

ارزیابی تاثیر مدیریت مشارکتی و اثربخشی بر تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش بجنورد

شوکت علیدایانی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، خراسان شمالی، ایران

چکیده

هدف این پژوهش ارزیابی تاثیر مدیریت مشارکتی بر اثربخشی و تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش می باشد. این پژوهش از نظر هدف جزء پژوهش های کاربردی محسوب میشود. روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش خراسان شمالی می باشد که تعداد آنها ۲۳۰ نفر، تشکیل داده اند. حجم نمونه مطابق با فرمول مورگان - کرجسی (۱۹۷۲)، ۱۴۴ نفر به عنوان حجم نمونه به صورت تصادفی انتخاب شدند جهت جمع آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شده است. ابزار گردآوری داده ها برای متغیر استفاده شده است. برای سنجش اعتبار پرسشنامه ها از ضریب آلفای کرونباخ برای هر سه پرسشنامه به ترتیب ۰/۷۵۱، ۰/۹۵۶، ۰/۹۲۴ بدست آمده که روایی پرسشنامه ها توسط محققین و صاحب نظران مورد تایید قرار گرفته است. نتایج آزمون همبستگی نشان داد بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی سازمانی و همچنین بین مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که در این میان رابطه بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی قوی تر می باشد.

واژه های کلیدی: مدیریت مشارکتی، اثربخشی، تعهد سازمانی، کارکنان، آموزش و پرورش

۱- مقدمه

امروزه در میان نیروهای قدرتمند حاکم بر سازمان‌ها و موسسات، مشارکت یکی از عوامل حیات بخش، پویایی، طراوت و بهره‌وری در سازمان‌ها است که با ایجاد ارتباطات شبکه‌ای سازمانی و با استفاده از فکر و عمل جمعی سبب می‌شود تا سازمان حرکت مطلوبی را از وضع موجود به وضع مطلوب طی نماید. در این حالت است که کارکنان از حاشیه نشینی و بی‌تفاوتی و نقش سایه‌ای داشتن در سازمان به مرکز و درون سازمان کشانده می‌شوند و صدای خاموش آن‌ان به گوش مدیران سازمان می‌رسد. مدیریت مشارکتی پدیده‌ای است ذهنی و فرهنگی که با قالب‌های ذهنی شکل گرفته از قبل و سنتی معارضا می‌کند و موجب می‌شود حاشیه نشینان و نظاره‌گرها به درون کارهای گروهی کشیده شوند و نسبت به سازمان احساس تعهد نمایند. در جهان امروز مدیریت به عنوان سکان هدایت، مهمترین عامل رشد و بالندگی یا و اضمحلال سازمانها است. تصمیمات استراتژیک مدیر است که وضعیت حرکت سازمان را مشخص می‌کند. مدیر با هدایت اوضاع به سمت مطلوب و م‌ورد نظر، مسئولیت مستقیم در سرنوشت سازمان را دارد نقشی که بستگی تمام به سبک مدیریت دارد. در دنیای پر تلاطم کنونی و در میان تنوع متغیرهای تأثیر گذار و پیچیدگی شرایط، انتخاب سبک مدیریت بسیار تعیین کننده و حایز اهمیت است چه بسا مدیرانی که با گزینش سبک نامناسب و یا تأخیر در بهره‌گیری آخرین روش‌های مدیریتی، مرتکب خطای راهبردی شده و سازمانی مطلوب را از آینده درخشان محروم ساخته‌اند و مدیرانی نیز با استفاده از مدیریت مشارکتی در جهت پویایی سازمان گام‌های اساسی برداشته‌اند.

