

## جایگاه مدیریت مشارکتی و تأثیر آن بر کارایی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد

دکتر حسینعلی کوهستانی  
دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی  
دانشگاه فردوسی مشهد

روشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

سال هفتم، شماره ۲

چکیده:

پویایی نظام دانشگاه به منظور تحقق اهداف آموزش عالی منوط به پدید آوردن فضای سازمانی مناسب و مطلوب، ایجاد روحیه اعتماد، مسؤلیت پذیری، مشارکت همگانی مدیران در اداره امور دانشگاه و تقویت فرهنگ مدیریت مشارکتی می باشد تا در این راستا استفاده بهینه از منابع انسانی، مالی، تجهیزاتی و فضاهای کالبدی در جهت کارایی و بهره‌وری بیشتر سازمان فراهم گردد. در این تحقیق «جایگاه مدیریت مشارکتی و تأثیر آن بر کارایی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد» مورد نظر بوده است گروه مورد بررسی مدیران آموزشی و اداری دانشگاه (N=126) که به شیوه سرشماری مورد تحقیق قرار گرفت. روش اصلی این تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است، و بر اساس مبانی نظری تحقیق دو پرسشنامه (سنجش سبک مدیریت مشارکتی) و (سنجش کارایی مدیران) برای جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت. سپس به منظور تحلیل داده‌ها، با توجه به فرضیه‌های تحقیق از

همبستگی گشتاوری پیرسون و آزمون  $t$  استفاده شده است و نتایج زیر در سطح  $(\alpha=0.05)$  بدست آمده است:

- ۱- بین سبک مدیریت مشارکتی و کارایی مدیران دانشگاه رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.
- ۲- بین میزان استفاده از سبک مدیریت مشارکتی در بین مدیران آموزشی و اداری دانشگاه تفاوت معنادار وجود ندارد.
- ۳- بین میزان کارایی مدیران اداری و آموزشی دانشگاه تفاوت معنادار وجود دارد.

#### مقدمه

سازمان‌ها نهادهای اجتماعی پویایی هستند که با مدیریت صحیح و منطبق با فرهنگ، ساختار سازمان و موقعیت می‌توانند هر روز بهتر از گذشته اداره شوند و «میزان کارایی سازمان عمدتاً در گزین و نحوه مدیریت و کارکرد مدیران درون هر سازمان»<sup>(۱)</sup> و «کاربرد صحیح و مؤثر منابع بالاخص منابع انسانی»<sup>(۲)</sup> می‌باشد.

وجود انواع نگرشهای مدیریتی منجر به اتخاذ شیوه‌های مختلف مدیریتی توسط مدیران می‌گردد که در همه این شیوه‌ها، مقصد نهایی کارایی سازمان است و یکی از نظریه‌های نوین مدیریت، نظریه مدیریت مشارکتی می‌باشد. الگوهای نظری مانند روشهای گوناگون مدیریت لیکرت<sup>(۳)</sup> (روش ۴)، شبکه مدیریت بلیک و موتن<sup>(۴)</sup> (تیمی)، کورمن<sup>(۵)</sup> (نظریه رهبری وضعی)، مک‌گریگور<sup>(۶)</sup> (نظریه ۷)، کریس آرچیریس<sup>(۷)</sup> (زنجیره بلوغ)،

۱- پرداختچی، محمد حسین. (۱۳۷۴). مدیریت آموزشی به عنوان قلمروی حرفه‌ای. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۳، ۵۴.

۲- الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۲). تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی. (چاپ اول). تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور. ص ۱۵۱.

3- Rensis Likert.

4- Blake and Janes Moton.

5- A. K. Korman.

6- Douglas Mc Grgor.

7- Chirs Argris.

پیتر دراگر<sup>(۱)</sup> (مدیریت بر مبنای هدف)، ویلیام اوچی<sup>(۲)</sup> (تئوری Z)، تأکید بر مدیریت مشارکتی در سازمان داشته و این موضوع را تأیید می‌نمایند که «هرچه بلوغ وابسته به تکلیف فرد یا گروه بالاتر باشد، احتمال اینکه شیوه مشارکت فن مؤثرتری در مدیریت باشد بیشتر است و هر قدر بلوغ وابسته به تکلیف کمتر باشد احتمال اینکه شیوه مشارکت اقدامی اثر بخش در مدیریت باشد کمتر است.»<sup>(۳)</sup>

«مدیریت مشارکتی نوعی سبک مدیریت است که مشخصه آن کاربری روش تصمیم‌گیری گروهی<sup>(۴)</sup> می‌باشد.»<sup>(۵)</sup>

مدیریت مشارکتی «با ایجاد درگیری ذهنی و عاطفی میان افراد یک سازمان به گونه‌ای که آنان را برانگیزد تا برای دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت را یاری دهند و در مسؤلیت کار، شریک شوند، عمل می‌نماید. سه جزء اصلی مشارکت که بدون آن چنین امری میسر نمی‌شود عبارت است از:

۱- درگیر شدن ذهنی و عاطفی کارکنان.

۲- یاری دادن به مدیریت.

۳- پذیرش مسؤلیت در کار.»<sup>(۶)</sup>

«اتخاذ و اجرای مدیریت مشارکتی با حضور پیش نیازهای مشارکت نتایج پرباری

8- Peter Drucker.

9- William Ochi.

10- Paul Hersey and Kenneth. H. Blanchard.

هرسی، پاول. بلانچارد، کنت اچ. (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی: استفاده از منابع انسانی. قاسم کبیری: مترجم. (چاپ پنجم). تهران. مرکز انتشارات جهاد دانشگاهی «ماجد» ص ۲۷۹ - ۲۷۸.

11- Group - Decison Method.

12- Drek Freench and Hither Sawerd.

فرنچ، درک. ساورد، هیتھر. (۱۳۷۱). فرهنگ مدیریت. محمد صائبی: مترجم تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص

۴۵۹.

۶- طوسی، محمد علی. (۱۳۷۲). مشارکت (در مدیریت و مالکیت). (چاپ دوم). تهران. مرکز آموزش مدیریت

دولتی. ص ۵۵.

