

بررسی عوامل موثر بر نهادینه ساختن مدیریت مشارکت ها در مدارس با تکنیک تحلیل شبکه (ANP-DEMATEL)^۱

کاظم علی زاده^۲

چکیده

هدف از انجام این پژوهش تعیین تاثیر و اولویت بندی متغیرهای مدیریت مشارکت ها^۳ در مدارس می باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر را مدیران شاغل در مدارس استان مازندران تشکیل می دهند که از این جامعه تعداد ۲۴ نفر از کارشناسان به روش نمونه گیری هدفمند مورد مطالعه قرار گرفتند. در این مقاله برای ارزیابی متغیرها و روابط درونی آن ها از تکنیک تحلیل شبکه^۴ و دیمتل^۵ استفاده شده است. دیمتل روش مناسبی برای ارزیابی و آنالیز داده ها در برآورد روابط درونی سیستم می باشد. در پژوهش حاضر از پرسشنامه مقایسه زوجی بهره گرفته ایم. پس از تحلیل داده ها بر روی مولفه های مدیریت مشارکت ها معیار تصمیم گیری در اولویت اول و معیار ارتباطات در اولویت دوم قرار گرفته است. معیارهای رهبری، ساختار و کنترل به ترتیب در اولویت سوم، چهارم و پنجم قرار گرفتند. لازم به ذکر است مولفه ی ساختار بیشترین تعامل را در سیستم مشارکت ها دارد. یعنی این مولفه از لحاظ تاثیرگذاری و تاثیر پذیری بیشترین نقش را دارد. مدیران با دانش به اطلاعات به دست آمده می توانند تصمیماتی موثر اخذ و به نظام آموزشی ارائه نمایند.

کلید واژه ها: مدیریت مشارکت ها، مدارس، دیمتل، تحلیل شبکه.

^۱ تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۴/۱۲ - تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۷/۲۷

^۲ کارشناسی ارشد، ka.ali1362@yahoo.com

^۳ Participative Management

^۴ Network analysis

^۵ DEMATEL

مقدمه

گروه مشارکتی در سازمان عبارت است از مجموعه ای از کارکنان سازمان که برای رسیدن به هدف مشترک فعالانه با یکدیگر کار می کنند و علاوه بر اینکه مسئول رفتار خود هستند در برابر رفتار سایر اعضای گروه نیز احساس مسئولیت می کنند. به عبارت دیگر گروه مشارکتی مستلزم مشارکت فعال و مستقیم کارکنان است. همانند کوهنوردان، کارکنان زمانی به قله می رسند که جزئی از تیم مشارکتی باشند. گروه مشارکتی متکی بر سه دسته از گروههای یادگیری است: «گروههای رسمی» که با یکدیگر کار می کنند تا موضوعهای کاری تعیین شده از سوی مدیر را با موفقیت انجام دهند. موضوعها در قالب مسئله مشخص می گردند. «گروههای غیررسمی» زمانی که مدیر از طریق سخنرانی، نمایش فیلم و غیره مستقیماً به آموزش می پردازد، شکل می گیرند. این گروهها ۳-۵ دقیقه قبل، بعد و یا ضمن سخنرانی و نمایش فیلم... به صورت سازمان یافته با یکدیگر تعامل پیدا می کنند. دسته سوم «گروههای مشارکتی پایه» هستند که درازمدت هستند و همکاری و تعامل آنها با یکدیگر ریشه در گذشته دارد. این گروهها با دوام ترین گروههای مشارکتی هستند و قصدشان حمایت، کمک و رفع مشکلات یکدیگر است (Johnson and Johnson, 2010).

به اعتقاد گلزر^۱ «گروه مشارکتی چیزی بیش از قراردادن کارکنان در گروههاست. آن در واقع نوعی مدیریت سازمان محسوب می شود» (Glosser, 2010).

