

Receive Date:
18/5/2022

Accept Date:
9/2/2023



**Research
Article**

Vol.19, No.2, Serial 36

Autumn & Winter
2022-23

pp.: 161-172

Proposing a Participatory Management Model based on Crowdsourcing in Government Organizations (Case study: in the Education Department of Qazvin province)

DOI: 10.22070/TLR.2023.17172.1366

Asghar Rajabiali ¹, Ahmad Sardari ^{2*}

1. M.A. P.h.D, Student of Public Management Islamic Azad University ,Ghazveen , Iran.
Email: Rajabiali389@yahoo.com
2. Associate Professor, Department of Business Administration, Shahed University , Tehran .Iran. (Corresponding Author)
Email: 1401sardari@gmail.com

Abstract

The purpose of this article is to present the participatory management model based on crowdsourcing in the Ministry of Education of the country in the form of a case study in the Education Department of Qazvin province. This research with an exploratory approach seeks to answer this basic question, the dimensions and components of the collaborative management model based on crowdsourcing in the Ministry of Education of the country as a case study in the Education Department of the province. What are the Qazvins? Therefore, after explaining the basic concepts and reviewing the theoretical foundations, related reports and documents, a review and an interview guide were prepared, then, along with the purposeful identification of fourteen specialized and related academic and executive experts, an in-depth interview was conducted and based on the concepts, The dimensions and components of the evaluation model were extracted from the point of view of experts in the field related to crowdsourcing and participatory management by using thematic analysis strategy. by analyzing the theme, a total of 135 descriptive codes (basic theme) were extracted and from their analysis, 39 interpretive codes (organizing theme) were obtained, and finally, with the final review, 3 relational codes were obtained. E (comprehensive topics) was obtained. 1- Development of the motivational level of teachers and administrators in the Ministry of Education; 2- Innovation at the level of macro-organizational decisions; 3-Prevention of challenges related to the field of human resources, especially regarding teachers. The innovation or value of the article: the researcher, according to the concerns and challenges in the country's education system, in the field of the participation process of teachers and managers of this group in macro-decisions and by combining two categories with the titles of participatory and collective management Spari seeks to provide a network model and concept based on thematic analysis method with emphasis on driving factors.

Keywords: Participatory management - crowdsourcing - education - theme analysis - teachers - managers

ارایه الگوی مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری در سازمان دولتی (مورد مطالعه: معلمان و مدیران آموزش و پرورش استان قزوین)

DOI: 10.22070/TLR.2023.17172.1366

علی اصغر رجبی سگر آباد^۱، احمد سرداری^{۲*}

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، قزوین، ایران.

Email: rajabiali389@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه شاهد، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

Email: 1401sardari@gmail.com

چکیده

هدف از انجام این مقاله، ارائه الگوی مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری در سازمان‌های دولتی به صورت مطالعه‌ی موردی در اداره آموزش و پرورش استان قزوین می‌باشد. این تحقیق با رویکردی اکتشافی در پی پاسخ به این سؤال اساسی است ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری در سازمان‌های دولتی به صورت مطالعه‌ی موردی در اداره آموزش و پرورش استان قزوین کدام‌اند؟ بنابراین پس از تبیین مفاهیم پایه و مرور مبانی نظری، گزارش‌ها و اسناد مرتبط، بررسی و راهنمای مصاحبه تهیه شد، سپس ضمن شناسایی هدفمند چهارده نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی متخصص و مرتبط که محقق را به اشباع نظری رساند، مصاحبه عمیق انجام پذیرفت و در پی آن مفاهیم، ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی از دیدگاه خبرگان حوزه‌ی مرتبط با جمع‌سپاری و مدیریت مشارکتی با بهره‌گیری از استراتژی تحلیل مضمون استخراج شد. با انجام تحلیل مضمون، در مجموع ۱۳۵ کد توصیفی استخراج شد و از تحلیل آن‌ها ۳۹ کد تفسیری (مضمون سازمان‌دهنده) به دست آمد و در آخر نیز با بررسی نهایی ۳ کد رابطه‌ای (مضامین فراگیر) حاصل شد. محقق با توجه به دغدغه‌ها و چالش‌های موجود در نظام آموزش و پرورش کشور در حوزه‌ی فرآیند مشارکت‌پذیری معلمان و مدیران این مجموعه در تصمیمات کلان و با تلفیق دو مقوله با عناوین مدیریت مشارکتی و جمع‌سپاری، به دنبال ارائه الگوی شبکه‌ای و مفهومی مبتنی بر روش تحلیل مضمون با تأکید بر عوامل پیش‌برنده می‌باشد.

نشریه علمی

پژوهش‌های آموزش و یادگیری

دوره ۱۹، شماره ۲، پیاپی ۳۶
پاییز و زمستان ۱۴۰۱
صص: ۱۶۱-۱۷۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۰

مقاله پژوهشی

Journal of

Training & Learning Researches

Vol.19, No. 2, Serial 36

Autumn & Winter
2022-23

pp.: 161-172

کلیدواژه‌ها: مدیریت مشارکتی - جمع‌سپاری - آموزش و پرورش - معلمان - مدیران

مقدمه

نظام آموزش و پرورش کشور به عنوان یکی از کلیدی‌ترین ارکان توسعه و پیشرفت، مسئولیت مهم آموزش، تربیت و پرورش نوجوانان و جوانان را به عهده دارد و به این دلیل که منشأ ورود و جذب منابع انسانی به سایر نهادهای کشور می‌باشد، در راستای تعالی و توسعه‌ی کشور نقش برجسته‌ای دارد. معلمان و مدیران به عنوان ستون اجرایی در این سازمان نقش آفرینی می‌نمایند. دستیابی به راهبردها و اهداف ترسیم شده در اسناد بالادستی و تحولی در این سازمان، نیازمند توجه به سلايق، خواسته‌ها، نیازمندی‌ها و تکريم معلمان و مدیران می‌باشد. یکی از شئون اصلی در تأمین این مؤلفه‌ها، مشارکت دادن معلمان و مدیران در تصمیم‌گیری‌ها و تأثیرپذیری از دیدگاه‌ها در اخذ تصمیمات استراتژیک در نظام آموزش و پرورش کشورها می‌باشد [۱]. ایجاد یک ساز و کار صحیح در راستای مدیریت مؤثر مدارس با تأمین نیازهای معلمان از طریق مدیریت مشارکتی و دخیل نمودن نظر معلمان در سیستم تصمیم‌گیری موجب می‌شود که به این صورت معلمان دارای رضایت شغلی بیشتر و تعهد بالاتر نسبت به شغل و مدرسه می‌شوند. مشارکت معلمان در فرآیند تصمیم‌گیری در یک سیستم مدرسه به عنوان یکی از بسترهای اساسی برای تحقق اهداف و مقاصد تعیین شده در یک مدرسه عمل می‌کند. این به این دلیل است که معلمان ارتباط مستقیمی با دانش آموزان دارند و بر خلاف مدیر مدرسه یا سایر مدیران مدرسه، روزانه ناظر مسائلی هستند که در کلاس و کل مدرسه اتفاق می‌افتد. مشارکت معلمان در اداره‌ی مدرسه و تصمیم‌گیری مناسب مورد نیاز است، زیرا منتج به تصمیمات و سیاست‌های مطلوب در امر آموزش و پرورش می‌شود. بسترسازی مدیریت مشارکتی در بین مدیران و معلمان در مدرسه، ایده‌پردازی را از طریق دانش، تخصص و تجربه مشترک توسعه می‌دهد [۲].

