

# راه‌های افزایش تفکر مدیریت مشارکتی

مریم الهی

کارشناس برنامه ریزی آموزشی و اجرایی گروه ارتقا  
سازمان آموزش و پرورش استان خراسان شمالی



## چکیده:

پژوهش حاضر به منظور بررسی راه‌های ارتقای تفکر مدیریت مشارکتی در مدارس متوسطه استان خراسان شمالی با تأکید بر دیدگاه دبیران صورت پذیرفته است. لذا، سوالات این پژوهش میزان مؤلفه‌های مختلف مدیریت مشارکتی را در مدارس مورد بررسی قرار می‌دهد تا بتوان با شناسایی مؤلفه‌هایی که دارای میانگین پایین‌تری هستند، یعنی توجه کمتری به آنان می‌شود و از این راهکارهای مفید میزان تفکر مدیریت مشارکتی و بالطبع میزان مشارکت کارکنان در امور مدارس را افزایش داد.

در این پژوهش روش تحقیق پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه دبیران متوسطه دبیرستان‌های متوسطه استان خراسان شمالی در سال ۸۵-۸۴ بود که از ۲۰۷۵ نفر جامعه آماری ۵۰۵ نفر، یعنی ۲۵٪ به عنوان نمونه آماری از هفت شهرستان استان خراسان شمالی با توجه به سهم هر شهرستان انتخاب شدند و پرسشنامه محقق ساخته مربوط به مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی را پاسخ دادند. در تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و استنباطی در موارد لزوم استفاده شده است و در این رابطه از نرم افزار SPSS استفاده گردید.

**نتایج به دست آمده سیالات تحقیق نشان داد که:**

در بین مؤلفه‌های مختلف مدیریت مشارکتی بالاترین میانگین متعلق به مؤلفه‌های اعتماد مدیر به کارکنان و نظام ارتباطی و جو دوستانه با میانگین ۴ و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه‌های

توزیع تصمیم‌گیری و برنامه ریزی، مشارکت کارکنان در تعیین روش‌های اجرای کار، نظارت و ارزشیابی؛ توجه به مسایل شخصی و انعطاف در مقررات با میانگین ۳ بوده است. در ضمن نکته قابل توجه تفاوت میانگین در بین زنان و مردان است؛ به عبارت دیگر در جمع کل مؤلفه‌های مختلف مدیریت مشارکتی، زنان با میانگین ۴ بیشتر از مردان با میانگین ۳/۹۸ به شاخص‌های مختلف جواب داده‌اند.

در ضمن تقریباً تمامی پاسخگویان به نوعی این مؤلفه‌ها را مؤثر تشخیص داده‌اند؛ زیرا هیچ کدام از مؤلفه‌ها میانگین پائین مانند ۱ و ۲ را کسب نکرده‌اند.

**واژگان کلیدی:** مشارکت، مدیریت مشارکتی، مدارس متوسطه، دبیران، بجنورد

## مقدمه:

امروزه جامعه جهانی را شبکه‌ای بهم پیوسته از سازمان‌های متنوع و پیچیده تشکیل داده‌اند که هر کدام از این سازمان‌ها در پی تحقق یکی از نیازهای بشری هستند.

یکی از این سازمان‌های پیچیده و در عین حال گسترده و ارزشمند آموزش و پرورش می‌باشد؛ که توجه به سبک مدیریت در آن از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا تداوم و حیات و بقا هر ملتی بسته به وجود و اقتدار آن می‌باشد. توانایی و قدرت سازمان‌های آموزشی نیز مشروط به وجود مدیرانسی کارآمد و اثربخش است که بتوانند با استفاده از دانش و تخصص و مهارت خود منابع انسانی و مادی و معنوی را در جهت تحقق اهداف آنها به کار گیرند.

بنابر عقیده صاحب نظران، «مدیریت مشارکتی» بیش از هر روش مدیریتی دیگر می‌تواند در نظام‌های آموزشی و پرورشی مفید و مؤثر واقع شود. زیرا ماهیت اصلی آموزش و پرورش تعلیم و تربیت و پرورش استعداد و شخصیت انسان‌هاست و به عبارت دیگر ورودی

و خروجی نظام‌های آموزشی انسان (دانش آموز) است.<sup>۲</sup>

مشارکت از دیدگاه نظام مشارکتی را می‌توان به اختصار چنین تعریف نمود:

## همکاری و تعاون فکری افراد در کسب موفقیت گروهی.

این همفکری افراد را تشویق می‌کند تا هدف‌های سازمان را هدف‌های خود دانسته، مسئولیت دستیابی به آنها را به دوش گرفته، در اجرای مؤثر فعالیت‌ها سهیم باشند و به بیان دیگر مشارکت به معنای «شرکت داوطلبانه» و ارادی افراد در تصمیم‌گیری‌ها از طریق ارائه پیشنهادات مفید و انجام کارها و پیشبرد فعالیت‌های گروهی سازمان می‌باشد.

سبک مدیریت مشارکتی را اکثر صاحب نظران (کورمن در نظریه رهبری وضعی، لیکرت در نظریه نظام‌ها، مک گریگور در نظریه Y) در سازمان‌های حرف‌های و بالاخص در مؤسسات آموزشی پیشنهاد می‌نمایند و بر این باورند که اعمال و کاربرد این روش بیانگر توجه به عوامل انسانی می‌باشد.<sup>۳</sup>

استقرار و اجرای چنین روشی در اداره سازمان مستلزم بسترسازی و وجود شرایطی خاص است که از میان آنها می‌توان به این موارد اشاره کرد:

### الف) همراهی نظام فرهنگی جامعه

### ب) اراده، باور و تصمیم مدیران ارشد

### ج) وجود سیستم و ساختارهای مناسب

بسیاری از اندیشمندان علم مدیریت در ایران مدیریت مشارکتی را بدلیل این که ریشه در مذهب و فرهنگ اسلامی ما داشته و کارکنان را در تصمیم‌سازی‌های سازمانی سهیم می‌سازد؛ به آنها اعتماد کرده و استقلال عمل می‌دهد؛ شأن و منزلت انسان در محیط کار را محترم می‌شمارد آن را بهترین سبک مدیریت برای اداره نظام‌های آموزشی می‌داند.<sup>۴</sup>

در ایران نیز حدود یک دهه است که موضوع

و تعاون انجام پذیرد و هدف بالندگی، آن است که سازمانی را تا جایی که سزدنی است به سوی نظام مشارکتی سوق دهند.

رنسیس لیکرت نیز مانند مک گریگور با نوع سازمان‌هایی که نویسندگان کلاسیک تجویز می‌کردند به مخالفت برخاست. او این‌گونه سازمان‌های کلاسیک را سیستم اول نامید و در مقابل سیستم مذکور، سیستم چهارم را پیشنهاد کرد؛ سازمانی که بر مفروضاتی از نوع نظریه Y ساخته شده است.

