

## بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثر بخشی مدیران از دید گاه کارشناسان ستادی سازمان جنگل ها و مراتع کشور

مهسا امینی\*، کارشناس ارشد ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران  
سید مهدی میردامادی، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

### چکیده

این تحقیق از نوع توصیفی، پیمایشی و به روش همبستگی و نمونه آماری مورد مطالعه شامل ۳۷۱ نفر از کارشناسان ستادی سازمان جنگل ها بوده است. حجم نمونه های مورد مطالعه از طریق فرمول کوکران محاسبه شده است. در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی ساده نسبی استفاده گردید. جمع آوری اطلاعات به دو روش مرسوم کتابخانه‌ای، اسنادی و میدانی انجام شده است. روایی صوری پرسشنامه به تایید اساتید و محققان رسیده است. نتایج اعتبار پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کربناخ برای پرسش های مربوط به مدیریت مشارکتی برابر ۰/۹۳ و برای پرسش های مربوط به اثربخشی رفتار سازمانی مدیران برابر ۰/۹۱ تعیین گردید. ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق نشان داد که رابطه بین متغیر مدیریت مشارکتی با متغیرهای اثربخشی رفتار سازمانی، افزایش سطح مهارت های شغلی، تحقق سریعتر اهداف سازمان، افزایش کمیت و کیفیت فعالیتها، ایجاد دانش تخصصی در کارشناسان، ارتقای سطح نگرش شغلی کارشناسان، ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارشناسان، انعطاف پذیری، روابط انسانی و ایجاد گروه های کاری مثبت و معنی دار می باشد. نتایج رگرسیون چند گانه نشان می دهد که متغیرهای ایجاد زمینه های مشارکت فعال کارشناسان در جلسات، موافقت مدیر با نظرات کارشناسان در ارزشیابی کارکنان، اقدام مدیر به تشکیل جلسه با کارشناسان، سعی مدیر در حل مشکلات به وسیله اقدامات گروهی و تاکید مدیر بر عملکرد گروهی در ارزیابی و نظارت کارکنان نقش مثبتی و معنی داری بر اثربخشی رفتار سازمانی مدیران داشته اند.

واژه های کلیدی: اثر بخشی، مشارکت، نظام مدیریت مشارکتی، کارشناسان ستادی سازمان جنگل ها،

مراتع و آبخیزداری

\* نویسنده رابط: E-mail: Roxana\_amini2002@yahoo.com

## مقدمه

امروزه در میان نیروهای قدرتمند حاکم بر سازمان ها و موسسات، مشارکت یکی از عوامل حیات بخش، پویایی، طراوت و بهره وری در سازمان ها است که با ایجاد ارتباطات شبکه ای سازمانی و با استفاده از فکر و عمل جمعی سبب می شود تا سازمان حرکت مطلوبی را از وضع موجود به وضع مطلوب طی نماید. در این حالت است که کارکنان از حاشیه نشینی و بی تفاوتی و نقش سایه ای داشتن در سازمان به مرکز و درون سازمان کشانده می شوند و صدای خاموش آنان به گوش مدیران سازمان می رسد. مدیریت مشارکتی پدیده ای است ذهنی و فرهنگی که با قالب های ذهنی شکل گرفته از قبل و سنتی معارضه می کند و موجب می شود حاشیه نشینان و نظاره گرها به درون کارهای گروهی کشیده شوند و نسبت به سازمان احساس تعهد نمایند. در جهان امروز مدیریت به عنوان سکان هدایت، مهمترین عامل رشد و بالندگی و یا اضمحلال سازمانها است. تصمیمات استراتژیک مدیر است که وضعیت حرکت سازمان را مشخص می کند. مدیر با هدایت اوضاع به سمت مطلوب و مورد نظر، مسئولیت مستقیم در سرنوشت سازمان را دارد نقشی که بستگی تمام به سبک مدیریت دارد. در دنیای پر تلاطم کنونی و در میان تنوع متغیرهای تأثیر گذار و پیچیدگی شرایط، انتخاب سبک مدیریت بسیار تعیین کننده و حایز اهمیت است چه بسا مدیرانی که با گزینش سبک نامناسب و یا تأخیر در به کارگیری آخرین روشهای مدیریتی، مرتکب خطای راهبردی شده و سازمانی مطلوب را از آینده درخشان محروم ساخته اند و مدیرانی نیز با استفاده از مدیریت مشارکتی در جهت پویایی سازمان گام های اساسی برداشته اند.

جایگاه نظام مدیریت مشارکتی به عنوان یک نظام مستقل و یا بعنوان یک رکن اصلی از نظام مدیریت کیفیت جامع مطرح و تبیین شده است. این نظام مدیریتی بعنوان یک نظام مطلوب و کار آمد هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون های موفق خود را گذرانیده و هم اکنون هم در کشورهای پیشرفته و هم در کشورهای در حال توسعه مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. عده زیادی از صاحب نظران و کارشناسان پیشرفت های عظیم و سریع صورت گرفته در محیطهای کسب و کار کشورهای جنوب شرق آسیا به خصوص ژاپن را مرهون بکارگیری مناسب و اثر بخش این نظام می دانند و از آن به عنوان مدیریت ژاپنی تعبیر می کنند. در کشور ما نیز تعدادی از صاحب نظران علم مدیریت با توجه به معطلات موجود در سازمان های ما از جمله نرخ بهره وری پایین نیروی انسانی، کم انگیزی نیروی کار، وجود تعارض های فردی، ناهماهنگی ها، اعمال سلیق و... این نظام را بعنوان نسخه درمان تجویز نموده و آنرا حلقه گمشده در مدیریت سازمان های ایرانی می دانند. دین اسلام به انحای مختلف بر پدیده مشارکت صحنه گذاشته و آنرا توصیه نموده است (نبوی، ۱۳۸۱).