در گروه های نوعی متداول، اعضا براساس عملکرد فردی پاداش می گیرند. در گروههای مشارکتی اگر پاداشی هم در کار باشد به گروه تعلق می گیرد. در گروههای نوعی متداول، مهارتهای اجتماعی جهت کارکردن کارکنان با یکدیگر آموزش داده می شود، اما در گروههای مشارکتی مهارتهای اجتماعی تعریف گردیده و پس از بحث و مشاهده به مرحله اجرا گذاشته می شوند. در گروههای نوعی متداول، مدیر برای حل مشکلات، هشدار به کارکنان و یادآوری به آنها، کارگروهی را متوقف می کند. اما در گروههای مشارکتی مدیر گروه را به حل مشکل ترغیب می کند و دخالت خود را به حداقل می رساند. در گروههای نوعی متداول، اولویت اصلی

¹ Glosser

انجام و اتمام کار است. اما در گروه‌های مشارکتی علاوه بر انجام کار، مشارکت همه اعضا و رشد مهارت‌های آنان مورد توجه است (Herried, 2001).

مدیریت مشارکتی فرایندی است که در جهت درگیری فکری- عملی مدیریت و کارکنان و همکاری آنان در تعیین اهداف، تصمیم‌گیری در مراحل مختلف برنامه اعم از برنامه ریزی استراتژیک و یا برنامه های عملی (برنامه اجرای در سطوح معین، نظارت بر درستی و صحت اجرای برنامه ها و اثربخشی آنها) (همدانی، ۱۳۹۵). امروزه مدیریت سازمان های آموزشی به شکل سنتی و متداول آن منسوخ گردیده و تأکید گردد که تحول آینده و نوآوری، خلاقیت، مشارکت، آینده نگری، ایجاد انگیزش و هدایت صحیح کارکنان از جمله ویژگی های مهم مدیریت امروز است که تحت عنوان رهبری سازمانی از آن یاد می شود، یعنی وجود رهبرانی که طبق شرایط موجود بتوانند از طریق بکارگیری سبک های مناسب، معلمان و کارکنان را به اجرا درآورند (حمیدی، ۱۳۹۵).

مبانی تحقیق

در تحقیق حاضر ۵ عامل مورد مطالعه قرار گرفته است. عوامل تحقیق شامل تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل می باشد که با مرور ادبیات پژوهش به دست آمده اند. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش ای که بر اساس این پنج عامل ها ساخته شده است. لازم به ذکر است که ۵ عامل مذکور به صورت مستند در کتاب مدیریت رفتار سازمانی کریتنر و کینیکی ترجمه اکبر فرهنگی آمده اند. برای هر بعد سوالاتی تنظیم شد. در تحقیق حاضر متغیرها بر اساس مقایسه زوجی طیف لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفته اند.

از پژوهش های انجام شده می توان به پژوهش های ذیل اشاره کرد.

سانزبورگ^۱ (۲۰۱۶) مزایای بی‌شماری از جمله ایجاد اطمینان، اعتماد میان پرسنل، افزایش قدرت ابتکار و خلاقیت، اثربخشی و کاهش میزان غیبت را در نتیجه اجرای مدیریت مشارکتی گزارش کرده است.

به نظر دنیسون^۲ (۲۰۱۶) مشارکت سازمانی به عنوان عنصری مهم و اساسی در تعیین اثربخشی سازمانی شناخته شده است. این ارتباط در تحقیقات آموزشی مستند است تا جایی که مشارکت سازمانی به اثربخشی مدیر، اعتماد کارکنان به مدیر و اعتماد میان معلمان مربوط شده است و بر اساس ارتباطات باز، حمایت، پشتیبانی، وقار و حرمت اجتماعی موجب تثبیت شایستگی و تعلق گروهی کارکنان در مدارس می‌شود (اونز^۳، ۲۰۱۶).

روردس^۴ و دیگران (۲۰۱۵) نشان دادند زمانی که با دانش آموزان به صورت عادلانه و مثبت رفتار شود آنها برای نشان دادن نگرش مثبت تشویق می‌شوند و اعتماد آنها به رهبری و سازمان افزایش یابد. در واقع در محیطی که دانش آموزان به منابع و اطلاعات و حمایت دسترسی داشته باشند، فرصت فراگیری پیدا می‌نند و این باعث توانمندی آنها می‌شود.

