

## بررسی تأثیر ثبات شغلی مدیران بر میزان کارایی سازمانها از دیدگاه کارمندان

علی ربیعی

دانشیار گروه ارتباطات و مدیریت رسانه، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران [alirabiee@pnu.ac.ir](mailto:alirabiee@pnu.ac.ir)

زهره نظریان

مدرس مدعو، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران [z.nazarian184@gmail.com](mailto:z.nazarian184@gmail.com)

زهره بهبهانی

دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

[za\\_behbahani@yahoo.com](mailto:za_behbahani@yahoo.com) (مسئول مکاتبات)

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** در دو دهه اخیر موضوع بی‌ثباتی مدیران همواره به عنوان یکی از موضوعات قابل بحث در نظام اداری ایران مطرح بوده است. این مقاله رابطه میان ثبات شغلی مدیران و میزان کارایی سازمان‌های خود را در یکی از بانک‌های دولتی استان گیلان مورد مطالعه قرار داده است که می‌تواند حداقل تعمیم‌پذیری سراسری در مورد بانک‌ها را نشان دهد.

**روش پژوهش:** این پژوهش از نوع توصیفی بوده و حجم نمونه در آن شامل ۱۷ شعبه و ۸۵۰ کارمند می‌باشد. شعب به نسبت جامعه‌ی آماری مورد مطالعه به صورت نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب و در هر واحد کارمندان به صورت تصادفی به پرسش‌نامه‌ها پاسخ داده‌اند.

**یافته‌ها:** یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که در سازمان‌های اداری ایران ثبات مدیران در مجموع آثار مثبتی بر فرایندهای کاری داشته است به نحوی که بین ثبات مدیریت و کارایی بیشتر کارکنان، افزایش ارتباطات انسانی مدیر با کارکنان، تسلط بیشتر وی بر ابعاد مختلف وظایف مدیر، استفاده بهینه از امکانات موجود و شناخت مشکلات اخلاقی و رفتاری کارکنان و کوشش در جهت رفع مشکلات رابطه معناداری وجود دارد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به سیاست رایج تعویض مدیران در سازمان مورد مطالعه، به نظر می‌رسد که این روند می‌تواند در کاهش کارایی سازمان نقش مؤثری ایفا کند.

**واژگان کلیدی:** ثبات شغلی، کارایی، مدیریت، بانک

## مقدمه

در بررسی کارایی سازمان، مدیران باید مجهز به توانایی و شایستگی‌های بالقوه، دانش و تجربه و مهارت‌های ارتباطی- اجتماعی بوده و نسبت به وضع منابع انسانی خود نیز مطلع باشند. از طرفی مدیرانی که طولانی مدت در یک سازمان ثابت می‌مانند، در طول زمان، محیط خود را به اندازه‌ی کافی می‌شناسند و نیروی انسانی، نیروی فیزیکی سازمان، امور اجرایی، نیازها و امکانات را به خوبی مورد بررسی قرار می‌دهند. طبیعی است چنین شناختی در طول زمان حاصل می‌شود. به طور کلی در مؤسساتی که کار آن‌ها رونق دارد، کارمندان کادر رهبری ثابت‌اند. درحالی‌که در مؤسسات ضعیف و منحل دائماً در حال تغییرند و ثباتی ندارند. عدم ثبات کارکنان هم علت خرابی امور مؤسسه است و هم معلول آن. از طرفی، دوره آزمایش و آشنایی یک رئیس معمولاً هزینه زیادی در بر دارد (فایول ۱۳۷۳، ۵۲).

## بیان مسئله

ظاهراً به نظر می‌رسد که بین مدت زمان مدیریت و میزان کارایی سازمان، رابطه‌ای وجود داشته باشد؛ اما دقیقاً مشخص نیست که اگر منافع سازمان و جامعه را در نظر داشته باشیم، ثبات مدیر یا تغییر مداوم مدیریت، کدام یک به نفع سازمان است و سازمان را در جهت تحقق بهتر اهدافش یاری می‌دهد؟ با وجود دلایلی موافق و یا مخالف مسئله تعویض و انتقال مدیران، ضروری است که نقش جابجایی مدیر و تأثیر آن بر کارایی و موفقیت سازمان مورد بررسی قرار گیرد. بر این اساس، پژوهش حاضر به دنبال تعیین رابطه‌ی میان ثبات شغلی مدیران و میزان کارایی سازمان از دیدگاه کارمندان خواهد بود. این تحقیق به بررسی موضوع در شعب مختلف یکی از بانک‌های دولتی در استان گیلان خواهد پرداخت؛ بنابراین

سازمان، پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به طوری آگاهانه هم آهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخص می‌باشد و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبنایی دایمی فعالیت می‌کند (رابینز ۱۳۸۰، ۱۲۳). سازمان به طور کلی، عبارت است از روابط منظم افرادی که تحت سلسله‌مراتب مختلف، دارای وظایف گوناگون می‌باشند، ولی برای رسیدن به هدف مشترکی همکاری دارند (زکی ۱۳۸۸، ۱۴۸). به عبارتی نهادی اجتماعی محسوب می‌شوند که مبتنی بر هدف بوده و ساختارشان به صورت آگاهانه طرح‌ریزی شده و دارای سیستم‌های فعال هستند و سرانجام با محیط خارجی در ارتباط‌اند (دفت ۱۳۸۰، ۴۵).

اثربخشی<sup>۱</sup>، بهره‌وری و کارایی<sup>۲</sup> موضوع‌هایی هستند که نظریه‌پردازان سازمانی را به خود جلب کرده‌اند و بیش از چند دهه است که موضوع تحقیق مدیریت و طراحی سازمان‌هاست در این راستا بسیاری از سازمان‌ها، تغییر مدیران را عامل موثر در کارایی و اثربخشی سازمان تلقی کرده و با نگرشی مثبت به آن نگرسته و به جست‌وجوی اثرات تغییر و تعویض مدیران و سنخ‌شناسی جانشینان مدیر پرداخته‌اند و مدیران جدید را عامل تغییر معرفی کرده‌اند (عباس زاده ۱۳۷۶). بسیاری از کارشناسان معتقدند که اگر نقل و جابه‌جایی به طور صحیح انجام شود، نه تنها اثربخشی سازمان را بالا می‌برد بلکه سازمان را از رکود و یکنواختی خارج می‌کند و باعث رضایت کارکنان و در نتیجه افزایش کارایی و اثربخشی مؤسسه می‌گردد (میرسپاسی، ۱۳۸۱). از سویی دیگر جابه‌جایی مورد نکوهش قرار گرفته است. برای مثال فایول در اصول چهارده‌گانه‌ی خود به اصل ثبات تأکید می‌کند و معتقد است که کارمند برای تطبیق خود با محیط و خواسته‌های سازمان به زمان نیاز دارد و پس از تسلط بر کار به بهره‌برداری می‌رسد (رضائیان ۱۳۸۸).

(الوانی ۱۳۸۸، ۱۰). از طرفی مدیریت را به صورت علم و هنر هم آهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی برای رسیدن به اهداف مطلوب با حداکثر کارایی تعریف نموده‌اند (اقتداری ۱۳۸۱) و هدف مدیران عبارت است از افزایش ارزش افزوده‌ی سازمان و وظیفه‌ی اصلی آنان ایجاد محیطی برای کوشش‌های گروهی، در جهتی است که هر فرد نقش مشارکت خود را در تحقق این هدف با حداقل عوامل، مانند زمان، کوشش، هزینه و نارضایتی ایفا نماید (عاصمی‌پور ۱۳۸۳، ۷).

