

سَمِيعٌ عَلِيمٌ
الْحَمْدُ لِلَّهِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ

١٣٨٢٩



رابطه مدیریت مشارکتی و انگیزش شغلی از دیدگاه دبیران تربیت بدنی
شهرستان روانسر

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت تربیت بدنی و علوم ورزشی

استاد راهنمای اول : دکتر میرحسن سید عامری

استاد راهنمای دوم : دکتر میرمحمد کاشف

دانشجو : فریاد عبدی

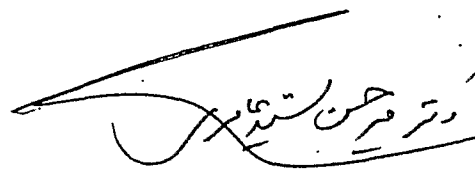
۱۳۸۹/۴/۸

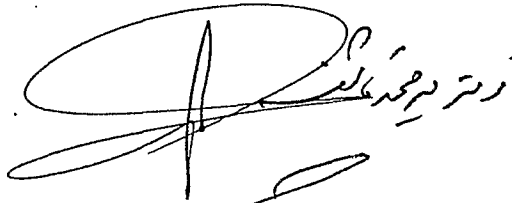
پائیز ۱۳۸۸

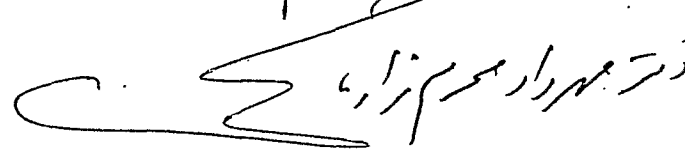
کتابخانه دانشگاه گیلان
شماره ثبت کتاب

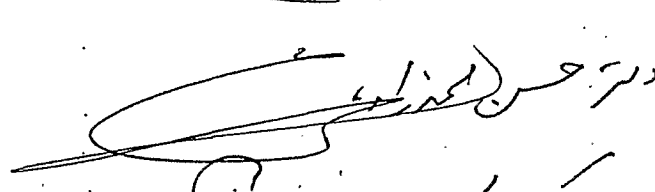
۱۳۸۸۲۶

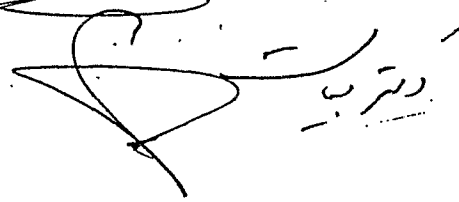
پایان نامہ آکاس فرید عبدی
ہیات محترم داوران با رتبہ عالی و نمبرہ ۱۸ ہجری
شمارہ ۲۵۵-۱۲ الف مورد پذیرش
قرار گرفت.

۱- استاد راهنما و رئیس هیات داوران:  دکتور فرحان اقبال

۲- استاد مشاور:  دکتور فرحان اقبال

۳- داور خارجی:  دکتور مہرزاد محمود

۴- داور داخلی:  دکتور فرحان اقبال

۵- نماینده تحصیلات تکمیلی:  دکتور فرحان اقبال

مجلس داوران
دور اول

تقدیر و تشکر

خداوند سبحان را سپاس که به من توفیق پویندگی علم و معرفت عنایت فرمود . بدون شک پیمودن این مسیر جز با بهره مند شدن از محضر استادان بزرگواری که در طول تحصیل یاری ام نمودند ؛ میسر نبود . تشکر و قدردانی از این عزیزان را بر خود لازم می دانم .

❖ استاد محترم آقای دکتر میرحسین سید عامری ؛ پاس می دارم راهنمایی های بی شائبه شما را که با نگرشی نو در اندیشیدن ؛ عشق به آموختن را نثارم کردید . همچنین نگارش و اتمام این پایان نامه جز با نظرات و راهنماییهای ارزشمند شما استاد گرانقدر میسر نمی شد ؛ بی نهایت سپاس گذارم .

❖ استاد محترم آقای دکتر میرمحمد کاشف ؛ راهنمایی های دلسوزانه تان همواره راهگشای من بوده است .

❖ استاد محترم آقای دکتر مهرداد محرم زاده ؛ همدلی و صمیمیت شما را که در تمامی اوقات پشتیبانم بوده است ؛ می ستایم .

فهرست مطالب

۱	چکیده
۵	فصل اول : طرح تحقیق
۶	مقدمه
۷	بیان مسئله
۸	اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
۹	اهداف تحقیق
۹	فرضیه های تحقیق
۹	تعریف نظری مفاهیم
۱۰	تعریف عملیاتی مفاهیم
۱۱	فصل دوم : ادبیات و پیشینه تحقیق
۱۲	مشارکت
۱۲	تاریخچه مدیریت مشارکتی
۱۴	فلسفه استفاده از مدیریت مشارکتی
۱۴	اهداف مدیریت مشارکتی
۱۵	نکات قابل توجه در اجرای مدیریت مشارکتی
۱۵	نقشها در مدیریت مشارکتی
۱۵	نقش مدیریت ارشد (مدیر عامل و اعضای هیات مدیره)
۱۶	نقش مدیریت میانی (مدیران امور، روسای ادارات و سرپرستان مناطق)
۱۶	نقش مدیریت عملیاتی (روسای شعب)
۱۶	نقش کارکنان
۱۷	ویژگیهای افراد مشارکت جو
۱۷	ویژگیهای سازمان مشارکت جو
۱۸	ویژگیهای نظام مدیریت مشارکتی موفق
۱۸	عوامل اقتضایی موثر بر مدیریت مشارکتی
۱۹	روشهای ابتدایی برای مشارکت دادن افراد
۲۰	پیامدهای مثبت مدیریت مشارکتی
۲۲	موانع و محدودیتهای فراروی اجرای نظام مشارکتی
۲۴	مدیریت مشارکتی در آموزش و پرورش
۲۵	مدیریت مدرسه محور یا تصمیم گیری مشارکتی
۲۶	موانع و مشکلات مدیریت مدرسه محور در ایران

۲۷	راهکارهای مشکلات اجرایی مدیریت مدرسه محور
۲۷	انگیزش
۲۸	اهمیت ایجاد انگیزه در نیروی انسانی
۲۹	نظریه مک کللند
۳۰	نیازهای سه گانه مک کللند
۳۱	نیاز به کسب موفقیت
۳۲	ویژگیهای افراد موفقیت طلب
۳۲	تقویت نیاز توفیق طلبی در محیط کار
۳۳	یادگیری کسب موفقیت
۳۳	نیاز به کسب قدرت
۳۴	نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران (پیوستگی)
۳۵	برنامه های سازمانی ایجاد انگیزش در کارکنان
۳۷	مبانی پژوهشی تحقیق
۳۷	مروری بر تحقیقات داخلی
۴۱	مروری بر تحقیقات خارجی
۴۲	فصل سوم : روش تحقیق
۴۳	روش تحقیق
۴۳	جامعه آماری
۴۳	متغیرهای تحقیق
۴۳	روش جمع آوری اطلاعات
۴۴	ابزارهای تحقیق
۴۴	روایی و پایایی ابزارهای اندازه گیری
۴۵	روشهای آماری تحقیق
۴۶	فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده ها
۴۷	توصیف مشخصات فردی آزمودنیها
۵۰	تجزیه و تحلیل توصیفی
۵۲	تجزیه و تحلیل استنباطی
۵۶	فصل پنجم : بحث و نتیجه گیری
۵۷	مقدمه
۵۷	یافته های تحقیق
۵۷	(الف) یافته های توصیفی تحقیق

۵۷	(ب) یافته های استنباطی
۵۸	بحث و بررسی و نتیجه گیری
۶۱	نتیجه گیری
۶۱	محدودیت های تحقیق
۶۲	پیشنهاد های تحقیق
۶۲	پیشنهاد های کاربردی
۶۲	پیشنهاد هایی برای پژوهش های بعدی
۶۳	منابع
۶۷	پرسشنامه مدیریت مشارکتی
۶۸	پرسشنامه انگیزش شغلی
۶۹	چکیده انگلیسی

فهرست جداول و نمودارها

۴۶	جدول ۴-۱: محل خدمت آزمودنیها بر حسب جنسیت
۴۶	جدول ۴-۲: سن آزمودنی ها بر حسب جنسیت
۴۶	جدول ۴-۳: وضعیت استخدامی آزمودنیها بر حسب جنسیت
۴۷	جدول ۴-۴: مدرک تحصیلی آزمودنیها بر حسب جنسیت
۴۷	جدول ۴-۵: سابقه خدمت آزمودنیها بر حسب جنسیت
۵۱	جدول ۴-۶: میانگین میزان مدیریت مشارکتی در مدارس شهرستان روانسر
۵۲	جدول ۴-۷: میانگین انگیزه پیشرفت در مدارس شهرستان روانسر
۵۲	جدول ۴-۸: میانگین انگیزه قدرت طلبی در مدارس شهرستان روانسر
۵۳	جدول ۴-۹: میانگین انگیزه پیوند جویی در مدارس شهرستان روانسر
۵۴	جدول ۴-۱۰: ضریب همبستگی پرسون بین مدیریت مشارکتی و انگیزش شغلی دبیران تربیت بدنی
۵۵	جدول ۴-۱۱: ضریب همبستگی پرسون بین مدیریت مشارکتی و بعد پیشرفت دبیران تربیت بدنی
۵۶	جدول ۴-۱۲: ضریب همبستگی پرسون بین مدیریت مشارکتی و بعد قدرت طلبی دبیران تربیت بدنی
۵۷	جدول ۴-۱۳: ضریب همبستگی پرسون بین مدیریت مشارکتی و بعد پیوند جویی دبیران تربیت بدنی
۴۷	نمودار ۴-۱: محل خدمت آزمودنیها بر حسب جنسیت
۴۸	نمودار ۴-۲: سن آزمودنی ها بر حسب جنسیت
۴۸	نمودار ۴-۳: وضعیت استخدامی آزمودنیها بر حسب جنسیت
۴۹	نمودار ۴-۴: مدرک تحصیلی آزمودنیها بر حسب جنسیت
۴۹	نمودار ۴-۵: سابقه خدمت آزمودنیها بر حسب جنسیت

چکیده :

هدف اصلی این تحقیق تعیین رابطه مدیریت مشارکتی و انگیزش از دیدگاه دبیران تربیت بدنی شهرستان روانسر بوده است. متغیر مستقل مدیریت مشارکتی بوده، و متغیر وابسته انگیزش بوده که در سه بعد انگیزه پیشرفت، انگیزه قدرت طلبی و انگیزه پیوند جویی بررسی شده است. روش تحقیق این پژوهش همبستگی بوده و داده ها به وسیله دو پرسش نامه: 1- مدیریت مشارکتی 2- انگیزش شغلی جمع آوری شده است. پرسش نامه ها بین 56 نفر پخش شد و همه پرسش نامه ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. فرضیه های این پژوهش عبارتند از:

1. بین مدیریت مشارکتی و انگیزش شغلی دبیران تربیت بدنی رابطه وجود دارد.
2. بین مدیریت مشارکتی و انگیزه پیشرفت دبیران تربیت بدنی رابطه وجود دارد.
3. بین مدیریت مشارکتی و انگیزه قدرت طلبی دبیران تربیت بدنی رابطه وجود دارد.
4. بین مدیریت مشارکتی و انگیزه پیوند جویی دبیران تربیت بدنی رابطه وجود دارد.

داده های جمع آوری شده در سطح آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل داده ها نشان داده است که:

1. بین دو متغیر مدیریت مشارکتی و انگیزش شغلی دبیران تربیت بدنی رابطه مثبت و معنی داری ($p < 0/05$) وجود دارد.
2. بین دو متغیر مدیریت مشارکتی و انگیزه پیشرفت دبیران تربیت بدنی رابطه مثبت و معنی داری ($p < 0/05$) وجود دارد.
3. بین دو متغیر مدیریت مشارکتی و انگیزه قدرت طلبی دبیران تربیت بدنی رابطه مثبت و معنی داری ($p > 0/05$) وجود ندارد.
4. بین دو متغیر مدیریت مشارکتی و انگیزه پیوند جویی دبیران تربیت بدنی رابطه مثبت و معنی داری ($p < 0/05$) وجود دارد.

واژگان کلیدی :

مدیریت مشارکتی - انگیزش شغلی - دبیران تربیت بدنی

فصل اول
طرح تحقیق

مقدمه :

در طی هزاران سال زندگی بشری ، همه چیز در تغییر و تطور است و همه تدبیرها در مسیر این خط تکامل ، نیازمند مدیریت است . اگر بپذیریم تاریخ غیر محض است می توانیم بگوئیم که مدیریت مظهر نظم آن است . هیچ چیز به اندازه هرج و مرج برای آدمی پریشانی به بار نمی آورد . ستم پیشینه ترین حکومت ها بهتر از بی حکومتی است و هرج و مرج بزرگترین آفت سعادت بشریت ، در همه مصیبت های عمومی که جوامع بزرگ را تهدید می کند . مدیریت نظم آفرین آشفتهگی هاست . مکتب هایی به سعادت مادی و معنوی رسیدند که با کوشش رهبران توانسته اند از منابع طبیعی و نیروی انسانی خود با دقت بیشتری استفاده کنند و کمتر نیروهای سازنده را به هدر بدهند (۴) . مدیریت مفهومی است بسیار با اهمیت ، و به کاری اطلاق می شود که سهام داران یک بنگاه یا کارگزاران یک حکومت ، اجتماع ، کسب و کار یا خانواده از طریق آن به اعمال قدرت می پردازند و به حقوق و مسئولیتهایشان آگاه می شوند . هر نظام مدیریتی ، مبتنی بر جهان بینی خاصی است ؛ این جهان بینی مجموعه ای از انگاره ها و ارزشهایی است که نحوه توزیع ، اعمال قدرت ، حقوق و مسئولیت ها را تعیین می کند . در طول تاریخ دو دیدگاه استبدادی و مشارکتی درباره اداره کردن امور با یکدیگر اصطکاک داشته اند . در سده بیستم یک دیدگاه با اکراه عقب نشست و دیدگاه دیگر که سرسختانه بر ضد آن قد علم کرده بود پیشی گرفت . در نیمه دوم قرن بیستم ، مشارکت در نهادهای خصوصی و دولتی به موضوعی کلیدی تبدیل شده و به کارگیری شیوه مشارکتی اداره امور در محیط کار ضروری و گریز ناپذیر گردیده است . گریز ناپذیر به این جهت که ظرفیت برای مشارکت گسترش یافته است ؛ و ضروری از این جهت که مسائل رویاروی ما در محل کار بسیار پیچیده تر و به هم وابسته تر از آن هستند که توسط معدودی از مسئولان قابل حل باشند؛ از این رو مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از شیوه های نوین انگیزشی میتواند در اداره موثر سازمانهای تولیدی ، خدماتی و آموزشی در بخش های عمومی و خصوصی به کار گرفته شود (۲) .

مدیریت مشارکتی ابزاری است بسیار کارآمد که بر پایه یک نگرش جدید و نظام پیشنهادات در مدیریت بنا شده است و قادر است علاوه بر افزایش بهره وری سازمان روی بهبود رضایت شغلی ، افزایش انگیزش و خلاقیت افراد هم تاثیر گذارد . صاحب نظران رشته مدیریت عقیده دارند که مهمترین عامل پیشرفت همه جانبه کشورهایی مانند ژاپن ، آمریکا و آلمان بخصوص در دهه اخیر استفاده فراگیر از مدیریت مشارکتی با استفاده از سیستم پیشنهادات در مدیریت سازمان ها و دستگاه های بزرگ تولیدی ، خدماتی و آموزشی بوده است . در این نظام مدیران با بکارگیری تدابیر خاص امکاناتی را فراهم می آورند تا کارکنان بتوانند با استفاده از فکر و تجربیات خود به گونه ای سازمان یافته پیشنهادات سازنده و مفید خود را به سازمان ارائه داده تا از این طریق هم از فکر دیگران استفاده شود و هم اینکه انگیزش شغلی افراد را افزایش داد (۹) .

در این مقطع زمانی این نیاز مشهود است که به موازات نیازهای پژوهشی در ارتقا سطح مدیریت سازمان های ورزشی ، نگاهی به پارامترهای مدیریت بدون توجه به ماهیت شغلی ، انجام پذیرد تا بتوان برای ایجاد آرامش شغلی و خروج از استرس های سازمانی و فردی و نیز هدایت موثر و بهینه نیروهای انسانی شاغل در سازمان های ورزشی به عنوان سرمایه سازمانی انتخاب سبک رهبری مشارکتی را در ارتباط با موارد زیر انجام داد :

۱. ایجاد پویای و اثر بخشی در هدایت رفتار سازمانی کارکنان سامان های ورزشی
۲. ایجاد رضایت شغلی در کارکنان به خاطر انتخاب سبک یا سبک های مناسب مدیریتی و رهبری با توجه به تعیین سطوح واقعی آمادگی کاری کارکنان
۳. ایجاد تعهد شغلی در کارکنان در قبال تحقق اهداف سازمانی
۴. کاهش هزینه های نظارتی به دلیل احساس مسئولیت شغلی در خود کارکنان
۵. ایجاد انگیزش شغلی برای اجرای صحیح ، به موقع و خلاقانه وظایف محوله در راستای نیل به اهداف معین و توسعه سازمانی [۱۸].

بیان مسئله :

امروزه نقش منابع انسانی به عنوان سرمایه های اصلی سازمان در مسیر رشد و توسعه به اثبات رسیده است . مطالعات مختلفی که در زمینه های مختلف منابع انسانی انجام می پذیرد نیز در همین راستا می باشد . یکی از زمینه های مهم و اثر گذار در ارتباط با منابع انسانی بحث انگیزه ها و چگونگی برانگیختن آن در نیروهای انسانی سازمان می باشد . مدیران موظفند با بکارگیری مکانیزمهای خاص و همچنین با تمهید زمینه های مناسب سبب ساز ایجاد و افزایش انگیزه کارکنان خود باشد . انگیزاننده ها می توانند مادی و ملموس باشند مانند افزایش دستمزد یا غیر ملموس مانند قدردانی از تلاش کارکنان یا کسب قدرت که در برانگیختن و شدت بخشیدن به انگیزه ها و نیازها و در نتیجه فعال کردن رفتارهای آدمی به همان اندازه ی محرک های ملموس مهم است (۴) . هر سیستمی که فطرتاً و طبیعتاً کارآیی و بهره وری بیشتری داشته باشد و با نهاد انسانها و جامعه نزدیکی و انطباق بیشتری همراه باشد و بتواند انگیزه قوی تر و ایمان و اعتقاد بیشتری در کارکنان خویش جهت ارائه افکار، اندیشه ها، ایده ها و پیشنهادها مفید خود ایجاد کند، تحول ژرف تری پدید خواهد آورد و موفق تر خواهد بود. همفکری، مشارکت، نظرخواهی و ارج نهادن به کارهای گروهی موجب تجمع افکار و توانایی ها و انجام کلیه امور به بهترین وجه خواهد گردید و اگر سازمانها خواهان نیل به چنین نتیجه ای هستند ناگزیر باید در پی ایجاد انگیزه و جلب مشارکت کارکنان خود برآیند و این مهم زمانی میسر است که باور داشته باشند ، انسانها در فرآیند کار نه ابزار و وسیله که عاملی مؤثر در تحقق اهداف سازمان هستند و به گونه ای با آنان رفتار کنند که «کار» را «بار» تلقی نکنند بلکه از کار لذت ببرند ، پذیرای مسئولیت باشند و در جهت بهبود آن بکوشند (۲) . کارکنان هر سازمان به دلیل داشتن نظرات ، افکار و خلاقیتها متنوع و متفاوت با ارزش ترین سرمایه ها به حساب می آیند به همین منظور می توان گفت یکی از مدیریتهای که می تواند به این سرمایه با ارزش و متناسب با خصوصیات و روحیات آنها ، هویت ببخشد مدیریت مشارکتی است . ارزش دادن به اندیشه ها، پیشنهادها ، خلاقیتها، آموزش ، مشارکت دادن آنها در تصمیم گیریهای امور سازمان به فعال سازی آنها برای تحقق کارآمدتر و اثربخش تر اهداف سازمانی کمک می کند (۱۶) . یکی از سازمان ها و نهادهایی که مستعد و مهیای اجرای مدیریت مشارکتی به عنوان یک سبک یا شیوه جدید مدیریتی می باشد سازمان

آموزش و پرورش است زیرا مدیریت مشارکتی به دنبال افزایش مشارکت نیروی انسانی در فرآیندهای مدیریتی و اداره سازمان می باشد و در صدد افزایش ورود عقاید و دیدگاه های نیروی انسانی در برنامه ریزی ها و فعالیت های سازمان به دلیل اینکه خود نیروی انسانی عاملان برنامه های سازمان و اجرا کنندگان آن ها می باشند، بوده و در صورت همناو بودن و داشتن مشارکت در تصمیم گیری ها خود به خود اجرایی نمودن و به عمل در آوردن تصمیمات، برنامه ها و فعالیت های سازمان آسان شده و درجه مقاومت ها کاهش می یابد.

این تحقیق در نظر دارد که با شناساندن هر چه بیشتر مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از مهمترین سبک های مدیریتی امروزی ؛ همچنین شناساندن انگیزش شغلی و مولفه های آن که شامل مولفه پیشرفت ؛ مولفه قدرت طلبی و مولفه پیوند جویی می باشند ؛ رابطه بین مدیریت مشارکتی با انگیزش شغلی و هر کدام از مولفه های آن در میان دبیران تربیت بدنی را مشخص نماید.

