



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

زمان چاپ: ۱۴۰۱/۰۵/۱۰

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

چگونگی ارتباط بین مدیریت مشارکتی با مدیریت اجرایی در سازمان‌های دولتی

ایران

وحید ستوده علم باز*

*دانش‌آموخته مقطع کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

دانشگاه پیام نور ساوه

* Email: vasotode@gmail.com

چکیده

مدیر شخصی حقیقی است و مدیریت مجموعه فعالیت‌هایی را برای هدایت مجموعه تحت نظارتش را انجام می‌دهد لذا مدیر، مدیریت و مجموعه تحت نظارت، سه رکن اساسی و به هم پیوسته می‌باشند. مجموعه تحت نظارت در هر اندازه و با هر فعالیتی، یک سازمان محسوب می‌شود. سازمان یک نهاد اجتماعی هدفمند با برنامه‌هایی روشن است که به سبب داشتن ساختاری آگاهانه و مرزهایی مشخص فعالیت‌های خاصی را به انجام می‌رساند. از اهداف مهمی که مدیر در سازمان دنبال می‌کند، می‌تواند به بهره‌وری، پایداری، تغییر، نوآوری و کیفیت بالای زندگی کاری اشاره کرد. برای دستیابی به این اهداف می‌بایست مدیر اجرائی از روش مدیریت مشارکتی بهره‌گیرد، در واقع می‌توان گفت مدیریت مشارکتی زیرشاخه اصلی مدیریت اجرائی در سازمان‌های دولتی ایران است، تأثیر و اهمیت به کارگیری مدیران اجرائی از مدیریت مشارکتی، موفقیت روزافزون و تعالی سازمان را دربرمی‌گیرد، لذا هدف از انجام این پژوهش شناسایی رابطه بین مدیریت مشارکتی با مدیریت اجرائی در سازمان‌های دولتی ایران که در این پژوهش به عنوان نمونه سازمان آموزش و پرورش در نظر گرفته شده است. جامعه آماری این پژوهش را ۳۰۰ نفر از معلمان، دبیران و کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان تهران، تشکیل می‌دهند. ابزار پژوهش پرسشنامه است. تحلیل داده‌ها از طریق تحلیل عامل اکتشافی، محاسبه شاخص **KMO** و آزمون کرویت بارتلت انجام پذیرفت.

نتایج نشان داد که نتایج این پژوهش نشان داد که جهت اجرای مدیریت مشارکتی، مدیران اجرائی سازمان‌ها باید به ترتیب به شایستگی‌های درونی سازمان (۴/۰۱)، شایستگی‌های اجتماعی بین کارکنان سازمان (۳/۸۸)، شایستگی‌های علمی و دانشی سازمان (۳/۷۶) شایستگی‌های خلاقیت و نوآوری در سازمان (۲/۹۸)، شایستگی‌های انتقادی و تعاملی (۲/۷۴) و شایستگی‌های رفتارهای خطرپذیر (۲/۶۸) توجه ویژه و جدی داشته باشند.

واژگان کلیدی: مدیریت مشارکتی، مدیریت اجرائی، سازمان‌های دولتی ایران، سازمان آموزش و پرورش استان تهران.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

مقدمه

مشارکت از دیرباز با زندگی انسان پیوند داشته و همواره زیربنای زندگی اجتماعی و تمدن‌های کهن و نوین بشری بوده است. مشارکت کلید توسعه انسانی است و از عناصر اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها محسوب می‌شود. بیشتر صاحب‌نظران عصر حاضر را عصر مدیریت و مدیریت مشارکتی را مدیریت روز خوانده و بر این باورند که دوران حاکمیت سبک‌های استبدادی و محافظه‌کارانه سپری شده و پیش‌بینی می‌کنند در آینده، سبک مدیریت مشارکتی بر سایر سبک‌های مدیریت اجرائی غلبه خواهد کرد (ابراهیمی، ۱۳۷۲). هدف از کاربرد مدیریت مشارکتی اعتلای روحیه تعاون و همکاری کارکنان و همچنین ایجاد حس مسئولیت در آنان برای مشارکت و درخواست سازمان است (زاهدی، ۱۳۸۰).

مشارکت، وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف توسعه انسانی و یک ارزش مستقل در توسعه جوامع شهری به حساب می‌آید. در اجرای هر طرح در سازمان که کارکنانش در مراحل از آن مشارکت فعالانه داشته باشند، غالباً موفقیت حاصل می‌شود و به همین دلیل مشارکت کارکنان سازمان‌ها به‌عنوان مهم‌ترین عامل در موفقیت طرح‌ها بشمار می‌رود.

نتایج مطالعات و تجربیات پژوهشگران، نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان در زمینه‌های مختلف کاری و امور سازمان سبب افزایش بازدهی، کارایی بهبود کیفیت، کاهش تعارض و افزایش تفاهم میان کارکنان و مدیریت، کاهش مقاومت‌های منفی، افزایش انگیزش و تعهد آن‌ها می‌شود و در نهایت به اثربخشی بیشتر کارکنان می‌انجامد. روشن است که تحت چنین شرایط مطلوبی، کارکنان به تولید و ارائه کالا و خدماتی همت می‌گمارند که در عین ایجاد رضایت برای مشتریان، به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان نیز می‌انجامد (لباف و رنجبر، ۱۳۸۲).

