

« علوم تربیتی »

سال دوم \_ شماره ۵ \_ بهار ۱۳۸۸

ص ص ۸۳-۱۱۵

## رابطه انگیزه پیشرفت مدیران با میزان مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری دبیرستان‌های شهرستان ارومیه در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۸۹

دکتر اسداله خدیوی<sup>۱</sup>

زرین دانشور<sup>۲</sup>

نوشین میرزایی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین انگیزه پیشرفت مدیران با میزان مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری دبیرستان‌های شهرستان ارومیه در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ است. این تحقیق از نوع پیمایشی-همبستگی است. جامعه پژوهش در برگیرنده کلیه مدیران به تعداد ۹۳ نفر بود که ۷۵ نفر و به ازای هر مدیر ۵ دبیر بر اساس فرمول کرجسی و مورگان به عنوان حجم نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی چند مرحله‌ای انتخاب شد. جمع‌آوری اطلاعات با به کارگیری پرسش‌نامه انگیزش پیشرفت هرمنس ۳۰ سوالی و پرسشنامه‌ی محقق ساخته ۳۸ سوالی جهت سنجش مشارکت دبیران انجام گرفت. آزمون‌های پارامتریک همبستگی پیرسون، t مستقل و تحلیل واریانس یک طرفه بعد از مشخص کردن نرمال بودن توزیع پراکندگی متغیرها با استفاده از آزمون اسمیرنوف کولموگروف، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به کار برده شده است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که بین انگیزه پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران، بین سن مدیران و انگیزه پیشرفت آنان همبستگی مستقیم معنی‌داری بدست آمد. اما بین سابقه خدمت مدیران و سابقه مدیریت مدیران با انگیزه پیشرفت آنان همبستگی معنی‌دار نبود.

<sup>۱</sup> - رئیس مرکز پژوهشی تعلیم و تربیت کاربردی تبریز

<sup>۲</sup> - عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد تبریز و مربی

<sup>۳</sup> - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

**واژه‌های کلیدی:** انگیزه پیشرفت، مشارکت دبیران، امور آموزشی، پرورشی، مشارکت اولیا در امور مربوط به مدرسه

### مقدمه

مشارکت به عنوان یکی از ابزارهای حیاتی است که در زندگی انسان‌ها همواره مورد توجه بوده است. زندگی در اجتماع بر پایه مشارکت استوار بوده چراکه پیش‌بینی و تصمیم‌گیری در زمینه راه‌های رسیدن به اهداف به صورت گروهی، منجر به راه‌حلهایی منطقی‌تر و مطمئن‌تر می‌شود. در جنبه‌های الهی و مذهبی مشارکت در فعالیت‌های عبادی مورد تأکید قرار گرفته است و در جنبه‌های اداری و سیاسی به عنوان ابزاری نیرومند مورد توجه است. در مفهوم مشارکت دو نکته نهفته است که اندیشه‌ی برابری ارزش انسان‌ها یکی از اساسی‌ترین و بنیادی‌ترین نکات آن است و اندیشه دیگر نهفته در آن، به مشارکت به عنوان یک فراگرد اشاره می‌کند که از طریق آن کارکنان به دگرگونی‌هایی دست می‌یابند و خود را جزئی از تحولات به شمار آورده به آن تعهد و دلبستگی دارند و موجب گسترش پیوند میان افراد و افزایش اعتماد می‌شود و زمینه برای مردم‌سالاری و خود فرمانی فزونی می‌یابد. منظور از مشارکت کارکنان کلیه اقداماتی است که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرآیند تصمیم‌گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطوح مختلف سازمان افزایش می‌دهد و هدف از آن نیز این است که از طریق دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری از میزان برخوردها و تعارضات موجود بین مدیران و کارکنان کاسته شود و طرفین کار با داشتن حق و فرصت مساوی برای تبادل نظر و تصمیم‌گیری درباره‌ی مسائل سازمانی، خود را متعلق به گروه واحدی بدانند که در جهت تحقق هدف‌های مشترک فعالیت می‌کنند (زاهدی، ۱۳۶۹). کوشش برای تمرکززدایی تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش، به عنوان محور اصلاحات امر جدیدی نیست، تاریخچه‌ی تمرکززدایی در آموزش و پرورش فراز و نشیب‌هایی داشته ولی هیچگاه از بین نرفته و متوقف نشده است.

در این زمینه مالن<sup>۱</sup>، اوگاوا<sup>۲</sup> و گرانز<sup>۳</sup> می‌گویند که پیشنهاد تفویض اختیار تصمیم‌گیری از مناطق آموزش و پرورش به مدارس و پیشنهاد توزیع اختیار تصمیم‌گیری به شورای مرکب مدیر مدرسه، اولیای دانش‌آموزان و شهروندان جامعه محلی، طی دهه‌های متوالی به تصویب رسیده، به اجرا درآمده، متوقف یا لغو شده و مجدداً به تصویب رسیده و اجرا شده است (Morphy & Lynn, 1995). در این تحقیق در نظر است به این سوال پاسخ داده شود که آیا انگیزه پیشرفت مدیران در مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه به وسیله‌ی مدیران مؤثر می‌باشند یا نه؟ به عبارت دیگر هدف تحقیق سنجش میزان ارتباط انگیزه‌ی پیشرفت مدیران با مشارکت و همکاری معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه است.

مشارکت در آموزش و پرورش زمینه‌ی تمرین و کسب آمادگی و تجربه‌ی لازم برای انجام مشارکت‌های وسیع‌تر در عرصه‌های بزرگ اجتماعی و سیاسی را فراهم می‌آورد. به بیان دیگر همواری راه دشوار توسعه سیاسی و مشارکت‌های همگانی را باید در تلاش برای ایجاد در زمینه‌های فرهنگی و بطور خاص آموزش و پرورش جستجو کرد. به زعم اهمیت مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه و انگیزه پیشرفت مدیران در آن پژوهشگران کشور ما کمتر به این مهم پرداخته‌اند از این رو پرسش‌های زیادی در این زمینه بدون پاسخ مانده‌اند. سوالاتی مانند مدارس ما از نظر میزان مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها در چه حدی است؟ آیا بین انگیزه پیشرفت مدیران و شرکت‌دهی معلمان در تصمیم‌گیری‌ها رابطه وجود دارد؟ چگونه مدیران ما می‌توانند مشارکت معلمان را در تصمیم‌گیری‌ها بوجود بیاورند؟ در این پژوهش محقق می‌کوشد که مدیران آموزش و پرورش را از نقش اساسی انگیزه‌ی پیشرفت‌شان و تعیین رابطه آن را با شرکت‌دهی معلمان در

---

<sup>1</sup> - Malen

<sup>2</sup> - Ogawa

<sup>3</sup> - Kranz

تصمیم‌گیری‌ها آگاه سازد و پیشنهادهای سازنده و کاربردی در جهت چگونگی شناسایی انگیزه پیشرفت مدیران در حال و تقویت پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی بخصوص معلمان ارائه دهد.

### چارچوب نظری تحقیق:

#### ۱- سلسله مراتب نیازهای مازلو

نظریه مازلو: اصل مهم نظریه آبراهام مازلو<sup>۱</sup> بر پایه نیازهای فرد به صورت تسلسل هرمی می‌باشد بدین ترتیب که نیاز فرد بدو از سطح پایین شروع می‌شود و به تدریج بالا می‌رود و از پایین به بالا پنج گروه از نیازها به شرح زیر طبقه‌بندی شده‌اند.

۱- نیازهای فیزیولوژیکی: مهمترین سطح سلسله مراتب نیازها، نیازهای فیزیولوژیکی است که به طور کلی جز نیازهای ابتدایی است. نیاز به غذا، آب و آنچه برای بقا ضروری است. مطابق این تئوری وقتی این نیازها ارضا شوند دیگر نمی‌توان از آنها به عنوان انگیزه سود جست. وسیله‌ی ارضای این نیازها پول است که علاوه بر نیازهای فیزیولوژیکی با انواع نیازهای دیگر درگیر است و در برآورد آنها هم نقش ایفا می‌کند.

۲- نیازهای تأمینی و امنیتی: سطح دوم نیازها معادل نیاز ایمنی است. مازلو به ایمنی عاطفی مطابق ایمنی فیزیکی اهمیت قایل است. انسان جهت نگهداری و حفظ آنچه در اختیار دارد نگران است. این نیاز هم پس از ارضاء دیگر نمی‌تواند به عنوان انگیزه به کار رود.

۳- نیاز به عشق: سومین سطح نیازها با نیازهای پیوستگی و دلبستگی ارتباط دارد. به نظر می‌رسد مازلو هم نظیر فروید دچار فقر وارده شده است زیرا به کار بردن کلمه‌ی «عشق» سوء تعبیر و تفاسیر بسیاری را به همراه دارد. شاید بهترین

<sup>۱</sup> - Abraham Maslow

کلمه‌ای که برای این سطح از نیازها مناسب است کلمه‌ی «تعلق» یا «اجتماعی» است.

۴- نیازهای احترام: این سطح، نیازهای سطوح بالاتر انسان را معرفی می‌کند. نیازهای قدرت، پیشرفت و مقام می‌توانند در این سطح طبقه‌بندی شوند.