برای فرد و سازمان در بر دارد که کارایی فردی و سازمانی می تواند یکی از پیامدهای آنی باشد. (۱)

از ملاکهای این شیوه مدیریت وجود صلاحیت تخصصی و حرفه‌ای است که دانشگاهها حائز این شرایط بوده و جایگاه مناسبی برای اجرای این شیوه می باشند. در این تحقیق میزان کارایی مدیران دانشگاه بر اساس (دستیابی به هدفها با بکارگیری کمترین منابع) سنجیده شده است. (۲)

بنابر این، این سؤال مطرح می شود که آیا مدیران آموزشی و اداری دانشگاه فردوسی از سبک مدیریت مشارکتی استفاده می کنند، در صورت اتخاذ چنین شیوه‌ای، تا چه اندازه در نیل به اهداف با استفاده از کمترین منابع موفق شده اند.

### هدفهای تحقیق\*

الف: شناسایی میزان استفاده مدیران دانشگاه از سبک مدیریت مشارکتی.

ب: شناسایی میزان کارایی مدیران دانشگاه.

ج: مشخص نمودن رابطه مدیریت مشارکتی با کارایی مدیران دانشگاه.

### فرضیه های تحقیق

الف) فرضیه اصلی: بین سبک مدیریت مشارکتی و کارایی مدیران دانشگاه رابطه معنادار وجود دارد.

ب) فرضیه فرعی:

فرضیه ۱ - بین میزان استفاده از سبک مدیریت مشارکتی توسط مدیران آموزشی و

۱- دیویس، کیت، نیواستورم، جان. (۱۳۷۵). رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی). محمد علی طلوسی: مترجم.

(چاپ سوم). تهران. مرکز آموزش دولتی. ص ۳۰۵.

۲- کوئتز، هرولد. اودانل، سیریل. ویهرخ، هاینز. (۱۳۷۲). اصول مدیریت. (جلد اول). (اکبر مهدیان،

محمد علی طلوسی، سید امین ... علوی، علی اکبر فرهنگی: مترجمان) تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. (چاپ

اداری دانشگاه تفاوت معنادار وجود دارد. فرضیه ۲- بین میزان کارایی مدیران اداری و آموزشی دانشگاه تفاوت معنادار وجود دارد. **مروری بر تحقیقات گذشته**

الف) خلاصه تحقیقاتی مربوط به مدیریت مشارکتی و کارایی در خارج از کشور «در سال ۱۹۸۳ پژوهشی در زمینه تأثیر مشارکت در تصمیم‌گیری و کاهش فشارهای شغلی بوسیله سوطان جکسون انجام گرفت. در این تحقیق که از طرح چهارگروهی سالمون و با استفاده از دو پس‌آزمون استفاده شده است، تأثیر مشارکت را بر کارمندان دفتری و پرستاران مورد بررسی قرار داده است و نتیجه مطالعه پس از شش ماه نشان داد که مشارکت بر تضاد و دوگانگی نقش و نفوذ دریافت شده تأثیر منفی دارد و مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها عامل تعیین‌کننده کاهش فشارهای شغلی است.»<sup>(۱)</sup>

در تحقیقاتی کیمبل و ایلز در سال ۱۹۸۳ در مورد ۴ گروه با سبکهای مختلف مدیریتی نشان داد که در سبک چهارم خصوصیات گروه و رهبر به شرح زیر بوده است:

«در این گروه رهبر سعی و کوشش خود را صرف کمک به افراد برای پیش بردن فعالیتها به صورت جمعی می‌کند، دارای خصوصیات زیر است: همکاری فراوان، علاقه و شوق به کار، قبول مسئولیت بیشتر، درک اهمیت کاری که انجام می‌شود، احترام و ارزش فردی و اعضای گروه، می‌باشد. به نظر می‌رسد که چهارمین نوع رابطه زمینه بهتری برای پرورش قوا و تواناییهای بالقوه افراد گروه فراهم می‌سازد و برقراری ارتباط بین مدیر و کارکنان برای ایجاد شناخت متقابل و درک مشترک، از عوامل مؤثری است که زمینه و فضای مناسبی را برای کارکردن گروه‌ها و با مدیر ایجاد می‌کند.»<sup>(۲)</sup>

1- Jackson, susan. (1983). "Participation in Decision marking As A startegy for reducing Job related straim." Journal of applied psychology, vol. 68.

۲- والیز، کیمبل. (۱۳۷۶). مدیریت و رهبری آموزشی. محمد علی طوسی: مترجم. (چاپ پنجم). تهران: مرکز

«تحقیق‌های کرت لوین<sup>(۱)</sup> و همکاران وی جان آر. پی، فرنچ<sup>(۲)</sup> و لستر کوچ<sup>(۳)</sup> در شرکت هاروود<sup>(۴)</sup> در سال ۱۹۷۲ در مورد بکارگیری سبک مدیریت مشارکتی نتایج ذیل را بنا به اظهار نظر آلفرد مارو رئیس شرکت هاروود نشان داد ارتباط گشوده، خودگردانی بیشتر، شیوه‌های مشارکت جوینانه گسترده در کارها، راه عملی تر و سودمندتر از شیوه‌های سنتی برای بکارگیری نیروی انسانی است. در شیوه‌های مشارکت جو بهره‌وری بالاست، هزینه‌ها در مسیر رقابت کاهش می‌یابد و کارکنان بگونه‌ای رضایت بخش خوشنودند.»<sup>(۵)</sup>

ب) خلاصه تحقیق‌های مربوط به مدیریت مشارکتی و کارایی در داخل کشور «پوراشکاء (۱۳۷۳) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی نقش مدیریت عالی در سیستم مدیریت کیفیت جامع T.Q.M.<sup>(۶)</sup>، که در راستای هدف مشارکت تمام افراد سازمان جهت افزایش بهره‌وری و کارایی و بهبود مستمر فرآیندها و فرآورده‌های سازمان و تأمین نیازها و انتظارات حال و آینده مشتریان در ۱۴ شرکت بزرگ تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع در ایران انجام گرفته، نتایج بدست آمده به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- بین موفقیت در اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع با سبک مشارکتی مدیریت در این شرکتها همبستگی مستقیم و مثبت معنی دار وجود دارد.
- ۲- اختلاف معنی دار بین سبک مشارکتی مدیر در شرکتهای موفق با سبک مشارکتی مدیر شرکتهای ناموفق وجود دارد.
- ۳- تفاوت معنی دار بین میزان استفاده از روشهای انگیزشی مناسب شرکتهای موفق و شرکتهای ناموفق وجود دارد.
- ۴- مشخص گردید که متغیرهای سبک مشارکتی مدیریت، تعیین هدفها و سیاستهای

1- Kurt Lewin.

