

## تملیل پدیدارشناسی عوامل مرتبط با گرایش برقی از مدیران مدارس به بهره‌کشی از زیردستان

سیده محبوبه سیدعلیان<sup>۱\*</sup>، کیوان صالحی<sup>۲</sup>

Received: 01/11/2019

Accepted: 10/06/2020

صفحات: ۲۰۲-۲۷۶

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۸/۱۰

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۲۱

### چکیده

در پژوهش حاضر از رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی از نوع توصیفی استفاده شد. مشارکت‌کنندگان به شیوه هدفمند از نوع ملاکی و از بین معلمان و معاونان مدارس دولتی شهرستان مهدی‌شهر استان سمنان انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از فن مصاحبه نیمه‌ساختارمند با ۱۰ نفر از معلمان و معاونان گردآوری شد و مبتنی بر راهبرد گلابری، تحلیل گردید. به منظور افزایش اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تاییدپذیری، از شیوه‌های «بهره‌گیری از نظرات همکاران پژوهشی و تأیید آن‌ها»، تحلیل موارد منفی، سه‌سوسازی، کنترل از سوی اعضا، «تبیین جزئیات دقیق فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها»، «درگیری طولانی مدت»، «بازرسی و بازبینی در زمان کدگذاری»، و استفاده شد. تحلیل عمیق داده‌ها به شناسایی و طبقه‌بندی ۲۴ ملاک و ۴ عامل اصلی شامل «نحوه انتصاب مدیران»، «خصوصیات اخلاقی مدیران»، «خصوصیات حرفه‌ای مدیران» و «خصوصیات اخلاقی زیردستان» منتج گردید که می‌تواند تصویری روشن از عوامل گرایش برخی از مدیران به بهره‌کشی از زیردستان، ارائه‌نماید. به نظر می‌رسد، اجرایی‌سازی نظام ارزشیابی پویا و با ضمانت اجرایی برای تشخیص کیفیت انتصاب و عملکرد مدیران مدرسه که با مشارکت عوامل انسانی درون مدرسه، انجام شود، می‌تواند در بهبود فضای تعاملی در مدرسه و جلوگیری از رفتارهای استثمارگرانه احتمالی، اثربخش باشد.

**کلمات کلیدی:** تجربه‌زیسته، گرایش مدیران، بهره‌کشی از زیردستان

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. عضو هیات علمی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تهران، ایران

## مقدمه

کیفیت مدیران و چگونگی اعمال فرامین مدیریتی، از مهم‌ترین عوامل موفقیت یا شکست هر سازمانی است. الگوهای رفتاری مناسب مدیر باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت از حرفه را افزایش می‌دهد (Mossadegh Rad, 2005). در دوران گوناگون تعاریف مختلفی، با توجه به نیاز آن زمان برای مدیریت ارائه شده است؛ مدیریت در تاریخ خود سه دوره مهم را گذرانده است در نگاه اول مدیریت به هنر انجام کار توسط دیگران، اطلاق می‌گردد. " این تعریف به مدیریت دوران ارباب - رعیتی مربوط می‌شود و نظر و نگاه استثماری دوران گذشته از جانب مدیریت به زیردستان و کارکنان را بیان می‌کند. در این دوران، بهره‌برداری از توانایی‌ها و نیروهای دیگران به نفع خود، نوعی هنر محسوب می‌شد. با اینکه اشاره شده این نوع مدیریت مربوط به دوران ارباب - رعیتی بوده، امروزه مطالعات متعددی نشان می‌دهد برپایه چنین دیدگاه غیرمنصفانه‌ای، همچنان استثماری از جانب برخی از مدیران انجام می‌گیرد، ولی به‌رغم وجود آن، توجه چندانی به آن نشده است (Khorasani, Ghafari & Rousta, 2016).

در پژوهشی (French & Raven (1959) از «قدرت اجبار» به عنوان یکی از پنج منبع قدرت مدیران یاد می‌کنند که ممکن است به‌منظور نفوذ استفاده شود. قدرت اجبار، اولین منبع قدرتی است، که کمترین تاثیر را دارد ولی بیش از همه، مورد استفاده قرار می‌گیرد. قدرت اجبار، وادار کردن فرد به انجام کاری است که بر خلاف میل و اراده اوست، یا ایجاد «عواقبی» برای اقدامات کارکنان است. رهبران مستبد برای «ایجاد انگیزه» در زیردستان خود، بر تهدید، زورگویی و استفاده از واژه «در غیر اینصورت» تکیه می‌کنند. معمولاً این نوع رفتار به ترس، ناراضی و رنجش زیردستان می‌انجامد (Ghasemi, Hossein Gholizadeh & Nogani Dukht Bahmani, 2018). بخش مهمی از علل توفیقات، عقب‌ماندگی یا ورشکستگی سازمانی به مدیریت آن سازمان وابسته است (Khorshidi, 2013). سازمان‌های پیش‌تاز و پویا از کیفیت اخلاق حرفه‌ای بالایی برخوردارند. وجود اخلاق حرفه‌ای در سازمان، به میزان بسیار چشمگیری سازمان را در کاهش تنش‌ها و موفقیت در تحقق اثربخش هدف، یاری نموده و پاسخگو می‌سازد (Carolyn & Chris, 2007). Highhouse, Zickar & Yankelevich (2010) ضعف اخلاق کاری را از مسائل مهم سازمان‌ها دانسته‌اند. در جهان امروز به‌دلیل گسترش روزافزون فناوری و برقراری وسیع ارتباطات در محیط مجازی و کم توجهی به ابعاد معنوی و روانی انسان و آشنا نبودن با اصول و فنون مدیریت و رفتار حرفه‌ای، بسیاری از اصول اخلاقی در میان مدیران سازمان‌ها مورد غفلت واقع شده است (Shafiepour, Zare Zeidi & Metani, 2017). بهره‌کشی ارباب‌مآبانه برخی از مدیران ضعیف و ناکارآمد از کارکنان، یکی از این مشکلات و ضعف‌ها است که به پرورش این فضا کمک

می‌نماید. طی سه دهه گذشته شیوع نسبی رفتارهای نامناسب در محیط‌های کاری و سازمانی، زمینه‌ساز جلب توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران عرصه‌های مختلف علوم به عوامل مرتبط با این رفتارها شده است (Golparvar & Rafi'zadeh, 2010). مدیریت مدارس جایگاه ویژه‌ای در جامعه دارد؛ اگر قرار است به جامعه‌ای مطلوب دست پیدا کنیم باید مدارس موفق داشته باشیم؛ و این امر در صورتی ممکن می‌شود که مدیران متخصص و متعهدی را در مدارس داشته باشیم. برای تحقق بخشیدن به این هدف، لازم است آسیب‌های مدیریت مدارس شناسایی گردد. در روند تحولات جهانی، تعلیم و تربیت و مدیریت آن، در کنار امکانات ساختاری متناسب، مدیرانی مجهز به مهارت می‌خواهد که بتوانند کشتی واحد آموزشی خود را در تلاطم این امواج تغییرات به ساحل موفقیت برسانند (Khorshidi, 2013; Zahedi & Sheikh, 2016).

"وجود تعاملات نامناسب یا سوءرفتار مدیران و تأثیرات منفی و زیانبار آن نگرانی‌های زیادی را برای دبیران و حتی دانش‌آموزان به وجود آورده است، مدارس که مدیر مدرسه در آن با دبیران و دانش‌آموزان رابطه خوبی ندارد و روحیه معلمان قوی نیست و دائماً پر از تنشج و برخوردهای نادرست و به عبارتی تعاملات نامناسب مدیران باشد، انرژی لازم برای انجام کار وجود ندارد. در چنین محیط‌هایی خستگی، پرمردگی، عدم تمایل و دل‌سردی مانع رسیدن به اهداف سازمان می‌گردد و نمی‌توانند رسالت آموزشی و تربیتی خود را به نحو احسن و به صورت درست و منطقی انجام دهند" (Shirbaghi, & Moradi, 2010). بخش گسترده‌ای از مطالعات در حوزه رهبری آموزشی و مدیریت در مدرسه و تبیین‌های انجام شده توسط پژوهشگران آموزشی، بر اهمیت راهبردی مدیران مدارس در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و به‌طور کلی موفقیت مدرسه تأکید دارند (Mulcahy, 2019; Hardwick-Franco, 2019; Truong, 2019; Palmer, 2018; Adams, Olsen & Ware, 2017; Richardson, Watts, Hollis & McLeod, 2016; Ediger, 2014). کیفیت هر نظام آموزشی به کیفیت مدیران آموزشی آن وابسته است و در حقیقت هیچ کشوری نمی‌تواند از سطح مدیرانش بالاتر رود (Sadeghinia, Salehi & Moghadamzadeh, 2018). با مطالعه وضعیت موجود در مدارس کشورمان مشخص می‌شود که یکی از عمده‌ترین مشکلات نظام آموزش و پرورش نامناسب بودن کیفیت کار مدیران مدارس است (Sadeghinia & et al, 2018). در پژوهش‌های انجام شده، به مولفه‌های مورد نیاز برای ارتقای کیفیت کار مدیران، اشاراتی شده است که در ادامه به برخی از این یافته‌ها، اشاره شده است.

مدیریت در نظام‌های آموزشی به این دلیل که دستاورد آن تربیت انسان است اهمیت بیشتر و شرایط سخت‌تری دارد. از نظر Babazadeh (2015) انتخاب مدیران در آموزش و پرورش ایران بیشتر تحت تأثیر عوامل غیرتخصصی اعم از مسائل سیاسی، روابط شخصی و خویشاوندی صورت

می‌گیرد و در اغلب موارد مدیران مدارس با ملاک‌های غیراصولی بر صندلی مدیریت تکیه می‌زنند؛ عواملی چون توان مدیریتی برای ارتقای کیفیت آموزشی و کسب رضایت معلمان و دانش‌آموزان، نقش چندانی در انتصاب مدیران و روسا ندارند. در سطح مدیران مدارس نیز روابط شخصی اصلی‌ترین ملاک برای انتخاب مدیران است و تابع قانون خاصی نیست. به نظر می‌رسد، بررسی میدانی این موضوع از اهمیت دوچندانی برخوردار است و در صورتی که حتی بخش اندکی از نظر بیان شده صحت داشته‌باشد، می‌تواند تبعات جبران‌ناپذیری را برای نظام آموزشی به همراه داشته‌باشد. یافته‌های پژوهش (Amiri-Jami, Amiri-Jami & Alaei, 2014) نشان داد که مؤلفه‌های ایمان و تعهد در مورد شایستگی‌های عمومی مورد انتظار از مدیران آموزشی و مؤلفه ارتباطات در مورد شایستگی‌های اختصاصی مورد انتظار از مدیران آموزشی هر یک از دوره‌های سه‌گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام بیشتر از سایر شایستگی‌ها مورد تأکید قرار گرفته‌اند. Khannifar, Jandaghi & Abdulhoseini (2007) در تدوین استانداردهای دانشی و عملکردی مورد نیاز مدیران مدارس، مواردی را ارائه کرده‌اند که یکی از آنها، آشنایی با سبک‌های رهبری و دیگری، ارتباطات است.

مدیریت، در تعریف جامع خود عبارت است از: «دانش و هنر به کارگیری منابع سازمانی برای دستیابی به اهداف معین به شیوه مطلوب و اثربخش» (Kowsari, 2019). ارتباطات از عناصر اولیه حرفه مدیریت است. مدیران باید با افراد در سطوح مختلف ارتباط برقرار کنند. ارتباط مدیر با کسانی که برای او کار می‌کنند، ممکن است مهم‌ترین ارتباطات باشد، زیرا جنبه‌های کار مانند آموزش، ارجاع مأموریت و ارزیابی عملکرد از راه ارتباطات انجام می‌گیرند. مهم‌تر از همه اینکه ارتباطات فرآیندی است که فعالیت‌های فردی، گروهی و مراوده برای افزایش اثربخشی از طریق آن هماهنگ می‌شود (Moradi Idisheh, Jahan-Biglari, Barani & Karimi-Taher, 2011). نتایج پژوهش (Ashrafi & Zeinabadi, 2017) نشان داده که ملاک‌ها، نشانگرها و معیارهای تعیین شایستگی مدیران ابتدایی در ایران نسبت به کشورهای ژاپن، استرالیا و آمریکا به صورت کلی تعیین شده و در مواردی همچون تعیین آزمون صلاحیت، ارائه گواهینامه مقدماتی و پیشرفته برای شایستگی، ارتقاء حداقل میزان تجربه و سابقه آموزشی موفق و مدرک تحصیلی، گذاردن حداقل شرایط سنی و ... نسبت به کشورهای مورد بررسی دارای ضعف بوده است.

یکی از آسیب‌های اساسی در رویکرد اسلامی به مدیریت، «رابطه‌مداری» است، رابطه‌مداری در مقابل ضابطه‌مندی به معنی برتری قرابت‌های خانوادگی و حزبی بر آئین‌نامه‌ها و ضوابط و قواعد اداری و نادیده گرفتن شایستگی‌ها و ترجیح روابط حاشیه‌ای است. امیرمؤمنان (ع) در این زمینه می‌فرماید: "در استخدام کارکنان و فرمانروایان شفاعت و وساطت کسی را مپذیر" در قسمتی از

عهدنامه معروفش به فرماندار خود، به ضرورت گزینش و بررسی عملکرد عاملان حکومتی در واگذار کردن امور اجرایی کشور تأکید می‌نمایند. برپایه این کلام «گزینش کارگزاران و مدیران حکومتی» اولین و مهم‌ترین مسأله‌ای است که یک دولت اسلامی برای آنکه در تحقق آرمان‌ها و برنامه‌های خود موفق باشد باید نسبت به آن اقدام کند. بیلتون<sup>۱</sup> در کتاب مبانی جامعه‌شناسی، دیدگاه خود را چنین بیان کرده: نظام شایسته‌سالاری، نظامی است که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها براساس شایستگی، و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، قومیت و یا ثروت به افراد داده می‌شود. شایسته‌سالاری دیدگاهی است که براساس آن، افراد از طریق نظام آموزشی و با تلاش فراوان، استعدادهای خود را شکوفا می‌سازند و در نهایت، برای تصدی مناسب یک شغل، اساس، فقط شایستگی است. یافته‌های Shabani, Khorshidi & Fathi-Wajjarah (2018) نشان‌دهنده هر سازمانی که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مطمئناً تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد داشته است. Babalola (2016) به رابطه بین سرپرست - کارمند، سبک رهبری درک شده و رضایت شغلی از تعهد سازمانی و عملکرد شغلی اشاره کرده و اهمیت آنرا برشمرده است. "مدیریت در آموزش و پرورش، در ابتدا، وظیفه نسبتاً ساده‌ای تلقی می‌شد که شاید تنها شرط لازم برای ایفای آن داشتن تجربه کار بود؛ از این رو اداره امور آموزشی و مدیریت مدارس، معمولاً به افرادی سپرده می‌شد که از صلاحیت اخلاقی برخوردار بودند و چند سالی سابقه معلمی داشتند. در عصر حاضر، بر اثر تحولات اجتماعی و فرهنگی، آموزش و پرورش و نهادهای آن از بیخ و بن دگرگون شده و مأموریت خطیر پرورش و آموزش نسل‌های نوحاسته از جهات مختلف به نظام‌های آموزشی سپرده شده‌است. امروزه، مدیریت آموزشی غالباً به مفهوم رهبری، راهنمایی، اصلاح و تغییر، موردنظر است؛ از این رو نیل به هدف‌های عالی آموزش و پرورش در هر جامعه مستلزم تجدید سازمان و نواندیشی در مدیریت نظام آموزشی است" (Alagheband, 2011: 63).

به‌نظر Sadeghinia & et al (2018) کسانی که از دانش و تجربیات غنی‌تری برخوردارند، بهتر می‌توانند در بین نیروها مورد پذیرش واقع شوند و قدرت شخصی به دست آورند، چراکه انسان‌ها در مقابل کسانی که احساس کنند از نظر دانش و مهارت و آگاهی در سطحی بالاتر از خودشان هستند، حرف‌شنوی و اطاعت بیشتری دارند. حضرت علی(ع) می‌فرماید: "کار مسئولان و کارگزاران را به‌دقت زیر نظر بگیر و با آزمون صحیح آنها را بکارگیر." از این کلام زیبا چنین برمی‌آید که هنگام انتصاب مسئولان، مهارت‌ها و تجربه قبلی آنان باید مورد دقت قرار گیرد. بنابراین طبیعی‌ترین راه برای افزایش کارایی و بهبود عملکرد مدیران همان انتخاب و انتصاب آنان براساس

---

1. Bilton

معلومات، مهارت‌ها و تجربیاتشان است (Fatemi, 2001). مدیران باید بدانند که داشتن کارمندی با صفات و شخصیت مثبت برای رشد و توسعه هر سازمانی بسیار مهم است اما اینکه خودشان چگونه با پرسنل خود رفتار می‌کنند هم به همان اندازه مهم است از آنجا که ریاست و قدرت، در اغلب انسان‌ها، موجب تکبر و غرور می‌شود، این بیماری بزرگ روانی و اخلاقی، زمینه‌ساز بسیاری از خطاها و اشتباهات در مدیران است. بهره‌کشی از نیروهای زیردست، یکی از اشتباهاتی است که گاه مدیران گرفتار آن می‌شوند زیرا بیش از وظایف قانونی نیروها، از آنان انتظار دارند. شخصیت‌های مستبد در فرآیند مدیریت و رهبری خود توجهی به نظرات و آراء زیردستان خود ندارند و معمولاً تصمیم‌گیرنده اصلی خودشان هستند.

امروزه مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها، در حوزه انسان‌هاست، بدیهی است سازمان‌هایی که سرمایه فکری و انسانی مناسبی داشته باشند در میدان رقابت نسبت به سایر رقبا برتری خواهند داشت، به‌رغم اهمیت وافر نیروی انسانی در رشد و موفقیت سازمانی (Nirmand, Bamdad, Bamdad, Arabs & Amiri, 2017)، گاهی مدیران این نکته را فراموش می‌کنند که منابع انسانی نیازمند توجه‌اند و باعث سرخوردگی شغلی، گوشه‌گیری و در نهایت بی‌تفاوتی آنها نسبت به سازمان خود می‌گردند (Siddiqui, 2016). کمی توجه نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از مدارس در کشورمان به شکل سنتی و به دست افرادی اداره می‌شوند که سابقه معلمی دارند و فاقد تخصص در مدیریت آموزشی هستند، آسیب جدی چنین مدیرانی این است که کیفیت خدمات را فوق‌العاده پایین می‌آورند و اصلاً انجام وظیفه برایشان مفهومی نداشته و به هر بهانه، از پذیرش مسئولیت‌های قانونی خود طفره می‌روند. در نتیجه احتمالاً در فرایند مدیریت مدرسه، "آزمون و خطا" و "بهره‌کشی از زیردستان"، مری اصلی‌اشان می‌شود. بهره‌کشی مدیران یک آسیب و به‌عنوان مانع توسعه از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب است و می‌تواند تهدیدکننده اهداف مطلوب یک برنامه‌ریزی آموزشی باشد، لذا یک مسأله اجتماعی است که برای شناخت و بیان آن نیازمند دیدگاه‌های نظری و مدل‌های تبیین مسائل اجتماعی هستیم. در کشور ما به‌رغم وجود شکایت‌های بخشی از معلمان و کادر مدرسه و گرایش برخی از مدیران به این امر، مطالعات علمی کافی در مورد شیوع چنین رفتاری وجود ندارد. با توجه به مرور پیشینه پژوهش و نبود مطالعه‌های عمیق برای واکاوی و بازشناسی عوامل موثر در این زمینه، در این پژوهش تلاش گردید تا با استفاده از رویکردی ژرفانگر، دلایل گرایش برخی از مدیران مدارس، به بهره‌کشی از زیردستان، شناسایی و بازنمایی گردد.

## روش شناسی پژوهش

در این پژوهش تلاش گردید تا مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی اجتماعی با استفاده از روش پدیدارشناسی توصیفی، ضمن تحلیل تجربه زیسته معلمان و معاونان و ادراک دیدگاه‌های آنان و کسب شناخت عمیق از پدیده مورد مطالعه، عوامل و ملاک‌های گرایش برخی از مدیران به بهره‌کشی از زیردستان و آسیب‌های ناشی از آن در انجام فعالیت‌ها شناسایی و بازنمایی شود. مشارکت کنندگان از بین معلمان و معاونان مدارس شهرستان مهدی‌شهر با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاکی انتخاب شدند؛ از این افراد مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به عمل آمد؛ پس از مصاحبه با ۱۰ نفر، اشباع نظری داده‌ها حاصل شد. پرسش‌هایی به عنوان راهنمای مصاحبه از قبل تهیه شدند و برای هدایت فرآیند مصاحبه‌ها، پروتکل مصاحبه تنظیم شد. بعد از اطمینان، از آمادگی مصاحبه‌شونده‌ها، با توجه به محدودیت زمانی آنها در مدارس، مصاحبه‌ها در مرکز مشاوره خانواده شهرستان و در ساعات عصر که وقت آزاد بیشتری برای مصاحبه‌شوندگان مهیاست انجام شد. دامنه زمانی مصاحبه‌ها بین ۲۰ تا ۳۵ دقیقه بود. قبل از شروع، از آنها جهت ضبط مصاحبه‌ها اجازه گرفته شد تا دقت، استحکام و این‌همانی یافته‌ها افزایش یابد و از فراموشی مربوط به یادآوری جلوگیری شود در ضمن، اطمینان داده شد که اسامی و اطلاعات محرمانه خواهد ماند. سپس متن مصاحبه‌ها پس از چندین بار گوش کردن به صورت کلمه به کلمه دست‌نویس شد تا تحت تحلیل قرارگیرند. برای تحلیل داده‌ها از راهبرد هفت مرحله‌ای کلایزی<sup>۱</sup> استفاده گردید. نگارش مقالات به روش کیفی متضمن گزارش داده‌های متنی است و با لغات، موضوعات و نوشته‌ها مشخص می‌شود. اغلب از نقل قول‌های مستقیم شرکت‌کنندگان و از ضمیر اول شخص مفرد، یا «صدای فعال» استفاده می‌شود. که منجر به اطمینان بیشتر می‌شود (Abu al-Maali, 2012). در پژوهش حاضر نیز سعی گردید ویژگی‌های ذکرشده در نگارش مورد توجه قرار گیرد.

برای ارتقای اعتبارپذیری<sup>۲</sup> یافته‌ها، از راهبرد حضور طولانی‌مدت در محیط پژوهش و صرف زمان طولانی با شرکت‌کنندگان، تبادل نظر با هم‌تایان<sup>۳</sup>، کنترل از سوی اعضا<sup>۴</sup>، و همچنین سه سوپه‌نگری<sup>۵</sup> مبتنی بر تنوع‌بخشی در تعداد سؤال‌ها، تحلیل موارد منفی و متناقض<sup>۶</sup> تفسیرشده در داده‌ها، و نظرات ۴ نفر از متخصصان تعلیم و تربیت، به‌منظور اعمال نظر نهایی، بهره‌گرفته‌شد. تلاش شد تا با توصیف دقیق زمینه مطالعه، پیش‌فرض‌ها و شرایط پژوهش و ارائه جزئیات آن،

1. Colaizzi's seven-step strategy

2. Credibility

3. Peer debriefing

4. Member check

5. Triangulation

6. Negative case analysis

زمینه لازم برای افزایش انتقال پذیری<sup>۱</sup> یافته‌های پژوهش فراهم شود. به منظور ایجاد قابلیت اطمینان<sup>۲</sup> به پژوهش، با تشریح جزئیات مربوط به چگونگی گردآوری داده‌ها، نحوه تصمیم‌گیری‌ها، تفسیر و تحلیل‌های طی شده در فرایند پژوهش، زمینه‌ای برای انجام «مسیرنمای حسابرسی»<sup>۳</sup> فراهم شد. همچنین برای ارتقای تاییدپذیری<sup>۴</sup> یافته‌ها، با استفاده از یادداشت میدانی و در فرایند تحلیل و تفسیرهای انجام شده، تا آن‌جا که امکان‌پذیر بود، اندیشه‌ها، باورها و انتظارات ذهنی پژوهشگران در جریان گردآوری و تحلیل داده‌ها کنترل شد.

جدول ۱. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان

شماره مشارکت‌کننده	گروه سنی				سابقه خدمت				تحصیلات		جنسیت			شغل		
	۴	۳	۲	۱	۴	۳	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۳	۲	۱	
۱				✓				✓			✓				✓	
۲			✓				✓			✓				✓		
۳					✓					✓				✓		
۴				✓			✓			✓				✓		
۵							✓			✓				✓		
۶							✓			✓				✓		
۷							✓			✓				✓		
۸							✓			✓				✓		
۹							✓			✓				✓		
۱۰				✓			✓			✓				✓		

سن: {۱=۳۰ تا ۳۵ سال؛ ۲=۳۵-۴۰؛ ۳=۴۰-۴۵؛ ۴=بالتر از ۴۵} شغل: {۱=آموزگار؛ ۲=دبیر؛ ۳=معاون} سابقه خدمت {۱-۱۰ تا ۱۵ سال؛ ۲=۱۶-۲۰؛ ۳=۲۱ تا ۲۵؛ ۴=بالتر از ۲۶} تحصیلات: {۱=لیسانس؛ ۲=فوق لیسانس} جنسیت: {۱=زن؛ ۲=مرد}

1. Transferability

2. Dependability

3. Auditing trail

4. Confirmability



**جدول ۲. نمونه‌هایی از جملات مهم استخراج شده بر اساس بخشی از مصاحبه‌ها**

- ۱- مورد داشتیم طرف سال اول کاریش اومده مدیر شده هیچ تجربه ای هم نداشته کمتر شایسته سالاری هست.
- ۲- مدیران توانمند انتخاب کنند اگه مدیران از نظر کاری، خودشون مسلط به کار نباشند قطعاً به زبردستان فشار می‌آید.
- ۳- تا الان که همینجوری بدون در نظر گرفتن هیچ استثنائی فقط بخاطر کمبود نیرو فرد را انتخاب می‌کردند. یعنی اینکه مثلاً بخواهند تجربه‌ی کاری داشته باشند مثلاً رشته مدیریت خونده باشه
- ۴- چون ۳ سال آخر قبل از بازنشستگی حق مدیریت می‌گیرند افراد مشتاقند که مدیر شوند وگرنه کسی علاقه چندانی به کار مدیریت ندارد
- ۵- اینجور معلمان دوست ندارن هیچ نوع درگیری بینشون ایجاد بشه، هیچ حرفی بهشون زده نشه، ارزشیابی اشون آخر سال کم نشه. چون می‌ترسن با خودشون می‌کنن اگه اینکارو انجام ندن مدیر فلان می‌کنه
- ۶- یکسری از مدیران هستند که اصلاً انگار حاکمند همه کارهایشان بصورت دستوره خیلی استبدادی برخورد می‌کنند.
- ۷- چون به کارهای کامپیوتری وارد نبود بهتر بگویم زرنگی می‌کرد و کارها رو طوری تقسیم می‌کرد که خودش انجام نده

**نشانه‌های استخراج شده از قسمت‌هایی از مصاحبه**

- |  |  |
|--|--|
| ۱- انتصاب مدیران بدون تجربه                | ۶- انتصاب برای دریافت پاداش پایان خدمت |
| ۲- انتصاب بدون در نظر گرفتن شایسته سالاری  | ۷- زبردستان ترسو                       |
| ۳- انتصاب مدیران نا آشنا به وظایف کاری خود | ۸- مدیران مستبد و حاکم                 |
| ۴- انتصاب به دلیل کمبود نیرو               | ۹- سواد رسانه‌ای پایین مدیران          |
| ۵- انتصاب بدون توجه به رشته مرتبط          |  |

**یافته‌های پژوهش**

دقت و کنکاش در تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان و مقایسه‌های متوالی، به شناسایی ۴ دسته از عوامل اصلی شامل «نحوه انتصاب مدیران؛ خصوصیات اخلاقی مدیران؛ خصوصیات حرفه‌ای مدیران؛ و خصوصیات اخلاقی زبردستان» و ۲۴ ملاک منجر گردید. در ادامه، هریک از این عوامل به طور دقیق بازنمایی شده و در نمودار ۱ آورده شده‌است.

**عامل اول: نحوه انتصاب مدیران**

مشارکت‌کنندگان در پژوهش، توجه‌نکردن به نحوه انتصاب مدیران را یکی از عوامل مهم گرایش مدیران به بهره‌کشی دانسته‌اند و تأکید نموده‌اند در صورت کم‌توجهی به این مسأله همچنان با چنین سوءاستفاده‌هایی درگیر خواهیم بود که طبیعتاً خسارات فراوان و گاه جبران‌ناپذیری بر بدنه آموزش و پرورش وارد خواهد کرد. از جمله مسائلی که با انتصاب مدیران ارتباط تنگاتنگ داشته و تأثیر مستقیمی با بهره‌کشی مدیران دارد، انتصاب بدون در نظر گرفتن صلاحیت‌های آنان و شایسته‌سالاری است که بخش گسترده‌ای از مشارکت‌کنندگان، از آن به‌عنوان مهم‌ترین عامل نام

برده‌اند. از دیگر عوامل، «انتصاب مدیران بدون گزینش»، «انتصاب به دلیل کمبود نیرو»، «انتصاب بدون توجه به رشته مرتبط (مدیریت)»، «انتصاب به دلیل دریافت پاداش پایان خدمت»، «انتصاب بدون در نظر گرفتن علاقه»، «انتصاب مدیران ناآشنا به وظایف کاری»، «انتصاب بدون در نظر گرفتن تجربه کاری و سابقه» و «انتصاب با قراردادن فرد در رودربایستی و با خواهش و التماس» است. در این زمینه توجه به نکات اشاره شده توسط چند نفر از مشارکت‌کنندگان می‌تواند بخشی از واقعیت موجود را بازنمایی کند.

**۱-۱) انتصاب مدیران به دلیل کمبود نیرو:** طی ۱۰ سال آینده حجم بالایی از کارکنان این وزارتخانه به سن بازنشستگی رسیده و از سیستم خارج می‌شوند؛ این کمبود نیرو در انتصاب مدیران نیز به وضوح قابل مشاهده است. سازمان‌ها نمی‌توانند یک نظام انتخاب ضعیف برای کارمندان داشته باشند، زیرا یک سازمان موفق باید افراد را مناسب اهداف، فرهنگ و راهبردهای شغلی انتخاب کند (Taymouri, Rangriz, Abdollahi & Zeinabadi, 2018).

"تا الان که همین جوری بدون در نظر گرفتن هیچ استثنائی فقط به خاطر کمبود نیرو فرد را انتخاب می‌کردند." (مشارکت‌کننده ۱)؛ "چون نیرو نداشتیم و مدیر رو با خواهش و التماس آوردیم هیچ توقعی هم نمی‌تونیم ازش داشته باشیم...." (مشارکت‌کننده ۵).

**۲-۱) انتصاب بدون در نظر گرفتن تجربه کاری و سابقه:** گسترش همه‌جانبه سازمان‌های آموزشی لزوم برخورداری از مدیران ماهر و توانمند را در به‌کارگیری دانش و تجربه تخصصی دوچندان کرده است (Samer, 2007).

"استثناء قائل نمی‌شن یعنی اینکه مثلاً بخواهند مدیر تجربه کاری داشته باشه... " (مشارکت‌کننده ۱)؛ "در وهله اول احساس می‌کنم سابقه و تجربه کاری کوچکترین اهمیتی براشون نداره" (مشارکت‌کننده ۲)؛ "تجربه هم هست کسی که می‌خواد مدیر بشه به نظر من حداقل ۲ سال باید معاون باشه که کارهای دفتری رو بدونه." (مشارکت‌کننده ۳)؛ "مدیرانی هم الان داریم که جدیداً از کلاس اومدن مدیر شدن و اصلاً نمی‌دونن چی به چیه؟ شب و روز زنگ می‌زنن به این و اون که الان باید چیکارکنم؟..." (مشارکت‌کننده ۹).

**۳-۱) انتصاب بدون توجه به رشته مرتبط (مدیریت):** دنیای امروز را دنیای مدیران آگاه می‌دانند و علم مدیریت را در شمار یکی از پیچیده‌ترین رشته‌های علوم انسانی به حساب می‌آورند. زیرا به کمک مدیران توانمند و آگاه می‌توان چهره سازمان‌ها را دگرگون ساخت. همسو با یافته‌های این مطالعه، آسیب‌زا بودن استفاده نکردن از افراد مرتبط با رشته‌های مدیریت آموزشی در مدیریت مدارس، در مطالعه (Khorshidi 2013) مورد تاکید قرار گرفته است.

"من اگه بخوام نظر خودمو بگم؛ مدرک تحصیلی خیلی مهمه، کسی که دوره مدیریت رو دیده، با کسی که اصلاً از مدیریت چیزی نمی‌دونه این دوتا کارشون واقعا نشون میده..." (مشارکت‌کننده ۳)؛ "اصلاً در نظر نمی‌گیرن که مثلاً مدیر حداقل رشته مدیریت خونده باشه." (مشارکت‌کننده ۹).

**۴-۱) انتصاب مدیران ناآشنا به وظایف کاری:** فیلیپ کومبز معتقد است؛ چون سیستم آموزش و پرورش پیچیده‌تر و گسترده‌تر شده، مدیرانی که برای این پست انتخاب می‌شوند لازم است که از نظر حرفه‌ای آموزش دیده باشند.

"مدیرانی داریم که هیچ کاری بلد نیستند ولی مدیرند." (مشارکت‌کننده ۱)؛ "مدیران توانمند انتخاب کنند آگه مدیران از نظر کاری، مسلط به کار نباشند قطعاً به زیردستان فشار می‌آید." (مشارکت‌کننده ۲)؛ "همین جوری چشم بسته می‌آیند مدیر انتخاب می‌کنند افرادم قبول می‌کنن بدون اینکه چیزی از کارهاش بدونن." (مشارکت‌کننده ۶)؛ "به چیزهایی که یک مدیر باید تو پست مدیریت باهاش آشنا باشه هیچ اهمیتی نمی‌دهند." (مشارکت‌کننده ۸).

**۵-۱) انتصاب به دلیل دریافت پاداش پایان خدمت:** از آنجاکه هنگام محاسبه پاداش پایان خدمت، یکی از بندها "فوق العاده مدیریت" می‌باشد که رقم قابل توجهی را به خود اختصاص می‌دهد، بیشتر معلمان و کارمندان اداری تمایل دارند که حداقل چندسال آخر کاری خود را، در پست مدیریت مدارس مشغول به کار شوند بدون اینکه به مسئولیت‌ها و وظایفی که قرار است برعهده بگیرند توجهی داشته باشند.

"مورد دیگه اینکه چون ۳ سال آخر قبل از بازنشستگی حق مدیریت می‌گیرند افراد مشتاقند که مدیر شوند و ... (مشارکت‌کننده ۱)؛ "اتفاقاً از شون پرسیدم چرا مدیریت قبول کردین وقتی انقد اذیت می‌شین؟ می‌گن بخاطر اینکه می‌خوام بازنشسته بشم ۲،۳ سال دیگه... (مشارکت‌کننده ۳)؛ "متأسفانه یک مسأله دیگه‌ای که تو انتصاب مدیران هست که من خودم قبولش ندارم اینه که آقا ۲۷ سال، ۲۸ سال خدمت کرده اصلاً تو وادی مدیریت نبوده فرق دفتر اندیکاتور، امتحانات و آمارو نمی‌دونه! ما خیلی دلسوزی می‌کنیم و به خاطر مزایای سال‌های آخر می‌اریم ایشونو مدیر می‌کنیم؛... ایشون اصلاً نیومده کار کنه." (مشارکت‌کننده ۵).

**۶-۱) انتصاب بدون در نظر گرفتن علاقه:** برای حصول به هدف‌های سازمانی و فردی، علاقه، تاثیر فراوانی دارد. افرادی که دارای علاقه هستند به انجام بهتر کارها فکر می‌کنند و در شغلشان موفق‌ترند و کمتر به فکر سوءاستفاده از عوامل دیگر سازمان می‌افند.

"... وگرنه کسی علاقه چندانی به کار مدیریتی ندارد." (مشارکت‌کننده ۱)؛ "این مورد در رابطه با خودم که علاقمند بودم به مدیریت، پیشنهاد داده شد قبول کردم ولی کمتر پیش می‌آید." (مشارکت‌کننده ۴)؛ "خیلی از انتصاب‌ها با وجود نداشتن علاقه فرد بوده بخاطر همین ۶۰،۷۰ درصدشون خیلی علم مدیریت رو نداشتن." (مشارکت‌کننده ۵).

**۷-۱) انتصاب بدون گزینش:** برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید به گونه‌ای انتخاب شوند که قابل سنجش باشند. لذا انتظار می‌رود زمانی که مؤلفه‌ها و محورهای شایستگی تعیین می‌شود انتصاب مدیران با توجه به این مؤلفه‌ها صورت گیرد و برای جلوگیری از به‌هدر رفتن نیرو و سرمایه، اولویت‌های مربوط رعایت گردد.

"به نظرم همان‌طور که وقتی دانش‌آموزی می‌خواهد وارد تربیت معلم شود مصاحبه می‌شود و یکسری عواملی رو برایش در نظر می‌گیرن اینجا هم همین‌طور باشه." (مشارکت‌کننده ۱)؛ "تحقیقاتی که من خودم انجام دادم و خوندم در خیلی از کشورهای پیشرفته دنیا مدیریت‌ها فیلتر داره، فیلترهای سنگین. ولی ما اینجا می‌بینیم ..."

(مشارکت‌کننده ۴)؛ "واقعاً باید برای یک‌سری از کارها، مدیر گزینش‌بشه که صلاحیتشو داره یا نه؟" (مشارکت‌کننده ۶)؛ یک‌سری اومدن گفتن اگه کسی می‌خواد مدیر بشه تو این سامانه ثبت نام کنه و بعد گزینش انجام بشه ولی اجرایی نشد. (مشارکت‌کننده ۸)؛ "اینکه هرکی از راه برسه بذاریم به عنوان مدیر، هم ظلمه به دانش‌آموزا هم تا بخواد راه بیفته همکارا باید سختی‌های زیادی رو تحمل کنن." (مشارکت‌کننده ۱۰).

### ۸-۱) انتصاب با قراردادن فرد در رودربایستی و یا با خواهش و التماس: براساس سند

تحول بنیادین آموزش و پرورش، مدرسه جلوه‌ای از تحقق مراتب حیات طیبه، کانون عرضه خدمات و فرصت‌های تعلیم و تکوین و تعالی پیوسته هویت آنان بر اساس نظام معیار اسلامی است؛ تحقق این مهم مستلزم مدیران شایسته‌ای است که بتوانند این مأموریت خطیر را راهبری کنند. بنابراین اینکه مسئولین فقط درصدد پرکردن پست‌های سازمانی خود باشند و بخواهند مدیران را به هر نحوی، منصوب نمایند، اجحاف بزرگی در حق دانش‌آموزان و کارمندان زیرمجموعه‌اشان و در نهایت جامعه است.

"ولی به موضوعی که تو مهدی‌شهر هست و من دقت کردم اینه که بیشتر مدیرا بخاطر رودربایستی که با روسا داشتن مدیریت رو قبول کردن." (مشارکت‌کننده ۴)؛ "چون براساس خواهش و تمنا و قراردادن تو رودربایستی ایشونو آورردیم طبیعتاً هیچ اشکالی نمی‌تونیم ازش بگیریم. هیچ کار و برنامه‌ای رو هم ازش نمی‌خواهیم. یا نمی‌تونیم که بخواهیم، که معمولاً هم ندارند." (مشارکت‌کننده ۵)؛ "بخاطر عدم جذابیتی که تو مدیریت هست معمولاً مدیرا انتصابی‌اند و خواهشی به قول معروف." (مشارکت‌کننده ۷).

### ۹-۱) انتصاب بدون در نظر گرفتن صلاحیت و شایسته‌سالاری: در هر کاری، به کسی که

قابلیت و توانایی لازم برای انجام آن کار را داشته باشد، می‌گوییم که در آن کار صلاحیت دارد (Farahbakhsh, Jafari Sarabi, Siahkamari, Gholami & Moradi, 2017). صلاحیت حرفه‌ای، مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت و نگرش است که به تناسب هر شغل یا حرفه، تعیین و توسط فرد در فرآیندهای آموزشی و تجربی در محیط‌های آموزشی، کاری و جامعه کسب شده و به رفتار حرفه‌ای تبدیل می‌شود (Mohammadiyan & Zaheri Abdondvand, 2014). مدیران توانمند و شایسته، بزرگترین سرمایه‌های یک سازمان و محور توسعه و پیشرفت آن به شمار می‌روند. بنابراین انتصاب مدیران بایستی تابع ملاک‌ها و ویژگی‌هایی باشد و افراد دارای شایستگی‌های لازم، برای تصدی پست‌های مدیریتی پیشنهاد و انتخاب گردند.

"اینجوری بهتون بگم که در مدیریت‌ها شایسته‌سالاری نیست و بخاطر عدم جذابیتی که در مدیریت‌ها وجود داره می‌آیند حتی از نیروهای تازه‌کار استفاده می‌کنند." (مشارکت‌کننده ۴)؛ "... چون مدیرهای ما معمولاً براساس شایستگی انتخاب نمی‌شن خیلی هم کارکرد ندارن چون اصلاً مبنا براین نبوده." (مشارکت‌کننده ۵)؛ "مورد داشتیم طرف سال اول کاریش اومده مدیر شده هیچ تجربه‌ای هم نداشته کمتر شایسته‌سالاری هست..." (مشارکت‌کننده ۶)؛ "سطح مدیریت میاد پایین، این مشکلات پیش میاد چون افرادی که شایسته‌ان و ملاک‌ها رو دارن قبول نمی‌کنن بیان مدیر بشن و به‌ناچار افراد ناشایسته جایگزین می‌شن." (مشارکت‌کننده ۷).

تحلیل روایت‌های مشارکت‌کنندگان، بر ضرورت ایجاد سازوکار دقیق انتصاب مدیران مدارس مبتنی بر صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها و نظارت دقیق بر رعایت آن صحنه می‌گذارد. کم‌توجهی به این موضوع به‌عنوان یکی از زمینه‌های بروز رفتارهای غیرحرفه‌ای در بهره‌کشی از زیردستان و انتظارات نامعقول در مدرسه، همسو با یافته‌های (Khorshidi 2013) است.

### عامل دوم: خصوصیات اخلاقی مدیران

افراد مورد مطالعه، از خصوصیات اخلاقی مدیران به‌عنوان دومین عامل مرتبط نام برده‌اند. بیش از نیمی از آنها به «مستبد و حاکم بودن» این‌گونه مدیران اشاره کرده‌اند و در رده بعدی به مواردی نظیر «قدرت‌طلبی»، «فرصت‌طلبی»، «مقایسه‌گر بودن» و «مدیریت و رهبری غیرکارآمد» مدیران. در این زمینه توجه به پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان می‌تواند نکات قابل‌توجهی را بازنمایی نماید.

۲-۱) **مستبد و حاکم بودن مدیران:** یک مدیر مستبد که احساس همدلی و همکاری ندارد و اغلب کارهایش را با تحکم به دیگران می‌سپارد، ممکن است در ابتدا به نتایجی هم برسد اما در نهایت تمام اقدامات او به شکست می‌انجامد چون روحیه همکاری و اشتیاق را در سازمان خود پرورش نداده است. نکات اشاره شده توسط مشارکت‌کنندگان مویده همین امر است.

"یک سری از مدیران هستند که اصلاً انکار حاکمند، همه کارهایشان به صورت دستوری است خیلی استبدادی برخورد می‌کنند." (مشارکت‌کننده ۱)؛ "به مورد دیگه هم عرض کردم خدمتون، بنا به اصل حاکمیتی که من دارم میام میگم: من مدیر شدم الزاماً هر دستوری که به زیردستانم میدم موظف به اجرا هستند." (مشارکت‌کننده ۵)؛ "بعضی تو خصلتشون اینجوری‌اند. فکر می‌کنند چون حالا پست مدیریتی گرفته‌اند همه کاره‌اند یعنی هرفراری را دوست دارند انجام بدهند." (مشارکت‌کننده ۹).

۲-۲) **فرصت‌طلبی مدیران:** اگر در سازمانی افراد به‌دنبال تحقق اهداف فردی و شخصی بوده و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به آن استفاده نمایند، در نهایت اهداف سازمان، به‌ورطه فراموشی سپرده خواهد شد، در مدارس نیز، گاهی فردی مدیر می‌شود تا مقتدر شود و از فرصت قدرت استفاده کند؛ طبیعی است که چنین فردی، قصد خدمت ندارد و مجبور است برای انجام وظایفی که بر عهده‌اش می‌باشد از زیردستانش بهره‌کشی نماید.

"معاون مدرسه هیچ اعتراضی نمی‌کرد چون مجبور شده بود اونجا معاون بشه، مدیرم سوءاستفاده می‌کرد از این فرصتی که پیش اومده بود." (مشارکت‌کننده ۴)؛ "مدیر می‌خواهد سوءاستفاده کند مثلاً می‌گوید من فلان همکار را تو فلان سال داشتم که حرف‌شنوی داشت و همه اینکارا رو انجام می‌داد پس دلیلی نداره شما انجام ندین ...." (مشارکت‌کننده ۱۰).

۲-۳) **مقایسه‌گر بودن مدیران:** گاهی مدیران بهترین راه برای بهره‌کشی از زیردستان را بیان محسّنات کارمندان قبلی خود به کارمندان جدید می‌دانند تا با این مقایسه واقعی یا

غیرحقیقی، افراد را مجبور به انجام وظایفی نمایند که جز وظایفشان نیست و خواسته شخص مدیر است.

"مدیرا سعی کنند بین همکاران اختلاف ایجاد نکنند خانم فلانی از شما بهتر کار می‌کند، آقای فلانی از شما توانمندتره. با مقایسه زیردست‌ها مجبور به انجام هرکاری کنه." (مشارکت‌کننده ۲)؛ "یه مورد دیگه هم گفتم، که چون سال قبل ۱۰ تا دبیر داشتم و بر اون‌ها حکومت کردم به اینها هم میشه حکومت کرد." (مشارکت‌کننده ۵).

**۲-۴) قدرت‌طلبی مدیران:** میزان قدرت‌طلبی رهبران بر رضایت شغلی کارکنان موثر است. ماکس وبر با علم به اینکه قدرت مقوله‌ای نامحسوس است آنرا چنین تعریف می‌کند. "مجال یک فرد یا تعدادی از افراد برای اعمال اراده خود حتی در برابر مقاومت عناصر دیگری که در صحنه عمل شرکت دارند" (Naseh Gharamlaki, Bani FatEmE & Kohi, 2010). لذا بدیهی است که استفاده غیراصولی از این ابزار، باعث به هم ریختگی و اختلال در امور شده و کارایی افراد را کاهش می‌دهد.

"مدیر قدرت‌طلبه یعنی فکر می‌کنه چون مدیره برتر از همه است باید حرف فقط حرف اون باشه." (مشارکت‌کننده ۳)؛ "مدیرمون مَث بچه‌ها با ما رفتار می‌کنه مثلاً میگه : چرا دیر اومدی؟ چرا با بچه‌ها اینجوری حرف زدی؟ همش در حال بازخواست!" (مشارکت‌کننده ۸)؛ "من حدسم اینه که اینجور مدیران میخوان قدرت‌طلبی و برتری خودشون رو نشون بدن که من می‌فهمم و همکارام نه." (مشارکت‌کننده ۱۰).

**۲-۵) مدیریت و رهبری غیرکارآمد:** در صورتی که امکانات فیزیکی در سازمان‌ها مهیا باشد ولی مدیران به عنوان عاملان ترکیب‌کننده و پویاکننده فاقد مهارت‌هایی چون رهبری انسانی، اداری، پرورشی و آموزشی باشند، سازمان‌ها آسیب‌زا خواهند بود (Khorshidi, 2013). "مدیری داشتیم که خودش کار انجام نمی‌داد ولی همه کارهاش به موقع انجام می‌شد فقط مدیریت می‌کرد و همه کارها را بقیه انجام می‌دادن." (مشارکت‌کننده ۱)؛ "این مدیرمون کل همکارا را به کار می‌گرفت حتی گاهی معلمان رو تو زمان بیکاریشون، تا کاراش به موقع انجام بشه." (مشارکت‌کننده ۸).

### عامل سوم: خصوصیات حرفه‌ای مدیران

بررسی دقیق دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، نشان داد که بیش از نیمی از مصاحبه‌شوندگان، یکی از مهم‌ترین عوامل گرایش مدیران مدارس به بهره‌کشی را مربوط به «سواد رسانه‌ای پایین» دانسته‌اند و عوامل دیگری چون «سوءاستفاده از جایگاه مدیریت»، «تفویض‌گرایی افراطی»، «طفره‌رفتن از انجام وظایف» و «کمال‌گرایی افراطی» مدیران. برای کمک به درک بیشتر موارد مطرح شده، در ادامه دیدگاه‌های چند نفر از مشارکت‌کنندگان در ذیل به صورت روایت‌گونه آورده شده است.

**۳-۱) سواد رسانه‌ای پایین:** سواد رسانه‌ای در مدارهای مدیریتی بسیار مهم و تاثیرگذار است، متأسفانه بخش قابل توجهی از مدیران، از سواد رسانه‌ای مناسبی برخوردار نیستند. مدیرانی که هنوز در مقابل کسب و یادگیری سواد رسانه‌ای مقاومت می‌کنند و خود را بی‌نیاز از این مهم‌ترین عامل مدیریت می‌بینند بلاشک دچار چالش‌هایی بزرگ در ارتباطات اجتماعی و دست‌نیافتگی به اهداف سازمانی خواهند شد.

"داریم مدیری که با اینکه چند ساله مدیره ولی حتی ثبت‌نام در سناد رو بلد نیست و خیلی از کارهای مدرسه‌اشو بعدازظهرها همسر من انجام میده براش." (مشارکت‌کننده ۱)؛ "مدیر باید به فن‌آوری روز مجهز باشه که نیست ...". (مشارکت‌کننده ۲)؛ "بیشتر مدیرانی که داشتیم معمولاً به کارهای کامپیوتری تسلط نداشتن و از بقیه می‌خواستن." (مشارکت‌کننده ۷)؛ "مثلاً کار حسابداری رو اگه درصد بگیریم تقریباً ۷۰،۸۰ درصد مدیران انجام نمی‌دهند در صورتیکه جزء وظایفشونه." (مشارکت‌کننده ۸)؛ "... مدیری اومدکه اصلاً دست به کامپیوتر نمی‌زد اما گواهی‌های ۱۲۰ ساعنه دوره‌های ICDL را داشت و اگر من نبودم همه‌چیز به هم می‌ریخت." (مشارکت‌کننده ۹)؛ "چون به کارهای کامپیوتری وارد نبود بهتر بگویم زرنگی می‌کرد و کارها رو طوری تقسیم می‌کرد که خودش انجام نده." (مشارکت‌کننده ۱۰).

**۳-۲) سوءاستفاده از جایگاه مدیریت:** برخی از مدیران، به دلیل نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور، جهت تامین هزینه‌هایشان، به‌طور هم‌زمان دارای مسئولیت‌ها یا شغل دیگری می‌باشند؛ و این سوءاستفاده از جایگاهشان باعث می‌شود آنها عملاً نتوانند بسیاری از کارهای محوله را به‌شایستگی و در زمان‌های تعیین‌شده انجام دهند، در نتیجه کارهایشان ناقص انجام می‌شود یا به کارمندانشان تحمیل می‌گردد، که این امر باعث مشکلاتی از قبیل عملکرد ضعیف مدیر و نارضایتی مراجعان و کارمندان می‌شود.

"یک بحثی هم که وجود داره اینه که آموزش و پرورش از نظر مالی در مضیقه است، مدیران یک راهی رو برای خودشون باز می‌کنن که وقتشون آزادتر باشه شغل دوم داشته باشن، درآمد داشته باشن و به نوعی کار رو بندازن گردن اطرافیان." (مشارکت‌کننده ۴)؛ "مدیران ما طوری هست که بیشتر به کار دوم خودشون مشغولن و مدرسه رو حیاط خلوتی برای خودشون قرار دادن." (مشارکت‌کننده ۶)؛ "بعضی‌ها هم به نوعی اومدن فقط یک منبع درآمد داشته باشن علاقه‌ای به اینکار نداشتن، بنابراین کارکردشون هم به این شکله." (مشارکت‌کننده ۹).

**۳-۳) تفویض‌گرایی افراطی:** تفویض اختیار، فرایندی است که توسط آن، مدیر، بخشی از اختیارات مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خود به زیردست واگذار می‌کند. تفویض-اختیار به مدیر کمک می‌کند تا تمام هم‌خود را صرف اموری کند که واقعاً اهمیت دارد. اما هرکاری حدودی دارد که نباید از آن تجاوز کرد. روش‌های غلط تفویض اختیار باعث دل‌سردی، استیصال و ناکارآمدی کارکنان می‌شود. درضمن تفویض‌گرایی افراطی باعث دورشدن افکار و احساسات مدیران و کارمندان شده و در عملکرد سازمان تاثیرات نامطلوبی دارد.

"من سالهای اول خدمتم تو همین شهرستان دیده بودم که مدیر اصلاً تو مدرسه حضور نداشت و کارهاشو معاونش انجام می داد من هیچوقت نپرسیدم ولی متوجه می شدم که مدیر خیلی بی مسئولیته" (مشارکت کننده ۴)؛ "من خودم هفته ای دو روز تو اون مدرسه بودم، مدیر ساعت ۹ می اومد ۱۱ ونیم هم می رفت بدون اینکه احساس مسئولیتی هم داشته باشه. همه کارها هم با معاونش بود." (مشارکت کننده ۷).

**۳-۴) طفره رفتن از انجام وظایف:** در سازمانی که مدیر، تنبلی را در آن پیشه می کند، و برای انجام امور مختلف کاری و عمومی، همیشه کار امروز را به فردا می اندازد، یا به دیگران واگذار می کند، و هر تغییر و تحولی را از دیگران انتظار می کشد، عادت به فکر کردن ندارد و برای هر چیزی تعلل می ورزد، میزان تولید و بازده شغلی بسیار پایین، و علاقه و اشتیاق به کار در کارمندان کم است (Vincent, 2013: 531).

"خودشونو می کشن کنار. اصلاً اینکارو تا حالا انجام ندادم. من به شخصه ناراحت می شم و می گم خب وقتی بلد نیستی پس چرا مدیر شدی؟" (مشارکت کننده ۲)؛ "بعضی چیزها را واقعاً بلد نیستند، اما اگر بلد نیستید باید یاد بگیرید شما اومدی ۴ سال مدیر باشی ... " (مشارکت کننده ۶)؛ "خب شما که قراره چندسال مدیر باشی به زحمتی باید به خودت بدی بلد نیستی و نمیدونمها رو بذاری کنار، تا یاد بگیری." (مشارکت کننده ۱۰).

**۳-۵) کمال گرایی افراطی:** در روان شناسی، کمال گرایی یک ویژگی شخصیتی است که خصوصیات آن، با تلاش فرد برای بی عیب و نقص بودن و تنظیم استانداردهایی برای بالاترین سطح عملکرد توصیف می شود و با خودارزیابی انتقادی و نگرانی در مورد ارزیابی دیگران نیز همراه است. کمال گرایی افراطی یعنی بی وقفه به دنبال هدفی مبهم دویدن و همیشه به دنبال بهترین ها بودن. بنابراین مدیران کمال گرا، اگر به دنبال امور واقعی نباشند، تقاضاهای بی پایان و راه حل های ناقص و موقتی اشان، هم خودشان و هم زیردستانشان را خسته می کند و سرانجام از پا می اندازد. "مدیری داشتیم خیلی مسلط بود به سیستم و کارها، فقط دلش می خواست تو هر زمینه ای نامبروان باشیم و بهمون فشار می آورد." (مشارکت کننده ۲)؛ "مدیری داشتیم فوق العاده به قول همکارا، خودنما؛ و به قول خودش، فعال؛ هر طرحی که اداره می داد یا هر برنامه نمادینی که قرار بود اجرا بشه سریع اعلام آمادگی می کرد و بعدش پدر زیردستا رو برای انجام اینکارها که اکثراً هم فوری بود در می آورد." (مشارکت کننده ۹).

### عامل چهارم: خصوصیات اخلاقی زیردستان

مشارکت کنندگان، چهارمین عامل را، خصوصیات اخلاقی زیردستان دانستند و بیش از یک سوم از مشارکت کنندگان، عامل اصلی را «داشتن روابط عاطفی با مدیر» بیان کردند و به عوامل دیگری چون «ترس بودن زیردستان»، «مظلوم بودن»، «تعهدگرایی افراطی» و «قبول مسئولیت به اقتضای شرایط کاری یا مالی» اشاره کردند.

**۴-۱) ترسو بودن زیردستان:** وجود ترس در کارمندان، در محل کار، به طور گسترده ای بر هماهنگی کارها و توانایی فرد برای اظهار ایده ها و افکارش تاثیر خواهد گذاشت به طوری که اغلب،



کارمند توانایی نه گفتن به مدیر و سایر همکاران را نداشته و این امر باعث بهره‌کشی از آنان می‌گردد.

"اینجور معلما معمولاً دوست ندارن هیچ نوع درگیری بینشون ایجاد بشه مثلاً هیچ حرفی بهشون زده نشه، ارزشیابی‌اشون آخر سال کم نشه چون می‌ترسن." (مشارکت‌کننده ۱)؛ "یکی از معاونای مدرسه فوق العاده آدم ترسوویه، از ترس اینکه صدای کسی بلند بشه وظایف خودش و دیگران رو انجام میده که همیشه به قول خودش تو دفتر آرامش برقرار باشه." (مشارکت‌کننده ۱۰).

**۴-۲) کارمند ذاتاً مظلوم:** رفتار انسان‌ها به گونه‌ای نامشهود تأثیر زیادی در معادلات سازمانی دارد یکی از این خصوصیات که گاه باعث سوءاستفاده مدیران می‌گردد مظلومیت کارمند می‌باشد. "بعضی خصوصیت ذاتی‌اشون اینجوریه کلاً مظلوم‌اند و هرکاری بهشون بگی انجام میدن." (مشارکت‌کننده ۱)؛ "من خودم دارم همکاری تو مدرسه، که هرکی حتی غیر از مدیر و معاون بهش هرکاری بگه انجام میده صداشم درنمیاد چه برسه به اینکه مدیر بهش بگه که مافوقشم هست." (مشارکت‌کننده ۸).

**۴-۳) داشتن روابط عاطفی با مدیر:** ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود ارتباطات موثر، نقش سیستم ارتباطی یا بطور کلی سوءتعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد.

"یکی بهم می‌گفت: عواطف تو کار زیاده، روی این اصل هرکاری بهت بگن انجام میدی و آسیب زیاد می‌بینی." (مشارکت‌کننده ۲)؛ بیشتر مدیرایی که تا حالا باهاشون کار کردم بخاطر رفاقت و آشنایی منو به عنوان معاون معرفی کردن و بنابراین هرکاری بهم ارجاع دادن انجام دادم." (مشارکت‌کننده ۴)؛ "اگه همکارام یا مدیر توی کاری ازم کمک بخوان نمی‌تونم نه بگم حتی اگه از کار خونه و بچه ام بزنم اون کار رو براشون انجام میدم چون روابط عاطفی خیلی برام مهمه." (مشارکت‌کننده ۸).

**۴-۴) تعهدگرایی افراطی:** وجود نیروی مسئولیت‌پذیر و متعهد، سازمان را در اجتماع مهم جلوه داده و زمینه را برای توسعه آن فراهم می‌کند (Suri & Karami, 2014). حال نکته قابل ذکر اینجاست که گاهی کارمندان با تعهدگرایی افراطی خود، زمینه سوءاستفاده از خود را در محیط سازمان مهیا می‌سازند.

"من اگه کاری رو بهم محول کنه که وظیفه‌ام هم نباشه انجام میدم چون وجدانم قبول نمی‌کنه کار مدرسه روی زمین بمونه." (مشارکت‌کننده ۲)؛ "چند سال پیش تو مدرسه ... به واسطه برنامه‌ریزی‌ای که مدیر انجام داده بود بدون دریافت حق الزحمه ۶ صبح میرفتم تا ۸ شب، با بچه‌ها کار می‌کردم. البته نه اینکه اجبار باشه." (مشارکت‌کننده ۴)؛ "من امسال معاون آموزشی‌ام و اصلاً کار پرورشی در حیطه وظایف من نیست..... ولی من خیلی کمک معاون پرورشی می‌کنم و حتی بخاطر کاری که وظیفه مدیر بوده همین معاون با من جروبوت کرده که چرا فلان کار انجام نشده." (مشارکت‌کننده ۷).

**۴-۵) قبول مسئولیت به اقتضای شرایط کاری یا مالی:** گاهی اوقات فردی به دلایل مختلف مجبور می‌شود که مسئولیتی را به‌رغم میل باطنی خود بپذیرد و اینجاست که وجود یک

مدیر سوءاستفاده‌گر باعث می‌شود که وی با اقدامات نادرست، غلط و یا برنامه‌ریزی‌شده، از فرد به نفع خود استفاده کند.

"به وقتی هست همکاران به اقتضای شرایط کاری میان تو به مدرسه و مسئولیتی رو می‌پذیرن در این شرایط مدیر برش این ذهنیت بهره‌کشی درست می‌شه." (مشارکت‌کننده ۷)؛ "طرف ۲ سال آخر کارشه می‌خواد به حق معاونت یا مدیریت رو حکمش بمونه میره خواهش، التماس که به جایی معاونش کنن دیگه اون مدیرم می‌فهمه خلاصه هر دستوری بده طرف مجبوره اطاعت کنه." (مشارکت‌کننده ۸).

### جدول ۳. خلاصه یافته‌ها

مضمون اصلی	زیرمضمون‌ها
نحوه انتصاب مدیران	انتصاب مدیران به دلیل کمبود نیرو انتصاب بدون در نظر گرفتن تجربه کاری و سابقه انتصاب بدون توجه به رشته مرتبط (مدیریت) انتصاب مدیران ناآشنا به وظایف کاری انتصاب با قراردادن فرد در رودربایستی و یا با خواهش و التماس
خصوصیات اخلاقی مدیران	مستبد و حاکم بودن مدیران فرصت‌طلبی مقایسه‌گر بودن قدرت‌طلبی مدیریت و رهبری غیر کارآمد
خصوصیات حرفه‌ای مدیران	سواد رسانه‌ای پایین سوءاستفاده از جایگاه مدیریت تفویض‌گرایی افراطی ظرفه رفتن از انجام وظایف کمال‌گرایی افراطی
خصوصیات اخلاقی زیردستان	ترسو بودن زیردستان کارمند ذاتاً مظلوم داشتن روابط عاطفی با مدیر تعهدگرایی افراطی قبول مسئولیت به اقتضای شرایط کاری یا مالی



نمودار شماره ۱. عوامل و ملاک‌های شناسایی شده برای تعیین علل گرایش برخی از مدیران مدارس به بهره‌کشی از زیردستان (برگرفته از یافته‌های پژوهش حاضر)

### بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر سعی شد تا با استفاده از رویکرد کیفی با واکاوی تجربیات معلمان و معاونان مدارس، میزان ادراک آنان نسبت به موضوع مورد بررسی بازنمایی شود. دقت در نتایج برآمده از تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان به شناسایی ۴ دسته از عوامل عمده در گرایش برخی از مدیران به بهره‌کشی از زبردستان در مدارس منجر گردید که به ترتیب بیشترین فراوانی شامل " نحوه انتصاب مدیران"، " خصوصیات حرفه‌ای مدیران"، " خصوصیات اخلاقی مدیران"؛ و " خصوصیات اخلاقی زبردستان" است. مدیریت آموزشی از جمله شاخه‌های تخصصی در بحث علوم تربیتی است که وجود آن به‌عنوان ابزاری مناسب برای پیشبرد اهداف تربیتی در مدارس، لازم و ضروری به‌نظر می‌رسد. امروزه مدیرانی موفق خواهند بود که از مسائل مدیریت و شیوه‌های نوین آن آگاهی داشته باشند (Farahbakhsh & et al, 2017). با توجه به اهمیت موضوع، در ادامه به تفسیر ابعاد و زوایای برخی از جنبه‌های شناسایی شده پرداخته شده است. در ابتدای مقاله اشاره شد که پژوهش مرتبطی با این پژوهش، انجام نگرفته ولی در مورد آسیب‌های عوامل شناسایی شده در این پژوهش، در تحقیقات دیگر اشاراتی شده که در اینجا، برخی از آنها را بیان خواهیم کرد.

در خصوص عامل انتصاب بدون در نظر گرفتن تجربه و سابقه کاری، گزینش و صلاحیت و شایستگی با نتایج پژوهشگران زیر همخوانی دارد.  
"از نظر مشارکت‌کنندگان «سابقه معلمی و تجربه آموزشی» برای موفقیت مدیر، در انجام وظایف مدیریتی لازم است." (Farahbakhsh & et al, 2017).

مدیران در انجام وظایف خود فرآیندی را دنبال می‌کنند که شامل اجزای گوناگونی است و هریک از این فعالیت‌ها مستلزم داشتن مهارتی خاص، همراه با اطلاعات لازم است بنابراین هرگونه اهمال در انتخاب مدیران و انتصاب افراد نالایق موجب می‌گردد تا مدیر منتخب از عهده انجام وظیفه فوق برنیامده و نهایتاً سازمان را در رسیدن به اهداف خود دچار مشکل کند (Fatemi, 2001). مدیران مدارس باید دوره تخصصی مدیریت آموزشی را چه قبل از انتصاب و چه ضمن-خدمت گذرانده باشند، با اصول مدیریت آشنا شده و روش استفاده از قدرت رسمی سازمان را آموخته و به اصول روابط انسانی توجه نمایند؛ تا با داشتن این خصائص آسیب مدیریتی را به حداقل برسانند (Khorshidi, 2013). سازمان فقط هنگامی می‌تواند به موفقیت و اهداف راهبردی خود برسد که افرادی را جذب کرده باشد که از توانایی و علاقه برای ایفای رسالت خویش برخوردار باشند (Abbaspour, 2014). در جوامع شایسته‌سالار اعتقاد بر این است که در صورت توجه به نگرش‌های سنتی در انتصاب مدیران، سازمان عقب خواهد افتاد و از گردونه پیشرفت خارج خواهد شد (Naderi Khorshidi, Nikukar & Karami, 2009). (Young (2009) در پژوهشی مهم‌ترین

صلاحیت‌های مدیر را این‌گونه معرفی می‌کند: توانایی‌ها و مهارت‌های مدیریتی - شایستگی‌های مدیریت کارکنان - مهارت‌های برقراری ارتباط - خصلت‌ها و ویژگی‌های شخصی - مهارت‌های علمی و فنی - حسن ارتباط و تعامل با ذی‌نفعان بیرونی و غیره.

نتایج پژوهش Davidson (2019) نشان داد که رهبرانی که دارای شایستگی به‌زعم معلمان بودند کمتر از سبک استبدادی استفاده می‌کردند. واقعیت‌ها نشان می‌دهد که مقررات و ضوابط عملکرد مدیران آموزش در ایران کلی و مبهم است و پاسخگوی نظام آموزش و پرورش نیست و اکثریت مدیران فاقد صلاحیت‌های حرفه‌ای لازم هستند که این ناشی از عدم تبحر کافی مدیران و کمبود دانش به‌روز و مهارت آنان است که باعث ناکارآمدی مدارس می‌شود (Sadeghinia & Nasr Esfahani, 2018). این نتیجه در یافته‌های (Nasr Esfahani & Nasr Esfahani, 2010) به‌گونه‌ای شفاف مورد تأیید و تأکید است که: وضعیت سازمانی و منطق حاکم بر آن ایجاب می‌کند از هرکسی و هرچیزی به درستی و متناسب با موقعیت، بیشترین استفاده شود. شایسته‌سالاری بهره‌گیری از انرژی خلاق افراد نخبه و برگزیده اجتماع است. یافته‌های Pourkarimi, Farzaneh & Norouzi (2016) نشان داد که صلاحیت حرفه‌ای مدیران شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌ها، دانش و نگرش است. (Naqi Poorfar, Habibbadrabadi & Azarmjoo, 2013) صلاحیت را با مجموعه‌ای شامل: دانش، نگرش، مهارت و سایر خصوصیات شخصی وابسته دانسته اند که در بخش‌های اصلی شغل تأثیرگذارند و از طریق بازآموزی و تجربه، قابل توسعه و بهبود هستند. بنابراین مسئولان باید با در نظر داشتن موارد فوق در انتصاب مدیران به صلاحیت‌ها و شایستگی‌های آنان توجه ویژه داشته باشند؛ تا از تبعات بعدی ناشی از انتصاب مدیران بی‌صلاحیت، که یکی از آنها نداشتن تعهد سازمانی است، جلوگیری شود.

در مورد عامل خصوصیت حاکمیتی و استبدادی مدیران و رهبری غیرکارآمد، در مطالعه Ahanchian & Babadi (2013) اذعان شده است: مدیران برای پیشبرد اهداف سازمان می‌توانند از قدرت و اختیار سازمانی خود استفاده نمایند اما اعمال قدرت خارج از حیطه قانونی و حدود اختیارات، تبعات و پیامدهای بسیاری از جمله نارضایتی و کاهش کارایی و اثربخشی سازمانی را در پی دارد. می‌توان شکست هر سازمان را تا حدود زیادی به مدیریت و رهبری غیرکارآمد آن مربوط دانست. به همین دلیل امروزه تلاش می‌کنند افرادی را در پست‌های مدیریت بگمارند که برای رهبری اثربخش، توانایی و شایستگی لازم را داشته باشند. طبق پژوهش Piaw, Hee, Ismail & Ying (2014)، از میان پنج صلاحیت عمده در میان مدیران، کمترین نمرات متعلق به مهارت‌های مدیریت سازمانی و آموزشی می‌باشد. تحقیقات زیادی اهمیت سبک رهبری مدیران

در رضایت کارکنان را نشان داده‌اند از جمله: محققان اوهایو<sup>۱</sup> دریافتند که هرچه رهبران به سبک وظیفه‌مداری و مراعات توجه کنند به عملکرد و رضایت بالای کارکنان دست می‌یابند. بلیک و موتون<sup>۲</sup> نیز در تحقیقات خود دریافتند رهبرانی که از سبک تیمی استفاده می‌کنند نسبت به رهبرانی که از سایر سبک‌ها مثل استبدادی استفاده می‌کنند موفق‌ترند.

سومین عامل گرایش مدیران به بهره‌کشی، عامل خصوصیات حرفه‌ای مدیران معرفی شد در این زمینه نیز تحقیقات ذیل انجام شده است: (Fatemi, 2001) می‌گوید، همان‌گونه که فقدان مدیر در یک سازمان موجب ایجاد ناهماهنگی، نابسامانی و انحراف از اهداف سازمان می‌گردد، انتخاب مدیر ناکارآمد به همان اندازه سازمان را از رسیدن به اهدافش محروم می‌سازد. مروری اجمالی بر نحوه عملکرد سازمان‌ها و نهادهای کشور، نشان‌دهنده این مطلب می‌باشد که علیرغم ورود تکنولوژی و فناوری‌های روز به سازمان‌ها، هنوز هم به نحو مطلوب و شایسته مورد استفاده قرار نگرفته است. (Salehi Amiri & Kavousi, 2012) در مطالعه خود در راستای آسیب‌شناسی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی در ایران، دو دسته از عوامل را در آسیب‌زدن دخیل دانسته‌اند، که یک دسته از آنها به ناکارآمدی‌های مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی همچون: عدم بهره‌مندی از IT مربوط می‌شود. با توسعه سریع فناوری، سازمان‌ها که اغلب نماینده‌ای برای رشد و یا دستیابی به آن اهداف هستند تغییر می‌کنند. مدیریت تغییر سازمانی کار دشواری است، و این تغییر، برعهده مدیران است (Cornescu & Adam, 2016). (Helen Abel, 2008) در پژوهش خود دریافت که دانش و مهارت حرفه‌ای، آموزش و یادگیری، ارتباطات مؤثر سازمانی و بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات از مهم‌ترین صلاحیت‌های مورد نیاز مدیر است (Farahbakhsh, et al, 2017).

آخرین عامل، خصوصیات اخلاقی زیردستان است که در این مورد پژوهش‌های ذیل انجام شده است. یکی از ملاک‌های مربوط به این عامل که مشارکت‌کنندگان به آن تأکید داشتند؛ روابط عاطفی بین مدیران و زیردستان بود که گاه باعث سوءاستفاده مدیران قرار می‌گرفت. به‌قول آرنولد جی توین بی<sup>۳</sup> فیلسوف مشهور انگلیسی: قدرت برقراری روابط با دیگران و داشتن رفتار مطلوب از تمام دانش و مهارت‌های او مهم‌تر و ارزشمندتر است. در صورتی که این ارتباط بتواند سبب همدلی و درک متقابل شود باعث رضایت خاطر و لذت، و در غیراین صورت موجب ناخشنودی و رنج می‌گردد. تعاملات نامناسب مدیران با دبیران بدون شک یک موضوع ناخوشایند است. این موضوع همچنین مسئله‌ای است که مبنای تحقیقاتی خاصی در مورد آن وجود ندارد (Blasé & Blasé,

1 . Ohio researchers

2 . Blake & Mutton

3 . Arnold J. Twin B.

(2001). گروه ویرجین<sup>۱</sup> در پژوهش خود، عواملی که باعث علاقه‌مندی کارکنان به کارشان می‌شوند را اعلام کرده‌اند که موثرترین آن‌ها، ارتباط مدیر-کارمند است. در پژوهش دیگری که گالوپ<sup>۲</sup> انجام داده، نارضایتی از مدیر دلیل استعفای ۵۰٪ بزرگسالان از کارشان بوده؛ از این رو اکنون، زمان بازبینی رابطه میان مدیر و کارکنان است. عده‌ای از مدیران در مدارس از روابط انسانی، با یک پوشش ظاهری انسانی و عوام‌فریبی، در جهت نیل به هدف بازدهی بیشتر و استثمار هرچه سریع‌تر استفاده می‌نمایند. هوپر و پوتر<sup>۳</sup> نیز به بررسی متغیرهای رهبران برتر (هدایت مستقیم افراد، برقراری ارتباطات مؤثر، الگو شدن برای کارکنان و...) پرداخته و به این نتیجه رسیده‌اند که این عوامل موجب تکمیل و افزایش توانایی حمایت عاطفی پیروان به طور مؤثر می‌شود (Tadbiri & Shafi'zadeh, 2010: 68). به عقیده (Mirkmal, 2014) موفقیت هر مدیر بستگی به کار او با سایر افراد دارد کار با افراد منوط به برقراری رابطه مناسب با آنهاست. بسیار اتفاق می‌افتد که مدیران علل شکست یا عدم موفقیت خود را رفتار و یا نوع فعالیت‌های زیردستان یا همکاران خود می‌دانند و به رفتار و نوع مدیریت خود کمتر می‌اندیشند. علی‌رغم آنکه موفقیت مدیر به نحوه فعالیت افراد بستگی دارد اما بسیاری از ناکامی‌های مدیریت به واسطه شیوه‌های نامناسب رفتاری خود مدیر است. به عقیده صاحب‌نظران مشکلات حاد معلمان در محیط کار اثرات سوئی بر کیفیت آموزشی در مدارس کشور می‌گذارد (Shirbaghi & Moradi, 2017)، زیرا حفظ و نگهداری معلمان، مستلزم ایجاد شرایط مطلوبی است که به عملکرد رضایت‌بخش معلمان منتهی می‌گردد. رهبری یکی از فرآیندهای اصلی هر سازمان محسوب می‌شود و بهره‌وری سازمان به شیوه‌های رهبری مدیران آن متکی است. رفتارهای مدیران که برگرفته از خصوصیات شخصیتی آنان است در محیط سازمان بر سیر تحول، پویایی و شکوفایی سازمان تاثیر دارد (Siddiqui, 2016).

با مطالعه موارد ذکر شده و سایر عوامل، مشخص می‌شود که یکی از مشکلات اصلی برخی از مدیران در آموزش و پرورش که زمینه‌ساز شکل‌گیری پدیده‌ای چون بهره‌کشی می‌شود، نامناسب بودن کیفیت کار مدیران مدارس است، وقتی مدیر که مجموعه را اداره می‌کند چنین ایراداتی داشته باشد، مجموعه را خراب می‌کند و کارکردها را ضایع می‌کند. با توجه به مطالب فوق، اگر در انتصاب مدیران آموزشی به شایستگی‌های آنان توجه شود و ملاک‌گزینش آنها تخصص و شایستگی‌های لازم باشد نه پاداش پایان خدمت، قرابت و...، زمینه مناسبی فراهم می‌شود تا از همه امکانات و منابع سازمان که اصلی‌ترین آنها کارمندان زیردست هستند، به نحو مطلوب استفاده

1. Virgin

2. Gallup

3. Hooper &amp; Potter

شود. راه‌حل‌های نهایی مسائل و مشکلات آموزشی در دست مدیران آموزشی است، بنابراین باید قابلیت‌ها و توانایی‌های بالقوه مدیران تا حد امکان رشد و پرورش یابد (Nicknami, 2010). نتایج حاصل از اجرای این پژوهش می‌تواند در تدوین برنامه‌هایی جهت کمک به رشد و ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس مورد استفاده قرارگیرد و آسیب‌های ناشی از عدم توجه به این امر کاهش یابد. در ادامه و مبتنی بر یافته‌های پژوهش، برخی از راهکارها و پیشنهادهای کاربردی ارائه شده است.

۱. نداشتن تجربه و سابقه و رشته مرتبط با مدیریت، از عوامل موثر بهره‌کشی از زیردستان شناخته شدند. لذا با توجه به مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش، بر ضرورت استفاده از اشخاص برخوردار از سوابق تجربی موفق با حداقل دو سال سابقه معاونت، و دارندگان مدرک تحصیلی رشته‌های مختلف علوم تربیتی (ترجیحاً مدیریت آموزشی)، جهت انتصاب در پست مدیریت تاکید می‌گردد (تبصره ۱ ماده ۱). در این راستا می‌توان پژوهشی جهت مقایسه عملکردهای مختلف از جمله میزان رضایت همکاران مدیرانی که دارای چنین مشخصاتی هستند و سایر مدیران، طراحی نمود.
۲. به دلیل کم‌توجهی به انتصاب مدیران مدارس براساس صلاحیت‌ها و شایستگی‌های اولیه، پیشنهاد می‌شود سازوکاری اتخاذ شود که در انتخاب و گزینش مدیران از نظرات معلمان و مدیران نیز استفاده گردد (ماده ۱ مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش) و ادامه خدمتشان به اثربخشی-اشان در مدرسه بستگی داشته باشد. ۳. مهمترین دغدغه جامعه فرهنگی این روزها، مسائل اقتصادی و کافی نبودن میزان حقوق دریافتی برای گذران زندگی است و مدیران نیز از این مسأله مستثنی نیستند، این امر باعث شده برخی از فرهنگیان در سال‌های آخر خدمتشان بدون در نظر داشتن جوانب کار و مسئولیت‌های بعدی، صرفاً برای بازنشستگی با حقوق بیشتر، متقاضی دریافت پست مدیریت باشند، لذا لازم است به ماده ۴ شرایط احراز مدیریت مدارس در مصوبات شورای عالی توجه ویژه‌ای گردد و درعوض، بررسی‌ها و فعالیت‌های لازم برای ارتقای سطح معیشتی و اقتصادی این قشر، توسط مسئولین امر صورت پذیرد و از پیامدهای ناشی از این شیوه انتخاب مدیران مدارس جلوگیری به عمل آید. ۴. با توجه به فقدان سازوکار مناسب جهت ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس و به‌ویژه مشارکت‌ندادن معلمان و در نظر نگرفتن حق اساسی ایشان برای ارزشیابی کیفیت عملکرد مدیران مستقیم خویش، سازوکاری اتخاذ شود که معلمان در ارزشیابی عملکرد ایشان سهم مشخصی داشته باشند. به نظر می‌رسد این امر، زمینه ارتقای کیفیت مدیریت در مدارس و فاصله‌گرفتن از مقوله بهره‌کشی محتمل را فراهم می‌آورد.

## منابع

- Ahanchian, M. R., & Babadi, A. (2013). Preparation and validation of the performance evaluation questionnaire for managers of university departments. *Educational and learning research*, 2(3), 147-162. {Persian}
- Abbaspour, A. (2014). *Advanced Human Resource Management Approaches, Processes and Functions*. Tehran: University of: Humanities Textbooks Study (Samt). {Persian}
- Amiri Jami, H., Amiri Jami, H., & Alaei, H. (2014). Developing a Model of Proposed Competencies for Girls' School Principals of Three Courses in Torbat Jam. *First International Conference on Psychology and Behavioral Sciences*, Tehran, Mehr-e-Shoragh Conferences Institute, Tehran University Conferences Center. {Persian}
- Abu al-Maali, Kh. (2012). *Qualitative research from theory to practice*. Tehran: elm Publication. {Persian}
- Alagheband, A. (2011). *Introduction to Educational Management*. Tehran: Ravaan. {Persian}
- Ashrafi, S., Zeinabadi, H. R. (2017). The Duties of School Administrators to Promote and Develop Teachers' Career Success: A Mixed Research. *School Management*, 5 (1), 195-215. {Persian}
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(3), 935-946.
- Babazadeh, J. (2015). The pathology of selecting managers in education and a non-written law. *Etemad Newspaper*. {Persian}
- Blase, J., & Blase, J. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Burns, N., & Grove, SK. (2003). *The Practice of Nursing Research*. 4th ed. Philadelphia, PA: W. B. Saunders.
- Carolyn, E., & Chris, M. (2007). Implication of organizational ethics to healthcare, management forum, *journal of business ethics*, 42, 32-35.
- Cornescu, V., & Adam, R. (2016). Organizational Change—Managing Employees Resistance. In *Challenges, Performances and Tendencies in Organisation Management* (pp. 381-389).
- Ediger, M. (2014). The changing role of the school principal. *College Student Journal*, 48(2), 265-268.
- Farahbakhsh, S., Jafari Sarabi, M., Siahkamari, E., Gholami, M., & Moradi, S. (2017). Formulation of professional competencies of elementary school principals of Lorestan province. *School management*. 5(1), 113-127. {Persian}



Fatemi, J. (2001). Comparative study of intra-organizational manager and external manager performance. *Management Studies*. Volume 8, Number 31 and 32, 197-209. {Persian}

Ghasemi, Z., Hossein Gholizadeh, R., & Nogani Dukht Bahmani, M. (2018). Factors Influencing Power Distribution in Organizational Networks with Emphasis on Network Analysis Approach, *Journal of Organizational Resource Management Research*, 1(1), 133-155. {Persian}

Golparvar, M., & Rafi'zadeh, P. D. (2010). The Relationship between Managers 'Sacrifice and Authoritarianism with Teachers' Commitment to the Role of Organizational Justice, *Quarterly Journal of Leadership and Educational Management*, 4, 103-118. {Persian}

Hardwick-Franco, K. G. (2019). Educational leadership is different in the country; what support does the rural school principal need. *International Journal of Leadership in Education*, 22(3), 301-314.

Highhouse, S., Zickar, M., & Yankelevich, M. (2010). Would you work if you won the lottery? Tracking changes in the American work ethic, *Japnl Psychol.*, 95(2), 57-349.

<http://vcm.qums.ac.ir/portal/file/?85855/raftar.pdf>

Khannifar, H., Jandaghi, Gh. R., & Abdulhoseini, B. (2007). Identification and formulation of scientific and practical standards of high school educational managers in Tehran and presenting an appropriate model. *Educational Psychology*, 4(37), 117-140. {Persian}

Khorasani, S. R., Ghafari, N., & Rousti, A. (2016). *The Art of Management in Resistance Economics*. Tehran: Nashr. {Persian}

Khorshidi, R. (2013). The Pathology of School Management with a Sociological View (Case Study: School Management in Bostan Abad City). *Iranian Sociological Studies*, 3(11), 85-107. {Persian}

Kowsari, Y. (2019). Human Relations in Management from an Islamic Perspective. *Vista Magazine*. {Persian}

Mirkmaly, S. M. (2014). Behavior and relationships in the management organization. Tehran: Yastron, 6th Edition. {Persian}

Mohammadiyan, M., & Zaheri-Abdondvand, M. (2014). Pathology of Professional Qualification of Managers and Trainers of Free Vocational Training (Case Study, Trainers and Managers of Khuzestan Free Technical Vocational Schools). The 5th National Conference and the Fourth International Conference on Educational Skills and Employment. 1-11. {Persian}

Moradi Idisheh, Sh., Jahan-Biglari, P., Barani, S., & Karimi Taher, R. (2011). Explaining organizational culture affecting organizational communication performance. *Military Management Quarterly*, 11(44), 89-122. {Persian}

Mossadegh Rad, A. M. (2005). Investigating the Relationship between Managers' Leadership Styles and Hospital Performance in Isfahan

University. Journal of Faculty of Administrative and Economic Sciences, University of Isfahan, No. 4, Year 17, 23-37. {Persian}

Mulcahy, D. E. (2019). The Role of the School Principal in Educational Reform. *International Journal of Educational Reform*, 28(2), 151-161.

Naderi Khorshidi, A. R., Nikukar, Gh. H., & Karami, M. (2009). Designing Managers Appointment Pattern. *Journal of Human Resource Management Research*, 1(4), 91-113. {Persian}

Naqi Poorfar, V. A; Habibibadrabadi, M., & Azarmjoo, H. (2013). Explain the Islamic model of meritocracy to address the challenges of meritocracy in Iranian government agencies. *The Perspective of Public Administration*. 16, 15-39. {Persian}

Naseh Gharamlaki, H., Bani FatEmE, H., & Kohi, K. (2010). Investigating the Strength of Principal and Intermediate Managers of Tabriz State Universities and Related Factors *Sociological Studies*, 2(8), 25-42. {Persian}

Nasr Esfahani, M., & Nasr Esfahani, A. (2010). Meritocracy in the management of society with emphasis on the political ideas of Imam Ali (AS). *Journal of Imam Khomeini Educational and Research Institute*, 2(2), 141-160. {Persian}

Nicknam, M. (2010). *Supervision and training tips*. Tehran: Samt. {Persian}

Nirmand, P., Bamdad, S., Bamdad, J., Arabs, S. M., & Amiri, M. (2017). Conceptual Framework for CEOs of Technology Firms: Dimensions, Components and Indicators. *Occupational and Organizational Counseling*, 4(12), 145-161. {Persian}

Palmer, B. (2018). It's Time to Upgrade to Principal Selection 2.0. *NASSP Bulletin*, 102(3), 204-213.

Piaw, C. Y., Hee, T. F., Ismail, N. R., & Ying, L. H. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 5125-5129.

Pourkarimi, J., Farzaneh, M., & Norouzi, M. (2016). An analysis of the professional competencies of school principals; findings of a combined study. *School Management*, 4(1), 1-25. {Persian}

Richardson, J. W., Watts, D. S., Hollis, E., & McLeod, S. (2016). Are Changing School Needs Reflected in Principal Job Ads. *NASSP Bulletin*, 100(1), 71-92.

Sadeghinia, Z., Salehi, K., & Moghadamzadeh, A. (2018). Identifying the Factors Influencing the Performance of Elementary School Principals with Phenomenological Strategy. *School Management*, 6 (2), 78-99. {Persian}

- Salehi Amiri, S.R., & Kavousi, E. (2012). Culture and Management of Cultural Organizations, Tehran: Expediency Council, Center for Strategic Research, Second Edition. {Persian}
- Samer, K. T. (2007). Competency Based Human Resource Management Program. MEIRC Consultant and Training Company.
- Shabani, R., Khorshidi, A., Abbasi, L. A., & Fathi Wajjarah, K. (2018). Providing a Competency Model for Elementary School Principals in Tehran. Journal of Research in Educational Systems, 12 (Special Issue), 79-94. {Persian}
- Shafiepour, S. F., Zare Zeidi, A. R., & Metani, M. (2017). The Role of Managers' Professional Ethics in Organizational Success. Applied Studies in Management and Development Sciences, Second Year, 5(7), 38-48. {Persian}
- Shirbaghi, N., & Moradi, O. (2017). Teachers' experiences of inappropriate interactions with school principals. School Management, 5(2), 63-85. {Persian}
- Siddiqui, R. (2016). The relationship between managers' narcissism and employees' organizational silence. Journal of Industrial and Organizational Psychological Studies, 3(2), 65-84. {Persian}
- Suri, A., & Karami, Z. A. (2014). Investigating the Relationship between Accountability Dimensions and Performance of Ardabil Province Cup Commanders. Journal of Law Management Studies, 9(4), 623-645. {Persian}
- Tadbiri, S., & Shafi'zadeh, R. (2010), Leadership and Its Role in Organization and Management. First Edition, Tehran: Islamic Azad University Press, Islamshahr Branch. {Persian}
- Taymouri, N., Rangriz, H., Abdollahi, B., & Zeinabadi, H. R. (2018). Prioritizing the factors affecting the recruitment of staff and providing a proper model based on merit system. Human Resource Management Research, 1(31), 75-100. {Persian}
- Truong, F. R. (2019). The good principal: A case study of early-career charter principals' role conceptualizations. Management in Education, 0892020618795202.
- Vincent, K. (2013). The Pursuit of Laziness: An Idle Interpretation of the Enlightenment, The European Legacy: Toward New Paradigms, 18:4, 531-532, DOI: 10.1080/10848770.2013.791467.
- Young, M., & Dulewicz, V. (2009). A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy. Journal of Management Development, 28(9), 794-820.
- Zahedi, S. A., & Sheikh, E. (2016). The Model of Strategic Capabilities of Government Intermediates. Strategic Management Studies, 1, 95-139. {Persian}