در سازمان‌هایی که سیستم چهارم حاکم باشد خصوصاتی به شرح ذیل حاکم می‌باشد:

۱. مدیریت، اعتماد و اطمینان کاملی نسبت به زیردستان دارد.
۲. تصمیم‌گیری به طور وسیعی تفویض و غیرمتمرکز می‌شود.
۳. کارکنان به وسیله مشارکت و درگیر شدن در تصمیم‌گیری برانگیخته می‌شوند؛
۴. رده‌های سازمانی پایین تر که مستقیماً درگیر عملیات هستند در کار نظارت مسئولیت زیادی بر عهده دارند.
۵. تصمیم‌گیری به طور وسیع در سراسر سازمان توزیع می‌گردد ولی از یک وحدت و یگانگی سازمان برخوردار است؛
۶. ارتباطات نه فقط در جهت بالا و پایین، بلکه بین گروه‌ها و همگنان جریان دارد.
۷. انگیزش کارکنان بر اثر مشارکت مستقیم آنها در تعیین پاداش‌های اقتصادی، هدف‌ها، بهبود روش‌ها و ارزشیابی پیشرفت در جهت هدف‌ها بوجود می‌آید.
۸. تحت این نوع مدیریت، کنش و واکنش مقابل رئیس-مرئوس گسترده و دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان فراوان است.
۹. از لحاظ فراگرد و کنترل، مسئولیت جمعی و گسترده‌ای وجود دارد که واحدهای پائین تر کاملاً در آن مشارکت دارند.
۱۰. سازمان‌های رسمی و غیررسمی غالباً یکی است. لذا؛ همه نیروهای اجتماعی از کوشش‌هایی که برای تحقق هدف‌های سازمانی به عمل می‌آید جانبداری می‌کنند.

۲. میانگین توزیع تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مدیر در مدارس متوسطه استان خراسان شمالی به چه میزان است؟

۳. میانگین شکل نظام ارتباطی مدیر با کارکنان در مدارس متوسطه استان خراسان شمالی به چه میزان است؟

۴. میانگین وجود جو دوستانه در مدارس متوسطه استان خراسان شمالی به چه میزان است؟

۵. میانگین مشارکت کارکنان در تعیین روش‌های اجرای کار، نظارت و ارزشیابی در مدارس متوسطه استان خراسان شمالی به چه میزان است؟

۶. میانگین توجه به مسایل شخصی کارکنان توسط مدیر در مدارس متوسطه استان خراسان شمالی به چه میزان است؟

۷. میانگین انعطاف مدیر در اجرای مقررات در مدارس متوسطه استان خراسان شمالی به چه میزان است؟

### پیشینه تحقیق

#### پیشینه نظری

رنسیس لیکرت و همکارانش در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان، ضرورت توجه به منابع انسانی را که مستلزم مدیریت شایسته و متناسب مورد تأکید قرار دادند؛ هدف تحقیقات او، باری و کمک به سازمان‌های مختلفی بود که می‌خواهند از مفروضات X به تئوری Y حرکت کرده و تبدیل شوند، یعنی از ترویج رفتار رشد نیافته به تشویق و توسعه رفتار رشد یافته و بالغ بپردازند.

لیکرت، در مطالعاتش دریافت که سبک‌های متداول مدیریت سازمان‌ها را می‌توان بر روی پیوستاری از سیستم یک تا سیستم چهار نشان داد.

نظام چهارم مدیریت لیکرت از سازمانی تشکیل یافته است که گروه‌ها در امر مدیریت سرپرستی و تصمیم‌گیری مشارکتی نقش فعالی دارند. نظام چهارم لیکرت کوششی است در جهت آن که تمامی فعالیت‌ها در سازمان از طریق مشارکت

مدیریت مشارکتی مورد توجه قرار گرفته و تلاش شده تا آن را هر چه بیشتر گسترش دهند. با این وجود شواهد و دلایل نشان می‌دهد که آن چنان که باید و شاید این گسترش کیفی و کمی رخ نداده است. پس باید دید علت چیست؟ این پژوهش در پی آن است که به سهم خود به یافتن عوامل اثرگذار در گسترش مدیریت مشارکتی و یافتن موانع و آرایه راه‌حل‌هایی برای از میان برداشتن آنها کمک کند.

امروزه صاحب نظران بدون هیچ گونه تردیدی معتقدند که مدیریت مشارکتی تنها روش مدیریت مطلوب و مؤثر در سازمان‌هاست. با این حال اگر مشارکت کارکنان را در یک طیف گسترده از نظر خواهی و مشورت ساده تا مشارکت در تصمیمات عمده قرار دهیم؛ خواهیم دید که اکثریت مدیران حتی به مشورت و نظر خواهی نیز اعتقاد ندارند.

بنابراین واضح است مدیرانی که دارای چنین دیدی باشند هیچ‌گاه به زیردستان خویش اجازه اظهار نظر نخواهند داد. مدیران و تصمیم‌گیران به دلایل مختلف از مشورت با زیردستان خویش احتراز می‌جویند که مهمترین این دلایل را می‌توان عدم اعتماد به زیردستان و همچنین تمایل به تکروی و اطمینان بیش از حد به خود دانست؛ ما دارای جامعه‌ای فردگرا هستیم و در جوامع فردگرا نیز افراد عموماً تمایل دارند که کارها را به تنهایی انجام دهند تا اینکه با همکاری و مشارکت دیگران دست به اقدامی بزنند. عامل کم‌رنگی مشارکت در سازمان‌ها تنها به مدیران بر نمی‌گردد، بلکه کارکنان نیز در این کم‌رنگی سهم بسزایی دارند آنان به دلایل مختلف از مشارکت در امور سازمانی خودداری می‌کنند.<sup>۵</sup>

### اهداف:

۱. شناخت میزان اطمینان و اعتماد مدیر به کارکنان
۲. شناخت میزان توزیع تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مدیریت مدرسه
۳. شناخت میزان شکل نظام ارتباطی در مدرسه
۴. شناخت میزان جو دوستانه در مدرسه
۵. شناخت میزان مشارکت کارکنان در تعیین روش‌های اجرای کار، نظارت و ارزشیابی
۶. شناخت میزان توجه مدیر به مسایل شخصی همکاران
۷. شناخت میزان انعطاف در مقررات.