مشکلات موجود در نظام اداری کشور در سال‌های اخیر بهره‌گیری از شیوه‌های مناسب و نوین برای ساماندهی به وضعیت ادارات دولتی و رفع مشکلات آن‌ها را ضروری ساخته است، باوجود تأکیدهای مکرر بر اهمیت تحول اداری و اقدام‌های انجام‌شده برای شناسایی و رفع مشکلات نظام اداری، عملکرد آن مطلوب نیست. در چنین شرایطی مدیریت مشارکتی به‌عنوان روشی در جهت بهبود مستمر، وضعیت و عملکرد ادارات دولتی و جلب رضایت مردم می‌تواند نقش مؤثری ایفاء کند (سلطانی، ۱۳۷۵). این نظام مدیریتی به‌عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد از لحاظ نظری و عملی، آزمون‌های خود را با موفقیت طی نموده و هم‌اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز در کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است.

مدیران اجرائی در این شیوه از مدیریت، صاحبان اندیشه‌های سازنده را بدون در نظر گرفتن شغل و مقام آن‌ها بطوریکسان پذیرا می‌باشند و علاوه بر این که قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت مدیریت را به‌هیچ‌وجه تضعیف و یا مخدوش نمی‌کند، زمینه‌های لازم برای تشویق مادی و معنوی کارکنان را در قبال عرضه اندیشه‌های سازنده فراهم می‌نماید، تا از خلاقیت و پویایی تفکر انسان‌ها برای رشد و توسعه استفاده مطلوب به عمل آید. مدیریت مشارکتی بر گسترده کردن دامنه درگیری ذهنی و فکری کارکنان در اموری که به سرنوشت آنان ارتباط مستقیمی دارد تأکید می‌کند و شمار بسیاری از کارکنان را در فراگیر دادوستد اندیشه و تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و از توانمندی‌های ذهنی و فکری آنان در جهت بهبود امور بهره می‌گیرد. در نظام مدیریت مشارکتی مدیران و کارکنان به تبادلی نظر با یکدیگر می‌پردازند و همین امر موجب ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل در سازمان می‌شود. کارکنان با مشارکت در کارها، خود را در سود و زیان سازمان سهیم می‌دانند و همه تلاش خود را با کمک مدیران در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان به کار می‌گیرند (حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۰).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

مدیران اجرائی با اعتقاد به اجرای صحیح مدیریت مشارکتی، سرمایه اصلی هر سازمان را نیروی انسانی همان سازمان می‌دانند و خروجی‌های سازمان، بیانگر هویت و مظهر عملکرد یکایک اعضای آن است. رویکرد مدیریت مشارکتی مزایای بالقوه‌ای را دربردارد که شاید مهم‌ترین آن‌ها رضایت‌مندی و انگیزش بیشتر نیروی انسانی، ارتقاء کیفیت تصمیم‌ها و کاهش مقاومت در مقابل تغییرات است. ذیلاً" به برخی از مزایای نظام مدیریت مشارکتی اشاره می‌شود:

۱. ارتقاء سطح خلاقیت و نوآوری: این نظام به جهت ویژگی‌های خاص خود بستر مناسبی را برای شکوفایی استعدادها و پرورش توانایی‌های بالقوه فراهم می‌سازد.
۲. ایجاد روحیه کار گروهی: مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها به کارکنان می‌آموزد که به نظر دیگران احترام گذاشته و در تکمیل آن‌ها بکوشند.
۳. خودباوری: مشارکت خودباوری و اعتمادبه‌نفس را افزایش می‌دهد.
۴. ارتقاء سطح انگیزش شغلی کارکنان: هنگامی که کارکنان خود را در تدوین و تصویب برنامه‌های کاری و تصمیم‌گیری‌ها شریک می‌بینند، سطح انگیزش شغلی آن‌ها افزایش می‌یابد.
۵. توسعه مهارت‌ها و افزایش سطح دانش و اطلاعات: حل مشکلات به توسعه مهارت‌ها کمک می‌کند و باعث انگیزش و سوق دهی افراد به سمت یادگیری بیشتر و ارتقاء سطح دانش شغلی می‌گردد.
۶. بهبود کیفیت خدمات: وقتی کارکنان، خود در تصمیمات شریک باشند و باانگیزه بیشتر برای نیل به نتایج مطلوب فعالیت نمایند، بستر فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر فراهم گشته و کیفیت خدمات بهبود می‌یابد.
۷. ارتقاء سطح بهره‌وری: مشارکت باعث بهبود کیفیت، کاهش ضایعات، حذف دوباره‌کاری‌ها می‌شود و با افزایش کمی و کیفی خروجی‌ها ارتقاء سطح بهره‌وری را ممکن می‌سازد.
۸. کاهش نظارت مدیران سطوح بالاتر: با گسترش روحیه خود مدیریتی و بسط توسعه مهارت‌ها نیازمندی به نظارت سطوح بالاتر کاهش می‌یابد.
۹. افزایش سطح رضایت شغلی: مشارکت در امور سازمان و بهره‌مندی از مزایای پیش‌گفته، باعث رضایت شغلی در کارکنان از لحاظ درونی و بیرونی و نیز مادی و معنوی می‌شود.
۱۰. کاهش تنش‌ها: رضایت کارکنان و توسعه فرهنگ ارتباطات موجب کاهش جدی تنش در سطوح مختلف می‌شود (دسلر، ۱۳۷۳).

در نظام مدیریت مشارکتی، مدیران برای رسیدن به اهدافشان با راه‌حل‌های پیشنهادی بسیاری از سوی کارکنان مواجه می‌شوند که پس از ارزیابی آن‌ها می‌توانند بهترین راه‌حل ممکن را انتخاب نمایند. مدیران اجرائی سازمان‌ها بایست از مدیریت مشارکتی با ابزار نظام پیشنهادها به‌عنوان زمینه شکل‌گیری و کشف استعدادها و مؤثرترین روش حل‌وفصل مسائل سازمان‌ها یاد کنند این نوع مدیریت عملاً از تمرکز شدید سیستم مدیریت کاسته و بی‌توجهی مافوق به استعدادها و نظرات کارکنان را مردود می‌داند لذا می‌تواند سرآغاز بروز ابتکارات و خلاقیت‌های منابع انسانی باشد.