۵- نیازهای خودشکوفایی: این سطح اوج تمام نیازهای سطوح پایین، میانی و بالایی انسان است. انسانی که به مرحله‌ی خودشکوفایی می‌رسد کلیه‌ی استعدادهای بالقوه‌ی خوش را شناخته و به فعل در آورده است و به خود تکاملی رسیده است. مازلو توضیح می‌دهد که شخص اگر به طرف آنچه که پتانسیل دارد برود شکوفا می‌شود. خودشکوفایی آرزوی شدن هر چه بیشتر و بیشتر است آنچه که فرد قابلیت شدنش را دارد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۳).

## ۲- تئوری دو عاملی هرزبرگ

از نظر فردریک هرزبرگ<sup>۱</sup> دو عامل در پیدایش انگیزه کار دخالت دارند. دسته اول را هرزبرگ عوامل بهداشتی نامید که در واقع نگهدارنده و حافظ وضع موجود هستند لزوماً موجب انگیزش نمی‌شوند بلکه از عدم رضایت جلوگیری می‌کنند فقدان این عوامل باعث عدم رضایت می‌شوند، اما برطرف کردن نارضایتی، سبب رضایت شغلی نمی‌شود. بعضی از این عوامل عبارتند از: حقوق و دستمزد و انواع مزایای دیگر، خط‌مشی‌ها و اداره‌ی امور سازمان، نوع و کیفیت سرپرستی، روابط شخصی و جو گروه کاری، شرایط کار از لحاظ فضای مناسب، نور کافی، رطوبت، درجه حرارت و...

دسته دوم که هرزبرگ از آنها به انگیزاننده‌ها نام می‌برد منجر به عملکرد عالی کارکنان خواهد شد این عوامل با ذات و ماهیت شغل و محتوای کار رابطه دارند و به رشد روانی فرد کمک می‌نمایند و بر روحیه و بهره‌وری تأثیر مثبت

<sup>1</sup> - Ferdrick Herzberg

دارند از نظر وی عوامل انگیزش عبارتند از: کسب موفقیت، شهرت، ماهیت کار، مسئولیت و اشتغالی در کار، پیشرفت و رشد (خدیوی، ۱۳۸۶: ۶۸).

### ۳- تئوری<sup>۱</sup> ERG آلدرفر

نظریه کلیتون آلدرفر<sup>۲</sup> بطور وسیع شبیه نیازهای پیشنهادی مازلو است با این تفاوت که آلدرفر بجای معرفی پنج سطح از نیاز، نیازها را در سه دسته تقسیم‌بندی کرده است:

۱- نیازهای زیستی: قابل مقایسه با نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی مازلو هستند. نیازهایی هستند که موجود زنده برای ادامه زندگی و تداوم هستی خود، در ارضای آن می‌کوشد. عوامل محیطی از قبیل غذا، آب، حقوق و دستمزد شرایط کار این نیازها را برآورده می‌سازد.

۲- نیازهای وابستگی: قابل مقایسه با نیازهای اجتماعی، احترام و عزت نفس مازلوست. این مجموعه به روابط فرد با محیط اجتماعی مربوط می‌شود و نیازهای اجتماعی و ایجاد رابطه معنادار با اعضای خانواده، همکاران، فرادستان و دوستان شامل می‌گردد.

۳- نیازهای رشد: قابل مقایسه با نیازهای خودشکوفایی مازلوست. این نیازها مربوط به آرزوی درونی فرد برای رشد، توسعه و تکمیل پتانسیل فردی می‌شود، نشان دهنده تمایل فرد به استمرار رشد و توسعه شخصی است (خدیوی، ۱۳۸۶: ۶۶).

### ۴- نظریه پورتر و لاولر

مدل انگیزشی پورتر و لاولر<sup>۳</sup> براین فرض استوار است که پاداش‌ها موجب رضایت خاطر می‌شود و گاهی اوقات، عملکرد، باعث ایجاد پاداش‌هایی می‌شود. بنابراین آنان فرض می‌کنند که رابطه متقابل موجود میان رضامندی و عملکرد،

<sup>1</sup>- Existence, Relatedness & Growth

<sup>2</sup>- Clayton Alderfer

<sup>3</sup>- Porter & Lawler

بوسیله متغیر دیگری (مانند پاداش) در یک حلقه اتصال قرار داده می‌شود. آنان معتقدند که عملکرد خوب، منجر به پاداش شده و در نهایت موجبات رضایت خاطر را فراهم می‌آورد. این مفهوم نقطه مقابل دیدگاه نئوکلاسیکی انگیزش است که رضایت خاطر را علت کار یا عملکرد می‌داند (هیکس و ری گولت، ۱۳۸۴: ۸۴). لاولر از کیفیت زندگی کاری برای افزایش مشارکت کارکنان در امور سازمان استفاده می‌نمایند. به نظر وی کیفیت زندگی کاری دارای شاخص‌های مهم‌تری همچون ساختار مشترک، قرارداد، اهداف، جدایی مذاکرات دسته جمعی از برنامه‌ها با پروژه‌های اشتراکی، برنامه‌های آموزش کیفیتی زندگی کاری، سطوح تغییر و تسهیل‌کنندگی است (برومند، ۱۳۷۴: ۱۱۷).

#### ۵- نظریه هنری مورای<sup>۱</sup>

وی اولین کسی بود که مفهوم نیازها را برای توجیه انگیزش و جهت رفتار به کار برد و آنها را از مطالعه گسترده آزمودنی‌های بهنجار و با روش‌های مختلف به دست آورد. همانطور که گفتیم به اعتقاد مورای انگیزه پیشرفت به مفهوم انگیزه غلبه بر موانع و مبارزه با آنچه که به دشوار بودن شهرت دارد می‌باشد، وی در توصیف نیازهای روان زادی نیاز به پیشرفت را در ارتباط با انجام کارهای دشوار، مهارت‌های یافتن، دستکاری کردن یا سازمان دادن موضوعات اعم از موضوعات فیزیکی، انسان‌ها و با اندیشه‌ها، به گونه مستقل و سریع، چیره شدن برای بدست آوردن معیارهای بالا، بهبود بخشیدن به خود و بالاخره برتری جستن، رقابت و هم‌چشمی با دیگران تعریف می‌کند (سیاسی، ۱۳۷۰).

#### ۶- نظریه اتکینسون

به اعتقاد اتکینسون افراد مختلف ممکن است به دو روش برانگیخته شوند. عده‌ای با حیبت و جوی موفقیت و عده‌ای با اجتناب از شکست. او دریافت که در بعضی از افراد، اجتناب از شکست موجب برانگیختگی بیشتری می‌شود. در حالی

<sup>۱</sup> - Morai

که در افراد دیگر جست‌وجوی موفقیت موجب برانگیختگی می‌شود. یکی از ویژگی‌های بارز اجتناب‌کنندگان از شکست، میل آنها به انتخاب تکالیف خیلی آسان و یا خیلی مشکل است برای مثال اتکینسون و لیوتن دریافتند که اجتناب‌کنندگان از شکست در بازی پرتاب حلقه، فواصلی را انتخاب می‌کردند که نسبت به هدف یا خیلی دور و یا خیلی نزدیک بود در حالی که جست‌وجوکنندگان موفقیت، فاصله متوسطی را انتخاب می‌کنند (اتکینسون و همکاران، ۱۳۷۷).

#### ۷- نظریه هرمنس

هرمنس<sup>۱</sup> بر مبنای دانش نظری و تجربی موجود درباره نیاز به پیشرفت و با بررسی بیشتر پژوهش‌های مربوط به آن، ده ویژگی بارز افراد دارای انگیزه پیشرفت بالا را در مقایسه با افراد با انگیزه پیشرفت پایین، تعیین نمود، این ده ویژگی به شرح زیر است:

- ۱- سطح آرزوی بالا
- ۲- انگیزه قوی برای تحرک به سوی بالا
- ۳- داشتن پشتکار یا مقاومت طولانی در روبرو شدن با تکالیف سطح دشواری متوسط
- ۴- میل به انجام کار متوقف شده
- ۵- داشتن ادراک پویا از زمان و احساس این که این امور به سرعت روی می‌دهد
- ۶- آینده‌نگری
- ۷- کار را به خوبی انجام دادن
- ۸- توجه به ملاک شایستگی در انتخاب درست، همکار و الگو
- ۹- بازشناسی از طریق عملکرد خوب در کار
- ۱۰- رفتار ریسک کردن (بخشی، ۱۳۷۸).

<sup>۱</sup> - Harmans



یکی از انگیزه‌های مهم اجتماعی که رفتار آدمی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، انگیزه‌ی کسب موفقیت است، این انگیزه برای اولین بار توسط «هنری مورای» در سال ۱۹۸۳ مورد توجه قرار گرفت. وی و همکارانش در دانشگاه «هاروارد»، این نیاز را در عوامل زیر تبیین و یا تعریف کردند: «مواجهه با مشکلات، تسلط بر امور، سازماندهی اشیاء، افراد، اندیشه‌ها و عقاید، استقلال و سرعت در عمل، از میان برداشتن موانع، دستیابی به معیارها و ضوابطی که موجب پیشرفت می‌شوند، و بالاخره رقابت با دیگران و تفوق بر آنان» (قاسمی پیربلوطی، ۱۳۷۴). این نیاز یکی از عمده‌ترین ابزارهای است که انگیزش را در برون به درون انسان می‌کشاند و کنترل را به خود فرد منتقل می‌کند و به عنوان یکی از جلوه‌های نیاز با خودیابی شناخته شده است (اورعی یزدانی، ۱۳۷۲).

