

مدیریت ورزشی \_ تابستان ۱۳۸۸  
شماره ۱ - ص: ۱۷-۵  
تاریخ دریافت: ۰۱ / ۱۲ / ۸۵  
تاریخ تصویب: ۲۰ / ۰۶ / ۸۶

## تبیین رابطه بین مؤلفه های مدیریت مشارکتی به عنوان یک شیوه مؤثر و انگیزش شغلی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی

میرحسین سید عامری<sup>۱</sup>  
استادیار دانشگاه ارومیه

### چکیده

هدف این تحقیق، بررسی رابطه بین مؤلفه های مدیریت مشارکتی با انگیزش شغلی کارکنان است. تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی بوده و به شکل میدانی اجرا شده است. جامعه آماری تحقیق را ۱۲۲ نفر از کارکنان شاغل در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی تشکیل می دادند که با برگشت پرسشنامه های تکمیلی جامعه آماری تحقیق حاضر به ۹۸ نفر محدود شد. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه های روا و پایایی  $r = 0.84$  و  $r = 0.87$  انگیزش شغلی استفاده شد. نتایج تحقیق با استفاده از روش آماری مجذور کای نشان داد که بین مؤلفه های مدیریت مشارکتی (مشارکت در تصمیم گیری، روابط انسانی و جو سازمانی حاکم در سازمان) و انگیزش شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $P < 0.05$ ).

### واژه های کلیدی

مدیریت مشارکتی، مشارکت در تصمیم گیری، روابط انسانی، جو سازمانی و انگیزش شغلی.

## مقدمه

نتایج تحقیقات مرتبط به علم مدیریت مؤید این است که سرمایه های اصلی سازمان را منابع انسانی تشکیل می دهند که استفاده مؤثر و بهینه از این نیروهای بالقوه و انسانی، موفقیت و اثربخشی سازمان را تضمین می کند و لازمه تحقق این هدف، اتخاذ سبک مدیریتی مناسب است (۷).

مدیریت مبتنی بر مشارکت، با آغاز دوران مدیریت کلاسیک نو عمومیت یافت. این نگرش به دنبال ایجاد هماهنگی در میان کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی از راه فراهم آوردن زمینه های مشارکت در تصمیم گیری مورد توجه قرار گرفته (۵) و اعتقاد بر این است که وقتی کارکنان در فرایند تصمیم گیری نقش داشته باشند، از تصمیمات اتخاذ شده حمایت می کنند و این مسئله به افزایش کارایی منجر خواهد شد و از طرفی دخالت دادن کارکنان در فرایند برنامه ریزی، تعهد و انگیزش آنان را نسبت به اهداف و مقاصد تعیین شده بیشتر می کند و زمینه ارتقای روحیه و رضامندی شغلی و کاهش وابستگی به مدیر را فراهم خواهد ساخت که نتایج تحقیقات کلاسیک کوچ و فرنچ<sup>۱</sup> (۱۹۶۰) و کرت لوین<sup>۲</sup> (۱۹۵۲) این مدعا را تایید می کند (۹، ۱۲).

کلاک و گلد اسمیت<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) ادعا می کنند کارکنانی که در سازمان های دموکراتیک<sup>۴</sup> و نیز سازمان هایی که تشریک مساعی در آنها حاکم است و خودمدیریتی می کنند، در مقایسه با کارکنان سازمان های اتوکراتیک<sup>۵</sup> که اجبار در آنها حاکم است و توسط دیگران مدیریت می شوند، نتایج بهتری را کسب می کنند (۸). در این راستا، فیلد<sup>۶</sup> (۱۹۹۷) معتقد است با وجود اقدام های صورت گرفته مبنی بر افزایش قدرت بخشی به کارکنان و نیز مهیا ساختن فرصت های لازم برای مشورت و نیز حمایت های لازم از سوی مدیران پیرامون یادگیری سازمانی و نظریه های مشارکتی، این واقعیت وجود دارد که مدیران به نحوی عمل می کنند که از کارکنان سلب قدرت می شود و فرصت های مثبت یادگیری آنان از بین می رود (۱۱).

