



بسم الله الرحمن الرحيم

بررسی جایگاه مدیریت مبتنی بر مدرسه

از دید مدیران مدارس نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز

بوسیله

علیرضا آهنگران

پایان نامه

ارائه شده به دانشکده تحصیلات تکمیلی به عنوان بخشی

از فعالیتهای تحصیلی لازم جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

در رشته

مدیریت آموزشی

از

دانشگاه شیراز

شیراز - ایران

۳۸۴۷۷

014883

ارزیابی و تصویب شده توسط کمیته پایان نامه با درجه : عالی

امضاء اعضای کمیته پایان نامه :

..... دکتر اکبر مسعودی ، استادیار بخش مدیریت آموزشی (رئیس کمیته)

..... دکتر محسن خادمی ، استادیار بخش مدیریت آموزشی

..... دکتر محمد خیر ، استادیار بخش روان شناسی تربیتی

شهریور ماه ۱۳۷۹

۳۸۴۷۷

اول دفتر بنام دوست
آنکه نکوتر از همه اوست
آنکه مرگ و زندگی در دست اوست
آنکه ایمان و حیا و عشق هم جمله از اوست

تقدیم به:

آنانکه مرا آموختند
پدر و مادر عزیزم
که تا کوی دانش و آگاهی مرا رهنمون شدند

همسرو فادارم

و

دودخترم
که همچون یاسی سفید شادابند.

سپاسگزاری

اینک درپرتولطف خداوندی نگارش این رساله به اتمام رسیده است . برخود می دانم ضمن سپاس به درگاه حضرت احدیت ، از انسانی بزرگوار و راهنمایی راستین جناب آقای دکتر مسعودی که راهنمایی های ارزنده ایشان نه تنها در جریان نگارش پایان نامه بلکه در تمام طول تحصیل دانشگاهی ام همواره در تمامی ابعاد همواره راهگشای این حقیر بوده تشکر خالصانه دارم .

همچنین از اساتید فهیم و ارزشمند جناب آقای دکتر محسن خادمی و جناب آقای دکتر محمد خیر بخاطر راهنمایی های ارزنده و خردمندانه ایشان در به ثمر رسیدن تحقیق سپاسگزارم .

همکاری بی دریغ کارکنان مرکز آموزش نیروی انسانی استان فارس را ارج نهاده و از خانواده گرامیم نیز که در طول سالیان تحصیل همیشه همراه و دلگرمی دهنده من بوده اند کمال تشکر را دارم و از خداوند منان برای همگان توفیق روزافزون را آرزو مندم .

چکیده

بررسی جایگاه مدیریت مبتنی بر مدرسه

از دید مدیران مدارس نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز

توسط

علیرضا آهنگران

هدف از تحقیق حاضر بررسی جایگاه مدیریت مبتنی بر مدرسه در بین مدارس نواحی چهارگانه شیراز و نیز بررسی موانعی که بر سر راه اجرای آن ممکن است وجود داشته باشد، بود. مدیریت مبتنی بر مدرسه نوعی مدیریت مشارکتی و یا حرکت به سوی عدم تمرکز در نظام آموزش و پرورش و استقلال بیشتر مدرسه می باشد. بدین منظور از بین مدیران مدارس نواحی چهارگانه شیراز دو ناحیه یک و چهار بصورت تصادفی انتخاب و بعد از بین مدیران مدارس راهنمایی و دبیرستان دخترانه و پسرانه تعداد ۳۷ مدرسه راهنمایی دخترانه و ۵۵ مدرسه راهنمایی پسرانه و ۳۲ دبیرستان دخترانه و ۳۸ دبیرستان پسرانه انتخاب و سپس توسط آنها پرسشنامه ۳۳ سوالی تکمیل گردید. پس از جمع آوری پرسشنامه ها نتایج آنها استخراج گردید.

