





دانشگاه شاهرخ
پوی

مرکز تهران

گروه:

تربیت بدنی و علوم ورزشی

عنوان:

بررسی رابطه بین مشارکت و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی
خراسان رضوی

پایان نامه:

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد
در رشته تربیت بدنی

نگارش:

صفدر سلطانی

استاد راهنما:

دکتر حبیب هنری

فروردین ۸۹

دانشگاه پیام نور
مرکز تهران

گروه:

تربیت بدنی و علوم ورزشی

عنوان:

بررسی رابطه بین مشارکت و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان رضوی

پایان نامه:

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته تربیت بدنی

نگارش:

صفدر سلطانی

استاد راهنما:

دکتر حبیب هنری

استاد مشاور:

دکتر ابوالفضل فراهانی

فروردین ۸۹

این ناچیز اگر قدریست، تقدیم به

پدر و مادرم

اسوه های صبر و ایمان و فداکاری

همسرم

که مسائل و مشکلات تحصیل و زندگی را پذیرا بوده

فرزند دلبندم علی

مایه دلگرمی و شیرینی زندگی‌مان

تشکر و قدردانی

« من لم يشكر المخلوق، لم يشكر الخالق »

حمد و سپاس مخصوص آفریدگاری است که انسان را آفرید و قلم را در دست او قرار داد تا پرده های سیاهی و ظلمت را پاره کند و به نور هدایت رهنمون گردد.

اکنون که با عنایت پروردگار متعال این پژوهش به پایان رسیده، بر خود واجب می دانم به سهم خویش مراتب سپاس و قدردانی خود را از عزیزانی که در این راه مرا مورد لطف و مرحمت خود قرار دادند، ابراز کنم:

از کلیه اساتید بزرگوار و به ویژه جناب آقای دکتر حبیب هنری و جناب آقای دکتر ابوالفضل فراهانی که با راهنماییها و نظرات ارزنده خود مرا در اجرای این امر یاری نمودند، کمال تشکر و سپاس را دارم.

از پدر و مادر مهربان و عزیزم که ناچیز موفقیت هایم در تحصیل و ورزش را مدیون زحمات و فداکاریهای دلسوزانه شان هستم.

از همسر عزیزم که همیشه و به ویژه در طول دوران تحصیل کاستیها و نبود مرا تحمل کرده و در مدت تحصیل یاریگر من بوده، کمال تشکر و قدردانی را دارم.

از دوست عزیزم آقای دکتر مرتضی سلطانی و همکاران ارجمندم آقایان محمد یوسفی، جواد ساقی و سرکار خانم سلیمانی که در مراحل مختلف این تحقیق مرا یاری نمودند، تقدیر و تشکر می کنم.

عنوان :

« بررسی رابطه بین مشارکت و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان رضوی »

چکیده

سازمانها برای اینکه اثر بخش باشند، نیازمند تغییر و تحول و وفق دادن خود با شرایط متغیر هستند، همانگونه که تغییر در سازمانها اجتناب ناپذیر است وجود مقاومت نیز در برابر تغییر حتمی بوده و کارکنان در مقابل تغییر ایستادگی کرده و به آسانی پذیرای آن نخواهند بود. موضوع غلبه بر مقاومت در برابر تغییر از چالشهای مهم و مورد بحث صاحب نظران علم مدیریت بوده و استفاده از مشارکت کارکنان به عنوان یکی از روشهای کاهش مقاومت مطرح می باشد. این تحقیق به بررسی رابطه مشارکت و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان رضوی پرداخته و رابطه مشارکت با تغییرات ساختاری، تکنولوژیکی و آموزشی در بین کارکنان ادارات تربیت بدنی را مورد بررسی قرار داده است. ابزار گرد آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه ی محقق ساخته بوده و برای اطمینان از روایی پرسشنامه از نظرات تعدادی از صاحب نظران و اساتید تربیت بدنی استفاده شده و پایایی آن بوسیله ضریب آلفای کرونباخ به مقدار ۰/۹۶ برای پرسشنامه مشارکت و ۰/۸۰ برای پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر بدست آمد. در این تحقیق از آمار توصیفی و استنباطی نظیر جداول فراوانی، نمودارهای ستونی، میانگین، انحراف معیار و آزمونهای همبستگی پیرسون و اسپیرمن استفاده شده و سطح احتمال خطا پذیری در این تحقیق $\alpha = 0/05$ در نظر گرفته شده است. جامعه آماری پژوهش کارکنان رسمی و پیمانی ادارات تربیت بدنی استان خراسان رضوی در سال ۸۸ بوده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که بین میزان استفاده از مدیریت مشارکتی در بین کارکنان ادارات تربیت بدنی و مقاومت آنها در برابر تغییر همبستگی منفی و معنی دار وجود دارد ($r = -0/4$ و $p < 0/05$). با بررسی رابطه بین مشارکت و مقاومت در برابر تغییرات ساختاری و تکنولوژیکی و آموزشی وجود ارتباط معنی دار معکوس بین دو متغیر ثابت شد (برای مشارکت و تغییرات ساختاری $r = -0/39$ و $p < 0/05$ ، تغییرات تکنولوژیکی $r = -0/3$ و $p < 0/05$ و تغییرات آموزشی $r = -0/29$ و $p < 0/05$). با توجه به بررسی رابطه بین میزان تحصیلات کارمندان و مقاومت در برابر تغییر مشخص شد که بین دو متغیر همبستگی مثبت معنی دار وجود دارد ($r = 0/2$ و $p < 0/05$). نتایج تحقیق بیانگر آن است که هر اندازه از مدیریت مشارکتی در اجرای تغییرات سازمانی استفاده شود مقاومت و ایستادگی کارمندان کاهش می یابد.