وظیفه به معنی تکلیف، چیزی است که اجرای آن شرعاً و عرفاً در عهده‌ی کسی باشد (معین ۱۳۸۶، ۱۱۷۳). منظور از ابعاد وظیفه مدیران بانک‌ها در این پژوهش، عملکرد بهتر خود و کارکنان، استفاده‌ی بهینه از منابع مادی و انسانی و ایجاد رابطه‌ی صحیح انسانی با کارمندان است. ثبات نیز به معنی قرار گرفتن، برجای ماندن، دوام یافتن، پایداری و استواری است (معین ۱۳۸۶، ۳۳۱). تغییر در مدیریت به معنی آن است که مدیر یک سازمان عوض شود و جای خود را به مدیری دیگر سپارد. ترقی مدیر به پست بالاتر، فوت یا بازنشستگی، انتقال یا حتی مغضوب قرار گرفتن مدیر، از جمله دلایلی است که تغییر مدیر را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد (سرمد ۱۳۷۶، ۲۴). با توجه به تعریف، ثبات مدیریت در این پژوهش، مدت ماندن مدیر در سمت خود اطلاق می‌شود؛ که تا چهار سال مدیریت در یک شعبه برای مدیرانی که دارای ثبات نیستند و مدت زمان بالاتر از چهار سال برای مدیران با ثبات در نظر گرفته شده است.

در دهه‌ی گذشته رشد قابل توجهی در بحث پیرامون منابع انسانی به عنوان یک حوزه مطالعاتی انجام پذیرفته است لینهام، رونا و روت<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فن آوری، سرمایه انسان<sup>۴</sup> به عنوان مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمان‌ها قلمداد

می‌توان سؤالات تحقیق را به صورت زیر فهرست نمود (سؤالات بیانگر اهداف تحقیق نیز خواهند بود):

- آیا ثبات مدیریت سبب کارایی بیش‌تر کارکنان خواهد شد؟
- آیا ثبات مدیریت سبب افزایش ارتباطات انسانی مدیر با کارکنان خواهد شد؟
- آیا ثبات مدیریت سبب تسلط بیش‌تر وی بر ابعاد مختلف وظایف مدیر خواهد شد؟
- آیا ثبات مدیریت سبب استفاده بهینه از امکانات موجود خواهد شد؟
- آیا ثبات مدیریت سبب شناخت مشکلات اخلاقی و رفتاری کارکنان و کوشش در جهت رفع مشکلات خواهد شد؟

بدین منظور نخست، ادبیات موضوع مورد بحث قرار گرفته و پس از ارائه یافته‌های آماری و تجزیه و تحلیل نتایج، به سؤالات پاسخ داده خواهد شد.

### ادبیات پژوهش

سازمان برای نیل به مقاصد خود و جهت دادن به فعالیت‌های کارکنان در راستای هدفشان به سرپرستی، نظارت، هم‌آهنگی و هدایت نیاز دارد. مجموعه‌ی وظایفی که رفتار و فعالیت سازمان را در مسیر هدف تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می‌کند، مدیریت نامیده می‌شود. همه‌ی سازمان‌های رسمی برای استمرار و تداوم فعالیت خود به مدیریت نیاز دارند. فقدان مدیریت، موجب ناهماهنگی، انحراف از هدف، اتلاف وقت و انرژی می‌شود و سازمان‌ها را به نابسامانی و از هم پاشیدگی می‌کشاند. به عبارت دیگر، سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند، وجود یکی بدون دیگری بی‌معناست. فعالیت مدیریت در سازمان اجرا می‌شود و هیچ سازمانی از مدیریت بی‌نیاز نیست (فیضی ۱۳۸۱، ۳). مدیریت به معنی تصمیم‌گیری است و این مهم‌ترین و اصلی‌ترین وظیفه مدیریت است

شده است. سرمایه انسانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های عمومی افراد در سازمان است و می‌تواند نشان دهنده ظرفیت انجام کار امروز و پتانسیل کار فردا باشد (هیت و همکاران<sup>۶</sup> ۲۰۰۶). به منظور استفاده و مدیریت بهینه‌ی سرمایه انسانی در سازمان‌ها، از نخستین ربع سده بیستم، حوزه‌ی اداره امور کارکنان به‌عنوان مدیریت منابع انسانی متحول گردید (بامبرگر و مشولم ۱۳۸۴).

امروزه به منابع انسانی سازمان دیگر نه به‌عنوان منبع هزینه، بلکه همانند دارایی ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می‌شود؛ به‌همین دلیل است که برنامه‌ریزی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمان برخوردار شده است (آرمسترانگ ۱۳۸۰). روابط انسانی در معنای وسیع آن، همه‌ی انواع تعاملات بین مردم، تعارضات، کوشش‌های معاضدت‌آمیز و روابط گروه‌ها را دربر می‌گیرد. روابط انسانی با اعتقادات، نگرش‌ها و رفتارهایی که سبب کشمکش‌های بین فردی می‌شود و با زندگی شخص و همه‌ی موقعیت‌های کاری وی ارتباط دارد (ریس و رهوندا<sup>۷</sup> ۲۰۰۶). از طرفی دیگر روابط انسانی، صرفاً ارتباط ظاهری در یک محیط و یا تحت شرایط فیزیکی خاص نیست، بلکه دوست داشتن واقعی انسان‌هاست. زمانی که دو نفر نوعی زیبایی و مقبولیت در یکدیگر می‌بینند و روابط آن‌ها بر اخلاق و زیبایی اخلاقی استوار است، با هم روابط انسانی دارند (گیلبرت<sup>۷</sup> ۱۹۹۱). در این راستا مدیریت اداره کارکنان و منابع انسانی عبارت است از شناسایی و اهمیت نیروی کار سازمان و استفاده چندگانه در فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی به گونه‌ای که به طور مؤثر و منصفانه‌ای منافع فردی کارکنان و جامعه را تضمین کند (سیدجوادین ۱۳۸۴) و نقش مدیریت منابع انسانی نخست، تشخیص استعدادها بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی جهت شکوفایی آن‌هاست

(سعادت ۱۳۸۶، ۲). در گذشته، ارتباط مدیران با کارکنان سازمان از حدود صدور دستورات رسمی که برای انجام کار ضرورت داشت، فراتر نمی‌رفت. امروزه عوامل متعددی لزوم ارتباط فراتر با زیردستان و نیز ارتباط با خارج از سازمان را بر مدیران آشکار می‌سازند. اثرات انگیزشی تبادل اطلاعات و ضرورت اطلاع و آگاهی از نظرات زیر دستان از آن جمله است (علاقه‌بند ۱۳۸۸، ۱۲۰).

به طور کلی، مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند (آرمسترانگ ۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی تدوین و به‌کارگیری اصول استخدام بر اساس برنامه‌ریزی انجام شده، توسعه و حفظ نیروهای انسانی در مؤسسات را بر عهده دارد. بر این اساس اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعه کارکنان مؤسسه است که می‌توان آن را به صورت مشخص زیر بیان نمود:

۱. تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه
۲. پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد
۳. حفظ و نگه‌داری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب
۴. تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل (دعایی ۱۳۸۶).