### مشارکت

امروزه آموزش و پرورش به عنوان یکی از خرده سیستم‌های جامعه نقش مهمی در فرآیند توسعه دارد اگر مولفه‌های توسعه را در ابعاد مختلف سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و آموزش مورد بحث و بررسی قرار دهیم ناگزیر نقش آموزش و پرورش را در این زمینه نمی‌توان نادیده انگاشت. از این رو چنین نهادی که خود توسعه‌آفرین است و موتور محرکه‌ی همه ابعاد توسعه است نیاز مبرمی به توسعه درونی خود دارد. به عبارت دیگر در فرآیند توسعه تغییر و تحول در ساختار، برنامه‌ها، اهداف و روش‌ها، در همه نهادهای اجتماعی به ویژه آموزش و پرورش ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. همانگونه که فلیپ کومبز<sup>۱</sup> می‌گوید. ریشه اصلی همه مشکلات و بحران‌های تعلیم و تربیت در مدیریت آموزشی است. اگر مدیریت آموزش اصلاح گردد و تغییر و تحول اساسی در آن ایجاد شود، مسائل و مشکلات دیگر نظام آموزش نیز اصلاح خواهد شد. یکی از راه‌های تغییر و تحول

<sup>1</sup> - Phelep Konboz

در مدیریت آموزش و اصلاح آن کاربست مدیریت مشارکتی است (الوانی و زاهدی، ۱۳۷۲). در سازمان گسترده‌ای به نام آموزش و پرورش، مشکلات برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، ارزشیابی، نیاز به مدیریت مشارکتی را دوچندان می‌سازد. البته آموزش و پرورش بنابر رسالت خود فرهنگ ساز مشارکت نیز هست، لذا توجه به مشارکت و مدیریت مشارکتی را اول باید از درون خود آغاز کند و سرانجام آن را در جامعه و نهادهای آن گسترش دهد (تصدیقی، ۱۳۸۱: ۳). از مشارکت تعاریف متفاوتی شده است. سالمون<sup>۱</sup> می‌گوید: مشارکت نگرش یا شیوه‌ی مدیریت سازمان است که نیازها و حقوق کارکنان را مورد دخالت فردی و جمعی کارکنان با مدیریت در حیطه‌ای فراسازمانی به رسمیت می‌شناسد که معمولاً با تبادل نظر جمعی تحقق می‌پذیرد. مک‌گریگور بر این عقیده است که مشارکت فرآیندی است با تفویض اختیار که با معنای اساسی آن تفاوت اندکی دارد. در حقیقت، مشارکت موردی خاص از تفویض اختیار است که زیردستان، با توجه به مسئولیت خود، حق کنترل و انتخاب بیشتری به دست می‌آورند (معین، ۱۳۶۴: ۲۱۴).

### مدیریت مشارکتی در تصمیم‌گیری

ویکتور و روم با همکاری فیلیپ یتون، آرتوریاگو، برای کمک به مدیران در انتخاب اینکه کدام یک از شیوه‌های سه‌گانه برای وضعیت‌های گوناگونی که در انجام امور روزانه با آن مواجه می‌شود، مناسب‌تر است، چارچوبی پیشنهاد نموده‌اند. آنها سه روش اصلی تصمیم‌گیری را که مورد بحث قرار گرفت، به پنج شکل زیرربط، داده‌اند:

۱- تصمیم مقتدرانه: مدیر با استفاده از اطلاعات موجود در آن زمان به تنهایی به حل مسأله و اتخاذ تصمیم می‌پردازد.

۲- تصمیم مقتدرانه: مدیر، اطلاعات ضروری از زیردستان یا دیگر اعضای گروه بدست می‌آورد و سپس برای حل مسأله تصمیم می‌گیرد. مدیر پیش از کسب اطلاعات از

<sup>1</sup> - Salmon

- زیردستان ممکن است به آنان بگوید که مساله چیست. زیردستان اطلاعات لازم را فراهم می کنند. اما در ارائه راه حل ها و ارزشیابی آنها دخالت ندارند.
- ۳- تصمیم گیری مشورتی: مدیر مساله را با زیردستان یا دیگر اعضای گروه به طور جمعی در میان می گذارد تا عقیده و پیشنهادهايشان را بدست آورد، بدون اینکه آنان را بطور گروهی دورهم جمع کند. مدیر آنگاه تصمیم می گیرد. این تصمیم ممکن است بازتاب داده های زیردستانش باشد یا نباشد.
- ۴- تصمیم گیری مشورتی صوری دوم: مدیر مساله را با زیردستان یا دیگر اعضای گروه بطور جمعی در میان می گذارد تا عقیده و پیشنهادهايشان را به دست آورد و تصمیم را اتخاذ می کند که ممکن است بازتاب داده ها آنان باشد یا نباشد.
- ۵- تصمیم گروهی یا جمعی: مدیر مساله را با زیردستان به عنوان یک گروه در میان می گذارد و گروه را در جستجو و تلاش دسته جمعی برای تصمیم گیری نهایی بکار می گیرد (شرمهورن و همکاران، ۱۳۸۶: ۲۶۱).

### تعریف تصمیم گیری

- تصمیم گیری فرآیندی را تشریح می کند که از طریق آن راه حل مسئله معینی انتخاب می گردد (رضائیان، ۱۳۸۶: ۲۰).
- تصمیم گیری فرآیندی است برای انتخاب اعمال و اقداماتی که در جهت مشکلات سازمانی بکار گرفته می شوند.
- سایمون، تصمیم گیری را با مدیریت مترادف می داند و معتقد است که فعالیت و رفتار سازمانی شبکه‌ی پیچیده‌ای از فراگردهای تصمیم گیری است (صافی، ۱۳۸۷: ۹۵).

### ماهیت تصمیم گیری

- به نظر هربرت سایمون مدیریت و تصمیم گیری دو واژه هم معنی و مترادف می باشند. علاوه بر سایمون صاحب نظران دیگری عقیده دارند که مدیریت چیزی جز تصمیم گیری نیست و کانون اصلی مدیریت را تصمیم گیری تشکیل می دهد و

انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل مرهون تصمیم‌گیری درباره چگونگی انجام فعالیت‌هاست. بنظر این دسته از محققان اصل و اساس مدیریت را تصمیم‌گیری تشکیل می‌دهد و استدلال می‌کنند تمام وظایف به نحوی مؤثر با تصمیم‌گیری در ارتباط هستند (سعادت، ۱۳۸۶). مهارت مدیر در تصمیم‌گیری، خود در عوامل چون کارآئی وظایف، کیفیت مطلوب خدمات به عنوان نشانه‌های مطلوب تصمیم‌گیری نمایان است. کیفیت مدیریت تابع کیفیت تصمیم‌گیری است همچنین تصمیم‌گیری به تنهایی وظیفه مدیر است چرا که کیفیت طرح‌ها و برنامه‌های اثربخشی و کارآمدی استراتژی‌ها و نتایج حاصل از استراتژی‌ها همگی تابع کیفیت تصمیمات متخذه از طرف مدیر است. تصمیم‌گیری پایه و اساس تمام وظایف مدیر در سازمان است زیرا تصمیم‌گیری در تمام وظایف مدیر وجود دارد (تصمیم‌گیری، عبارتست از فرآیند انتخاب راه‌حل ممکن از میان راه‌حل‌های موجود برای حل یک مسئله) (میرکمالی، ۱۳۷۱: ۶).

#### فلسفه تصمیم‌گیری

از دیدگاه فلسفی، تصمیم‌گیری همان فلسفه مدیریت است. چنانکه فلسفه را تلاشی عام برای دانش و تجسس در عمق زندگی و رسیدن به بهترین راه زیستن انسان در نظر گیریم فلسفه مدیریت و تصمیم‌گیری نیز همین هدف را در مقیاسی مشخص‌تر و سازمان‌یافته‌تر دنبال می‌کند. نظام سازمانی جهت تأمین شرایط و امکانات مطلوب، بهبود

استانداردهای زندگی جامعه به عادلانه‌ترین شکل ممکن در زمان و مکان لازم بوجود آمده است. تحقق این هدف در واقع فلسفه تصمیم‌گیری و مدیریت را تبیین می‌نماید. فلسفه مدیریت و تصمیم‌گیری که نشأت گرفته از ارزش‌های اخلاقی مدیریت می‌باشد. ایجاب می‌نماید که تلاش شود در تصمیم‌گیری‌ها منافع کل جامعه در آن لحاظ شود. به نحوی که تصمیمات با آرمان‌های عدالت اجتماعی که مورد پذیرش و تأیید عموم بوده و با فلسفه زندگی سازگار است، منطبق باشد.