2- John, R. p. French.

3- Lester Coch.

4- Harwood.

۵- طوسی، محمد علی، (۱۳۷۲). «مشارکت در مدیریت و مالکیت». (چاپ دوم). تهران: مرکز آموزشی مدیریت

دولتی، ص ۹۲.

6- T. Q. M = Total Quality managment.

سیستم کیفیت جامع با همکاری اعضاء سازمان و روشهای انگیزشی مناسب سیستم، به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در اجرای موفق سیستم مدیریت کیفیت جامع داشته است.<sup>(۱)</sup>

اسلامی پور (۱۳۷۴) در تحقیقی تحت عنوان بررسی نقش مدیریت مشارکتی در افزایش کارایی و خلاقیت کارکنان، که در راستای هدف مدیریت مشارکتی و تأثیر آن بر کارایی کارکنان انجام گرفته است، نتایج حاصله به شرح ذیل می باشد:

۱- مدیریت مشارکتی به روش نظام پیشنهادها سودمندیهای قابل توجهی به همراه دارد ولی به تنهایی این نحوه مدیریت حلال تمامی مشکلات سازمان از جمله منابع انسانی نخواهد بود.

۲- اجرای مدیریت مشارکتی موجب افزایش کارایی نیروی کار می گردد.

۳- اجرای مدیریت مشارکتی موجب افزایش صرفه جویی در هزینه ها و کاهش ضایعات می گردد.

۴- اجرای مدیریت مشارکتی موجب افزایش خلاقیت نیروی کار می گردد.

۵- کارگران به علت عدم تحصیلات کافی و اطلاعات لازم نتوانسته اند مشارکت مؤثر در اداره امور داشته باشند.<sup>(۲)</sup>

### روش تحقیق

#### روش تحقیق:

روش اصلی این تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. هدف این روش درک الگوهای پیچیده رفتاری از طریق مطالعه همبستگی بین این الگوها و متغیرهایی که فرض می شود بین آنها رابطه وجود دارد، می باشد. به عبارت دیگر روش همبستگی برای دو هدف عمده به کار می رود:

۱- کشف همبستگی بین متغیرها.

۱- پوراشکاه، رضا اسماعیل. (۱۳۷۳). بررسی نقش مدیریت عالی در سیستم مدیریت کیفیت جامع. T. Q. M.

دانش مدیریت. شماره ۲، ۶۲ - ۵۵.

۲- اسلامی پور، حسین. (۱۳۷۴). بررسی نقش مدیریت مشارکتی و افزایش کارایی و خلاقیت کارکنان. مرکز

آموزش مدیریت دولتی. پایان نامه کارشناسی ارشد.

۲- پیش بینی یک متغیر از روی یک یا چند متغیر دیگر. البته گوییم که این روش برای اندازه گیری سبک مدیریت و میزان مشارکت مدیران با امتیاز حداقل ۳۸ و حداکثر ۱۵۲ سنجیده شد، که میانگین جامعه آماری:

کلیه مدیران آموزشی و اداری دانشگاه فردوسی «مشهد» که در سال ۱۳۷۶ به مدیریت اشتغال داشته اند. (N = ۱۲۶)

گروه مورد بررسی: گروه مورد بررسی عبارت است از کلیه افراد جامعه آماری بنابراین به جای نمونه گیری از سرشماری استفاده شده است.

ابزار تحقیق: در این تحقیق از دو پرسشنامه محقق ساخته شامل: ۱- پرسشنامه سبک مدیریت مشارکتی ۲- پرسشنامه کارایی مدیران استفاده گردید.

برای تعیین روایی<sup>(۱)</sup> محتوای ابزار، نظر متخصصان مدیریت آموزشی، روش تحقیق و آمار ملاک عمل قرار گرفت و به منظور بررسی پایایی<sup>(۲)</sup> ابزار اندازه گیری، از شیوه دو نیمه کردن<sup>(۳)</sup> استفاده شد، که ضریب همبستگی در سطح (a = ۰/۰۱) بین نمرات زوج و فرد هر دو پرسشنامه محاسبه و سپس با استفاده از فرمول اسپیرمن براون نتیجه برای پرسشنامه سبک مدیریت مشارکتی (۰/۹۴) و برای پرسشنامه کارایی مدیران (۰/۹۶) بدست آمد، که نشان داد ابزار اندازه گیری از پایایی لازم برخوردار بوده است. در تحلیل آماری داده ها از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون<sup>(۴)</sup> و آزمون t استفاده گردید.

### نتایج تحقیق

در توصیف نتایج، ابتدا توزیع فراوانی ارزشهای متفاوت یک متغیر تعیین شد و سپس معنی داری توزیع این ارزشها بررسی گردید.

### نتایج و تحلیل یافته های مربوط به سبک مدیریت مشارکتی

میزان مشارکت مدیران با امتیاز حداقل ۳۸ و حداکثر ۱۵۲ سنجیده شد، که میانگین

1- Validity.

2- Reliability.

3- Split - half Method.

