

## راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در سازمان های آموزشی

دکتر رمضان جهانیان\*

**چکیده:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در سازمانهای آموزشی به روش پیمایشی اجرایی انجام شد. جامعه آماری همه مدیران، معاونان و معلمان واحدهای آموزشی شهر تهران، به تعداد 95905 نفر و نمونه آماری تعداد 1094 نفر با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه مورگان با روش تصادفی طبقه ای انتخاب شده است. به عنوان ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته که دارای 26 سؤال پنج گزینه ای با استفاده از مقیاس لیکرت تهیه گردید. روایی پرسشنامه توسط 20 نفر از صاحب نظران بررسی و پایایی آن هم از طریق الفبای کرنباخ محاسبه و ضریب پایایی 87٪، به دست آمد. داده های به دست آمده به کمک آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل و نتایج نشان می دهد که مهمترین راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در سازمان های آموزشی شامل: بعد بسترسازی نظام مشارکت دارای 6 مولفه و بعد نظام دهی به مشارکت دارای 7 مولفه و بعد تکامل تدریجی نظام مشارکت دارای 7 مولفه و بعد سرپرستی و اداره نظام مشارکت دارای 6 مولفه می باشد.

**کلید واژه ها:** مشارکت، مدیریت مشارکتی، توسعه، نظام، سازمان های آموزشی

### مقدمه:

تحولات پرشتاب دنیای کنونی که فن آوری های تولید و روش های ارائه خدمات رایبوسته دستخوش دگرگونی نموده است، توسل به خرد جمعی در اتخاذ و اجرای تصمیمات راهبردی از جمله گزینه های مهمی است که باید در چارچوب نظام مشارکت<sup>1</sup> برای حفظ بقا و توسعه سازمان ها معمول گردد. بیش از نیم قرن از پیدایش تفکر نظام مشارکت می گذرد و اعمال آن از سال های بعد از جنگ جهانی دوم در بسیاری از کشورها، به ویژه در آلمان و ژاپن تجارب بسیار ارزشمندی را پشت سر نهاده است. در کشور ما، ایران درعین حال که نمونه نسبتاً موفقیت آمیز از

---

\* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج Ramezan.jahanian@yahoo.com

به کارگیری نظام پیشنهادها<sup>1</sup> و مدیریت مشارکتی<sup>2</sup> را می‌توان ردگیری کرد، هنوز فاصله زیادی با اجرای مبتنی بر اصول علمی و همه‌جانبه آن به چشم می‌خورد. این نکته ضرورت تفکر جدی در فلسفه این نظام و تحقیق و تلاش پی‌گیر در بستر سازی و اعمال موفق آن را اجتناب ناپذیر ساخته است.

مشارکت یک نیاز سرشتی انسان است، انسان بر پایه آفرینش خویش نیاز به تعلق و پیوند با دیگران دارد، خوی اجتماعی بودن در وی نهفته است. مشارکت " پیوند دو سویه" سازنده و سودمند بین دو تن یا بیشتر از دو تن می‌باشد. مشارکت پیوندی است کشوده و باز میان دو انسان که این دو در پرتو آن پرورش می‌یابند و از یکدیگر بهره می‌گیرند. دو سویه بودن پیوند موجب می‌گردد تا اطلاعات، دانش، شناخت، اندیشه و نظر هر یک از دو سوی پیوند به دیگری منتقل گردند و در اثر آن هر دو طرف بهره‌ی به دست آورند؟ و بر نیروی ذهنی و عقل خود بیفزایند. مشارکت درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزد تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی یکدیگر را یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. (طوسی، 1377)

در تعریف دیگر از مفهوم مشارکت، مشارکت را نوعی سهم و دخیل شدن در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا دانسته‌اند. این تصمیم‌گیری معطوف به هدفی است که مشارکت‌کنندگان تمایل نشان می‌دهند، برای تحقق هدف مشترک با دیگران به کنش متقابل یاری‌گراانه بپردازند. (فاسمی پویا، 1380)

مدیریت مشارکتی یعنی درگیر شدن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، دعوت از همه افراد به قبول مسئولیت فردی برای افزایش کیفیت خدمات و تولیدات آنان و پاداش رفتار کارکنان که از دید آنها لحظه به لحظه ارباب رجوع را ارضا و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. (تایم، 2001)

مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموعه گردش کار و عملیات که تمام کارکنان و زیردستان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیری‌های مربوط به آن سازمان دخالت دهد و شریک سازد. تأکید اصلی در این نوع مدیریت به همکاری و مشارکت علاقه‌مندانه و داوطلبانه عموم افراد است و می‌خواهد از ایده‌ها، نظریات و ابتکارات همه آنها برای حل مشکلات و مسایل سازمان استفاده کند. لذا بر اساس این مدیریت، تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان است. (عباس زادگان 1376)

1-suggestions system

2-participative management

مدیریت مشارکتی فلسفه ای است که ایجاب می کند تصمیم گیری سازمانی چنان انجام شود که اطلاعات و درون داده ها و مسئولیت به پایین ترین رده مربوطه به آن تصمیم واگذار گردد. (پلونکت و فورینه 1381)

در باب فلسفه مدیریت مشارکتی اندیشمندان به چهار رویکرد به شرح زیر پرداخته اند:

1- ابزار مدیریتی: رویکرد مدیریت مشارکتی در واقع ابزاری است تا از آن طریق مدیران، مشارکت کارکنان را در انجام امور داشته باشد.

