

## رابطه آگاهی مدیران از اصول روابط انسانی با رضایت شغلی دبیران در دبیرستانهای پسرانه شهر تهران

رشید ذوالفقاری زعفرانی<sup>۱</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با توجه به اهمیت آموزش و اهمیت ارتباط بین روابط انسانی و تأمین نیازها با رضایت شغلی که از مباحث اساسی مدیریت می‌باشد انجام شده است. هر مدیری علاقه دارد بداند چگونه معلم خود را در حال انگیزش نگه دارد و چگونه با استفاده از این انگیزش مسئولیت‌پذیری و حس اعتماد و امنیت را در محیط کار خود پدید آورد محقق نیز با این هدف «رابطه آگاهی مدیران از اصول روابط انسانی با رضایت شغلی دبیران را در متوسطه تحصیلی پسرانه شهر تهران» مورد پژوهش قرار داده است. ابزارهای اندازه‌گیری این پژوهش دو پرسشنامه روابط انسانی و رضایت سنج است که پرسشنامه روابط انسانی با توجه به ابعاد روابط انسانی مشتمل بر ۳۰ سؤال بسته‌ای ۵ گزینه‌ای می‌باشد که روایی تفکیکی و درستی پرسشنامه مذکور توسط آزمون به اثبات رسیده و روایی سازه آن نیز تأیید شده است. اعتبار پرسشنامه روابط انسانی به وسیله آلفای کرانباخ روش کوردر و ریچاردسون محاسبه شده و ۰/۹۵۴ می‌باشد. پرسشنامه رضایت سنج نیز توسط بری فیلدوروث طراحی گردیده مشتمل بر تعداد ۳۵ سؤال بسته ۵ گزینه‌ای می‌باشد روایی تفکیکی آن به وسیله آزمون به اثبات رسیده است و اعتبار پرسشنامه به رضایت سنج به وسیله آلفای کرانباخ محاسبه شده و ۰/۷۹۶ می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه دبیران مقطع متوسطه پسرانه شهر تهران تشکیل داده اند که توسط نمونه‌گیری خوشه‌ای ۲۴۰ نفر دبیر به عنوان نمونه به پرسشنامه پاسخ دادند. داده‌های این پژوهش توسط برنامه کامپیوتری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و سپس به وسیله آزمون همبستگی و رگرسیون چند متغییره فرضیه‌های

تحقیق (اصلی و فرعی) با ضریب اطمینان ۹۹٪ (۰/۰۱) p به اثبات رسیده است. نتایج این پژوهش بر حسب فرضیه‌های آن نشان داد مدیرانی که اصول روابط انسانی را رعایت می‌کنند، دبیران آن دارای روحیه و رضایت شغلی مطلوب هستند، میل به کم کاری و ترک خدمت در آنها کم است و علاقه زیادی به مشارکت و پویایی گروهی دارند و همچنین مدیرانی که شخصیت دبیران را مورد احترام قرار می‌دهند و به آنان محبت ورزیده و اعتماد می‌کنند و به نیازهای آنان توجه دارند، دبیرانی با رضایت شغلی مطلوب و انگیزش متناسب دارند در پایان پیشنهادهایی بر مبنای یافته‌های تحقیق ارائه گردید و در نهایت معادله پیش‌بینی به شرح زیر می‌باشد:

$$(۱۵/۱۶۱) + \text{توجه به نیازهای معلمان} \times ۰/۴۹۸ + \text{توجه به علاقه محبت و اعتماد معلمان} \times ۰/۵۸۱ + \text{توجه به شخصیت معلمان} \times ۰/۵۸۱ + \text{رضایت شغلی} \times ۰/۶۵۳ = \text{رضایت شغلی دبیران}$$

## واژه‌های کلیدی

روابط انسانی، رضایت شغلی، انگیزش

## مقدمه

تلاش در راه اعتلای فرهنگ و پیشرفت جامعه انسانی شاید اساسی‌ترین هدف آدمی در طول تاریخ حیات خویش بوده است و اکثریت قریب به اتفاق دانشمندان اعتقاد دارند این مهم فقط از طریق آموزش صحیح میسر می‌شود. در دنیای صنعتی و پیچیده امروز و در عصر ورود به جامعه فراصنعتی، انسان بیش از پیش خود را تنها می‌یابد و با دست‌هایی از آهن و چشم‌هایی از عدسی‌های شکارگر از دوران تاریکی، کور سویی به سویی برداشتن فاصله‌های عظیم در روابط انسانی در مسافتهایی اندک می‌خواهد. اگر چه نمی‌توان روابط انسانی را که از آغاز تمدن بشری وجود داشته است انکار نمود اما از نظر علمی دانش روابط انسانی پدیده‌ای نو ظهور و حاکی از نیاز شدید جامعه امروزی به آن می‌باشد و

دامنه و قلمرو این دانش به عظمت وجود انسان و پیچیدگی روابط او با دیگران می‌باشد. هر علمی را هدفی است و در نهایت هدف علم روابط انسانی ایجاد روابط حسنه برای رسیدن به نتایج مطلوب و پدید آوردن محیطی سرشار از اهمیت و اعتماد است تا بازده مناسب به دست آید. دیر زمانی است که اهمیت توجه به دیگران و ارتباط انسانی شناخته شده است. پژوهش‌هایی که در این زمینه به عمل آمده حکایت از آن دارد که در بسیاری از موارد مدیر مهمترین عامل و نقطه حساس کم و کیف روابط انسانی است. بنابراین اصول روابط انسانی بایستی مورد توجه جدی مدیران ما خصوصاً در سطح آموزشی قرار گیرد و پژوهش در این امر نقاط قوت و ضعف را نمایان کند و باعث شود که چشمها را بشویم، واژه‌ها را از نو معنی کنیم و جور دیگر ببینیم و خوبیها را پاس بداریم و بدیها را از خود برانیم روابط انسانی و تعلیم و تربیت دو مقوله جدا ناشدنی هستند و هدف هر دو خوشبخت ساختن و رشد انسانها است، هدف این پژوهش نشان دادن ارزش و اهمیت روابط انسانی در محیطهای آموزشی است. مدیران آموزشی ضمن این که باید از سلامت فکر و بهداشت روانی بهره‌مند باشند، در عین حال باید بکوشند که موجبات رضایت شغلی معلمان را فراهم سازند. به دلیل پر اهمیت بودن موضوع روابط انسانی مدیران، این تحقیق به رابطه مدیران از اصول روابط انسانی و رضایت شغلی دبیران می‌پردازد.

