

مدیریت ورزشی _ زمستان ۱۳۸۹
شماره ۷- ص ص : ۶۱-۷۱
تاریخ دریافت : ۸۸ / ۱۰ / ۳۰
تاریخ تصویب : ۸۹ / ۰۹ / ۲۸

رابطه بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در معلمان تربیت بدنی مطالعه موردی: مدارس دخترانه مشهد مقدس

ابوالفضل فراهانی^۱ - حسن اسدی - عدرا آقاجانی
استاد دانشگاه پیام نور، دانشیار دانشگاه تهران، کارشناس ارشد تربیت بدنی

چکیده

هدف از این تحقیق، مطالعه و شناخت ابعاد مدیریت مشارکتی و مقاومت معلمان تربیت بدنی مدارس دخترانه در برابر تغییرات آموزش و پرورش ناحیه ۷ است. تحقیق حاضر توصیفی و از لحاظ روابط بین متغیرها از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق معلمان تربیت بدنی مدارس دخترانه‌اند که با ابلاغ ۱۲ ساعت به بالا به تدریس تربیت بدنی مشغول‌اند و براساس اطلاعات کسب‌شده از کارشناسی تربیت‌بدنی ناحیه ۷، تعداد آنان ۸۱ نفر است. از آنجا که تعداد آنان محدود است، با روش تمام‌شماری، نمونه نیز ۸۱ نفر در نظر گرفته شد. در این تحقیق ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها دو پرسشنامه محقق‌ساخته مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر بود. پرسشنامه مدیریت مشارکتی در ۴ مؤلفه که هر کدام پنج سؤال را دربرمی‌گرفت (در مجموع ۲۰ سؤال) و پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر که شامل ۱۸ سؤال بود، پایایی آن به وسیله ضریب آلفای کرونباخ برای مدیریت مشارکتی ۰/۷۵ و برای مقاومت در برابر تغییر ۰/۸۶ تعیین شد. داده‌های تحقیق از طریق روش‌های آمار استنباطی و آمار توصیفی تجزیه و تحلیل شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار ۱۱ تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در معلمان زن تربیت بدنی آموزش و پرورش ناحیه‌ها ۷ رابطه معنادار منفی و معکوس وجود دارد ($r = -0/35$ ، $p = 0/003 < 0/05$). همچنین بین مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله ($r = -0/239$ ، $p = 0/047 < 0/05$)، مشارکت در کنترل و نظارت ($r = -0/240$ ، $p < 0/05$) و مشارکت در اجرا ($r = -0/465$ ، $p = 0/001 < 0/05$) با مقاومت در برابر تغییر رابطه معنادار منفی و معکوس مشاهده شد ولی بین مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری ($r = -0/157$ ، $p = 0/193 > 0/05$) و مقاومت در برابر تغییر رابطه‌ای مشاهده نشد.

واژه‌های کلیدی

مدیریت مشارکتی، تغییر، مقاومت، معلمان تربیت بدنی.

مقدمه

امروزه جهان با تحولات عظیم و پی‌درپی روبه‌روست، تحولاتی که دانش‌ها و نیازمندی‌های جدیدی می‌آفریند. نیازهایی که از یک طرف به رفاه بیشتر جوامع کمک می‌کند و از طرف دیگر بر مشکلات آنها می‌افزاید، این تحولات روبه‌روز بار مسئولیت و وظایف نهادها و سازمان‌های اجتماعی را سنگین‌تر می‌کند. از جمله نهادهایی که ارتباط مستقیم با این تحولات دارد و لزوماً باید با این تحولات و تغییرات هماهنگ شود، آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد اجتماعی برآمده از متن جامعه و در عین حال سازنده و تکامل‌بخش آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، کاملاً احساس می‌شود. مشارکت، نگرش یا شیوه مدیریت سازمانی است که نیازها و حقوق را در مورد دخالت فردی و جمعی کارکنان با مدیریت در حیطه‌ای فراسازمانی به رسمیت می‌شناسد و به طور معمول با تبادل نظر جمعی تحقق می‌یابد (۲۱). به نظر اسرال و پاتمن^۱ (۱۹۸۰)، مشارکت فرایندی است که هم شرکت‌کنندگان در تنظیم برنامه‌ها، تعیین سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و تصمیمات مختلفی که بر تصمیم‌گیرندگان یا موکلان آنها، تأثیر دارد و هم دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۱۴). مدیریت مشارکتی عبارت است از دخالت کارمندان رده‌های مختلف سازمان در فرایند تبیین مشکل و تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه‌حل‌ها، به طوری که کارمندان در دستیابی به راه‌حل‌ها قدرت تصمیم‌گیری زیادی دارند و با سرپرستان و مدیران خود همفکری می‌کنند (۱۳). نات (۱۹۹۰) می‌گوید اگر ماهیت وظیفه، خلاق و همراه با بهره‌گیری از فناوری پیشرفته باشد، آنگاه مدیریت مشارکتی مناسب است (۱۶). به اعتقاد شرجل^۲ فناوری مشارکت در تصمیم‌گیری در خیلی از کشورها معنی دل‌انگیزی است. اما تقریباً بیشتر افرادی که این اصطلاح را به کار می‌برند، به‌طور متفاوتی در مورد آن فکر می‌کنند (۱۷). واژه تغییر نیز به شکل‌های مختلف تعریف شده است. ژان توما^۳ می‌گوید: مفهوم تغییر در بطن نوآوری نهفته است، اما مترادف با آن نیست و تغییراتی که در ساختارها و امور آموزشی رخ می‌دهد و با تمام آنچه سنت‌های معمول را درهم می‌شکند، لزوماً به مفهوم نوآوری بدانسان که نظریه‌پردازان آموزش می‌دانند، نیست (۶). به نظر مارک هنسن^۴، تغییر عبارت است از فرایند تحول و

1- Isral and Volirath

2- Schregle

3- Jan tuoma

4- Mark Hansen

دگرگونی که در رفتار، ساختارها، خط‌مشی‌ها، منظورها یا برونداد پاره‌ای از واحدهای سازمانی رخ می‌دهد. به عقیده او تغییر عبارت است از فرایند به‌کار بستن یک ابداع یا نوآوری در سازمان (۱۸). تغییرات به‌راحتی اعمال نمی‌شوند، اغلب مقاومت در برابر تغییر، برای حفظ وضعیت موجود صورت می‌گیرد که علت آن حاکمیت سنت‌ها و روش‌های گذشته است (۲۴). دانشمندان با تعبیر گوناگون اهمیت مدیریت تحول و تغییر را در متون رهبری و مدیریت مطرح کرده‌اند، حتی برخی صاحب‌نظران آن را در آخرین حلقه سلسله پارادیم‌های مدیریت می‌دانند (۱۷). به‌نظر گروهی از دانشمندان، تغییرات به انتقال شاکله سازمان از اصول مبتنی بر نظریه بوروکراسی و مدیریت علمی به شکلی جدیدی که دربردارنده سهم وافر کارکنان در اداره امور سازمان باشد، می‌انجامد (۱۵). محیط خارجی، انسان یا سازمان را مجبور به تحول نمی‌کند، بلکه انسان یا سازمان در حکم مجموعه‌ای منسجم با محیط، در پی آینده‌ای مطلوب‌اند. تغییرات انسان، سازمان و محیط با هم و به همراه هم انجام می‌گیرد (۱۲). حوزه‌های تغییر و تحول در سازمان وسیع است که می‌توان به انفجار علم، کهنگی شدید خدمات، تغییر ترکیب کار، گسترش مشارکت، گرایش به گسترش اطلاعات، گرایش به آینده‌نگری و تفکر راهبردی و ایجاد بصیرت واحد اشاره داشت (۱۸).

زالتمن و دون کن^۱ (۱۹۷۷) مقاومت را این‌گونه تعریف می‌کنند: هر جریانی که هدف از آن پشتیبانی از وضع فعلی در برابر هرگونه فشاری است که می‌خواهد این وضع را تغییر دهد. از دیدگاه فلگر و اسکار لیسکی^۲ (۱۹۹۹)، مقاومت عبارت است از رفتار کارکنان که هدف آن به چالش کشیدن، مختلف یا وارونه کردن فرضیات غالب، مباحثات و روابط قدرت است. اما نتیجه بررسی‌های مختلف انجام گرفته نشان می‌دهد که بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییرات رابطه منفی و معکوس وجود دارد. والاس و ویز (۱۹۹۵) در پژوهشی درباره مدیریت تحول‌گرا، فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی در سازمان‌های ورزشی کانادا به این نتیجه رسیدند، مدیرانی که در بعد تحول‌گرایی و مشارکت نمره بهتری دارند، نمره فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان و رضایت شغلی کارکنانشان در سطح بالاتری قرار دارد (۲۰). در تحقیق لدفورد^۳ (۲۰۰۱)، کلیدهای موفقیت برای مدیریت تغییر بررسی شد که عبارت بود از تفکر همه‌جانبه مدیر برای درک موانعی که در ایجاد تغییر رخ خواهد داد و تمرکز بر

1- Zaltman and Duncan

2- Folger and Skarilicki

3- Ledford

عوامل اساسی مانند جلب مشارکت کارکنان و ایجاد زمینه پذیرش تغییر در آنها که سبب تسهیل در ایجاد تغییر می‌شود. اوبرین^۱ (۲۰۰۲) در تحقیقی به این نتیجه رسید که مشارکت مستقیم کارکنان در زمینه تغییر، نقش کلیدی در پذیرش تغییر و ایجاد وضعیتی برای مشارکت مؤثر کارکنان در سازمان دارد. ترادر^۲ (۲۰۰۲) در تحقیقی نتیجه گرفت که پذیرش تغییر از سوی کارکنان عامل مهمی در اجرای موفقیت‌آمیز تغییر سازمانی است و یکی از راه‌های ایجاد پذیرش را مشارکت عنوان کرد.

فیاض (۱۳۸۳) در پژوهشی علل مقاومت مدیران ابتدایی در برابر تغییرات را بررسی کرد و نشان داد ارتباط عوامل فردی، سازمانی، اقتصادی، عادت به شرایط قبلی و عدم توانایی مدیران در انطباق با تغییرات جدید، موجب مقاومت آنان در برابر تغییرات می‌شود (۷). وطن‌دوست (۱۳۸۳) نقش تیم‌های کاری را در پیشبرد اهداف سازمانی بررسی کرد و نتیجه گرفت تشکیل تیم‌های کاری (که مشارکت در حد بالا به تشکیل تیم‌های کاری منجر می‌شود) در پیشبرد اهداف سازمانی نقش مهمی دارد (۱۱). راسخ (۱۳۸۶) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که بین مدیریت مشارکتی و کارآفرینی رابطه معناداری وجود دارد. آصفی (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان «شناخت ابعاد مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر» به این نتیجه رسید که بین این دو رابطه منفی و معکوس وجود دارد (۱).

با شرح پیشینه تحقیق مبنی بر معرفی برخی پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه مدیریت مشارکتی، با مدیریت تغییر و مقاومت در این پژوهش ابعاد مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر بررسی و رابطه بین این دو تبیین شده است.

روش تحقیق

این تحقیق به روش توصیفی - همبستگی و از نوع پیمایشی است. بنابراین با استفاده از انواع محاسبات همبستگی، روابط بین دو متغیر مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر بررسی شد. جامعه آماری این تحقیق معلمان زن تربیت بدنی ناحیه هفت در سال تحصیلی ۸۷ - ۸۶ بودند که براساس آمار کسب‌شده حدود ۸۱ نفر

1- Obrain

2- Trader, John

هستند و به دلیل محدود بودن تعداد، نمونه نیز به روش تمام‌شماری برابر با جامعه در نظر گرفته شد. آماره مورد استفاده در تحلیل داده‌ها، همبستگی و $P \leq 0.05$ در نظر گرفته شده است.

ابزار اندازه‌گیری و روش اجرای تحقیق

برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه محقق‌ساخته بهره گرفته شد؛ پرسشنامه ابعاد مدیریت مشارکتی شامل ۲۰ سؤال با ۴ خرده‌مقیاس (مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله و مشارکت در کنترل و نظارت و مشارکت در اجرا) و پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر شامل ۱۸ سؤال بود. روایی این پرسشنامه‌ها با نظر صاحب‌نظران رشته مدیریت ورزشی تأیید شد و برای تعیین آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب پایایی برای مدیریت مشارکتی ۰/۷۵ و برای مقاومت در برابر تغییر ۰/۸۶ است. سپس با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی و نرم‌افزار SPSS (نسخه ۱۱) تجزیه و تحلیل آماری شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

براساس اطلاعات به‌دست‌آمده، ۱۲/۲ درصد جامعه آماری دارای مدرک دیپلم، ۲۳ درصد کاردانی ۶۰/۷ درصد کارشناسی و ۴/۱ درصد کارشناسی‌ارشد و بالاتر هستند. اکثریت مطلق معلمان، استخدام رسمی ۹۰/۵ درصد و تنها ۹/۵ درصد غیررسمی‌اند. ۱/۴ درصد آزمودنی‌ها مجرد و ۹۸/۶ درصد آنان متأهل‌اند.

یافته‌های تحلیلی این تحقیق در جداول ۱ تا ۵ ذکر شده است.

جدول ۱ - همبستگی بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در معلمان زن تربیت بدنی

شاخص متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری
مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر	-۰/۳۵	۰/۰۰۳

باتوجه به تجزیه و تحلیل و اطلاعات مندرج در جدول ۱، همبستگی بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در آزمون‌های این تحقیق ۰/۳۵ - است که در سطح $P < 0.01$ معنادار است. این رابطه معکوس نشان

می‌دهد که با افزایش مشارکت معلمان، مقاومت آنان در برابر تغییر لازم در سازمان کاهش می‌یابد و برعکس. اما در مدیریت مشارکتی چهار مؤلفه آن (مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله، مشارکت در کنترل و نظارت، مشارکت در اجرا) مورد توجه قرار گرفت و رابطه آنها با مقاومت در برابر تغییر بررسی شد.

جدول ۲ - همبستگی بین مشارکت در برنامه‌ریزی و مقاومت در برابر تغییر در معلمان زن تربیت بدنی

شاخص متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری
مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری و مقاومت در برابر تغییر	-۰/۱۵۷	۰/۱۹۳

همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، بین مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری و مقاومت در برابر تغییر رابطه معناداری مشاهده نشد ($P > ۰/۵$). در واقع افزایش مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری موجب کاهش میزان مقاومت در برابر تغییر در معلمان تربیت بدنی زن سازمان مورد بررسی نشده است.

جدول ۳ - همبستگی بین مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله با مقاومت در برابر تغییر

شاخص متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری
مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله و مقاومت در برابر تغییر	-۰/۲۳۹	۰/۰۴۷

باتوجه به اطلاعات جدول ۳، بین مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله و مقاومت در برابر تغییر رابطه معکوسی مشاهده شد، یعنی با افزایش میزان مشارکت معلمان زن تربیت بدنی در تصمیم‌گیری‌های این سازمان از مقاومت آنان در برابر تغییراتی که مدیران در مواقع خاص لازم می‌دانند، کاسته می‌شود.

جدول ۴ - همبستگی بین مشارکت در کنترل و نظارت با مقاومت در برابر تغییر

شاخص متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری
مشارکت در کنترل و نظارت و مقاومت در برابر تغییر	-۰/۲۴۰	۰/۰۴۵

باتوجه به اطلاعات جدول ۴، بین مشارکت در کنترل و نظارت و مقاومت در برابر تغییر رابطه منفی و معکوسی مشاهده شد، یعنی با افزایش مشارکت معلمان تربیت بدنی در سازمان مورد بررسی در کنترل و نظارت امور از میزان مقاومت آنان در برابر تغییرات لازم که گاهی در سازمان اعمال می شود، کاسته نشد.

جدول ۵ - همبستگی بین مشارکت در اجرا و مقاومت در برابر تغییر

شاخص متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری
مشارکت در اجرا و مقاومت در برابر تغییر	-۰/۴۶۵	۰/۰۰۱

براساس اطلاعات جدول ۵ بین مشارکت در اجرا و مقاومت در برابر تغییر، رابطه منفی و معکوسی مشاهده شد. یعنی با افزایش مشارکت معلمان تربیت بدنی زن در سازمان مورد بررسی در اجرای برنامه ها از میزان مقاومت آنان در برابر تغییرات لازم در سازمان کاسته می شود و آنان راحت تر این تغییرات را می پذیرند.

بحث و نتیجه گیری

باتوجه به اطلاعات به دست آمده، از تحقیق، بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در معلمان تربیت بدنی زن رابطه، معنادار منفی و معکوس وجود دارد ($r = -0/35$ ، $p < 0/05$ ، $p = 0/003$). به نظر می رسد در صورت افزایش مشارکت معلمان تربیت بدنی میزان مقاومت آنان در برابر تغییرات کاهش می یابد، از این رو زمینه های

جلب مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها فراهم شود و از ابلاغ دستورالعمل‌های اداری بدون توجه به زمینه‌های پذیرشی آن خودداری شود. این نتایج با یافته‌های اسپراگ (۱۹۹۶)، بچتل واسکویر (۲۰۰۱)، اوبرین (۲۰۰۲)، فرچم و براون (۲۰۰۷)، کاووسی (۱۳۸۰)، نیکی (۱۳۸۱)، فیاض (۱۳۸۲)، آصفی (۱۳۸۷) و بخشی از تحقیق‌ها که اظهار می‌دارند بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌دار منفی و معکوس وجود دارد، همسوست.

براساس نتایج این تحقیق، بین مؤلفه مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری و مقاومت در برابر تغییر در معلمان تربیت بدنی زن رابطه‌ای پیدا نشد ($r = -0/157$, $p = 0/193 > 0/05$). در این زمینه تحقیقی که به این نتیجه رسیده باشد، یافت نشد، اما نتایج تحقیقات جان اف فرنچ و رابرت کپلن، وطن‌دوست (۱۳۸۳)، راسخ (۱۳۸۶) و آصفی (۱۳۸۷) مغایر با این نتیجه است. برخی از تحقیقات ذکرشده، به این نتیجه رسیده‌اند که شرکت کارکنان در تعیین راهبردها و هدف‌گذاری‌ها به کاهش مقاومت آنان می‌انجامد (۱، ۳، ۱۴). براساس نتایج تحقیق بین مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله با مقاومت در برابر تغییر در معلمان زن تربیت بدنی رابطه منفی و معکوس وجود دارد، یعنی با شرکت معلمان زن تربیت بدنی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی از مقاومت آنان در برابر تغییر کاسته می‌شود و برعکس. این نتایج با یافته‌های اریچارد - ام - اینگد سول (۱۹۹۶)، ریحانی شورچه (۱۳۸۵)، رحیم‌زادگان (۱۳۸۶) و بهشتی (۱۳۸۳) همخوانی دارد (۲، ۴، ۵، ۷). نتایج دیگر تحقیق نشان می‌دهد که بین مشارکت در کنترل و نظارت و مقاومت در برابر تغییر در معلمان زن تربیت بدنی رابطه منفی و معکوس وجود دارد ($r = -0/240$, $p = 0/045 < 0/05$), یعنی با استفاده از دیدگاه‌های معلمان برای کنترل و نظارت بر امور سازمانی، در صورت ضرورت ایجاد تغییر، معلمان به مخالفت و مقاومت نمی‌پردازند. کاترین شاو (۱۹۹۵)، بیکر (۲۰۰۲) و محمد حسینی (۱۳۸۵) به نتایج مشابهی رسیدند (۱۲). براساس یافته‌های تحقیق بین مشارکت در اجرا و مقاومت معلمان زن تربیت بدنی در برابر تغییر رابطه منفی و معکوس وجود دارد، یعنی با مشارکت معلمان در اجرای برنامه از میزان مقاومت آنان در برابر تغییرات لازم کاسته می‌شود و برعکس. این بخش از یافته‌ها با نتایج پژوهش آصفی (۱۳۸۷) همسوست. مجموع یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در معلمان تربیت بدنی زن ناحیه هفت مشهد رابطه منفی و معکوس وجود دارد، در واقع هرچه مدیران بیشتر از مشارکت معلمان زن تربیت بدنی بهره بگیرند، از میزان مقاومت آنان

در برابر تغییرات که در صورت ضرورت باید رخ دهد، کاسته می‌شود. در نتیجه پیشنهاد می‌شود ضمن ترویج ارزیابی درونی که مبتنی بر نظریه تغییر است و توسعه آن در سازمان آموزش و پرورش، از نظرهای افرادی که باید مورد سنجش قرار بگیرند، استفاده شود تا ضمن روشن شدن و ابلاغ موازین ارزیابی به شکل گویا، از بروز مقاومت‌های درون‌سازمانی در فرایند ارزیابی کاسته شود.

در این راستا باید از الگوهای ارزیابی مبتنی بر ملاک‌های درونی در مدارس بهره گرفته شود. در این الگو که در زمره الگوهای مربوط به رویکرد مبتنی بر نظر متخصصان است، امر قضاوت در برابر برنامه آموزشی به قدرت ارزیابی بستگی دارد و قضاوت بر ملاک‌های درونی استوار است. به علاوه از رهیافت مشارکتی می‌توان برای ارزیابی و کنترل در ترغیب به تغییر وضع موجود برای بهبود و ارتقا استفاده کرد. براین اساس پیشنهاد می‌شود موانع اصلی مشارکت معلمان در فرایندهای سازمانی شناسایی و برای مرتفع کردن آن تدابیری اندیشه شود. مدیران سازمان در رده‌های مختلف (مدارس، سازمان و وزارت) اعتقاد به همفکری با معلمان و ارزش تصمیم‌گیری جمعی را درک کنند و از اتکا به شیوه‌های مدیریت سنتی بپرهیزند. از آنجا که ساختار تشکیلات آموزش و پرورش به تمرکز دارد، از نظام مدیریت مشارکتی استفاده شود و ارزیابی درونی که در واقع نشانه حرمت و اعتماد به مجموعه است، معرفی شود و ترویج یابد. ساختار اداری، قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های سازمانی متناسب با مدیریت مشارکتی تغییر یابد. برای کاهش مقاومت در برابر تغییرات در سازمان آموزش و پرورش، مدیران در کارها و برنامه‌ها (به‌ویژه آموزشی) معلمان را به مشارکت دعوت کنند تا ضمن قدر نهادن به آنان، زمینه تشویق و احساس بالندگی در آنها ایجاد شود.

منابع و مأخذ

۱. احمدعلی، آصفی و همکاران. (۱۳۸۸). "بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر کارنان در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش"، نشریه حرکت ص: ۲۶ - ۵.
۲. بهشتی، مسعود. (۱۳۸۳). "بررسی رابطه بین قلمرو مشارکت معلمان در فرایند تصمیم‌گیری با رضایت شغلی معلمان در مدرسه راهنمایی پسرانه شهرستان قوچان". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت.

۳. راسخ، نازنین. (۱۳۸۶). "بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمان در دانشکده تربیت بدنی". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۴. رحیمزادگان، زهرا. (۱۳۸۶). "بررسی تأثیر میدان وابستگی مدیران بر مدیریت تغییر آنها در دانشگاه علوم پزشکی مشهد". پایان نامه علوم پزشکی مشهد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم تربیتی فردوسی.
۵. ریحانی شورچه، حسن. (۱۳۸۵). "بررسی مقایسه‌ای جو سازمانی در رابطه آن با میزان تمایل کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در مؤسسات آموزش عالی دولتی و غیردولتی شهر مشهد". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی.
۶. ژان، توما. (۱۹۰۰). "مسائل جهانی آموزشی و پرورش". ترجمه احمد آقازاده (۱۳۶۹). تهران، مرکز نشر دانشگاه، چاپ دوم.
۷. فیاض، طاهره. (۱۳۸۳). "بررسی علل مقاومت مدیران مقطع ابتدایی در برابر تغییر در شهرستان بجنورد". پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز مدیریت آموزش.
۸. کاووسی، مهناز. (۱۳۸۰). "رابطه میزان مدیریت مشارکتی و جو سازمانی در مدارس متوسطه دخترانه دولتی - عادی ناحیه شش مشهد". پایان نامه کارشناسی ارشد مرکز مدیریت آموزش.
۹. محمدحسینی، محمد. (۱۳۸۵). "بررسی مقایسه‌ای رابطه بین جو سازمانی و مقاومت در برابر تغییر در دبیرستان‌های دولتی و غیردولتی شهر تهران". پایان نامه کارشناسی ارشد.
۱۰. نیکی، رضا. (۱۳۸۱). "بررسی رابطه رهبری مشارکتی مدیران با جو سازمانی مدارس راهنمایی خلیل-آباد". پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت.
۱۱. وطن‌دوست، تیمور. (۱۳۸۳). "بررسی نقش تیم‌های کاری در پیشبرد اهداف سازمانی اداره کل تربیت بدنی خراسان". پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت.

12. Gareth. Morgan (1986). "Images of organization". Sage Publication, P: 241.

13. Hitt, William D. (1995). "The learning organization: some reflections on organizational renewal". *Leadership and organization development journal*, Vol. 66, PP: 17-25.

14. Israel and Patman (1980). "An experimental in participation human relation". No. 13, PP: 1980.

15. Ledford, Gerald E and Mohram, Susan, Albers. (1993). "Self – design for high involvement: a large – scale organizational change". *Human relation*". Vol. 46, P: 145.

16. Nath, R. (1990). "Comparative management". "Regional view bal legal publishing company.

17. Schragle D. (1970). "Forms of participative management". *Journal of industrial relation*. Vol. 9, P: 117.

18. Thompson – John. (1997). "Lead with vision". *Thompson Press*". P: 11.

19. Trader – leigh, K. E. (2002). "Case study: identifying resistance in managing change". *Journal of organizational chang management*, Vol. 15.

20. Wallace, M. and Weese, J. (1995). "Leadership organizational culture and job satisfaction in Canadian YMCA organization". *Journal of sport management*. 9, PP:182-193.