

## تأثیر مدیریت مشارکتی بر رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی

خدایار ابیلی<sup>۱</sup>، ابوالقاسم نادری<sup>۲</sup>، بدرالدین اورعی یزدانی<sup>۳</sup>، ناصر ناستی‌زایی<sup>۴\*</sup>

تاریخ دریافت 1392/10/11 تاریخ پذیرش 1392/12/13

## چکیده

**پیش زمینه و هدف:** سازمان‌ها تدابیر گوناگونی را می‌توانند برای بهبود رضایت شغلی کارکنان و اثربخشی سازمانی خود به کار برند که یکی از ساده‌ترین و مؤثرترین ساز و کارها به کارگیری سبک مدیریت مشارکتی است. در این راستا مطالعه حاضر با هدف سنجش رابطه مدیریت مشارکتی با رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی انجام گرفت.

**مواد و روش کار:** مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-همبستگی بوده که ۵۴۸ مدیر و معلم مدارس شهر زاهدان به شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای و تصادفی-طبقه‌ای انتخاب و به وسیله پرسشنامه مورد مطالعه قرار گرفتند. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی و رگرسیون چندگانه با کمک نرم افزار SPSS17 استفاده شد.

**یافته‌ها:** (۱) بین مشارکت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت. (۲) بین مشارکت سازمانی و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت.

**بحث و نتیجه‌گیری:** سازمان‌ها با به کارگیری سبک مدیریت مشارکتی می‌توانند سطح رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی خود را بهبود بخشند.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت مشارکتی، مشارکت سازمانی، رضایت شغلی، اثربخشی سازمانی

مجله دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره دوازدهم، شماره دوم، پی در پی 55، اردیبهشت 1393، ص 108-101

آدرس مکاتبه: دانشگاه سیستان و بلوچستان، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، تلفن: ۰۹۱۵۱۹۰۲۰۴۷

Email: N\_nastie1354@Ped.usb.ac.ir

این مقاله برگرفته از رساله دکترای تخصصی رشته مدیریت آموزشی دانشگاه تهران می‌باشد.

## مقدمه

کاهش تعهد شغلی، شکایت و اعتصاب، بازنشستگی زودرس و... همراه است که در نهایت می‌تواند کارایی فردی و بهره‌وری سازمانی را کاهش دهد (۳). رضایت شغلی می‌تواند تحت تأثیر عوامل متعددی از قبیل عوامل سازمانی (حقوق و پاداش، ترفیعات، سرپرستی، خط مشی سازمان و امنیت شغلی)، عوامل شغلی (حجم کلی کار، همکاران، محیط اجتماعی، نوع کار، استفاده از تخصص فرد، نوع شغل و وضوح نقش) و عوامل شخصی (عزت نفس، تحمل استرس، سطح تحصیلات) قرار بگیرد. یکی از ساده‌ترین و در عین مؤثرترین راه‌های افزایش رضایت شغلی، مشارکت سازمانی ذینفعان است. مطالعات نشان می‌دهد چنانچه کارکنان در امور شغلی و سازمانی اختیارات و مشارکت بیشتری داشته باشند، سطوح بالاتری از رضایت شغلی را تجربه می‌کنند.

دو ویژگی سازمان‌های موفق رضایت شغلی کارکنان و اثربخشی سازمانی می‌باشد. رضایت شغلی حالتی عاطفی و مثبت حاصل از ارزیابی شغل یا تجارب شغلی است که دارای ابعاد و عوامل گوناگون است. اسپکتور معتقد است رضایت شغلی نگرشی است که چگونگی احساس مردم را نسبت به مشاغلشان به طور کلی و یا نسبت به حیطه‌های مختلف آن (سازمان، کار، سرپرستی، همکاران، حقوق و مزایا و ترفیعات) نشان می‌دهد (۱). اسمیت و دیگران پنج بعد شغل را که می‌توانند معرف خصوصیات برجسته رضایت شغلی باشند رضایت از کار، رضایت از مافوق، رضایت از همکاران، رضایت از ترفیع و رضایت از حقوق بیان می‌کنند (۲). نبود رضایت شغلی با آثاری از قبیل غیبت‌های مجاز و غیرمجاز،

<sup>۱</sup> دانشیار دانشگاه تهران

<sup>۲</sup> دانشیار دانشگاه تهران

<sup>۳</sup> دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات زاهدان

<sup>۴</sup> دانشجوی دوره دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، (نویسنده مسئول)

در مطالعه ویت و دیگران مشخص شد بین تصمیم‌گیری مشارکتی و رضایت شغلی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۴). مطالعه محسن پور و دیگران نیز نشان داد چنانچه سبک مدیریت مشارکتی در سازمان پیاده شود بر میزان رضایت کارکنان افزوده می‌گردد (۵). در واقع می‌توان پذیرفت مشارکت از طریق ارتقای انگیزش و احساس تعلق به شغل و سازمان از میزان بیگانگی شغلی و سازمانی می‌کاهد و به افزایش رضایت از شغل می‌انجامد (۶).

ویژگی دیگر سازمان‌های موفق اثربخشی سازمانی است. سازمان‌های آموزشی هر جامعه، همانند سازمان‌های دیگر سعی در تحقق اهداف سازمان‌های خود را در اولویت قرار می‌دهند و این موضوع زمینه بررسی و مطالعه اثربخشی مدرسه را فراهم می‌کند. اثربخشی معنای کیفیت را در بطن خود دارد. مطالعات نشان می‌دهد که بهترین راه برای اثربخشی وجود ندارد، زیرا این امر به دیدگاه مدیریت هر سازمان نسبت به اثربخشی بستگی دارد (۷). در زمینه اثربخشی نظرات مختلف و تا حدودی مشابه بیان شده است. به عنوان نمونه اثربخشی سازمانی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر نزدیک می‌شود (۸)، یک سازمان زمانی اثربخش است که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا بیش تر از آن باشد (۹). با این وجود می‌توان پذیرفت اثربخشی سازمانی معمولاً در قالب میزان یا درجه‌ای است که در آن، یک سازمان اهدافش را به دست می‌آورد. مطالعات متعددی به بررسی و تحلیل ویژگی‌ها و مشخصات مدارس اثربخش پرداخته‌اند. به عنوان نمونه آرمور<sup>۱</sup> ویژگی‌های مدارس اثربخش را شش بعد: احساس قوی معلمان از کارایی و انتظارات زیاد علمی از دانش‌آموزان، کلاس‌های منظم، سطح بالای تعامل بین والدین و معلمان، خدمات آموزشی مداوم، تعادل بین نقش رهبری قوی مدیران و خودمختاری معلمان، انعطاف پذیری معلمان در زمینه سازگاری با روش‌های آموزشی و بالدوین<sup>۲</sup> ۱۱ بعد: رهبری آموزشی اثربخش، تأکیدات روشن و شفاف، محیط امن و منظم، جو مثبت مدرسه، انتظارات زیاد دانش‌آموزان، فراوانی ارزیابی و کنترل موفقیت، تأکید بر مهارت‌های اساسی، ارتقای فرصت‌های یادگیری، الزام در تقویت ارتباط بین خانه و مدرسه، رشد حرفه‌ای، مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری می‌دانند (۱۰).

در این مطالعه سه ویژگی مدارس اثربخش عبارتند از الف) مأموریت روشن مدرسه: مأموریت یک سازمان شامل جهت‌های روشن و اهدافی است که در تعریف مسیری مناسب جهت فعالیت‌های سازمان و اعضای آن به کار می‌رود (۱۱). نتایج

مطالعات متعدد نشان می‌دهد که سازمان‌های موفق حس روشنی از هدف و جهت دارند، به طوری که اهداف سازمان و مقاصد راهبردی را تعریف می‌کنند و چشم اندازی از چیزی که سازمان در آینده به آن نائل خواهد شد ارائه می‌کنند (۱۲). ب) انتظارات بالای یادگیری: با بررسی انتظارات معلم از دانش‌آموزان می‌توان زمینه ساختارها و شکل‌های یادگیری آنان را برجسته نمود و نیز محیط‌های یادگیری مطلوبی برای موفقیت آنان فراهم آورد (۱۳). اگر انتظارات معلم منطقی و مطابق با توانایی و میزان خودباوری دانش‌آموز باشد، می‌تواند پیشرفت تحصیلی را به صورت مطلوبی تحت تأثیر قرار دهد (۱۴). ج) ارتباط مدرسه با والدین: در مدارس اثربخش، مدیران از والدین می‌خواهند که شیوه‌های همکاری خود را با مدرسه به منظور بهبود بخشیدن مهارت‌های اساسی دانش‌آموزان لیست کنند زیرا مشارکت والدین را به عنوان یکی از راهکارهای افزایش پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تلقی می‌کنند. مشارکت والدین در امور مدرسه نه تنها در پیشرفت تحصیلی کودکان نقش دارد بلکه موجب نگرش مثبت والدین نسبت به خود، مدرسه و نقش کادر آموزشی در رشد و تربیت فرزندشان می‌شود (۱۵).

سازمان‌های آموزشی ما به علت ناتوانی در استفاده بهینه از توان بالقوه کارکنان با معضلاتی از قبیل پایین بودن سطح روحیه، عزت نفس، رضایت شغلی کارکنان رو به رو هستند که پیامد آن می‌تواند کاهش اثربخشی فردی و سازمانی باشد و در این راستا سازمان‌ها می‌توانند راهبردهای متنوعی را برای رفع این معضلات به کار گیرند. متداول‌ترین راه برای برطرف ساختن چنین معضلاتی و اصلاح نظام اداری به کارگیری روش مدیریت مشارکتی است. مدیریت مشارکتی به ای‌جاد فضا و نظامی توسط مدیران در سازمان اشاره دارد که در آن تمام کارکنان، مشتری‌ان و پیمانکاران در روند تصمیم‌سازی سازمان، تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند (۱۶). واقعیت‌ها بیانگر این است که عدم مشارکت شایسته ذینفعان آموزشی در تصمیمات مربوط به نحوه اداره مدرسه و چگونگی برطرف نمودن مشکلات و محدودیت‌های آن و به تبع آن پایین بودن اثربخشی مدارس، سال‌هاست که بر نظام آموزش و پرورش کشور سایه افکنده است و سازمان آموزش و پرورش زاهدان نیز به عنوان زیر مجموعه‌ای از این نظام از این قاعده مستثنی نیست. همچنین پیچیدگی مسائل و مشکلات امروزی سازمان‌های آموزشی نیازمند ترکیب تجارب و تخصص همه اعضای آن از پایین‌ترین سطح تا بالاترین سطح مدیریت به منظور جلب رضایت ذینفعان نظام آموزشی می‌باشد و در دنیای پویای امروزی، مدیران مدارس زاهدان به تنهایی از دانش کافی جهت حل و

<sup>1</sup> Armour

<sup>2</sup> Baldwin

تحول و ارزشیابی تشکیل شده بود. پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم و شیوه نمره گذاری آن از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) بود. برای تعیین روایی ابزار از روش روایی ظاهر و روایی محتوا و برای تعیین پایایی آن از آزمون آلفا کرونباخ استفاده شد که نتایج آن بدین شرح است: رضایت شغلی (۰/۷۱۶)، اثربخشی سازمانی (۰/۷۳۱)، مشارکت سازمانی (۰/۸۳۴). برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با کمک نرم افزار spss17 استفاده شد.

### یافته‌ها

در مطالعه حاضر تعداد ۵۴۸ آزمودنی از طریق پرسشنامه مورد مطالعه قرار گرفتند که از این تعداد ۶۱/۷ درصد زن، ۹۳/۲ درصد متأهل، ۶۶/۶ درصد کادر آموزشی، ۷۱/۲ درصد با تحصیلات کارشناسی، ۶۰/۶ درصد با سنوات بالای ۲۰ سال، ۹۴/۷ درصد استخدام رسمی، ۴۵/۱ درصد در مدارس ابتدایی و ۸۲/۱ درصد در مدارس دولتی مشغول به فعالیت بودند.

بررسی فرضیات تحقیق:

فرضیه ۱: بین مشارکت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد. ضرایب همبستگی متقابل متغیرهای این فرضیه در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول (۱): ضرایب همبستگی متقابل مشارکت سازمانی (و زمینه‌های آن) با رضایت شغلی

مشارکت سازمانی	ارزشیابی	تغییر و تحول	نظارت و کنترل	تصمیم‌گیری	هدف‌گذاری	متغیر پیش بین	متغیر ملاک
۰/۵۶	۰/۵۰۳	۰/۴۶۵	۰/۵۰۹	۰/۵۰۵	۰/۵۰۶	رضایت شغلی	

\* همه ضرایب در سطح  $p < 0.01$  معنی‌دار است.

شغلی آنان تأیید می‌گردد. برای پیش بینی رضایت شغلی بر اساس زمینه‌های مشارکت سازمانی، از رگرسیون چندگانه استفاده شد که یافته‌های آن در جدول ۲ گزارش شده است.

فصل موضوعات مربوط به مدرسه برخوردار نیستند و نیاز به خرد جمعی در مدیریت مدارس به چشم می‌خورد. باید اذعان کرد کاربست سبک مدیریت مشارکتی در گروهی آن خواهد بود که پی‌آمدهای مثبت آن بر ذی‌نفعان آموزشی محرز گردد و به این منظور این مطالعه با هدف بررسی دو پیامد مدیریت مشارکتی یعنی رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی انجام گرفت.