اهمیت و ضرورت انجام تحقیق :

- امروزه اهمیت مدیریت مشارکتی بدان حد رسیده است که برخی قرن ۲۱ را عصر مشارکت نام نهاده اند . اگر نگاهی به شیوه های حکومتی در جامعه بیندازیم ، میبینیم که یکصدا ندای مردم سالاری به گوش می رسد ، و اگر به درون سازمان ها نظر کنیم مشاهده خواهیم کرد که سازمان های پیشرو در کشور های توسعه یافته و حتی در حال توسعه شیوه های مدیریت مشارکتی را سرلوحه عمل خود قرار داده اند به طوری که بسیاری از دانشمندان عامل اصلی تحول زاین را تفکری بر اساس شیوه های مدیریت مشارکتی در سازمان های این کشور می دانند .
- با اجرای صحیح مدیریت مشارکتی در ابعاد کارکردهای مدیریتی ، تغییر و تحول ، آموزش و توسعه روابط انسانی می توان در جهت تحقق اهداف قدرت طلبی ، پیشرفت و پیوند جویی یا به عبارت دیگر انگیزش شغلی دبیران گامهای بیشتری برداشت .
- سازمان آموزش و پرورش یکی از سازمان های دارای بیشترین نیروی انسانی بوده که اجرا کننده برنامه ها، تصمیم گیری ها و فعالیت های این سازمان می باشند. حال ضرورت و اهمیت به کارگیری مدیریت مشارکتی و ترغیب و به مشارکت طلبیدن کارکنان آموزش و پرورش یا همان معلمان خط مقدم در مدارس و کلاس های درس برهمگی روشن می شود.
- نتایج این طرح می تواند در تدوین برنامه توسعه مدیریت مشارکت جویانه به منظور تاکید بر شان و مقام انسان در محیط کار و رشد کمی و کیفیت آموزش و پرورش جامعه اسلامی ما موثر افتد.
- معلمین در مدارس هرگاه فرصت بیان اندیشه های خود را بیابند و در اتخاذ تصمیمی که بر سرنوشت آنها اثر می گذارد شریک شوند انگیزش بیشتری برای انجام آن کار دارند و مسئولیت بیشتری را می پذیرند .

- هنر مدیریت مشارکتی در سازمان های آموزشی این است که بتواند در مدارس ، محیطی مناسب برای معلمان فراهم نماید تا آنها بتوانند قابلیت ها و تواناییهای خود را به منصفه ظهور برسانند و باعث افزایش بازدهی و کیفیت آموزشی شوند . از طرف دیگر با اجرای صحیح مدیریت مشارکتی ، در مدارس می توان انگیزش معلمان را تحریک کرده تا آنها احساس کنند که مورد پذیرش بیشتر مدیر هستند ، و به این ترتیب احساس احترام به خود را در آنها افزایش داد .

اهداف تحقیق :

- هدف کلی : تعیین رابطه بین مدیریت مشارکتی و انگیزش دبیران تربیت بدنی شهرستان روانسر
- اهداف فرعی :

- ۱- مشخص کردن میزان بکارگیری سبک مدیریت مشارکتی در مدارس شهرستان روانسر
- ۲- مشخص کردن رابطه بین مدیریت مشارکتی و انگیزه پیشرفت دبیران تربیت بدنی شهرستان روانسر
- ۳- مشخص کردن رابطه بین مدیریت مشارکتی و انگیزه قدرت طلبی دبیران تربیت بدنی شهرستان روانسر
- ۴- مشخص کردن رابطه بین مدیریت مشارکتی و انگیزه پیوند جویی دبیران تربیت بدنی شهرستان روانسر

فرضیه های تحقیق :

۱. بین مدیریت مشارکتی و انگیزش شغلی دبیران تربیت بدنی رابطه معنی داری وجود دارد .
۲. بین مدیریت مشارکتی و انگیزه پیشرفت دبیران تربیت بدنی رابطه معنی داری وجود دارد .
۳. بین مدیریت مشارکتی و انگیزه قدرت طلبی دبیران تربیت بدنی رابطه معنی داری وجود دارد .
۴. بین مدیریت مشارکتی و انگیزه پیوند جویی دبیران تربیت بدنی رابطه معنی داری وجود دارد .

تعریف نظری مفاهیم :

مدیریت مشارکتی : فرایندی است در جهت درگیری فکری - عملی مدیریت و کارکنان و همکاری آنها در تعیین اهداف ؛ تصمیم گیری در مراحل مختلف (اعم از برنامه ریزی استراتژیک و یا برنامه های عملی) ؛ اجرای برنامه ها در سطوح معین ؛ نظارت بر صحت و درستی اجرای برنامه ها و اثربخشی آنها [۱۵].

انگیزش : فرآیندهایی که رفتار شخص را نیرو می بخشد و آن را در جهت دستیابی به اهدافی هدایت می نماید [۱۵].

انگیزه پیشرفت (موفقیت) : کوشش و پویایی برای درخشیدن و کسب موفقیت [۱۵].

انگیزه قدرت طلبی : عشق به کنترل دیگران ، تاثیر بر رفتارشان یا مسئول سایرین بودن [۱۵].

انگیزه پیوند جویی : تمایل به ایجاد ارتباط با دیگران و داشتن روابط متقابل و دوستانه با دیگران [۱۵].

تعریف عملیاتی مفاهیم :

مدیریت مشارکتی : در این تحقیق منظور از مدیریت مشارکتی مجموع نمرات حاصل از سوالات پرسش نامه مدیریت مشارکتی که شامل ۲۷ سوالی است که در مقیاس لیکرت از ۱ تا ۵ نمره گذاری شده است .

انگیزش : نمره ای است که آزمودنی از مجموع ۱۵ سوال پرسش نامه انگیزش شغلی به دست آورده اند . تغییرات این نمرات بین ۷۵-۱۵ می باشد . فردی که نمره ۳۷/۵-۱۵ بگیرد ، دارای انگیزش پایین تشخیص داده می شود . کسی که نمره ۶/۳۷-۵۶/۲۵ بگیرد ، دارای انگیزش متوسط و کسی که نمره ۵۶/۵-۷۵ بگیرد ، دارای انگیزش بالا تشخیص داده می شود .

انگیزه پیشرفت : نمره ایست که آزمودنیها از مجموع ۵ سوال (سوالهای ۱-۲-۳-۴-۵) پرسش نامه انگیزش شغلی به دست می آورند . فردی که نمره ۱۱-۵ بگیرد دارای انگیزه پیشرفت پایین ؛ فردی که نمره ۱۸-۱۱/۵ بگیرد دارای انگیزه پیشرفت متوسط و فردی که نمره ۲۵-۱۸/۵ بگیرد انگیزه پیشرفت بالایی دارد .

انگیزه قدرت طلبی : نمره ایست که آزمودنیها از مجموع ۵ سوال (سوالهای ۶-۷-۸-۹-۱۰) پرسش نامه انگیزش شغلی به دست می آورند . فردی که نمره ۱۱-۵ بگیرد دارای انگیزه قدرت طلبی پایین ؛ فردی که نمره ۱۸-۱۱/۵ بگیرد دارای انگیزه قدرت طلبی متوسط و فردی که نمره ۲۵-۱۸/۵ بگیرد انگیزه قدرت طلبی بالایی دارد .

انگیزه پیوند جویی : نمره ایست که آزمودنیها از مجموع ۵ سوال (سوالهای ۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵) پرسش نامه انگیزش شغلی به دست می آورند . فردی که نمره ۱۱-۵ بگیرد دارای انگیزه پیوند جویی پایین ؛ فردی که نمره ۱۸-۱۱/۵ بگیرد دارای انگیزه پیوند جویی متوسط و فردی که نمره ۲۵-۱۸/۵ بگیرد انگیزه پیوند جویی بالایی دارد .

دبیران تربیت بدنی : در این تحقیق دبیران تربیت بدنی شامل کلیه دبیران تربیت بدنی (رسمی ، قراردادی) مرد و زن در مدارس راهنمایی و دبیرستان شهرستان روانسر که در سال تحصیلی ۸۷-۸۸ در این مدارس مشغول به کار می باشند .

فصل دوم
ادبیات و پیشینه تحقیق

مشارکت :

هر چند از پدیده آمدن اندیشه مشارکت در مدیریت و حاکمیت ، زمان زیادی نمی گذرد اما دستاورد های پژوهشی نشان میدهد که در هر دو زمینه با موفقیت روبرو بوده است ، لکن رشد پدیده مشارکت در کشور ما هنوز ، به گونه ای فراخور صورت نگرفته است . در میان عاملهایی که از گسترش مشارکت جلوگیری می کند نبود فلسفه ای است که زیر ساز کوششهای مشارکت جویانه را استوار سازد و فهم آنرا آسان گرداند . بنیادترین اندیشه زیرساز مشارکت ، پذیرش اصل برابری انسانهاست که در این صورت مشارکت میان آنها می تواند به برخاستن و خیز برداشتن بیانجامد و سودمندی های بسیاری برای همه فراهم آورد . اندیشه دیگر آنست که مشارکت یک فراگرد است نه یک فرآورده ؛ و آشکاراست که مفهوم فراگردی بودن مشارکت را میتوان به صورت " فراگرد نیرومند سازی " نیز عنوان کرد (اشاره به خصیصه کلیت در نظام ها دارد) در این مفهوم مشارکت بر سه ارزش بنیادی تاکید می گذارد :

۱. سهم کردن نیروهای انسانی در قدرت و اختیار

۲. راه دادن مردم به نظارت بر سرنوشت خویش

۳. بازگشودن فرصت های پیشرفت بر روی مردم

با توجه به ارزش های ذکر شده مشارکت می کوشد تا اقدامات زیر را تحقق بخشد :

۱. شنیدن صدای دیگران را آسان سازد (ساختار نظام های گروهی)

۲. احساس مالکیت را فراهم گرداند (به خصوص مالکیت اندیشه)

۳. ناتوان را نیرومند سازد .

۴. فرهنگ سکوت را در هم شکند (۱۰) .

تاریخچه مدیریت مشارکتی :

مشارکت یک مفهوم تاریخی است که ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد. به عنوان مثال، مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان «شورا» مورد توجه قرار گرفته است. قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارند بر مبنای مشورت به تصمیم گیری بپردازند . مدیریت مشارکتی علیرغم قدمت تاریخی خود ، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت.

پیدایش نظریه های کلاسیک، ساختار، تخصص گرایی ، عقلایی بودن ، و نظم و ترتیب را در سازمانها مورد تاکید قرار دادند (ویلسون و روز بفلد، ۱۹۹۰). تضادهایی که فلسفه کلاسیک با روح و روان انسانی داشت ، موجب گشت توجه به روابط انسانی معطوف گردد . در سال ۱۹۷۲ التون مایو (اوبرایان، ۱۹۸۴) و همکارانش سعی کردند بین شرایط کاری و بهره وری رابطه ای پیدا کنند. این مطالعات برحسب تصادف، اهمیت مدیریت مشارکتی را کشف کرد و رفته رفته با تاکید بر جنبه های اجتماعی گروه های کار، مکتب جدیدی با نام «روابط انسانی» پایه گذاری شد که سعی می کرد مشارکت واقعی را مورد تشویق قرار دهد . مدیریت مشارکتی با کار اندیشمندانی چون آرچریس (۱۹۵۵) ، لیکرت (۱۹۶۱)، هرزبرگ (۱۹۶۸) و لاولر (۱۹۸۶) رو

به رشد نهاد و با اشکال و عناوین مختلف، نظیر مدیریت بر مبنای هدف، نظام پیشنهادها، گروه های بهبود کیفیت، و گروه های خود گردان به حیات خود ادامه داد. امروزه مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از عناصر تئوری نئوکلاسیک مطرح است. تئوریهای سازمانی و مدیریتی مختلفی در طول سالها با تاکید بر تصمیم گیری مشارکتی شکل گرفته اند که مهمترین آنها شامل: مدیریت کیفیت فراگیر (گرانث و همکاران، ۱۹۹۲) یادگیری سازمانی (داگسون، ۱۹۹۳) نظریه قدرت دهی (براون و لاولر، ۱۹۹۲) و دموکراسی صنعتی (در بر، ۱۹۶۹) است (۱۶).

مدیریت مشارکتی عبارتست از «بوجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمامی ذینفعان یک سازمان در روند تصمیم سازی، تصمیم گیری و حل مسایل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند.» نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها کارکنان به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن است. این نظام که مبتنی بر اصل انسانی مداری است، برای افکار و خلاقیت های کلیه اعضای سازمان ارزش قائل است و به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد مدیریتی هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون های موفق خود را گذرانیده است. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به عنوان یک تکنیک مدیریتی در افزایش کارایی و سود سازمان در ایالات متحده مرسوم بوده است و بعد از جنگ جهانی دوم، ژاپنی ها با این سیستم در صنایع امریکا آشنا شدند و کم کم آن را در صنایع خود ترویج دادند. این نظام به طور فراگیر از دهه ۱۹۵۰ در شرکت های تولیدی-خدماتی کشور ژاپن به کار گرفته شد و سپس از سوی شرکت ها و سازمان های دیگر کشورهای جهان پذیرفته و معمول گردید. این نظام از دهه ۱۳۶۰ در شماری از شرکت های صنعتی کشور ایران نیز به اجرا گذاشته شد و با توجه به کامیابی هایی که در این گروه از شرکت ها بدست آمده، مورد استقبال دیگر شرکت ها و سازمان های صنعتی، تولیدی و خدماتی قرار گرفته است. در ایران نظام پیشنهادها برای اولین بار در اوایل سال ۱۳۶۷ در یکی از شرکتهای تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (شرکت ایران رادیاتور) به اجرا درآمد. از آن به بعد شرکتهای دیگری نیز به اجرای نظام پیشنهادها پرداختند که امروزه در بسیاری از سازمان ها و شرکت های داخلی، این نظام پیاده سازی شده است. در سال ۱۳۷۷، با توجه به آثار مثبت و سودمندی که این نظام در شمار قابل توجهی از شرکت ها و سازمان های داخلی و خارجی پدید آورده بود، دولت جمهوری اسلامی ایران نظر به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاه های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری آنان، در نشست مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸ شورای عالی اداری چنین تصویب کرد که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در کلیه وزارتخانه ها، مؤسسات، شرکت ها، بانک ها و کلیه دستگاه ها استقرار یابد (۱۰).

فلسفه استفاده از مدیریت مشارکتی :

آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه به کارگیری آن مطرح است، افزایش توان سازمان در مقابل خواست‌های متغیر ذینفعان از طریق ارج نهادن به فضایل و توانایی‌های انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمانی باشد. به طور کلی فلسفه به کارگیری نظام پیشنهادها را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

- ارج نهادن به فضایل و توانایی‌های انسان در محیط کار و برخورد با مشکلات کاری
- افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان
- همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان
- اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی (۲۱).

اهداف مدیریت مشارکتی :

هدف از اجرای نظام پیشنهادها را به طور کلی ایجاد فضای مناسب برای مشارکت کلیه کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی بیان می‌کنند. چنانچه بخواهیم تصویری روشن‌تر از اهداف و منافع اجرای این نظام ارائه دهیم، موارد زیر قابل ذکر هستند:

۱. استقرار و توسعه محیط خلاق در تمامی سطوح سازمان
۲. تقویت فرهنگ و حس تعلق سازمانی
۳. گسترش حوزه تفکر، تعمیق و نهادینه نمودن بهبود مبتنی بر تغییر
۴. گسترش سطوح یادگیری سازمانی
۵. بهره‌گیری از پیشنهادها سازنده و مؤثر سازمانی در راستای فعالیت‌های بهبود
۶. شناسایی و تقویت منابع خوشفکر و خلاق
۷. همراستا سازی اهداف فردی و سازمانی
۸. استفاده از راهکارهای حل مسئله با کمترین هزینه
۹. مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها
۱۰. آگاهی مدیریت از میزان توانایی‌های بالفعل و بالقوه کارکنان
۱۱. ارج نهادن به شخصیت وجودی و شأن و منزلت انسان‌ها از طریق ایجاد فضای مناسب برای بروز خلاقیت‌ها و استعدادهای آنان
۱۲. بهبود کار سازمان، افزایش بهره‌وری و کیفیت، کاهش هزینه‌ها و ضایعات
۱۳. تقویت و بهبود ارتباط میان کارکنان و سازمان و ایجاد حس اعتماد متقابل

۱۴. ایجاد شرایط مناسب برای کار و فعالیت و حذف موانع در مشارکت فراگیر کارکنان
۱۵. افزایش انگیزش در کارکنان، تشویق روحیه کاری و افزایش قابلیت حل مسأله
۱۶. اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری دسته جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی
۱۷. اصلاح و بهبود مقررات، آئین نامه‌ها و دستورالعمل‌های کاری، ساختار سازمانی، گردش کار و نظام تصمیم‌گیری (۱۶)

نکات قابل توجه در اجرای مدیریت مشارکتی :

سازمانهای علاقمند به مشارکت کارکنان در کارها باید نکات زیر را مورد توجه قرار دهند:

- دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری
- مجهز کردن کارکنان به دانش و مهارتهای مورد نیاز
- تعیین میزان اختیارات و دخالت کارکنان بر اساس مأموریت سازمان
- ایجاد هدفهای فردی و سازمانی
- متمرکز کردن توجه همگان به مشارکت در بهسازی مداوم
- بیان کردن اثر بخشی مشارکت کارکنان در نیل به هدفهای سازمان
- بوجود آوردن مدیریت پائین به بالا (۱۹) :

نقشها در مدیریت مشارکتی :

ضمن حرکت سازمان به سوی مدیریت مشارکتی تنوعی از نقش ها پدیدار می گردد:

نقش مدیریت ارشد (مدیر عامل و اعضاء هیات مدیره) :

در فرایند مدیریت مشارکتی، مدیریت ارشد نقش مرکزی دارد که باید رهبری را از بالای هرم به اجرا درآورد. نقش های چندگانه ای که این مدیریت بازی می کند گریز ناپذیرند، و بدون درگیری آن، بیشتر کوشش های مدیریت مشارکت تلف کردن وقت و منابع سازمان است. نخستین نقش چنین مدیرانی «رهبری آرزوی بلند» است: آرزوی بلند به این مدیریت تعلق دارد، و آفریده اوست. او بیش از هرکس دیگری در سازمان باید براساس ارزش ها و باورهایی که در این آرزوی بلند جای داده شده است رفتار کند. از سوی دیگر، مدیریت

عالی در نقش «حمایت کننده» منابع سازمان را به فعالیت های مرتبط با مدیریت مشارکتی متعهد می گرداند. همچنین، مدیریت عالی در نقش تصمیم گیرنده باید اطمینان حاصل کند که تصمیمات و برنامه های سازمان، ارزش ها و اصول مدیریت مشارکتی را زیر پا نخواهد گذاشت و همه کنشهای جاری، سازمان را به آرزوی بلند خود نزدیکتر خواهد ساخت. سرانجام، مدیریت ارشد نقش یک «شرکت کننده» در فرآیند مدیریت مشارکتی را بازی می کند زیرا او درباره نتیجه کار دلسوز است. در این فراگرد، او نه در نقش رئیس، بلکه در نقش عضوی شایسته و کامل با حقوق و مسؤولیت برابر برای اثر گذاشتن در پی آمدهای کار در تصمیم گیری شرکت می جوید [۱۴].

نقش مدیریت میانی (مدیران امور، روسای ادارات و سرپرستان مناطق) :

نقش مدیریت میانی، در فرآیند مدیریت مشارکتی همانند نقش مدیران ارشد، ولی در سطحی متفاوت است. در هر بخشی از سازمان، مدیران می بایستی حامی فعالیت های اجرایی مربوط به مدیریت مشارکتی باشند. بعلاوه، مدیریت میانی می بایستی مربی و رایزنی خردمند برای مجموعه زیردست خود باشند تا آنها اطمینان پیدا کنند که از تعادلی درست در نگرش، مهارت و دانش لازم برای ایفاء نقش تازه خود در فرآیند نظام مشارکت برخوردارند [۱۴].

نقش مدیریت عملیاتی (روسای شعب) :

از دیدگاه صاحب نظران، مدیران عملیاتی در کامیابی فرآیند دگرگونی به سوی مدیریت مشارکتی اثر حیاتی و برابر با سایر مدیران دارند. مدیران عملیاتی افرادی هستند که به طور منظم و مرتب با کارکنان تماس دارند. آنان شاید بهتر از نیازها و خواسته های کارکنان آگاهند. در نتیجه، نقش حیاتی آنها به صورت کارگشا در می آید، بدین معنی که در جریان اجرای مدیریت مشارکتی، با کارکنان، موضوع ها و مسائل را با همکاری آنان تشخیص می دهد و به رفع آنها می پردازد. افزون بر آن، مدیران عملیاتی نقش مربی و رایزن خردمند را در پیوند با کارکنان بر عهده دارد، درست همانگونه که مدیران میانی در رابطه با ایشان بر دوش دارند. سرانجام، باید به یاد بسپاریم که روسای شعب اعضا شایسته و تمام عیار در فرآیند مدیریت مشارکتی هستند که از حق برابر برخوردارند و می توانند مانند دیگران فکرها و اندیشه های ارزشمند عرضه دارند [۱۴].

نقش کارکنان :

کارکنان در واقع کسانی هستند که به راستی مدیریت مشارکتی را عملی می سازند. نقش عمده آنان «یاری دادن» است. اگر مدیریت مشارکتی با کار آمدی به اجرا گذاشته شود، یاری این گروه به سازمان می تواند گرانها باشد. در عوض دانش، مهارت و درجه استقلال آنان باید بالا برده شود [۱۴].