

مدیریت ورزشی \_ زمستان ۱۳۸۸  
شماره ۳ ص ۵ - ۲۶  
تاریخ دریافت: ۸۷ / ۰۱ / ۱۴  
تاریخ تصویب: ۸۸ / ۰۱ / ۱۶

## بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش

احمدعلی آصفی<sup>۱</sup> \_ مهرداد حمیدی \_ مجید جلالی فراهانی \_ امین دهقان قهفرخی  
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، استادیار دانشگاه تهران، استادیار دانشگاه تهران، دانشجوی  
کارشناسی ارشد دانشگاه تهران

### چکیده

هدف از این تحقیق، بررسی و شناخت ابعاد مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر و مقایسه و تبیین رابطه بین این دو متغیر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش بود. تحقیق حاضر، تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است که به روش میدانی اجرا گردید. جامعه آماری تحقیق، کلیه کارشناسان سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش بودند که ۱۲۶ نفر از کارشناسان سازمان تربیت بدنی و ۳۸ کارشناس اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، دو پرسشنامه محقق‌ساخته مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر بود. روایی محتوایی و صوری ابزارهای تحقیق با مطالعه مبانی نظری تحقیق و با استفاده از نظر استادان و متخصصان لحاظ شد. پایایی ابزارهای تحقیق از طریق آزمون ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای پرسشنامه مدیریت مشارکتی  $\alpha = 0/82$  و برای پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر  $\alpha = 0/70$  به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق با به‌کارگیری روش‌های آمار استنباطی و آمار توصیفی صورت گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در هر دو سازمان مورد بررسی، رابطه معنی‌دار منفی و معکوسی وجود دارد ( $P = 0/01$ ). همچنین بین مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری ( $P = 0/05$ )، مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله، مشارکت در کنترل و نظارت و مشارکت در اجرا با مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌دار منفی و معکوسی مشاهده شد ( $P = 0/01$ ). علاوه بر این، نتایج نشان داد بین مدیریت مشارکتی در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش تفاوت معنی‌داری وجود دارد ولی بین مقاومت در برابر تغییر در این دو سازمان تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد ( $P = 0/05$ ).

### واژه‌های کلیدی

مدیریت مشارکتی، مقاومت در برابر تغییر، سازمان تربیت بدنی، اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش.

## مقدمه

باتوجه به اهمیت تربیت بدنی و ورزش در کشور، شاهد آنیم که در زمینه مدیریت سازمان‌های ورزشی و امور مربوط به تربیت بدنی و ورزش، کاستی‌هایی وجود دارد. امروزه شاهد پیدایش سبک‌های مختلف مدیریتی در عرصه مدیریت سازمان‌ها هستیم. با این حال کمتر شاهد به‌کارگیری سبک‌های جدید مدیریتی در سازمان‌های ورزشی کشور هستیم. به‌ویژه سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی آموزش و پرورش که رسالت و وظیفه‌های مهم در توسعه و تعمیم ورزش و پرورش نیروی بدنی و تقویت روحیه سالم در افراد کشور به‌ویژه در بین نسل جوان جامعه دارند. با توجه به اینکه مدیریت سازمان‌های ورزشی رکن اصلی سازمان و فعالیت‌های مربوط به بخش ورزش و تربیت بدنی شناخته می‌شود و وظایفی که برعهده آنان گذارده شده، دشوار، مهم و پیچیده است، از این‌رو اتخاذ شیوه مدیریتی کارآمد برای اینکه تمام منابع سازمان اعم از انسانی و مادی را برای دسترسی به اهداف مورد نظر به کار گیرد، ضروری و مهم است. ورزش و سازمان‌های ورزشی همانند دیگر سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و مقاصد خود نیاز به شیوه مدیریتی کارآمد و موفق دارند. مدیریت ورزش و سازمان‌های آن اهمیت خاصی دارد چرا که ضعف در شیوه مدیریتی و عدم تناسب این شیوه با ساختار سازمان و تغییرات محیطی موجبات شکست این سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف اصلی و اساسی‌شان موجب و در عین حال اتخاذ شیوه مدیریتی متناسب که به طور انعطاف‌پذیر به تغییرات مهم داخلی و خارجی سازمان پاسخگو باشد، زمینه رشد و ترقی سازمان و در نتیجه شکوفایی ورزش کشور را فراهم می‌سازد. یکی از سبک‌های مدیریتی که می‌تواند به رشد و توسعه سازمان‌ها کمک کند، مدیریت مشارکتی است.

مدیریت مشارکتی عبارت است از دخالت دادن کارکنان رده‌های مختلف سازمان در فرایند تبیین مشکل و تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه‌حل‌ها به طوری که کارکنان در دستیابی به راه‌حل‌ها قدرت تصمیم‌گیری زیادی داشته و با سرپرستان و رؤسای خود همفکری دارند (۲۰). در سال‌های اخیر عامل انسانی جایگاه محوری در سازمان‌ها پیدا کرده است. در دنیای پرتحول امروز با پشت سر نهادن تفکر سنتی درباره مدیریت، وارد عرصه‌ای شده‌ایم که ساختار فکری آن آکنده از تعمق بخشیدن به ارتباطات و اطلاعات و توجه به مناسبات و مشارکت انسانی دانشگر به جای نیروی انسانی عملکردی است. تحقیقات پیرامون مدیریت سازمان‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به سوی 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 برخوردارند (۹). علاوه بر این، میزان تغییراتی که در عصر جدید به وجود آمده، بدون در نظر گرفتن محتوای آنها، مهم‌ترین پدیده به‌شمار می‌آید. از طرفی عوامل ایجاد تغییر در جامعه هر لحظه رو به فزونی است، افزایش جمعیت، اختراعات، اکتشافات، راه‌های ارتباطی و افزایش افراد دانش‌آموخته که تحرک و تغییرپذیری بیشتری نسبت به اهداف خود دارند موجب دگرگون‌سازی محیط شده‌اند. تربیت بدنی و ورزش نیز همراه با پیشرفت علم و دانش و تغییر نیازها و خواسته‌های مخاطبان خود، تغییرات شگرفی را پذیرا شده است. این تغییرات بر روند کاری سازمان‌های متولی امور مربوط به تربیت بدنی و ورزش تأثیرات فراوانی گذاشته است. بنابراین در این شرایط متحول‌ترین تأکید بر تلاش و کوشش مدیران سازمان‌های ورزشی است تا سازمان خود را برای انجام تغییرات مناسب به منظور پاسخگویی به فعل و انفعالات محیطی آماده سازند چرا که تداوم حیات سازمان‌ها، در گروه هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح بهبود روش‌های حصول این اهداف است. بدون بازسازی سازمان نمی‌تواند دوام زیادی بیاورد و تغییر و خلاقیت و نوآوری برای بقای هر سازمانی لازم است.

