

## مقایسه عملکرد کارکنان ادارات دارای ثبات و بدون ثبات مدیریت کشور

وحید رفیعی دهبیدی<sup>۱\*</sup>، علیمحمد امیرتاش<sup>۲</sup>، فریدون تندنویس<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۲/۲۶ تاریخ پذیرش: ۹۳/۴/۲۱

### چکیده

هدف از انجام این تحقیق، مقایسه عملکرد کارکنان در ادارات کل تربیت بدنی دارای ثبات مدیریت و ادارات کل بدون ثبات مدیریت در کلیه استان‌های کشور بوده است. نمونه آماری در گروه مدیران با توجه به جامعه آماری مدیران (۹۰ نفر) به صورت سرشماری برابر با جامعه تحقیق انتخاب شد. جهت نمونه‌گیری در گروه کارکنان ادارات کل تربیت بدنی، با توجه به اینکه تعداد کل جامعه آماری کارکنان در ادارات دارای ثبات مدیریت، ۲۷۷۹ نفر می‌باشد (مربوط به ۱۶ استان)، نمونه‌گیری تصادفی کارکنان، ۳۳۸ نفر و از ۲۴۷۵ نفر کارکنان در ادارات کل بدون ثبات مدیریت (مربوط به ۱۴ استان)، تعداد ۳۳۱ نفر به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند. ابزار اندازه‌گیری تحقیق، پرسش‌نامه استاندارد عملکرد کارکنان بر اساس مدل اچ‌یو می‌باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آماری استنباطی، آزمون کلموگروف اسمیرنوف، آزمون لون، آزمون تی (t) مستقل و فریدمن بهره گرفته شد. نتایج تحقیق نشان داد که، بین ابعاد و خرده‌مقیاس‌های عملکرد کارکنان (توانایی کارکنان، وضوح نقش، کمک و حمایت سازمانی، انگیزه کارکنان، ارزیابی، اعتبار و محیط) و در نهایت عملکرد کارکنان در ادارات دارای ثبات مدیریت و بدون ثبات مدیریت در ادارات کل تربیت بدنی کشور، تفاوت معناداری وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** ثبات مدیریت، عملکرد کارکنان، سلامت سازمانی

<sup>۱</sup>- گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی. واحد مرودشت. دانشگاه آزاد اسلامی. مرودشت. ایران

<sup>۲</sup>- گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی. واحد علوم و تحقیقات تهران. دانشگاه آزاد اسلامی. تهران. ایران

<sup>۳</sup>- گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی. واحد علوم و تحقیقات تهران. دانشگاه آزاد اسلامی. تهران. ایران

\* نویسنده مسوول مقاله: vr1352@gmail.com

## مقدمه

در تمام سازمان‌ها فارغ از اندازه، نوع سرویس دهی و خدمات اولیه، منطقه جغرافیایی و سایر عوامل محیطی دیگر، تغییر مدیریت در هر سطحی اتفاق خواهد افتاد. بعضی مواقع این تغییرات از بالا اتفاق می‌افتد و گاهی با فشار از پائین صورت می‌گیرد، گاهی مدیر با تفکرات و ایده‌های خود برای نوآوری و خلاقیت بیشتر و اثر بخش کردن سازمان دست به تغییر می‌زند و در اکثر موارد مدیران با توجه به فلسفه خود، این کار را انجام می‌دهند که گاهی اوقات موفق می‌شوند و گاهی اوقات توفیقی حاصل نخواهد شد. مدیران سازمان‌ها بویژه مدیران در ادارات تربیت بدنی، بدلیل اهمیت و ضرورت برنامه‌ها و دیدگاه‌های آنها در تاثیر گذاری حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی جامعه به ویژه در سلامت اجتماعی و روانی جامعه جوان کشور، مسوولت سنگینی بر عهده دارند. به همین دلیل انتخاب یا انتصاب این مدیران و مدت زمان ابقای آنان در پست مدیریت، یکی از مسائل مهم در حوزه اجرائی دولت و جامعه محسوب می‌شود، که جای تامل و تعمق دارد. در جوامعی که نظام شایسته‌سالاری بر آنها حاکم است، به امر کارایی و اثر بخشی سازمان اهمیت زیادی داده می‌شود و یکی از شرایط کارایی و عملکرد مدیران، احتمالاً ثبات در پست مدیریتی در دوره زمانی مناسبی خواهد بود (Ghorbanimehr, 2005,87). در حالی که اگر جابجایی و عدم ثبات مدیریت، به شیوه‌ای غیر اصولی صورت گیرد، احتمال تضعیف روحیه، کاهش امنیت شغلی و عدم احساس مسوولیت و پاسخگویی و تعهد را برای مدیر به همراه خواهند داشت، اما اگر تعویض و جابجایی، صحیح انجام شود، نه تنها اثر بخشی نیروی انسانی افزایش می‌یابد، بلکه سازمان را از رکورد و یکنواختی خارج کرده و باعث رضایت کارکنان و افزایش اثر بخشی می‌شود (Alagheband, 2000:56). در هر صورت، مسئله جابجایی مدیران ضرورتی است که اگر نقش و تاثیر آن بر عملکرد کارکنان و موقعیت سازمانی در ادارات کل تربیت بدنی مورد بررسی قرار گیرد، می‌توان مبنای نتایج حاصل از چنین تحقیقات علمی را در جهت سیاست‌ها و تدابیر لازم برای تعویض و جابجایی موثر مدیران بکار گرفت، تا بسیاری از مشکلات و چالش‌های موجود در این زمینه که اغلب به صورت سلیقه‌ای و احساسی صورت می‌گیرد، به شکل علمی و کارشناسی شده مورد توجه قرار گیرد. با توجه به اهمیت این موضوع به عنوان مسئله‌ای بنیادی و تاثیر گذار بر سایر ابعاد و فاکتورهای تاثیرگذار سازمان، می‌توان این سؤال مطرح کرد که آیا عملکرد کارکنان در اداراتی که دارای ثبات مدیریت هستند با عملکرد کارکنان در اداراتی که بدون ثبات مدیریت هستند، تفاوت معنی داری وجود دارد یا خیر؟ علت تفاوت‌های عملکردی سازمان‌ها در جوامع مختلف چیست؟ و علل تفاوت عملکردی کارکنان در سازمان‌ها کدام است؟ عدم رضایت و عدم احساس تعلق و وفاداری کارکنان به سازمان می‌تواند تاخیر و غیبت روانی و فیزیکی و ترک سازمان را به همراه داشته باشد که علاوه بر هزینه‌های فراوان در روحیه سایر کارکنان نیز تاثیر

می‌گذارد و سیستم روابط انسانی را مختل می‌سازد (Blanchaard&hersei, 1992:240). در سازمان‌ها کارگران یا کارمندانی هستند، که هر یک به کار و سازمان خود نگاه‌های متفاوتی دارند که اگر این دیدگاه‌ها را بر روی یک پیوستار نشان دهیم، در یک طرف آن افرادی هستند که علاقه و احساس تکلیف و تعلق نسبت به سازمان خود دارند و برای پیشبرد اهداف سازمان کوشش ورزیده و تمایل نشان می‌دهند. در سمت دیگر این پیوستار گروه‌هایی قرار دارند که نسبت به سازمان خود وابستگی ندارند و به ارزش‌ها و اهداف آن پایبند نیستند و گاهی اوقات اهداف سازمانی را مغایر با اهداف خود می‌بینند و احساس وفاداری نسبت به سازمان خود ندارند. بنابراین نه تنها خود این افراد در جهت اهداف سازمان حرکت نمی‌کنند، بلکه محرک افراد دیگر به سوی این روند در سازمان هستند (Korcmaaz, 2007). جابجایی و انتقال کارکنان از عوامل موثر ولی قابل کنترل در فرایند اثر بخشی سازمان است. تعویض و جابجایی مدیر، توجه او را به هدف‌های کوتاه مدت و بازدهی معطوف می‌دارد، ولی ثبات در شغل به مدیر فرصت می‌دهد که به هدف‌های میان مدت و دراز مدت سازمان نیز توجه نماید. براین اساس ثبات مدیریت موجب می‌شود که مدیران احساس امنیت کنند و این احساس در مدیران باعث رضایت و خوشنودی شغلی می‌گردد تا بتواند با فراغت خاطر نسبت به برنامه ریزی‌های میان مدت و بلند مدت که تحقق آنها هدف سازمان است، نایل آیند (Abdolahi, 2005:25). کارایی سیستم‌های سازمانی به میزان زیادی منوط به تثبیت مدیریت هاست. نظام آموزش برای دستیابی به سطح بالای کیفیت عملکرد مدیران، جهت استفاده بهینه از منابع انسانی و مادی و افزایش سرعت و صحت اجرا، نیاز به ثبات و شایستگی مدیریت‌ها دارد. بنابراین با توجه به اهمیت نقش ثبات مدیریت و ارتباط آن با کیفیت عملکرد مدیران و کارکنان، توجه بیشتری به این امر را می‌طلبد.