سؤالات پژوهش:

- ۱- رفتارهای اصلی مدیران اجرائی سازمان آموزش و پرورش استان تهران، در جهت اجرای مدیریت مشارکتی کدام اند؟
- ۲- رفتارهای فرعی مدیران اجرائی سازمان آموزش و پرورش استان تهران در جهت اجرای مدیریت مشارکتی کدام اند؟
- ۳- رتبه‌بندی شاخص‌های رفتاری مدیران اجرائی در جهت اجرای مدیریت خلاقانه و مشارکتی چگونه است؟
- ۴- مدل کاربردی مدیران اجرائی و مدیریت مشارکتی چگونه مدلی است؟



مبانی نظری پژوهش

۱- مدیریت مشارکتی

مشارکت عبارت است از چالشی ذهنی و عاطفی که افراد را برمی‌انگیزد تا داوطلبانه، برای تحقق اهداف مورد نظر سازمان، همکاری نموده و در مسؤلیت‌ها و نتایج حاصله سهیم شوند.

مدیریت مشارکتی شیوه‌ای است که کلیه افراد سازمان را به صورت واحدهای زنده و متأثر از یکدیگر در نظر می‌گیرد. در این نوع مدیریت، مدیر اجرایی علایق، آرا و پیشنهادهای کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد و آنان را با پشتیبانی مناسب به بهبود روش‌های انجام کار تشویق می‌کند. مدیریت مشارکتی رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمامی ابعاد است و ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان دارد این مشارکت کارکنان در کارهایی است که به خود آن‌ها مربوط می‌شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود. این درگیری، شخص را تشویق می‌کند که به تحقق هدف‌های سازمان کمک کند و در مسؤلیت‌ها و پیامدهای آن سهیم شود.

مدیریت مشارکتی **Participatory management** رویکردی مدیریتی برای مدیران اجرایی سازمان‌ها برای توانمندسازی کارکنان یک سازمان از طریق مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری است. مدیریت مشارکتی نوعی ساختار رهبری است که افراد حاضر در سطوح مختلف یک شرکت را به مشارکت در مدیریت سازمان تشویق می‌کند. به‌طور معمول، شرکت‌هایی با این سبک مدیریتی، پست‌هایی با نقش‌های رسمی مدیریتی را دارند؛ اما این مدیران بازخورد گرفتن و درخواست اطلاعات از کارکنان را در اولویت قرار می‌دهند لذا می‌توان گفت که مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است.

مدیریت مشارکتی یکی از مهم‌ترین رویکردهای مدیریت در دنیای معاصر به حساب می‌آید و نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای سازوکارهای اساسی این شیوه مدیریتی است. در کشور ما نیز یکی از اهداف برنامه‌های هفتگانه تحول در نظام اداری کشور، نهادینه نمودن نظام مشارکت بوده که در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور تبلور یافته است، به این مفهوم که کارکنان هر سازمان یا نهاد دولتی، در فرآیند برنامه‌ریزی، مدیریت و اجرای فعالیت‌ها تخصصی و عمومی به مشارکت فراخوانده می‌شوند و در ازای پیشنهادهای سازنده که در دستیابی به اهداف سازمانی مؤثر باشند به اشکال مختلف مورد تشویق و قدردانی قرار می‌گیرند. مدیریت مشارکتی شامل یک تغییر از سبک کنترل‌گرا (**Control oriented**) به مشارکت‌گرا (**involvement oriented**) است.

مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند: نخست، ارج نهادن به ارزش‌های انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به‌نوعی با سازمان در ارتباط‌اند. دوم، رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین‌شده به کمک همین افراد (اورتارخانی و همکاران، ۱۳۹۰).

۲- مدیریت اجرایی

به‌طور کلی مدیریت اجرایی یا گروه مدیریتی، به یک گروه از افراد که در بالاترین سطح مدیریت یک سازمان قرار دارند گفته می‌شود. مدیریت اجرایی با توجه به نیاز جامعه رو به رشد امروزی کشور و باهدف تربیت مدیرانی که کارکردهای کلان مدیریتی در سطوح مختلف را به‌گونه‌ای رشد یافته به اجرا درآورند، گفته می‌شود. تحلیل مسائل و ارائه راهکارهای قابل‌اجرا، سیستم‌های اطلاع‌مدیریت، مباحث رفتار سازمانی و مدیریت مؤثر منابع انسانی و درنهایت برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک گوشه‌ای از موضوعات مدیریت اجرایی هستند. یک مدیر اجرایی چشم‌انداز و اهداف بخش خود یا کل شرکت یا سازمان را تعریف می‌کند. او این کار را با اجرای سیاست‌ها و رویه‌ها و ایجاد بودجه انجام می‌دهد. مدیران اجرایی همچنین بر مدیریت قراردادهای، مذاکرات و همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها برای اتخاذ بهترین تصمیمات تجاری، تصمیم‌گیرنده هستند (مؤیدی، ۱۳۹۲).

مدیر اجرایی موظف به حصول هدف‌های ساده و کوتاه‌مدت نیست، بلکه بخشی از مسؤلیت او تقویت و ترویج ارزش‌ها و هدف‌های سازمان است. ارزش‌ها به‌جای اینکه به‌صورت عبارت‌پردازی‌های انگیزشی بی‌معنا مطرح شوند، باید به عمل و کردار



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

تبدیل گردند، به عبارت دیگر به جای اینکه هدف توسط واژه مطرح شود با مجموعه رفتارها تعریف می‌گردد. بهبود مدیریت نیز مستلزم آگاهی و تسلط به دانش مدیریت است. امروزه مدیریت به‌عنوان یکی از شاخصه‌های معرفت بشری پیشرفت زیادی نموده است و آموزش و تحقیق در زمینه آن گسترش فراوانی یافته است. با توجه به اهمیت دانش مدیریت در رشد و ارتقاء سازمان‌ها و جوامع، نظام‌های عالی کشورها آموزش و تحقیق در حوزه مدیریت را از نظر کیفی و کمی به سرعت توسعه داده‌اند.

۳- سازمان دولتی

سازمان دولتی به سازمانی که از جانب دولت مرکزی به منظور فعالیتی معین ایجاد می‌شود و زیر فرمان دولت است اطلاق می‌شود. این مأموریت‌های کاری می‌تواند دائم یا موقت در نظر گرفته شود. سازمان‌های دولتی طیف فعالیت‌های گوناگونی در برمی‌گیرند، از سازمان‌های اطلاعاتی تا سازمان‌های بیمه و بانک‌ها و ... را شامل می‌شود.

سازمان دولتی **Public Organization** به سازمانی گفته می‌شود که مالکیت آن در اختیار دولت بوده و باهدف ارائه خدمات به شهروندان اداره می‌شود. در دنیا، سازمان‌های دولتی با عنوان بخش عمومی **Public Sector** شناخته می‌شوند و در برابر بخش خصوصی قرار می‌گیرند. ساختار دولتی در کشورهای جهان سوم اصولاً مبتنی بر بدنه دولتی بسیار بزرگ است و کوچک‌سازی دولت در حد یک شعار باقی می‌ماند.

مشتریان و خدمات گیرندگان سازمان‌های دولتی و وابسته به دولت، مردم هستند، بنابراین این سازمان‌ها هرروزه با تعداد زیادی مراجعه‌کننده مواجه‌اند که پیگیر کارهایشان هستند.

سازمان تجمعی (پدیده‌های جمعی) است با مرزهای نسبتاً قابل تشخیص، بانظمی هنجارمند (مقررات)، سطح‌بندی قدرت (اختیار و رتبه‌بندی شده) با سلسله‌مراتب، سیستم‌های ارتباطی و سامانه هماهنگی اعضا (روش‌ها). این اجتماع روی یک تداوم نسبتاً پایدار در یک محیط و فعالیت‌هایی که متعهدانه معطوف به هدف‌هایی تعریف شده‌اند (برای اعضا خود سازمان و جامعه) عمل می‌نماید. از مفهوم سازمان می‌توان به این موضوع پی برد که سازمان‌ها دارای مرز می‌باشند که این مرزبندی‌ها را مأموریت سازمان مشخص می‌کند و مرزبندی‌ها هستند که حیطة مسئولیت و محدوده کاری سازمان‌ها را مشخص و مانع از موازی کاری آن‌ها می‌شوند. بنابراین هرچه این مأموریت‌ها بر مبنای اصول علمی و شاخص‌های مشخص و شفاف تعریف گردند سازمان کیفی‌تر می‌تواند اهداف خود را دنبال کند. بعد دیگر مقررات و رسمیت‌هایی است که سازمان را هنجارمند می‌کند. البته باید این مقررات در حد مطلوب و مناسب تدوین گردند چراکه ازدیاد مقررات فساد اداری را به همراه خواهد داشت و کم بودن آن منجر به ایجاد بی‌نظمی در سازمان می‌گردد. میزان رسمیت عامل مؤثری در چابک بودن سازمان دارد که شاخص‌هایی نظیر نوع کار (دانشی، مدیریتی، اجرایی و...)، مدیریت دانش (دانش‌بنیان بودن) و مناسبات می‌توانند حدود این میزان را مشخص نماید. عامل دیگر در سازمان سطح‌بندی قدرت است. سازمان‌های تخت دارای سلسله‌مراتب کم در حد سه سطح و سازمان‌های عمودی دارای سلسله‌مراتب بیش از پنج سطح می‌باشند که شاخص این سلسله‌مراتب نیز می‌بایست تعریف و بر مبنای آن طراحی ساختار انجام گردد. سلسله‌مراتب می‌بایست طوری طراحی شود که کارها به صورت مناسب و در راستای اهداف کلی سازمان تقسیم گردند و این تقسیم وظایف نیز می‌بایست مجدداً به روش صحیح جمع گردند. بنابراین طراحی سلسله‌مراتب از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشند. بعد آخر سازمان، روش‌های حاکم بر مناسبات واحدها و سیستم‌های ارتباطی و سامانه هماهنگی اعضا (نظام اداری) است.

۴- سازمان وزارت آموزش و پرورش

نظارت بر انجام کلیه امور اداری و مقررات استخدامی در وزارت آموزش و پرورش و تأمین نیروی انسانی موردنیاز، گردآوری، پردازش، تجزیه و تحلیل و انتشار اطلاعات آموزش و پرورش و تنظیم گزارش‌های مدیریتی و کاربردی جهت مدیران و حوزه‌های مرتبط از وظایف اصلی آموزش و پرورش است.

مروری بر گذشته پژوهش

بحث مدیریت مشارکتی در امور سازمان‌ها در کشورهای صنعتی و اواخر قرن نوزدهم میلادی به صورت یک ایده مطرح شد و سال‌ها بدین صورت باقی ماند و به مورداً اجرا گذاشته نشد. تا اینکه از سال ۱۹۱۷ در روسیه، شوروی و سپس در سال‌های



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۱۹۱۹ و ۱۹۲۰ در کشورهای اتریش، چکسلواکی و آلمان به صورت قوانینی تصویب و به مورد اجرا گذاشته شد (صابری فر و عسگری، ۱۳۸۵).