شاقلی (۱۳۹۶) در تحقیقش نشان داد که بین میزان استفاده از سبک مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران با ساختن فضای سازمان از جانب آنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و از طرفی بین میزان استفاده از سبک مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران با میزان حمایت از مدیران از جانب آنان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

بختیاری به نقل از رحیمی بیان می‌دارد که جو آموزشی اثربخش عبارت است از آن محیط (روانی، فیزیکی) و شرایط آموزشی که در آن فرایند یاددهی، یادگیری به مؤثرترین وجه ممکن انجام گرفته و بازده آموزشی به حداکثر برسد. وی خود در ادامه بیان می‌دارد

¹ Swansburg

² Denision

³ Aouness

⁴ Rhoades

که مدرسه ای اثربخش است که به اهدافش برسد، یعنی هدف سازمان های آموزشی که همان قبولی بیشتری از دانش آموزان باشد (بختیاری، ۱۳۹۵).

دانشفر (۱۳۹۴) در پژوهش خود بیان می کند که بین رفتار صمیمی دبیران و مشارکت آنان در تصمیم گیری رابطه ی معنی داری وجود دارد. همچنین یافته های پژوهشگر مذکور نشان می دهد بین دانش آموزان و مشارکت دبیران در فرآیند تصمیم گیری نیز رابطه ی معنی دار و مستقیم وجود دارد.

حسن زاده به نقل از هولفیش و اسمیت بیان می دارد که هرچند مدیران مدرسه ها در تصمیم گیری انفرادی خود بتوانند تمامی حقایق را در نظر بگیرند، اما همین کار آنها باعث ناراحتی معلمان می شود و در نامساعد ساختن محیط یادگیری کلاس مؤثر می افتد. وی همچنین بیان می دارد که ناکامی ها و نا رضایتی هایی که کارکنان را مضطرب می سازد در نقطه نهایی باعث پریشانی شاگردان نیز می شود. اگرچه ممکن است مشورت با معلمان موجب تغییر تصمیم نشود اما در بوجود آوردن محیط تفاهم و اعتماد تاثیر می گذارد (حسن زاده، ۱۳۹۳).

خلاصه ی پژوهش ها نشان می دهد که متغیرهایی نظیر اندازه و ساختار سازمان، تکنولوژی، فرهنگ، خرده سیستم های سازمان، گرایش های نقش آفرینان اصلی، دانش و مهارت و شخصیت زبردستان به طور مستقیم و غیر مستقیم در موفقیت برنامه های مشارکتی تاثیرگذار هستند (رهنورد، ۱۳۹۲).

روش تحقیق

تحقیقات براساس هدف به دو دسته بنیادی و کاربردی تقسیم می شوند. (سرمد، ۱۳۹۱: ۸۷). پژوهش حاضر بر اساس ماهیت و روش، یک پژوهش توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق، شامل مدیران مدارس استان مازندران می باشند که از این میان تعداد ۲۴ نفر خبره به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. در این پژوهش برای جمع آوری داده های پژوهش از

مصاحبه^۵ و ابزار پرسشنامه^۶ استفاده گردیده است. و مدل مقایسه زوجی ساعتی برای طراحی پرسشنامه خبره استفاده می شود. پرسشنامه شماره ۱، پرسشنامه خبره جهت اولویت بندی معیارهای اصلی انتخاب روش انجام پروژه با استفاده از تکنیک های مبتنی بر مقایسه زوجی مورد استفاده یعنی ANP می باشد.