متأسفانه در کشور ایران به دلیل جابجایی‌های سیاسی، جابجایی مدیران در تمام سطوح سازمان‌ها به وقوع می‌پیوندد و این کار باعث مختل شدن سیستم مدیریت در سازمان، مختل شدن برنامه‌های مدیر و به هدر رفتن میزان کلانی از بودجه سازمان می‌شود، به طوری که مدیران بعد از احاطه و اشراف بر زیر مجموعه‌های تحت مدیریت خود در سازمان و درست در زمانی که باید اقدامات اساسی در جهت نیل به اهداف سازمانی انجام دهند، تغییر داده و جابجا می‌شوند و این چرخه و دور باطل به همین صورت ادامه می‌یابد. در بسیاری از سازمان‌ها مدیران به دلایل سیاسی برکنار می‌شوند، در حالی که سازمان تحت مدیریت آنها یک سازمان خدماتی است و هیچ رابطه مستقیمی با امور سیاسی ندارد. به عنوان مثال و در بخش ورزش می‌توان از موفقیت فدراسیون‌های ورزشی و حتی تیم‌هایی همانند فوتبال (در دوره‌های گذشته) نام برد، که ثبات مدیریت داشته‌اند و در سایه این ثبات مدیریت توانسته‌اند به موفقیت‌های خوبی نایل شوند،

طوری که همگان برعامل ثبات مدیریت در موفقیت آنها اعتقادی راسخ دارند و در مقابل آن به فدراسون‌ها و تیم‌هایی اشاره کرد که مدیران آنها تغییر و جابجای بیشتری داشته‌اند و نتایج بسیار ضعیف و ناامید کننده‌های گرفته‌اند (Alikhani, 2007, P43).

پیشرفت‌های گوناگون در حوزه ورزش و تربیت بدنی در زمان کم اتفاق نمی‌افتد، بلکه روند مستمری خواهد داشت. هر گونه وقفه یا گسستگی که در زمان بوجود می‌آید و یا هر تغییر یا جابجائی که در روش‌ها و شیوه و برنامه‌های اجرائی (که غالباً زاینده تغییر مدیریت هاست) حاصل می‌شود، ممکن است بحران‌زا باشد. باتوجه با اینکه امروزه ورزش در جامعه یک حوزه گسترده اجتماعی، فرهنگی و حتی سیاسی و اقتصادی را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد، لذا این بحران می‌تواند جامعه را تحت تاثیر قرار دهد. آثار این بحران‌ها، می‌تواند آنی و عینی نیز نباشد و باید سال‌ها بگذرد تا تاثیر سوء آن، مشاهده و نمود پیدا کند. مدیران با ثبات و متبحر، در امر شناخت، رشد و توسعه ورزش، برنامه ریزی در جهت این توسعه را با شیوه‌ها مختلف و متفاوت فراهم می‌کنند. وجود تغییرات متعدد موجب می‌گردد که برنامه‌های آنان نیز در اجرا، با تغییر مدیران تغییر پیدا کند. به نظر می‌رسد مدیران با فراهم کردن برنامه ریزی لازم و پی گیری در زمان‌های متفاوت می‌تواند این امر را تسهیل نمایند (Raof, 1996, p:44).

مفهوم عملکرد: عملکرد عبارت است از حاصل فعالیت‌های کارمند از لحاظ اجرای وظایف محوله، پس از مدت زمان معین. این حاصل می‌تواند جنبه تولید و یا جنبه خدمت داشته باشد. معمولاً سنجش عملکرد، پس از یک واحد زمانی مشخص صورت می‌گیرد. مانند عملکرد یک کارگر در پایان روز یا عملکرد یک کارمند در پایان یک سال (Amini, 2004:84). باتز و هالتن<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) معتقدند که «عملکرد یک مفهوم چند بعدی است که با توجه به عوامل مختلف اندازه گیری آن متغیر است». همچنین اظهار می‌کنند، مهم است که مشخص گردد که هدف اندازه گیری، ارزیابی نتایج عملکرد است یا رفتار. که در این زمینه دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. عملکرد را می‌توان صرفاً به عنوان نتایج کسب شده در نظر گرفت. از لحاظ فردی عملکرد به سابقه موفقیت‌های یک شخص اشاره دارد (Bates, R.A, Holton, E.F, 1995 & Andy Neely and Najjar 2006). وروم سال‌ها پیش، عملکرد را حاصل ضرب دو عامل توانایی و انگیزش معرفی نمود. پس از آن، پورتر، لاولر، کمبل و بریچارد، عملکرد را تابعی از حاصل ضرب میزان استعداد، میزان مهارت در آن وظیفه، کوشش، انتخاب درجه کوشش، انتخاب پایداری، آسان کردن و جلوگیری از اوضاعی که تحت کنترل قرار ندارد، تعریف کرده‌اند (Ho, L. 2008, 108-118). عوامل موثر در بهبود عملکرد

<sup>1</sup>-Bates and Holton

به شرح زیر بیان شده است: توانایی، شخصیت، یاد گیری، انگیزش، تاثیر فشار روانی بر عملکرد فردی و سایر عوامل موثر بر عملکرد از جمله، سن، جنسیت و سابقه خدمت (Maurer.T.2001:37) مدل آچيو<sup>۱</sup>:

برای بررسی و اندازه گیری عملکرد، مدل های مختلفی وجود دارند که در این پژوهش از مدل آچيو استفاده شده است. مدیر با استفاده از مدل آچيو درباره ی چگونگی تاثیر بخشی و عملکرد فعلی و یا بالقوه ی کارکنان در زمینه ی یک تکلیف خاص به ارزیابی می پردازد. آنگاه مدیران باید مطابق با علت های منحصر به فرد آن مشکل خاص، قدم های لازم را بردارند. هفت عامل موجود در مدل آچيو همراه با چاره جویی های معمول برای حل مشکل عبارتند از: توانایی<sup>۲</sup>، وضوح<sup>۳</sup>، کمک (حمایت)<sup>۴</sup>، انگیزه<sup>۵</sup>، ارزیابی<sup>۶</sup>، اعتبار<sup>۷</sup>، محیط<sup>۸</sup> (Rezaeian,1992:241).

• **توانایی<sup>۹</sup>**: در مدل آچيو اصطلاح توانایی به دانش و مهارت های پیروان گفته می شود (البته توانایی در به انجام رساندن توفیق آمیز یک تکلیف). لازم است به یاد داشته باشیم که شایستگی افراد عمومیت ندارد. از اجزای کلیدی توانایی می توان به موارد زیر اشاره کرد (Blanchard.H. Kabiri, ghasem) 2004,p:640. ۱- دانش مربوط به تکلیف (کارآموزی رسمی و غیر رسمی که کامل کردن تکلیف خاصی را تسهیل می بخشد). ۲- تجربه ی مربوط به تکلیف (تجربه ی کاری قبلی که به تکمیل توفیق آمیز تکلیف کمک می کند). ۳- قابلیت های مربوط به تکلیف (توانایی بالقوه و یا صفات متمیزه ای که اتمام توفیق آمیز کار را تقویت می کند). مدیر باید در تحلیل عملکرد پیرو بپرسد: آیا این شخص، دانش و مهارت های لازم برای تکمیل توفیق آمیز این تکلیف را دارد یا خیر؟ اگر در توانایی فرد اشکالی وجود داشته باشد، راه حل های ارائه شده شامل این موارد هستند: کارآموزی خاص، آموزش، دوره های آموزش رسمی و ارجاع دوباره وظایف و مسوولیت های مشخص. این موارد را باید از نقطه نظر اثر بخشی هزینه ها مورد توجه قرارداد.

**وضوح (درک یا تصور نقش)**: وضوح، به درک و پذیرش نحوه ی کار، محل و چگونگی انجام آن گفته می شود. برای آنکه پیروان درکی از مشکل داشته باشند، باید برای آنها مقاصد و اهداف عمده، نحوه ی رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت های اهداف (چه هدف هایی در چه زمانی بیشترین

1- Achive Model

2- Ability

3- Clarity

4- Help

5- Incentive

6- Evaluation

7- Validity

8- Invironment

9- Ability

اهمیت را دارند) به طور کامل صریح و واضح باشند. وجود مشکل در وضوح یا درک، نشان دهنده‌ی آن است که در چه مرحله‌ی ای از عملکرد مشکل وجود دارد. در بسیاری از موارد، توافق بر سر اهداف کافی نیست. مدیران باید اطمینان به دست بیاورند که همه‌ی اهداف به گونه‌ی رسمی ثبت و ضبط شوند (Blanchard, 1972:683).