کلید واژه ها : مشارکت - مدیریت مشارکتی - تغییر - مقاومت در برابر تغییر

فهرست مطالب

۱.....	فصل اول (مقدمه و فرایند تبیین مساله)
۲.....	۱-۱) مقدمه.....
۲.....	۲-۱) تعریف مسئله و بیان سؤال اصلی تحقیق.....
۵.....	۳-۱) ضرورت و اهمیت تحقیق.....
۶.....	۴-۱) اهداف تحقیق.....
۷.....	۵-۱) فرضیه های تحقیق.....
۷.....	۱-۵-۱) فرض اصلی تحقیق.....
۷.....	۵-۱-۲) فرضیه های فرعی.....
۷.....	۶-۱) کاربرد نتایج تحقیق.....
۷.....	۷-۱) محدودیتهای پژوهش.....
۷.....	۱-۷-۱) محدودیتهای در کنترل تحقیق.....
۸.....	۲-۷-۱) محدودیتهای خارج از کنترل محقق.....
۸.....	۸-۱) واژگان تحقیق.....
۸.....	۱-۸-۱) تعاریف نظری.....
۹.....	۲-۸-۱) تعاریف عملیاتی.....
۱۰.....	فصل دوم (مبانی نظری و پیشینه تحقیق)
۱۱.....	۱-۲) مقدمه.....
۱۱.....	۲-۲) مبانی نظری.....
۱۱.....	۱-۲-۲) تغییر.....
۱۱.....	۱-۱-۲-۲) تعاریف تغییر.....
۱۲.....	۲-۱-۲-۲) عوامل ایجاد تغییر.....
۱۳.....	۳-۱-۲-۲) انواع تغییر.....
۱۴.....	۴-۱-۲-۲) برنامه ریزی و اجرای تغییر.....
۱۵.....	۵-۱-۲-۲) مراحل اجرای تغییر.....
۱۶.....	۶-۱-۲-۲) مدل تغییر برنامه ریزی شده سه مرحله ای کرت لوین.....
۱۷.....	۷-۱-۲-۲) روشهای ایجاد تغییر.....
۱۸.....	۸-۱-۲-۲) تقویت تغییر.....
۱۹.....	۹-۱-۲-۲) اشکال ایجاد تغییر.....

۲۰	مشکلات اجرای تغییر سازمانی.....	۲-۲-۲
۲۱	مقاومت در برابر تغییر.....	۳-۲-۲
۲۱	منابع مقاومت در برابر تغییر.....	۱-۳-۲-۲
۲۳	فوائد مقاومت در برابر تغییر.....	۲-۳-۲-۲
۲۴	غلبه بر مقاومت در برابر تغییر.....	۳-۳-۲-۲
۲۶	مدل آدکار.....	۴-۳-۲-۲
۲۷	مشارکت.....	۴-۲-۲
۲۷	تعاریف مشارکت.....	۱-۴-۲-۲
۲۸	مدیریت مشارکتی.....	۲-۴-۲-۲
۲۹	فلسفه مشارکت از دیدگاه اسلام.....	۳-۴-۲-۲
۳۰	فراگرد مشارکت.....	۴-۴-۲-۲
۳۰	پیش نیازها و شرطهای کامیابی مدیریت مشارکتی.....	۵-۴-۲-۲
۳۱	روشهای پیاده سازی مدیریت مشارکتی.....	۶-۴-۲-۲
۳۳	علل عدم مشارکت کارکنان در سازمان ها.....	۷-۴-۲-۲
۳۶	پیشینه تحقیق.....	۳-۲
۳۶	تحقیقات انجام شده در داخل کشور.....	۱-۳-۲
۳۸	تحقیقات انجام شده در خارج از کشور.....	۲-۳-۲
۴۲	استنتاج کلی.....	۳-۳-۲
۴۴	فصل سوم (روش شناسی تحقیق).....	
۴۵	مقدمه.....	۱-۳
۴۵	روش انجام تحقیق.....	۲-۳
۴۶	روش و ابزار گرد آوری اطلاعات.....	۳-۳
۴۸	جامعه آماری و تعداد نمونه.....	۴-۳
۴۸	متغیرهای تحقیق.....	۵-۳
۴۸	روش تجزیه و تحلیل اطلاعات.....	۶-۳
۵۰	فصل چهارم (تجزیه و تحلیل اطلاعات).....	
۵۱	مقدمه.....	۱-۴
۵۱	تجزیه و تحلیل توصیفی یافته ها.....	۲-۴
۵۱	بررسی دموگرافیک اعضاء نمونه.....	۱-۲-۴
۵۲	بررسی جنسیت پاسخ دهندگان.....	۱-۲-۴-۱