براین اساس مدیران نه تنها باید به آنچه که مورد نیاز جامعه و زندگی توأم با رفاه و برای جامعه فراهم می‌سازد، توجه نمایند. بلکه باید به معیارهای اخلاقی و ارزش‌های اجتماعی و تأمین خیر و سعادت نیز وجه همت گمارده و جامعه را در انتقال موفقیت‌آمیز به آینده یاری نمایند (اکرمی، ۱۳۸۰).

### پیشینه پژوهش

میرکمالی و فرخ‌نژاد (۱۳۸۲) تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه انگیزه پیشرفت مدیران مدارس متوسطه شهرستان بوشهر و برازجان» به این نتیجه رسیده‌اند که میان انگیزه پیشرفت مدیران و اثربخشی سازمانی مدیران رابطه معناداری وجود دارد، بطوریکه مدیران دارای انگیزه پیشرفت بالا، با توجه به عواملی چون انطباق مدرسه با محیط متغیر، تحقق هدف در مدرسه، انسجام و مداومت در سازمان آموزشی میزان اثربخشی مدرسه را بالا می‌برند.

فرهنگ‌پور (۱۳۸۲) به «بررسی رابطه بین انگیزه پیشرفت و وجدان کاری کارکنان صنعت برق کرمان» پرداخته که در این تحقیق انگیزه پیشرفت براساس چهار مولفه مسئولیت‌پذیری، رقابت‌جوئی، سخت‌کوشی و هدفمندی تعریف شده و مشخص شد بین وجدان کاری و مولفه‌های مسئولیت‌پذیری، رقابت‌جوئی، سخت‌کوشی و هدفمندی رابطه مثبتی وجود دارد. و بین وجدان کاری و انگیزه پیشرفت با ضریب همبستگی اسپرمن  $P = 0/000$  و  $RS = 0/466$  رابطه وجود دارد.

پورپیرعلی (۱۳۸۲) در «بررسی رابطه‌ی بین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی با سطح روحیه‌ی آنها در دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان» به این نتایج رسید که بین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، آموزشی، اداری و پژوهشی با سطح روحیه‌ی آنها رابطه وجود دارد. بین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی تفاوت معنادار مشاهده نگردید. بین سطح روحیه‌ی اعضای هیأت

علمی با توجه به سنوات خدمت آنها تفاوت مشاهده شد. بیشترین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی مربوط به تصمیم‌گیری پژوهشی و کمترین میزان مشارکت مربوط به تصمیم‌گیری آموزشی بود. همچنین رتبه‌بندی ابعاد سه‌گانه روحیه‌ی نمونه آماری نشان داد که سطح روحیه‌ی آنها در بعد عقلانیت بالاتر و در بعد تعلق خاطر نسبت به سایر ابعاد پایین‌تر بود.

حیدری (۱۳۷۷) «بررسی رابطه بین میزان مشارکت دبیران دبیرستان‌های دخترانه و پسرانه شهر شیراز در تصمیم‌گیری مدیران مدارس با ویژگی‌های دموگرافیکی» به نتایج زیر دست یافت: مشارکت بیشتر زنان نسبت به مردان در کلیه ابعاد. همچنین از نظر سن بیشترین مشارکت مربوط به دبیران میانسال می‌باشد. دبیران نواحی کم‌درآمد در تصمیمات اداری و مالی بیشتر مشارکت می‌کنند و دبیران نواحی دارای درآمد بیشتر به مشارکت در امور آموزشی و پرورشی می‌پردازند. همچنین دبیران دارای مدارک بالاتر گرایش بیشتری به مشارکت در امور اداری نشان می‌دهند تا در امور آموزشی و پرورشی.

موسوی ده‌موردی (۱۳۷۷) تحقیقی با عنوان «رابطه خشنودی شغلی و انگیزه‌ی پیشرفت با سلامت روانی و مسئولیت‌پذیری مریبان تربیتی مرد آموزشگاه‌های اهواز» به انجام رسانده است. در این تحقیق متغیرهای خشنودی شغلی و انگیزه پیشرفت به عنوان «متغیرهای پیش‌بین» و متغیرهای سلامت روانی و مسئولیت‌پذیری به عنوان «متغیرهای ملاک» در نظر گرفته شده‌اند. نتایج حاکی از وجود همبستگی ساده مثبت و چندمتغیری معنی‌دار بین متغیرهای پیش‌بین با هر یک از وجود همبستگی ساده مثبت و چندمتغیری معنی‌دار بین متغیرهای پیش‌بین با هر یک از متغیرهای ملاک بوده است و کلیه فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

فانی بنادکی (۱۳۷۵) تحقیقی با عنوان «بررسی انگیزه قدرت و پیشرفت در مدیران مدارس غیرانتفاعی و دولتی شهر شیراز» به انجام رسانده نتایج بدست آمده نشان داده است که نیاز به موفقیت و قدرت مدیران مدارس غیرانتفاعی بالاتر از

مدیران مدارس دولتی است و این تفاوت در سطح معنی‌دار ( $P \leq 0/001$ ) مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر سئوالات اصلی تحقیق تأثیر متغیرها از قبیل جنس، سن، رشته تحصیلی، سطح تحصیلات و سابقه مدیریت نیز مورد بررسی قرار گرفت و انگیزه قدرت برحسب جنس، سابقه مدیریت و سطح تحصیلات تفاوت معنی‌داری را نشان داد. انگیزه‌های مدیران برحسب سایر متغیرها تفاوت معنی‌داری در سطح ( $P \leq 0/005$ ) نشان ندادند. علاوه بر این نتایج تحقیق نشان داد که بین انگیزه قدرت و موفقیت مدیران مدارس همبستگی مثبت وجود دارد.

توکلی (۱۳۷۳) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه انگیزش پیشرفت، اسناد علی و پیشرفت تحصیلی» به بررسی رابطه بین متغیرهای فوق پرداخت نتایج حاصل از کاربرد تحلیل رگرسیون، و ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین سه متغیر پیشرفت تحصیلی، انگیزش پیشرفت و اسناد علی درونی همبستگی معنی‌داری وجود دارد. بدین معنی که هر چه میزان انگیزش پیشرفت دانش‌آموزان بالاتر باشد، میزان اسناد علی درونی و میزان پیشرفت تحصیلی آنان نیز بیشتر خواهد بود.

جی‌هال<sup>۱</sup> و همکارانش به انجام تحقیق جامعی مبادرت نمودند که در آن سبک‌های مدیریت و روش کار ۱۶۰۰۰ مدیر اداری انگیزه‌ی پیشرفت بالا، متوسط و پایین را با هم مقایسه کردند. برخی از یافته‌های عمده آن به شرح زیر است:

- ۱- مدیران دارای انگیزه‌ی پیشرفت بالا با نظری مساعد به زیردستان خود می‌نگرند، در حالیکه مدیران دارای انگیزه‌ی پیشرفت پایین دیدگاه‌های بدبینانه‌ای دارند و نسبت به نیات و صلاحیت‌های زیردستان خود اطمینان ندارند.
- ۲- انگیزه‌ی شخصی مدیر به زیردستان باز تابانده می‌شود (منعکس می‌شود).

بنابراین، مدیران با انگیزه‌ی پیشرفت زیاد به جنبه‌هایی از شغل می‌پردازند که موجب موفقیت آنان می‌شود. آنان در خصوص این موارد با زیردستان خود گفتگو

<sup>1</sup> - Joy Hallet

می‌کنند و می‌کوشند تا شغل را چنان سازمان دهند که سبب موفقیت زیردستان شود. از سوی دیگر، مدیران دارای انگیزه‌ی پیشرفت متوسط با نمادهای پایگاهی سروکار دارند. و مدیران دارای انگیزه‌ی پیشرفت پایین نگران امنیت شغلی خود هستند و در زیردستان هم این انگیزه‌ها را ایجاد می‌کنند.

۳- مدیران دارای انگیزه‌ی پیشرفت بالا زیردستان را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند. درحالی‌که مدیران دارای انگیزه‌ی پیشرفت متوسط و پایین به مشارکت دادن زیردستان در فرآیند تصمیم‌گیری تمایلی ندارند.

۴- مدیران دارای انگیزه‌ی پیشرفت بالا در تعامل‌ها و ارتباطات خود با دیگران با گشاده‌رویی و تفاهم عمل می‌کنند. در صورتی‌که مدیران دارای انگیزه‌ی پیشرفت متوسط تنها با اندیشه‌ها و احساسات خود مشغولند و مدیران با انگیزه‌ی پیشرفت پایین کاملاً از تعامل و برقراری ارتباط پرهیز می‌کنند.

۵- مدیران با انگیزه‌ی پیشرفت بالا هم به افراد و هم به تولید توجه دارند، در صورتی‌که مدیران دارای انگیزه‌ی پیشرفت متوسط به تولید توجه دارند و به افراد توجه اندکی می‌نمایند مدیران با انگیزه‌ی پیشرفت پایین نیز بیشتر به حفظ منافع خود می‌اندیشند و کاری به زیردستان ندارند (کلی<sup>۱</sup>، ۱۹۶۹).