نتایج نشان می دهد که مدیران نمونه مورد بررسی مدیریت مبتنی بر مدرسه را به عنوان جزئی از برنامه تفویض اختیاری بیشتر به مدرسه شناخته اند و از اینگونه برنامه ها استقبال می کنند همچنین. نتایج نشان می دهد که موانعی چون:

- ۱ - کمبود دانش و پیش مدیریت ۲ - وجود قوانین و مقررات مخالف ۳ - عدم اعتماد به نفس مدیران ۴ - عدم تمایل به ترک روش اجرای سنتی ۵ - کمبود وقت ۶ - ترس مسئولین از کم شدن قدرت آنها به عنوان موانعی بر سر راه اجرای مدیریت مبتنی بر مدرسه محسوب می شوند و مسئولین نظام آموزش و پرورش باید توجه داشته باشند که قبل از اجرای این برنامه نخست موانع ذکر شده را از میان برداشته تا این شیوه مدیریت بتواند موفقیت نسبی را به همراه داشته باشد.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
فصل اول : مقدمه	
۲.....	بیان مساله
۲.....	اهمیت مساله
۳.....	اهداف تحقیق
۳.....	سوالات تحقیق
۳.....	تعریف واژه های تحقیق
۴.....	مدرسه محوری
۴.....	تفویض اختیار
۴.....	مدیریت مشارکتی
فصل دوم : بررسی مطالعات و تحقیقات پیشین	
۵.....	مقدمه
۵.....	مدیریت مشارکتی
۱۲.....	تصمیم گیری
۱۳.....	مراحل تصمیم گیری
۱۴.....	مدیریت مبتنی بر مدرسه
۱۶.....	فواید مدیریت در سطح مدرسه
۲۱.....	منابع کلیدی سازمان
۲۳.....	برداشت مدیران از مدرسه محوری
۲۴.....	اسامی متفاوت حرکت به سوی استقلال مدرسه
۲۵.....	تحقیقات در زمینه تصمیم گیری مشارکتی و مدرسه محوری
۲۵.....	مدیریت مشارکتی
۲۷.....	تحقیق در زمینه مدرسه محوری
۲۸.....	موانع مدرسه محوری از دید سورنون
۲۸.....	موانع مدرسه محوری از دید اسولد
۲۹.....	موانع مدیریت مشارکتی از دید کیت و گرینینگ
فصل سوم : روش تحقیق	
۳۰.....	جامعه آماری
۳۰.....	نمونه آماری

۳۰.....	روش نمونه گیری
۳۱.....	ابزار تحقیق
۳۲.....	روایی
۳۲.....	پایایی
۳۴.....	تعریف ابعاد پرسشنامه
۳۵.....	نحوه اجرای پرسشنامه
۳۵.....	روش آماری

فصل چهارم: ارائه نتایج

۳۶.....	اطلاعات توصیفی نمونه
۳۷.....	اطلاعات سابقه خدمت نمونه
۳۷.....	اطلاعات جنسیت نمونه
۳۷.....	سوالات تحقیق
۳۷.....	اطلاعات آمار توصیفی ابعاد پرسشنامه

فصل پنجم: بحث و بررسی یافته های تحقیق

۴۵.....	محدودیت های تحقیق
۴۷.....	پیشنهادات پژوهشی
۴۷.....	پیشنهادات کاربردی
۴۹.....	خلاصه یافته ها

ضمائم

۵۱.....	ضمیمه ۱ نمونه پرسشنامه جهت مشخص نمودن روایی و پایایی
۵۵.....	ضمیمه ۲ نمونه پرسشنامه اجرا شده در تحقیق

منابع:

۵۹.....	منابع فارسی
۶۲.....	منابع انگلیسی

صفحه چکیده و صفحه عنوان به زبان انگلیسی

فهرست جداول

صفحه	جدول
	جدول شماره ۱ فهرست کلیه مدارس راهنمایی و دبیرستانهای نواحی
۳۰.....	چهارگانه شیراز.....
۳۲.....	جدول شماره ۲ نتیجه آلفای کورنباخ از ۶ بعد پرسشنامه
۳۳.....	جدول شماره ۳ میزان ضریب همبستگی ابعاد پرسشنامه نسبت به نمره کل
۳۶.....	جدول شماره ۴ اطلاعات مربوط به دبیرستانها و مدارس راهنمایی دوناچه و نمونه آماری
۳۶.....	جدول شماره ۵ اطلاعات مربوط به مدرک تحصیلی مدیران نمونه آماری
۳۷.....	جدول شماره ۶ اطلاعات مربوطه به سابقه خدمت مدیران نمونه آماری
۳۷.....	جدول شماره ۷ اطلاعات جنسیت مدیران نمونه آماری
۳۸.....	جدول شماره ۸ اطلاعات آماری توصیفی ابعاد پرسشنامه
	جدول شماره ۹ تحلیل واریانس از متغیر وجود قوانین و مقررات مخالف
۳۸.....	بامدرک تحصیلی مدیران
۳۹.....	جدول شماره ۱۰ تحلیل واریانس از متغیر عدم اعتماد به نفس مدیران بامدرک تحصیلی آنها
	جدول شماره ۱۱ تحلیل واریانس از متغیر ترس مسئولین از کم شدن قدرت
۳۹.....	آنها بامدرک تحصیلی مدیران
	جدول شماره ۱۲ تحلیل واریانس از متغیر کمبود دانش و بینش مدیریتی
۴۰.....	بامدرک تحصیلی مدیران
۴۰.....	جدول شماره ۱۳ تحلیل واریانس از متغیر مقطع تحصیلی مدیران بامدرک تحصیلی آنها
۴۱.....	جدول شماره ۱۴ تحلیل واریانس از متغیر کمبود وقت مدیران بامدرک تحصیلی آنها
۴۱.....	جدول شماره ۱۵ t تست متغیر جنسیت مدیران با کمبود دانش و بینش مدیریتی
۴۲.....	جدول شماره ۱۶ t تست از متغیر جنسیت مدیران بامتغیر عدم اعتماد به نفس آنها
	جدول شماره ۱۷ t تست از متغیر عدم تمایل به ترک روش اجرایی
۴۲.....	ستی بامتغیر جنسیت مدیران
۴۳.....	جدول شماره ۱۸ t تست بین متغیر مدرک تحصیلی مدیران بامتغیر جنسیت آنها
۴۳.....	جدول شماره ۱۹ t تست بین متغیر جنسیت مدیران باترس مسئولین از کم شدن قدرت آنها
۴۳.....	جدول شماره ۲۰ t تست بین متغیر کمبود وقت مدیران بامتغیر جنسیت آنها

فصل اول

مقدمه

پس از گذشت سالهای متمادی از عمر رسمی آموزش و پرورش اکنون این سوال کم کم به ذهن متبادر می شود که آیا نباید:

- ۱ - درباره آموزش و پرورش دوباره اندیشید ، دوباره مفهوم سازی کرد . به محتوای آموزشی بازنگریست و رهبری و مدیریت شایسته را حاکم نمود .
- ۲ - مروری مجدد بر فضای مدیریت و رهبری داشت ؟

به عبارتی آموزش و پرورش برای رسالتی خلق شده است به تعبیری رسالت آموزش و پرورش عبارت است از رشد قوه قضاوت منطقی درانسانها ، برای رسیدن به این هدف " سازمان رسمی آموزش و پرورش تاسیس گردیده و ساختاری رسمی به خود اختصاص داده است . اصولاً "هرساختاری که ایجاد می شود باید بتواند سازمان رادراهم رسیدن به اهداف یاری کند آیا ساختار فعلی آموزش و پرورش توان رسیدن به چنین هدفی را دارد؟

از جمله ساختارهایی که امکان تحقق چنین هدفی را تسهیل می نماید ، ساختار غیر متمرکز است .

نظام غیرمتمرکز نظامی است که در آن تمامی فعالیتها از جانب هیات حاکم نظارت و هدایت نمی شود، تمامی تصمیمات در بالا و در راس هرم گرفته نمی شود، مجریان حقیقی برنامه های معین مدیران ، روسای ادارات در تصمیم گیری هانقش دارند و تنها اجرای برنامه هارابه عهده ندارند فعالیتها تحمیلی نیست و اجرای برنامه هانیز بهتر انجام می گیرد و نتایج بهر و اثربخشی رابه دنبال دارد .

به منظور ایجاد پویایی ، خلاقیت ، ایجاد روحیه اعتماد به نفس ، مشارکت مردم در تصمیم گیری نظام های آموزشی متمرکز "تمایل زیادی رابه ساختار غیر متمرکز از خود نشان می دهند برنامه ریزی غیر متمرکز باید در تمامی سطوح آموزشی ، بویژه سطوح بالامعرفی گردد . تمرین ابتکارات و ایجاد خلاقیت توسط دبیران ، دانش آموزان و مدیریت باید برای پیشرفت و افزایش کیفیت آموزشی ارتقا یابد.

بیان مسئله

حال که جهان تمایل به سمت عدم تمرکز را دارد و فرض نیز بر این است که نظام آموزشی مانیز بدون شک به این سمت تمایل پیدا خواهد کرد و از قرائن بر می آید که این طرح (حرکت به سوی عدم تمرکز و استقلال مدارس) بدون شک در کشور مانیز اجرا خواهد شد . و اجرای آن نیز دارای تبعات گوناگونی در عملکرد مدارس و ساختار ادارات آموزش و پرورش می باشد . پس بهتر است قبل از اجرای آن موانعی که بر سر راه این جریان وجود دارد بررسی شود تا بتوان با اطمینان بیشتر به سمت استقلال مدارس و مشارکت مردمی به معنای اعم آن اقدام نمود . تحقیق حاضر بر این است که بیم ها و امیدهای ایجاد این تغییر یعنی ایجاد نظام مدیریت مشارکتی ، مدیریت خود مختار ، ... را بررسی نماید.

اهمیت مساله :

یکی از اجزای مهم تفکر مدیریت مشارکتی (طرح مدرسه محوری) تفویض اختیاری بیشتر به مدارس است .

استقلال مدارس امری بسیار ضروری است در مقدمه به تفصیل صحبت شد که استقلال مدارس ، تفویض اختیاری بیشتر به مدارس ، مدیریت مشارکتی و ... همه و همه باعث می شود که در نهایت یک نظام آموزشی پویا کارآمد اثربخش و کارآرا داشته باشیم . نظامی که در آن افراد از اعتماد به نفس بالابر خوردارند به تفاوت های فردی افراد توجه می شود ، افرادی

صلاحیت و شایستگی خودآگاه می گردند ، خلاقیت نوآوری و اثربخشی گروهی نیز توسعه پیدامی کند.

(فیفینر^۱ ۱۹۵۴) مزایای تفویض اختیار را چنین بیان می نماید: (اقتداری ۱۳۷۰)

۱- افزایش بازدهی

۲- ازدیادعلاقه به انجام وظیفه

۳- تقویت همکاری دسته جمعی

۴- تکامل انفرادی

۵- جلوگیری از اتلاف وقت مدیران

حال همانطور که قبلا "نیز شرح آن است بدون شک کشورمانیزبه سوی نظام غیرمتمرکز و تفویض اختیار بیشتر به مدرسه و مدیریت مشارکتی حرکت خواهد نمود، پس لازم است که قبل از هرگونه حرکتی موانعی را که آن حرکت درپیش دارد شناسایی و نسبت به رفع آنها اقدام نمود.

اهداف تحقیق:

این تحقیق درپی آن است که موانع و مشکلات احتمالی که ممکن است هنگام اجرای طرح های تمرکززدایی (مدرسه محوری، مدیریت مشارکتی و ...) حادث شود را بررسی نماید و رابطه آنها را جنسیت و سطح تحصیل مدیران مدارس بررسی نماید.

سوالات تحقیق:

۱- آیا بین سطح تحصیل مدیران (مدارک تحصیلی) و موانع احتمالی رابطه معنی

داری وجود دارد؟

۲- آیا بین جنسیت مدیران و موانع احتمالی تفاوت معنی داری وجود دارد؟

تعریف واژه های تحقیق:

مدرسه محوری: مدیریت مدرسه محور، عدم تمرکز اختیار تصمیم گیری به مدرسه است که بانام های متعدد بیان گردیده است که شرح آن در فصل دوم خواهد آمد و تمامی آنها ملزم هستند که درباره چگونگی، چرایی بودجه ریزی، برنامه ریزی، و تصمیم گیری فردی دوباره تفکر نمایند (سوالد - لوری جو ۱۹۹۵).

تفویض اختیار: تفویض اختیار عبارت از این که مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرنوسین انتقال دهد (اقتداری، ۱۳۷۰).

مدیریت مشارکتی: سبک مدیریتی که مدیر جهت هایی را برای فرودستان مشخص می کند و تصمیم گیری با همسراهمی و مشارکت کامل انجام می گیرد (خلیلی، ۱۳۷۳).

و نیز بقیه واژه ها که عبارتند از: مدارس شهر شیراز، مدیر آموزشی با خصوصیات نظیر جنس، سابقه مدیریت، سن این واژه ها چون بدیهی است احتیاج به تعریف ندارد.

فصل دوم

بررسی مطالعات و تحقیقات پیشین

مقدمه :

در زمینه مدیریت و تصمیم گیری مشارکتی تاکنون سخن بسیار گفته شده است ولی در زمینه مدرسه محوری در ایران هنوز تحقیقی انجام نگرفته و شاید هم انجام گرفته ولی انتشار نیافته است .

در این فصل ابتدا تصمیم گیری مشارکتی را مورد بحث قرار داده و بعد به مدرسه محوری و نیز تحقیقات انجام گرفته در آن زمینه پرداخته خواهد شد .

الف : مدیریت مشارکتی :

سازمانها نهادهای اجتماعی پویایی هستند که بامدیریت صحیح و منطبق با فرهنگ و ساختار سازمان و موفقیت می توانند هر روز بهتر از گذشته اداره شوند و " میزان کارآیی سازمان عموماً در گرو نحوه مدیریت و کارکرد مدیران هر سازمان " (پرداختنچی، ۱۳۷۴، ص ۵۴) و کاربرد صحیح و " موثر منابع بالاخص منابع انسانی " (الوانی ، ۱۳۷۲، ص ۱۵۱) می باشد .

وجود انواع نگرش های مدیریتی منجر به اتخاذ شیوه های مختلف مدیریتی توسط مدیران می گردد که در همه این شیوه ها مقصد نهایی کارآیی سازمان است و یکی از نظریه های نوین مدیریت نظریه مدیریت مشارکتی می باشد . الگوهای نظری مانند روشهای گوناگون مدیریت لیکرت^۱ (روش ۴) ، شبکه های مدیریت بلیک و موتن^۲ (تیمی) ، کورمن^۳ (نظریه رهبری

1-Rensislikert

2 - Blake and tanes Moton

3 - A.K. Korman

وضعی) ، مک گریگور^۱ (روش ۷) ، کریس آرگریس^۲ (زنجیره بلوغ) پیتر دراکر^۳ (مدیریت بر مبنای هدف) ، ویلیام اوچی^۴ (تئوری z) ، تاکید بر مدیریت مشارکتی در سازمان داشته و این موضوع را تاکید می نماید که در هر چه بلوغ وابسته به تکلیف فرد یا گروه بالاتر باشد ، احتمال اینکه شیوه مشارکت فن موثر تری در مدیریت باشد بیشتر است و هر قدر بلوغ وابسته به تکلیف کمتر باشد احتمال اینکه شیوه مشارکت اقدامی تر بخش در مدیریت باشد کمتر است (هرسی ، بلانچارد^۵ ۱۳۷۵) ص ۲۸۹ - ۲۷۸

مدیریت مشارکتی نوعی سبک مدیریت است که مشخصه آن کاربری روش تصمیم گیری گروهی می باشد (نرنج ، هیشتر ۱۳۷۱) صفحه ۴۵۹

مدیریت مشارکتی " با ایجاد درگیری ذهنی و عاطفی میان افراد یک سازمان به گونه ای که آنان رابرائتگیزد تا برای دستیابی به هدفهای سازمان ، مدیریت رایاری دهند و در مسئولیت ، کار ، شریک شوند ، عمل می نماید . سه جزء اصل مشارکت که بدون آن چنین امری میسر نمی شود عبارت است از :

۱ - درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان

۲ - یاری دادن به مدیریت

۳ - پذیرش مسئولیت در کار (طوسی ۱۳۷۲ صفحه ۵۵)

" اتخاذ و اجرای مدیریت مشارکتی با حضور پیش نیازهای مشارکت نتایج پرباری برای فرد و سازمان در بر دارد که کارآیی فردی و سازمانی می تواند یکی از پیامدهای آنی باشد . (دیویس ، نیواستورم ۱۳۷۵ صفحه ۳۰۵)

از مفاهیمی که در راستای حرکت به سوی عدم تمرکز بوجود آمده است مدیریت مشارکتی^۶ است . پس از پایان جنگ جهانی دوم ، پندار مشارکت در بسیاری از زمینه ها با اقبال فراوان روبه رو شد که از جمله می توان به مشارکت مردم در اداره

1 - Douglas Mc Grgor

2- Chirs Argris

3 - Peter Drucker

⁴ Willam ochi

5- paul Hersey and 2 Kennath .H. Blanchard

⁶-Participative Management

کارهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی اشاره کرد. مدیریت تازه و پیونده روزگار کنونی به گونه ای است که جزبامشارکت مردم نمی توان آن رابه سامان رسانید و ازاین رو مشارکت باویژگی های تازه ای درنظام مدیریت سازمانها پدیدار شده و درزمینه ای بس گسترده و سود بخش به کارگرفته شده است. " مدیریت مشارکتی از سالهای دهه ۱۹۵۰ پس از پاره ای آزمایش های علوم رفتاری ازسوی دانشمند گرانمایه " کرت لوین " پذیرشی نیکویافت و مردم بسیاری برای پیش بردن کارگروهی از آن بهره گرفتند (طوسی ۱۳۷۱).

مشارکت کارکنان در مدیریت موجب افزایش میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان در فرآیند تصمیم گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطوح مختلف سازمان میگردد و از این راه تحقق دموکراسی را تسهیل می کند.

از دیدگاه فلسفی در مفهوم مشارکت اندیشه های راستین و راهبر جای دارد. بنیادی ترین اندیشه زیرساز مشارکت پذیرش اصل برابری مردمان است. مردمان هرگاه در پیوند با یکدیگر از اهمیت و وزن برابر برخوردار شوند آنگاه مشارکت میان آنان می تواند به " برخاستن و خیز برداشتن " یاری دهد و سود و بهره مندیهای بسیار برای همه فراهم آورد. مشارکت در چنین مفهومی به جنبه های معنوی و روانی بالندگی و رشد شخصیت انسان تأکید می گذارد و به ارزش های والای شکوفا کردن وجود و تأمین نیازهای فرا مرتبه وی نظر می اندازد (طوسی، ۱۳۷۰).

در هر حال مشارکت به طور وسیعی از اصول مدیریت روابط انسانی ناشی می شود، چرا که توجه به نیازهای اجتماعی سازمان، روابط بین افراد، ارتباط و مشاوره بین مدیر و نیروی کار از یک طرف و افزایش تعهد کارکنان و انگیزش شغل بهتر و فشار روانی کمتر همه نشان دهنده توجه به امر روابط انسانی در مدیریت مشارکتی است.

زیربنای مشارکت مستلزم فعال نمودن کارکنان است و چنانچه فعال بودن آنها تضمین نشود و افراد منفعل در نظر گرفته شوند، مشارکت و درگیر نمودن کارکنان و تعهد آنان به سازمان تاحدی بعید به نظر می رسد.

شاید قدری عجیب به نظر برسد ، ولی مشارکت به طور واقعی می تواند بر قدرت مدیران و کارکنان هردو بیفزاید . آشکار است که کارکنان از راه مشارکت قدرت بیشتری به دست می آورند ، ولی مدیران چگونه بر قدرت خود می افزایند ؟ برداشت مدیر خودکامه از " مدیریت " آن است که قدرت یک کمیت ثابت است ، بنابراین آنچه را که کسی به دست می آورد ، باید کس دیگری از دست بدهد . با این همه برداشت مشارکت جو آن است که قدرت از یک نظام اجتماعی می تواند افزایش یابد ، بی آنکه آن را از کسی بریاید (طوسی ، ۱۳۷۰) .

باید توجه داشت که کامیابی مشارکت به چگونگی فراهم آمدن برخی اوضاع پیش نیاز بستگی دارد . برخی از این پیش نیازها در وجود شرکت کنندگان و برخی دیگر در پیرامون جای دارند . پیش نیازهای عمده چنین است :

- ۱ - زمان بسنده برای مشارکت در اختیار باشد"
- ۲ - بهره های اجتماعی آن از زیان های احتمالی آن بیشتر باشد.
- ۳ - به دلستگی های کارکنان مربوط باشد.
- ۴ - کارکنان توانائی بسنده برای کارروی آن موضوع را داشته باشند.
- ۵ - توانائی متقابل برای ارتباط فراهم باشد.
- ۶ - احساس بیم و خطر برای هیچ یک از طرفها وجود نداشته باشد.
- ۷ - در قلمروی آزادی شغلی باشد (طوسی ، ۱۳۷۰) .

کشورهایی که ایده مشارکت کارکنان را پذیرفته اند این امر را به درجات وشکل های گوناگونی به اجرا درآورده اند .

انواع روشهایی که با توجه به شرایط و اوضاع و احوال به کار گرفته شده اند عبارتند از :

- ۱ - تبادل اطلاعات بین کارکنان و مدیریت
- ۲ - مشورت و ارائه پیشنهادها توسط کارکنان
- ۳ - مشارکت در فرایند مذاکرات و عقد پیمان های جمعی
- ۴ - مشارکت از طریق نمایندگی