

**بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثربخشی رفتار سازمانی مدیران، از دیدگاه  
دبیران و دبیرستانهای دخترانه منطقه ۵ آموزش و پرورش استان تهران در سال  
تحصیلی ۸۴-۱۳۸۳**

لیلا شریفیان<sup>۱</sup>

مرحوم محمد حسین رئوفی

**چکیده**

پژوهش حاضر به منظور بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثربخشی رفتار سازمانی مدیریت مدیران از دیدگاه دبیران دبیرستانهای دخترانه منطقه ۵ آموزش و پرورش استان تهران در سال ۸۴-۱۳۸۳ انجام شده است فرضیه اصلی این پژوهش به بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی رفتار سازمانی مدیران پرداخته است. فرضیات فرعی پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

بین مدیریت مشارکتی و انعطاف‌پذیری مدیران رابطه وجود دارد \_ بین مدیریت مشارکتی و روابط انسانی مدیران رابطه وجود دارد. بین مدیریت مشارکتی و ایجاد گروههای کاری رابطه وجود دارد و بین مدیریت مشارکتی و بهره‌گیری از روشهای نوین آموزشی رابطه وجود دارد.

جامعه آماری این پژوهش تمامی دبیران دبیرستانهای دخترانه منطقه ۵ آموزش و پرورش استان تهران می‌باشند که از این میان ۲۷۹ نفر به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شده‌اند.

تحقیق حاضر توصیفی پیمایشی و از نوع همبستگی می‌باشد و شیوه اجرای آن بصورت میدانی و یا استفاده از پرسشنامه و روش جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای، اسنادی و میدانی می‌باشد.

تحلیل آماری داده‌ها حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی رفتار سازمانی مدیران رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین مدیریت مشارکتی و انعطاف‌پذیری مدیر، روابط انسانی مدیر، ایجاد گروه‌های کاری و بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزشی نیز رابطه معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از بررسی تأثیر جمعی متغیرهای مستقل مدیریت مشارکتی بر اثربخشی رفتار سازمانی مدیران از طریق رگرسیون چند متغیره به روش گام به گام نشان می‌دهد که کلیه این متغیرها دارای تأثیری مثبت و باعث اثربخشی رفتار سازمانی مدیران گردیده است.

## واژه‌های کلیدی

مشارکت، مدیریت مشارکتی، تصمیم‌گیری مشارکتی، اثربخشی، رفتار سازمانی.

## مقدمه

در جهان امروز توسعه و ابعاد مختلف آن هدف اصلی جوامع و سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزی دولتهاست. «نیروی انسانی متخصص و نیمه متخصص از جمله عوامل اصلی توسعه پایدار است». ارائه آموزش‌های عمومی و نیمه تخصصی به افراد سنین ۷ تا ۱۸ سال هدف اصلی نظام آموزش و پرورش کشور ماست. از لحاظ کمی با احتساب ۱۸/۵ میلیون نفر دانش‌آموز و اولیای آنها و همچنین ۱/۰۰۰/۰۰۰ نفر معلم و سایر دست‌اندرکاران نظام آموزشی بیش از نیمی از جمعیت کشور ما به طور مستقیم با آموزش و کشور سروکار دارند.

از دیگر سو مدرسه جایگاه تجلی و بروز هر گونه برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش است. ارزشیابی عملی و واقعی سیاست‌های آموزش و پرورش کشورها، توجه زیاد آنها به ساختار مدیریتی و حوزه عملی و تصمیم‌گیری ارزیابی دست‌اندرکاران مدارس را ایجاب می‌کند.

آموزش و پرورش کشورها نباید در چهارچوب وظایف دولت، بویژه مسئولیت یک وزارتخانه، تعریف و محدود شود. بنای هر نظام آموزشی کارآمد، حساسیت و عزم ملی، مشارکت همه جانبه مردم، نهادها و سازمانهای اجتماعی و بهره‌گیری اجتماعی و بهره‌گیری همه جانبه از منابع انسانی و مادی و توان و امکانات بالقوه جوامع محلی را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. تحقق این آرمان نیز انعطاف‌پذیری، آزادی عمل دست‌اندرکاران اعتماد به نفس بیشتر به تصمیم‌گیران محلی در حوزه آموزش و پرورش، بویژه توجه به پیچیدگی نظام اجتماعی و فرهنگی و شرایط متفاوت زندگی مردم را می‌طلبد. سیاستگذاری و برنامه‌ریزیهای مشارکت در آموزش و پرورش نمی‌تواند این نکات را مورد غفلت قرار دهد.

در گذشته کانون تمرکز اصلاحات بر تغییرات و نوآوری سراسری بویژه در نظام برنامه‌ریزی بوده است ولی اینک به مدرسه معطوف شده است. هدف تمامی نظامهای آموزشی بر پاکردن مدارس خوب و اثربخش است، اثربخشی مدارس مستلزم تلاش و کار جمعی و هماهنگ کلیه متغیرهای داخلی و پارامترهای خارجی نظام مدرسه است، امروزه برخلاف گذشته آموزش و پرورش بجای پرداختن به موارد خاص، به کل انسان می‌پردازد و به تمام ابعاد زندگی توجه می‌کنند.