## مواد و روش ها

تحقیق حاضر از نوع توصیفی، پیمایشی و به روش همبستگی می باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل ۳۷۱ نفر از کارشناسان ستادی سازمان جنگل ها، مراتع و آبخیزداری کشور می باشد و نمونه مورد نظر تحقیق ۱۵۵ نفر از کارشناسان ستادی سازمان جنگل ها می باشد که تعیین حجم نمونه از طریق فرمول کوکران صورت گرفته است. در این تحقیق به منظور نمونه گیری از جامعه آماری کارشناسان از روش نمونه گیری تصادفی ساده نسبی استفاده گردید. همچنین برای جمع آوری اطلاعات از دو روش عمده یعنی روش کتابخانه‌ای، اسنادی و میدانی استفاده شده است. در روش میدانی با استفاده از پرسشنامه به جمع آوری نظرات و دیدگاه های کارشناسان مورد مطالعه پرداخته شده است. متغیر مستقل در این تحقیق شامل مدیریت مشارکتی و متغیرهای وابسته شامل اثربخشی رفتار سازمانی مدیران و عوامل مربوط به آن یعنی افزایش سطح مهارت های شغلی کارشناسان، زمینه ایجاد فرصت های مناسب رشد جهت ارتقاء کارشناسان، تحقق سریعتر اهداف سازمان جنگل ها و مراتع کشور، افزایش کمیت و کیفیت فعالیت های سازمان جنگل ها و مراتع و آبخیزداری کشور، زمینه ایجاد دانش تخصصی در کارشناسان، زمینه ارتقای سطح نگرش شغلی کارشناسان، زمینه ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارشناسان، انعطاف پذیری، روابط انسانی، ایجاد گروه های کاری و بهره گیری از روش های نوین آموزشی می باشند.

جهت تعیین روایی پرسشنامه، علاوه بر مطالعه کتاب، مقاله ها، گزارش های خارجی و منابع داخلی، کفایت آن توسط تعدادی از اساتید محترم دانشگاه و سایر محققان به لحاظ تعداد سؤال و محتوای پرسشنامه مورد بررسی و قضاوت قرار گرفت، که البته نظر استادان راهنما و مشاور نیز بر تأیید آن افزود. اعتبار پرسشنامه های تهیه شده، از طریق آلفای کرنباخ مورد سنجش قرار داده شد که نتایج حاصله از ضریب آلفای کرنباخ برای پرسش های مربوط به مدیریت مشارکتی برابر ۰/۹۳ و برای پرسش های مربوط به اثربخشی رفتار سازمانی مدیران برابر ۰/۹۱ گردید. که نشان دهنده آن است که پرسش های پرسشنامه از پایایی علمی قابل قبولی برخوردار می باشند. در این تحقیق پس از جمع آوری و دسته بندی داده ها از روش آمار توصیفی و تحلیلی استفاده گردیده است. آمار توصیفی استفاده شده در این تحقیق شامل جدول توزیع فراوانی درصد فراوانی، درصد تجمعی، میانگین، میانه، مد و انحراف معیار می باشد. در بخش آمار تحلیلی از آماره های نظیر ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون چند گانه به روش گام به گام استفاده گردیده است. هدف کلی تحقیق حاضر بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثربخشی مدیران از دیدگاه کارشناسان ستادی سازمان جنگل ها، مراتع و آبخیزداری کشور می باشد که اهداف اختصاصی آن شامل موارد ذیل می باشد:

- ۱- بررسی ویژگیهای شخصی و پرسنلی کارشناسان
- ۲- بررسی میزان استفاده مدیران از مدیریت مشارکتی

۳- بررسی رفتار سازمانی مدیران

۴- بررسی ابعاد مختلف رفتار سازمانی مدیران

۵- بررسی و اولویت بندی عوامل مشارکتی موثر در اثربخشی رفتار سازمانی مدیران

۶- بررسی موانع استفاده از مدیریت مشارکتی

در رابطه با چهارچوب نظری تحقیق اثربخشی دارای تعاریف گوناگونی می باشد که به بعضی از آنها در ذیل اشاره می گردد:

۱- اثربخشی ماهیتی کیفی دارد و درجه رسیدن به اهداف را مشخص می کند.

۲- میزانی که فعالیت های برنامه ریزی شده تحقق یافته و نتایج برنامه ریزی شده به دست آمده است.

۳- اثربخشی بیانگر میزان تاثیر تلاش های انجام شده در حصول نتایج مورد است.