۵۲ بررسی سطح تحصیلات پاسخ دهندگان (۲-۱-۲-۴)
۵۳ بررسی رشته تحصیلی پاسخ دهندگان (۳-۱-۲-۴)
۵۳ بررسی سن پاسخگویان (۴-۱-۲-۴)
۵۴ بررسی سابقه کار پاسخ دهندگان (۵-۱-۲-۴)
۵۴ آماره های توصیفی متغیرهای تحقیق (۶-۱-۲-۴)
۵۵ آماره های توصیفی متغیرهای تحقیق به تفکیک تحصیلات (۷-۱-۲-۴)
۵۶ بررسی و توصیف پاسخ افراد نمونه تحقیق به سؤالات پرسشنامه مشارکت و تغییر (۲-۲-۲-۴)
۵۶ پاسخ افراد نمونه تحقیق به سؤالات مربوط به پرسشنامه مشارکت کارکنان (۱-۲-۲-۴)
۶۵ پاسخ افراد نمونه به سؤالات مربوط به پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر (۲-۲-۲-۴)
۷۵ آزمون فرضیه های تحقیق (۳-۴)
۸۲ فصل پنجم (خلاصه بحث و نتیجه گیری)
۸۳ (۱-۵) مقدمه
۸۳ (۲-۵) خلاصه یافته های پژوهش
۸۳ (۳-۵) بحث و نتیجه گیری
۸۴ (۱-۳-۵) یافته های جمعیت شناختی
۸۴ (۲-۳-۵) تجزیه و تحلیل فرضیات تحقیق
۸۴ (۱-۲-۳-۵) مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر
۸۴ (۲-۲-۳-۵) مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییرات ساختاری
۸۵ (۳-۲-۳-۵) مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییرات تکنولوژیکی
۸۵ (۴-۲-۳-۵) مشارکت و مقاومت در برابر تغییرات آموزشی
۸۵ (۴-۱-۳-۵) سطح تحصیلات و مقاومت در برابر تغییر
۸۵ (۴-۵) نتیجه گیری
۸۸ (۵-۵) پیشنهادات
۸۸ (۱-۵-۵) پیشنهادات برخاسته از پژوهش
۸۸ (۲-۵-۵) پیشنهادات برای تحقیقات آینده
۸۹ منابع و ماخذ
۹۵ پیوستها
۹۹ چکیده انگلیسی

فهرست جداول

- جدول ۳- ۱: خرده مقیاسهای مقاومت در برابر تغییر..... ۴۶
- جدول ۳- ۲: ضرایب آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق..... ۴۷
- جدول ۴- ۱: توزیع و درصد فراوانی جنسیت پاسخگویان..... ۵۲
- جدول ۴- ۲: توزیع و درصد فراوانی سطح تحصیلات پاسخگویان..... ۵۲
- جدول ۴- ۳: توزیع و درصد فراوانی رشته تحصیلی پاسخگویان..... ۵۳
- جدول ۴- ۴: آماره های توصیفی سن پاسخگویان به تفکیک جنسیت و مجموع..... ۵۳
- جدول ۴- ۵: آماره های توصیفی سابقه کار پاسخگویان به تفکیک جنسیت و مجموع..... ۵۴
- جدول ۴- ۶: آماره های توصیفی متغیرهای تحقیق به تفکیک جنسیت و مجموع..... ۵۴
- جدول ۴- ۷: آماره های توصیفی متغیرهای تحقیق به تفکیک تحصیلات و مجموع..... ۵۵
- جدول ۴- ۸: نتایج آزمون همبستگی بین دو متغیر میزان مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر..... ۷۶
- جدول ۴- ۹: نتایج آزمون همبستگی بین دو متغیر مشارکت و مقاومت در برابر تغییرات ساختاری..... ۷۷
- جدول ۴- ۱۰: نتایج آزمون همبستگی بین دو متغیر مشارکت و مقاومت در برابر تغییرات تکنولوژیکی..... ۷۸
- جدول ۴- ۱۱: نتایج آزمون همبستگی بین دو متغیر مشارکت و مقاومت در برابر تغییرات آموزشی..... ۷۹
- جدول ۴- ۱۲: نتایج آزمون همبستگی بین دو متغیر سطح تحصیلات و مقاومت در برابر تغییر..... ۸۰

فهرست نمودارها

نمودار ۱-۲ : انواع تغییر در سازمان..... ۱۴

نمودار ۲-۲ : الگوی سه مرحله ای تغییر لوین ۱۶

نمودار ۳-۲ : مراحل تغییر مشارکتی ۱۹

نمودار ۴-۲ : مراحل تغییر آمرانه ۲۰

نمودار ۵-۲ : پنج مرحله آدکار ۲۷

نمودار ۴-۱ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۱ مشارکت کارکنان..... ۵۶

