

## بررسی رابطه میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران با میزان انگیزش‌گادر آموزشی در مدارس متوسطه شهرستان بهمنورد

اکرم رحیمی<sup>۱</sup>

محمود قربانی<sup>۲</sup>

### مقدمه

اکنون که پیشرفت تکنولوژی ارتباطات فاصله‌ها را از بین برده و قرن‌ها را به دهه‌ها تبدیل نموده و سرعت انتشار اطلاعات و گستردگی آن را صدچندان کرده و دنیا را به گوی کوچکی که مک‌لوهان به آن دهکده جهانی عنوان داده، تبدیل نموده است. در نهایت سازمان و مدیریت دچار تحولات و دگرگونی‌های فراوان شده. در چنین شرایطی آنچه برای مسؤلان سازمانها دارای اهمیت حیاتی و انکارناپذیر است استوار نمودن سازمان بر پایه صحیح و اصولی و پی‌ریزی شالوده‌مدیریت بر مبنای علمی و کسب دانش و مهارت‌های جدید در زمینه‌های متناسب، از جمله مهارت‌های ارتباطی را برای کارکنان سازمان ضروری می‌سازد. اگر مدیران بخواهند براستی عملکرد و نگرش را بهبود بخشند، باید نقش فعال در ترتیب دادن فرایندهایی که منجر به انگیزش در محیط کار می‌گردد، ایفا کنند از طرفی دبیران هنگامی می‌توانند نقش کلیدی خود را ایفا کنند و عملکرد مطلوبی داشته باشند که بدرستی انتخاب شده باشند و از آموزشهای کافی برخوردار گشته و از همه مهمتر در محیط کار برانگیخته شوند. (سترز، پورتر، ۱۳۷۳، ۳۰۷).

---

۱- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

۲- دکترای مدیریت آموزشی

رابطه انگیزش و ارتباطات با یکدیگر به این معنی که بدون برقراری ارتباط صحیح و کامل دستیابی به اطلاعاتی که راهشگای تصمیمات مدیران و سرپرستان باشند امکان پذیر نخواهد بود.

طبعاً ایجاد انگیزه مطلوب و به موقع بدون آگاهی کامل از نیازها تصورات و واقعیتها امری محال است و ارتباط و انگیزش دو ابزار در دست مدیران و سرپرستان می باشد. (میرسپاسی، ۱۴۷۱، ۴۰۸)

با توجه به اهمیت ارتباطات صحیح و مؤثر در بوجود آوردن فرایندهایی که منجر به اثر به اثر بخشی در سازمانها می گردد و نقش انگیزش در این میان، محقق بر آن است رابطه بین میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان انگیزش در کادر آموزشی را مورد مطالعه قرار دهد زیرا مدیران مایلند بدانند به چه روشهایی و چگونه می توانند در کارکنان علاقه و تعلق به محیط کار را فراهم نمایند تا بتوانند بهتر و آسانتر به اهداف سازمانی دست یابد.

### شرح و هدف پژوهش

بنابراین مباحث انگیزش و عوامل انگیزنده در کارکنان یکی از رسالت‌های هر مدیری است که می خواهد در محیط کار موفق باشد، (پال هرسی، کنت بلانچارد، ۱۲۷۸) به طوری که مارسو کیسون می گوید: حتی بهترین کارکنان هم نمی توانند بیش از ظرفیت خود، بدون وجود محیطی انگیزه بخش کار را انجام دهند)) (مسلمی زاده، ۱۳۷۸)

در جای دیگری لی کولا در مورد اهمیت ارتباط می گوید: یک مدیر باید با ارتباط صحیح خود در دیگران انگیزه پدید آورد. در غیر این صورت سمت نامناسبی را اشغال کرده است. (مسلمی زاده، ۱۳۷۸)

در مواقع زیادی ارتباط وسیله ای برای آرامش روانی و تخلیه آلام و دردهای انسانی مورد استفاده قرار می گیرد در این رابطه به عنوان یک ضرورت برای ارضای نیازهای تامین، تعلق، وابستگی، دوست داشتن، احترام، قدر و منزلت، و شناخت مطرح می شود. (میرکمالی، ۱۹۳، ۳۷۸)

مهارتهای ارتباطی مناسب پیش نیاز ضروری برای عملکرد رضایت بخش در همه موقعیتهای سرپرستی است.

۱. افراد در نتیجه تجربه، آموزش و موقعیت شخصی خود از درجات متفاوت مهارتهای ارتباطی برخوردارند مسئله مورد توجه مدیران بوجود آوردن محیط کاری مطلوب، ایجاد و بهبود ارتباط در همه سطوح سازمانی است. (مارک ج. سینجر، ۱۳۷۸، ۷۲۹) برآورد شده است که همه مدیران و سرپرستان بیش از ۵۰ درصد از وقت خود را صرف ارتباطات کلامی می کنند.

الف) ارتباط کلامی یکی از ابزارهای کارساز بشر برای کنترل و درک محیط خویش و تاثیر در آن می باشد. (جرالد میلر، ۱۳۶۸، ۱۹، ۱۸) از مطالعاتی که در زمینه انواع مهارتهای ارتباطی انجام شده است می توان توانایی خوب گوش دادن یک دارایی برای مدیرانی است که قسمت زیادی از وقتشان در برقراری ارتباط با کارکنان می گذرانند. (شومر هورن، هانت، آزیورن، ۱۳۷۸، ۲۶۲)

ب) به زعم هری بلانچارد آدمی با مهارت شنود مؤثر می تواند دیگران را بهتر بشناسد و بهتر به خواسته هایشان پاسخ دهدو حتی همکاری بیشترشان را جلب کند (علیرضائیان، ۱۳۸۱، ۳۰۴)

۲. در جای دیگری از قول همان نویسندگان آمده است بازخورد در ارتباط سازمانی بسیار حائز اهمیت است. دادن بازخورد به طریقی که دریافت کننده آن بپذیرد و بطور سازنده بکار برد یک هنر است. (شومر هورن، هانت، آزیورن، ۱۳۷۸، ۲۶۳).

از طرفی پژوهش‌های مختلف نشان داده است که نشانه‌های غیر کلامی در ارتباطات میان فردی بسیار مهم بوده به طوری که اشاره‌های غیر کلامی بیش از ۹۰٪ معنی احساس پیام را در خود دارد (ترنس میچل، ۱۳۷۶، ۳۱۸) و نقش آن در بسیاری از موارد حیاتی می‌باشد. (علی اکبر فرهنگی، ۱۳۷۴، ۳۷۲) اگر مدیریت آموزشی بتواند انگیزه‌ها و جذابیت‌های لازم را در محیط کار آموزشی بوجود آورد، بسیاری از معلمان نیز با رغبت بیشتری به آموزش خواهند پرداخت و این باعث اثر بخشی بیشتر مدارس خواهد گشت. (قربانی، ۱۳۸۱) و با توجه به نقش انواع مهارت‌های ارتباطی (مهارت کلامی، غیر کلامی، شنود، بازخورد) مدیران در بوجود آوردن فرایندهای که منجر به انگیزش در کارکنان و در نهایت باعث اثر بخشی در مدارس می‌گردد و کمبود تحقیقات در این زمینه بخصوص در ایران، محقق برآن شد که رابطه بین میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان انگیزش در کادر آموزشی مدارس متوسطه بپردازد و فرضیه‌های پژوهش را به صورت زیر عنوان نماید:

### فرضیه اصلی

۱. بین میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران میزان انگیزش کادر آموزشی رابطه وجود دارد.

### فرضیه فرعی

۲. بین میزان مهارت‌های ارتباطی کلامی مدیر و میزان انگیزش کادر آموزشی رابطه وجود دارد.

۳. بین میزان مهارت‌های ارتباطی شنود مدیر و میزان انگیزش کادر آموزشی رابطه وجود دارد.

۴. بین میزان مهارت‌های ارتباطی بازخورد مدیر و میزان انگیزش کادر آموزشی رابطه وجود دارد.

۵. بین میزان مهارت‌های ارتباطی غیرکلامی مدیر و میزان انگیزش کادر آموزشی رابطه وجود دارد.