### مواد و روش‌ها

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها پژوهشی توصیفی- همبستگی است که به شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای و تصادفی- طبقه‌ای و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، تعداد ۵۴۸ نفر از مدیران و معلمان مدارس شهر زاهدان مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه بود که دارای ۳ بعد و ۴۳ گویه به این شرح بود: (۱) بعد رضایت شغلی: ۵ گویه محقق ساخته به بررسی این بعد می‌پرداخت. (۲) بعد اثربخشی سازمانی بالدوین (۱۹۹۸): ۳ خرده‌مقیاس این پرسشنامه استفاده شدند: مأموریت روشن مدرسه (۷ گویه)، انتظارات بالای آموزشی (۵ گویه) و ارتباط با والدین و جامعه (۶ گویه). (۳) بعد مشارکت سازمانی: این بعد از ۲۰ گویه محقق ساخته در قالب ۵ خرده‌مقیاس هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل، تغییر و

یافته‌های جدول ۱ نشان می‌دهد که ضرایب همبستگی بین مشارکت سازمانی ذینفعان (و زمینه‌های پنج‌گانه آن) و رضایت شغلی مثبت و معنی‌دار است ( $p < 0.01$ )، بنابراین فرضیه تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین مشارکت سازمانی ذینفعان و رضایت

جدول (۲): خلاصه تحلیل رگرسیون چندگانه برای پیش بینی رضایت شغلی بر اساس زمینه‌های مشارکت سازمانی

T	$\beta$	B	R2	متغیر پیش بین	$F_{(1,545)}$
۸/۱۴		۱/۳۹		مقدار ثابت	۳۰۰۰
*۲/۶۸	۰/۱۳۵	۰/۱۲		نظارت و کنترل	۳۰۰۰
۳/۱۵	۰/۱۵۲	*۰/۱۴	۰/۳۷۸	ارزشیابی	۳۰۰۰
۳/۹۳	*۰/۱۸۳	۰/۱۷		هدف‌گذاری	۳۰۰۰
۳/۴۱	۰/۱۶۵	۰/۱۴		تصمیم‌گیری	۳۰۰۰
*۲/۶۹۴	*۰/۱۲۲	*۰/۱۳		تغییر و تحول	۳۰۰۰

\* همه ضرایب در سطح  $P < 0.01$  معنی‌دار است (موارد ستاره دار در سطح  $P < 0.05$  معنی‌دار است).

بر اساس یافته‌های جدول ۲ مقدار ضریب تبیین ( $R^2$ ) برابر با ۰/۳۷۸ می‌باشد، به این معنا که ۳۷/۸ درصد تغییرات متغیر ملاک (رضایت شغلی) را می‌توان بر اساس متغیرهای پیش بین وارد شده (مشارکت در نظارت و کنترل، ارزشیابی، هدف‌گذاری،

تصمیم‌گیری و تغییر و تحول) تبیین نمود. فرضیه ۲: بین مشارکت سازمانی و اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد. ضرایب همبستگی متقابل متغیرهای این فرضیه در جدول ۳ گزارش شده است.

**جدول (۳): ضرایب همبستگی متقابل مشارکت سازمانی (و زمینه‌های آن) با اثربخشی سازمانی**

مشارکت سازمانی	متغیر پیش بین					متغیر ملاک
	ارزشیابی	تغییر و تحول	نظارت و کنترل	تصمیم‌گیری	هدف‌گذاری	
۰/۶۴۵	۰/۵۵۴	۰/۵۴۵	۰/۶۲۸	۰/۵۶۲	۰/۵۳۳	مأموریت روشن مدرسه
۰/۶۰۳	۰/۵۲۲	۰/۵۴۱	۰/۶۱۳	۰/۴۷۶	۰/۵۴۷	انتظارات بالای یادگیری
۰/۴۹۹	۰/۳۶۵	۰/۵۱۱	۰/۴۶۸	۰/۴۰۷	۰/۴۴۳	ارتباط با والدین
۰/۶۶۷	۰/۵۴۵	۰/۶۱۱	۰/۶۴۳	۰/۵۵۴	۰/۵۵۹	اثربخشی مدرسه

\* همه ضرایب در سطح  $P < 0/01$  معنی‌دار است.

اثربخشی مدرسه تأیید می‌گردد. برای پیش بینی اثربخشی سازمانی بر اساس زمینه‌های مشارکت سازمانی، از رگرسیون چندگانه استفاده شد که یافته‌های آن در جدول ۴ گزارش شده است.

یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که ضرایب همبستگی بین مشارکت سازمانی ذینفعان (و زمینه‌های پنج‌گانه آن) و اثربخشی مدرسه (و مؤلفه‌های سه‌گانه آن) مثبت و معنی‌دار است ( $p < 0/01$ )، بنابراین فرضیه تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین مشارکت سازمانی ذینفعان در زمینه‌های مدیریت مدرسه و

**جدول (۴): خلاصه تحلیل رگرسیون چندگانه برای پیش بینی اثربخشی سازمانی بر اساس زمینه‌های مشارکت سازمانی**

متغیر پیش بین	R2	B	$\beta$	T
مقدار ثابت		۰/۸۳		۵/۵۴
نظارت و کنترل		۰/۲۷	۰/۲۹۳	۶/۷۶۲
تغییر و تحول	۰/۵۲۴	۰/۲۷	۰/۲۸۹	۷/۵۵۵
تصمیم‌گیری		۰/۱۳	۰/۱۵۱	۳/۷۹۹
هدف‌گذاری		۰/۱۴	۰/۱۴۲	۳/۵۷

\* همه ضرایب در سطح  $P < 0/01$  معنی‌دار است.

عنوان بخشی از انتظارات و توقعات آنان در سازمان‌های امروزی در آمده است. در رویکردها و مطالعات اخیر، مشارکت یکی از مهم‌ترین متغیرهای مرتبط با رضایت شغلی تشخیص داده شده است که به طور مستقیم و غیر مستقیم رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۶). کارکنانی که تجربه مشارکت در سازمان خود را داشته‌اند، معمولاً نگرش مطلوب و مثبت تری نسبت به کار خود داشته، مایل به تکرار آن تجربه هستند (۱۷). فین بیان می‌کند مشارکت در تصمیم‌گیری و اعتماد به پرسنل، رضایت شغلی را افزایش می‌دهد (۲۲). مشارکت می‌تواند از طرق مختلف بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر بگذارد. مشارکت سبب می‌شود که

بر اساس یافته‌های جدول ۴ مقدار ضریب تبیین ( $R^2$ ) برابر با ۰/۵۲۴ می‌باشد، به این معنا که ۵۲/۴ درصد تغییرات متغیر ملاک (اثربخشی مدرسه) را می‌توان بر اساس متغیرهای پیش بین وارد شده (مشارکت در نظارت و کنترل، تغییر و تحول، تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری) تبیین نمود.

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌ها بیانگر رابطه بین مشارکت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان بود (جدول‌های ۱ و ۲). این یافته با یافته‌های محققان دیگر همخوان است (۲۱-۱۷). مشارکت ذینفعان در سازمان به

در مدارس اثربخش انتظارات یادگیری بالاست. گود و برافی به طور منظم نقش انتظارات معلم بر عملکرد دانش‌آموزان بررسی نموده‌اند و پی به رابطه مثبت و معنی‌داری برده‌اند. هنگامی که انتظارات یادگیری معلم از کلاس درس بالا باشد عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان نیز به طور معنی‌داری افزایش می‌یابد (۲۷). مطالعه طولی ترویلود و دیگران در دبیرستان‌های فرانسه نشان داد انتظارات مثبت اولیه معلمان با کفایت ادراکی بعدی دانش‌آموزان ارتباط دارد. پژوهش هراندز عملکرد آسان انتظارات معلم را در دانش‌آموزان اقلیت اسپانیایی و پژوهش کاواناف و واف نیز ارتباط بین انتظارات معلم و نتایج یادگیری رسمی را نشان داد (۱۳).

در مدارس اثربخش، مشارکت والدین در مدرسه بالاست. کیلی و راشل دریافتند که رابطه مثبت معنی‌داری بین مشارکت والدین و پیشرفت تحصیلی کودکان وجود دارد (۲۵). اوباسانمی و اوباسانمی نیز دریافتند برنامه‌هایی که با مشارکت والدین طراحی می‌شوند در مقایسه با برنامه‌هایی که بدون مشارکت آن‌ها طراحی می‌شوند، اثرات بارزتری بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان دارند (۲۸). هم چنین مطالعه دیویی نشان داد دانش‌آموزانی که والدینشان به آن‌ها در امور تحصیلی کمک می‌کنند در مقایسه با دانش‌آموزانی که از این امتیاز برخوردار نیستند نمرات بالاتری در مدرسه کسب می‌کنند (۲۳). حتی نتایج وجود همبستگی مثبت بین مشارکت خانواده و موفقیت دانش‌آموز را علی‌رغم شرایط ناتوانی نشان می‌دهد (۱۵).