۴- اثربخشی یعنی خروجی های فزاینده، دراین تعریف منظور این است که سیستم تا چه اندازه سازمان را به اهداف از پیش تعیین شده رسانده است و هرچه قدر خروجی های حاصله به اهداف نزدیکتر باشد، اثر بخشی بیشتر است. (۲)

مدیریت مشارکتی عبارت است از نوعی سبک مدیریت که مشخصه آن کاربرد فراوان روش تصمیم گیری گروهی است و طی آن به هر یک از افراد فرصت گسترده ای داده می شود تا در کار خود از صلاحیت فردی استفاده کنند. این سبک به طور کامل در نقطه ای مقابل مدیریت خودمدار قرار دارد. کسانی که مدیریت مشارکتی را به کار می گیرند غالباً براین باورند که بدین وسیله انسان ها به طور عاطفی خوب کار می کنند. مدیریت مشارکتی (درسازمان) بدین معنی است که مدیران ساختار سازمانی و سلسله مراتب اختیارات را کنار می گذارند (نادیده می انگارند) و زیردستان اجازه می دهند در تصمیم گیری نقش فعال و بزرگتری بر عهده بگیرند. برخی از ویژگی های مدیریت مشارکتی به شرح ذیل می باشد:

- مدیریت مشارکتی از ویژگی های عصر انقلاب صنعتی است.

- در جریان مدیریت مشارکتی تمام نظام به عنوان گیرنده آزادانه اطلاعات را می گیرند و حتی جریان تبدیل نظری اطلاعات و آگاهی را در بخش هایی از خود انجام می دهد و ضمن تبادل نظر در درون سیستم به هسته مدیریتی آن می رساند.

- هسته مدیریتی به دلیل ارتباط متقابل و دوسویه اطلاعات، اطلاعات پردازش نشده، پردازش شده و به آگاهی تبدیل شده را به آگاهی های ثانویه و نهایی تبدیل کرده و دوباره به نظام بر می گردانند

- در مدیریت مشارکتی تصمیم گیری از راه اخذ پیشنهادها و انتخاب از سوی مدیر انجام می پذیرد.

- کارکنان می توانند هم به صورت فردی وهم به صورت گروهی پیشنهادهای خود را ارائه دهند.

- کارکنان آزاد هستند تا هرگونه پیشنهادی را که در جهت بهبود کارها و پیشرفت هدف های سازمان ارایه دهند.

- پیاده کردن این نظام کم هزینه است. کارکنان می توانند در تمامی مراحل ارزیابی پیشنهادشان از مشارکت را اظهار کنند (همدانی، ۱۳۸۰، به نقل از شریفیان).

اهداف نظام مدیریت مشارکتی شامل افزایش سطح خلاقیت و نوآوری، افزایش کیفیت زندگی کاری و تعالی معنوی و مادی کارکنان، توسعه فرهنگ مشارکت و کار گروهی، کاهش اتلافها و انجام صرفه جویی، بهبود کیفیت مدیریت سازمانی، بهبود فرهنگ سازمانی و متعلقات، افزایش بهره وری نیروی انسانی و نتیجتاً افزایش سطح رضایت شغلی می باشد (شیخ محمدی و تولیت، ۱۳۸۴).

موانع و محدودیت های مشارکت کارکنان شامل موانع سیاسی، موانع اقتصادی و معیشتی و موانع فرهنگی می باشد که در راستای موانع سیاسی، ساختار سیاسی جامعه می تواند زمینه مشارکت و یا عدم مشارکت مردم را فراهم نمایند و موانع اقتصادی و معیشتی از دیگر موانع مشارکت است که می توان ضعف بنیه مالی مردم را نام برد. وقتی اکثریت افراد جامعه به دنبال تامین هزینه های اقتصادی و معیشتی خود باشند دیگر فرصتی برای مشارکت نخواهند یافت این شرایط با توسعه مشارکت مغایر است. (محمد پور، ۱۳۸۲، به نقل از شریفیان). و در نهایت در راستای موانع فرهنگی، بسیاری از باورهای فرهنگی مانند تقدیر و معیشت گرایی، قبول فاصله قدرت زیاد می تواند انگیزه های مشارکت را ضعیف نماید (گیوریان، ۱۳۸۰، به نقل از شریفیان).

### مروری بر سوابق و مطالعات انجام شده

نتایج تحقیقات شریفیان (۱۳۸۴) نشان می دهد که بین مدیریت مشارکتی با اثربخشی رفتار سازمانی مدیران و ابعاد اثربخشی یعنی انعطاف پذیری، روابط انسانی، ایجاد گروه های کاری و بهره گیری از روش های نوین آموزشی رابطه مثبت وجود دارد. همچنین نتایج حاصل از رگرسیون چند متغیره حاکی از آن است که متغیرهای نظر خواهی مدیران از کارکنان در باره حل مشکلات، اعتماد مدیر به کارکنان، فراهم کردن زمینه های فعال مشارکت کارکنان در جلسات، همکاری مدیر با کارکنان نیازمند کمک، بکارگیری عملی پیشنهاد های کارکنان توسط مدیر تاثیرات مثبتی بر اثربخشی رفتار سازمانی مدیران داشته و باعث افزایش اثربخشی عملکرد رفتار سازمانی گردیده اند. پژوهش "ایران مدار" در سال ۱۳۵۲ نشان می دهد که مدیریت شورایی در دانشگاه باعث سرعت انجام امور می شود با توجه به این که تحقیق مزبور در دانشگاه صورت گرفته است و نظر به حرفه ای بودن و برخوردار بودن از بلوغ فرهنگی لذا برای مشارکت در تصمیم گیری ها و اداره امور به طور کامل آمادگی داشته و حتی آن را حق مسلم خود می دانند. بنابراین با توجه به آمادگی جهت مشارکت و وجود توان لازم در کارکنان، مشارکت آنها صحت

ودقت انجام امور را سرعت می بخشد. احدی (۱۳۸۰) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی عوامل اثرگذار بر اثربخشی نظام پیشنهادها در شرکت ایران خودرو» به این نتیجه رسیده شده است که سبک رهبری مشارکتی موجب افزایش اثربخشی نظام پیشنهادها می شود.

