

## طراحی الگوی مدیریت مشارکتی (مطالعه موردی: مدارس شهر زاهدان)

دکتر خدایار ایلی \*

دکتر ابوالقاسم نادری \*\*

دکتر بدرالدین اورعی یزدانی \*\*\*

ناصر ناستی زایی \*\*\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مشارکت سازمانی برای مدارس شهر زاهدان می باشد. این پژوهش توصیفی-همبستگی بوده که ۵۴۸ مدیر و معلم مدارس شهر زاهدان در سال تحصیلی ۹۳-۹۲ به شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای و تصادفی- طبقه‌ای انتخاب و به وسیله پرسشنامه‌ای هفت بعدی (شامل فرهنگ مشارکتی، ساختار سازمانی، رهبری تحولگرا، نگرش به مشارکت، اعتماد بین فردی، تعهد سازمانی و مشارکت سازمانی) مورد مطالعه قرار گرفتند. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با کمک نرم افزار SPSS17 استفاده شد. یافته‌ها نشان از رابطه مثبت و معنی‌دار بین موارد زیر داشت: (۱) فرهنگ مشارکتی با مشارکت سازمانی، (۲) ساختار سازمانی با مشارکت سازمانی، (۳) سبک رهبری تحولگرا با مشارکت سازمانی، (۴) بین نگرش به مشارکت با مشارکت سازمانی (۵) اعتماد بین فردی با مشارکت سازمانی، (۶) تعهد سازمانی با مشارکت سازمانی.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت مشارکتی، مشارکت سازمانی، مدارس شهر زاهدان.

\* دانشیار دانشگاه تهران

\*\* دانشیار دانشگاه تهران

\*\*\* دانشیار دانشگاه سیستان و بلوچستان

\*\*\*\* نویسنده مسئول - دانشجوی دوره دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه تهران N\_nastie1354@Ped.usb.ac.ir

## مقدمه

واقعیت‌ها بیانگر این است که عدم مشارکت شایسته مدیران، معلمان، اولیاء و دانش‌آموزان در تصمیمات مربوط به نحوه اداره مدرسه و چگونگی برطرف نمودن مشکلات و محدودیت‌های آن و به تبع آن پایین بودن اثربخشی مدارس، سالهاست که بر نظام آموزش و پرورش کشور سایه افکنده است و سازمان آموزش و پرورش زاهدان نیز به عنوان زیر مجموعه‌ای از این نظام از این قاعده مستثنی نیست. هم چنین پیچیدگی مسائل و مشکلات امروزی سازمانهای آموزشی نیازمند ترکیب تجارب و تخصص همه اعضای آن از پایین‌ترین سطح تا بالاترین سطح مدیریت به منظور جلب رضایت ذینفعان نظام آموزشی می‌باشد و در دنیای پویای امروزی، مدیران مدارس زاهدان به تنهایی از دانش کافی جهت حل و فصل موضوعات مربوط به مدرسه برخوردار نیستند و نیاز به خرد جمعی در مدیریت مدارس به چشم می‌خورد که الگوی مشارکتی این مطالعه در همین راستاست.

مشارکت درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را بر می‌انگیزد تا برای دستیابی به اهداف گروهی یکدیگر را یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. درگیر شدن، یاری دادن و مسئولیت‌پذیری، سه ویژگی مهم مشارکت است (صالحی، ۱۳۸۰). در واقع مشارکت نوعی سهیم و دخیل شدن در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا می‌باشد که این تصمیم‌گیری معطوف به هدفی است که مشارکت‌کنندگان تمایل نشان می‌دهند، برای تحقق هدف مشترک با دیگران به کنش متقابل یاریگرانه بپردازند (قاسمی پویا، ۱۳۸۰: ۲۴).

مدیریت مشارکتی به ایجاد فضا و نظامی توسط مدیران در سازمان اشاره دارد که در آن تمام کارکنان، مشتریان و پیمانکاران در روند تصمیم‌سازی سازمان، تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۰) و با ویژگیهای همدلی، همدردی و همسوئی بین مدیریت و کارکنان، مداخله مشترک مدیریت و کارکنان در امور سازمان، شفاف‌سازی هدف و توسعه فرهنگ تصمیم‌گیری یا مسئولیت‌پذیری مشترک همراه می‌باشد (کلانک، ۲۰۰۴ نقل از اورعی یزدانی و دیگران، ۱۳۸۸). در مطالعه حاضر مدیریت مشارکتی عبارت است از عملیاتی که طی آن ذینفعان آموزشی را در روند تصمیم‌گیریهایی مرتبط با مؤسسه آموزشی دخالت داده و تأکید آن بر همکاری و مشارکت داوطلبانه است.

مبانی فلسفی و نظری مدیریت مشارکتی را می‌توان در تئوریهای دموکراسی، سوسیالیستی، نئوکلاسیک و انسان‌گرایان مدیریت یافت. یکی از ارکان اصلی تئوری دموکراسی، مشارکت مساوی کلیه افراد در تمامی امور و تصمیم‌گیری‌ها است. فرض اصلی تئوری دموکراسی این است که هنگامی که دانش تک تک افراد با هم ترکیب شود و از آن به طور جمعی و یک جا استفاده شود، انسان می‌تواند با خردمندی و هوشیاری بیشتری تصمیم بگیرد. در مکتب سوسیالیسم، موضوع مشارکت در چارچوبی وسیعتر و به عنوان یک مکانیسم و حربه‌ای در مبارزه طبقه کارگر علیه کارفرما مطرح می‌باشد. مشارکت از دیدگاه انسان‌گرایان همان توزیع قدرت در سازمان است و در واقع به دنبال پشتیبانی از مشارکت در امور و رشد و تحول آنها در چارچوب سازمان است در حالی که در مکتب سوسیالیسم هدف از مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری، افزایش تعهد سازمانی است. در مکتب نئوکلاسیک نیز مشارکت یکی از عناصر اصلی سازمان و مدیریت به شمار می‌آید این مکتب برای فعل و انفعالات گروهی اهمیت قائل است و تاکید آن بر مدیریت مشارکتی غیر قابل انکار است (صادقی فرد و نقوی، ۱۳۸۲: ۵).

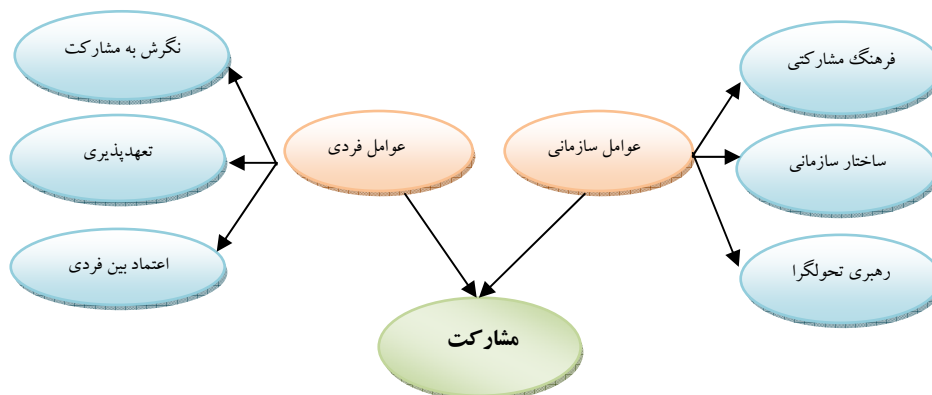
رویکرد مشارکتی مثل سایر برنامه‌های سازمانی دارای موافقان و مخالفانی است. موافقان بر مزایای آن از قبیل افزایش کیفیت کار، و برتر شدن کیفیت زندگی کاری، افزایش روحیه وفاداری، بهبود پیوند بین زیردستان و بالادستان و همکاران، افزایش انگیزه و علاقه به کار، کاهش تعارض، دشمنی و رقابت کوبنده و ناسالم، کم شدن ضرورت تنبیه و مجازات، کاهش ضایعات، کاهش ترک خدمت، غیبت و تأخیر در کار و کاهش ناخشنودی مشتریان (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱) و مخالفان بر معایب آن از قبیل فشارهای اجتماعی برای وفاق و سازگاری، زمان بزی و کندی فرآیند تصمیم‌گیری، فقدان هماهنگی در کارهای گروهی، برنامه‌ریزی ضعیف جلسات و تأثیرات نامناسب تفوق زمانی، موضوعی، فردی یا ترس از ابراز عقیده (خورشید و دیگران، ۱۳۸۷) تاکید می‌کنند.

با وجود مخالفان و موافقانی برای مشارکت باید پذیرفت تکیه صرف بر نقاط قوت و ضعف آن برای اثبات یا نفی آن چاره ساز نیست. آنچه اهمیت دارد توجه به شرایط وضعی است که اثربخشی آن را تعیین می‌کند. در ادامه این بخش ضمن اشاره به متغیرهای وضعی تأثیرگذار بر مشارکت (جدول ۱) به متغیرهای وضعی منتخب این مطالعه (نگاره ۱) پرداخته می‌شود.

جدول ۱: عوامل مؤثر بر مشارکت از دیدگاه صاحب نظران (San Antonio, 2006)

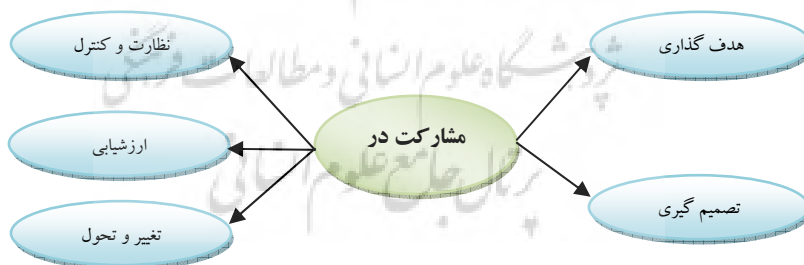
صاحب نظر	عامل تأثیرگذار	صاحب نظر	عامل تأثیرگذار
بلناردو (۲۰۰۱)، نیوبرت و کادی (۲۰۰۱)، نیر (۲۰۰۲)	تمایل مدیران به ارتباطات، به اشتراک گذاشتن ارزشها و مسئولیت ها	لینهارت و وایلرت (۲۰۰۲)	لینهارت و وایلرت (۲۰۰۲)
انگلیش (۱۹۷۹)	تمایل و رغبت مدیران برای تصمیم گیری مشارکتی	واتکینسون (۱۹۸۵)	به اشتراک گذاشتن اطلاعات
رابینز (۲۰۰۶)، تایلر (۲۰۰۳)، نول و دیگران (۲۰۰۰)، بیچلسما و کوپمن (۲۰۰۳)	توسعه اعتماد	مک کناگیل (۱۹۸۷)	توسعه اعتماد، وضوح نقش‌ها، تعیین اطلاعات مورد نیاز، پاسخگویی متقابل
پرستبای و دیگران (۱۹۹۰)	اعتقاد مدیران به افزایش منافع و کاهش هزینه‌های سازمان در اثر مشارکت	استون و استوری (۱۹۹۴)	جو دموکراتیک در مدارس
ایوان استوت (۱۹۹۸)	تخصیص زمان، اعتمادسازی، سرسختی و شکیبایی	تاون سند (۱۹۹۴)	امکان دستیابی به منافع ناشی از مشارکت
دکر (۲۰۰۱)	اختصاص زمان، صبر و شکیبایی در برقراری روابط خانه- مدرسه، تسهیم قدرت، خطر	نیلسن (۱۹۹۵)	روابط چهره به چهره، روابط آزاد، مشارکت فعال، برنامه ریزی، درگیر نمودن تسهیل کننده خارجی،

با مطالعه مقدماتی نظریات فوق در می‌یابیم که هر کدام از این نظریات زوایای گوناگون و بخشهایی از حقیقت را بیان کرده‌اند. لذا در مطالعه حاضر برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر مشارکت از پارادایم ترکیبی استفاده شد و با توجه به گستردگی و پراکندگی عوامل و همپوشانی بسیاری از آنها با یکدیگر و کمبود بودجه و وقت، متغیرهای وضعی تأثیرگذار به دو دسته کلی فردی و سازمانی و با توجه به جدول ۱ به شرح ذیل تقسیم شدند. لازم به یادآوری است که این عوامل جدا از هم نبوده بلکه بر هم تأثیر گذاشته و از هم تأثیر می‌پذیرند و صرفاً به خاطر درک بهتر و آسانتر از هم تفکیک شده‌اند.



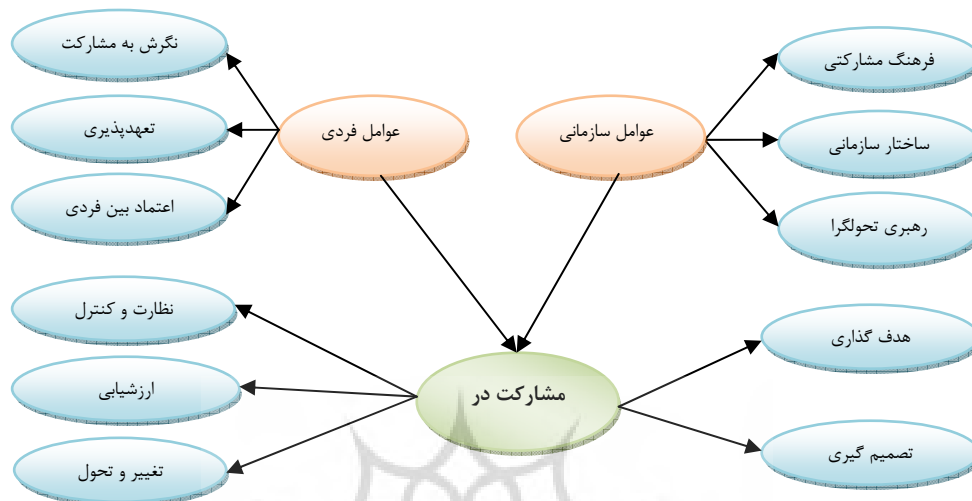
نگاره ۱: عوامل سازمانی و فردی تأثیرگذار بر مشارکت سازمانی

نکته حائز اهمیت دیگر در مدیریت مشارکتی، زمینه‌های مشارکت می‌باشد. منظور از زمینه‌های مشارکت، حوزه‌هایی از فعالیت و مسائلی است که افراد، گروه‌ها، سازمانها حق دارند در آن موضوعات به اظهار نظر پرداخته یا اعمال نظر کنند. در مطالعه حاضر زمینه‌های مشارکت ذینفعان به حوزه‌های هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، نظارت و راهنمایی، ارزشیابی، تغییر و تحول محدود شده است که می‌تواند اکثر زمینه‌های مشارکت در مدارس را تحت پوشش خود قرار دهد.



نگاره ۲: زمینه‌های مشارکت در مدارس

با توجه به مطالب قبلی و ادبیات موضوع تحقیق، می‌توان الگوی مفهومی پژوهش به شرح زیر ترسیم نمود:



نگاره ۳: الگوی مفهومی پژوهش

### پیشینه تحقیق

تحقیقات به عوامل تأثیرگذار بر اجرای موفق این نوع مدیریت از قبیل پشتیبانی جدی مدیریت ارشد (Rapp & Eklund, 2002)، وجود یا امکان بوجود آوردن انگیزه و ایمان در کارکنان به ایجاد بهبود مستمر در سازمان، آموزش کارکنان و برگزاری همایش‌های توجیهی برای مدیران و کارکنان (McAdam & McClelland, 2002)، روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان و محیط‌سازی از تبعیض (کریمی، ۱۳۷۸)، بسترسازی، نظام‌دهی، تکامل تدریجی و اداره نظام مشارکت (جهانیان، ۱۳۸۸)، تعهد سازمانی بالا (Nir, 2002)، تمایل و رغبت مدیران برای تصمیم‌گیری مشارکتی (English, 1979)، توسعه اعتماد (Bijlsma & Koopman, 2003)، اعتقاد مدیران به افزایش منافع و کاهش هزینه‌های سازمان در اثر مشارکت (Prestby et al., 1990)، تخصیص زمان، اعتمادسازی، سرسختی و شکیبایی (Evans-Stout, 1998)، اعتقاد کارکنان به عادلانه بودن رویه‌های تصمیم‌گیری (Roberson, et al., 1999)، اعتقاد مدیران به تسهیم قدرت به معنای دستیابی به موقعیت برد-برد (Owens, 2001)، اعتقادات، ارزش‌ها و تمایلات معلمان به مشارکت (Leonard & Leonard, 2001)، اختصاص زمان، صبر و شکیبایی در برقراری روابط خانه-مدرسه، تسهیم قدرت، خطرپذیری، اعتراف به اشتباهات

و مدیریت تعارض توسط مدیران (Decker, 2001)، تمایل مدیران به ارتباطات، به اشتراک گذاشتن ارزش‌ها و مسئولیت‌ها، تقویت هویت و اهداف جمعی و در عین حال درک تفاوت‌های فردی، تشویق و ترغیب اعضاء به حمایت و پشتیبانی از یکدیگر، تأکید بر عملکرد و تمرکز بر یادگیری و توسعه (بهبود)، تعادل بین اقتدار مدیر و اقتدار کارکنان (Hill, 2000)، تصمیم‌گیری منظم و منطقی در زمینه فعالیتهای آموزشی (Sawyer, 2001)، ساختار مناسب (Belenardo, 2001)، تمایل مدیران به ارتباطات، به اشتراک گذاشتن ارزش‌ها و مسئولیت‌ها، تمرکز بر موضوعات مورد علاقه و سودمند معلمان، ماهیت مشکل، ترکیب گروه، فرآیند مبتنی بر رضایت طرفین، تأثیر رفتار رهبر و تأثیر شرایط (Gamage & Pang, 2003) پرداخته‌اند.

مطالعه مقدماتی مطالعات فوق نشان می‌دهد که هر کدام از این مطالعات نظریات زوایای گوناگون و بخش‌هایی از حقیقت را بیان کرده‌اند. همه این مطالعات هم به تجربه کشیده شده و پاسخ‌های مثبتی دریافت نموده‌اند، اما از آنجا که هر کدام تنها به بخشی از موضوع پرداخته‌اند، اتکاء تنها به یک نظریه نمی‌تواند همه عوامل تأثیرگذار بر مشارکت و زمینه‌های مشارکت را در مدارس بیان و سنجش کند. لذا موضوع رساله حاضر کمتر مورد توجه قرار گرفته است و انجام پژوهشی با این عنوان تازگی دارد و ضرورت طراحی الگوی جامع که بتواند زوایا، دیدگاهها و نظریات گوناگون ارائه شده را بطور سیستماتیک، دقیق و منظم در کنار هم قرار دهد و در یک الگوی تحلیلی و مرتبط با یکدیگر معماری نماید، انکارناپذیر است و برای سازمانهای آموزشی ارزشمند و برای نظریات موجود در این بخش قابل توجه بنظر می‌رسد. لذا در این مقاله برای طراحی الگوی مدیریت مشارکتی از پارادایم ترکیبی با رویکرد سیستمی استفاده شده است.

### اهداف و فرضیات تحقیق

هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی مشارکت سازمانی برای مدارس شهر زاهدان است و به دنبال بررسی فرضیات زیر می‌باشد:

- ۱- بین فرهنگ مشارکتی و مشارکت سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۲- بین ساختار سازمانی و مشارکت سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۳- بین سبک رهبری تحولگرا و مشارکت سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۴- بین نگرش ذینفعان به مشارکت و مشارکت سازمانی رابطه وجود دارد.

۵- بین اعتماد بین فردی ذینفعان و مشارکت سازمانی رابطه وجود دارد.

۶- بین تعهدپذیری ذینفعان و مشارکت سازمانی رابطه وجود دارد.

### روش تحقیق

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها پژوهشی توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری آن مدیران و معلمان کلیه مقاطع تحصیلی شهر زاهدان در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ به حجم ۶۰۶۱ نفر بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و تصادفی- طبقه‌ای و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، تعداد نمونه ۵۴۸ نفر برآورد شد اما به منظور احتمال افت آزمودنی‌ها تعداد ۵۸۰ نفر (۲۰۰ مدیر و ۳۸۰ معلم) مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه بود که دارای ۷ بعد و ۹۲ گویه به این شرح بود: (۱) بعد نگرش به مشارکت: ۴ گویه محقق ساخته به بررسی این بعد می‌پرداخت. (۲) بعد اعتماد: برای اندازه‌گیری اعتماد از پرسشنامه اعتماد کاناواتاناجای و یو (۲۰۰۲) استفاده شد که اعتماد را بر اساس سه خرده‌مقیاس و ۱۲ گویه به این شرح بررسی می‌کند: اعتماد مبتنی بر شناخت (۴ گویه)، اعتماد مبتنی بر تأثیر (۴ گویه)، گرایش به اعتماد (۴ گویه). (۳) بعد تعهدسازمانی: برای سنجش تعهدسازمانی از پرسشنامه ۷ گویه‌ای لینز (۲۰۰۳) استفاده شد. (۴) بعد فرهنگ مشارکتی: برای اندازه‌گیری این بعد از بخشی از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شد. پرسشنامه دارای سه خرده‌مقیاس و ۱۵ گویه به این شرح است: توانمندسازی (۵ گویه)، جهت‌گیری تیمی (۵ گویه) و توسعه قابلیت‌ها (۵ گویه). (۵) بعد رهبری تحول‌گرا: برای سنجش این بعد از فرم کوتاه پرسشنامه رهبری چند عاملی باس و اولیو (۲۰۰۰) استفاده شد. پرسشنامه دارای چهار خرده‌مقیاس و ۲۰ گویه به این شرح است: ترغیب ذهنی (۴ گویه)، نفوذ آرمانی (۸ گویه)، انگیزش الهام بخش (۴ گویه) و ملاحظه فردی (۴ گویه). (۶) بعد ساختار سامانی: برای سنجش این بعد از پرسشنامه ساختار سازمانی بوکاریا (۲۰۰۶) استفاده شد. پرسشنامه دارای ۳ خرده‌مقیاس و ۱۴ گویه به این شرح می‌باشد: رسمیت (۵ گویه)، تمرکز (۴ گویه) و سلسله مراتب اختیار (۵ گویه). (۷) بعد مشارکت سازمانی: این بعد از ۵ خرده‌مقیاس و ۲۰ گویه محقق ساخته به این شرح تشکیل شده است: هدفگذاری (۴ گویه)، تصمیم‌گیری (۴ گویه)، نظارت و کنترل (۴ گویه)، تغییر و تحول (۴ گویه)، ارزشیابی (۴ گویه).



پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت تنظیم و شیوه نمره گذاری آن از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) بود. برای تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی ظاهر و روایی محتوا استفاده شد. برای تعیین پایایی، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج به دست آمده بدین شرح است: نگرش به مشارکت (۰/۷۳۲)، اعتماد (۰/۷۱۲)، تعهد سازمانی (۰/۷۱۴)، فرهنگ مشارکتی (۰/۷۱)، ساختار سازمانی (۰/۷۲۸)، رهبری تحولگرا (۰/۸۰۱)، مشارکت سازمانی (۰/۸۳۴). برای تحلیل داده ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه همزمان با کمک نرم افزار SPSS17 استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

در مطالعه حاضر تعداد ۵۸۰ آزمودنی از طریق پرسشنامه مورد مطالعه قرار گرفتند که از این میان تعداد ۳۲ پرسشنامه به علت عدم عودت یا نقص اطلاعات کنار گذاشته شد و نهایتاً ۵۴۸ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که از این تعداد ۶۱/۷ درصد زن، ۹۳/۲ درصد متأهل، ۶۶/۶ درصد کادر آموزشی، ۷۱/۲ درصد با تحصیلات کارشناسی، ۶۰/۶ درصد با سنوات بالای ۲۰ سال، ۹۴/۷ درصد استخدام رسمی، ۴۵/۱ درصد در مدارس ابتدایی و ۸۲/۱ درصد در مدارس دولتی مشغول به فعالیت بودند.

### بررسی فرضیات تحقیق

**فرضیه ۱:** بین فرهنگ مشارکتی و مشارکت سازمانی دینفعان رابطه وجود دارد. ضرایب همبستگی متقابل متغیرهای این فرضیه در جدول ۲ و نتایج رگرسیون چندگانه در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۲: ضرایب همبستگی متقابل فرهنگ مشارکتی (و مؤلفه های آن) با مشارکت سازمانی

متغیر ملاک	هدف	تصمیم	نظارت و	تغییر و	ارزشیابی	مشارکت
متغیر پیش بین	گذاری	گیری	کنترل	تحول	سازمانی	سازمانی
توانمندسازی	۰/۴۵۸	۰/۴۶۳	۰/۵۱۴	۰/۴۶۴	۰/۴۷۲	۰/۵۰۲
کار تیمی	۰/۴۷۷	۰/۴۸۹	۰/۵۳	۰/۴۸۶	۰/۴۶۶	۰/۵۱
توسعه قابلیت‌ها	۰/۴۳۶	۰/۴۱۴	۰/۴۹۱	۰/۴۷۱	۰/۴۰۳	۰/۴۷۷
فرهنگ مشارکتی	۰/۵۳۴	۰/۵۲۷	۰/۵۹۳	۰/۵۲	۰/۴۹۹	۰/۵۷۴

\* همه ضرایب در سطح  $P < 0.01$  معنی دار است.

جدول ۳: خلاصه تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی مشارکت سازمانی بر پایه مؤلفه‌های فرهنگ مشارکتی

متغیر پیش بین	R <sup>2</sup>	B	β	T
مقدار ثابت		۱/۸۴		۱۱/۹۳۳
کار تیمی	۰/۳۶۱	۰/۲۱	۰/۲۴۶	۵/۵۲۵
توانمندسازی		۰/۲۱	۰/۲۵۳	۵/۱۸۶۵
توسعه قابلیت‌ها		۰/۱۹	۰/۲۲۸	۵/۴۸۷

\*همه ضرایب در سطح  $P > 0/01$  معنی دار است.

فرضیه ۲: بین سبک رهبری تحول‌گرا و مشارکت سازمانی دینفعان رابطه وجود دارد. ضرایب همبستگی متقابل متغیرهای این فرضیه در جدول ۴ و نتایج رگرسیون چندگانه در جدول ۵ گزارش شده است.

جدول ۴: ضرایب همبستگی متقابل سبک رهبری تحول‌گرا (و مؤلفه‌های آن) با مشارکت سازمانی

مشارکت سازمانی	ارزشیابی	تغییر و تحول	نظارت و کنترل	تصمیم‌گیری	هدف‌گذاری	متغیر پیش بین
مشارکت						متغیر ملاک
۰/۵۴۷	۰/۴۸۲	۰/۳۹۹	۰/۵۲۷	۰/۵۵۸	۰/۴۶۹	ترغیب ذهنی
۰/۵۳۴	۰/۴۶۷	۰/۴۲۳	۰/۴۸۴	۰/۵۲۶	۰/۴۶۹	نفوذ آرمانی
۰/۶۱۴	۰/۵۶۸	۰/۴۹۱	۰/۵۲۹	۰/۵۷۱	۰/۵۲۸	انگیزش الهام بخش
۰/۵۸۷	۰/۵۲	۰/۴۵۲	۰/۵۵۴	۰/۵۵۴	۰/۵۱۱	ملاحظه فردی
۰/۶۴	۰/۵۷۷	۰/۵۱۳	۰/۵۶۶	۰/۶۱۶	۰/۵۲۷	رهبری تحول‌گرا

\*همه ضرایب در سطح  $P < 0/01$  معنی دار است.

جدول ۵: خلاصه تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی مشارکت سازمانی بر پایه مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا

متغیر پیش بین	R <sup>2</sup>	B	β	T
مقدار ثابت		۱/۳۷		۹/۰۹
انگیزش الهام بخش		۰/۲۷	۰/۳۰۳	۶/۳۴
ترغیب ذهنی	۰/۴۶	۰/۱۷	۰/۱۹	۴/۳۷
ملاحظه فردی		۰/۱۶	۰/۱۹۴	۴/۰۲
نفوذ آرمانی		۰/۰۹	۰/۱۰۴*	۲/۳۰*

\*همه ضرایب در سطح  $P < 0/01$  معنی دار است (موارد ستاره دار در سطح  $P < 0/05$  معنی دار است).

فرضیه ۳: بین ساختار سازمانی و مشارکت سازمانی ذینفعان رابطه وجود دارد. ضرایب همبستگی متقابل متغیرهای این فرضیه در جدول ۶ و نتایج رگرسیون چندگانه در جدول ۷ گزارش شده است.

جدول ۶: ضرایب همبستگی متقابل ساختار سازمانی (و مؤلفه های آن) با مشارکت سازمانی

مشارکت سازمانی	ارزشیابی	تغییر و تحول	نظارت و کنترل	تصمیم گیری	هدف گذاری	متغیر ملاک متغیر پیش بین
۰/۵	۰/۴۲۴	۰/۴۷۳	۰/۴۸۹	۰/۴۶۶	۰/۵۱	رسمیت
۰/۴۸۹	۰/۳۶۷	۰/۴۷۲	۰/۴۶۱	۰/۴۱۸	۰/۴۵۲	تمرکز
۰/۲۱۵	۰/۲	۰/۱۸۳	۰/۲۶	۰/۱۹۸	۰/۳۳۳	اختیار
۰/۴۸۸	۰/۴۱۸	۰/۴۶۳	۰/۴۸۱	۰/۴۲۴	۰/۵۲۱	ساختار سازمانی

\* همه ضرایب در سطح  $P < 0/01$  معنی دار است.

جدول ۷: خلاصه تحلیل رگرسیون برای پیش بینی مشارکت بر پایه مؤلفه های ساختار سازمانی

T	$\beta$	B	R <sup>2</sup>	متغیر پیش بین	مشارکت سازمانی متغیر ملاک
۱۶/۳۴		۲/۲۶		مقدار ثابت	
۹/۲	۰/۳۵۵	۰/۳	۰/۳۴۱	رسمیت	
۸/۶۸	۰/۳۳۵	۰/۲۴		تمرکز	

\* همه ضرایب در سطح  $P < 0/01$  معنی دار است.

فرضیه ۴: بین نگرش ذینفعان به مشارکت و مشارکت سازمانی آنها رابطه وجود دارد. ضرایب همبستگی متقابل متغیرهای این فرضیه در جدول ۸ گزارش شده است.

جدول ۸: ضرایب همبستگی متقابل نگرش ذینفعان به مشارکت با مشارکت سازمانی

مشارکت سازمانی	ارزشیابی	تغییر و تحول	نظارت و کنترل	تصمیم گیری	هدف گذاری	متغیر ملاک متغیر پیش بین
۰/۳۶۶	۰/۳۴۱	۰/۳	۰/۳۳۸	۰/۳۵۹	۰/۳۴۷	نگرش به مشارکت

\* همه ضرایب در سطح  $P < 0/01$  معنی دار است.

فرضیه ۵: بین اعتماد بین فردی ذینفعان و مشارکت سازمانی آنها رابطه وجود دارد. ضرایب همبستگی متقابل متغیرهای این فرضیه در جدول ۹ و نتایج رگرسیون چندگانه در جدول ۱۰ گزارش شده است.

جدول ۹: ضرایب همبستگی متقابل اعتماد بین فردی (و مؤلفه های آن) با مشارکت سازمانی

مشارکت سازمانی	ارزشیابی	تغییر و تحول	نظارت و کنترل	تصمیم گیری	هدف گذاری	متغیر ملاک متغیر پیش بین
۰/۳۷۲	۰/۲۸۷	۰/۲۹۲	۰/۳۵۲	۰/۳۴۶	۰/۳۹۵	اعتماد مبنی بر شناخت
۰/۴۵۹	۰/۳۷۲	۰/۳۸۳	۰/۴۴۸	۰/۴۳۲	۰/۴۳۷	اعتماد مبنی بر تأثیر
۰/۴۷۱	۰/۳۹	۰/۴۱۱	۰/۴۹۴	۰/۴۴۷	۰/۴۴۸	گرایش به اعتماد
۰/۵۰۳	۰/۳۹۵	۰/۴۰۲	۰/۴۹۶	۰/۴۷۸	۰/۴۹۱	اعتماد بین فردی

\* همه ضرایب در سطح  $P < 0.01$  معنی دار است.

جدول ۱۰: خلاصه تحلیل رگرسیون برای پیش بینی مشارکت سازمانی بر پایه مؤلفه های اعتماد

T	$\beta$	B	$R^2$	متغیر پیش بین	متغیر ملاک
۱۲/۸۳		۲/۱۲		مقدار ثابت	اعتماد مبنی بر شناخت
۶/۲۴	۰/۲۸۵	۰/۲۴	۰/۲۸۸	گرایش به اعتماد	اعتماد مبنی بر تأثیر
۵/۷۷	۰/۲۶۱	۰/۲۳		اعتماد مبتنی بر تأثیر	اعتماد مبنی بر شناخت
*۲/۰۲	*۰/۰۹۱	*۰/۰۷		اعتماد مبتنی بر شناخت	

\* همه ضرایب در سطح  $P < 0.01$  معنی دار است (موارد ستاره دار در سطح  $P < 0.05$  معنی دار است).

فرضیه ۶: بین تعهدسازمانی ذینفعان و مشارکت سازمانی آنها رابطه وجود دارد. ضرایب همبستگی متقابل متغیرهای این فرضیه در جدول ۱۱ گزارش شده است.

جدول ۱۱: ضرایب همبستگی متقابل تعهد سازمانی با مشارکت سازمانی

مشارکت سازمانی	ارزشیابی	تغییر و تحول	نظارت و کنترل	تصمیم گیری	هدف گذاری	متغیر ملاک متغیر پیش بین
۰/۵۰۸	۰/۴۳۷	۰/۳۸۱	۰/۴۸۶	۰/۴۷۱	۰/۴۴	تعهد سازمانی

\* همه ضرایب در سطح  $P < 0.01$  معنی دار است.

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌ها بیانگر رابطه بین فرهنگ مشارکتی و مشارکت سازمانی ذینفعان بود (جدولهای ۲ و ۳). این یافته با یافته‌های محققان دیگر همخوان است (Liu, 2008, Mok & Yeung, 2002, Fisher & Alford, 2000, Harmon et al., 2000). امروزه بیش از گذشته نیاز به فرهنگ مشارکتی در سازمانها احساس می‌شود. پیچیدگی محیط سازمانهای امروزی و روند ارگانیک شدن ساختارهای سازمانی، نیاز به فرهنگ مشارکتی و

انعطاف‌پذیر که پاسخگوی نیازهای ارتباطاتی و کاری امروزه کارکنان باشد را، روز به روز افزون می‌سازد (نکویی مقدم و دیگران، ۱۳۹۱). طراحی و پیاده‌سازی سبک مدیریت مشارکتی در مدارس نیازمند فرهنگ مشارکتی می‌باشد. فرهنگی که بر توسعه قابلیت‌ها، توانمندسازی کارکنان و کار تیمی تاکید می‌کند و موجبات ارتقاء، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، فرصت یادگیری، رضایت شغلی، بهره‌وری، مشارکت در تصمیم‌گیری، مراقبت با کیفیت عالی، خودکفایی، احساس استقلال، اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، کنترل کار و نهایتاً اثربخشی سازمان، کاهش تنش شغلی و مسخ شخصیت در بین کارکنان را فراهم می‌کند (Mok & Yeung, 2002, Laschinger et al., 2000). بنابراین مدیران برای جلب مشارکت ذینفعان نیاز به کاربرد فرهنگ مشارکتی دارند زیرا از نظر کارکنان شکل‌گیری فرهنگ مشارکتی در سازمان عامل مؤثری در افزایش میزان مشارکت آنان در تصمیم‌گیریهای راهبردی است (زه‌اوی و دیگران، ۱۳۸۸).

یافته‌ها بیانگر رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و مشارکت سازمانی ذینفعان بود (جدولهای ۴ و ۵). این یافته با یافته‌های محققان دیگر همخوان است. (Walumbwa et al., 2008, Nohria et al., 2008, Bakker & Schaufeli, 2008, Bhatnagar, 2007). تنها رهبران تحول‌آفرین قادر به ترسیم مسیرهای ضروری و نوین برای سازمانهای جدید هستند. این گونه رهبران منشا تغییرات اساسی بوده و بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل داشته و بر موج تغییرات سوارند. چنین رهبرانی می‌توانند تصویر بهتر و روشن‌تری از آینده ارائه کنند، خود را به طور اثربخشی برای زیردستان تبیین نمایند و آنها را برای انجام کارهای استثنایی به چالش وادارند (جاودانی، ۱۳۹۰). طراحی و پیاده‌سازی سبک مدیریت مشارکتی در مدارس نیازمند ایجاد و پایبندی ذینفعان به ارزشهایی از قبیل آزادی، عدالت، حمایت و پشتیبانی می‌باشد و رهبری تحول‌گرا میتواند در خلق این ارزشها تأثیر به‌سزایی داشته باشد (Vera & Crossan, 2004). این سبک رهبری، توانایی تعیین چشم‌انداز مدرسه با جلب مشارکت دیگر ذینفعان (Caldwell & Spinks, 1998) و توانایی سازماندهی مجدد مدرسه را دارا می‌باشد و میتواند فرهنگی مشارکتی و ساختاری را به وجود آورد که مشارکت در تصمیم‌گیریهای سازمانی را سرعت بخشد و روابط اثربخش را خلق کند (Leithwood & Jantzi, 2000).

یافته‌ها نشان داد بین ساختار سازمانی و مشارکت سازمانی ذینفعان رابطه وجود دارد (جدولهای ۶ و ۷). این یافته با یافته‌های محققان دیگر همخوان است (Lawler 1992, )

تغییر ساختار سازمانی مدارس متناسب با اهداف سازمان و حفظ پویایی آن به منظور پاسخگویی به تحولات محیطی، یک نیاز ضروری است (کرد نایچ و دیگران، ۱۳۸۴). امروزه تغییرات ساختاری که مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند (Katzenmeyer & Moller, 2001) و از فرصت‌ها برای رشد حرفه‌ای و تعامل معلم پشتیبانی می‌کند (Smylie, 1997) می‌تواند عاملی برای گسترش ظرفیت رهبری باشد (Rutherford, 2006). چنین تغییرات ساختاری می‌تواند با ایجاد فرصت‌هایی برای تعامل هر چه بهتر معلمان، رهبری را فعال کند (Camburn et al., 2003) و با ایجاد فرصت‌های سیستماتیک و قابل پیش‌بینی برای معلمان جهت مشارکت و همکاری، یادگیری جمعی را افزایش دهد (Smylie & Perry, 1998). با وجودی که ساختارهای سازمانی همواره در حال تکاملند و بهترین ساختار سازمانی وجود ندارد اما برخی محققان معتقدند جهت طراحی و پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی گذر از ساختارهای بازدارنده و مکانیکی به سوی ساختارهای تواناساز و ارگانیکی ضروری می‌نماید (معینی شهرکی و دیگران، ۱۳۹۰). بنابراین اگر مدیران آموزشی خواهان مشارکت هر چه بیش تر ذینفعان نظام آموزشی در فرایند تصمیم‌گیری می‌باشند باید از میزان رسمیت ساختار سازمانی بکاهند و بر خودمختاری و تمرکززدایی سازمانها بیفزایند (Hoy & Miskel, 2005). اما یافته‌های این مطالعه نشان داد که ساختار سازمانی مدارس شهر زاهدان که بر رسمیت و تمرکز بیشتر و اختیار کمتر استوار است هیچ گونه تضادی با اجرای مدیریت مشارکتی ندارد. با تبیین احتمال می‌توان گفت برای جلوگیری از انحراف در انجام وظایف مربوطه و مهم و با ارزش تلقی نمودن مشارکت سازمانی و نگرش مثبت به آن از دید ذینفعان می‌تواند در شکل‌گیری این یافته نقش داشته باشد.

یافته‌ها بیانگر رابطه بین نگرش به مشارکت و مشارکت سازمانی ذینفعان بود (جدول ۸). این یافته با یافته‌های محققان دیگر همخوان است (Li, 2004, Somech, 2002, Cranston, 2001, Mulford et al., 2000, Mokoena, 2011). نوع نگرش مدیران و سایر ذینفعان به مشارکت می‌تواند عامل تسهیل‌کننده یا مانع برای مدیریت مشارکتی در مدارس باشد. در تحقیق الی و ماچونگوا (Ali & Machungwa, 1985) مشخص شد با وجود تمایل زبردستان به مشارکت در تصمیم‌گیری، آنها به راحتی نمی‌توانند دیدگاههای خود را با مدیران به خاطر ترس از قربانی شدن مطرح کنند و بسیاری از

مدیران تردید دارند که زیردستان را به عنوان شرکای ارزشمند در تصمیم‌گیری بپذیرند. مدیران با وجودی که از مزایای مدیریت مشارکتی آگاهند، تمایل چندانی به کاربرد این سبک مدیریتی ندارند. هر چند که مشارکت و همکاری ذینفعان جهت بهبود مهارت‌ها و ظرفیت‌های رهبری مدیران مدارس مؤثر می‌باشد اما مدیران مدارس هنوز تمایل دارند تا رهبری کل مدرسه را به عهده بگیرند (Cranston, 2001, Jackson, 2000) زیرا اغلب آنها به شایستگی زیردستان اعتقاد نداشته و برنامه‌های مشارکت را یک عامل مزاحم می‌دانند که می‌تواند نظام اجرایی آنها را دستخوش تغییر نماید و راه چاره را در این می‌بینند که زیاد به قضیه مشارکت دامن نزنند (Li, 2004). عدم باور و اعتقاد معلمان به نظام مشارکت هم مانعی دیگر برای موفقیت مدیریت مشارکتی در مدارس می‌باشد که ناشی از برخورد سطحی و ظاهری شماری از مدیران با آن است. مدیران، در ظاهر خواهان شرکت کارکنان در امور سازمان هستند، اما در عمل هیچگاه به نظرات آنها واقعی نمی‌گذارند. این گروه از مدیران، از حیث این که مشارکت افراد در امور، جنبه مردم‌پسندانه دارد، در پی تقویت روحیه آنان بر می‌آیند و یا فقط خواهان کسب محبوبیت برای خویش هستند و این در حالی است که کارکنان علاقه‌مند هستند مشارکت آنها در امور واقعی بوده و تنها جنبه تشریفاتی نداشته باشد. مولفورد و دیگران (Mulford et al., 2000) نیز پیشنهاد می‌کنند اگر خواهان بهبود و توسعه واقعی آموزش و پرورش هستید باید تمامی ذینفعان (معلمان، والدین و یادگیرندگان) به طور واقعی در تصمیم‌گیریهای مرتبط به تدریس و یادگیری در مدرسه مشارکت داشته باشند.

یافته‌ها بیانگر رابطه بین اعتماد بین فردی و مشارکت سازمانی ذینفعان بود (جدولهای ۹ و ۱۰). این یافته با یافته‌های محققان دیگر همخوان است (Bijlsma & Koopman, 2003, Tyler, 2003, Newell et al., 2000). اعتماد شکل‌گیری این باور در فرد است که دیگران، در بدترین شرایط، آگاهانه و عامدانه آسیبی به او نمی‌رسانند و در بهترین شرایط، به نفع او عمل می‌کنند. در جایی که اعتماد بر روابط اجتماعی حاکم نباشد، افراد منافع شخصی خود را دنبال کرده و هیچ‌گونه تعهدی نسبت به مصالح جمعی نخواهند داشت و همین مسئله باعث بدگمانی آنها نسبت به یکدیگر گردیده و موجب خواهد شد که به روش مشارکتی با یکدیگر همکاری نکنند (علی پور و دیگران، ۱۳۸۸). امروزه صاحب نظران از جمله چالش‌های روزافزون و مواجهه با مدیریت را فراهم آوردن چرخه مثبت اعتماد در سازمان می‌دانند (Schuler et al., 2000). زیرا این اعتماد است

که مشارکت را ممکن می‌سازد، بر شکل‌های داوطلبانه از مشارکت تاکید می‌کند و به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده در تعاملات از طریق هموار کردن روابط بین عاملان اعتماد و کاهش هزینه‌های تعاملات که با کنترل در ارتباط هستند، عمل می‌کند ( *Bijlsma & Tyler, 2003, Kawachi & Berkman, 2001*). تحقیقات نشان می‌دهد که اگر اعتماد در حد مطلوبی باشد می‌تواند موجب مشارکت بیشتر افراد شود ( *Koopman, 2003:546*). همچنین مدیریت مشارکتی نیازمند گسترش حس تعلق اعضای مدرسه به یکدیگر است و این عنصر اعتماد است که می‌تواند احساس تعلق را به وجود آورد ( *Lee, 2004:634*).

یافته‌ها بیانگر رابطه بین تعهدپذیری ذینفعان و مشارکت سازمانی بود (جدول ۱۱). این یافته با یافته‌های محققان دیگر همخوان است ( *رمضانیان و دیگران, ۱۳۹۲*، *عریضی و گل‌پرور, ۱۳۸۸*، *Nir, 2002, Belenardo, 2001*). یکی از عوامل پنهان، ولی تاثیرگذار در رفتار شغلی کارکنان، میزان تعهد آنها به سازمان و شغلیشان است. وجود نیروهای انسانی توانمند و متعهد به سازمان ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابجایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان، تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد ( *بیلی و ناستی زایی, ۱۳۸۸*). فردی که به شدت به سازمان خود متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، از عضویت در سازمان خود لذت می‌برد، در پیشبرد سازمان مشارکت فعال خواهد داشت و با آن در می‌آمیزد ( *قلاوندی و سلطانزاده, ۱۳۹۱*) و مطمئناً از مدیریت مشارکتی در مدرسه استقبال خواهد نمود. *نیر (2002)* نیز گزارش می‌دهد که تعهد معلمان به عنوان پیش زمینه موفقیت اجرای مدیریت مدرسه محوری می‌باشد. بر اساس دیدگاه بک و مورفی ( *Beck & Murphy, 1998:368*) عواملی که منجر به اصلاحات واقعی در مدارس می‌شوند، ریشه عمیقی در تعهدات و دانش مربیان و والدین دارند. سایر ( *Sayer, 1993:137*) نیز بیان می‌کند تغییرات واقعی و پایدار مدارس از تعهد معلمان به دست می‌آیند زیرا می‌توان پذیرفت کارکنان متعهد مایل هستند که خود را قسمتی از سازمان و تیم کاریشان بدانند و در تصمیمات سازمانی بیشتر مشارکت داشته باشند ( *Faiello, 2000*). بنابراین می‌توان پذیرفت که هر گونه برنامه تغییر و تحول از جمله طراحی و اجرای سبک مدیریت مشارکتی در سازمانها نیازمند تعهدپذیری ذینفعان آن سازمان می‌باشد. نهایتاً این که تعهد ذینفعان به برنامه‌ها و اهداف سازمانی تأثیر مثبتی هم بر مشارکت و هم عملکرد دارد ( *Klein, 1999*). هرچه ذینفعان



آموزشی نسبت به مدرسه متعهدتر باشند مشارکت بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها خواهند داشت، به اشتراک اطلاعات دقیق و یا برقراری درجه بالایی از ارتباطات عمیق با دیگران می‌پردازند، تمایل بیشتری به کسب آموزش و یادگیری مداوم، انجام وظیفه به صورت مستقل و آزادانه خواهند داشت و در نتیجه اثربخشی مدارس بالاتر می‌رود ( O'Neil, 1995, Cheng, 1998, Parker & Leithwood, 2000).

با توجه به یافته‌های مطالعه حاضر می‌توان تلخیص کرد که مدیران مدارس اگر خواهان کاربست رویکرد مشارکتی هستند باید بر توانمندسازی، کار تیمی و توسعه قابلیت‌های ذینفعان تأکید کنند تا فرهنگ مشارکتی بر مدارس حاکم شود، بر رسمیت، تمرکز و اختیار مناسب تأکید کنند، جلسات مشارکت را به صورت واقعی برگزار کنند و از مشارکت تمامی ذینفعان استفاده کنند تا از این طریق نگرش ذینفعان به مشارکت مثبت گردد، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی آنها بالا رود که این موارد به نوبه خود بر مشارکت سازمانی آنها می‌افزاید. از مهمترین محدودیت‌های این مطالعه می‌توان به عدم انتخاب دانش آموزان و والدین به عنوان دیگر ذینفعان آموزشی و محدود کردن ابزار جمع‌آوری داده‌ها به پرسشنامه اشاره کرد. از آنجا که شرایط درونی و برونی سازمانها با هم تفاوت دارد، انجام چنین پژوهشی در سازمانهای دیگر نیز پیشنهاد می‌گردد.

## منابع فارسی

- ۱- اورعی یزدانی، ب.؛ کمالیان، ا.ر.؛ محمد پور، ن. (۱۳۸۸). بررسی میزان آمادگی اجرای نظام مدیریت مشارکتی (مطالعه موردی). پژوهش‌های مدیریت ۲ (۶): ۲۹-۴۸.
- ۲- جاودانی، م. (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعامل‌گرا با تعهد سازمانی معلمان. پژوهش نامه مبانی تعلیم و تربیت ۱(۱): ۱۴۳-۱۵۸.
- ۳- جهانیان، ر. (۱۳۸۸). راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی، از دیدگاه مدیران، معاونان و معلمان. پژوهش در برنامه‌ریزی درسی ۶ (۲۱): ۱۵۳-۱۷۴.
- ۳- خورشید، ص.؛ لوکس، ک.؛ تسلیمی، م. س. (۱۳۸۷). نگرشی سیستمی به بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی. پژوهش‌های مدیریت ۱(۱): ۷-۴۰.
- ۴- شیخ محمدی، م.؛ تولیت زواره، م. ر. (۱۳۸۰). مدیریت مشارکت‌پذیر بر اساس نظام پیشنهادها. تهران: انستیتو ایز ایران.
- ۵- صادقی فرد، ن.؛ نقوی، س. ع. (۱۳۸۲). مدیریت مشارکتی. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ۶- صالحی، س. ح. (۱۳۸۰). بررسی رابطه رضایت شغلی و مشارکت‌جویی. فرهنگ مشارکت (۲۹): ۹-۱۳.
- ۷- فقهی فرهمند، ن. (۱۳۸۱). مدیریت پویایی زمان. تهران: فروزش.
- ۸- قاسمی پویا، ا. (۱۳۸۰). مشارکت مردمی در آموزش و پرورش. تهران: انتشارات پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- ۹- قلاوندی، ح. (۱۳۸۹). تحلیل روابط بین کیفیت زندگی کاری و لنگرهای مسیر شغلی با عملکرد سازمانی اعضای هیات علمی شمال غرب کشور. رساله دکترای دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان.
- ۱۰- کریمی، ح. ر. (۱۳۷۸). بررسی تاثیر اجرای نظام مدیریت مشارکتی از طریق سیستم پیشنهادهای کارکنان بر افزایش بهره‌وری در شرکت برق منطقه‌ای فارس. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز.

## منابع انگلیسی

- 1- Beck LG.; Murphy J. (1998). Site-based management and school success: untangling the variables. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(4):358-385.

- 2-Belenardo SJ. (2001). Practices and conditions that lead to a sense of community in middle schools. *NASSP Bulletin* 85(627):33-44.
- 3-Bijlsma K.; Koopman P. (2003). Introduction: Trust within organization. *Personal Review* 32(5):667-671.
- 4-Caldwell BJ.; Spinks JM. (1988). *The self-managing school*. London: The Falmer Press.
- 5-Camburn E.; Rowan B.; Taylor JE. (2003). Distributed leadership in schools: the case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 25(4):347-373.
- 6-Cheng YC. (1998). the knowledge base for re-engineering schools: multiple functions and internal effectiveness. *Int J Educational Management*, 12(5): 203-224.
- 7-Decker LE. (2001). Allies in education. *Principal Leadership*, 2(1), 42-6.
- 8-English PS. (1979). The concept of leadership and the role of the school principal. *Unicorn*, 5(3): 294-303.
- 9-Evans-Stout K. (1998). Implications for Collaborative Instructional Practice. In D. G. Ponder (Ed.), *Restructuring Schools for 10-Collaboration* (pp. 121-134). Albany: State University of New York Press.
- 11-Faiello P. (2000). Employee power. *CA Magazine*, 133(2): 45-46.
- 12-Fisher GJ.; Alford R. (2000). Consulting on culture: a new bottom line. *J consulting psychology. practice and research*, 52(3):206-17.
- 13-Gamage DT.; Pang NS. (2003). *Leadership and Management in Education: Developing Essential Skills and Competencies*. Hong Kong: The Chinese University Press.
- 14-Hargreaves, DH.; Fullan, M. (1998). *What's Worth Fighting For in Education?* Buckingham: Open University Press.
- 15-Harmon J.; Scottie DJ.; Behson S.; Farais G. (2000). Effect of high-involvement work practices on employee satisfaction and services costs in the Veteran's health administration. *J Health Care Manage*, 3(3):1-15.
- 16-Hill LA. (2000). Collective genius. *Executive Excellence*, 17(12): 17-18.
- 17-Hoy Wk.; Miskel CG. (2005). *Educational administration: theory, research and practice* (7nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- 18-Jackson DS. (2000). The school improvement journey: Perspectives on leadership. *School Leadership and Management*, 20(1): 61-78.

- 19- Kanawattanachi P.; Yoo Y. (2002). Dyanamic nature of trust in virtual teams. *J Strategic Information Systems*, 11 (3): 187-213.
- 20-Katzenmeyer, M.; Moller G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- 21-Kawachi I.; Berkman, L. (2001). Social ties and mental health. *J Urban Health*, (78):458-467.
- 22-Klein HJ.; Wesson MJ.; Hollenbeck JR.; & Alge BJ. (1999). Goal commitment and the goal setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. *J Applied Psychology*, 84(6): 885-896.
- 23-Kreysing M. (2002). In Search of Structural Excellence Aelita, *J Educational Administration*, 40(6): 552-560.
- 24-Laschinger HKS.; Finegan J.; Shamian J.; Casier S. (2000). Organizational trust and restructured health care setting: Effects on staff nurses commitment. *J Nursing Administration*, 30(9): 413-425.
- 25-Lawler III, EE.; Mohrman SA.; Ledford Jr.; GE. (1992). *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 26-Lee H. (2004). The role of competence based trust and organizational identification in continuous improvement. *J Managerial Psychology*, 19(6):623-39.
- 27-Leithwood K.; Jantzi D. (2000). Principal and teacher leadership effects: a replication. *School Leadership & Management*, 20(4): 415-434.
- 28-Leonard PE.; Leonard LJ. (2001). The collaborative prescription: remedy or reverie? *Int J Leadership in Education*, 4(4): 383-99.
- 29-Li M. (2004). Workers' Participation in Management and Firm Performance: Evidence from Large and Medium-Sized Chinese Industrial Enterprises. *Review of Radical Political Economics*. 36(3):358.
- 30-Liu Y. (2008). Complexity science and participation in decision making among Taiwanese nurses. *J Nursing Management*, 16 (3):291-97.
- 31-McAdam R.; McClelland J. (2002). Sources of new product ideas and creativity practices in the Uk textile industry. *Technovation*, 22(2):113-21.
- 32-Mok E, Au Yeung B. (2002). Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong. *J Nursing Management*, 10(3):129-37.
- 33-Mulford WR.; Kendall LR.; Kendall D.; Bishop P.; & Hogan D. (2000). Decision making in primary schools. *Int Studies in Educational Administration*, 28(1): 57-76.

- 34-Newell S.; Scarbrugh H.; Swan J.; & Hislop D. (2000). Intranets and Knowledge Management: Decentred Technologies and the Limits of Technological Discourse, in C Prichard, R Hull, M Chumer, and H willmott (Eds); *Managing Knowledge: Critical Investigations of Work and Learning*; London: Mcmillan.
- 35-Nir AE. (2002). School-based management and its effect on teacher commitment. *Int J Leadership in Education*, 5(4): 323-41.
- 36-O'Neil J. (1995/1996). On tapping the power of school-based management: a conversation with Michael Strembitsky. *Educational Leadership*, 53(4): 66-70.
- 37-Owens RG. (2001). *Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform* (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- 38-Parker K.; Leithwood K. (2000). School councils' influence on school and classroom practice. *Peabody J Education*, 75(4): 37-65.
- Prestby JE.; Wandersman A.; Florin P.; Rich R.; & Chavis D. (1990). Benefits, costs, incentive management and participation in voluntary organizations: a means to understanding and promoting empowerment. *American J Community Psychology*, 18(1): 117-49.
- 39-Rapp C.; Eklund J. (2002). Sustainable development of improvement activities the long-term operation of a suggestion scheme in a swedish company. *Total Quality Management*, 13(7): 945-69.
- 40-Roberson QM.; Moye NA.; Locke EA. (1999). Identifying a missing link between participation and satisfaction: The mediating role of procedural justice perceptions. *J Applied Psychology*, 84(4): 585.
- 41-Rutherford C. (2006). Teacher leadership and organizational structure, the implications of restructured leadership in an Edison school. *J Educational Change* 7(1,2):59-76.
- 42-San Antonio DM. (2006). Participatory school administration, leadership and management (PSALM): its impact on the creation of better Philippine public secondary schools. The degree of Doctor of Philosophy School of Education of the Faculty of Education and Arts ,University of Newcastle, Australia.
- 43-Sawyer RD. (2001). Teachers who grow as collaborative leaders: the rocky road of support. *Educational Policy Analysis Archives*, 9(38): 1-19.
- 44-Sayer J. (1993). *The Future Governance of Education*. London: Cassell.

- 45-Schuler RS.; Dolan SL.; Jackson S. (2001). Trends and emerging issues in human resource management: global and trans cultural perspectives introduction. *Int J Manpower*, 22(3): 195-197.
- 46-Somech A. (2002). Explicating the complexity of participative management: An investigation of multiple dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 11(1): 341-71.
- 47-Smylie MA.; Perry GS. (1998). Restructuring schools for improving teaching. In A. Hargreaves (Ed.), *Int handbook of educational change* (pp. 975–1005). London: Kluwer.
- 48-Smylie, M.A. (1997). Research on teacher leadership: Assessing the state of the art. In B. Biddle, G. Thomas, & I. Goodson (Eds.), *Int handbook of teachers and teaching* (pp. 521–591). Dordrecht, Netherland: Kluwer.
- 49-Tyler TR. (2003). Trust within organizations. *Personnel Review* 32(5):556-568.
- 50-Vera D.; Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning, *Academy of Management Review* 29(2): 222-240.