جدول ۱: طیف نه درجه ساعتی

ارزش	وضعیت مقایسه I نسبت به J	توضیح
۱	Equally Preferred	شاخص I نسبت به J اهمیت برابر دارد.
۳	Moderately Preferred	گزینه یا شاخص I نسبت به J کمی مهمتر است.
۵	Strongly Preferred	گزینه یا شاخص I نسبت به J مهمتر است.
۷	Very strongly Preferred	گزینه I دارای ارجحیت خیلی بیشتری از J است.
۹	Extremely Preferred	گزینه I از J مطلقاً مهمتر و قابل مقایسه با J نیست.
۲-۴-۶-۸	بینابین	ارزشهای بینابین را نشان می دهد مثلاً ۸، بیانگر اهمیتی زیادتر از ۷ و پایین تر از ۹ برای I است.

پرسشنامه شماره ۲ مورد استفاده پرسشنامه DEMATEL بوده است که برای تعیین روابط میان عوامل مهم و تاثیر گذار مدیریت مشارکتی مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول ۲: طیف ارزش گذاری تکنیک دیمتل، منبع: وانگ، ۲۰۱۱؛ وانگ و چانگ ۱۹۹۵

متغیر زبانی	معادل کمی
بدون تاثیر	۰
تاثیر کم	۱
تاثیر گذار	۲
تاثیر زیاد	۳
تاثیر خیلی زیاد	۴

⁵ - Interview

⁶ - Questionire

تمامی معیارها در این سنجش مورد توجه قرار گرفته است پرسشنامه‌های مبتنی بر مقایسه زوجی فی نفسه از روایی^۱ برخوردار هستند. این شاخص‌ها بیان می‌کند که اگر میزان ناسازگاری مقایسات زوجی بیشتر از ۱/۰ باشد بهتر است در مقایسات تجدید نظر گردد. تمام احتمالات مرتبط با در نظر نگرفتن یک متغیر از بین خواهد رفت بنابراین نیازی به سنجش پایایی^۲ وجود نخواهد داشت. (مهرگان، ۱۳۸۳: ۱۷۰)

مقایسه زوجی عناصر:

تعداد مقایسات زوجی با N معیار از فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$\frac{n(n-1)}{2[1]}$$

پس از مقایسه زوجی توسط خبرگان برای تعیین اولویت به ماتریس مقایسه زوجی منتقل و از هر سطر میانگین هندسی گرفته می‌شود.

$$\pi_g = \sqrt[n]{a_1 \cdot a_2 \dots a_n} \quad [2]$$

در ادامه برای به دست آوردن وزن نهایی عناصر تکنیک «بردار ویژه» مبتنی بر مفهوم «نرمال سازی» است. تکنیک بردار ویژه از روش نرمال سازی خطی استفاده می‌شود.

$$W_i = \frac{\pi_i}{\sum_{i=1}^n \pi_i} \quad [3]$$

تکنیک DEMATEL، یکی از ابزارهای تصمیم‌گیری چند معیاره بر مبنای تئوری گراف است. ما را قادر می‌سازد مسائل را برنامه‌ریزی و حل کنیم به نحوی که برای درک بهتر روابط علی نقشه‌ی روابط شبکه‌ای چندین معیار را در گروه علت و معلول ترسیم کنیم (چیو^۱، ۲۰۰۶: ۱۶۵-۱۴۳)، شایجیت^۲ (۲۰۰۸: ۳۸۶-۳۷۵). محصول فرایند دیمتل ارائه

¹-validity

²-Reliability

¹- Chio

²- Shyghith

تصویری است که پاسخ گو بر اساس آن فعالیت های خود را سازمان داده و جهت روابط میان معیار ها را مشخص می نماید (لی^۳، ۲۰۱۱: ۱۰-۱). وو^۴ (۲۰۰۸: ۱۹۱-۱۷۷) چهار گام زیر را برای روش DEMATEL بر اساس روش فونتا و گابوس^۵ (۱۹۷۶) ارائه کرده است.