مدیریت مشارکتی را می‌توان به‌عنوان تغییر سبک مدیریت سنتی به سبک مدیریتی نوآورانه‌تر در نظر گرفت که به کارکنان سطوح پایین‌تر اجازه می‌دهد تا صدای خود را در امور سازمانی به منظور ارتقای عملکرد شغلی و دستیابی به اهداف تعیین‌شده سازمانی به کار گیرند [۳]. بنابراین، مشارکت معلمان، این پتانسیل را دارد که عملکرد شغلی معلمان را افزایش دهد، به معلمان احساس مالکیت نسبت به مدرسه بدهد و فضای دموکراتیک در مدرسه ایجاد کند [۴]. به گفته هاشم و ووک^۱ (۲۰۱۵)، مشارکت کارگران، معلمان در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی، درک و آشنایی

آنان را با مشاغل روزمره تشریح شده غنی می‌کند؛ در نتیجه، درک معلمان زمانی که آنها در فرآیند تصمیم‌گیری در مورد مسائل مربوط به ارائه خدمات خود در سیستم مدرسه شرکت می‌کنند، می‌تواند گسترش یابد و در نتیجه فضا برای همکاری بیشتر معلمان با مدیران مدرسه فراهم شود. همانطور که محققان دیگر اشاره کردند، مشارکت معلمان در فرآیند تصمیم‌گیری (مدیریت مشارکتی) در مدرسه باعث تشویق معلمان به تعهد بیشتر به مدرسه، حمایت بیشتر از مدیر، برای کاهش تعارضات درون مدرسه و تضمین تحقق اهداف و مقاصد تعیین شده در مدرسه می‌شود [۳]. در همین راستا، جمع‌سپاری^۲، به عنوان یکی از رویکردهای جلب مشارکت آحاد جامعه، به همکاری گروه نامحدودی از افراد علاقمند در یک شبکه‌ی غیرسلسله مراتبی، برای تولید یک راه حل یا توسعه‌ی ایده‌ها به منظور بهره‌مندی از دانش مردم است، اطلاق می‌شود. به عبارت دیگر جمع‌سپاری، برون‌سپاری یک فعالیت خاص، در قالب یک فراخوان به جامعه، سازمان و یا گروهی خاص از نخبگان و خبرگان است [۵]. افزایش سطح سرمایه‌های اجتماعی در شهرها که از پیوندهای اجتماعی و مشارکت‌های مدنی در نتیجه اعتماد متقابل ممکن می‌گردد شهرها را به سوی پویایی، نوآوری، سرزندگی و نشاط سوق می‌دهد و آحاد جامعه را نسبت به شهر و مسائل و مشکلات آن حساس و متعهد می‌نماید در چنین شرایطی است که سرمایه‌های اجتماعی قادر خواهند بود تا از طریق افزایش مشارکت مردمی نسبت به تصمیم‌گیری و کمک به مدیران اقدام نمایند، در همین راستا، سیاست‌گذاری در امور مختلف آموزش و پرورش با رویکرد جمع‌سپاری می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری الزامات، راهبردها، فرآیندها، ابزارها و اقداماتی در راستای همگرایی آموزش در سطح کشور باشد که سازمان‌های دولتی شامل وزارت آموزش و پرورش و ادارات تابعه نسبت به پیاده‌سازی آن اقدام نمایند. با توجه به بحران‌ها و پیشامدهای پیش رو در سال‌های آتی در عرصه‌ی آموزش و پرورش در عرصه‌ی نوجوانان و جوانان مانند تغییر سبک زندگی، تعارضات قومی و زبانی، فمینیسم، فناوری‌های جدید و فضای مجازی، افزایش جمعیت پیر و سالخورده، بروز ادیان‌های نوظهور و... نیاز است تصویری مبتنی بر رویکرد جمع‌سپاری در آینده ایجاد شود که سیاست‌ها و راهکارهایی را به منظور پیش‌گیری از بروز چالش‌های اشاره شده در حوزه‌ی آموزش و پرورش شناسایی و ارائه شود. با توجه به گسترش واگرایی اجتماعی و تنوع سلايق آحاد جامعه در بین گروه‌های اجتماعی، ضروری است به منظور جلوگیری از گسترش این چالش، با ایجاد تکنیک‌ها و ابزارهایی روند جمع‌سپاری و جلب

² Crowdsourcing¹ Hashem & Wuck

- تعیین زیرساخت‌ها و زمینه‌های اجرایی و ساز و کارهای مورد نیاز جهت عملیاتی نمودن جمع‌سپاری در حوزه آموزش [۷]

در راستای تعیین نوآوری و شکاف تحقیق با توجه به این که، در سال‌های اخیر واژه و رویکرد جمع‌سپاری در بسیاری از سازمان‌ها و تحقیقات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است از طرفی به دلیل خلأها و شکاف‌هایی که در سیستم آموزش و پرورش کشور از جمله عقب ماندگی در تطابق با تحولات پیرامونی و تکنولوژیکی از دنیا، ضعف رویکردی در سیاست‌های آموزش و پرورش با نگاه آینده نگر، ضعف در تدوین الزامات مورد نیاز در سطوح تصمیم‌گیری در امر مدیریت مشارکتی و جمع‌سپاری مشهود است، نیاز است تا با نگاه علمی به این مسئله، راهکارها و سیاست‌های پیشنهادی در جهت الگوسازی مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری ارائه شود. در همین راستا، در تحقیق حاضر با بررسی مقالات مرتبط با موضوع تحقیق در داخل و خارج کشور، فقدان نظری در حوزه‌ی الگوسازی و مدل‌سازی جمع‌سپاری با رویکرد مدیریت مشارکتی در سازمان آموزش و پرورش کشور مشهود است به همین منظور محقق به آرایه‌ی الگوی مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری نخبگان در سازمان‌ها می‌پردازد. در این تحقیق با استفاده از روش اکتشافی و میدانی از طریق تحلیل محتوای کیفی و روش کمی به شناسایی، دسته‌بندی و اثرگذاری عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری نخبگان در اداره آموزش و پرورش استان قزوین، در سه دسته شامل الزامات و راهبردها، تمهیدات سازمانی و ابزارها و مشوق‌ها می‌پردازد. بر اساس تعاریفی که در مقالات به دست آمد، الزامات و راهبردها در زمینه‌ی جمع‌سپاری و مدیریت مشارکتی ناظر بر تصمیمات و الزامات راهبردی به منظور جهت‌دهی، همسویی و همراستایی کلیه اقدامات واحدهای اجرایی در سطح سازمان با فرآیندهای جمع‌سپاری خط مشی‌گذاری می‌باشد؛ ۲- ابعاد تمهیدات سازمانی ناظر بر عواملی است که زیرساخت‌ها، زمینه‌های اجرایی و ساز و کارهای رسمی جهت عملیاتی نمودن فرآیندهای جمع‌سپاری در سطوح کلان و خرد سازمانی را ایجاد می‌نماید؛ ۳- ابعاد ابزارها و مشوق‌ها ناظر بر عواملی است که پیشبرد اهداف، راهبردها و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده در راستای فرآیندهای جمع‌سپاری را تسهیل و هموار می‌سازد. به طور کلی سؤال و دغدغه‌ی اصلی محقق عبارت است از این که الگوی مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری در نظام آموزش و پرورش کشور به صورت مطالعه‌ی موردی در استان قزوین چگونه است؟

مبانی نظری

مشارکت‌های مدنی در حوزه‌ی آموزش و پرورش را ارتقاء بخشید. این تکنیک‌ها و ابزارها شامل همه پرسشی، بررسی گزارش‌های مردمی، تحلیل نظرسنجی عمومی، برگزاری جلسات اجماع آراء، تشکیل کمیته‌های شهروندی/مردمی، ایجاد کمیته‌های نخبگی، ایجاد کارگروه‌های مربیان و مدرسان می‌شود که می‌تواند در ایجاد اجتماعات مردمی در راستای سیاست‌گذاری آموزش و پرورش نقش‌آفرین باشد [۶]. به عنوان مصداق، در حال حاضر با شیوع ویروس کرونا از منظر آموزش و پرورش، بخش عمده‌ای از محدودیت‌های تردد افراد جامعه در کشور علاوه بر صدور فرامین و ابلاغیات متکی بر نوع فرهنگ‌سازی توسط مشارکت‌های مردمی در بین آحاد جامعه دارد که از طریق سهیم کردن جامعه از طریق رسانه‌های اجتماعی با آرایه‌ی نکات سلبی به میزان بسیار زیادی این عارضه به طور خودجوش مردمی، قابل حل خواهد بود. براساس نتایج تحقیق گاتاتیس و ویتکاسکایت (۲۰۱۳) و ها و کاتکانهالی (۲۰۱۷) در راستای پیاده‌سازی پلتفرم‌های جمع‌سپاری در راستای مدیریت مشارکتی، که به بررسی الزامات، پیش‌نیازها، ابزارهای مورد نیاز در پیاده‌سازی اشاره نمودند، به منظور پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی از طریق جمع‌سپاری آموزش و پرورش نیاز است با در نظر گرفتن این عوامل و آرایه‌ی تصویری روشن از آینده آموزش و پرورش در سطح مدارس کشور، به منظور سیاست‌گذاری مناسب در عرصه‌ی مدیریت مشارکتی از طریق جمع‌سپاری نخبگان آموزش و پرورش مبتنی بر بحران‌ها و چالش‌های پیش‌رو، عوامل مؤثر از منظر الزامات تحقق، بسترهای مورد نیاز و ابزارهای تسهیل‌گر مورد بررسی قرار گیرد.