آرگریس<sup>۷</sup> (۱۹۹۸) در این زمینه معتقد است که قدرت بخشیدن به کارکنان مفهومی است که به طور مستقیم با مشارکت ارتباط دارد، ولی هنوز در پرده ای از ابهام وجود دارد و آنچه می توان نتیجه گرفت، این است که قبول کنیم مدیران هنوز نتوانسته اند به طور موفقیت آمیز از ایده های مشارکتی استفاده کنند (۶). فیلد (۱۹۹۷) و آس تیوزن و دوتوئیت<sup>۸</sup> (۱۹۹۹) عنوان می کنند که بسیار مهم است محیطی از اعتماد را ایجاد

1 - Coch & French

2 - Kurt Lewin

3 - Cloke & Goldsmith

4 - Democratic

5 - Autocratic

6 - Field

7 - Argyris

8 - Oosthuizen & Du Toit

کنیم که کارکنان بتوانند نظرهای خود را بدون ترس از تنبیه ارائه دهند و نیز معتقدند که ایجاد اهداف مشترک و کارکنان رقابتی برای موفقیت در مدیریت مشارکتی بسیار مهم است (۱۴).

در بررسی رابطه سبک های مدیریتی با رضایت شغلی، بلوچر و ریچاردسون<sup>۱</sup> (۱۹۶۳) به این نتیجه رسیدند که مدیریت مشارکتی، رضایت شغلی معلمان را افزایش می دهد. بلاسکو و والوتو<sup>۲</sup> (۱۹۷۲) و مورمن و کوک<sup>۳</sup> (۱۹۷۴) در مورد مشارکت در تصمیم گیری نتایج مشابهی گرفتند (۳).

پاستور، اینگلیس و دانیل چاک<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) با مرور نتایج تحقیقات بیان کردند که تعادل شرایط کاری، حمایت و ارتباط با همکاران و فراگیری یا شمول در حرفه مدیریت ورزش، بسیار مهم است (۱۵). دورتی و دانیل چاک<sup>۵</sup> (۱۹۹۴) همبستگی چشمگیری بین سبک مدیران و عوامل مختلف رضایت شغلی مربیان ورزشی به دست آوردند و در تحقیق خود مربیان را با سبک مشارکتی مدیران راضی تر یافتند (۱۰).

اسنایدر<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) نیز رابطه زیادی بین رفتار ملاحظه جوی مدیران ورزشی و رضایت شغلی زبردستان به دست آورد (۱۷). در توصیف متغیر وابسته تحقیق یعنی «انگیزش شغلی کارکنان» با توجه به پیشینه موجود در این زمینه، می توان اذعان کرد که انگیزش مفهوم بسیار پیچیده ای است و نظریه های بسیاری وجود دارد که انگیزش کارکنان را توصیف و تحلیل می کند و انگیزش کارکنان توسط عوامل گوناگون در سطوح مختلف (فردی، ساختاری و سطح بالاتر اجتماعی و فرهنگی) مشخص می شود (۱۶).

در چند دهه پیش نظریه های بسیاری در زمینه انگیزش شغلی ارائه شده است، همانند نظریه سلسله مراتب نیازهای<sup>۷</sup> مزلو (۱۹۸۷)، نظریه برابری<sup>۸</sup> آدامز (۱۹۶۵)، نظریه انتظار<sup>۹</sup> وروم (۱۹۶۴)، نظریه تقویت<sup>۱۰</sup> اسکینر (۱۹۷۰) و نظریه تعیین هدف<sup>۱۱</sup> لاک و لاتام (۱۹۹۰). در این نظریه ها تلاش شده تا یک دیدگاه خاص و گاه کاملاً متفاوت با نظریه های دیگر تحلیل و عوامل مؤثر در پویایی رفتار کارکنان سازمان ها توصیف شود و نیز بر ابعاد محیطی، اجتماعی انگیزش و شناخت رفتار آدمی در محیط کار تاکید شده است (۱).

