

رابطه بین ابعاد مدیریت مشارکتی با مقاومت در برابر تغییر در مسئولین تربیت بدنی

ابوالفضل فراهانی^۱، جواد آزمون^۲، سیدمحسن موسوی^۳

۱- استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور

۲- استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی تهران

۳- دبیر تربیت بدنی آموزش و پرورش شهرستان خدابنده*

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۷/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۴/۱۶

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تعیین رابطه بین ابعاد مدیریت مشارکتی با مقاومت در برابر تغییر در مسئولین تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران است. جامعه آماری پژوهش، ۳۷۶ مسئول بود که ۱۹۰ نفر از آنها انتخاب شدند. نتایج به دست آمده در سطح نشان داد که بین مشارکت در برنامه ریزی و هدف گذاری با مقاومت در برابر تغییر، بین مشارکت در تصمیم گیری و حل مسئله و مقاومت در برابر تغییر بین مشارکت در کنترل و نظارت و مقاومت در برابر تغییر و بین مشارکت در اجرا و مقاومت در برابر تغییر در مسئولین تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران، رابطه ای منفی و معکوس وجود دارد؛ بنابراین می توان گفت هرچه سبک مدیریت مشارکتی در تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران بیشتر مورد استفاده قرار گیرد، مقاومت مسئولین تربیت بدنی استان در برابر تغییر کاهش خواهد یافت.

واژگان کلیدی: مدیریت مشارکتی، برنامه ریزی و هدف گذاری، تصمیم گیری و حل مسئله، کنترل و نظارت، مقاومت در برابر تغییر.

Email: S_Mohsen_2007@yahoo.com

*نویسنده مسئول :

مقدمه

تغییر، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های عصر جدید است. سازمان به‌عنوان یک موجودیت اجتماعی، هم از محیط تأثیر می‌پذیرد و هم بر آن تأثیر می‌گذارد. محیط سازمان پیوسته در حال تغییر است و هماهنگی با این تغییرات برای سازمان‌ها اجباری است (مقیم، ۱۳۷۵). سازمان‌ها برای این‌که بتوانند با تهدیدها مقابله کرده و از فرصت‌ها استفاده بهینه کنند باید ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند تا بتوانند نقاط قوت خود را تقویت و نقاط ضعف خود را ترمیم کنند (بحرالعلوم، ۱۳۸۱).

تربیت بدنی در آموزش و پرورش هم همراه با پیشرفت علم و دانش و تغییر نیازها و خواسته‌های مخاطبان خود، دچار تغییرات شگرفی شده است. مدیران این نهادها به‌عنوان مدیران اجرایی وزارت آموزش و پرورش باید قادر باشند تا خود را با این تغییرات هماهنگ سازند. در جامعه امروز به دلیل نیازهای مبرمی که از لحاظ تغییر مطرح است، غالباً انتظار می‌رود که مدیران تربیت‌بدنی، راهبر، جهت‌دهنده و هدایت‌کننده تغییر باشند نه این‌که به‌طور منفعل در معرض آن قرار گیرند (علاقه‌بند، ۱۳۸۴). اگر ساختاری در یک سازمان ضعیف بوده و نارسایی داشته باشد، مدیر باید ساختار را تغییر داده و اجزای تشکیلات جدید را به‌گونه‌ای انتخاب کند که سازگاری داخلی یا هماهنگی با وضع سازمان (اندازه و قدرت) را داشته باشد و گرنه مشکلات قبلی با قوت بیشتری بروز کرده و تجدید ساختار جدید دیگری را تحمیل می‌کند. در صورت عدم توجه مدیر یا ناکارآمدی او، این دور باطل استمرار یافته و ساختار را با ناهمگونی‌هایی در درون و برون مواجه می‌سازد (آزمون، ۱۳۹۱).

متداول‌ترین راه برای هماهنگ‌شدن با تغییرات، مدیریت مشارکتی می‌باشد (رضوی امیری، ۱۳۸۴). مدیریت مشارکتی که گاهی آن را مدیریت دموکراتیک نیز می‌گویند عبارت است از دخالت‌دادن کارکنان سطوح مختلف سازمان در فرایند تبیین مشکل، تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه‌حل‌ها به‌گونه‌ای که توانایی دستیابی کارکنان به راه‌حل‌ها افزایش یافته و بتوانند با سرپرستان و رؤسای خود هم‌فکری کنند (رابینز^۱، ۲۰۱۰). در سال‌های اخیر عامل انسانی جایگاهی محوری در سازمان‌ها پیدا کرده است. در دنیای پرتحول امروز با پشت‌سرنهادن تفکر سنتی درباره مدیریت، وارد عرصه‌ای شده‌ایم که ساختار فکری آن آکنده از عمق‌بخشیدن به ارتباطات و اطلاعات و توجه به مناسبات و مشارکت انسانی دانشگر به‌جای نیروی انسانی عملکردی است. پژوهش‌ها پیرامون مدیریت سازمان‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به‌سوی

ارتقای نیروی انسانی خود پیش می‌روند و مشارکت و همفکری نیروی انسانی خود را در امور سازمانی می‌طلبند، به مراتب از هم‌افزایی بیشتری نسبت به سازمان‌های ایستا و سنتی برخوردار هستند (نعیمی، ۱۳۸۲).