دغدغه‌ها و چالش‌های موجود در زمینه‌ی آموزش و پرورش کشور که این سیستم را نیازمند توجه به رویکرد جمع‌سپاری در عرصه‌ی مدیریت مشارکتی می‌نماید شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ضعف در شناسایی پیشران‌های محیطی در عرصه‌ی آموزش و پرورش متناسب با تغییرات تکنولوژیکی [۲۲]؛
- ضعف در ارائه سیاست‌های آموزش و پرورش با نگاه آینده‌نگر [۲۲]؛
- ترسیم تصویر از آینده و چشم انداز آموزش و پرورش کشور و نحوه پیاده‌سازی جمع‌سپاری آموزش و پرورش با رویکرد آینده‌نگر [۷]؛
- تعیین الزامات مورد نیاز در سطوح تصمیم‌گیری در امر جمع‌سپاری آموزش و پرورش با رویکرد آینده-نگر به منظور جهت‌دهی، همسویی و همراستایی اقدامات در راستای پیاده‌سازی [۷]؛

مدیریت مشارکتی

علیرغم استفاده رو به رشد کنونی از مفهوم مدیریت مشارکتی، محققان همچنان تفسیرهای مختلفی برای ایده-های کلیدی آن دارنده‌مورمن و لاولر^۱ (۲۰۱۸) نشان دادند که مدیریت مشارکتی از نظر دامنه معانی مفهومی بسیار گسترده است؛ این شامل مدیریت تغییراتی است که بر جنبه‌های انسانی، فنی و اقتصادی سازمان‌های زیربنای آن‌ها تأثیر می‌گذارد [۷]. یوکل (۲۰۱۵) بیان کرد که مدیریت مشارکتی را می‌توان شکل واضحی از رفتار یا رهبری مدیریتی در نظر گرفت، اما می‌توان آن را همراه با مسئولیت‌های خاص و رفتارهای مرتبط مشاهده کرد. از نظر یوکل (۲۰۱۵)، مدیریت مشارکتی را می‌توان رهبری مشارکتی نامید که به تلاش‌های مدیران برای ارتقاء و حمایت از مشارکت در تصمیم‌گیری مربوط می‌شود. این توصیف مدیریت مشارکتی را به تکنیکی برای مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری محدود می‌کند. چنین توصیفی با بیان مک کریمون^۲ (۲۰۱۷) مطابقت دارد، اما تأکید کرد که مشارکت تیم‌ها برای تصمیم‌گیری بسیار مهم است. به گفته لی و همکاران^۳ (۲۰۱۸) مدیریت مشارکتی را می‌توان به مشارکت فعال کارکنان برای کمک به سازمان در دستیابی به اهداف و مقاصد خود با به کارگیری افکار، مهارت‌ها و اقدامات خود برای حل مشکلات و تصمیم‌گیری اشاره کرد. آدامز^۴ (۲۰۱۷) معتقد است که بهتر است از مدیریت مشارکتی به نفع خود مدیر استفاده شود تا به نفع کارکنان و سازمان. بخش بعدی ابعاد مختلف مدیریت مشارکتی توسط محققان مختلف را تشریح کرد. همچنین نظریه پردازان مختلف از عبارات مختلفی برای توصیف ابعاد مدیریت مشارکتی مانند فرآیند تصمیم‌گیری مشترک، برنامه ریزی استراتژیک مشارکتی، ارتباط موثر، سبک مدیریت، مشارکت، حل مسئله، تقسیم قدرت، اختیارات تفویض شده، توانمندسازی کارکنان، کار تیمی و مشاوره استفاده کردند. استفاده می‌شود [۹]. از این رو، این تحقیق بر ابعاد زیر متمرکز شده است که عبارتند از: تصمیم‌گیری، برنامه ریزی استراتژیک، ارتباط موثر و کار گروهی در بخش بعدی توضیح داده شده است. تصمیم‌گیری جنبه جدایی ناپذیر فرآیند مدیریتی است. تصمیمات برای رفع مشکلات، مقابله با مسائل، کنار آمدن با بحران‌ها و حل و فصل تعارضات اجتناب ناپذیر گرفته می‌شود. فرآیند تصمیم‌گیری کلید برنامه ریزی است [۱۰]. مفهوم تصمیم‌گیری شامل شناسایی مشکل، کشف، ارزیابی و انتخاب مسیر عمل است. این به عنوان یک فرآیند یا فعالیت برای انتخاب یک مسیر اقدام مناسب از

بسیاری از دوره‌های جایگزین توصیف می‌شود [۱۱]. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را می‌توان تصمیم‌گیری مشارکتی (PDM) نیز نامید، که شامل سهم تصمیم‌گیری در سناریوی محل کار است (راندولف، ۲۰۱۵). کاتن (۲۰۱۴)، تصمیم‌گیری مشارکتی را به عنوان تصمیم‌گیری مشترک بین کارفرمایان و کارمندان تعریف کرد. همانطور که توسط Gummesson (2018) بیان شد، تصمیم‌گیری مشارکتی نوعی از تفویض اختیار است که در آن زیردستان از کنترل بیشتر، آزادی بیان در رابطه با آشتی دادن اختلافات ارتباط بین مدیریت و کارکنان به دست می‌آورند. به میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌های استراتژیک سازمان می‌پردازد. مطالعات اخیر نشان داده است که برنامه ریزی استراتژیک یکی از رایج‌ترین استراتژی‌های مورد استفاده برای افزایش بهره‌وری توسط سازمان‌های دولتی و غیردولتی است [۱۲]. طبق نظر برایسون (۲۰۱۶)، برنامه‌ریزی استراتژیک روشی آگاهانه و منظم برای ایجاد تصمیمات و فعالیت‌های حیاتی است که سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا را شکل می‌دهد و هدایت می‌کند. این همچنین به عنوان «راه شناخت [۱۳] شناخته می‌شود که به مدیران و رهبران کمک می‌کند تا مشکلات و مشکلات مهمی را که با سازمانشان مواجه می‌شوند، مدیریت کنند. شواهد از دانشگاهیان نشان می‌دهد که شیوه‌های محل کار که بر بهره‌وری کارکنان متمرکز است منجر به سطح گزارش‌شده غیبت و جابجایی کارکنان، روحیه پایین کارکنان و شکایات شغلی، سطح پایین‌تر نارضایتی شغلی، افزایش تعهد و بهره‌وری می‌شود [۱۴]. علاوه بر این، مطالعات نشان می‌دهد که تأثیر مثبتی بر رفاه و وضعیت روانی کارکنان، انگیزه درونی و اعتماد به نفس در نتیجه مشارکت کارکنان در برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد [۱۵].

مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها

مشارکت کارکنان، هم رشد فرد و هم تعالی سازمان را در پی دارد و سبب تقویت روحیه، رضایت شغلی و اساس ارتقاء قدر و منزلت شغلی کارمند می‌شود. می‌توان گفت مفهوم سرمایه انسانی مهمترین پایه توجه به مدیریت مشارکتی است. مشارکت کلید توسعه انسانی است و توسعه فرهنگی نیروی انسانی هم هدف و هم عامل توسعه اقتصادی است [۱۶]. مبنای نظری مدیریت مشارکتی، نظریات روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناختی و اقتصادی است. فلسفه و محتوای انسانی مشارکت آن است که به منظور بهادادن به ارزش‌های انسانی و استفاده از هوش و استعداد و قوه ابتکار

³ Li et al

⁴ Adams

¹ Mohrman & Lawler

² McCrimmon

شود ارائه دهید. با این حال، نفرین شهرت «جمع‌سپاری» را به یک کلمه انتزاعی تبدیل کرده است که بسیاری از پدیده‌های متمایز را در بر می‌گیرد.

