

رابطه بین میزان مشارکت دبیران در اداره مدارس و کارآئی آنها در شهر مرنند

دکتر داوود حسینی نسب^۱

سهراب خیری دارابی^۲

چکیده

تحقیق حاضر با هدف کلی تعیین رابطه بین سبک مدیریت مشارکتی با کارآئی دبیران مقطع متوسطه شهر مرنند انجام شده است. اهداف ویژه عبارتند از: تعیین میزان مشارکت دبیران زن و مرد در اداره مدارس از دید آنها، تعیین مشارکت دبیران در امور مدرسه با توجه به جنس مدیر، مشارکت دبیران با توجه به تحصیلات آنها. روش تحقیق از نوع توصیفی و همبستگی می باشد، جامعه آماری تحقیق شامل کلیه دبیران و مدیران زن و مرد مقطع متوسطه شهر مرنند بوده اند که به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده اند که حجم نمونه شامل ۷۶ مدیر و ۳۰۴ دبیر می باشد. برای جمع آوری اطلاعات دو نوع پرسش نامه جداگانه برای دبیران و مدیران تهیه گردید که روایی آنها بوسیله متخصصین و برای پایائی از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید (پرسش نامه دبیران ۰/۸۰ و پرسش نامه مدیران ۰/۸۶ محاسبه گردید).

۱- استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

۲- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

تحلیل‌ها بوسیله نرم‌افزار آماری SPSS Version 9 و با استفاده از آزمونهای همبستگی پیرسون، T-test و آنالیز واریانس یکطرفه (ANOVA) صورت گرفت. نتایج حاصل از آزمونهای آماری نشان داد:

- ۱- بین میزان مشارکت دبیران مرد و کارآئی آنها رابطه معنی‌داری وجود ندارد.
 - ۲- بین میزان مشارکت دبیران زن و کارآئی آنها رابطه معنی‌داری وجود دارد.
 - ۳- میزان مشارکت دبیران در امور مدرسه با توجه به جنس دبیر متفاوت نیست.
 - ۴- میزان مشارکت دادن دبیران در امور مدرسه با توجه به جنس مدیر متفاوت نیست.
 - ۵- میزان مشارکت دبیران با توجه به تحصیلات آنها متفاوت نیست.
- باتوجه به نتایج تحقیق بین میزان مشارکت دبیران در اداره مدارس و کارآئی آنها رابطه مستقیم وجود دارد، بنابراین به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود دبیران تحت سرپرستی خود را بیشتر در امور مدرسه مشارکت دهند، چون بی‌شک گره‌گشای بیشتر مسایل مدرسه خواهند بود.

واژگان کلیدی: مدیریت، مشارکت، کارآئی، مدیریت مشارکت جویانه

مقدمه

موضوع مشارکت و همکاری از دیرباز در زندگی بشر مورد توجه بوده و به اشکال مختلف خودنمایی کرده است. بویژه از آنجا که حوادث غیرقابل پیش‌بینی نظیر سیل، زلزله و آتش‌سوزی - که منشأ آنها هنوز برای بشر ناشناخته است - زیان‌های جبران‌ناپذیری به او وارد می‌ساخت، نیاز به چنین مشارکت و همکاری جنبه جدی‌تر و الزامی‌تر به خود می‌گرفت و با توجه به این واقعیت انسانها در چنین مواقعی به همکاری، کمک و مساعدت به آسیب‌دیدگان می‌شتافتند.

ایجاد جامعه ملل، پس از جنگ جهانی اول و نیز تأسیس سازمان ملل متحد و متعاقب آن اتحادیه ناتو، ورشو و سرانجام سازمان تجارت جهانی و بسیاری از اتحادیه‌ها و سازمانهای منطقه‌ای مانند اوپک، سازمان کشورهای اسلامی و... نشان

دهنده توسعه و گسترش اندیشه مشارکت و همگامی گروههای مردم و ملت‌های مختلف جهان می‌باشند که بمنظور همکاری در جهت استفاده از یک قدرت فکری برتر و یک نیروی عملیاتی گسترده‌تر برای نیل به هدف‌های مورد نظر و کارآئی بیشتر انجام می‌پذیرد.

مشارکت بتدریج به سایر زمینه‌های زندگی انسان نیز گسترش یافته است که مهمترین آن مشارکت در عرصه تولید و در واحدها و بنگاه‌های اقتصادی جهت رسیدن به کارآئی افزون و به تبع آن سوددهی بیشتر می‌باشد.

تعلیم و تربیت امری حساس، پرثمر و در عین حال دشوار است. پیشرفت تعلیم و تربیت تا حدود زیادی به نوع روابط موجود بین دو رکن مهم آن یعنی مدیر و دبیر بستگی دارد. با عنایت به این امر که حاصل تلاشهای مدیران و دبیران، نیروی انسانی آینده کشور را تأمین می‌کند. کشور به دبیران اثربخش و با انگیزه، به عنوان یکی از ارکان اصلی آموزش و پرورش نیاز دارد تا بتواند جوانان را در قالب سیستم تعلیم و تربیتی خود پرورش داده و برای آینده‌ای بهتر مجهز کند.

اگرچه همزمان با پیدایش گروههای انسانی و سازمانها موضوع مشارکت مورد توجه قرار گرفت، لکن تا مراحل اولیه انقلاب صنعتی در سالهای آغازین قرن نوزدهم که مدیریت نقش و جایگاه ویژه خود را در بین عوامل تولید، بهره‌وری و اداره امور پیدا نکرده بود، به این موضوع اهمیت زیادی داده نمی‌شد.

تحقیقات و بررسیهای فردریک تیلور^۱ و لیلیان گیلبرت^۲ باعث گردید تا اهمیت مدیریت در اداره امور روشن و فعالیت این حوزه بیشتر گردد. گذشت زمان و تغییرات نیروی کار و تکنولوژی نیز سبب ایجاد تغییر در تفکرات مدیریتی شد تا اینکه اندیشه مدیریت مشارکتی^۳ مطرح و به اشکال مختلف نمایان شد. لذا می‌توان گفت که این

^۱ - Feredrick Taylor

^۲ - Lillian Gilberth

^۳ - Participative manangement

مقوله مفهوم تازه‌ای نیست بلکه در دوره‌های گوناگون به اشکال متفاوتی نمایان شده است که در اینجا بطور مختصر به بعضی از تحولات در این زمینه اشاره می‌گردد (بهرنگی، ۱۳۸۲، ص ۱۰۰).

قبل از انقلاب صنعتی^۱ در این دوره واحد خانواده نقش اصلی تولید کالاها و خدمات را بعهده داشت. با طرح موضوع مبادله کالا و خدمات بین خانوارها و رشد تجارت در فراسوی دریاها، موضوع چگونگی اداره امور به تدریج مطرح گردید. در واحد خانواده پدر بعنوان رئیس شناخته و فرزندان به همین روش تربیت می‌شدند. در داخل و خارج خانواده نیز وظایف دختران و پسران تعیین و این وظایف توسط جامعه بر آنان تحمیل می‌شد. در این دوره نقش مدیریت در اداره امور ناچیز بود.

در انقلاب صنعتی^۲ جایگزینی نیروی ماشین بجای انسان و حیوان تغییرات وسیعی را باعث شد. ایجاد کارخانجات در کنار مراکز تجاری و رشد و توسعه آن در شهرها سبب مهاجرت افراد به این محیط‌های کاری شده و آنان به قیمت از دست دادن استقلال و آزادی کاری خود تحت نظر کارفرما که تعیین کننده برای آنان بود، به کار اشتغال یافتند.

با گسترش انقلاب صنعتی و پیچیده‌تر شدن تکنولوژی، مشاغل تخصصی‌تر گردید اما کارگران مهارت لازم را نداشتند و هر فرد کار را به روش دلخواه خویش انجام می‌داد.

افراد در این دوره به عنوان دستان اجیر شده شناخته شده و ماهیت دوره در ارتباط با بکارگیری دستان قرار دارد بعبارت دیگر در این دوره قدرت بازوان و دستها برای انجام کارها بیشتر اهمیت دارد (Anthony, 1978, P7).

¹ - Preindustrial revolution

² - The Industrial revolution

نویسندگان و محققین بسیاری برای رفع نواقص کار تیلور و گیلبرت کوشیدند، تا اینکه بررسی درباره یک پروژه تحقیقی که در ابتدا به منظور بررسی برخی از عوامل مربوط به شرایط کار آغاز شده بود، تحولی را در اندیشه‌های مدیریتی باعث شد. در این پژوهش که به مطالعات هاثورن^۱ مربوط می‌شود، مقدماتاً محققین در نظر داشتند ارتباطی بین عوامل مشخص محیطی را با شغل و میزان تولید گروه‌های کاری تعیین کنند. در بررسی برخی عوامل همچون نور و هوا، انتظار بر آن بود که با کاستن این عوامل میزان تولید نیز کاهش یابد و برعکس. لکن پیامد پژوهش که باعث تعجب همگان شد چیزی غیر از این بود. زیرا نه کاهش و نه افزایش این عوامل تاثیری بر تولید بر جا نگذاشت. نهایتاً پس از ماهها بررسی معلوم شد که عوامل روحی، رضایت شغلی، میزان توجه به افراد و کار گروهی از جمله عوامل موثر بر میزان تولید می‌باشد. این پژوهش و مطالعات دیگر در این زمینه سبک جدیدی را در مدیریت باعث گردیده و مکتب روابط انسانی را بنیان نهاد.

در مکتب روابط انسانی بر خلاف مکتب علمی تاکید مدیریت بر بکارگیری قلبهای افراد علاوه بر دستان آنان است. کارکنان احساسات و نیازهایی دارند که مدیریت باید آن را درک نموده و برخورد متناسب را آن بنمایند.

در انقلاب فرا صنعتی^۱ اندیشه مکتب مدیریت سیستمی بر آن قرار دارد که مدیریت باید بعنوان یک جریان مرکب از عناصر گوناگون مرتبط با یکدیگر مورد بررسی قرار گیرد.

مدیران قادر نخواهند بود هیچ بخشی از این جریان را جدا از سایر قسمتهای آن مورد مطالعه قرار داده و هیچ راه حل ثابت و قطعی نیز برای تمامی مشکلات مدیریت وجود ندارد. این مکتب هم چون مکتب روابط انسانی مدیران را به جنبه‌های فیزیکی

^۱- Hawthorne

^۲- The Post industrial

کار توجه می دهد. باین حال آن کار را کافی نمی داند. براین اساس مدیران باید از دیگر عوامل موثر بر انجام کار همچون چگونگی انتخاب پرسنل، سیستم استخدام، آموزش، پاداش، تنبیه، سیستم اطلاعات سازمانی، ارتباط، تکنولوژی مورد استفاده و ساختار سازمانی مطلع باشند. برخی از نویسندگان این دوره توسعه مکتب سیستمی را بنام دوره انقلاب فرا صنعتی نیز خوانده اند. به گفته ریموند مایلز^۱ شیوه سیستمی کیفیت برخورد با افراد را در مدل انسانی توسعه می دهد (زمردیان، ۱۳۷۱، ص ۱۶).

مایلز که سه مدل تئوری سیستمی، روابط انسانی و منابع انسانی را ارائه کرده است، درباره سیاست مدیریت در مدل منابع انسانی اظهار می دارد که مدیر باید شرایطی را بوجود آورد که در آن کلیه اعضا به اندازه توانایی خود مشارکت داشته باشد. مدیر باید مشارکت کامل را در امور ترغیب نموده و در برخورد با افراد دیدگاه سیستمی را بکار گیرد. در این مکتب مدیران نه تنها در استان و قلبها بلکه مغز کارکنان را نیز بکار می گیرند.

سیستم منابع انسانی بخش مرکزی مدیریت مشارکتی است. عده ای از کارشناسان نیز مدیریت مشارکتی از نوع راستین آن را از ویژگی های عمده فرا صنعتی و انفورماتیک دانسته و کاربرد آن را در ایجاد تحولات جهشی مدیریت در بسیاری از جوامع انکارناپذیر می دانند (زمردیان، ۱۳۷۱، ص ۱۷).

نظریه های مشارکت و کارآئی

بطور کلی می توان نظریه های مربوط به مشارکت و کارآئی را بصورت زیر خلاصه نمود:

^۱ - Raymond Miles

کرت لوین^۱

مطالعات لوین نشان می‌دهد که مدیران سه نوع سبک مدیریتی را در تصمیم‌گیری‌هایشان بکار می‌برند:

۱- جو دموکراتیک^۲: این اصطلاح را لوین برای اقلیم کلی اجتماعی - سیاسی بوجود آمده در یک گروه بکار می‌برد، وقتی که گروه بوسیله شخصی با ارزشهای دموکراتیک هدایت و رهبری می‌شود. در این جو، تبادل آزاد عقاید و بحث آزاد در مورد مسائل تشویق می‌گردد.

۲- جو آمرانه^۳: لوین این اصطلاح را برای اقلیم کلی اجتماعی - سیاسی بوجود آمده در یک گروه بکار می‌برد. وقتی که گروه به وسیله شخصی هدایت و رهبری شود که روشهای آمرانه، قدرت‌گرا و خودکامه^۴ در گروه به کار می‌برد.

۳- جو بی‌بند و باری^۵: لوین این اصطلاح را برای اقلیم کلی اجتماعی - سیاسی بوجود آمده در یک گروه به کار می‌برد. وقتی که رهبر رسمی یک گروه، رویه «بی‌بند و بار» را اتخاذ می‌کند و هدایت نازل یا هیچ‌گونه هدایت و رهبری را اعمال نمی‌نماید. نقش لوین در پژوهش‌های گروهی بسیار چشمگیر است و آزمایشهای او در زمینه‌های مختلف فرآیندهای گروهی، پویایی‌های گروهی، رهبری و اداره گروه، تصمیم‌گیری در گروه، اندیشه گروهی، ارتباط‌های درون گروهی، تعارض در گروه، بحث و تفاوت نظر در گروه، خلاقیت و نوآوری در گروه، اعمال قدرت در گروه، یادگیری گروهی، گروه‌های بحث، راهبری

¹ - Kurt Lewin

² - Democratic Atmosphere

³ - Authoritarian Atmosphere

⁴ - Autocratic

⁵ - Laisses faire Atmosphere

یادگیری و بحث در گروه، اهداف و ساختار گروه... صورت گرفته است
(Arthars, 1985, pp 186, 389).

رنسیس لیکرت^۱

لیکرت چهارنوع سبک مدیریتی را برای کاربرد رهبران ترسیم می کند:

- ۱- آمرانه - استثماری یا آمرانه تنبیهی^۲ (استبدادی)
- ۲- آمرانه - خیرخواهانه یا آمرانه پدرسالارانه^۳ (استبدادی خیرخواهانه)
- ۳- مشورتی^۴ (مشاوره ای)
- ۴- مشارکت جو^۵ (مشارکتی)
- ۵- مدیریت آزاد

در رابطه با این پژوهش، چون در سوال های خود قصد بررسی تأثیر مدیریت مشارکت جو را بر کارآئی دبیران دارد. بدین لحاظ به طور مجمل مشخصات و ویژگیهای سبک شماره ۴ لیکرت توضیح داده می شود.

سبک مشارکتی یا مشارکت جو: این مدیران به کارکنان اطمینان دارند و تعامل بین آنها با صداقت و در کمال دوستی، و اعتماد برقرار است. در این سیستم اهداف، تعیین می شود و تصمیمهای مربوط به کار توسط گروه اتخاذ می گردد. در حقیقت مدیران، بدون مشارکت با اعضاء گروه تصمیم نمی گیرند. مدیران برای انگیزش فرودستان، نه تنها از پاداشهای مالی استفاده می کنند بلکه می کوشند تا در کارکنان احساس اهمیت و ارزش ایجاد کنند. مدیران در این سیستم سبک دموکراتیک به کار می برند (برومند، ۱۳۷۴).

¹ - Rensis Lickert

² - Exploitative-Authoritative or Publishetive-Authoritative

³ - Benevolent-Authoritative or Paternalistic-Authoritative

⁴ - Consultative

⁵ - Participative

در این سبک، مدیران قدرت و اختیار تصمیم‌گیری خویش را به طور واقعی با زیردستان تقسیم می‌نمایند و زیردستان نیز به طور فعال درگیر همکاری با مدیریت می‌شوند. مدیران با افراد بطور ماهرانه ارتباط برقرار کرده و آنان را به خوبی درک می‌کنند. آنان باید انتقال‌دهنده خوبی برای اطلاعات بوده و با برخورد‌های مناسب در جهت حل منازعات گام بردارند.

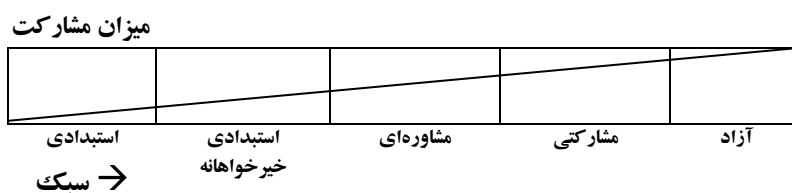
جدول ۱- شیوه‌های گوناگون مدیریتی لیکرت و ویژگی آنها (اقتباس از برومند، ۱۳۷۴)

شیوه	استبدادی	استبدادی خیرخواهانه	مشاوره‌ای	مدیریت مشارکتی	مدیریت آزاد
ویژگی	- تمام قدرت و امتیاز برای مدیر	- تمام قدرت و اختیار برای مدیر	- تمام قدرت و اختیار برای مدیر - اطلاعات کمی از زیردستان دریافت می‌شود	- قدرت و اختیار با زیردستان تقسیم می‌شود	- قدرت و اختیار برای گروه - مدیر در ردیف سارین است

با توجه به نمایش سبک‌های گوناگون مدیریتی در جدول (۱)، مدیران می‌توانند متناسب با موقعیت یک، دو و یا حتی سه شیوه را بکار گیرند. آنان حتی می‌توانند در مرز این شیوه‌ها نیز قرار داشته باشند. لذا در عمل این شیوه‌ها با هم تداخل داشته و به آسانی قابل تفکیک از یکدیگر نیستند تا در تعیین سبک معینی از مدیریت از آن استفاده شود. با این وجود اگر بتوان مدیری را در یک دوره زمانی طولانی مورد مطالعه و مد نظر قرار داد، می‌توان سبک خاص وی را در شیوه مدیریتی متخذه او ملاحظه کرد.

با توجه به جدول (۱)، نمودار زیر را می‌توان برای نمایش میزان مشارکت با توجه به شیوه‌های گوناگون مدیریتی ترسیم نمود:

نمودار ۱- سبک‌های مختلف مدیریتی در ارتباط با میزان مشارکت در آنها (اقتباس از ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۱)



علاوه بر این، شیوه‌های مدیریتی مورد بحث را میتوان با توجه به دوره‌های مختلف زمانی و مکاتب گوناگون مدیریت و تأکیدات مدیریتی در هر مکتب و سبکهای مربوط به آن مورد توجه قرار داد.

براین اساس جدول زیر را که صورت تعمیم یافته جدول ۱ می‌باشد، می‌توان تنظیم کرد:

جدول ۲ - سبکهای مختلف و تحولات در اندیشه‌های مدیریت در ادوار گوناگون^۱

دوره	مکتب فکری	تأکیدات مدیریت	سبک مدیریت
ماقبل انقلاب صنعتی	رهبران دولتی و کلیسا	آداب دستان	استبدادی
انقلاب صنعتی	مدیریت علمی (تلور و گیلبرت)	بکارگیری دستان	استبدادی خیرخواهانه
بلوغ انقلاب صنعتی	روابط انسانی (مطالعات هائورن)	بکارگیری دستان و قلبها	استبدادی خیرخواهانه - مشورتی
انقلاب فرا صنعتی	منابع انسانی - مدیریت سیستمها	بکارگیری دستان، قلبها و مغزها	مدیریت مشارکتی - مدیریت آزاد

وروم و یتون

مطالعات وروم و یتون و دیگران نشان می‌دهد که رهبران چهار نوع سبک مدیریتی را در تصمیم‌گیریها بکار می‌برند:

۱ - استبدادی

۲ - مشورتی

۳ - گروهی (مشارکتی)

۴ - تفویضی (Arthars, 1985, pp 186, 389).

¹ - William antony "Participative Management" 1978, p14



کارآئی

صاحب نظران برای کارآئی تعاریف گوناگونی بیان کرده اند. از جمله آنها می توان به موارد زیر اشاره کرد:

به نظر علاقه بند: «کارآئی رابطه ای است میان رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد فردی وقتی رفتار سازمانی یک فرد با شخصیت وی همخوانی دارد رفتار او طبیعی جلوه می کند و او با فشار روانی کمتری در نقش سازمانی خود روبرو می گردد. در این حالت رفتار را کارآمد تعریف می کنند، اگر رابطه برعکس باشد رفتار فرد در نقش فرد با نیازها و مقاصد او همخوانی نداشته باشد رفتار غیر کارآمد است (علاقه بند، ۱۳۷۹، ص ۲۰).

می توان گفت کارآئی تابعی است از توافق رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد شخصی. رفتار فرد در یک سازمان رسمی می تواند از دیدگاه فرد و سازمان ارزشیابی شود. اگر عملی مقصود مشخص خود را به انجام برساند اثربخش^۱ است و اگر انگیزه هایی را که در بطن مقصود آنی^۲ وجود دارد ارضاء نماید کارآمد^۳ می باشد. منظور از کارآئی همان نسبت برونداد به درونداد است، که صرفاً چگونگی استفاده از منابع سازمانی را نشان می دهد و جنبه مقدار دارد. یعنی هر قدر در استفاده و

^۱ - effective

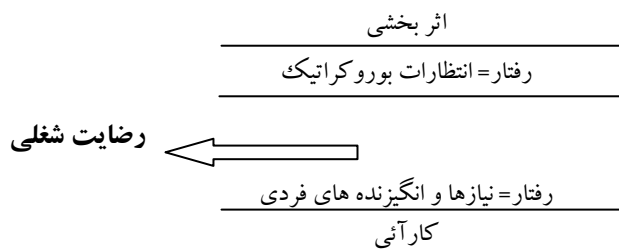
^۲ - Immediate objective

^۳ - Efficient

مصرف این منابع (نیروی انسانی، مواد، ماشین آلات و سرمایه) صرفه جویی شود، سازمان کارآمدتر تلقی می شود. کارآئی به اجرای درست کارها در سازمان مربوط می شود. یعنی تصمیماتی که با هدف کاهش هزینه ها، افزایش مقدار تولید و بهبود کیفیت محصول اتخاذ می شوند. کارآئی نسبت بازدهی به بازدهی استاندارد است (فتاحی سرنند، ۱۳۸۵، ص ۱۷).

رفتار شخص می تواند اثربخش باشد اما کارآمد نباشد، یعنی مقصود معین انجام بشود بدون ارضاء شدن انگیزه های شخص که در پس آن قرار دارد. رفتار همچین می تواند کارآمد باشد اما اثر بخش نباشد، اگر نیازهای فردی ارضاء بشود اما عملی که به عنوان وسیله ای برای بدست آوردن رضایت منظور نظر بود به طور موفقیت آمیز انجام نگردد، یا رفتار می تواند بطور همزمان کارآمد و اثربخش باشد. این سه حالت از نتیجه کار فرد در سازمان تصورات مشابهی از اثربخشی و کارآئی براحتی از مدل سیستمهای اجتماعی استنتاج می شود. وقتی که رفتار در مورد یک نقش معینی با انتظارات بوروکراتیک همساز شود، اثر بخش می شود و زمانی که رفتار با انگیزه های مشخص یک عضو سازمانی همخوان است کارآمد می باشد، مع هذا وقتی که نتیجه رفتار انجام انتظارات بوروکراتیک و انگیزه ها و نیازهای فردی باشد حداکثر رضایت از سازمان وجود دارد. پس رضایت شغلی بستگی به همسازی انتظارات بوروکراتیک و انگیزه ها و نیازهای فردی دارد. این رابطه بصورت تصویری در مدل (۱) نشان داده شده است (عباس زادگان، ۱۳۷۳، ۷۵).

مدل (۱) عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارآئی و اثر بخشی



اقتداری معتقد است: آنچه که در تعریف کارآئی جلب توجه می کند، دستیابی به حداکثر بازده با حداقل داده است که بازده فعالیت های سازمانی را همیشه نمی توان بر حسب واحد قابل سنجش، مثل پول اندازه گیری کرد. منظور از کارآئی سازمان فقط کاهش هزینه نیست، بلکه علاوه بر ارضای تمایلات و نیازمندی های روانی کارمندان، ارائه خدمات مؤثر به جامعه نیز مهم است (صادق بارنجی، ۱۳۸۵، ص ۸۸).

پیشینه پژوهش

صبری (۱۳۷۸) عوامل مؤثر بر مدیریت مشارکت جویانه و نقش آن در کارآئی معلمان در مدارس ابتدائی شهرستان مرند را مورد بررسی قرار داد و نتایج زیر را بدست آورد:

مدیریت مشارکتی در کارآئی معلمان تأثیر مثبت دارد، مدیرانی که ثبات مدیریت آنها بیشتر است معلمان تحت سرپرستی خود را در امور مدرسه بیشتر مشارکت می دهند و مدیرانی که از تحصیلات بالایی برخوردارند معلمان تحت سرپرستی خود را در امور مدرسه بیشتر مشارکت می دهند.

منزوی ثانی (۱۳۸۴) اثر مدیریت مشارکتی بر بهره وری و کارآئی سازمان در شرکت مخابرات شهرستان ساری را مورد توجه قرار داد و دریافت که:

بین اجرای طرح مدیریت مشارکتی و افزایش کارآئی کارکنان، کاهش هزینه و صرفه جویی در هزینه اداره، افزایش خلاقیت و نوآوری و افزایش رضایت شغلی و مسئولیت پذیری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

امینی (۱۳۷۵) رابطه بین مدیریت مشارکتی و افزایش کارآئی و بهره وری کارکنان دانشگاه آزاد قائم شهر را مورد بررسی قرار داد و نتایجی به شرح زیر بدست آورد:

بین مدیریت مشارکتی و افزایش کارآئی و بهره وری کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

حامدی زارع (۱۳۸۳) تحقیقی در مورد میزان کارآئی آموزشی دبیران پاره وقت در مقایسه با دبیران رسمی مقطع متوسطه در شهرستان تبریز، انجام داده، نشان می دهد که دبیران پاره وقت کارآئی بیشتری نسبت به دبیران تمام وقت دارند.

سید مرندی (۱۳۸۱) نقش مدیریت مشارکت جویانه در امر افزایش کارآئی معلمان ابتدائی مرند را مورد بررسی قرار داد و نتایج زیر بدست آمد:

سبک مدیریت مشارکتی مدیران باعث افزایش کارآئی معلمان شده و همچنین میزان مشارکت آنها را افزایش می دهد، یعنی هرچقدر مدیر مدرسه، مشارکتی باشد به همان میزان نیز معلمان در امور مدرسه مشارکت داده می شوند.

مدیران بیشتر معلمان با سابقه و با تحصیلات بالا را در امور مدرسه مشارکت می دهند. پور انوری (۱۳۸۳) عملکرد مدیران آموزشی دارای سبک مشارکتی و غیرمشارکتی را در مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان مراغه مورد مقایسه قرار داد و نتایج زیر را بدست آورد:

بین میزان مشارکت دبیران در تصمیم گیریها با عملکرد مدیران، افزایش کارآئی دبیران، رضایت شغلی دبیران رابطه معنی داری وجود دارد، ولی بین میزان تحصیلات دبیران با عملکرد (کارآئی) آنها رابطه معناداری وجود ندارد.

لیکرت بعد از تحقیقات زیادی که انجام داد به این نتیجه رسید که سرپرستی به شیوه دموکراتیک بیش از نظارت توأم با تهدید و فشار، نتیجه مطلوب خواهد داد و علل موفقیتها را عمدتاً به مشارکت، میزان مشارکت و حمایت و پشتیبانی از کارمند نسبت میدهد (Hersey, Blanchard, 1972).

تحقیقاتی که توسط لاوانس و اسمیت^۱ انجام گرفته نتایج تحقیق حاکی از این است که مشارکت موجب ازدیاد کارآئی می شود اما درجات مختلف مشارکت نتایج متفاوتی را ببار می آورد (صبری، ۱۳۷۸، ص ۷۵).

^۱ - Lavans & Smith

نتایج تحقیقات سایادین (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که وقتی مشارکت در یک سازمان، خواه یک واحد تولیدی و خواه خدماتی، تحقق می‌یابد، همه کارکنان وجود خود را محترم، با ارزش، کارساز و مؤثر می‌یابند و خود را در سرنوشت سازمان سهیم و شریک می‌دانند.

کوچ در تحقیقاتی که وضع کارکنان ماشینهای دوزندگی را در امریکا با استفاده از سه روش عدم مشارکت، نیمه مشارکت و مشارکت کامل ارزیابی می‌نمود به این نتیجه رسید که روش عدم مشارکت بازدهی افراد را کاهش داد و موجب شکوه و شکایت، تمدید میزان تولید، بروز سایر انواع مقاومت شد. در روش نیمه مشارکت وضع اندکی بهتر شد و بازدهی به میزان اولیه رسید. نتایج حاصل از اعمال روش مشارکت کامل درخشانتر بوده و کارکنان نه تنها به میزان اولیه تولید رسیدند بلکه ظرف سی روز ۱۵٪ از میزان متفاوت اولیه جلو افتادند. علاوه بر این در روش مشارکت در ظرف چهل روز از ایجاد تغییرات داده شده شرکت، خدمت مشاهده نشد (Hersey, Blanchard, 1972).

روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی همبستگی است.

جمعیت مورد تحقیق کلیه مدیران و دبیران شاغل در مقطع متوسطه شهر مرند که شامل ۵۰ نفر مدیر مدرسه پسرانه با ۵۰۰ نفر دبیر و ۴۵ نفر مدیر مدرسه دخترانه با ۴۴۰ نفر دبیر می‌باشد (جدول شماره ۳). حجم نمونه مدیران و دبیران با استفاده از جدول مورگان طبق جدول شماره (۳) می‌باشد که بصورت تصادفی ساده انتخاب شده اند.

جدول ۳ - مشخصات جامعه آماری و حجم نمونه پژوهش

تعداد دبیران نمونه انتخابی		تعداد مدیران نمونه انتخابی		تعداد کل دبیران		تعداد کل مدیران		
دخترانه	پسرانه	دخترانه	پسرانه	دخترانه	پسرانه	دخترانه	پسرانه	
۱۴۴	۱۶۰	۳۶	۴۰	۴۴۰	۵۰۰	۴۵	۵۰	
جمع ۳۰۴ نفر		جمع ۷۶ نفر		جمع ۹۴۰ نفر		جمع ۹۵ نفر		

برای جمع آوری اطلاعات دو نوع پرسش نامه جداگانه برای مدیران و دبیران تهیه گردید که بترتیب دارای ۱۶ و ۱۴ گویه بودند.

روی حجم نمونه ۷۶ نفری مدیران و ۳۰۴ نفری دبیران اجرا گردید. پرسش نامه ها بصورت طیف لیکرت تنظیم گردیده که دارای پاسخهای هیچ وقت، ندرتاً، در بعضی مواقع، غالباً و همیشه می باشد و به ترتیب امتیازهای ۱ تا ۵ برای آنها در نظر گرفته شده است.

در ارتباط با روائی ابزارسنجش به نظرات متخصصین اکتفا شده و اعتبار آن با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۰ برای پرسش نامه دبیران و ۰/۸۶ برای پرسش نامه مدیران محاسبه گردیده است.

یافته های پژوهش: سوالات کلی تحقیق

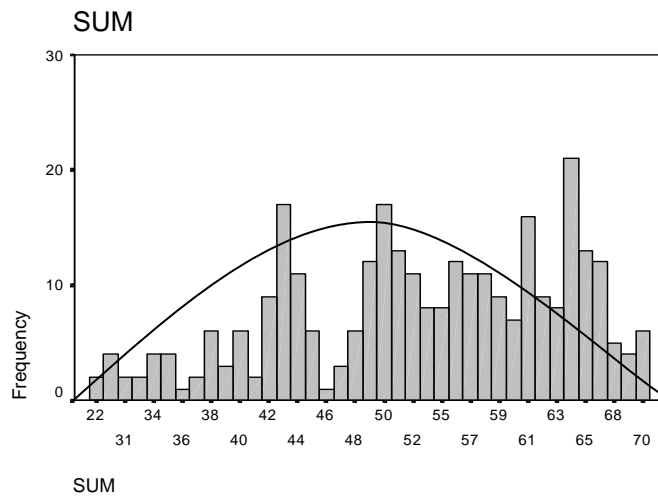
۱- وضعیت مشارکت دبیران در اداره مدارس چگونه است؟

جدول ۴- آمار توصیفی سوال ۱

۵۳/۱۴	میانگین
۵۴	میانه
۶۴	نما
۱۰/۲۶	انحراف استاندارد
۱۰۵/۲۱	واریانس
۲۲	پایین ترین نمره
۷۰	بالترین نمره

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می شود میانگین نمره مشارکت ۵۳/۱۴، میانه ۵۴، نما ۶۴، انحراف استاندارد ۱۰/۲۶، واریانس ۱۰۵/۲۱، پایین ترین نمره مشارکت ۲۲ و بالاترین آن ۷۰ می باشد.

نمودار ۲ - فراوانی نمرات مشارکت



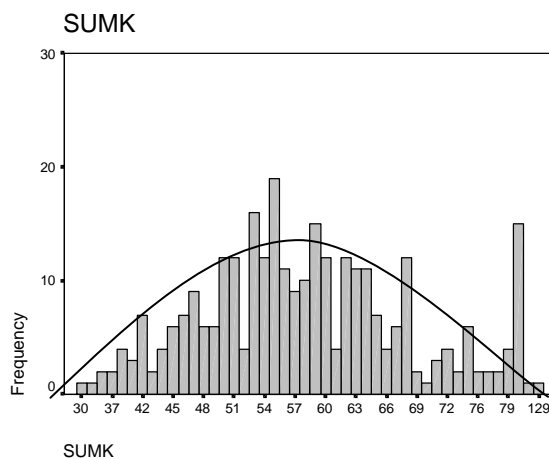
همانطور که در نمودار ۲ مشاهده می‌شود توزیع نمرات مشارکت با استفاده از آزمون کولموگروف و اسمیرنوف بصورت نرمال می‌باشد.
 ۲- وضعیت کارآئی (عملکرد) دبیران چگونه است؟

جدول ۵- آمار توصیفی سوال ۲

۵۸/۳۲	میانگین
۵۷	میانه
۵۵	نما
۱۱/۴۰	انحراف استاندارد
۱۳۰/۰۲	واریانس
۳۰	پایین ترین نمره
۱۲۹	بالا ترین نمره

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود میانگین نمره کارآئی ۵۸/۳۲، میانه ۵۷، نما ۵۵، انحراف استاندارد ۱۱/۴۰، واریانس ۱۳۰/۰۲، پایین‌ترین نمره کارآئی ۳۰ و بالاترین نمره آن ۱۲۹ می‌باشد.

نمودار ۳ - فراوانی نمرات کارآئی



همانطور که در نمودار ۳ نشان داده می‌شود توزیع نمرات کارآئی (عملکرد) با استفاده از آزمون کولموگروف و اسمیرنوف بصورت نرمال می‌باشد.

سوالات جزئی تحقیق:

سوال ۱: آیا بین میزان مشارکت دبیران مرد و کارآئی آنها رابطه وجود دارد؟

جدول ۶- مشخصه آمار توصیفی سوال ۱

حجم نمونه	انحراف استاندارد	میانگین	
۱۶۰	۹/۶۷	۵۴/۱۱	مشارکت
۱۶۰	۱۰/۲۸	۵۸/۰۸	کارآئی

با توجه به اطلاعات بدست آمده از جدول فوق میانگین نمره مشارکت ۵۴/۱۱ با انحراف استاندارد ۹/۶۷ و میانگین نمره کارآئی ۵۸/۰۸ با انحراف استاندارد ۱۰/۲۸ می‌باشد.

جدول ۷- ضریب همبستگی بین مشارکت با کارآئی دبیران مرد

متغیر	کارآئی
	$r = ۰/۰۸۹$
مشارکت	$p = ۰/۱۳۳$
	$N = ۱۶۰$

براساس اطلاعات جدول (۷) و مطابق آزمون ضریب همبستگی پیرسون انجام شده، ملاحظه می‌شود بین مشارکت و کارآئی دبیران مرد، ضریب همبستگی برابر با $I = ۰/۰۸۹$ با سطح معنی داری $p = ۰/۱۳۳$ به دست آمده است و چون این ضریب از ۰/۰۵ بیشتر است پس نتیجه گرفته می‌شود بین دو صفت فوق همبستگی معنی دار و مستقیم وجود ندارد.

سوال ۲: آیا بین میزان مشارکت دبیران زن و کارآئی آنها رابطه وجود دارد؟

جدول ۸- مشخصه آمار توصیفی سوال ۲

میانگین	انحراف استاندارد	حجم نمونه	
۵۸/۵۹	۱۲/۵۶	۱۴۴	مشارکت
۵۲/۰۷	۱۰/۸۰	۱۴۴	کارآئی

با توجه به اطلاعات بدست آمده از جدول فوق میانگین نمره کارآئی ۵۸/۵۹ با انحراف استاندارد ۱۲/۵۶ و میانگین نمره مشارکت ۵۲/۰۷ با انحراف استاندارد ۱۰/۸۰ می‌باشد.

جدول ۹ - ضریب همبستگی بین مشارکت با کارآئی دبیران زن

متغیر	کارآئی
مشارکت	$r = ۰/۳۸۶$
	$p = ۰/۰۰۰$
	$N = ۱۴۴$

براساس اطلاعات جدول (۹) و مطابق آزمون ضریب همبستگی پیرسون انجام شده ملاحظه می شود بین مشارکت و کارآئی دبیران زن، ضریب همبستگی برابر با $r=۰/۳۸۶$ با سطح معنی داری $p=۰/۰۰۰$ بدست آمده است و چون این ضریب از $۰/۰۵$ کمتر است پس نتیجه گرفته می شود بین دو صفت فوق همبستگی معنی دار و مستقیم وجود دارد.

برای تعیین رابطه بین میزان مشارکت دبیران و کارآئی آنها، آزمون همبستگی پیرسون مورد استفاده قرار گرفت که بعد از محاسبه جمع نمرات مشارکت و کارآئی مقدار همبستگی $r=۰/۲۴۸$ با سطح معنی داری $p=۰/۰۰۰$ بدست آمد و چون این مقدار از $p=۰/۰۵$ کمتر می باشد پس H_0 رد و H_1 تأیید می گردد و نتیجه گرفته می شود بین میزان مشارکت دبیران و کارآئی آنها در کل رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

جدول ۱۰ - ضریب همبستگی بین مشارکت با کارآئی دبیران زن و مرد

متغیر	کارآئی
مشارکت	$r = ۰/۲۴۸$
	$p=۰/۰۰۰$
	$N = ۳۰۴$

سوال ۳: آیا میزان مشارکت دبیران در امور مدرسه با توجه به جنس دبیر متفاوت است؟

جدول ۱۱ - مقایسه مشارکت با جنسیت

متغیر	جنسیت	میانگین	انحراف استاندارد	t	p
مشارکت	مرد	۵۴/۱۱	۹/۶۷	۱/۷۱	۰/۲۰۹
	زن	۵۲/۰۹	۱۰/۷۷		

با توجه به اطلاعات بدست آمده از جدول (۱۱) میانگین مشارکت در میان مردها ۵۴/۱۱ با انحراف استاندارد ۹/۶۷ و در میان زن‌ها میانگین مشارکت ۵۲/۰۹ با انحراف استاندارد ۱۰/۷۷ می‌باشد که طبق مقدار $t=1/71$ با سطح معنی‌داری $p=0/209$ ، چون سطح معنی‌داری بزرگتر از ۰/۰۵ است پس نتیجه گرفته می‌شود H_0 تایید و H_1 رد می‌شود یعنی میزان مشارکت با توجه به جنسیت تفاوت ندارد.

سوال ۴: آیا میزان مشارکت دادن دبیران در امور مدرسه با توجه به جنس مدیر متفاوت است؟

جدول ۱۲ - مقایسه مشارکت با جنسیت

متغیر	جنسیت	میانگین	انحراف استاندارد	t	p
مشارکت	مرد	۵۲/۰۸	۹/۵۵	۱/۶۵	۰/۲۰۴
	زن	۵۰/۰۱	۱۰/۶۹		

با توجه به اطلاعات بدست آمده از جدول (۱۲) میانگین مشارکت در میان مردها ۵۲/۰۸ با انحراف استاندارد ۹/۶۱ و در میان زن‌ها میانگین مشارکت ۵۰/۰۱ با انحراف استاندارد ۱۰/۶۹ می‌باشد که طبق مقدار $t=1/65$ با سطح معنی‌داری $p=0/204$ ، چون سطح معنی‌داری بزرگتر از ۰/۰۵ است پس نتیجه گرفته می‌شود H_0 تایید و H_1 رد می‌شود یعنی بین میانگین مشارکت و جنسیت تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

سوال ۵: آیا میزان مشارکت دبیران با توجه به تحصیلات آنها متفاوت است؟

جدول ۱۳ - مشخصه آمار استنباطی سوال ۵

مشارکت	مجموع مجدورات	df	میانگین مجدورات	f	p
درون گروهها	۴۱۹/۵۸۷	۳	۱۳۹/۸۶۲	۱/۳۳۴	۰/۲۶۳
بین گروهها	۳۱۴۵۹/۳۳۱	۳۰۰	۱۰۴/۸۶۴		
جمع	۳۱۸۷۸/۹۱۸	۳۰۳			

با توجه به جدول (۱۳) چون ($F=1/334$) بدست آمده کوچکتر از $F=2/62$ جدول می باشد پس نتیجه گرفته می شود H_0 تایید و H_1 رد می شود یعنی میزان مشارکت با توجه به تحصیلات متفاوت نیست.

بحث و نتیجه گیری

از جمله اهداف این تحقیق تعیین رابطه بین سبک مدیریت مشارکتی مدیران با کارآئی دبیران، تعیین میزان مشارکت دبیران در اداره مدرسه، تعیین میزان کارآئی دبیران زن و مرد و نیز فراهم نمودن زمینه مناسب جهت جلب توجه بیشتر مسئولین محترم آموزش و پرورش، مدیران مدارس به امر مدیریت مشارکتی می باشد. در رابطه با سوال اول پژوهش که «آیا بین میزان مشارکت دبیران مرد در اداره مدارس و کارآئی آنها رابطه وجود دارد؟» فرض محقق بر این بود که دبیران مرد هر چقدر در اداره مدرسه مشارکت داده شوند کارآئیشان بالا می رود، اما یافته های موجود در فصل چهار نشان می دهد که بین نمره های مشارکت دبیران مرد و کارآئی آنها همبستگی برابر با $r=0/089$ با سطح معنی داری $p=0/133$ بدست آمده است و چون این سطح از $0/05$ بیشتر است پس همبستگی معنی دار بین مشارکت و کارآئی دبیران مرد وجود ندارد.

با توجه به رد سوال فوق در پژوهش حاضر بنظر می رسد دبیران مرد در شهر مرند نمی توانند جواب اعتماد مدیرانشان را به خوبی بدهند و مشارکتشان فقط جنبه رفع تکلیف یا تفریحی دارد و هیچگونه افزایش کارآئی را به دنبال ندارد.

بر خلاف نتیجه بدست آمده، نتایج پژوهش صبری (۱۳۷۸)، منزوی (۱۳۸۴)، سید مرندی (۱۳۸۱)، پور انوری (۱۳۸۳) نشان می دهد بین مشارکت و کارآئی رابطه معنی داری وجود دارد. البته تحقیقات فوق این رابطه را به صورت تفکیکی از نظر جنس نشان نمی دهند بلکه رابطه مشارکت و کارآئی را در کل، معنی دار نشان می دهند.

در رابطه با سوال دوم پژوهش که «آیا بین میزان مشارکت دبیران زن در اداره مدارس و کارآئی آنها رابطه وجود دارد؟» محقق فرض برای این می‌دانست که دبیران زن هر چقدر در اداره مدرسه مشارکت داده شوند کارآیشان بالا می‌رود، و یافته‌های موجود در این پژوهش نیز نشان می‌دهد که بین نمره‌های مشارکت دبیران زن و کارآئی آنها همبستگی برابر با $r=0/386$ با سطح معنی‌داری $p=0/000$ بدست آمده و چون این سطح، از $0/05$ کمتر است پس همبستگی معنی‌دار و تقسیم بین مشارکت و کارآئی دبیران زن وجود دارد. نتیجه تحقیق صبری (۱۳۷۸)، منزوی (۱۳۸۴)، سید مرندی (۱۳۸۱)، پورانوری (۱۳۸۳) با یافته تحقیق حاضر در این زمینه مشابه است.

با توجه به اثبات سوال فوق در پژوهش حاضر بنظر می‌رسد دبیران زن در شهر مرند از وقتشان بصورت بهینه استفاده می‌کنند و عملکرد بهتری دارند.

در تحقیق حاضر رابطه بین میزان مشارکت دبیران با کارآئی آنها بدون تفکیک جنسیت نیز مورد محاسبه قرار گرفت که همبستگی $r=0/248$ با سطح معنی‌داری $p=0/000$ بدست آمد و چون این سطح از $p=0/05$ کمتر است پس همبستگی معنادار و تقسیم بین مشارکت و کارآئی دبیران وجود دارد.

نتیجه تحقیق صبری (۱۳۷۸)، منزوی (۱۳۸۴)، سید مرندی (۱۳۸۱)، پورانوری (۱۳۸۳) با یافته تحقیق حاضر در این زمینه مشابه است.

در رابطه با سوال سوم پژوهش که «آیا میزان مشارکت دبیران در امور مدرسه با توجه به جنس دبیر متفاوت است؟» فرض محقق بر این بود که دبیران زن بیشتر از مردان در امر مشارکت نقش داشته باشند چرا که مردان علاوه بر مسایل مدارس، در بیرون نیز وظیفه تأمین مالی خانواده و مشاغل دیگر علاوه از کار دبیری را بر عهده دارند و در نتیجه وقت و حوصله کمتری برای مشارکت داشته باشند در حالیکه یافته‌های تحقیق نشان داد که مقدار $t=1/71$ بدست آمد به سطح معنی‌داری $p=0/209$ می‌باشد و چون این سطح بزرگتر از $p=0/05$ است پس نتیجه گرفته می‌شود بین میزان مشارکت دبیران در اداره مدارس و کارآئی آنها از نظر جنسیت تفاوت وجود ندارد.

با بررسی تحقیقات انجام گرفته، تحقیقی که متفاوت بودن میزان مشارکت دبیران در امور مدرسه با توجه به جنس دبیر را، مورد آزمون قرار دهد، یا وجود نداشته یا در دسترس نبوده است.

با توجه به رد سوال فوق بنظر می‌رسد در شهر مرند دبیران زن و مرد به میزان برابر در اداره مدرسه مشارکت می‌کنند و هیچکدام بر دیگری برتری ندارد.

در رابطه با سوال چهارم پژوهش که «آیا میزان مشارکت دبیران در امور مدرسه با توجه به جنس دبیر متفاوت است؟» محقق فرض را بر این می‌داند که میزان مشارکت دبیران در امور مدرسه در نزد مدیران زن و مرد متفاوت باشد و مدیران زن بیشتر، دبیران را در امور مدرسه مشارکت دهند در حالیکه یافته‌های فصل چهارم نشان می‌دهد که مقدار $t=1/71$ با سطح معنی‌داری $p=0/209$ بدست آمد و چون این سطح از $p=0/05$ بیشتر است پس H_0 تأیید و H_1 رد می‌گردد یعنی میزان مشارکت دبیران در امور مدرسه با توجه به جنس مدیران متفاوت نیست.

با بررسی تحقیقات انجام گرفته، تحقیقی که متفاوت بودن میزان مشارکت دادن دبیران در امور مدرسه با توجه به جنس مدیر را مورد آزمون قرار دهد، یا وجود نداشته یا در دسترس نبوده است.

با توجه به رد سوال فوق بنظر می‌رسد مدیران زن و مرد در شهر مرند به یک اندازه دبیران را در اداره مدرسه مشارکت می‌دهند و هیچگونه تفاوتی بین مدیران زن و مدیر مرد وجود ندارد.

در رابطه با سوال پنجم پژوهش که «آیا میزان مشارکت دبیران با توجه به تحصیلات آنها متفاوت است؟» فرض محقق بر این بود که دبیران با تحصیلات بالا بیشتر در امر مشارکت نقش داشته باشند تا دبیران با تحصیلات پایینتر، اما یافته‌های موجود نشان می‌دهد سطح معنی‌داری $p=0/263$ بدست آمده بیشتر از $p=0/05$ است پس H_0 تأیید و H_1 رد می‌گردد یعنی میزان مشارکت دبیران با توجه به تحصیلاتشان متفاوت نیست.

با توجه به رد سوال فوق در پژوهش حاضر بنظر می‌رسد یا مدیران مدارس شهر مرند هنگام مشارکت دادن دبیران، به تحصیلات آنها توجه نمی‌کنند یا دبیرانی که تحصیلات بالایی دارند در اداره مدرسه مشارکت نمی‌کنند.

البته نتیجه یکی از فرضیه‌های تحقیق پور انوری به این صورت است که بین میزان تحصیلات دبیران با عملکرد (کارآئی) آنها رابطه معناداری وجود ندارد و این نتیجه تقریباً با نتیجه سوال تحقیق حاضر مشابه است: میزان مشارکت دبیران با توجه به تحصیلات آنها متفاوت نیست.

بررسیها و نتایج حاصل از آن در این پژوهش بیانگر اینست که مدیریت مشارکتی عامل مؤثری در افزایش کارآئی دبیران می‌باشد.

داده های این تحقیق مربوط به دبیران و مدیران شهرستان مرند است و از پرسشنامه به عنوان ابزار گردآوری داده ها استفاده شده است.

با توجه به نتایج حاصل از تحقیق موارد زیر پیشنهاد می‌شوند:

۱- مدیران مدارس، بخصوص مدیران مدارس دخترانه دبیران تحت سرپرستی خود را بیشتر در امور مدرسه مشارکت دهند. چون نتایج نشان می‌دهد که مشارکت بر میزان کارآئی دبیران موثر است.

۲- مدیران مدارس پسرانه دبیران تحت سرپرستی خود را بیشتر توجیه نمایند و زمینه را برای مشارکت آنها در اداره مدارس فراهم و آنها را به مشارکت علاقه مند سازند.

۳- تحقیق مشابهی در مقاطع دیگر و شهرهای مختلف انجام شود.

۴- رابطه مشارکت با روحیه دبیران مورد مطالعه قرار گیرد.

۵- رابطه مشارکت با رضایت شغلی دبیران مورد مطالعه قرار گیرد.

فهرست منابع و ماخذ:

۱. امینی، داوود، (۱۳۷۵)، بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی و افزایش کارآئی و بهره‌وری کارکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر.
۲. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز (۱۳۷۱)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران، مؤسسه بانکداری ایران.
۳. برومند، زهرا، (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۴. بهرنگی، محمدرضا، (۱۳۸۲)، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، چاپ اول، نشر کمال تربیت.
۵. حامدی زارع، بهرام، (۱۳۸۳)، بررسی میزان کارائی آموزشی دبیران پاره وقت در با دبیران رسمی مقطع متوسطه شهرستان تبریز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۶. زمردیان، اصغر، (۱۳۷۱)، مدیریت مشارکتی، مدیریت روز، مصاحبه، نشریه آموزشی، خبری مدیریت، شماره هفتم.
۷. سعادت، اسفندیار، (۱۳۷۲)، فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۸. سید مرندی، فریبرز، (۱۳۸۱)، نقش مدیریت مشارکت‌جویانه در امر افزایش کارآئی معلمان ابتدائی مرنند، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۹. صادق بارنجی، سیما، (۱۳۸۵)، بررسی نقش دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بر کارآئی آنها در دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
۱۰. صبری، قاسم، (۱۳۷۸)، عوامل مؤثر بر مدیریت مشارکت‌جویانه و نقش آن در کارآئی معلمان، از دیدگاه معلمان و مدیران ابتدائی در شهر مرنند، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۱۱. عباس زادگان، سید محمد، (۱۳۷۳)، مکاتب و مبانی مدیریت، چاپ دوم، تهران: شرکت سهامی انتشار.
۱۲. علاقه‌بند، علی، (۱۳۷۹)، مقدمات مدیریت آموزشی، چاپ هفتم، تهران: انتشارات پیام نور.
۱۳. پور انوری، ثریا، (۱۳۸۳)، بررسی و مقایسه عملکرد مدیران آموزشی دارای سبک مشارکتی و غیر مشارکتی در مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان مراغه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۱۴. فتاحی سرنند، وحید، (۱۳۸۵)، ارزیابی کارآئی واحدهای بزرگ دانشگاههای آزاد اسلامی استان آ. شرقی با استفاده از مدل تحلیل پوششی داده‌ها (DEA)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
۱۵. قرآن کویم، سوره آل عمران، آیه ۱۵۹.
۱۶. منزوی ثانی، فاطمه، (۱۳۸۴)، اثر مدیریت مشارکتی بر بهره‌وری و کارآئی سازمان، در شرکت مخابرات شهرستان ساری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی ساری.
17. Anthony, William. (1978). "Participative Management", (Florida State University), P. 7.
18. Arthars. Robert, (1985). Dictionarty of psychology, N. J: Prentice-Hall.
19. Hoy, K. Wayne & R. Sweethland scott & A. Smith page., (2002), Toward an organizational model of achivement in High schools the significance of collective EFFICACY. Edcutional administration Quarlerly, vol. 38, no. 1.
20. Paull Hersey and Kenneth H. Blanchard, (1972). "Management of organizational behavior: utilizing hyman resources" 2nd Ed., prentic-Hall Inc., Englewood Cliff, New Jersey.
21. Saiyadain, M. S. (2003). Organizational behavior. USA : Mc Graw-Hill.