

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش: مدیریت ورزشی

عنوان :

بررسی نگرش مدیران و معلمان تربیت بدنی زن درباره نهادینه کردن

شیوه مدیریت مشارکتی در مدارس شهر تهران

استاد راهنما :

دکتر فریده اشرف گنجونی

استاد مشاور:

دکتر محمد رضا اسمعیلی

پژوهشگر :

روزیتا محمدی سرمسجدی

تابستان ۱۳۹۰



**ISLAMIC AZAD UNIVERSITY**

Central Tehran Branch

Faculty of Physical Education and Sport Science

"M.A" Thesis

On Sport Management

**Subject:**

**The Study of Female Schoolmasters and Physical Educations  
Approach to Institutionalization of Cooperative Managerial  
Method in Schools of Tehran**

**Advisor:**

Dr. Farideh Ashraf Ganjouei

**Consulting Advisor:**

Dr. Mohammad Reza Esmaili

**By:**

Rozita Mohammadi Sarmasjedi

Summer 2011

## تشکر و قدردانی

از زحمات اساتید ارجمند **خانم دکتر فریده اشرف گنجویی** که به عنوان استاد راهنما که در تمامی مراحل تحقیق با صبر و متانت و رهنمودهای ارزنده و عالمانه خود مرا بهره مند ساختند و همچنین از **آقای دکتر محمدرضا اسمعیلی** که با مشاوره و پیشنهادات ارزنده خود مرا همراهی نمودند، تشکر و قدردانی می نمایم.

از **جناب آقای دکتر علی زارعی** که زحمت داوری پایان نامه حاضر را متقبل شدند، قدردانی می نمایم.

از سروران گرامی، جناب آقای دکتر پویان فرد، دکتر فریدون تند نویس، خانم دکتر فریده هادوی، دکتر قیامی راد، دکتر عزیزی پور که در خصوص تهیه پرسش نامه این تحقیق اینجانب را یاری نمودند، سپاسگزارم.

از **همسر مهربانم** که در زندگی علمی بنده بزرگترین و موثرترین مشوقم بوده و حمایت های بی شائبه ایشان سختی راه را بر من هموار می نمود، بسیار سپاسگزارم.

از زحمات سرکار خانم تلماسی محسنی، سرکار خانم رحمتی، خانم آجرلو و دوستان عزیزم خانم ها: اکرم کاظمی، فاطمه جعفری، رفیعه نعمت پور، مدیران مدارس و معلمان تربیت بدنی به پاس همفکری های گرانمایه اشان تشکر می نمایم.

در نهایت از تمامی کسانی که به هر نوعی در این تحقیق با اینجانب همکاری نموده اند صمیمانه تشکر می کنم امیدوارم تحقیق حاضر قدمی هر چند ناچیز در زمینه توسعه و رشد مشارکت و مدیریت مشارکتی در مدارس و بخش تربیت بدنی باشد.

## تقدیم به

مادر بزرگ گرامیم و با تشکر از مهربانی ها و دلسوزیهای  
فراوانش

همسر مهربانم :

که مظهر بزرگی و استواریست و با سپاس از زحمات بی  
دریغش در طول زندگی و تحصیل

به تمامی دوستان، معلمان و استادانم.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۲	۱-۱ مقدمه
۴	۲-۱ بیان مسأله
۹	۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق
۱۲	۴-۱ اهداف تحقیق
۱۲	۱-۴-۱ هدف اصلی
۱۲	۲-۴-۱ اهداف فرعی
۱۳	۵-۱ فرضیه های تحقیق
۱۴	۶-۱ پیش فرض های تحقیق
۱۴	۷-۱ محدودیت های تحقیق
۱۵	۸-۱ تعریف واژه ها و اصلاحات

## فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق

۱۸	۱-۲ مقدمه
۱۹	۲-۲ مبانی نظری تحقیق
۲۴	۳-۲ مفهوم مشارکت و مدیریت مشارکتی
۲۸	۴-۲ ابعاد مشارکت
۲۸	۱-۴-۲ درجه مشارکت
۲۹	۲-۴-۲ قلمرو مشارکت
۲۹	۳-۴-۲ مبنای مشارکت
۳۰	۴-۴-۲ شکل های مشارکت
۳۰	۵-۲ مبانی فکری و مکتبی مشارکت
۳۱	۶-۲ مشارکت در دین مبین اسلام
۳۲	۷-۲ شیوه های مشارکت