هدف مدیریت منابع انسانی عبارت است از افزایش کارایی نیروهای انسانی در سازمان. این هدف می‌تواند راهنمای مطالعه و کاربرد اصول و مبانی مدیریت منابع انسانی باشد. افزایش کارایی منابع انسانی در سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. البته لازم به ذکر است که در عمل مدیران منابع انسانی اهداف را با توجه به شرایط داخل و خارج سازمان برای خود مشخص نموده و دنبال می‌کنند. این اهداف مشخص شده

درون سازمان به وجود آورده باشند (ساعتچی ۱۳۸۵، ۴۰). یکی از عوامل موثر بر سازمان‌ها اخلاق نیروی انسانی آن سازمان است. اخلاق را مجموعه‌ای از صفات روحی و باطنی انسان تعریف کرده‌اند که به صورت اعمال و رفتاری که از خلیقات درونی انسان ناشی می‌شود، بروز ظاهری پیدا می‌کند و بدین سبب گفته می‌شود که اخلاق را از راه آثارش می‌توان تعریف کرد. اخلاقیات در سازمان به عنوان سیستمی از ارزش‌ها و بایدها و نبایدها تعریف می‌شود که بر اساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص و عمل بد از خوب متمایز می‌شود. به طور کلی انسان‌ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی‌های خاص اخلاقی هستند که پندار، گفتار و رفتار آنها را شکل می‌دهد. ممکن است همین افراد وقتی در یک جایگاه و پست سازمانی قرار می‌گیرند عواملی موجب شود که پندار، گفتار و رفتار متفاوتی از بعد فردی سر بزنند که این ویژگی‌های انسانی بر روی میزان کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر بگذارد. (تولایی ۱۳۸۸، ۴۶)

#### پیشینه پژوهش

در خصوص بررسی نقش ثبات در مدیریت، تحقیقاتی در ایران به انجام رسیده است. این تحقیقات عموماً از جنبه‌های مدیریتی و در حوزه‌های مختلف علمی به این موضوع پرداخته و اهمیت ثبات را در پیشبرد امور سازمان مورد نظر قرار داده است. ساعتچی (۱۳۷۱) در تحقیقی بیان می‌کند که کارکنان در بعضی از سازمان‌ها به علت عدم ثبات مدیران نسبت به مدیریت، نوعی نگرش منفی دارند جوهری (۱۳۷۲) نیز یکی از عوامل موثر در پیشبرد تحصیلی دانش‌آموزان را مدیران مجرب و آموزش دیده می‌داند. خود آقایی (۱۳۷۱) در پژوهشی تثبیت مدیریت در رهبری آموزشی را مورد مطالعه قرار داده و نشان می‌دهد که ۴۶،۵ درصد از مدیریت ثبات کم‌تری

می‌تواند راهنمای خوبی برای فعالیت‌های گوناگون مدیران منابع انسانی در سازمان باشد (ابطحی ۱۳۸۴).

#### نقش مدیریت در کارایی سازمان: می‌توان گفت

که کارایی عبارت است از نسبت کار انجام شده به انرژی یا منابع مصرف شده و یا نسبت مقدار تولید شده به مقدار عواملی که به کار گرفته شده است (دعایی ۱۳۸۶). اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخص برسد، می‌گویند که کارایی بیشتری دارد. این واژه به طور ساده به صورت زیر تعریف شده است:

هزینه عملکرد/ عملکرد (بر حسب تولید یا

خدمات) = کارایی (جعفری قوشچی ۱۳۸۱).

از عوامل زیر به‌عنوان راه‌های افزایش کارایی

می‌توان نام برد:

تقسیم کار صحیح، گزینش مناسب افراد، توجه به جنبه‌های روانی کار و کارکنان، ایجاد زمینه‌های خلاقیت فکری و تقویت روحیه کارکنان، توجه به نظم و انضباط در کار، توجه کافی به محیط کار، تواناسازی کارکنان، آموزش، چرخش و غنی‌سازی شغلی و غیره.

یکی از مشخصات بارز رهبران و مدیران خوب داشتن بینش و تفکر و توجه به مدیریت نیروی انسانی، آموزش و رشد کارکنان، کوشش در جهت ایجاد روحیه، انگیزه و برانگیختن قوهی خلاقیت و ابتکار آنان و به خصوص کسب مشارکت همه‌ی آن‌ها در جهت دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمان می‌باشد (مشبکی ۱۳۷۴، ۲۶). برای افزایش بهره‌وری در سازمان نیاز به تأمین شرایط متعددی داریم که مهم‌ترین آن عامل انسانی است. نیروی انسانی برانگیخته شده برای انجام وظایف خود مهم‌ترین عامل بهره‌وری است و انگیزش کارکنان نیز با افزایش سطح روحیه و رضایت شغلی فراهم می‌آید و تنها مدیرانی می‌توانند موجبات ارضای نیازهای مراتب بالای کارکنان را فراهم کنند که فضای روانی مناسب را در

و از نوع مطالعات میدانی است. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر ثبات شغلی مدیران بر کارایی سازمان‌هایشان می‌باشد. این مطالعه به صورت مورد کاوی در یکی از بانک‌های دولتی استان گیلان انجام شده و برای پاسخ‌گویی به سؤالات تحقیق، بر اساس فرضیه‌های زیر سامان یافته است:

فرضیه اول: ثبات مدیر سبب کارایی بیشتر کارکنان خواهد شد.

فرضیه دوم: ثبات مدیر سبب افزایش ارتباطات انسانی مدیر با کارکنان خواهد شد.

فرضیه سوم: ثبات مدیر سبب تسلط بیشتر تر وی بر ابعاد مختلف وظایف مدیر خواهد شد.

فرضیه چهارم: ثبات مدیر سبب استفاده بهینه از امکانات موجود خواهد شد.

فرضیه پنجم: ثبات مدیر سبب شناخت مشکلات اخلاقی و رفتاری کارکنان و کوشش در جهت رفع مشکلات خواهد شد.

جامعه آماری عبارت است از همه‌ی اعضای واقعی و یا فرضی که علاقه‌مند هستیم یافته‌های پژوهش را به آن‌ها تعمیم دهیم (دلاور ۱۳۸۴، ۱۲۲). جامعه مورد مطالعه پژوهش عبارت است از کلیه شعب یکی از بانک‌های دولتی در سطح استان گیلان در سال ۱۳۹۰ که این جامعه شامل ۷۰ شعبه و حدود ۸۵۰ کارمند می‌باشد. در این پژوهش ابتدا از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای شعب مختلف در هر شهر انتخاب و سپس از ۱۷ شعبه انتخابی، تعدادی از کارمندان به طور تصادفی پرسش‌نامه را تکمیل نمودند. در این تحقیق نمونه آماری کارمندان و رؤسای شعب مختلف بانک در سطح ۸ شهر استان گیلان می‌باشد که با توجه به جامعه آماری در حدود ۸۵۰ نفری کارکنان بانک، بر اساس فرمول کرجسی و مورگان تعداد ۲۶۹ نفر به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. با توجه به سؤالات تحقیق به کمک مطالعات اسنادی پرسش‌نامه‌ای با ۲۰