2- نظریه دموکراسی: دیدگاه دموکراسی، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری را به عنوان ابزار توزیع قدرت در درون سازمان ها می نگرد و معتقدند سهم شدن کارکنان در قدرت زیر بنای تئوری های رهبری می باشد.

3- روان شناسی انسانی: این دیدگاه بر این اعتقاد است که چنانچه کارکنان در تصمیم گیری های سازمان دخالت نمایند، در اجرای برنامه ها و تصمیمات کمک خواهند کرد و در نتیجه بهره وری افزایش می یابد.

4- دیدگاه ایدئولوژیکی: مکاتب مختلفی از دیدگاههای گوناگون از اعمال مدیریت مشارکتی در سازمانها حمایت کرده اند از جمله مکتب حیات بخش اسلام مشارکت افراد در تصمیم گیریها را موجب فراهم شدن رشد و پرورش افراد، ایجاد مسئولیت و تعهد درونی ایجاد متقابل بین مدیران و کارکنان و ایجاد یکپارچگی می داند. (رهنورد، 1378)

توسعه مشارکت<sup>1</sup> کارکنان در سازمان مزایایی برای سازمان در پی دارد و از جمله مشارکت در تصمیم گیری مربوط به کار باعث می شود احساس تعلق و مالکیت او نسبت به کار و سازمان بیشتر گردد و در نتیجه احتمال پیدایش هنجارهای گروهی و پشتیبانی از کار و سازمان افزایش می یابد. همچنین با مشارکت اعضاء در امور، عقاید و نظرات مدیریت مقبولیت بیشتری پیدا می کند، همکاری با مدیریت بیشتر می شود، موارد ترک خدمت و غیبت از کار کاهش می یابد و تغییر و تحولات در سازمان با سهولت بیشتری پذیرفته می شود. (سی لوک، 1995)

آثار و مزایای مشارکت و مدیریت مشارکتی را می توان از دو جنبه به شرح زیر بررسی نمود: (همدانی، 1379)

1- participation development

1- جنبه اجتماعی آثار مشارکت: شامل آگاهی از هدف ها و تلاش در جهت دستیابی آنها، افزایش خلاقیت<sup>1</sup> کارکنان، ایجاد روحیه آینده نگری<sup>2</sup> در کارکنان، همکاری کارکنان در رفع مشکلات متعدد سازمان، همکاری کارکنان در ایجاد تغییرات سازمانی و افزایش مسئولیت پذیری کارکنان

2- جنبه اقتصادی آثار مشارکت: هماهنگی بیشتر در امر تولید، بهبود کمیت و کیفیت تولیدات، کاهش ضایعات، استفاده بهینه از تجهیزات، همکاری در رفع مشکلات اقتصادی و کاهش تعارضات.

به طور کلی حداقل ده ارزش کلیدی به عنوان اصول راهنمای نهاد مشارکتی مطرح است. مشتری مداری، تعهد به مشارکت، قدرت و حقوق و مسئولیت های مشترک، دسترسی، نظارت درونی، توجه به توازن منطقی و غیرمنطقی، داشتن تفکر عملی، مشروعیت فراگیر و تنوع و فراگیری (پاتریشیا مک لگان و کریستونل، ترجمه مصطفی اسلامی، 1377)

استقرار نظام مدیریت مشارکتی در سازمان ها مستلزم بکارگیری راهکارهایی از جمله فراهم آوردن زمینه فرهنگی، جلب نظر مدیریت عالی به منظور اجرای نظام مشارکت، جلب توجه کارکنان و آشنا ساختن آنان با شیوه مدیریت مشارکتی، تعیین چارچوب معین برای مشارکت و آمادگی قبلی مدیران و کارکنان می باشد. (همدانی، 1379)

لیچ، لویز<sup>3</sup> و همکاران (2009) در تحقیقات خود برای مشارکت مؤثر شرایطی را به شرح زیر بیان نموده اند:

1- زیردستان باید توانایی آن را داشته باشند که از نظر روانی در فعالیت های مشارکتی درگیر شوند.

2- زیردستان باید فعالیت مشارکتی را مطلوب و سودمند بدانند.

3- زمان، عامل بحرانی نباشد.

4- هزینه های مشارکت نباید آن قدر بالا باشد که ارزش های مثبت آن را خدشه دار کند.

5- افراد نباید احساس کنند که مشارکت، امنیت شغلی آنها را در سازمان مورد تهدید قرار می دهد.

6- مدیران نباید احساس کنند مشارکت، موقعیت آنها را تهدید می کند.

1-creativity

2- futurism

3-Leach-Lopez

7- برای مشارکت مؤثر، باید کانال های ارتباطی به طور پیوسته در دسترس افراد باشد.

8- برای مؤثر بودن مشارکت باید زیردستان در سراسر سازمان تحت پوشش آموزش قرار گیرند.

ایلی (1386) وجود برخی از عوامل کلیدی لازمه تحقق نظام مشارکت در سازمان ها را وجود چشم انداز<sup>1</sup> و اهداف سازمانی مشخص، حمایت جدی و عملی مدیریت ارشد از نظام مشارکت، فرهنگ سازی و ایجاد بستر مناسب برای اجرای نظام مشارکت، ترویج روحیه مشارکت جویی در کارکنان می داند.