- ۳۳..... ۱-۷-۲ گروه های همیار یا حلقه های کیفیت
- ۳۳..... ۲-۷-۲ مدیریت مشورتی
- ۳۳..... ۳-۷-۲ گروه های مستقل و گروه های خود گردان
- ۳۴..... ۴-۷-۲ کمیته های مدیریت مبانی
- ۳۴..... ۵-۷-۲ تیم های کاری نیمه مستقل
- ۳۴..... ۶-۷-۲ طرح پیشنهادات یا صندوق پیشنهادات
- ۳۵..... ۸-۲ درآمدی بر مدیریت مشارکتی
- ۳۷..... ۹-۲ فلسفه وجودی مدیریت مشارکتی
- ۳۸..... ۱-۹-۲ ابزار مدیریتی
- ۳۸..... ۲-۹-۲ نظریه دموکراسی
- ۳۸..... ۳-۹-۲ دیدگاه انسان - محوری
- ۳۹..... ۴-۹-۲ دیدگاه ایدئولوژیکی
- ۳۹..... ۱۰-۲ سابقه مدیریت مشارکتی در ایران
- ۴۰..... ۱۱-۲ اهمیت و ضرورت مدیریت مشارکتی
- ۴۲..... ۱۲-۲ اجزای اساسی مدیریت مشارکتی
- ۴۳..... ۱۳-۲ پیش نیازهای مدیریت مشارکتی
- ۴۵..... ۱۴-۲ اهداف نظام مدیریت مشارکتی
- ۴۶..... ۱۵-۲ مزایا و منافع بکارگیری مدیریت مشارکتی
- ۵۱..... ۱۶-۲ موانع و محدودیت های مشارکت و مدیریت مشارکتی
- ۵۱..... ۱-۱۶-۲ موانع مشارکت
- ۵۱..... ۲-۱۶-۲ محدودیت های مشارکت
- ۵۲..... ۱۷-۲ موانع مشارکت از دیدگاه علم مدیریت
- ۵۳..... ۱۸-۲ تاثیر مدیریت مشارکتی بر قدرت و نفوذ مدیران
- ۵۴..... ۱۹-۲ شرایط مشارکت و مدیریت مشارکتی در نظام اداری
- ۵۴..... ۱-۱۹-۲ عوامل بازدارنده مدیریت مشارکتی در نظام اداری ایران
- ۵۵..... ۲-۱۹-۲ پژوهش در خصوص عوامل بازدارنده مدیریت مشارکتی در نظام اداری ایران

۵۵	۲۰-۲ مدیریت مشارکتی و عملکرد
۵۶	۱-۲۰-۲ مدیریت مشارکتی و صرفه جویی در هزینه ها
۵۶	۲-۲۰-۲ مدیریت مشارکتی و روابط افراد
۵۸	۳-۲۰-۲ مدیریت مشارکتی و تعهد نسبت به کار
۶۰	۴-۲۰-۲ مدیریت مشارکتی و مهارت ها و معلومات
۶۱	۵-۲۰-۲ مدیریت مشارکتی و مسئولیت پذیری
۶۲	۲۱-۲ رهنمودهای به کارگیری مدیریت مشارکتی
۶۳	۲۲-۲ پیشینه تحقیقات
۶۳	۱-۲۲-۲ تحقیقات در داخل کشور
۷۰	۲-۲۲-۲ تحقیقات در خارج کشور
۷۴	۳-۲۲-۲ جمع بندی تحقیقات

### فصل سوم: روش شناسی تحقیق (متدولوژی)

۷۷	۱-۳ مقدمه
۷۷	۲-۳ روش تحقیق
۷۷	۳-۳ جامعه آماری
۷۸	۱-۳-۳ نمونه آماری
۷۸	۲-۳-۳ روش نمونه گیری
۷۸	۴-۳ ابزار و روش جمع آوری اطلاعات
۷۹	۵-۳ روایی و پایایی پرسشنامه
۸۰	۶-۳ متغیرهای تحقیق
۸۰	۷-۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

۸۲	۱-۴ مقدمه
۸۳	۲-۴ آمار توصیفی
۹۴	۳-۴ آمار استنباطی



## فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۹۶	۱-۵ مقدمه
۹۶	۲-۵ خلاصه تحقیق
۹۷	۳-۵ بحث و نتیجه گیری
۱۰۰	۴-۵ پیشنهادات
۱۰۰	۱-۴-۵ پیشنهادات برخاسته از تحقیق
۱۰۰	۲-۴-۵ پیشنهادات برای محققین آتی
۱۰۳	پیوست ها
۱۰۷	منابع
۱۱۳	چکیده انگلیسی

## فهرست جدول ها

صفحه	عنوان
۸۳	جدول ۴-۱ توزیع فراوانی وضعیت شغلی نمونه.....
۸۴	جدول ۴-۲ توزیع فراوانی مرتبط با متغیر «سن» در نمونه های تحقیق.....
۸۵	جدول ۴-۳ توزیع فراوانی مرتبط با متغیر «تاهل» در نمونه های تحقیق.....
۸۶	جدول ۴-۴ توزیع فراوانی مرتبط با متغیر «تحصیلات» مدیران و معلمان تربیت بدنی.....
۸۷	جدول ۴-۵ توزیع فراوانی مرتبط با متغیر «سابقه خدمت» در مدیران و معلمان تربیت بدنی.....
۸۸	جدول ۴-۶ آمار توصیفی متغیر «عوامل فردی» در نمونه های تحقیق.....
۸۹	جدول ۴-۷ آمار توصیفی متغیر «عوامل سازمانی» در نمونه های تحقیق.....
۹۰	جدول ۴-۸ آمار توصیفی متغیر «عوامل مدیریتی» در نمونه های تحقیق.....
۹۱	جدول ۴-۹ آمار توصیفی متغیر «عوامل محیطی» در نمونه های تحقیق.....
۹۲	جدول ۴-۱۰ آمار توصیفی متغیر «عوامل همکاران» در نمونه های تحقیق.....
۹۳	جدول ۴-۱۱ آمار توصیفی متغیر «نگرش به مدیریت مشارکتی» مدیران و معلمان تربیت بدنی.....
۹۴	جدول ۴-۱۲ آزمون t مستقل میزان عوامل فردی مدیران و معلمان تربیت بدنی.....
۹۵	جدول ۴-۱۳ آزمون t مستقل میزان عوامل سازمانی مدیران و معلمان تربیت بدنی.....
۹۶	جدول ۴-۱۴ آزمون t مستقل میزان عوامل مدیریتی مدیران و معلمان تربیت بدنی.....
۹۷	جدول ۴-۱۵ آزمون t مستقل میزان عوامل محیطی مدیران و معلمان تربیت بدنی.....
۹۸	جدول ۴-۱۶ آزمون t مستقل میزان عوامل همکاران مدیران و معلمان تربیت بدنی.....
۹۹	جدول ۴-۱۷ آزمون t مستقل میزان نگرش به مدیریت مشارکتی مدیران و معلمان تربیت بدنی.....
۱۰۰	جدول ۴-۱۸ آزمون همبستگی پیرسون بین مدیران و معلمان تربیت بدنی.....
۱۰۱	جدول ۴-۱۹ آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای مستقل با متغیر وابسته.....
۱۰۲	جدول ۴-۲۰ آزمون همبستگی پیرسون متغیرهای مستقل با متغیر وابسته معلمان تربیت بدنی.....
۱۰۳	جدول ۴-۲۱ رگرسیون چند متغیره نگرش به مدیریت مشارکتی.....
۱۰۴	جدول ۴-۲۲ تحلیل رگرسیون چند متغیره نگرش به مدیریت مشارکتی.....
۱۰۵	جدول ۴-۲۳ رگرسیون چند متغیره نگرش به مدیریت مشارکتی مدیران.....

جدول ۲۴-۴ تحلیل رگرسیون چند متغیره نگرش به مدیریت مشارکتی مدیران.....۱۰۶

جدول ۲۵-۴ رگرسیون چند متغیره نگرش به مدیریت مشارکتی معلمان تربیت بدنی .....۱۰۷

جدول ۲۶-۴ تحلیل رگرسیون چند متغیره نگرش به مدیریت مشارکتی معلمان تربیت بدنی..۱۰۸

## فهرست شکل ها

عنوان	صفحه
شکل ۲-۱ سه مرحله اصلی در فرآیند مدیریت مشارکتی	۳۷
شکل ۲-۲ چهار جز مرتبط مدیریت مشارکتی	۴۲
شکل ۲-۳ رابطه رضایت کارکنان و مشارکت	۴۴
شکل ۲-۴ برخی نظرات موافق و مخالف مدیریت مشارکتی	۵۰
شکل ۴-۱ بررسی وضعیت شغلی نمونه	۸۳
شکل ۴-۱۲ الگوی نهایی میزان متغیر های مستقل بر متغیر وابسته	۱۰۴
شکل ۴-۱۳ الگوی نهایی میزان متغیر های مستقل بر متغیر وابسته مدیران	۱۰۶
شکل ۴-۱۴ الگوی نهایی میزان متغیر های مستقل بر متغیر وابسته معلمان تربیت بدنی	۱۰۸

**بسمه تعالی**  
**دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی**

XX

(این چکیده به منظور چاپ در پژوهش نامه دانشگاه تهیه شده است)