داشته‌اند در بهشتی (۱۳۷۵) کارایی نظام آموزش و پرورش را به میزان زیادی منوط به تثبیت مدیران دانسته است. عطافر و باقری پیدنی (۱۳۷۵) در مطالعه‌ی با روش تطبیقی میزان ثبات مدیریت مدیران ارشد را در دو استان چهارمحال و بختیاری و کهگیلویه و بویراحمد مورد مقایسه قرار داده‌اند. بی‌گناه (۱۳۷۶) نیز به بررسی ثبات مدیریت در واحدهای آموزشی شهرستان ری و تأثیر آن بر پیشرفت تحصیلی پرداخت و بر نقش ثبات مدیریت بر پیشرفت تحصیلی صحنه گذاشت. میرنژاد (۱۳۷۸) به معرفی برخی از دلایل عدم ثبات مدیران در واحدهای آموزشی چهار دانگه تبریز پرداخت. موسوی جوردی (۱۳۷۸) نیز ثابت کرد که بین ثبات شغلی مدیران و اثر بخشی مدارسشان رابطه‌ی مستقیمی وجود دارد. در خارج از کشور نیز کویین<sup>۸</sup> و همکارش (۱۹۸۳) ثبات و پایداری مدیریت را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان، مورد توجه خود قرار داده‌اند. واتسون بوون<sup>۹</sup> (۱۹۹۸) به طور مفصل به ذکر مزایا و معایب ثبات و تغییر کتابداران و مدیران کتابخانه‌ها پرداخت و ثبات را یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در اثر بخشی این مراکز عنوان نمود آرنولد<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۲) در مقاله‌ی خود ثبات سازمانی را به منزله‌ی یکی از ویژگی‌های بارز نظام مدیریت که زمینه‌ساز تحولات سازمانی است، معرفی می‌کند. برن هارد (۱۳۷۲) نیز در مقاله‌ی خود با عنوان مدیریت تغییر یا ثبات؟ نقش تغییر یا ثبات را در موفقیت‌های مدیریت مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است.

### روش پژوهش

هدف از انتخاب روش تحقیق آن است که محقق مشخص نماید چه شیوه و روشی را اتخاذ نماید تا او را هرچه سریع‌تر، دقیق‌تر، آسان‌تر و ارزان‌تر در دست‌یابی به پاسخ‌های احتمالی کمک نماید (دلاور ۱۳۸۸، ۱۲۰) تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی بوده

سؤال به شیوه لیکرت طراحی گردید و در مرحله اجرای آن از کارمندان خواسته شد تا نظرهای خود را در آن درج نمایند، هم‌چنین به طور همزمان پرسش‌نامه با سؤال‌های باز طراحی شده و از مدیران خواسته شد تا به آن‌ها پاسخ گویند. از ۲۶۹ پرسشنامه‌ی توزیع‌شده در بین کارکنان واجد شرایط، تعداد ۲۵۰ (۹۲٫۹۴ درصد) پرسش‌نامه دریافت شد. پرسش‌نامه مربوط به مدیران نیز در ۱۷ شعبه مورد بررسی، پخش و جمع‌آوری شد. اطلاعات گردآوری‌شده از طریق ۲ پرسش‌نامه‌ی مربوط به کارمندان و مدیران پس از کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار آماری «SPSS» مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

#### اعتماد و قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری

جهت بررسی روایی دو پرسش‌نامه از طریق آزمون آلفای کرونباخ اقدام گردید که روایی حاصله جهت پرسش‌نامه کارمندان برابر با ۰/۸۸ و روایی پرسش‌نامه مربوط به رؤسا و مدیران برابر با ۰/۷۹ می‌باشد که این دو پرسش‌نامه با توجه به نمره کرونباخ شان دارای ارزش و اعتبار بالایی می‌باشند. با توجه به اینکه بررسی میزان همبستگی بین پرسش‌نامه مدیران و کارمندان از اهمیت خاصی برخوردار است، با استفاده از آزمون پیرسون میزان ضریب همبستگی بین دو پرسش‌نامه مورد بررسی قرار گرفت که مشخصاً معلوم گردید که میزان همبستگی بین دو پرسش‌نامه برابر با ۰/۵۸۹- می‌باشد لذا می‌توان عنوان نمود که میزان پاسخ‌گویی دو گروه بدون در نظر گرفتن تعدادشان تأثیری در نتیجه آزمون نخواهد گذاشت.

#### یافته‌های پژوهش

##### الف. تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی

در بررسی گروه سنی ۴۵-۴۱ سال ۴۱/۲ درصد و گروه سنی ۵۰-۴۶ سال ۳۵/۳ درصد و گروه سنی ۴۰-

۳۵ سال و نیز گروه سنی ۵۰ سال به بالا هر دو، ۱۱/۸ درصد پاسخ‌دهندگان را داشته و می‌توان عنوان نمود که قریب به اتفاق پاسخ‌دهندگان دارای سنین ۴۱ تا ۴۵ سال می‌باشند. از طرفی ۳۵/۳٪ دارای مدرک کاردانی و ۳۵/۳٪ دارای مدرک کارشناسی و ۲۹/۴٪ افراد دارای مدرک دیپلم بودند؛ و ۵۸/۸٪ افراد دارای سابقه ۲۵-۲۱ سال، ۲۳/۵٪ سابقه ۱۶-۲۰ سال، ۱۱/۸٪ افراد سابقه ۱۰-۱۵ سال و ۵/۹٪ سابقه ۳۰-۲۶ داشته‌اند. از طرفی سابقه زیر یکسال ۵/۹ درصد، سابقه ۲-۱ سال ۱۱/۸ درصد و سابقه ۳-۲ سال ۳۵/۳ درصد، سابقه ۴-۳ سال ۲۳/۵ درصد و سابقه ۸-۴ سال ۵/۹ درصد و بالای ۵ سال ۱۷/۶ درصد از سوابق رؤسا را تشکیل می‌دهند. با توجه به فرض محقق در تعیین دوره‌های ۴ ساله و بیش‌تر برای مدیران با ثبات باید گفت که تنها ۲۳٫۵ درصد مدیران از این ویژگی (ثبات) برخوردار بوده و مابقی در رده مدیران بی‌ثبات (طبق فرضیه محقق) جای دارند. در بررسی سوابق خدمتی این مدیران در مجموع ۵۶ مورد، بدست آمد که در این میان سابقه زیر یکسال ۵/۴٪، سابقه ۲-۱ سال ۱۴/۳٪ و سابقه ۳-۲ سال ۲۸/۶٪، سابقه ۴-۳ سال ۳۳/۹٪ و سابقه ۸-۴ سال ۸/۹٪ و بالای ۵ سال ۸/۹٪ از سوابق رؤسا را در شعب مختلف (تاکنون) تشکیل می‌دهد. می‌توان عنوان نمود که حتی در سوابق مدیریتی این افراد نیز تنها ۱۰ مورد (۱۸٪)، سابقه بالای ۴ سال (مدیریت با ثبات) دیده می‌شود. در بررسی فرضیه‌های تحقیق ۵۶ مورد سوابق مدیریتی مد نظر قرار گرفته است. هم‌چنین از تعداد ۲۵۰ کارمند بررسی شده در این تحقیق مردان با فراوانی ۲۱۷ نفر، ۸۶/۸٪ و زنان با ۳۳ نفر ۱۳/۲٪ از اعضای نمونه را تشکیل می‌دهند. هم‌چنین ۵۴٪ پاسخ‌دهندگان در رده سنی ۳۶ تا ۵۰ سال و ۴۶٪ پاسخ‌دهندگان در رده سنی ۲۰ تا ۳۵ سال قرار دارند. از طرفی به ترتیب مدارک تحصیلی کارشناسی ۴۱/۶ درصد و دیپلم ۳۸/۸٪، کارشناسی ارشد و بالاتر ۲۰٪،

### ج. بررسی فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اول: ثبات مدیر سبب کارایی بیش‌تر کارکنان خواهد شد.

با توجه به جدول (۱)، در بررسی بالاترین و پایین‌ترین همبستگی‌ها و تحلیل اولویت تأثیر ثبات بر متغیرهای فرضیه اول می‌توان گفت که علاقه‌مندی کارکنان با بیش‌ترین پاسخ‌های زیاد و خیلی زیاد بیش‌ترین اهمیت و انگیزه کارکنان با بیش‌ترین پاسخ‌های کم و خیلی کم کم‌ترین اهمیت را از دیدگاه کارکنان بر ثبات شغلی داشته است. در بررسی وجود و یا عدم وجود رابطه معنادار مابین ثبات مدیریت و کارایی کارکنان از آزمون پیرسون استفاده شد. لازم به توضیح است که هنگامی می‌توان از این آزمون برای سنجش معناداری استفاده نمود که یک فاکتور با چند سؤال سنجیده شده باشد، همچنین پس از بررسی نرمال بودن پاسخ‌های ارائه شده برای دو متغیر مستقل و وابسته، اگر میزان آزمون پیرسون کوچکتر و یا مساوی صفر باشد فرضیه محقق رد و در غیر این صورت پذیرفته می‌گردد. نتایج حاصل از محاسبات آماری به شرح جدول (۲) می‌باشد. از آنجایی که عدد حاصله از سطح معناداری از ۰/۰۵ کوچک‌تر می‌باشد لذا می‌توان گفت که بین دو متغیر رابطه معناداری وجود دارد.

کاردانی ۱۷/۲٪ و زیر دیپلم ۰/۴٪ از تحصیلات اعضای نمونه را تشکیل می‌دهد. می‌توان عنوان نمود که قریب به اتفاق دارای تحصیلات دانشگاهی می‌باشند.

در مورد سابقه خدمت پاسخگویان، سابقه زیر ۵ سال ۸/۸٪، سابقه ۵ الی ۱۰ سال ۱۹/۲٪، سابقه خدمت ۱۱-۱۵ سال ۳۴٪، سابقه ۱۶-۲۰ سال ۲۴٪ و سابقه ۲۱-۲۵ سال ۱۱/۲٪ و سابقه ۲۶-۳۰ سال ۲/۴٪ از پاسخ‌ها را تشکیل می‌دهد. می‌توان عنوان نموده که قریب به اتفاق پاسخ‌گویان بین ۱۱ الی ۱۵ سال دارای سابقه کار می‌باشند و در این میان ۴۲٪ درصد افراد سابقه همکاری زیر ۱ سال، ۱۶٪ درصد سابقه همکاری ۱ الی ۲ سال، ۳۵٪ سابقه همکاری ۲ تا ۳ سال، ۲۰٪ سابقه همکاری ۳-۴ سال و ۵٪ سابقه همکاری بیش از ۵ سال را با مدیر کنونی خود داشته‌اند.

### ب. تحلیل متغیرهای اصلی پرسش‌نامه

همان‌طور که پیش از این اشاره شد، ۲۰ سؤال و پنج گویه، مورد تحقیق قرار گرفت که سه سؤال مربوط به رابطه ثبات مدیر و کارایی کارکنان، شش سؤال مربوط به ثبات مدیر و افزایش ارتباطات انسانی، چهار سؤال مربوط به ثبات مدیر و تسلط بیش‌تر وی بر وظایفش، سه سؤال مربوط به رابطه ثبات مدیر و استفاده بهینه از امکانات موجود و چهار سؤال به رابطه ثبات مدیر و شناخت مشکلات اخلاقی و رفتاری کارکنان می‌پردازد.

جدول (۱): میزان پاسخ‌گویی جامعه آماری به سؤالات مربوط به فرضیه اول

ردیف	گزینه‌های مرتبط با ثبات شغلی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	بی‌پاسخ
۱	انگیزه‌ی کارکنان	۱۶ (/۶.۴)	۳۰ (/۱۲)	۷۶ (/۳۰.۴)	۸۶ (/۳۴.۴)	۴۲ (/۱۶.۸)	۰
۲	علاقه‌مندی کارکنان	۱۲ (/۴.۸)	۲۹ (/۱۱.۶)	۷۶ (/۳۰.۴)	۸۷ (/۳۴.۸)	۴۶ (/۱۸.۴)	۰
۳	افزایش خلاقیت	۱۴ (/۵.۶)	۲۸ (/۱۱.۲)	۸۹ (/۳۵.۶)	۷۸ (/۳۱.۲)	۴۱ (/۱۶.۴)	۰



جدول (۲): نتایج آزمون پیرسون

آزمون	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعداد
پیرسون	۰/۵۷۲	۰/۰۰۰	۵۶

فرضیه دوم: ثبات مدیر سبب افزایش ارتباطات انسانی مدیر با کارکنان خواهد شد. (جدول ۴).

بر اساس جدول (۳) و در بررسی بالاترین و پایین‌ترین همبستگی‌ها و تحلیل اولویت تأثیر ثبات بر متغیرهای فرضیه دوم می‌توان عنوان نمود که شناسایی روابط مثبت بین کارکنان بیش‌ترین تأثیر را دارد. پس از آن شناخت نیازهای کارکنان باز اهمیت برخوردار است. همچنین رشد فعالیت‌های فوق برنامه با کسب بیش‌ترین پاسخ‌های کم و خیلی کم، کم‌ترین تأثیر را بر این فرضیه می‌گذارد. به منظور بررسی این فرضیه از

آزمون خی دو استفاده و نتایج زیر استخراج گردید (جدول ۴). با توجه به اینکه عدد حاصله (۲۱۷/۶۶) می‌توان عنوان نمود که بین دو متغیر رابطه معنادار وجود دارد همچنین با نگاهی به سطح معناداری مشخص گردیده که عدد حاصله از ۰/۰۵ کوچک‌تر در نتیجه فرض دوم محقق نیز پذیرفته می‌شود.

فرضیه سوم: ثبات مدیر سبب تسلط بیش‌تر وی بر ابعاد مختلف وظایف مدیر خواهد شد.

جدول (۳): میزان پاسخ‌گویی جامعه آماری به سؤالات مربوط به فرضیه دوم

ردیف	گزینه‌های مرتبط با ثبات شغلی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	بی‌پاسخ
۱	شناخت نیازهای کارکنان	۸ (۳۲٪)	۱۱ (۴۴٪)	۵۴ (۲۱٫۶٪)	۱۰۰ (۴۰٪)	۷۴ (۲۹٫۵٪)	۳ (۱٫۲٪)
۲	استفاده از نظرات کارکنان	۸ (۳۲٪)	۱۷ (۶۸٪)	۷۱ (۲۸٫۴٪)	۹۴ (۳۷٫۶٪)	۶۰ (۲۴٪)	۰
۳	تقویت رفتار مطلوب کارکنان	۱۲ (۴۸٪)	۲۷ (۱۰۸٪)	۸۹ (۳۵٫۶٪)	۸۵ (۳۴٪)	۳۷ (۱۴٫۸٪)	۰
۴	شناسایی روابط مثبت بین کارکنان	۳ (۱۲٪)	۱۴ (۵۶٪)	۴۹ (۱۹٫۶٪)	۹۴ (۳۷٫۶٪)	۸۵ (۳۴٪)	۵ (۲٪)
۵	شناسایی قابلیت‌های کارکنان	۵ (۲٪)	۱۶ (۶۴٪)	۵۳ (۲۱٫۲٪)	۹۱ (۳۶٫۴٪)	۷۷ (۳۰٫۸٪)	۸ (۳٫۲٪)
۶	رشد فعالیت‌های فوق برنامه	۱۹ (۷۶٪)	۳۹ (۱۵۶٪)	۷۷ (۳۰٫۸٪)	۶۲ (۲۴٫۸٪)	۵۱ (۲۰٫۴٪)	۲ (۰٫۸٪)

جدول (۴): نتایج آزمون خی دو

آزمون	$X^2$	درجه‌ی آزادی	سطح معناداری
خی دو	۲۱۷/۶۶	۱۰۴	۰/۰۰۰

جدول (۵): میزان پاسخ‌گویی جامعه آماری به سؤالات مربوط به فرضیه سوم

ردیف	گزینه‌های مرتبط با ثبات شغلی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	بی‌پاسخ
۱۰	تسلط مدیر در انجام وظایف	۶ (۲.۴٪)	۱۱ (۴.۴٪)	۳۸ (۱۵.۲٪)	۱۰۰ (۴۰٪)	۸۶ (۳۴.۴٪)	۹ (۳.۶٪)
۱۱	انجام وظایف مدیریت طبق قوانین	۲۳ (۹.۲٪)	۳۱ (۱۲.۴٪)	۵۸ (۲۳.۲٪)	۷۰ (۲۸٪)	۴۷ (۱۸.۸٪)	۲۱ (۸.۴٪)
۱۲	راهنمایی مدیر به کارکنان	۷ (۲.۸٪)	۲۸ (۱۱.۲٪)	۷۰ (۲۸٪)	۸۸ (۳۵.۲٪)	۴۴ (۱۷.۶٪)	۱۳ (۵.۲٪)
۱۳	نظارت بیش‌تر مدیریت	۱۳ (۵.۲٪)	۲۳ (۹.۲٪)	۷۰ (۲۸٪)	۷۳ (۲۹.۲٪)	۶۱ (۲۴.۴٪)	۱۰ (۴٪)

جدول (۶): نتایج آزمون پیرسون

آزمون	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعداد
پیرسون	۰/۴۹۱	۰/۰۰۰	۵۶

بر اساس جدول (۵) و در بررسی بالاترین و پایین‌ترین همبستگی‌ها و تحلیل اولویت تأثیر ثبات بر متغیرهای فرضیه سوم می‌توان بیان کرد که ثبات مدیریت بیش‌ترین تأثیر را بر تسلط مدیر در انجام وظایف و کمترین تأثیر را بر انجام وظایف مدیریت طبق قوانین دارد. در بررسی معنادار بودن این فرضیه از آزمون پیرسون استفاده گردید. نتایج در جدول (۶) قابل مشاهده می‌باشد.

با استفاده از این آزمون، که آزمونی به جهت بررسی ضریب همبستگی بین دو متغیر می‌باشد، دو فرضیه چهارم: ثبات مدیر سبب استفاده بهینه از امکانات موجود خواهد شد.

جدول (۷): میزان پاسخ‌گویی جامعه آماری به سؤالات مربوط به فرضیه چهارم

ردیف	گزینه‌های مرتبط با ثبات شغلی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	بی‌پاسخ
۱۴	نگهداری و حفظ نیروهای لایق	۶ (۲.۲٪)	۱۷ (۸.۶٪)	۰	۴۸ (۱۹.۲٪)	۱۷۹ (۷۱.۶٪)	۰
۱۵	جذب مشتریان عمده	۱۲ (۸.۴٪)	۲۳ (۹.۲٪)	۷۶ (۳۰.۴٪)	۸۴ (۳۳.۳٪)	۴۸ (۱۹.۲٪)	۷ (۲.۸٪)
۱۶	نظارت بیش‌تر مدیریت بر کارکنان	۱۷ (۸.۶٪)	۱۴ (۶.۵٪)	۶۱ (۲۴.۴٪)	۶۸ (۲۷.۲٪)	۹۰ (۳۶٪)	۰

جدول (۸): نتایج آزمون مربوط به فرضیه چهارم

مدل	R	R Square	F	df	Sig
۱	۰/۶۰۸	۰/۳۷۰	۳۱/۷۲	۱	۰/۰۰۰

  

مدل	ضریب غیراستاندارد		ضریب استاندارد	t	Sig
	بتا	انحراف استاندارد			
فرض چهارم	۱/۱۴۰	۰/۲۰۲	۰/۶۰۸	۹/۶۷	۰/۰۰۰

می‌توان عنوان نمود علی‌رغم معنادار بودن رابطه بین دو متغیر، هر یک واحد تغییر در افزایش ثبات مدیریت (به عبارت دیگر هر میزان که ثبات مدیریت بیش‌تر گردد) ۰/۶۰۸ استفاده بهینه از امکانات در محیط کار افزایش می‌یابد.

فرضیه پنجم: ثبات مدیر سبب شناخت مشکلات اخلاقی و رفتاری کارکنان و کوشش در جهت رفع مشکلات خواهد شد.

در بررسی بالاترین و پایین‌ترین همبستگی‌ها و تحلیل اولویت تأثیر ثبات بر متغیرهای فرضیه پنجم می‌توان گفت که بیش‌ترین تأثیر ثبات بر ایجاد رابطه صمیمی بین مدیر و کارکنان است. در همین حال رشد فضایل رفتاری کارکنان کم‌ترین تأثیر را از حضور مدیران باثبات می‌پذیرد (جدول ۹).

در بررسی بالاترین و پایین‌ترین همبستگی‌ها و تحلیل اولویت تأثیر ثبات بر متغیرهای فرضیه چهارم می‌توان عنوان نمود که بیش‌ترین تأثیر ثبات مدیر بر نگهداری و حفظ نیروهای لایق و کمترین تأثیر بر جذب مشتریان عمده است. (جدول ۷) نیز در بررسی فرضیه چهارم تحلیل‌های آماری صورت گرفته به شرح جدول (۸) می‌باشد.

به جهت بررسی ثبات مدیریت و میزان تأثیر آن بر استفاده بهینه از امکانات موجود از آزمون رگرسیون استفاده گردید. همان‌گونه که در جدول اول مشاهده می‌گردد ضریب R برابر با ۰/۶۰۸ و F برابر با ۳۱/۷۲ با درجه آزادی یک و سطح معنی ۰/۰۰۰ بیانگر وجود همبستگی بین دو متغیر می‌باشد. از سویی، با توجه به جدول دوم، عدد بتا ضریب غیر استاندارد برابر با ۰/۶۰۸، عدد بتا ضریب استاندارد برابر با ۰/۶۰۸ می‌باشد و عدد T برابر با ۹/۶۷ می‌باشد؛ در نتیجه

جدول (۹): میزان پاسخ‌گویی جامعه آماری به سؤالات مربوط به فرضیه پنجم

ردیف	گزینه‌های مرتبط با ثبات شغلی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	بی پاسخ
۱۷	شناسایی مشکلات کارکنان و حل آنها	۱۵ (٪۶)	۱۵ (٪۶)	۵۳ (٪۲۱،۲)	۸۸ (٪۳۵،۲)	۷۹ (٪۳۱،۶)	۰
۱۸	ایجاد رابطه صمیمی مدیر با کارکنان	۶ (٪۲،۴)	۱۹ (٪۷،۶)	۵۶ (٪۲۲،۴)	۱۰۰ (٪۴۰)	۶۹ (٪۲۷،۶)	۰
۱۹	ایجاد محیط مناسب جهت تأمین سلامت روانی کارکنان	۱۵ (٪۶)	۲۰ (٪۸)	۷۶ (٪۳۰،۴)	۸۸ (٪۳۵،۲)	۳۱ (٪۱۲،۴)	۲۰ (٪۸)
۲۰	رشد فضایل رفتاری کارکنان	۱۰ (٪۴)	۲۴ (٪۹،۶)	۷۹ (٪۳۱،۶)	۷۲ (٪۲۸،۸)	۵۶ (٪۲۲،۴)	۹ (٪۳،۶)

جدول ۱۰. نتایج آزمون خی دو

سطح معناداری	درجه‌ی آزادی	X <sup>2</sup>	آزمون
۰/۰۰۰	۹۱	۲۰۰/۷۰	خی دو

تأکید بر بالاتر بودن سطح تحصیل مدیر و اکتفا به تجربه وی است که نتایج بیانگر این مطلب می‌باشد. در بررسی وضعیت کارکنان نیز، استفاده کمتر از نیروهای جوان به چشم می‌خورد و سابقه خدمت اکثر آن‌ها ۱۱ الی ۱۵ سال می‌باشد. بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری که در سال ۸۶ تدوین شده، شرط تحصیلی و تجربه به‌عنوان دو عامل اساسی برای انتصاب‌ها و ارتقاها در تمامی دستگاه‌ها و ادارات در نظر گرفته شده است. طبق این قانون طول مدت زمان مدیریت در پست‌های حرفه‌ای چهار سال خواهد بود که به شرط موفقیت و کارایی مطلوب این مدت تمدید می‌شود. (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶) از میان متغیرهای مطرح شده در پنج فرضیه به ترتیب اولویت پنج گزینه‌ی، نگه‌داری و حفظ نیروهای لایق، تسلط مدیریت بر انجام وظایف، شناسایی روابط مثبت بین کارکنان، ایجاد رابطه صمیمی بین مدیر و کارکنان و علاقه‌مندی کارکنان بیش‌ترین تأثیر را از ثبات شغلی مدیر می‌پذیرند. در مقابل حضور مدیریت باثبات کم‌ترین تأثیر را بر این عوامل دارد که به ترتیب عبارت‌اند از: انجام وظایف مدیر بر اساس قوانین، رشد فعالیت‌های فوق برنامه، ایجاد انگیزه در کارکنان، جذب مشتریان عمده و رشد فضایل رفتاری کارکنان.

با توجه به سیاست رایج تعویض مدیران در دوره‌های (ماکزیم) سه ساله در بانک مورد مطالعه، به نظر می‌رسد که این روند می‌تواند در کاهش کارایی سازمان نقش مؤثری ایفا کند. از طرفی افزایش مدت زمان مدیریتی علاوه بر امنیت شغلی برای مدیر، می‌تواند با کاهش استرس و ناراحتی‌های ناشی از تعویض‌های زود هنگام و در برخی موارد کاملاً ناگهانی، سبب شود تا کارکنان سازمان، عملکرد بهتری

از آنجایی که در فرضیه فوق اهتمام محقق بر آن بوده است که رابطه بین ثبات مدیریت و شناخت مشکلات اخلاقی و رفتاری کارکنان مد نظر قرار دهد با استفاده از آزمون خی دو این رابطه مورد بررسی قرار گرفت (جدول ۱۰)، عدد خی دو برابر با ۲۰۰/۷۰ با درجه آزادی ۹۱ می‌باشد و می‌توان عنوان نمود که بین دو متغیر رابطه معنی‌دار وجود دارد هم‌چنین با نگاهی به سطح معنی‌داری مشخص گردیده که عدد حاصله از ۰/۰۵ کوچک‌تر در نتیجه فرض پنجم محقق نیز پذیرفته می‌شود.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادت

هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر عامل بقای مدیر در کارایی سازمانش بوده و به دنبال پاسخ به ابهام موجود در این مورد می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه‌ها و معنادار بودن پنج فرضیه می‌توان نتیجه گرفت که ثبات مدیر در یک شعبه می‌تواند باعث افزایش کارایی شود. در تحلیل و تجزیه نتایج حاصله توجه به نکات زیر از اهمیت زیادی برخوردار است:

وضعیت جنس مدیران پاسخ‌گو بیانگر عدم استفاده از بانوان در رده‌های بالای تصمیم‌گیری و مدیریتی است. فقدان مدیریت زنان نتیجه‌ای است که در درازمدت عوارض اجتماعی دیگری را به بار خواهد آورد که بررسی آن خارج از این تحقیق است. بررسی وضعیت سنی مدیران بیانگر این نکته است که اکثریت مدیران در رده سنی ۴۱ سال و بیش‌تر قرار گرفته‌اند و این مسئله عدم استفاده از نیروهای جوان و تحصیل‌کرده را در رده‌های مدیریتی نشان می‌دهد. بررسی وضعیت تحصیلی مدیران نشان‌دهنده عدم

بامبرگر، پیتر و لن مشولم. (۱۳۸۴). استراتژی منابع انسانی. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

برن هارد، هری بی. (۱۳۷۲). مدیریت ثبات یا تغییر؟ ترجمه‌ی صغری معینی. تازه‌های مدیریت. نشریه وابسته به سازمان امور اداری و استخدامی. دوره‌ی اول، ش ۲ و ۳.

بی‌گناه، گلی. (۱۳۷۶). بررسی رابطه‌ی ثبات مدیریت در واحدهای آموزشی شهرستان ری و تأثیر آن بر پیشرفت تحصیلی. به راهنمایی: حیدر علی مؤمن. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز. تهران.

تولایی، روح الله. (۱۳۸۸). عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ۱۶، شماره ۲۵.

جعفری قوشچی، بهزاد. (۱۳۸۱). راه‌های افزایش کارایی، ماهنامه علمی و آموزشی تدبیر، ش ۱۲۶.

جواهری، محمد علی. (۱۳۷۲). بررسی ثبات مدیران آموزشگاه‌ها و تأثیر آن بر میزان پیشرفت تحصیلی. طرح پژوهشی تحقیقات اداره کل آموزش و پرورش استان مرکزی.

خود آقایی، ماشاءالله. (۱۳۷۱). مدیریت و رهبری آموزشی و ضرورت توجه به تثبیت مدیریت. دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس.

در بهشتی، علی. (۱۳۷۵). ثبات و شایستگی در مدیریت. فصلنامه‌ی مدیریت در آموزش و پرورش، دوره‌ی ۴، شماره ۱۴.

دعایی، حبیب (الله). (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی: نگرشی کاربردی. دانشگاه فردوسی مشهد: نشر بیان هدایت نور.

دفت، ریچارد. ال. (۱۳۸۰). میانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

داشته باشند و کارایی نیز افزایش یابد. در مقایسه این تحقیق و پژوهش‌های انجام گرفته در کشور و خارج از کشور، نتایج مشابهی مبنی بر تأثیر بقای مدیریت بر بهبود عملکرد سازمان و کارکنان دیده می‌شود و سازگاری تحقیق با پژوهش‌های مشابهی چون تأثیر ثبات مدیران بر پیشبرد تحصیلی دانش‌آموزان و بهبود وضع تحصیلی‌شان در تحقیق‌های «جواهری»، «دربهشتی»، «بی‌گناه» و «موسوی جوردی» درک می‌گردد. بر اساس این یافته‌ها علی‌رغم تأکید برخی مسئولین سازمان‌ها بر امر تعویض مدیران در دوره‌های زمانی معلوم، ثبات مدیران تأثیر مستقیمی بر کارایی بیش‌تر مدیریت، کارکنان و در مجموع سازمان خواهد داشت. می‌توان به طور کلی به این نتیجه دست یافت که تعجیل برای تصدی و پر کردن پست مدیریت و یا تعویض سریع مدیران نه تنها نمی‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند بلکه عاملی مهمی در کاهش کارایی سازمان و نیز کاهش رضایت شغلی مدیران و هم‌چنین یکی از علل استرس و آشفتگی روحی کارکنان در برخورد و انطباق با مدیر جدید خواهد بود.

## منابع و ماخذ

آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۰). راهبردهای مدیریت منابع انسانی. ترجمه‌ی خدایار ایلی و حسن موقفی. تهران: انتشارات فرا.

آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

ابطحی، سیدحسین. (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور (درسنامه).

اقتداری، علی محمد. (۱۳۸۱). سازمان و مدیریت: سیستم و رفتار سازمانی. تهران: انتشارات مولوی.

الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۸). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.

- دلاور، علی. (۱۳۸۴). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. تهران: انتشارات رشد.
- رابینز، استیفن. (۱۳۸۰). تئوری سازمان. ترجمه‌ی مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن. (۱۳۸۷). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۸). اصول مدیریت. تهران: انتشارات سمت، چاپ بیستم.
- زکی، محمد علی. (۱۳۸۸). بررسی جامعه‌شناختی بهره‌وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش. فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۱، ش ۲.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۷۱). نگرش کارکنان و شیوه‌های تغییر آن در سازمان. ماهنامه‌ی علمی آموزشی تدبیر. ش ۲۶.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۸۵). روان‌شناسی کاربردی برای مدیران: در خانه، مدرسه و سازمان. مؤسسه نشر ویرایش.
- سرمند، غلامعلی. (۱۳۷۶). مدیریت تغییر. ماهنامه‌ی علمی آموزشی تدبیر.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- سیدجوادین، سید رضا. (۱۳۸۴). برنامه‌ریزی نیروی انسانی. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- عاصمی‌پور، محمدجواد. (۱۳۸۳). مدیریت پروژه. تهران: انتشارات سمت.
- عباس‌زاده، سیدمحمد. (۱۳۷۶). مکاتب و مبانی مدیریت. تهران: انتشارات شرکت سهامی انتشار.
- عطافر، علی و مختار باقری پیدنی (بی‌تا). بررسی و مقایسه‌ی میزان عدم ثبات مدیران ارشد دولتی ادارات کل سازمان‌های چهارمحال و بختیاری و کهگیلویه و
- بویر احمد. مجله‌ی دانشکده‌ی علوم اداری و اقتصاد. دوره‌ی ۱۰، ش ۲ و ۱.
- علاقه‌بند، علی. (۱۳۸۸). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- فایول، هنری. (۱۳۷۳). اصول فن اداره. ترجمه‌ی هادی هدایتی، تهران: انتشارات سپهر.
- فیضی، طاهره. (۱۳۸۱). مبانی سازمان مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوب ۱۳۸۶/۹/۸.
- مشبکی، اصغر. (۱۳۷۴). مدیریت و بهره‌وری: اکسیر کار و تولید. فصلنامه‌ی مدیریت دولتی، ش ۲۸.
- معین، محمد. (۱۳۸۶). فرهنگ فارسی دکتر معین. انتشارات سرایش.
- موسوی جوردی، نجمه. (۱۳۷۸). بررسی تأثیر ثبات شغلی مدیران بر اثربخشی مدارس راهنمایی شهر تهران. به راهنمایی: هاشمی، تهران: دانشگاه الزهرا.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.
- میرنژاد، بشیر. (۱۳۷۸). میزان ثبات مدیریت در واحدهای آموزشی دوره‌ی متوسطه‌ی نواحی چهاردانگه تبریز. به راهنمایی: منوچهر جواهری، ساری: دانشگاه آزاد اسلامی.
- Arnold, Susan Beaulieu (2002). Leader Traits and Leadership Competencies Necessary During Organizational Change, Advistor:Gerald Cheek. Pro Quest-Dissertation Abstracts: DAI-A 62/08:P. 807, (feb).
- Gilbert, Paul (1991). Human Relations, Oxford: Basil Blackwell, p:15.
- Hitt, Michael A; C. Chet Miller & Colella Adrienne (2006). Organizational Behavior A Strategic Approach. John Wiley & Sons, Inc First Published, America.
- Lynham, S. A. (2000). Theory Building in the Human Resource Development Profession. Human Resource Development Quarterly. 11(2), pp. 159-178.
- Quinn, Robert. E;Rohrbaugh, John. (1983). A Spetial Model of Effectiveness Criteria Toward a Competing Values Approach to

- Organizational Analysis. Management Science. 29. p:363-377.
- Reece, Barrye L and Rhonda, Brandt (2006). Effective Human Relations in Organizations, Boston:Houghton Mifflin Cox, Edition: 10.
- Rouna, W. & A. Root (2000). An Investigation Into Core Beliefs Underlying the Profession of Human Resource Development, University of Minnesota, Human Resource Development Research Center. St. Paul, MN.
- Watson-Boone, Rebecca. (1998). Constancy and Change in the Work Life of Research University Librarians. USA: Association College and Research Libraries. [online]. Available at: www. srist. com

#### یادداشت‌ها

---

- <sup>1</sup> Effectiveness
- <sup>2</sup> Efficiency
- <sup>3</sup> Lynham, Rouna & Root
- <sup>4</sup> Human Capital
- <sup>5</sup> Hitt. et. al
- <sup>6</sup> Reece & Rhonda
- <sup>7</sup> Gilbert
- <sup>8</sup> Quinn
- <sup>9</sup> Watson Boone
- <sup>10</sup> Arnold





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی