

## بررسی نگرش کارمندان زن آموزش و پرورش کرج به وضعیت مشارکت زنان در تصمیم‌گیری

علی شیرین\*

معاون پژوهشی دفتر آموزش و پژوهش، استانداری تهران

فاطمه فامیل تخمه‌چی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، آموزش و پرورش تهران

### چکیده

پژوهش پیش رو، که نگرش کارمندان زن شاغل در سازمان آموزش و پرورش کرج را به وضعیت مشارکت زنان در تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار می‌دهد، بر چهار پایه‌ی اصلی بررسی میزان عوامل دانش، دسترسی به اطلاعات، قدرت، و پاداش، برای فراهم کردن مشارکت زنان در مراحل هفت‌گانه‌ی تصمیم‌گیری استوار است. روش پژوهش، توصیفی و از نوع میدانی است و برای گردآوری داده‌ها نیز از پرسش‌نامه و مطالعات کتابخانه‌یی استفاده شده‌است. جامعه‌ی آماری پژوهش را ۱۳۷ زن شاغل در بخش‌های ستادی آموزش و پرورش کرج تشکیل می‌دهند، که پس از انتخاب ۸۰ نفر از آن‌ها، به عنوان حجم نمونه و به روش تصادفی ساده، پرسش‌نامه‌یی پژوهش‌گرساخته، با ۲۸ پرسش دارای مقیاس پنج‌درجه‌یی لیکرت (خیلی کم، کم، تا اندازه‌یی، زیاد، خیلی زیاد) در اختیار آن‌ها قرار گرفت. روایی پرسش‌نامه، با استفاده از آلفای کرون‌باخ، ۰/۶۴ به دست آمده‌است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد میزان آمادگی سازمانی زنان، برای مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری، از نظر میزان دانش، کافی، اما از لحاظ میزان قدرت و پاداش، کم است؛ همچنین، بالا بودن دانش، دسترسی به اطلاعات، قدرت، و دریافت پاداش در زنان، می‌تواند، به ترتیب، در اجرای تصمیم‌ها، انتخاب بهترین راه حل، ارزش‌گذاری برای راه حل‌ها، و تشخیص مسائل به آنان کمک کند تا در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکتی مناسب‌تر و مؤثرتر داشته‌باشند. در پایان پژوهش، پیشنهادهایی در زمینه‌ی فراهم کردن امکانات لازم برای دستیابی به دانش بالاتر، اجرای تصمیم‌ها، واگذاری اختیارات و توزیع قدرت، و توجه به پاداش مادی و معنوی ارائه شده‌است، که برای تدوین خط مشی مشارکت زنان در قانون پنجم توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی، توجه به آن‌ها ضروری است.

### واژگان کلیدی

تصمیم‌گیری؛ دانش؛ اطلاعات؛ قدرت؛ پاداش؛ مشارکت؛ آمادگی سازمانی؛

تا کنون تلاش‌های فراوانی از سوی گروه‌ها و سازمان‌های ملی و بین‌المللی، با هدف فراهم‌سازی زمینه‌های مشارکت زنان در امور انجام گرفته، که یکی از جدی‌ترین آن‌ها، گنجانیدن ضرورت برابری زن و مرد در منشور سازمان ملل متحد پس از جنگ جهانی دوم است و سهمی به‌سزا در جهت بهبود وضعیت و موقعیت اجتماعی زنان در سطوح ملی و بین‌المللی داشته‌است؛ افزون بر آن، پیمان رفع تبعیض از زنان<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۹ نیز، مسئله‌ی تساوی حقوق زن و مرد و از میان بردن همه‌ی اشکال نابرابری علیه زنان را مطرح کرده‌است.

فاصله‌ی میان موقعیت زنان و مردان، به‌ویژه در موقعیت‌های مدیریتی، هر روز در جوامع مختلف بیش‌تر می‌شود و بر پایه‌ی پژوهش سازمان ملل، اگر روند کنونی ادامه یابد، زنان باید دست‌کم ۴۹۰ سال صبر کنند تا در موقعیت‌های تصمیم‌گیری با مردان برابر شوند؛ بدین ترتیب، گرچه نسبت متوسط زنان به مردان در مشاغل مدیریتی، در بیست سال گذشته و در همه‌ی قاره‌ها، افزایش یافته‌است، تا رسیدن به نسبت مساوی، به‌خصوص در قاره‌ی آسیا، فاصله‌ی زیاد وجود دارد.

در ایران، میزان حضور زنان در مدیریت‌های ارشد تنها دودرصد است و در بخش وسیعی از سطوح ارشد سازمانی اصلاً حضور ندارند (ادبی ۱۳۸۷). با توجه به اهمیت نقش زن و وجود او در حوزه‌های مختلف، و به‌خصوص در امور آموزشی، در مواد ۱۱۱، ۱۰۱، ۱۰۰، ۹۸، ۷۱، و ۵۴ قانون برنامه‌ی چهارم توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، بر توجه بیش‌تر به فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای توان‌مندسازی و تقویت نقش زنان در جامعه تأکید شده‌است؛ به گونه‌ی که ماده‌ی ۱۱۱، دولت را موظف کرده با هدف تقویت نقش زنان در جامعه، توسعه‌ی فرصت‌ها، و گسترش سطح مشارکت آن‌ها در کشور، برای تدوین، تصویب، و اجرای برنامه‌ی جامع توسعه‌ی مشارکت زنان اقدام کند (معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راه‌بردی ریاست جمهوری ۱۳۸۳).

سهم مدیران زن شاغل در جای‌گاه‌های تصمیم‌گیری، در سازمان‌های دارای سرپرستی آموزش و تربیت آینده‌سازان جامعه‌ی فردای ما، و نیز شناخت علمی و اساسی ابعاد تأثیرگذاری زنان در امر تصمیم‌گیری آموزشی، از دیگر موارد اهمیت، ضرورت، و کاربردی بودن موضوع مورد پژوهش است.

<sup>۱</sup> Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (CEDAW)



## مفاهیم و مراحل تصمیم‌گیری در سازمان

تصمیم‌گیری فرآیندی است که در آن، برای حل مسئله، مشکل، و یا انجام امری از میان سایر امور، راه حل یا راه‌حلهایی مناسب انتخاب شود (آقازاده ۱۳۸۱). تصمیم‌گیری در اداره‌ی امور سازمان‌ها به اندازه‌ی مهم است که برخی نویسندگان، سازمان را «شبکه‌ی تصمیم‌گیری» و مدیریت را «عمل تصمیم‌گیری» تعریف کرده‌اند (حاضر ۱۳۷۹: ۳۷). مورهد و گریفین<sup>۱</sup> (۱۳۸۰) تصمیم‌گیری را قلب سازمان و مدیریت می‌دانند و بر این باور اند که کارکردهای مدیریت و ابعاد سازمان را می‌توان بر پایه‌ی فراگرد تصمیم‌گیری توضیح داد؛ در واقع، تصمیم‌گیری به منزله‌ی کلید فهم پیچیدگی‌های سازمان و کارکردهای مدیریت است.

اقتداری (۱۳۷۴، برگرفته از میرکمالی ۱۳۷۹) تصمیم‌گیری را جریانی پی‌درپی و همیشگی می‌داند که در تمام فعالیت‌های سازمانی وجود دارد و همه‌ی کارکنان سازمان، به‌ویژه مدیران، همیشه مشغول آن اند. تصمیم‌گیری، جوهر همه‌ی فعالیت‌های مدیریت است و در هر وظیفه‌ی به‌شکلی نمایان می‌شود. سایمون<sup>۲</sup> (۱۹۷۵، برگرفته از میرکمالی ۱۳۷۹) نیز تصمیم‌گیری را با مدیریت هم‌معنا می‌داند و بر این باور است که فعالیت و رفتار سازمانی، شبکه‌ی پیچیده‌ی فراگردهای تصمیم‌گیری است.

فرآیند تصمیم‌گیری را می‌توان به هشت مرحله تقسیم کرد (میرکمالی ۱۳۷۹):

۱- شناسایی مسئله- منظور از شناسایی مسئله این است که فرد بر پایه‌ی تجربه‌ها، بینش، تفکر، و یا نشانه‌ها و آثار، احساس کند که مشکلی وجود دارد و یا باید درباره‌ی چیزی تصمیم بگیرد.

۲- تعریف، تجزیه و تحلیل، و ارزش‌یابی مسئله- در این مرحله، مدیر تلاش می‌کند علل مسئله یا چیزی را که می‌خواهد درباره‌ی آن تصمیم بگیرد دریابد. تعریف یعنی توضیح دقیق اجزا و عوامل یک موضوع یا مسئله و شناختن آن.

۳- گردآوری راه‌حل‌ها یا پیش‌بینی راه‌های ممکن و موجود- پس از آن که علت‌های به‌وجودآورنده‌ی مؤثر بر یک مسئله را دریافتیم، باید به پیش‌بینی راه‌حل‌های آن بپردازیم. یک مسئله ممکن است راه‌حل‌های پرشماری داشته‌باشد، که معمولاً شناخت علل مسئله، راه‌حل‌ها را نیز نشان می‌دهد.

۴- ارزش‌یابی و مقایسه‌ی راه‌حل‌ها و تعیین ارزش و اولویت هر کدام- پس از آن که تصمیم‌گیرنده، راه‌حل‌های ممکن و موجود را گردآوری کرد، باید هر یک را به گونه‌ی جداگانه مورد ارزش‌یابی قرار دهد. برخی از راه‌حل‌ها، کم‌هزینه، کوتاه‌مدت، و

<sup>1</sup> Moorhead, Gregory, and Ricky W. Griffin

<sup>2</sup> Simon, Herbert A.

عملی‌تر اند و برخی دیگر، پرخرج، بلندمدت، و نسبتاً غیرعملی به شمار می‌آیند؛ در این حالت، تصمیم‌گیرنده باید بتواند همه‌ی راه‌حل‌ها را به صورت یک نمایه و بر پایه‌ی اولویت تنظیم کند تا انتخاب بهترین راه حل ممکن شود.

۵- **انتخاب بهترین راه حل** - زمانی که ارزش نسبی هر یک از راه‌حل‌ها مشخص شد، به‌آسانی می‌توان آن راه حل و یا راه‌حلهایی را که از همه بهتر است انتخاب کرد. تصمیم، در این مرحله گرفته می‌شود.

۶- **فراهم آوردن زمینه‌های اعمال تصمیم** - هر تصمیمی نیاز به امکانات و نیروهای دارد که بدون فراهم آوردن آن‌ها، تصمیم گرفته شده با شکست روبه‌رو خواهد شد.

۷- **اعمال تصمیم** - پس از فراهم آوردن منابع و امکانات، و نیز اطمینان از یار بودن شرایط، تصمیم گرفته شده به اجرا در می‌آید.

۸- **ارزش‌یابی نتایج** - همه‌ی تصمیم‌ها بر پایه‌ی آنچه از قبل پیش‌بینی شده است به اجرا در نمی‌آید؛ بنا بر این، ارزش‌یابی نتایج، یکی از نیازهای تصمیم‌گیری است. چنان‌چه راه‌ها، امکانات، و منابع نتوانند اهداف را برآورده سازند، باید دوباره به بررسی علل و انتخاب راه‌حل‌های تازه بپردازیم.

### سبک‌های تصمیم‌گیری

تصمیم‌ها در سازمان‌ها، با سبک‌هایی مختلف گرفته می‌شود (خاضر ۱۳۷۹):

۱- **تصمیم‌گیری اقتداری** - این سبک در موقعیت‌هایی به کار می‌رود که مدیر، تجربه و آگاهی لازم را برای رسیدن به نتیجه دارد و زبردستان، توانایی، گرایش، و یا جسارت آن را ندارند که در این زمینه کمکی کنند. در چنین وضعیتی، مدیر باید بدون کمک دیگران تصمیم بگیرد. سبک اقتداری به رفتار هدایت‌گر رهبر نیاز دارد و پیروان معمولاً به گونه‌ی فعال در شناسایی مسیر عمل دخالت ندارند؛ بنا بر این، در مورد تصمیم، تا وقتی که مدیر آن را با عباراتی مانند «من تصمیم گرفته‌ام که...» و «این است آنچه که باید انجام دهیم...» اعلام کند، چیزی به آن‌ها گفته نمی‌شود.

۲- **تصمیم‌گیری مشاوره‌ی** - این سبک در شرایطی ارزشمند است که به تشخیص مدیر، زبردستان نیز در مورد موضوع تصمیم، تا اندازه‌ی تجربه و دانش داشته باشند و به‌رغم آن که مایل اند کمک کنند، هنوز توانایی کافی را ندارند. در چنین حالتی، بهترین سبک این است که مدیر، پیش از تصمیم‌گیری، داده‌های آنان را به دست آورد؛ یعنی پس از انتخاب کسانی که می‌توانند در تصمیم‌گیری کمک کنند، با عباراتی مانند «شما در مورد... چه می‌دانید؟» و «مایل‌ام در زمینه‌های... داده‌هایی را به دست آورم»، از آن‌ها



یاری گیرد. در این سبک، ممکن است مدیر، برخی یا همه‌ی جنبه‌های مسئله را با زیردستان در میان گذاشته، پس از شنیدن نظر آن‌ها، خود تصمیم نهایی را بگیرد.

۳- **تصمیم‌گیری مشارکتی** - این تصمیم‌گیری بر پایه‌ی همکاری شکل می‌گیرد و در آن، مدیر و زیردستان، با هم و به منظور دستیابی به یک تصمیم مشترک کار می‌کنند. در این شرایط، مدیر می‌تواند با عبارتی مانند «بیاید فکرهايمان را روی هم بگذاریم و در مورد ... تصمیم بگیریم»، از آن‌ها کمک بگیرد.

۴- **تصمیم‌گیری تفویضی** - در شرایطی به کار می‌رود که سطح آمادگی زیردستان بالا باشد و آن‌ها تجربه و آگاهی لازم را برای تصمیم‌گیری و یا ارائه‌ی پیشنهادی شایسته داشته‌باشند.

### تصمیم‌گیری در سامانه‌های آموزشی و مشکلات آن

سازمان‌های آموزشی نیز درباره‌ی مسائلی مانند مسائل دانش‌آموز، معلم، برنامه، امور تحصیلی، درگیری‌ها، و تعارض‌های موجود، با تصمیم‌گیری سر و کار دارند و دامنه‌ی این تصمیم‌گیری، در لایه‌های مختلف مدیریت آموزشی گسترش می‌یابد. مدیر مدرسه‌یی که درباره‌ی وضعیت تحصیلی و یا نافرمانی یک دانش‌آموز یا گروهی از دانش‌آموزان تصمیم می‌گیرد و تصمیمی که یک وزیر یا معاون او درباره‌ی وضعیت تحصیلی افراد کم‌درآمد جامعه می‌گیرد، به سرنوشت انسان‌ها و نسل‌های آینده‌ی جامعه مربوط می‌شود؛ پس ارزش‌یابی مدیر و معلمان از کار دانش‌آموزان و ارزش‌یابی مدیر از کار معلمان، راهنمای تعلیماتی، و مسئول منطقه‌ی آموزش و پرورش، که با انگیزش و رضایت شغلی و تحصیلی افراد پیوند دارد، در نهایت می‌تواند سرنوشت یک جامعه را رقم زند؛ در حالی که متأسفانه، عده‌ی زیاد از مدیران به خاطر ناآگاهی و یا به بهانه‌ی این که سامانه‌ی آموزشی ما یک سامانه‌ی متمرکز است و برنامه‌ها، کتاب‌ها، محتویات، و سرفصل‌های دروس تعیین شده است، خود را دارای وظیفه‌ی سنگین در داخل مدرسه نمی‌دانند و بیش‌ترین تلاش را صرف اجرای روزمره‌ی بخش‌نامه‌ها و دستورکارها می‌کنند؛ حال آن که مدیر آموزشی باید بدانند با وجود تعیین کتاب‌های یکسان، معلمان از پیش‌حکم‌گرفته، و برنامه‌های از قبل تعیین شده، کار اساسی آموزش و پرورش باید درون کلاس‌های درس و داخل مدرسه انجام شود و هر روز باید درباره‌ی روش‌های آموزش، رشد استعدادها، حل مشکلات اخلاقی و رفتاری، تغییر رفتار، جلب توجه مادران و پدران به اهداف مدرسه، کمک به آن‌ها در درک مشکلات مدرسه، و مانند آن، ده‌ها تصمیم مهم گرفته‌شود (میرکمالی ۱۳۷۹).

## تعریف و مفهوم مشارکت

هسته‌ی اندیشه‌ی زیرساخت مشارکت، پذیرش اصل برابری انسان‌ها است. سازمان ملل متحد، مشارکت را «دخال و درگیر شدن مردم در فراگردهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، و فرهنگی، که بر سرنوشت آنان تأثیر می‌گذارند» (طوسی ۱۳۸۱: ۶) می‌داند و از نظر وروم و یانگو<sup>۱</sup> (۱۹۸۸)، مشارکت عبارت است از ادراک یک نفر از میزان نفوذی که در تصمیم‌گیری دارد؛ در مقایسه با میزان نفوذ واقعی وی در تصمیم‌گیری (رهنورد ۱۳۸۱). برخی نویسندگان بر این باور اند که مشارکت، تصمیم‌گیری مشترک است؛ خواه بین مدیر و زیردست، یا مدیر و گروهی از کارکنان (لاک، شویجر، و لاتام<sup>۲</sup> ۱۹۸۸). گروهی دیگر نیز در تعریف مشارکت، بر «نفوذ و کنترل» تأکید می‌کنند و مشارکت را فرآیندی موردتوافق می‌دانند، که کارکنان به وسیله‌ی آن می‌توانند بر تصمیم‌های مدیریت اثر بگذارند (لیویت<sup>۳</sup> ۱۹۶۵؛ واکر<sup>۴</sup> ۱۹۷۴؛ کلارک<sup>۵</sup> ۱۹۹۲). در این مفهوم، تأثیرگذاری کارکنان بر تصمیم‌های مدیریتی، پایه‌ی مشارکت را تشکیل می‌دهد (فرنج، اسرائیل، و آس<sup>۶</sup> ۱۹۶۰) و داشتن برنامه برای مشارکت کارکنان در کار، با هدف تقویت حس مالکیت آنان نسبت به سازمان، یکی از گام‌های اساسی مدیران به شمار می‌آید. (Ownership Associates, Inc. ۲۰۰۱).

## درجه‌ی مشارکت

نویسندگان مدیریت مشارکتی (وروم و یتون<sup>۷</sup> ۱۹۷۳؛ تیچر<sup>۸</sup> ۱۹۹۰؛ رهنورد<sup>۹</sup> ۱۹۹۸)، برای درگیر ساختن افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، روش‌های زیادی را مطرح کرده‌اند، که دربرگیرنده‌ی درجات گوناگون از مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها است و از کم‌ترین اندازه‌ی مشارکت، یعنی ابراز یک عقیده شروع می‌شود و با مشارکت کامل، که عضویت در یک تیم یا یک کمیته است، پایان می‌یابد. میزان نفوذی که کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان خویش دارند، درجه‌ی مشارکت نامیده می‌شود و عموماً به روش رهبری مدیر وابسته است. در شیوه‌ی رهبری دستوری، کارکنان هیچ گونه نفوذ و کنترلی بر تصمیم‌های گرفته‌شده ندارند و درجه‌ی مشارکت در این روش صفر است؛ در حالی که در روش هدایتی، مدیر برای تصمیم گرفته‌شده، دلیل و استدلال آورده، به صورت تشویقی، تصمیم را به پایین سازمان

<sup>1</sup> Vroom, Victor H., and Arthur G. Jago

<sup>2</sup> Locke, Edwin A., David M. Schwieger, and Gary P. Latham

<sup>3</sup> Leavitt, Harold J.

<sup>4</sup> Walker, Kenneth F.

<sup>5</sup> Clark, Robert

<sup>6</sup> French, John R. P., Jr., Joachim Israel, and Dagfinn As

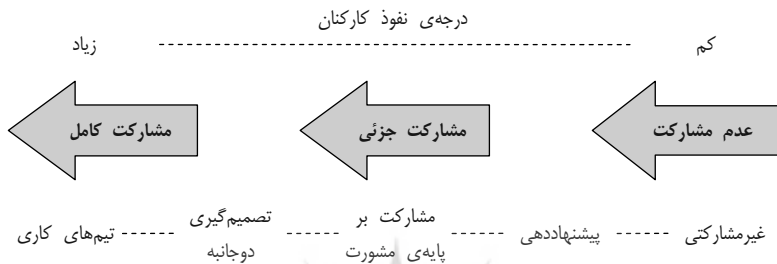
<sup>7</sup> Vroom, Victor H., and Philip W. Yetton

<sup>8</sup> Teicher, Julian

<sup>9</sup> Rahnavard, Farajollah



انتقال می‌دهد. در مشارکت جزئی، مدیر پس از مشورت با کارکنان یا گردآوری نظر آن‌ها به وسیله‌ی سامانه‌ی پیشنهادها، تصمیم نهایی را می‌گیرد و در مشارکت کامل، مدیر با در پیش گرفتن شیوه‌ی رهبری تفویضی، تمام حق تصمیم‌گیری را به افراد یا گروه‌های نیمه‌مستقل و خودگردان واگذار می‌کند.



نمودار ۱- پیوستار درجات مشارکت (رهنورد ۱۳۸۱:۱۱۵)

همان گونه که در نمودار ۱ مشاهده می‌شود، مشارکت را می‌توان به پنج درجه‌ی کلی تقسیم کرد؛ حالت غیرمشارکتی به وضعیتی اشاره دارد که مدیر از روش‌های دستوری و یا تشویقی استفاده می‌کند و مشارکت بر پایه‌ی پیشنهاد، حالتی را نشان می‌دهد که مدیر قبل از تصمیم‌گیری می‌تواند با سازوکارهایی مانند سامانه‌ی پیشنهادها و حلقه‌های بهبود کیفیت، نظر افراد را گردآوری کند. درجه‌ی مشارکت بر پایه‌ی مشورت به وضعیتی اشاره دارد که مدیر به وسیله‌ی نشست‌های مشترک با زیردستان، به گونه‌ی انفرادی یا گروهی، نظر آن‌ها را درباره‌ی مسائل گوناگون می‌گیرد و سپس به تصمیم‌گیری می‌پردازد. تصمیم‌گیری دوجانبه، به درجه‌ی از مشارکت اشاره دارد که نمایندگان کارکنان و مدیریت ارشد، درباره‌ی مسائل سازمانی به تصمیم‌گیری می‌پردازند. در این درجه از مشارکت، اگر نمایندگان کارکنان و مدیریت ارشد سازمان از نظر تعداد مساوی باشند، شکلی کامل از دموکراسی سازمانی به نمایش درمی‌آید. درجه‌ی کامل مشارکت، گروه‌های کاری است که در آن‌ها، کارکنان در گروه‌های کوچک و در چهارچوب تعیین‌شده به تصمیم‌گیری می‌پردازند. گروه‌های کاری نیمه‌مستقل و خودگردان، نمونه‌هایی از این درجه‌ی مشارکت به شمار می‌آیند (رهنورد ۱۳۸۱).

میزان مسئولیت در تصمیم‌گیری، با توجه به درجه‌ی مشارکت کارکنان، متفاوت است و به چه‌گونگی تصمیم و تصمیم‌گیرندگان (کارکنان-مدیران) بستگی دارد (گالاگر<sup>۱</sup> ۲۰۰۲). باید

<sup>۱</sup> Gallagher, Thomas J.

توجه داشت یکی از مسائل مهم برای کار کردن اثربخش با مردم، شناخت تفاوت‌های فرهنگی آن‌ها در نگاه به دنیا است (گالاگر ۲۰۰۱).

### مدل اثربخشی مشارکت از نظر لاولر

لاولر<sup>۱</sup>، یکی از معتقدان برنامه‌ی مدیریت مشارکتی در قرن کنونی، عوامل مهم، حیاتی، و مؤثر در انتقال سازمان از حالت سنتی و استبدادی به وضعیت مشارکتی را در چهار زمینه‌ی اصلی دانش، قدرت، اطلاعات، و پاداش می‌داند؛ بنا بر این، یک راه مفید مرور اثربخشی برنامه‌ی مدیریت مشارکتی این است که بررسی شود آن برنامه، تا چه اندازه پاداش، قدرت، اطلاعات، و دانش را به سطوح پایین سازمان منتقل می‌کند (لاولر ۱۹۸۶)؛ همچنین، به منظور اثربخش بودن برنامه‌ها، لازم است این عوامل (پاداش، قدرت، اطلاعات، و دانش) را از راهی مشابه، به همراه توافق افراد، به کار گرفت؛ زیرا اگر فقط یک، دو، و یا سه تا از این عوامل کلیدی تأثیرگذار باشند، برنامه به سوی عدم توافق افراد (کارکنان) جریان پیدا می‌کند و اثرات زیر را در پی خواهد داشت:

- قدرت بدون دانش، اطلاعات، و پاداش ممکن است به سوی تصمیم‌های ضعیف گرایش پیدا کند.
- اطلاعات و دانش بدون قدرت، به سوی ناکامی جریان خواهد داشت؛ زیرا افراد نمی‌توانند از تجربه‌های خود استفاده کنند.
- پاداش بدون قدرت، دانش، و اطلاعات، به ناکامی و نبود انگیزش گرایش پیدا می‌کند؛ زیرا مردم نمی‌توانند پاداش‌هاشان را مؤثر ببینند.
- اطلاعات، دانش، و قدرت بدون پاداش، برای کارکرد سازمانی خطرناک است؛ زیرا هیچ اطمینانی نیست که کارکنان، قدرت خود را در راه‌هایی به کار گیرند که اثربخشی سازمانی را در بر داشته‌باشد.

مسئله‌ی توافق کارکنان، با استفاده از مقیاس ۰ (نبود) تا ۱ (حضور کافی) برای نشان دادن درجه‌ی خصیصه (دانش، قدرت، اطلاعات، و پاداش) موجود در لایه‌های پایین سازمانی، می‌تواند به صورت یک معادله‌ی ساده بیان شود. به جای جمع مقادیر با هم، مناسب‌تر است که امتیازهای هر صفت، در هم‌دیگر ضرب شود؛ پس با توجه به آن که نبود یک خصیصه، ارزش حضور بقیه را محدود می‌کند، معادله‌ی زیر به دست می‌آید:

$$\text{اثربخشی برنامه‌ی مشارکت} = \text{پاداش‌ها} \times \text{دانش} \times \text{قدرت} \times \text{جریان اطلاعات}$$

<sup>1</sup> Lawler, Edward E., III.





- به طور خلاصه، برای اثربخشی هر برنامه‌ی مدیریت مشارکتی لازم است:
- قدرت در میان لایه‌های سازمانی پخش شود؛ یعنی مدیریت، برای کارکنان سازمان ارزش قائل شود، آنان را در تصمیم‌گیری‌ها، به‌ویژه در مواردی که به کارشان مربوط می‌شود، شرکت دهد، و از نظرات آنان استفاده کند.
  - اطلاعات دوطرفه و آزاد باشد؛ یعنی مدیر، اطلاعات لازم را آزادانه در اختیار افراد سازمان قرار دهد و افراد نیز در ارائه‌ی اطلاعات واقعی به سطوح بالاتر خود هیچ گونه معنی نداشته‌باشند (نظریه‌پردازان، جریان دوطرفه‌ی اطلاعات در سازمان را، اصطلاحاً جاده‌ی دوطرفه تعبیر کرده‌اند).
  - آموزش در سازمان، هم در ارتباط با مشاغل افراد و هم در مورد همه‌ی سازمان، نهادینه شود. نهادینه شدن گسترش آموزش در صورتی رخ می‌دهد که سازمان، یادگیرنده شود. آموزش در سازمان یادگیرنده، منظم و پیوسته است و در همه‌ی عمر سازمان جریان دارد (رهنورد ۱۳۸۰).
  - بر پایه‌ی شایستگی افراد، پاداش مناسب پرداخت شود.
- بر اساس این نگرش، در صورت نبود هر یک از موارد بالا، برنامه‌های مشارکتی، یا موفقیتی اندک دارند و یا بدون نتیجه (کارآیی) خواهندبود. لاولر بر این باور است که جذب استعدادها، به عنوان سرمایه‌ی انسانی، کافی نیست و لازم است هم‌زمان به استعداد افراد و کار گروهی نیز توجه شود؛ بنا بر این، مدیران موفق، توانایی‌های فردی و ظرفیت‌های سازمانی را با هم موردتوجه قرار می‌دهند (لاولر ۲۰۰۸). از آن جا که میزان ظرفیت‌های سازمانی، آمادگی سازمانی را نشان می‌دهد، پس چهار سازه‌ی مدل لاولر (دانش، قدرت، اطلاعات، و پاداش)، آمادگی سازمانی را برای فراهم کردن مشارکت بیان می‌کند (نمودار ۲).



نمودار ۲- مؤلفه‌های مشارکت از نظر لاولر

## پرسش‌های پژوهش

**پرسش اصلی:** میزان آمادگی سازمانی برای فراهم کردن مشارکت زنان در تصمیم‌گیری سامانه‌ی آموزشی کرج، بر پایه‌ی مدل لاولر، در چه اندازه‌ی است؟

**پرسش‌های فرعی:**

- ۱- میزان دانش زنان، برای فراهم کردن مشارکت آنان در تصمیم‌گیری سازمان آموزش و پرورش، چه اندازه است؟
- ۲- میزان دسترسی به اطلاعات زنان، برای فراهم کردن مشارکت آنان در تصمیم‌گیری سازمان آموزش و پرورش، چه اندازه است؟
- ۳- میزان قدرت زنان، برای فراهم کردن مشارکت آنان در تصمیم‌گیری سازمان آموزش و پرورش، چه اندازه است؟
- ۴- میزان دریافت پاداش درونی و بیرونی زنان، برای فراهم کردن مشارکت آنان در تصمیم‌گیری سازمان آموزش و پرورش، چه اندازه است؟

## روش پژوهش

روش این پژوهش، با توجه به هدف آن، کاربردی است؛ زیرا در این پژوهش، به شناخت و بررسی مسئله‌ی مشارکت زنان در تصمیم‌گیری، پاسخ به پرسش‌های متعدد در این قلمرو، و کشف نتایج معنادار کاربردی پرداخته شده است و از جنبه‌ی بافت و زمینه‌ی پژوهش نیز، محیط آن نهاد دولتی و چندرشته‌ی است (هدریک، بیکمن، و رگ<sup>۱</sup>، ۱۳۷۸). روش پژوهش پیش رو، روش توصیفی و از نوع میدانی است؛ زیرا به توصیف متغیرهای پژوهش پرداخته شده است. در این روش، روابط متغیرها به گونه‌ی سامان‌یافته مورد بررسی قرار می‌گیرند و متغیرهای مورد بررسی، غیرآزمایشی اند؛ یعنی به وسیله‌ی پژوهش‌گر دست‌کاری نمی‌شوند؛ به عبارت دیگر، پژوهش به صورت زمینه‌یابی نیز انجام شده است. روش زمینه‌یابی یا پیمایشی، فرآیندی پژوهشی است که به منظور گردآوری اطلاعات درباره‌ی این موضوع که گروهی از مردم چه می‌دانند، چه فکر می‌کنند، و یا چه کاری انجام می‌دهند اجرا می‌شود (دلور، ۱۳۷۸).

<sup>1</sup> Hedrick, Terry Elizabeth, Leonard Bickman, and Debra J. Rog



## جامعه و نمونه‌ی پژوهش

جامعه‌ی آماری این پژوهش، دربرگیرنده‌ی همه‌ی کارکنان زن شاغل در بخش اداری آموزش و پرورش نواحی چهارگانه‌ی شهرستان کرج و بیش از ۱۳۷ نفر است (اداره‌ی آموزش و پرورش کرج ۱۳۸۵). مهم‌ترین صفت مشترک اعضای جامعه‌ی آماری این است که به عنوان کارمند، در جامعه‌ی مورد مطالعه کار کرده‌اند و آن را می‌شناسند. حجم نمونه بر پایه‌ی جدول مورگان، ۸۰ نفر تعیین و به روش تصادفی ساده انتخاب شد. ۸۰ درصد آزمودنی‌ها تحصیلات کارشناسی و بالاتر دارند (جدول ۱): ۵۷/۵ درصد آنان دارای جای‌گاه سازمانی کارشناسی؛ و ۴۱/۱ درصد دارای شغل مرتبط با تحصیل اند.