روشهایی که تا به امروز در مدیریت مدرسه بکار گرفته شده است به دلیل عدم تحقق بخش عمده‌ای از هدفهای نظام آموزشی ناکارآمد بوده است. بنابراین باید تلاش کنیم تا با بهره‌گیری از روشهای نوین مدیریت مدرسه کیفیت عالی ارائه خدمات آموزشی و پرورش مدارس را ارتقاء بخشیم و این میسر نخواهد شد مگر در سایه تلاش جمعی و از طریق رهیافت پژوهش مشارکتی مدرسه و انجام مطالعات دقیق به منظور طراحی و تولید شیوه‌های نو و برنامه‌های مناسب برای رشد. چنان که بیشتر مدیران و دست‌اندرکاران آموزش در برابر چالش کار در دنیای پیوسته در حال تغییر قرار گرفته‌اند. دنیای کنونی

دنیای پیشرفت، فن‌آوری، بالا بردن انتظار جامعه و ... است در این موقعیت حساس مدیران و دست‌اندرکاران آموزش و پرورش چگونه باید عمل کنند؟ چه تدابیری بیندیشند. چگونه مدارس را با تغییر هماهنگ نمایند. در درون مدرسه چه سبک و شیوه مدیریتی را بکار گیرند و سوالاتی از این قبیل.

متأسفانه با وجود همه تأکیدی که بر آموزش و پرورش می‌شود و با اینکه «چشمان بسیاری به این نهاد انسانی دوخته شده است ما شاهد کاهش خلاقیت کودکان، عدم رقبت تحقیق و پژوهش در دانش‌آموزان، مدارس متمرکز و سخت‌گیر، معلمان، مدیران، دانش‌آموزان و مدیران خسته و بی‌رغبت، فشارهای عصبی، غیبت از کار و ... می‌باشیم.

در این پژوهش قصد بر آن است که به مشکلات دامن‌گیر آموزش و پرورش بپردازیم که آن عدم تمایل و پایین بردن میزان مشارکت معلمان، مدیران، دانش‌آموزان، والدین و حتی سایر اقشار اجتماع در امور مدرسه و افت اثربخشی رفتار سازمانی مدیران است. «به نظر می‌رسد برای مشارکت فعال اقشار مختلف در مدارس، برنامه‌ها و خط‌مشی‌های مناسبی وجود ندارد. واگذاری امور مدرسه و مسئولیتها به معلمان، دانش‌آموزان و دیگر افراد باعث افزایش روحیه مشارکت جویی در میان آنان می‌شود و پر واضح است که اتخاذ شیوه‌های مناسب برای افزایش مشارکت و فرهنگ‌سازی گام حیاتی بوده و مستلزم بررسی علمی بسیاری است».

بنابراین مسئله اصلی این پژوهش عبارت است از این که چه عواملی در شرایط حاکم می‌تواند منجر به استقرار بیشتر میزان سبک مدیریت مشارکتی در مدارس گردد. لذا این تحقیق بر آن است که راه‌حلهایی جهت استقرار سبک مدیریت مشارکتی در مدارس ارائه نماید تا بدین وسیله مدارس با در دست داشتن فرآیند عینی و قابل اجرا در واقع با رویه‌ای یکسان و دور از نظرات شخصی قادر گردند از حداکثر ظرفیت فرهنگی مشارکت برخوردار گردیده و به بهترین شیوه مشارکت

را در درون خود تجزیه نموده و آشکار سازند.

امروزه، مشارکت و مدیریت مشارکتی را سومین انقلاب در مدیریت می‌نامند و بر این باورند که تحقق اهداف و ایجاد تحول در امور با مدیریت مشارکتی امکان‌پذیر است.

مشارکت در سازمان‌های بزرگی چون آموزش و پرورش بازواری قوی برای مدیریت است که بسیاری از مشکلات درونی سازمانی را سامان می‌بخشند و اگر آموزش و پرورش به این پدیده مهم در جهت تحقق اهداف خود توجه نکند ناخواسته با مسائل و مشکلات بسیاری مواجه خواهد شد که ضررهای جبران ناپذیری برای تعلیم و تربیت جامعه در بر خواهد داشت.

در سایه مدیریت مشارکتی مدیر بدون صرف زحمت زیاد با جمع‌آوری اطلاعات حیاتی می‌تواند از مسائل زیادی که در اطرافش اتفاق می‌افتد و ممکن است باعث سردرگمی و افت آموزشی در مدرسه گردد، با خبر شود و همین‌طور با تعقل می‌تواند تصمیم درستی اتخاذ کند. از دیگر سو کارکنان در مدرسه مورد توجه واقع می‌شوند پس احساس دلگرمی می‌کنند و با جان و دل برای بالا بردن کیفیت آموزش کار کنند و مشارکت احساس رضایت بیشتر را بدنبال دارد. هدف از انجام این تحقیق تبیین رابطه بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی رفتار سازمانی مدیران و اهداف فرعی شناسایی رابطه بین مدیریت مشارکتی و انعطاف‌پذیری مدیران، میزان توجه مدیر به روابط انسانی، ایجاد گروه‌های کاری و استفاده از روش‌های نوین آموزشی می‌باشد.

## فرضیات مورد بررسی در این فرضیه به شرح زیر می‌باشد

فرضیه اصلی: بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی رفتار سازمانی مدیران رابطه وجود دارد.

### فرضیات اصلی:

- ۱- بین مدیریت مشارکتی و انعطاف‌پذیری مدیران رابطه وجود دارد.
- ۲- بین مدیریت مشارکتی و روابط انسانی مدیران رابطه وجود دارد.
- ۳- بین مدیریت مشارکتی و ایجاد گروه‌های کاری رابطه وجود دارد.
- ۴- بین مدیریت مشارکتی و بهره‌گیری از روشهای نوین آموزشی رابطه وجود دارد.

مدیریت مشارکتی عبارت است از دخالت کارکنان در رده‌های مختلف سازمان در فرایند تبیین مسائل و مشکلات، تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه‌حلها به طوری که کارکنان در دستیابی به راه‌حلها از قدرت تصمیم‌گیری بالایی برخوردار باشند و با سرپرستان و رؤسای خود همفکری کنند.

مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند: نخست، ارج نهادن به ارزشهای انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباطند. دوم، رسیدن به هدفهای از پیش تعیین شده به کمک همین افراد.

مدیریت مشارکتی راه‌حلی است برای وحدت مجدد در جوامعی که بر پایه جدایی، انزوا و عدم ارتباط بنا شده‌اند از ضرورت‌های مطالعه و بکارگیری نظام مشارکتی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- نیاز قرن حاضر به مغزهای پرورش یافته.
- ۲- سرعت تحولات مستمر و نوآوری در دانش فنی، علمی، اطلاعات و رقابتهای خصمانه جهانی.
- ۳- رویکرد مدیریت نوین به اهمیت منابع انسانی و روابط عاطفی و

انسانی‌تر در مدیریت.

#### ۴- جبران عقب‌افتادگی‌های اقتصادی.

از فواید مشارکت کارکنان می‌توان احساس رضایت افراد از دخالت در سرنوشت خود، سلامت روحی و روانی فرد، درک و فهم بهتر اهداف سازمان، افزایش کارآمدی و اثربخشی افراد، کاهش ترک خدمت و غیبت، بروز خلاقیت، ایجاد روحیه کاری، انعطاف‌پذیری، کاهش تنشها و افزایش کیفیت زندگی کاری را نام برد.

کشورهای مختلف نظام مشارکتی را به کار گرفته و هر یک مدعی‌اند که بهترین نظام مشارکتی را دارند. لذا بجاست معیارهای ارزیابی نظامهای مشارکتی مورد بررسی دقیقتری قرار می‌گیرد تا از آنها تعریف‌ها و معیارهای مشخص و مناسبی فراهم آید.

با توجه به تنوع موجود و اهمیت معیارهای مختلف که در ارزیابی نظامهای مشارکتی به کار می‌رود، مهمترین آنها می‌تواند عواملی نظیر حق اظهارنظر، درجه مشارکت، دامنه مشارکت و عمق مشارکت باشد. و در نهایت باید در زمینه مشارکت و اثربخشی کارکنان به توضیحات ذیل توجه کرد:

اصرار بر این است که در یک محیط سازمانی دستورالعمل‌های مربوط به کار افراد و گروه‌ها از پیش و بصورت دوجانبه معین گردد. در تعیین این تصمیمات مدیران و کارمندان باید متغیرهای بازدهی، متغیرهای میانجی و هدفهای دراز مدت و کوتاه مدت را از نظر دور ندارند. این فرآیند دو فایده دارد اول آن که به کارکنان اجازه می‌دهد تا در تصمیم‌گیری بر اصولی که بر اساس آنها کوشش‌هایشان دآوری خواهد شد، شرکت کنند. دوم، دخالت دادن کارکنان در فرآیند برنامه‌ریزی، تعهد آنها را نسبت به اهداف و مقاصد مقرر، بیشتر خواهد کرد.

تحلیلی بر مطالعات انجام گرفته بر مشارکت بر حسب تئوری رهبری وضعی مسائل جانبی را در زمینه بکارگیری مشارکت مطرح می‌نماید. پیشنهاد رهبری وضعی مسائل جانبی را در زمینه بکارگیری مشارکت مطرح می‌نماید. پیشنهاد رهبری وضعی این است که هر قدر بلوغ وابسته به تکلیف فرد یا گروه بالاتر باشد، احتمال اینکه شیوه مشارکت یک فن موثر مدیریت بشود بیشتر است و هر قدر بلوغ وابسته به تکلیف کمتر باشد احتمال اینکه شیوه مشارکت عملی مؤثر در مدیریت گردد کمتر است.

بنابراین طبق تئوری رهبری وضعی، مشارکت به عنوان یک فن مدیریت، همان قدر که انسان را از سطح پایین به سطح متوسط بلوغ رشد می‌دهد شانسی موفقیت بیشتری دارد و سپس به موازات به کمال رسیدن پیروان، در بلوغ وابسته به تکلیف در مرحله اثربخشی، بالقوه ثابت می‌ماند.

## روش

این تحقیق به صورت توصیفی پیمایش و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری مورد بررسی شامل کلیه دبیرستانهای دخترانه منطقه ۵ آموزش و پرورش استان تهران و نمونه مورد بررسی ۲۷۹ نفر از دبیران دبیرستانهای دخترانه منطقه ۵ آموزش و پرورش استان تهران می‌باشد. تحقیق حاضر به شیوه میدانی و با استفاده از دو پرسشنامه جداگانه به بررسی مدیریت مشارکتی و اثربخشی رفتار سازمانی مدیران پرداخته است و در جمع‌آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و اسنادی استفاده شده است.

در این تحقیق پس از جمع‌آوری و دسته‌بندی داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردیده است. در قسمت آمار توصیفی این تحقیق ابتدا جداول توزیع فراوانی تهیه گردید و سپس مواردی چون فراوانی، درصد فراوانی، فراوانی تجمعی، میانگین، میانه نما (مد)، انحراف معیار محاسبه می‌گردند و در



بخش آمار استنباطی از آماره‌هایی نظیر ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره به روش گام به گام استفاده گردیده است.

**جدول ۱: تقسیم‌بندی سئوالات مربوطه به پرسشنامه اثربخشی رفتار سازمانی مدیران که مربوط به هر یک از فرضیات پژوهشی می‌باشد را نشان می‌دهد.**

ابعاد اثر بخشی	سئوالات مربوطه در پرسشنامه
انعطاف پذیری	۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۲۰
روابط انسانی	۱-۲-۵-۷-۸-۱۰-۱۷
اجرای گروه‌های کاری	۶-۹-۱۱-۳
بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزشی	۴-۱۸-۱۹

## یافته‌ها

در این تحقیق به بررسی ویژگی‌های شخصی دبیران از نظر سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت آموزشی پرداخته است.

نتایج حاصل از بررسی‌ها در خصوص سن نشان می‌دهد که حدود ۴۵/۵ درصد از دبیران مورد مطالعه با بیشترین فراوانی بین ۲۶ تا ۴۵ سال سن داشته‌اند و همچنین ۲۶/۵ درصد دبیران بین ۲۶ تا ۳۵ سال و ۲۴/۵ درصد دبیران بین ۴۶ تا ۵۵ سال و حدود ۲ درصد دبیران کمتر از ۲۵ سال سن داشته‌اند ضمن این که حدود ۰/۵ درصد دبیران مورد مطالعه با کمترین فراوانی بیشتر از ۵۵ سال سن داشته‌اند.

**جدول ۲: توزیع فراوانی دبیبران مورد مطالعه بر اساس سن**

طبقات سن	فراوانی	درصد	درصدتجمعی
۲۵ و کمتر	۵	۱/۸	۱/۸
۲۵-۲۶	۷۴	۲۶/۵	۲۸/۳
۲۵-۲۶	۱۲۷	۴۵/۵	۷۳/۸
۳۵-۴۶	۷۱	۲۵/۴	۹۹/۳
بیشتر از ۵۵	۲	۰/۷	۱۰۰
جمع	۲۷۹	۱۰۰	-

از نظر سطح تحصیلات، حدود ۷۳ درصد از دبیبران مورد مطالعه با بیشترین فراوانی دارای تحصیلات لیسانس می‌باشد. همچنین ۲۱ درصد دبیبران دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۵/۵ درصد دبیبران دارای تحصیلات دیپلم و ۰/۵ درصد دارای تحصیلات دکترا بوده‌اند.

**جدول ۳: توزیع فراوانی دبیبران مورد مطالعه بر اساس سطح تحصیلات**

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد	درصدتجمعی
دیپلم	۱	۰/۴	۰/۴
فوق دیپلم	۱۵	۵/۴	۵/۷
لیسانس	۲۰۴	۷۳/۱	۷۸/۹
فوق لیسانس	۵۸	۲۰/۸	۹۹/۶
دکترا	۱	۰/۴	۱۰۰
جمع	۲۷۹	۱۰۰	-

نتایج حاصل از بررسیها نشان میدهد که حدود ۳۱ درصد از دبیبران مورد مطالعه با بیشترین فراوانی بین ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه خدمت آموزشی داشته‌اند همچنین ۲۷ درصد از دبیبران مورد مطالعه بین ۱۱ تا ۱۵ سال، حدود ۲۳/۵ درصد دبیبران بیشتر از ۲۰ سال و ۱۴/۵ درصد دبیبران بین ۶ تا ۱۰ سال سابقه خدمت آموزشی دارند. ضمن اینکه حدود ۴ درصد دبیبران با کمترین فراوانی بین ۱ تا ۵

سال سابقه خدمت آموزشی داشته‌اند.

جدول ۴: توزیع فراوانی دبیران مورد مطالعه بر اساس سابقه خدمت آموزشی

سابقه خدمت	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
۱-۵	۱۱	۳/۹	۳/۹
۶-۱۰	۴۱	۱۴/۷	۱۸/۶
۱۱-۱۵	۷۶	۲۷/۲	۴۵/۹
۱۶-۲۰	۸۶	۳۰/۸	۷۶/۷
بیشتر از ۲۰	۶۵	۲۳/۳	۱۰۰
جمع	۲۷۹	۱۰۰	-

در خصوص فرضیه اصلی پژوهش «بین مدیریت مشارکتی و اثربخش رفتار سازمانی مدیران رابطه وجود دارد» با توجه به جدول شماره ۵ نتایج زیر به دست آمده است:

جدول شماره ۵: نتایج حاصل از ضریب همبستگی در خصوص رابطه بین مدیریت مشارکتی و اثر بخشی رفتار سازمانی.

شماره فرضیه	متغیر شماره ۱	متغیر شماره ۲	مقدار r	sig
۱	مدیریت مشارکتی	اثربخشی رفتار سازمانی	۰/۹۴۶	۰/۰۰۰

محاسبه ضریب همبستگی بین دو متغیر میزان مدیریت مشارکتی و اثربخشی رفتار سازمانی ( $r=۰/۹۴۶$  و  $p=۰/۰۰۰$ ) حاکی از آن است که بین دو متغیر مذکور در سطح ۱ درصد خطا رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد لذا فرض تحقیق مبنی بر وجود رابطه با ۹۹ درصد اطمینان تأیید و فرض صفر رد گردد. به عبارت دیگر هر چه مدیریت مشارکتی به وسیله مدیران بیشتر بکار گرفته شده است در نتیجه اثر بخشی رفتار سازمانی آنان نیز افزایش یافته است.

در خصوص فرضیه فرعی اول پژوهش «بین مدیریت مشارکتی و انعطاف‌پذیری مدیر رابطه وجود دارد» با توجه به جدول شماره ۶ نتایج زیر بدست آمده است.

**جدول ۶: نتایج حاصل از ضریب همبستگی در خصوص رابطه بین مدیریت مشارکتی و انعطاف‌پذیری**

شماره فرضیه	متغیر شماره ۱	متغیر شماره ۲	مقدار sig
۲	مدیریت مشارکتی	انعطاف‌پذیری	۰/۹۲۴

محاسبه ضریب همبستگی بین دو متغیر میزان مدیریت مشارکتی و انعطاف‌پذیری ( $r=0/924$  و  $p=0/000$ ) حاکی از آن است که بین دو متغیر مذکور با اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد لذا فرض بر تحقیق مبنی بر وجود رابطه تأیید و فرض صفر رد می‌گردد. به عبارت دیگر هر چه مدیریت مشارکتی به وسیله مدیران بیشتر بکار گرفته شده است در نتیجه اثربخشی رفتار سازمانی مدیران از بعد انعطاف‌پذیری نیز افزایش یافته است.

**جدول ۷: نتایج حاصل از ضریب همبستگی در خصوص رابطه بین مدیریت مشارکتی و روابط انسانی.**

شماره فرضیه	متغیر شماره ۱	متغیر شماره ۲	مقدار r	sig
۳	مدیریت مشارکتی	روابط انسانی	۰/۹۳۵	۰/۰۰۰

نتایج ضریب همبستگی بین دو متغیر میزان مدیریت مشارکتی و بعد روابط انسانی اثربخشی رفتار سازمانی ( $r=0/935$  و  $p=0/000$ ) حاکی از آن است که بین دو متغیر مذکور در سطح ۱ درصد خطا رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، لذا فرض تحقیق مبنی بر وجود رابطه تأیید و فرض صفر رد می‌گردد به عبارت دیگر هر چه مدیریت مشارکتی به وسیله مدیران بیشتر به کار گرفته شود در نتیجه

اثر بخشی رفتار سازمانی مدیران از بعد روابط انسانی نیز افزایش یافته است. در خصوص فرضیه فرعی نوع سوم پژوهش «بین مدیریت مشارکتی و ایجاد گروه‌های کاری رابطه وجود دارد.» با توجه به جدول شماره ۸ نتایج زیر به دست آمده است.

**جدول شماره ۸: نتایج حاصل از ضریب همبستگی در خصوص رابطه بین مدیریت مشارکتی و ایجاد گروه‌های کاری**

شماره فرضیه	متغیر شماره ۱	متغیر شماره ۲	مقدار r	sig
۴	مدیریت مشارکتی	ایجاد گروه‌های کاری	۰/۹۱۴	۰/۰۰۰

بررسی ضریب همبستگی بین دو متغیر میزان مشارکتی و ایجاد گروه‌های کاری توسط مدیر (r=۰/۹۱۴ و p=۰/۰۰۰) حاکی از آن است که بین دو متغیر مذکور در سطح ۱ درصد خطا رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. اذا فرض تحقیق مبنی بر وجود رابطه تأیید و فرض صفر رد گردد به عبارت دیگر هر چه مدیریت مشارکتی به وسیله مدیران بیشتر بکار گرفته شود در نتیجه ایجاد گروه‌های کاری توسط مدیر نیز افزایش یافته است.

در خصوص فرضیه فرعی چهارم پژوهش «بین مدیریت مشارکتی و بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزشی رابطه وجود دارد.» با توجه به جدول شماره ۹ نتایج زیر به دست آمده است.

**جدول ۹: نتایج حاصل از ضریب همبستگی در خصوص رابطه بین مدیریت مشارکتی و**

**بهره‌گیری از روشهای نوین آموزشی**

شماره فرضیه	متغیر شماره ۱	متغیر شماره ۲	مقدار r	sig
۵	مدیریت مشارکتی	بهره‌گیری از روشهای نوین آموزشی	۰/۸۸۶	۰/۰۰۰

محاسبه ضریب همبستگی بین دو متغیر مدیریت مشارکتی و بهره‌گیری از روشهای نوین آموزشی ( $r=0/886$  و  $p=0/000$ ) حاکی از آن است که بین دو متغیر مذکور در سطح ۱ درصد خطا رابطه معنی‌داری وجود دارد لذا فرض تحقیق با ۹۹ درصد اطمینان تأیید و فرض صفر رد می‌گردد به عبارت دیگر با بکارگیری بیشتر مدیریت مشارکتی بهره‌گیری از روشهای نوین آموزشی نیز افزایش داشته است.

معادله خط رگرسیون چند متغیره در خصوص تاثیرات متغیرهای مستقل

بر اثربخشی رفتار سازمانی مدیران

در این تحقیق از معادله رگرسیون چند متغیره برای بررسی تاثیرات مستقل تحقیق بر اثر بخشی رفتار سازمانی مدیران استفاده گردیده است. در تحقیق حاضر با استفاده از روش گام به گام به ترتیب ۱۰ متغیر وارد معادله رگرسیون چند متغیره گردیدند که به ترتیب ذکر می‌گردند:

- ۱- نظرخواهی مدیران از دبیران درباره حل مشکلات مدرسه
- ۲- اعتقاد مدیران به موفقیت به دست آمده از تلاش همگانی
- ۳- اعتماد به دبیران
- ۴- جویا شدن نظرات و پیشنهادات دبیران توسط مدیر
- ۵- فراهم کردن زمینه‌های مشارکت فعال دبیران در جلسات

- ۶- همکاری مدیر با کارکنان نیازمند کمک
- ۷- دخالت دبیران برای حل مشکلات مدرسه توسط مدیر
- ۸- بکارگیری عملی پیشنهادات دبیران توسط مدیر
- ۹- جویا شدن پیشنهادهای دبیران توسط مدیر
- ۱۰- اعتقاد مدیر به موفقیت بدست آمده از تلاش همگانی

جدول ۱: خلاصه مراحل مختلف ورود متغیرهای مستقل مدیریت مشارکتی بر اثر بخشی رفتار سازمانی

مدیران

مراحل	R	R	AdR	F	sig
گام اول	۰/۸۴۰	۰/۷۰۵	۰/۷۰۴	۵۸۶/۲۶**	۰/۰۰۰
گام دوم	۰/۸۸۶	۰/۷۸۶	۰/۷۸۴	۴۴۳/۳۰**	۰/۰۰۰
گام سوم	۰/۹۰۶	۰/۸۲۱	۰/۸۱۹	۳۶۸/۶۰**	۰/۰۰۰
گام چهارم	۰/۹۱۶	۰/۸۳۹	۰/۸۳۶	۳۱۲/۴۷**	۰/۰۰۰
گام پنجم	۰/۹۲۰	۰/۸۴۷	۰/۸۴۴	۲۶۴/۶۰**	۰/۰۰۰
گام ششم	۰/۹۲۳	۰/۸۵۲	۰/۸۴۸	۲۲۷/۷۵**	۰/۰۰۰
گام هفتم	۰/۹۲۵	۰/۸۵۶	۰/۸۵۲	۲۰۱/۱۳**	۰/۰۰۰
گام هشتم	۰/۹۲۷	۰/۸۵۹	۰/۸۵۴	۱۷۹/۴۵**	۰/۰۰۰
گام نهم	۰/۹۲۶	۰/۸۵۸	۰/۸۵۴	۲۰۴/۸۲**	۰/۰۰۰
گام دهم	۰/۹۲۶	۰/۸۵۸	۰/۸۵۲	۲۳۷/۴۸**	۰/۰۰۰
گام یازدهم	۰/۹۲۷	۰/۸۶۰	۰/۸۵۵	۲۰۷/۳۰**	۰/۰۰۰

\*\*\*=معنی داری در سطح یک درصد خطا

نتایج حاصل از تاثیر جمعی متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته میزان اثربخشی رفتار سازمانی مدیران از طریق رگرسیون چند متغیره به روش گام به گام حاکی از آن است که متغیرهای نظرخواهی مدیر از دبیران درباره حل مشکلات مدرسه، اعتماد مدیر به کارکنان، فراهم کردن زمینه‌های فعال مشارکت دبیران در جلسات، همکاری مدیر با کارکنان نیازمند کمک، دخالت دبیران برای

حل مشکلات مدرسه توسط مدیر، بکارگیری عملی پیشنهادهای دبیران توسط مدیر و این که مدیر موفقیت مدرسه را موفقیت همه کارکنان بداند تاثیرات مثبتی بر اثربخشی رفتار سازمانی مدیران داشته و باعث افزایش اثر بخشی عملکرد رفتار سازمانی گردیده‌اند.

## بحث

نتایج حاصل از یافته‌های توصیفی در زمینه مدیریت مشارکتی در مجموع نشان می‌دهد که از دیدگاه دبیران میزان بکارگیری مدیریت مشارکتی توسط مدیران در حد متوسط رو به بالا بوده است.

همچنین نشان داده است که اثربخشی مدیران از بعد انعطاف‌پذیری روابط انسانی در حد متوسط رو به بالا بوده است. در زمینه اثربخشی مدیران از بعد ایجاد گروه‌های کاری در حد متوسط می‌باشد و میزان اثربخشی مدیران از نظر بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزشی در حد متوسط رو به بالا بوده است.

اولویت بندی دیدگاه دبیران مورد مطالعه در خصوص ابعاد چهارگانه اثربخشی مدیران حاکی از آن است که اثربخشی رفتار سازمانی مدیران از نظر رفتار انسانی در اولویت اول قرار گرفته است. ضمن اینکه اثربخشی مدیران از نظر ابعاد انعطاف‌پذیری، ایجاد گروه‌های کاری و نیز بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزشی در اولویت‌های بعدی می‌باشند.

نتایج حاصل از یافته‌های تملیلی نشان داده است در رابطه با فرضیه اصلی:

محاسبه ضریب همبستگی بین دو متغیر میزان مدیریت مشارکتی و اثربخشی رفتار سازمانی حاکی از آن است که بین دو متغیر رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، یعنی هر چه مدیریت مشارکتی به وسیله مدیران بیشتر



بکار گرفته شده است در نتیجه اثربخشی رفتار سازمانی آنان نیز افزایش داشته است.

نتایج حاصل از یافته‌های تملیلی نشان داده است در رابطه با فرضیه فرعی اول؛ محاسبه ضریب همبستگی بین دو متغیر میزان مدیریت مشارکتی و انعطاف‌پذیری حاکی از آن است که بین دو متغیر مذکور رابطه مثبت و معنی وجود دارد، به عبارت دیگر هر چه مدیریت مشارکتی به وسیله مدیران بیشتر بکار گرفته شده است در نتیجه اثربخشی رفتار سازمانی مدیران از بعد انعطاف‌پذیری نیز افزایش داشته است.

نتایج حاصل از یافته‌های تملیلی نشان داده است در رابطه با فرضیه فرعی دوم؛ نتایج ضریب همبستگی بین دو متغیر میزان مدیریت مشارکتی و بعد روابط انسانی اثر بخشی رفتار سازمانی حاکی از آن است که بین دو متغیر مذکور رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، یعنی هر چه مدیریت مشارکتی به وسیله مدیران بیشتر بکار گرفته شده است در نتیجه اثربخشی رفتار سازمانی مدیران از بعد روابط انسانی نیز افزایش داشته است.

نتایج حاصل از یافته‌های تملیلی نشان داده است در رابطه با فرضیه فرعی سوم؛ بررسی ضریب همبستگی بین دو متغیر میزان مدیریت مشارکتی و ایجاد گروه‌های کاری توسط مدیر حاکی از آن است که بین دو متغیر مذکور رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، یعنی هر چه مدیریت مشارکتی به وسیله مدیران بیشتر بکار گرفته شده است در نتیجه ایجاد گروه‌های کاری توسط مدیر نیز افزایش داشته است.

نتایج حاصل از یافته‌های تملیلی نشان داده است در رابطه با فرضیه فرعی چهارم:

محاسبه ضریب همبستگی بین دو متغیر میزان مدیریت مشارکتی و بهره‌گیری از روشهای نوین آموزشی حاکی از آن است که بین دو متغیر مذکور رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، به عبارت دیگر با بکارگیری بیشتر مدیریت مشارکتی، بهره‌گیری از روشهای نوین آموزشی نیز افزایش داشته است.

نتایج حاصل از تاثیر جمعی متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته میزان اثربخشی رفتار سازمانی مدیران از طریق رگرسیون چند متغیره به روش گام به گام حاکی از آن است که متغیرهای نظرخواهی مدیران از دبیران درباره حل مشکلات مدرسه، اعتماد مدیر به کارکنان، فراهم کردن زمینه‌های فعال مشارکت دبیران در جلسات کاری، همکاری مدیر با کارکنان نیازمند کمک، دخالت دبیران برای حل مشکلات مدرسه توسط مدیر، بکارگیری عملی پیشنهادهای دبیران توسط مدیر و این که مدیر موفقیت مدرسه را موفقیت همه کارکنان بداند، تاثیر مثبتی بر اثربخشی رفتار سازمانی مدیران داشته و باعث افزایش اثربخشی عملکرد رفتار سازمانی آنان گردیده‌اند.

### پیشنهادات

۱- با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه اصلی تحقیق که در آن تاثیر مدیریت مشارکتی، زمینه‌های افزایش اثربخشی رفتار سازمانی به اثبات رسیده است پیشنهاد می‌گردد که مدیران با استفاده از مدیریت مشارکتی، زمینه‌های افزایش اثربخشی رفتار سازمانی را فراهم آورد.

۲- با عنایت به فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر تاثیر مدیریت مشارکتی بر اثربخشی رفتار سازمانی پیشنهاد می‌گردد که کلاسهای آموزشی ضمن خدمت، سمینارها و همایش‌های مدیریت مشارکتی برای مدیران بیشتر در نظر گرفته شود.

۳- با توجه به نتایج بدست آمده از فرضیه‌های فرعی تحقیق مبنی بر تأثیر مدیریت مشارکتی بر ابعاد انعطاف‌پذیری، روابط انسانی، ایجاد گروه‌های کاری و نیز بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزشی توصیه می‌گردد که مدیریت مشارکتی به صورت یک اصل در مدارس نهادینه گردد.

۴- با توجه به نتایج بدست آمده از فرضیه‌های فرعی شماره ۴ و ۵ تحقیق توصیه می‌گردد ایجاد گروه‌های کاری و نیز بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزشی در اولویت برنامه‌های مدیران قرار گیرد.

۵- با توجه به نتایج توصیفی تحقیق توصیه می‌گردد که مدیران از تکنولوژی، فن‌آوری، روش‌های نوین و الگوهای برتر برای اثربخش‌تر شدن کار دبیران بیشتر استفاده نمایند.

۶- با توجه به نتایج تحقیق توصیفی توصیه می‌گردد مدیر در حفظ روابط انسانی در مدارس و حمایت عاطفی از کارکنان تلاش نمایند و ضرورت دارد مدیران، پیش‌از روابط انسانی در مدارس باشند و به همین جهت یک مدیر باید انعطاف‌پذیر باشد و زمینه‌های روابط و مناسبات انسانی را فراهم آورد.

۷- توصیه می‌گردد مدیران در ارزشیابی کردن کارکنان از نظرات معلمها و دبیران بیشتر استفاده نمایند و در ارزیابی و نظارت بر کار دبیران بر اساس عملکرد گروهی تأکید زیادی داشته باشد.

۸- با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق پیشنهاد می‌گردد برای بهبود اثر بخشی عملکرد مدیران، از مدیرانی که دارای سوابق و تجربه کاری و دیدگاه‌های مطلوب در خصوص مدیریت مشارکتی می‌باشند، بیشتر استفاده گردد.

### کتابنامه

- تسلیمی، محمد سعید. (۱۳۷۶). مدیریت تحول سازمانی. تهران: انتشارات سمت.  
دلاور، علی. (۱۳۷۹). احتمالات و آمار کاربردی و روانشناسی و علوم تربیتی.  
تهران: انتشارات رشد.  
رئوفی محمد حسین (۱۳۸۳). مدیریت آموزشی. مشهد: موسسه چاپ و  
انتشارات دانشگاه فردوسی.  
سعادت، اسفندیار. (۱۳۷۲). فرایند تصمیم‌گیری در سازمان. انتشارات تهران.  
طوسی، محمد علی (۱۳۷۲). مشارکت در مدیریت و مالکیت. انتشارات مرکز  
آموزش مدیریت دولتی.  
قربانی، محمود و کرامتی، محمدرضا (۱۳۸۲). گروه‌های مشارکتی موفق در  
سازمان. تدبیر. شماره ۱۳۸، ص ۲۴.  
Drucker, peter (1964). the practhce of management. NewYork:  
Harper and Row.  
Mrsha, llsaahkin (1988). participative manngement.  
organizational Dynamic Review

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی