

## تأثیر ثبات مدیریت بر کیفیت عملکرد مدیران از دیدگاه دبیران آموزشگاه‌های دوره راهنمایی

هما غفوریان<sup>۱</sup>، قاسم خان زاده<sup>۲</sup>، آمنه فلامرزی<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف مقایسه کیفیت عملکرد مدیران با ثبات و بی ثبات از دیدگاه دبیران انجام شد. روش پژوهش توصیفی (پیمایشی) بود. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و معلمان مدارس راهنمایی شهرستان اسلامشهر بودند. حجم نمونه مدیران با استفاده از جدول مورگان و کرجسی ۹۰ نفر برآورد گردید؛ و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. علاوه بر این از ۳ نفر از دبیران هر مدرسه خواسته شده است تا عملکرد مدیران را ارزیابی نمایند که به این ترتیب ۲۷۰ نفر معلم در پژوهش مشارکت جستند. ابزار گردآوری داده‌ها برای ارزیابی عملکرد پرسشنامه‌ای مرکب از پنج مؤلفه روابط انسانی، امور آموزشی، امور تربیتی، امور اداری-مالی و ارزشیابی و ۶۸ پرسش در طیف پنج درجه‌ای لیکرت بود. داده‌های گردآوری شده با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد و آزمون U مان ویتنی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داده است که، بین کیفیت عملکرد مدیران با ثبات و بی‌ثبات در مؤلفه‌های امور آموزشی، تربیتی، اداری-مالی و ارزشیابی تفاوت معناداری وجود دارد؛ اما در مؤلفه روابط انسانی تفاوتی مشاهده نشده است.

**کلید واژه‌ها:** ثبات مدیریت، کیفیت، عملکرد، اثربخشی، مدارس راهنمایی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

۱- استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر

۲- کارشناس ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

### مقدمه

آموزش و پرورش از جمله سازمان‌هایی است که موفقیت آن در گرو نیروهای باثبات و متعهد است. مدیران مؤثرترین و مهمترین نیروهای آموزش و پرورش هستند که برنامه‌ها و اقدامات حمایتی برای حفظ و ایجاد انگیزه کافی و لازم برای ثبات آنها اجرا می‌شود، ثبات مدیریت از عوامل مهم تأثیرگذار بر کیفیت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان است. برنامه‌ها و اقدامات حمایتی مدیران، پیامدهای گوناگون در پی دارند که مهمترین آنها، تداوم خدمت با انگیزه، و تمایل بیشتر در جهت تحقق یافتن اهداف آموزش و پرورش است. عدم توجه به تمایلات و انگیزه‌های مدیران، سبب عدم ثبات آنان می‌شود که با واژه‌های نظیر ریزش، مهاجرت، انتقال و جابجایی در آمیخته و مشاهده و تکرار آنها عدم تمایل به ثبات در حرفه مدیریتی را نشان می‌دهد (اینگرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱)

علاوه بر نشانه‌های فوق، تلاش کمتر از انتظار، افزایش افت تحصیلی در میان دانش‌آموزان، چند مشغله بودن مدیران نیز می‌تواند از نشانه‌های عدم ثبات مدیران باشد که در نتیجه تعلق نسبت به سازمان، در آنها در سطح پایینی قرار می‌گیرد و اگر شرایط مناسب دیگری به آنها پیشنهاد شود، به سادگی شغل و سازمان خود را ترک می‌کنند.

نقش کلیدی مدیران سبب می‌شود که آموزش و پرورش به فرآیند حفظ و نگهداری مدیران رادرحکم وظیفه‌ای مهم و اساسی توجه کند و به منظور ثبات مدیران، راه‌کارهایی نظاممند طراحی نماید و با نگرش کلان به ورود و خروج مدیران، عواقب و هزینه‌های ازدست دادن انگیزه‌های ماندگاری و ثبات مدیران را بررسی کند. میل به ثبات در میان مدیران عامل اساسی است که اگر مورد توجه قرار نگیرد، دستیابی به اهداف تعلیم و تربیت را با مشکل مواجه می‌سازد، به منظور تحقق بخشیدن به اهداف تعلیم و تربیت، نظام آموزش و پرورش باید علاوه بر توانایی جذب، توان حفظ و نگهداشت مدیران را نیز داشته باشد و انگیزه‌های ثبات آنان را تقویت کند. فرایندهایی که به منظور ثبات مدیران ارائه می‌شود، در صورتی که منطبق با نیازها، انتظارات و خواسته‌های آنان باشد نه تنها منجر به افزایش بهره‌وری سازمان می‌گردد، بلکه از پیامدهای منفی کاهش آن جلوگیری می‌شود و رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان را که دوپایه مهم و متمرکز بر گرایشهای