اجرای برنامه‌های تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش گاهی با مقاومت مدیران در این نهادها همراه است و از آنجایی که مدیر نقش به‌سزایی در پیشبرد اهداف تربیت‌بدنی دارد؛ لذا این مقاومت نگران‌کننده به نظر می‌رسد. رؤسای ادارات آموزش و پرورش نباید نظرات و پیشنهادات مدیران ورزشی خود را برای پیاده‌سازی برنامه‌های تربیت‌بدنی نادیده گیرند تا بتواند آن‌ها را با اهداف خود هماهنگ نموده و برنامه‌های خود را به‌طور پایدار اجرا نمایند. یکی از راه‌حل‌های مناسب برای اجرای بهینه این برنامه، مدیریت مشارکتی است تا تصمیمات گرفته‌شده به‌نحو احسن اجرا شده و سازمان بتواند در مسیر تعیین‌شده حرکت کند. حال اگر نظرات مدیران مغایر با اهداف سازمان باشد، انجام تغییرات موردنظر به‌درستی انجام نمی‌گیرد (آقاجانی، ۱۳۸۹).

روشندل اربطانی (۱۳۸۲) نشان داد که هرچه اعمال مدیریت مشارکتی در سازمان بیشتر شود، انگیزش کارکنان افزایش یافته و از میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر کاسته می‌شود. حمیدی (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی در دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه تهران" به این نتایج دست یافت: بین مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی در دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین نتایج پژوهش حاکی از آن بود که بین مدیریت مشارکتی با نحوه هدف‌گذاری، نحوه اعمال مشوق‌ها، اتخاذ روش‌ها و فنون هماهنگی و نگرش نسبت به تحول رابطه معناداری وجود دارد. آصفی (۱۳۸۸) در پژوهش دیگری با عنوان "بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت‌بدنی و اداره کل تربیت‌بدنی آموزش و پرورش" نشان داد که بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در هر دو سازمان مورد بررسی، رابطه‌ای معنادار، منفی و معکوس وجود دارد.

آقاجانی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "رابطه بین مدیریت مشارکتی با مقاومت در برابر تغییر در معلمان تربیت‌بدنی" نشان داد که بین مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسأله، مشارکت در کنترل و نظارت و مشارکت در اجرا، رابطه‌ای منفی و معکوس وجود داشته؛ ولی بین مشارکت در تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری با مقاومت در برابر تغییر، هیچ رابطه‌ای وجود ندارد.

جعفری (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان فارس" به بررسی رابطه بین این دو متغیر پرداخت و رابطه بین این دو را منفی و معکوس به‌دست آورد.

گمیشانی (۱۳۸۴) پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و مدیریت مشارکتی در گروه صنعتی فارس" انجام داد که نتایج آن دلالت بر این امر دارد که هرچه مدیریت مشارکتی در سازمان بیشتر اعمال گردد، میزان عدم تمرکز در تصمیم‌گیری افزایش یافته و از رسمیت و پیچیدگی سازمانی کاسته می‌گردد.

آبرین^۱ (۲۰۰۲) در مقاله خود با عنوان "مشارکت، کلیدی برای انجام تغییر موفق" عنوان کرد که مشارکت و درگیری کارمندان خط مقدم در امور سازمانی، نقشی کلیدی در اطمینان از پذیرش تغییر و ایجاد شرایطی برای همکاری مؤثر کارمندان در سازمان دارد.

پارنت^۲ (۲۰۰۶) در مقاله‌ای عنوان کرد که مشارکت، روشنی نقش و وظیفه و خوش‌بینی در محیط کار، ارتباط مستقیمی با سازگاری و تطبیق‌پذیری با تغییر دارند.

بیراسما^۳ (۲۰۰۹) و همکاران در مقاله‌ای تحت عنوان "رویکردهای کارگروه‌های تیمی در همکاری برای تغییر و سازوکارها و موانع آن" نشان داد که در صورت استفاده یک سازمان از کارگروه‌های تیمی، تغییر در سازمان با سهولت بیشتری اعمال خواهد شد.

با توجه به نتایج پژوهش‌های ارائه‌شده می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت مشارکتی در جامعه‌هایی که تاکنون مورد بررسی قرار گرفته‌اند، موجب تسهیل در ارائه و اجرای برنامه‌های تغییر برای هماهنگی با تغییرات محیطی شده است؛ ولی با توجه به پژوهش‌های متعدد انجام‌گرفته در این زمینه، پژوهشی که رابطه بین ابعاد این نوع مدیریت را با مقاومت در برابر تغییر در مسئولین تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران مورد بررسی قرار دهد صورت نگرفته است؛ لذا این پژوهش به دنبال پاسخ‌دادن به این سؤال است که آیا بین ابعاد سبک مدیریت مشارکتی (مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، مشارکت در اجرا، مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله و مشارکت در کنترل و نظارت) با مقاومت مسئولین تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران رابطه‌ای وجود دارد یا خیر؟

روش شناسی

این پژوهش از نوع توصیفی بوده که به صورت میدانی اجرا گردیده است. جامعه آماری این پژوهش، مسئولین تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران یعنی کارشناسان مسئول، کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش، گروه‌ها و سرگروه‌های آموزشی و مدیران

1. O Brien
2. Parent
3. Beersma

اماکن ورزشی بودند. براساس اطلاعات به دست آمده، تعداد افراد شاغل در این پست‌ها به تفکیک شهر و شهرستان‌های تهران به شرح جدول ۱ بود.

جدول ۱- توزیع جامعه آماری پژوهش به تفکیک شهر محل خدمت

ردیف	محل خدمت	تعداد	سهم درصدی
۱	شهر تهران	۲۳۵	۶۲/۵٪
۲	شهرستان‌های تهران	۱۴۱	۳۷/۵٪
۳	جمع	۳۷۶	۱۰۰٪

بنابراین در مجموع، تعداد ۳۷۶ نفر جامعه آماری این پژوهش را تشکیل دادند. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد و با توجه به اینکه تعداد جامعه آماری ۳۷۶ نفر می‌باشد، با استفاده از جدول، حجم نمونه برابر ۱۹۰ نفر به دست آمد که این تعداد افراد با توجه به سهمیه درصدی ذکر شده در جدول ۱ و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. بدین ترتیب که ابتدا از شهر و شهرستان‌های تهران با توجه به سهمیه درصدی مناطق آموزش و پرورش انتخاب گردیدند و در مرحله بعد در هر منطقه با توجه به سهمیه اختصاص یافته، تعداد کارشناس مسئول، کارشناس، گروه‌های آموزشی و مدیران اماکن ورزشی انتخاب گردیدند.

بعد از انجام فرایند نمونه‌گیری، پرسش‌نامه‌ها در میان نمونه‌ها توزیع گردید و تعداد ۱۷۹ عدد پرسش‌نامه به صورت سالم جمع‌آوری شد و تعداد ۱۱ عدد مخدوش و غیرقابل استفاده بود. در این پژوهش از پرسش‌نامه مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر آقاجانی (۱۳۸۹) استفاده شد. روایی محتوا و صوری این دو پرسش‌نامه توسط متخصصان مورد بررسی قرار گرفته بود. پایایی پرسش‌نامه‌ها نیز براساس ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۷۵ برای پرسش‌نامه مدیریت مشارکتی و ۰/۶۶ برای پرسش‌نامه مقاومت در برابر تغییر محاسبه شده بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از میانگین هریک از سؤالات مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر استفاده شد و برای بررسی رابطه بین دو متغیر از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. نرم‌افزار مورد استفاده اس. پی. اس. اس^۱ نسخه ۱۹ بود.

نتایج

ابتدا به شرح توصیفی و داده‌های جمعیت‌شناختی جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش می‌پردازیم.

جدول ۲- نتایج به دست آمده از یافته‌های توصیفی

ردیف	متغیر	زیرمجموعه‌های متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	جمع ردیف
۱	جنس	مرد	۸۴	%۵۰/۶۰	۱۶۶ نفر
		زن	۸۲	%۴۹/۴۰	
۲	سن	کمتر از ۳۰ سال	۲۵	%۱۷/۱۲	۱۴۶ نفر
		بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۶۷	%۴۵/۹	
		بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۵۲	%۳۵/۶۱	
۳	وضعیت تأهل	بالای ۵۰ سال	۲	%۲/۷	۱۳۷ نفر
		مجرد	۳۳	%۲۴/۱	
۴	مدرک تحصیلی	متأهل	۱۰۴	%۷۵/۹	۱۶۸ نفر
		دیپلم	۲	%۱/۲	
		کارדانی	۱۵	%۸/۹	
		کارشناسی	۹۷	%۵۷/۷	
۵	وضعیت اشتغال	کارشناسی ارشد	۵۰	%۲۹/۸	۱۶۳ نفر
		دکتری	۴	%۲/۴	
۶	سمت	پیمانی و قراردادی رسمی	۲۷	%۱۶/۶	۱۶۶ نفر
		کارشناس مسئول	۱۳۶	%۸۳/۴	
		کارشناس	۲۸	%۱۶/۹	
۷	سابقه کار	سرگروه آموزشی	۴۷	%۲۸/۳	۱۵۵ نفر
		گروه آموزشی	۲۳	%۱۳/۹	
		مدیر سالن ورزشی	۱۶	%۹/۶	
		سایر	۳۱	%۱۸/۷	
۸	رشته	کمتر از ۱۰ سال	۲۱	%۱۲/۷	۱۵۱ نفر
		بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۳۳	%۲۱/۲۹	
		بین ۱۶ تا ۲۰ سال	۲۴	%۱۵/۴۸	
		بین ۲۱ تا ۲۵ سال	۴۸	%۳۰/۹۷	
۸	رشته	بالای ۲۵ سال	۳۱	%۲۰/۰۰	۱۵۱ نفر
		تربیت بدنی	۱۱۹	۷۸/۸	
		سایر رشته‌ها	۳۲	۲۱/۲	

جدول ۲ نشان می‌دهد که از لحاظ جنسیت، تعداد مردان ۸۴ نفر و تعداد زنان پاسخ‌دهنده ۸۲ نفر بودند و نیز مشاهده می‌شود بالاترین رده سنی را مسئولین ۳۱ تا ۴۰ ساله تشکیل داده

بودند که این میزان تقریباً ۴۶٪ از آن‌ها را شامل می‌شود. براساس نتایج جدول، حدود ۷۶٪ از آن‌ها متأهل بودند، مدرک تحصیلی ۵۸٪ از آن‌ها لیسانس بود، حدود ۸۳٪ از آن‌ها به صورت رسمی اشتغال داشتند و ۲۸٪ از کسانی که سؤالات را پاسخ دادند در سمت کارشناس تربیت-بدنی بودند که این سمت، بالاترین میزان درصد را به خود اختصاص داده بود. درمورد سابقه کار پاسخ‌دهندگان این نتیجه به دست آمد که بیشترین سابقه کار بین ۱۶ تا ۲۰ سال (۳۱٪) بود و درمورد رشته تحصیلی مسئولین می‌توان گفت که حدود ۷۹٪ از آن‌ها دارای مدرک تحصیلی مرتبط با تربیت‌بدنی بودند.

نتایج پژوهش مربوط به تحلیل ابعاد مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در مسئولین تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران موارد زیر را دربرداشت:

بعد از تجزیه و تحلیل، داده‌ها نشان دادند که سه بعد از چهار بعد مدیریت مشارکتی (مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسأله و مشارکت در کنترل و نظارت) در سازمان مورد مطالعه پایین‌تر از میانگین بود. (میانگین همان‌طور که محاسبه گردید ۱۵ به دست آمد). درواقع، مجموع میانگین‌های سؤالات مربوط به ابعاد عبارت بودند از:

مجموع میانگین سؤالات بعد اول: ۱۳/۲۳؛ مجموع میانگین سؤالات بعد دوم: ۱۲/۹۲؛ مجموع میانگین سؤالات بعد سوم: ۱۴/۲۸ و فقط مجموع میانگین سؤالات بعد چهارم مدیریت مشارکتی (مشارکت در اجرا) بالاتر از عدد ۱۵ (میانگین) بود (۱۵/۴۷).

با توجه به این که سه بعد از ابعاد مدیریت مشارکتی پایین‌تر از میانگین می‌باشد می‌توان گفت که مدیریت مشارکتی، به میزان کمتری در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران اجرا می‌شود. همین‌طور نتیجه به دست آمده از میزان مقاومت در برابر تغییر (۴۸/۵۵) نشان داد که در این سازمان، میزان مقاومت در برابر تغییر کمتر از مجموع میانگین (مجموع میانگین: ۵۴) است.

بعد از استخراج اطلاعات از پرسش‌نامه و انجام این آزمون، میزان این ضرایب محاسبه گردید:

۱) بین مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری و مقاومت مسئولین تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران در برابر تغییر، رابطه‌ای منفی و معکوس وجود دارد (۰/۳۶- = r و ۰/۰۱ < P).

۲) بین مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله و مقاومت در برابر تغییر در مسئولین تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران، رابطه‌ای منفی و معکوس وجود دارد (۰/۳۹- = r و ۰/۰۱ < P).

۳) بین مشارکت در کنترل و نظارت و مقاومت در برابر تغییر در مسئولین تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران، رابطه‌ای منفی و معکوس وجود دارد ($r = -0/۲۷$ و $P \leq 0/01$).

۴) بین مشارکت در اجرا و مقاومت در برابر تغییر در مسئولین تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران، رابطه‌ای منفی و معکوس وجود دارد ($r = -0/۵۱$ و $P \leq 0/01$).

بعد از بررسی فرضیه‌های پژوهش مشاهده شد که بیشترین رابطه، مربوط به رابطه مشارکت در اجرا با مقاومت در برابر تغییر (فرضیه چهارم $r = -0/۵۱$) بود و کمترین رابطه مربوط به مشارکت در کنترل و نظارت با مقاومت در برابر تغییر (فرضیه سوم $r = -0/۲۸$) بود.

بحث و نتیجه‌گیری

بی‌شک مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌هایی که به آینده‌نگری و برنامه‌ریزی درازمدت مشهور هستند از نقش مهم منابع انسانی در رشد و توسعه مطلع می‌باشند. مدیران ژرف‌اندیش به‌خوبی می‌دانند که سازمان یعنی جمعی از کارکنان با روحیات، علایق، افکار، دانش و شرایط فیزیکی متفاوت که بدون آن‌ها سازمان هرگز وجود خارجی پیدا نمی‌کند. این تداوم حیات سازمانی و بالندگی آن وابسته به زمینه‌هایی چون خلاقیت، نوآوری و توسعه است که می‌تواند منجر به نفوذ روزافزون سازمان در جامعه شود. تحقق چنین شرایطی به علل و عوامل گوناگونی بستگی دارد که از جمله مهم‌ترین این عوامل، جایگاه و نقش انکارناپذیر و ویژه نیروی انسانی می‌باشد؛ بنابراین اگر بهترین راهبردهای مدیریتی و فناوری نوین در سازمان به‌کار رود؛ اما سازمان فاقد راهبرد صحیح منابع انسانی باشد، هرگز محصول و فرآیند مطلوبی در خروجی آن به‌دست نخواهد آمد. در سال‌های اخیر نیز جایگاه انسانی در سازمان‌ها نقش حیاتی و ویژه‌ای پیدا کرده است.

در دنیای پرتحول امروزی وارد عرصه‌ای شده‌ایم که دیگر از انسان در سازمان‌ها به‌شکل ابزاری استفاده نمی‌شود، بلکه از آن به‌عنوان یک نیروی متفکر و دانشگر یاد می‌شود (نظری گمیشانی، ۱۳۸۴)؛ لذا هدف این پژوهش، مطالعه و بررسی رابطه بین سبک مدیریت مشارکتی با مقاومت مسئولین تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران در برابر تغییر بود تا اثر سهیم‌کردن افراد سازمانی در مدیریت سازمان بر اجرای بهینه تغییر در سازمان، مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. بعد از بررسی‌های به‌عمل‌آمده می‌توان نتیجه گرفت که میزان به‌کارگیری سبک مدیریت مشارکتی (در کلیه ابعاد آن: مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، مشارکت در اجرا، مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله و مشارکت در کنترل و نظارت) در بین مسئولین تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران کم است.

و اما در مورد مقاومت در برابر تغییر در بین مسئولین مورد بررسی با توجه به این که میانگین پاسخ‌های مسئولین ۲/۷ به دست آمد می‌توان نتیجه گرفت که میزانی از مقاومت در برابر تغییر در بین مسئولین وجود دارد.

یکی از یافته‌های این پژوهش این بود که بین مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری با مقاومت در برابر تغییر، یک رابطه منفی و معکوس وجود دارد. نتیجه به دست آمده با نتیجه پژوهش آصفی (۱۳۸۸) همخوانی داشته ولی با پژوهش آقاجانی (۱۳۸۹) همخوانی ندارد. به نظر می‌رسد علت همخوانی نتیجه این پژوهش با پژوهش آصفی و عدم همخوانی آن با نتیجه پژوهش آقاجانی، رده‌های مدیریتی جامعه آماری پژوهش‌ها باشد؛ زیرا همان‌طور که به تفصیل در فصل دوم نیز ذکر گردید، جامعه آماری پژوهش آصفی، مدیران اداره کل تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران بودند که از لحاظ رده مدیریتی، جزء مدیران ارشد محسوب می‌شدند و جامعه آماری مورد استفاده آقاجانی، معلمان تربیت‌بدنی بودند که از لحاظ رده مدیریتی در پایین‌ترین سطح قرار داشتند. از آنجایی که مدیران جامعه آماری این پژوهش نیز جزء مدیران ارشد و میانی تقسیم‌بندی می‌شوند؛ لذا به نظر می‌رسد عدم مشارکت دادن مدیران سطوح بالاتر در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری سازمان، مقاومت بیشتری را در برابر تغییر نسبت به مدیران سطح پایین ایجاد می‌کنند.

با توجه به نتیجه به دست آمده می‌توان گفت که هرچه مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری مسئولین تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران بیشتر شود، مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد و بالعکس. این نتیجه‌گیری گویای این مطلب است که مدیران با مشارکت دادن کارکنان خود در تصمیم‌ها و برنامه‌هایی که به نوعی با هدف سازمان در ارتباط است می‌توانند از نیروی انسانی خود به نحو بهتری استفاده کرده و در آن‌ها انگیزه کافی برای انجام کارهای جدید ایجاد نمایند.

از یافته‌های دیگر این پژوهش این بود که بین مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله با مقاومت مسئولین در برابر تغییر، یک رابطه منفی و معکوس وجود دارد؛ بنابراین نتایج نشان می‌دهد که هرچه مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله بیشتر شود، مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد و بالعکس. نتیجه به دست آمده با نتیجه پژوهش‌های آصفی (۱۳۸۸)، آقاجانی (۱۳۸۹) و سیدعامری (۱۳۸۸) همخوانی دارد.

مشارکت در تصمیم‌گیری به عنوان جنبه انسانی یک سازمان در برانگیختن کارمندان نقش به‌سزایی دارد. اگر کارمند در تصمیم‌گیری‌های یک سازمان، به‌ویژه در تصمیم‌گیری‌هایی که مربوط به خود کارمند است دخیل باشد، در صورت بروز مشکل ناشی از این تصمیم با حداکثر

توانایی در رفع آن اقدام خواهد کرد؛ چراکه خود در ایجاد مشکل نقش داشته است؛ بنابراین به نظر می‌رسد اگر مدیر در فرایند تصمیم‌گیری و حل‌مسأله با زیردستان خود مشورت کند، نه تنها در ارائه برنامه‌های بدیع به کارکنان با مشکلات کمتری مواجه خواهد شد، بلکه تعهد کارکنان به سازمان در رفع مشکلات آن بیشتر خواهد شد. حال اگر این مشارکت از سوی مدیر ورزشی یک ارگان حیاتی مثل آموزش و پرورش نادیده گرفته شود می‌تواند ضربات جبران‌ناپذیری بر پیکره این سازمان وارد آورد. حال به نظر می‌رسد علت نبود این نوع مشارکت در تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران و عدم اعتماد و اطمینان مدیران و مسئولان به توانایی‌های زیردستان، سلسله مراتب مدیریتی حاکم بر ساختار تشکیلاتی باشد؛ چون احتمالاً این باور در مدیران فوقانی وجود دارد که سطح بالای مدیریتی آن‌ها نشان از توانایی بالای آن‌ها نسبت به زیردستان است؛ لذا زیردستان خود را از لحاظ قدرت فکری و سازمانی پایین‌تر دانسته و در امور مربوط به تصمیم‌گیری با آن‌ها مشورت نمی‌کنند؛ لذا به نظر می‌رسد تا زمانی که این تفکر بر سازمان حاکم باشد، افراد زیردست کمتر در تصمیم‌گیری‌ها شرکت داده خواهند شد؛ از این رو لازم است مدیران ارشد تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران با در نظر گرفتن سطح توانایی کارمندان خود آن‌ها را در امر تصمیم‌گیری، به‌ویژه تصمیماتی که مربوط به خود کارمندان می‌شود دخالت دهند تا بتوانند از مزایای این مشارکت استفاده نمایند.

از یافته‌های دیگر این پژوهش این بود که بین مشارکت در کنترل و نظارت با مقاومت مسئولین در برابر تغییر، رابطه‌ای منفی و معکوس وجود دارد؛ بنابراین نتایج نشان می‌دهد که هرچه مشارکت در کنترل و نظارت بیشتر شود، مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد و بالعکس. نتیجه به دست آمده با نتایج پژوهش آصفی (۱۳۸۸) و آقاجانی (۱۳۸۹) همخوان می‌باشد.

به نظر می‌رسد اگر کارمندان در نظارت بر کار خویش و همکاران سهیم باشند و اجرای برنامه‌های ابلاغی را خود کنترل و نظارت نمایند، با انگیزه بیشتری به کار خود ادامه خواهند داد و در نتیجه فشارهای شغلی، مقاومت و ترک شغل کمتر شده و مدیر را در امر نظارت بر زیردستان که یک عامل اصلی در فرایند اجرای تصمیمات است یاری خواهند رساند و شاید خودکنترلی، از کنترل و نظارت شخص مدیر به مراتب بهتر باشد. همچنین به نظر می‌رسد کمبود مشارکت در کنترل و نظارت در تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران، باز هم ناشی از عدم اطمینان مدیر به زیردستان باشد؛ چراکه احتمالاً مدیران معتقدند اگر اختیار نظارت به زیردست داده شود، او از فرصت به دست آمده سوءاستفاده خواهد کرد؛ لذا لازم است مدیران ارشد تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران با ایجاد تدابیری سعی کنند محیطی خودکنترلی و خودراهبردی

برای زیردستان فراهم آورند و از کنترل و نظارت‌های رسمی و افراط و تفریط در این زمینه بپرهیزند تا بتوانند از مقاومت کارکنان خود در برابر تغییر بکاهند.

از یافته‌های دیگر این پژوهش این بود که بین مشارکت در اجرا با مقاومت مسئولین در برابر تغییر، یک رابطه منفی و معکوس وجود دارد؛ بنابراین نتایج نشان می‌دهد که هرچه مشارکت در اجرا بیشتر شود، مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد و بالعکس. نتیجه به دست آمده با نتایج پژوهش آصفی (۱۳۸۸) و آقاجانی (۱۳۸۹) همخوان می‌باشد.

به نظر می‌رسد علت این که این نوع مشارکت در مسئولین تربیت‌بدنی استان تهران بیشتر از سایر مشارکت‌ها می‌باشد (میانگین: ۱۵/۴۷) این باشد که چون مدیران ارشد از اهمیت همکاری مدیران زیردست اطلاع داشته و برای اجرای مصوبات، نیازمند نیروی انسانی خود هستند؛ لذا از این نوع مشارکت بیشتر استفاده می‌کنند. لازم به ذکر است که این فرضیه در پژوهش آصفی هم بالاترین میزان مشارکت را داشته است.

مشارکت کارکنان در امر اجرا باعث ایجاد روحیه گروهی و حس همدلی در کارکنان می‌شود. مشارکت در اجرا، نفوذ و تأثیر را در بین افرادی که از نظر سلسله‌مراتب نابرابر هستند، بیشتر کرده و فاصله آن‌ها را تعدیل می‌کند. اگر چنین جوی در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایجاد شود، شاهد توسعه روزافزون ورزش استان تهران و در نهایت، ورزش کشور خواهیم بود.

در پایان با توجه به یافته‌های توصیفی این پژوهش یادآور می‌شویم افرادی که در پست‌های مدیریتی تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران شاغل هستند، از لحاظ مدرک تحصیلی در سطح بالایی قرار دارند (۷۸٪ مدرک تربیت‌بدنی دارند که از این میزان حدود ۷۰٪ دارای مدرک لیسانس و بالاتر هستند)؛ لذا به نظر می‌رسد که این افراد، افراد شایسته‌ای برای مشورت باشند؛ در صورتی که متأسفانه این منبع عظیم فکری کمتر مورد استفاده مدیران خود قرار می‌گیرند.

بعد از بررسی رابطه بین ابعاد مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در مسئولین تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران این نتایج به دست آمد که بین این دو متغیر در سطح $P \leq 0/01$ ، رابطه‌ای منفی و معکوس وجود دارد؛ به این معنی که هرچقدر سبک مدیریتی در مسئولین آموزش و پرورش تهران به سمت مشارکتی بودن تمایل پیدا کند، مقاومت در برابر برنامه‌های تغییر کاهش می‌یابد و بالعکس؛ یعنی هرچقدر از این سبک مدیریتی فاصله گرفته شود، میزان مقاومت در برابر برنامه‌های تغییر افزایش می‌یابد؛ بنابراین می‌توان گفت که هرچقدر مدیریت مشارکتی در این سازمان بیشتر اعمال شود، از مقاومت در برابر تغییر کاسته خواهد شد. این نتایج با نتیجه مطالعات روش‌شناسی (۱۳۸۱)، حمیدی (۱۳۸۸)، آقاجانی

(۱۳۸۹)، آصفی (۱۳۸۸)، جعفری (۱۳۸۸)، بیراسما (۲۰۰۹)، پارت (۲۰۰۶) و آبرین (۲۰۰۲) همخوانی داشته و مؤید آن‌ها بود. با توجه به نتایج حاصل می‌توان گفت که هرگاه مدیران ارشد تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان تهران بخواهند تغییرات بنیادی و اساسی در برنامه‌های این سازمان اعمال نمایند، برای کاهش مقاومت مدیران زیردست خود در برابر اجرای این نوع برنامه‌ها لازم است از مدیریت مشارکتی به‌عنوان یک راه‌کار عملی بهره ببرند. قبل از اینکه تحقیق انجام بگیرد تصور بر این بود که نتیجه‌ی این تحقیق با تحقیقات قبلی اندکی تفاوت داشته باشد چرا که جامعه‌ی مورد مطالعه در این تحقیق ادارات آموزش و پرورش بود ولی بعد از پایان تحقیق، نتایج نشان داد که این جامعه نیز مانند جامعه‌های مورد مطالعه‌ی قبلی می‌تواند از مزایای مدیریت مشارکتی سود برده و برنامه‌های جدید موردنظر خود را اجرا نماید.

منابع

1. Aghajani, O. (1389). The relationship between cooperative management and resistance against change among physical educational teachers of Mashhad female schools. Unpublished MA thesis. PNU. (Persian)
2. Asefi, A., Hamidi, M, Jalali, F, M. & Dehghan, Q. A. (1388). The investigation of cooperative management and the resistant of the employees against change in physical education organization and physical education department of educational office. *Physical Education Management Journal*. 26(3)
3. Azemoun, J., Mousavi, S.M. (1391). Changes and variations of the structure of physical education from the beginning of its formation to the present. *Teaching Physical Education Journal*. 29(4)
4. Bahrolulum, H., Amirtash, A. M., Qabiri, Mohammad, & Tondnevis, F. (1381). The relationship between management style and job satisfaction of the experts of physical education organization in Tehran. *Investigation in Sports Science Journal*, 4(83-100). (Persian)
5. Beersma, B., Hollenbeck, R. J., Conlon, E. D., Humphrey, E. S., Moon, H., Ilgen, R. D. (2009). Cutthroat cooperation: The effects of team role decisions on adaptation to alternative reward structures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. N: 108: 131–142.
6. Farahani, A., Asadi, H., Aghajani, O. (1389). The relationship between cooperative management and resistant against change among physical education teachers. Case study: Female schools of Mashhad. *Sports Management Journal*, 7, 161-169. (Persian)
7. Hamidi, M., Rasekh, N., Sajaddi, S.N. (1388). The relationship between cooperation management and providing organizational job opportunity in physical educational faculty of Tehran University. *Investigation in Sports Science Journal*. 24(139-154). (Persian)

8. Herman, J., Alagheband, A. (1384). Planning for change and modernization in educational management. Tehran. Arasbaran Publication.
9. Jaffari, M. (1388). The investigation of the relationship between cooperation and resistance against change the employees of physical educational offices of Fars Province. Unpublished MA thesis. Tehran University: Kish International Branch. (Persian)
10. Moghimi, S.M. (1375). The management of the procedural strategic changes for improvement and reformation of organization. Field Journal, 85(62/63). (Persian)
11. Naeemi, R. (1382). The investigation of the extent of the application of cooperative management in state hospitals of Gonbad Kavus from the stand point of managers and employees. Tehran: The center for State Management. (Persian)
12. Nazari, G. H. (1384). The investigation of the relationship between organizational structure and cooperative management in Fars Industrial Group. Unpublished MA dissertation. Tehran. University of Tehran. (Persian)
13. O'Brien, G. (2002). Participation as the key to successful change. Leadership and Organization Development Journal. N: 54: 204-2011. (Persian)
14. Parent, J. D. (2006). Individual adaptation to the changing workplace. University of Massachusetts Amherst, AAT.
15. Razavi, A. Z. (1384). Evaluation and development of the suggestion system CIPP model. Solution Journal. 172 (23-78). (Persian)
16. Robbins S P. (2010). Organizational behavior. Pearson Australia. Prentice-Hall.
17. Roshandel, A. T. (1381). The investigation and analysis of the relationship between cooperative management and effectiveness of employees in agency department of cooperation Ministry. Unpublished MA dissertation. Tehran: University of Tehran. (Persian)

**The Relationship between the Aspects of Participative
Management and Resistance to Change among the Executives of
Educational**

Abolfazl Farahani¹, Javad Azmon², Seyed Mohsen Mosavi³

1. Professor, Payame Noor University of Tehran
2. Assistant Professor, Shahid Rajaee Teacher Training University
3. Teacher, KhodaBandeh, City

Received Date: 09/10/2012

Accepted Date: 07/07/2013

Abstract

The purpose of this study is to define the relationship between the aspects of participative management and resistance to change among the executives of educational office of Tehran province. The entire population of study was 376 executives among which 190 were selected. The results at the level of revealed that there is a negative relationship between participation in planning and setting the goal and resistance to change, between participating in decision-making and problem solving and resistance to change, between participating in controlling and supervising and resistance to change and between participating in implementing and resistance to change. It is, therefore, claimed that by using more participative management methods in Tehran province, resistance to change will decrease among the physical education executives.

Keywords: Participative Management, Planning and Setting the Goal, Decision-Making and Problem Solving, Controlling and Supervising, Implementing, Resistance to Change.

***(Corresponding Author)**

Email: S_Mohsen_2007@yahoo.com