1 - Biaoche & Richardson

2 - Blasco & Allutto

3 - Morrman & Kook

4 - Pastore, Inglis & Danyl Chak

5 - Dohrty & Danylchuk

6 - Snyder

7 - Need Hierachy Theory

8 - Equity Theory

9 - Expectancy Theory

10 - Reinforcement Theory

11 - Goal – Setting Theory

در بین نظریه های مذکور، از نظریه های تعیین هدف لاک و سلسله مراتب نیازهای مزلو استفاده زیادی در مدیریت به عمل آمده که اغلب با تاکید بیشتر روی نیازهای افراد، تفکیک و توجه به عوامل انگیزنده، همسویی اهداف کارکنان با اهداف سازمان همراه است که از راه شرکت کارکنان در تصمیم های مربوط به کار خود به اجرا گذاشته می شود (۱۸).

رایت<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) در تحقیقی به این نتیجه رسید که وقتی برای افراد هدفهایی تعیین می شود، عملکرد شغلی آنان بیشتر از هنگامی است که خود هدف هایشان را تعیین می کنند (۱۹). هولنبک<sup>۲</sup> و همکارانش (۱۹۸۹) نیز به این نتیجه رسیدند که وقتی هدف ها در حضور دیگران اعلام می شود، احساس تعهد نسبت به هدف های مشکل بیش از هنگامی است که این هدف ها به طور خصوصی برای افراد تعیین می شود (۱).

ساعتچی (۱۳۷۰) بیان کرد که وجود روابط دوستانه (عامل شناسایی و احترام)، از شاخص های مهم رضایت مندی کارکنان است (۲). مهوش نوربخش (۱۳۷۶) نیز نشان داد که بین عوامل بهداشتی یا نگهدارنده شغلی با عوامل انگیزشی ارتباط معنی داری وجود دارد، به عبارت دیگر در بین اعضای هیأت علمی دانشکده های تربیت بدنی کشور عوامل بهداشت یا نگهدارنده شغلی نیز موجب انگیزش اعضای هیأت علمی می شود (۴).

جمع بندی نتایج پژوهش های انجام شده مبین آن است که توفیق به کارگیری مدیریت مشارکتی به موقعیت بستگی دارد و با استناد به نظریه رهبری وضعی هر چه بلوغ وابسته به تکلیف کارکنان بیشتر باشد، احتمال اینکه شیوه مشارکتی یک فن مؤثر مدیریت بشود، بیشتر است. همچنین می توان اذعان کرد با وجود تحقیقات اندکی که در زمینه مدیریت مشارکتی و تعامل آن با انگیزش شغلی، به عمل آمده، این مقوله هنوز در عرصه مدیریت ورزشی کشور ما به ویژه در سازمان های متولی ورزش، به صورت علمی و تجربی جای خود را باز نکرده است، به همین دلیل این تحقیق در پاسخ به این سؤال است که آیا می توان از شیوه مشارکتی به عنوان رویکرد مدیریتی برای ارتقای انگیزش شغلی کارکنان سود جست و درصدد است میزان تک تک سنجه ها یا مؤلفه های مدیریت مشارکتی (مشارکت در تصمیم گیری، جو سازمانی و نیز روابط انسانی حاکم در سازمان) و نیز رابطه این مؤلفه ها را با انگیزش شغلی کارکنان در گروه مورد بررسی تبیین کند.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی بوده و به شکل میدانی اجرا شده است. جامعه آماری این تحقیق، شامل کارکنان کلیه ادارات تربیت بدنی (اعم از رسمی، پیمانی، قراردادی و شرکتی) شهرستان ها هستند که زیر