<sup>1</sup> Ingersoll

مدیران نسبت به شغل و سازمان‌شان می‌باشد، افزایش می‌دهد. عدم ثبات در آموزش و پرورش، به دلیل اهمیت و حساسیت این نهاد و نقش آن در آموزش و تربیت دانش آموزان می‌تواند عواقب بسیار وخیم‌تری داشته باشد که پیامدهای آن نه تنها آموزش و پرورش، بلکه جامعه را نیز تهدید کند. با وجود ارتباط تنگاتنگ برنامه‌های رشد و توسعه اقتصادی و فرهنگی با فعالیت‌های آموزش و پرورش، به دلایل اجتماعی و اقتصادی بسیار، آموزش و پرورش در کشور ما از اولویت بالا برخوردار نبوده و در جذب و حفظ افراد مستعد و علاقه‌مند توفیق چندانی نداشته است. به عبارت دیگر آموزش و پرورش در حفظ تمایلات و انگیزه‌های مدیران برای تلاش بیشتر و ثبات با مشکلات زیادی مواجه است، کارکنانی که شغل با ثباتی نداشته باشند، بیشتر احساس نارضایتی می‌کنند و اغلب دوست دارند که از شغل خود فاصله بگیرند و غالباً غیبت یا تأخیر دارند و گاهی همزمان به مشاغل دیگر، اشتغال دارند. به علاوه تمایل به همکاری در سایر زمینه‌های آموزشی و پرورشی ندارند. تمایل به ثبات در میان مدیران، نه تنها کارایی و اثربخشی را افزایش می‌دهد، بلکه منجر به پایین آمدن نرخ غیبت، جابجایی، تأخیر و کم کاری می‌شود (می‌یر و آلن، ۱۹۹۷) میل به ثبات با انگیزه کارکنان در عضویت یک سازمان و تمایل برای تلاش بیشتر و تداوم همکاری در ارتباط است (کریوان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰، ایورسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲، مولر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴)

مطالعه وضعیت ثبات مدیران به منزله پیامد تعهد سازمانی آنهاست و اهمیت ویژه دارد، زیرا یکی از اهداف مهم سازمان‌ها، حفظ و نگهداری افراد است (استامپز<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷). فراهم کردن زمینه‌های لازم برای ثبات مدیران سبب ایجاد و افزایش حس تعهد در آنان می‌شود، این امر عامل در اختیار گرفتن قلب و ذهن مدیران، برای ترغیب آنان به شناخت بهتر سازمان وابسته فراهم کردن زمینه‌های لازم برای ثبات مدیران سبب ایجاد و افزایش حس تعهد و تلاش بیشتر آنان به منظور تحقق بخشیدن به اهداف سازمانی و ادامه کار توأم با علاقه و انگیزه در سازمان می‌شود (آرمسترانگ<sup>۶</sup>، ۱۳۸۴: ۲۷۵) مدیران مدارس به چهار نوع شناخت نیاز دارند که در طول زمان به دست می‌آید که

---

1. Meyer & Allen  
2. Currvivan  
3. Iverson  
4. Mueller  
5. Stamps  
6. Armesterang

شامل: شناخت معلمان مدرسه، شناخت دانش‌آموزان، شناخت از اولیاء و شناخت سازمان و تشکیلات است. البته شناخت‌های علمی و حرفه‌ای که ضرورت آنها نیاز به استدلال ندارد و خارج از چارچوب است ممکن است برای مدیر تازه وارد شناخت نسبت به سازمان و تشکیلات و حتی شناخت‌های علمی و حرفه‌ای، قبلاً فراهم شده باشد اما هرگز نمی‌تواند ادعایی نسبت به سه شناخت اصلی داشته باشد؛ زیرا این سه شناخت حتماً در محیط در بستر زمانی طولانی به دست می‌آید (رثوف، ۱۳۸۱: ۴۸)

یکی از این شناخت‌ها ثبات مدیریت است که به زمانی که مدیر در سمت مدیریت یک واحد آموزشی می‌ماند، اطلاق می‌شود. اساس جمع‌آوری اطلاعات سوابق مدیریتی مدیران در این مقطع می‌باشد، که بیشترین فراوانی سابقه مدیریت چهارسال می‌باشد، بنابراین مدیرانی که چهارسال و بالاتر در یک آموزشگاه مشغول به کار هستند، مدیران باثبات و مدیرانی که سابقه مدیریتی کمتر از چهارسال دارند در گروه مدیران بی‌ثبات در نظر گرفته می‌شوند (پال‌هرسی و کنت بلانچارد<sup>۳</sup>، ۱۳۷۱: ۳۴۷)

دومین شناخت عملکرد مدیریت است که عبارت از میزان کارایی و اثربخشی مدیر در تعیین هدف‌های مناسب و تحقق آنهاست (علاقه‌بند، ۱۳۸۱: ۴۵) شاخص‌های عملکردی مدیران عبارتند از: ۱- روابط انسانی ۲- امور آموزشی ۳- امور تربیتی ۴- امور مالی و اداری ۵- امور ارزشیابی. مدیران آموزشی از بین شاخص‌های عملکردی به امور تربیتی بسیار اهمیت می‌دهند؛ لذا تاکید دارند که هم کارکنان از تکریم شخصیت، از تشوق به اندازه، از تنبیه به معنی آگاه و بیدار کردن، از محبت، از اخلاص و از وفا کردن از عهد و... به خوبی استفاده نمایند. لذا از ترس و اضطراب از امتحان، سخت‌گیری‌های بی‌مورد، کارکنان را بر حذر می‌دارند (صافی، ۱۳۸۰: ۱۱۴).

بنابراین با توجه به اهمیت نقش ثبات مدیریت بر کیفیت عملکرد مدیران توجه بیشتر به این امر ضروری به نظر می‌رسد، که بسیاری از سازمان‌ها تغییر مدیران را عامل مهمی بر کارایی سازمان‌ها تلقی کرده و با نگرش مثبت به این قضیه نگاه می‌کنند؛ اما در پاره‌ای از مطالعات نسبت به تغییر و جابجایی و انتقال به دیده منفی نگریسته‌اند. فایول عقیده دارد که سازمان‌های موفق معمولاً از وجود گروه ثابتی از مدیران و کارکنان برخوردارند از این رونقل و انتقال زیاد کارکنان را مضر می‌داند و

3. Paul heresy and Kenneth Blanchard

معتقد است که در هر سازمان باید اقداماتی برای تشویق کارکنان بویژه مدیران صورت گیرد (علاقه بند، ۱۳۸۱: ۳۵) ثبات مدیران آنان را به طور خود آگاه و ناخود آگاه به فعالیت بیشتر در جهت دستیابی به اهداف آموزش و پرورش هدایت می کند و سبب می شود، مدیران در حد توانمندی ها یا بیش از حد تواناییهای خود در جهت تحقق بخشیدن به اهداف آموزش و پرورش گام بردارند. مدیرانی که با ثبات هستند علاوه برداشتن حس تعلق و تعهد نسبت به حرفه مدیریتی و سازمان آموزش و پرورش تعصب، جدیت و از خود گذشتگی نسبت به آن نشان می دهند و آستانه تحمل آنان در برابر مشکلات طاقت فرسای سازمان افزایش می یابد. ثبات مدیران عامل کلیدی در ارتباط میان آنان و نظام آموزش و پرورش است. مدیران با سطح پایینی از ثبات و تعهد سازمانی، نه تنها در جهت دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمی کنند؛ بلکه در ایجاد فرهنگ بی تفاوتی، نسبت به مسائل محیط کار در میان همکاران خود، اثر تخریبی دارند به این ترتیب سبب کم کاری و بی دقتی و در نتیجه ایجاد مکانیزمهای کنترلی و نظارتی دقیق و پیچیده و هزینه های ناشی از آنها می شوند (گارت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

بر اساس نتایج پژوهش های گوناگون، رضایت شغلی و تعهد سازمانی دو متغیر اصلی و کلیدی در کیفیت کار مدیران و عامل اصلی ثبات آنان در حرفه مدیریتی است (کریج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴، هریس و دیگران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲). در واقع ثبات عامل پیش بینی کننده رفتار افراد برای ماندن در یک شغل و حرفه و یا موقعیت است، بهترین نشانه پیش بینی کننده رفتار یک فرد، میل برای انجام دادن آن رفتار است (فیشبین و آیزن<sup>۴</sup>، ۱۹۷۰). نتایج پژوهش های میدانی نیز برخی حقایق را در این زمینه روشن نموده است. بعنوان مثال، پیر علایی (۱۳۸۷) پژوهشی را با عنوان "بررسی ثبات مدیریت بر وجدان کاری مدیران در دبستانهای دخترانه استان اردبیل" انجام داده است. در این پژوهش مدیران به دو دسته با سابقه (۴ سال به بالا) و کم سابقه (۴ سال و کمتر) تقسیم شده اند. نتایج تحقیق نشان داده است که:

- ۱- بین ثبات مدیریت و برقراری روابط انسانی صحیح بین کارکنان و مسولان رده بالای سازمان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین ثبات مدیریت و ادراک مدیران در محل کار رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین ثبات مدیریت و انگیزش مدیران رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- بین ثبات

1. Gart

2. Krieg

3. Harise &amp; etal

4. Fishbine, M, Ajzen

مدیریت و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. ۵- بین ثبات مدیریت و ارزشیابی از عملکرد کارکنان توسط مدیر رابطه معناداری وجود دارد. از نتایج دیگر تحقیق آن بود که: ادراک، انگیزش، رضایت شغلی، چگونگی روابط انسانی (عوامل تشکیل‌دهنده وجدان‌کاری) از جمله عواملی هستند که از طول خدمت مدیران تأثیر مستقیم می‌پذیرند، ولی ارزشیابی از عملکرد کارکنان توسط مدیران از طول خدمت مدیران تأثیر نمی‌پذیرند. قربانی مهر (۱۳۸۴) پژوهشی را تحت عنوان "تأثیر ثبات مدیریت بر کیفیت عملکرد مدیران از دیدگاه دبیران آموزشگاه‌های دوره متوسطه شهرستان اسلامشهر" انجام داده است. پژوهش به شیوه همبستگی انجام شده است. نمونه آماری این پژوهش ۳۱۷ نفر از دبیران شاغل در ۸۵ آموزشگاه بوده است. نتایج این بررسی نشان داده است که: بین ثبات مدیریت مدیران و کیفیت عملکرد آنان در (امور آموزشی- تربیتی- اداری، مالی و تدارکاتی- روابط انسانی- ارزشیابی) از دیدگاه دبیران رابطه معناداری وجود دارد. کیفیت عملکرد مدیران براساس ثبات مدیریت و جنسیت نیز متفاوت است. در نتیجه نقل و انتقال و عدم ثبات مدیران در سمت مدیریت فاکتور مؤثری در کیفیت عملکرد آنان می‌باشد

طباطبایی (۱۳۸۲) در تحقیقی تحت عنوان "بررسی رابطه بین ثبات مدیریت و درصد قبولی دانش‌آموزان در دبیرستان‌های پسرانه مناطق ۴ و ۷ تهران" دریافته است که بین ثبات مدیریت و درصد قبولی دانش‌آموزان رابطه معناداری وجود دارد؛ همچنین تجربه و سابقه مدیریت سبب افزایش درصد قبولی دانش‌آموزان می‌شود. خدیوی (۱۳۸۰) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه ثبات مدیریت مدیران و میزان اثربخشی آنها در مدارس دولتی مقطع ابتدایی شهرستان بناب و ملکان" به این نتیجه رسیده است که میان ثبات مدیریت و اثربخشی مدیران رابطه وجود دارد و ثبات به تنهایی نه مطلوب است نه نامطلوب؛ ولی بسته به بزرگی سازمان و اهداف آن، مدیران باید از حداقل ثبات برای هماهنگی و برنامه‌ریزی جهت تحقق اهداف سازمان برخوردار باشند. آقایی (۱۳۸۰) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی علل افت تحصیلی دانش‌آموزان در بشرویه خراسان" به این نتیجه رسیده است که نقل و انتقال کارکنان و عدم ثبات مدیریت مدیران از علل اداری مؤثر در افت تحصیلی دانش‌آموزان است.

بلودرن<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) معتقد است که عوامل مربوط به شغل مدیریتی از یک سو و تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز شغلی از سوی دیگر، جز عواملی هستند که بر ثبات مدیریت مدیران مؤثرند. کلکر و لودمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه میان توانمندسازی مدیران، رضایت شغلی و ثبات مدیریت آنان" انجام داده‌اند. تحلیل داده‌ها نشان داده است که عواملی مانند حقوق، فرصت ارتقای شغلی، درجه چالش شغلی، استقلال، شرایط کلی کار، تعامل با همکاران و روابط انسانی را در این زمینه دخیل دانسته‌اند. مارلو و اینمن<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) معتقدند که ویژگی‌های دموگرافیک (سابقه خدمت، جنسیت، سطح تحصیلات) مدیران ابتدا بر رضایت شغلی آنان سپس بر ثبات مدیریت آنان تأثیر گذار است. پرایس و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) معتقدند که ثبات مدیران از نتایج رضایت شغلی آنان است که نه تنها به انگیزش شغلی مدیران و بهبود آنان کمک می‌کند بلکه در کیفیت یادگیری دانش‌آموزان و پیشرفت تحصیلی آنان نیز مؤثر است. به نظر لویز<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) کیفیت زندگی کاری مدیران موجب افزایش رضایت شغلی و ثبات و تعهد سازمانی آنان می‌شود. سرتو و فوکس<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیده‌اند که فرصت‌های شغلی جایگزین در محیط زندگی مدیران، ثبات مدیریت و رضایت شغلی آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این محققان همچنین در تحقیقات بعدی به این نتیجه رسیده‌اند که حقوق و مزایا، حمایت سازمان از مدیر، استقلال مدیر از عوامل مؤثر بر ثبات مدیریت است.

استفانو<sup>۷</sup> (۲۰۰۲) معتقد است که متغیرهای مهم تأثیرگذار بر رضایت شغلی و ثبات مدیران در غالب عوامل مدرسه‌ای، عوامل اجتماعی، و عوامل به سازمان شناسایی شده است. زاویولی<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) بر اساس پژوهشی با عنوان "تفاوت ثبات مدیریت مدیران در مدارس شهری و روستایی و مدارس دولتی و خصوصی" معتقد است؛ عوامل انگیزش ثبات در مدارس روستایی بیش از آنکه مربوط به حقوق آنها باشد به امنیت شغلی و شرایط کاری آنها مرتبط است. کریگ<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) معتقد

- 
1. Blodern
  2. Kelcker & Loadman
  3. Marlow, L. and Inman
  4. Price
  5. Luise
  6. Certo, J. L and Fox, J. E
  7. Estefano, J
  8. Xio & lee
  9. Krieg

است که مدیرانی که دارای مهارت‌ها، تخصص‌ها و توانایی‌های بیشتر هستند، تمایل کمتری برای ثبات در مدیریت دارند به عبارت دیگر مدیرانی که حرفه خود را ادامه می‌دهند دارای سطح هوشی و مهارتی متوسط هستند.

منگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که مشکلات نگه داری و ثبات مدیران در مدارس دولتی و خصوصی با هم تفاوت دارد، در مدارس دولتی پایین بودن درجه حقوق و مزایا، استرس شغلی، عدم شادابی، مسائل و مشکلات خانوادگی (مدت زمانی که در خانواده سپری می‌شود و توجه آموزش فرزندان) در ثبات مدیریت مدیران تأثیر دارد. سارجنت و هانام<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) براساس تحقیقی که در شمال شرقی چین انجام داده اند؛ عوامل مرتبط با انگیزش شغل مدیریتی را در قالب عوامل اجتماعی، عوامل مربوط به محیط مدرسه، و ویژگی‌های مدیر مورد بررسی قرار داده و با مطالعات تطبیقی میان دو کشور آمریکا و چین در یافته اند که رضایت شغلی در هر دو کشور عامل ثبات مدیران است. و معتقدند که بین عملکرد شغلی مدیران و تعهد آنان نسبت به شغل خود رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به مطالب فوق می‌توان ادعا کرد که بین مدت زمان ابقای مدیر در سمت مدیریت و کیفیت عملکرد آموزشی آن رابطه وجود داشته باشند. اگر تغییر و تحولات بر مبنای اصول از قبل تعیین شده نباشد، سازمان نخواهد توانست به اهداف از قبل تعیین شده برسد. در این میان مدیران آموزشی نقش حساسی در پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت دارند و باید دارای ویژگی‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های خاص باشند تا بتوان با کمال اطمینان کودکان و نوجوانان را به دست آنان سپرد (میرکمالی، ۱۳۷۹، ص ۱۵) در پژوهش حاضر تأثیر ثبات مدیریت بر کیفیت عملکرد مدیران از دیدگاه دبیران آموزشگاه‌های دوره راهنمایی مورد بررسی قرار گرفته است. فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:

### فرضیه‌های پژوهش

- ۱- بین کیفیت عملکرد روابط انسانی مدیران با ثبات و بی‌ثبات تفاوت معنادار وجود دارد.
- ۲- بین کیفیت عملکرد آموزشی مدیران با ثبات و بی‌ثبات تفاوت معنادار وجود دارد.
- ۳- بین کیفیت عملکرد تربیتی مدیران با ثبات و بی‌ثبات تفاوت معنادار وجود دارد.

1. Meng

2. Sarjant & Hannam



- ۴- بین کیفیت عملکرد اداری - مالی مدیران با ثبات و بی ثبات تفاوت معنادار وجود دارد.
- ۵- بین کیفیت عملکرد ارزشیابی مدیران با ثبات و بی ثبات تفاوت معنادار وجود دارد.

## روش

روش پژوهش توصیفی (پیمایشی) است. جامعه آماری این پژوهش مدیران دوره راهنمایی شهرستان اسلامشهر در سال تحصیلی ۸۸-۸۷ به تعداد ۱۱۰ نفر بودند. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان و کرجسی ۹۰ نفر برآورد گردید و با روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای (۴۶ نفر مدیران و ۴۴ نفر مدیران) انتخاب شد. مدیرانی که چهار سال و بالاتر در یک آموزشگاه مشغول به کار بوده‌اند در گروه مدیران با ثبات و مدیرانی که سابقه مدیریتی کمتر از چهار سال داشتند در گروه مدیران بی ثبات در نظر گرفته شدند. علاوه بر این از ۳ نفر از دبیران شاغل در هر واحد آموزشی که بیشترین ساعت تدریس در هفته را داشتند خواسته شد تا به سوالات پرسشنامه عملکرد مدیران پاسخ دهند. ابزار مورد استفاده، پرسشنامه محقق ساخته ای مرکب از ۶۸ گویه و در قالب ۵ مؤلفه عملکرد (روابط انسانی، امور آموزشی، امور تربیتی، امور اداری - مالی، امور ارزشیابی) بوده است. مؤلفه روابط انسانی دارای ۱۶ سوال، امور آموزشی ۱۷ سوال، امور تربیتی ۱۷ سوال، امور مالی - اداری ۱۰ سوال و مؤلفه امور ارزشیابی دارای ۸ سوال بوده است. در این پرسشنامه به گزینه خیلی زیاد ۴ امتیاز، گزینه زیاد ۳ امتیاز، گزینه کم ۲ امتیاز، گزینه خیلی کم ۱ امتیاز، و گزینه نظری ندارم صفر امتیاز تعلق می‌گیرد. پرسشنامه، عملکرد مدیران را از دیدگاه دبیران می‌سنجد. اعتبار<sup>۱</sup> پرسشنامه توسط صاحب نظران مورد تأیید قرار گرفته است و از ضریب آلفای کرونباخ به منظور تعیین پایایی<sup>۲</sup> پرسشنامه طی یک مطالعه مقدماتی بر روی ۶۸ نفر از معلمان مدارس راهنمایی شهرستان اسلامشهر استفاده شده است که مقدار آن ۰/۹۷ حاصل شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین، فراوانی، درصد و انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (آزمون U مان ویتنی) از طریق نرم افزار SPSS استفاده گردیده است.

1: validity

2: reliability

**یافته ها**

فرضیه اول: بین کیفیت عملکرد روابط انسانی مدیران با ثبات و بی ثبات تفاوت معنادار وجود دارد  
**جدول ۱. خلاصه آزمون U مان ویتنی جهت مقایسه عملکرد روابط انسانی مدیران باثبات و بی ثبات**

گروه ها	تعداد	میانگین رتبه	آماره U	Z	سطح معناداری
بی ثبات	۴۸	۱۱۵/۸	۶۶۰۰/۵	۵/۱	۰/۱۲۵
با ثبات	۴۲	۱۲۹/۵			

چنانچه در جدول شماره ۱ دیده می شود سطح معناداری آزمون فرضیه بیشتر از ۰/۰۵ می باشد بنابراین می توان نتیجه گرفت که بین کیفیت عملکرد روابط انسانی مدیران باثبات و بی ثبات تفاوت معناداری وجود ندارد .

فرضیه دوم: بین کیفیت عملکرد آموزشی مدیران با ثبات و بی ثبات تفاوت معنادار وجود دارد.

**جدول ۲. خلاصه آزمون U مان ویتنی جهت مقایسه عملکرد آموزشی مدیران باثبات و بی ثبات**

گروه ها	تعداد	میانگین رتبه	آماره U	Z	سطح معناداری
بی ثبات	۴۸	۱۱۲/۳	۶۱۶۱/۵	۲/۳	۰/۲/۰
با ثبات	۴۲	۱۳۳/۲			

چنانچه در جدول شماره ۲ دیده می شود سطح معناداری فرضیه آزمون در سطح ۰/۰۵ معنادار است بنابراین با سطح اطمینان ۹۵٪ می توان نتیجه گرفت که بین عملکرد مدیران باثبات و بی ثبات از نظر عملکرد آموزشی تفاوت معناداری وجود دارد. مقایسه میانگین دو گروه نشان می دهد که عملکرد مدیران باثبات به طور معناداری بهتر از مدیران بی ثبات می باشد.

فرضیه سوم: بین کیفیت عملکرد تربیتی مدیران با ثبات و بی ثبات تفاوت معنادار وجود دارد.

**جدول ۳. خلاصه آزمون U مان ویتنی جهت مقایسه عملکرد امور تربیتی مدیران باثبات و بی ثبات**

گروه ها	تعداد	میانگین رتبه	آماره U	Z	سطح معناداری
بی ثبات	۴۸	۱۰۶/۳	۵/۵۴۰۹	۳/۷	۰/۱/۰
با ثبات	۴۲	۵/۱۳۹			

چنانچه در جدول شماره ۳ دیده می شود سطح معناداری این فرضیه ۰/۰۱ می باشد بنابراین با سطح اطمینان ۹۹٪ می توان نتیجه گرفت که بین کیفیت عملکرد مدیران با ثبات و بی ثبات تفاوت معناداری وجود دارد و از نظر دبیران مدیران با ثبات عملکرد تربیتی بهتری دارند .

فرضیه چهارم: بین کیفیت عملکرد اداری - مالی مدیران باثبات و بی ثبات تفاوت معنادار وجود دارد.

**جدول ۴. خلاصه آزمون U مان ویتنی جهت مقایسه عملکرد اداری - مالی مدیران باثبات و بی ثبات**

گروه ها	تعداد	میانگین رتبه	آماره U	Z	سطح معناداری
بی ثبات	۴۸	۱۰۶/۴	۵۴۲۰/۵	۳/۷	۰/۰۱
با ثبات	۴۲	۱۳۹/۵			

چنانچه در جدول شماره ۴ دیده می شود سطح معناداری این فرضیه ۰/۰۱ می باشد بنابراین با سطح اطمینان ۹۹٪ می توان نتیجه گرفت که بین کیفیت عملکرد اداری - مالی مدیران با ثبات و بی ثبات تفاوت معناداری وجود دارد و ثبات مدیریت مدیران سبب بهتر شدن کیفیت عملکرد اداری - مالی آنها می شود.

فرضیه پنجم: بین کیفیت عملکرد ارزشیابی مدیران با ثبات و بی ثبات تفاوت معنادار وجود دارد.

**جدول ۵. خلاصه آزمون U مان ویتنی جهت مقایسه عملکرد امور ارزشیابی مدیران بی ثبات و باثبات**

گروه ها	تعداد	میانگین رتبه	آماره U	Z	سطح معناداری
بی ثبات	۴۸	۱۰۹/۴	۵۷۹۷/۵	۳/۰۳	۰/۰۱
با ثبات	۴۲	۱۳۶/۳			

چنانچه در جدول شماره ۵ دیده می شود سطح معناداری این فرضیه ۰/۰۱ می باشد؛ بنابراین با سطح اطمینان ۹۹٪ می توان نتیجه گرفت که بین کیفیت عملکرد ارزشیابی مدیران باثبات و بی ثبات تفاوت معنادار وجود دارد. ثبات مدیریت مدیران سبب بهتر شدن کیفیت آنها در امور ارزشیابی می شود.

### بحث و نتیجه گیری

اولین یافته پژوهش نشان داد بین کیفیت عملکرد روابط انسانی مدیران باثبات و بی ثبات تفاوت معنادار وجود ندارد. شاید یکی از دلایل رد این فرضیه این است که مدیریت اساساً به اجرای خط مشی و تحقق هدف ها توجه دارد در حالی که رهبری به بررسی و بهبود هدف های موجود و روابط انسانی علاقه نشان می دهد. منشاء اختیاریک مدیریاسرپرست به عنوان رهبر سازمان آموزشی تنها

احکام صادره و آئین‌نامه‌ها و مقررات اداری نیست، بلکه توانائی‌ها دیگر لازم است تا مدیر یا سرپرست موفق به کسب چنین موهبتی عظیم نماید که این توانائی‌ها در کمترمدیری در جامعه آماری مشاهده شد در نتیجه بین ثبات مدیریت مدیران و کیفیت عملکرد عملکرد آنان در روابط انسانی از دیدگاه دبیران تفاوت وجود نداشت. تورانی و یزدانی (۱۳۸۸) دریافتند، مدیرانی که اصول روابط انسانی را رعایت کرده‌اند و به وضوح یا درک نقش، تمایل بانگیزش و همچنین فنون ارزیابی و سازگاری محیط، آشنا هستند، نسبت به مدیرانی که فقط به توان، حمایت سازمانی و اعتبار تصمیم‌گیری اهمیت می‌دهند، بهره‌وری بیشتری داشته‌اند. پیرعلایی (۱۳۸۷) نیز معتقد است بین ثبات مدیریت و برقراری روابط انسانی صحیح بین کارکنان و مسولان رده بالای سازمان رابطه معناداری وجود دارد. قربانی مهر (۱۳۸۴) معتقد است که بین ثبات مدیریت مدیران و کیفیت عملکرد آنان در روابط انسانی از دیدگاه دبیران تفاوت معناداری وجود دارد. کلکر و لودمن (۱۹۹۶) معتقد است که، تعامل با همکاران و روابط انسانی عامل مهمی در ثبات مدیریت مدیران است. بنابراین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های تورانی و یزدانی (۱۳۸۸)، پیرعلایی (۱۳۸۷)، قربانی مهر (۱۳۸۴)، کلکر و لودمن (۱۹۹۶) مغایرت دارد.

دومین یافته پژوهش نشان داد، بین کیفیت عملکرد آموزشی مدیران با ثبات و بی‌ثبات تفاوت معنادار وجود دارد. قربانی مهر (۱۳۸۴) معتقد است که بین ثبات مدیریت مدیران و کیفیت عملکرد آنها در امور آموزشی از دیدگاه دبیران رابطه معناداری وجود دارد. طباطبایی (۱۳۸۲) نیز معتقد است که بین ثبات مدیریت و درصد قبولی دانش‌آموزان رابطه معناداری وجود دارد، همچنین تجربه و سابقه مدیریت سبب افزایش درصد قبولی دانش‌آموزان می‌شود. آقایی (۱۳۸۰) معتقد است که نقل و انتقال کارکنان و عدم ثبات مدیریت مدیران از علل اداری موثر در افت تحصیلی دانش‌آموزان است. پرایس و همکاران (۱۹۹۷) معتقدند که ثبات مدیران از نتایج رضایت شغلی آنان است که نه تنها به انگیزش شغلی مدیران و بهبود آنان کمک می‌کند بلکه در کیفیت یادگیری دانش‌آموزان و پیشرفت تحصیلی آنان نیز موثر است. بنابراین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های قربانی مهر (۱۳۸۴)، محمد طباطبایی (۱۳۸۲)، آقایی (۱۳۸۰)، پرایس و همکاران (۱۹۹۷) مطابقت دارد.