## نتایج و بحث

### الف) نتایج حاصل از توصیف داده ها

متوسط سن کارشناسان مورد مطالعه در این تحقیق ۳۸/۵ سال و بیشترین فراوانی مربوط به طبقه سنی ۳۶ تا ۴۰ سال بوده است. همچنین ۸۷/۵ درصد کارشناسان مورد مطالعه مرد و بقیه زن بوده اند. نتایج نشان می دهد از نظر نوع استخدام ۴۰/۵ درصد از کارشناسان مورد مطالعه رسمی، ۲۸/۵ درصد قراردادی، ۲۵ درصد پیمانی و ۶ درصد نیز رسمی-آزمایشی بوده اند. متوسط سابقه خدمت کارشناسان مورد مطالعه حدود ۱۵/۵ سال بوده است. حدود ۶۶ درصد از کارشناسان مورد مطالعه دارای تحصیلات لیسانس، ۳۲ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس و دو درصد نیز دارای تحصیلات دکترا بوده اند. بررسی ها نشان می دهد که حدود ۵۳ درصد از کارشناسان مورد مطالعه در یک دوره آموزشی، ۲۴/۵ درصد کارشناسان در دو دوره آموزشی، ۴ درصد کارشناسان در سه دوره آموزشی و ۲/۵ درصد کارشناسان در چهار دوره آموزشی شرکت داشته اند. ضمن اینکه ۱۶ درصد از کارشناسان مورد مطالعه در هیچ دوره آموزشی در سال ۱۳۸۵ شرکت نداشته اند.

نتایج نشان می دهد که اثربخشی مدیران سازمان جنگل ها، مراتع و آبخیزداری کشور بر افزایش سطح مهارت های شغلی کارشناسان در حد پایین و در ایجاد فرصت ها و زمینه های مناسب رشد و ارتقای کارشناسان در حد متوسط بوده است. همچنین نتایج نشان می دهد که میزان اثربخشی مدیران سازمان جنگل ها، مراتع و آبخیزداری کشور در زمینه انجام کار بیشتر در ساعات کمتر و نیز در زمینه آشنا نمودن کارشناسان با الگوها و روش های تحقق سریعتر اهداف سازمان در حد متوسط رو به پایین بوده است و اثر بخشی آنان در زمینه استفاده عملی از الگوها و روش های آموخته شده و ارائه خدمات بهتر در حد متوسط بوده است. بطور کلی نتایج نشان می دهد که اثربخشی مدیران سازمان جنگل ها، مراتع و آبخیزداری کشور بر افزایش کمی و کیفیت فعالیت های سازمان و ایجاد دانش تخصصی کارشناسان در حد متوسط و در ارتقای سطح نگرش شغلی کارشناسان و در ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارشناسان در حد متوسط رو به پایین بوده است.

اولویت بندی نظرات و دیدگاه های کارشناسان مورد مطالعه در خصوص اثربخشی رفتار سازمانی مدیران بیانگر آن است اثربخشی مدیران در خصوص ایجاد زمینه های مناسب رشد و ارتقاء کارشناسان

در اولویت اول قرار دارد. همچنین به ترتیب اثربخشی مدیران بر افزایش کمیت و کیفیت فعالیت های سازمان، ایجاد دانش تخصصی در کارشناسان، ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارشناسان، ارتقای سطح نگرش شغلی کارشناسان، افزایش سطح مهارت های شغلی کارشناسان و تحقق سریعتر اهداف سازمان جنگل ها در اولویت های بعدی قرار دارند.

جدول ۱: اولویت بندی دیدگاه کارشناسان در خصوص اثربخشی رفتار سازمانی مدیران

اولویت	انحراف معیار	میانگین	تعداد	اثربخشی رفتار سازمانی مدیران
۱	۰/۹۳	۳/۰۰	۱۴۶	اثربخشی مدیران در ایجاد زمینه های مناسب رشد و ارتقاء کارشناسان
۲	۰/۷۵	۲/۹۵	۱۴۰	اثربخشی مدیران بر افزایش کمیت و کیفیت فعالیتهای سازمان
۳	۰/۹۱	۲/۸۲	۱۴۷	اثربخشی مدیران بر ایجاد دانش تخصصی در کارشناسان
۴	۰/۹۴	۲/۶۹	۱۴۳	اثربخشی مدیران بر ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارشناسان
۵	۰/۷۵	۲/۶۲	۱۴۵	اثربخشی مدیران بر ارتقای سطح نگرش شغلی کارشناسان
۶	۰/۷۹	۲/۵۳	۱۴۹	اثربخشی مدیران بر افزایش سطح مهارتهای شغلی کارشناسان
۷	۰/۷۶	۲/۴۸	۱۴۶	اثربخشی مدیران بر تحقق سریعتر اهداف سازمان جنگل ها