تشکیل سوپر ماتریس

$$W = \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 \\ 0 & W_{22} & W_{21} \\ W_{32} & W_{33} & 0 \end{pmatrix} \quad [4]$$

هدف

معیارهای اصلی

زیرمعیارها

که در این ماتریس، بردار W_{21} برداری است که اثر هدف را بر روی هریک از معیارهای نشان می دهد. بردار W_{32} نشان دهنده اثر هریک از معیارها بر روی گزینه ها می باشد. عنصر I یک ماتریس همانی است.

محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال: ابتدا جمع تمامی سطرها و ستون ها محاسبه می شود. معکوس بزرگترین عدد سطر و ستون k را تشکیل می دهد.

$$k = \frac{1}{\max \sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad [5]$$

محاسبه ماتریس ارتباط کامل: برای محاسبه ماتریس

ارتباط کامل ابتدا ماتریس همانی (I) تشکیل می شود. سپس ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل را معکوس می کنیم. در نهایت ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می کنیم:

$$T = N \times (I - N)^{-1} \quad [6]$$

³ - Lee

⁴ - Wu

⁵ - Gabus, Fontela

محاسبه توزیع ماندار سوپر ماتریس وزن دار شده

$$\lim_{k \rightarrow \infty} W^k \quad [7]$$

در صورتی که ماتریس توزیع ماندار، به یک ماتریس نهایی همگرا شود، این ماتریس نهایی به عنوان معیار سنجش وزن برای گزینه‌ها به کار می‌رود. در صورتی که این ماتریس به یک بردار همگرا نشود، از تمامی ماتریس‌هایی که همگرایی به صورت تناوبی به آن‌ها انجام می‌شود، میانگین گیری خواهد شد:

$$\lim_{k \rightarrow \infty} \left(\frac{1}{n} \right) \sum W_i^k \quad [8]$$

یافته های تحقیق

طراحی مدل فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP)

با توجه به هدف پژوهش نخست براساس معیارها شناسائی شده به طراحی مدل مناسب تحلیل شبکه در نرم افزار سوپر دسیژن اقدام شده است. برای رد یابی شاخص‌ها از نماد استفاده شده است. شاخص‌ها و نمادها در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳: شاخص‌های پژوهش

نماد	معیار
C1	تصمیم‌گیری
C2	ارتباطات
C3	رهبری
C4	ساختار
C5	کنترل



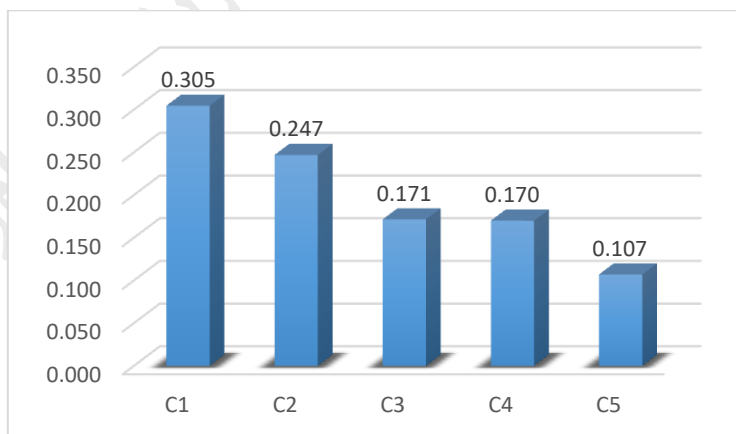
شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (ANP)

مقایسه زوجی معیارهای اصلی بر اساس هدف

بر اساس فرمول ۱، ۱۰ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی متشکل از ۲۴ نفر از خبرگان انجام شده است.