**کمک (حمایت) سازمانی:** اصطلاح کمک، به کمک سازمانی یا حمایتی گفته می‌شود که پیرو برای تکمیل اثر بخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی شامل موارد زیر می‌باشند: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن، ذخیره‌ی کافی از منابع انسانی. در صورتی که کمک یا حمایت سازمانی کاهش یابد، مدیران باید به گونه‌ی صریح، مشخص کنند که مشکل در کجاست. اگر مشکل، کمبود منابع مالی، منابع انسانی، وسایل یا تسهیلات باشند، مدیران باید ببینند آیا می‌توان منابع لازم را برای برگشت سرمایه تهیه کنند؟ اگر امکان تهیه‌ی منابع وجود نداشته باشد، چه بسا که مدیران ناچار شوند در اهداف خود تجدید نظر کنند تا پیروان را در مقابل شرایطی که از اختیار آنان خارج است، مسؤول ندانند (همان منبع: ۶۸۳).

● **انگیزه:** به انگیزه‌ی انجام یا کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه‌ی ای توفیق آمیز اطلاق می‌شود. در ارزیابی انگیزه نباید فراموش کرد که انگیزه بسیاری از مردم در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است، که دارای پاداش‌های درونی یا بیرونی هستند. در صورتی که پیرو دارای مشکل انگیزش باشد، اولین قدم بررسی استفاده از پاداش‌ها و تنبیهات است. پیرو باید آشکارا بفهمد که عملکرد او در مورد این تکلیف با پرداخت پول، ارتقا، بازشناسی و امنیت شغلی ارتباط دارد. بسیاری از تحقیقات نشان داده‌اند که مدیران گاه امید دارند پیروان به رفتاری دست زنند که پاداشی را طلب نکند. مردم به طور طبیعی دارای این گرایش هستند که تکالیفی را دنبال کنند، که پاداش در بردارند و از آنها که پاداش ندارند، روی بر می‌گردانند. پاداش‌ها می‌توانند ملموس و یا غیرملموس باشند؛ بازخور در مورد عملکرد، مانند بازشناسی و یا دلجویی از افراد را می‌توان بخش مهمی از سیستم کلی انگیزش به شمار آورد (همان منبع: ۶۹۲).

● **ارزیابی عملکرد:** ارزیابی به بازخور روزانه‌ی عملکرد و مرورهای گاه به گاه گفته می‌شود. روند بازخور مناسب به پیروان اجازه می‌دهد، پیوسته از چند و چون انجام کار مطلع باشند. اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خویش آگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیر واقع‌گرایانه است. مردم پیش از آنکه مورد ارزیابی دوره‌ی رسمی قرار گیرند، باید از ارزیابی‌های مرتب غیر رسمی درباره‌ی خود مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد، نبود آموزش لازم و بازخور عملکرد است. وجود مشکل ارزیابی نشانگر آن است که در بازخور روزانه راجع به عملکرد اثر بخش یا غیر اثر بخش، کمبود وجود داشته است. بازشناسی عملی که به خوبی انجام گرفته است، بخشی حیاتی از

روند پیوسته‌ی ارزیابی است و چیزی است که موجب افزایش انگیزش می شود و برای سازمان هم خرج زیادی بر نمی دارد. شیوه ای که به تشخیص نکات برجسته‌ی افراط و تفریط کمک می کند، روند «حادثه‌ی قابل توجه» است که شامل تهیه‌ی دلایل و مدارک رسمی برای عملکرد بسیار مثبت و یا بسیار منفی است. این روند تضمین می کند که پیرو به بازخوری برسد که جزئی از حد نصاب رسمی است (همان منبع: ۶۹۴).

● **اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل):** اصطلاح اعتبار به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم های مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می شود. مدیران باید اطمینان کسب کنند که تصمیم ها در مورد مردم از جهت حقوقی، تصمیم های دادگاه ها و خط مشی های شرکت ها مناسب می باشند. مدیر باید به تحقیق بداند که امور مربوط به پرسنل برای همه ی گروه ها و افراد یکی است و سازمان به ارزیابی های عملکردی قانونی و معتبر، فنون برگزیده ی خط مشی های مربوط به کارآموزی و ارتقا و اموری از این قبیل نیاز دارد. اگر مشکلی در مورد اعتبار وجود داشته باشد، مدیر باید بداند که خط سیر قانون در مدیریت، واضح و روشن است. تصمیم های پرسنل باید با دلیل و مدرک همراه بوده و بر خط مشی های عملکردگرا استوار باشد. مدیرانی که در مورد مسائل اعتبار اطمینان خاطر ندارند، باید آن را با دایره‌ی کارگزینی یا اداره ی حقوقی سازمان مورد بحث قرار دهند (همان منبع ۶۹۷).

● **محیط (تناسب محیطی):** اصطلاح محیط به آن عوامل خارجی گفته می شود که می توانند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه‌ی لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تاثیر گذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین نامه های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل. اگر مشکل محیطی از قدرت اختیار پیروان خارج باشد، دیگر نباید در مورد عملکرد به آنان پاداش داد و یا آنها را تنبیه کرد. خلاصه آنکه باید از پیروان انتظار داشت که در سطحی هماهنگ با محدودیت های محیطی خود عمل کنند (همان منبع ۶۹۹).

### پیشینه پژوهش

■ مطالعه ای در سال ۱۹۹۰ در استان سیستان و بلوچستان به وسیله‌ی اکرمی به بررسی اثرات ناشی از جایجائی پی در پی مدیریت نیروی انسانی پرداخته است. این تحقیق سنوآت خدمت و مدت زمان تصدی مدیریت و سرپرستی آنها در رده های مختلف مورد بررسی قرار داده است. نتایج این تحقیق نشان داد که عدم ثبات مدیریت باعث تشویش خاطر مجریان می گردد و منجر به عدم برنامه ریزی دراز مدت و کوتاه مدت شده است. تعویض سریع مدیران در سازمان به انتخاب مدیران ضعیف منجر شده و به سازمان لطمه وارد خواهد نمود.

■ در شورای تحقیقات آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان در سال ۱۹۹۲، پژوهشی در زمینه تثبیت مدیریت رهبری آموزشی انجام شده است و فرضیه های این تحقیق وجود رابطه ای را بین تثبیت مدیریت و امنیت روانی، تحصیلات، حق سرپرستی، آموزش و کار آموزی، بررسی کرده است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد که، ۶۴/۵ درصد از مدیریت ها ثبات کمی داشته یعنی هر دو سال یک بار مدیر تعویض شده و فرد دیگری جایگزین شده است. در مجموع مدیران از امنیت روانی لازم برخوردار نبوده و دوره های آموزشی ضمن خدمت و مدرک تحصیلی برای تثبیت مدیریت لازم است. هم چنین بین تثبیت مدیریت و امنیت روانی مدیر رابطه معناداری وجود داشته، اما در سایر مفروضاتی مثل حق مدیریت، جنس، سن و سابقه معاونت ارتباط معناداری با تثبیت مدیریت پیدا نشد.

■ نتایج تحقیق توسط حسینی در سال ۱۳۷۵ در آموزش و پرورش نشان داد که مسوولین مناطق آموزش و پرورش از ثبات لازم برخوردار نیستند. تدام خدمت مدیران از اصول اساسی و اولیه برنامه ریزی در مدیریت است. محقق عقیده دارد که تغییر و تعویض مدیران در سیستم اداری، اختلال بوجود می آورد. برای این که میزان تغییر و تعویض مدیران را تعیین کند. در نتیجه این تحقیق مشخص شد که ۲۵٪ مسوولین فعلی در پست و مقام فعلی کمتر از ۴/۵ سال سابقه خدمت دارند و ۳۷ درصد کمتر از یک سال و ۸ درصد زیر شش ماه در پست فعلی مشغول بوده اند.

■ بررسی کارایی مدیران مدارس ابتدائی و راهنمایی منطقه بوئین زهرا و رابطه آن با ثبات مدیریت، به وسیله ی واحدی فر در سال ۱۹۹۵ صورت گرفت. نتیجه تحقیق حاکی از، ارتباط مثبت و بالای ثبات مدیریتی در کارائی مدیران بوده است.

■ ضیایی در سال ۱۹۹۵، تحقیقی تحت عنوان رابطه بین ثبات مدیریت و میزان اثر بخشی مدارس آنها از نظر معلمان و دبیران شهر مشهد انجام داد. این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی با حجم نمونه ۹۶ آموزشگاه که به طور تصادفی انتخاب و در نتیجه تحقیق مشخص شد که بین ثبات شغلی مدیران زن و اثر بخشی مدارس رابطه معناداری وجود ندارد، ولی بین ثبات شغلی مدیران مرد و اثر بخشی مدارس رابطه معنادار وجود دارد (Behrangi, 1991:107).

■ محمدعلی طاهری بررسی ثبات شغلی مدیران آموزشگاه و تاثیر آن بر اثر بخشی مدارس تهران در سال ۱۹۹۷ انجام و نتیجه گرفت که بین ثبات مدیریت و اثر بخشی سازمان ارتباط معناداری وجود ندارد (Bayani, 2001:135).