نمودار ۴-۲ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۲ مشارکت کارکنان..... ۵۶

نمودار ۴-۳ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۳ مشارکت کارکنان..... ۵۷

نمودار ۴-۴ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۴ مشارکت کارکنان..... ۵۷

نمودار ۴-۵ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۵ مشارکت کارکنان..... ۵۸

نمودار ۴-۶ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۶ مشارکت کارکنان..... ۵۸

نمودار ۴-۷ : نمودار فراوانی درصد پاسخ افراد نمونه به سؤال ۷ مشارکت کارکنان..... ۵۹

نمودار ۴-۸ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۸ مشارکت کارکنان..... ۵۹

نمودار ۴-۹ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۹ مشارکت کارکنان..... ۶۰

نمودار ۴-۱۰ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۱۰ مشارکت کارکنان..... ۶۰

نمودار ۴-۱۱ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۱۱ مشارکت کارکنان..... ۶۱

نمودار ۴-۱۲ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۱۲ مشارکت کارکنان..... ۶۱

نمودار ۴-۱۳ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۱۳ مشارکت کارکنان..... ۶۲

نمودار ۴-۱۴ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۱۴ مشارکت کارکنان..... ۶۲

نمودار ۴-۱۵ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۱۵ مشارکت کارکنان..... ۶۳

نمودار ۴-۱۶ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۱۶ مشارکت کارکنان..... ۶۳

نمودار ۴-۱۷ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۱۷ مشارکت کارکنان..... ۶۴

نمودار ۴-۱۸ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۱۸ مشارکت کارکنان..... ۶۴

نمودار ۴-۱۹ : نمودار درصد فراوانی پاسخ افراد نمونه به سؤال ۱ مقاومت در برابر تغییر..... ۶۵

فصل ۱

مقدمه

و

فرایند تبیین مساله

۱-۱) مقدمه

مدیریت که در اجتماع جایگاه خاصی دارد می‌کوشد با به کار بردن یافته‌های علوم انسانی و اجتماعی، کار گروهی را هماهنگ‌تر سازد تا به این وسیله کوشش‌های جمعی را با روندی اصولی در مسیر دستیابی به هدفهای مطلوب قرار دهد. به کارگیری مدیریت صحیح، مرهون آگاهی‌های لازم از این علم است تا با برخورداری از آن، نابسامانیها بهتر به سامان برسد، اثر ورزش بر جامعه نوین، روشن کرده است که تربیت بدنی و ورزش یک رشته برای مطالعات علمی محسوب می‌شود، بنابراین انتظار پیشرفت برنامه‌های سازمان تربیت بدنی به عنوان تأمین‌کننده سلامت جسمانی و روانی، همچنین پویائی افراد جامعه بدون استفاده از این علم کاری عبث و بیهوده می‌نماید، لذا استفاده از یافته‌های علم مدیریت و انجام پژوهشهایی در زمینه تربیت بدنی، این حیطه از دانش را در رسیدن به اهداف خود کمک خواهد کرد.

در این فصل به تعریف مسئله، ضرورت انجام پژوهش، بیان اهداف و فرضیه‌های تحقیق و مشخص نمودن ابزار و روش تحقیق می‌پردازیم.

۱-۲) بیان مساله

عوامل موفقیت و اثر بخشی سازمانها همواره مورد توجه و تلاش پژوهشگران رشته مدیریت بوده است. از طرفی تفکر، کنجکاوی و تلاش برای بیشتر دانستن و بهتر زندگی کردن از خصوصیات بارز انسان است، که این امر باعث ایجاد تغییراتی بس شگفت‌انگیز می‌شود. اما علی‌رغم اهمیت تغییر در فرایند رشد و توسعه تمدن بشری، تغییر در فعالیتهای انسان به سادگی صورت نمی‌گیرد و تمایل به حفظ وضع موجود، ناشی از واکنش انسان از ندانسته‌ها و ناشناخته‌ها و عوامل غیر قابل پیش‌بینی است. در این رابطه فیلسوف مالزیایی می‌گوید: تنها دو موضوع در جهان همیشه پایدار خواهند بود ۱- خداوند منان به عنوان خالق هستی ۲- وجود تغییر و تحول در عالم هستی [۵۵].

عصر حاضر را به جرأت می‌توان دوران تغییر و تحولات سریع و شگرف نامید جهان همواره در حال تغییر و تحول است و ادامه حیات ذرات هستی در گرو همین تغییرات است. تغییر در همه پدیده‌های جهان جریان دارد و این تنها به طیف خاصی محدود نیست. تغییر پیش از پیدایش بشر وجود داشته و همیشه نیز وجود خواهد داشت. چه در غیر این صورت، در هر موقعیت و لحظه از زمان، انتقال به زمان و شرایط بعدی ممکن نخواهد بود. بشر همیشه درصدد ایجاد تغییرات مثبت، مهار تغییرات منفی و مبارزه با آثار آن بوده است و سعی نموده است که تغییرات را مدیریت نماید تا از آثار زیان‌بار آن در امان بماند. سازمان‌ها و تمامی نهادهای جامعه امروزی با تغییرات سریع سروکار دارند، افراد در سازمانها باید به نحوی با این

تغییرات کنار آمده و در نهایت آنرا اجرا نمایند، از طرفی افراد یک سازمان ممکن است به دلایل متعدد از تصمیماتی که توسط مدیریت گرفته می شود، خشنود نباشند و این ناخشنودی ممکن است به دلیل تهدیداتی که تصمیمات مدیر در آینده شغلی افراد دارد و یا به خاطر مطابقت نداشتن آن تصمیمات با خواسته های افراد باشد. سازمانها محصول شیوه های تفکر و عمل اعضای خود هستند، بنابراین اگر بخواهیم سازمانی تغییر کند باید به افراد فرصت کافی بدهیم تا شیوه فکر و عمل خود را تغییر دهند [۳۱].

سازمانها نمی توانند بقای پایدار را تجربه کنند مگر تاب و تحمل تغییرات را داشته باشند و خود را با تغییرات داخلی و خارجی منطبق و همگام سازند و دائما خود را با افراد جدید، انتظارات جدید و تکنولوژی جدید تطبیق دهند. سازمانها برای اینکه اثر بخش باشند، نیاز به تغییر و وفق دادن خود با شرایط متغیر را دارند. فیلیپ سادلر^۱ می گوید: در دنیای امروز فراجوئی^۲ لازمه بقا است، برای اینکه در ساختن آینده ای روشن موفق باشیم، ناگزیریم در مدیریت تحول، به همان اندازه مهارت داشته باشیم که در مدیریت عملیات جاری [۳۰].

معمولا سازمانها متحول می شوند تا باز و جهانی شوند و در آن ها فکر و روح افراد چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی برای رسیدن به اهداف همه گروههای ذینفع مانند: مشتریان، کارکنان و سهامداران بسیج شود و به هر حال این انسانها هستند که نیروی مولد و محرک برای تغییر سیستم ها، ساختارها و سازمان ها هستند. تغییرات سازمانی و تحول برای گذار از یک مرحله توسعه به مرحله دیگر هم ممکن است ایجاد شود، سازمان ها با گذار از مراحل مختلف توسعه، بالغ می شوند، بیش از اندازه بزرگ، راکد یا ساکن می گردند. هر یک از این مراحل مستلزم حضور تیم ها و گروههای کاری جدید، دیدگاههای متفاوت، یا ساختارهای مدیریتی تازه است.

بخش های گوناگون سازمان از جمله: افراد، بخش ها، گروهها یا کل سازمان ممکن است دستخوش تغییر شود. مهارتهای شناختی (مثلا نحوه احساس در مورد رقبا)، یا رفتارها (چگونگی رفتار در موقعیت های خاص) نیز می تواند در گستره تغییرات قرار گیرند. پیش از تصمیم گیری در مورد اینکه بهسازی کدام یک از جنبه های سازمان ضرورت دارد، باید نقاط قوت و ضعف سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. در این میان، ارزیابی نیازها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. این کار را می توان از طریق مصاحبه در تمامی سطوح سازمان انجام داد. شرکت کنندگان در این مصاحبه ها، نظر خود را راجع به مواردی که کارها به خوبی پیش نمی رود (نقاط ضعف) و نیز راجع به مواردی که سازمان در آن ها موفق بوده است (نقاط قوت) اعلام می کنند.

در سازمان تربیت بدنی نیز رهبران و مدیران بایستی با دور اندیشی و هوشیاری جو و شرایط مطلوب و مناسبی برای نوآوری و تغییر فراهم آورند. با توجه به اهمیت تغییر و به دلیل اینکه تغییر و تحول در دنیای متحول امروزی امری ضروری است، از طرفی پذیرش تغییر از طرف کارکنان در سازمانهای مختلف با مقاومت هایی روبرو می شود، لذا ضرورت شناخت راهکارهای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر در سازمان اجتناب ناپذیر می باشد.

^۱. Philip Sadler

^۲. Learning

از طرف دیگر مشارکت یک نیاز سرشتی انسان است و انسان بر پایه آفرینش خویش نیاز به تعلق و پیوند با دیگران دارد و خوی اجتماعی بودن در وی نهفته است. بیان دانشمندان بر اینکه انسان یک هستی اجتماعی است، مبین آن است که انسان به صورت طبیعی و براساس سرشت خویش در طلب کار و زندگی با دیگران است. حیات اجتماعی، سیاسی جامعه بشری به تعاون و مشارکت اعضای آن بستگی دارد. مدیریت مشارکتی ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه انگیزش تحول ساز در مدیریت به گونه ای که با به کارگیری آن در کشور های توسعه یافته توانسته اند گامهای بسیار بلند و سریع در مسیر رشد، توسعه و رشد بردارند. موفقیت هر ایده جدیدی که نیاز به اجرای آن الزامی است بستگی به تداوم در تلاش، مشارکت و همکاری پرسنل و اصلاح و بهسازی دارد [۳۶].

مشارکت دادن کارکنان در امور مربوط به سازمان از عوامل موفقیت سازمان بوده و در صورت پیاده شدن مدیریت مشارکتی در سازمان تمام کارکنان وجود خود را محترم، با ارزش، کار ساز و مؤثر یافته و خود را در سرنوشت و موقعیت سازمان سهیم می دانند.

تغییر برنامه ریزی شده از مدت ها پیش مورد توجه دانشمندان بوده است و پرسشهای متعددی مربوط به این موضوع در آثار و نوشته ها مطرح شده است. چرا مردم اغلب در برابر تغییرات مقاومت می کنند؟ برای بهبود پذیرش نوآوری های آموزشی و تحصیلی، تکنولوژی و ساختاری چه کاری می توان انجام داد؟ به چه میزانی مشارکت در تصمیم گیری با پذیرش تغییر برنامه ریزی شده رابطه دارد؟ این پرسش های تغییر و مشارکت مربوط به شرکت های تجاری و کارمندان شان، و نیز مربوط به گروه های مختلف مثل افراد در نهادهای دولتی، مشتریان بانکها و غیره می باشند برخی از پژوهشهای تنوری و تجربی که در زمینه تغییر و تحول صورت پذیرفته روش مشارکت را مناسب ترین راه برای پیشگیری و غلبه بر مقاومت در برابر تغییر می دانند یعنی اعتقاد دارند هرچه مشارکت بیشتر باشد، احتمال بیشتری دارد که تغییر مورد پذیرش قرار گرفته و به طور مؤثر اجرا شود. مشارکت دادن هر فرد در برنامه ریزی و ارزشیابی سبب پرورش احساس مسئولیت، موجب اتخاذ تصمیم بهتر، افزایش قوه ی ابتکار و خلاقیت، پذیرفتن تغییرات در سازمان و موجب کاهش تعارضات می شود [۳۲].

جف و اسکات^۱ (به نقل از منبع شماره [۱۲]) چنین بیان می دارند، انسانها زمانی بیشتر به خود اعتماد پیدا می کنند، بیشتر از خود مایه می گذارند و آرمانهای خلاق ارائه می دهند که در فرایند تصمیم گیری در رابطه با زندگی خودشان مشارکت پیدا کنند. مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ضمن استفاده از نظرات تخصصی آنها باعث احساس مسئولیت، عدم مقاومت و پشتیبانی بعدی نسبت به تصمیمهای گرفته شده خواهد شد

با توجه به تغییرات سریع در سازمانهای امروزی سازمان تربیت بدنی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و در معرض تغییرات متعدد می باشد. در سازمان تربیت بدنی به عنوان متولی اصلی ورزش و مهمترین سازمان و نهاد جهت توسعه و تعمیم سلامتی و نیرومندی جامعه توجه بر ضرورت های توسعه امری اجتناب ناپذیر می نماید. در این راستا شناخت بهتر کمبودها و کاستی ها می تواند در ایجاد روشها و برنامه ها و رفع نواقص مدیران سازمان تربیت بدنی را یاری داده و در حل مشکلات و تنگناها راه حل هایی را پیشنهاد کنند. از آنجا که کارکنان ادارات تربیت بدنی به نوعی با ورزش و تربیت بدنی سرو کار داشته و از نظر اجرایی مسئولیت خاصی در عهده دارند در صف مقدم تحقق اهداف کلی سازمان تربیت بدنی می باشند.

^۱. Jeff & Scott

لذا مدیران ادارات جهت تحقق اهداف سازمان که در واقع بهبود وضعیت ورزش و گرایش مردم به فعالیتهای ورزشی جهت بهبود سطح سلامتی در جامعه می باشد. باید کارمندان را در اخذ تصمیمات خود شریک نمایند. بر این اساس این سؤال قابل طرح است که آیا مدیران ادارات تربیت بدنی از مدیریت مشارکتی در جهت نیل به اهداف سازمانی استفاده می کنند؟ در صورت اتخاذ چنین شیوه ای بین مشارکت و مقاومت در برابر تغییر چه رابطه ای وجود دارد؟ این پژوهش با تأکید بر دیدگاه کارکنان ادارات تربیت بدنی استان خراسان رضوی رابطه مذکور را مورد بررسی قرار داده است.