خیلی کم=۱      کم=۲      متوسط=۳      زیاد=۴      خیلی زیاد=۵

بررسی ها نشان دهنده آن است که اثر بخشی مدیران مورد مطالعه از بعد انعطاف پذیری، روابط انسانی در حد متوسط رو به پایین و از بعد ایجاد گروه های کاری در حد متوسط و از بعد بهره گیری از روش های نوین آموزشی در حد متوسط رو به بالا بوده است. همچنین اولویت بندی دیدگاه کارشناسان مورد مطالعه در خصوص ابعاد چهارگانه اثربخشی مدیران حاکی از آن است که اثربخشی رفتار سازمانی مدیران از نظر بهره گیری از روش های نوین آموزشی در اولویت اول قرار گرفته است. همچنین اثربخشی مدیران به ترتیب از نظر ایجاد گروه های کاری، روابط انسانی و انعطاف پذیری در اولویت های بعدی قرار گرفته اند. نتایج جمع بندی نظرات کارشناسان بیانگر آن است که میزان استفاده مدیران سازمان جنگل ها، مراتع و آبخیزداری کشور از مدیریت مشارکتی در حد متوسط رو به پایین بوده است. بررسی ها نشان می دهد که از دیدگاه کارشناسان موثرترین عامل مشارکتی بر اثربخشی عملکرد مدیران، شرکت کارشناسان در تصمیم گیری های مربوط به سازمان می باشد.

جدول ۲: توزیع فراوانی نظرات کارشناسان در خصوص میزان

استفاده مدیران از مدیریت مشارکتی

طیف ارزیابی	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
خیلی کم	۳	۲/۹	۲/۹
کم	۱۶	۱۵/۴	۱۸/۳
متوسط	۸۰	۷۶/۹	۹۵/۲
زیاد	۲	۱/۹	۹۷/۱
خیلی زیاد	۳	۲/۹	۱۰۰
بدون پاسخ	۵۱	-	-
جمع	۱۵۵	۱۰۰	-

میانگین: ۲/۸۶ میانه: ۳ مد: ۳ انحراف معیار: ۰/۶۲

همچنین اعتقاد مدیران به نقش مشارکتی کارکنان در موفقیت سازمان، جویا شدن نظر کارشناسان در حل مشکلات اداری، تاکید بر ارزیابی کارکنان بر اساس عملکرد گروهی، به کارگیری پیشنهادات کارشناسان برای بهبود امور سازمان، مشارکت مدیر در کارهای گروهی کارکنان، اجازه دادن به کارشناسان جهت اظهار نظر کردن در جلسات، موافقت مدیر با تصمیم های اتخاذ شده توسط کارشناسان، فراهم نمودن زمینه های لازم جهت مشارکت فعال کارشناسان در جلسات، توافق مدیر با موافقت جمعی کارشناسان، سعی مدیر در حل نمودن مشکلات با اقدامات گروهی، اهمیت دادن مدیر به نظرات کارشناسان در جلسات اداری و مشورت با کارشناسان در خصوص تعیین نیازهای آموزشی از دیگر عوامل مشارکتی موثر در اثربخشی مدیران می باشند. بررسی ها نشان می دهد که از نظر کارشناسان مورد مطالعه، عدم اعتقاد مدیران به استفاده از مدیریت مشارکتی از مهمترین موانع موجود در استفاده از مدیریت مشارکتی در سازمان جنگل هاشمی باشد. همچنین عدم مهارت های فنی مدیران در خصوص استفاده از مدیریت مشارکتی، فقدان انگیزه لازم برای مدیریت مشارکتی در مدیران، در اختیار نداشتن کلیه ابعاد لازم برای مدیریت مشارکتی (ضعف ساختاری)، عدم توان تصمیم گیری در خصوص مدیریت مشارکتی، فقدان اعتماد به نفس مدیران در خصوص مدیریت مشارکتی، عدم آگاهی مدیران از نیروها و استعدادهای بالقوه کارکنان، سوء تعبیرهای نادرست از مدیریت مشارکتی از سوی مدیران، عدم اطمینان کارکنان به صلاحیت



اخلاص و تعهد مدیران و عدم اطمینان مدیران به صلاحیت، اخلاص و تعهد کارکنان از دیگر موانع استفاده از مدیریت مشارکتی در سازمان جنگل ها، مراتع و آبخیزداری کشور می باشد.