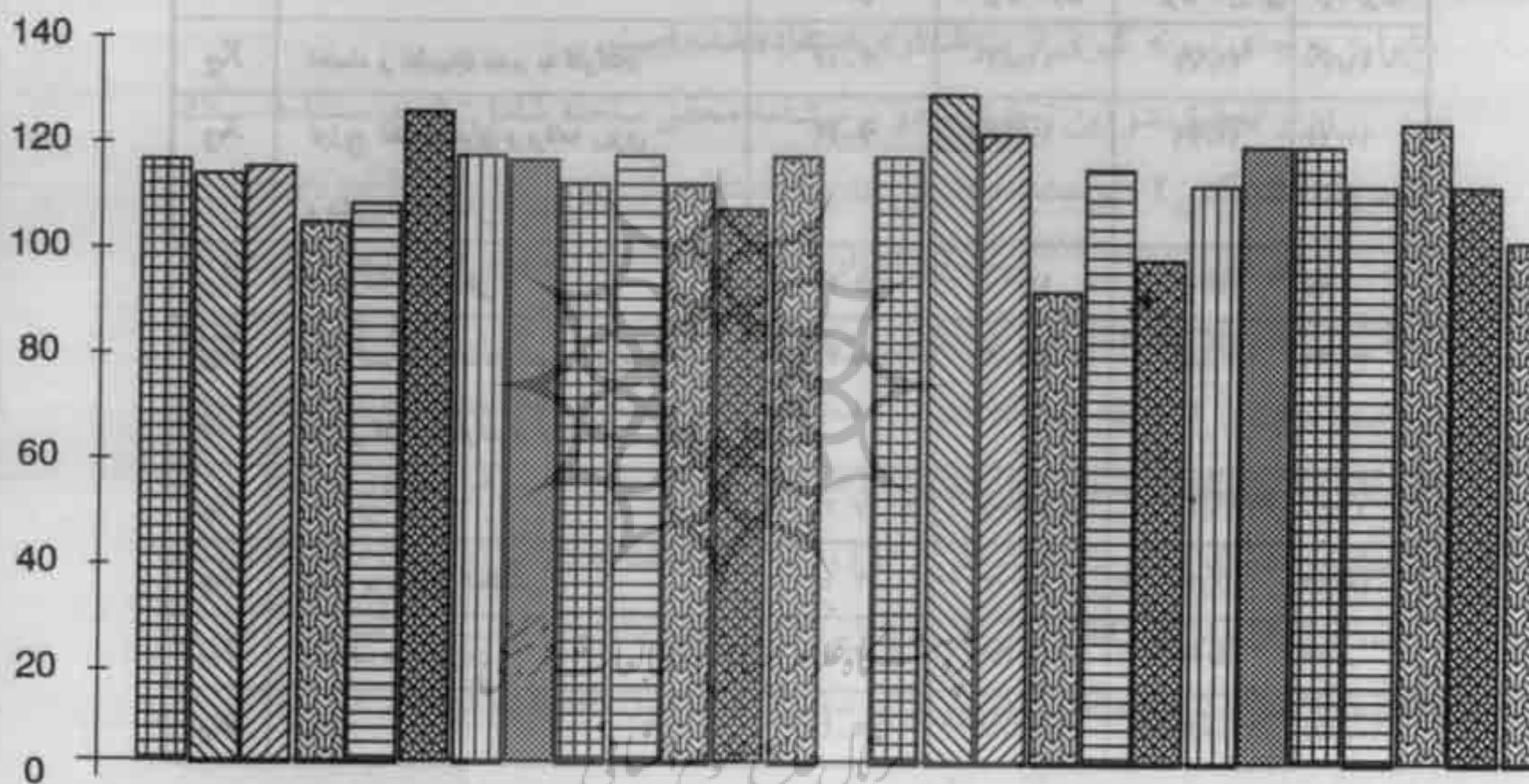
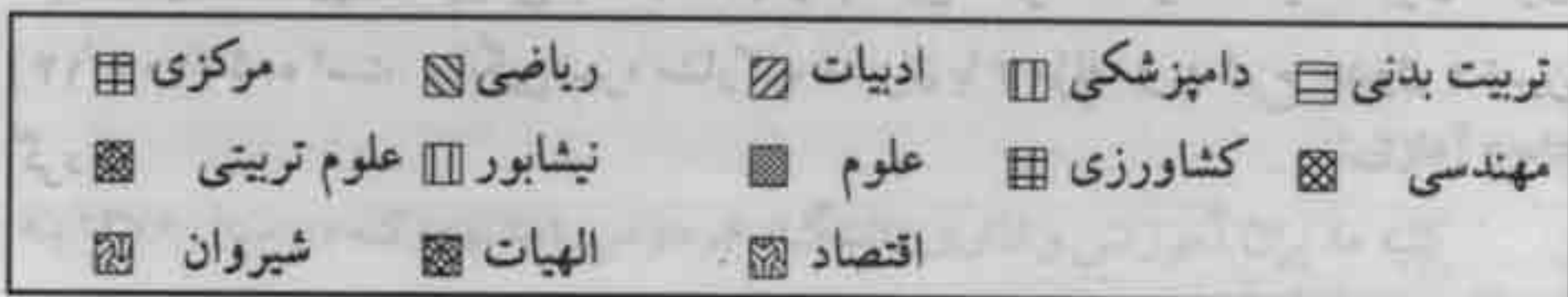
4- Pearson Product- moment correlation.



نمره مشارکت مدیران آموزشی (۱۰۸/۴۰) و میانگین نمره مشارکت در مدیران اداری (۱۰۹/۱۴) شده است. میانگین نمره مشارکت مدیران با ۷ مؤلفه و به شرح جدول ۱ تعیین گردید.

مؤلفه	شرح	حداکثر حدافل	میانگین نمره مدیران اداری	میانگین نمره مدیران آموزشی	میانگین نمره کل مدیران
X <sub>2</sub>	اعتماد و اطمینان مدیر به کارکنان	۴-۱۶	۱۱/۸۲	۱۱/۷۳	۱۱/۷۷
X <sub>3</sub>	توزیع تصمیم‌گیری و برنامه ریزی و مشورت و عملی کردن پیشنهادات	۶-۲۴	۱۷/۲۳	۱۷/۲۹	۱۷/۲۶
X <sub>4</sub>	شکل نظام ارتباطی	۵-۲۰	۱۴/۹۰	۱۵/۰۶	۱۵
X <sub>5</sub>	مشارکت کارکنان در تعیین روشهای اجرای کار - نظارت و ارزشیابی	۸-۳۲	۲۲/۰۹	۲۱/۸۰	۲۱/۹۲
X <sub>6</sub>	جو دوستانه	۷-۲۸	۲۲/۱۵	۲۱/۰۶	۲۱/۵۰
X <sub>7</sub>	توجه به مسایل شخصی	۴-۱۶	۱۳/۰۳	۱۲/۷۷	۱۸/۱۲
X <sub>8</sub>	انعطاف در مقررات	۴-۱۶	۸/۲۷	۸/۶۴	۸/۴۹
X <sub>9</sub>	جمع	۳۸-۱۵۲	۱۰۹/۱۴	۱۰۸/۴۰	۱۰۸/۷۰

جدول ۱: میانگین نمره مشارکت مدیران آموزشی و اداری در مؤلفه‌های مختلف سبک مدیریت مشارکتی مقایسه میانگین نمره سبک مدیریت مشارکتی مدیران آموزشی و اداری در واحدهای مختلف نشان داد که در بین مدیران آموزشی دانشکده علوم تربیتی بالاترین میانگین نمره (۱۱۶/۸۰) و در بین مدیران اداری واحدهای مختلف، مدیران اداری دانشکده علوم ریاضی بالاترین میانگین نمره (۱۲۲) را کسب نموده‌اند. از بررسی جداول مربوط به سنجش هر مؤلفه از سبک مدیریت مشارکتی و آزمون شاپیرو - ویلکس می‌توان چنین نتیجه گرفت که داده‌های مربوط به سبک مدیریت مشارکتی مدیران از توزیع نرمال پیروی می‌کنند. یعنی اغلب مدیران آموزشی و اداری از سبک مدیریت مشارکتی استفاده می‌نمایند.