جعفرنژاد و عباسعلی (۱۴۰۰) در تحقیق خود در راستای بررسی جایگاه جمع‌سپاری در نوآوری سازمان بیان کردند که افزایش توان رقابت‌پذیری، توسعه خلاقیت، مدیریت مشارکتی، استفاده از خلاقیت کارکنان، ارتباط بین صنعت و دانشگاه دارای اثرگذاری بیشتری از طریق جمع‌سپاری می‌باشند. تفتی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های موفقیت جمع-سپاری در پروژه‌های مشارکت اجتماعی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که به‌طور کلی چهار عامل هدفمند بودن پروژه جمع‌سپاری، اطلاع‌رسانی مناسب، اعتماد به مجریان و ترغیب سرمایه‌گذار در موفقیت این پویاها بیشترین تأثیر را دارند حاجی اصغری و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله خود به بررسی مدل‌های جمع‌سپاری در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداختند. نوو و کوتلارسکی (۲۰۲۰) در مقاله‌ی خود در راستای مشارکت مبتنی بر جمع‌سپاری بیان کردند که به منظور هوشمندسازی سطح جمع‌سپاری در سازمان، بایستی فرآیندها و ساز و کارهای مشارکت کارکنان در سازمان مشخص باشد و همچنین در راستای تعیین اهداف راهبردی و استراتژیک جهت پیامدهای مثبت جمع‌سپاری نیاز است نسبت به تدوین سند راهبردی اقدام شود. کارول و پالاسیوس (۲۰۲۰) در راستای پیاده‌سازی جمع‌سپاری در سازمان‌ها، عوامل درونی شامل یکپارچگی سیستمی، تدوین دستورالعمل‌ها و طراحی فرآیندها و عوامل بیرونی شامل ارتباط با کسب و کار، تأثیرات مهمی بر روی پیاده‌سازی جمع‌سپاری دارد. وانچای (۲۰۲۰) در مقاله‌ی خود به بررسی بررسی ارتباط بین مشارکت کارمند، مدیریت مشارکتی و عملکرد زنجیره یافته‌هایی از یک کشور در حال توسعه پرداختند. نتایج این مطالعه برای مدیران در صنعت خودروسازی کشورهای در حال توسعه که مایل به بهبود مدیریت مشارکتی و عملکرد زنجیره از مجرای مشارکت کارمندان می‌باشد، مورد استفاده است. روگیست و سیگرس در سال ۲۰۲۰ در مطالعه‌ی خود به بررسی سازگاری در تغییر سازمانی، پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت مشارکتی تعهد موثر در برابر تغییر برای افراد با جهت‌گیری نفوذی بالا که با مدیریت در جهت صلاحیت و یک مدیریت مثبت رسمی همراه می‌باشد را پائین می‌آورد. در عوض،

که بعنوان مهارتی دیده می‌شود که می‌تواند مستقل از هر حواله رسمی باشد. بروئیک و همکاران در سال ۲۰۱۸ در

و خلاقیت کلیه کارکنان شرایط مناسب و مطلوب به وجود آید. این فلسفه بر ۳ اصل استوار است: اصل اول: هر کاری که انسان انجام می‌دهد، هرگز کامل‌ترین و بهترین شکل خود را ندارد بلکه همیشه این امکان وجود دارد که آن کار را به شکل بهتر و مفیدتر انجام داد. اصل دوم: هر فردی که در واحدی کار می‌کند انسانی است دارای قدرت تفکر و پویایی که اگر با شوق و دقت به اطراف خود بنگرد و امکانات و زمینه‌ها و شرایط مساعد را داشته باشد می‌تواند کاری بهتر انجام دهد و هم برای جامعه اش مفیدتر باشد و هم به بهبود زندگی خود کمک کند. اصل سوم: مشارکت کارکنان باعث می‌شود که مدیریت بسیاری از کارهای دست و پا گیر و روزمره را به افراد زیر دست خود بسپارد و خود به کارهای اساسی و سیاست‌گذاری‌های سرنوشت‌ساز بپردازد. در نتیجه ایجاد شور و شوق در کارکنان و ایجاد انگیزه برای دقت علاقه و تفکر در افراد انسانی مهمترین کاری است که مدیر می‌تواند انجام دهد [۱۷].

جمع‌سپاری

در یک شماره مجله سیمی که توسط روزنامه‌نگار جف هو و ویراستار مارک رابینسون در مقاله‌ای توسط هاو (۲۰۰۶) جمع‌سپاری، برای اولین بار در سال ۲۰۰۶ اجرا شد: «جمع‌سپاری به معنای واقعی کلمه به عنوان عمل یک سازمان یا نهاد مشخص می‌شود که زمانی توسط کارگران انجام شده و جمع‌سپاری شد. یک شبکه نامشخص (و معمولاً بزرگ) از افراد در قالب یک فراخوان آزاد.» به عبارت دیگر، سازمان مخاطبان را تشویق می‌کند تا پیشنهادات یا استراتژی‌هایی را ارائه دهند که با بهترین اراده (احتمالاً) جایزه داده شده و ایجاد شده‌اند.» این تعدد اصطلاحات برای یک پدیده معین از دیدگاه هستی‌شناختی مشکل‌ساز است، که ممکن است به ساخت اضافه بار کمک کند [۱۸]. تا حدی، انواع مختلفی از این اصطلاح، مانند تأمین مالی جمعی یا علم جمعی، با چنین بار اضافی مقابله کرده‌اند. به طور مشابه، با استفاده از کلمات گسترده‌تر که مناسب ویژگی‌های خاص مورد علاقه است، دانشگاهیان تأکید خود را متمایز کرده‌اند. به عنوان مثال، دنگ و جوشی^۱ (۲۰۱۶) بر «انبوه سپاری برای کارهای خرد» تأکید می‌کنند، در حالی که گل و همکاران (۲۰۱۹) برای تعریف نوعی از مشاغل با واسطه دیجیتال، به «کار جمعی» اشاره می‌کنند. برخی ترجیح داده‌اند از روش عمومی استفاده کنند کلمه «انبوه سپاری» است، اما تفسیرهای خاصی را زمانی که برای مشاغل آنها اعمال می‌مدیریت مشارکتی تعهد موثری در برابر تغییر برای کارمندان با جهت‌گیری بالای توسعه برای مدیریت را افزایش می‌دهد

^۱ Deng & Joshi

پس از مصاحبه با متخصصان و مسئولین حوزه‌ی جمع‌سپاری و مدیریت مشارکتی در اداره آموزش و پرورش استان قزوین بدست آمد مورد بررسی قرار گرفت. برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان از روش نمونه‌گیری در دسترس و هدفمند به صورت گلوله برفی به تعداد ۱۴ نفر بهره گرفته شد. این خبرگان همگی حائز معیارهای لازم برای انتخاب، از جمله تجربه زیاد، تناسب رشته با موضوع، تحصیلات دکتری و آشنایی عمیق به حوزه مربوط به جمع‌سپاری و مدیریت مشارکتی و فعال و دارای سابقه فعالیت در نظام آموزش و پرورش کشور می‌باشد.

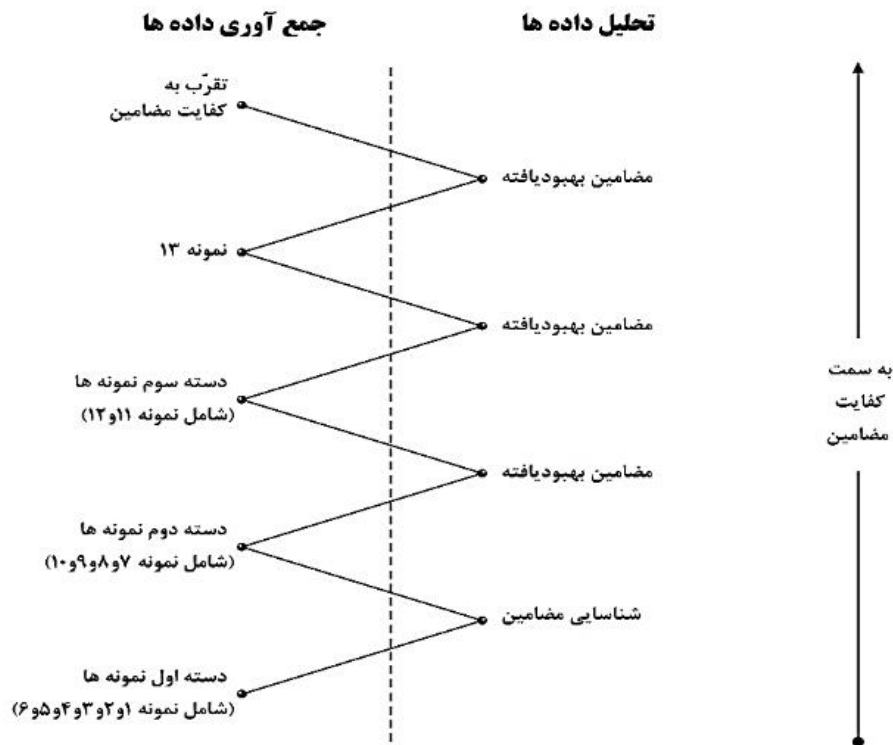
تحلیل یافته‌ها

برای بررسی نتایج تحقیق، نخست متون پیاده سازی شده مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با دقت بررسی شد و پس از وارد کردن آن‌ها در جدول‌ها و جدا کردن جملات معنادار آن‌ها در سطرهای مختلف جدول، عوامل شناسایی شده به روش تحلیل مضمون تحلیل و گروه‌بندی شدند. برای نیل بهتر به تحلیل مضامین، مطلق شکل (۱)، مصاحبه‌ها پالایش شدند:

مطالعه‌ی خود به بررسی نوآوری مشارکتی از طریق مدیریت استعداد از طریق مطالعه‌ی کیفی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که درک از فعالان سازمانی در رقابت‌ها متفاوت است و می‌تواند از نوآوری در همکاری با رقبا جلوگیری کند، در حالی که مسائل دیده شده و محدودیت‌های منابع "هم رقابتی" را شبیه سازی می‌کنند. ما با استفاده از یافته‌های تحقیقاتی این مقاله، متون جاری در مورد "هم رقابتی" را تحت تاثیر قرار دادیم، که مفاهیمی را برای تحقیقات در این زمینه در بر دارد.