مطالعاتی که توسط مک‌کلند انجام شده نشان می‌دهد که، مدیران دارای نیاز قوی به پیشرفت، گرایش دارند که با کار معارضه جویانه و در موقعیت‌های رقابتی برانگیخته شوند. این امر سبب می‌شود که عملکرد قابل توجهی داشته باشند. شواهد تحقیقاتی نشان داده است که بین انگیزه‌ی کسب موفقیت و عملکرد بالا رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. به این معنی که افرادی که موقعیت‌های شغلی ممتازی داشته‌اند، در انگیزه‌ی کسب موفقیت بالاتر از متوسط قرار داشته‌اند (مک‌کلند، ۱۹۸۲).

---

<sup>1</sup> - Joekelly



«شراک» در تحقیقی که پیرامون کارآفرینان داشته به این نتیجه می‌رسد، که مدیران باید رفتاری داشته باشند که از انگیزه‌ی پایین قدرت، انگیزه‌ی بالای موفقیت و مهمتر از همه آگاهی زیاد نسبت به خود و سایر کسانی که به آنها وابسته هستند برخوردار باشند (فانی بنادکی، ۱۳۷۵).

«چسمیر» در تحقیقی که در مورد نقش جنسیت در انگیزش مدیران انجام داد نشان داد که انگیزه‌ی کسب موفقیت در مدیران زن بالاتر از مدیران مرد است (چسمیر، ۱۹۸۵).

مطالعاتی که توسط پارسونز و همکارانش انجام شد، نشان می‌دهد که والدین با انتظار متفاوت خود به گونه‌های مختلف بر انگیزه‌ی پیشرفت فرزندان خود اثر می‌گذارند. پژوهشی که آزمودنی‌های آن دانش‌آموزان کلاس پنجم تا یازدهم بود نشان داد که با توجه به اینکه والدین انتظار دارند که پسرها در ریاضیات موفق‌تر از دخترها باشند این انتظار برآورده می‌شود و توفیق پسران در این درس بیش از دختران است (شهرآرای، ۱۳۷۴).

### روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش حاضر با توجه به اهداف و ماهیت آن پیمایشی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران و دبیران دبیرستانهای شهر ارومیه را در برمی‌گیرد که در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ طبق آمار گزارش شده آموزش و پرورش شهرستان ارومیه تعداد مدیران ۹۳ نفر و معلمان ۱۶۲۲ نفر می‌باشد. از آنجا که جامعه آماری مدیران ۹۳ نفر بود، بنابراین ۸۰٪ (۷۵ نفر) از این جامعه مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت، که به ازای هر مدیر پنج نفر دبیر در نظر گرفته شد که تعداد دبیران شرکت کننده در این پژوهش ۳۷۵ نفر می‌باشد. برای انتخاب نمونه‌ی معروف روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی براساس تفکیک جنسیت استفاده شده است.

اعتبار سوالات مربوط به سازه‌ها از طریق روش تعیین اعتبار محتوایی و با گردآوری نظرات استاد راهنما و مشاور شاخص‌ها گزینش و با جمع‌بندی نظرات آنان گویه‌ها و سوالات انتخاب شده و ویرایش شدند جهت تأمین اعتبار پرسشنامه‌ها سعی شد که معنای اطلاعات به روشنی تعریف شده و هر اصطلاح برای تمام پاسخ‌دهندگان مفهومی واحد داشته باشد. بدین منظور محقق در تهیه پرسشنامه‌ها از نظرات محققین و صاحب‌نظران علوم تربیتی، مدیریتی استفاده کرد تا ابزار اندازه‌گیری از روایی صوری و محتوایی برخوردار باشد.

پایایی سؤالات پرسشنامه براساس آزمون آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> تعیین شد مقدار آلفا در دامنه صفر تا یک است به طوریکه از طریق این ضریب به پایداری درونی گویه‌ها پی برده می‌شود. اگر این ضریب صفر باشد بیانگر عدم

پایایی کامل گویه‌ها و اگر یک باشد پایایی کامل را نشان می‌دهد. اگر مقدار آلفا بیشتر از ۰/۷ بیاید سؤالات و گویه‌ها برای سنجش مفهوم یا متغیر موردنظر مناسب هستند که پایایی گویه‌های انگیزه پیشرفت برابر ۰/۸ و مشارکت دبیران ۰/۹۳ بدست آمده است از این رو توصیف و آزمون روابط متغیرها از نظر علمی معتبر است جمع‌آوری اطلاعات بصورت مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی مستندات مکتوب و بهره‌گیری از منابع و ابزارهای جدید اطلاعاتی می‌باشد. بصورتی که بخش اول مطالعات، کتابخانه‌ای بوده و پس از مشخص کردن اهداف و فرضیه‌های پژوهش و شاخص‌سازی، در بخش دوم از یک پرسشنامه محقق ساخته و پرسشنامه استاندارد شده انگیزه پیشرفت هرمنس جهت سنجش متغیرها بصورت میدانی استفاده می‌شود. که پرسشنامه انگیزه پیشرفت توسط مدیران و پرسشنامه مربوط به مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری توسط دبیران تکمیل می‌گردد. در این پژوهش برای سنجش متغیرها، گردآوری داده‌ها و برخی اطلاعات از ابزار پرسشنامه محقق ساخته مشارکت در

<sup>۱</sup> - Cronbach

تصمیم‌گیری و پرسشنامه استاندارد انگیزه پیشرفت هرمنس استفاده شد و همچنین براساس چارچوب نظری تحقیق و پیشینه، برای طراحی سؤالات پرسشنامه از طیف لیکرت استفاده گردید.

### یافته‌های توصیفی

#### توزیع پراکندگی میزان مشارکت دبیران در امور مربوط به مدرسه

براساس اطلاعات جدول (۱) ملاحظه می‌شود که متوسط میزان مشارکت دبیران در امور مربوط به مدرسه برابر  $11/25 \pm 63/54$  محاسبه گردیده که حداقل میزان مشارکت  $36/09$  و حداکثر  $89/63$  می‌باشد و ضریب کجی (چولگی)  $sk = -0/08$  است که بیانگر منفی بودن توزیع داده‌هاست. بطوریکه  $25\%$  دبیران میزان مشارکت خود را در امور مربوط به مدرسه کمتر از  $53/96$ ،  $25\%$  بین  $53/96 - 65/09$ ،  $25\%$  بین  $65/09 - 70/62$  و  $25\%$  نیز بیش از  $70/62$  اظهار کرده‌اند، که در مجموع می‌توان گفت میزان مشارکت دبیران در امور مربوط به مدرسه در حد بالایی می‌باشد.

#### جدول (۱) توزیع پراکندگی میزان مشارکت دبیران در امور مربوط به مدرسه و ابعاد آن

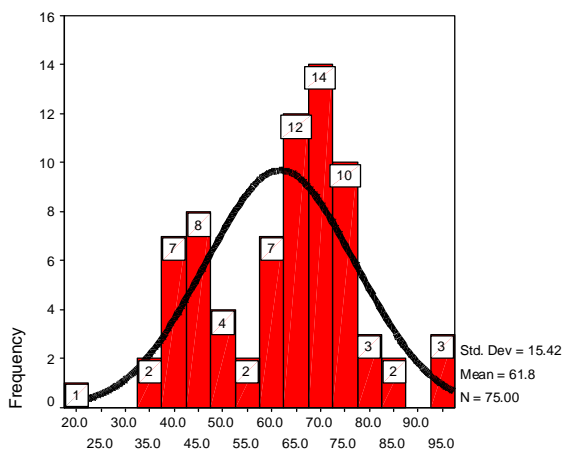
متغیر	تعداد	میانگین	استاندارد انحراف	واریانس	پهنای ضریب	حداقل	حداکثر	انحراف چارکها		
								چارک اول	چارک دوم	چارک سوم
مشارکت دبیران	75	63/54	11/25	126/70	-0/085	36/09	89/63	53/96	65/09	70/62
مشارکت در امور آموزشی	375	66/66	14/33	205/40	0/203	27/08	100	57	66/66	77/08
مشارکت در امور پرورشی	375	62/05	17/18	148/31	-0/803	23/68	85/79	55/47	64/47	69/31
مشارکت در امور اولیاء	375	61/6	14/09	198/54	-0/198	27/86	87/14	53/57	63/57	71/42

### توزیع پراکندگی میزان انگیزه پیشرفت مدیران

براساس اطلاعات جدول (۲) ملاحظه می‌شود که متوسط میزان مشارکت مدیران در امور پرورشی برابر  $61.77 \pm 15.42$  محاسبه گردیده که حداقل میزان مشارکت  $19.17$  و حداکثر  $96.67$  می‌باشد و ضریب کجی (چولگی)  $sk = -0.213$  است که بیانگر منفی بودن توزیع داده‌هاست. بطوریکه در  $25\%$  مدیران میزان انگیزه پیشرفت کمتر از  $45/5$ ،  $25\%$  بین  $45/5 - 63/33$ ،  $25\%$  بین  $72/08 - 63/33$  و  $25\%$  نیز بیش از  $72/08$  اظهار کرده‌اند، که در مجموع می‌توان گفت میزان انگیزه پیشرفت مدیران در حد بالایی می‌باشد.

