

رسالة محمد



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد مرودشت

دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، گروه علوم تربیتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (MA) در رشته مدیریت آموزشی

عنوان

**رابطه سبک مدیریت مشارکتی مدیران با میزان خلاقیت آموزگاران**

**دوره ابتدایی شهرستان سروستان**

استاد راهنما

**دکتر نادر شهامت**

نگارش

**سعیده اشرف تزنکی**

زمستان ۱۳۹۳



## معاونت پیشه و فن آوری

### برنامه‌ها

#### نشر و اصلاحات پیش

بیماری انفرادی و مبتدی و اعتماد به نفس کم از مهم‌ترین دست‌های وارده ناظر بر اعمال انسان و بدتره و در پاسداشت مقام پندارنش پیشه و فن و نظریه به این استجایه نگاه داشته و اعلامی نه بهنگ و تمدن پیشه و فن و ایمان و اعضاء به نیت‌ها و احادیثی دانشگاه از اسلام می‌تواند که در مصادیق زیر در برنامه‌ها است پیشه و فن و نظریه و داده و از آن‌ها سخن می‌گویم:

- ۴۱- اصلاح تحقیق و تبیین: تلاش در ارتقای پیشه و فن تحقیق و وفاداری به آن و دوری از هرگونه نماندگی‌های تحقیق.
- ۴۲- اصلاح رعایت حقوق: التزام به رعایت حقوق، مال، حریت، کرامت و پرورش و پرورش (ن)، حریت و انبساط و سایر صاحبان حق.
- ۴۳- اصلاح مالکیت مادی و معنوی: توسعه به رعایت حقوق مادی و معنوی دانشگاه و کلیه کارکنان پیشه و فن.
- ۴۴- اصلاح منافعی: توسعه به رعایت مصالح و در نظر داشتن پیشه و فن و در نظر گرفتن اصلاحات پیشه و فن.
- ۴۵- اصلاح رعایت انصاف و امانت: توسعه به رعایت انصاف و امانت در کارهای خود و رعایت امانت و امانت‌های دیگران.
- ۴۶- اصلاح آزادی: توسعه به رعایت آزادی و اطلاع‌رسانی به افراد، سازمان‌ها و کلیه افراد و نهادها و مرتبط با طبقه.
- ۴۷- اصلاح حرمت: توسعه به رعایت حرمت و احترام به حقوق و رعایت به جای نقد و خودداری از هرگونه حرمت‌شکنی.
- ۴۸- اصلاح روح و سیم: توسعه به روح و اشتیاق به تحقیقات و انتقال آن به کارکنان و اونس و ایمان به غیرانواردی که در پی می‌آورد.
- ۴۹- اصلاح برابری: التزام به برابری پیشه و فن از هرگونه تمایز بر مبنای اعلام و وضع به نسبت به کارکنان که در هر دو پیشه و فن برابری می‌کنند.



به نام خدا

معاونت پژوهش و فن آوری

تعهد اصالت رساله یا پایان نامه تحصیلی

اینجانب سعیده اشرف تزنکی دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی که در تاریخ  
از پایان نامه خود تحت عنوان « رابطه سبک مدیریت مشارکتی مدیران با میزان خلاقیت آموزگاران دوره ابتدایی شهرستان سروستان »  
با کسب نمره..... دفاع نموده ام بدینوسیله متعهد می شوم :

۱) این پایان نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه، کتاب، مقاله و ...) استفاده نموده ام، مطابق ضوابط و رویه موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آنرا در فهرست مربوطه ذکر و درج کرده ام.

۲) این پایان نامه قبلاً برای هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی ارائه نشده است.

۳) چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هرگونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و ... از پایان نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.

۴) چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را می پذیرم و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچگونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی:

امضاء و تاریخ



صورتجلسہ دفاع از پایان نامہ کارشناسی ارشد (M.A)

نام و نام خانوادگی دانشجو: سعیدہ اشرف تزنگی تاریخ: رشتہ:مدیریت  
آموزشی از پایان نامہ خود با عنوان: « رابطہ سبک مدیریت مشارکتی مدیران با میزان  
خلاقیت آموزگاران دورہ ابتدایی شهرستان سروسن »

با درجہ	و نمبرہ	دفاع نمودہ است.
نام و نام خانوادگی اعضاء ہیات داوری	سمت	امضاء اعضاء ہیات داوری

استاد راہنما

۱ - دکتہ نادر شہامت

استاد داوری

۲ - دکتہ رضا زارعی

استاد داوری

۳ - دکتہ مجید برزگر

مراتب فوق مورد تایید است .