جدول ۱- ویژگی نمونه‌ی مورد مطالعه

مقطع	فراوانی	درصد
دیپلم	۱۰	۱۲/۵
فوق‌دیپلم	۶	۷/۵
کارشناسی	۵۹	۷۳/۸
کارشناسی ارشد	۵	۶/۲
جمع	۸۰	۱۰۰/۰

## ابزار گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها، از پرسش‌نامه و مطالعات کتابخانه‌ی استفاده شده است. این پرسش‌نامه دربرگیرنده‌ی ۲۸ پرسش، با مقیاس پنج درجه‌ی لیکرت (خیلی کم، کم، تا اندازه‌ی، زیاد، خیلی زیاد) است و سنجش میزان آمادگی سازمانی را برای فراهم کردن مشارکت زنان در فرآیند تصمیم‌گیری، بر پایه‌ی چهار سازه‌ی دانش مدیریتی، دسترسی به اطلاعات، قدرت، و پاداش پوشش می‌دهد. برای بررسی روایی (میزان کارایی ابزار آزمون برای اندازه‌گیری خصیصه‌ی که به منظور اندازه‌گیری آن خصیصه ساخته شده است)، در مرحله‌ی مقدماتی و در طی نشست‌های حضوری، پس از پخش پرسش‌نامه میان چند نفر، از آن‌ها خواسته شد اگر ابهامی در مورد پرسش‌ها وجود دارد مشخص کنند و پس از آن، بر پایه‌ی بازخوردهای دریافتی، اصلاحات لازم انجام شد. سنجش اعتبار درونی، بر پایه‌ی ضریب آلفای کرون‌باخ، ۰/۶۴ به دست آمد، که به دلیل پژوهش‌گرساخته بودن پرسش‌نامه، مورد قبول قرار گرفت.

## یافته‌های پژوهش

با توجه به پرسش‌های پژوهش، برخی شناسه‌های مرکزی در مورد سازه‌های چهارگانه‌ی دانش، اطلاعات، قدرت، و پاداش در کارکنان، مانند مد (نما)، میانه، میانگین، انحراف معیار، و واریانس محاسبه شد. گفتنی است که سازه‌ها به صورت جداگانه، در هفت مرحله‌ی تصمیم‌گیری و با شناسه‌های مرکزی توصیف شده‌اند.

**پرسش اول پژوهش:** میزان دانش زنان برای فراهم کردن مشارکت آنان در سامانه‌ی تصمیم‌گیری سازمان آموزش و پرورش کرج تا چه اندازه‌ی است؟

جدول ۲- متغیرهای مؤثر در مشارکت و پرسش‌های مربوط به سنجش متغیر دانش کارکنان

شماره	پرسش
۲	زنان تا چه اندازه دانش لازم را برای تشخیص مشکلات دارند؟
۶	زنان تا چه اندازه دانش لازم را برای تجزیه و تحلیل مسائل دارند؟
۱۲	زنان تا چه اندازه از دانش کافی برای گردآوری راه حل‌ها برخوردار اند؟
۱۴	زنان تا چه اندازه از دانش خود در تعیین ارزش و اولویت هر راه حل استفاده می‌کنند؟
۲۰	تا چه اندازه از دانش زنان در امر انتخاب بهترین راه حل استفاده می‌شود؟
۲۴	دانش زنان، برای فراهم‌سازی زمینه‌های اعمال تصمیم مدیریتی، تا چه اندازه است؟
۲۶	برای اجرای تصمیم‌ها، زنان تا چه اندازه از دانش و علم برخوردار اند؟

جدول ۳- برخی شناسه‌های مرکزی میزان دانش برای فراهم کردن مشارکت زنان در تصمیم‌گیری

شماره‌ی سؤال	میانگین	انحراف معیار	واریانس	بیشینه	کمینه	مد	میانه
۲	۳,۰۷۵	۱,۰۴۰	۱,۰۸۲	۵	۱	۳	۳
۶	۲,۷۵	۰,۸۱۹	۰,۶۷۰	۴	۱	۳	۳
۱۲	۳,۷۷	۰,۴۲۰	۰,۱۷۶	۴	۳	۴	۴
۱۴	۳,۸۰	۰,۴۰۲	۰,۱۶۲	۴	۳	۴	۴
۲۰	۲,۰۶	۰,۲۴۳	۰,۰۵۹	۳	۲	۲	۲
۲۴	۳,۰۸	۰,۶۹۷	۰,۴۸۵	۴	۲	۳	۳
۲۶	۳,۸۶	۰,۳۴۶	۰,۱۲۰	۴	۳	۴	۴

جدول ۴- آزمون میزان دانش برای فراهم کردن مشارکت زنان در تصمیم‌گیری

تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری	محاسبه شده	جدول
۸۰	۳,۲۰	۰,۱۸۸	۰,۰۰۰	۹,۵۸	۱,۶۴۵

همان گونه که در جدول ۳ دیده می‌شود، بیش‌ترین میانگین، مربوط به برخورداری زنان از دانش کافی برای اجرای تصمیم‌ها (۳,۸۶) و کم‌ترین میانگین مربوط به انتخاب بهترین راه حل (۲,۰۶) است. در آزمون  $t$ ، روی سازه‌ی دسترسی به اطلاعات در فرآیند



تصمیم‌گیری، با توجه به سطح معناداری و ادعای فرض آماری، فرض صفر، رد، و فرض پژوهش پذیرفته شد (جدول ۴)؛ یعنی با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که از نظر زنان، میزان دانش زنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری متوسط است و از این نظر، آمادگی سازمانی برای مشارکت زنان در فرآیند تصمیم‌گیری فراهم است.

**پرسش دوم پژوهش:** میزان دسترسی به اطلاعات، برای مشارکت زنان در تصمیم‌گیری سازمان آموزش و پرورش کرج، تا چه اندازه‌یی است؟

جدول ۵- متغیرهای مؤثر در مشارکت و پرسش‌های مربوط به سنجش متغیر اطلاعات کارکنان

شماره	پرسش
۳	زنان برای تشخیص مسائل و مشکلات، از اطلاعات سازمانی سطوح مختلف استفاده می‌کنند؟
۸	ارتباط اطلاعاتی زنان با سطوح مختلف سازمان، برای تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات، به چه میزان است؟
۱۱	زنان برای پیش‌بینی و تعیین راه حل‌های ممکن برای یک مسئله، تا چه اندازه از اطلاعات استفاده می‌کنند؟
۱۵	برای ارزشیابی و مقایسه‌ی راه حل‌های یک مشکل، زنان از اطلاعات برخوردار اند؟
۱۸	زنان برای انتخاب بهترین راه حل موجود ممکن، تا چه اندازه از اطلاعات استفاده می‌کنند؟
۲۳	زنان در زمینه‌سازی اعمال تصمیم در حل یک مشکل، تا چه میزان از اطلاعات لازم برخوردار اند؟
۲۷	زنان در اعمال و اجرای یک تصمیم، تا چه میزان از سامانه‌ی اطلاعات استفاده می‌کنند؟

جدول ۶- برخی شناسه‌های مرکزی میزان اطلاعات برای فراهم کردن مشارکت زنان در تصمیم‌گیری