1 - Wright

2 - Hollenbeck

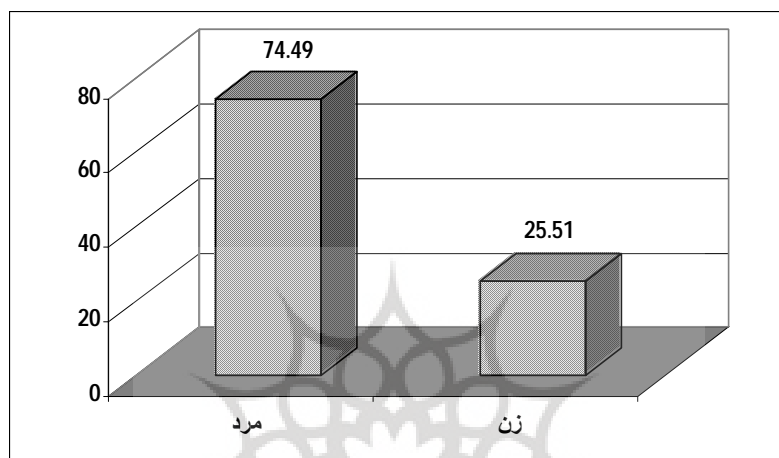
نظر اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان غربی به فعالیت مشغول اند. محقق برای بهبود اعتبار تحقیق تمامی کارکنان استان را به عنوان نمونه تحقیق انتخاب و برای ۱۲۲ نفر پرسشنامه های تحقیق را ارسال کرد که پس از دریافت نهایی پرسشنامه ها، گروه نمونه تحقیق حاضر را ۹۸ نفر تشکیل دادند. برای گردآوری اطلاعات پیرامون بررسی رابطه مؤلفه های مدیریت مشارکتی در ارتقای انگیزش شغلی کارکنان از دو پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه اول مشتمل بر دو بخش بود که بخش اول آن مربوط به عوامل فردی کارکنان (شامل سابقه کار، میزان تحصیلات، نوع استخدام، سن و جنس و ...) و بخش دوم مشتمل بر بیست سؤال بسته با مقیاس لیکرت در راستای اخذ اطلاعات پیرامون مؤلفه های مدیریت مشارکتی بود. از پرسشنامه انتظار از شغل "آران.لا زیر" نیز به منظور تعیین عوامل انگیزش شغلی استفاده شد (۱۳). قبل از اجرای طرح واقعی، مطالعه اولیه یا مقدماتی به منظور تشخیص محدودیت های اجرایی و برطرف کردن ابهامات احتمالی در سؤالات پرسشنامه ها انجام شد، همچنین برای تعیین روایی از روش اعتبار محتوا<sup>۲</sup> و برای تعیین پایایی<sup>۳</sup>، از روش دو نیمه کردن<sup>۴</sup> بر روی ۳۰ نفر از کارکنان جامعه تحقیق توسط محقق استفاده شد. در نهایت پرسشنامه های مذکور از ضریب اعتباری خوب به ترتیب (I= ٪۸۴) برای مؤلفه های مدیریت مشارکتی و I = ٪۸۷ برای انگیزش شغلی در سطح معنی داری  $\alpha = 0/01$  برخوردار شد.

در این تحقیق داده های حاصله با استفاده از آمار توصیفی برای تعیین شاخص های مرکزی و پراکندگی و نیز ترسیم نمودارها ارزیابی شد و برای تعیین ارتباط احتمالی بین متغیرهای تحقیق (مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، جو سازمانی و روابط حاکم در سازمان) با انگیزش شغلی کارکنان، از آماری استنباطی به ویژه از آزمون مجذور کای و ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات پژوهش حاضر با برنامه SPSS صورت گرفت.

