربوط به نوع استخدامی رسمی (۵۴ درصد) می‌باشد.

### ۲.۳. آزمون کولموگروف

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای موجود در پژوهش از کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نتایج نشان داده است چون در سبک مدیریت، ایجاد انگیزه و مشارکت فعال سطح معنی‌داری از  $\alpha=0.05$  بزرگتر می‌باشد پس  $H_0$  (نرمال بودن متغیرهای پژوهش) رد نمی‌شود و از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود.

<sup>1</sup> - Luthanz



فرضیه اصلی: بین سبک‌های مدیریتی با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت آموزش و پرورش منطقه ۱ شهر تهران رابطه وجود دارد.

جدول ۱. بررسی همبستگی رابطه بین سبک‌های مدیریتی با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان

متغیر	شاخص‌های آماری		
	Sig.	r	n
ایجاد انگیزه	۰,۰۰۰	۰,۲۶۵	۱۸۶
مشارکت فعال	۰,۰۰۰	۰,۵۴۴	۱۸۶

نتایج جدول (۱) حاکی از این است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha=0,05$ )، داده‌ها فرضیه صفر ( $H_0$ ) را رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) را تایید می‌نمایند، چراکه ( $\text{Sig.}=0,000 < \alpha=0,05$ ). بنابراین، می‌توان ادعا نمود بین سبک‌های مدیریتی با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت آموزش و پرورش منطقه ۱ شهر تهران رابطه وجود دارد. به طوری که مقدار این همبستگی در ایجاد انگیزه ۰,۲۶۵ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,0702$ )، نشان می‌دهد که ۷,۰۲ درصد از تغییرات ایجاد انگیزه توسط سبک‌های مدیریتی قابل پیش‌بینی است هم‌چنین مقدار این همبستگی در مشارکت فعال ۰,۵۴۴ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,2959$ )، نشان می‌دهد که ۲۹,۵۹ درصد از تغییرات مشارکت فعال توسط سبک‌های مدیریتی قابل پیش‌بینی است.

فرضیه اول: بین مدیریت شکوهمند با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد.

جدول ۲. بررسی همبستگی رابطه بین مدیریت شکوهمند با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان

متغیر	شاخص‌های آماری		
	Sig.	r	n
ایجاد انگیزه	۰,۰۰۰	۰,۱۶۹	۱۸۶
مشارکت فعال	۰,۰۰۰	۰,۴۳۳	۱۸۶

نتایج جدول (۲) حاکی از این است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha=0,05$ )، داده‌ها فرضیه صفر ( $H_0$ ) را رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) را تایید می‌نمایند، چراکه ( $\text{Sig.}=0,000 < \alpha=0,05$ ). بنابراین، می‌توان ادعا نمود بین مدیریت شکوهمند با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد. به طوری که مقدار این همبستگی در ایجاد انگیزه ۰,۱۶۹ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,0286$ )، نشان می‌دهد که ۲,۸۶ درصد از تغییرات ایجاد انگیزه توسط مدیریت شکوهمند قابل پیش‌بینی است هم‌چنین مقدار این همبستگی در مشارکت فعال ۰,۴۳۳ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,1875$ )، نشان می‌دهد که ۱۸,۷۵ درصد از تغییرات مشارکت فعال توسط مدیریت شکوهمند قابل پیش‌بینی است.

فرضیه دوم: بین مدیریت تحول‌گرا با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد.