تغییر، تنها راه سازمان‌های امروزی است. سازمان به عنوان یک موجودیت اجتماعی، هم از محیط تأثیر می‌پذیرند و هم بر آن تأثیر می‌گذارند. محیط سازمان پیوسته در حال تغییر است و هماهنگی با این تغییرات برای سازمان‌ها اجباری است (۷). اما تغییرات در هر زمینه‌ای به محض پیدایش، مورد استقبال فراگیر و همه‌جانبه قرار نمی‌گیرند و پیدایش مقاومت‌ها صرف‌نظر از شدت و ضعف آنها، طبیعی است. از آنجا که افراد از قبل با روش‌هایی برای انجام کارها آشنا شده‌اند که به نظر آنها برای انجام امور بسیار مناسب‌اند، اعمال تغییرات را به سادگی نمی‌پذیرند چرا که تغییر افراد را ناچار به یادگیری مجدد و احیاناً جابه‌جایی شغلی خواهد کرد که برای آنها ناگوار است و موجب مقاومت آنها خواهد شد. یکی از روش‌های کاهش میزان مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌ها به‌کارگیری مدیریت مشارکتی است. در مورد سودمندی‌های مدیریت مشارکتی در اثربخشی تغییر و کاهش مقاومت در برابر تغییر، سخنان زیادی به میان آمده و پژوهش‌های علمی تأییدکننده این مطلب است. نخستین پیامد اثربخش حاصل از به‌کارگیری نظام مشارکت به شیوه علمی، نتیجه پژوهش «کرت لوین»<sup>۱</sup> دانشمند نامدار دانش اجتماعی در سال ۱۹۴۷ میلادی در زمینه شیوه تغذیه مردم ایالت‌های متحده آمریکا بود.

او در پژوهش علمی نشان داد که هر گاه مردم در دگرگون کردن شیوه‌های انجام دادن کاری که به آنان مربوط است مشارکت فعال داشته باشند، مقاومت و ایستادگی آنان در برابر تغییر و دگرگونی کاهش و شوق و علاقه‌مندی‌شان به تغییر و دگرگونی افزایش می‌یابد و راه‌سازی را در پیش می‌گیرند (۶). همچنین نتایج تحقیق وان مسلینگ (۱۹۷۸)، نشان داد شرکت‌هایی مانند جنرال موتورز و ویرپول برای انجام تغییر در جهت افزایش بهره‌وری خود، از سبک مدیریت مشارکتی، روش کارمندی و روش حل مسئله (نظام پیشنهادها) استفاده می‌کنند (۱۶).

جکسون (۱۹۸۳)، طی تحقیقی با عنوان «تأثیر مشارکت در تصمیم‌گیری و کاهش فشارهای شغلی» نشان داد که مشارکت بر تضاد و دوگانگی نقش و نفوذ، تأثیر منفی دارد و مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری عامل تعیین‌کننده کاهش فشارهای شغلی است (۱۳). نتایج تحقیق فاین (۱۹۸۶) با عنوان «نوآوری فناوری، گسترش و مقاومت» نشان داد که مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی تغییر یکی از راه‌های مقابله با مقاومت در برابر تغییر است (۱۱). همچنین میلرومونگ (۱۹۸۶)، طی تحقیقی نشان دادند که گاهی رهبری مشارکتی موجب رضایت بالا، پذیرش تصمیم، تلاش بیشتر و بهبود عملکرد می‌شود و در زمان‌های دیگر این نتایج به دست نمی‌آید (۱۵). هوی و تارتر (۱۹۹۳) طی تحقیقی نشان دادند که درگیری کارکنان در تصمیمات مشارکتی به افزایش کیفیت پذیرش تصمیمات منجر می‌شود. رایس (۱۹۹۵)، طی تحقیقی در کارخانه نساجی نقش مهم مشارکت در پذیرش تغییر و تحولات فناوری را به خوبی نشان داد (۱۹). میرکمالی (۱۳۷۵) در تحقیق خود نشان داد که مشارکت معلمان در امور مدرسه از غیبت، کم‌کاری و مقاومت در برابر تغییر آنان می‌کاهد. همچنین مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری موجب افزایش انگیزش و روحیه آنها می‌شود (۸). جیمز ساترلند کلارک (۱۹۹۷) در تحقیق خود نشان داد که قابلیت پذیرش و مقاومت در برابر تغییر منعکس‌کننده یکدیگر نیستند و اینکه بین پذیرش یا مقاومت در برابر تغییر با اثربخشی سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد (۲۱). تقوایی (۱۳۷۹) طی تحقیقی نشان داد که بین مقاومت در برابر تغییر با عناصر فرهنگ سازمانی مانند تشویق و پاداش، هماهنگی و انسجام و همچنین کنترل، رابطه معنی‌داری وجود دارد (۱).

آبرین (۲۰۰۲) در مقاله خود با عنوان «مشارکت کلیدی برای انجام تغییر موفق» عنوان کرد که مشارکت و درگیری کارمندان خط مقدم در امور سازمانی، نقش کلیدی در اطمینان از پذیرش تغییر و ایجاد شرایطی برای

همکاری مؤثر کارمندان در سازمان دارد (۱۷). نتایج تحقیق سون هی کیم (۲۰۰۲) نشان داد که بین مدیریت مشارکتی و برنامه‌ریزی راهبردی با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد و از طریق مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی، کارکنان درک دقیق‌تری از اهداف پیدا می‌کنند و از میزان تعارض و ابهام در نقش‌ها هنگام اجرای برنامه‌های راهبردی کاسته می‌شود (۱۴). نتایج تحقیق بیکر به نقل از سرآبادانی (۲۰۰۲) نشان داد که مشارکت کارکنان در نظارت مداخله ارزشمندی در کیفیت زندگی کاری سازمان است. به‌علاوه نظارت بر مطلوبیت برنامه‌ها توسط کارکنان بر خودشکوفایی و افزایش توانایی آنها برای برقراری ارتباط بهتر با محیط کاری تأثیر مثبت دارد و سبب افزایش انگیزش آنها می‌شود (۴).

نتایج تحقیق روشندل اربطانی (۱۳۸۲) نشان داد که هرچه اعمال مدیریت مشارکتی در سازمان بیشتر شود، انگیزش کارکنان افزایش می‌یابد و از میزان مقاومت در برابر تغییر کارکنان کاسته می‌شود (۳). حبیبی (۱۳۸۳) نیز در تحقیق خود نشان داد که افزایش اعمال مدیریت مشارکتی در سازمان موجب افزایش تعهد سازمانی و کاهش مقاومت در برابر تغییر کارکنان می‌شود (۲). شیخلوی اقدم (۱۳۸۳) طی تحقیقی نشان داد بین فرهنگ مشارکتی و برنامه‌ریزی راهبردی همبستگی مثبتی وجود دارد، به طوری که هر چه مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی راهبردی بیشتر شود برنامه‌های منسجم‌تر و کامل‌تری شکل خواهد گرفت و افراد این برنامه‌ها را بهتر می‌پذیرند و برای اجرای آن تعهد بیشتری خواهند داشت (۵). نظری کمیشانی (۱۳۸۴) طی تحقیقی نشان داد که هرچه مدیریت مشارکتی در سازمان بیشتر اعمال شود، از میزان تمرکز در تصمیم‌گیری، رسمیت و پیچیدگی سازمانی کاسته می‌شود (۱۰). پازنت (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 (۱۸).

آنچه مطالب و نتایج تحقیقات ارائه‌شده نشان می‌دهد، این است که مدیریت مشارکتی، رویکردی است که نیاز انسان به احترام و برابری و در عین حال اظهار وجود را برطرف می‌سازد. توسعه نیروی انسانی را از طریق فرایند مشارکت سبب می‌گردد، با افزایش مشارکت کارکنان در امور سازمانی موجب تسهیل در ارائه و اجرای برنامه‌های تغییر برای هماهنگی با تغییرات محیطی می‌شود و با استفاده از نظرهای بیشتر و اطلاعات جامع‌تر، بهبود در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را موجب می‌شود و از این رهگذر حمایت و پشتیبانی افراد از نظرها و دستاوردهای خویش را به همراه دارد و در نهایت منجر به بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان و

اثربخشی سازمان می‌گردد. بنابراین به‌کارگیری این سبک مدیریتی در سازمان‌های ورزشی کشور در صورتیکه کارکنان این سازمان‌ها توانایی‌های لازم برای مشارکت در امور مختلف مدیریتی را داشته باشند، سبب رشد و توسعه سازمان‌های ورزشی و در نتیجه رشد و توسعه ورزش کشور خواهد شد. بنابراین با توجه به مطالب بالا، در این تحقیق این فرضیات مطرح است که بین مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. بین مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی (مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله، مشارکت در کنترل و نظارت و مشارکت در اجرا) با مقاومت در برابر تغییر در هر یک از این سازمان‌ها رابطه وجود دارد. بین مدیریت مشارکتی در این دو سازمان تفاوت وجود دارد. بین مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش تفاوت وجود دارد.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر، تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است که با توجه به مبانی نظری و علمی تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش جمع‌آوری اطلاعات میدانی است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق، کارشناسان سازمان تربیت بدنی (۳۰۰ نفر) و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش (۳۸ نفر) بودند که ۱۲۶ نفر از کارشناسان سازمان تربیت بدنی با استفاده از اطلاعات مطالعه مقدماتی و فرمول n نمونه‌گیری و اجرای روش نمونه‌گیری سیستماتیک و ۳۸ کارشناس اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش به روش تمام‌شمار به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند.

### ابزار تحقیق و روش‌های آماری

ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، دو پرسشنامه محقق‌ساخته مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر بود. روایی محتوایی و صوری ابزارهای تحقیق از طریق مطالعه مبانی نظری و تحقیق با استفاده از نظر

استادان و متخصصان در این زمینه لحاظ شد. پایایی ابزارهای تحقیق از طریق آزمون ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای پرسشنامه مدیریت مشارکتی ۰/۸۲ و برای پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر ۰/۷۰ به دست آمد. برای پاسخ‌دهی به سؤالات تحقیق و تحلیل داده‌ها، در این پژوهش از روش‌های آمار توصیفی مانند میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد. به این صورت که برای توصیف مدیریت مشارکتی با استفاده از میانگین هر یک از سؤالات و مؤلفه‌های متغیر مدیریت مشارکتی به تجزیه و تحلیل سؤالات پرسشنامه و در کل توصیف مدیریت مشارکتی در سازمان‌های مورد بررسی پرداخته شد. به‌علاوه توصیف مقاومت در برابر تغییر با استفاده از پرسشنامه این متغیر در سازمان‌های مربوطه صورت گرفت. برای انجام این کار از میانگین و انحراف معیار نمره‌های مقاومت در برابر تغییر استفاده شد. از آنجا که این تحقیق درصدد بررسی رابطه و تفاوت بین متغیرها بود، از آمار استنباطی نیز استفاده شد. برای تعیین رابطه بین متغیرها ابتدا نرمال بودن داده‌ها توسط آزمون کلموگروف اسمیرنوف<sup>۱</sup> تأیید و سپس از آزمون ضریب همبستگی پیرسون<sup>۲</sup> برای تعیین رابطه بین متغیرها استفاده شد. برای تعیین تفاوت بین متغیرها از آزمون t برای جوامع مستقل استفاده شد که برای اجرای این آزمون ابتدا شرط تجانس واریانس‌ها توسط آزمون لون<sup>۳</sup> بررسی و سپس آزمون t اجرا شد.

## نتایج و یافته‌های تحقیق

### الف) یافته‌های توصیفی

در این قسمت نخست مشخصات فردی جامعه مورد بررسی ارائه، سپس مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌های مورد بررسی توصیف می‌شود (جدول ۱).

نتایج توصیفی تحقیق نشان داد:

از ۱۴۱ نمونه مورد بررسی، ۵۳ درصد مرد و ۴۷ درصد زن هستند. ۲۴ درصد ۳۰ - ۲۰ ساله، ۴۸ درصد ۴۰ - ۳۱ ساله، ۲۷ درصد ۵۰ - ۴۱ ساله بودند و ۱ درصد ۵۱ سال به بالا بودند. ۱۱ درصد بین ۱ تا ۵ سال، ۱۹

1 - One - Sample Kolmogrov - Smirnov Test

2 - Pearson Correlation

3 - Leven's Test for Equality of Variances

درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۴۰ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۷ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۳ درصد از افراد نمونه بالای ۲۱ سال سابقه کار داشتند. ۷ درصد افراد در سطح دیپلم، ۱۲ درصد کاردانی، ۶۰ درصد کارشناسی، ۱۸ درصد کارشناسی ارشد و ۳ درصد در سطح دکترا بودند. ۷۳ درصد به صورت رسمی (آزمایشی - قطعی) و ۲۷ درصد به صورت غیررسمی (پیمانی - قراردادی) مشغول به کار بودند.