آموزشی

رسته

اداری

نگاره ۱: مقایسه میانگین نمره کسب مدیریت مشارکتی مدیران آموزشی و اداری به تفکیک واحد

نتایج و تحلیل یافته‌های مربوط به کارایی مدیران

میزان کارایی مدیران با امتیاز حد اقل ۲۴ و حد اکثر ۹۶ سنجیده شد، که میانگین نمره

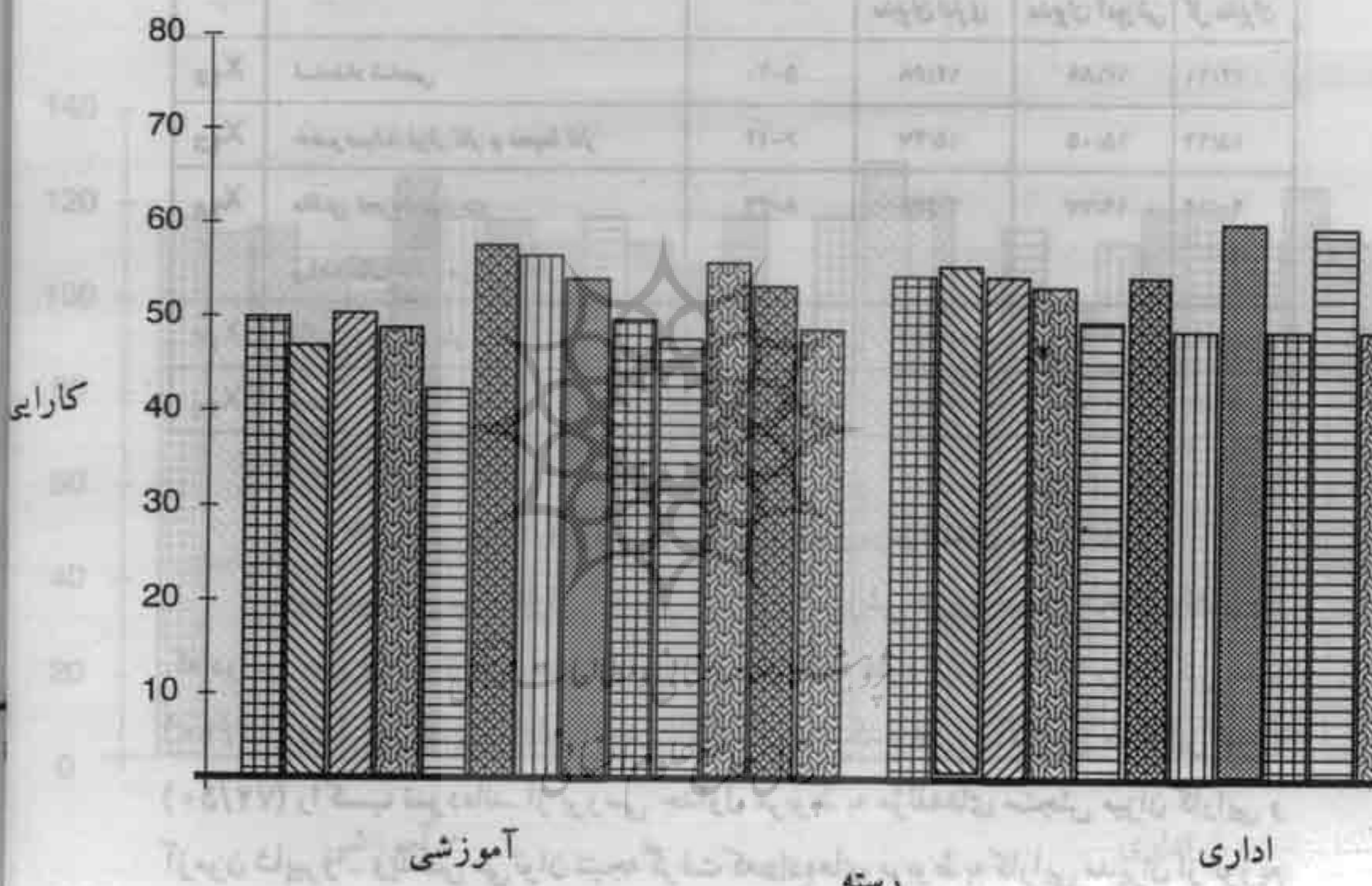
کارایی در مدیران اداری (۶۴/۵۲) و میانگین نمره کارایی در مدیران آموزشی (۱۶/۱۷)

شده است. نمره کارایی مدیران با ۴ مؤلفه و با شرح جدول ۲ تعیین گردید.

مؤلفه	شرح	حداکثر - حداقل	میانگین نمره	میانگین نمره	میانگین نمره
			مدیران اداری	مدیران آموزشی	کل مدیران
X <sub>12</sub>	استعداد شخص	۵-۲۰	۱۴/۶۸	۱۳/۸۹	۱۴/۲۱
X <sub>13</sub>	خصوصیات ابزار کار و محیط کار	۶-۲۴	۱۵/۴۷	۱۵/۰۵	۱۵/۲۲
X <sub>14</sub>	داشتن تجربه، مهارت و اطلاعات کافی در مورد کار	۸-۳۲	۲۰/۶۸	۱۹/۷۷	۲۰/۱۴
X <sub>15</sub>	انگیزه و شرایط کار	۵-۲۰	۱۳/۶۶	۱۲/۴۶	۱۲/۹۵
X <sub>16</sub>	جمع	۲۲/۹۶	۶۲/۵۳	۶۱/۱۷	۶۲/۵۳

جدول ۲: میانگین نمره کارایی مدیران آموزشی و اداری در مؤلفه‌های مختلف کارایی مقایسه میانگین نمره کارایی مدیران اداری و آموزشی در واحدهای مختلف نشان داد که در بین مدیران آموزشی، مدیران آموزشی دانشکده علوم تربیتی بالاترین میانگین نمره (۶۲/۲۰) و در بین مدیران اداری، مدیران اداری دانشکده علوم بالاترین میانگین نمره (۷۲/۵۰) را کسب نموده‌اند. از بررسی جداول مربوط به مؤلفه‌های سنجش میزان کارایی و آزمون شاپیرو - ویلکس می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های مربوط به کارایی مدیران از توزیع نرمال پیروی می‌کنند، بدین معنی که عملکرد اغلب مدیران آموزشی و اداری با کارایی توأم می‌باشد.

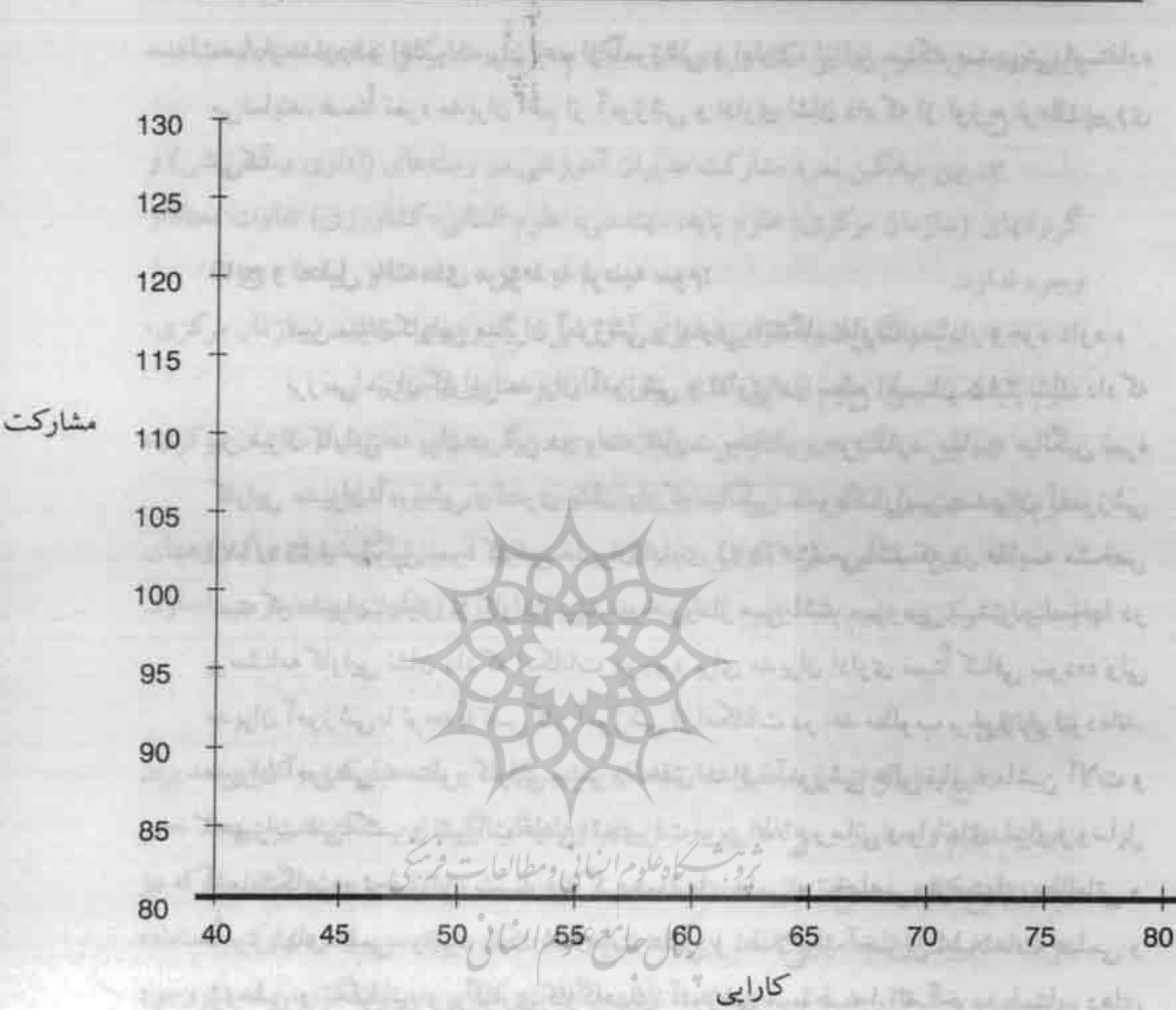
تربیت بدنی	دامپزشکی	ادبیات	ریاضی	مرکزی
مهندسی	کشاورزی	علوم	نیشابور	علوم تربیتی
تاریخ	فلسفه	اقتصاد	الهیات	شیروان



نگاره ۲: مقایسه میانگین نمره کارایی مدیران آموزشی و اداری به تفکیک واحد

**نتایج و تحلیل یافته های مربوط به فرضیه اول:**

«بین سبک مدیریت مشارکتی و کارایی مدیران دانشگاه رابطه معنادار وجود دارد» به منظور سنجش همبستگی و رابطه بین سبک مدیریت مشارکتی و کارایی مدیران از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شد و نتایج بدست آمده نشان داد که با احتمال (۹۵٪) رابطه مستقیم و معنادار بین سبک مدیریت مشارکتی و کارایی مدیران وجود دارد. در نگاره ۳ همبستگی بین نمرات سبک مدیریت مشارکتی و نمره کارایی مدیران اعم از آموزشی و اداری نشان داده شده است.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

نگاره ۳: همبستگی بین نمره سبک مدیریت مشارکتی و نمره کارایی مدیران

**نتایج و تحلیل یافته‌های مربوط به فرضیه دوم:**

«بین میزان استفاده از سبک مدیریت مشارکتی توسط مدیران آموزشی و اداری دانشگاه تفاوت معنادار وجود دارد.»

بررسی میزان استفاده از سبک مدیریت مشارکتی توسط مدیران آموزشی و اداری در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان داد که بین میزان استفاده از این سبک در این دو رسته تفاوت

معنادار ندارد، و اغلب مدیران اعم از آموزشی و اداری، از این سبک مدیریتی استفاده می‌نمایند. ضمناً نمره مدیران اعم از آموزشی و اداری نشان داد که از توزیع نرمال پیروی می‌کند.

### نتایج و تحلیل یافته‌های مربوط به فرضیه سوم:

«بین میزان کارایی مدیران آموزشی و اداری دانشگاه تفاوت معنادار وجود دارد.»  
 بررسی میزان کارایی مدیران آموزشی و اداری در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان داد که بین میزان کارایی مدیران در این دو رسته تفاوت معنادار وجود دارد. مقایسه میانگین نمره کارایی مدیران آموزشی و اداری نشان داد که میانگین نمره کارایی مدیران آموزشی (۶۱/۱۷) و میانگین نمره کارایی مدیران اداری (۶۴/۵۲) می‌باشد که در مقایسه مشخص است که مدیران اداری از کارایی بیشتر برخوردار می‌باشند. بررسی بیشتر پاسخها در پرسشنامه کارایی نشان داد که امکانات موجود برای مدیران اداری نسبتاً کافی بوده، ولی مدیران آموزشی با توجه به نفس کار آموزشی از امکانات در حد مطلوب برخوردار نبوده‌اند. مدیران آموزشی به منظور کارایی بیشتر و تحقق اهداف آموزشی عالی نیاز به ماشین آلات و تجهیزات فنی، کتب و نشریات علمی، تجهیزات نوین اطلاع رسانی و رایانه‌ای، ابزار و وسایل آزمایشگاهی و تحقیقاتی، سمینارها و گردهماییهای علمی و تخصصی، فرصتهای مطالعاتی و مأموریتهای علمی، وجود بانک اطلاعات علمی و اطلاع از آخرین اطلاعات علمی و پژوهشی و تحقیقاتی و برگزاری کارگاههای آموزشی مربوط به ارائه آخرین دستاوردهای نوین مدیریتی و انگیزشی دارند.

### یافته‌های جنبی تحقیق

در راستای فرضیه‌های اصلی تحقیق، یافته‌های جنبی تحقیق نشان داد که:

- ۱- بین میزان استفاده مدیران آموزشی در گروههای مختلف (سازمان مرکزی، علوم پایه، مهندسی، علوم انسانی، کشاورزی) از سبک مدیریت مشارکتی تفاوت معنادار مشاهده نشد.
- ۲- بین میزان استفاده مدیران اداری در گروههای مختلف (سازمان مرکزی، علوم

پایه، مهندسی، علوم انسانی، کشاورزی) از سبک مدیریت مشارکتی تفاوت معنادار مشاهده نشد.

۳- بین میانگین نمره مشارکت مدیران آموزشی در رشته‌های (اداری و آموزشی) و گروه‌های (سازمان مرکزی، علوم پایه، مهندسی، علوم انسانی، کشاورزی) تفاوت معنادار وجود ندارد.

۴- بین میانگین نمره کارایی مدیران آموزشی در گروه‌های مختلف (سازمان مرکزی، علوم پایه، مهندسی، علوم انسانی، کشاورزی) تفاوت معنادار وجود ندارد.

۵- بین میانگین نمره کارایی مدیران اداری در گروه‌های مختلف (سازمان مرکزی، علوم پایه، مهندسی، علوم انسانی، کشاورزی) تفاوت معنادار وجود ندارد.

۶- بین میانگین نمره کارایی مدیران در رشته‌های آموزشی و اداری و گروه‌های (سازمان مرکزی، علوم پایه، علوم انسانی، مهندسی، کشاورزی) تفاوت معنادار وجود ندارد.

### نتایج کلی

نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که بین سبک مدیریت مشارکتی و کارایی مدیران رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. وجود پیشنیازهای گوناگون این سبک مدیریتی بالاخص وجود بلوغ کاری و بلوغ روانی مدیران در این مرکز آموزش عالی و پژوهشی نشان داد که در عرصه مدیریت اغلب مدیران اعم از آموزشی و اداری از سبک مدیریت مشارکتی استفاده می‌نمایند، و اتخاذ چنین شیوه‌ای باعث تأثیر و افزایش کارایی مدیران گردیده است. وجود زمینه‌های مناسب و عامل‌های وضعی از جمله بازنگری در تشکیلات و ساختار سازمان، جو سازمانی و کاری مناسب، الزام اخلاقی مشارکت در تصمیم‌گیری، احساس مالکیت نسبت به محیط کار و تقریب و نزدیک نمودن هدف‌های فرد و سازمان می‌تواند به افزایش اتخاذ سبک مدیریت مشارکتی و بالندگی، کارایی فرد و سازمان بیانجامد.

### پیشنهاد‌های تحقیق

الف) پیشنهاد‌های مربوط به سبک مدیریت مشارکتی:

- با توجه به نقش استراتژیک و مهم دانشگاه‌ها، سایر ارکان‌های نظام اجتماعی بویژه

مراکز اجرایی و برنامه ریزی، نمی‌توانند بدون این مؤسسات آموزش عالی نقشی در خور خود را ایفا نمایند، پیشنهاد می‌گردد که از نیروهای درون نظام دانشگاه (استادان، محققان، دانشجویان و مسئولان دانشگاه) در زمینه‌های برنامه‌های توسعه ملی و هدفگذاری آموزش عالی استفاده شود. این امر از یکطرف باعث رواج فرهنگ مشارکت در جامعه گشته و از طرف دیگر باعث ترویج این فرهنگ در سازمانهای آموزش عالی خواهد گشت.

- تصمیم با تصمیمات یک مدیر در جامعه آموزشی می‌تواند، با یک روند سلسله وار، دیر یا زود سرنوشت نهادهای دیگر جامعه را دستخوش تغییر و دگرگونی نماید، بنابراین، شرکت دادن نیروهای متخصص دانشگاهی در فرایند تصمیم‌گیری جهت کمک به نیروهای برون نظام (دولت، سیاستگذاران، سازمانهای اجرایی) منطقی و امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. اجرای این امر از یک سو باعث توانایی و کارایی بیشتر دانشگاهها شده و از طرف دیگر یکی از روشهای نگهداشت این نیروهای متخصص و کارآمد در نظام آموزش عالی کشور می‌شود.

- تشکیلات دانشگاهها مورد بازنگری قرار گرفته و تغییرات لازم جهت عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و تفویض اختیارات لازم به دانشگاهها جهت مشارکت بیشتر مدیران صورت گیرد.

- با توجه به نتایج این پژوهش و همچنین وظایف، اهداف و موقعیت مؤسسات آموزش عالی، پیشنهاد می‌گردد طی یک بررسی جامع نظامهای مناسب مشارکت مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیریها، طراحی و جهت افزایش کارایی این گونه مؤسسات به اجرا گذاشته شود.

- پس از انتخابات نظام مناسب جهت چگونگی راهکارهای مشارکت و ایجاد فرهنگ مشارکت در بین کارکنان و مدیران اقدامات لازم از جمله آمادگی افراد و امکانات لازم و... صورت گیرد.

- پیشنهاد می‌گردد که در دروس دانشگاهی درسی به عنوان مدیریت در دروس عمومی به منظور آگاهی دانشجویان با روشها و فنون نوین مدیریتی منظور گردد.

- با در نظر گرفتن نقش آموزش در بهبود مهارتهای مدیران، تأکید می‌گردد، یا سمینارهای ویژه و آموزشهای تخصصی مدیریت مشارکتی برای مدیران مؤسسات آموزش عالی در نظر گرفته شود و در آن به مباحث مشارکت و رابطه آن با عملکرد، بهره‌وری و



خشنودی کارکنان و همچنین به موارد مشارکتی پیش بینی شده در تشکیلات و آئین نامه‌ها و بخشنامه‌های مدیریتی توجه خاص مبذول گردد.

- لازمه انتخاب و انتصاب مدیران گذراندن کارگاههای آموزش مدیریت باشد این امر باعث می‌گردد که مدیران بتوانند با ضریب اطمینان و اعتماد به نفس بیشتری این سمت را قبول نموده و بدانند با همکاران و کارکنان خود چگونه رفتار نمایند؟ که آموختن این رموز مدیریتی، در افزایش کارایی آنان تأثیر مثبت خواهد گذاشت.

#### ب) پیشنهادهای مربوط به کارایی مدیران:

- تنگناها و مسایل و مشکلات مالی موجود در دانشگاهها، زمینه کاهش قداست دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی را فراهم نموده و این امر تأثیر مستقیمی بر عملکرد مدیران و کارایی دانشگاهها بالاخص در بخش تحقیقات، پژوهش و آموزش نموده است، که حل این معضلات باعث افزایش کارایی دانشگاهها می‌شود.

- دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی هنگامی می‌توانند از کارایی و بهره‌وری بالایی برخوردار باشند و در واقع مؤثر واقع شوند که آموزش با کیفیت بالاتر و بهره‌گیری از آخرین یافته‌ها و دستاوردهای علمی و تکنولوژیکی جهان پیشرفته، عرضه گردد و همزمان با آن، امر پژوهش باید با تمام کیفیت و ماهیت علمی و پیشرفته‌اش در پشتیبانی برنامه توسعه ملی مورد توجه قرار گیرد، که لازمه و اجرای این امور، همکاری و مشارکت کلیه نیروهای از جمله دولت، سیاستگذاران و سازمانهای اجرایی را می‌طلبد.

- ایجاد ارتباط علمی از طریق شبکه‌های اطلاعاتی با جهان پیشرفته و اطلاع از پیشرفتهای شگرف علمی و تکنولوژیکی از جمله مواردی است که در کارایی بالای دانشگاهها مؤثر می‌باشند.

- تهیه منابع و مواد اولیه (دانش و مهارت) لازم جهت تشکیل کارگاههای آموزشی، دوره‌های آموزشی کوتاه مدت ضمن خدمت به منظور بهسازی منابع انسانی و برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای مدیران و کارکنان در افزایش کارایی فردی و کارایی دانشگاه مؤثر می‌باشد.

- تهیه و تدوین و تألیف کتابها و مواد آموزشی خودآموز و تربیت مشاوران برای راهنمایی مدیران و افراد سازمانی دانشگاه به منظور افزایش کارایی مدیران و بالابردن کارایی

دانشگاه پیشنهاد می‌گردد.

- انجام تحقیقات کاربردی و انتقال تکنولوژی و مشارکت صنعت و تجارت در آموزش عالی می‌تواند سهمی مؤثر در کارایی بالای دانشگاهها داشته باشد.

- تعدیل نظام پرداخت کنونی به سمت یک نظام مرکب از نظامهای ساختگرا و مبتنی بر شایستگی و تعدیل حقوق و مزایای اعضای هیأت علمی به منظور جلوگیری از آسیب پذیری این قشر در آینده به افزایش توان و کارایی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی منجر می‌گردد.

- نظام آموزش عالی نیازمند تحولی جدید می‌باشد که ایجاد این تحول نیازمند کمک دانشگاهیان، بنیه مالی دولتی، همیاری مردم، فراهم نمودن شرایط اقتصادی و اجتماعی، تصریح انتظارات و توقعات علمی جامعه، پذیرش تغییرات تکنولوژیکی در ساختار نظام آموزش است. این تحول جدید بدون شک زمینه مساعدی را جهت کارایی و بهره‌وری دانشگاهها فراهم خواهد نمود.

- دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی کشور جهت انطباق علم و تکنولوژی با ساختار فرهنگی جامعه، و در نتیجه بومی شدن علم، نیازمند تطبیق محتوای آموزش و موضوعات پژوهشی با توجه به نیازها و اولویتهای کشور می‌باشند، که اجرای این امر تأثیر بسزایی در کارایی و بهره‌وری دانشگاهها خواهد داشت.

### پیشنهاد برای تحقیق‌های آینده:

- ۱- پیشنهاد می‌گردد که چهارچوب این پژوهش در مرکز آموزش عالی دیگر، مورد آزمون قرار گیرد.
- ۲- پیشنهاد می‌گردد که تحقیق‌های بیشتری در حوزه مدیریت بالاخص سبکهای گوناگون مدیریت مشارکتی، انگیزشها و نگرشهای مربوط به مشاغل مدیریت، شیوه‌های انجام کار و میزان کارایی و بهره‌وری مؤسسات آموزش عالی انجام گیرد. شاید اینگونه تحقیقها بتواند راهکارهای مناسبی را جهت اتخاذ شیوه مناسب رهبری در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی نشان دهد.
- ۳- پیشنهاد می‌گردد که تحقیقی در همین زمینه و با حفظ همین چهارچوب با این تفاوت که در جامعه آماری از کارشناسان ارشد دانشگاه استفاده شود، انجام گیرد.