■ پژوهش بررسی رابطه بین ثبات شغلی مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان دماوند با عملکرد دبیران به وسیله ی رحمانی در سال تحصیلی ۲۰۰۰ انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه است که حجم نمونه برابر جامعه که ۶۰ نفر بوده و ۳۰۰ نفر دبیر که بطور تصادفی از بین دبیران انتخاب شده اند ابزار پژوهش پرسشنامه نگرش در

مقیاس لیکرت مشتمل بر ۲۸ سوال با پاسخ‌های ۵ گزینه ای است. نتایج بدست آمده این پژوهش بیانگر این مطلب است که تفاوت معناداری بین ثبات شغلی مدیران مدارس با عملکرد دبیران وجود ندارد.

■ پژوهشی در سال ۲۰۰۰ با هدف بررسی تاثیرات ثبات شغلی مدیران بر اثربخشی مدارس راهنمایی شهر تهران توسط موسوی‌جوردی، نجیمه انجام شد. نتایج یافته‌ها حاکی از آن است که: ۱- بین ثبات شغلی مدیران و اثربخشی مدارس آنها رابطه معنادار مشاهده نشد. ۲- بین نظرات مدیران با ثبات شغلی و مدیران بی‌ثبات شغلی درباره اثربخشی مدارس آنها تفاوت معناداری مشاهده نشده است. ۳- معلمان مدارس با ثبات شغلی مدیر نسبت به، معلمان مدارس بی‌ثبات شغلی مدیر مدارس خویش را اثربخش‌تر می‌دانند

■ تأثیر تغییر رؤسای ادارات آموزش و پرورش استان قزوین بر فرآیند عملکرد مدیران مدارس و کارکنان ادارات، به وسیله‌ی حسینی در سال ۲۰۰۲ انجام شد. بر این اساس تعداد ۲۹۱ نفر از مدیران مدارس و ۲۵۳ نفر از کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان قزوین به طور تصادفی انتخاب شدند و نتایج نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین تغییر رؤسای آموزش و پرورش با فرآیند عملکرد مدیران مدارس و کارکنان به وسیله‌ی ادارات وجود دارد. هم‌چنین بین فرآیند عملکرد مدیران مدارس و فرآیند عملکرد کارکنان ادارات تفاوت معنی‌داری وجود ندارد

■ رابطه بین ثبات مدیریت با عملکرد کارکنان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش به کوشش عبدالهی در سال ۲۰۰۲ صورت گرفت و از بین جامعه مدیران و معاونان روسای ادارات و سرگروه‌های واحدهای حوزه ستادی آموزش و پرورش انتخاب شده‌اند. در این پژوهش، ثبات مدیریت به عنوان متغیر مستقل و عملکرد کارکنان به عنوان متغیر وابسته و سنوات خدمت، سابقه مدیریت، مدرک و جنسیت به عنوان متغیر کنترل می‌باشند مدیران با سابقه بالای ۷ سال جزء مدیران باثبات و تا ۷ سال جزو مدیران کم‌ثبات هستند بر اساس این تحقیق هیچ رابطه بین ثبات مدیریت با عملکرد کارکنان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش دیده نشده است

■ رابطه عملکرد مدیران با توجه به وظایف ۵ گانه (برنامه ریزی- سازماندهی - تحکیم روابط انسانی - نظارت و ارزشیابی) باثبات شغلی آنان به وسیله‌ی ملکی در سال ۲۰۰۳ انجام نتیجه کلی نشان داد که ۱- ضریب همبستگی بین عملکرد مدیران با ثبات شغلی آنها ۴۹ درصد است و بدین ترتیب بین عملکرد مدیران در ابعاد پنج گانه وظایف با ثبات شغلی آنها همبستگی مثبت و معناداری مشاهده شد، ۲- بین نظرات دبیران زن منطقه ۱۶ با دبیران زن منطقه ۱۹ در زمینه ارتباط وظایف ۵ گانه با ثبات شغلی مدیران تفاوت معناداری مشاهده نگردید.

■ تأثیر ثبات مدیریت بر کیفیت عملکرد مدیران از دیدگاه دبیران آموزشگاه‌های دوره متوسطه شهرستان اسلامشهر سال تحصیلی ۲۰۰۵ به وسیله‌ی قربانی‌مهر انجام و با استفاده از پرسشنامه استاندارد سنجش کیفیت عملکرد مدیران اطلاعات جمع‌آوری شد. نتیجه اینک از دیدگاه دبیران آموزشگاه‌های دوره متوسطه در هر بخش و نیز در تمامی آنها ثبات مدیریت در مدیران سبب بهتر شدن کیفیت عملکرد آنها می‌شود و همچنین کیفیت عملکرد مدیران بر اساس ثبات مدیریت و جنسیت در هر بخش و نیز در تمامی آنها متفاوت است. در نتیجه نقل و انتقال و عدم ثبات مدیران در سمت مدیریت فاکتور موثری در کیفیت عملکرد آنان می‌باشد.

■ تغییرات مدیریتی مداوم و تأثیر آن در اثربخشی سازمانی در لیگ بیسبال، عنوان تحقیقی است که به وسیله‌ی فابیانس در سال ۱۹۹۴ انجام گرفت و در این پژوهش عنوان گردید که تغییرات مدیریتی بر اثر بخشی سازمانی بی تأثیر و یا دارای اثرات منفی می‌باشد. این امر می‌تواند به عواملی از جمله انتخاب جانشینان مرتبط باشد، که اگر انتخاب یا انتصاب از مجموعه اولیه و اصلی سازمان و یا تیم انتخاب شود می‌تواند اثرات مثبت و بهتری بر این فرایند داشته باشد (Fabiance, D. 1994).

آبوداس، دابسون و گودارد در سال ۱۹۹۷ در تحقیقی تحت عنوان اثر تغییر مدیریتی بر عملکرد تیمی در فوتبال انگلستان، بیان کردند که تغییرات مدیریتی در تیم‌ها اثرات منفی بر جای گذاشته- است (Rick Audas, Stephen Dobson, & John Godard, 2002. s.p, 633-650).

■ آبوداس، دابسون و گودارد ۲۰۰۲ در تحقیقی تحت عنوان اثر تغییر مدیریتی بر عملکرد تیمی در ورزش حرفه‌ای در طی ۲۵ سال، بیان کردند که تغییرات مدیریتی در تیم‌ها شاید در کوتاه مدت به صورت ریسک تأثیر گذار باشد، اما به طور معمول و در بلند مدت اثرات منفی بر جای خواهد گذاشت (Rick Audas, Stephen Dobson, & John Godard. 2002: 633-650).

■ در سال ۲۰۰۲ کارل آدام و رابرت در تحقیقی عنوان کردند که ارزش و قیمت ذخایر مالی و تغییرات مدیریتی در شرکتهایی که دارای شرایط مناسب نیستند، دارای اثرات متقابل منفی می‌باشند (کارل آدام).

■ آقاسی و شریفی به بررسی عملکرد مدیران با سلامت سازمانی در خبرگزاری ایرنا پرداختند و نتایج تحقیق نشان داد که، بین مولفه‌های عملکرد و سلامت سازمانی رابطه وجود دارد (Shayangahromi, 2011).

**هدف تحقیق:** مقایسه عملکرد کارکنان ادارات کل تربیت بدنی دارای ثبات و بدون ثبات مدیریت کشور.

<sup>1</sup>- David Fabiance

<sup>2</sup>- Karl-Adam

### فرضیات تحقیق:

- بین بعد توانایی در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.
- بین بعد وضوح نقش در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.
- بین بعد کمک و حمایت در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.
- بین بعد انگیزه در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.
- بین بعد ارزیابی در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.
- بین بعد اعتبار در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.
- بین بعد تناسب محیط در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.
- بین عملکرد کارکنان ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.

### روش پژوهش:

این تحقیق از نوع تحقیقات علی و مقایسه ای بوده، که داده های تحقیق به شکل میدانی و با استفاده از پرسش نامه جمع آوری شده است. برای ارائه تعریفی روشن از جامعه های آماری تحقیق، ابتدا ادارات کل تربیت بدنی کشور، با توجه به سابقه مدیران و معاونین آنها در حال حاضر، به دو دسته اداری که دارای مدیران با ثبات و اداری که دارای مدیران بی ثبات می باشند، تقسیم شدند. جامعه مدیران که شامل مدیران کل و معاونین آنها (در دو معاونت) می باشد که تعداد کل آنها در مجموع سی استان کشور ۹۰ نفر می باشد. با توجه به تعریفی که از ثبات زمانی مدیریت صورت گرفته است، مدیرانی که دارای سابقه مدیریت یا معاونت در ادارات کل تربیت بدنی در پست مدیریت یا معاونت به طور مستمر و در حدود چهار سال و نیم یا بالاتر هستند، به عنوان مدیران با ثبات مدیریت و در نتیجه این امر، اداری که دارای مدیرانی با این ویژگی هستند، به عنوان ادارات دارای ثبات مدیریت در نظر گرفته شده اند. اما مدیرانی که سابقه مدیریت یا معاونت آنها در ادارات کل تربیت بدنی کمتر از چهار و نیم سال می باشد به عنوان مدیران بی ثبات و این ادارات به عنوان

ادارات دارای عدم ثبات مدیریت قلمداد شده اند. در جامعه آماری تحقیق در گروه کارکنان نیز شامل دو جامعه آماری کارکنان ادارات دارای ثبات مدیریت و کارکنان ادارات بدون ثبات مدیریت می باشد. جدول ۱ جامعه های آماری تحقیق را به صورت مجزا نشان می دهد.

جدول (۱) جامعه و نمونه تحقیق

گروه ها	جامعه	تعداد جامعه	تعداد نمونه
ادارات دارای ثبات مدیریت	مدیران	۴۸	۴۸
ادارات بدون ثبات مدیریت	کارکنان	۲۷۷۹	۳۳۸
	مدیران	۴۲	۴۲
	کارکنان	۲۴۷۵	۳۳۱

برای انتخاب نمونه آماری تحقیق در جامعه مدیران، به دلیل محدود بودن این جامعه، از شیوه سرشماری استفاده گردید، به طوری که همه افراد جامعه (۹۰ نفر را که شامل ۳۰ مدیر کل و ۶۰ معاون مدیر کل) را به عنوان نمونه نیز در نظر گرفته شدند و در دو دسته مدیران با ثبات و مدیران بی ثبات قرار گرفتند. هم چنین برای انتخاب نمونه آماری تحقیق در جامعه کارکنان، با توجه به حجم مشخص کارکنان، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای ساده استفاده گردید، لذا بدین منظور فهرست کلیه ادارات کل با توجه به سابقه مدیران آن ادارات در دو گروه ادارات با ثبات و بدون ثبات مدیریت تنظیم و با توجه به داده هایی که مربوط به همین موضوع جمع آوری شده است، در جدول مربوط به جامعه و نمونه آماری، ۱۶ استان دارای ادارات کل با ثبات و ۱۴ استان دارای ادارات کل بدون ثبات مدیریت می باشد. در ارتباط با انتخاب نمونه و نمونه گیری در گروه کارکنان ادارات کل تربیت بدنی، با توجه به این که تعداد کل جامعه آماری کارکنان در ادارات دارای ثبات مدیریت حدود ۲۷۷۹ نفر می باشد، لذا بر اساس جدول مورگان ۳۳۸ نفر از کارکنان این ادارات باید به عنوان نمونه آماری در این ادارات در نظر گرفته شدند. ۲۴۷۵ نفر از جامعه آماری کارکنان در ادارات کل بدون ثبات مدیریت به عنوان کارکنان این ادارات مشغول خدمت می باشند، که بر اساس جدول مورگان تعداد ۳۳۱ نفر به عنوان نمونه آماری این گروه قرار گرفتند.

**متغیرهای تحقیق:** متغیر مستقل شامل ثبات مدیریت و عملکرد کارکنان به عنوان متغیر تابع می باشد.

**ثبات مدیریت:** ثبات مدیریت به مدت زمانی که مدیر، در سمت مدیریت در یک واحد سازمانی می ماند، اطلاق می شود و اساس جمع آوری اطلاعات، سوابق مدیریتی مدیران در این مقطع می باشد. بنابراین در این تحقیق مدیرانی که چهار و نیم سال و بالاتر در یک پست سازمانی مدیریت یا معاونت در ادارات کل تربیت بدنی مشغول بکار بوده اند، در گروه مدیران دارای ثبات مدیریت و

مدیرانی که سابقه مدیریتی کمتر از چهار سال و نیم دارند در گروه مدیران بی ثبات قرار خواهند گرفت.

**عملکرد کارکنان:** در این پژوهش عملکرد عبارت است از نتایج آزمون آچپو (هرسی و گلداسمیت ۱۸۹۸)، که دارای هفت بعد توان و آمادگی کاری، وضوح یا ادراک نقش، شناخت شغل، حمایت سازمانی تمایل یا انگیزش، ارزیابی یا بازخورد، اعتبار و سازگاری محیطی می باشد. از طریق مدل آچپو و پرسشنامه مربوط به همین مدل ارزیابی خواهد شد. ابزار اندازه گیری تحقیق، پرسش نامه عملکرد کارکنان (بر اساس مدل آچپو) ابداعی هوی و فلدمن و برگرفته از چارچوب نظری پارسونز با ضریب پایایی آلفای کرونباخ ۰/۹۱ و پایایی زمانی ۰/۷۶ می باشد. برای توصیف ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها، میزان ثبات مدیریت، عملکرد کارکنان و زیر مجموعه‌های آن با ارائه جدول‌ها، شکل‌ها و شاخص‌های آماری از آمار توصیفی استفاده گردیده است. جهت تعیین طبیعی بودن یافته‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف، جهت تعیین همگنی واریانس‌ها از آزمون لون (Levene)، برای مقایسه میانگین ابعاد و سطوح عملکرد کارکنان ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت، از آزمون t مستقل و به منظور تعیین وضعیت رتبه بندی ابعاد سلامت سازمانی، از آزمون فریدمن استفاده شد. کلیه محاسبات فوق با استفاده از نرم افزارهای SPSS/۱۹ و EXCELL صورت گرفت ( $p \leq 0/05$ ).

#### یافته‌های آماری تحقیق:

یافته‌های آماری تحقیق در جدول ۲ به تفکیک بیان شده است.

### H1- بین بعد توانایی در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.

با استفاده از آزمون تی مستقل (t.test) وبا توجه به جدول ۲ مشاهده می شود که میانگین بعد توانایی ادارات کل تربیت بدنی دارای ثبات مدیریت برابر ۳/۶۷ و میانگین آن در ادارات بدون ثبات مدیریت برابر ۳/۰۰ می باشد. بنابراین با توجه به اختلاف میانگین‌ها و مقدار t که برابر ۱۰/۸۶۱ می باشد و هم‌چنین ارزش سطح معنی داری ( $P < 0/001$ )، بین بعد توانایی ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد. بنابراین فرض تحقیق مبنی بر تفاوت معنا دار در میزان توانایی کارکنان در این دو جامعه، مورد تایید قرار می گیرد.

### H1- بین بعد وضوح نقش در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.

برای مقایسه بعد وضوح نقش، در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت از آزمون تی مستقل (t.test) استفاده شده است. با توجه به جدول ۲ مشاهده می شود که میانگین بعد وضوح نقش ادارات کل تربیت بدنی با ثبات مدیریت برابر ۳/۵۰ و در ادارات بدون ثبات مدیریت برابر ۲/۹۸ می باشد. لذا با توجه به اختلاف میانگین‌ها و مقدار  $t=۸/۰۰۹$  و ارزش سطح معنی داری ( $P<۰/۰۰۱$ )، بین بعد وضوح نقش ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد. بنابراین فرض تحقیق مبنی بر اختلاف معنی دار بین میزان وضوح نقش کارکنان در این دو گروه نمونه تایید می شود.

### H1- بین بعد کمک و حمایت در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.

برای مقایسه بعد کمک و حمایت در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت از آزمون تی مستقل (t.test) استفاده شده است. با توجه به جدول ۲، مشاهده می شود که میانگین بعد کمک و حمایت در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات مدیریت برابر ۳/۰۱ و در ادارات بدون ثبات مدیریت برابر ۲/۳۹ می باشد. بنابراین با توجه به اختلاف میانگین‌ها و مقدار  $t=۹/۲۷۳$  و ارزش سطح معنی داری ( $P<۰/۰۰۱$ )، بین بعد کمک و حمایت ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد. بنابراین فرض تحقیق مبنی بر اختلاف معنی دار بین میزان کمک و حمایت سازمانی در این دو گروه نمونه تایید می شود.

### H1- بین بعد انگیزه در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.

برای مقایسه بعد انگیزه کارکنان در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت از آزمون تی مستقل (t.test) استفاده شده است. با توجه به جدول ۲، مشاهده می شود که میانگین بعد انگیزه در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات مدیریت برابر ۴/۱۹ و در ادارات بدون ثبات مدیریت برابر ۳/۳۱ می باشد. بنابراین با توجه به اختلاف میانگین‌ها و مقدار  $t=۱۳/۰۰۲$  و ارزش سطح معنی داری ( $P<۰/۰۰۱$ )، بین بعد انگیزه کارکنان در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد. بنابراین فرض صفر تحقیق مبنی بر اختلاف معنی دار بین میزان انگیزه کارکنان در این دو گروه نمونه، تایید می شود.

### H1- بین بعد ارزیابی در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.

برای مقایسه بعد ارزیابی در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت از آزمون تی مستقل (t.test) استفاده شده است. با توجه به جدول ۲ مشاهده می شود که میانگین بعد ارزیابی در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات مدیریت برابر ۳/۷۱ و در ادارات بدون ثبات مدیریت برابر ۳/۲۴ می باشد. بنابراین با توجه به اختلاف میانگین ها و مقدار  $t=۶/۲۶۰$  و ارزش سطح معنی داری  $(P<۰/۰۰۱)$ ، بین بعد ارزیابی ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد. بنابراین فرض تحقیق مبنی بر اختلاف معنی دار بین بعد ارزیابی در این دو گروه نمونه، مورد تایید قرار می گیرد.

### H1- بین بعد اعتبار در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.

برای مقایسه بعد اعتبار در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت از آزمون تی مستقل (t.test) استفاده شده است. با توجه به جدول ۲ مشاهده می شود که میانگین بعد اعتبار در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات مدیریت برابر ۲/۴۵۳ و در ادارات بدون ثبات مدیریت برابر ۱/۹۹۸ می باشد. بنابراین با توجه به اختلاف میانگین ها و مقدار  $t=۷/۰۸۳$  و ارزش سطح معنی داری  $(P<۰/۰۰۱)$ ، بین بعد اعتبار ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد. بنابراین فرض تحقیق مبنی بر اختلاف معنی دار بین اعتبار در این دو گروه نمونه، تایید می شود.

### H1- بین بعد تناسب محیط در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.

برای مقایسه بعد تناسب محیط در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت از آزمون تی مستقل (t.test) استفاده شده است. با توجه به جدول ۲ مشاهده می شود که میانگین بعد تناسب محیط در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات مدیریت برابر ۲/۴۵ و در ادارات کل تربیت بدنی بدون ثبات مدیریت برابر ۱/۹۸ می باشد. بنابراین با توجه به اختلاف میانگین ها و مقدار  $t$  که برابر ۱۱/۱۳۱ و ارزش سطح معنی داری  $(P=۰/۰۰۱)$ ، بین بعد تناسب محیط ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد. بنابراین فرض صفر تحقیق مبنی بر اختلاف معنی دار بین میزان تناسب محیط در این دو گروه نمونه تایید، می شود.

جدول ۲) میانگین و انحراف استاندارد ابعاد عملکرد کارکنان

ادارات	میانگین	T	df	P
توانایی کارکنان	دارای ثبات مدیریت بدون ثبات مدیریت	۳/۶۷ ۳/۰۰	۵۸۶	<۰/۰۰۱
وضوح نقش	دارای ثبات مدیریت بدون ثبات مدیریت	۳/۵۰ ۲/۹۸	۵۸۶	<۰/۰۰۱
کمک و حمایت	دارای ثبات مدیریت بدون ثبات مدیریت	۳/۰۱ ۲/۳۹	۵۸۶	۰/۰۰۱
تناسب محیط	دارای ثبات مدیریت بدون ثبات مدیریت	۲/۴۵ ۱/۹۸	۵۸۶	<۰/۰۰۱
انگیزه	دارای ثبات مدیریت بدون ثبات مدیریت	۴/۱۹ ۳/۳۱	۵۸۶	۰/۰۰۰
ارزیابی	دارای ثبات مدیریت بدون ثبات مدیریت	۳/۷۱ ۳/۲۴	۵۸۶	<۰/۰۰۱
اعتبار	دارای ثبات مدیریت بدون ثبات مدیریت	۲/۴۵۳ ۱/۹۸۸	۵۸۶	<۰/۰۰۱

H1- بین عملکرد کارکنان ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول ۳) میانگین و انحراف استاندارد عملکرد کارکنان

آماره	گروه	میانگین	انحراف استاندارد
بعد			
عملکرد کارکنان	با ثبات	۳/۳۲	۱/۶۲
	بدون ثبات	۲/۷۱	۱/۶۰

همگنی واریانس‌ها در جدول ۴ ارائه شده است. با توجه به این جدول، مشاهده می‌شود که واریانس‌ها در همه مولفه‌های عملکرد کارکنان همگن می‌باشند.

## جدول ۴) آزمون همگنی واریانس ها

P	F	آماره بعد
۰/۰۹۲	۳/۲۸۹	بعد توانایی
۰/۶۳۳	۰/۱۹۷	بعد وضوح نقش
۰/۲۰۶	۱/۶۹۱	بعد حمایت
۰/۰۸۰	۳/۳۰۴	بعد انگیزه
۰/۵۷۹	۰/۳۰۸	بعد بازخورد
۰/۵۶۱	۰/۳۴۲	بعد محیط
۰/۵۴۸	۰/۳۶۱	بعد اعتبار
۱/۴۹۵	۱/۴۶۷	عملکرد کارکنان

## جدول ۵: مقایسه میانگین عملکرد کارکنان ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت

P	df	T	میانگین	آماره	متغیر
<0/001	۵۸۶	۱۲/۰۲۸	۳/۳۲		ادارات کل تربیت بدنی با ثبات مدیریت
			۲/۷۱		ادارات کل تربیت بدنی با بدون ثبات مدیریت

برای مقایسه میانگین عملکرد کارکنان در ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت از آزمون تی مستقل (t.test) استفاده شده است. میانگین عملکرد کارکنان ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت در جدول ۵ ارائه شده است. با توجه به این جدول، مشاهده می شود که میانگین عملکرد کارکنان ادارات کل تربیت بدنی با ثبات مدیریت برابر ۳/۳۲ و میانگین بعد اعتبار ادارات کل تربیت بدنی بدون ثبات مدیریت برابر ۲/۷۱ می باشد. بنابراین با توجه به اختلاف میانگین ها و مقدار t که برابر ۱۲/۰۲۸ می باشد و هم چنین ارزش سطح معنی داری ( $P < 0/001$ )، بین میانگین عملکرد کارکنان ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت تفاوت معنی داری وجود دارد. بنابراین فرض حکم تحقیق، مبنی بر تفاوت معنی دار بین میانگین عملکرد کارکنان، بین ادارات دارای ثبات و بدون ثبات مدیریت تایید می شود.

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته های تحقیق مشخص شد که میانگین میزان توانایی کارکنان در ادارات دارای ثبات مدیریت بیشتر از ادارات بدون ثبات مدیریت می باشد. اصطلاح توانایی به دانش و مهارت های پیروان در به انجام رساندن توفیق آمیز تکلیف گفته می شود. از اجزای کلیدی توانایی می توان به سه مورد اشاره نمود که شامل موارد زیر می باشند. الف) دانش مربوط به تکلیف که از

طریق کارآموزی رسمی و غیررسمی که کامل کردن تکلیف خاص را تسهیل می بخشد، تحقق می یابد. ب) تجربه مربوط به تکلیف در ارتباط با تجارب کارها و فعالیت‌های توفیق آمیز گذشته. ج) قابلیت‌های مربوط به تکلیف که شامل توانائی بالقوه و یا صفات ممیزه ای است، که اتمام توفیق آمیز کار را تقویت می کند (Sharieatmadari, 2000.p96).

همانطور که در بحث و بررسی فرضیات قبلی ذکر شد، عدم ثبات مدیریت باعث خواهد شد، که مدیر نتواند اشراف دقیق و کاملی بر منابع مختلف سازمان پیدا کند، که توانائی کارکنان نیز از جمله منابع مهم و تاثیرگذار سازمانی به شمار می رود و می تواند در این فهرست جای گیرد. شناخت مدیران از کارکنان سازمان و نیروی انسانی هر اداره در برگیرنده دانش ها، بی دانشی ها، مهارت‌ها و بی مهارتی ها، عشق ها و علاقه ها، شادی ها و غم ها، نیازها، سلیقه ها و اندیشه ها، کم کاریها و تلاش ها، طرز تلقی ها و توانمندی ها، ضعف ها و باورها و... می باشد که قطعاً درک این همه ویژگی و شناخت نیاز به زمان مناسب و طولانی خواهد داشت که در این صورت و با درک این شناخت‌ها مد نظر قرار دادن آنها، می تواند توانائی کارکنان را به صورت قابل توجهی تحت تاثیر قرار دهد و عدم این شناخت، شاید به دلیل در اختیار داشتن زمان کافی و مناسب مدیر باشد، این توانائی ها شناخته شده و بروز ننماید. بنابراین با این تحلیل معنی دار بودن تفاوت بین میزان توانایی کارکنان در ادارات دارای ثبات و بدون ثبات مدیریت، می تواند قابل توجیه باشد.

• با توجه به جدول ۳ مشخص گردید که دامنه خرده مقیاس وضوح نقش مربوط به عملکرد کارکنان در ادارات دارای ثبات مدیریت به صورت معنی داری بالاتر از ادارات بدون ثبات مدیریت قرار داد.

با توجه به این که با تغییر هر مدیر امکان تغییر برنامه ها و اهداف تعیین شده، با حداقل تغییر اولویت ها در رسیدن به اهداف صورت می گیرد و علاوه بر این تغییر و جابه جایی کارکنان در واحدها و پست های متفاوت انجام شود، امکان دارد که کارکنان در پست های جدید نتوانند در قالب نقش ها و وظایف خود جای گیرند و این سطح مربوط به روشنی و وضوح نقش دچار تنزل گردد، بنابراین از این جنبه عدم ثبات مدیریت می تواند، میزان وضوح نقش کارکنان را به صورت معنی دار و منفی تحت تاثیر قرار دهد، و لذا این تفاوت بین میزان وضوح نقش در این دو جامعه آماری دارای ثبات و بدون ثبات مدیریت نمایان می گردد.

• با توجه به نتایج دیده می شود که میانگین میزان حمایت سازمانی در ادارات کل تربیت بدنی دارای ثبات مدیریت، بالاتر از میزان آن در ادارات بدون ثبات مدیریت قرار دارد. با توجه به این که یکی از ابعاد و خرده مقیاس های سلامت سازمانی، پشتیبانی و حمایت منابع است، این تغییر از دیدگاه و زاویه دیگری نیز به بحث و بررسی سلامت نگریسته شده است و تفاوت بین میزان حمایت کارکنان در ادارات دارای ثبات و ادارات بدون ثبات مدیریت توجیه گردیده است. در این زمینه،

کمک و حمایت به مواردی اشاره دارد، که پیرو برای تکمیل اثربخش کار به آن نیاز دارد، که می-توان به عوامل زیر اشاره نمود. بودجه، وسایل و تجهیزاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است. دسترسی بودن ستاده ها یا فرآورده های سازمان، ذخیره منابع سازمانی و... که در صورتی که امکان حمایت و تهیه این منابع وجود نداشته باشد، چه بسا نیاز است که مدیران ناچاراً در اهداف خود تجدید نظر نمایند. ثبات مدیریت کمک می کند تا مدیر بتواند درباره عملیات جاری سازمان به قدر کافی اطلاع کسب نماید و حتی ارزش این منابع بویژه منابع انسانی را سازمان را به روشنی و درک نموده و پشتیبانی نماید و لذا در برنامه ریزی موثر سازمان از این پتانسیل استفاده نماید.

• با توجه به نتایج به دست آمده، میانگین انگیزه کارکنان در ادارات کل تربیت بدنی دارای ثبات مدیریت، به طور معنی داری بالاتر از انگیزه کارکنان در ادارات بدون ثبات قرار دارد. از جمله تعاریفی که برای عملکرد صورت گرفته، به عنوان تابعی از توانایی و انگیزش در نظر گرفته شده است. لذا می بینیم که عملکرد متغیری است، که ارتباط کاملاً روشن و قابل درکی با میزان انگیزه افراد خواهد داشت. فایول معتقد است که کارمند برای تطبیق خود با محیط و خواسته های سازمان به زمان نیاز دارد و پس از تسلط بر کار به بازدهی و بهره وری می رسد. لذا اگر قبل از بهره دهی کامل، جابجا شود، و تثبیت به شکل کامل و اصولی صورت نگیرد، از یک طرف هزینه هایی که در سازمان برای آموزش وی پرداخته شده، به هدر می رود و از طرف دیگر روحیه اش تضعیف می گردد (Shoaa, 2000. P134). از طرفی دیگر در مبنای نظری تحقیق، آثاری برای جابجائی نامطلوب مدیران برشمرده شده است، که یکی از مهمترین آنها عبارت است از، بی انگیزگی و بی تفاوتی در کارکنان و عدم علاقه به انتقال دانسته ها و بی توجهی به بحث پایداری تجاری در سازمان هاست و برای تثبیت مدیریت نیز محاسن زیادی برشمرده شده است، که از جمله این محاسن می توان به، هماهنگی بیشتر کارکنان، فعالیت گروهی برای تحقق اهداف و افزایش روحیه و ارتباطات انسانی مدیر اشاره نمود (Darbeheshti, 1997: 33). از این موضوعات می توان به پایه های ارتباطی ثبات مدیریت و میزان انگیزه کارکنان سازمان ها پی برد. این امر را می توان از زاویه و بعد دیگری نیز نگاه کرد، بدین صورت که، شناخت از کارکنان و کارشناسان و به طور کلی نیروی انسانی هر اداره، در برگیرنده دانش ها، بی دانشی ها، مهارت ها، بی مهارتی ها، عشق ها، علاقه ها، شادی ها، غم ها، نیازها، سلیقه ها، اندیشه ها، کم کاری ها، تلاش ها، طرز تلقی ها، توانمندی ها، ضعف ها، باورها و... و سرانجام همه آن هاست. موضوع مهم و قابل ذکر در این جا این است که با برآورده شدن هر یک از این نیازها یا متغیرها و شرایط، میزان روحیه و انگیزه کارکنان تحت تاثیر قرار می گیرد. لذا می-توان بیان نمود که ثبات مدیریت به کمک واسطه و میانجی های قابل ذکر، تاثیر معناداری بر میزان

روحیه کارکنان گذاشته است. بنابراین میزان میانگین انگیزه کارکنان در ادارات دارای ثبات مدیریت به طور معنا داری بالاتر از میانگین آن در ادارات بدون ثبات مدیریت می باشد.

• با توجه به نتایج دیده می شود که میانگین ارزیابی در ادارات کل تربیت بدنی که دارای ثبات مدیریت هستند، بالاتر از این میزان آن در ادارات بدون ثبات مدیریت می باشد. ارزیابی به بازخور روزانه‌ی عملکرد و مرورهای گاه به گاه گفته می شود. روند بازخور مناسب به پیروان اجازه می دهد پیوسته، از چند و چون انجام کار مطلع باشند. اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خویش آگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیر واقع گرایانه است. مردم پیش از آنکه مورد ارزیابی دوره ای رسمی قرار گیرند، باید از ارزیابی های مرتب غیر رسمی درباره ی خویش مطلع باشند (Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, 1972, 697). علاوه بر این در مبانی نظری تحقیق نیز بیان شد، اساسی ترین بخش هر برنامه ای ارزشیابی است، زیرا تنها به کمک آن می توان کاستی- های یک برنامه را یافت و برای رفع آنها اقدام کرد. ارزشیابی یکی از مهمترین و مشکل ترین جنبه- های مدیریت منابع انسانی است که بعضی از آنها به مشابه نقطه آسیب پذیر مدیریت نام برده اند (Razaghi, 2001:54). شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان اغلب، شامل نتایج کار فردی، رفتارها و ویژگی های کارکنان است. اگر قرار باشد هدف (نه وسیله) مورد توجه باشد، در آن صورت مدیریت باید نتیجه کار کارگر یا کارمند را ارزشیابی کند و از معیارهایی چون میزان تولید و ضایعات و بهای تمام شده هر واحد محصول استفاده کند. رفتار کارکنان از قبیل نحوه برخورد با ارباب رجوع، شیوه رهبری و نقشی که هر یک از کارکنان در عملکرد گروه و سازمان به عهده دارند به عنوان ملاک ارزشیابی مدیران به کار می روند. ویژگی های کارکنان از قبیل نشان دادن اطمینان، هوشیاری صمیمی بودن و داشتن تجربه در کار، امروزه در اغلب سازمان ها به عنوان شاخص هایی برای ارزشیابی سطح عملکرد کارکنان مورد توجه و استفاده قرار می گیرد (Kontz, 1995: 215). به طور کلی باید معیارهایی برای ارزشیابی کارکنان ملاک عمل قرار گیرد که به صورت واقعی با شکست یا موفقیت آنها در کارشان ارتباط داشته باشد. در بسیاری از سیستم های ارزشیابی از معیارهای کمی و عینی اجتناب می گردد و معیارهای کیفی و ذهنی ملاک عمل قرار می گیرد (Azar, 1998:29). در صورتی ارزشیابی انجام شده می تواند مثر ثمر واقع گردد، که به صورت واقعی و تمام جنبه های فعالیت مورد ارزیابی را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. برای تحقق این امر نیاز است که مدیر به اندازه کافی از محیط و همه منابع انسانی و غیر انسانی، اهداف، استراتژی ها و فرهنگ سازمان شناخت داشته باشد. قابل ذکر است که این شناخت باید در حد بالایی و به صورت واقعی بویژه از منابع انسانی سازمان صورت گیرد. علاوه بر این مدیر دارای انگیزه کافی، جهت ارزیابی کارکنان به صورت غیر رسمی و در نوبت های متفاوت علاوه بر ارزیابی رسمی که در پایان سال یا فصل کاری انجام پذیرد، باشد. از این بحث می توان به این موضوع رسید که، ثبات مدیریت که با همه جنبه-

های ذکر شده ارتباط متقابل دارد، می تواند ارزیابی کلی سازمان را چه از لحاظ سخت افزاری و چه به لحاظ نرم افزاری و بویژه ارزیابی کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. لذا معنی دار شدن تفاوت بین ارزیابی بین ادارات دارای ثبات و ادارات بدون ثبات مدیریت در ادارات کل تربیت بدنی استان ها قابل توجه می گردد.

• با توجه به نتایج دیده می شود که میانگین اعتبار سازمانی در ادارات کل تربیت بدنی دارای ثبات مدیریت، بالاتر از میزان اعتبار سازمانی کارکنان در ادارات بدون ثبات مدیریت می باشد. اصطلاح اعتبار به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم های مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می - شود. مدیران باید اطمینان کسب کنند که، تصمیمات آنها در مورد مردم از جهت حقوقی و بر اساس خط مشی های سازمان مناسب می باشند. مدیر باید بداند که امور مربوط به پرسنل برای همه ی گروه ها و افراد یکسان است و سازمان به ارزیابی های عملکردی قانونی و معتبر، فنون برگزیده ی خط مشی های مربوط به کارآموزی و ارتقا و اموری از این قبیل نیاز دارد. اگر مشکلی در مورد اعتبار وجود داشته باشد، مدیر باید بداند که خط سیر قانون در مدیریت، واضح و روشن است. تصمیم های پرسنل باید با دلیل و مدرک همراه بوده و بر خط مشی های عملکردی استوار باشد. مدیرانی که در مورد مسائل اعتبار اطمینان خاطر ندارند، باید آن را با دایره ی کارگزینی یا اداره ی حقوقی سازمان مورد بحث قرار دهند (Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, 1972:697). لذا مدیریت با ثبات در سازمان می تواند مدیر را از نظر تسلط بر جنبه های مختلف بویژه جنبه های حقوقی و انسانی سازمان تا حد زیادی بیمه نماید. این امر از جنبه تسلط مدیر بر جنبه فرهنگ سازمانی سازمان نیز قابل بررسی است، چرا که بسیاری از تصمیمات مدیر، حتی تصمیمات حقوقی مدیر بر پایه فرهنگ سازمانی استوار است. بنابراین ثبات مدیریت که می تواند پیش نیاز تسلط مدیر بر بعد فرهنگ سازمانی است، می تواند بر ابعاد حقوقی و اعتباری سازمان دارای تاثیر قابل ملاحظه ای باشد، و این امر می تواند تا حد زیادی، معنی داری تفاوت اعتبار در این دو جامعه آماری را توجیه نماید.

• میانگین تناسب محیط در ادارات کل تربیت بدنی دارای ثبات مدیریت، به طور معنا داری بالاتر از میزان تناسب محیط در ادارات بدون ثبات مدیریت می باشد. اصطلاح محیط به آن عوامل خارجی گفته می شود که می توانند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه ی لازم برای شغل، باز هم بر جنبه های مختلف سازمان تاثیر بگذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین نامه های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, 1972, p697). تسلط بیشتر مدیر بر ابعاد متفاوت کار، امکان برنامه ریزی های دراز مدت برای مدیر، شناخت و جذب های نیروهای کار آمد و استفاده

بهبود از امکانات موجود، تصمیم‌گیری در جهت رفع کاستی‌ها، احساس امنیت شغلی و افزایش اعتماد به نفس، آشنائی بیشتر با قوانین و مقررات، صرفه‌جویی در وقت و هزینه‌ها، هماهنگی بیشتر کارکنان، فعالیت گروهی برای تحقق اهداف و افزایش روحیه ارتباطات انسانی مدیر (Darbeheshti, 1997: 33)، و به طور کلی تسلط بیشتر و شناخت بیشتر مدیر بر محیط داخلی و خارجی سازمان را باعث خواهد شد. مدیران کل همانند مدیریت‌های دیگر از پیوستگی حلقه‌های زمان سود زیادی می‌برند، زیرا نیاز شدیدی به چهار نوع شناخت دارند که در طول زمان بدست می‌آید. شناخت کارکنان و کارشناسان، شناخت جامعه هدف و ورزشکار و شناخت سازمان و تشکیلات. البته شناخت‌های علمی و حرفه‌ای که ضرورت آنها نیاز به استدلال ندارد، خارج از این چهار چوب است. ممکن است برای مدیر تازه وارد شناخت نسبت به سازمان و تشکیلات و حتی شناخت‌های علمی و حرفه‌ای قبلاً فراهم شده باشد، ولی او هرگز نمی‌تواند نسبت به سه شناخت دیگر ادعایی داشته باشد. زیرا این سه شناخت باید حتماً در محیط و در بسته زمانی طولانی بدست آید (Raof, 1996: 55). شناخت کامل از محیط نیز فرایند و مهارت تناسب محیط را آسان و قابل اجرا خواهد نمود. بنابراین به نظر می‌رسد، ثبات مدیریت می‌تواند محیط یا تناسب محیطی را به صورت معنی داری تحت تاثیر قرار دهد، که این امر در نتیجه این تحقیق نیز قابل مشاهده است و تفاوت معنی دار بین تناسب محیطی بین دو جامعه آماری تحقیق را بیان می‌دارد.

• بین عملکرد کارکنان ادارات کل تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیر اختلاف معنی داری وجود دارد.

با توجه به این که متغیر عملکرد کارکنان دارای هفت مولفه می‌باشند، بنابراین این مولفه‌ها در دو گروه ادارات تربیت بدنی با ثبات و بدون ثبات مدیریت با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفته است و در همه ابعاد هفت گانه تفاوت معنی داری بین میزان این ابعاد در ادارات دارای ثبات و ادارات بدون ثبات مدیریت وجود دارد. لذا عملکرد کارکنان نیز در این دو جامعه آماری دارای تفاوت معنی داری می‌باشد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق قربانی (۲۰۰۵)، حسینی (۲۰۰۲)، ملکی (۲۰۰۱)، فابیانس (۱۹۹۴)، آیوداس، دابسون و گودارد (۱۹۹۷)، آیوداس، دابسون و گودارد (۲۰۰۲) و کارل آدام و رابرت (۲۰۰۲) همخوانی و با نتایج تحقیق رحمانی (۲۰۰۰) و عبدالمولی (۲۰۰۲) همخوانی ندارد.

## References

- Abdollahi, A. (2005). *Stability and performance management, employee relations*, a master's thesis, Azad University, 55-56. (in Persian).
- Alagheband, A. (2000). *Management arrangements, educational psychology*. Ravan Publication. 210-236. (in Persian).
- Andy Neely & Najjar, M., (2006). *Management Learning Not Management Control: The True Role of Performance Measurement*. 48(3) (2006), pp. 101-114.
- Audas, R., Dabson, S., & Godard, J. (1999). Team performance and managerial change in the English football league. *Economic Affairs*, 17, 30-36.
- Azar, Al & Momeni, M. (2000). Statistics and its application in the management. Publication of the Samt, 1(3). 14-17. (in Persian).
- Bates, R. A. and Holton, E. F. (1995). computerized performance monitoring. A review of Human Resource issues, *Human Resource management Review*, winter, Pp . 267 – 88.110
- Bates, R. A. and Holton, E. F. (1995). Computerized performance monitoring. A review of Human Resource issues, *Human Resource management Review*, winter, Pp . 267 – 88.110
- Bayani, Ahmad. (2001). *Methods of Research and Technology Assessment in Educational Sciences in Tehran*, published Rahyaft, 52-53.
- Beatle, L. (2000). *36 hours training in management*, Haghghi, Mohammed Ali, publishe of industrial management, 116-124.
- Behrangi, Mohammad Reza (1991). *Philosophical thinking in educational management*, publishing Kahr.
- Blanchard, Paul (1992). *Management of organizational behavior*. Publication of Jihad.
- Darbeheshi, A. (1996). Stability and competence in management, *Journal of Management Education*, No. 14.
- Fabianic, David. (1994). Managerial change and organizational effectiveness in major league baseball: findings for the eighties. *Journal of Sport Behavior* .sep 1, 1994.8-12
- Ghrbanimehr, Habebolah. (2006). *Stability of the managers on performance management approach for secondary teachers*, MA thesis, University of South Tehran Branch.
- Ho, L. (2008). *what affects organizational performance?* Industrial Management & Data System, 108-118.

Karl-Adam Bonnier, Robert F. Bruner.(2002). An analysis of stock price reaction to management change in distressed firms. *University of Virginia, Charlottesville, VA 2906, USA*. Available online.

Kontz, H.(1995). *Management human resource*, PWS.kent  
co3Maurer,T. (2001). Career-relevant learning and development, worker age and beliefs about self-Efficacy for development: *Journal of management* 27: 123

Korkmaz, M .(2007). The Effect of Leadership Style on Organizational Health. *Educational Research Quarterly*, 3, 22-54.

Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard.(2005). *Management of organizational behavior*. Kabiri, Ghasem, Scientific ,Azad university.

Rahmanseresht, Hussein (1998). Organization and management theories of modernism to Psnvynoriented, Tehran, Institute of Cultural Technology and the Arts.

Rauf, Ali (1996). *Journal of Management Education, paper on management points*

Rezaeian, Ali (1992). *Organizational behavior management, printing*, Tehran University

Rezghi,Rostami, Alireza. (2001). Promotions and employee performance evaluation system. *Tadbir Devise No. 114*.

Rick Audas, Stephen Dobson, & John Godard,. (2002). The impact of managerial change on team performance in professional sports. *Journal of Economics & Business*.633-650

Shariatmadari, Ali (2000). *Principles and Philosophy of Education*. Tehran: Agah.(in persian).

Shoae, Ahmad.(1998). Management functional thinking yesterday, *Tdbir Today*, Tehran, Vagvyh publications. .(in Persian).

Shayan gahromi, Sh and al, (2011). The coronation with health organization and stability of school oriented management. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration*. 4(2), 115-117.(in Persian).