توصیف مدیریت مشارکتی در سازمان‌های مورد بررسی نشان داد که میزان به‌کارگیری سبک مدیریت مشارکتی، میزان مشارکت کارکنان در هریک از مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی شامل مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله، مشارکت در کنترل و نظارت و مشارکت در اجرای امور اداری و سازمانی در هر دو سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش کم است (جدول ۱).

جدول ۱ - میانگین مدیریت مشارکتی و زیرمؤلفه‌های آن در سازمان‌های مورد بررسی

مدیریتی مشارکتی	مشارکت در اجرا	مشارکت در کنترل و نظارت	مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله	مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری	مؤلفه سازمان
$m = 1/84$	$m = 2/05$	$m = 1/84$	$m = 1/73$	$m = 1/74$	سازمان تربیت بدنی
$m = 2/03$	$m = 2/25$	$m = 2/08$	$m = 1/86$	$m = 1/93$	تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش

توصیف مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌های مورد بررسی نشان داد که مقاومت کارکنان در برابر تغییر در

هر دو سازمان مورد بررسی زیاد است (جدول ۲).



جدول ۲ - میانگین کل مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌های مورد بررسی

متغیر	میانگین مقاومت در برابر تغییر
سازمان	
سازمان تربیت بدنی	$m = 2/47$
تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش	$m = 2/49$

(ب) یافته‌های استنباطی

جدول ۳ - ارتباط بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌های مورد بررسی

مدیریت مشارکتی			متغیر	
نتیجه گیری	سطح معنی داری	ضریب همبستگی		
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	- ۰/۵۷	مقاومت	سازمان تربیت بدنی
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	- ۰/۵۶		تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش

$P < 0/01$

باتوجه به نتایج آزمون پیرسون، سطح معنی‌داری به‌دست آمده کمتر از ۰/۰۱ است بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل تأیید می‌شود. به این معنی که با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت بین مدیریت مشارکتی با مقاومت در برابر تغییر، رابطه معنی‌داری وجود دارد. جدول ۳ نشان می‌دهد که بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر رابطه منفی و معکوسی وجود دارد بنابراین نتیجه می‌توان گرفت هرچه سبک مدیریت مشارکتی بیشتر اجرا شود، مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد و برعکس.

## جدول ۴ - ارتباط بین مشارکت در برنامه ریزی و هدف گذاری با مقاومت در برابر تغییر در سازمان های

## مورد بررسی

مشارکت در برنامه ریزی و هدف گذاری			متغیر	
نتیجه گیری	سطح معنی داری	ضریب همبستگی		
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	-۰/۴۱	مقاومت	سازمان تربیت بدنی
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	-۰/۳۵		تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش

P&lt;۰/۰۵

باتوجه به نتایج آزمون پیرسون، سطح معنی داری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل تأیید می شود، به این معنی که با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت بین مشارکت در برنامه ریزی و هدف گذاری با مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۴ نشان می دهد که بین مشارکت در برنامه ریزی و هدف گذاری با مقاومت در برابر تغییر، رابطه منفی و معکوسی وجود دارد. بنابر این نتیجه می توان گفت هرچه مشارکت در برنامه ریزی و هدف گذاری بیشتر شود مقاومت در برابر تغییر کاهش می یابد و به عکس.

## جدول ۵ - ارتباط بین مشارکت در تصمیم گیری و حل مسئله با مقاومت در برابر تغییر در سازمان های مورد بررسی

مشارکت در تصمیم گیری و حل مسئله			متغیر	
نتیجه گیری	سطح معنی داری	ضریب همبستگی		
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	-۰/۴۳	مقاومت	سازمان تربیت بدنی
قبول فرض صفر	۰/۱۲۶	-۰/۲۵		تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش

P&lt;۰/۰۱

باتوجه به نتایج آزمون پیرسون، سطح معنی‌داری به‌دست آمده در سازمان تربیت بدنی کمتر از ۰/۰۱ است. بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل تأیید می‌شود. به این معنی که با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت بین مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله با مقاومت در برابر تغییر، رابطه معنی‌داری وجود دارد ولی سطح معنی‌داری به‌دست آمده در تربیت بدنی آموزش و پرورش ۰/۱۲۶ است. بنابراین فرضیه صفر تأیید و فرضیه مقابل رد می‌شود. جدول ۵ نشان می‌دهد که بین مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله با مقاومت در برابر تغییر رابطه منفی و معکوسی در سازمان تربیت بدنی وجود دارد. بنابر این نتیجه می‌توان گفت هرچه مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله بیشتر شود، مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد و به عکس.

جدول ۶- ارتباط بین مشارکت در کنترل و نظارت با مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌های مورد بررسی

مشارکت در کنترل و نظارت			متغیر	
نتیجه‌گیری	سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی		
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	-۰/۳۴	مقاومت	سازمان تربیت بدنی
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	-۰/۴۴		تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش

$P < 0/01$

باتوجه به نتایج آزمون پیرسون سطح معنی‌داری به‌دست آمده کمتر از ۰/۰۱ است، بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل تأیید می‌شود به این معنی که با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت بین مشارکت در کنترل و نظارت با مقاومت در برابر تغییر، رابطه معنی‌داری وجود دارد. جدول ۶ نشان می‌دهد که بین مشارکت در کنترل و نظارت و مقاومت در برابر تغییر رابطه منفی و معکوسی وجود دارد بنابر این نتیجه می‌توان گفت هر چه مشارکت کارکنان در کنترل و نظارت بیشتر شود مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد و بر عکس.

جدول ۷ - ارتباط بین مشارکت در اجرا با مقاومت در برابر تغییر در سازمان های مورد بررسی

مشارکت در اجرا			متغیر	
نتیجه گیری	سطح معنی داری	ضریب همبستگی		
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	-۰/۵۱	مقاومت	سازمان تربیت بدنی
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	-۰/۴۵		تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش

P &lt; ۰/۰۱

باتوجه به نتایج آزمون پیرسون، سطح معنی داری به دست آمده کمتر از ۰/۰۱ است بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل تأیید می شود. به عبارت دیگر با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت بین مشارکت در اجرا با مقاومت در برابر تغییر، رابطه معنی داری وجود دارد. جدول ۷ نشان می دهد که بین مشارکت در اجرا و مقاومت در برابر تغییر رابطه منفی و معکوسی وجود دارد، بنابراین می توان گفت هر چه مشارکت کارکنان در اجرای امور اداری و سازمانی بیشتر شود مقاومت در برابر تغییر کاهش می یابد و به عکس.

جدول ۸ - تفاوت بین مدیریت مشارکتی در سازمان تربیت بدنی با تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش

سازمان	تعداد نمونه	میانگین $\pm$ انحراف استاندارد	آزمون	سطح معناداری
سازمان تربیت بدنی	۱۰۳	۳۵/۸۹ $\pm$ ۷/۱۸	T-test	۰/۰۰۴
تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش	۳۸	۳۹/۶۳ $\pm$ ۵/۶۳		

P &lt; ۰/۰۵

باتوجه به جدول ۸ سطح معنی داری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل تأیید می شود به این معنی که با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت بین مدیریت مشارکتی در سازمان تربیت بدنی با اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول ۹\_ تفاوت بین مقاومت در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی با تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش

سازمان	تعداد نمونه	میانگین $\pm$ انحراف استاندارد	آزمون	سطح معناداری
سازمان تربیت بدنی	۱۰۳	۴۵/۶۹ $\pm$ ۷/۳۳	T-test	۰/۳۶۱
تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش	۲۸	۴۴/۵۰ $\pm$ ۵/۲۵		

$P < 0.05$

باتوجه به جدول ۹، سطح معنی‌داری به‌دست آمده بیشتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرضیه صفر تأیید و فرضیه مقابل رد می‌شود به این معنی که بین مقاومت در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی با اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق، بررسی و شناخت ابعاد مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر و مقایسه و تبیین رابطه بین این دو متغیر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش بود. بررسی کلی نشان داد که میزان مشارکت کارکنان در هر یک از مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی شامل مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله، مشارکت در کنترل و نظارت و مشارکت در اجرای امور اداری و سازمانی در هر دو سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش کم است. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که وضعیت اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش در هر چهار مؤلفه مدیریت مشارکتی از سازمان تربیت بدنی بهتر بود.

توصیف کلی به‌کارگیری مدیریت مشارکتی در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش نشان داد که میزان به‌کارگیری سبک مدیریتی مشارکتی در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش کم است. مقایسه دو سازمان در به‌کارگیری سبک مدیریتی مشارکتی نشان داد اداره کل

تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش سبک مدیریت مشارکتی را نسبت به سازمان تربیت بدنی بیشتر به کار می‌گیرد. هرچند این مقدار بسیار کم است. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که میزان مقاومت در برابر تغییر در دو سازمان مورد بررسی به نسبت زیاد است. در نهایت مقایسه وضعیت مقاومت در برابر تغییر در این دو سازمان نشان داد هر دو سازمان مورد بررسی در این متغیر وضعیت تقریباً مشابهی دارند.

یافته‌های تحقیق نشان داد بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر، رابطه معنی‌داری در هر دو سازمان مورد بررسی، وجود دارد. رابطه به دست آمده منفی و معکوس بود به طوری که می‌توان گفت هرچه مدیریت مشارکتی بیشتر در سازمان اعمال شود از مقاومت در برابر تغییر کاسته خواهد شد. این نتیجه تحقیق با نتایج تحقیقات وان مسلینگ (۱۹۷۸)، رایس (۱۹۹۵)، جیمز ساترلند کلارک (۱۹۹۷)، میرکمالی (۱۳۷۵)، روشندل اربطانی (۱۳۸۲۹)، حبیبی (۱۳۸۳)، آبرین (۲۰۰۲)، بنبروگ (۲۰۰۳) و پارت (۲۰۰۶) همخوانی دارد.

با توجه به مطالب بالا می‌توان گفت هرچه اعمال مدیریت مشارکتی در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش بیشتر شود، چنانچه مدیران این سازمان‌ها در پی ایجاد تغییرات بنیادی و سازنده در سازمان باشند، از میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییرات کاسته خواهد شد. فلسفه اساسی مدیریت مشارکتی پایه‌ای است برای کنترل کیفیت، همچنین این اصطلاح مفهوم گسترده‌ای برای نوآوری در محیط کار است. امروزه سطح بالایی از عدم رضایت کارکنان و کاهش بهره‌وری نیروی کار قبول فلسفه مدیریت مشارکتی را با انگیزه بیشتر مواجه می‌کند. براساس نظر متخصصان علوم اجتماعی، عدم رضایت کارکنان، بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی، عناصر حیاتی در افت بهره‌وری، افزایش بخش‌های کاری تخصصی و افزایش دوایر سازمان محسوب می‌شوند.

به طور معمول در محیط کار اغلب چالش‌های کاری با انگیزش ارتباط دارد و کارکنان زمانی از حل مسایل لذت می‌برند و مشکلات را قبول می‌کنند که در کار شریک باشند. به طور کلی نیازهای همبستگی و استقلال زبردستان زمانی که کنترل کمی از جانب رهبران صورت گیرد، ارضا می‌شود و آنها در صورتی که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند علاوه بر اینکه برانگیخته می‌شوند، توانایی‌های کامل خود را نیز در کار نشان می‌دهند. در سازمان‌های امروزی به‌ویژه سازمان‌های ورزشی کشور، توانمند کردن، برانگیختن و مشارکت دادن افراد در امور داخلی، موجب می‌شود افراد سازمان فعالانه درباره روش‌ها و حل مسایل و ارتقای بهره‌وری

سازمانی بیندیشند و مدیریت سازمان را از گنجینه غنی‌ای از طرح‌ها، اندیشه‌ها و راه‌حل‌ها برخوردار سازند و برای نیل به اهداف سازمانی از آنها بهره‌جویند. در چنین فضایی، چنانچه نوآوری، خلاقیت و تغییرات عمده در حال شکل‌گیری باشد و به‌ویژه زمانی که کارکنان خود در طراحی تغییرات سهیم باشند، سرعت انجام تغییرات افزایش می‌یابد و از میزان مقاومت در برابر تغییرات سازنده و مفید برای سازمان کاسته می‌شود و سطح رضایت شغلی کارکنان افزایش می‌یابد و در نهایت به بهره‌وری بالای سازمانی منجر می‌شود. بنابراین مشارکت کارکنان عامل اصلی بهبود مستمر فرایند کارهایی است که در جهت کسب رضایت مشتریان در سازمان صورت می‌گیرد و بهبود مستمر در جهت کسب رضایت مشتری، جوهره اصلی بهبود سازمانی است. در نتیجه چنین بهبودی در سازمان‌های بزرگ ورزشی کشور، سطح و وضعیت ورزش کشور بهبود خواهد یافت.

واقعیت این است که در سازمان‌های ورزشی کشور، ضعف در فعالیتهای تحقیقاتی، نبود مراکز اطلاعاتی فراگیر، کمبود کارشناسان باتجربه، نگرانی مدیران از تضعیف موقعیت خود، نداشتن خصلت کارگروهی و کمبود آموزش‌های لازم مشکلات فراوانی را در زمینه اجرای مدیریت مشارکتی ایجاد کرده است. بنابراین باتوجه به این عوامل پیشنهادها زیر برای اجرای صحیح مدیریت مشارکتی در این سازمان‌ها ارائه می‌شود. مدیران سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش برای درگیر کردن کارکنان خود در فرایندهای مختلف سازمانی، ابزارهای لازم مانند نظام پیشنهادها، نظرسنجی‌های دوره‌ای و ... را فراهم سازند؛ در دو سازمان مورد بررسی موانع اصلی مشارکت کارکنان در فرایندهای سازمانی شناسایی شود و برای رفع آنها اقدامات لازم صورت پذیرد؛ مدیریت عالی سازمان از مشارکت کارکنان در امور مختلف سازمانی حمایت عملی کند و به همفکری با کارکنان اعتقاد و باور قلبی داشته باشد و با پاداش‌ها و تشویق‌های لازم زمینه را برای مشارکت کارکنان در امور مختلف سازمانی فراهم سازد. همچنین برای ایجاد تغییرات بنیادی در سازمان از مشارکت کارکنان در طراحی تغییر کمک به‌عمل آید تا به این ترتیب از مقاومت منفی کارکنان در برابر تغییرات سازنده‌ای که قصد انجام آن است، کاسته شود. بنابراین نیاز به کارگاه‌های آموزشی مختلف برای مدیران سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش در زمینه اهداف، شرایط لازم، نحوه اجرا و مشکلات اجرایی مدیریت مشارکتی است تا ضمن آشنایی مدیران این سازمان‌ها با این نظام، مهارت‌های لازم برای اجرای آن را کسب کنند. در نهایت پیشنهاد می‌شود مشارکت و نحوه اجرای آن در این دو سازمان از نظر شکل و ماهیت در

قانون اداری تعریف و اشکال و ابعاد آن طراحی و تدوین شود. همچنین فرم‌های ارزیابی مشارکت کارکنان و شاخص‌های لازم برای سنجش چگونگی و سطح مشارکت کارکنان همراه با ارائه پاداش‌های مناسب و تشویق‌های ویژه طراحی و تدوین شود. همچنین از آنجا که ساختار و تشکیلات سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش گرایش به تمرکز دارد و مناسب نظام مدیریت مشارکتی نیست، باید تغییر و تحولاتی در ساختار اداری، قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های سازمانی متناسب با مدیریت مشارکتی صورت گیرد.

یکی دیگر از یافته‌های تحقیق این بود که بین مشارکت در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری با مقاومت در برابر تغییر در هر دو سازمان مورد بررسی، رابطه معنی‌داری وجود دارد. این رابطه منفی و معکوس است. به این معنی که هرچه افراد در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری سازمانی بیشتر شرکت داشته باشند از میزان مقاومت در برابر آنها کاسته خواهد شد. این نتیجه تحقیق با نتایج تحقیقات فاین (۱۹۸۶)، سون هی کیم (۲۰۰۲)، شیخلوی اقدام (۱۳۸۳) همخوانی دارد.

باتوجه به مطلب بالا می‌توان گفت سهم بودن کارکنان در تعیین اهداف و ارزش‌های سازمان، تعیین‌کننده اعمال کارکنان در جهت منافع سازمان است. نتیجه بررسی‌های مختلف نشان می‌دهد که مشارکت در تعیین اهداف، کارکرد را بهبود می‌بخشد، بنابراین اگر مدیر پیش‌نیازهای مشارکت را فراهم آورد و از طرف دیگر تفویض اختیار عمومی به کارکنان ارائه دهد، در آن زمان متوجه خواهد شد که در سازمانش روح تازه‌ای دمیده شده و افراد با اشتیاق کامل در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری شرکت می‌کنند و پذیرش اهداف و برنامه‌های جدید با مقاومت و تنش کمتر صورت می‌گیرد. بنابراین اگر مدیران دو سازمان ورزشی کشور یعنی سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، زمینه‌های مشارکت بیشتر کارکنان را در برنامه‌ریزی‌ها و هدف‌گذاری‌های سازمانی فراهم سازند، موجب می‌شوند که شناخت در سراسر سازمان افزایش یابد. هنگامی که کارکنان در تعیین اهداف مشارکت داده شوند، هدف‌های دشوارتر و بالاتری را نسبت به آنچه مدیر ممکن است به آنها تحمیل کند، برمی‌گزینند که این عمل کارایی سازمانی را افزایش می‌دهد. با آنکه هدف‌های تعیین‌شده از راه مشارکت، بالاتر از هدف‌هایی است که در وضع معمولی تعیین می‌شود، با این حال کارکنان به طور معمول آنها را آسان‌تر می‌پذیرند زیرا خود در انتخابشان مشارکت داشته‌اند. در نهایت چنین مشارکتی، فضای سازمانی آکنده از اعتماد به وجود می‌آورد و بهره‌وری و اثربخشی سازمانی را در پی خواهد داشت که پیامد آن ارتقای



سطح ورزش کشور خواهد بود. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران این دو سازمان پیش‌نیازهای مشارکت افراد در برنامه‌ریزی‌ها و هدف‌گذاری‌های سازمان را فراهم آورند و از طرفی دیگر تفویض اختیار عمومی به کارکنان ارائه دهند، در آن زمان متوجه خواهند شد که در سازمانشان روح تازه‌ای دمیده شده و افراد با اشتیاق کامل در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری شرکت می‌جویند که نتیجه آن برنامه‌های کامل‌تر و غنی‌تر و تعهد بیشتر برای اجرای آنهاست.

از یافته‌های دیگر این تحقیق این بود که بین مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله با مقاومت در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی رابطه معنی‌داری وجود دارد. این رابطه منفی و معکوس است. به این معنی که هرچه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی بیشتر باشد، از مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازنده و مفید کاسته می‌شود و میزان پذیرش تصمیمات از سوی کارکنان افزایش می‌یابد. با وجود این، چنین رابطه‌ای بین این دو متغیر در اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش یافت نشد. این نتیجه تحقیق با نتایج تحقیقات جکسون (۱۹۸۳)، میلرو مونگ (۱۹۸۶)، هوی و تارتر (۱۹۹۳)، میرکمالی (۱۳۷۵)، ادوارد لنس جی (۲۰۰۲) و نظری کمیشانی (۱۳۸۴) همخوانی دارد.

باتوجه به مطالب بالا می‌توان گفت مشارکت در تصمیم‌گیری به‌عنوان جنبه‌ای انسانی در سازمان، اغلب به عنوان وسیله‌ای مناسب برای برانگیختن افزایش کارایی کارکنان و تغییر وضع موجود به کار می‌رود. در این فرایند مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شریک می‌شوند و از تمرکز تصمیم‌گیری در دست افراد خاص جلوگیری می‌شود. در ضمن مشارکت افراد در تصمیم‌گیری به کاهش فشارهای شغلی، افزایش کیفیت و پذیرش تصمیمات و کاهش میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان منجر می‌شود. باتوجه به این موضوع می‌توان گفت اگر مدیران سازمان‌های ورزشی کشور اهمیتی به مشارکت کارکنان خود در تصمیم‌گیری ندهند از یک سو کارکنان برای مشارکت از خود تمایلی نشان نخواهند داد. از سوی دیگر، مدیران سازمان از کمک‌های فکری و مشارکت های کارکنان محروم خواهند شد. در چنین محیطی کارکنان به طور ناخواسته از سازمان خود از لحاظ عاطفی قطع رابطه می‌کنند که این مسئله پیامدهای منفی زیادی در برخواهد داشت. بنابراین به رؤسای این سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود باتوجه به اهمیت بسیار زیاد مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی که موجب ایجاد محیطی حاکی از اعتماد و اطمینان بین افراد می‌شود و پذیرش تصمیمات مدیریتی را از سوی کارکنان به دنبال

دارد، زمینه‌های لازم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی را فراهم آورند و تا حد ممکن حق تصمیم‌گیری در امور مختلف سازمانی و به‌ویژه امور مربوط به خود کارکنان را به آنها واگذار کنند.

از یافته‌های دیگر این تحقیق این بود که بین مشارکت در کنترل و نظارت با مقاومت در برابر تغییر در هر دو سازمان مورد بررسی رابطه معنی‌داری وجود دارد. این رابطه منفی و معکوس است. به این معنی که هرچه مشارکت کارکنان در کنترل و نظارت امور سازمانی بیشتر باشد، از مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازنده و مفید سازمان کاسته می‌شود. این نتیجه تحقیق با نتایج تحقیقات تقوایی (۱۳۷۹) و بیکر (۲۰۰۲) همخوانی دارد.

مشارکت کارکنان در کنترل و نظارت امور سازمانی و کار خود سبب می‌شود کارکنان ضمن ارزیابی امور صورت گرفته در سازمان، به کمبودها و کاستی‌ها آگاهی یابند و برای رفع آن، چنانچه نیاز به ایجاد تغییر باشد، خود برای اجرای آن پیشقدم شوند. همچنین وقتی کارکنان در تعیین محورهای ارزشیابی کار خود مشارکت داشته باشند، می‌توانند بر موارد کلیدی و حساس اشاره کنند و ضمن دیدن ضعف‌ها در این زمینه‌ها، انجام تغییرات سازنده را با کمال میل پذیرا باشند. هنگامی که کارکنان بر امور مربوط به کار خود و امور دیگر سازمانی نظارت داشته باشند، به سازمان و کار خود احساس تعهد می‌کنند و نوعی کنترل درونی بر آنها حاکم می‌شود. چنین حالتی سازمان را از به‌کارگیری اهرم‌های کنترلی بی‌شمار بی‌نیاز می‌سازد. از این‌رو پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های مورد بررسی زمینه‌های استقلال و خودکنترلی و خودراهبری را برای کارکنان فراهم سازند و از اعمال کنترل‌های رسمی و افراط و تفریط در کنترل اجتناب ورزند، زیرا کنترل زیاد موجب کاهش خلاقیت و نوآوری که لازمه ایجاد تغییر است، می‌شود.

یافته دیگر این تحقیق این بود که بین مشارکت در اجرا و مقاومت در برابر تغییر در هر دو سازمان مورد بررسی رابطه معنی‌داری وجود دارد. این رابطه منفی و معکوس است، به این معنی که هر چه مشارکت کارکنان در اجرای امور مختلف سازمانی بیشتر شود، میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر کاهش می‌یابد. در این راستا نتایج مشابهی یافت نشد. با این حال مشارکت کارکنان در اجرای امور سازمانی و تشویق مدیریت سازمان برای مشارکت کارکنان در انجام امور موجب به‌وجود آمدن روحیه گروهی و حس همدلی در بین کارکنان می‌شود. مشارکت برای پدید آوردن رویه گروهی قابلیت‌نمایی دارد. این فرایند نفوذ و تأثیر را در بین افرادی که از لحاظ سلسله مراتبی نابرابرند، تسهیم می‌کند و بین گرفتاری مدیران و زیردستان در فرایند تهیه اطلاعات،

تصمیم‌گیری و تلاش برای حل مشکل، تعادل برقرار می‌کند. چنین فضایی موجب توسعه نیروی انسانی می‌شود که این امر لازمه هرگونه توسعه‌ای اعم از فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی است. اگر چنین جوی در سازمان‌های ورزشی کشور شکل بگیرد، شاهد توسعه و بهبود سطح ورزش کشور خواهیم بود. از این‌رو به رؤسای این سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که زمینه‌های لازم برای مشارکت افراد در انجام امور مختلف سازمانی را فراهم سازند و تشویق و ترغیب کارکنان همراه با ارائه پاداش‌های مناسب و به‌موقع برای انجام کارگروهی را در تمام امور سازمانی مدنظر قرار دهند.

یافته دیگر این تحقیق این بود که بین مدیریت مشارکتی در سازمان تربیت بدنی با اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش تفاوت معنی‌داری وجود دارد. از مقایسه میانگین مدیریت مشارکتی در سازمان تربیت بدنی که برابر با ۱/۸۴ است با اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش که برابر با ۲/۰۳ است می‌توان گفت که به‌کارگیری سبک مدیریت مشارکتی در اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش نسبت به سازمان تربیت بدنی بیشتر است. با این حال این مقدار در هر دو سازمان کم است.