طبق تعریف برنامه جهانی غذا (WFP) " مشارکت به نحو بالقوه، با قدرت بخشیدن به صدای آسیب پذیرترین گروه‌ها، بیشترین امکان موفقیت را دارد. مشارکت دیدگاهی مردم مرکز است، بدین معنا که مردم به صورت گروهی و جمعی عهده‌دار همه چیزند. مشارکت درگیر کننده زنان و مردان است و اجازه می‌دهد تا از طریق فرآیندهای مقتدر شدن، همگان درگیر مشارکت بر سرنوشت خود اثرگذارند و آن را دگرگون کنند. در نتیجه مشارکت در کنار قدرتمند شدن مردم و صدای خود را به گوش همگان رسانیدن، دانش و معرفت، مهارت‌ها و در نتیجه خوداتکایی را افزایش می‌دهد (Spearman, 2000).

شری ارنستین مشارکت را محدود به آن دسته از فعالیت‌های جمعی یا کنش‌های گروهی می‌داند که با میزانی از اقتدار، نظارت، هدایت و کنترل مشارکت‌کنندگان همراه است. پیش شرط مشارکت نیز پذیرش حقوق انسانی و اجتماعی کسانی است که شهروندان ایرانی هستند. در واقع " پایداری " و " شهروندمداری " راهبردهای مادر و بدون جایگزین جامعه ایران و شهر ایرانی است (Sherry Arnstein, 1969).

علی میر سپاسی در کتاب تأملی در مدرنیته ایرانی بیان می‌کند که: " به اعتقاد من، آشفتگی فکری‌ای که معمولاً از آن به علم‌گرایی تعبیر می‌شود، موجب جدی نگرفتن نقش فرهنگ در تحولات اجتماعی می‌شود " (Mirsepassi, 2008).

از نظر فرهنگی، در طول تاریخ، ایران همیشه دارای دولت و جامعه‌ای استبدادی بوده است که در آن دولت، طبقات اجتماعی، قانون، سیاست و مانند آن‌ها صورتی متفاوت با آنچه در تاریخ اروپا مشاهده شده، داشته است. نظام حکومت استبدادی مبتنی بر انحصار دولتی، حق مالکیت و نیز یک اقتدار نظامی و دیوانی شدید بود که بر اثر آن پدید می‌آمد مثلاً حق مالکیت خصوصی اراضی وجود نداشت، بلکه فقط امتیازی بود که دولت به اشخاص و طوایف می‌دادند و هر زمان هم که اراده می‌کردند آن را پس می‌گرفتند و این فرهنگ اجتماعی حاکم بر کشور ایران است، اساساً یکی از مهم‌ترین زمینه‌های پذیرش استبداد مقولات فرهنگی، عدم یکپارچگی، تعارضات اجتماعی و اختلاف قومی بین شهروندان است، مادامی که میان مردم یک سرزمین حس وحدت وجود نداشته باشد و نتوانند در برابر عوامل بیرونی و سیاست‌های دستگاه حاکم متحد شوند، در عین وجود اختلافات و سلیقه‌های مختلف، به آزادی بیان، تحمل مخالفان در سیاست و اندیشه، پایان بخشی صلح‌آمیز اختلافات و تعادل و تفاهم در همه امور برسند، زمینه برای استبداد و اعمال سیاست‌های خودکامه از طریق دولت‌های مقتدر مرکزی فراهم خواهد بود (Bashiriyeh, 2005).

بر اساس مندرجات منابع و متون مختلف مرتبط با حوزه پژوهش، بی‌اعتمادی بین مردم و نهادهای متولی از فساد و بی‌عدالتی نیز از موانع مهم مشارکت‌گریزی در امور مختلف تلقی شده است. فساد در دستگاه‌های اداری ایران، در طول تاریخ وجود داشته و بی‌اعتمادی بین کارفرما و کارمند، یک احساس اکیداً دوسویه بوده است، امروزه رانت و فساد موجود در سیستم‌های مدیریت شهری شکاف و فاصله بین مردم و متولیان را بیش از گذشته افزایش داده است (Ebtahaj, 1996).

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی، همچنین از نوع پیمایشی با ابراز اصلی پرسشنامه است. در ابتدا پس از مطالعات مروری در منابع مختلف به روش کیفی تحلیل محتوا، شایستگی‌های رفتار خلاقانه مدیران اجرائی احصاء شد، سپس به بازبینی مدل کیفی و انجام روایی محتوایی، با روش مصاحبه و پرسشنامه با نظر متخصصان دانشگاهی و مدیران ارشد سازمان آموزش و پرورش که تعداد ۱۰ نفر بودند، تأیید نهایی حاصل شد و در نهایت ۵۰ شاخص فرعی در ۶ دسته اصلی: دانشی (علمی)، انتقادی و تعاملی، خلاقیت و نوآوری، اجتماعی، رفتارهای خطرپذیر و درونی تعیین و طراحی شد، سپس جهت بررسی پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید که عدد ۰/۸۶ به دست آمد و مورد تأیید واقع شد، سپس پرسشنامه‌ها بر اساس فرمول کوکران بین ۳۰۰ نفر از معلمان، دبیران و کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان تهران توزیع، تکمیل و جمع‌آوری گردید، داده‌های به دست آمده به روش تحلیل عاملی اکتشافی به منظور بررسی استاندار بودن سازه‌های پژوهش و دسته‌بندی متغیرهای مکنون استفاده شد، اما در انجام تحلیل عاملی ابتدا به بررسی مناسب



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

بودن و کفایت داده‌ها از طریق محاسبه شاخص **KMO** و آزمون کرویت بارتلت اقدام شد، بنابراین طبق جدول ۲، چون مقدار مشخص **KMO** بیشتر از ۰/۶ است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است و مقدار معناداری (**sig**) آزمون بارتلت (کوچک‌تر از ۵ درصد) نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است (طبق جدول شماره ۱).

جدول ۱- نتایج آزمون کرویت بارتلت و **KMO** برای بررسی کفایت عوامل پرسشنامه

متغیرها	KMO	sig
شایستگی‌های دانشی و علمی سازمان	۰/۹۰۱	۰/۰۰۰
شایستگی‌های انتقادی و تعاملی در سازمان	۰/۶۰۴	۰/۰۰۰
شایستگی‌های خلاقیت و نوآوری	۰/۷۰۳	۰/۰۰۰
شایستگی‌های اجتماعی و بین فردی کارکنان	۰/۸۲۷	۰/۰۰۰
شایستگی‌های رفتار خطرپذیر و قدرت بیان	۰/۷۲۴	۰/۰۰۰
شایستگی‌های درونی سازمان	۰/۷۸۸	۰/۰۰۰

پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی با نرم‌افزار **SPSS**، مقادیر به‌دست‌آمده برای هر یک از سؤال‌ها، تأیید کننده ضریب همبستگی است که نشان می‌دهد شاخص با متغیر یادشده ارتباط دارد. نرمال بودن داده‌ها نیز با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی شد و طبق جدول ۲، با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های جمع‌آوری شده برای متغیرهای پژوهش نرمال هستند، بنابراین برای آزمون سؤال‌های پژوهش از روش پارامتری استفاده شد.

جدول ۲- آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

متغیرها	معناداری دو طرفه
شایستگی‌های دانشی و علمی سازمان	۰/۲۷۱
شایستگی‌های انتقادی و تعاملی در سازمان	۰/۱۶۶
شایستگی‌های خلاقیت و نوآوری	۰/۱۲۴
شایستگی‌های اجتماعی و بین فردی کارکنان	۰/۰۶۲
شایستگی‌های رفتار خطرپذیر و قدرت بیان	۰/۰۹۸
شایستگی‌های درونی سازمان	۰/۱۰۶

یافته‌های پژوهش

۱- تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده

به‌منظور شناخت بهتر ماهیت جامعه آماری موردپژوهش، ویژگی‌های جمعیت شناختی به شرح زیر است:

۱-۱- جنسیت: ۷۶ درصد پاسخ‌دهندگان را زنان و ۲۴ درصد را مردان تشکیل می‌دهند.

۱-۲- سن: ۱۴ درصد زیر ۳۰ سال، ۴۱ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۱ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۴ درصد بالای ۵۰ سال هستند.

۱-۳- تحصیلات: ۱ درصد پاسخ‌دهندگان زیر دیپلم، ۱۶ درصد فوق‌دیپلم، ۴۵ درصد لیسانس، ۳۰ درصد فوق‌لیسانس و ۸ درصد دکترا هستند.

۱-۴- سابقه خدمت: ۲ درصد تا ۵ سال سابقه، ۸ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۱۲ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۱ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۲۹ درصد بین ۲۱ تا ۲۵ سال، ۲۸ درصد بین ۲۶ تا ۳۰ سال سابقه خدمت دارند.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



۱-۵- سمت در اختیار: ۲۰ درصد پاسخ‌دهندگان معلمان پایه ابتدایی، ۲۷ درصد دبیران پایه متوسطه، ۱۲ درصد کارکنان دفتری و اداری، ۱۴ درصد مدیران مدارس، ۱۸ درصد کارشناسان اداره آموزش و پرورش و ۹ درصد مدیران اجرایی و تصمیم‌گیرنده سازمان آموزش و پرورش استان تهران، برای تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید، که نشان داد که همه شاخص‌ها مربوط به ۶ متغیر اصلی، مقادیر T (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) قابل قبولی دارند و برای متغیر شایستگی‌های اصلی شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند، برای مثال: همه شاخص‌های متغیر شایستگی‌های دانشی مقادیر T (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) قابل قبولی دارند و برای متغیر شایستگی‌های اصلی شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.

۲- تحلیل استنباطی از سؤالات پژوهش

سؤال اول: رفتارهای اصلی مدیران اجرایی سازمان آموزش و پرورش استان تهران در جهت اجرای مدیریت مشارکتی کدام اند؟

با توجه به نتایج جدول ۳، از آزمون T تک نمونه‌ای می‌توان به ۶ شایستگی رفتارهای اصلی مدیران اجرایی در جهت اجرای مدیریت مشارکتی دارای میانگین بالاتر از ۳ و معناداری کمتر از ۰/۰۵ دست یافت.

جدول ۳- نتایج آزمون T تک نمونه‌ای

Sig	آماره t	میانگین	شایستگی‌های اصلی
۰/۰۰۰	۲۲/۱۰۶	۳/۷۸۵۴	میزان علم و دانش و تخصص سازمان
۰/۰۰۰	۲۹/۹۷۶	۳/۸۸۴۶	میزان بیان مشکلات، انتقادات و ارتباطات تعاملی سازمان
۰/۰۰۰	۱۷/۵۵۹	۳/۸۰۶۶	میزان خلاقیت و نوآوری در سازمان
۰/۰۰۰	۱۶/۸۴۰	۳/۰۰۳۱	میزان همکاری کارکنان سازمان در کلیه فعالیت‌ها و اقدامات مشارکتی
۰/۰۰۰	۱۸/۴۴۳	۳/۶۵۴۰	میزان امنیت شغلی کارکنان در جهت بیان نظرات و خطرپذیری
۰/۰۰۰	۲۷/۹۴۸	۳/۰۰۰۱	میزان اعتقاد، باور و پشتکار مدیران اجرایی در جهت اجرای مدیریت مشارکتی در سازمان

سؤال دوم: رفتارهای فرعی مدیران اجرایی سازمان آموزش و پرورش استان تهران در جهت اجرای مدیریت مشارکتی کدام اند؟

با توجه به نتایج جدول ۴، از آزمون T تک نمونه‌ای می‌توان گفت ۸ شاخص رفتارهای فرعی با میانگین بالاتر از ۳ و معناداری کمتر از ۰/۰۵ شناسایی شدند.

جدول ۴- نتایج آزمون T تک نمونه‌ای در جهت شناسایی رفتارهای فرعی مدیران اجرایی

Sig	آماره T	میانگین	شایستگی‌های فرعی	ردیف
۰/۰۰۰	۳/۵۱۴	۳/۱۹	توانایی شناسایی مشکلات سازمان و پیدا کردن ایده‌های مناسب در جهت رفع آنان	۱
۰/۰۰۰	۲/۸۹۹	۳/۱۷	گرایش به حل مشکلات سازمان از طریق پژوهش، تفکر، خبرگان و ایده‌های نوین	۲
۰/۰۰۰	۴/۰۴۱	۳/۱۶	تأکید بر گسترش نظام پیشنهادها، نظام ایده، نوآوری، خلاقیت و استقبال از کارکنان زیرمجموعه	۳
۰/۰۰۰	۱۲/۸۲۳	۳/۷۴	انعطاف‌پذیری، ارائه اطلاعات صحیح به کارکنان، دریافت نظرسنجی از کارکنان، عدم استبداد و محدودیت در بیان نظرات	۴
۰/۰۰۰	۱۲/۶۸۱	۳/۶۶	تشویق و ارتقاء کارکنان ایده پرداز، خلاق و نوآور و تفویض اختیار به آنان	۵
۰/۰۰۰	۱۶/۱۶۴	۴/۰۳	تشویق و تمرکز در کارهای گروهی، اجرای شایسته‌سالاری و داشتن گوش شنوا	۶
۰/۰۰۰	۲۴/۷۹۱	۴/۲۹	جسارت در عمل و اجرا، مسئولیت‌پذیری و اعتقاد به نتیجه‌گرایی و رسیدن به موفقیت	۷
۰/۰۰۰	۱۲/۳۹۰	۳/۵۹	مقاومت در برابر فشارهای داخلی، خارجی، مالی و سیاسی خوش‌بین بودن و نگرش صحیح سیستمی	۸



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

سؤال سوم: رتبه‌بندی شاخص‌های رفتاری مدیران اجرایی در جهت اجرای مدیریت خلاقانه و مشارکتی چگونه است؟
جدول ۵، ماتریس ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرها را نشان می‌دهد، با توجه به نتایج ضریب همبستگی پیرسون می‌توان گفت که بین متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۵- ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	۱	۲	۳	۴	۵	۶
شایستگی‌های دانشی و علمی سازمان	1/00					
شایستگی‌های انتقادی و تعاملی در سازمان	0/820**	1/00				
شایستگی‌های خلاقیت و نوآوری	0/784**	0/824**	1/00			
شایستگی‌های اجتماعی و بین فردی کارکنان	0/664**	0/777**	0/809**	1/00		
شایستگی‌های رفتار خطرپذیر و قدرت بیان	0/662**	0/595**	0/653**	0/609**	1/00	
شایستگی‌های درونی سازمان	0/694**	0/771**	0/733**	0/694**	0/747**	1/00

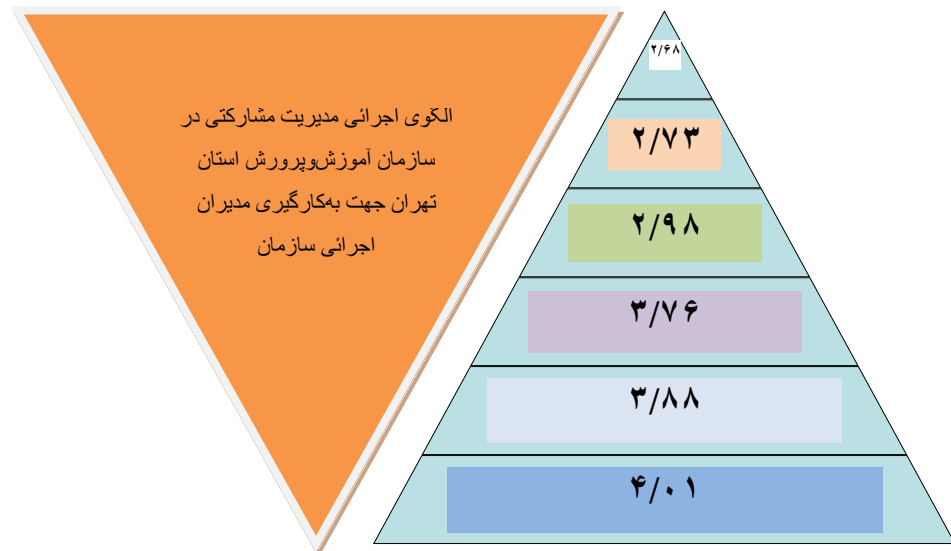
P<0/01 , p<0/05***

سؤال چهارم: مدل کاربردی مدیران اجرایی و مدیریت مشارکتی چگونه مدلی است؟
پژوهش از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی شایستگی‌های اصلی به صورت جدول ۶ استفاده می‌شود.

جدول ۶- اولویت‌بندی شایستگی‌های اصلی

رتبه میانگین	متغیرها
۴/۰۱	شایستگی‌های درونی سازمان
۳/۸۸	شایستگی‌های اجتماعی و بین فردی کارکنان
۳/۷۶	شایستگی‌های دانشی و علمی سازمان
۲/۹۸	شایستگی‌های خلاقیت و نوآوری
۲/۷۴	شایستگی‌های انتقادی و تعاملی در سازمان
۲/۶۸	شایستگی‌های رفتار خطرپذیر و قدرت بیان

لذا با توجه به رتبه میانگین شاخص‌های اصلی مدیران اجرایی در اجرای مدیریت مشارکتی مدل کاربردی این پژوهش در نمودار ۱ مطرح می‌گردد.



نمودار ۱- مدل کاربردی مدیران اجرایی و مدیریت مشارکتی در سازمان آموزش و پرورش



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

نتیجه گیری

با جمع بندی نظریه ها و یافته های پژوهش های تجربی می توان به یک نتیجه گیری کلی دست یافت و آن این که مدیریت مشارکتی به طور اعم و مشارکت کارکنان به طور اخص در زمینه هدف گذاری، تصمیم گیری و حل مشکل و ایجاد تغییر و تحول در سازمان ها به خوبی می تواند در اثربخشی کارکنان و مؤلفه های آن یعنی ایجاد و تعهد و افزایش حس مسئولیت پذیری، کاهش مقاومت منفی در مقابل تغییرات و افزایش انگیزش به کار در کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشد (لباف و رنجبر، ۱۳۸۲). مفهوم مدیریت مشارکتی را اغلب مدیرانی درک می کنند که اهمیت هوش افراد را درک کرده و به دنبال رابطه ای قوی با کارمندان خود هستند. کارمندانی که در تصمیمات شرکت حضور دارند، احساس می کنند عضوی از یک تیم با یک هدف مشترک هستند و احساس عزت نفس و تحقق خلاقیت های خود را دارند. در واقع زمانی که کارمندان در تصمیم گیری ها شریک باشند، تغییرات به طور مؤثرتری اجرا می شوند. علاوه بر آن، مشارکت کارمندان سبب می گردد که از رویدادهای آینده مطلع شوند و از تغییرات احتمالی باخبر شوند. سازمان نیز می تواند به سرعت زمینه های نگرانی را شناسایی کرده و برای یافتن راه حل از کارمندان کمک بگیرد. در نهایت کارمندان، دید وسیع تری نسبت به سازمان پیدا می کنند و برای سازمان مفیدتر خواهند بود. در این روش، هم چنین کارمندان می توانند مهارت های لازم برای تبدیل شدن به یک مدیر موفق و یا مدیر ارشد را کسب کنند. تعهد سازمانی کارمندان در این روش، نسبت به سازمان و تصمیماتی که گرفته می شود افزایش می یابد. نتایج این پژوهش نشان داد که جهت اجرای مدیریت مشارکتی، مدیران اجرایی سازمان ها باید به ترتیب به شایستگی های درونی سازمان (۴/۰۱)، شایستگی های اجتماعی بین کارکنان سازمان (۳/۸۸)، شایستگی های علمی و دانشی سازمان (۳/۷۶) شایستگی های خلاقیت و نوآوری در سازمان (۲/۹۸)، شایستگی های انتقادی و تعاملی (۲/۷۴) و شایستگی های رفتارهای خطرپذیر (۲/۶۸) توجه ویژه و جدی داشته باشند.

منابع

- ۱- ابراهیمی، عرفان. "وضعیت اجرای مدیریت مشارکتی در ایران". مجله تدبیر، شماره ۴۰، ۱۳۷۲.
- ۲- اورتارخانی، علی، علاءالدینی، امیر اردلان (۱۳۹۰)، بررسی رابطه تأمین نیاز به ابزارهای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با شایستگی ها و نقش های آنان در سازمان، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۷، ۵۷-۸۰.
- ۳- حاجی کریمی، عباسعلی، رضائیان، علی، هادی زاده، اکرم، بنیادی، علی (۱۳۹۰)، طراحی مدل شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران. چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، ۲۳-۴۳.
- ۴- دسلر، گری (۱۳۷۳)، مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، انتشارات پیشبرد، چاپ پنجم.
- ۵- زاهدی، یعقوب، "پژوهش پیرامون مدیریت مشارکتی و نقش آن در بهره وری کارکنان"، سازمان تعزیرات حکومتی، ۱۳۸۰.
- ۶- سلطانی، ایرج. "سبک مدیریت بر مبنای کرامت انسانی و بهره وری، مجموعه مقالات سمینار شیوه های عملی ارتقای بهره وری نیروی انسانی"، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵.
- ۷- صابری فر، رستم، عسگری، مریم. "موانع تحقق مدیریت مشارکتی"، نشریه مدیریت شماره ۱۱۱ و ۱۱۲، ۱۳۸۵.
- ۸- لباف، حسن، رنجبر، رحیم. "بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر اثربخشی کارکنان"، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶، ۱۳۸۲.

- 9- Bashiriyeh, H, (2005) obstacles to political Development in Iran, Tehran, Game No. publication.
- 10- Ebtehaj, A(1996) The memories, Tehran, Elmi Publication.
- 11- <https://elearnpars.org/article/what-is-executive-management>
- 12- Mirsepassi, A(2008), Intellectual Discourse and the Politics of Mod-ernization:
- 13- Negotiting Modernity in Iran, Tehran, Tarhe new Publication(in Persian).
- 14- Sherry Phyllis Arnstein- Ladder of Citizen Participation (1969).
- 15- Spearman, M.D. (2000). Agenda item 3: Participatory approacges. Rome: WFP.