۳-۱) ضرورت و اهمیت تحقیق

گر چه دانش تربیت بدنی و علوم ورزشی بسیار جوان و نوپاست، اما شواهد موجود نشان می دهد که این دانش به ظاهر جوان از سابقه بسیار طولانی و دیر پا برخوردار است و در طی اعصار مختلف هر جامعه با توجه به نیازها و تناسب توانایی خود از این دانش بهره جسته و در جهت توسعه و تکامل آن کوشیده است تا از این رهگذر سطح سلامت و توانایی جسمی و فکری جامعه خویش را ارتقا بخشد. بدیهی است بخش قابل توجهی از موفقیت‌های این جوامع در گرو مدیریت صحیح و مبتنی بر اصول صحیح مدیریتی بوده که منجر به کارایی هر چه بیشتر عناصر مختلف آنها شده است. مدیریت که در اجتماع جایگاه خاصی دارد، می کوشد تا با به کار بردن یافته های علوم انسانی و اجتماعی، کار گروهی را هماهنگ تر سازد تا بدین وسیله کوششهای جمعی را با روندی اصولی در مسیر دستیابی به هدفهای مطلوب قرار دهد [۵۱].

کمک به ارتقاء این سطح سلامت جامعه توسط مریبان رشته های ورزشی مختلف به صورت مستقیم و کارکنان و مدیران ادارات تربیت بدنی به صورت غیر مستقیم انجام می پذیرد. حفظ این کیفیت نیازمند بررسی و کشف مشکلات موجود در ادارات تربیت بدنی وابسته به سازمان تربیت بدنی می باشد. پویایی هر سازمانی در گرو پدید آمدن فضای سازمانی مناسب و مطلوب، اعتماد و مسئولیت پذیری و تقویت مدیریت مشارکتی بوده و در این راستا مهمترین منابع سازمانی یعنی سرمایه انسانی متعهد پرورش پیدا می کند تا به تحقق اهداف کمک نماید. امروزه مهمترین خطر برای تمامی سازمانها و حتی انسانها عدم تغییر و محقق نشدن به موقع تغییر می باشد که از آن در مدیریت به سختی پس از مرگ^۱ تعبیر شده است تا آنجا که در عصر حاضر سرعت تغییر در سازمان بیش از ضرورت تغییر مورد توجه و بحث می باشد [۳۱].

مدیریت سازمانی زمانی می تواند موفق و کارا باشد و به حیات خود ادامه دهد که تحولات و مقاومت آنرا درک کند. از طرفی مشارکت عاملی ممتاز برای کار گروهی بوده و در صورتی که به صورت صحیح اعمال شود، موجب تحقق اهداف سازمانی می شود و از بهترین روشهای مقابله با مقاومت در برابر تحولات سازمان است. لیکرت^۲ (به نقل از منبع شماره [۷۱]) اظهار می دارد سازمانها و مؤسساتی که براساس سیستم مدیریت مشارکتی اداره شده اند در تعیین و نیل به اهداف سازمانی بسیار موفق بوده اند.

بدین ترتیب روشن شدن رابطه بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در سازمان ها می تواند منجر به اتخاذ روشهای مناسب به منظور تحقق هر چه بهتر هدفهای سازمان گردد. اگرچه تحقیقات زیادی در ارتباط با مدیریت

^۱. Rigor mortis

^۲. Likret

مشارکتی و مدیریت تغییر سازمانی انجام شده و اغلب منابع یکی از بهترین راههای مقابله مدیران با مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی را مشارکت و دادن مسئولیت به آنها معرفی می نماید، برخی از صاحب نظران تمایل به برخورد توأم با مشارکت به عنوان درمان تمام مقاومت ها در برابر تغییر را مورد انتقاد قرار داده و رهیافت اقتضایی را ترجیح می دهند [۲۶].

علی رغم وجود تحقیقات مختلف در زمینه مشارکت و مقاومت در برابر تغییر پژوهشهای اندکی به بررسی رابطه بین این دو موضوع به خصوص در سازمانهای تربیت بدنی پرداخته اند و اگر چه وجود ارتباط مثبت معنی دار بین مشارکت و مقاومت در برابر تغییر در اغلب پژوهشها ثابت شده و بیشتر صاحب نظران بهترین راه مقابله با تغییرات سازمانی را مشارکت دادن افراد سازمان در تصمیمات می دانند ولی با توجه به کمبود تحقیقات در این زمینه در حیطه تربیت بدنی محقق بر آن شد تا با انجام تحقیقی برای مشخص نمودن رابطه بین مشارکت و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی گامی هرچند کوچک در جهت تحقق اهداف تربیت بدنی برداشته باشد.

موضوع اصلی این تحقیق شناخت مشارکت و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی می باشد. تا مشخص نمائیم که در جهت بهبود وضعیت ورزش جامعه کارکنان ادارات تربیت بدنی تا چه اندازه در اخذ تصمیمات مدیران تربیت بدنی مشارکت داده می شوند تا ارتباط بین مشارکت و مقاومت در برابر تغییر را مشخص کرده و در جهت شناخت مشارکت و تغییر همچنین راهکارهای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر گام مؤثری برداشته باشیم.

۱-۴) اهداف تحقیق

۱-۴-۱) هدف کلی تحقیق

هدف کلی این تحقیق یافتن میزان همبستگی بین میزان استفاده از مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی استان خراسان رضوی می باشد.