شماره‌ی سؤال	میانگین	انحراف معیار	واریانس	بیشینه	کمینه	مد	میان
۳	۲٫۳۳	۱٫۰۶۶	۱٫۱۳۷	۴	۱	۲	۲
۸	۲٫۲۱	۰٫۴۱۱	۰٫۱۶۹	۳	۲	۲	۲
۱۱	۲٫۴۲	۰٫۷۴۲	۰٫۵۵۱	۴	۱	۳	۳
۱۵	۳٫۶۸	۰٫۴۶۶	۰٫۲۱۷	۴	۳	۴	۴
۱۸	۳٫۷۵	۰٫۶۶۵	۰٫۴۴۳	۵	۳	۴	۴
۲۳	۳٫۰۰	۰٫۸۱۱	۰٫۶۵۸	۴	۲	۳	۳
۲۷	۳٫۵۶	۰٫۴۹۹	۰٫۲۴۹	۴	۳	۴	۴

جدول ۷- آزمون میزان اطلاعات برای فراهم کردن مشارکت زنان در تصمیم‌گیری

تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری t	محاسبه‌شده t	جدول
۸۰	۲٫۹۹۶	۰٫۲۶۸	۰٫۹۰۶	۰٫۱۱۹	۱٫۶۴۵

همان گونه که در جدول ۶ دیده می‌شود، بیش‌ترین نمره، مربوط به سازه‌ی دسترسی به اطلاعات در مرحله‌ی انتخاب راه حل موجود و ممکن (۳/۷۵)، و کم‌ترین نمره، مربوط به سازه‌ی اطلاعات در مرحله‌ی تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات (۲/۲۱) است. در آزمون t، روی سازه‌ی دسترسی به اطلاعات در فرآیند تصمیم‌گیری، با توجه به سطح معناداری و

ادعای آماری، فرض صفر، پذیرفته، و فرض پژوهش، رد شد (جدول ۷)؛ یعنی در سطح اطمینان ۹۵ درصد، می‌توان گفت آمادگی سازمانی از نظر دسترسی زنان به اطلاعات در فرآیند تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش کم است.

**پرسش سوم پژوهش:** قدرت و کنترل برای مشارکت زنان در تصمیم‌گیری سازمان آموزش و پرورش کرج تا چه اندازه‌یی است؟

جدول ۸- متغیرهای مؤثر در مشارکت و پرسش‌های مربوط به سنجش متغیر قدرت و کنترل

شماره	سوال
۱	زنان برای تشخیص مسائل و مشکلات موجود، تا چه اندازه از قدرت برخوردار اند؟
۵	زنان برای تجزیه و تحلیل مسائل، تا چه اندازه از قدرت برخوردار اند؟
۹	زنان برای پیش‌بینی و تعیین راه حل‌های ممکن، تا چه اندازه نفوذ دارند؟
۱۳	زنان مدیر سازمان، در کار ارزش‌یابی و مقایسه راه حل‌ها، تا چه اندازه از عامل قدرت استفاده می‌کنند؟
۱۷	زنان در انتخاب بهترین راه حل، تا چه اندازه از نفوذ لازم برخوردار اند؟
۲۲	زنان در فراهم‌سازی زمینه‌های اعمال تصمیم در مورد یک مسئله، تا چه اندازه نفوذ دارند؟
۲۵	زنان در اعمال تصمیم، تا چه اندازه نفوذ دارند؟

جدول ۹- برخی شناسه‌های مرکزی قدرت و کنترل برای فراهم کردن مشارکت زنان در تصمیم‌گیری

شماره‌ی سوال	میانگین	انحراف معیار	واریانس	بیشینه	کمینه	مد	میانه
۱	۱٫۴۰	۰٫۷۵۶	۰٫۵۷۲	۴	۱	۱	۱
۵	۱٫۷۶	۱٫۱۰۵	۱٫۲۲۱	۴	۱	۱	۱
۹	۱٫۷۸	۰٫۵۶۶	۰٫۳۲۱	۳	۱	۲	۲
۱۳	۲٫۶۷	۰٫۴۷۱	۰٫۲۲۲	۳	۲	۳	۳
۱۷	۱٫۹۳	۰٫۷۶۸	۰٫۵۹۰	۳	۱	۲	۲
۲۲	۲٫۰۶	۰٫۲۴۳	۰٫۰۵۹	۳	۲	۲	۲
۲۵	۲٫۰۲	۰٫۵۲۷	۰٫۲۷۷	۳	۱	۲	۲

جدول ۱۰- آزمون میزان قدرت و کنترل برای فراهم کردن مشارکت زنان در تصمیم‌گیری

تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری t	محاسبه شده t	جدول
۸۰	۱٫۹۵۰	۰٫۲۶۷	۰٫۰۰۰	-۳۵٫۱۵۹	۱٫۶۴۵

همان گونه که در جدول ۹ نشان داده شده است، بیش‌ترین نمره، مربوط به سازه‌ی قدرت و نفوذ زنان برای ارزش‌یابی و مقایسه‌ی راه حل‌ها (۲٫۶۷)، و کم‌ترین نمره، مربوط به میزان قدرت و نفوذ زنان برای تشخیص مسائل و مشکلات موجود (۱٫۴۰) است. در آزمون t، روی سازه‌ی قدرت و نفوذ زنان در فرآیند تصمیم‌گیری، با توجه به سطح معناداری و ادعای آماری، فرض صفر، رد، و فرض پژوهش پذیرفته می‌شود (جدول ۱۰)؛



یعنی در سطح اطمینان ۹۵ درصد، می‌توان گفت آمادگی سازمانی، از لحاظ قدرت و نفوذ زنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، کم است.

**پرسش چهارم پژوهش:** میزان دریافت پاداش (درونی و بیرونی) زنان برای مشارکت آنان در تصمیم‌گیری سازمان آموزش و پرورش کرج تا چه اندازه‌یی است؟

جدول ۱۱- متغیرهای مؤثر در مشارکت و پرسش‌های مربوط به سنجش متغیر دریافت پاداش

شماره	سوال
۴	مسئله‌یابی و حل مسئله به وسیله‌ی زنان، تا چه اندازه سبب ارتقای آنان می‌شود؟
۷	برای تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات، تا چه اندازه به زنان ارزش داده می‌شود؟
۱۰	برای گردآوری راه‌حل‌های ممکن برای حل یک مشکل در سازمان، تا چه اندازه به زنان مدیر فرصت داده می‌شود؟
۱۶	برای تعیین ارزش و اولویت هر راه حل، تا چه اندازه جای‌گاه لازم به زنان داده می‌شود؟
۱۹	در انتخاب و تعیین راه حل برگزیده، تا چه اندازه از زنان مدیر سازمانی قدردانی می‌شود؟
۲۱	در فراهم آوردن زمینه‌های اعمال تصمیم، زنان تا چه اندازه از سامانه‌ی پرداخت تشویقی سود می‌برند؟
۲۸	در اعمال تصمیم‌ها، تا چه اندازه به زنان اعتبار و جای‌گاه لازم داده می‌شود؟

جدول ۱۲- برخی شناسه‌های مرکزی میزان دریافت پاداش برای فراهم کردن مشارکت زنان در

تصمیم‌گیری

شماره‌ی سوال	میانگین	انحراف معیار	واریانس	بیشینه	کمینه	مد	میان
۴	۲٫۷۷	۱٫۷۹۲	۳٫۲۱۴	۵	۱	۱	۲
۷	۱٫۲۷	۰٫۵۷۳	۰٫۳۲۸	۳	۱	۱	۱
۱۰	۱٫۳۱	۰٫۶۸۶	۰٫۴۷۰	۴	۱	۱	۱
۱۶	۲٫۴۶	۰٫۸۹۹	۰٫۸۰۸	۴	۱	۲	۲
۱۹	۱٫۱۳	۰٫۳۴۶	۰٫۱۲۰	۲	۱	۱	۱
۲۱	۱٫۸۳	۰٫۵۶۱	۰٫۳۱۵	۳	۱	۲	۲
۲۸	۱٫۹۳	۰٫۲۴۳	۰٫۰۵۹	۲	۱	۲	۲

جدول ۱۳- آزمون میزان دریافت پاداش برای فراهم کردن مشارکت زنان در تصمیم‌گیری

تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری	t محاسبه شده	t جدول
۸۰	۱٫۸۱۹	۰٫۳۸۱	۰٫۰۰۰	-۲۷٫۶۷۱	۱٫۶۴۵

همان گونه که در جدول ۱۲ نشان داده شده است، در میان پرسش‌های مربوط به میزان پرداخت پاداش درونی و بیرونی برای فراهم کردن مشارکت زنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، بالاترین میانگین، مربوط به مسئله‌یابی و حل مسئله (۲/۷۷)، و کم‌ترین نمره، مربوط به میزان قدردانی از زنان در انتخاب و تعیین راه حل (۱/۱۳) است. در آزمون  $t$ ، با توجه به سطح معناداری و ادعای آماری، فرض صفر، رد، و فرض پژوهش پذیرفته می‌شود.

(جدول ۱۳)؛ یعنی در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت آمادگی سازمانی برای فراهم کردن مشارکت زنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، از لحاظ میزان پاداش درونی و بیرونی، کم است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به توصیف و تحلیل داده‌های جامعه‌ی آماری مورد مطالعه و پایه‌های نظری، می‌توان نتایج زیر را به دست آورد:

۱- از نظر زنان، آن‌ها برای مشارکت در تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش شهرستان کرج از دانش کافی برخوردار اند؛ یعنی آمادگی سازمانی، از لحاظ میزان دانش برای فراهم کردن مشارکت زنان در جامعه‌ی مورد مطالعه، بیش‌تر از حد متوسط است. در میان مراحل هفت‌گانه‌ی فرآیند تصمیم‌گیری، از نظر زنان، میانگین نمره‌های میزان دانش برای اجرای تصمیم‌ها، دارای بیش‌ترین مقدار (۳/۸۶) در میان سازه‌ها است؛ افزون بر آن، میانگین نمره‌های سازه‌ی دانش برای مشارکت در مرحله‌ی گردآوری راه‌حل‌ها (۳/۷۷)، ارزش‌گذاری راه‌حل‌ها (۳/۸۰)، و اجرای تصمیم‌ها (۳/۸۶)، بالاتر از میانگین نظری است؛ در حالی که میانگین نمره‌های سازه‌ی دانش در انتخاب بهترین راه‌حل (۲/۰۶)، پایین‌تر از میانگین سایر سازه‌ها و نیز میانگین نظری است؛ پس بر اساس نتایج، در چهار سازه‌ی مشارکت، زنان بر مراحل ارزش‌گذاری راه‌حل‌ها، انتخاب بهترین راه‌حل، فراهم‌سازی زمینه‌ی تصمیم‌گیری، و اجرای تصمیم، تأثیر بیش‌تری دارند. پیشنهاد می‌شود مسئولان، زنان جامعه‌ی مورد مطالعه را برای دستیابی به علم و دانش مربوط، تشویق کنند. با داشتن دانش بالاتر، توان مشارکتی زنان در مرحله‌ی اجرای تصمیم‌ها مناسب‌تر و فعال‌تر می‌شود و چه‌گونه‌ی کار بهبود می‌یابد؛ افزون بر آن، این زنان می‌توانند، به ترتیب، در تعیین راه‌حل‌ها و ارزش‌گذاری راه‌حل‌ها، تشخیص مسائل، و زمینه‌سازی اجرای تصمیم‌ها مشارکتی مناسب داشته‌باشند. پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ی آموزشی این زنان، برای ارتقای دانش، به‌ویژه دانش چه‌گونه‌ی مشارکت در تصمیم‌گیری، دوره‌های آموزشی «سامانه‌ی پذیرش و بررسی پیشنهادها»، «تیم‌سازی»، «مدیریت مشارکتی»، و سایر دوره‌های مشابه، پیش‌بینی و اجرا شود.

۲- از نظر زنان، اطلاعات لازم برای مشارکت در تصمیم‌گیری، در دسترس قرار ندارد؛ یعنی سامانه‌ی اطلاعات و ارتباطات مناسب در سازمان وجود ندارد و آمادگی سازمانی از نظر دسترسی به اطلاعات برای فراهم کردن مشارکت زنان در نمونه‌ی مورد مطالعه کم





است (این نتیجه قابل‌تعمیم به کل جامعه‌ی مورد مطالعه نیست)؛ بر این اساس، با توجه به پایین بودن میانگین نمونه از حد متوسط، بهتر است پیش‌بینی مسیرهای جریان اطلاعات از پایین به بالا و از بالا به پایین، به‌ویژه طراحی سامانه‌ی اطلاعات مدیران<sup>۱</sup> و سامانه‌ی اطلاعات پشتیبان تصمیم‌گیری<sup>۲</sup>، ایجاد شود.

۳- قدرت و نفوذ زنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری کم است؛ یعنی آمادگی سازمانی، از نظر قدرت و نفوذ زنان برای فراهم کردن مشارکت در جامعه‌ی مورد مطالعه، پایین است. در میان مراحل هفت‌گانه‌ی فرآیند تصمیم‌گیری، میانگین نمره‌های میزان قدرت برای ارزش‌گذاری راه حل‌ها (۲/۶۷)، دارای بیش‌ترین مقدار در میان سازه‌های قدرت و نفوذ است؛ بنا بر این، زنان با داشتن قدرت بالاتر، می‌توانند مشارکتی مناسب‌تر در ارزش‌گذاری راه حل‌ها داشته‌باشند. میانگین‌های نمره‌های سازه‌ی تأثیرگذاری قدرت و نفوذ در میزان مشارکت، در مرحله‌ی ارزش‌گذاری راه حل‌ها (۲/۶۷)، فراهم‌سازی زمینه‌های اعمال تصمیم (۲/۰۶)، و اجرای تصمیم‌ها (۲/۰۲)، پایین‌تر از میانگین نظری است و نمره‌های سازه‌ی تأثیرگذاری قدرت، در مرحله‌ی تشخیص مسائل (۱/۴۰)، پایین‌تر از میانگین سایر سازه‌ها است؛ پس می‌توان گفت تأثیر قدرت و نفوذ زنان در میزان مشارکت آنان در ارزش‌گذاری راه حل‌ها، زمینه‌سازی اعمال تصمیم‌ها، و اجرای تصمیم‌ها، نسبت به تشخیص مسائل، تجزیه و تحلیل آن‌ها، گردآوری راه حل‌ها، و نیز انتخاب راه حل برگزیده برای تصمیم‌سازی، بیش‌تر است؛ بر این اساس، با توجه به پایه‌های نظری و یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران، با دادن اختیار بیش‌تر به زنان، قرار دادن زنان توانمند در تیم‌های کاری نیمه‌مستقل و خودگردان، توجه به شمار آن‌ها در مقایسه با مردان، و اجرای دموکراسی سازمانی، توزیع قدرت را در سازمان متناسب سازند تا مشارکت زنان افزایش یابد.

۴- سامانه‌ی پاداش (درونی یا بیرونی) در فراهم کردن میزان مشارکت در تصمیم‌گیری مناسب نیست؛ یعنی آمادگی سازمانی از نظر دریافت پاداش درونی به وسیله‌ی زنان برای فراهم کردن این مشارکت کم است. در میان مراحل هفت‌گانه‌ی فرآیند تصمیم‌گیری، میانگین نمره‌های میزان پاداش (درونی، بیرونی) برای تشخیص مسائل، بیش‌ترین مقدار (۲/۷۷) را در میان سازه‌های پاداش دارا است؛ بنا بر این، در صورتی که میزان پاداش زنان مناسب باشد، آن‌ها می‌توانند در مرحله‌ی تشخیص مسائل، مشارکتی مناسب‌تر داشته‌باشند. میانگین همه‌ی نمره‌های سازه‌ی پاداش در مشارکت، در مرحله‌ی تشخیص مسائل (۲/۷۷)، ارزش‌گذاری راه حل‌ها (۲/۴۶)، زمینه‌سازی اعمال تصمیم (۱/۸۳)،

<sup>۱</sup> Management Information System (MIS)

<sup>۲</sup> Decision Support System (DSS)

و اجرای تصمیم‌ها (۱/۹۳)، پایین‌تر از میانگین نظری است و میانگین نمره‌های سازه‌ی تأثیرگذاری پاداش‌ها در مرحله‌ی انتخاب بهترین راه حل (۱/۱۳)، پایین‌تر از میانگین سایر سازه‌ها است؛ بر این اساس، می‌توان گفت تأثیر دریافت پاداش به وسیله‌ی زنان، در میزان مشارکت آنان در تشخیص مسائل، ارزش‌گذاری راه‌حل‌ها، زمینه‌سازی اعمال تصمیم، و اجرای تصمیم‌ها، نسبت به تجزیه و تحلیل مسائل، گردآوری راه‌حل‌ها، و انتخاب بهترین راه حل، بیش‌تر است. پس با توجه به پایه‌های نظری، بهتر است زنان، از نظر پاداش‌های درونی و بیرونی، بیش‌تر مورد توجه مسئولان قرار گیرند و به آن‌ها ارزش و فرصت لازم برای تقویت زمینه‌های مشارکت در تصمیم‌گیری داده‌شود. هم‌چنین، پیشنهاد می‌شود با اجرای سامانه‌ی پذیرش و بررسی پیشنهاده‌ها و نیز دادن پاداش مناسب به کارکنان زن، فرصت شناسایی مسائل و مشکلات سازمانی و ارائه‌ی راه‌حل‌های آن فراهم شود. روشن است که با اجرای درست سامانه‌ی ارزش‌یابی، کارکنان نیز برای مشارکت بیش‌تر تشویق می‌شوند. لازم است مدیران توجه کنند که دانش، اطلاعات، و قدرت، بدون پاداش، برای کارکرد سازمانی خطرناک است، زیرا اطمینانی نیست که کارکنان، قدرت خود را برای اثربخشی سازمان به کار گیرند.

همان‌گونه که در مباحث نظری اشاره شد، در نبود هر کدام از سازه‌های مدل لاولر، برنامه‌های مدیریت مشارکتی، یا موفقیتی اندک دارند و یا بدون نتیجه خواهند بود؛ برای مثال، قدرت بدون دانش، اطلاعات، و پاداش، می‌تواند به سوی تصمیم‌های ضعیف‌گرایش پیدا کند؛ پس مدیران باید با تقویت چهار سازه‌ی لاولر، میزان آمادگی سازمانی را برای مشارکت زنان در مراحل تصمیم‌گیری افزایش دهند تا زمینه‌ی اجرایی شدن سیاست‌های قانون برنامه‌ی چهارم توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی، برای گسترش مشارکت زنان فراهم آید؛ هم‌چنین، پیشنهاد می‌شود چه‌گونه‌ی اجرای خط مشی مشارکت زنان در برنامه‌ی چهارم توسعه، به‌ویژه خط مشی‌های گفته‌شده در بند ه ماده‌ی ۹۸ و ۱۱۱، مورد ارزیابی قرار گیرند و نتایج ارزیابی در تدوین برنامه‌ی پنجم استفاده شود، زیرا بدون توجه به میزان آمادگی سازمانی دستگاه‌های اجرایی، خط‌مشی‌های تدوین‌شده برای مشارکت زنان اجرایی نخواهد شد.



## منابع

- آقازاده، محرم. ۱۳۸۱. *مهارت‌های مدیریت*. تهران: نشر نی.
- اداره‌ی آموزش و پرورش کرج. ۱۳۸۵. *گزارش آمار و اطلاعات*. کرج: واحد اطلاعات و آمار، اداره‌ی آموزش و پرورش کرج، کرج.
- ادبی، بیژن. ۱۳۸۷. «سهم دودرصدی زنان از مدیریت ارشد کشور: گفت‌وگو با دکتر فاطمه پورشهسواری» *مه‌ر کرمان* ۴:۴۲.
- حاضر، منوچهر. ۱۳۷۹. *تصمیم‌گیری در مدیریت*. تهران: حکیم.
- دلاور، علی. ۱۳۸۷. *مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی*. تهران: انتشارات رشد.
- ره‌نورد، فرج‌الله. ۱۳۸۰. *مشارکت در عمل*. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- . ۱۳۸۱. *مدیریت مشارکتی: تئوری و عمل*. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- طوسی، محمدعلی. ۱۳۸۱. *مدیریت مشارکت‌جو: اجرای سپردن اختیار*. تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راه‌بردی ریاست جمهوری. ۱۳۸۳. *قانون برنامه‌ی چهارم توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران*. تهران: مرکز مدارک علمی، موزه، و انتشارات.
- مورهد، گرگوری، و ریگی‌گرفین. ۱۳۸۰. *رفتار سازمانی*. برگردان سیدمهدی الوانی، و غلام‌رضا معمارزاده. تهران: دفتر نشر پژوهش‌ها.
- میرکمالی، سیدمحمد. ۱۳۷۹. *رهبری و مدیریت آموزشی*. تهران: نشر یسپرون.
- هدریک، تری‌ئی، لئونارد بیک‌من، و دبرا جی. رگ. ۱۳۷۸. *تحقیق کاربردی: راهنمای عمل*. برگردان سیدمحمد اعرابی، و داوود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Clark, Robert. 1992. *Australian Human Resources Management: Framework and Practice*. Sydney, Australia: McGraw-Hill.
- French, John R. P., Jr., Joachim Israel, and Dagfinn As. 1960. "An Experiment on Participation in a Norwegian Factory: Interpersonal Dimensions of Decision-Making." *Human Relations* 13(1):3-19.
- Gallagher, Thomas J. 2001. "The Value Orientations Method: A Tool to Help Understand Cultural Differences." *Journal of Extension* 39(6). Retrieved 24 June 2008 (<http://www.joe.org/joe/2001december/tt1.php>).
- . 2002. "Employee Participation in Decision Making in Extension: A Ladder of Participation to Reduce Cynicism." *Journal of Extension*, 40(5). Retrieved 24 June 2008 (<http://joe.org/joe/2002october/comm2.php>).
- Lawler, Edward E., III. 1986. *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.
- . 2008. *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.

- Leavitt, Harold J. 1965. "Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches." Pp. 1144-1170 in *Handbook of Organizations*, edited by James G. Marsh. Chicago, IL, USA: Rand McNally.
- Locke, Edwin A., David M. Schwieger, and Gary P. Latham. 1988. "Participation in Decision Making: When Should It Be Used?" *Organizational Dynamics* 14(3):65-79.
- Ownership Associates, Inc. 2001. "Ownership and Motivation: What Does Ownership Mean to Employees?" The Ownership Culture Reports, No. 4, Ownership Associates, Inc., Cambridge, MA, USA. Retrieved 3 May 2008 (<http://ownershipassociates.com/pdf/ocr4.pdf>).
- Rahnavard, Farajollah. 1998. "A Study of Variables in the Australian Public Sector Influencing Participative Decision-Making and Determining Its Degree of Success." PhD Dissertation, Flinders Institute of Public Policy and Management, Faculty of Social Science, Flinders University, Adelaide, Australia.
- Teicher, Julian. 1990. "Employee Participation and Industrial Democracy in Australian Government Employment: 1983-1988." PhD Dissertation, Faculty of Economics and Commerce, The University of Melbourne, Melbourne, Australia.
- Vroom, Victor H., and Arthur G. Jago. 1988. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice Hall.
- Vroom, Victor H., and Philip W. Yetton. 1973. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA, USA: University of Pittsburgh Press.
- Walker, Kenneth F. 1974. "Workers' Participation in Management Problems, Practice, and Prospects." Bulletin No. 12, International Institute of Labour Studies, The International Labour Organization, Geneva, Switzerland, Pp. 3-35.



## نویسندگان

علی شیرین،

معاون پژوهشی دفتر آموزش و پژوهش، استانداری تهران  
alishirin1345@yahoo.com

دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۱.

عضو شورای مطالعات و پژوهش‌های استانداری تهران؛ عضو کارگروه تحقیقات آموزش و پرورش تهران؛ دبیرکمیته‌ی علمی و هم‌آهنگی ستاد هفته‌ی پژوهش و فن‌آوری استان تهران. پژوهش‌های وی در زمینه‌های رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است. از وی چندین مقاله در نشریه‌های پژوهشی چاپ شده‌است.

فاطمه فامیل تخمه‌چی،

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، آموزش و پرورش تهران

دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دفتر آموزش و پژوهش استانداری تهران، ۱۳۸۶. وی معلم آموزش و پرورش و مدرس دوره‌های آموزشی ضمن‌خدمت کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهرستان‌های تهران است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی