

دانش و پژوهش

دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

علوم تربیتی و روان‌شناسی

شماره یازدهم و دوازدهم - بهار و تابستان ۱۳۸۱

صص ۹۸-۸۷

## بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی مدارس و انگیزش به کار از دیدگاه معلمان ورزش (زن) شهر شیراز

قاسم رحیمی<sup>۱</sup> - زهرا سرمدی<sup>۲</sup>  
رئیس هیأت مدیره و معاون آموزشی  
رئیس هیأت مدیره و معاون آموزشی  
رئیس هیأت مدیره و معاون آموزشی

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی مدارس و انگیزش به کار از دیدگاه معلمان ورزش (زن) شهرستان شیراز بوده است. روش تحقیق از نوع همبستگی است که به شیوه میدانی یا پیمایشی انجام شده و ابزار گردآوری اطلاعات، دو پرسشنامه استاندارد شده است.

جامعه آماری کلیه معلمان ورزش (زن) نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان شیراز در سال تحصیلی ۸۱-۸۰ بوده است که تعداد آنها ۱۴۳ نفر و حجم نمونه برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شده است.

نتایج حاصل از این تحقیق عبارت‌اند از:

- از ده مؤلفه فرهنگ سازمانی، سه مؤلفه تشویق و پاداش، تحمل خطر و

۱- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

۲- کارشناس ارشد تربیت بدنی.

هدایت به طور معناداری در افزایش انگیزش به کار معلمان ورزش (زن) تأثیر مثبت دارد که در سطح  $P \leq 0/05$  معنادار است.

- از میان ده مؤلفه فرهنگ سازمانی عنصر کنترل از نظر ارتباط معنادار با سایر مؤلفه‌ها از دیدگاه معلمان ورزش (زن) در سطح پایین تری ارزیابی شده است.

- از بین ده مؤلفه فرهنگ سازمانی در خصوص مؤلفه‌های خلاقیت، الگوی ارتباط، تحمل خطر، حمایت مدیریت و مسئولیت‌پذیری بین نظرات معلمان ورزش (زن) نواحی چهارگانه در سطح  $P \leq 0/05$  تفاوت معنادار وجود دارد.

- بین انگیزش به کار معلمان ورزش (زن) در نواحی مختلف در سطح  $P \leq 0/01$  تفاوت معنادار وجود دارد.

#### مقدمه

فرهنگ سازمانی با آنکه سابقه طولانی دارد، ولی موضوعی است که در سالهای اخیر در دانش مدیریت راه یافته است.

در تعریف فرهنگ سازمانی بین صاحب‌نظران رشته مدیریت به طور عمده اتفاق نظر وجود دارد و آن را مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، درک، استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند، می‌دانند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و می‌توان آن را در رفتار، زبان، اندیشه و اهداف اعضای سازمان مشاهده کرد و در روشها و قوانین و رویه‌های سازمان، تبلور آن را احساس نمود (طوسی، ۱۳۷۹).

در انتقال فرهنگ تأثیرگذار جامعه از نسلی به نسل دیگر و آماده‌سازی فرهنگی شاید هیچ‌یک از عناصر به اندازه معلم سهم و نقش اساسی ندارد. همه کشورهای به معلمان اتربخش و با انگیزه به عنوان یکی از ارکان اصلی آموزش و پرورش نیاز دارند. در این رهگذر از دیدگاه آموزشی، نقش معلمان ورزش و بررسی نابسامانی‌ها در فرهنگ سازمانی حاکم بر مدارس و ضعف انگیزه نیز ممکن است بر مسأله تربیتی دانش‌آموزان مؤثر باشد.

طی تحقیقی که رهاوی در شهریور (۱۳۷۹) با عنوان رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران تربیت بدنی انجام داد این نتایج به دست آمد که از طریق آموزش و

ایجاد انگیزه و همچنین سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی می‌تواند در کوتاه‌مدت به بهره‌وری بهینه دست یافت. در نهایت بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران تربیت بدنی ارتباط معنادار وجود دارد.

هوف<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) پس از بررسی رضایت شغلی ۲۴۰ معلم و مدرس تربیت بدنی بر اساس یافته‌های پژوهشی اعلام داشت که در رابطه با جنبه‌های ارتقای حقوق و مزایای معلمان مشکلات جدی وجود دارد؛ وقتی امکان بالقوه انگیزش شغلی معلمان ورزش پایین است، موجب نگرش منفی به این شغل می‌شود (به نقل از نوریخس، ۱۳۷۶). ریز<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) در مطالعاتی که انجام داد به این نتیجه رسید که اقدامات مدیران ممکن است باعث قدرتمند شدن نیروی فرهنگی سازمان و به خصوص آن سازمانی موفق‌تر است که نیروی سازماندهی قوی‌تری داشته باشد (به نقل از یان، ۲۰۰۱).

اوکلی و کروی<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) معتقدند مدیران تنها وقتی می‌توانند موفق به اجرای اصول صحیح ورزشی شوند که بتوانند نظرات منتقدان را بپذیرند و مسؤلیت خود را به خوبی بشناسند و نه تنها خود باید دارای نظرات جدید باشند، بلکه در پذیرش نظرات دیگر عوامل ورزشی نیز کوشش کنند (به نقل از یان، ۲۰۰۱).

هدف کلی تحقیق عبارت است از:

تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی مدارس و انگیزش به کار از دیدگاه معلمان ورزش (زن) شهر شیراز.

فرضیه کلی با توجه به هدف اصلی پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

بین فرهنگ سازمانی مدارس و انگیزش به کار معلمان ورزش (زن) رابطه معنی‌دار وجود دارد.

با توجه به ده مؤلفه فرهنگ سازمانی فرضیه‌های فرعی عبارت‌اند از:

#### فرضیه ۱

الف) بین خلاقیت و انگیزش به کار معلمان ورزش ارتباط معنی‌دار وجود دارد.

ب) بین هدایت و انگیزش به کار معلمان ورزش ارتباط معنی‌دار وجود دارد.

- ج) بین تشویق، پاداش و انگیزش به کار معلمان ورزش ارتباط معنی دار وجود دارد.
- د) بین یکپارچگی و انگیزش به کار معلمان ورزش ارتباط معنی دار وجود دارد.
- ه) بین الگوی ارتباط و انگیزش به کار معلمان ورزش ارتباط معنی دار وجود دارد.
- و) بین تحمل خطر و انگیزش به کار معلمان ورزش ارتباط معنی دار وجود دارد.
- ز) بین کنترل و انگیزش به کار معلمان ورزش ارتباط معنی دار وجود دارد.
- ح) بین حمایت مدیریت و انگیزش به کار معلمان ورزش ارتباط معنی دار وجود دارد.
- ط) بین هویت و انگیزش به کار معلمان ورزش ارتباط معنی دار وجود دارد.
- ی) بین مسؤلیت پذیری و انگیزش به کار معلمان ورزش ارتباط معنی دار وجود دارد.

#### فرضیه ۲

بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مدارس در ایجاد انگیزش از دیدگاه معلمان ورزش (زن) ارتباط معنی دار وجود دارد.

#### فرضیه ۳

بین فرهنگ سازمانی مدارس نواحی چهارگانه آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان ورزش (زن) تفاوت معنی دار وجود دارد.

#### فرضیه ۴

بین انگیزش به کار نواحی چهارگانه آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان ورزش (زن) تفاوت معنی دار وجود دارد.

### روش

تحقیق حاضر از نوع همبستگی است که به شیوه میدانی یا پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری کلیه معلمان ورزش (زن) مقطع راهنمایی و متوسطه نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان شیراز در سال تحصیلی ۸۱-۸۰ بوده است که براساس اعلام اداره آموزش و پرورش شهرستان شیراز ۱۴۳ نفر بودند و در این تحقیق با توجه به محدود بودن معلمان در جامعه آماری، نمونه تحقیقی برابر با حجم آن در جامعه در نظر گرفته شده و هیچ انتخابی صورت نگرفته است.

در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده شده است؛ پرسشنامه فرهنگ سازمانی شامل ۴۰ سؤال و در برگرفته ده مؤلفه فرهنگ سازمانی و پرسشنامه انگیزش مربوط به پرسشنامه استاندارد شده انگیزش (لیکرت) شامل ۴۷ سؤال (جمعاً ۸۷ سؤال) بوده است.

پرسشنامه فرهنگ سازمانی بر مبنای پایان‌نامه یوسفی که قبلاً در مدارس پسرانه شهر شیراز توسط معلمان مورد آزمایش قرار گرفته، تنظیم شده است. میزان اعتبار این پرسشنامه ۰/۸۴ و از روایی لازم برخوردار بوده است.

به منظور سنجش اعتبار پرسشنامه فرهنگ سازمانی پس از توزیع تعدادی از پرسشنامه‌ها بین چند نفر از معلمان ورزش به صورت آزمایشی، از آنها خواسته شد تا پرسشنامه‌ها را تکمیل کنند. سؤالات پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای طرح‌ریزی شد که به هر یک از پرسشها مقادیر عددی ۱ تا ۵ تعلق می‌گیرد. به منظور سنجش اعتبار پرسشنامه از «ضرب آلفای کرونباخ» استفاده شده که این ضریب ۸۹/۷۸ محاسبه گردیده است. لازم به ذکر است که روایی (صوری) پرسشنامه با مشورت استادان راهنما و مشاور و نیز بهره‌گیری از راهنمائیهای صاحب‌نظران دیگر سنجیده شد.

پرسشنامه انگیزش نیز بر مبنای یافته‌های پژوهش ترک‌زاده (۱۳۷۹) که قبلاً در مدارس دخترانه شهر اصفهان بر روی معلمان ورزش انجام گرفته بود، مورد آزمایش قرار گرفته که میزان اعتبار آن ۰/۹۶ محاسبه گردیده و همانند پرسشنامه فرهنگ سازمانی بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای طرح‌ریزی شده است که برای هر یک از پرسشها پنج پاسخ پیش‌بینی گردیده است؛ خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم.

برای جمع‌آوری اطلاعات به شورای تحقیقات آموزش و پرورش مراجعه شد و پرسشنامه تأیید گردید و سپس از اداره کل آموزش و پرورش چهار ناحیه شهرستان شیراز مجوز گرفته شد و بعد با هماهنگی واحد تربیت بدنی هر ناحیه، تعدادی از پرسشنامه‌ها در جلسات مربیان تربیت بدنی توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری گردید. مجموعاً در این جلسات هشتاد معلم حضور داشتند و بقیه پرسشنامه‌ها نیز از طریق پست ارسال گردید که تعداد بیست عدد آن برگشت داده شد.



نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین کلیه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در سطح  $P \leq 0/01$  معنادار بوده است (بجز ارتباط بین مؤلفه‌های الگوی ارتباط و هدایت، کنترل و هدایت، کنترل و تشویق و پاداش، کنترل و هویت) به عبارت دیگر بین بیشتر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی همسانی درونی وجود دارد. همچنین بیشترین ارتباط متغیرها بین مؤلفه‌های تحمل خطر و حمایت مدیریت و کمترین ارتباط بین حمایت مدیریت و هدایت ایجاد شده است.

این جدول فرضیه ۲ را که ارتباط معنادار بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در ایجاد انگیزش را بیان کرده بود، مورد بررسی قرار داده است.

جدول ۲- رگرسیون چندمرحله‌ای ارتباط بین انگیزش با مؤلفه‌های معنادار فرهنگ سازمانی

مقطع معنی‌داری	ب.ت.ن	ضریب تأثیر استاندارد	ضریب تأثیر	مقطع معنی‌داری	تأثیرات	مقطع معنی‌داری	ب.ت.ن	ضریب تعیین چندگانه	ضریب همبستگی چندگانه	
۰/۰۰۰	۸/۳۶	۰/۶۴۶	۳/۸۷	۰/۰۰۰	۷۰/۰	۰/۰۰۰	۷۰/۰	۰/۴۱۷	۰/۶۴۶	تشویق و پاداش
۰/۰۰۰	۶/۴۲	۰/۴۸۰	۲/۸۸	۰/۰۰۰	۲۹/۱۰	۰/۰۰۰	۵۹/۶۰	۰/۵۵۱	۰/۷۴۳	تشویق و پاداش
۰/۰۰۰	۵/۳۹	۰/۴۰۳	۲/۲۸							تحمل خطر
۰/۰۰۰	۵/۵۶	۰/۴۲۸	۲/۵							تشویق و پاداش
۰/۰۰۰	۴/۸۹	۰/۳۶۷	۲/۰۸	۰/۰۰۰	۴/۸۳	۰/۰۰۰	۴۲/۹۱	۰/۵۷۳	۰/۷۵۷	تحمل خطر
۰/۰۳	۲/۱۰	۰/۱۶۴	۱/۴۹							هدایت

نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون چندمتغیره نشان می‌دهد که از بین ده مؤلفه فرهنگ سازمانی تنها بین مؤلفه‌های تشویق و پاداش، تحمل خطر و هدایت با انگیزش در سطح  $P \leq 0/05$  رابطه معنادار وجود دارد. ضریب تعیین نشان می‌دهد، مؤلفه تشویق و پاداش به تنهایی ۴۱٪ از انگیزش معلمان را تبیین می‌کند. با ورود مؤلفه تحمل خطر میزان واریانس تبیین شده به ۵۵٪ و با ورود مؤلفه هدایت میزان واریانس به ۵۷٪ افزایش یافته است.

در این جدول به بررسی فرضیه ۳ با عنوان «بین فرهنگ سازمانی مدارس نواحی چهارگانه آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان ورزش تفاوت معنادار وجود دارد»، پرداخته شده است.

جدول ۳- مقایسه میانگین نمرات مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر حسب ناحیه محل خدمت معلمان ورزش

نواحی مؤلفه‌ها	مقدار F سطح معنی‌داری									
	ناحیه ۱	ناحیه ۲	ناحیه ۳	ناحیه ۴						
آماره	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار						
خلاقیت	۱۴/۵۲	۵/۵۴	۱۷/۳۵	۵/۰۵	۱۶/۶۹	۴/۹۴	۱۹/۵۶	۳/۸۴	۴/۹۰	۰/۰۰۳
هدایت	۹/۷۴	۲/۴۵	۱۰/۲۴	۱/۹۲	۹/۶۲	۱/۹۵	۱۰/۴۱	۲/۳۲	۰/۷۴	۰/۵۳۱
تشویق و پاداش	۱۰/۴۸	۳/۳۳	۱۱/۲۷	۳/۶۲	۱۱/۸۳	۳/۲۶	۱۲/۳۳	۳/۴۲	۱/۴۴	۰/۲۳۵
هماهنگی	۱۲/۹۲	۲/۵۷	۱۴/۱۲	۱/۸۳	۱۳/۹۶	۲/۰۱	۱۳/۸۹	۲/۷۹	۱/۳۱	۰/۲۷۶
الگوی ارتباط	۵/۵۹	۱/۸۰	۶/۱۸	۱/۷۴	۶/۳۴	۱/۸۲	۷/۵۶	۱/۵۰	۶/۱۳	۰/۰۰۱
تحمل خطر	۱۴/۶۷	۳/۲۲	۱۷/۴۱	۲/۹۰	۱۸/۱۷	۲/۸۵	۱۷/۶۷	۴/۱۷	۵/۹۵	۰/۰۰۱
کنترل	۶/۰۷	۱/۲۱	۶/۲۹	۱/۷۶	۶/۶۲	۱/۶۳	۶/۴۸	۲/۰۴	۰/۵۴	۰/۶۵۳
حمایت مدیریت	۱۹/۱۸	۳/۲۱	۲۰/۸۸	۳/۴۴	۲۱/۲۸	۳/۲۱	۲۱/۷۴	۳/۳۲	۳/۱۳	۰/۰۲۹
هویت	۸/۷۸	۱/۷۴	۹/۴۱	۲/۵۳	۹/۶۲	۱/۹۳	۹/۹۶	۲/۱۰	۱/۶۱	۰/۱۹۲
مسئولیت‌پذیری	۱۷/۰۷	۳/۵۷	۱۹/۴۷	۱/۳۷	۱۹/۶۹	۱/۶۱	۱۹/۸۹	۳/۴۹	۵/۹۲	۰/۰۰۱



نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد F مشاهده شده در خصوص مؤلفه‌های اخلاقی، الگوی ارتباط، تحمل خطر، حمایت مدیریت و مسؤلیت‌پذیری در سطح  $P \leq 0/05$  معنادار است. بنابراین بین نظرات معلمان ورزش نواحی مختلف در خصوص این مؤلفه‌ها تفاوت وجود دارد.

این جدول فرضیه ۴ را تحت عنوان «بین انگیزش به کار نواحی چهارگانه آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان ورزش تفاوت معنادار وجود دارد»، مورد بررسی قرار داده است.

جدول ۴- مقایسه میانگین نمرات انگیزش معلمان با توجه به ناحیه محل خدمت

نواحی	ناحیه یک	ناحیه دو	ناحیه سه	ناحیه چهار	ارزش F	سطح معنی‌داری
	میانگین انحراف معیار	میانگین انحراف معیار	میانگین انحراف معیار	میانگین انحراف معیار		
مؤلفه آماره	۱/۰۴	۷۵۰	۸۸	۳۱	۱۰	۷۹۷۹ / ۱۴۸۱ / ۵۰۶۹
انگیزش	۲۷	۲۲	۱۴۴	۱۴۵	۱۳	۲۰ ۱۴۷

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح  $P \leq 0/01$  معنادار است. به عبارت دیگر بین انگیزش معلمان ورزش در نواحی مختلف تفاوت وجود دارد.

#### یافته‌های تحقیق

خلاصه یافته‌های پژوهش با توجه به ده مؤلفه فرهنگ سازمانی به شرح زیر است:  
الف - بین هر ده مؤلفه فرهنگ سازمانی و انگیزش به کار معلمان ورزش ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

ب - بین میانگین نمرات انگیزش به کار معلمان ورزش نواحی ۴گانه آموزش و پرورش شهرستان شیراز تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

این یافته‌ها با بخشی از مطالعات لی و ویلیامسون (۲۰۰۰)، ویز (۱۹۹۵)، آلیسون و چلادوری (۱۹۹۹) همسو بوده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهداف، فرضیه‌ها و یافته‌های پژوهش به نظر می‌رسد رشد فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیر بسزایی در تقویت انگیزش به کار معلمان ورزش (زن) داشته باشد.

همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد از بین ده عنصر فرهنگ سازمانی سه مؤلفه تشویق و پاداش، تحمل خطر و هدایت به‌طور معناداری در افزایش انگیزش به کار معلمان ورزش تأثیر مثبت دارد. به عبارت دیگر با افزایش هر یک از این مؤلفه‌ها میزان انگیزش معلمان افزایش می‌یابد که یافته‌های این بخش از پژوهش با بخشی از تحقیقات لی و ویلیامسون (۲۰۰۰) همسو بوده است.

همچنین نتایج حاصل از ارتباط بین مؤلفه‌ها نشان می‌دهد بین تمامی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بجز مؤلفه‌های کنترل و هدایت، کنترل و تشویق و پاداش، کنترل و هويت، هدایت و الگوی ارتباط، ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد. در این میان مؤلفه کنترل از نظر ارتباط معنادار با سایر مؤلفه‌ها از دیدگاه معلمان ورزش در سطح پایین‌تری ارزیابی شده است که این یافته‌ها با بخشی از تحقیقات یوسف سعیدآبادی (۱۳۷۴) همسو بوده است.

همچنین مقایسه بین نواحی چهارگانه در زمینه فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد نظرات معلمان ورزش این نواحی در خصوص پنج مؤلفه خلاقیت، الگوی ارتباط، تحمل خطر، حمایت مدیریت و مسؤلیت‌پذیری با یکدیگر تفاوت معناداری دارد. در زمینه مقایسه انگیزش به کار نواحی چهارگانه نیز در نواحی مختلف تفاوت معنادار وجود دارد که یافته‌های این بخش از پژوهش با بخشی از تحقیقات ناظم (۱۳۷۸) همخوانی داشته است.

همچنین به نظر می‌رسد در مدارس وجود یک شیوه تشویق و پاداش الزامی است تا دبیرانی که از شایستگی‌های لازم در امر تدریس و ارزشیابی دانش‌آموزان برخوردار

هستند، ترغیب شوند. در این زمینه پیشنهاد می‌گردد مدیران مدارس اختیاراتی داشته باشند. با توجه به یافته‌های پژوهش به نظر می‌رسد که مدیران مدارس همواره فرهنگ سازمانی مدارس خود را مد نظر داشته باشند و از طریق مشارکت دادن معلمان ورزش در تصمیمات و اداره مدارس از آنها نظرخواهی شود چون در واقع آنها هستند که از نظر جسم و روان می‌توانند بر دانش آموزان تأثیر داشته باشند. همچنین بهتر است در مدارس تصمیماتی اتخاذ شود تا معلمان نسبت به کار و وظایف خود آشنا شوند و کارشان را به درستی و به موقع انجام دهند.



## منابع

- ترک‌زاده، ک. (۱۳۷۹)، شیوه ایجاد انگیزش در آموزش از دیدگاه دبیران تربیت بدنی اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- رهاوی عزآبادی. (۱۳۷۹)، رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور، دانشگاه تهران.
- شریف‌زاده، ف و م، کاظمی. (۱۳۷۷)، مدیریت و فرهنگ سازمانی، نشر قومس، ص ۳ تا ۷.
- طوسی، م. (۱۳۷۹)، بالندگی سازمان، شرکت طراحی مهندسی خاور واحد آموزش، ص ۳۰ تا ۳۳.
- ناظم، ف. (۱۳۷۸)، «رابطه سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاهها»، مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۴۳، ص ۴۴ تا ۴۸.
- نوریخس، م. (۱۳۷۶)، بررسی انگیزه شغلی هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی سراسر کشور بر اساس نظریه هرزبرگ، پایان‌نامه دکترا، دانشگاه تهران.
- یوسفی، ر. (۱۳۷۴)، مطالعه فرهنگ سازمانی مدارس راهنمایی و متوسطه از دیدگاه مدیران، معلمان و دانش‌آموزان شهر ساری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

- DOHERTY, ALISON and J. PACKIANATHAN, CHELLADURAI. (1999). "Managing Cultural Diversity in Sport Organizations Theoretical Perspective". *Journal of Sport Management*. P: 18.
- LEE, A and W.L. (2000). *Effective and Successful Learning in Physical Education: Teachers Perspective*. RQES. P: 108-110.
- YEAN, JON. (2001). "Transformatinal Leadership, Organizational Effectiveness in Sport Organizations". *The sport Journal*. P: 1-4.