جدول ۳. بررسی همبستگی رابطه بین مدیریت تحول‌گرا با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان

متغیر	شاخص‌های آماری		
	Sig.	r	n
ایجاد انگیزه	۰,۰۱۱	۰,۱۸۵	۱۸۶
مشارکت فعال	۰,۰۰۰	۰,۳۳۰	۱۸۶

نتایج جدول (۳) حاکی از این است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha=0,05$ )، داده‌ها فرضیه صفر ( $H_0$ ) را رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) را تایید می‌نمایند، چراکه در ایجاد انگیزه ( $\text{Sig.}=0,011 < \alpha=0,05$ ) و در مشارکت فعال ( $\text{Sig.}=0,000 < \alpha=0,05$ ). بنابراین، می‌توان ادعا نمود بین مدیریت تحول‌گرا با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد. به طوری که مقدار این همبستگی در ایجاد انگیزه ۰,۱۸۵ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,0342$ )، نشان می‌دهد که ۳,۴۲ درصد از تغییرات ایجاد انگیزه توسط مدیریت تحول‌گرا قابل پیش‌بینی است هم‌چنین مقدار این همبستگی در مشارکت فعال ۰,۳۳۰ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,1089$ )، نشان می‌دهد که ۱۰,۸۹ درصد از تغییرات مشارکت فعال توسط مدیریت تحول‌گرا قابل پیش‌بینی است.

فرضیه سوم: بین مدیریت انتصابی با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد.

جدول ۴: بررسی همبستگی رابطه بین مدیریت انتصابی با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان

متغیر	شاخص‌های آماری		
	Sig.	r	n
ایجاد انگیزه	۰,۰۰۰	۰,۴۰۸	۱۸۶
مشارکت فعال	۰,۰۰۰	۰,۳۹۶	۱۸۶

نتایج جدول (۴) حاکی از این است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha=0,05$ )، داده‌ها فرضیه صفر ( $H_0$ ) را رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) را تایید می‌نمایند، چراکه در ( $\text{Sig.}=0,000 < \alpha=0,05$ ). بنابراین، می‌توان ادعا نمود بین مدیریت انتصابی با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد. به طوری که مقدار این همبستگی در ایجاد انگیزه ۰,۴۰۸ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,1665$ )، نشان می‌دهد که ۱۶,۶۵ درصد از تغییرات ایجاد انگیزه توسط مدیریت انتصابی قابل پیش‌بینی است هم‌چنین مقدار این همبستگی در مشارکت فعال ۰,۳۹۶ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,0876$ )، نشان می‌دهد که ۸,۷۶ درصد از تغییرات مشارکت فعال توسط مدیریت انتصابی قابل پیش‌بینی است.

فرضیه چهارم: بین مدیریت انتخاب با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد.

جدول ۵: بررسی همبستگی رابطه بین مدیریت انتخاب با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان

متغیر	شاخص‌های آماری		
	Sig.	r	n
ایجاد انگیزه	۰,۰۰۱	۰,۲۴۶	۱۸۶
مشارکت فعال	۰,۰۰۰	۰,۳۲۰	۱۸۶

نتایج جدول (۵) حاکی از این است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha=0,05$ )، داده‌ها فرضیه صفر ( $H_0$ ) را رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) را تایید می‌نمایند، چراکه در ایجاد انگیزه ( $\text{Sig.}=0,001 < \alpha=0,05$ ) و در مشارکت فعال ( $\text{Sig.}=0,000 < \alpha=0,05$ ). بنابراین، می‌توان ادعا نمود بین مدیریت انتخاب با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد. به طوری که مقدار این همبستگی در ایجاد انگیزه ۰,۲۴۶ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,0605$ )، نشان می‌دهد که ۶,۰۵ درصد از تغییرات ایجاد انگیزه توسط مدیریت انتخاب قابل پیش‌بینی است هم‌چنین مقدار این همبستگی در مشارکت فعال ۰,۳۲۰ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,1024$ )، نشان می‌دهد که ۱۰,۲۴ درصد از تغییرات مشارکت فعال توسط مدیریت انتخاب قابل پیش‌بینی است.

فرضیه پنجم: بین مدیریت آزادمنش با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد.

جدول ۶: بررسی همبستگی رابطه بین مدیریت آزادمنش با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان

متغیر	شاخص‌های آماری		
	Sig.	r	n
ایجاد انگیزه	۰,۰۰۰	۰,۶۶۱	۱۸۶
مشارکت فعال	۰,۰۰۱	۰,۲۵۱	۱۸۶

نتایج جدول (۶) حاکی از این است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha=0,05$ )، داده‌ها فرضیه صفر ( $H_0$ ) را رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) را تایید می‌نمایند، چراکه در ایجاد انگیزه ( $\text{Sig.}=0,000 < \alpha=0,05$ ) و در مشارکت فعال ( $\text{Sig.}=0,001 < \alpha=0,05$ ). بنابراین، می‌توان ادعا نمود بین مدیریت آزادمنش با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد. به طوری که مقدار این همبستگی در ایجاد انگیزه ۰,۶۶۱ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,4369$ )، نشان می‌دهد که ۴۳,۶۹ درصد از تغییرات ایجاد انگیزه توسط مدیریت آزادمنش قابل پیش‌بینی است هم‌چنین مقدار این همبستگی در مشارکت فعال ۰,۲۵۱ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,0630$ )، نشان می‌دهد که ۶,۳ درصد از تغییرات مشارکت فعال توسط مدیریت آزادمنش قابل پیش‌بینی است.

فرضیه ششم: بین مدیریت مستبد با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد.

جدول ۷. بررسی همبستگی رابطه بین مدیریت مستبد با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان

متغیر	شاخص های آماری		
	Sig.	r	n
ایجاد انگیزه	۰,۰۰۰	-۰,۳۱۷	۱۸۶
مشارکت فعال	۰,۰۰۰	-۰,۵۱۲	۱۸۶

نتایج جدول (۷) حاکی از این است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha=0,05$ )، داده‌ها فرضیه صفر ( $H_0$ ) را رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) را تایید می‌نمایند، چراکه ( $\text{Sig.}=0,000 < \alpha=0,05$ ). بنابراین، می‌توان ادعا نمود رابطه معنادار منفی بین مدیریت مستبد با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت وجود دارد. به طوری که مقدار این همبستگی در ایجاد انگیزه -۰,۳۱۷ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,1005$ )، نشان می‌دهد که ۱۰,۰۵ درصد از تغییرات ایجاد انگیزه توسط مدیریت مستبد قابل پیش‌بینی است هم‌چنین مقدار این همبستگی در مشارکت فعال -۰,۵۱۲ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,2621$ )، نشان می‌دهد که ۲۶,۲۱ درصد از تغییرات مشارکت فعال توسط مدیریت مستبد قابل پیش‌بینی است.

فرضیه هفتم: بین مدیریت شبکه‌ای با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد.

جدول ۸. بررسی همبستگی رابطه بین مدیریت شبکه‌ای با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان

متغیر	شاخص های آماری		
	Sig.	r	n
ایجاد انگیزه	۰,۰۰۰	۰,۳۱۷	۱۸۶
مشارکت فعال	۰,۰۰۸	۰,۱۹۴	۱۸۶

نتایج جدول (۸) حاکی از این است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha=0,05$ )، داده‌ها فرضیه صفر ( $H_0$ ) را رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) را تایید می‌نمایند، چراکه در ایجاد انگیزه ( $\text{Sig.}=0,000 < \alpha=0,05$ ) و در مشارکت فعال ( $\text{Sig.}=0,008 < \alpha=0,05$ ). بنابراین، می‌توان ادعا نمود بین مدیریت شبکه‌ای با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد. به طوری که مقدار این همبستگی در ایجاد انگیزه ۰,۳۱۷ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,1005$ )، نشان می‌دهد که ۱۰,۰۵ درصد از تغییرات ایجاد انگیزه توسط مدیریت شبکه‌ای قابل پیش‌بینی است هم‌چنین مقدار این همبستگی در مشارکت فعال ۰,۱۹۴ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,0376$ )، نشان می‌دهد که ۳,۷۶ درصد از تغییرات مشارکت فعال توسط مدیریت شبکه‌ای قابل پیش‌بینی است.

