

« علوم مدیریت »

سال اول - شماره ۳ - زمستان ۱۳۸۶

ص ص ۱۵۳-۱۲۷

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

دکتر داوود حسینی نسب<sup>۱</sup>

سهراب خیری دارابی<sup>۲</sup>

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف کلی تعیین رابطه بین سبک مدیریت مشارکتی با کارآئی دبیران مقطع متوسطه شهر مرند 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 مرند 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 پائینی از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید (پرسش نامه دبیران ۰/۸۰ و پرسش نامه مدیران ۰/۸۶ محاسبه گردید).

---

۱- استاد گروه روانشناسی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران d.hosseininasab@iaut.ac.ir

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 مشارکت و همکاری جنبه جدی‌تر و الزامی‌تر به خود می‌گرفت و باتوجه 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<sup>۱</sup> و لیلیان گیلبرت<sup>۲</sup> 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<sup>۳</sup> مطرح و به اشکال مختلف نمایان شد. لذا می‌توان گفت که این

<sup>۱</sup> - Feredrick Taylor

<sup>۲</sup> - Lillian Gilberth

<sup>۳</sup> - Participative manngement

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<sup>۱</sup> 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<sup>۲</sup> 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).

<sup>1</sup> - Preindustrial revolution

<sup>2</sup>- 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<sup>۱</sup> 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<sup>۱</sup> 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

<sup>۱</sup> - Hawthorne

<sup>۲</sup> - The Post industrial

کار توجه می‌دهد. با این حال آن کار را کافی نمی‌داند. بر این 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 خوانده‌اند. به گفته ریموند مایلز<sup>۱</sup> شیوه سیستمی کیفیت برخورد با افراد را در مدل انسانی توسعه می‌دهد (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 می‌دارد 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 نهادستان و قلبها بلکه مغز کارکنان را نیز بکار می‌گیرند.

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

### نظریه های مشارکت و کارآئی

بطور کلی می‌توان نظریه های مربوط به مشارکت و کارآئی را بصورت زیر خلاصه

نمود:

<sup>1</sup> - Raymond Miles

## کرت لوین<sup>۱</sup>

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

۱- جو دموکراتیک<sup>۲</sup>: 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<sup>۳</sup>: 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<sup>۴</sup> در گروه به کار می‌برد.

۳- جو بی‌بند و باری<sup>۵</sup>: 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 - Laissez faire Atmosphere

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

## رئیس لیکرت<sup>۱</sup>

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

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

در رابطه با این پژوهش، چون در سوال‌های 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 می‌شود.

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 می‌شود و تصمیمهای مربوط به کار توسط گروه اتخاذ می‌گردد. در حقیقت مدیران، بدون مشارکت با اعضاء گروه تصمیم نمی‌گیرند. مدیران برای انگیزش فرودستان، نه تنها از پاداشهای مالی استفاده می‌کنند بلکه می‌کوشند تا در کارکنان احساس اهمیت و ارزش ایجاد کنند. مدیران در این سیستم سبک دموکراتیک به کار می‌برند (برومند، ۱۳۷۴).

<sup>1</sup> - Rensis Lickert

<sup>2</sup> - Exploitative-Authoritative or Publishetive-Authoritative

<sup>3</sup> - Benevolent-Authoritative or Paternalistic-Authoritative

<sup>4</sup> - Consultative

<sup>5</sup> - Participative



در این سبک، مدیران قدرت و اختیار تصمیم گیری خویش را به طور واقعی با زیردستان تقسیم می نمایند و زیردستان نیز به طور فعال درگیر همکاری با مدیریت می شوند. مدیران با افراد بطور ماهرانه ارتباط برقرار کرده و آنان را به خوبی درک می کنند. آنان باید انتفال دهنده خوبی برای اطلاعات بوده و با برخورد های مناسب در جهت حل منازعات گام بردارند.

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

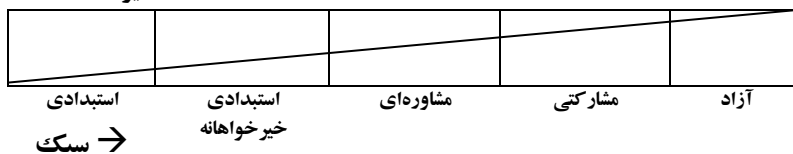
شیوه	استبدادی	استبدادی خیر خواهانه	مشاوره ای	مدیریت مشارکتی	مدیریت آزاد
ویژگی	- تمام قدرت و امتیاز برای مدیر	- تمام قدرت و اختیار برای مدیر	- تمام قدرت و اختیار برای مدیر - اطلاعات کمی از زیردستان دریافت می شود	- قدرت و اختیار با زیردستان تقسیم می شود - مدیر رهبر گروه است	- قدرت و اختیار برای گروه - مدیر در ردیف سایرین است

با توجه به نمایش سبک های گوناگون مدیریتی در جدول (۱)، مدیران می توانند متناسب با موقعیت یک، دو و یا حتی سه شیوه را بکار گیرند. آنان حتی می توانند در مرز این شیوه ها نیز قرار داشته باشند. لذا در عمل این شیوه ها 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، می توان سبک خاص وی را در شیوه مدیریتی متخذه او ملاحظه کرد.

با توجه به جدول (۱)، نمودار زیر را می توان برای نمایش میزان مشارکت با توجه به شیوه های گوناگون مدیریتی ترسیم نمود:

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

میزان مشارکت



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. برای این 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<sup>۱</sup>

دوره	مکتب فکری	تأکیدات مدیریت	سبک مدیریت
مقابل انقلاب صنعتی	رهبران دولتی و کلیسا	آداب دستان	استبدادی
انقلاب صنعتی	مدیریت علمی (تیلور و گیبرت)	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).

<sup>1</sup> - William antony "Participative Management" 1978, p14

شکل ۱- شبکه‌های رهبری وروم ویتون



### کارآئی

صاحب نظران برای کارآئی تعاریف گوناگونی بیان کرده اند. از جمله آنها می‌توان 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 می‌کند و او با فشار روانی کمتری در نقش سازمانی خود روبرو می‌گردد. در این حالت رفتار را کارآمد تعریف می‌کنند، 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).

می‌توان گفت کارآئی تابعی است از توافق رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد شخصی. رفتار فرد در یک سازمان رسمی می‌تواند از دیدگاه فرد و سازمان ارزشیابی شود. اگر عملی مقصود مشخص خود را به انجام برساند اثربخش<sup>۱</sup> است و اگر انگیزه‌هایی را که در بطن مقصود آئی<sup>۲</sup> وجود دارد ارضاء نماید کارآمد<sup>۳</sup> می‌باشد.

منظور از کارآئی همان نسبت برونداد به درونداد است، که صرفاً چگونگی استفاده از منابع سازمانی را نشان می‌دهد و جنبهٔ مقداری دارد. یعنی هر قدر در استفاده و

<sup>1</sup> - effective

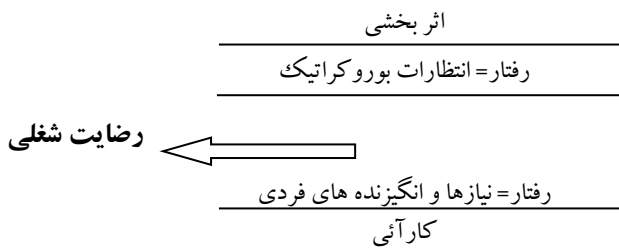
<sup>2</sup> - Immediate objective

<sup>3</sup> - 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 سرند، 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 همچنین می تواند کارآمد باشد اما اثربخش 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 می‌دهد 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 مرنند 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 می‌دهد، یعنی هرچقدر مدیر مدرسه، مشارکتی باشد به همان میزان نیز معلمان در امور مدرسه مشارکت داده می‌شوند.

مدیران بیشتر معلمان با سابقه و با تحصیلات بالا را در امور مدرسه مشارکت می‌دهند. 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 تصمیم‌گیریها با عملکرد مدیران، افزایش کارآئی دبیران، رضایت شغلی دبیران رابطه معنی‌داری 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<sup>۱</sup> انجام گرفته نتایج تحقیق حاکی از این است که مشارکت موجب ازدیاد کارآئی می‌شود اما درجات مختلف مشارکت نتایج متفاوتی را ببار می‌آورد (صبری، ۱۳۷۸، ص ۷۵).

<sup>1</sup> - 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 کل مدیران		تعداد کل دبیران		تعداد مدیران نمونه انتخابی		تعداد دبیران نمونه انتخابی	
پسرانه	دخترانه	پسرانه	دخترانه	پسرانه	دخترانه	پسرانه	دخترانه
۵۰	۴۵	۵۰۰	۴۴۰	۴۰	۳۶	۱۶۰	۱۴۴
جمع		جمع		جمع		جمع	
۹۵ نفر		۹۴۰ نفر		۷۶ نفر		۳۰۴ 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 کراباخ 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؟

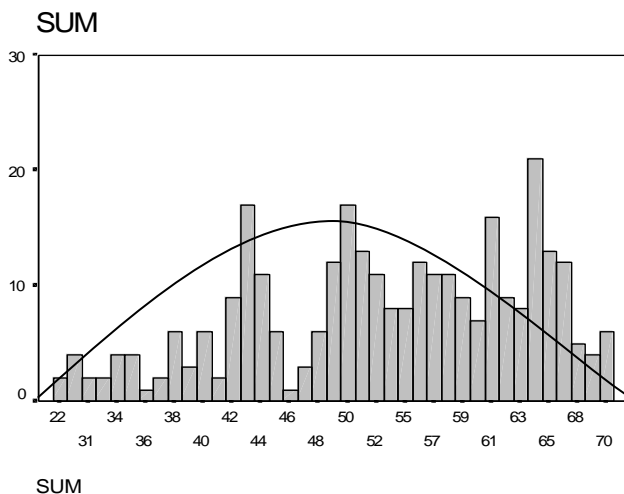
#### جدول ۴- آمار توصیفی سوال ۱

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

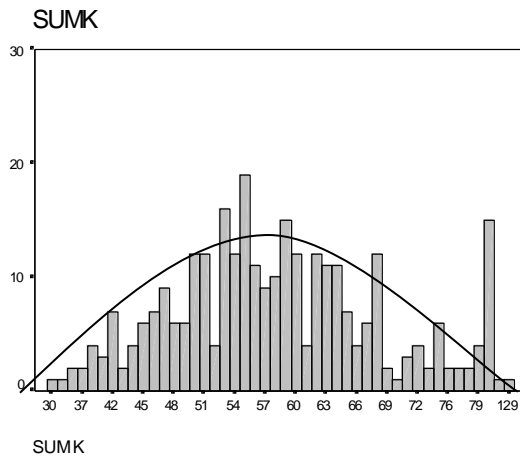
۲- وضعیت کارآئی (عملکرد) دبیران چگونه است؟

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	بالاترین 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 می باشد.

جدول ۷- ضریب همبستگی بین مشارکت با کارآئی دبیران مرد

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

براساس اطلاعات جدول (۷) و مطابق آزمون ضریب همبستگی پیرسون انجام شده، ملاحظه می شود بین مشارکت و کارآئی دبیران مرد، ضریب همبستگی برابر با  $r=۰/۰۸۹$  با سطح معنی داری  $p=۰/۱۳۳$  به دست آمده است و چون این ضریب از ۰/۰۵ بیشتر است پس نتیجه گرفته می شود 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 می باشد.

## 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 معنی داری  $P=0/209$ ، چون سطح معنی داری 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 معنی داری  $P=0/204$ ، چون سطح معنی داری بزرگتر از ۰/۰۵ است پس نتیجه گرفته می‌شود  $H_0$  تایید و  $H_1$  رد می‌شود یعنی بین میانگین مشارکت و جنسیت تفاوت معنی داری وجود ندارد.

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

جدول ۱۳ - مشخصه آمار استنباطی سوال ۵

مشارکت	مجموع مجذورات	df	میانگین مجذورات	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 کارآیشان 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 معنی داری  $p=0/000$  بدست آمده و چون این سطح، از  $0/05$  کمتر است پس همبستگی معنی دار و تقسیم بین مشارکت و کارآئی دبیران زن وجود دارد. نتیجه تحقیق صبری (۱۳۷۸)، منزوی (۱۳۸۴)، سید مرندی (۱۳۸۱)، پور انوری (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 معنی داری  $p=0/000$  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)، پور انوری (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 معنی داری  $p=0/209$  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 می‌داندست 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.

داده‌های این تحقیق مربوط به دبیران و مدیران شهرستان مرند است و از پرسشنامه به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها 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.

---

---

## References

- The Holy Qur'an, Surah Al-Imran, Verse 159, (In Persian).
- Abbaszadegan, M. (1994). Schools and Foundations of Management. Tehran: Publishing Company, (In Persian).
- Alagheband, A. (2000). The Basics of Educational Management. Tehran: Payame Noor Publication, (In Persian).
- Amini, D. (1996). Investigating the Relationship between Participatory Management and Increasing the Efficiency and Productivity of Employees. Master Thesis, Ghaemshahr: Islamic Azad University, (In Persian).
- Anthony, W. (1978). Participative Management. Florida State University.
- Arthars. R. (1985). Dictionary of Psychology, N. J: Prentice-Hall.
- Behrangi, M. R. (2003). Educational and Institution Management. Tehran: Kamale Tarbiyat Publication, (In Persian).
- Boroumand, Z. (1995). Organizational Behavior Management. Tehran: Payame Noor University Press, (In Persian).
- Fattahi Sarand, V. (2006). Evaluation of Efficiency of Major Units of Islamic Azad universities in a Province. East, Using Data Envelopment Analysis (DEA). Master's Thesis, Tabriz: Islamic Azad University, (In Persian).
- Hamedi Zare, B. (2004). A Study on the Educational Efficiency of Part-Time Teachers with Official Secretaries at the Secondary School of Tabriz. Master Thesis, (In Persian).
- Hoy, K. W., & Sweethland, R. S., & Smith, A. (2002). Toward an Organizational Model of Achivement in High Schools the Significance of Collective Efficacy. Edcutional Administration Quarlerly, 38(1).
- Irannezhad Parizi, M., & Sasan Gohar, P. (1992). Organization and Management from Theory to Practice. Tehran: Iran Banking Institute, (In Persian).
- Monzavi Sani, F. (2005). The Effect of Participatory Management on Productivity and Organizational Efficiency in Sari Telecommunication Company. Master's Thesis, Sari: Islamic Azad University, (In Persian).

---

Paull, H., & Kenneth, H. B. (1972). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Hyman Resources*. Prentic-Hall Inc.

Pour Anvari, S. (2004). *A Survey and Comparison of the Performance of Educational Managers with Participatory and Non-Participatory Style in Secondary and Secondary Schools in Maragheh*, Master Thesis, (In Persian).

Saadat, E. (1993). *Decision-making Process in Organization*. Tehran: Tehran University Press, (In Persian).

Sabri, Q. (1999). *Effective Factors on the Participatory Management and its Role in Teachers' Efficiency, from the Viewpoint of Teachers and Primary Managers in Marand City*. Master Thesis, Tehran: Government Education Training Center, (In Persian).

Sadegh Birjani, S. (2006). *The Study of the Role of Personnel Training on their Performance at Islamic Azad University*. Tabriz: Islamic Azad University, (In Persian).

Saiyadain, M. S. (2003). *Organizational Bbehavior*. USA: Mc Graw-Hill.

Seyyed Marandi, F. (2002). *The role of Participatory Management in Increasing the Efficiency of Marand Primary Teachers*. Master's Thesis, Tehran: State Education Management Center, (In Persian).

Zomoradiyan, A. (1992). *Participatory Management, Day Management*. Interview, Educational Journal, Management News, 7, (In Persian).