جدول ۳: اولویت بندی تاثیر عوامل مشارکتی بر اثربخشی رفتار سازمانی مدیران

اولویت	انحراف معیار	میانگین	تعداد	گویه ها
۱	۱/۱۸	۴/۰۵	۱۵۵	شرکت کارشناسان در تصمیم گیری های مربوط به سازمان
۲	۱/۰۱	۳/۸۹	۱۵۵	اعتقاد مدیران به نقش مشارکتی کارکنان در موفقیت سازمان
۳	۰/۹۳	۳/۶۳	۱۵۵	جویا شدن نظر کارشناسان در حل مشکلات اداری
۴	۱/۰۲	۳/۵۹	۱۵۵	تاکید بر ارزیابی کارکنان بر اساس عملکرد گروهی
۵	۰/۹۴	۳/۵۸	۱۵۵	به کارگیری پیشنهادات کارشناسان برای بهبود امور سازمان
۶	۰/۸۶	۳/۴۲	۱۵۴	مشارکت مدیر در کارهای گروهی کارکنان
۷	۰/۸۳	۳/۴۲	۱۵۴	اجازه دادن به کارشناسان جهت اظهار نظر کردن در جلسات
۸	۰/۸۵	۳/۴۰	۱۵۵	موافقت مدیر با تصمیم های اتخاذ شده توسط کارشناسان
۹	۱/۰۷	۳/۳۲	۱۵۵	فراهم نمودن زمینه لازم جهت مشارکت فعال کارشناسان در جلسات
۱۰	۰/۹۵	۳/۲۶	۱۵۵	توافق مدیر با موافقت جمعی کارشناسان
۱۱	۱/۰۱	۳/۲۶	۱۵۵	سعی در حل نمودن مشکلات با اقدامات گروهی
۱۲	۰/۸۷	۳/۲۲	۱۵۵	اهمیت دادن به نظرات کارشناسان در جلسات اداری
۱۳	۱/۱۵	۳/۱۸	۱۵۵	مشورت با کارشناسان در خصوص تعیین نیازهای آموزشی

### ب) نتایج حاصل از تحلیل داده ها

نتایج حاصل از ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق نشان داده است که رابطه بین متغیر مدیریت مشارکتی با متغیرهای اثربخشی رفتار سازمانی، افزایش سطح مهارت های شغلی، تحقق سریعتر اهداف سازمان، ایجاد دانش تخصصی در کارشناسان، ارتقای سطح نگرش شغلی کارشناسان، انعطاف پذیری، روابط انسانی و ایجاد گروههای کاری در سطح ۱ درصد خطا مثبت بوده و معنی دار شده است. همچنین رابطه بین متغیر مدیریت مشارکتی با متغیرهای افزایش کمیت و کیفیت فعالیت ها، ایجاد دانش تخصصی در کارشناسان، ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارشناسان در سطح ۵ درصد خطا مثبت بوده و معنی دار شده است. ولی رابطه بین مدیریت مشارکتی با متغیرهای ایجاد زمینه های رشد کارشناسان و بهره گیری از روش های نوین آموزشی معنی دار نشده است.

جدول ۴: اولویت بندی موانع استفاده از مدیریت مشارکتی

اولویت	انحراف معیار	میانگین	تعداد	گویه ها
۱	۰/۸۸	۳/۷۹	۱۵۵	عدم اعتقاد مدیران به استفاده از مدیریت مشارکتی
۲	۰/۸۸	۳/۶۸	۱۵۵	عدم مهارت های فنی مدیران در استفاده از مدیریت مشارکتی
۳	۱/۱۸	۳/۶۵	۱۵۵	فقدان انگیزه لازم برای مدیریت مشارکتی در مدیران
۴	۰/۹۴	۳/۵۱	۱۵۵	در اختیار نداشتن کلیه ابعاد لازم برای مدیریت مشارکتی
۵	۰/۶۷	۳/۴۱	۱۵۵	عدم توان تصمیم گیری در خصوص مدیریت مشارکتی
۶	۰/۸۱	۳/۴۰	۱۵۵	فقدان اعتماد به نفس مدیران در خصوص مدیریت مشارکتی
۷	/۹۰	۳/۱۲	۱۵۵	عدم آگاهی مدیران از نیروها و استعدادهای بالقوه کارکنان
۸	۰/۹۹	۳/۰۸	۱۵۵	سوء تعبیرهای نادرست از مدیریت مشارکتی از سوی مدیران
۹	/۸۷	۲/۸۸	۱۵۵	عدم اطمینان کارکنان به صلاحیت، اخلاص و تعهد مدیران
۱۰	۰/۹۴	۲/۸۷	۱۵۵	عدم اطمینان مدیران به صلاحیت، اخلاص و تعهد کارکنان

جدول ۵: خلاصه نتایج حاصل از ضریب همبستگی اسپیرمن

شماره فرضیه	متغیر شماره ۱	متغیر شماره ۲	مقدار r	مقدار p
۱	مدیریت مشارکتی	اثربخشی رفتار سازمانی	۰/۷۸۵**	/۰۰۰
۲	مدیریت مشارکتی	افزایش سطح مهارت های شغلی	۰/۲۷۰**	/۰۰۶
۳	مدیریت مشارکتی	ایجاد زمینه های رشد کارشناسان	-۰/۰۰۵	/۹۶۴
۴	مدیریت مشارکتی	تحقق سریعتر اهداف سازمان	۰/۴۶۷**	/۰۰۰
۵	مدیریت مشارکتی	افزایش کمیت و کیفیت فعالیت ها	۰/۲۴۷*	/۰۱۷
۶	مدیریت مشارکتی	ایجاد دانش تخصصی در کارشناسان	۰/۲۱۶*	/۰۳۵
۷	مدیریت مشارکتی	ارتقای سطح نگرش شغلی کارشناسان	۰/۲۹۹**	/۰۰۳
۸	مدیریت مشارکتی	ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارشناسان	۰/۲۵۸*	/۰۱۲
۹	مدیریت مشارکتی	انعطاف پذیری	۰/۳۶۶**	/۰۰۰
۱۰	مدیریت مشارکتی	روابط انسانی	۰/۴۷۱**	/۰۰۰
۱۱	مدیریت مشارکتی	ایجاد گروه های کاری	۰/۶۸۹**	/۰۰۰
۱۲	مدیریت مشارکتی	بهره گیری از روش های نوین آموزش	۰/۰۳۲	/۷۵۳

\* و \*\* بیانگر تفاوت معنی دار نتایج در سطح ۵ و ۱ درصد می باشند

در تحقیق حاضر برای بررسی تاثیر متغیرهای مستقل مربوط به مدیریت مشارکتی تحقیق بر متغیر وابسته اثربخشی رفتار سازمانی مدیران از رگرسیون چند گانه با روش گام به گام استفاده گردید که پنج متغیر وارد معادله رگرسیون چند گانه گردیدند که به ترتیب ذکر می کردند.

گام اول: متغیر ایجاد زمینه های مشارکت فعال کارشناسان در جلسات توسط مدیر (X<sub>18</sub>) بیشترین تاثیر را داشت، با توجه به ضریب تعیین بدست آمده ایجاد زمینه های مشارکت فعال کارشناسان در جلسات به تنهایی حدود ۰/۴۸ تغییرات در متغیر وابسته اثربخشی رفتار سازمانی مدیران را تبیین نموده است. معادله خط رگرسیون ( $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots$ ) در گام اول به صورت  $Y = 0.48 X_{18} + 1.46$  می باشد و معادله استاندارد شده آن برابر با  $Y = 0.70 X_{18}$  است.

گام دوم: پس از ایجاد زمینه های مشارکت فعال کارشناسان در جلسات توسط مدیر، موافقت مدیر با نظرات کارشناسان در ارزشیابی کارکنان (X<sub>4</sub>) وارد معادله شد براساس ضریب تعیین، X<sub>4</sub> و X<sub>18</sub> حدود ۰/۵۹ از تغییرات متغیر وابسته اثربخشی رفتار سازمانی مدیران را باعث شده است. معادله خط رگرسیون در گام دوم به صورت  $Y = 0.42 X_{18} + 0.17X_4 + 1.16$  و معادله استاندارد شده آن  $Y = 0.35X_4 + 0.61X_{18}$  می باشد.

گام سوم: پس از متغیرهای ایجاد زمینه های مشارکت فعال کارشناسان در جلسات و موافقت مدیر با نظرات کارشناسان در ارزشیابی کارکنان، متغیر اقدام مدیر به تشکیل جلسه با کارشناسان (X<sub>13</sub>) وارد معادله رگرسیون چند گانه گردید. با توجه به ضریب تعیین حدود ۰/۶۴ از تغییرات متغیر وابسته میزان اثربخشی رفتار سازمانی مدیران ناشی از متغیرهای X<sub>18</sub> و X<sub>4</sub> و X<sub>13</sub> می باشد. معادله خط رگرسیون چند متغیره در گام سوم به صورت  $Y = 0.36X_{18} + 0.14X_4 + 0.14X_{13} + 0.97$  و معادله استاندارد شده آن به صورت:  $Y = 0.53 X_{18} + 0.30X_4 + 0.24X_{13}$  می باشد.

گام چهارم: پس از X<sub>18</sub> و X<sub>4</sub> و X<sub>13</sub>، متغیر سعی مدیر در حل مشکلات به وسیله اقدامات گروهی (X<sub>14</sub>) وارد معادله رگرسیون چند گانه گردید. با توجه به ضریب تعیین حدود ۰/۶۶ از تغییرات متغیر وابسته ناشی از متغیرهای X<sub>18</sub> و X<sub>4</sub> و X<sub>13</sub> و X<sub>14</sub> می باشد. معادله به صورت:  $Y = 0.41 X_{18} + 0.14X_4 + 0.15X_{13} + 0.089 X_{14} + 1.02$  و معادله استاندارد آن:  $Y = 0.41 X_{18} + 0.17 X_{14} + 0.27X_{13} + 0.30X_4$  می باشد.

گام پنجم: پس از متغیرهای X<sub>18</sub> و X<sub>4</sub> و X<sub>13</sub> و X<sub>14</sub> متغیر تاکید مدیر بر عملکرد گروهی در ارزیابی و نظارت کارکنان (X<sub>9</sub>) وارد معادله رگرسیون چند گانه شد، با توجه به ضریب تعیین بدست آمده حدود ۰/۶۹ از تغییرات متغیر وابسته ناشی از متغیرهای X<sub>18</sub> و X<sub>4</sub> و X<sub>13</sub> و X<sub>14</sub> و X<sub>9</sub> می باشد. معادله خط رگرسیون چند گانه به صورت:  $Y = 0.40 X_{18} + 0.12X_4 + 0.17X_{13} + 0.11 X_{14} + 0.10 X_9 + 0.81$  و استاندارد:  $Y = 0.58X_{18} + 0.25X_4 + 0.30X_{13} + 0.23X_{14} + 0.19 X_9$  می باشد.

جدول ۶: خلاصه مراحل رگرسیون چند متغیره به روش گام به گام

مراحل	متغیرهای وارده شده به معادله	ضرایب b متغیرهای وارد شده به معادله	R <sup>2</sup>	F
گام اول	ایجاد زمینه های مشارکت فعال کارشناسان در جلسات	۰/۴۸	۰/۴۸	۶۴/۴۲*
گام دوم	ایجاد زمینه های مشارکت فعال کارشناسان در جلسات	۰/۴۲	۰/۵۹	۵۰/۸۳*
	موافقت مدیر با نظرات کارشناسان در ارزشیابی کارکنان	۰/۱۷		
گام سوم	ایجاد زمینه های مشارکت فعال کارشناسان در جلسات	۰/۳۶	۰/۶۴	۴۱/۴۴*
	موافقت مدیر با نظرات کارشناسان در ارزشیابی کارکنان	۰/۱۴		
	اقدام مدیر به تشکیل جلسه با کارشناسان	۰/۱۳		
گام چهارم	ایجاد زمینه های مشارکت فعال کارشناسان در جلسات	۰/۴۱	۰/۶۶	۳۴/۲۴*
	موافقت مدیر با نظرات کارشناسان در ارزشیابی کارکنان	۰/۱۴		
	اقدام مدیر به تشکیل جلسه با کارشناسان	۰/۱۵		
	سعی مدیر در حل مشکلات به وسیله اقدامات گروهی	۰/۰۸		
گام پنجم	ایجاد زمینه های مشارکت فعال کارشناسان در جلسات	۰/۸۱	۰/۶۹	۳۱/۵۳*
	موافقت مدیر با نظرات کارشناسان در ارزشیابی کارکنان	۰/۴۰		
	اقدام مدیر به تشکیل جلسه با کارشناسان	۰/۱۲		
	سعی مدیر در حل مشکلات به وسیله اقدامات گروهی	۰/۱۷		
	تاکید مدیر بر عملکرد گروهی در ارزیابی و نظارت کارکنان	۰/۱۱		

\* بیانگر تفاوت معنی دار نتایج در سطح ۵ می باشد

### با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می شود:

- مدیران با استفاده بیشتر از مدیریت مشارکتی، زمینه های افزایش اثر بخشی رفتار سازمانی را فراهم آورند.
- با توجه به تاثیر مدیریت مشارکتی بر ابعاد انعطاف پذیری، روابط انسانی، ایجاد گروه های کاری "مدیریت مشارکتی" به صورت یک اصل در نظام مدیریتی کشور نهادینه گردد.
- مدیران در ارزشیابی کارکنان از نظرات کارشناسان بیشتر استفاده نمایند و بر ارزیابی کار کارکنان بر اساس عملکرد گروهی تاکید زیادی داشته باشند.
- برای بهبود اثربخشی عملکرد مدیران، از مدیرانی که دارای سوابق، تجربه کاری و دیدگاه های مطلوب در خصوص مدیریت مشارکتی می باشند، بیشتر استفاده گردد.
- برای اثر بخشی رفتار سازمانی مدیران هر یک از عوامل مشارکتی ذیل مورد توجه بیشتری از سوی مدیران قرار گیرد: الف) شرکت کارشناسان در تصمیم گیری های مربوط به سازمان ب) موافقت مدیر با

تصمیم های جمعی کارشناسان و تاکید بر اهداف جمعی (ج) جویا شدن مدیر از نظرات کارشناسان برای بهبود شرایط کاری (د) به کارگیری پیشنهادهای کارشناسان توسط مدیر برای بهبود سازمان.

- مهارت های فنی مدیران درخصوص استفاده از مدیریت مشارکتی با برگزاری دوره های تخصصی مدیریت مشارکتی ارتقاء یابد.

- برنامه آموزشی تدارک دیده شود تا اعتماد به نفس مدیران و قدرت تصمیم گیری مدیران در خصوص مدیریت مشارکتی افزایش یابد.

## منابع

- ۱- احدی، م. ۱۳۸۰. بررسی عوامل اثر گذار بر اثر بخشی نظام پیشنهاد ها در شرکت ایران خودرو. مقاله شرکت ایران خودرو.
- ۲- امیران، ح. ۱۳۸۳. آشنایی با روشهای اندازه گیری کارایی و اثر بخشی سیستمهای کیفیت.
- ۳- جیمز ای اف. استور - آر. ادوارد فری من - دانیل آر. گیلبرت - ترجمه دکتر علی پارسیان و دکتر سید محمد اعرابی ۱۳۸۱- مدیریت، سازماندهی، رهبری، کنترل، جلد دوم.
- ۴- شریفیان، ل. ۱۳۸۴. بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثر بخشی رفتار سازمانی مدیران از دیدگاه دبیران دبیرستان های دخترانه منطقه ۵ تهران در سال تحصیلی ۸۴-۸۳ پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه اسلامی واحد، بجنورد.
- ۵- شیخ محمدی، و. ۱۳۸۴. مدیریت مشارکت پذیر براساس نظام پیشنهادها، انسیتوایران.
- ۶- قرآن کریم: سوره های بقره آیه ۱۵۹، زمر آیه ۱۸، شورا آیه ۳۸.
- ۷- محمد پور، س. ۱۳۸۲. تعیین نوع سبک رهبری مدیران واحدهای آموزشی آموزشگاههای دخترانه اسلامشهر و ارائه الگوی مناسب برای افزایش میزان اثر بخشی آنان در سال تحصیلی ۸۲، تهران - دانشگاه آزاد اسلامی واحد جنوب.
- ۸- نبوی، ب. ۱۳۸۱. مشارکت در اسلام، ص ۷۸۱، انتشارات کتابخانه فروردین.

9-Bush ,R., churchman ,M., Coulet, T., Guiney,P., Herbelin, S., Mccllymer, k. and Ryah,j. 1998.The Don't of workteam coaching California:Herbeline publishing.