۱-۴-۱) اهداف اختصاصی تحقیق

هدف های اختصاصی تحقیق عبارتند از:

- ۱- شناسایی دیدگاه کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان رضوی در رابطه با میزان استفاده مدیران از سبک مدیریت مشارکتی
- ۲- تعیین میزان مقاومت در برابر تغییرات ساختاری کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان رضوی
- ۳- تعیین میزان مقاومت در برابر تغییرات تکنولوژیک کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان رضوی
- ۴- تعیین میزان مقاومت در برابر تغییرات آموزشی کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان رضوی
- ۵- تعیین رابطه بین سطح تحصیلات و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان رضوی

۵-۱) فرضیه های تحقیق

فرضیه هائی که در این پژوهش مورد آزمون قرار گرفته است به شرح ذیل می باشند:

۱-۵-۱) فرض اصلی تحقیق

«بین میزان مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی رابطه معنی دار وجود دارد.»

۲-۵-۱) فرضیه های فرعی

- ۱- بین میزان مشارکت و مقاومت در برابر تغییرات ساختاری کارکنان ادارات تربیت بدنی رابطه معنی دار وجود دارد.
- ۲- بین میزان مشارکت و مقاومت در برابر تغییرات تکنولوژیک کارکنان ادارات تربیت بدنی رابطه معنی دار وجود دارد.
- ۳- بین میزان مشارکت و مقاومت در برابر تغییرات آموزشی کارکنان ادارات تربیت بدنی رابطه معنی دار وجود دارد.
- ۴- بین میزان تحصیلات و میزان مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی رابطه معنی دار وجود دارد.

۶-۱) کاربرد نتایج تحقیق

تحقیق و مطالعه پیرامون مدیریت مشارکتی و رابطه آن با مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی می تواند به اتخاذ راهبردها و سیاستهای مناسب به منظور تحقق هر چه بهتر اهداف تربیت بدنی در سطح جامعه منتج شده و نتایج به دست آمده از این تحقیق می تواند در موارد ذیل مورد استفاده قرار گیرد :

- ۱- اتخاذ شیوه مناسب مدیریتی در راستای تحقق اهداف سازمان تربیت بدنی با توجه به آمادگی کاری و روانی افراد.
- ۲- اتخاذ شیوه مناسب برنامه ریزی جهت بهره گیری منطقی از منابع انسانی و مشارکت فکری آنها در حل مشکلات موجود تربیت بدنی.
- ۳- ارائه تصویری روشن به مدیران تربیت بدنی برای چگونگی نفوذ و استفاده از قدرت و اختیار.
- ۴- اتخاذ شیوه مناسب مدیریت جهت برخورد صحیح با مقاومت در برابر تغییر کارمندان.

۷-۱) محدودیت های پژوهش

۱-۷-۱) محدودیت های در کنترل محقق

۱- این تحقیق محدود به ادارات تربیت بدنی استان خراسان رضوی است، لذا ممکن است نتایج آن قابل تعمیم به سراسر ایران نباشد.

۲- پژوهش در سال ۱۳۸۸ انجام شده و محدوده زمانی جمع آوری اطلاعات از خرداد ماه ۸۸ تا پایان شهریور ۸۸ بوده است.

۱- ۷- ۲) محدودیتهای خارج از کنترل محقق

- ۱- تاثیر احساسات و برداشتهای شخصی از پرسشنامه توسط پاسخ دهندگان بر نتایج تحقیق.
- ۲- عدم عودت برخی از پرسشنامه ها از طرف نمونه های آماری.
- ۳- میزان دقت و صداقت پاسخ دهندگان در اختیار محقق نبوده است.

۱- ۸) واژگان تحقیق

۱- ۸- ۱) تعاریف نظری

مشارکت^۱

- مشارکت یک فراگرد سهیم کردن و سهیم شدن مدیران و کارکنان در امور است [۲۲].
- مشارکت فرایندی است که از طریق آن به کارکنان اجازه داده می شود که درباره کارشان تأثیر و نفوذ داشته باشند، به عبارت دیگر مشارکت حالت و وضعیتی است که تحت آن، افراد با اختیارات بیشتر کار و وظیفه خود را بهتر انجام می دهند [۵۹].

تغییر^۲

- تغییر ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد [۱].
- تغییر در سازمان عبارت از فرایند تحول و دگرگونی است که باعث می شود کارها یا روشها به صورت متضادی انجام پذیرد [۳۰].

مدیریت مشارکتی^۳

- مدیریت مشارکتی عبارت از مدیریتی است که در اجرای آن افراد در تصمیم گیری مشارکت می کنند، یعنی زیر دستان در تصمیم گیری سهم بسزائی دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود شریک هستند [۱۵].
- مدیریت مشارکتی بدین معنی است که مدیران ساختار سازمانی و سلسله مراتب اختیارات را کنار می گذارند و به زیر دستان اجازه می دهند در تصمیم گیری نقش فعال و بزرگتری بر عهده بگیرند [۴۲].

^۱ . participation

^۲ . Change

^۳ . Participative management