سومین یافته پژوهش نشان داد، بین کیفیت عملکرد تربیتی مدیران با ثبات و بی ثبات تفاوت معنادار وجود دارد. قربانی مهر (۱۳۸۴) معتقد است که بین ثبات مدیریت مدیران و کیفیت عملکرد آنان در امور تربیتی از دیدگاه دبیران رابطه معناداری وجود دارد. پرایس و همکاران (۱۹۹۷) معتقدند که ثبات مدیران از نتایج رضایت شغلی آنان است که نه تنها به انگیزش شغلی مدیران و بهبود آنان کمک می کند بلکه در کیفیت یادگیری دانش آموزان و پیشرفت تحصیلی آنان نیز مؤثر است. به نظر لویز (۱۹۹۸) کیفیت زندگی کاری مدیران موجب افزایش رضایت شغلی و ثبات و تعهد سازمانی آنان می شود و استفانو (۲۰۰۲) معتقد است که متغیرهای مهم تأثیر گذار بر رضایت شغلی و ثبات مدیران در قالب عوامل مدرسه ای، عوامل اجتماعی، و عوامل سازمانی شناسایی شده است. زاویوولی (۲۰۰۳) معتقد است که عوامل انگیزش ثبات در مدارس روستایی بیش از آنکه مربوط به حقوق آنها باشد به امنیت شغلی و شرایط کاری آنها مرتبط است. منگ (۲۰۰۴) در مدارس دولتی پایین بودن درجه حقوق و مزایا، استرس شغلی، عدم شادابی، مسائل و مشکلات خانوادگی (مدت زمانی که در خانواده سپری می شود و توجه به آموزش فرزندان) در ثبات مدیریت مدیران تأثیر دارد. سارجنت هانام (۲۰۰۵) معتقدند که بین عملکرد شغلی مدیران و تعهد آنان نسبت به شغل خود رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش های قربانی مهر (۱۳۸۴)، پرایس و همکاران (۱۳۸۴)، لویز (۱۹۹۸)، استفانو (۲۰۰۲)، زاویوولی (۲۰۰۳)، منگ (۲۰۰۴)، سارجنت و هانام (۲۰۰۵) مطابقت دارد.

چهارمین یافته پژوهش نشان داد، بین کیفیت عملکرد اداری - مالی مدیران با ثبات و بی ثبات تفاوت معنادار وجود دارد. قربانی مهر (۱۳۸۴) معتقد است که بین ثبات مدیریت مدیران و کیفیت عملکرد آنان در امور اداری - مالی و تدارکاتی از دیدگاه دبیران تفاوت معناداری وجود دارد. آقای (۱۳۸۰) نیز معتقد است که نقل و انتقال کارکنان و عدم ثبات مدیریت مدیران از علل اداری مؤثر در افت تحصیلی دانش آموزان است. بنابراین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش های قربانی مهر (۱۳۸۴)، آقای (۱۳۸۰) مطابقت دارد.

پنجمین یافته پژوهش نشان داد، بین کیفیت عملکرد ارزشیابی مدیران با ثبات و بی ثبات تفاوت معنادار وجود دارد. پیرعلایی (۱۳۸۷) معتقد است که بین ثبات مدیریت و ارزشیابی از عملکرد کارکنان توسط مدیر رابطه معناداری وجود دارد. قربانی مهر (۱۳۸۴) معتقد است که بین ثبات مدیریت

مدیران و کیفیت عملکرد آنان در امور ارزشیابی ازدیدگاه دبیران تفاوت معناداری وجود دارد. بنابراین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های پیرعلایی (۱۳۸۷)، قربانی مهر (۱۳۸۴) مطابقت دارد. با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که عدم ثبات مدیریت می‌تواند انگیزه و روحیه مدیران را به دلیل عدم مداومت شغلی تحت تأثیر قراردرد و تغییرات مداوم، حس وظیفه شناسی را در آنها کاهش دهد. تغییرات در سازمان، حوزه روانی خاصی را ایجاد می‌نماید و موجب ناامنی می‌شود که مدیر ممکن است به دلیل عدم ثبات مدیریت بجای برنامه‌ای با افق هزار روزه، هزار برنامه یک روزه تدوین کند. پس می‌توان گفت با تغییر و جابجایی سریع مدیریت، امکان برنامه ریزی و فرهنگ سازی و نیز شناسایی و جذب نیروهای متخصص مطلوب در سیستم، کاهش می‌یابد. در راستای نتایج پژوهش رهنمودهایی از جمله موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:

۱- تشکیل ستادی در هر استان و منطقه جهت تعیین مدیران واحدهای آموزشی براساس ضوابط و دستورالعمل‌های معین، تا انتخاب مدیران دستخوش حوادث و ذوق و سلیقه فرد یا گروه خاصی قرار نگیرد.

۲- جهت حفظ و ثبات مدیران از سوی سازمان اقداماتی نظیر (امتیاز و حق جذب، فرصت ارتقا، فرصت رشد حرفه‌ای، امنیت و رضایت شغلی) ایجاد شود تا علاقه و انگیزه لازم برای پذیرفتن پست مدیریت توسط افراد کارآمد فراهم گردد.

۳- ایجاد نگرش سیستمی در مدرسه، تا مدیر با تفکر سیستمی مدرسه را اداره نماید.

۴- ارزشیابی دقیق فعالیت مدیران در جنبه‌های مختلف و برگزاری دوره‌های ضمن خدمت.

۵- ایجاد محرک‌های لازم برای جذب نیروهای متخصص و کارآمد.

## منابع

آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۳). **راهبردهای مدیریت منابع انسانی**. ترجمه خدایاراییلی، حسن موفقی.

تهران: نشر فرا

آقایی، ماشاءالله (۱۳۸۰). **بررسی علل افت تحصیلی در بشرویه خراسان**، طرح پژوهشی

پیرعلایی، ماهرخ (۱۳۸۷). **بررسی ثبات مدیریت بروجدان کاری مدیران در دبیرستانهای**

**دخترانه شهر اردبیل**، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات

پال هرسی و کنت ایچ بلانچارد (۱۳۷۱). **مدیریت رفتار سازمانی**، (ترجمه علی علاقه بند) تهران: موسسه

انتشارات جهاد دانشگاهی

- تورانی، حیدرومحبوبه یزدانی میلاجردی (۱۳۸۸). بررسی رابطه میان رعایت اصول روابط انسانی و بهره‌وری مدیران دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران. **فصلنامه نوآوری‌های آموزشی**، شماره ۲۹، صص ۷۵-۱۰۰
- خدیبوی، اسداله (۱۳۸۰). **بررسی رابطه ثبات شغلی مدیریت مدیران بامیزان اثربخشی آ نهادمدارس دولتی دخترانه شهرستان ملکان و بناب**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده.
- رتوف، علی (۱۳۸۱). نکاتی پیرامون مدیریت، **فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**
- صافی، احمد (۱۳۸۰). **سازمان مدیریت در آموزش و پرورش**، تهران: نشر ارسباران
- ضیائی، محترم السادات (۱۳۸۲). **بررسی ثبات مدیریت و تأثیر آن پیشرفت تحصیلی دانش آموزان**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد
- طباطبایی، محمد (۱۳۸۲). **رابطه ثبات مدیریت و درصد قبولی دانش آموزان دبیرستانهای پسرانه مناطق ۷ و ۴ تهران**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
- علاقبند، علی (۱۳۸۱). **مقدمات مدیریت آموزشی**، تهران: نشر روان
- علاقبند، علی (۱۳۸۲). **اصول مدیریت**، تهران: انتشارات پیام نور
- قربانی مهر، حبیب‌اله (۱۳۸۴). **ثبات مدیریت مدیران بر کیفیت عملکرد مدیران از دیدگاه دبیران آموزشگاه‌های دوره متوسطه شهرستان اسلامشهر**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۹). **رهبری و مدیریت آموزشی**، تهران: نشر رامین
- Blodern, A. C (1982). **The theories of turnover: cause, effects and meaning. Reseach In the sociology of organizations**, 1, 75-128.
- Certo, J. L and Fox, J. E (2001). **Retaining – quality teachers. High school journal**. 86 (1).
- Currivan. D, B. (2000). **The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. Human Resource Management Review**. 9, 495-524
- Estefano, j (2002). **Find, employ, support, an Keep the best teachers and leaders. ERIC clearing house on Educahional management ERIC Digest. No ED473-407.**
- Fishbine, M, Ajzen, I (1975). **Beleif, Attiude, In tention and Behaviour. An In troduction to Theory and Research. Addison- Wesley, Massachusets .**
- Garrett, R. M (1999). **Teacher jjob satisfaction in developing countries ERIC clearinghouse on Educational Management (ERIC Digest, NO EDH 59-150).**
- Harris, L & Associates (1992). **The Metropolitan Life Survey of the American teacher 1992. The Second year: New teachers xpectations and**



- ideals. New teachers expectations and ideals.** New york: Metropolitan Life Insurance co.
- Ingersoll, R. M (2001). Teacher turnover and teacher shortage: An organizational analysis. **American Educational Research journal**, 38, 499-534 .
- Iverson, R. D (1992). Employee intent to stay: An empirical test of revision of the price and Mueller model. **Journal of management** 20, 15-41.
- Krieg, thn. M (2004). **Teacher quality and attrition.** *Economics of Education Review* 25 (1). 13-27.
- Kelecher, B & Loadman, W. E (1996). **Exploring the relationship between teacher empowerment teacher job satisfaction.** ERIC. Clearinghouse on Educational management. 40.
- Louis, Karen, S (1998). **Effects of teacher quality of work life in secondary schools on commitment and sense of efficacy.** School Effectiveness and school Improvement. 9 (1). 1
- Marlow, L. and Inman, D (1997). **Beginning teachers: Are they still learning the profession?** Clearing House. 70 (4). 211-215.
- Meng, L (2004). **Reasons for brain drain in high school teachers and strategies to prevent teachers from leaving.** No. 3.
- Mieyer, J. P & Allen, N. J (1997). **Commitment in the work place: Theory, research and application,** thousand oaks, CA: sage publications.
- Mueller, C.W (1994). **Employee Commitment: Resolving some issues.** Work and occupations, 19, 211-236.
- Price, J (1997). Handbook of organizational measurement. **International Journal of manpower**, 18, 305-558.
- Preic, M. Baker, D. P & Whiterner, S (1997). **Job satisfaction among Americas teachers: effects of workplace condition, back ground characteristics and teacher compensation.** u.s. Department of education.
- Sargent, t & Hannam. E (2005). **Keeping Teachers happy: job satisfaction among primary school teachers in rural Northwest China.** Comparative education review, 49, 173-204.
- Song, Zhabi, connie, W, xiongying, N. Yizhong, X (2005). Action – state orientation and the theory of planned Behavior: A study of job search in china. **Journal of Vocational Behavior**, 68, 490-503.
- Stamps, P. L (1997). **Nurses and work satisfaction: and Index for Measurement.**
- Xaio, Z & Li, C (2003). Teachers needs in china. **Journal of hebei normal university.** No. 3, 28-31.