با محرز شدن رابطه بین مشارکت سازمانی با رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی به‌کارگیری سبک مدیریت مشارکتی در سازمان‌های آموزشی ضروری می‌نماید. مدیران آموزشی باید از تصمیم‌گیری به صورت انفرادی و استبدادی بپرهیزند و به شیوه‌های مختلف درصدد جلب مشارکت تمامی ذینفعان آموزشی در زمینه‌های مدیریت مدرسه (هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل، ارزشیابی و تغییر و تحول) باشند. البته نمی‌توان از این نکته غافل بود که کاربرد مدیریت مشارکتی در گروهی تغییر نگرش مدیران و سایر ذینفعان به مشارکت می‌باشد. مطالعات نشان می‌دهد مدیران مدارس هنوز تمایل دارند تا رهبری کل مدرسه را به عهده بگ‌یرند (۲۹) زیرا اغلب آن‌ها به شایستگی زیردستان اعتقاد نداشته و برنامه‌های مشارکت را یک عامل مزاحم می‌دانند (۳۰). همچنین در برخی موارد، مدیران، در ظاهر خواهان شرکت ذینفعان در امور سازمان هستند، اما در عمل هیچ‌گاه به نظرات آن‌ها واقعی نمی‌گذارند. این گروه از مدیران، از حیث این که مشارکت افراد در امور، جنبه مردم‌پسندانه دارد، در پی تقویت روحیه آنان بر می‌آیند و یا فقط خواهان کسب محبوبیت برای خویش هستند و این در حالی است که ذینفعان علاقه‌مند هستند

کارکنان کار خود را مهم و معنی‌دار تلقی نموده و متعاقباً آن را به طور ذاتی پر جاذبه ببینند. احساس معنی‌داری که کارکنان در محیط کار تجربه می‌کنند میزان رضایت شغلی را افزایش می‌دهد، زیرا امکان ارضای نیازهای سطح بالاتر، نظیر عزت نفس و خود شکوفایی را برای کارکنان فراهم می‌آورد. هم چنین مشارکت مؤثر نیازمند آن است که با کارکنان در ارتباط با انتظارات و عملکرد شغلیشان ارتباط برقرار شود. چنین ارتباطاتی نه تنها باعث می‌شود که تنش مربوط به ابهام نقش کاهش یابد، بلکه بازخوردهای مهمی برای کارکنان فراهم می‌شود که آن‌ها را در مسیر رشد و توسعه راهنمایی می‌کند و موجب افزایش رضایت شغلی آنان می‌شود (۱۸). افراسیابی و دیگران نیز بیان می‌کنند برنامه‌های مشارکت از یک سو موجب بهره‌وری بیشتر از منابع انسانی می‌شود و از طرف دیگر با ایجاد فرصت‌هایی برای آموزش، بازخورد و توسعه نقش‌ها و مسئولیت‌های شغلی، زمینه رشد کارکنان را فراهم می‌کند. در نتیجه، کارکنان هم در موقعیت شغلی فعلی خود موفقیت بیشتری کسب می‌کنند و هم نقش‌های بلند مدت خود را در سازمان بهتر درک می‌کنند، که این امر به نوبه خود رضایت شغلی آن‌ها را افزایش می‌دهد (۶). مشارکت در امور مرتبط با شغل و تصمیم‌گیری‌های سازمان، از میزان احساس بیگانگی کارکنان می‌کاهد و به احساس تعلق و هویت نسبت به شغل و سازمان می‌افزاید و در نتیجه امکان ترک خدمت، غیبت، استعفا و گریز از سازمان کمتر خواهد بود که همگی این موارد می‌تواند نشانه‌هایی از رضایت شغلی باشد.

یافته‌ها بیانگر رابطه بین مشارکت سازمانی و اثربخشی سازمانی بود (جدول‌های ۳ و ۴). این یافته با یافته‌های محققان دیگر همخوان است (۲۵-۲۳). از شاخص‌های مدارس اثربخش می‌توان به داشتن مأموریت روشن، انتظارات یادگیری بالا و ارتباط با والدین اشاره کرد. اصولاً در سازمان‌هایی که مأموریت سازمانی روشن و قوی دارند افراد با درکی روشن از مأموریت سازمانی قادر خواهند بود با تصویر آینده‌ای مطلوب، رفتار فعلی سازمان را شکل دهند و سازمان را به اهداف تعیین شده نزدیک سازند (۲۶). بریک و دریسکول بیان می‌کنند معلمانی که در مدارس اثربخش کار می‌کنند از مأموریت مدرسه خود آگاهند اما در مدارس غیر اثربخش معلمان از مأموریت مدرسه آگاه نیستند زیرا مدرسه دارای مأموریت واضح و روشن نیست. هم چنین معلمان در مدارس اثربخش در تعیین مأموریت مدرسه خود نقش فعالی را ایفا می‌کنند اما در مدارس غیر اثربخش این مدیر است که به تنهایی چنین وظیفه‌ای را بر عهده گرفته و معلمان در تعیین آن نقشی را ایفا نمی‌کنند و به همین خاطر کمتر از آن آگاهی دارند (۲۴).

به‌کارگیری ساز و کارهای مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادات، مدیریت مبتنی بر هدف و گروه‌های همیاری) در سازمان‌ها، بررسی الزامات و موانع به‌کارگیری مدیریت مشارکتی.

### تقدیر و تشکر

محققان بر خود لازم می‌بینند از همه کسانی که در انجام این مطالعه با ما یاری رساندند به ویژه مدیران و معلمان مدارس شهر زاهدان که با صبر، حوصله و سعه‌صدر به سؤالات پاسخ دادند تشکر نمایند.

مشارکت آن‌ها در امور واقعی بوده و تنها جنبه تشریفاتی نداشته باشد. در این راستا مولفورد و دیگران پیشنهاد می‌کنند اگر خواهان بهبود و توسعه واقعی آموزش و پرورش هستید باید تمامی ذی‌نفعان به طور واقعی در تصمیم‌گیری‌های مرتبط به مدرسه مشارکت داشته باشند (۳۱). از مهم‌ترین محدودیت‌های مطالعه حاضر کمی بودن مطالعه بود و در این راستا به سایر محققان انجام چنین مطالعه‌ای به صورت کیفی یا آمیخته (کمی و کیفی) پیشنهاد می‌گردد. همچنین دیگر پیشنهادهای تحقیقاتی عبارتند از: انجام چنین مطالعاتی در سایر سازمان‌ها، بررسی دیگر پیامدهای فردی و سازمانی مدیریت مشارکتی، بررسی میزان

### References

1. Mirkamli M, Nastiezaie N. The relationship between Psychological Empowerment and job satisfaction of nursing personnel. J Urmia Nurs Midwifery Fac 2010, 8(2):104-13.(Persian)
2. Purgaz A, Nastiezaie N, Hezare Mogadam M. Job satisfaction of nurses working in zahedan hospital. J Urmia Nurs Midwifery Fac 2010, 8(3):143-4.(Persian)
3. Foroughzadeh S. Comparative study of the salaries received by personnel of various administrations and their effects on their job satisfaction;case study of Zahedan. J Social Sci 2004, 1(4):155-85. .(Persian)
4. Witt LA, Andrews MC, Kacmar KM. The Role of Participation in Decision-Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship. Human Relations 2000;53(3):341-58.
5. Mohsenpour L, Navipour H, Ahmadi F. The effect of participative management based on quality circles on nurse's job satisfaction in the point of Herzberg. J Army Univ Med Sci2005; 3(12):689-94. (Persian)
6. Afraseyabi H, Jamshidi B, Godrati H. The study of job satisfaction in relation to participation and alienation among employees Fars Regional Electric Company. J Appl Soc 2013; 24(1):177-90. (Persian)
7. Najaf Beygi R. Organization and management. 2<sup>th</sup> ed. Tehran: Islamic Azad University; 2008. p.73. (Persian)
8. Daft RL. Organization Theory and Design. 3<sup>th</sup> ed. Translate by Erabi M, Parsaiyan A. Tehran: Office of Cultural Research; 2001. P.64. (Persian)
9. Hoy W, Miskel G. Educational administration, theory, research and practice, (1th ed), Translate by Seyed Abaszade MM. Urmia: Urmia University; 2003. P. 253. (Persian)
10. Zaki MA, Adibi sade M, Yazdkhasti B. The study organizational effectiveness of Esfahan schools. J Social Sciences and Humanities of Shiraz Unive 2010, 24(2):27-43. (Persian)
11. Mobley WH, Wang L, Fang K. Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization. Published in the Harvard Business Review China; 2005.pp. 128-39.
12. Asadi H, Gorbani MH. The relationship between organizational mission and integrity. Olympiq quarterly 2008, 16(4):59-69. (Persian)
13. Tao L, Yuan H, Zuo L, Gaoyin Qian G, Murray B. Teacher expectations of student reading in middle and high schools. J Res Int Educ 2006; 5 (3):269-99.
14. Amir Ahmadi M, Farokhi N, Asadzade H. The effect of teacher expectations on student achievement in the first year of secondary. J Res Educ Systems 2009, 4(7):9-21. (Persian)

15. Behboudi H. The importance of parental involvement in school activities for students with special needs. *J Exceptional Educ* 2008, 7(87):65-70. (Persian)
16. Sheykh Mohammadi M, Toliyet Zavare MR. Participatory management based recommendation system. 1<sup>th</sup> ed. Tehran: Institute IZ Iran; 2001. (Persian)
17. Kalleberg AL, Nesheim T, Olsen KM. Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and teamwork on Stress among workers in Norway. *Acta Sociol* 2009, 52(2): 99-116.
18. Wright BE, Kim S. Participation's Influence on Job Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration* 2004, 24 (1):18-40.
19. Alas R. The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management* 2007, 5(4): 28-33.
20. Bhatti KK, Qureshi, TM. Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *Int Rev Business Res Papers* 2007, 3(2): 54-68.
21. Hashemi R, Zeraat Pisheh H, Sharifzadeh K, Panahi E. The relationship between employees' participation and job satisfaction in regional electricity company of Iran. *Int J Res Organ Behav Human Resource Manag* 2013,1 (3): 32-47.
22. Finn CP. Autonomy: an important component for nurses' job satisfaction. *Int J Nurs Studies* 2001, 38(3): 349-57.
23. Dye JS. Parental involvement in curriculum matters: Parents, teachers and children working together. *Educational Researcher* 2005; 31(3): 417-35.
24. Bryk AS, Driscoll ME. *The School as Community: Contextual Influences, and Consequences for Students and Teachers*. Chicago: University of Chicago; 2002.
25. Kealy MJ, Rochel ML. Student perceptions of college quality. *J Higher Educ* 2001, 58(6): 683-703.
26. Kantabutra S. Vision effects in customer and staff satisfaction: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development J* 2007, (28): 209-29.
27. Good TL, Braden JS. Charter schools: Another reform failure or a worth while investment?. *Phi Delta Kappan* 2000, 81(10): 745-50.
28. Obasanmi j, Obasanmi PO. Teachers' Perceptions of the Organizational Effectiveness of Private Secondary Schools in the Niger Delta Region of Nigeria. *Int J Edu Sci* 2012, 4(1): 23-9.
29. Cranston NC. Collaborative decision-making and school-based management: Challenges, rhetoric and reality. *J Educ Enquiry* 2001, 2(2): 1-22.
30. Lee H. The role of competence based trust and organizational identification in continuous improvement. *J Managerial Psychology* 2004, 19(6):623-39.
31. Mulford WR, Kendall LR, Kendall D, Bishop P, Hogan D. Decision making in primary schools. *Int Stud Educ Admin* 2000, 28(1): 57-76.

## THE IMPACT OF PARTICIPATORY MANAGEMENT ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

Abili Kh<sup>1</sup>, Naderi A<sup>2</sup>, Yazdani B<sup>3</sup>, Nastiezaie N<sup>4\*</sup>

Received: 1 Jan , 2014; Accepted: 4 Mar , 2014

### Abstract

**Background & aims:** Organizations can improve job satisfaction and organizational effectiveness in different ways. One of the easiest and the most effective strategies can be application of participatory management style. Therefore, the aim of this study was to investigate the relationship between participatory management with job satisfaction and organizational effectiveness.

**Materials & Methods:** This was a descriptive- correlation study, and its population were principals and teachers of Zahedan schools in academic year 2012-2013. 548 principals and teachers were selected by random sampling method. The study instrument was a questionnaire. The scores were analyzed using the Pearson correlation coefficient and multiple regression by Software SPSS<sup>17</sup>.

**Results:** 1) there was a significant positive relationship between organizational participation and job satisfaction. 2) There was a significant positive relationship between organizational participation and organizational effectiveness.

**Conclusion:** Organizations by using participatory management can improve the level of job satisfaction and organizational effectiveness.

**Keywords:** Job Satisfaction, Organizational Effectiveness, Participatory Management, Organizational Participation.

**Address:** Sistan and Baluchestan University, Education & Psychology Faculty, Zahedan, Iran.

Tel: (+98)9151902047

**Email:** N\_nastie1354@ped.usb.ac.ir

<sup>1</sup> Associated professor, Tehran University

<sup>2</sup> Associated professor, Tehran University

<sup>3</sup> Associated professor, Zahedan Islamic Azad University

<sup>4</sup> Ph.D student of Tehran University (Corresponding Author)