مدیر/معاونت پژوهشی

مہر و امضاء

### تقدیرم به:

ریاس و ثنائی بی حد بر آستان و صفات بی همتای احدیت که در کمال راجت و در  
نهایت عطا و منت رخصت اتمام این پایان نامه را بر بنده عطا فرموده است؛ در کمال  
مروت و مرمیت، این پایان نامه را که حاصل ماهها تلاش و کوشش این بنده بوده  
است را تقدیرم می‌نمایم به ساحت مقدس آقا امام زکوان حفظه بر خط انتظارش زور  
امیدی در قلب بنده است و بند انگشتانم با عشق انتظار ایشان می‌زویسد و قلم می  
زند.

## رہاسا سازی:

رہاسا بیکران پروردگار کی تارا کہ ہر تہی مان بڑھیدو بہ طریق صہودا اش رہہ نامان شدو بہ  
ہر تہی رہروان عام ودا اش مہتہ نرمان نہ و دو خوشہ چینی از عام و معرفت را روزیمان  
ساخت.

رہاسا بیکران تقدیرم پدر بزرگوار و مادر مہربانم، آن دو فرشتہ ای کہ از خواستہ تا ایشان  
گذشتند و سہتی ہارا بہ جان خریدند و خود را بہر بلای مشکلات تہلایات کردند تا من در  
جایگاہی از عام و معرفت قرار بکہ مرم.

نہی توازم معنائی بالاتر از تقدیر و آشکارا بر زبانم جاری سازم و رہاسا خود را در وصف  
ارتاد بزرگوار جناب دکترمنا دشتی گرام، کہ ہرچہ کویم و ہر مایم کم گفتہ  
ام.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	چکیده
<b>فصل اول: کلیات تحقیق</b>	
۳	۱-۱- مقدمه
۶	۲-۱- بیان مسأله
۸	۳-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق
۱۱	۴-۱- اهداف تحقیق
۱۱	۵-۱- فرضیه های تحقیق
۱۲	۷-۱- تعاریف نظری و عملیاتی متغیرها
<b>فصل دوم: ادبیات و پیشینه پژوهش</b>	
۱۴	۱-۲- خلاقیت
۱۵	۱-۱-۲- تاریخچه خلاقیت
۱۶	۲-۱-۲- تعاریف خلاقیت
۱۶	۳-۱-۲- طبقه بندی خلاقیت
۱۷	۱-۳-۱-۲- سطوح خلاقیت
۱۷	۲-۳-۱-۲- انواع خلاقیت
۱۷	۴-۱-۲- فرآیند خلاقیت از دیدگاه های مختلف
۱۸	۵-۱-۲- عناصر خلاقیت
۱۹	۶-۱-۲- عوامل موثر بر خلاقیت
۲۰	۷-۱-۲- موانع خلاقیت
۲۲	۸-۱-۲- تکنیک های خلاقیت و نو آوری
۲۳	۹-۱-۲- ویژگی های افراد خلاق
۲۴	۱۰-۱-۲- نقش مدیران مدرسه در پرورش خلاقیت
۲۵	۱۱-۱-۲- نظریه های خلاقیت
۲۵	۱-۱۱-۱-۲- نظریه های فلسفی خلاقیت
۲۶	۲-۱۱-۱-۲- نظریه های علمی خلاقیت



۲۷	..... مؤلفه های خلاقیت..... ۱۲-۱-۲
۳۰	..... مدیریت مشارکتی..... ۲-۲
۳۱	..... پیش نیازهای مشارکت..... ۱-۲-۲
۳۳	..... فلسفه مدیریت مشارکتی..... ۲-۲-۲
۳۴	..... فواید مشارکت..... ۳-۲-۲
۳۶	..... ویژگی های مدیریت مشارکتی..... ۴-۲-۲
۳۶	..... شاخص های واقعی مدیریت مشارکتی..... ۵-۲-۲
۳۷	..... محدودیت ها و موانع مدیریت مشارکتی..... ۶-۲-۲
۳۸	..... شیوه های دستیابی به مدیریت مشارکتی..... ۷-۲-۲
۳۹	..... نظریه های مدیریت مشارکتی..... ۸-۲-۲
۳۹	..... سبک های متداول مدیریت لیکرت (سیستم چهارم لیکرت)..... ۱-۸-۲-۲
۴۰	..... کرت لوین..... ۲-۸-۲-۲
۴۰	..... نظریه مدیریت بر مبنای هدف..... ۳-۸-۲-۲
۴۰	..... نظریه تصمیم گیری..... ۴-۸-۲-۲
۴۱	..... شبکه توسعه سازمانی بلیک و موتن..... ۵-۸-۲-۲
۴۱	..... تئوری بهداشت، انگیزش هرزبرگ..... ۶-۸-۲-۲
۴۱	..... نظریه همکاری بارنارد..... ۷-۸-۲-۲
۴۱	..... نظریه روابط انسانی..... ۸-۸-۲-۲
۴۲	..... نظریه تافن بام و اشمیت..... ۹-۸-۲-۲
۴۲	..... نظریه مارشال ساشکین..... ۱۰-۸-۲-۲
۴۲	..... نظریه گریس آرگریس (بنیانگذار نظریه رشد یافتگی)..... ۱۱-۸-۲-۲
۴۲	..... نظریه X و Y مک گریگور..... ۱۳-۸-۲-۲
۴۳	..... جمع بندی نظریه ها..... ۹-۲-۲
۴۳	..... مشورت و مشارکت در اسلام..... ۱۰-۲-۲
۴۵	..... ادبیات پژوهشی جهان و ایران..... ۳-۲
۴۵	..... ادبیات پژوهشی جهان..... ۱-۳-۲
۴۵	..... ادبیات پژوهشی ایران..... ۲-۳-۲
۴۹	..... جمع بندی..... ۴-۲
۵۱	..... مدل تحلیلی پژوهش..... ۵-۲

### فصل سوم: روش پژوهش

۵۳	۱-۳- روش تحقیق.....
۵۳	۲-۳- جامعه آماری.....
۵۳	۳-۳- نمونه آماری و روش نمونه گیری.....
۵۷	۴-۳- ابزار سنجش.....
۶۰	۵-۳- روایی و پایایی ابزار سنجش.....
۶۰	۱-۵-۳- روایی.....
۶۰	۲-۵-۳- پایایی.....
۶۱	۶-۳- روشهای آماری پژوهش.....
۶۱	۷-۳- روش اجرای.....
۶۱	۸-۳- ملاحظات اخلاقی.....

### فصل چهارم: یافته های پژوهش

۶۳	۱-۴- یافته های توصیفی.....
۶۴	۲-۴- یافته های استنباطی.....

### فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

۶۹	۱-۵- خلاصه پژوهش.....
۷۱	۲-۵- بحث و نتیجه گیری.....
۷۶	۳-۵- محدودیت های پژوهش.....
۷۶	۴-۵- پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی.....
۷۶	۱-۴-۵- پیشنهادهای کاربردی.....
۷۶	۲-۴-۵- پیشنهادهای تحقیقاتی.....
۷۸	الف. منابع فارسی.....
۸۳	ب. منابع انگلیسی.....
۸۵	پیوست ۱: پرسشنامه شماره ۱.....
۸۷	پیوست ۲: پرسشنامه شماره ۲.....
۸۹	چکیده انگلیسی.....

## فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۳: توزیع حجم نمونه آماری بر اساس جنسیت	۵۳
جدول ۲-۳: توزیع حجم نمونه آماری بر اساس سابقه کار	۵۴
جدول ۳-۳: توزیع حجم نمونه آماری بر اساس تحصیلات	۵۵
جدول ۴-۳: توزیع حجم نمونه آماری بر اساس سن	۵۶
جدول ۵-۳: نتایج تحلیل عاملی گویه‌های مربوط به مدیریت مشارکتی	۵۸
جدول ۶-۳: نتایج پایایی گویه‌های مربوط به مدیریت مشارکتی	۵۹
جدول ۷-۳: ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه های مشارکت و خلاقیت (پایایی)	۶۰
جدول ۸-۳: ضریب همسانی درونی پرسشنامه های مشارکت و خلاقیت	۶۰
جدول ۱-۴: بررسی میانگین و انحراف استاندارد مدیریت مشارکتی و ابعاد آن	۶۳
جدول ۲-۴: بررسی میانگین و انحراف استاندارد خلاقیت	۶۳
جدول ۳-۴: ضریب همبستگی بین سبک مدیریت مشارکتی مدیران با میزان خلاقیت آموزگاران	۶۴
جدول ۴-۴: ضریب همبستگی بین بُعد هدف گذاری مدیران با میزان خلاقیت آموزگاران	۶۴
جدول ۵-۴: ضریب همبستگی بین بُعد مولفه تصمیم گیری مدیران با میزان خلاقیت آموزگاران	۶۵
جدول ۶-۴: ضریب همبستگی بین بُعد مولفه حل مشکلات مدیران با میزان خلاقیت آموزگاران	۶۵
جدول ۷-۴: ضریب همبستگی بین بُعد مولفه تغییر در سازمان مدیران با میزان خلاقیت آموزگاران	۶۵
جدول ۸-۴: جدول مشخصه های آماری رگرسیون بین سبک مدیریت مدیران و خلاقیت آموزگاران به روش همزمان	۶۶
جدول ۹-۴: جدول مشخصه های آماری رگرسیون بین بُعد سبک مدیریت مدیران و خلاقیت آموزگاران به روش گام به گام	۶۶

## فهرست اشکال و نمودارها

عنوان .....	صفحه
شکل ۱-۲: عوامل مؤثر بر خلاقیت (منبع: آموزش و پرورش خلاقیت، صباغیان، ۱۳۸۴).....	۲۰
شکل ۲-۲: موانع خلاقیت (منبع: سازمان و مدیریت و رویکرد پژوهشی، مقیمی، ۱۳۸۳).....	۲۱

## فهرست نمودارها

عنوان .....	صفحه
نمودار ۱-۲: محل تقاطع خلاقیت (منبع: سام خانیان، ۱۳۸۶) .....	۲۸
نمودار ۲-۲: مؤلفه های خلاقیت (منبع: سام خانیان، ۱۳۸۶، ص ۳۲) .....	۲۹
نمودار ۱-۳: توزیع حجم نمونه آماری بر اساس جنسیت .....	۵۴
نمودار ۲-۳: توزیع حجم نمونه آماری بر اساس سابقه کار .....	۵۵
نمودار ۳-۳: توزیع حجم نمونه آماری بر اساس مدرک تحصیلی .....	۵۶
نمودار ۴-۳: توزیع حجم نمونه آماری بر اساس سن .....	۵۷

## چکیده

این پژوهش با هدف « رابطه سبک مدیریت مشارکتی مدیران با میزان خلاقیت آموزگاران دوره ابتدایی شهرستان سروستان در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲» انجام شده است. روش تحقیق توصیفی بوده و جامعه آماری پژوهش شامل کلیه آموزگاران شاغل در آموزش و پرورش سروستان شامل ۱۵۰ نفر (۳۰ نفر مرد و ۱۲۰ نفر زن) بود که بدین منظور ۱۰۱ نفر از آموزگاران (۲۱ مرد و ۸۰ زن) با استفاده از جدول مورگان بعنوان نمونه انتخاب شدند که روش نمونه گیری از نوع تصادفی طبقه ای بود. ابزار گردآوری اطلاعات برای سنجش مدیریت مشارکتی پرسشنامه مدیریت مشارکتی الوانی (۱۳۷۵) و برای سنجش خلاقیت از پرسشنامه رندسیپ (۲۰۰۱) استفاده شد کلیه تجزیه و تحلیل ها شامل آمار توصیفی و آمار استنباطی به کمک نرم افزار SPSS انجام شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل های انجام شده نشان می دهد که : بین سبک مدیریت مشارکتی مدیران و خلاقیت آموزگاران رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد. همچنین بین متغیر های ویژه پژوهش در خصوص مدیریت مشارکتی شامل هدف گذاری، تصمیم گیری، حل مشکلات و تغییر در سازمان با خلاقیت آموزگاران رابطه معنا دار و مستقیم وجود دارد. در این راستا اهمیت توجه به ارتقاء سبک مدیریت مشارکتی مدیران با توجه به ارتباط آن با خلاقیت آموزگاران بیش از پیش احساس می شود.

**واژه های کلیدی : مدیریت مشارکتی، خلاقیت، مدیریت، آموزگاران**

# فصل اول

## کلیات پژوهش

تحولات پر شتاب دنیای کنونی که فن آوری های تولید و روش های ارائه خدمات را پیوسته دستخوش دگرگونی نموده است، توسل به خرد جمعی در اتخاذ و اجرای تصمیمات راهبردی از جمله گزینه های مهمی است که باید در چارچوب نظام مشارکت<sup>۱</sup> برای حفظ بقاء و توسعه سازمان ها معمول گردد. بیش از نیم قرن از پیدایش تفکر نظام مشارکت می گذرد و اعمال آن از سال های بعد از جنگ جهانی دوم در بسیاری از کشورها، به ویژه در آلمان و ژاپن تجارب بسیار ارزشمندی را پشت سر نهاده است. در کشور ما، ایران در عین حال که نمونه نسبتاً موفقیت آمیز از به کارگیری نظام پیشنهادها<sup>۲</sup> و مدیریت مشارکتی<sup>۳</sup> را می توان رد گیری کرد، هنوز فاصله زیادی با اجرای مبتنی بر اصول علمی و همه جانبه آن به چشم می خورد. این نکته ضرورت تفکر جدی در فلسفه این نظام و تحقیق و تلاش پی گیر در بستر سازی و اعمال موفق آن را اجتناب ناپذیر ساخته است.

آموزش و پرورش به عنوان یکی از خرده سیستمهای جامعه نقش مهمی در فرآیند توسعه دارد. اگر مولفه های توسعه را در ابعاد مختلف سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، آموزشی و ... مورد بحث قرار دهیم، ناگزیر نقش آموزش و پرورش را در این زمینه نمی توان نادیده انگاشت. از این رو چنین نهادی که خود توسعه آفرین است و موتور محرکه ی همه ی ابعاد توسعه است، نیاز مبرمی به توسعه درونی خود دارد. به عبارت دیگر در فرآیند توسعه، تغییر و تحول در ساختار برنامه ها، اهداف و روش ها در همه نهاد های اجتماعی به ویژه آموزش و پرورش ضرورتی اجتناب ناپذیر است. اگر مدیریت آموزشی اصلاح گردد و تغییر و تحول اساسی در آن ایجاد شود، مسائل و مشکلات دیگر نظام آموزشی نیز اصلاح خواهد شد. یکی از راههای تغییر و تحول در مدیریت آموزشی و اصلاح آن، کاری است که مدیریت مشارکتی نامیده می شود.

در سازمان گسترده ای به نام آموزش و پرورش، مشکلات برنامه ریزی، سازمان دهی، هماهنگی و ارزشیابی نیاز به مدیریت مشارکتی را دو چندان می سازد. البته آموزش و پرورش بنا بر رسالت خود فرهنگ ساز مشارکت نیز هست. لذا توجه به مشارکت و مدیریت مشارکتی را اول باید از درون خود آغاز کرد و سرانجام آن را در جامعه و نهادهای آن گسترش داد.

طوسی بیان می دارد که مشارکت پیش شرط توسعه و کلید گسترش آن در آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش موجب افزایش آگاهی، قابلیت ها و تواناییهای انسان است و این امر خود

<sup>۱</sup> . Participation System.

<sup>۲</sup> . Suggestions System.

<sup>۳</sup> . Participative Management.



خواست مردمان را برای مشارکت افزایش می دهد. مشارکت در مدیریت سبب می شود تا میزان نظارت بر کارکنان کاهش یابد، و کارکنان خود برای افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان دلسوزی نشان دهند و دلبستگی های خود را به هدفهای گروهی بیفزایند و با احساس نظر مثبت به خود به پدید آمدن فضاهای سازمانی دلبذیر یاری دهند. بررسی های روان شناختی نشان می دهد که هرگاه مردم فرصت بیان اندیشه های خود را بیابند و در اتخاذ تصمیم که به سرنوشت آنها اثر می گذارد شریک شوند، خلاقیت و نوآوری بیشتری از خود نشان می دهند و مسئولیت می پذیرند. سرانجام این که نظام مشارکت زمینه فرهنگی انسان سازی در سازمان محسوب می شود. در واقع این نظام بر این باور است که مدیریت برای اثر بخشی سازمان از منابع زیر استفاده می کند :

الف) : بازوی کارکنان - قدرت بدنی و تلاش بدنی

ب) : قلب کارکنان - رضایت، وفاداری و تعهد

ج) : فکر کارکنان - اندیشه و ابتکار (طوسی، ۱۳۷۰).

از اصول مهم مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۱</sup> مشارکت و همکاری کارکنان در بهبود کیفیت است. از نظر مدیریت کیفیت فراگیر، بهترین افرادی که مشکلات مربوط به یک فعالیت را درک می کنند، کسانی هستند که آن فعالیت را انجام می دهند. بنابراین مهمترین راه حلها را هم همان افراد می توانند ارائه دهند، مدیریت باید زمینه نظر خواهی از آنان را فراهم کند و از راههای مناسب به جمع آوری و جمع بندی نظرات پردازد. از طرف دیگر باید به کارکنان اجازه داده شود که درباره اموری که انجام می دهند اظهار نظر کنند این اظهار نظرها نه تنها ممکن است به بهبود کیفیت منجر شود، بلکه باعث می شود کارکنان احساس کنند نظرات آنها مورد احترام و توجه است، به این ترتیب کار کردن برای آنان دلبذیر تر می شود و رضایت کاری در آنان افزایش می یابد. اگر کارکنان تنها فرمانبردار اوامری باشند که از جانب مدیران و سرپرستان صادر می شود و نقشی در نحوه انجام دادن فعالیت ها نداشته باشند از کار بیگانه شده، انگیزه کمتری برای اجرای فعالیت ها خواهند داشت، در این صورت آنان از کار احساس خشنودی نمی کنند و تنها برای رفع تکلیف به کار می پردازند (رجب بیگی و سلیمی، ۱۳۷۴).

در فرآیند مشارکتی تأکید بر ارتباط گسترده میان افراد و تعامل آزاد است و پیوند میان آنان را از یک حالت خطی یک سویه و حتی دو سویه به حالت شبکه ای چند سویه تبدیل می کند. در این مفهوم همه اعضای سازمان بصورت عضوی از یک گروه بزرگتر عامل موثر در تعامل شناخته می شود و به تبادل اندیشه و تجربه می پردازند. در این مفهوم بر پنج ارزش بنیادی مشارکت تأکید می شود :

۱- ارج نهادن به شخصیت والای انسانی، حق نظارت بر سرنوشت خویش.

۲- فراهم ساختن موجبات رشد و پرورش انسانها.

<sup>۱</sup> . Total Quality Management (TQM)

۳- ایجاد مسئولیت و تعهد درونی در افراد.

۴- سهم کردن افراد در قدرت و اختیار و ایجاد زمینه مناسبی برای تصمیم سازی و در نهایت تصمیم گیری موثر و عقلانی.

۵- گشودن فرصت های پیشرفت به روی افراد ( طباطبایی، ۱۳۷۸).

مدیریت مشارکتی بعنوان وسیله ای برای انسانی کردن کار و برانگیختن بیشتر کارکنان، تقریباً در هر مورد و در هر رده سازمانی می تواند مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت مشارکتی با توان بالقوه خود برای حل مسایل بطور گروهی هدف گزینی، برقراری ارتباط اثر بخش، حل تناقضات سازمانی، بهبود روابط میان گروهی و ارزشیابی بوسیله همکاران توجه فزاینده ای را به خود جلب کرده است (دوستار، ۱۳۸۰).

امروزه جامعه ی ما بیش از هر زمان دیگر به افراد هوشمند و خلاق نیاز دارد. هر قدر جهانی که در آن زندگی می کنیم پیچیده تر می شود، نیاز به شناسایی و پرورش ذهن های خلاق و آفریننده نیز بیشتر و شدید تر می گردد. به همین دلیل، در شرایط کنونی، مسأله خلاقیت از مهم ترین مسائل در قلمرو روان شناسی آموزشگاهی است. با توجه به این امر، باید مدیران مبتکر و خلاق برای رده های متفاوت مدیریت برگزید. مدیران توانمندی که قادر باشند با اتخاذ تدابیر و شیوه های بایسته، به ویژه در دستگاه آموزش و پرورش، زمینه را برای تجلی و بروز استعدادها و خلاقیت های معلمان و دانش آموزان فراهم آورند (حق شناس، ۱۳۷۸).

خلاقیت و نو آوری یکی از اساسی ترین و بنیادی ترین ویژگی های خاص انسان است و می توان گفت بدون خلاقیت و نو آوری ادامه حیات انسان امکانپذیر نیست و سازمان باید همواره کارکنان خود را به نو آوری و ایجاد تغییر، تشویق و ترغیب نمایند، در غیر اینصورت با مشکلات و مسائلی رو به رو خواهد شد. چالش یا مشکلی که پیش روی مدیران قرار دارد این است که باید کارکنان خود را وادار به خلاقیت بیشتر نمایند و در برابر پدیده تغییر، شکیبایی و بردباری به خرج دهند (رابینز<sup>۱</sup>، ۱۳۷۸).

---

<sup>۱</sup> . Robbins.

## ۱-۲- بیان مسأله

مشارکت در تمام دوران ها با مردم بوده و تقریباً از زمانی که انسان به اجتماعی زندگی کردن روی آورد، مشارکت هم به عنوان جزء لاینفک زندگی انسان ها در آمده و در سراسر روزگار راه تکامل را پیمود تا جایی که امروز، مردم در تعیین سرنوشت خویش آگاهانه دخالت می کنند.

در سال های اخیر، عامل انسانی جایگاه محوری در سازمان ها پیدا کرده است. در دنیای پر تحول امروز با پشت سر نهادن تفکر سنتی درباره مدیریت، وارد عرصه ای شده ایم که ساختار فکری آن آکنده از تعمق بخشیدن به ارتباطات و اطلاعات و توجه به مناسبات و مشارکت نیروی انسانی دانشگر به جای نیروی انسانی عملکردی است. بنابراین سازمان هایی که در بستر افزایش دانایی نیروی انسانی خود پیش می روند و مشارکت و همفکری نیروی انسانی خود را در امور سازمانی می طلبند به مراتب از هم افزایی بیشتری نسبت به سازمان های ایستا و سنتی برخوردارند.

نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر و خلاقیت همه چیز سازمان است. چرا که هرگونه تغییر و بهبود در نظام ها و فرآیند های سازمانی توسط انسان صورت می گیرد. بهره برداری از توان فکری و توانمندی های کارکنان سازمان که به عنوان سرمایه نهفته از آن نام می برند، نیازمند به وجود آوردن ساختارهایی است که بتوانند توانمندی های کارکنان را در راستای تحقق اهداف فعلی و آتی سوق دهند. مشارکت کارکنان به دلیل نوع اثر گذاری و روابط تعاملی عناصر متعدد، در رفع تنگناها و تحول سازمان ها بسیار موثر بوده و یکی از با اهمیت ترین زیر روندهای توسعه منابع انسانی به شمار می رود. در این مفهوم، مشارکت کارکنان در عین حال که از الزامات توسعه منابع انسانی به شمار می رود، شاخص توسعه یافتگی نیز هست.

هدفهای اساسی نظام مشارکت، توسعه کیفی منابع انسانی است. مشارکت وسیله است، تا حس مسئولیت، وظیفه شناسی و تعلق به محیط کار در کارکنان رشد یابد. به واسطه آن به کارکنان اجازه داده می شود به جای آن که به طور مداوم رهبری شوند و زیر نظر قرار گیرند از توانایی شخص استفاده کرده، فکر کنند و قوه خلاق خویش را به کار گیرند، بیاموزند و فرصت ابراز وجود داشته باشند و شایستگی شخصیت و مهارت خود را نشان دهند.

به دلیل این که نیروی انسانی به عنوان رکن اساسی تولید و مهمترین عامل بهبود ارتقای مستمر بهره وری مطرح است، مشارکت نیروی انسانی و ایجاد نظام مشارکت در کارکنان در سازمان از راههای اساسی برای بهبود بهره وری در سازمان به شمار می آید (حاج موسی، ۱۳۷۵).

برای تحقق اهداف نظام آموزشی، وجود نیروی انسانی لازم است به ویژه کارکنانی که علاوه بر داشتن توانایی ها و مهارتهای خاص نسبت به شغل و سازمان خود احساس وفاداری داشته باشند و از انجام وظیفه خود احساس رضایت کنند مدیران سازمان ها با مدد جستن از شیوه مدیریت مشارکتی می

توانند از قابلیت ها و توانایی ها و مهارت‌های کارکنان به منظور بهبود تولیدات محیط کار بهره مند گردند. مدیریت مشارکتی مجموع گردش کار و عملیاتی است که تمام کارکنان و زیردستان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیری ها و اجرای آن دخالت داده و شریک می‌سازد. وقتی مشارکت به درستی اجرا شود، دو ثمره مشاهده خواهد شد. پذیرش موافقت کارکنان با تغییرات، ایجاد روحیه گروهی مناسب که در نتیجه افراد تشویق به کار بهتر می‌شوند. مشارکت انگیزه‌ها را بهبود می‌بخشد زیرا کارکنان احساس می‌کنند که مقبولیت بیشتری دارند (سعیدی، ۱۳۷۹).

هوی و میسکل<sup>۱</sup> چنین ابراز می‌کنند که مشارکت در تصمیم‌گیری سازمان آموزشی، موجب افزایش روحیه کارکنان می‌گردد. همچنین موجب رضایت و تقویت روحیه آنها می‌شود (جهانیان، ۱۳۷۹).

خلاقیت، زیباترین و شگفت‌انگیزترین خصیصه انسان است. غنا، پویایی و بقای هر فرهنگ و تمدنی، به خلاقیت مردان آن بستگی دارد و این واقعیت را تاریخ بارها به اثبات رسانده است. خلاقیت برای بقای هر جامعه و سازمانی لازم است و برای ایجاد و تداوم آن در افراد سازمان، بایستی عادت به تفکر را در مدیران و کارکنان ایجاد کرد، چرا که خلاقیت با تفکر به وجود می‌آید و ارزش تفکر به قدری زیاد است که در تعالیم اسلامی ارزش یک ساعت تفکر گاهی از هفتاد سال عبادت بدون تفکر، بیشتر شمرده شده است. وقتی تفکر برای افراد سازمانی، عادت شود، به دنبال آن خلاقیت و تولید افکار و اندیشه‌ها ی جدید در تک تک کارکنان به صورت یک امر روزمره و همیشگی درآمده و نهادینه می‌گردد و سازمان تبدیل به یک سازمان خلاق می‌شود که حاصل آن ایجاد هم افزایی در خلاقیت است (سلطانی، ۱۳۸۲).

پرورش خلاقیت، یکی از مهمترین هدفهای آموزش و پرورش است که حتی پیش از تعلیمات رسمی آغاز می‌گردد و مسئولیتی را که به تنهایی به عهده خانواده کودک بوده همگام با آنان به دوش می‌گیرد، حتی برخی از صاحب نظران پرورش افراد خلاق و مبتکر در دراز مدت را هدف اول آموزش و پرورش دانسته‌اند و نیاز به پرورش افرادی را که به جای تکرار تجارب نسلهای پیشین، فعالیت‌های جدیدی انجام دهند را به مثابه مبرم‌ترین نیاز، نام برده‌اند. هدف دوم از دیدگاه آنان، پرورش کسانی است که به خود پیروی و ابتکار دست یابند، توانایی انتقاد و واری داشته باشند و هر چیزی را که به آنان پیشنهاد می‌شود بدون تفکر نپذیرند (علوی، ۱۳۸۲).

توجه به مدیریت مشارکتی در مدارس، موجب ایجاد و تقویت این باور است که معلمان و دیگر کارکنان آموزشی، افراد بالغ و حرفه‌ای هستند که قادر به ارائه نظرها و پیشنهادها و ابتکارات و توان تخصصی خود در شوراهای معلمان و روش‌های دیگر هستند و مدیر قادر است با برخورد مناسب و

---

<sup>۱</sup> . Hoy & Miskel.