## نتایج و یافته های تحقیق

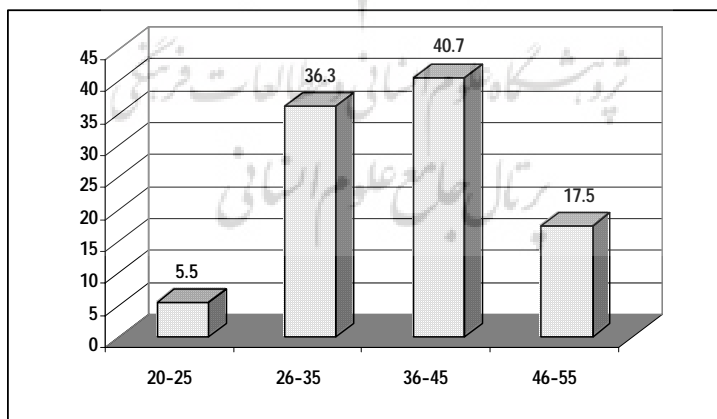
در این بخش نخست برخی از ویژگی های فردی کارکنان جامعه مورد بررسی به تفکیک ارائه می شود. با توجه به اطلاعات موجود در شکل ۱، ۷۴/۴۹ درصد کارکنان جامعه مورد بررسی را مردان و ۲۵/۵۱ درصد آنان را زنان تشکیل می دهند.

- 
- 1 - R.N.Lussier
  - 2 - Content Validity
  - 3 - Reliability
  - 4 - Split Half



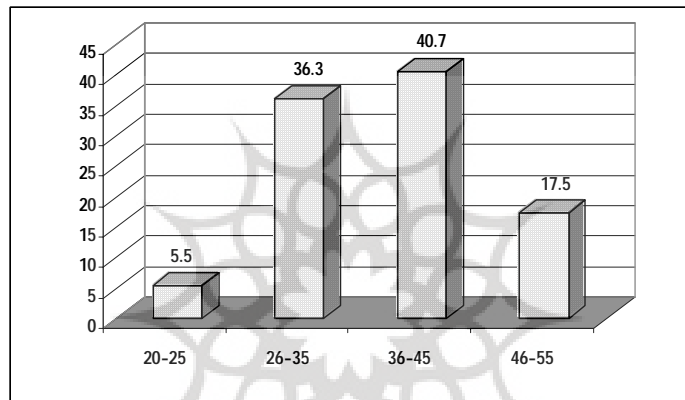
شکل ۱. توزیع فراوانی و درصد جسیت کارکنان

شکل ۲ نشان می دهد که بیشترین فراوانی سن کارکنان را گروه جوان (۳۶-۴۵ سال) تشکیل می دهند که ۴۰/۷ درصد را به خود اختصاص داده است.



شکل ۲. توزیع فراوانی و درصد گروه های سنی کارکنان

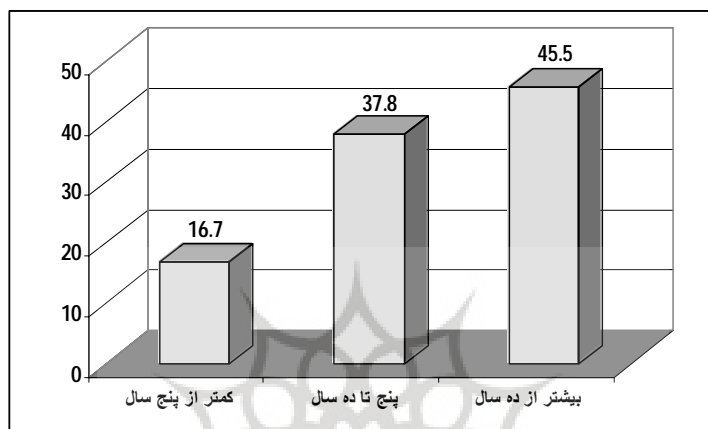
شکل ۳ حاکی از این است که مدرک تحصیلی بیشتر کارکنان تحقیق حاضر، دیپلم (۴۳/۸۸ درصد) و کمترین آن کارشناسی ارشد (۲/۰۴) است.



شکل ۳. توزیع فراوانی و درصد مدرک تحصیلی کارکنان

شکل ۴ نشان می دهد بیشترین فراوانی سابقه خدمت کارکنان را گروه بیش از ده سال (۴۴/۶ درصد) به خود اختصاص داده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۴. توزیع فراوانی و درصد سابقه خدمتی کارکنان

اطلاعات حاصل از این پژوهش رابطه مثبت و معنی داری را بین مشارکت کارکنان در تصمیم گیری سازمانی با انگیزش شغلی آنان با اطمینان ۹۵ درصد تایید می کند (جدول ۱).

جدول ۱. شاخص های آماری  $X^2$  مربوط به مشارکت در تصمیم گیری سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان

شاخص های آماری	درجه آزادی	خی دو محاسبه شده	درصد معنی داری
داده ها	۴	۱۲/۵۶	۰/۰۵

n = ۹۸

در آزمون فرضیه، داده هایی همچون تبادل اطلاعات بین مدیر و کارکنان، تفویض اختیارات به کارکنان، مشارکت و تصمیم گیری، ترغیب کارکنان به مشارکت و ایجاد علاقه به کارکنان با انگیزش شغلی آنان تجزیه و تحلیل شد.

اطلاعات موجود در جدول ۲ حاکی از آن است که بین جو حاکم بر سازمان و انگیزش شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری با اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد.



جدول ۲. شاخص های آماری  $X^2$  مربوط به جو سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان

شاخص های آماری	درجه آزادی	خی دو محاسبه شده	درصد معنی داری
داده ها	۴	۱۵/۴۵	۰/۰۵

n = ۹۸

در آزمون این فرضیه داده هایی همچون تلاش برای رفع نیازهای کارکنان، مفید و سازنده بودن ارزیابی های سازمان، قرارگرفتن در پست های مناسب و صمیمیت در محیط کار و ... با انگیزش شغلی آنان تجزیه و تحلیل شد.

اطلاعات به دست آمده در جدول ۳ بیانگر این است که ارتباط مثبت و معنی داری بین روابط انسانی حاکم در سازمان و انگیزش شغلی کارکنان با اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد.

جدول ۳. شاخص های آماری  $X^2$  مربوط به روابط انسانی حاکم بر سازمان و انگیزش شغلی کارکنان

شاخص های آماری	درجه آزادی	خی دو محاسبه شده	درصد معنی داری
داده ها	۴	۱۱/۳۵	۰/۰۵

n = ۹۸

لازم به ذکر است که در آزمون این فرضیه نیز داده هایی مانند پذیرش ارباب رجوع با خوشرویی در سازمان، انعطاف پذیر بودن مدیر و همکاران، حفظ اسرار شغلی، پذیرش اشتباهات توسط مدیر و همکاران، اهتمام در رفع مشکلات کارکنان و ... با انگیزش شغلی آنان تجزیه و تحلیل شد.

اطلاعات جدول ۴ نشان می دهد که بین مؤلفه های مدیریت مشارکتی و انگیزش شغلی کارکنان ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد.

جدول ۴. همبستگی بین مؤلفه های مدیریت مشارکتی با انگیزش شغلی کارکنان

متغیرها	مشارکت در تصمیم گیری	روابط انسانی	جو سازمانی
انگیزش شغلی	۰/۷۳*	۰/۷۱**	۰/۷۸***

\* = سطح معنی داری در ۰/۰۵

\*\* = سطح معنی داری در ۰/۰۱

\*\*\* = سطح معنی داری در ۰/۰۰۱

### بحث و نتیجه گیری

در تحقیق حاضر رابطه بین مؤلفه های مدیریت مشارکتی و انگیزش شغلی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی بررسی شد. برای پاسخ به پرسش اصلی تحقیق میزان سنجه ها یا مؤلفه های مدیریت مشارکتی (مشارکت در تصمیم گیری، روابط انسانی حاکم در سازمان و جو سازمانی) و نیز انگیزش از سوی کارکنان از طریق پرسشنامه های روا و پایا به روش علمی به دست آمد. از یافته های تحقیق می توان نتایج ذیل را استنتاج کرد.

بر اساس نتایج به دست آمده مشخص شد بین مشارکت در تصمیم گیری و انگیزش شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر، می توان گفت بهره جستن از شیوه مشارکت و دخیل داشتن کارکنان در فرایند تصمیم گیری به بروز احساس رضامندی و ارتقای روحیه و در نهایت افزایش کارایی منجر شده و این عامل احتمالی توانسته است در ارتقای انگیزش شغلی کارکنان تاثیرگذار باشد که این یافته عیناً با اظهارات بلوچر و ریچاردسون (۱۹۶۳)، بلاسکو و والوتو (۱۹۷۲)، دورتی و دانیل چاک (۱۹۹۴)، هولنیک و همکاران (۱۹۸۹) و رایت (۱۹۹۰) همخوانی دارد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که بین روابط انسانی حاکم در سازمان با انگیزش شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر، می توان گفت که مدیریت مشارکتی زمینه را برای بروز محیطی از اعتماد در سازمان، کاهش تضادها، تحکیم مودت و دوستی از طریق انعطاف پذیری مدیران و احترام قائل شدن به کارکنان مهیا می سازد که در نهایت این عوامل نیز بر ارتقای انگیزش شغلی کارکنان تاثیر می گذارد. این یافته با اظهارات کلاک و گلدسمیت (۲۰۰۲)، کرت لوین (۱۹۵۲)، فیلد (۱۹۹۷)، ساعتچی (۱۳۷۰) و کوچ و فرنیچ (۱۹۶۰) همخوانی دارد.

دیگر یافته تحقیق نشان داد که بین جو سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر، می توان گفت مدیریت مشارکتی با بها دادن به تبادل اطلاعات بین مدیریت و کارکنان، نیازهای شخصی و شغلی کارکنان، استفاده از نظرها و پیشنهادهای کارکنان در مسائل سازمانی و ... ، جو سازمانی را به طرف جو باز سوق دهد و این مسئله موجب ارتقای انگیزش شغلی کارکنان شود. این یافته نیز کاملاً همسو و هم راستا با فرازهای منتج از نظریه تعیین هدف لاک و لاتام (۱۹۹۰)، اینگلیس، دانیل چاک و پاستور (۱۹۹۶)، ساعتچی (۱۳۷۰) و اسنایدر (۱۹۹۰) است.

به طور کلی می توان گفت که مدیریت مبتنی بر مشارکت، یکی از شاخص های توسعه محسوب می شود و لازم است با توجه به نتایج تحقیق انجام شده و دیگر تحقیقات مشابه در این زمینه، مدیران در سازمان های ورزشی، این شیوه را در اتخاذ سبک مدیریتی خویش جایگزین بعضی از شیوه های متداول کنند. چرا که این شیوه مدیریتی علاوه بر سهیم ساختن و سپردن مسئولیت به کارکنان و تبادل افکار و آزادی اندیشه، تقویت جو سازمانی و فضای دلپذیر برای رشد و بالندگی کارکنان سازمان های ورزشی، امکان استفاده از منابع اطلاعاتی بیشتر را در تصمیم گیری ها برای مدیران ورزشی مهیا خواهد ساخت و به این امر منجر خواهد شد که مدیران ورزشی در نقش به اصطلاح سنجاق های مرتبط کننده لیکرت قرار بگیرند، تا بتوانند ارتباطات درون و برون سازمانی مؤثر برقرار کنند.

پیشنهاد می شود برای حفظ اصالت سازمان های ورزشی و بهبود انگیزش کارکنان از سبک های مشارکتی به دلیل ایجاد تعهد و مسئولیت پذیری در بین کارکنان بیشتر استفاده شود و نیز پیشنهاد می شود با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها و اتخاذ تدابیر لازم در راستای بهتر کردن جو سازمانی بتوان گام های مؤثرتری در ارتقای انگیزش کارکنان برداشت.

## منابع و مأخذ

۱. ساعتچی، محمود. (۱۳۷۶). "روان شناسی بهره وری"، چاپ اول، نشر ویراش، صص : ۳۸۹-۳۹۹.
۲. ساعتچی، محمود. (۱۳۷۰) "نگرش کارکنان درباره عوامل مؤثر در رضایت شغلی و ترک خدمت، مطالعات مدیریت، شماره چهارم، دوره اول، زمستان، صص : ۲۴-۳۹.
۳. منتظر ظهور، فردوسی. (۱۳۷۳). "بررسی و مقایسه شیوه های مدیریت مشارکت جو و آمرانه بر رضایت شغلی دبیران". پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشگاه تهران.
۴. نوربخش، مهوش. (۱۳۷۶). "بررسی انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشکده های تربیت بدنی سراسر کشور بر اساس نظریه هرزبرگ". رساله دوره دکتری چاپ نشده، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران، صص : ۸۵-۹۵.
۵. هیکس، ری گولت. (۱۳۷۶). "تئوری های سازمان و مدیریت"، ترجمه گوئل کهن، جلد دوم، چاپ اول، نشر دوران، تهران، ص ۹۲.
6. Argyris, C. *Empowerment* : (1998). "The emperor's new clothes". *Harvard Business Review*. 76(3):PP:98-105.
7. Bennis, W.G.(1989). *Managing the dream* : "Leadership in the 21<sup>st</sup> century". *Journal of Organizational Change Management*. 1(2):P:7.
8. Cloke, K. & J. Goldsmith. (2002). "The end of management and the rise of organizational democracy". *San Francisco :Jossey – Bass*.
9. Coch. L & J.R.P.French.(1960). "Overcoming resistance to change in Dorwin Cartwright & Alvin Zander". Eds. *Group Dynamics :Research and Theory*, 2<sup>nd</sup> ed (Evanston, III:Row Peterson).
10. Doherty, A. & Danylchuk. K. (1996). "Transactional and Transformational Leadership in interuniversity athletics Management". *Journal of Sport Management*. 1996. Vol. 10. PP:292-230.
11. Field, L.(1997). "Impediment to empowerment and learning with organizations. *The Learning Organization*". 4(4):PP:149-157.
12. Lewin, K.(1952). "Group Precision and social change : in G. Swanson, TI Newcomb and E Hartley". Eds. *Reading in social psychology (New York : Henry Holt*. PP:459-473.

13. Lussier, R.N. (1993). "Human Relations in Organisation : A skill Building Approach, 2<sup>nd</sup> ed, Homewood :Richard D.Irwin.
14. Oosthuizen , G. 7 A. Du Toit.(1999). "Participative management in academic library services" , *Library Management*. 20(4) :PP: 213-219.
15. Pastore, D.Inglis, s.& Danylchuk, K. (1995). "Understanding retention factors in coaching and athletic management : Differences by gender, Positions geographic location". *Journal of sport management*. . Vol. 20, No. 4. PP:427-441.
16. Partnerships for Health Reforms: [[http:// www. Phrplus. Org / pubs/ pps3. pdf](http://www.Phrplus.Org/pubs/pps3.pdf)].
17. Snyder, D. (1994). "Effective managerial leadership in sport organizations". *Human Kinetick pub, Journal of Sport management*.
18. Wayneck, H & C.M. Miskel. (1987). *Education administration : Theory, research and practice*. Random House publishing Inc. P: 205.
19. Wright. P.M. (1990). "Operationlisation of Goal difficulty as a moderator of goal difficulty : performance Relationship". *Journal of Applied Psychology*. 75. PP:227-234.