### سؤال اصلی و فرعی:

میانگین عوامل مؤثر بر مدیریت مشارکتی در مدارس متوسطه استان خراسان شمالی به چه میزان است؟

۱. میانگین اعتماد مدیر به کارکنان در مدارس متوسطه استان خراسان شمالی به چه میزان است؟



توزیع تصمیم‌گیری	زن	۲۶۰	۳۹۰۵۸	۷۳۵۰۵	۰۰۴۵۵۹
مرد	۲۳۱	۳۸۷۶۸	۷۹۵۷۴	۰۰۵۲۳۶	
نظام ارتباطی	زن	۲۶۰	۴۰۴۱۳	۶۱۷۴۰	۰۰۳۸۲۹
مرد	۲۳۱	۴۳۱۶۹	۷۷۹۴۱ <td>۰۰۵۱۲۸</td> <td></td>	۰۰۵۱۲۸	
جو دوستانه	زن	۲۶۰	۴۰۲۵۲	۷۴۴۶۶	۰۰۴۶۱۸
مرد	۲۳۱	۴۲۰۰۱	۸۱۸۶۸ <td>۰۰۵۳۸۶</td> <td></td>	۰۰۵۳۸۶	
مشارکت کارکنان	زن	۲۶۰	۳۸۳۵۳	۸۵۷۸۴	۰۰۵۳۲۰
مرد	۲۳۱	۳۸۹۶۵	۷۹۹۰۹ <td>۰۰۵۲۵۸</td> <td></td>	۰۰۵۲۵۸	
توجه به مسائل شخصی	زن	۲۶۰	۳۸۰۳۵	۹۸۵۲۲	۰۰۶۱۱۰
مرد	۲۳۱	۳۸۶۳۶	۹۸۸۸۵ <td>۰۰۶۵۰۶</td> <td></td>	۰۰۶۵۰۶	
انعطاف در مقررات	زن	۲۶۰	۳۰۴۰۱۹	۷۰۸۸۵	۰۰۴۳۹۶
مرد	۲۳۱	۳۵۴۲۶ <td>۷۷۶۴۶ <td>۰۰۵۱۰۹</td> <td></td> </td>	۷۷۶۴۶ <td>۰۰۵۱۰۹</td> <td></td>	۰۰۵۱۰۹	
مدیریت مشارکتی	زن	۲۶۰	۴۰۰۱۷	۶۱۵۴۴	۰۰۳۸۱۷
مرد	۲۳۱	۳۹۸۷۹ <td>۶۸۲۷۷ <td>۰۰۴۴۹۲</td> <td></td> </td>	۶۸۲۷۷ <td>۰۰۴۴۹۲</td> <td></td>	۰۰۴۴۹۲	

### جدول شماره ۱- آمار توصیفی مؤلفه‌های

**مؤثر بر مدیریت مشارکتی به تفکیک جنس**  
همان گونه که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد میانگین مؤلفه‌های مختلف بین الی ۵ می‌باشد. پاسخگویان در بین مؤلفه‌های مختلف مدیریت مشارکتی بالاترین میانگین را به مؤلفه‌های اعتماد مدیر به کارکنان و نظام ارتباطی و جو دوستانه با میانگین ۴ داده و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه‌های توزیع تصمیم‌گیری و برنامه ریزی، مشارکت کارکنان در تعیین روش‌های اجرای کار، نظارت و ارزشیابی؛ توجه به مسایل شخصی و انعطاف در مقررات با میانگین ۳ بوده است. در ضمن نکته قابل توجه تفاوت میانگین در بین زنان و مردان است. به عبارت دیگر در جمع کل مؤلفه‌های مختلف مدیریت مشارکتی، زنان با میانگین ۴ بیشتر از مردان با میانگین ۳/۹۸ به شاخص‌های مختلف جواب داده اند. در ضمن تقریباً تمامی پاسخگویان به نوعی این مؤلفه‌ها را مؤثر تشخیص داده اند؛ زیرا هیچ کدام از مؤلفه‌ها میانگین پائین مانند ۱ و ۲ را کسب نکرده اند.

رتبه	مؤلفه
۴۰۰۱	اعتماد مدیر به کارکنان
۳۰۵۰	توزیع تصمیم‌گیری
۵۰۸۱	نظام ارتباطی
۵۰۱۸	جو دوستانه
۳۰۵۵	مشارکت کارکنان
۳۰۵۸	توجه به مسایل شخصی
۲۰۳۸	انعطاف در مقررات

### جدول شماره ۲- آزمون رتبه بندی

آنها افزایش یافته و همچنین کارکنان مسئولیت بیشتری را در کار پذیرفته‌اند.<sup>۷</sup>  
۵. ساشسکین (۱۹۸۸) با تکیه بر یافته‌های پژوهشی استدلال می‌کند که: مدیریت مشارکت جو بر کارکرد بهره‌وری و خشنودی کارکنان اثر مثبت دارد؛ زیرا سه نیاز بنیادی انسان در کار را برآورده می‌سازد. یعنی استقلال عمل را افزایش می‌دهد، با معنی بودن کار را توان می‌بخشد و انزوای اجتماعی کارکنان را کاهش می‌دهد.<sup>۸</sup>

### روش اجرای پژوهش

شرح	مراحل
کلیه دبیران دبیرستان های استان خراسان شمالی که در سال ۸۵-۸۴ ۲۰۷۵ نفر می‌باشد.	تعیین جامعه آماری
۲۵٪ جامعه آماری یعنی ۵۰۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.	تعیین حجم نمونه
پرسشنامه محقق ساخته با هفت مؤلفه و ۳۸ سؤال بسته پاسخ و ۲ سؤال باز پاسخ	ابزار اندازه‌گیری
اعتبار استناد به ضریب آلفای کرائیخ تحقیقاتی که از این پرسشنامه استفاده کرده اند که ۰/۸۷ برآورد شده است. روایی استفاده از نظر صاحب نظران و استاتید	اعتبار و روایی
برای تحلیل داده ها از آمار توصیفی ( فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و...) و آمار استنباطی (آزمون تحلیل واریانس ANOVA و آزمون T-TEST استفاده گردید	روش تحلیل داده‌ها

### یافته‌های پژوهش:

از ۵۰۵ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۴۹۲ پرسشنامه عودت داده شد که از این تعداد ۲۶۱ نفر زن و ۲۳۱ نفر مرد بودند؛ از نظر تحصیلات ۲ نفر دیپلم، ۳۸ نفر فوق دیپلم، ۳۹۹ نفر لیسانس و ۴۴ نفر فوق لیسانس بودند؛ از نظر وضعیت تأهل ۳۲ نفر مجرد و ۴۵۰ نفر متأهل بودند؛ از نظر شهرستان‌های محل تدریس پاسخگویان ۱۶۲ نفر در شهرستان بجنورد، ۸۸ نفر در شهرستان شیروان، ۹۱ نفر در شهرستان اسفراین، ۵۱ نفر در شهرستان مانه و سملقان، ۵۸ نفر شهرستان جاجریم، ۲۶ نفر شهرستان فاروج، ۹ نفر شهرستان راز و جرگلان، ۶ نفر بام‌وصفی آباد به پرسشنامه پاسخ دادند.

آمار توصیفی مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت مشارکتی به تفکیک جنسیت:

مؤلفه‌ها	جنس	N	Mean	Std Devi - tion	Std Error Mean
اعتماد مدیر به کارکنان	زن	۲۶۰	۴۰۰۰۴۹	۶۳۸۲۴	۰۰۳۹۵۸
	مرد	۲۳۱	۳۹۸۴۴	۷۰۱۳۸	۰۰۴۶۱۵

و در این پژوهش این نوع سبک مدیریت مشارکتی مورد نظر می‌باشد.