به طور کلی می توان گفت استقرار یک نظام تصمیم گیری مشارکتی، تمهیداتی را می طلبد که مدیران دستگاه های اجرایی باید آنها را مورد توجه قرار دهند: تقویت اهداف، ارزش ها و اولویت ها با روش انتقال اطلاعات با تبیین مسئولیت ها، محدودیت ها و انتظارات، تعریف فرایند تصمیم گیری، برنامه ریزی آموزش مشارکت، تعدیل شرایط محیطی سازمانی، ایجاد فرهنگ مشارکتی و مشخص ساختن ساختار مشارکت از جمله پیش نیازهایی است که در موفقیت سیستم تصمیم گیری مشارکتی نقش بسزایی دارد. (میلر و مونگ<sup>2</sup>، 1986 با لوک و شوایجر<sup>3</sup> 1979)

"قاسمی پویا" (1380) در پژوهشی با عنوان، راههای تقویت فرهنگ مشارکت مردم در آموزش و پرورش، مهمترین آنها را آگاه سازی از طریق عوامل و عناصر آموزش و پرورش شامل: مدیران، معلمان، دانش آموزان، کتب درسی و آگاه سازی از طریق عوامل خارج از آموزش و پرورش شامل: صدا و سیما، رسانه های گروهی، دولت مردان و از طریق پژوهش، تشویق و ترغیب کارکنان به مشارکت و برنامه ریزی برای نهادینه کردن مشارکت کارکنان، می داند

"جهانیان" (1381) در تحقیقی با عنوان بررسی راههای مشارکت اولیای دانش آموزان در امور آموزشگاه ها بدین نتیجه دست یافته که اولیای دانش آموزان در 6 قلمرو شامل: آموزش و تدریس، امور مربوط به کارکنان، امور مربوط به دانش آموزان، تسهیلات و تجهیزات مورد نیاز، امور مالی و اداری، رابطه مدرسه و جامعه می توانند با مدرسه همکاری نمایند.

"مجد فر" (1376) در مطالعات خود موانع اجرایی مدیریت مشارکتی در ایران را به شرح زیر بیان نموده است:

1- در سازمانهای ما، رابطه بین مدیر و کارکنان، همچنان رئیس و مرئوس است و مفهوم کلمات مرید و کارکنان، هنوز جای خود را به رهبر و پیروان نداده است.

1- vision

2- Miller &amp; Monge

3- Locke &amp; schweiger

- 2- اعتقاد بسیاری از مدیران جامعه ما به رغم آن که حتی پذیرفته اند مدیریت مشارکتی در مؤسسه آنها اجرا شود صرفاً از نگرش های اقتصادی سرچشمه می گیرد.
- 3- مانع دیگر مشارکت، زیردستان است.
- 4- مدیریت مشارکتی در سازمان هایی که دارای بحران های محیطی و جو ناآرام و غیر کارا بوده و از آرامش کافی برخوردار نمی باشد، پا نمی گیرد.
- 5- عدم تثبیت مدیریت ها در موسسات ایرانی است.
- 6- مشارکت یک مسیر دو طرفه است که می باید هم سازمان و هم افراد سهم داشته باشند.
- 7- عامل دیگر زمان است که مدیران ارشد می خواهند در فرصت کوتاه نتیجه گیری کنند.
- 8- کم اهمیتی به آموزش، یکی دیگر از موانع مشارکت در ایران می باشد.
- دیوید لیوین<sup>1</sup> در تحقیقات خود در دانشگاه کلمبیا در مورد تأثیر شیوه های مشارکتی در عملکرد اقتصادی منابع انسانی به نتایج ارزشمندی به شرح زیر دست یافته است:
- شرکت هایی که کارکنان را در سود و منافع سهام می کنند به مراتب عملکردهای مالی بهتری نسبت به دیگران دارند.
  - شرکت هایی که به طور گسترده اطلاعات را رد و بدل می کنند و برای مسئولیت دادن به کارکنان برنامه هایی وسیع دارند، عملکرد بهتری دارند.
  - سازمان هایی که مشارکت اقتصادی گروهی، مشارکت عقلانی، طراحی شغل قابل انعطاف و آموزش ضمن خدمت و توسعه حیطه کاری را به هم آمیخته اند، افزایش تولید بیشتری دارند.
  - طراحی قابل انعطاف کاری ساعات شناور، چرخش و گسترش حیطه کاری و مهارت های جداگانه در موفقیت مالی مؤثر است. (پاتریشیا لگان و کریستونل، ترجمه مصطفی اسلامی، 1377)
  - مک دانیل و اشмос<sup>2</sup> (1980) در مطالعات خویش استدلال می کنند که برای تحقق مشارکت همه اعضای گروه، هر عضوی نه تنها باید دارای انگیزه برای مشارکت باشد بلکه باید دارای مهارت ارتباطات نیز باشد. آنها پیشنهاد می کنند که مهارت های ارتباطات باید شامل: حضور مثبت و باز در گروه، گوش دادن، سؤال کردن و بازخورد باشد. آنها اعتقاد دارند که این امر نه تنها مشارکت را تسهیل می کند بلکه احتمال انجام کار مؤثر را افزایش می دهد.

1- David Lewin

2- McDaniel &amp; Ashmos

کرت لوین<sup>1</sup> در تحقیقات خود پی برد هرگاه مردم در کارگردانی کارها مشارکت داده شوند، اندازه مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی، نوسازی و نوآفرینی کاهش می پذیرد و راه سازگاری در پیش می گیرند. در پی این پژوهش، تحقیقات بسیاری از سوی همکاران و شاگردان وی به کار گرفته شد و از این راه دریافتند که مشارکت در کارگردانی در مدیریت سازمان ها روحیه کارکنان را نیرومند و هویت آنان را با سازمان و هدف های آن ژرفا می بخشد. در فضای سازمانی که مشارکت روان است، تعارف ها و ستیزه ها و هم چشم های سنگین کاهش می یابد و درجه بردباری و شکیبایی مردمان نسبت به یکدیگر افزایش می پذیرد. (ایران نژاد 1375)

گراهم<sup>2</sup> (1983) در پژوهشی با عنوان " بررسی کارآیی سیستم مدیریت مشارکتی " بدین نتیجه دست یافت که به کارگیری نظام مدیریت مشارکتی در سازمان اثرات پایداری بر نگرش کارکنان داشته که این امر به افزایش بهره وری<sup>3</sup> در سازمان منجر می گردد.

کایورن<sup>4</sup> و همکاران (1985) در مطالعات خود پیرامون مدیریت مشارکتی بدین نتیجه رسیدند که اگرچه بسیاری از مطالعات حاوی این مطلب است که مدیریت مشارکتی مزیت های بسیاری برای اعضا دارد اما به سطح توانایی اعضا، وجود زمان مورد نیاز، ماهیت کار و رویکرد اقتضایی بستگی زیادی دارد.

## روش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی راههای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی به روش پیمایشی<sup>5</sup> اجرا گردید.

## جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران، معاونان و معلمان واحدهای آموزشی شهر تهران به تعداد 95905 نفر و نمونه آماری تعداد 1094 نفر با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه مورگان<sup>6</sup> به روش تصادفی طبقه ای<sup>7</sup> به شرح جدول 1 انتخاب شده اند. (اچ،اس،بولا، ترجمه خدایار ایلی، 1375)

1-Kert Loein  
3-productivity  
5-survey  
7-stratified

2-Graham  
4-Claibarne  
6-Morgan

جدول 1: تعیین حجم نمونه به کمک جدول مورگان

طبقات	حجم		
	مدیران	معاونان	معلمان
حجم جامعه	3410	6898	85577
حجم نمونه	326	364	384

### ابزار پژوهش

ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته که دارای 26 سوال پنج گزینه ای با استفاده از مقیاس لیکرت تهیه که روایی<sup>1</sup> آن از طریق نظرات 20 نفر از صاحب نظران بررسی و پایایی<sup>2</sup> آن با استفاده از روش الفای کرنباخ<sup>3</sup> محاسبه و ضریب پایایی 0/87. به دست آمد.

داده های به دست آمده به منظور محاسبه توزیع فراوانی، درصد پاسخ آزمودنی ها و میانگین آن از آمار توصیفی استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی با توجه به اینکه مقیاس اندازه گیری پرسشنامه رتبه ای است، جهت آزمون هر یک از سؤالات پرسشنامه، به صورت جداگانه از آزمون  $\chi^2$  استفاده شده و با ادغام سؤالات مربوط به هر یک از فرضیه های تحقیق (سؤالات پژوهش)، امکان ارتقای مقیاس اندازه گیری به سطح فاصله ای را فراهم نمود. لذا جهت مقایسه نظرات مدیران و معلمان دوره های تحصیل از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است.

### یافته ها

نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها در راستای پاسخگویی به سؤالات تحقیق عبارتند از:

1- بسترسازی نظام مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی مؤثر است؟

نتایج به دست آمده نشان می دهد که 77/63 درصد آزمودنی ها، میزان تأثیر بسترسازی نظام مشارکت را در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی در حد خیلی زیاد و زیاد، بیان داشتند و 14/5 درصد آنها در حد متوسط 7/87 درصد آن را در حد کم و خیلی کم بیان نمودند. همچنین نتایج آزمون  $\chi^2$  به شرح جدول 2 می باشد.

1-validity  
2-reliability  
3-cronbach



جدول 2: آزمون  $\chi^2$  مربوط به سوال اول تحقیق

O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$	O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$
614	553/82	6/54	538	553/38	0/45
262	330/66	14/25	385	330/66	8/93
173	165/17	0/37	141	165/17	3/54
55	63/33	0/09	53	63/33	1/68
35	26	3/12	22	26	0/62
375	553/83	57/75	714	553/83	46/32
39	330/66	10/65	273	330/66	10/06
232	165/17	27/04	98	165/7	27/31
94	63/33	14/85	41	63/33	7/87
48	26	18/61	13	26	7/54
612	553/83	6/11	47	553/83	12/69
271	330/66	5/35	403	330/66	15/82
164	165/17	0/008	183	165/17	1/92
72	63/13	1/18	65	63/33	0/05
20	26	1/38	18	26	2/46

$$X^1 = 294/52$$

$$X^2 \text{ df} = (5-1)(6-1)=20=37/5$$

%1

نتایج آزمون  $\chi^2$  مندرج در جدول 2 نشان می دهد که چون  $\chi^2$  محاسبه شده (294/5) از  $\chi^2$  جدول (37/57) بزرگتر است ، فرض صفر رد می شود و با اطمینان 99 درصد نتیجه می گیریم که بسترسازی نظام مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی واحدهای آموزشی مؤثر است . متغیرهای بسترسازی در این پژوهش عبارتند از :

- 1) آگاهی و اطلاع کارکنان از مفاهیم ، فلسفه و اهداف نظام مشارکت.
- 2) شناخت کارکنان از نظام مشارکت در سازمان ها و کشورهای دیگر.
- 3) آشنایی کارکنان با نقش، مسئولیت ها و وظایف خود در نظام مشارکت.
- 4) تشویق و ترغیب کارکنان به وارد شدن به نظام مشارکت از سوی مدیران.
- 5) ایجاد و توسعه اعتماد بین مدیریت و کارکنان.
- 6) ایجاد دیدگاه مشترک بین کارکنان در مورد نظام مشارکت.

2- نظام‌دهی به مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی مؤثر است؟

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که 78/4 درصد آزمودنی‌ها، میزان تأثیر نظام‌دهی به مشارکت را در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی در حد خیلی زیاد و زیاد، بیان داشتند و 13/48 درصد آنها در حد متوسط و 8/06 درصد آن را در حد کم و خیلی کم بیان نمودند. همچنین نتایج آزمون  $\chi^2$  به شرح جدول 3 می‌باشد.

جدول 3: آزمون  $\chi^2$  مربوط به سوال دوم تحقیق

O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$	O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$
520	538	0/60	634	538	17/13
342	328/43	0/56	270	328/43	10/39
187	169/14	1/88	132	169/14	0/22
63	74/57	1/79	72	74/56	0/87
27	28/85	0/12	31	28/85	0/16
533	538	0/87	535	538	0/16
340	328/43	0/40	356	328/13	2/13
164	169/14	0/16	159	169/14	0/60
74	74/75	0/004	72	74/75	0/09
28	28/85	0/025	17	28/85	4/86
431	538	21/56	507	538	1/78
367	328/43	10/07	344	328/43	0/74
207	169/4	0/34	181	169/14	0/83
93	74/57	4/55	80	74/75	0/29
41	28/85	5/12	27	28/85	0/12
606	538	0/59			
280	328/43	7/13			
154	169/13	1/35			
68	74/57	0/57			
31	28/85	0/16			

$$X^1 = 97/432$$

$$X^2 \text{ df} = (5-1)(7-1) = 24 = 42/98$$

%1

نتایج آزمون  $\chi^2$  مندرج در جدول 3 نشان می دهد که چون  $\chi^2$  محاسبه شده (97/43) از  $\chi^2$  جدول (42/97) بزرگتر است، فرض صفر رد می شود و با 99 درصد اطمینان نتیجه می گیریم که بین متغیرهای مورد مقایسه رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر با 99 درصد اطمینان نتیجه می گیریم که نظام دهی به مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی مؤثر است و این دو متغیر از هم مستقل نیستند. متغیرهای نظام دهی به مشارکت در این پژوهش عبارتند از:

- 1) تدوین ضوابط و آیین نامه اجرایی نظام مشارکت واحدهای آموزشی.
- 2) هدف گذاری برای نظام مشارکت در مراکز آموزشی.
- 3) ایجاد سازمان، برای تشکیل و هدایت نظام مشارکت.
- 4) ارائه آموزش های لازم برای مجریان و دست اندرکاران نظام مشارکت.
- 5) روشن و شفاف بودن اهداف مشارکت مراکز آموزشی.
- 6) ارتباط موضوع مشارکت با کار مشارکت کنندگان.
- 7) داشتن زمان کافی برای مشارکت از نظر مشارکت کنندگان.

3- تکامل تدریجی نظام مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی مؤثر است؟

نتایج به دست آمده نشان می دهد که 78/2 درصد آزمودنی ها، میزان تأثیر تکامل تدریجی نظام مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی واحدهای آموزشی را در حد خیلی زیاد و زیاد، بیان داشتند و 15/08 درصد در حد متوسط و 6/7 درصد آن را در حد کم و خیلی کم، بیان نمودند. همچنین نتایج آزمون  $\chi^2$  به شرح جدول 4 می باشد.

جدول 4: آزمون  $\chi^2$  مربوط به سوال سوم تحقیق

O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$	O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$
406	531/28	29/54	10	18/5	3/90
402	363/22	4/14	596	531/28	7/88
230	163/9	26/65	348	362/22	0/55
80	62/09	5/16	139	163/9	3/78
21	18/5	0/054	42	62/02	6/46
365	531/28	52/04	14	18/5	1/09
450	363/22	20/73	638	531/28	21/43
239	163/90	34/41	280	363/22	19/06
67	62/09	0/38	122	163/90	6/20
18	18/5	0/013	64	62/09	0/57
465	531/28	8/27	25	18/5	2/28
407	362/22	5/53	589	531/28	6/27
117	163/90	13/42	347	363/22	0/72
65	620/09	0/14	140	163/90	3/48
25	531/80	2/28	47	62/09	3/66
646	531/28	24/80	16	18/5	0/33
646	531/28	24/80			
299	363/22	11/35			
146	163/90	1/95			
38	62/09	9/35			

$$X^1 = 337/104$$

$$X^2 \text{ df} = (5-1)(7-1) = 24 = 42/98$$

%1

همچنین نتایج آزمون  $\chi^2$  مندرج در جدول 4 نشان می‌دهد که چون  $\chi^2$  محاسبه شده (337/104) از  $\chi^2$  جدول (42/98) بزرگتر است، فرض صفر رد می‌شود و با 99 درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که بین متغیرهای مورد مقایسه رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر با 99 درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که تکامل تدریجی نظام مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی مؤثر است و این دو متغیر از هم مستقل نیستند. در پژوهش حاضر متغیرهای تکامل تدریجی عبارتند از:

(1) شروع داوطلبانه نظام مشارکت در مؤسسات آموزشی.

- (2) شروع نظام مشارکت از سیستم پیشنهادات به عنوان ساده ترین شکل مشارکت داوطلبانه .
  - (3) حرکت مشارکت از اشکال فردی به سمت اشکال گروهی مشارکت.
  - (4) احیای حس خودباوری و اعتماد به نفس در کارکنان.
  - (5) داشتن توانایی لازم جهت مشارکت در فعالیت های مراکز آموزشی.
  - (6) توجه نظام مشارکت به پیشرفت و ارتقاء شغل فرهنگیان.
  - (7) انعکاس محاسن مشارکت به معلمان و کارکنان.
- 4-سرپرستی و اداره نظام مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی مؤثر است؟

نتایج به دست آمده نشان می دهد که 83/67 درصد آزمودنی ها، میزان تأثیر سرپرستی و اداره نظام مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی واحدهای آموزشی را در حد خیلی زیاد و زیاد ، بیان داشتند و 10/75 درصد آنها در حد متوسط و 5/76 درصد ، آن را در حد کم و خیلی کم ، بیان نمودند. همچنین نتایج آزمون  $\chi^2$  به شرح جدول 5 می باشد.

جدول 5: آزمون  $\chi^2$  مربوط به سوال چهارم تحقیق

O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$	O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$
616	655/33	2/36	52	44/17	1/38
325	297/5	2/54	26	19/67	2/09
136	44/17	1/52	772	655/33	20/77
49	19/67	2/26	240	297/5	11/11
13	655/32	2/36	91	122/33	8/02
616	297/5	3/77	30	44/17	4/54
431	122/33	0/17	6	19/67	9/5
127	44/17	0/75	778	655/33	22/96
46	655/33	14/45	197	297/5	33/95
19	297/5	15/31	96	122/33	5/66
558	122/33	3/49	34	46/17	3/33
365	44/17	2/18	35	19/67	1/94
143	19/67	0/02			
54	655/33	6/12			
19	297/5	2/92			
591	122/33	2/85			

$X^2 = 241/677$

$X^2 df = (5-1)(7-1)=20=37/57$

%1

نتایج آزمون  $\chi^2$  مندرج در جدول 5 نشان می‌دهد که چون  $\chi^2$  محاسبه شده (241/667) از  $\chi^2$  جدول (37/57) بزرگتر است، فرض صفر رد می‌شود و با 99 درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که بین متغیرهای مورد مقایسه رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر با 99 درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که سرپرستی و اداره نظام مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی مراکز آموزشی مؤثر است و این متغیرها از هم مستقل نیستند. متغیرهای سرپرستی و اداره نظام مشارکت در این تحقیق عبارتند از:

- 1) داشتن اختیارات کافی مدیران، برای جلب مشارکت معلمان.
  - 2) شفاف و روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری در واحدهای آموزشی.
  - 3) پی‌گیری نتیجه‌های برخاسته از کوشش‌های مشارکت‌جویانه.
  - 4) پشتیبانی و حمایت مدیریت عالی آموزش و پرورش در امر مشارکت.
  - 5) برقراری روابط حسنه بین مدیران و کارکنان و معلمان.
  - 6) ایجاد امنیت شغلی کارکنان و معلمان.
- 5- آیا بین جدول نظرات مدیران، معاونان و معلمان در مورد راه‌های توسعه مدیریت مشارکتی تفاوت وجود دارد؟

جدول 6: نتایج آزمون تحلیل واریانس مربوط به سوال پنجم تحقیق

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجموع	F	سطح معناداری
بین گروهی	2	3/890	1/945	4/06	0/017
درون گروهی	1136	554/10	0/478		
جمع	1138	557/99			

نتایج آزمون تحلیل واریانس مندرج در جدول 6 نشان می‌دهد که با 95 درصد اطمینان می‌توان گفت بین نظرات مدیران، معاونان و معلمان در مورد راه‌های توسعه مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی تفاوت معنی‌داری وجود دارد و 3 گروه در این زمینه اتفاق نظر ندارد.