در دوران قدیم پیش از نهضت فکری و علمی موسوم به رنسانس، افراد یا به تنهایی و یا در دسته‌های کوچک فعالیت می‌کردند. در نتیجه، روابط ناشی از کار و مشکلات حاصل از آن در نهایت سادگی برقرار و به سهولت حل و فصل می‌شد. در بادی امر، ظن عمومی آن بود که تحت چنین شرایطی انسان در مدینه فاضله مسرت و موفقیت مشغول به کار بوده است ولی حقایق تاریخی بطلان این تصور را به اثبات می‌رساند. واقعیت نشان می‌دهد که اوضاع و شرایط حقیقی، کار کمرشکن و بی‌رحمانه بوده و افراد انسانی از بام تا شام در وضعی بسیار

سخت و تحمل پذیر در حالی که در معرض هجوم امراض و خطر و کمبود مواد و منابع بودند، کار می‌کرده‌اند و یگانه راه امرار معاش و ادامه حیات همین بوده است. به اهمیت نقش روابط انسانی اصلاً توجهی نمی‌شد نه از آن بابت که به آن بابت نه از آن بابت که به آن نیازی نبوده بلکه بدان جهت شرایط کار سنگین و توان‌فرسا از یک سو و استیلائی فقر و مرض از سوی دیگر، محیط مناسبی برای استقرار و به کار بستن اصول روابط انسانی به وجود نمی‌آورد. اوضاع بر این منوال بود که انقلاب صنعتی به وقوع پیوست. در آغاز، شرایط کار و اوضاع و احوال انسان نه تنها رو به بهبود نرفت بلکه ظاهراً به پستی گرایید. اما رفته رفته بذر اولیه دوران بهتر شدن کیفیت زندگی انسان افشاند شد. چنین صنعتی متکی بر این فلسفه بود که چنانکه مدیران و مهندسیین و سایر افراد بتوانند تغییراتی اساسی در ترکیب سازمانها و کمیت محصولات ایجاد کنند بدون شک انسان خواهد توانست بر میزان تولیدات خود اعم از فرآورده‌های مادی و یا دانش بشری بیفزاید و در نتیجه کارگران از آزادی و فراغت بیشتر و رضایت خاطر فراوان‌تری نصیب خواهند برد.

رابرت آون (Robert Owen) یک کارخانه‌دار جوان انگلیسی اهل ویلز از جمله کسانی بود که حوالی سال ۱۸۰۰ میلادی برای نخستین بار بر روی مسأله توجه به نیازهای انسانی کارمندان تکیه نمود. او از استخدام کارگزاران خردسال امتناع ورزید و به کارگزارانش اصول رعایت نظافت و اعتدال و تسلط بر نفس را آموخت و به شرایط کار آنان بهبود محسوس بخشید. این عمل را شاید به اشکال بتوان «روابط انسانی» خواند، ولی هر چه بود شروع آن بود رابرت آون بر اثر این قبیل اقدامات توسط یکی از نویسندگان اولیه به «پدر واقعی» اداره امور استخدامی ملقب شده است. آندرو اور (Andrew Ure) در سال ۱۸۲۵ کتابی تحت عنوان «فلسفه مصنوعات» منتشر ساخت که در آن از عامل انسانی همراه با عواملی مکانیکی و بازرگانی نام می‌برد. وی در تشریح کیفیت شناخت عوامل انسانی به

مسأله مراقبت از کارگر و کمک به وی از راه‌های مختلف چون دادن چای گرم، معالجات، تهویه محیط کار و بالاخره پرداخت هزینه حقوق ایام بیماری اشاره می‌کند. سپس انجمن ملی استخدامی (The National Peronnd Association) تأسیس شد و بعداً در سال ۱۹۳۲ به انجمن آمریکایی مدیریت (The American management association) تغییر نام یافت. مطالعات و بررسی‌های «التون میو» و همکارانش حاوی نکات ارزشمندی بود که بر غنای دانش انسان درباره رفتار سازمانی به میزان قابل‌ملاحظه‌ای افزود. این مطالعات نشان داد که باید کارکنان را افرادی دانست که انگیزه، نیازها و هدفهای مشخصی دارند علاوه بر این معلوم کرد که ارزشها، هنجارها، استانداردها، انتظارات و توقعات گروه‌های کار تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای در بازده کارکنان و رفتار آنان دارد و بالاخره نشان داد که شیوه مدیریت و سرپرستی می‌تواند نقش مهمی در تقویت روحیه کارکنان و افزایش بهره‌وری داشته باشد. میو و همکارانش در سال ۱۹۳۶ در هاروارد شروع به تعلیم اولین درس دانشگاهی در رشته روابط انسانی نمودند. این رشته در سال ۱۹۴۶ در عدد دروس اجباری آن دانشگاه قرار گرفت. (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۱، ص ۶۹ و ۷۲)

نظریه‌های روابط انسانی و رضایت شغلی متعددی در این حوزه مطرح است که به چند مورد آن به اختصار اشاره می‌شود:

نظریه پنجره جوهری: یکی از الگوهایی که می‌توان در قسمت روابط انسانی مطرح کرد پنجره جوهری است. این پنجره تأثیر ارتباط مدیر و کارکنان را در رشد سازمان و شناخت افراد سازمان نشان می‌دهد. جوزف، لوفت و هری اینگام، در خصوص وجود اختلاف انتظار میان ادراک خود رهبر از خود و انتظاری که دیگران از او دارند، چهار چوب جالبی ارائه می‌دهند که نام خود مرکب از دو بخش «جو» و «هری» نامیده می‌شود. پنجره مذکور برای نشان دادن حوزه آگاهی فرد از خود و آگاهی دیگران از او چهار ناحیه را مشخص می‌سازد:

۱- ناحیه عمومی: این حکایت از بخشی رفتارها و نگرش‌های رهبری دارد که برای خود و دیگران شناخته شده است و همه افراد زیربط مقامات مافوق و همکاران از آن آگاهی دارند.

۲- ناحیه کور: آن بخش از رفتارها و نگرش‌های مدیران است که خود از آن آگاهی ندارند ولی این دیگرانند که آن را می‌شناسند. در این حالت با مدیر توانایی درک دیگران را ندارد و یا در صورت چنین درکی به آن اهمیت نمی‌دهد و یا زیردستان و یا دیگران تمایل به ابراز شناخت از مدیر را ندارند.

۳- ناحیه خصوصی: در این جا حوزه‌ای واقع گردیده که برای مدیر کاملاً شناخته شده است. ولی دیگران از آن آگاه نیستند. البته این اسرار مدیران است که مایل به افشای آن نزد دیگران نمی‌باشند.

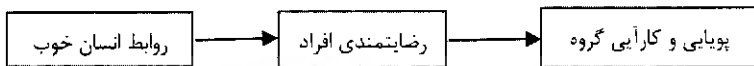
۴- ناحیه ناشناخته: حوزه‌ای است که نه برای مدیر و نه برای دیگران شناخته شده است ولی تلاش آگاهانه است که می‌تواند بر ناشناخته‌های ذهن در این قسمت پرتو افکند.

	شناخته	ناشناخته
شناخته	عمومی (۱)	کور (۲)
ناشناخته	خصوصی (۳)	ناشناخته (۴)

بازخورد: در اثر تلاش برای بازنگه‌داشتن باب مفاهیم متقابل با دیگران و استفاده از فنون و مهارت‌های روابط انسانی، بر شناخت مدیر از خود افزوده می‌شود به این تربیب ناحیه کور ناشناخته کاهش می‌یابد. (بهرنگی، ۱۳۷۳، ص ۱۵۲، ۱۵۴)

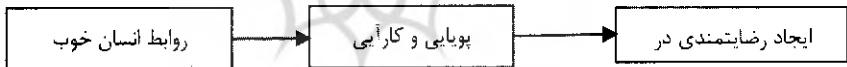
-نظریه پویایی و رضامندی در سازمان: از نقطه مدیریت هدف دانش روابط انسانی عبارت است از ایجاد سازمانی پرتوان و پویا ولی این مقصود از هیچ راهی میسر نمی‌شود به جز از طریق فراهم نمودن رضایت خاطر در وجود به خاطر موفقیت در کار گروهی اعضای سازمان، اعضای سازمان موقعی برای نیل به

اهداف سازمانی برانگیخته می‌شوند و تا جایی جد و جهد می‌کنند که ببینند نتایج موفقیت‌آمیز کار گروهی تا چه درجه‌ای به برآورد نیازها و تمایلات شخصی آنها کمک کرده و از این طریق تا چه حد میسر است که طبع انسانی را اقناع پذیرد. طبیعت و ماهیت روابط انسانی که اثرات بین اهداف سازمانی (پویایی) و اهداف شخصی (رضامندی) را به طریقی مستدل متوازن می‌سازد، می‌توان از یک نقطه نظر گفت که دانش روابط انسانی وسیله‌ای برای به ثمر رساندن اهداف عالی



سازمانی از طریق رضامندی افراد سازمانی است.

از طرف دیگر می‌توان با داشتن روابط انسانی خوب پویایی و کارآیایی گروهی را ایجاد نمود که در نتیجه این عمل سبب رضایتمندی اعضاء خواهد گردید. ولی در هر دو حالت فوق نمی‌توان گفت که رضایتمندی و یا پویایی در افراد بر



یکدیگر برتری دارند. بلکه هر دو به صورت یکسان و متشابه لازم و ملزوم یکدیگرند به این منظور اثرات مثبت و خوب روابط انسانی منتج به ایجاد رضایت خاطر افراد می‌گردد و در نتیجه سبب پویایی گروه است، لازم و ضروری است که از طریق روابط انسانی خوب اعمال نفوذ و نظر نماییم تا به کمال مطلوب دست یابیم. (پرهیزکار، ۱۳۶۸، ص ۱۳۷ و ۱۳۹).

- محدودیت‌های نظریه روابط انسانی: هدف‌های نادرست مدیران می‌تواند در پوشش روابط انسانی مخفی شود، طبیعت روابط انسانی ماهیتاً غیر قابل لمس است. نظریه مدیریت روابط انسانی، سازمان را محیطی مجزا از جامعه قلمداد می‌کند. باید توجه داشت که دشواریهای کارکنان با تجویزهای داخل سازمان

- درمان نمی‌شود. درمان این نگرانیها را باید عمدتاً در عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، مجموعه جستجو کرد. (عباس زادگان، ۱۳۷۰، ص ۴۷)
- رضایت شغلی چیست؟ رضایت شغلی عبارت است از لذت ناشی از ارضاء نیازها، تمایلات و امیدها که فرد از کار خود به دست می‌آورد. (علاقه‌بند، ۱۳۷۱، ص ۳۳۱) رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساسات سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آن احساسات به کار خود می‌نگرند. خشنودی شغلی احساس نسبی خوشی یا درد است. (من از داشتن کارهای گوناگون خشنودی برمی‌گیرم) که اندیشه‌های عینی (کار من پیچیده است) و نیت‌های رفتاری (برآتم که سه ماه دیگر این کار را رها کنم) جد است، این سه پاره با هم به مدیران یاری می‌دهند تا واکنشهای کارکنان با به شغل شان درک و اثر آن را به رفتار بعدیشان پیشگویی نمایند. (طوسی، ۱۳۷۰، ص ۱۶۹)
- نظریه کامروایی نیازی: یکی از منطقی‌ترین نظریه‌ها در زمینه رضایتمندی شغلی می‌باشد که مشابهت زیادی با نظریه مشوق عملکرد دارد به این مفهوم که:
- ۱- شخصی اگر آن چه را که می‌خواهد به دست آورد خشنود خواهد شد.
  - ۲- هر چه شخص چیزی را بیشتر بخواهد (یا چیزی برای او مهمتر باشد) وقتی آن را به دست آورد خشنودتر خواهد شد و برعکس اگر به دست نیآورد ناخشنود خواهد شد. (شکرشکن، ۱۳۷۰، ص ۳۱۷)
- نظریه کینزبرگ: کینز و همکارانش رضایت شغلی را از دیدگاه‌های متفاوت مورد توجه قرار دادند و به دو نوع رضایت شغلی اشاره کردند:
- ۱- رضایت درونی که از دو منبع حاصل می‌گردد: اول احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت عایدش می‌شود. دوم لذتی که بر اثر مشاهده پیشرفت و یا انجام برخی از مسئولیتهای اجتماعی و به ظهور رسانیدن تواناییهای خود به دست می‌دهد.



۲- رضایت بیرونی که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و در هر لحظه در حال تغییر و تحول است. از عوامل رضایت بیرونی به عنوان مثال محیط کار، میزان دستمزد و پاداش، نوع کار، روابط موجود بین کارگر و کارفرما را می‌توان نام برد. عوامل درونی که خصوصیات و حالات فردی را شامل می‌گردد در مقایسه با عوامل بیرونی که شرایط کار و اشتغال را در بر می‌گیرد از ثبات بیشتری برخوردارند، لذا رضایت درونی پایدارتر از رضایت بیرونی است. رضایت کلی بین رضایت درونی و بیرونی است. (الوانی، ۱۳۷۲، ص ۱۳۴)

تئوری برابری: بر اساس این تئوری هر فرد نسبت به نتایج حاصل از کار خود به نهادهایش در آن، کار را با دیگران مقایسه کرده و این مقایسه احساس برابری یا نابرابری می‌نماید. نتایج و یا نهادهای فرد و دیگران بر تصورات و ادراکات شخصی می‌باشد. سن، جنسیت، تحصیلات، تجربیات فردی، موقعیت اجتماعی و سازمانی، میزان کوشش و تلاش فرد همه مثالهایی از نهادها هستند. نتایج شامل عواملی مانند دستمزد، مقام و مرتبت سازمانی پاداش و ترفیع می‌باشند در مقایسه فرد با دیگران در صورتی که وی احساس نابرابری نماید تا به برابری برسد این تلاش برای نیل به برابری نشانه انگیزش در کار است. (الوانی، ۱۳۷۲، ص ۱۳۴)

- نظریه هرزبرگ: مدل هرزبرگ مبتنی بر تحقیقاتی است که در مورد مدیران میانی در بخشهای مهندسی و حسابداری انجام شد و این نظر را بیان می‌دارد که عوامل مؤثر در محیط کار رضایت شغلی را فراهم می‌سازد ضرورتاً همانهایی نیستند که سبب عدم رضایت و ناخشنودی می‌شوند این عوامل به دو دسته تقسیم می‌شوند: ۱- عوامل بهداشتی: کیفیت سرپرستی، دستمزد، شرایط فیزیکی کارگران، امنیت

۲- انگیزنده‌ها: فرصت‌های ارتقاء، رشد شخصیتی، بازشناسی، مسئولیت، توفیق.

یافته‌های هرزبرگ نشان می‌دهد که مسئولیت، خودکار و پیشرفت از مهمترین شرایط کار می‌باشند که در دوام دیرپای خشنودی از کار سهیم هستند. توضیح هرزبرگ این است که اگر یک کارمند؛ کار کم برای انجام دادن داشته باشد یا این که تحت نظر یک سرپرست فقط یک کار خاص را به طور قالبی انجام دهد، این کار یا عوامل کار مدار می‌تواند منتج به احساس عدم رضایت شود. (بهرنگی، ۱۳۷۳، ص ۱۳۵ و ۱۳۶).

فیشر و هانا (Fisher and Hanna) رضایت شغلی را عامل روانی قلمداد می‌نمایند و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال می‌انگارند. به طور کلی رضایت شغلی بر اثر عوامل متعدد حاصل می‌شود، رضایت شغلی که نوعی احساس مثبت فرد نسبت به شغلش می‌باشد زاینده عواملی نظیر محیط کار، نظام سازمان شغل، روابط حاکم بر محیط کار و تأثیر عوامل فرهنگی است. لذا می‌توان نتیجه گرفت که رضایت شغلی احساسی روانی است که از عوامل اجتماعی نیز متأثر می‌باشد. (شفیع آبادی، ۱۳۷۱، ص ۱۲۳ و ۱۲۵)

مروری بر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که:

بنا به تحقیقات وروم (۱۹۶۴) رضایتمندی یک ارزش برای بقاء، تداوم سازمان بوده و یک رابطه مستقیم با آن دارد و در صورت عدم وجود رضایت در افراد اوضاع سازمان وخیم می‌شود. در ادامه رضایت و نارضایتی در بین اعضاء سازمان در زندگی سازمانی‌اشان تعریف شده است و در طی یک سری سؤالی‌هایی که بر روی انگیزه‌های لازم برای بقاء فعالیت‌های مستخدمین (معلمین) مدرسه در یک بخش متمرکز شده بود. نتیجه‌گیری گردید که رضایت یکی از عوامل و انگیزه‌های مؤثر برای ماندن و ادامه فعالیت‌های فرد در سازمان است. بنابراین نتیجه گرفته شد که هر فرد برای تداوم فعالیت‌های خود در یک سازمان نیازمند به داشتن رضایت شغلی در دراز مدت می‌باشد. و رضایت شغلی به این صورت معنی شده است که هر شخص برای ادامه زندگی سازمانی خود بدون انگیزه و

داشتن رضایت شغلی فقط یک نمایش فعالیت‌های سازمانی را به اجرا در می‌آورد. در تحقیقات فوق عوامل اختصاصی که مدیران جهت تعیین میزان و افزایش رضایت شغلی با آن درگیر هستند و چهار عامل که باید در هر واکنش از هم متمایز گردند عبارتند از: ۱- سطح رضایت با افزایش میزان پرداخت‌ها ۲- ارتقاء مقام و وضعیت شغل افراد ۳- ستودن افراد مبتکر و خلاق به میزان لازم ۴- داشتن یک برخورد نسبتاً دوستانه با افراد سازمان توسط مدیران.

تحقیقی تحت عنوان رضایت شغلی مدیران مراکز خدمات کشاورزی استان آذربایجان شرقی توسط حسن الماسی دانشجوی کارشنای ارشد رشته مدیریت دانشگاه تهران با راهنمایی آقای علی رضانیان در سال ۱۳۷۲ انجام گرفت این تحقیق پیرامون عوامل و پاداش‌های مختلف مختلف مادی و معنوی و ارتباط آن با انگیزش و رضایت شغلی مدیران اقتصادی کشور می‌باشد روش تحقیق بر اساس پرسشنامه، مصاحبه و مطالعه استان آذربایجان شرقی می‌باشد. فرضیات تحقیق عبارتند از:

- ۱- برتری پاداش‌های معنوی بر مادی ۲- افزایش مسئولیت شغلی مدیران
- ۳- موفقیت در کار. در ابتدا به اهمیت نحوه تشکیل، اهداف و خط‌مشی‌های کلی مراکز خدمات کشاورزی پرداخته و سپس به ارتباط و انگیزه رضایت شغلی و بعد رابطه انتظار از شغل و شرایط واقعی که تطابق و مغایرت این دو عدم رضایت شغلی را موجب می‌شود و انگیزش را در مکاتب مختلف بیان نموده و سه مدل روابط انسانی و منابع انسانی و سنتی که هر یک اثرات مفهوم مادی و معنوی را انگیزه‌ای برای رضایت شغلی می‌دانند بیان می‌کند نتیجه می‌گیرد که شدت نیازهای مادی قابل توجه بود اما در مقایسه با نیازهای مادی قابل توجه بود اما در مقایسه با نیازهای معنوی از اهمیت کمتری برخوردار است که فرضیه نیز به اثبات می‌رسد.

در تحقیقی با عنوان رضامندی شغلی و استرس که توسط خانم فاطمه اکبری دانشجوی دوره لیسانس دانشگاه الزهرا در سال ۷۱-۷۰ انجام گرفت، رضایتمندی شغلی بر اساس ارزیابی فرد از شغل خود و ارضاء نیازها در جهت رشد تعریف گردید. استرس شغلی در اثر هر نوع محرکی که ایجاد اختلال در تعادل حیاتی خود نماید در نظر گرفته شد این پژوهش به منظور بررسی ارتباط رضایتمندی و استرس و با این فرض که با کاهش رضایتمندی، استرس افزایش می‌یابد طرح شده است. از مقایسه عوامل ایجاد کننده رضایتمندی و استرس، بین این عوامل وجه اشتراک دیده می‌شود. همچنین روند ایجاد نارضایتمندی و استرس مشابه است و در روند هر دو ادراک عوامل ارزیابی و ایجاد بینش احساس نارضایتمندی و یا استرس وجود دارد. پی‌آمد عدم رضایت واکنش‌های دلسردی، غیبت، تصادف، سوء استفاده، ... است و پی‌آمد استرس نشانگر عدم سازگاری می‌باشد که در این تحقیق به وسیله ۱۶ علامت مورد بررسی قرار گرفته است. ابزار مورد استفاده، پرسشنامه است که بر اساس نظریه دو عاملی هرزبرگ شاخص توصیف دانشگاه قرنلی و پرسشنامه رضایتمندی مینی سوتا و همین‌طور در نظر گرفتن مسائل اجتماعی و فرهنگی توسط پژوهشگر تهیه گردیده است. جامعه مورد مطالعه ۱۰۰ نفر از قشر کارمندان تهران و به صورت تصادفی انتخاب شده است، نتایج به دست آمده از این تحقیق به شرح زیر است:

- ۱- افراد در شغل‌های مشابه رضایت یکسانی را ابراز نمی‌کنند. ۲- رضایت در بین مشاغل کارشناسی بیش از سایر مشاغل است و استرس آنها کمتر است.
- ۳- جامعه مورد مطالعه از مطرح بودن به معنی داشتن مسئولیت و مفید بودن در جامعه بیش از همه احساس رضایت می‌نمایند. از پاداش و قدردانی نیز کمترین رضایت را ابراز داشته‌اند. این نتایج با نظریه هرزبرگ منطبق است. ۴- انگیزه شایستگی و کسب موفقیت در این جامعه کم است و این انگیزه سطح خودیابی از سلسله مراتب نیاز مازلو قرار دارد. ۵- در این جامعه رضایت از توانایی‌های خود

را بالاتر از خصوصیات ذکر شده ارزیابی کرده‌اند بنابراین، با توجه به انگیزه شایستگی و کسب موفقیت و ابراز وجود کردن، توسعه شغل پیشنهاد گردید. ۶- افراد با سن کمتر (حدود ۲۱ تا ۳۱) و زنان با وجود رضایت بالا استرس بیشتری را تجربه می‌کنند و برای زنان نوع شغل و برای افراد کم سن عدم شناخت کامل محیط و مسائل شغلی علت این استرس در نظر گرفته شد و در مجموع انگیزه پیشرفت در هر دو مورد صادق است. ۷- با بالا رفتن سطح تحصیلات تا سطح فوق‌دیپلم رضایت کاهش یافته است و سپس تا سطح فوق لیسانس افزایش می‌یابد ولی استرس با بالا رفتن تحصیلات روند نزولی دارد. ۸- به طور کلی در محیط کار در هر شرایطی استرس وجود دارد.

هدف پژوهش حاضر نیز بررسی رابطه آگاهی مدیران از اصول روابط انسانی با رضایت شغلی دبیران در دبیرستانهای پسرانه شهر تهران می‌باشد که سه فرضیه فرعی زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد: ۱- توجه کردن مدیران آموزشی به شخصیت دبیران موجب رضایت شغلی دبیران می‌شود. ۲- میزان علاقه، محبت و اعتماد مدیر به دبیران موجب رضایت شغلی دبیران می‌شود. ۳- توجه مدیران به نیازهای دبیران موجب رضایت شغلی دبیران می‌شود.

## روش

روش پژوهش از نوع پیمایشی توصیفی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کل دبیران دوره متوسطه پسرانه شهر تهران بودند از مشخصات و ویژگیهای جامعه دبیران می‌توان گفت که همه آنها کار مشابهی انجام می‌دهند و از نظر میزان تحصیلات، حقوق و احتیاجات شغلی وضعیت تقریباً یکسانی دارند و به جهت سیستم متمرکز آموزشی ایران مقررات و دستورالعمل‌های سازمانی و اجرای آنها به نحو یکسان صادر و اجرا می‌گردند. روش نمونه گیری تصادفی خوشه‌ای می‌باشد و با توجه به این که آموزش و پرورش شهر تهران شامل ۱۹

منطقه است ۵ منطقه شامل ۱-۵-۶-۸ و ۱۵ به طور تصادفی خوشه‌ای انتخاب گردید و در نهایت ۲۴۰ نفر از دبیران رسمی مرد دوره متوسطه پسرانه شهر تهران انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری روابط انسانی و بر اساس طیف مقیاس کلی از (۱ خیلی کم تا ۵ خیلی زیاد) بوده و اعتبار آن نیز بر اساس فرمول آلفای کانباخ در حد ۹۵٪ محاسبه گردید که نشان دهنده اعتبار بالای این پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه دوم برای سنجش رضایت شغلی از بری‌فیلد و روث بوده که این توسط دکترعبدا.. شفیع‌آبادی ترجمه شده و طیف آن از (۱ خیلی مخالف تا ۵ خیلی موافق) درجه بندی شده و اعتبار آن نیز بر اساس فرمول آلفای کانباخ در حد ۷۹٪ محاسبه گردیده که نشان دهنده ضریب بالای این پرسشنامه می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی و آمار استنباطی شامل آزمون همبستگی و رگرسیون چند متغیره که با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

## یافته‌ها

آزمون فرضیه اصلی: بین آگاهی مدیران از اصول روابط انسانی و رضایت شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۸ جدول تحلیل ضریب همبستگی مربوط به فرضیه اصلی

		روابط انسانی	رضایت شغلی
روابط انسانی	ضریب همبستگی پیرسون	۱/۰۰۰	۰/۶۸۹
	سطح معناداری		۰۰۰
	تعداد	۲۴۰	۲۴۰
رضایت شغلی	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۶۸۹	۱/۰۰۰
	سطح معناداری	۰۰۰	
	تعداد	۲۴۰	۲۴۰

چون ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۶۸۹) از مقدار ضریب همبستگی جدول (۰/۱۶۴) در سطح خطاپذیری ۱٪ بزرگتر است بنابراین با ۹۹٪ اطمینان می‌توان قضاوت کرد که بین آگاهی مدیران از اصول روابط انسانی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. به عبارتی مدیرانی که از اصول روابط انسانی آگاهی دارند معلمان‌شان از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند. آزمون فرضیه فرعی اول: توجه کردن مدیران آموزشی به شخصیت دبیران موجب رضایت شغلی دبیران می‌شود.

جدول شماره ۱۰ جدول تحلیل ضریب همبستگی مربوط به فرضیه فرعی اول

		رضایت شغلی	توجه به شخصیت معلمان
روابط انسانی	ضریب همبستگی پیرسون	۱/۰۰۰	۰/۳۶۵
	سطح معناداری		۰۰۰
	تعداد	۲۴۰	۲۴۰
توجه به شخصیت معلمان	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۶۵	۱/۰۰۰
	سطح معناداری	۰۰۰	
	تعداد	۲۴۰	۲۴۰

چون ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۳۶۵) از مقدار ضریب همبستگی جدول (۰/۱۶۴) در سطح خطاپذیری ۱٪ بزرگتر است بنابراین با ۹۹٪ اطمینان می‌توان قضاوت کرد مدیران آموزشی به شخصیت دبیران و رضایت شغلی

رابطه آگاهی مدیران از اصول روابط انسانی با رضایت شغلی ..

دبیران رابطه معناداری وجود دارد. به عبارتی مدیرانی که به شخصیت دبیران توجه می‌کنند دبیران شان از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند. آزمون فرضیه فرعی دوم: میزان علاقه، محبت و اعتماد مدیر به دبیران موجب رضایت شغلی می‌شود.

جدول شماره ۱۲ جدول تحلیل ضریب همبستگی مربوط به فرضیه فرعی دوم

		رضایت شغلی	توجه به علاقه محبت و اعتماد معلمان
رضایت شغلی	ضریب همبستگی پیرسون	۱/۰۰۰	۰/۷۰۹
	سطح معناداری	...	...
توجه به علاقه محبت و اعتماد معلمان	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۷۰۹	۱/۰۰۰
	سطح معناداری	...	...
	تعداد	۲۴۰	۲۴۰

چون ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۷۰۹) از مقدار ضریب همبستگی جدول (۰/۱۶۴) در سطح خطا پذیری ۱٪ بزرگتر است بنابراین با ۹۹٪ اطمینان می‌توان قضاوت کرد که بین میزان علاقه، محبت و اعتماد مدیران به دبیران با رضایت شغلی دبیران رابطه معناداری وجود دارد. به عبارتی هر چه میزان علاقه، محبت و اعتماد مدیران به دبیران بیشتر باشد دبیران شان از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند.

آزمون فرضیه فرعی سوم: توجه مدیران به نیازهای دبیران موجب رضایت شغلی آنان می‌شود.



جدول شماره ۱۴ جدول تحلیل ضریب همبستگی مربوط به فرضیه فرعی سوم

		رضایت شغلی	توجه به نیازهای معلمان
رضایت شغلی	ضریب همبستگی پیرسون	۱/۰۰۰	۰/۶۷۲
	سطح معناداری		۰۰۰
	تعداد	۲۴۰	۲۴۰
توجه به نیازهای معلمان	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۶۷۲	۱/۰۰۰
	سطح معناداری	۰۰۰	
	تعداد	۲۴۰	۲۴۰

چون ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۶۷۲) از مقدار ضریب همبستگی جدول (۰/۱۶۴) در سطح خطاپذیری ۱٪ بزرگتر است بنابراین با ۹۹٪ اطمینان می‌توان قضاوت کرد که بین توجه مدیران به نیازهای دبیران و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. به عبارتی هر چه توجه مدیران به نیازهای دبیران بیشتر باشد دبیرانشان از رضایت شغلی بیشتری برخوردارند.

آزمون رگرسیون: جهت بررسی دقیق‌تر ارتباط بین متغیرها و مشخص کردن سهم هر کدام از متغیرهای مربوط به روابط انسانی در رضایت شغلی دبیران از رگرسیون چند متغیره استفاده شده است.

جدول ۱۶ خلاصه ضریب رگرسیون

ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی سازگار شده
۰/۹۲۶	۰/۸۵۸	۰/۸۵۸

همان‌طور که جدول ۱۶ نشان می‌دهد مجذور همبستگی برابر ۰/۸۵۸ حاکی از این است که ۸۵ درصد از پراکندگی مشاهده شده توسط متغیرهای مستقل توجیه می‌شود و با توجه به مقدار ضریب بدست آمده می‌توان از روی متغیرهای مستقل مقدار متغیر وابسته را پیش‌بینی کرد.

رابطه آگاهی مدیران از اصول روابط انسانی با رضایت شغلی ..

جدول ۱۷ خلاصه تحلیل واریانس Anova

منابع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F محاسبه شده	سطح معنی داری
عدد ثابت	۵۲۵۴/۱۶۲	۱	۱۰۷۰/۸۳۲		
باقیمانده	۸۸۸/۹۴۵	۲۳۸	۴/۲۳۲	۲۵۲/۹۶۸	۰/۰۰۰
جمع کل	۶۲۴۲/۱۰۶	۲۳۹			

مطابق جدول ۱۷، خلاصه تحلیل واریانس حاکی از این است که F محاسبه شده (۲۵۲/۹۶۸) در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است بنابراین می‌توان قضاوت کرد که بین توجه مدیران به شخصیت دبیران، میزان علاقه، محبت و اعتماد مدیر و توجه به نیازهای دبیران با رضایت شغلی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۱۸ خلاصه ضرایب رگرسیون

سطح معنی داری	T محاسبه شده	ضریب استاندارد نشده		منابع تغییرات
		ضریب استاندارد شده	B	
۰/۰۰۰	۱۶/۳۷۴	۰/۹۲۶	۱۵/۱۶۱	عدد ثابت
۰/۰۰۰	۱۰/۱۸۶	۰/۴۱۲	۰/۶۵۳	رضایت شغلی
۰/۰۰۰	۱۱/۲۱۲	۰/۵۵۷	۰/۵۸۱	توجه به شخصیت معلمان
۰/۰۰۰	۱۲/۷۶۷	۰/۶۸۸	۰/۴۹۸	توجه به علاقه، محبت و اعتماد معلمان
۰/۰۰۰	۹/۲۴۶	۰/۴۴۸	۰/۶۱۲	توجه به نیازهای معلمان

متغیر وابسته: رضایت شغلی دبیران

ضرایب متغیرهای مستقل در ستون بتا در جدول ۱۸ ارائه شده است که با مراجعه به آماره T و سطح معنی داری آن با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان

قضاوت کرد که آگاهی مدیران از اصول روابط انسانی با رضایت شغلی دبیران همبستگی معنی‌داری دارد و می‌توانند پیش‌بینی‌کننده خوبی برای رضایت شغلی دبیران باشند. در نهایت معادله رگرسیون به صورت زیر تدوین می‌شود:

$$(15/161) + \text{توجه به نیازهای معلمان } X 0/498 + \text{توجه به علاقه محبت و اعتماد معلمان } X 0/581 + \text{توجه به شخصیت معلمان } X 0/581 + \text{رضایت شغلی } X 0/652 = \text{رضایت شغلی دبیران}$$

همان‌طور که در جدول ۱۸ مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که ضریب بدست آمده مثبت است یعنی با افزایش آگاهی مدیران از اصول روابط انسانی، رضایت شغلی دبیران هم افزایش می‌یابد و با مراجعه به آماره  $t$  و سطح معنی‌داری آن با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان قضاوت کرد که آگاهی مدیران از اصول روابط انسانی با رضایت شغلی دبیران همبستگی معنی‌داری دارد و می‌تواند پیش‌بینی‌کننده خوبی برای رضایت شغلی دبیران باشد. در نهایت معادله رگرسیون به صورت زیر تدوین می‌شود:

$$(15/161) + \text{توجه به نیازهای معلمان } X 0/498 + \text{توجه به علاقه محبت و اعتماد معلمان } X 0/581 + \text{توجه به شخصیت معلمان } X 0/581 + \text{رضایت شغلی } X 0/652 = \text{رضایت شغلی دبیران}$$

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با موضوع رابطه بین آگاهی مدیران از اصول روابط بین انسانی و رضایت شغلی دبیران در مقطع متوسطه پسرانه شهر تهران انجام شده است. هدف از این تحقیق کشف روابط بین دو متغیر آگاهی مدیران از اصول روابط انسانی و رضایت شغلی دبیران است. در این پژوهش یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی مورد بررسی قرار گرفته است:

الف: فرضیه اصلی: بین آگاهی مدیران از اصول روابط انسانی و رضایت شغلی معلمان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

ب: فرضیه‌های فرعی: ۱- توجه کردن مدیران آموزشی به شخصیت دبیران موجب رضایت شغلی دبیران می‌شود. ۲- میزان علاقه و محبت و اعتماد مدیر به دبیران موجب رضایت شغلی دبیران می‌شود. ۳- توجه مدیران به نیازهای دبیران موجب رضایت شغلی دبیران می‌شود.

پس از بررسی اطلاعات و تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش نتایج به دست آمده به شرح ذیل ارائه شده است:

۱- در بررسی فرضیه اصلی پژوهش این نتیجه حاصل شد که بین دو متغیر روابط انسانی و رضایت شغلی با اطمینان ۹۹٪ ( $p < 0.01$ ) رابطه معناداری وجود دارد و می‌توان اظهار کرد که برقراری روابط انسانی مثبت بدون شک موجب افزایش خشنودی و رضایتمندی شغلی قرار خواهد گرفت. نتایج این پژوهش مبین این مطلب است آن دسته از مدیرانی که در محیط کار خود از روابط انسانی مثبت بهره می‌برند دبیرانی با روحیه و رضایت شغلی بالا دارند که میلی به ترک خدمت، غیبت و کم کاری ندارند علی‌رغم این که ممکن است از عواملی مانند حقوق و مزایا ناراضی باشند لکن پایبندی و علاقه به شغل در آنها زیاد است. این نتیجه با حاصل تحقیقات آلتون میو و همکارانش معروف به هائورن و همچنین تحقیقات وروم (۱۹۶۴) که در ادبیات و پیشینه تحقیق مورد بحث قرار گرفته همخوانی دارد.

۲- رابطه بین توجه کردن مدیران آموزشی به شخصیت دبیران و رضایت شغلی دبیران مورد آزمون قرار گرفت با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده (۰.۳۶۵) می‌توان نتیجه گرفت که بین دو متغیر توجه کردن مدیران آموزشی به شخصیت دبیران و رضایت شغلی دبیران با اطمینان ۹۹٪ ( $p < 0.01$ ) رابطه‌ی معناداری وجود دارد به عبارتی می‌توان قضاوت کرد مدیرانی که به شخصیت دبیران‌شان توجه دارند دبیران آنان از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند.

۳- رابطه بین میزان علاقه، محبت و اعتماد مدیران آموزشی به دبیران و رضایت شغلی دبیران مورد آزمون قرار گرفت با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده (۰/۷۰۹) می‌توان نتیجه گرفت که بین متغیرهای میزان علاقه، محبت و اعتماد مدیران آموزشی به دبیران و رضایت شغلی دبیران با اطمینان ۰/۰۹۹ (p/۰/۰۱) رابطه معناداری وجود دارد به عبارتی می‌توان قضاوت کرد که هر چه میزان علاقه، محبت و اعتماد مدیران به دبیران بیشتر باشد دبیران از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند.

۴- رابطه بین توجه مدیران به نیازهای دبیران و رضایت شغلی دبیران مورد آزمون قرار گرفت با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده (۰/۶۷۲) می‌توان نتیجه گرفت که بین متغیرهای توجه مدیران به نیازهای دبیران و رضایت شغلی دبیران با اطمینان ۰/۰۹۹ (p/۰/۰۱) رابطه معناداری وجود دارد به عبارتی می‌توان قضاوت کرد مدیرانی که به نیازهای دبیران توجه می‌کنند دبیران از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند. در این راستا تحقیقات «هرزبرگ» و همکارانش نشان داد که عوامل بهداشتی- محیطی مانند زندگی شخصی، امنیت شغلی، شرایط کار، حقوق، مقام، موقعیت، ... چنانچه در محیط کار تأمین نشود افراد احساس نارضایتی خواهند کرد. این نتایج با حاصل تحقیقات خانم فاطمه اکبری (۱۳۷۱) و آقای حسن الماسی (۱۳۷۲) که در ادبیات و پیشینه تحقیق مورد بحث قرار گرفته، همخوانی دارد.

### پیشنهادها

در دنیای پیچیده امروز با نیازهای اساسی و ظرافت طبع جامعه معلمان و جهانی که از نظر تکنولوژیک و فرهنگی شدیداً وابسته به ساختارهای آموزشی جامعه است استفاده عالمانه از مدیریت روابط انسانی در مدیریت آموزشی از عوامل بسیار مؤثر در خشنودی و رضایتمندی شغلی معلمان و شکوفایی استعداد

و بالطبع پیشبرد برنامه‌های بنیادی است. پیشنهادات زیر که مبتنی بر یافته‌های تحقیق عنوان می‌گردد می‌تواند مورد استفاده مدیران آموزش و مسئولین ستاد آموزش و پرورش قرار گیرد:

۱- پیشنهاد می‌شود که مدیران قبل از شروع کار یک دوره آموزش کوتاه مدت در زمینه اصول روابط انسانی را بگذرانند تا با روشهای علمی و کاربرد آن در سازمانهای آموزشی آشنا گردند.

۲- به مدیران توصیه می‌شود که همیشه باید نوعی مکانیسم بازخورد بین آنها و معلمان وجود داشته باشد که از نقاط ضعف و قوت برنامه‌های خود باخبر شوند.

۳- بسیاری از گزینه‌های مطرح شده در این تحقیق نشان می‌دهد که روحیه انتقاد پذیری و استفاده از نظر دیگران در مدیران نسبت به روحیه رهبری آنها در حد کمتری می‌باشد بنابراین لازم است این روحیه در حد مطلوب در مدیران تقویت گردد.

۴- نتایج پژوهش نشان داده است دبیران به کار گروهی و همکاری اهمیت فراوان می‌دهند لذا پیشنهاد می‌شود مدیران در تشکیل گروه‌های کاری و پویایی گروهی و همکاری اهمیت فراوان می‌دهند لذا پیشنهاد می‌شود مدیران در تشکیل گروه‌های کاری و پویایی گروهی کوشش کنند و در جلسات مختلف به صورتی دوستانه و علمی، اهداف برنامه‌های آموزشی و درسی در هر مقطع و کلاس را با دبیران مربوطه بررسی نمایند این مسأله علاوه بر بها دادن و احترام به دبیران احساس رضایت از نتایج کار را در آنها برمی‌انگیزاند.

۵- مدیران بایستی حامی و پشتیبان معلمین باشند و این مهم را در عمل به اثبات برسانند.

۶- رفتار مدیران باید به گونه‌ای باشد که دبیران مدیر خویش را محرم اسرار خویش بدانند و به راحتی بتوانند با وی ارتباط برقرار کنند.

۷- در این تحقیق مشخص گردید درصد قابل ملاحظه‌ای از دبیران به صراحت اعلام داشته‌اند که مایل به تغییر شغل خود نیستند لذا توصیه می‌شود آموزش و پرورش علاوه بر توجه به نیازهای مادی به نیازهای روانی اجتماعی دبیران نیز توجه داشته باشند.

### کتابنامه

- ابراهام، ک، کورمن، روانشناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، انتشارات رشد، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۰.
- استوارت، ازکمپ، روانشناسی اجتماعی کاربردی، ترجمه: فرهاد، ماهر، انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۷۰.
- الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، ۱۳۷۲.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی، ساسان گهر، پرویز، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، انتشارات مؤسسه بانک داری ایران، ۱۳۷۱.
- بهرنگی، محمدرضا، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، ناشر، مؤلف، ۱۳۷۳.
- پاول هرسی، کنت بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه، علی علاقه‌بند، انتشارات امیر کبیر، ۱۳۷۱.
- پرهیزکار، کمال، روابط انسانی در مدیریت، انتشارات اشراقی، ۱۳۶۸.
- شفیع آبادی، عبدالله، راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای و نظریه‌های انتخاب شغل، چاپ پنجم انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۷۱.
- صافی، احمد، مدیریت و برنامه ریزی آموزش و پرورش، سروش، ۱۳۷۰.
- طوسی، محمدعلی، مشارکت در مدیریت و مالکیت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۰.

- عباس زادگان، سید محمد، اصول و مفاهیم اساسی مدیریت، انتشارات سروش، ۱۳۷۰.
- علاقه‌بند، علی، مبانی و اصول مدیریت آموزشی، انتشارات بعثت، ۱۳۷۱.
- فردلوتانز، رفتار سازمانی، ترجمه غلامعلی سرمد، انتشارات مؤسسه بانک داری ایران، چاپ دوم، ۱۳۸۰.
- کیت، دیویس، مقدمه‌ای بر روابط انسانی، ترجمه ناصر رحیمی، محمود توتونچیان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۵.
- کیت، دیویس، رفتار انسانی در کار، ترجمه محمد علی طوسی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.
- کیمبل وایلز، مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمدعلی طوسی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۷.
- میرکمالی، سید محمد، انگیزش در سازمانهای آموزشی، مجله مدیریت در آموزش و پرورش دوره اول ۱ بهار، ۱۳۷۱.
- میرکمالی، سید محمد، مدیریت و رهبری آموزشی، نقش رامین، ۱۳۷۳.
- میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، انتشارات نقش جهان، ۱۳۷۱.
- مهرآسا، هوشنگ، جزوه پلی کپی روابط انسانی و روابط کار، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۳۵۲.
- نورث، کوت پارکینسون و دیگران، اندیشه‌های بزرگ در مدیریت، ترجمه مهدی اصران نژاد پاریزی، مرکز آموزش بانک داری، ۱۳۶۹.