### پیشینه تجربی

۱. در تحقیقی دیگر که توسط احمد کرمانشاهی در سال ۱۳۵۰ در مورد مسایل مدیریت آموزشی در راستای هدف تأثیر مشارکت کارکنان در موفقیت مدیریت سازمان انجام گرفت، مشخص گردید از جمله مسایل مهمی که به عنوان عوامل دلسردکننده و مانع موفقیت مدیریت مورد اشاره مدیران قرار گرفته، عدم سازگاری و عدم همکاری معلمان می‌باشد. علاوه بر این تعداد زیادی از مدیران، همکاری و همفکری معلمان را جزو عوامل لازم برای توفیق در کار خود دانسته‌اند.

۲. مشیری (۱۳۶۸) در تحقیقی تحت عنوان مدیریت روابط انسانی از دیدگاه اسلام مشورت با کارکنان را مورد تأیید قرار داده و پیامدهای مشورت را شامل حفظ شخصیت کارکنان، رعایت احترام آنان، فراهم کردن زمینه مشارکت در مسئولیت‌ها، آماده ساختن افراد برای دخالت در امور، از بین بردن حالت بی‌تفاوتی و ایجاد تمایل به شرکت در فعالیت‌های گروهی می‌دانسته است.

۳. در تحقیقی که توسط اباصلت حاتمی در دانشکده علوم تربیتی تهران در سال ۱۳۷۰ در خصوص مشارکت انجام شده مشخص گردیده است که دبیران به 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 منزله پذیرش وجود آنها از طریق تفویض اختیار و مسئولیت در یک موقعیت اجتماعی است.<sup>۹</sup>

۴. در اولین بررسی‌های تجربی که درباره مدیریت مشارکتی توسط کورت لوین و همکارانش از سال ۱۹۵۰ تا سال ۱۹۷۰ در شرکت پوشاک هارود آمریکا و بعداً در شرکت ولنون صورت پذیرفت مشخص گردید که مشارکت کارکنان در مدیریت و کارگردانی سازمان‌ها روحیه کارکنان را افزایش داده و میزان نظارت و سرپرستی بر عملکرد کارکنان را کاهش داده است. با مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازیها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی استعدادهای بالقوه کارکنان شکوفا شده و خلاقیت و نوآوری در

روندی مناسب تر و با بازدهی بهتر و بیشتر قرار دهند.

داشتن روحیه مثبت و نشاط و شادابی لازم در انجام وظایف و اصلاح مسیرهای انجام کار باعث رشد و گسترش این خصیصه در همکاران و در نتیجه بهره‌مندی بیشتر در کار و فعالیت را عاید مدرسه می‌نماید. کارکنان باید ضمن انجام صحیح مسؤلیت‌های محوله، و با ایجاد رضایت مدیران مافوق نسبت به حسن انجام وظایف و مسؤلیت‌ها زمینه پذیرش و آرایه مسؤلیت بیشتر را فراهم آورند.

### مؤلفه توزیع تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و عملی کردن پیشنهادات

مقایسه میانگین نمره این مؤلفه نشان داد که میانگین این مؤلفه در بین زنان ۳/۹۰ و در بین مردان ۳/۸۷ می‌باشد. ضمناً طبق رتبه بندی انجام شده این مؤلفه در بین دیگر مؤلفه‌ها از نظر میانگین دارای چهارمین رتبه می‌باشد و این بدین معنی است که باید مدیران توجه بیشتری به این مؤلفه داشته باشند.

با توجه به این که این مؤلفه حاصل جمع ۷ گویه (تشکیل تیم‌های کاری، بررسی منصفانه پیشنهادات و آرایه آنها در جلسات و ...) می‌باشد، طبق رتبه بندی انجام گرفته مشخص گردید که اعتقاد به شرکت کلیه کارکنان در جلسات دارای بالاترین میزان میانگین می‌باشد و این بدین معنی است که اکثر مدیران معتقدند که برای مشارکت بیشتر کارکنان باید همکاران در جلسات تشکیل شده در مدرسه شرکت داشته باشند و میزان خود رأی بودن مدیر با کمترین میانگین نشان می‌دهد که مدیران مدارس سعی می‌کنند برای حل مشکلات در مدرسه صرفاً خودشان تدابیر لازم را فراهم سازند و کمتر به مشارکت و همفکری کارکنان بها داده می‌شود.

وجود نظم و رعایت مقررات و نقش آنها در یک کار گروهی بدون شک ضروری است، نظم و ترتیب و احترام به قوانین و مقررات در یک مجموعه از اتلاف نیرو، هدر رفتن فعالیت‌ها و در نتیجه کاهش راندمان کاری جلوگیری می‌نماید.

آراستگی ظاهر، حضور به موقع در محل کار جهت ایجاد نظم همگانی، انجام وظایف با رعایت مقررات که از تداخل وظایف و مسؤلیت‌ها جلوگیری می‌نماید، اجرای دستورات مدیران مافوق براساس برنامه‌ریزی‌های مسؤلیت و حضور بموقع در جلسات جهت هماهنگی فعالیت‌ها در نهایت منجر به انجام وظایف محوله به نحو مطلوب و در موعد مقرر خواهد شد. ولی در این خصوص مدیر می‌تواند با انعطاف‌های لازم موجبات دلخوری همکاران را فراهم نیاورد که خود

### مؤلفه اعتماد و اطمینان مدیر به کارکنان:

مقایسه میانگین نمره این مؤلفه نشان داد که میانگین این مؤلفه در بین زنان ۴ و در بین مردان ۳/۹۸ می‌باشد. ضمناً طبق رتبه بندی انجام شده این مؤلفه در بین دیگر مؤلفه‌ها از نظر میانگین دارای سومین رتبه می‌باشد و این بدین معنی است که باید مدیران توجه بیشتری به مقوله اعتماد و اطمینان داشته باشند؛ زیرا هر چه قدر اطمینان و اعتماد مدیر به کارکنان بیشتر باشد، مشارکت همکاران بیشتر می‌شود.

مشارکت پیش شرط توسعه  
و کلید گسترش آن در آموزش و  
پرورش است. تلاش برای افزایش  
بهره‌وری از طریق مشارکت که  
مدیریت نوین به دنبال آن است  
با برنامه‌ریزی صحیح و استفاده  
بهینه از نیروی انسانی و مادی  
کشور امکان پذیر خواهد بود

با توجه به این که این مؤلفه حاصل جمع ۹ گویه (مشورت در برنامه‌ریزی درسی، مشورت در برنامه‌ریزی اردو و ...) می‌باشد. گویه آزادی در روش تدریس و آزادی در اداره کلاس با میانگین ۴/۵۳ و ۴/۴۸ بالاترین رتبه را داشته است؛ یعنی پاسخگویان معتقدند که به این موارد در مدارس بیشتر بها داده می‌شود و دادن آزادی به همکاران باعث می‌شود که معلمان احساس دل‌بستگی و تعهد بیشتری به مدرسه داشته باشند؛ و از طرفی گویه واگذاری مسؤلیت توسط مدیر کمترین میانگین را در بین ۹ گویه‌ها می‌باشد و این بدین معنی است که مدیران بیشتر خواستار عملکرد متمرکز بوده و کمتر تفویض اختیار می‌کنند.