کد شناسایی پایان نامه: ۱۰۱۲۱۴۰۲۸۹۲۰۱۸	نام واحد دانشگاهی: تهران مرکزی کد واحد: ۱۰۱
عنوان پایان نامه: بررسی نگرش مدیران و معلمان تربیت بدنی زن درباره نهادینه کردن شیوه مدیریت مشارکتی در مدارس شهر تهران	
تاریخ شروع پایان نامه: ۱۳۸۹/۱۰/۲۹ تاریخ اتمام پایان نامه: ۱۳۹۰/۵/۲	نام و نام خانوادگی دانشجو: روزیتا محمدی سر مسجدی شماره دانشجویی: ۸۷۰۸۵۰۷۹۶۶۰۰ رشته تحصیلی: مدیریت ورزشی
استاد / استادان راهنما: دکتر فریده اشرف گنجوئی استاد / استادان مشاور: دکتر محمدرضا اسمعیلی	
<p><b>چکیده پایان نامه</b> (شامل خلاصه، اهداف، روشهای اجرا و نتایج به دست آمده): <b>مقدمه و هدف:</b> هنر مدیریت مشارکتی در سازمان های آموزشی این است که بتواند در مدارس، محیطی مناسب برای معلمان فراهم نماید تا آن ها بتوانند قابلیت ها و توانایی های خود را به منصفه ظهور برسانند و باعث افزایش بازدهی و کیفیت آموزشی شوند. هدف اصلی از این تحقیق بررسی نگرش مدیران و معلمان تربیت بدنی زن درباره نهادینه کردن شیوه مدیریت مشارکتی در مدارس شهر تهران و اهداف فرعی آن بررسی نقش عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی، محیطی و همکاران بر اجرایی شدن شیوه مدیریت مشارکتی در مدارس شهر تهران از دیدگاه مدیران و معلمان تربیت بدنی می باشد. <b>روش تحقیق:</b> تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی است. <b>جامعه آماری تحقیق:</b> مدیران و معلمان تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران می باشند. <b>نمونه آماری شامل:</b> ۱۸۶ نفر مدیر و ۱۴۰ نفر معلم تربیت بدنی می باشد. <b>ابزار اندازه گیری:</b> پرسشنامه محقق ساخته که پایایی آن برابر ۸۹٪ بوده است. <b>جهت تجزیه و تحلیل آماری:</b> از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون t مستقل، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. <b>نتایج:</b> بین نگرش مدیران و معلمان تربیت بدنی نسبت به اجرایی شدن شیوه مدیریت مشارکتی در مدارس تفاوت معنا داری وجود ندارد. بین عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی، محیطی و عوامل همکاران با نگرش به شیوه مدیریت مشارکتی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. از دیدگاه مدیران و معلمان تربیت بدنی توجه و تقویت هریک از عوامل منجر به اجرایی شدن شیوه مدیریت مشارکتی و ایجاد نگرش مثبت به این شیوه در مدارس می شود. <b>لغات کلیدی:</b> نگرش، مشارکت، مدیریت مشارکتی، مدیران، نهادینه کردن</p>	

تاریخ و امضا:

- مناسب است
- مناسب نیست

نظر استاد راهنما برای چاپ در پژوهش نامه دانشگاه

# فصل اول

## مقدمه و معرفی

مشارکت در تمام دوران با مردم بوده و تقریباً از زمانی که انسان به زندگی اجتماعی روی آورده مشارکت هم به عنوان جزء لاینفک زندگی انسانها در آمد و در سراسر روزگار راه تکامل پیمود. تا جایی که امروزه مردم در تعیین سرنوشت خویش فعالانه حضور دارند. در دهه اخیر اهمیت مشارکت مردم در امور سیاسی، اقتصادی و اجتماعی معنایی تازه یافته است، این اهمیت در درجه اول ناشی از رشد و پیچیدگی جوامع گوناگون است و به تبع این تغییر و تحول، سازمانها نیز به سوی پیچیدگی روی آوردند و برای پاسخگویی به این تغییر و تحول، مدیریت مشارکتی را در سر لوحه فعالیت خود قرار دادند تا بتوانند از عقاید، آراء، نظرات و ابتکارات کارکنان استفاده کنند. به مرور، مشارکت در تمام زمینه‌ها به نحو زیربنایی، الزامی گردید و رفته رفته پژوهش‌های متعددی در جهت واضح‌سازی موضوع آغاز گردید، کورت لوین<sup>۱</sup> دانشمند برجسته آلمانی در یک رشته آزمایش‌های پژوهشی پی برد، هرگاه مردم در کارگردانی کارها مشارکت داده شوند، اندازه مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی و نوسازی و نوآفرینی کاهش می‌پذیرد و راه سازگاری در پیش می‌گیرند. در فضای سازمانی که مشارکت روان، است تعارض، ستیزه، و رقابت کاذب سهمگین کاهش می‌یابد و درجه بردباری و شکیبایی مردمان نسبت به یکدیگر افزایش می‌یابد. مشارکت در مدیریت سازمان نیز حائز اهمیت است و سبب می‌شود تا میزان سرپرستی و نظارت بر کارکنان و افراد کاهش یابد و آنان خود برای بالا بردن بهره‌وری، دلسوزی نشان دهند، دلبستگی خود را به هدف‌های گروه بیافزایند، به احساس مشترک دست یابند و به پدید آمدن فضای سازمانی دلپذیر یاری و کوشش کنند. بررسی‌های روان‌شناختی نشان می‌دهد، هرگاه مردم فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در تصمیمی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد شریک شوند، نوآفرینی و آفرینندگی بیشتری از خود نشان داده و مسئولیت بیشتری را می‌پذیرند. (طوسی، ۱۳۸۰).