جدول (۲) توزیع پراکندگی میزان انگیزه پیشرفت مدیران

تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس	ضریب کجی	حداقل	حداکثر	انحراف چارکها		
							چارک اول	چارک دوم	چارک سوم
۷۵	۶۱/۷۷	۱۵/۴۲	۲۳۳/۸۶	-۰/۲۱۳	۱۹/۱۷	۹۶/۶۷	۴۵/۵	۶۳/۳۳	۷۲/۰۸

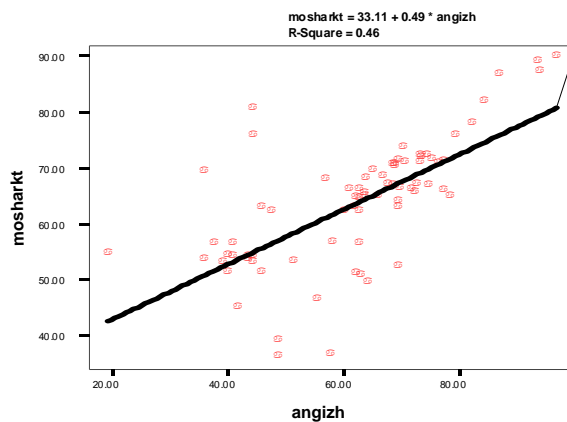


نمودار (۱) توزیع پراکندگی میزان انگیزه پیشرفت مدیران

همبستگی بین انگیزه پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران در امور مدرسه از آنجا که سطح سنجش هر دو متغیر در سطح مقیاس فاصله‌ای بود و چون نتیجه آزمون اسمیرنوف کولموگورف برای نرمال بودن داده‌ها معنی‌دار بدست آمد بنابراین از آزمون پارامتری ضریب همبستگی پیرسون استفاده کردیم که طبق اطلاعات جدول (۳) ملاحظه می‌شود که بین میزان انگیزه پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران مورد مطالعه در امور مدرسه همبستگی مستقیم معنی‌دار وجود دارد. به طوریکه ضریب همبستگی برابر  $r = 0/675$  با سطح معنی‌داری  $P = 0/000$  محاسبه شده است. این ضریب بیانگر این است که با افزایش انگیزه پیشرفت مدیران میزان مشارکت دبیران در امور آموزشی مدرسه نیز افزایش پیدا می‌کند. که شدت همبستگی در حد قوی می‌باشد.

جدول (۳) همبستگی بین انگیزه پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران در امور مدرسه

متغیرها	انگیزه پیشرفت مدیران
مشارکت دبیران در امور مدرسه	$r = 0/675$ $P = 0/000$ $N = 75$



نمودار (۲) همبستگی بین انگیزه پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران در امور مدرسه

جدول (۴) همبستگی بین انگیزه پیشرفت مدیران و ابعاد مشارکت دبیران در امور مربوط به مدرسه

متغیرها	انگیزه پیشرفت مدیران
مشارکت دبیران در امور مدرسه	$r=0/675$ $P=0/000$ $N=75$
مشارکت دبیران در امور آموزشی مدرسه	$r=0/426$ $P=0/000$ $N=75$
مشارکت دبیران در امور پرورشی مدرسه	$r=0/475$ $P=0/000$ $N=75$
مشارکت دبیران در امور مربوط به اولیاء مدرسه	$r=0/634$ $P=0/000$ $N=75$

### همبستگی بین سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت با انگیزه پیشرفت مدیران مورد مطالعه

از آنجا که سطح سنجش متغیرها در سطح مقیاس فاصله‌ای بود، بنابراین از آزمون پارامتری ضریب همبستگی پیرسون استفاده کردیم که طبق اطلاعات جدول (۵) ملاحظه می‌شود که بین سن و انگیزه پیشرفت مدیران مورد مطالعه همبستگی معنی‌دار وجود دارد. به طوریکه ضریب همبستگی برابر  $r=0/481$  با سطح معنی‌داری  $P=0/000$  محاسبه شده است. در نتیجه بین سن و انگیزه پیشرفت مدیران همبستگی وجود دارد. ولی بین سابقه خدمت و مدیریت مدیران با میزان انگیزه پیشرفت آنان همبستگی معنی‌دار بدست نیامد.

جدول (۵) همبستگی بین سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت با انگیزه پیشرفت مدیران مورد مطالعه

متغیرها	انگیزه پیشرفت مدیران
سن مدیران	ضریب همبستگی پیرسون $r=0/481$ سطح معنی‌داری $P=0/000$ حجم نمونه $n=75$
سابقه خدمت مدیران	ضریب همبستگی پیرسون $r=0/028$ سطح معنی‌داری $P=0/810$ حجم نمونه $n=75$
سابقه مدیریت مدیران	ضریب همبستگی پیرسون $r=-0/092$ سطح معنی‌داری $P=0/438$ حجم نمونه $n=74$

## بحث و نتیجه گیری

### وضعیت انگیزه پیشرفت مدیران مدارس چگونه است؟

مشخص شد که متوسط میزان انگیزه پیشرفت مدیران مدارس برابر  $61/77 \pm 15/42$  می باشد که حداقل میزان انگیزه پیشرفت  $19/17$  و حداکثر  $96/67$  بدست آمده است.

حسینی در سال ۱۳۷۹ در تحقیقی درباره عوامل ایجاد کننده و افزایش دهنده انگیزش در سازمان های آموزشی انگیزه ها را به ترتیب زیر برمی شمارد:

- ۱- جنبه مادی و اجتماعی شغل،
- ۲- جنبه مدیریت و روابط انسانی،
- ۳- جنبه مطلوبیت و انتظار،
- ۴- جنبه تحرک و توسعه شغل.

علاوه بر این تمام این عوامل با انگیزش شغل های معلمان رابطه مثبت و معنی داری داشت (به نقل از پاکنهاد، ۱۳۸۲: ۴۶). تحقیق دیگری نشان داد افرادی که دارای نیاز پیشرفت زیاد نسبت به آنهایی که نیاز به پیشرفت کمی دارند غالباً مشاغل عالی رتبه ای دارند. افراد دارای نیاز به پیشرفت زیاد در شغل خود سخت تر کار می کنند و رضایت شغلی بیشتری را گزارش داده اند و بیشتر آنها از طبقات متوسط و بالای اجتماعی اقتصادی بودند. آنها نسبت به فشارهای اجتماعی مقاوم تر بوده اند و کمتر اطاعت می کردند. با احتمال بیشتری به دانشگاه می رفتند و نمره های بالاتری کسب می کردند، در بیشتر فعالیت های دانشگاه و جامعه شرکت می نمودند (سیدمحمدی، ۱۳۷۶).

### وضعیت میزان مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری‌ها چگونه است؟

مشخص شد که متوسط میزان مشارکت دبیران در امور مربوط به مدرسه برابر  $63/54 \pm 11/25$  می‌باشد که حداقل میزان مشارکت  $36/09$  و حداکثر  $89/63$  بدست آمده است.

میزان مشارکت افراد به وسیله توسعه مسئولیت فردی ضمن رشد و بلوغ به آنها کمک می‌کند که نیازهای فراتر از نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی خود را ارضا کنند و آنها را وامی‌دارد که برای تحقق هدف‌های سازمانی قابلیت‌ها و توانایی‌های بیشتری را مصروف نمایند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۳). در سال ۱۹۸۳، پژوهشی در زمینه تأثیر مشارکت در تصمیم‌گیری و کاهش فشارهای شغلی انجام گرفت که با استفاده از طرح از دو پس‌آزمون، تأثیر مشارکت را بر کارمندان دفتری و پرستاری مورد بررسی قرار داد. نتیجه مطالعه پس از شش ماه نشان داد که مشارکت بر تضاد و دوگانگی نقش و نفوذ دریافت شده تأثیر منفی دارد و مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها عامل تعیین‌کننده‌ی کاهش فشارهای شغلی است (Jackson, 1983: 319).

### رابطه بین انگیزه پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران در امور مربوط به مدرسه

مشخص شد که بین انگیزه پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران در امور مربوط به مدرسه همبستگی مستقیم معنی‌دار وجود دارد به طوری که ضریب همبستگی برابر  $r = 0/675$  با سطح معنی‌داری  $P = 0/000$  محاسبه شده است. که شدت همبستگی در حد قوی می‌باشد. با توجه به نتیجه حاصل شده از آزمون به کار رفته رابطه بین دو متغیر یاد شده معنی‌دار است و چنین استنباط می‌شود که مدیران دارای انگیزه پیشرفت بالا بیشتر موافق با مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری‌های مدرسه با سه بعد امور آموزشی، پرورشی و امور مربوط به اولیاء بوده و از مشارکت دبیران در امور یاد شده استقبال می‌کنند و زیردستان خود را در اتخاذ تصمیمات و بهبود امور مدرسه مشارکت



می‌دهند. تحقیق محمدی‌زاده (۱۳۷۷) با عنوان بررسی رابطه بین انگیزه پیشرفت مدیران با مشارکت دبیران دبیرستان‌های شهر بم، نشان می‌دهد که بین انگیزه پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری‌ها همبستگی مثبت وجود دارد، همچنین هوی و میسکل در مطالعات خود به این نتیجه رسیده‌اند که مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها موجب افزایش روحیه دبیران می‌شود (محمدی‌زاده، ۱۳۷۷). میرکمالی و فرخ‌نژاد (۱۳۸۲) نتایج جی‌هال و همکارانش را چنین می‌نویسد: مدیران دارای انگیزه پیشرفت بالا، زیردستان را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند. در حالی که مدیران دارای انگیزه پیشرفت متوسط و پایین به مشارکت دادن زیردستان خود علاقه چندانی نشان نمی‌دهند. زالی (۱۳۸۶) تحقیقی را با عنوان «بررسی رابطه نظرات در مورد انگیزه پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری در دبیرستان دخترانه عادی شهر تهران» به انجام رسانده است، در نتایج تحقیق یاد شده آمده است که بین انگیزه پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری‌های مربوط به اولیاء رابطه مثبت وجود دارد.

### بین انگیزه پیشرفت مدیران و میزان مشارکت دبیران در امور آموزشی رابطه وجود دارد.

بین انگیزه پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران در امور آموزشی همبستگی مستقیم معنی‌دار وجود دارد به طوری که ضریب همبستگی برابر  $r = 0/426$  با سطح معنی‌داری  $P = 0/000$  محاسبه شده است. که شدت همبستگی در حد متوسط می‌باشد. با توجه به نتیجه حاصل شده همبستگی بین دو متغیر معنی‌دار است. محققانی که در زمینه دلایل موفقیت مدیران ژاپنی و آمریکایی تحقیقاتی انجام داده و روش‌ها و انگیزه‌های آنان را مورد بررسی قرار داده‌اند، به این نتیجه رسیده‌اند که انگیزه‌ی پیشرفت یکی از مسائلی است که در بهره‌وری بسیار زیاد ژاپن مؤثر بوده است (فانی‌بنادکی، ۱۳۷۵). طی تحقیقی در خصوص مشارکت مشخص شد که دبیران بر مشارکت در امور آموزشی مدرسه علاقمندند و حتی شرکت دادن دبیران در امور آموزشی را از ویژگی‌های مدیر موفق می‌دانند زیرا یکی از نیازهای مهم انسانی، احساس احترام و مفید بودن است. مشارکت

دادن افراد به منزله‌ی پذیرفتن وجود آنها از طریق تفویض اختیار و مسئولیت یک موقعیت اجتماعی است (خاتمی، ۱۳۷۰).

### بین انگیزه پیشرفت مدیران و میزان مشارکت دبیران در امور پرورشی رابطه وجود دارد.

بین انگیزه پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران در امور پرورشی همبستگی مستقیم معنی‌دار وجود دارد به طوری که ضریب همبستگی برابر  $r = 0/475$  با سطح معنی‌داری  $P = 0/000$  محاسبه شده است. که شدت همبستگی در حد متوسط می‌باشد. با توجه به نتیجه حاصل شده همبستگی بین دو متغیر معنی‌دار است. در مورد نقش فرهنگ در میزان مشارکت مطالعات میان فرهنگی «فیانس و دسای» نشان داده است که در فرهنگ‌های گوناگون و حتی در یک جامعه خاص، اهداف و ارزش‌های حصول به پیشرفت متفاوت است. برای مثال درحالی که در بعضی فرهنگ‌ها، موفقیت شغلی یا تحصیلی برای مردان دارای بار مثبت است و آنان برای دستیابی به آن تلاش می‌کنند، این فعالیت‌ها برای زنان همان جامعه چندان مهم تلقی نمی‌شود و در نتیجه، انگیزه دستیابی آنها در زنان مشاهده نمی‌گردد و یا در مقایسه با مدیران در سطح پایین‌تری قرار دارد (Fyans & Desai, 1983). در مدارس نیز توجه به بهداشت روانی کارکنان آموزش و کاهش استرس، در بین آنان از وظایف اصلی مدیریت است. مدیر باید موقعیتی فراهم آورد که اعضای آموزش بتوانند به طور مؤثر و کارا خدمت کنند. در مطالعه‌ای در مورد تعدادی از مدارس نیویورک که از طرف معلمان آن هیچ شکایت رسمی علیه مدیر مدرسه نشده بود نشان داد که این مدیران در مقایسه با مدیرانی که چنین شکایاتی از آنان شده است، امتیازات بالاتری در ملاحظات انسانی دارند. «لمبوت» نیز رابطه مستقیم، مثبت و معنی‌داری بین رفتارهای رهبری در مدرسه و روحیه‌ی معلمان در مدارس ایالت آلاباما به دست آورد (لی فام و هووئه، ۱۳۷۰: ۲۶).

## بین انگیزه پیشرفت مدیران و میزان مشارکت دبیران در امور مربوط به اولیاء رابطه وجود دارد.

بین انگیزه پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران در امور مربوط به اولیاء همبستگی مستقیم معنی دار وجود دارد به طوری که ضریب همبستگی برابر  $r = 0/634$  با سطح معنی داری  $P = 0/000$  محاسبه شده است. که شدت همبستگی در حد قوی می باشد. با توجه به نتیجه حاصل شده همبستگی بین دو متغیر معنی دار است. زمانی و نصر اصفهانی (۱۳۸۲) هم همکاری های والدین با مدارس کانادا را به شرح ذیل خلاصه می کنند.

- ۱- شرکت داوطلبانه در فعالیت ها و رویدادهای مدرسه،
- ۲- فعال کردن والدین در منزل، نظیر فراهم کردن فعالیت های یادگیری،
- ۳- شرکت والدین در تصمیم گیری های مدرسه،
- ۴- تعهد و اجبار به مدارس برای ایجاد ارتباط با والدین دانش آموزان،
- ۵- تعاون و همکاری در مبادله با سازمان های موجود در جامعه به منظور افزایش دسترسی والدین و فرزندان آنها به منابع جامعه.

راه های زیادی برای مشارکت والدین در امور درسی بچه ها وجود دارد. شرکت در کنفرانس ها و سخنرانی ها، کار در انجمن مدرسه، تشویق فرزندان با انجام تکالیف مدرسه در منزل، ترغیب شرکت و حضور بچه ها در رویدادهای هنری مدرسه، والدین علاوه بر حمایت از کارهای علمی کلاسی، باید آنها را به موزه ها و گالری های هنری، به نمایش های موزیکالی محلی و به تئاترها ببرند. چنین فعالیت هایی به دانش آموزان حس ارزش گذاری و قدردانی از کارهای هنری را داده و در رشد خلاقیت آنها مؤثر است. تحقیق زالی (۱۳۸۶) نیز نشان داد که بین انگیزه پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران در امور مدرسه از جمله امور اولیا رابطه مثبت وجود دارد. مطالعاتی که پارسونز و همکارانش انجام دادند نشان داد که والدین با انتظارات گوناگون خود به گونه های متفاوتی بر انگیزه و پیشرفت فرزندان خود اثر می گذارند. پژوهشی که آزمودنی های

آن دانش‌آموزان کلاس پنجم تا یازدهم بودند نشان داد که با توجه به این که والدین معمولاً انتظار دارند پسرها در ریاضیات موفق‌تر از دخترها باشند، این انتظار برآورده می‌شود و توفیق پسران در این درس بیش از دختران است (شهرآرای، ۱۳۷۴).

### پیشنهادها

#### پیشنادهای کاربردی

- ۱- با توجه به اینکه مدیران با انگیزه پیشرفت بالا زیردستان خود را در امور مدرسه بیشتر مشارکت می‌دهند لذا پیشنهاد می‌گردد در انتخاب مدیران مدارس، افراد با انگیزه در اولویت باشند.
- ۲- مدیرانی انتخاب شود که در حد توان معلمان و اولیاء را در امور مدرسه مشارکت دهند.
- ۳- در ارزشیابی از کار مدیران میزان مشارکت دادن همکاران در کارهای آموزش و پرورش به عنوان یک محور ارزشیابی ملحوظ شود.
- ۴- در سطوح خرد و کلان مدیریتی از افرادی استفاده شود که با انگیزه پیشرفت بالا خواستار افزایش نقش معلمان و اولیا در تصمیم‌گیری‌های مدرسه هستند.
- ۵- با توجه به اینکه میزان مشارکت دبیران زن در امور اولیا کمتر از مشارکت معلمان مرد است لذا پیشنهاد می‌گردد در زمینه ارتقاء میزان مشارکت معلمان زن در امور مربوط به اولیا برنامه‌ریزی‌های لازم تهیه و اجرا شود.

## منابع و مآخذ

- اتکینسون، ر و همکاران (۱۳۷۷)، زمینه رشد روانشناسی هیلگارد، ترجمه حسن رفیعی، تهران: انتشارات ارجمند.
- اکرمی، ع (۱۳۸۰)، مشارکت در تصمیم‌گیری و نقش آن در رضایت شغلی مدیران مدارس شهرستان مراغه، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- اورعی یزدانی، ب (۱۳۷۲)، انگیزه طلبی عامل خودکنترلی و کارآفرینی، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۶.
- بخشی، ا (۱۳۷۸)، بررسی رابطه بین شیوه‌های فرزندپروری مادران با انگیزش پیشرفت و منبع کنترل فرزندان، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، رشته روان‌شناسی تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه تبریز.
- برومند، ز (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات دانشگاه پیام‌نور.
- تصدیقی، م (۱۳۷۴)، مقدمات برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، شهرضا، دانشگاه آزاد اسلامی.
- پاکنهاد، پ (۱۳۸۲)، بررسی رابطه ارزشیابی عملکرد با انگیزش شغلی دبیران دبیرستان‌های دخترانه شهرستان خوی، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد تبریز.
- پورپیرعلی، ز (۱۳۸۲)، بررسی رابطه بین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی با سطح روحیه‌ی آنها در دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه اصفهان.
- توکلی، ا (۱۳۷۳)، بررسی رابطه بین انگیزش، اسناد علی و پیشرفت تحصیلی در همدان، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده علوم تربیتی.
- خاتمی، ا (۱۳۷۰)، خصوصیات و ویژگی‌های مدیر موفق از نظر دبیران دبیرستان‌های اداره آموزش و پرورش منطقه کلاردشت، تهران، دانشکده علوم تربیتی.
- جعفری، م (۱۳۷۷)، بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی در موفقیت مدیران ارشد سازمان‌های دولتی استان زنجان، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

- خدیوی، ا (۱۳۸۶)، درآمدی بر رفتار سازمانی در سازمان‌های هزاره سوم، تبریز، انتشارات شایسته، چاپ اول.
- خورشیدی، ع (۱۳۸۲)، مدیریت و رهبری آموزشی، تهران، نشر یسپرون.
- رضائیان، ع (۱۳۸۶)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ دوازدهم.
- زالی، ز (۱۳۸۶)، بررسی رابطه نظرات در مورد انگیزه‌ی پیشرفت مدیران و مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری در دبیرستان‌های دخترانه عادی شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.
- زاهدی، ش (۱۳۶۹)، روابط صنعتی، مرکز نشر دانشگاهی، تهران.
- زمانی، ع و نصرافهانی، ا (۱۳۸۲)، نقش مشارکت والدین در مدیریت مدرسه محور در کانادا، وزارت آموزش و پرورش، تهران، پژوهشکده‌ی تعلیم و تربیت.
- سیاسی، ع (۱۳۷۰)، نظریه‌های شخصیت یا مکاتبات روان‌شناسی، تهران: نشر دانشگاه تهران.
- سیدمحمدی، ی (۱۳۷۶)، انگیزش و هیجان، تهران، نشر دانشگاهی.
- شرمهرون، جان آروهانت، جیمز جی و ازبورن، رچارد ال (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و همکاران، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- شهرآرای، م (۱۳۷۴)، مدیریت آموزشی، مشهد، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- صافی، ا (۱۳۸۷)، سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش، تهران، نشر ارسباران.
- طوسی، م (۱۳۷۲)، مشارکت (در مدیریت و مالکیت)، نشر مرکز آموزشی مدیریت دولتی، چاپ دوم.
- فانی‌بنادکی، ع (۱۳۷۵)، بررسی انگیزه قدرت و موفقیت در مدیران مدارس غیرانتفاعی و دولتی شهر شیراز، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شیراز، دانشکده علوم تربیتی.
- فرهنگ‌پور، م (۱۳۸۲)، بررسی رابطه بین انگیزه پیشرفت و وجدان کاری کارکنان صنعت برق کرمان، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد کرمان.

- قاسمی پیربلوطی، م (۱۳۷۴)، بررسی رابطه انگیزه‌ی پیشرفت با پیشرفت تحصیلی و منبع کنترل در دانش‌آموزان سوم راهنمایی شهر اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- لی‌فام، م و جیمز، هووئه، ا و جیمز (۱۳۷۰)، مدیریت مدارس (مبانی و تئوری‌ها)، ترجمه محمدعلی نائلی، اهواز، انتشارات دانشگاه شهید چمران.
- محمدی‌زاده، ر (۱۳۷۷)، بررسی رابطه‌ی انگیزش پیشرفت با عملکرد دبیران دبیرستان‌های شهر بم، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، دانشکده‌ی ادبیات و علوم انسانی.
- معین، م (۱۳۶۴)، فرهنگ فارسی معین، چاپ هشتم (م-ی)، تهران، انتشارات امیرکبیر.
- موسوی‌ده‌موردی، ع (۱۳۷۷)، رابطه خشنودی شغلی و انگیزه‌ی پیشرفت با سلامت روانی و مسئولیت‌پذیری مربیان تربیتی مرد آموزشگاه‌های اهواز، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- میرکمالی، م (۱۳۷۱)، فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان‌های آموزشی، مجله مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲.
- میرکمالی، م و فرخ‌نژاد، خ (۱۳۸۲)، بررسی رابطه بین انگیزه پیشرفت مدیران با اثربخشی سازمان آنها در مدارس متوسطه بوشهر و برازجان، مجله مدیریت، شماره ۳۵-۳۶.
- هرسی، پ و بلانچارد، ک (۱۳۷۳)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران، موسسه‌ی انتشارات امیرکبیر.
- هوی، وین ک و میسکل، سیسل ج (۱۳۸۲)، مدیریت آموزشی، ترجمه میرمحمد سیدعباس زاده، ارومیه، انتشارات دانشگاه ارومیه.
- هیکس، هربرت جی و ری‌گولت، سی (۱۳۸۴)، تئوری‌های سازمان و مدیریت، ترجمه گوئل کهن، تهران، چاپ سوم.
- Chusmir. H, 1985, Motivation of managers, is Gendera factor? Psychology of women quarterly, Vol 9, No 1, Mars.

- Fyansl. G and Desai, K.A. 1983, Across\_ cultural Eupolration into the Meaninhg of Achievement, Journal of personality and social Psychology. Vol. 27, No, 44.
- Heller. H.W. 1993, Relationship between Teacher Tob satisfaction and Principa Leadership. Journal of school Leadership. Vol.21.
- [http:// www.zibaweb.com/Bahman2.htm](http://www.zibaweb.com/Bahman2.htm).
- Jackson S. 1983, Participation in Decision Making AS a Strategy for educimng Tob Related strain, Journak of Applied psychology, Vol. 68.
- Kelly, J, 1969, Organization Behavior, Irwin\_ Dorsy series in Behavioral Science.
- Mc clelland. D. C, 1982, Leadership motive pattern and longterm success in management, Journal of Applied psychology, vol 67, No 12 December.
- Morphy. And Lynn G.B. (1995). School\_ Based Managementas school Reform, (cerwin\_ press), p. 3.

- حسینی، چورسی. (۱۳۸۴). تأثیر روش چند بعدی (ورزش + تغذیه + راهبردهای شناختی) در کاهش وزن و افزایش بهداشت روانی بانوان تبریزی. پایان‌نامه کارشناسی چاپ نشده، دانشگاه تبریز.

- Apter, M. (2003). Reversal theory: what is it? ([www.Reversaltheory.com](http://www.Reversaltheory.com). Htm.)
- Apter, M. J. (1982). The Experience of Motivation: The Theory of Psychological Reversal, London: Academic Press.
- Jacobson, P. (1974). Proyressive Relaxiation. Chicayo: University of Chicago Press.
- Kerr, J., H. (2001). Counseling Athletos: applying reversal theory. New York, Routledge.
- Kerr, J., H. (2005). Come out come and elite Japanese women's filed hockeg player's experience of emotions and stress. J. of psychology of sport and exercise. V, 6, 251-263.



- Kerr, J. H. and Tacon, P. (1999). Psychological response to different Types of locations and activities. *J. of Environmental psychology*, 19: 287-294.
- Lafreniere, K. D. Ledgerwood, D. M. and Murgatroyd, S. (2001). Psychopathology, therapy and counseling, in M. J. Apter Motivational styles in Everyday life: A Guid to Reversal Theory Washington, DC: American Psychological Association.
- Lamy, B. Benjamin. (2001), Psychological and Introduction. Boston. New York, Mc Gruw- Hill companies, Inc.
- Males, J. R. (1999). Individual experience in slalom canoeing, in J. H. Kerr. *Experiencing sport: Reversal theory*, chi Chester: wiley.
- Martin, R. A. Kuiper, N. A. Oling er, L. J. and Dobbin. J. (1987). Stress always bad? Telic versus Par atelic dominance as a stress moderating variable, *J, of personality and social psychology* 52: 970-982.
- Morris, T. (2002). *Sport Psychology: theory, Applications and Issues*. New York, John Wiley.
- Morris, T. and summers, J. (1995). *Sport Psychology: Theory, Application* Chichester.
- Ress, T. and Hardy, L. (2004). Matching social support with stressors: Effect on factors underlying performance in tennis. *J. of psychology of sport and Exercise*, 5: 319-337.
- Svebak, S. and Kerr, J. H. (1989). The role of impulsivity in preference for sport. *Personality and Individual Differences*, 10: 51-58.
- Shepherd, D. J. and Lee, B. and Kerr, J. H. (2006). Reversal theory: A suggested way forward for an improved understanding of inter personal relationship in sport. *J, of, psychology of sport and exercise*, 7: 143-157.