در همین راستا خانم فالت بر اساس قانون موقعیت معتقد است، کاری را که انجام آن از کارکنان خواسته می‌شود باید بر مبنای مقتضیات و موقعیت باشد و نه هوس شخصی یک مدیر و به زعم او در یک جامعه آزادمنش، وظیفه مدیریت فراهم ساختن موقعیتی است که در آن افراد داوطلبانه آماده همکاری شوند (علاقه‌بند، ۸۵، ۱۳۷۲).

کارکنان با داشتن روحیه مثبت در سازندگی و تلاش و فعالیت، به یافتن راه‌های گوناگون برای انجام بهتر و وظایف و رفع مشکلات مرکز می‌پردازند تا تلاش‌ها و فعالیت‌های خود را در

### فریدمن مربوط به مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می‌گردد با توجه به این که مدیریت مشارکتی حاصل برآیند هفت مؤلفه (اعتماد مدیر به کارکنان، توزیع تصمیم‌گیری و ...) می‌باشد، ابتدا با استفاده از آزمون خی دو، فرض یکسان بودن اهمیت مؤلفه‌ها رد می‌شود و سپس با استفاده از آزمون فریدمن ترتیب اهمیت گویه‌ها مشخص می‌شود. از نظر پاسخگویان شکل نظام ارتباطی دارای بالاترین رتبه و انعطاف در مقررات توسط مدیر کمترین رتبه را کسب نموده است. بدین معنی که به مؤلفه انعطاف در مقررات که یکی از مؤلفه‌ها مدیریت مشارکتی است کمتر بها داده می‌شود.

### نتایج مربوط به سؤالات بازپژوهش:

دو سؤال به صورت باز داده شده بود که عبارت بودند از:

- ۱- سؤال اول: چه رفتارهایی موجب افزایش مشارکت کارکنان در محیط مدرسه می‌شود؟
  - ۲- سؤال دوم: چه رفتارهایی موجب کاهش مشارکت کارکنان در محیط مدرسه می‌شود؟
- از بررسی پرسشنامه‌ها مشخص گردید که فقط ۳۲٪ پاسخگویان به سؤالات باز پاسخ داده بودند. محورهای مهم این جواب‌ها در مورد سؤال اول عبارت بود از:

- ارزش قائل شدن به معلم و معلم محوری
  - فراهم شدن محیط صمیمی و دوستانه
  - انتقاد نکردن از همکاران در جمع
  - بها دادن به کیفیت کار و نه کمیت
  - تشویق عادلانه همکاران توسط مدیر
  - اجرای عدالت در نحوه برخورد با همکاران.
- محورهای مهم جواب‌های پاسخگویان به سؤال باز دوم تحقیق نیز عبارت بودند از:
- استفاده از مدیریت سلطه‌جو و خشن
  - بخشنامه محوری (صرفاً بر اساس بخشنامه عمل کردن)
  - دانش آموز محوری، توجه بیش از حد به دانش آموز
  - رسمی بودن بیش از حد محیط کار
  - اهمیت قائل نشدن بین همکاران فعال و غیرفعال.

### نتایج بر اساس یافته‌های مربوط به سبک مدیریت مشارکتی

در این پژوهش سبک مدیریت مشارکتی بر اساس روش چهارم لیکرت، نظریه Y مک گرینگر، نظریه زنجیره بلوغ کریس آر جیریس، مدیریت بر مبنای هدف پیتر دراگر، تئوری Z ویلیام اوچی و با هفت مؤلفه سنجیده شده که میانگین نمره هر مؤلفه نشان داد که:



دوستانه زمینه خود کنترلی را در همکاران ایجاد نمایند.

### توجه به مسایل شخصی

مقایسه میانگین نمره این مؤلفه با دیگر مؤلفه‌ها نشان داد که میانگین این مؤلفه در بین زنان ۳/۸۰ و در بین مردان ۳/۸۶ می‌باشد. ضمناً این مؤلفه در بین دیگر مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی دارای رتبه ششم می‌باشد و این بدین معنی است که مدیران در مقایسه با دیگر مؤلفه‌ها به این مؤلفه توجه کمتری داشته و اعتقاد کمتری دارند که برای افزایش مشارکت کارکنان باید به مسایل شخصی آنان نیز توجه داشت.

با توجه به این که این مؤلفه حاصل جمع ۵ گویه مانند (به کارگیری حداکثر توان برای حل مشکلات، رفتار بر اساس خصوصیات هر فرد و...) می‌باشد، به کارگیری حداکثر توان مدیر برای حل مشکلات با میانگین دارای اولین میانگین و تشکیل نشست برای حل مشکلات همکاران با میانگین ۳/۱۹ دارای کمترین میانگین می‌باشد و این بدین معنی است که مدیران برای حل مشکلات شخصی کارکنان اعتقاد زیادی به تشکیل جلسات ندارند و باید به این مقوله توجه بیشتری شود.

مارشال ساشکین (۱۹۸۸)، استدلال می‌کند که به کارگیری درست مدیریت مشارکتی باعث رضایت شغلی می‌شود و یک ضرورت اخلاقی است؛ زیرا با به کارگیری مدیریت مشارکتی جو نیازهای بنیادین کارکنان فراهم می‌شود (طوسی، ۲۸، ۱۳۸۰).

دوستانه، تشویق ارتباطات دوستانه، قدردانی مدیر و... می‌باشد، طبق رتبه‌بندی انجام شده مشخص گردید که تلاش همکاران برای رسیدن به اهداف مشترک با میانگین ۴/۳۸ دارای بالاترین میانگین و قدردانی مدیر از همکاران بعد از انجام وظیفه با میانگین ۴/۱۶ دارای کمترین میزان می‌باشند و این بدین معنی است که مدیران باید به مقوله قدردانی نمودن بعد از انجام وظیفه برای افزایش میزان مشارکت کارکنان توجه بیشتری نمایند.

التون میو (۱۹۳۵) و همکارانش بر اساس تحقیقات هائورن معتقدند که کارکنان اغلب در قالب گروه‌ها و بر پایه ارزش‌های گروهی رفتار می‌کنند و نه به دستورات مدیران؛ در نتیجه به زعم او توجه مدیران بر گروه‌های غیر رسمی احترام به شأن و منزلت کارکنان در سازمان باعث افزایش بازده می‌شود (علاقه بند، ۱۳۷۲، ۸۶).