جایگاه نظام مدیریت مشارکتی به عنوان یک نظام مستقل و با عنوان یک رکن اصلی از نظام مدیریت کیفیت جامع مطرح و تبیین شده است. این نظام مدیریتی بعنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانیده و هم اکنون هم در کشورهای پیشرفته و هم در کشورهای در حال توسعه مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. عده زیادی از صاحب نظران و کارشناسان پیشرفت‌های عظیم و سریع صورت گرفته در محیط‌های کسب و کار کشورهای جنوب شرق آسیا به خصوص ژاپن را مرهون بکارگیری مناسب و اثر بخش این نظام می‌دانند و از آن به عنوان مدیریت ژاپنی تعبیر می‌کنند. در کشور ما نیز تعدادی از صاحب نظران علم مدیریت با توجه به معضلات موجود در سازمان‌های ما از جمله نرخ بهره‌وری پایین نیروی انسانی، کم‌انگیزگی نیروی کار، وجود تعارض‌های فردی، ناهماهنگی‌ها، اعمال سلیقه و ... این نظام را بعنوان نسخه درمان تجویز نموده و آنرا حلقه گمشده در مدیریت سازمان‌های ایرانی می‌دانند. دین اسلام به انحای مختلف بر پدیده مشارکت صحه گذاشته و آنرا توصیه نموده است (نبوی، ۱۳۸۱).

مدیریت مشارکتی بر این منطق استوار است که کارکنان باید در فرآیند تصمیماتی که بر سرنوشت آنها اثر می‌گذارد مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی خود آزادی عمل بیشتری داشته باشند؛ بنابراین می‌توانند بر زندگی کاری خود کنترل داشته باشند و انگیزه بیشتری نیز خواهند یافت؛ در نتیجه، رضایت بیشتری از کار خود خواهند داشت و اثربخشی آنها و بازدهی، تولید و بهره‌وری سازمان افزایش خواهد یافت (۵) یکی از روشهای اجرایی مشارکت کارکنان، نظام پیشنهادهاست که امروزه، از موفقترین روشهای اجرایی سیستم مشارکت شناخته شده و بیش از روشهای دیگر در دنیا به اجرا درآمده است. ژاپن از نخستین کشورهای استفاده کننده از نظام پیشنهادهاست و در نتیجه‌گیری بهتر از این نظام نیز مقام اول را در جهان دارد، تا جایی که دانشمندان علم اقتصاد و توسعه، پیشرفت‌های ژاپن را بعد از جنگ جهانی دوم، مرهون بهکارگیری این سیستم نوین مدیریتی میدانند (۶) از دیدگاه فلسفی، دو مفهوم در مشارکت وجود دارد: اول اینکه در

مشارکت، اصل برابری ارزش انسانی کارکنان تحقق مییابد و دوم اینکه مشارکت، فراگردی است که از راه آن مردم به دگرگونی دست مییابند، دگرگونی را پدید میآورند و خود جزئی از آن می شوند. (۷)