## روش

از آنجایی که این پژوهش قصد دارد وضعیت موجود (میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان انگیزش کادر آموزشی را بدون هیچگونه تغییر مورد ارزیابی قرار دهد از تحقیقات توصیفی محسوب می شود و از طرفی رابطه بین دو متغیر را بطور همزمان مورد مطالعه قرار داده پس از تحقیقات همبستگی نیز بشمار می آید.

## جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران مدارس متوسطه در شهرستان بجنورد که تعداد آنها ۶۵ نفر و همچنین کلیه دبیران مقطع متوسط به تعداد ۴۲۳ نفر که دارای ابلاغ رسمی از اداره آموزش و پرورش شهرستان بجنورد بودند، می باشد.

## حجم نمونه

با توجه به محاسبات انجام شده، حجم نمونه برای کادر آموزشی ۱۲۰ نفر و برای مدیران ۳۰ نفر بوده یعنی ۳۰ دبیرستان انتخاب شده و از هر دبیرستان، مدیر و ۴ نفر از کادر آموزشی بصورت تصادفی انتخاب شد که نمونه گیری بر اساس روش

نمونه گیری طبقه ای و برای هر طبقه از روش نمونه گیری طبقه ای و برای هر طبقه از روش تخصیص متناسب استفاده گردید.

بر اساس جدول ۱ می باشد:

مدارس دولتی	مدارس روستایی	مدارس خاص
۱۵	۹	۶

### ابزار گردآوری داده‌ها

جهت گردآوری داده های از دو پرسشنامه با مقیاس اندازه گیری لیکرت که یکی از رایجترین مقیاسهای اندازه گیری نگرش است استفاده شده است. که شامل:

۱. پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی، پرسشنامه ای استاندارد که توسط بارتون جی ای ابداع گردیده است و پرسشنامه سنجش انگیزش بر اساس رویکرد ادغام و الگوی کنترل و تاسون طراحی گردیده است.

### اعتبار و روایی پرسشنامه‌ها

#### روایی

روایی هر دو پرسشنامه توسط اساتید صاحب نظر مورد ارزیابی قرار گرفت و از طرف آنان مورد تأیید واقع شد. جهت تعیین اعتبار پرسشنامه انگیزش، از روش بازآزمایی استفاده شد که ضریب همبستگی بین دو تکرار برابر  $0.762$  و مقدار احتمال آن  $0.001$  بود که از لحاظ آماری نشان دهنده وجود ارتباط معنی دار بین دو تکرار است و اعتبار تأیید می گردد.

جهت اعتبار پرسشنامه مهارتهای ارتباطی نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که نتایج طبق جدول شماره ۲ می باشد که نتایج نشان دهنده اعتبار بالای پرسشنامه می باشد.

	مهارت کل	مهارت کلامی	مهارت شنود	مهارت بازخورد	مهارت غیر کلامی
آلفای کرونباخ	۰/۸۵	۰/۷۲	۰/۷۱	۰/۷۶	۰/۷۰

### تجزیه و تحلیل و نتایج

جهت بررسی تمام فرضیه های پژوهش آزمون ضریب همبستگی دو سویه پیرسون وجود یا عدم وجود رابطه بین دو متغیر استفاده شد.

به این ترتیب فرضیه آماری عدم وجود ارتباط  $H_0: P=0$  و وجود ارتباط  $H_1: P \neq 0$  به کار برده شد.

و سطح معنی داری با ۰/۰۵ مقایسه گردید که در صورت بزرگ بودن  $H_0$  مورد پذیرش قرار می گرفت در غیر این صورت  $H_0$  رد شده و نمی توان فرض  $H_1$  را رد نمود. جدول زیر نتایج محاسبات انجام شده نرم افزار SPSS را برای فرضیه های تحقیق نشان می دهد.

	مهارت های ارتباطی	مهارت کلامی	مهارت شنود	مهارت بازخورد	مهارت غیر کلامی
ضریب همبستگی انگیزش	۰/۵۹۸	۰/۴۱۷	۰/۳۱۹	۰/۴۸۸	۰/۵۴۱
سطح معنی داری P-Value	۰/۰۰۱	۰/۰۲۲	۰/۰۳۲	۰/۰۰۶	۰/۰۰۲

### ۱. فرضیه اصلی تحقیق

بین میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان انگیزش کادر آموزشی دبیرستانها رابطه وجود دارد همانگونه که در جدول مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان انگیزش کادر آموزشی ۰/۵۸۹ است بر اساس سطح معنی داری که ۰/۰۰۱ می باشد و کمتر از ۰/۰۵ است. معنی داری آن نیز مورد تایید قرار می‌گیرد یعنی فرضیه اصلی پژوهش پذیرفته می‌شود و با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی می توان چنین ادعا نمود که ارتباط مستقیم و معنی داری بین میزان مهارت ارتباطی مدیر و میزان انگیزش کادر آموزی وجود دارد.

### ۲. فرضیه فرعی یک

بین میزان مهارت ارتباطی کلامی مدیران و میزان انگیزش کادر آموزشی رابطه وجود دارد. میزان همبستگی بین مهارت ارتباط کلامی مدیر و میزان انگیزش کادر آموزشی ۰/۴۱۷ است که بر اساس سطح معنی داری که ۰/۰۲۲ که کمتر از ۰/۰۵ است. معنی داری ارتباط مورد تایید قرار می‌گیرد یعنی فرضیه فرعی یک را نمی‌توان رد کرد و با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی ارتباط از نوع مستقیم است.

### ۳. بررسی فرضیه فرعی دو

در بین میزان مهارت ارتباطی شهود مؤثر و میزان انگیزش کادر آموزشی رابطه وجود دارد. با توجه به جدول ضریب همبستگی بین مهارت شهود با میزان انگیزش کادر آموزشی ۰/۰۳۲ بوده و کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم وجود ارتباطی معنی دار رد می‌شود و معنی داری وجود ارتباط مورد تأیید قرار می‌گیرد.



با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی ارتباط از نوع مستقیم است.

#### ۴. فرضیه فرعی سه

بین میزان مهارت ارتباطی بازخورد مدیران و میزان انگیزش کادر آموزشی رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی بین مهارت بازخورد و میزان انگیزش کادر آموزشی  $0/488$  می باشد که بر اساس سطح معنی داری که  $0/006$  که کمتر از  $0/05$  می باشد. این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد و با توجه به مثبت بودن ارتباط از نوع مستقیم است.

#### ۵. فرضیه فرعی چهار

در بین میزان مهارت ارتباطی غیر کلامی مدیران و میزان انگیزش کادر آموزشی رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی مهارت ارتباطی غیر کلامی با انگیزش برابر  $0/531$  و بر اساس سطح معنی داری که  $0/002$  که کمتر از  $0/05$  است. معنی داری ارتباط این دو متغیر مورد تایید قرار می گیرد و با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی ارتباط از نوع مستقیم است.

## نتیجه‌گیری

### فرضیه اصلی

این فرضیه ((بین میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران انگیزش‌کادر آموزشی رابطه وجود دارد)) با ضریب اطمینان ۹۵٪ و ضریب همبستگی ۰/۵۹۸ پذیرفته شد که با تحقیقات جی وایت وال نورر ارتباطات موجب پیوستگی واحدهای مختلف سازمان می‌شود و همچنین به مطالعات ادوین بی فیلیپو (۹۷۰) اینکه فرایند ارتباطات وقتی از روی میل و خواست باشد در انگیزش کارکنان مؤثر خواهد بود و همخوانی دارد

### فرضیه فرعی یک

این فرضیه ((بین میزان مهارت ارتباطی کلامی مدیر و میزان انگیزش‌کادر آموزشی رابطه وجود دارد)) با ضریب اطمینان ۹۵٪ و ضریب همبستگی ۰/۴۱۷ مورد تایید واقع شد که با تحقیقی که توسط گورتون در سال ۱۳۷۲ انجام شد که نشان داد مهارت‌های گوش دادن، صحبت کردن و سؤال کردن از جمله مشخصات رهبران مؤثر است همخوانی دارد.

### فرضیه فرعی دو

این فرضیه ((بین میزان ارتباطی شنود مدیران و میزان انگیزش‌کادر آموزشی رابطه وجود دارد)) با ضریب اطمینان ۹۵٪ و ضریب همبستگی ۰/۳۱۹ مورد تایید واقع شد نتیجه این فرضیه با عقاید آلن و بلکرن مبنی بر اینکه در زندگی کاری هنر خوب گوش دادن کیفیت ارتباطات مدیران را با کارکنان و سایر افراد سازمان بالا برده و مدیران را قادر می‌سازد که محبت، همکاری، همدلی، همفکری کارکنان را

جلب نموده و موجب گرمی و همدلی بین کارکنان شده و تنشها و سوء تفاهمات ارتباطات آنان که کاسته و در نهایت باعث می شود مدیران بتوانند در دل کارکنان نفوذ کرده و احساس مسؤولیت و تعهد کاری آنان را افزایش دهند.

و با نتایج تحقیقات مهدی زاده و ربوی (۱۳۷۹) که مدیران اثربخش از مهارت شنودی بیشتری برخوردارند همخوانی دارد.

### فرضیه فرعی سه

((این فرضیه بین میزان ارتباطی بازخورد مدیر و میزان انگیزش کادر آموزشی رابطه وجود دارد)) با ضریب اطمینان ۹۵٪ و ضریب همبستگی ۰/۴۴۸ پذیرفته شد و وجود ارتباط معنی دار و مستقیم مورد تایید واقع شده نتایج تحقیقات تریسی دوسین و رابینسون ۱۹۷۸ که عبارتند از:

مهارت در ارائه بازخورد به کارکنان موجب تحکیم و تقویت ارتباطات شده و در بهبود تعاملات سازمانی و انگیزش مؤثر است در راستای نتیجه فوق بوده و آن را تایید می نماید.

### فرضیه فرعی چهار

بین میزان ارتباطی غیرکلامی مدیران و میزان انگیزش کادر آموزشی رابطه وجود دارد با ضریب اطمینان ۹۵٪ و ضریب همبستگی ۰/۵۳۱ مورد قبول واقع شد که مطالعات مهرابیان و کریمی که بیان می دارند فقط ۷٪ از معنی با پیامهای کلامی به مخاطب منتقل می شوند و ۹۲٪ به گونه غیرکلامی فرستاده می شود نشان دهنده این نکته است که نشانهای غیرکلامی در ارتباطات حائز کمال اهمیت می باشد.

### محدودیت‌های تحقیق

پژوهشگر در جریان انجام این تحقیق با محدودیت‌هایی روبرو بوده از جمله مهمترین آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. ازدیاد پرسشنامه های تحقیق که همزمان با پرسشنامه‌های این تحقیق به مدارس رسیده بود بطوری که بعضی به دلیل پر نمودن پرسشنامه‌های متعدد در تکمیل آن اظهار بی میلی نموده و رغبتی برای پرکردن پرسشنامه نداشته و آن را جدی تلقی نمی‌کردند.
۲. با توجه به اینکه صاحب نظران ارتباطات و فرهنگ را غیر قابل تفکیک دانسته‌اند بنابراین نتایج پژوهش تا حدودی تحت تاثیر فرهنگ حاکم بر جامعه مورد آزمون قرار دارد.
۳. پراکندگی جغرافیایی دبیرستانهای موجود در نمونه که دسترسی به افراد نمونه را مشکل می‌ساخت.
۴. کمبود وجود تحقیقات مرتبط با انواع مهارت های ارتباطی در ایران.

### پیشنهادها

۱. با توجه به اینکه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان انگیزش کادر آموزشی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد مسئولان سازمان آموزش و پرورش شهرستان بجنورد میزان مهارت‌های ارتباطی را از معیارهای گزینش مدیران آموزشی قرار دهند.
۲. جهت بهبود بخشیدن مهارت‌های ارتباطی مدیران، برنامه ریزی مناسب، اعم از کلاسهای ضمن خدمت، تدوین کتابهای مناسب، تهیه فیلمها و سی دی‌های آموزشی در خصوص مهارت های ارتباطی اقدام بنمایند.

۳. به مسئولین توصیه می‌گردد که با تشکیل دوره‌های ضمن خدمت برای مدیران، معلمان، بطورکلی کارکنان آموزش را آگاه سازند تا در برخورد با مسائل تحقیقی آگاهانه برخورد نمایند.
۴. پیشنهاد می‌گردد محققان آینده رابطه مهارت‌های ارتباطی با متغیرهایی مانند خلاقیت، رضایت شغل، را مورد بررسی قرار دهند.
۵. بررسی ارتباط متغیر مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی را در محیط‌های غیر آموزشی نیز انجام دهند.
۶. بررسی و مقایسه مهارت‌های ارتباطی مدیران زن و مرد و رابطه آن با اثربخشی آنان را در مقاطع مختلف آموزشی انجام دهند.
۷. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران بعدی این پژوهش را در مقاطع دیگر آموزشی (ابتدایی، راهنمایی) نیز انجام دهند.
۸. مدیران آموزشی سعی نمایند با مطالعات، تمرینات عملی، و شرکت در کلاسهای آموزش مهارت‌های ارتباطی خود را افزایش دهند تا بتوانند اثربخش عمل نموده انگیزش و در نتیجه عملکرد کادر آموزشی را بهبود بخشند.
۹. اطلاعات خود را مرتباً به روز نمایند. از تکنولوژی ارتباطات به نحو صحیح استفاده نمایند.
۱۰. از دبیرانی که میزان انگیزش آنان در سطح بالا می‌باشد جهت تدریس در مدارس تحت مدیریت خود استفاده نمایند.
۱۱. با توجه به مقایسه میزان رابطه هر یک از مهارت‌های ارتباطی با انگیزش برای مهارت ارتباطی غیر کلامی اهمیت بیشتری قائل شده و در جهت تقویت این مهارت ارتباطی کوشا تر باشند و در مراحل بعدی به ترتیب به مهارت‌های ارتباطی بازخورد، کلامی و شنود مؤثر پردازند.

## منابع و مأخذ

۱. رایزین، استیفن پی. (۱۳۷۹)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان، محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  ۲. رایزین، استیفن پی و دیسنزو، دیویدای. مبانی مدیریت، (۱۳۷۸)، ترجمه محمد اعرابی، محمد علی حمید رفیعی، بهروز اسراری ارشاد. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  ۳. اف هسلین و پی ام کوهن. (۱۳۸۱)، رهبری به سوی رهبری، مترجمان: دکتر محمود قربانی، محمد رضا کرامتی، مشهد: پژوهش توس.
  ۴. دکتر برت. (۱۳۷۹)، مدیریت فرایند ارتباط مؤثر، ترجمه بهزاد رضایی، تهران: نشر دایره.
  ۵. شومر هورن، جان آر و هانت، جیمز جی و آیزورن، ریچارد ان. (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه ایرانزاد پاریزی، زکلیکی، سبحان‌اللهی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
  ۶. رضائیان، علی. (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
  ۷. سیتز، ریچارد و پورتر، لیمان دبلیو. (۱۳۷۲)، انگیزش و رفتار در کار، ترجمه امید الله علوی. تهران: انتشارات مرکز مدیریت دولتی. ج ۱.
  ۸. ریوی، رجب. (۱۳۷۹)، رابطه مهارتی و انسانی مدیران و اثربخشی آنان از دیدگاه دبیران در دبیرستانهای شهرستان هشت رود، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد.
  ۹. شیرازی، علی. (۱۳۷۳)، نظریات و کاربرد مدیریت آموزشی (مقدمات و اصول). مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد.
  ۱۰. فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۷۴)، مبانی ارتباطات انسانی. تهران: انتشارات رسا. ج ۱.
  ۱۱. سینجر، مارک ج. (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، ترجمه فریده آل آقا. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
  ۱۲. میر سپاسی، ناصر (۱۳۷۱)، مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر مروارید.
  ۱۳. مسلمی زاده، طاهره. (۱۳۷۸)، مدیریت رشد در آینه اندیشه. [پی جا]: انتشارات تاسوعا.
  ۱۴. هومن، حیدرعلی. (۱۳۷۳)، استنباط آماری در پژوهش رفتاری. تهران: نشر پارسا.
- Kanfer , Ruth , Motivation Theory and Industrial and Organizational psychology in Marvin  
Dunnette, Handbook of Industrial Psychology:  
Consulting psychologists, Ins, 1990.