### مشارکت کارکنان در تعیین روش‌های اجرای کار، نظارت و ارزشیابی

مقایسه میانگین این مؤلفه نشان داد که میانگین این مؤلفه در زنان ۳/۸۳ و در مردان ۳/۸۹ می‌باشد؛ ضمناً این مؤلفه از نظر میانگین دارای رتبه پنجم می‌باشد و این بدین معنی است که مدیران نسبت به مؤلفه‌های دیگر کمتر به مؤلفه مشارکت کارکنان در تعیین روش‌های کار، نظارت و ارزشیابی توجه نشان می‌دهند و برای افزایش مشارکت کارکنان باید به این مقوله بیشتر پرداخته شود. با توجه به این که این مؤلفه حاصل جمع ۴ گویه مانند (ارزشیابی فعالیت‌ها، تکمیل فرم ارزشیابی با همکاری فرد و...) می‌باشد، ارزشیابی فعالیت‌ها و بازخورد آن به همکاران با میانگین ۴/۱۴ بالاترین امتیاز و استفاده از ارزشیابی به عنوان اهرم فشار دارای کمترین میانگین بوده‌اند و این بدین معنی است که مدیران برای رعایت مقررات در مدارس معتقدند که باید از ارزشیابی به عنوان یک اهرم فشار استفاده نمود که این خود مانع مشارکت کارکنان می‌گردد.

بنابر عقیده کورت لویسن (۱۹۶۰)، یکی از بنیانگذاران مکتب مدیریت مشارکتی، مشارکت کارکنان در مدیریت و مالکیت سازمان‌ها باعث یکپارچگی اهداف فرد و کارکنان شده و موجب می‌شود آنها برانگیخته شوند و با انگیزه و روحیه‌ای مضاعف در جهت اهداف جمع و سازمان بکوشند. همچنین مشارکت باعث خود فرمانی و خود مدیری کارکنان شده و کارکنان به صورت خودکار بر عملکرد خویش نظارت کرده و هزینه‌های نظارت کاهش می‌یابد (طوسی، ۲۸، ۱۳۸۰).

پس نباید مدیران از ارزشیابی به عنوان اهرم فشار استفاده نمایند، بلکه باید با ایجاد محیط

منجر به عدم مشارکت می‌گردد.

### مؤلفه شکل نظام ارتباطی

مقایسه میانگین نمره این مؤلفه نشان داد که میانگین این مؤلفه در بین زنان ۴/۴۴ و در بین مردان ۴/۳۱ می‌باشد. ضمناً طبق رتبه‌بندی انجام شده این مؤلفه در بین دیگر مؤلفه‌ها از نظر میانگین دارای بالاترین رتبه می‌باشد و این بدین معنی است که مدیران توجه بیشتری به این مؤلفه داشته‌اند و مدیران معتقدند برای جلب مشارکت کارکنان باید در مدرسه تبادل اطلاعات مناسب صورت پذیرد و معلمان به موقع در جریان بخشنامه‌ها قرار گیرند؛ و با توجه به این که این مؤلفه حاصل جمع ۶ گویه می‌باشد، طبق رتبه‌بندی انجام گرفته مشخص گردید که احترام متقابل بین مدیر و همکاران با میانگین ۴/۵۷ بالاترین امتیاز و مبادله اطلاعات اداری با ۴/۱۶ پایین‌ترین میانگین را داشته است. بنابراین برای افزایش مشارکت کارکنان در این مؤلفه مدیران باید سعی کنند تا مبادله اطلاعات اداری در بین کارکنان به خوبی انجام گیرد و کارکنان در جریان بخشنامه‌های صادره قرار گیرند.

انجام بی‌شائبه کارها و ایجاد فضای مناسب و مساعد و صمیمی در محیط کار منوط به وجود صداقت کاری و شرافت در رفتار و روابط و فعالیت‌ها می‌باشد. نبودن فضای صادقانه کار به روابط و صمیمیت حاکم بین کارکنان لطمه خواهد زد و در چنین محیطی، بدبینی‌ها و سوء برداشت‌ها و عدم اطمینان از کار رشد نموده و نهایتاً به تحلیل و کاهش توان‌های کاری می‌انجامد.

### جو دوستانه:

مقایسه میانگین این مؤلفه نشان داد که میانگین این مؤلفه در زنان ۴/۲۵ و در مردان ۴/۲ می‌باشد؛ ضمناً این مؤلفه در بین دیگر مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی از نظر میانگین دارای رتبه دوم می‌باشد و این بدین معنی است که مدیران معتقدند برای گسترش مشارکت کارکنان باید محیطی دوستانه و غیر رسمی ایجاد کرد و از آنان تقدیر و تشکر به عمل آورد.

با توجه به این که این مؤلفه حاصل جمع ۵ گویه مانند (ایجاد روابط

۲. مدیریت در دستگاه‌های دولتی و مخصوصاً مدارس عمیقاً باید باور داشته باشد که همه انسان‌ها، دارای استعداد و شایستگی هستند و هر کسی می‌تواند کاری را که انجام می‌دهد، در محیط و شرایط مناسب به صورت باز هم بهتری انجام دهد؛ هیچ کس نیست که برای حل مشکلات دست کم یک راه‌حل جدید نتواند پیدا کند.

۳. بایستی به کارکنان سطوح پائین اطمینان داد که به اثرات مشارکت در زندگی و آینده خود، اعتقاد داشته باشند؛ آنها باید مطمئن باشند که از حاصل تلاش و مشارکت‌شان، سهم مناسبی هم به خودشان می‌رسد. این سهم می‌تواند از جنبه‌های گوناگون از لحاظ معنوی، از لحاظ مادی، از نظر اطمینان و تأمین آینده و تضمین شغلی و یا از لحاظ پیشرفت در کار برای زیر دست در نظر گرفته شود.

۴. ایجاد شرایط محیطی که زیردستان بتوانند به راحتی، با آزادی و بدون هیچ گونه ترس، نگرانی و ملاحظه کاری عقاید، نظریات و پیشنهادات بهسازی خود را ارائه نمایند. به بیان دیگر زیردستان هنگام اظهار نظر به هیچ وجه نباید از عواقب کار مثل اخراج، تنبیه و جریمه و نظایر آن ترس و نگرانی داشته باشند چون ترس و نگرانی مهمترین عامل بازدارنده و برانگیز برای جلوگیری از همفکری، تفکر و راهجویی و مشارکت آنهاست. ۵. ثبات مدیریت‌ها و کارکنان: باید به این نکته توجه داشت که برای ایجاد محیط مناسب در مدرسه به منظور جلب مشارکت همگانی لازم است کارکنان در محیط کار خود ثبات داشته باشند تا با اطمینان و دل‌گرمی به کار خود ادامه دهند و مدیریت‌ها نیز دارای ثبات باشند؛ زیرا مدیریت متزلزل نمی‌تواند برای خود برنامه‌ریزی داشته باشد و برای کارکنان نیز اطمینان و دل‌گرمی ایجاد کند.

۶. عامل زمان: توجه و اهتمام به این نکته حایز اهمیت است که جای صحیح استفاده از مشارکت در امور خیلی فوری نیست، بلکه در امور جاری و مستمر است که فرصت کافی برای آنها وجود دارد و می‌توان با حوصله به تجزیه و تحلیل مسایل و بررسی نظریات مختلف و انتخاب راهکارهای اصلح پرداخت.

۷. آموزش مشارکت کنندگان: در اغلب موارد، کارکنان نحوه استفاده صحیح از مشارکت در امور را نمی‌دانند؛ از این رو از راه آموزش آنها با شیوه صحیح مشارکت می‌توان به برداشت مطلوبی از مشارکت در مدیریت دست یافت.

۸. تغییر نگرش ذهنی: بیشتر کارمندان و کارکنان تصور ذهنی درستی از نحوه مشارکت ندارند؛ به گمان اغلب آنها، باید در تمام امور و تصمیم‌گیری‌ها، ایشان دخالت و مشارکت داشته باشند، حال آن که در برخی از امور سری و فوق‌العاده

دهند.

۸. در فرآیند مشارکت بهتر است به سه جریان عمده «نهادی کردن»، «جامعه پذیری» و «درونی کردن» توجه شود. این سه اصل از طریق آموزش و پرورش امکان پذیر است.

## پیشنهاداتی برای مسئولان و رؤسای آموزش و پرورش

در زمینه مشارکت و روش اعمال آن در دستگاه‌های دولتی، اصل بر این قرار دارد که مدیریت‌ها در اختیارات و قدرت برای تصمیم‌گیری با تمامی کارکنان و زیردستان شریک و سهیم می‌شوند و همچنین زیردستان نیز با مدیران خود به عنوان رهبران گروه، نه فرماندهان بلامناع به راستی همکاری و همفکری می‌کنند تا در زمینه‌های گوناگون، تصمیمات مناسب و مفید گرفته شود. البته در این روش هم، تصمیم‌گیری نهایی با مدیران است، اما پس از آن که نظریات و پیشنهادات کارکنان را بررسی کردند باید جدا درصد اجرای آن برآیند.

مشارکت کارمندان که به وسیله مکاتب مختلف مطرح و پیشنهاد می‌شود و در واقع کلید و منبع اصلی حل و فصل تمام امور در سازمان خواهد بود؛ شکوفایی و رشد توانایی‌ها و استعدادهای کارکنان را نیز به دنبال خواهد داشت.

در مشارکت همواره بحث از این است که برای دستیابی به نتیجه مفید و سازنده، فراهم کردن یک محیط مناسب و مساعد که کارکنان و زیردستان فرصت و امکان لازم را در آن محیط پیدا کنند، ضروری می‌نماید. اما این که چه شرایطی در ایجاد آن مؤثر است به طور فشرده و اجمال بیان می‌گردد.

**کاری را که انجام آن از کارکنان**

**خواستگاری می‌شود باید بر مبنای**

**مقتضیات و موقعیت باشد و نه هوس**

**شخصی یک مدیر؛ و در یک جامعه**

**آزادمنش، وظیفه مدیریت فراهم**

**ساختن موقعیتی است که در آن**

**افراد داوطلبانه آماده همکاری شوند**

## انعطاف در مقررات

مقایسه میانگین نمره این مؤلفه نشان داد که میانگین این مؤلفه در بین زنان ۳/۴۰ و در بین مردان ۳/۵۴ می‌باشد. ضمناً این مؤلفه در بین دیگر مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی دارای کمترین میزان میانگین بوده و این بدین معنی است که مدیران انعطاف کمتری در انجام امور داشته و معتقدند که باید مقررات انجام گیرد و این یکی از موانع مشارکت کارکنان محسوب می‌شود.

دیویس و نیو استورام (۱۹۸۶)، معتقدند که رابطه بین قدرت مدیران و مشارکت کارکنان در سازمان‌ها رابطه ای معکوس است. به عبارت دیگر هر قدر حیطه اقتدار مدیران افزایش یابد حیطه مشارکت کارکنان کاهش و هر قدر از محدوده قدرت مدیر کاسته شود بر قلمرو مشارکت کارکنان افزوده می‌شود (طوسی، ۱۳۸۰، ۶۰).

## پیشنهادات برای مدیران مدارس

۱. مدیران با تشکیل کمیته‌های مشورتی و برنامه‌ریزی باید از نظریات و افکار معلمان در حل مسایل مدرسه استفاده کنند.

۲. مدیران به معلمان خود شخصیت بدهند و به آنها احترام بگذارند. در برنامه‌ریزی‌ها نظر آنان را بخواهند و به نظر آنان اهمیت دهند و در کلیه امور مربوط به آموزش و پرورش علاوه بر کمیت به کیفیت ارزش بیشتری قایل شوند تا باعث مشارکت پذیری معلمان شود.

۳. مدیران به نوع ارتباطات توجه داشته باشند و در سازمان خود، جوی به دور از تهدید و تشویش به وجود آورند تا مبادله اطلاعات آزادانه به جریان بیفتد. هر چه شبکه ارتباطی در سازمان غیرمتمرکزتر شود، رضایت و خشنودی در سازمان بیشتر می‌شود و کارکنان بیشتر به راه‌حل‌های خلاق و نو تمایل نشان می‌دهند؛ چون خود را سهیم در سازمان می‌بینند.

۴. مدیران باید با فراهم کردن محیط دوستانه و صمیمی، تعامل بین همکاران را بیشتر کنند و محیط آموزش مطبوع و پر تحرکی را به وجود آورند تا معلمان با همکاری و هم فکری، مسایل و مشکلات را حل کنند.

۵. مدیران با ایجاد فضای مورد اعتماد می‌توانند، موجب شوند که افراد سازمان با مشارکت در کارها و ایفای نقشی مثبت، خود را به سازمان وفادار بدانند و سال‌های آتی با رضایت در آن سازمان بمانند و خدمت کنند.

۶. مدیران باید فضای لازم را برای ایجاد خلاقیت فراهم آورند؛ یعنی همیشه آماده شنیدن پیشنهادهای جدید از هر فردی باشند و به آنها توجه کنند و همیشه در این فکر باشند که فراهم کردن چنین فضایی، مشارکت را افزایش دهد.

۷. مدیران با فعال کردن شورای معلمان، می‌توانند معلمان را در برنامه‌ریزی و تعیین اولویت‌ها و اتخاذ تصمیم‌های اساسی مشارکت

۱. برای جلب مشارکت کارمندان، مدیریت به جای فرمانروایی مستبدانه و رفتار خشک رئیس‌مآبانه، از شیوه رهبری بر مبنای احترام دوستانه و شخصیت افراد استفاده کند. به گونه‌ای که به هیچ وجه نیابستی بین مدیر و کارمندان رابطه خشک و استبدادی و یک طرفه و بی چون و چرا باشد.

حساس هیچ کس به جز مدیر نباید دخالتی داشته باشد. باین شرایط لازم است قالب ذهنی و نگرش آنان را در مورد مشارکت تغییر داد و نحوه صحیح مشارکت را به آنان آموخت. ۹. گام به گام ساختار متمرکز و هرمی سازمان‌های آموزشی را به ساختارهای غیر متمرکز و شبکه‌ای تبدیل نمایند. ۱۰. برای آشنایی کارکنان و مدیران با اصول و معیارهای الهی و انسانی مدیریت مشارکتی و حاکمیت فرهنگ مشارکت بر سازمان‌های آموزشی اقدام به برگزاری دوره‌های کوتاه مدت در این زمینه نمایند. ۱۱. به کارگیری مدیران مشارکت‌جو و مدیرانی که رشته تحصیلی آنها مدیریت است و با اصول و معیارهای مدیریت مشارکتی آشنا هستند.

۱۲. فعال نمودن نهادهای مشارکتی نظیر شورای دبیران و شورای دانش‌آموزی و انجمن اولیاء و مربیان و... و مورد توجه و عمل قرار دادن پیشنهادات آنها بر اساس نظام پیشنهادات و شعار مدرسه محوری. ۱۳. انتخاب و معرفی بهترین مدیران و کارکنان مشارکت‌جو و تشویق مادی و معنوی آنان.

۱۴. جلوگیری از صدور بخشنامه‌هایی که قدرت و اختیار و مسئولیت را به طور مطلق در شخص مدیر متمرکز می‌سازد. در پایان به مدیران پیشنهاد می‌شود برای اثر بخشی مدرسه از بازوی کارکنان ( قدرت بدنی و تلاش بدنی، قلب کارکنان ( رضایت و وفاداری و تعهد) و فکر کارکنان (اندیشه و قدرت ابتکار) استفاده کنند.

### پیشنهاد به سایر محققان

با توجه به یافته‌های این پژوهش به سایر محققان پیشنهاد می‌گردد. ۱. بررسی راه‌های افزایش تفکر مدیریت مشارکتی در مقاطع تحصیلی راهنمایی و ابتدایی ۲. بررسی راه‌های افزایش تفکر مدیریت مشارکتی در سایر استان‌ها ۳. با توجه به این که این پژوهش در محیط آموزشی صورت گرفته. محققان دیگر می‌توانند چارچوب این پژوهش را در سازمان‌های دیگر آزمون کنند تا بهتر بتوان در زمینه نتایج آن اعلام نظر کرد.

### محدودیت‌های پژوهش

- تعدادی از معلمان تکمیل پرسشنامه را جدی تلقی نکرده و حتی برخی از معلمان

نگران تأثیر آن در ارزشیابی بودند. دلیل این امر آن است که تحقیق و پژوهش در عمق جامعه، باورها و پنداشته‌های افراد و کارکنان سازمان‌ها جای خود را به نحو شایسته باز نیافته است. این امر می‌تواند در روند پژوهش خلل ایجاد نماید.

- چون در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد؛ لذا به جهت استاندارد نبودن آن استفاده از نتایج پژوهش مستلزم احتیاط می‌باشد.

- برای جمع آوری اکثر اطلاعات مورد نیاز از روش پرسشنامه استفاده شد و از روش‌های دیگر مانند مصاحبه و مشاهده کمتر استفاده گردید.



مستمر و منظم و بازشناسی توانایی هر کدام از نیروها و تفویض اختیار مجاز به آنها در تحول و پویایی و دگرگونی‌های مثبت سازمان سهیم شد و در این زمینه گام‌های منظم و اساسی برداشت.

ابتدا باید نیازهای جسم شناختی و اولیه کارکنان برطرف و فکر و ذهن آنان تا حدودی از مسایل اقتصادی و معیشتی آزاد شود و آن گاه انگیزه لازم برای خلاقیت و نوآوری در آنان به وجود آید تا بتوانند در تصمیم‌گیری‌های سازمان به گونه‌ای مشارکت کنند و با ارائه پیشنهادهای و راهکارهای مناسب در رشد کیفی سازمان نقش مثبت ایفا کنند و به مرحله خودباوری و خودیابی برسند (تحول اداری، ص ۱۶۰).

مشارکت پیش شرط توسعه و کلید گسترش آن در آموزش و پرورش است. مشارکت از بدو خلقت بشر، با زندگی انسان‌ها پیوستگی داشته و همواره روبه تکامل بوده و هست و از همان دیرباز یکی از ابزارهای مهم زندگی انسان‌ها به شمار می‌آمده است. تلاش برای افزایش بهره‌وری از طریق مشارکت که مدیریت نوین به دنبال آن است با برنامه ریزی صحیح و استفاده بهینه از نیروی انسانی و مادی کشور امکان پذیر خواهد بود و با هماهنگی و همسو شدن این دو، کارها و وظایف محوله هر روز بهتر از دیروز انجام می‌شود (گلستان پژوهش؛ ۱۳۸۳، ۲).

### منابع و مأخذ:

۱. تسلیمی، محمد حسین. (۱۳۸۰). مشارکت و مدیریت مشارکتی در آموزش و پرورش. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هفتم، شماره مسلسل ۲۸. ۲. علاقه بند. (۱۳۷۲، ۸۵).
۳. هرسی و بلانچارد. (۱۳۶۸، ۲۴۱-۲۰۹).
۴. رهنورد. (۱۳۸۰، ص ۷۵).
۵. تنهایی الهیار، همشهری. (۱۳۷۸).
۶. طوسی. (۱۳۸۰، ۱۰۰).
۷. همان منبع. (ص ۱۳۵).
۸. مرسلی. (۱۳۶۷، ۱۵۹) ص ۱۵۹
۹. هرسی و بلانچارد. (۱۲۷۵، ص ۶۷).
۱۰. فصلنامه آموزش و پرورش. (۱۳۸۰، شماره ۲۸، ص ۱۹).
۱۱. طوسی. (۱۳۷۱).

### نتیجه گیری:

بدیهی است که یکی از دستاوردهای نظام مدیریت مشارکتی، رضایت شغلی کارکنان و افزایش تمایل آنان به آینده و بهبود روزافزون کیفیت و سرنوشت سازمان است. کارکنانی که به هر حال، از شغل خود رضایت کافی دارند همواره بسیار فعال، پرتحرک، خرسند و شکوفاتر از دیگران و از تعادل روحی و روانی و فیزیکی بیشتری نسبت به دیگران برخوردارند. حفظ این وضعیت از وظایف بسیار مهم سازمان است و قصور در آن ضربه‌های جبران ناپذیر و مهلکی را بر پیکره نظام وارد می‌آورد و در درازمدت آن را تا مرحله انحلال و سقوط و انحطاط سوق می‌دهد. بنابراین می‌توان با سیاست‌ها و خط مشی‌های اصولی و نظارت‌های