جدول ۴: ماتریس مقایسه زوجی معیارهای اصلی

EV	GE	C5	C4	C3	C2	C1	
۰,۳۰۵	۱,۶۲۱	۲,۵۹۰	۱,۵۹۵	۱,۸۱۳	۱,۴۹۳	۱	C1
۰,۲۴۷	۱,۳۱۴	۱,۹۷۴	۱,۸۱۹	۱,۶۲۷	۱	۰,۶۷۰	C2
۰,۱۷۱	۰,۹۱۲	۱,۸۴۴	۱,۰۱۱	۱	۰,۶۱۵	۰,۵۵۲	C3
۰,۱۷۰	۰,۹۰۴	۱,۷۷۳	۱	۰,۹۹۰	۰,۵۵۰	۰,۶۲۷	C4
۰,۱۰۷	۰,۵۶۹	۱	۰,۵۶۴	۰,۵۴۲	۰,۵۰۶	۰,۳۸۶	C5



شکل ۲-نمایش گرافیکی معیارها

بر اساس تحلیل انجام شده و جدول ۴:

معیار تصمیم گیری با وزن ۰,۳۰۵ در اولویت اول قرار گرفته است. معیار ارتباطات با وزن ۰,۲۴۷ در اولویت دوم قرار گرفته است. معیار رهبری و ساختار و کنترل به ترتیب با وزن های ۰,۱۷۱، ۰,۱۷۰ و ۰,۱۰۷ در اولویت سوم، چهارم و پنجم قرار گرفته اند. نرخ سازگاری به دست آمده برابر با ۰,۰۰۸ می باشد.

محاسبه ماتریس ارتباط کامل معیار اصلی با تکنیک دیمتل

برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل ابتدا ماتریس همانی (I) تشکیل می شود. سپس ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل را معکوس می کنیم. در نهایت ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می کنیم فرمول [۶]:

جدول ۵- ماتریس ارتباط کامل (T) معیارهای اصلی

	C5	C4	C3	C2	C1	T
C5	0.805	0.932	0.957	0.776	0.856	C1
C4	1.041	1.216	1.229	0.851	1.336	C2
C3	0.802	0.988	0.796	0.763	1.054	C3
C2	0.982	0.945	1.117	1.023	1.204	C4
C1	0.810	1.105	1.162	0.933	1.292	C5

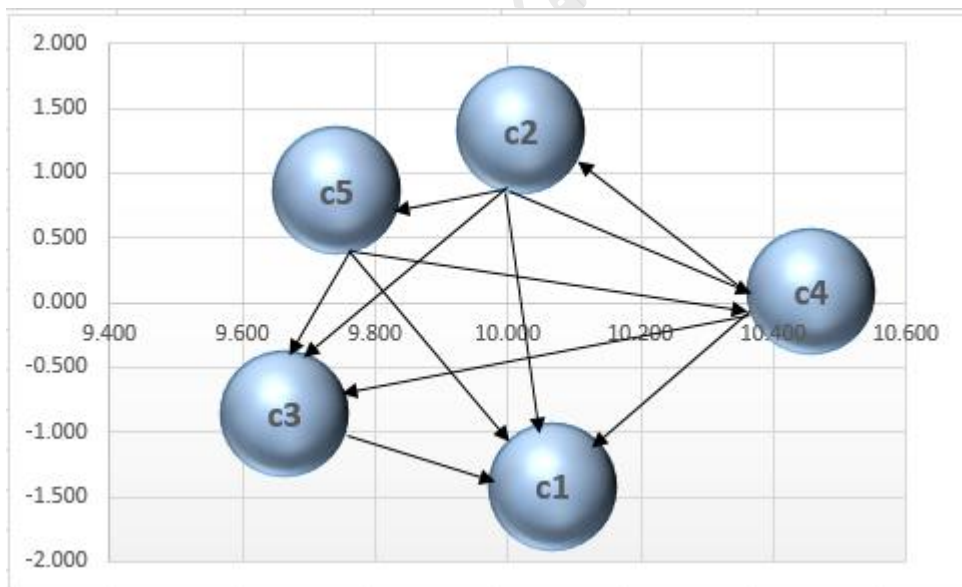
نمایش نقشه روابط شبکه

برای تعیین نقشه روابط شبکه (NRM) باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می توان از روابط جزئی صرف نظر کرده و شبکه روابط قابل اعتنا را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگتر باشد در NRM نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد از آنکه شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچکتر از آستانه باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی شود. در این مطالعه ارزش آستانه برابر ۰,۹۹ بدست

آمده است. بنابراین الگوی روابط معنی دار از جدول ۵ حاصل شده است. جدول ۶ و الگوی روابط معنی دار به صورت زیر است:

جدول ۶: الگوی روابط معنی دار

C5	C4	C3	C2	C1	
*	*	*	*	*	C1
1.041	1.216	1.229	*	1.336	C2
*	*	*	*	1.054	C3
*	*	1.117	1.023	1.204	C4
*	1.105	1.162	*	1.292	C5



شکل ۳: الگوی روابط درونی معیارهای اصلی مدل

الگوی روابط علی معیارها:

پس از محاسبه ارتباط کامل برای معیارها و تعیین ارزش آستانه که به دست آمده است و نیز به دست آوردن الگوی روابط معنی دار در نهایت میتوان الگوی روابط علی را به دست آورد. الگوی روابط علی در جدول ۷ آمده است:

جدول ۷- الگوی روابط علی زیر معیارها

D-R	D+R	R	D	
-1.417	10.067	5.742	4.325	C1
1.327	10.020	4.346	5.674	C2
-0.859	9.663	5.261	4.402	C3
0.085	10.457	5.186	5.271	C4
0.863	9.742	4.439	5.303	C5

- جمع عناصر هر سطر (D) نشانگر میزان تاثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم است. براین اساس معیار ارتباطات از بیشترین تاثیرگذاری برخوردار است. معیار تصمیم‌گیری کمترین تاثیرگذاری را دارند.

- جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تاثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. براین تصمیم‌گیری از میزان تاثیرپذیری بسیار زیادی برخوردارند. زیرمعیار ارتباطات کمترین تاثیرپذیری را از سایر معیارها دارند.

- بردار افقی (D + R)، میزان تاثیر و تاثر عامل مورد نظر در سیستم است. به عبارت دیگر هرچه مقدار D + R عملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. براین اساس معیار ساختار بیشترین تعامل را با سایر معیارهای مورد مطالعه دارند.

- بردار عمودی (D - R)، قدرت تاثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. بطور کلی اگر D - R مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. بنابراین معیارهای تصمیم‌گیری و رهبری معلول و معیارهای ارتباطات، ساختار و کنترل علی محسوب می‌شود.

نتیجه گیری

در این پژوهش عوامل موثر بر نهادینه ساختن مدیریت مشارکت ها در مدارس با تکنیک تحلیل شبکه اولویت بندی شده اند و روابط درونی مولفه ها مورد ارزیابی قرار گرفته است. با توجه به یافته های پژوهش معیار تصمیم گیری با وزن ۰,۳۰۵ در اولویت اول قرار گرفته است. معیار ارتباطات با وزن ۰,۲۴۷ در اولویت دوم قرار گرفته است. معیار رهبری و ساختار و کنترل به ترتیب با وزن های ۰,۱۷۱، ۰,۱۷۰ و ۰,۱۰۷ در اولویت سوم، چهارم و پنجم قرار گرفته اند.

با توجه به یافته های تحقیق و قرار تصمیم گیری در اولویت نخست و نیز مقایسه با تحقیقات انجام شده، پژوهش حاضر با یافته های دانشفر (۱۳۹۳) و حسن زاده (۱۳۹۴) و رهنورد (۱۳۹۲) همسو می باشد، بدین معنی که مدیران و معلمان در سیستم آموزشی خود از بین مولفه های مدیریت مشارکتی مولفه تصمیم گیری را در اولویت نخست برنامه های مدیریتی خود قرار دهند. با توجه به یافته های تحقیق مولفه ی تصمیم گیری از بیشترین تاثیر پذیری برخوردار است. تصمیم گیری از تمامی مولفه ها یعنی ساختار، رهبری، ارتباطات و کنترل تاثیر می پذیرد. و معیار ارتباطات بیشترین تاثیر گذاری را در سیستم دارد. معیار ساختار بیشترین تعامل را در سیستم با سایر مولفه ها دارد. به این معنی که از لحاظ تاثیر گذاری و تاثیر پذیری در اولویت نخست قرار گرفته است.

از منظر قدرت تاثیر گذاری و تاثیر پذیری:

معیارهای ارتباطات، ساختار و کنترل جز معیار های تاثیر گذار در سیستم می باشد. معیار ارتباطات بر روی مولفه های تصمیم گیری، رهبری، ساختار و کنترل تاثیر گذار است. معیار ساختار بر روی معیار های تصمیم گیری، ارتباطات و رهبری تاثیر گذار است. معیار کنترل بر روی معیار های تصمیم گیری، رهبری و ساختار تاثیر گذار است.

معیار های تصمیم گیری و رهبری جز معیار های تاثیر پذیر می باشند. معیار تصمیم گیری از معیار های ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل تاثیر می پذیرد. معیار رهبری از معیار های ارتباطات، ساختار و کنترل تاثیر می پذیرد.

نتایج حاصل در پیشبرد اهداف عالی آموزشی، بررسی و نتیجه گیری شده است. بنابراین مدیران با بهره گیری از نتایج حاصل از تحقیق حاضر می توانند به بهبود عملکرد سیستم آموزشی کمک نمایند و شاهد نتایج بهتر در روند آموزشی باشند.

منابع و مأخذ

- بختیاری، ابوالفضل، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه های فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیران دبیرستان های شهر قم پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران دانشگاه .
- سرمد، زهره، (۱۳۸۶)، روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران ، موسسه نشر آگه، ص ۸۷ .
- حسن زاده، فیروز، (۱۳۹۳)، بررسی های عملی فعال کردن شورای معلمان مدارس، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش دوره هفتم، شماره مسلسل ۲۶.
- حمیدی، یدالله، (۱۳۹۵)، مهارت های ضروری در اثربخشی مدیران کیفیت در دانشگاه های علوم پزشکی، فصلنامه پایش، سال پنجم، شماره چهارم .
- دانشفر، تیمور، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین جو سازمانی و مشارکت دبیران در فرآیند تصمیم گیری در دبیرستان های شهرهای آمل، نور و چمستان، پایان نامه کارشناس ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی
- رهنورد، فرج الله، (۱۳۹۲) ، درجات مشارکت و نیازهای غالب افراد مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۸.
- مهرگان ، محمد رضا، (۱۳۸۳)، پژوهش عملیاتی پیشرفته، انتشارات کتاب دانشگاهی ، ص ۱۷۰.
- همدانی، علی، (۱۳۹۵)، پیوند مدیریت مشارکتی و رابطه کار در سازمان های دولتی. تهران: مرکز آموزشی مدیریت دولتی
- Chio, Y. J. Chen, H.C. Tzeng, G. H., & Shyu, J. Z (2006). Marketing strategy Based on customer behavior for the LCD-TV, International Journal of management and Decision Making, 7(2), 143 –165.
- Davis, Keith & Newstrom, John W., (2016). Organizational Behavior. 11th edition, Mc Graw Hill, USA.
- Glosser, G. (2010). Cooperative learning techniques, glossers math coodies.
- Herried, C. F. (2001). Why isnt cooperative lerning used to teach science? American institute of sciences. Htm://findarticles.com.

- Johnson, D. Roger Johnson And Mary Beth Stanne. (2010). Cooperative learning methods; meta- analysis, university of minnesota.
- Lee, Y. C., Lee, M. L., Yen, T. M., & Huang, T. H (2011). Analysis of fuzzy Decision Making Trial and Evaluation Laboratory on technology acceptance model, Expert Systems with Applications, 23, 1-10.
- Rhoades, L., & et. al (2015). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support, Journal of Applied Psychology, Vol.86, pp: 825-836.
- Swansburg, R., (2016). Management and Leadership for Nurse Manager, London: Jones and Barttlet, pp.8-359.