فرضیه هشتم: بین مدیریت جامع با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد.

جدول ۹. بررسی همبستگی رابطه بین مدیریت جامع با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان

متغیر	شاخص های آماری		
	Sig.	r	n
ایجاد انگیزه	۰,۰۰۰	۰,۳۹۵	۱۸۶
مشارکت فعال	۰,۰۰۰	۰,۴۶۶	۱۸۶

نتایج جدول (۸) حاکی از این است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha=0,05$ )، داده‌ها فرضیه صفر ( $H_0$ ) را رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) را تایید می‌نمایند، چراکه ( $\text{Sig.}=0,000 < \alpha=0,05$ ). بنابراین، می‌توان ادعا نمود بین مدیریت جامع با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد. به طوری که مقدار این همبستگی در ایجاد انگیزه ۰,۳۹۵ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,1560$ )، نشان می‌دهد که ۱۵,۶۰ درصد از تغییرات ایجاد انگیزه توسط مدیریت جامع قابل پیش‌بینی است هم‌چنین مقدار این همبستگی در مشارکت فعال ۰,۴۶۶ می‌باشد. محاسبه ضریب تعیین ( $r^2=0,2172$ )، نشان می‌دهد که ۲۱,۷۲ درصد از تغییرات مشارکت فعال توسط مدیریت جامع قابل پیش‌بینی است.



#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

نتایج در فرضیه اصلی نشان داد که بین سبک‌های مدیریتی با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت آموزش و پرورش منطقه ۱ شهر تهران رابطه وجود دارد. نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج پژوهش‌های ططری حسن گاوپار و همکاران (۱۳۹۷)، قره و حسامی (۱۳۹۵)، باقی نصرآبادی و میرزاپوری ولوکلا (۱۳۹۴)، اکاریا و خلیل (۲۰۱۷) و وایریمو (۲۰۱۴) همخوانی دارد. نتایج فرضیه ۱ نشان داد که یافته‌ها نشان داد بین مدیریت شکوهمند با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد. نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج پژوهش‌های قره و حسامی (۱۳۹۵)، مسینوزی و همکاران (۲۰۱۸) و وایریمو (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

نتایج فرضیه ۲ نشان داد که بین مدیریت تحول‌گرا با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد. نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج پژوهش‌های قره و حسامی (۱۳۹۵)، وایریمو (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

نتایج فرضیه ۳ نشان داد که یافته‌ها نشان داد بین مدیریت انتصابی با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد. نتیجه به دست آمده با نتایج پژوهش‌های قره و حسامی (۱۳۹۵)، باقی نصرآبادی و میرزاپوری ولوکلا (۱۳۹۴)، اکاریا و خلیل (۲۰۱۷) و وایریمو (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

نتایج فرضیه ۴ نشان داد که بین مدیریت انتخاب با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد. نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج پژوهش‌های قره و حسامی (۱۳۹۵) و لی.بو و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

نتایج فرضیه ۵ نشان داد که بین مدیریت آزادمنش با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد. نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج پژوهش‌های قره و حسامی (۱۳۹۵)، اکاریا و خلیل (۲۰۱۷) و وایریمو (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

نتایج فرضیه ۶ نشان داد که رابطه معنادار منفی بین مدیریت مستبد با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت وجود دارد. نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج پژوهش‌های قره و حسامی (۱۳۹۵)، اکاریا و خلیل (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

نتایج فرضیه ۷ نشان داد که بین مدیریت شبکه‌ای با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد. نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج پژوهش‌های قره و حسامی (۱۳۹۵)، وایریمو (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

نتایج فرضیه ۸ نشان داد که بین مدیریت جامع با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در آموزش ضمن خدمت رابطه وجود دارد. نتیجه به دست آمده با نتایج پژوهش‌های ططری حسن گاوپار و همکاران (۱۳۹۷)، قره و حسامی (۱۳۹۵)، باقی نصرآبادی و میرزاپوری ولوکلا (۱۳۹۴)، وایریمو (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

در تبیین نتایج فوق می‌توان بیان کرد بدون تردید، ترکیب سازمان، برنامه و هدف آن اساس کارآئی سازمان را تشکیل می‌دهد. مدیریت بایستی از طریق یگانه ساختن تلاش‌های افراد سازمان به هدف‌های سازمان جامه عمل ببوشاند. حتی سبک شخصیتی مدیر هم می‌تواند سبک مدیریتی او را تحت‌تأثیر قرار دهد در طول این مسیر، انواع سبک‌های مدیریتی با طیف وسیعی از نتایج در صنایع و زمینه‌های مختلف، به‌وجود آمده‌اند. تجویز یک رویکرد برای همه زمینه‌ها، امکان‌پذیر نیست. برای همین مدیران باید با انواع سبک مدیریت آشنا باشند، هر یک را در موقعیت مناسب به‌کار بگیرند و یا از ترکیب این سبک‌ها استفاده کنند. یک مدیر خوب روش مدیریت خود را با این عوامل سازگار کرده و از آن در راستای نیل به اهداف سازمان استفاده می‌کند. یک مدیر خوب، انگیزه، مهارت و شخصیت‌های کارمندان خود را درک می‌کند و می‌داند که چگونه بین سبک‌های مدیریتی، تعادل برقرار کند و بهترین نتیجه را به‌دست آورد. نتیجه این کار، داشتن نیروی کار راضی و سازنده است. مدیر ضمن شناخت نقاط قوت و ضعف خود ابتدا می‌بایست آن‌ها را بر طرف نموده و با کمک گرفتن از نظریه و سبک‌های مدیریتی در جهت اهداف سازمان برنامه‌ها و طرح‌های خود را براساس آگاهی از وضعیت روحی و روانی و بلوغ اجتماعی فرهنگی- سیاسی کارکنان تنظیم نموده و در این راستا حرکت نماید. تا بتوان انگیزه و مشارکت فعال کارکنان را جهت شرکت در آموزش‌های ضمن خدمت ترغیب کرد. دوره‌های آموزش ضمن خدمت یک رویکرد مهم برای توانمندسازی و توسعه سرمایه انسانی کارکنان سازمان‌ها محسوب گردیده است.

با توجه به نتایج پیشنهادی زیر ارائه می‌گردد:

با توجه به فرضیه اصلی پیشنهاد می‌شود: مسئولین سازمان آموزش و پرورش با برگزاری دوره‌های آموزشی، مدیران را با این نوع از سبک‌های رهبری آشنا نمایند. و مدیران هر از گاهی با استفاده از نظر سنجی از کارکنان خود به ارزیابی نوع سبک خود را از دیدگاه آن‌ها بپردازند.

با توجه به فرضیه ۱ پیشنهاد می‌شود: مدیران سازمان آموزش و پرورش با اجرای مدیریتی شکوهمند انگیزه کافی را برای کارکنان جهت شرکت در کلاس‌های ضمن خدمت ایجاد کرده و آنان را برای مشارکت فعال در این کلاس‌ها تشویق کنند.

با توجه به فرضیه ۲ پیشنهاد می‌شود: مدیران سازمان آموزش و پرورش تلاش کنند سبک مدیریتی تحول‌گرا را جهت ایجاد انگیزه و مشارکت فعال کارکنان به ویژه در حوزه‌های آموزش ضمن خدمت که عملکرد مطلوبی دارند بیشتر به کار ببرند.

با توجه به فرضیه ۳ پیشنهاد می‌شود: مدیران سازمان آموزش و پرورش بایستی به‌سوی جو باز و حمایت‌کننده حرکت کنند تا زمینه‌های بروز انگیزه کارکنان جهت مشارکت فعال آنان در کلاس‌های ضمن خدمت فراهم آید.

با توجه به فرضیه ۴ پیشنهاد می‌شود: مدیران سازمان آموزش و پرورش هر یک از کارکنان که با انگیزه در کلاس‌های ضمن خدمت بیشتر از دیگر همکاران خود شرکت می‌کند با آن‌ها به‌عنوان عضوی از سازمان رفتار کنند و برای آن‌ها به‌عنوان یک شخص فعال نیز احترام قائل شوند.

با توجه به فرضیه ۵ پیشنهاد می‌شود: مدیران سازمان آموزش و پرورش شرایطی را به‌وجود آورند تا کارکنان احساس کنند که آزادی لازم برای بیان نظرات خود را دارند و می‌توانند به‌دور از هرگونه خطری، ایده‌هایشان را نسبت به مسائل کلاس‌های ضمن خدمت بیان کنند.

با توجه به فرضیه ۶ پیشنهاد می‌شود: مدیران سازمان آموزش و پرورش از سبک مدیریتی مستبدانه استفاده نکنند و اقدامات لازم را جهت کاهش این سبک مدیریتی بکار گیرند. سایر عوامل مؤثر در میزان رضایت کارکنان شناسایی و به آن بپردازند.

با توجه به فرضیه ۷ پیشنهاد می‌شود: مدیران سازمان آموزش و پرورش بایستی ضمن به‌وجود آوردن شرایط و فضای لازم این انگیزه را در کارکنان ایجاد کنند تا مشارکتی فعال در کلاس‌های آموزش ضمن خدمت، داشته باشند.

با توجه به فرضیه ۸ پیشنهاد می‌شود: مدیران سازمان آموزش و پرورش به تامین منافع و خواسته‌های کارکنان زیر مجموعه خود تلاش بیشتری کنند و بکوشند امکانات و شرایط مناسب‌تری را برای آنان فراهم آورند تا با انگیزه بیشتری در کلاس‌های ضمن خدمت مشارکت فعال داشته باشند.

### منابع

- [1] اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس و زندی، خلیل. (۱۳۹۴). نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی. کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان و نواحی ۱ و ۲ شهر سنندج. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۷)، ۱۲۳-۹۹.
- [2] ایران‌نژاد پاریزی، مهدی؛ امینی، سابق و اسدیپور، زین‌العابدین. (۱۳۹۳). نقش مدیریت مشارکتی در ارتقاء اخلاق حرفه‌ای کارکنان ادارات مرکزی بانک مسکن. مجله مطالعات کمی در مدیریت، ۱۵(۱)، ۱۷۴-۱۴۹.
- [3] باقی نصرآبادی، علی؛ میرزاپوری ولوکلا، جابر. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی (مورد پژوهش: مراکز پژوهشی دینی استان قم). نشریه مدیریت فرهنگی، ۹(۲۹)، ۴۸-۳۳.
- [4] پورسلطانی زندی، حسین؛ فرجی، رسول و اللهیاری، محبوبه. (۱۳۹۱). ارتباط بین سبک‌های رهبری مدیران مدارس و نیازهای انگیزشی معلمان تربیت بدنی بر اساس نظریه مک‌گریگور استان آذربایجان غربی. دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲(۴)، ۸۶-۷۳.
- [5] حبیب‌زاده، پردیس و کریمی، کیومرث. (۱۳۹۹). بررسی رابطه ابعاد کمال‌گرایی و انگیزش تحصیلی با فرسودگی تحصیلی دانشجویان. پیشرفت‌های نوین در علوم رفتاری، ۵(۵۲)، ۵۵-۳۹.
- [6] ربیع‌پور، امیرحسین. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر سبک‌های مدیریت تعارض بر کیفیت ارتباط با نقش تعدیل‌گر سطح تعارض وظیفه میان مدیران و معلمان دبیرستان‌های متوسطه دوم شهرستان بابل. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی علامه امینی بهنمیر- بابل، رشته مدیریت آموزشی.
- [7] زمانی، اصغر؛ پورآتش، مهتاب و جهانسیب کاجانی، فاطمه. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت با اثربخشی سازمانی در دفاتر استعدادهای درخشان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. فصلنامه علمی و پژوهشی ماب و ترکیه، ۲۶(۲)، ۱۴۴-۱۲۹.
- [8] شفیع‌زاده، جواد؛ جعفری، محمد و کریمی، ذبیح‌الله. (۱۳۹۶). رابطه سبک‌های مدیریت با استرس شغلی کارکنان پلیس آگاهی مشهد. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۲(۴)، ۶۳۰-۶۱۱.
- [9] طاهرخانی، مریم و حمیدی، ناصر. (۱۳۹۹). ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش توانمندی کارکنان. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۴۱(۱)، ۲۶-۲۱.

- [10] ططری‌گاوپار، حسن. (۱۳۹۷). در پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط سبک‌های رهبری مدیران باشگاه‌های خصوصی استان‌های غرب کشور با میزان کارآفرینی کارکنان این باشگاه‌های خصوصی غرب کشور. فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۴(۴)، ۱۱-۱۸.
- [11] غفوری آثار، مریم؛ میرهاشمی، مالک و گنجی، حمزه. (۱۳۹۵). سهم هوش هیجانی، ویژگی‌های شخصیتی و عوامل جمعیتی با میانجی‌گری انگیزش پیشرفت در تبیین خلاقیت دانش‌آموزان دوره متوسطه. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۶(۶)، ۹۱-۱۰۸.
- [12] فرهادی‌محللی، علی. (۱۳۹۵). نقش آموزش‌های ضمن خدمت در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی. مجله مهندسی فرآیندها، ۳(۵)، ۴۳-۶۱.
- [13] فقهی‌فرهمند، ناصر. (۱۳۹۲). رتبه‌بندی سبک اولویت‌های مدیریت برای ارتقای عملکرد کارکنان سازمان‌های خدماتی (مطالعه موردی: سازمان‌های خدماتی شهر تبریز). مدیریت بهره‌وری، ۷(۲۷)، ۹۹-۱۲۴.
- [14] قره، محمدعلی و حسامی، لقمان. (۱۳۹۵). ارتباط سبک‌های مدیریتی مدیران با استرس شغلی و انگیزه پیشرفت شغلی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان شهرستان بابل. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۳(۱۱)، ۶۵-۷۴.
- [15] کرد، بهمن و پاشاشریفی، حسن. (۱۳۹۴). نقش خوددلسوزی در پیش‌بینی استرس تحصیلی دانشجویان: با واسطه‌گری انگیزش درونی و بیرونی. مطالعات روان-شناسی تربیتی، ۱۱(۲۱)، ۲۹-۴۴.
- [16] نصرتی‌کردکندی، پرویز. (۱۳۹۵). مشارکت کارکنان یک مزیت رقابتی دائمی. روزنامه دنیای اقتصاد، شماره روزنامه ۲۹۹۷.
- [17] نوروژی وند، حامد؛ پراز، محمدرضا و شفیعی، صابر. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر آموزش پیوندی بر انگیزش دانش‌آموزان. فصلنامه مطالعات و تحقیقات در علوم رفتاری، ۲(۵)، ۷۶-۸۶.
- [18] Accariya, Z. & Khalil, M. (2017). The Relations between Management Style, Work Motivation and Feeling of Stress among the Arab School Community. *Creative Education*, 7, 1995-2010.
- [19] Li Yu, P.; Fang, S-C. & Yu-Lin, W. (2016). Improving IT professional job skills development: The use of management styles and individual cultural value orientation. *Journal of Asia Pacific Management Review*, 21(2), 63-73. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.07.002>
- [20] Musinguzi, C.; Rutebemberwa, E.; Namale, L. & Dahal, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership*, 10(1), 21-32.
- [21] Wairimu, J.I. (2014). The Relationship between Management Styles and Work force Motivation in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 6(33), 121-128.