در نظام آموزش و پرورش ایران از صدر اسلام به این طرف، مردم از طریق وقف و اوقاف در آموزش و پرورش مشارکت داشته‌اند. از قرن چهارم بتدریج، مدارس ایجاد شد که این مدارس عموماً از درآمد موقوفاتی که بانی مدرسه یا نیکوکاران دیگر برای تامین مخارج و تعمیرات مدرسه اختصاص داده بودند، اداره می‌شد؛ ولی بعد از آغاز حکومت مشروطه و طبق اصل نوزدهم متمم قانون اساسی، اداره آموزش و پرورش بصورت متمرکز و با مسئولیت دولت صورت گرفت و هزینه هنگفتی که باید از طریق درآمد ملی یا بودجه عمومی برای اداره آموزش و پرورش پرداخته شود، همچنین برنامه‌ها و روش‌های معمول در مدارس که باید با مقتضیات و نیازمندیهای منطقه‌ای منطبق و سازگار شود، بسیاری از کشورها را به سوی اداره غیر متمرکز آموزش و پرورش هدایت کرد (محمدبیگی، ۱۳۷۸).

در کشور ما نیز رفته رفته مشارکت و الگوهای آن از جنبه‌های نظری و عملی اهمیت خود را باز می‌یابد. بطوریکه در حال حاضر چندین شرکت بزرگ برنامه‌های خاصی را در زمینه

<sup>۱</sup> - Kurt Lewin

مشارکت کارکنان بطور جدی و عملی تدوین و اجرا می کنند ، از جمله در وزارت آموزش و پرورش با تاکید بر مدیریت مدرسه محوری سعی در عملی نمودن این شیوه می نماید.

به صورت کلی مطرح می شود که نظام آموزشی کشور، نیازمند به کسب اعتماد مردم در ارتباط با فعالیت های خودشان هستند. مسئله جلب اعتماد عمومی نسبت به تعلیم و تربیت و روشی که در کشور به کار گرفته می شود، اگر به خوبی حاصل شود، بسیاری از برنامه ها با تمهیدات و امکانات بهتری به مورد اجرا گذاشته می شود. یکی از لوازم کسب اعتماد عمومی نسبت به آموزش و پرورش این مطلب است که مردم در جریان برنامه ها و فعالیت های آموزش و پرورش کشور قرار گیرند و در موارد مشخصی در تصمیم گیری ها نقش داشته باشند. به عبارتی دیگر، بستر رشد و توسعه کشور از جمیع جهات، آموزش و پرورش است و آموزش و پرورش به عنوان چشمه، حیات ملت تلقی می شود که برای تقویت و تداوم جریان این چشمه، درونی نمودن مدیریت مشارکتی ضروری و غیر قابل انکار است و باید راه را برای ایجاد آن هموار کرد. لذا برای تحقق این مسئله ابتدا باید زمینه این مشارکت را مهیا ساخت و مسایل و عواملی که می تواند در جلب مشارکت افراد با توجه به فرهنگ کشور موثر باشد، از جمله نهادینه کردن مدیریت مشارکتی، مورد بررسی قرار گیرد. (طوسی، ۱۳۷۸).

## ۱-۲- بیان مسأله

علم مدیریت امروز پس از طی فراز و نشیب های بسیار به این نتیجه رسیده است که مدیریت علمی تیلور انسان را مانند رباتی فرض می کند که باید حرکت های دیکته شده و استاندارد را در وقت معین، با طرح و برنامه از پیش تعیین شده به انجام برساند و مکتب روابط انسانی نیز به لحاظ عدم دید جامع به سازمان و اجزاء آن نمی تواند تأثیر انسان را در سازمان به خوبی تشخیص دهد، لذا امروزه نظام های مشارکت در سازمان مطرح شده است که با توجه به محدودیت عقلایی که هر انسان دچار آن است، شاید همکاری و تشریک مساعی تنها راه دستیابی به یک سیستم مدیریت کامل و جامع باشد (رمضانیان و اسماعیل پور، ۱۳۷۹). نکته کلیدی برای سازمان ها، جهت به دست آوردن مزیت رقابتی در بازار اشباع شده، استفاده از منابع موجود به صورت کارآتر و خلاقانه تر است. همه کسب و کارها سه منبع اصلی دارند: سرمایه، منابع طبیعی و منابع انسانی. سازمان ها تشخیص داده اند کارکنان تنها منبعی هستند که رقیبان نمی توانند از آن کپی برداری کنند (منیم و احمد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹)، بنابراین عقاید کارکنان برای بهبود در کارکرد عمومی سازمان ارزش بالقوه دارد (مارکس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵).

نظام اداری کشور به عنوان یکی از ارکان اساسی کشور از ساختاری مدون و تشکیلاتی برخوردار بوده و هماهنگ با توسعه جامعه و ضرورتها، دائماً در حال تکامل است. یکی از ابعاد نظام اداری، استفاده از فنون جدید مدیریتی می باشد که در این رابطه مدیریت مشارکتی را

<sup>۱</sup>. Moneim and Ahmed

<sup>۲</sup>. Marx2



می توان بعنوان یک سبک مدیریتی به حساب آورد. مدیریت مشارکتی به عنوان درگیری همه سطوح کارکنان در فرآیندهای مدیریت تعریف می شود (بایسینگر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴) و از تکنیک ها و مهارت هایی تشکیل شده که مدیریت برای تشویق کارکنان به مشارکت فعال در فرآیندهای مدیریتی کلیدی مثل تصمیم گیری، برنامه ریزی و حل مسئله، از آنها استفاده می کند (باناس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸). مطالعات نشان داده که تجربیات کارکنان دارای اختیار، شرایط کاری را از طریق تأثیر بر موقعیت بازار بهبود می دهد (روگزینسکی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳). برای شناسایی و رفع مشکلات هر سازمان، بایستی بیش از پیش به افراد همان سازمان اتکا کرد زیرا نیروهای داخلی سازمان هم با مشکلات به صورت عینی و روزمره برخورد می کنند و هم شناخت بیشتری به وظایف و روابط رسمی و غیررسمی دارند. سازمان ها می دانند که دانش و ایده های کارکنان منابع ارزشمندی هستند و مشارکت کارکنان راهی برای دستیابی به منابع می باشد (سهرابی، ۱۳۸۵). عقیده توانمندسازی از نظریه های مدیریت مشارکتی و درگیری کارکنان ناشی می شود. از مفروضات اساسی مدیریت مشارکتی سهم شدن نیروی تصمیم گیری مدیران با کارکنان است که عملکرد و رضایت کاری را افزایش خواهد داد (اسپریزر و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷).

اگر مدیریت مشارکتی را به سان رهیافتی جامع، برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم و بر این باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است. می توان گفت مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. بر پایه این تعریف، مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آنها مربوط می شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود. که این مشارکت نوعی درگیری فکری و احساسی شخص در فعالیتی گروهی به حساب می آید، این درگیری شخص را تشویق می کند که به تحقیق هدفهای گروه کمک کند و در مسئولیتها و پیامدهای آنها سهم شود. (همدانی، ۱۳۷۹) از برنامه های مختلفی که برای درگیر کردن و مشارکت کارکنان وجود دارد می توان تیم های خودگردان، حلقه های کیفیت، غنی سازی شغل و سیستم پیشنهادها را نام برد (منیم و احمد، ۲۰۰۹)

هر کدام از کارکنان نیروی بالقوه ای برای ایجاد ایده های خلاقانه دارند که می توانند نوآوری های با ارزش برای کارفرمایان خود ایجاد کنند (هیت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). در حقیقت نظام مدیریت مشارکتی یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد درگیر و به کارگیری ایده ها و نظرات آنها برای بهبود فعالیت های سازمان است (صفدری و همکاران، ۱۳۸۶).

---

<sup>۱</sup>. Baysinger

<sup>۲</sup>. Banas

<sup>۳</sup>. Rogozinski

<sup>۴</sup>. Spreitzer ; Kizilos and Nason

<sup>۵</sup>. Hitt

تحقیقات نشان می‌دهد که نیروی بالقوه بزرگی در مشارکت کارکنان وجود دارد که عملکرد از طریق آن بهبود پیدا می‌کند (نیکودیم<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۴). بسیاری از محققان اعتقاد دارند که مشارکت با محیط‌های امروزی انطباق دارد و یک مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. همان‌گونه که دنیسون بیان می‌کند سازمان‌هایی که فرهنگ مشارکتی دارند، بهتر از سازمان‌هایی که چنین فرهنگی را ندارند، عمل می‌کنند (برمن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷).

مشارکت کارکنان به دلیل نوع اثر گذاری و روابط تعاملی عناصر متعدد در رفع تنگناها و تحول سازمان‌ها بسیار مؤثر بوده و یکی از با اهمیت‌ترین و پیچیده‌ترین زیر پیوند های توسعه منابع انسانی به شمار می‌رود. (رابینز، ۱۹۹۵)<sup>۳</sup>

مدیریت مشارکتی یکی از رویکرد های نسبتاً جدید مدیریت است که با رسمیت شناختن اهمیت نیروی انسانی، تلاش می‌کند راهکارهایی برای حضور فعال کلیه افراد سازمان بیابد. در صورت اجرا شدن این نوع سیستم در سازمان های آموزشی، کلیه اعضای سازمان می‌توانند جهت پیشبرد اهداف سازمان، بهبود وضع کارکنان، رفع اشکالت موجود، کاهش هزینه و بهبود کیفیت، پیشنهادات خود را به سازمان مربوطه ارائه دهند. (قاسمی، ۱۳۸۷)

امروزه آموزش و پرورش تنها وسیله برای دسترسی به تکنیک قوی‌ترین، رشد، توسعه و پیشرفت است و توجه به کمیت و کیفیت آن از عواملی است که در تداوم و تسریع توسعه جامعه در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی دخیل می‌باشد و بالتبع مدیریت و اداره آن نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین مشارکت در سازمان های بزرگی چون آموزش و پرورش، بازوانی قوی برای مدیریت است که با استفاده بهینه از استعدادها، نیروها و مهارت های افراد، بسیاری از مشکلات درون سازمانی را سامان می‌بخشد (تصدیقی، ۱۳۸۲).

" هولفیش واسمیت " <sup>۴</sup> اعتقاد دارند که هر چند مدیران مدارس در تصمیم گیری های انفرادی خود بتوانند همه حقایق را در نظر بگیرند، اما همین کار باعث ناراحتی معلمان می‌شود و در نامساعد ساختن محیط یادگیری مؤثر می‌افتد. بنابراین، اگرچه ممکن است مشورت با معلمان موجب تغییر تصمیم نشود، اما در به وجود آوردن محیط تفاهم و اعتماد تاثیر می‌گذارد (محمدیگی، ۱۳۷۸).

ابهامات گوناگونی پیرامون مدیریت مشارکتی و راههای نهادینه کردن آن وجود دارد و پژوهشگران، اندیشمندان، جامعه‌شناسان و مدیران منابع انسانی را بر آن داشته است تا تحقیقات متعددی را پیرامون مدیریت مشارکتی صورت دهند. بی‌شک دنیای امروز، دنیای سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها انسان‌ها هستند. به عبارت دیگر فلسفه وجود سازمان، متکی به حیات انسان است. انسان‌ها در کالبد سازمان‌ها روح می‌دمند. آن را به حرکت در می‌آورند و اداره

<sup>۱</sup>. Nykodym, Welling, Nielsen and Simonetti

<sup>۲</sup>. Berman

<sup>۳</sup>- Robbins

<sup>۴</sup>-Hullfish & smith

می‌کنند، سازمان‌ها بدون وجود انسان، نه تنها مفهوم نخواهند داشت، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. حتی با وجود فن‌آور شدن سازمان‌ها تبدیل آنها به توده‌ای سخت‌افزار در آینده، باز نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و استراتژیک در بقای

سازمان باقی خواهد ماند. (علوی، ۱۳۷۴)

نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام، کلیه افراد سازمان، درباره روش‌های حل مسائل و ارتقاء بهره‌وری سازمان، فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح‌ها و پیشنهادهای به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق سازمان از یک نظام هم‌فکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان بهره‌می‌جوید. نظام مدیریت مشارکتی به تعبیری در واقع نوعی نظام مدیریت شورایی با شکل خاص خود است. در این نظام برای افکار و خلاقیت‌های کلیه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم‌گیری از آنها استفاده می‌شود. وجود و جریان این نظام نتایج و پیامدهای مثبت و مطلوب متعددی در بر دارد که در مجموع نقش مهمی در فرآیند توسعه منابع انسانی ایفاء می‌کند. (طوسی، ۱۳۸۳)

بنابراین با توجه به اهمیت تربیت بدنی در کشور شاهد آن می‌باشیم که در زمینه مدیریت سازمانهای ورزشی و امور مربوط به تربیت بدنی و ورزش کاستی‌های فراوانی وجود دارد. امروزه شاهد پیدایش سبکهای مختلف مدیریتی در عرصه مدیریت سازمانها می‌باشیم با این حال سازمانها ورزشی هنوز با سبکهای مدیریتی گذشته که دیگر در دنیای متغیر امروز جوابگو نمی‌باشد اداره می‌گردند، شاید این مورد یکی از دلایل نامطلوب بودن وضعیت ورزش کشور باشد. با توجه به اینکه مدیریت رکن اصلی هر سازمان آموزشی و ورزشی است و فعالیتهای مربوط به بخش مدارس و سازمانها وظایفی را بر عهده کارکنان می‌گذارد که این وظایف بسیار دشوار، مهم و پیچیده می‌باشد. لذا اتخاذ شیوه‌های مدیریتی کارآمد برای اینکه بتواند تمام منابع سازمان اعم از انسانی و مادی را برای دسترسی به اهداف مدنظر قرار دهد، ضروری و مهم می‌باشد. آموزش و پرورش و سازمانهای ورزشی همانند دیگر سازمانها برای اینکه بتوانند به اهداف و مقاصد خود دست یابند، نیاز به دربرگرفتن شیوه مدیریتی کارآمد و موفق دارند. (صافی، ۱۳۷۵)

از این‌رو، تاکید به امر مدیریت مشارکتی، به عنوان یکی از عوامل کلیدی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بشری از دیرباز مورد توجه بوده است؛ به طوری که تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در رشد و توسعه جوامع پیشرفته بیانگر آن است که همه این کشورها بی‌تأثیر از مدیریت مشارکتی نبوده‌اند. بدیهی است که کارایی و کارآمدی آموزش و پرورش نیز در گرو در اختیار داشتن نیروی کارآمد است و واضح است که کارآمدی نیروی کار در نتیجه اعمال مدیریت مشارکتی می‌باشد.

در نهایت مطرح می‌شود که با وجود تحقیقات متعددی که در این زمینه مدیریت مشارکتی صورت گرفته است، هنوز تحقیقات معتبری در زمینه نهادینه کردن مدیریت مشارکتی صورت نگرفته است. از این‌رو، در تحقق حاضر به نظر سنجی دو جامعه مدیران و معلمان تربیت بدنی درباره نهادینه کردن شیوه مدیریت مشارکتی در مدارس پرداخته شده و سؤال اصلی تحقیق بدین

شرح مطرح می گردد که : مدیران و معلمان تربیت بدنی چه نگرشی نسبت به نهادینه کردن شیوه مدیریت مشارکتی در مدارس دارند .

### ۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

آموزش و پرورش با تحت پوشش قرار دادن آموزش برای تمام آحاد جامعه ، مسئولیت عظیمی را بعهده گرفته است ، بدیهی است اداره این سازمان بزرگ ، فراگیر ، گسترده ، عریض و طویل بدون مشارکت مردم ، کارکنان و عموم دانش آموزان مقدور نخواهد بود . در رهگذر همین تفکر و نیز انتظار متقابل بین مردم و وزارت آموزش و پرورش ضرورت آن دیده می شود که این سازمان از یک نظام جامع و کامل مدیریت مشارکتی برخوردار باشد تا بتواند به اهداف عالی خود دست یابد . به همین منظور دولت با تشکیل شوراهای محلی زمینهای فرهنگی مشارکت برای حضور و مشارکت مردم و کارکنان و دانش آموزان را در اداره این سازمان عظیم فراهم آورد و این اقدام می تواند طلایه اصلاحات بنیادی در نحوه اداره آموزش و پرورش تلقی شود ، که با توجه به تحولات عظیم جهانی در مسائل اجتماعی ، اقتصادی و فرهنگی حرکتی مترقی و قابل انتظار است.(کرنی ، ۱۹۹۹)

اختیار داشتن و مشارکت به کارکنان احساس مهم بودن می دهد و آنها را به یادگیری متعهد می کند و باعث نشاط و هیجان در تیم های کاری می شود. کارکنان و سرپرستان باید اجازه داشته باشند تا عقایدشان را ابراز کنند و پیشنهادهایشان را بدون این که ترس از تهدید یا انتقاد و تنبیه داشته باشند، بیان کنند(اوستوایزن و دوتوئیت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). فعالیت های مدیریت مشارکتی بین درگیر شدن و مشارکت مدیران و زیردستان آنها در اطلاعات، فرآیندها، تصمیم گیری و حل مسئله تعادل برقرار می کند(کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

در سال های اخیر، نظام آموزش و پرورش کشور ما با مشکلات متعددی روبه رو بوده است. حل این مشکلات و برطرف کردن کاستی های آن یکی از دغدغه ها و نگرانی های جدی دست اندرکاران آموزش و پرورش است. مدیران امروز مانند گذشته نمی توانند در تمام زمینه ها برای مردم الگو باشند زیرا با یک جامعه ی نیازمند به مشارکت و متنوع سر و کار دارند و عملاً غیرممکن است که یک فرد تمام صفات برجسته و عالی را دارا باشد. امروزه مدیریت در سطح ملی، محلی یا سازمانی بیشتر از همکاری گروهی بهره می برد زیرا تعدد تصمیم ها و پیچیدگی و ارتباط مسایل با یکدیگر از یک سو و لزوم هماهنگی و تناسب برنامه ریزی با موقعیت های درون سازمانی و برون سازمانی از طرف دیگر موجب شده تا یک مدیر در آن واحد درباره مسائل زیادی تصمیم بگیرد و به همین خاطر نظام تصمیم گیری در سازمان هایی که به شیوه سنتی عمل می کنند در حال فروپاشی است.(جهانتاب، ۱۳۸۳)

مهمترین پایه توجه به مدیریت مشارکتی مفهوم سرمایه انسانی و توسعه کیفی منابع انسانی است. این نظام بر پایه عمیق ترین نیازهای فطری ، طبیعی و عاطفی انسان قرار دارد. هر انسانی از

<sup>۱</sup>. Oosthuizen and Du Toit

<sup>۲</sup>. kim