یافته دیگر این تحقیق این بود که بین مقاومت در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی با اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. میانگین مقاومت در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش به ترتیب برابر با ۲/۴۷ و ۲/۴۹ است. این نشان می‌دهد که میزان مقاومت در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش مشابه است. با این حال در هر دو این سازمان‌ها، این مقدار زیاد است.

به‌طور کلی یافته‌های پژوهشی نشان داد که بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر رابطه منفی و معکوسی وجود دارد به این معنی که هرچه میزان اعمال مدیریت مشارکتی در سازمان بیشتر شود، از میزان مقاومت در برابر تغییر کاسته می‌شود. واقعیت این است که در سازمان‌های ورزشی کشور ضعف در فعالیت‌های تحقیقاتی، نبود مراکز اطلاعاتی فراگیر، کمبود کارشناسان باتجربه، نگرانی مدیران از تضعیف موقعیت خود، نداشتن خصلت کارگروهی و کمبود آموزش‌های لازم، مشکلات فراوانی را در زمینه اجرای مدیریت مشارکتی ایجاد کرده است. بنابراین باتوجه به این عوامل، اجرای صحیح مدیریت مشارکتی در این سازمان‌ها با مشکل مواجه شده است. همچنین عدم توجه به مشارکت کارکنان در کارکردهای مختلف مدیریتی همچون برنامه‌ریزی،

تصمیم‌گیری و کنترل و نظارت و ... موجب می‌شود کارکنان برنامه‌ها و تغییرات جدید را که خود در طراحی آن سهیم نبودند، به آسانی نپذیرند و در مقابل آن از خود مقاومت نشان دهند. از این‌رو مدیران عالی سازمان‌های ورزشی می‌توانند با درگیر کردن کارکنان خود در فرایندهای مختلف سازمانی از طریق ابزارهایی مانند نظام پیشنهادها، نظرسنجی‌های دوره‌ای و ... همچنین شناسایی موانع اصلی مشارکت کارکنان در فرایندهای سازمانی و حمایت عملی از مشارکت کارکنان در امور مختلف سازمانی و اعتقاد و باور قلبی به همفکری و مشورت با کارکنان، ضمن بها دادن به منابع انسانی خود که از مهم‌ترین منابع سازمانی است، زمینه‌های ایجاد تغییرات بنیادی و سازنده را در سازمان برای تطابق با تغییرات محیطی فراهم سازند. در ضمن با برنامه‌ریزی‌های آموزشی مختلف برای ارتقای علمی نیروی انسانی در سازمان، زمینه آشنایی با تحقیقات جدید، روش‌های نو در زمینه انجام کار و ... را که تسهیل‌کننده تحقق نظام مدیریت مشارکتی است، فراهم سازند.

## منابع و مأخذ

۱. تقوایی، محمد. (۱۳۷۹). "رابطه بین فرهنگ و مقاومت در برابر تغییر و مقایسه آن در دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی پسرانه ناحیه ۶ مشهد"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد.
۲. حبیبی، لیلی. (۱۳۸۳). "بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه بین مدیریت مشارکتی (با تأکید بر سیستم پیشنهادها) و اثربخشی کارکنان در حوزه‌های ستادی سازمان بازرسی و نظارت بر توزیع کالا و خدمات"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۳. روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۲). "بررسی و ارزیابی ارتباط بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان حوزه ستادی وزارت تعاون"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۴. سرآبادانی، حمید (۱۳۸۶). "بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت و انگیزش کارشناسان سازمان تربیت بدنی"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۵. شخلوی اقدم، رضا (۱۳۸۳). "بررسی رابطه شکل‌گیری فرهنگ مشارکتی و برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرداری منطقه ۱۷"، تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۶. طوسی، محمدعلی (۱۳۸۰)، "مشارکت در مدیریت ومالکیت"، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۷. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۷۵). "مدیریت تغییر شیوه‌ای استراتژیک برای بهبود و بازسازی سازمان"، مجله زمین، شماره ۶۲ و ۶۳، ص ۸۵.

۸. میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۶۹)، "تغییر در سازمان‌ها، فرهنگ و مقاومت در مقابل تغییر"، تهران: انجمن مدیریت ایران.

۹. نعیمی، رضا (۱۳۸۲). "بررسی میزان به‌کارگیری و اجرای سبک مدیریت مشارکتی در بیمارستان‌های دولتی گنبدکاووس از دیدگاه مدیران و کارکنان"، تهران: مرکز مدیریت دولتی.

۱۰. نظری گمیشانی، حمید (۱۳۸۴). "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با مدیریت مشارکتی در گروه صنعتی فارس"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

11. Fine, S.F. (1986). "Technological innovation diffusion and resistance: A historical perspective". *Journal of library administration*, Vol. 7, P: 83.

12. Hoy, W.K., Tatter, J. (1993). "A normative theory of participative decision – making in schools". *Journal of Educational Administration*, Vol. 31, No. 3.

13. Jackson, Susan, (1983). "Participation in decision making as a strategy for reducing job related strain". *Journal of Applied psychology*, Vol. 68.

14. Kim, Soon hee. (2002). "Participatve management and job satisfaction: lesson for mangagement leadership". *Public administration review*, Vol. 62, No. 2.

15. Miller, K.J., and Mange, P.R. (1986). "Participation, satisfaction and productivity: A meta – analytic review, academy of management", *Journal* Vol. 29, No. 4, PP: 727-753.

16. Meussing, V. (1987). "The corporate culture climate at the cross rode bake to future". U.S. Indiana.
17. O'Brien, G. (2002). "Participation as the key to successful change: A public sector case study". *Leadership and organization development journal*. Bradford: 2002, Vol. 23, P: 442.
18. Parent J.D. (2006). "Individual adaptation to the chaning workplace: Causes, Consequences and outcomes", university of Massachusetts Amherst, AAT.
19. Rice, A.K. (1953). "Productivity and social organization in Indian weaving shed", *Human relation*, Vol. 6, PP: 27-97.
20. Robbins, S.P. (1995). "Organization Behavior", USA, Prentice – Hall, International Inc.
21. Sutherland Clark, James. (1997). "Personal and Organizational structure correlatation of receptivity and resistance to change and effectiveness in institution of higher education", the Louisiana state university, disseretation abstracts.