6- آیا بین نظرات کارکنان دوره‌های تحصیلی ابتدائی، راهنمایی، متوسطه و پیش‌دانشگاهی در مورد راه‌های جدول توسعه مدیریت مشارکتی تفاوت وجود دارد؟

جدول 7: نتایج آزمون تحلیل واریانس مربوط به سوال ششم تحقیق

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجموع	F	سطح معناداری
بین گروهی	2	1/75	0/877	1/82	0/16
درون گروهی	1136	546/24	0/480		
جمع	1138	547/99			

نتایج آزمون تحلیل واریانس مندرج در جدول 7 نشان می‌دهد که با 95 درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین نظرات کارکنان دوره‌های تحصیلی ابتدایی، راهنمایی، متوسطه و پیش‌دانشگاهی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و این 3 گروه در این زمینه اتفاق نظر دارند.

### بحث و نتیجه گیری

مقایسه نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های پژوهشی تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که نتایج این تحقیق، با یافته‌های تحقیقات و مطالعات لیچ لویز (2009)، ایلی (1386)، قاسمی پور (1380)، کابورن و همکاران (1985)، مک دانیل و اش موس (1980) و دیوید لیوین همخوانی دارد و همچنین نتایج این تحقیق با برخی از نتایج تحقیقات کرت لوین (1375)، گراهم (1983) و جهانیان (1381) همخوانی دارد.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مهمترین راه‌های توسعه نظام مدیریت مشارکتی در سازمان‌های آموزشی عبارتند از:

- 1) بستر سازی نظام مشارکت، شامل: آگاهی و اطلاع کارکنان از مفاهیم، فلسفه و اهداف نظام مشارکت، شناخت کارکنان از نظام مشارکت در سازمان‌ها و کشورهای دیگر، آشنایی کارکنان با نقش، مسئولیت‌ها و وظایف خود در نظام مشارکت، تشویق و ترغیب کارکنان به وارد شدن به نظام مشارکت از سوی مدیران، ایجاد و توسعه اعتماد بین مدیریت و کارکنان و ایجاد دیدگاه مشترک بین کارکنان در مورد نظام مشارکت.
- 2) نظام دهی به مشارکت، شامل: تدوین ضوابط و آیین‌نامه اجرایی نظام مشارکت سازمان‌های آموزشی، هدف‌گذاری برای نظام مشارکت در مراکز آموزشی، ایجاد سازمان برای تشکیل و هدایت نظام مشارکت، ارائه آموزش‌های لازم برای مجریان و

دست‌اندرکاران نظام مشارکت، روشن و شفاف بودن اهداف مشارکت مراکز آموزشی، ارتباط موضوع مشارکت با کار مشارکت‌کنندگان و داشتن زمان کافی جهت مشارکت از نظر مشارکت‌کنندگان.

(3) نظام تدریجی نظام مشارکت، شامل: شروع داوطلبانه نظام مشارکت در موسسات آموزشی، شروع نظام مشارکت از سیستم پیشنهادات به عنوان ساده‌ترین شکل مشارکت داوطلبانه، حرکت مشارکت از اشکال فردی به سمت اشکال گروهی مشارکت، احیای حس خودباوری و اعتماد به نفس در کارکنان، داشتن توانایی لازم جهت مشارکت در فعالیت‌های مراکز آموزشی، توجه نظام مشارکت به پیشرفت و ارتقاء شغل کارکنان و انعکاس محاسن مشارکت پرسنل.

(4) سرپرستی نظام مشارکت، شامل: داشتن اختیارات کافی مدیران برای جلب مشارکت کارکنان، شفاف و روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری در سازمان‌های آموزشی، پی‌گیری نتیجه‌های برخاسته از کوشش‌های مشارکت‌جویانه، پشتیبانی و حمایت مدیریت عالی سازمان در امر مشارکت، برقراری روابط حسنه بین مدیران و کارکنان، ایجاد امنیت شغلی کارکنان.

بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهادها به شرح زیر ارائه می‌گردد:

(1) به منظور فراهم نمودن زمینه‌های اجرای مدیریت مشارکتی در مراکز آموزشی، (بسترسازی نظام مشارکت) پیشنهاد می‌گردد که معلمان و کارکنان واحدهای آموزشی از طرق مختلف نسبت به فلسفه، اهداف نظام مشارکت در سایر سازمان‌ها و کشورها، نقش و مسئولیت‌های خود در نظام مشارکت، آگاهی و شناخت کافی را پیدا نمایند.

(2) در راستای بسترسازی نظام مشارکت در واحدهای آموزشی، توصیه می‌گردد که مدیران نسبت به ایجاد دیدگاه مشترک و توسعه اعتماد متقابل در میان معلمان و کارکنان تلاش نمایند و به تشویق و ترغیب تمامی همکاران جهت مشارکت در امور مراکز آموزشی پردازند.

(3) به منظور نظام‌دهی به مشارکت استادان، معلمان و کارکنان در امور واحدهای آموزشی به دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت توصیه می‌گردد نسبت به تهیه و تدوین آیین‌نامه و ضوابط اجرایی نظام مشارکت و تعیین اهداف و ساختار نظام مشارکت در مراکز آموزشی اقدام نمایند.



- 4) ارائه برنامه های آموزشی مناسب جهت مجریان و دست اندرکاران نظام مشارکت، همچنین ارتباط دادن موضوع مشارکت با کار مشارکت کنندگان و دادن فرصت کافی برای مشارکت کنندگان از دیگر راهکارهایی است که در نظام دهی به مشارکت مؤثر است لذا ارائه برنامه های یاد شده به دست اندرکاران توصیه و پیشنهاد می گردد.
- 5) به منظور تکامل تدریجی نظام مشارکت، پیشنهاد می گردد که دست اندرکاران، نظام مشارکت را به صورت داوطلبانه و با سیستم پیشنهادات شروع کنند و سپس آن را از شکل فردی به شکل گروهی هدایت نمایند.
- 6) انعکاس محاسن مشارکت به پرسنل، احیای حس خودباوری و اعتماد به نفس در کارکنان، توجه نظام مشارکت به ارتقاء شغلی فرهنگیان از دیگر راهکارهایی است که به مدیران و دست اندرکاران تعلیم و تربیت به منظور تکامل تدریجی مشارکت پیشنهاد می گردد.
- 7) به منظور جلب مشارکت مدیران مدارس در اداره امور واحدهای آموزشی پیشنهاد می گردد که اختیارات کافی به مدیران واحدهای آموزشی تفویض گردد.
- 8) نتایج و دستاوردهای مشارکت همکاران در اداره امور مراکز آموزشی می باید به صورت شفاف و روشن ارائه گردد تا کلیه معلمان و کارکنان در جریان مزایا و محاسن نظام مشارکت قرار گیرند.
- 9) به منظور توسعه فرهنگ مشارکت در آموزش و پرورش، پیشنهاد می شود که کلیه مدیران سطوح مختلف ضمن حمایت از برنامه های توسعه مشارکت خود، در فرایند اعمال مدیریت از مشارکت زیر مجموعه بهره مند گردد. از دیگر توصیه های پژوهشگر در جهت توسعه مشارکت در آموزش و پرورش عبارتند از:
- 10) استفاده از روش های تدریس گروهی و مشارکتی به جای روش های سنتی توسط معلمان در کلاس درس.
- 11) آموزش مداوم مدیران آموزش و پرورش در سطوح مختلف و همچنین آموزش مستمر برای اولیای دانش آموزان با هدف توسعه و تقویت فرهنگ مشارکت و ارتقای فرهنگ شورایی
- 12) تجدیدنظر در ساختار نظام آموزش متمرکز و حرکت به سمت عدم تمرکز
- 13) بهره گیری از تجربیات موفق کشورهای که نظام آموزشی آنان شورایی اداره می گردد.
- 14) گسترش مشارکت مردم در آموزش و پرورش از طریق توسعه کمی و کیفی مدارس غیر انتفاعی.

- 15) برقراری امنیت عقیدتی، اقتصادی و قضایی در جامعه، جهت جلب مشارکت بیشتر و فعال‌تر مردم در امور مختلف.
- 16) توجه بیشتر به نظام مدیریت مدرسه محوری و اجرای آن با عنایت به فراهم‌سازی زمینه‌ها و بسترهای آن.

### منابع فارسی

- ایلی، خ (1386). در پیچه ای به مفاهیم نوین مدیریتی، تهران، انتشارات سارگل
- اچ، اس، بولا (1375). ارزشیابی طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی برای توسعه (مترجم خدایار، ایلی)، تهران، انتشارات موسسه بین‌المللی روش‌های آموزشی بزرگسالان.
- ایران نژاد پاریزی و پرویز، ساسان گهر (1375). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران، موسسه بانکداری ایران.
- پاتریشیا مک لگان و کریستونل (1377). عصر مشارکت، ترجمه مصطفی اسلامی، تهران، انتشارات پژوهش‌های فرهنگها.
- پلونکت، ل و فورنیه ر. (1381). مشارکت در مدیریت، ترجمه علی، محمدعلی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- جهانیان، ر. (1381). بررسی راههای مشارکت اولیای دانش‌آموزان در امور آموزشگاه‌های شهر تهران، شورای تحقیقات سازمان آموزش و پرورش شهر تهران.
- رهنورد، ف. (1378). مدیریت مشارکتی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- طوسی، م.ع (1377). مشارکت در مدیریت و مالکیت، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- عباس زادگان، س.م (1376). مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری، تهران، انتشارات شرکت سهامی.
- قاسمی پور، ا. (1380). مشارکت مردمی در آموزش و پرورش، تهران، انتشارات پژوهشکده تعلیم و تربیت
- مجدفر، م. (1376). موانع اجرایی مدیریت مشارکتی در ایران، تهران، فرهنگ مشارکت، شماره 2.

همدانی، ع. (1379). پیوند مشارکت و روابط در سازمان های دولتی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

همدانی، ع. (1379). جایگاه روابط کار در مدیریت مشارکتی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

#### منابع انگلیسی

- Ashworth, D. N., & Claiborne, R. E. (1993). Should we consider a contingency approach to participative management? *Leadership and Organization Development Journal*, 6(2), 24 – 26.
- Graham, K.(1983). The effectiveness of participative management. *International Journal of Manpower*, 4, 9 – 17.
- Leach-Lopez, M., Stammerijan, W., & Lee, K. S. (2009). Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information. *Journal of Management Research News*, 32(3), 220-238.
- Mc Daniel, R. R., & Ashmos, D. P. (1980). Participative management: An executive alternative for human service organizations. *Human Resource Management*, 19(1), 14-18.
- Miller K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- Tim, R., & Davis, V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Journal of Management*, 39(2), 121-132.