اثربخشی مفهومی کلی است که به طور ضمنی، دربرگیرنده تعداد زیادی از متغیرهاست. هنگام تعیین اثربخشی سازمان حدود یا میزان تأمین هدف های چندگانه، اندازه گیری و قضاوت می شوند. نقش مدیران و کارکنان سازمان و تعامل و همکاری آنها که ماهیتی اجتماعی دارد، اثربخشی سازمان را با اجرای مؤثر فرآیندهای برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل رقم میزند؛ به این سبب، مدیران و سایر کارکنان سازمان در دستیابی به اهداف سازمان و اثربخشی آن نقشی اساسی بر عهده دارند و این اثربخشی با همکاری مدیران و زیردستان به وجود میآید (۹) تحقیقات مختلفی درباره مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان انجام شده است، از جمله روشندل اربطانی (۱۳۸۲) نشان داد هرچه اعمال مدیریت مشارکتی در سازمان بیشتر شود، تعهد سازمانی و انگیزه کاری کارکنان افزایش مییابد که در نهایت، اثربخشی کارکنان را افزایش می دهد. حبیبی (۱۳۸۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که رابطه معنی داری بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان وجود دارد هب طوری که هرچه اعمال مدیریت مشارکتی در سازمان بیشتر شود، اثربخشی کارکنان و به تبع آن اثربخشی سازمان افزایش مییابد و بهعکس. همچنین نتایج نشان دهنده این بود که هرچه اعمال مدیریت مشارکتی بیشتر شود، میزان مقاومت منفی کارکنان در برابر تغییرات مثبت و سازنده سازمان کمتر میشود هو به عکس (۱۰) آبرین (۲۰۰۲) در مقاله خود بیان کرد مشارکت کارکنان در امور سازمانی، نقشی کلیدی در اطمینان از پذیرش تصمیمات و تغییرات از سوی کارکنان دارد که این باعث اثربخشی بیشتر کارکنان میشود و در نهایت، به اثربخشی بیشتر سازمان کمک میکند. پارنت (۲۰۰۶) در مقاله ای بیان کرد مشارکت کارکنان در محیط کار، ارتباط مستقیمی با سازگاری و تطبیق پذیری دارد و این سازگاری، اثربخشی آنها را افزایش میدهد (۱۱) حسینی (۱۳۸۴) در تحقیقی با عنوان «أت ثیر اجرای نظام پیشنهادها بر اثربخشی کارکنان» نشان داد مشارکت در تصمیمگیری موجب افزایش اثربخشی، کارآیی، رضایت شغلی کارکنان و تعهد سازمانی می شود (۱۲) امامی بافرانی (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان «رابطه مدیریت مشارکتی با اثربخشی مدارس متوسطه شهرستان نائین» به این نتیجه رسید که بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی مدارس رابطه معنی داری وجود دارد (۱۳) اهمیت موضوع مدیریت مشارکتی به حدی است که صاحب نظران و علمای مدیریت مانند پرستون و پست آن را سومین انقلاب در مدیریت نامیدهاند. از سویدگر، سازمانها در محیط هایی پر از تغییر و تحول قرار دارند و برای بقاء و تداوم فعالیت خود به پاسخگویی و اقدام افرادی نیاز دارند که از یک سو با مسائل جدید از نزدیک آشنایی دارند و از سوی دیگر، برای حل و فصل آنها عهده دار مسئولیت اجراییاند؛ بنابراین هر مکانیسم سازندهای که امکان مشارکت در مسائل سازمانی را برای افراد فراهم کند، بهطور طبیعی به اثربخشی آنها کمک خواهد کرد (۱۴) به دلیل پیچیدگی مسائل مربوط به ورزش و تربیت بدنی، باید افراد با دانش، تخصص و نگرش های مختلف در عرصه های گوناگون با هم همکاری و همفکری نمایند. همچنین با به کارگیری سبک مناسب مدیریتی در سازمان های ورزشی کشور، احساس تعلق، مسئولیت پذیری و تعهد افراد سازمانی (اعم از مدیران، کارکنان، مربیان و معلمان تربیت بدنی) افزایش یابد که انتظار میرود این مهم، در پرتو اعمال مدیریت مشارکتی ایجاد شود. از طریق بهکارگیری سبک مدیریت مشارکتی در سازمانها، میتوان نیازها و خواسته های انسانی را در محیط کار (اعم از نیاز به رشد شخصیت انسانی و بالندگی جنبه های روحی و معنوی و شکوفایی ارزشهای والای انسانی) تأمین کرد. به علاوه، توانمی زمینه تغییر و تحول در سازمان را برای رشد و توسعه سازمانی، انعطاف پذیری و تطبیق با

تغییرات سریع محیطی و سازمانی و کاهش میزان مقاومت کارکنان سازمان در مقابل تغییرات سازنده فراهم کرد که همه آنها در جهت توسعه و تکامل سازمانی است (۱۵)

۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی است که بر مبنای نظرسنجی انجام گرفته است این پژوهش از حیث روش توصیفی از نوع پیمایشی است جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش خراسان شمالی می‌باشند. که که تعداد آنها ۲۳۰ نفر است طبق جدول کرجسی - مورگان (۱۹۷۰) با این تعداد جامعه، حجم نمونه ۱۴۴ نفر است و از روش نمونه برداری تصادفی ساده استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، داده های پرسشنامه یا مصاحبه می‌باشد که برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. بدین منظور، سه پرسشنامه محقق ساخته تهیه شد. پرسشنامه اول مربوط به سنجش متغیر مدیریت مشارکتی بود. پرسشنامه دوم، متغیر اثربخشی و برای سنجش متغیر سوم از پرسشنامه تعهد سازمانی استفاده گردید که پس از جمع آوری اطلاعات، با استفاده از نرم افزار SPSS و به روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید همانطور که در جدول زیر مشخص گردیده و مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرها بدست آمده به ترتیب ۰/۹۵۶، ۰/۹۲۴ و ۰/۹۱۱ برای مدیریت مشارکتی، اثربخشی و تعهد سازمانی بدست آمد که گویای بالا بودن اعتبار هر یک از پرسشنامه های توزیع شده در بین جامعه مورد نظر می باشد.

جدول ۱: مقدار ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت مشارکتی	۱۶	۰/۷۵۱
اثربخشی	۲۸	۰/۹۵۶
تعهد سازمانی	۲۱	۰/۹۲۴

۵- یافته‌های تحقیق

پرسشنامه های حاضر در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش خراسان شمالی توزیع گردیده است با توجه به نتایج آمار توصیفی بدست آمده بیشترین درصد مربوط به سطح تحصیلات لیسانس (۱۰۰ نفر ۶۹/۴ درصد) و بعد از آن مربوط فوق دیپلم (۸ نفر، ۵/۶ درصد) بودند در مورد سن بیشترین درصد مربوط به رده سنی ۳۵ الی ۴۵ سال (۴۴/۴٪) بودند و ۷۲/۲۲ درصد دارای استخدام رسمی بودند.

قبل از تعیین نوع آزمون مورد استفاده به خصوص در آزمون‌های مقایسه‌ای لازم است از نرمال بودن متغیرها مطمئن شویم. در صورتیکه متغیرها نرمال باشند، استفاده از آزمون‌های پارامتری توصیه می‌شود و در غیر اینصورت استفاده از آزمون‌های معادل غیر پارامتری، مدنظر قرار خواهد گرفت. لذا فرض ها به شرح زیر می باشند:

فرض صفر (H_0): متغیر تحت بررسی دارای توزیع نرمال است.

فرض مقابل (H_1): متغیر تحت بررسی دارای توزیع نرمال نیست.

جدول ۲: بررسی توزیع نرمال متغیرهای مدیریت مشارکتی، اثربخشی و تعهد سازمانی با آزمون کولموگروف

اسمیرنوف

سطح معناداری	آماره Z کالموگروف اسمیرنوف	پارامترهای نرمال b, μ		متغیرهای تحقیق
		انحراف معیار استاندارد	میانگین	
۰/۲۲۱	۱/۰۴۹	۴/۷۰۴	۲۰/۵۶	مدیریت مشارکتی
۰/۳۸۵	۰/۹۰۶	۵/۳۰	۲۰/۵۶	اثربخشی سازمانی
۰/۴۸۷	۰/۸۳۶	۴/۹۹	۱۹/۱۹	تعهد سازمانی

از آنجایی که متغیرهای تحت بررسی در این پژوهش از نوع فاصله‌ای - رتبه‌ای می‌باشند، و از طرفی به کمک روش آزمون کولموگروف- اسمیرنوف (جدول ۲) مقدار سطح معناداری برای متغیرهای مستقل و وابسته یعنی جو سازمانی و یادگیری سازمانی به ترتیب (۰/۲۹۸، ۰/۵) همگی بالاتر از ۰/۰۵ بدست آمد با توجه به بزرگتر بودن p-value فرض H_1 (متغیر تحت بررسی دارای توزیع نرمال نیست) رد شده و فرض H_0 (متغیر تحت بررسی دارای توزیع نرمال است) پذیرفته می‌شود از اینرو جهت بررسی تاثیر مدیریت مشارکتی و اثربخشی بر روی تعهد سازمانی از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده گردید.

جدول ۳: بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی	نتیجه آزمون
مدیریت مشارکتی	تعهد سازمانی	۰/۰۵	$P < 0.001$	۰/۴۶۲	H_0 رد

همانطور که در جدول ۳ مشاهده میشود، با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، میزان همبستگی بین متغیرهای مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی، ۰/۴۶۲ است و با توجه به سطح معناداری این رابطه در سطح ۰/۰۵ معنی دار است؛ بنابراین بین مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد.

جدول ۴ بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی با اثربخشی

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی	نتیجه آزمون
مدیریت مشارکتی	اثربخشی	۰/۰۵	$P < 0.001$	۰/۵۶۶	H_0 رد

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، میزان همبستگی بین متغیرهای مدیریت مشارکتی و اثربخشی، ۰/۵۶۶ است و با توجه به سطح معناداری این رابطه در سطح ۰/۰۵ معنی دار است؛ بنابراین بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان آموزش و پرورش همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد. در ادامه آزمون رگرسیون برای بررسی تاثیر مدیریت مشارکتی با تعهد و اثربخشی سازمانی از در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵ آزمون رگرسیون گام به گام تحقیق

سطح معناداری	آماره F	ضریب تعدیل کننده	آماره دوربین واتسون
۰/۰۰۰	۲۰/۵۶۰	۰/۴۶	۱/۶۶
سطح معناداری	آماره t	اندازه ضریب	مدل
۰/۰۰۰	۰/۲۰۵	۰/۶۵۳	۱ اثربخشی
۰/۰۰۰	۴/۵۸۹	۰/۴۴۷	۲ اثربخشی
۰/۰۰۴	۲/۹۷۸	۰/۲۹۰	تعهد سازمانی

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه با روش مرحله‌ای نشان می‌دهد که از بین ۲ متغیر پیش متغیر اثربخشی کارکنان با مقدار ضریب بتای ۰/۴۴۷ نشان دهنده رابطه در حد قوی بین متغیرهای اثربخشی و مدیریت مشارکتی است. همچنین متغیر تعهد سازمانی با ضریب بتای ۰/۲۹۰ دارای ۲۹ درصد پیش بینی مدیریت مشارکتی را دارا می‌باشد.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر نشان داد بین مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنان همبستگی معنی داری وجود دارد و با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱، همبستگی بین این دو متغیر مثبت است. این نتیجه با نتیجه تحقیق برندا اسکات (۲۰۰۴) همسو می‌باشد که نشان داد مشارکت در تصمیم‌گیری موجب افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌شود و همچنین با نتیجه تحقیق رنجبر (۱۳۷۷) همخوانی دارد که نشان داد رابطه معنیداری بین مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی وجود دارد (۱۶) دوستار (۱۳۷۹) نیز در تحقیق خود این نتیجه را تأیید کرده است. روشندل اربطانی (۱۳۸۱) نیز نشان داد رابطه معنیداری بین مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی وجود دارد که مؤید نتیجه تحقیق حاضر است. از آنجا که تعهد سازمانی به نتایج مطلوب سازمانی همچون عملکرد بالاتر، ترک خدمت کمتر و غیبت کمتر منجر می‌شود، مدیران می‌توانند با به کار بردن این شیوه مدیریتی به ایجاد تعهد سازمانی بیشتر در کارکنان آموزش و پرورش کمک کنند. بر اساس نتایج تحقیق، بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان آموزش و پرورش همبستگی مثبت وجود دارد. پژوهشگران متعددی رابطه دو متغیر مدیریت مشارکتی و اثربخشی را بررسی کرده، به نتایج مثبتی در مورد کاربرد مدیریت مشارکتی رسیده‌اند و وجود رابطه بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی را تأیید کرده‌اند. میرکمالی (۱۳۷۵) در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت مشارکتی و اثربخشی در سازمان‌های آموزشی» نشان داد مدیریت مشارکتی در امور آموزشی سبب افزایش اثربخشی و کارایی سازمان‌های آموزشی می‌شود (۲۰) برندا اسکات (۲۰۰۴) در تحقیقی روی سازمان‌های بخش خصوصی و دولتی در استرالیا، غربی نشان داد مشارکت در تصمیم‌گیری موجب افزایش اثربخشی کارکنان می‌شود. روشندل اربطانی (۱۳۸۱) و حبیبی (۱۳۸۳) نیز به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان رابطه معنیداری وجود دارد (۲۱) با توجه به این یافته تحقیق، مدیران با اجرای مدیریت مشارکتی در مدارس می‌توانند به دبیران در رسیدن به اهداف شغلی خود کمک کنند. هر مدرس‌های که دبیر تربیت بدنی متعهد، با انگیزه و

با اثربخشی بالا داشته باشد، با وجود بسیاری از کمبودها، میتواند پیشرفت های قابل ملاحظه ای در فعالیتهای کارکنان داشته باشد.

منابع

۱. عمتی، رضا، ۱۳۸۲، بررسی میزان بهکارگیری و اجرای سبک مدیریت مشارکتی در بیمارستانهای دولتی گنبد کاووس از دیدگاه مدیران و کارکنان. تهران: مرکز مدیریت دولتی.
۲. اسماعیلی، اکبر، فرمانی، انوشه، ۱۳۸۲، ارزیابی پیادهسازی الگوی مدیریت مشارکتی در شرکت سهامی پتروشیمی تبریز. لوح فشرده مجموعه مقالات چهارمین همایش ملی نظام پیشنهادها، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۳. روشندل اربطانی، طاهر، ۱۳۸۱، بررسی و ارزیابی رابطه بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان حوزه ستادی وزارت تعاون. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۴. علیپوریان، ژیدا، ۱۳۸۲، بررسی نقش مدیریت مشارکتی به روش سیستم پیشنهادات در افزایش رضایت شغلی اساتید دانشگاه الزهراء. لوح فشرده مجموعه مقالات چهارمین همایش ملی نظام پیشنهادها، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۵. نیکنمی، مصطفی، ۱۳۷۵، مفاهیم کارآیی و اثربخشی مدیران مدارس. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۱۵.
۶. حبیبی، لیلی، ۱۳۸۳، بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه بین مدیریت مشارکتی (با تأکید بر نظام پیشنهادها) و اثربخشی کارکنان در حوزههای ستادی سازمان بازرسی و نظارت بر توزیع کالا و خدمات. پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۷. حسینی، نرگس، ۱۳۸۴، بررسی تأثیر اجرای نظام پیشنهادها بر عملکرد کارکنان معاونت مالی و اداری شرکت مخابرات. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، دانشکده مدیریت.
۸. امامی بافرانی، زهرا، ۱۳۸۵، بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی ارشد با اثربخشی مدارس متوسطه شهرستان نائین. پایان نامه کارشناسی، دانشگاه تهران.
۹. بلدی، حبیبالله، ۱۳۷۵، مدیریت مشارکتی در ایران با تأکید بر شرکت رادیاتور ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۰. عچر شاولی، مجید، ۱۳۸۳، تأثیر سبک مدیریت مشارکتی بر رضایت شغلی دبیران دبیرستانهای دخترانه شهر اهواز. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
۱۱. میرکمالی، محمد، فلاحی، ویدا، ۱۳۷۵، نقش مدیریت مشارکت جویانه در بهداشت روانی کارکنان. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۱۴.

12. Anchieta, N. (1995). Participative Management. Journal for Quality & Participation. Vol. 18.

13. Stanton, E. (1993). Employee participation: a Critical Evaluation & Suggestions for Management Practice. SAM Advanced Management Journal .Peggydarragh, J. (2003). A Suggestion System That Work for you. Vol. 64.
14. Chung-huang, T. (1997). The Effect of Participative Management on Organizational Performance: the Case of Taiwan. The International Journal of Human Resource Management. 8 (5)