روش پژوهش

این پژوهش، از نوع پژوهش‌های کاربردی به روش کیفی بوده و شیوه انجام آن، تحلیل و بررسی مصاحبه‌ها با رویکرد تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون یعنی "به کارگیری روشی تکرارپذیر و معتبر برای کسب استنباط‌هایی از متن مصاحبه‌ها در رابطه با موقعیت‌ها یا ویژگی‌های منبع آن" تحلیل مضمون رویکرد تجربی، روش‌مند و کنترل شده محتواها با استفاده از قواعد تحلیل محتوا و مراحل الگوهای آن بدون کمی سازی عجولانه است. برای تحلیل محتوای کیفی در این پژوهش هم منابع مکتوب و هم محتوایی که



شکل ۱. حرکت رفت و برگشتی جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها برای دستیابی به کفایت مضامین در پژوهش حاضر در ابتدای هر مصاحبه خلاصه‌ای از طرح پژوهش و تعاریف مبنایی برای ایجاد مبانی گفتمانی مشترک بیان شد.

هر مصاحبه حدود یک ساعت به طول انجامید؛ سپس تحلیل متون با کدگذاری مضمونی صورت گرفت و شبکه مضامین به

یافته‌های پژوهش

با انجام تحلیل مضمون، در مجموع ۱۳۵ کد توصیفی (مضمون پایه) استخراج شد و از تحلیل آن‌ها ۳۹ کد تفسیری (مضمون سازمان‌دهنده) به دست آمد و در آخر نیز با بررسی نهایی ۳ کد رابطه‌ای (مضامین فراگیر) حاصل شد. در جدول (۳)، به علت کثرت کدها، از ذکر کدهای توصیفی خودداری شده و تنها کدهای تفسیری و رابطه‌ای ارائه شده است:

دست آمد و بر اساس آن مدل نهایی استخراج شد. در مقاله حاضر از مدل آتراید و استیرلینگ برای تحلیل مضمون استفاده می‌شود. این مدل شامل سه مرحله کلی می‌باشد. مرحله اول، تجزیه متن، مرحله دوم اکتشاف متن و مرحله سوم، یکپارچه‌سازی اکتشافات. در هر یک از این مراحل، سطح انتزاعی بیشتری جهت تحلیل به تناسب مراحل موردنیاز است. همچنین این فرایند جامع سه مرحله‌ای در مدل شبکه مضامین، توسط شش گام انجام می‌گیرد.

جدول ۳. کدهای تفسیری و رابطه‌ای استخراج شده

رابطه ای	تفسیری	رابطه ای	تفسیری
الزامات و راهبردها	هدایت و راهبری سازمان	تمهیدات سازمانی	توسعه قابلیت های تیم محور در ساختار سازمانی
	سیاست‌ها، قوانین و مقررات آموزش		انعطاف پذیری ساختاری در سازمان
	ترویج چشم انداز مشترک		طراحی ساختار سازمانی با محوریت تعاملات و ارتباطات مورد نیاز
	وضعیت همراستایی و تعاملات راهبردی در سازمان		رویکرد تیم محور در تدوین ساختار و سازمان
	جهت‌دهی به ترجیحات و انتظارات آموزشی در بین آحاد جامعه		تمرکز بر ساز و کارهای غیررسمی و رابطه ای
	خط مشی و رویه‌ها مبتنی بر دغدغه های فرهنگی جامعه		میزان اختیار عمل مدیران
	نهادینه سازی رویکرد جمع سپاری در بین سطوح سازمان توسط مدیران		تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها
	ذهنیت مدیران نسبت به رویکرد مشارکتی رویکرد مدیریتی		پاسخگویی (در قالب تدوین فصل مشترک‌های بین مدیران) دارا بودن منابع سازمانی
	افکارسنجی مدیران		گسترش مرزهای یادگیری در بین کارکنان و آحاد جامعه
	تصمیمات محوری توسط مدیران سازمان		ترویج نگرش مثبت نسبت به فعالیت های جمع سپاری
	حمایت مدیران سازمان		تقویت رفتارهای مطلوب جمع سپاری در سطح خرد و کلان سازمان
	ترجیحات و انتظارات جمع سپاری مدیران سازمان		رفتارهای مدیران مبتنی بر جمع سپاری
	ابزارها و تکنولوژی		استخراج ایده های جدید به صورت پایین به بالا در سازمان در بستر شبکه
ایجاد توانمندی های تکنولوژیک سازمان به منظور ارتقای رویکرد مشارکتی در سازمان		کمیته های تخصصی آموزش نوجوانان	
توانمندی فناوری اطلاعات		تصمیم گیری مشارکتی	
پشتیبانی قوی سیستمی توسط سامانه های یکپارچه در سطح مدیریت		میزان ارتباط با عواملی بیرونی سازمان	
ایجاد کانال های ارتباطی در سطح سازمان		توجه به تفاوت های فرهنگی و زبانی افراد در سازمان	
تجهیزات مرتبط در بخش مختلف سازمان		چرخه ارتباطی سازمانی و مردمی	
توسعه زیرساخت های فناوری			

تشکیل می‌دهند، محقق با استنتاج خود و تأیید استاد راهنما

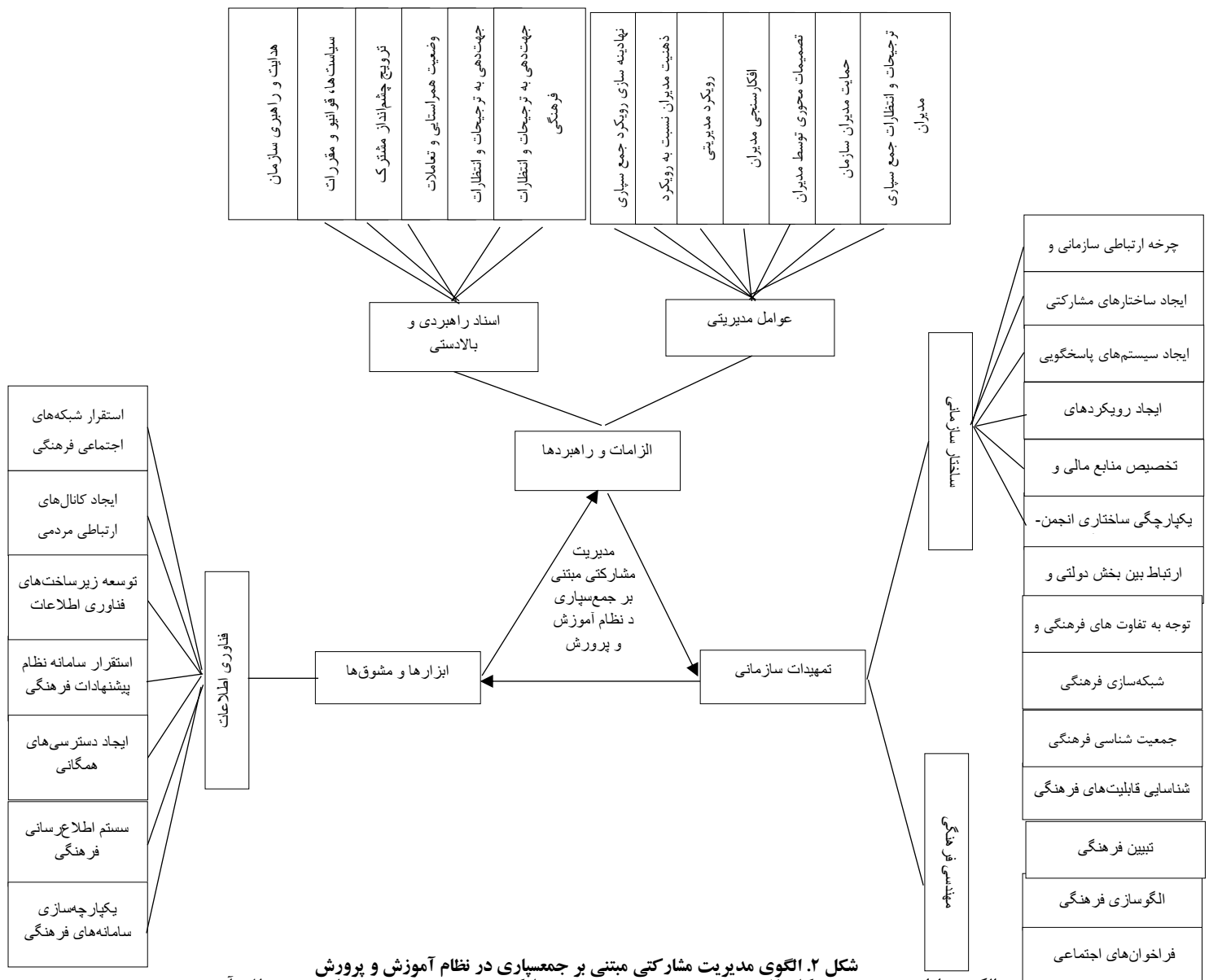
مطالعه‌ی موردی اداره آموزش و پرورش استان قزوین را

۳- ابزارها و مشوق‌ها که ناظر بر عواملی است که پیشبرد اهداف، راهبردها و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده در راستای تسریع فرآیندهای مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری در نظام آموزش و پرورش را تسهیل و هموار می‌سازد [۱۹]. در شکل (۲) ارتباط بین این مفاهیم در قالب یک الگوی مفهومی ارائه شده است. به طور کلی الگوی مفهومی، الگویی است که ارتباط بین مفاهیم را به صورت منطقی نشان می‌دهد. با نگاهی به الگوی پیشنهادی، به عوامل تشکیل دهنده-ی آن و جایگاه و ارتباطات آن‌ها با یکدیگر پی برده می‌شود. الگوی پیشنهادی به گونه‌ای توصیف کننده‌ی پدیده‌ی مورد نظر در تحقیق حاضر هستند.

و مشاور به دسته‌بندی محتوایی آن از منظر ماهیت تأثیرگذاری، پرداخت که این ابعاد شامل:

۱- الزامات و راهبردها، که ناظر بر تصمیمات و الزامات راهبردی به منظور جهت‌دهی، همسویی و همراستایی کلیه‌ی اقدامات واحدهای سازمانی وزارت آموزش و پرورش با فرآیندهای مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری آموزشی و پرورش در بین معلمان و مدیران می‌باشد؛

۲- تمهیدات ساختاری که ناظر بر عواملی است که زیرساخت‌ها، زمینه‌های اجرایی و ساز و کارهای رسمی و غیررسمی جهت عملیاتی نمودن فرآیندهای جمع‌سپاری در راستای مدیریت مشارکتی در سطوح کلان و خرد سازمانی را ایجاد می‌نماید؛



شکل ۲. الگوی مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری در نظام آموزش و پرورش
بر اساس الگوی ارائه شده در شکل (۲)، روند مدیریتی شبکه مضمین مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری در نظام آموزش و پرورش

مبانی مدیریت مشارکتی اشاره شده بود که موجب عدم پاسخگو نمودن مدیران در قبال فعالیت‌های جمع‌سپاری و مدیریت مشارکتی می‌شود. همچنین تداخل و تلاقی مؤثر و مطلوبی بین فرآیندهای کلیدی و اصلی سازمان با فرآیندهای مدیریت مشارکتی در نظام آموزش و پرورش به طور ویژه بین ستاد مرکزی و مدارس و مراکز آموزشی وجود ندارد که موجب عدم نفوذ رویکرد و اهداف مدیریت مشارکتی در بین سطوح خرد و کلان سازمانی می‌شود. بعد مربوط به تمهیدات سازمانی شامل چرخه ارتباطی بین معلمان و مدیران، ایجاد ساختارهای ارگانیک و تخت مبتنی بر تیم محوری، ایجاد سیستم‌های پاسخ بهنگام به ذینفعان سازمانی، به کارگیری رویکردهای غیررسمی در سازمان، تخصیص منابع مالی و انسانی، ارتباط بین بخش‌های دولتی و خصوصی و انجمن‌های علمی می‌باشد.

در سطح سوم از الگوی ارائه شده به ابزارها و مشوق‌ها اشاره دارد که این بعد مرتبط با عواملی است که زمینه‌ساز ایجاد انگیزه و رغبت مدیران و معلمان به اشتراک و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌باشد و همچنین به نحوه گفت‌وگو و فرهنگ‌سازی اشاره دارد. برخی از خبرگان اشاره کردند که ضعف در گفت‌وگو و فرهنگ‌سازی در امر جمع‌سپاری در سازمان مشهود است که موجب عدم تغییر رویکردی مدیران و کارکنان نسبت به انجام فعالیت‌های مدیریت مشارکتی در سازمان می‌شود همچنین فرهنگ کار گروهی در سازمان نهادینه نشده است که این مورد نیز ضعف در اشتراک دانش و عدم نفوذ ایده و نظرات در بین سطوح خرد و کلان سازمانی می‌شود و شکل‌گیری ارتباطات غیررسمی در سازمان صورت نمی‌گیرد. در بخش دیگری از مصاحبه‌ها اشاره شد که کانال‌های ارتباطی به منظور تعاملات سازمانی استقرار نیافته است که موجب کند و محدود شدن جریان اطلاعاتی بین مدیران و کارشناسان سازمان در سطوح مختلف سازمانی می‌شود و شکل‌گیری ارتباطات غیررسمی در سازمان صورت نمی‌گیرد. در سیستم حقوق و دستمزد جمع‌سپاری، عملکرد کارکنان مبنای ضریب حقوقی ندارد این مورد موجب کاهش انگیزه مدیران و کارشناسان و عدم تسهیل در مدیریت مشارکتی در بین سطوح مختلف سازمان می‌شود.

اعتباریابی و روایی سنجی مدل مفهومی تحقیق

در پژوهش‌های کیفی اعتبار و پایایی بر اصول مشخصی استوار نیست و این به زیربنا و منطق درونی پژوهش کیفی و جنبه‌ی تفسیری و تأویلی آن بر می‌گردد (حبیبی، ۱۳۹۸). اعتبار به این موضوع می‌پردازد که آیا موضوعی که ادعا می‌

کشور، در قالب ۳ سطح اصلی قابل پیگیری و اقدام است. بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته، اکثر خبرگان بر روی الزامات و راهبردهای سازمانی تأکید داشتند. این دسته از عوامل، ناظر بر عوامل مدیریتی و استراتژیک است که توسط مدیران ارشد سازمان به منظور همراستایی و هم‌سوئی اقدامات واحدهای اجرایی می‌بایست انجام شود؛ یکی از مضامین اشاره شده توسط خبرگان، ضعف در هم‌سوئی و همراستایی بین استراتژی‌های سازمان با مبانی مدیریت مشارکتی بین معلمان و مدیران است که موجب تعارض بین اهداف، راهبردها و تضعیف رویکرد مدیریت مشارکتی و در نهایت کاهش سطح رضایتمندی کارکنان اعم از معلمان و مدیران در نظام آموزش و پرورش کشور می‌شود. یکی دیگر از مضامین مرتبط با سطح الزامات، نگاه جزیره‌ای به مقوله‌ی مدیریت مشارکتی می‌باشد که تضعیف ارتباط یکپارچه بین سطوح خرد و کلان سازمان از منظر ساختاری می‌شود و جزیره‌ای شدن جمع‌سپاری و ایده‌پردازی را بدنبال دارد. بعد مربوط به الزامات و راهبردهای سازمانی شامل نهادینه سازی رویکرد جمع‌سپاری، ذهنیت مدیران نسبت به رویکرد جمع‌سپاری، رویکرد مدیران، افکارسنجی کارکنان، تصمیمات محوری توسط مدیران به منظور جلب مشارکت‌های کارکنان، حمایت مدیران سازمان از روند مدیریت مشارکتی و جهت‌دهی به ترجیحات معلمان و مدیران در نظام آموزش و پرورش به منظور جلب مشارکت‌ها در تصمیم‌گیری می‌باشد.

در سطح دوم، از الگوی ارائه شده، تمهیدات سازمانی قرار دارد که ناظر بر مجموعه عواملی است بسترهای پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری در نظام آموزش و پرورش کشور را فراهم می‌نماید. بر اساس مصاحبه‌هایی که به عمل آمد، برخی از خبرگان به ضعف در یکپارچگی، سطح دسترسی، شفافیت و دسترسی یکسان به اطلاعات سازمانی اشاره داشتند که موجب ضعف در به جریان افتادن فرآیندهای جمع‌سپاری در لایه‌های سازمانی و نهادینه شدن مدیریت مشارکتی در سازمان می‌شود از سوی دیگر، ساختار سازمانی در نظام آموزش و پرورش به صورت سنتی طراحی شده است و نیازمند طراحی ساختاری سازمانی مبتنی بر تیم محوری بر اساس ارگانیک بودن سطح دسترسی‌های اطلاعاتی می‌باشد که این نوع رویکرد می‌تواند در اشتراک و نفوذ ایده‌های آموزشی و پرورشی توسط معلمان و مدیران در بین سطوح خرد و کلان سازمانی شود و ارتباطات رسمی مبتنی بر دانش در سازمان شکل گیرد که در نهایت موجبات ایده‌پردازی را فراهم نماید. در بخش دیگری از مصاحبه‌ها، به نقش و مسئولیت‌های مدیران و کارکنان در قبال تعهد و التزام به

طراحی یک مطالعه، تحلیل نتایج و قضاوت درباره‌ی کیفیت مطالعه، به موضوع پایایی توجهی خاص داشته باشند (همان مأخذ، ص ۲۷). گوبا و لینکلن^۲ بیان کردند که قابلیت اعتماد، معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی است که از چهار مفهوم جزئی‌تر تشکیل شده است (عباس‌زاده، ۱۳۹۱، ص ۲۳؛ حبیبی، ۱۳۹۸):

جدول ۴. تکنیک‌های آزمون اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی

به معنای درجه‌ی اعتماد، به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌ها برای شرکت کنندگان پژوهش است. همچنین برای زمینه‌ای که این پژوهش در آن انجام می‌گیرد، به این معناست که آنچه در یافته‌ها و نتایج تحقیق از سوی پژوهشگر ذکر می‌شود، همانی باشد که در نظر و ذهن پاسخگو است.	۱. قابلیت اعتبار یا اعتبارپذیری (اعتبار درونی)
به معنای قابلیت تعمیم پژوهش به سایر حوزه‌ها و زمینه‌های مشابه است.	۲. قابلیت انتقال یا انتقال پذیری (اعتبار بیرونی)
به معنای قدرت تحلیل و دقت داده‌ها و میزان تایید آنها، همچنین پرهیز از سوگیری و کوشش در جهت احراز شاخص عینیت در پژوهش است.	۳. قابلیت تأیید یا تأییدپذیری (اعتبار سازه‌ای)
به معنای درجه‌ی باز یافت‌پذیری و تکرارپذیری داده‌ها از سوی سایر افراد است و محققان بیشتر به مباحثی چون قابل اعتماد بودن داده‌های جمع‌آوری شده و صحت آنها و دقت در جهت به کارگیری روش اجرای تحقیق توجه دارند.	۴. قابلیت اطمینان یا اطمینان پذیری (پایایی)

بحث و نتیجه‌گیری

مقاله‌ی حاضر با هدف ارائه‌ی الگوی مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری در وزارت آموزش و پرورش کشور به صورت مطالعه‌ی موردی اداره آموزش و پرورش انجام شد. با توجه به وضعیت موجود و مضامین شناسایی شده بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته در الگوی مفهومی پیشنهادی تحقیق که مشتمل بر سه بُعد شامل الزامات و راهبردها، تمهیدات سازمانی و ابزارها و مشوق‌ها می‌باشد، می‌تواند کلیه اقدامات واحدهای سازمانی با فرآیندهای مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری در سازمان‌ها در اداره آموزش و پرورش استان قزوین به منظور مشارکت حداکثری معلمان و مدیران نظام آموزش و پرورش و ارائه نوآوری و ایده‌ها جهت حل مسائل و معضلات آموزش و پرورش، هم‌راستا و هم‌سو و هم‌جهت شود. به همین منظور، دو مقوله‌ی اصلی اسناد راهبردی و بدنه‌ی تصمیم‌گیری به عنوان عوامل اصلی و اثرگذار در این بُعد پیشنهاد شدند که سازمان می‌بایست به منظور رفع مغایرت‌های موجود در سطوح تصمیم‌گیری سازمان، آن‌ها را اجرایی سازد. با توجه به این که اداره آموزش و پرورش استان قزوین از لحاظ سلسله مراتب گزارش‌دهی و مدیریتی، تحت مدیریت وزارت آموزش و پرورش فعالیت می‌نماید، بنابراین ابلاغیات به عنوان اسناد الزام‌آور داخلی می‌تواند در پیشبرد اهداف سازمانی مؤثر باشد. نقشه راه پیشنهادی می‌تواند به عنوان الگو و یک سند الزام‌آور در پیاده‌سازی هر برنامه‌ی تحولی مانند جمع‌سپاری فرهنگی در سازمان مؤثر و ضروری

شود، به طور واقعی بررسی شده است؟ (عباس‌زاده، ۱۳۹۱، ص ۲۲) و پایایی به این سؤال پاسخ می‌دهد که چگونه یک بررسی کننده می‌تواند آزمودنی‌ها و یا مخاطبان خود را قانع کند که یافته‌های حاصل شده از این بررسی، دقیق بوده است؟ پاتن^۱ پایایی را از جمله عوامل کلیدی در مطالعات کیفی می‌داند و بیان می‌کند که محققان کیفی، باید در

طبق نظر گوبا و لینکلن برای سنجش اعتبار پذیری می‌توان از روش‌های کنترل توسط اعضا/چک کردن، درگیر شدن طولانی مدت در میدان، سه سوپیه نگری و تحلیل موارد منفی در قالب استقرایی تحلیلی استفاده کرد. محقق با درگیر شدن طولانی مدت در میدان و روش کنترل توسط اعضا استفاده نمود به این صورت که داده‌ها از مدیران در سطح آموزش و پرورش به صورت مصاحبه جمع‌آوری شد که در پایان هر مصاحبه برای اطمینان از متن‌های رونوشت از مصاحبه‌شوندگان درخواست گردید تا خلاصه رونوشت را بررسی کنند که آیا واقعا دیدگاه آنها را منعکس می‌کند یا خیر. همچنین محقق با تحلیل چند باره بر اعتبار پذیری آن افزود. برای سنجش انتقال پذیری محقق شرایط تحقیق را به طور کامل توضیح داده است تا خواننده خود تصمیم بگیرد می‌تواند در شرایطی که می‌خواهد تحقیق انجام دهد این نتایج قابل اعتماد هست یا خیر. برای سنجش تایید پذیری محقق نظرات و دیدگاه شخصی خود را در فرایند تحقیق کنار گذاشت و به طور دقیق به ضبط و ثبت داده‌های کیفی پرداخت. بعد از آن نتایج تحلیل خود را در اختیار استاد راهنما و استاد مشاور خود قرار داد که با اصلاحاتی مورد تایید آنان قرار گرفت. برای سنجش اطمینان پذیری محقق مراحل انجام پژوهش را به صورت روشن و واضح در روند تحلیل نتایج بیان نمود که اگر محقق دیگری بتواند یا بخواهد تحقیق را تکرار کند هیچ مشکلی نداشته باشد.

² Goba & Lincoln

¹ Patton

مطالبه‌گری مدیران ارشد در متن حکم انتصاب مدیران، به ضرورت و اهتمام به فعالیت‌های مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری در سازمان‌ها اشاره گردد.

- در راستای یافته‌های تحقیق در بخش تمهیدات سازمانی، پیشنهاد می‌شود جهت ارتقاء رویکرد و ساختار تیم محوری در سطوح تصمیم‌گیری سازمان، سامانه‌های اداری جهت تنظیم مکاتبات با ماهیت و موضوع گردشکارهای تخصصی، از حالت تصمیم‌سازی به صورت سلسله‌مراتبی، به حالت تصمیم‌سازی به صورت انجمن‌خبرگی تبدیل شود بدین صورت که پیش از ارسال به فرماندهی جهت تصمیم‌گیری و ابلاغ، در سامانه اداری، به نظر جمعی خبرگان مرتبط با حوزه پیشنهادی به مشورت گذاشته شود و پس از اجماع نظرات نسبت به ارسال به مدیریت اقدام شود.

- در راستای یافته‌های تحقیق در بخش تمهیدات سازمانی، پیشنهاد می‌شود به منظور ایجاد یکپارچگی، وحدت رویه و تسریع در پیگیری‌ها، ساختار جمع‌سپاری در کلیه سطوح و لایه‌های سازمانی شکل گیرد.

- در راستای یافته‌های تحقیق در بخش تمهیدات سازمانی، پیشنهاد می‌شود به منظور نشان دادن اهتمام به فعالیت‌های جمع‌سپاری در سازمان، در شرح وظایف مربوط به مدیران و کارشناسان به صورت عمومی، لزوم کشف، شناسایی، اشتراک و انتقال تجربه و دانش و ایده به صورت صریح قید و ابلاغ شود.

- در راستای یافته‌های تحقیق در بخش تمهیدات سازمانی، پیشنهاد می‌شود سامانه پاسخگویی مدیران به صورت پرسش و پاسخ در تمامی حوزه‌های آموزشی استقرار یابد تا بسترهای مورد نیاز جهت پاسخگو بودن مدیران فراهم شود.

- در راستای یافته‌های تحقیق در بخش عوامل فرهنگی، پیشنهاد می‌شود؛ به منظور اتخاذ فرهنگ مدیریت مشارکتی، نسبت به استقرار و توسعه سامانه نظام پیشنهادات در سازمان اقدام شود و بازخوردهای مناسب به پیشنهادات واصله ارایه شود.

می‌دانند؛ همچنین اداره آموزش و پرورش استان قزوین می‌تواند با تنظیم و تدوین خط‌مشی‌ها و چشم‌انداز مشخص، به طور مستمر به فرآیند نوآر شدن سازمان روح بخشد و تحقق اهداف آن را میسر سازند. خط‌مشی‌های تولید ایده‌های فرهنگی در سازمان، انگیزه و عزم سازمانی را در قبال ایجاد سرمایه‌ی دانش تقویت می‌کند و به نوعی هماهنگی، همسویی و حمایت همه‌جانبه در تولید ایده‌های آموزشی را به دنبال دارد. کلیدی‌ترین عامل در پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری در اداره آموزش و پرورش استان قزوین، حمایت و پشتیبانی مدیران عالی و ارشد سازمان است که به عنوان یکی از الزامات تحقق جمع‌سپاری آموزشی در سازمان عمل می‌کند. مدیران مدیران با حمایت‌های مالی، تشکیلاتی، ساختاری، محتوایی و با گفتمان‌سازی مؤثر، نسبت به تحقق اهداف جمع‌سپاری در سازمان تأثیرگذار هستند. همچنین حمایت مجدانه مدیران ارشد سازمان از فعالیت‌های جمع‌سپاری می‌تواند به فرهنگ‌سازی و تیم‌محوری در سازمان تأثیر بسزایی داشته باشند با توجه به نتایج ارائه شده در ادامه به ارائه‌ی پیشنهادات تحقیق به تفکیک ابعاد شناسایی شده پرداخته می‌شود.

پیشنهادات کاربردی برای سازمان‌ها

- در راستای یافته‌های تحقیق در بخش عوامل مدیریتی، پیشنهاد می‌شود به منظور هدایت در تصمیم‌گیری مدیران عالی و ارشد سازمان، اهداف، اثرات و پیامدهای مدیریت مشارکتی مبتنی بر جمع‌سپاری در سازمان‌ها در اداره آموزش و پرورش استان قزوین در جلساتی در قالب تشکیل اتاق فکر به طور مطلوبی تبیین و گفتمان‌سازی شود.
- در راستای یافته‌های تحقیق در بخش عوامل الزامات و راهبردها، با توجه به ارزیابی‌های میدانی، فقدان خط‌مشی‌های جمع‌سپاری تخبگانی در حوزه آموزشی مشهود بود که پیشنهاد می‌شود؛ به منظور تعیین اهتمام و تعهد سازمان به جمع‌سپاری و استفاده از نظرات نسبت به تدوین خط‌مشی دانشی اقدام شود.
- در راستای یافته‌های تحقیق در بخش تمهیدات سازمانی، پیشنهاد می‌شود به منظور کمی‌سازی اقدامات جمع‌سپاری در سطح سازمان، نسبت به تدوین برنامه‌های عملیاتی مبتنی بر شاخص‌های در نظر گرفته در سند راهبردی، برنامه‌های سالانه تدوین و ابلاغ شود.
- در راستای یافته‌های تحقیق در بخش عوامل مدیریتی، پیشنهاد می‌شود به منظور ایجاد رویکرد و

منابع

- 1- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher

- ۱۳- تفتی، حامد. زحمتکش، مهدیه. (۱۳۹۹). عوامل کلیدی موفقیت جمع سپاری در توسعه توانمندی های مقصد گردشگری. فصلنامه مطالعات اجتماعی گردشگری. شماره ۱۵.
- 14- Ojokuku, R.M., & Sajuyigbe, A.S. (2016). Effect of employee performance in decision making on performance of selected small and medium scale enterprises in Lagos, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6(10), 93-97.
- 15- Robbins, S.P., Judge, T.A., & Campbell, T.T. (2015). *Organizational behaviour*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- 16- McCrimmon, M. (2017). *What is Leadership Style?*. Thousand Oaks, C. A: Sage.
- 17- McNamara, C. (2018). *Field Guide to Leadership and Supervision for Non-profit Staff*. Amazon: McGraw-Hill Publishers.
- 18- Gao P., Xue P., Xie Y. (2021). Influence of self-monitoring personality on innovation performance from information processing perspective. *Sci. Technol. Prog. Policy* 38 151-160. 10.6049/kjbydc.2020040203
- 19- Chang Y. Y., Chang C. Y., Chen Y. C. K., Seih Y. T., Chang S. Y. (2021). Participative leadership and unit performance: evidence for intermediate linkages. *Knowl. Manag. Res. Pract.* 19 355-369. 10.1080/14778238.2020.1755208
- 20- Grace, A.F. Oladejo. M. (2020). Participatory Management, Professional Development, and Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Ogun State, Nigeria, *Journal of Learning for Development*, No2, pp.161-173.
- 21- Thakur, P., Kathuria, K., Dhiman, R. (2022). Participatory Management and Its Role in Marketing: A Systematic Literature Review of Two Decades, Pankaj Thakur et al 2022 ECS Trans. 107 3487
- ۲۲- گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس در راستای موانع اجرای سند تحول در آموزش و پرورش. (۱۳۹۹).
- characteristics. *Educational review*, 73(1), 71-97
- 2- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H.J., & Konopaske, R. (2016). *Organization: Behaviour, structure, processes*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- 3- Li G., Liu H., Luo Y. (2018). Directive versus participative leadership: dispositional antecedents and team consequences. *J. Occup. Organ. Psychol.* 91 645-664. 10.1111/joop.12213
- 4- NaderiBoni, N., Moradyani, L., Bagheri, G. & Ebrahimi, S. (2020). The effect of managers coaching qualifications on participatory management. *Journal of Organizational Change Management*, 1(1), 45-49.
- 5- Randolph, W.A. (2015). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 24(4), 19- 32.
- 6- Adams, R. (2017). Good data (Online) Available at: <https://help.gooddata.com/doc/en>
- ۷- حبیبی، حمدالله، بابازاده، ریحان، تیموری، پریسا. (۱۳۹۹). برون سپاری در آموزش از دیدگاه کارمندان آموزش و پرورش شهر ارومیه. هفتمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی، روانشناسی و مشاوره ایران.
- ۸- صلواتیان، سیاوش. مشرقی، محسن. (۱۳۹۸). طراحی فرآیند جمع سپاری ایده پردازی خلاقانه برای تولیدات نمایشی صدا و سیما. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. دوره نهم. شماره سوم.
- 9- Gordon, G.L. (2016). *Strategic planning for local government*. ICMA Publishing.
- 10- Brezicha, K. F., Ikoma, S., Park, H., & LeTendre, G. K. (2020). The ownership perception gap: Exploring teacher job satisfaction and its relationship to teachers' and principals' perception of decision-making opportunities. *International Journal of Leadership in Education*, 23(4), 428-456.
- 11- Gresley, K. (2015). Employee empowerment. *Employee Relation*, 27(1), 364-368.
- ۱۲- جندقی، غلامرضا. میرزمانی، اعظم. (۱۴۰۰). طراحی الگوی جمع سپاری ایده های نوآورانه، فصلنامه سیاست گذاری عمومی، دوره هفتم، شماره ۱.