



## Management & Development Process

### چکیده

در کشور ما، تغییرات مدیران ارشد کشور، دگرگونی‌های سلسله‌مراتبی بسیاری را در سطوح منطقه‌ای و استان‌ها پدید می‌آورد. بعضی سیاستمداران معتقدند این تغییرات، ضروری و اجتناب‌ناپذیر هستند و برخی نیز اعتقاد دارند آثار تخریبی این تغییرات بر روند توسعه منطقه‌ای بسیار زیاد است. ظاهراً یکی از مهمترین مشکلات کشور در مسیر رشد و توسعه منطقه‌ای، متزلزل بودن جایگاه مدیریت و کوتاه بودن دوره آن در مقایسه با سایر کشورها است. در پژوهش حاضر، میزان پایداری مدیران ارشد توسعه منطقه‌ای، در استان آذربایجان شرقی در سال‌های ۱۳۵۸-۱۳۸۴ بررسی می‌شود. همچنین دوره مدیریت، متناسب با تغییرات دولت در سطح کلان طبقه‌بندی می‌گردد و فرضیه‌های پژوهش، بر اساس دوره‌های مختلف مورد آزمون قرار می‌گیرند. به منظور آزمون فرضیه‌ها از آماره‌های استنباطی نظیر مجذور خی و آماره سامرز استفاده شده است. طبق نتایج پژوهش، تفاوت کاملاً معناداری بین میزان پایداری مدیران و سطح تحصیلات، تعلق اجتماعی، دوره‌های سیاسی، سال‌های انتصاب و سوابق مدیریت وجود دارد. متوسط دوره مدیریت در استان آذربایجان شرقی، ۳/۸ سال است که در مقایسه با سایر استان‌ها بیشتر است.

**کلیدواژه‌ها:** دوره پایداری، توسعه منطقه‌ای، آذربایجان شرقی، ثبات مدیریت، مدیریت

**بررسی میزان ثبات و پایداری  
در مدیریت‌های توسعه منطقه‌ای  
در سال‌های ۱۳۵۸-۱۳۸۴  
(نمونه موردی: مدیران ارشد  
مدیریت توسعه استان آذربایجان  
شرقی)**

نادر زالی  
رسول زالی

بررسی میزان ثبات و پایداری در مدیریت‌های توسعه  
منطقه‌ای در سال‌های ۱۳۸۴-۱۳۸۵  
(دو نمونه موردی: مدیران ارشد مدیریت توسعه  
استان آذربایجان شرقی)

نادر زالی<sup>۱</sup>  
رسول زالی<sup>۲</sup>

مقدمه و بیان مسئله

جهان در حال دگرگونی است. سرعت تغییر در روزگار ما، بیشتر از هر زمان دیگر در تاریخ زندگی بشر بوده است و سازمان‌ها و جوامع بشری، نه تنها برای کسب برتری، بلکه برای بقا نیز باید متناسب با دگرگونی‌های جهان تغییر کنند. سازمان‌ها و جوامعی که توانایی لازم را برای تغییرات مناسب ندارند، نسبت به سایر مجموعه‌های مشابه خود ضعیف می‌شوند یا از بین می‌روند. همچنین سازمان‌ها برای بقا و بالندگی باید به نیروی انسانی، به عنوان سرمایه‌های اصلی و ارزشمند به میزان بسیاری توجه کنند (یزدانی، ۱۳۸۸: ۳۰).

تغییر و تحول مناسب در مجموعه‌های انسانی، فرایندی پیچیده و پویا است و یکباره پدید نمی‌آید. تغییر در سازمان‌ها و جوامع انسانی، جمعی و گروهی است و همفکر و همراه کردن افراد در یک حرکت جمعی - به طوری که هر یک از آنها، به طور جدی برای دستیابی به اهداف و خواسته‌های گروه فعالیت کنند - چندان

۱. استادیار گروه شهرسازی دانشگاه گیلان  
(نویسنده مسئول)

zalinader1@yahoo.com

۲. کارشناس اقتصاد، دانشگاه تبریز

zali.rasoul28@yahoo.com

آسان نیست. در بسیاری از اوقات، نه تنها افراد تغییر و تحول را نمی‌پذیرند، بلکه در مقابل آن مقاومت نیز می‌کنند و با مخالفت خود، موجب شکست در این زمینه می‌شوند. ولی با وجود مشکلات مذکور، ایجاد تغییرات مناسب برای بقا و پیشرفت ضروری است.

شایان ذکر است که مدیریت در توسعه، نقش مهمی دارد. اکنون، در میان عوامل مهم موفقیت در سازمان‌ها، مدیریت بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است. مدیریت، فن اداره سایر منابع به منظور تولید و عرضه کالاها و خدماتی است که رضایت جامعه را تأمین می‌کنند.

توسعه مدیریت، فرایندی است که در آن میزان دانش، مهارت و اطلاعات سطوح مدیریت ارتقا یافته است و بستر مناسب را برای استقرار شرایط لازم به منظور تکامل مجموعه توانایی‌ها فراهم می‌کند (جعفری قوشچی، ۱۳۸۴: ۴۹). در ادبیات مدیریت، مدت زمان مدیریت مدیر را در سازمان، دوره پایداری مدیریت می‌گویند. در ایران، جابجایی و تغییرات مدیران سطوح عالی و کلان کشور، با تغییرات و جابجایی بسیار مدیران سطوح میانی همراه است که به زعم برخی سیاستمداران، این تغییرات برای همسان کردن رویه‌ها ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. البته برخی نیز معتقدند میزان آثار تخریبی این تغییرات بیشتر است. ظاهراً مهمترین مشکل کشور در مسیر رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی، متزلزل بودن جایگاه مدیریت و کوتاه بودن دوره مدیریت است که هزینه‌های بسیاری را بر مدیریت کلان تحمیل می‌کند.

در سال‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی، تغییرات بسیار زیادی در سطوح مختلف مدیریت ارشد پدید آمده است. طبق نتایج یک پژوهش در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، میانگین دوره مدیریت در ایران، یک سال است (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۴). یافته‌های یک پژوهش رسمی درباره نهاد ریاست جمهوری آمریکا که قریب به ۲۴۰۰ نفر مشغول به کار در آن هستند، نشان می‌دهد با تغییر رئیس جمهور، حداکثر ۱۹ نفر تغییر می‌کنند (مهدیان، ۱۳۸۶). لنگن<sup>۱</sup> در گزارشی درباره هیأت امور کشوری، متوسط زمان پایداری یک شغل را چهار سال بیان کرده است و اعتقاد دارد که امنیت شغلی، مهمترین دغدغه مدیران در ادارات است (لنگن، ۲۰۰۰: ۱۶۲).

1. Langan

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، بستری برای ایجاد استقلال در همه زمینه‌ها ایجاد شد و در برخی زمینه‌ها، موفقیت‌های بسیاری نیز به دست آمد، اما استقلال و امنیت شغلی مدیران کمتر مورد توجه قرار گرفت (فرجام، ۱۳۸۶: ۴). مدیران برای انجام کارها، به برنامه‌ریزی نیاز دارند تا قوت و ضعف‌های کارها را مشخص و برنامه‌ها را عملیاتی کنند و برنامه‌ریزی نیز به زمان مناسب نیاز دارد. از این رو، شاید بتوان گفت که زمان مدیریت، مهمترین نقش را در کیفیت برنامه‌ها و عملیات دارد، زیرا مدیر بر اساس آن، می‌تواند مشخص کند که برای دستیابی به اهداف سازمان، چه کاری، چگونه، در چه مدت زمان و با چه امکانات مادی و انسانی باید انجام شود. بنابراین، ثبات مدیریت، موجب تداوم موفقیت و پیشرفت سازمان می‌شود و بی‌ثباتی مدیریت، می‌تواند آن را دچار انفعال، عدم بازدهی و در نهایت اضمحلال کند. افراد صاحب‌نظر، عدم ثبات مدیریت را در یک سازمان بر حسب نرخ جانشینی در یک دوره زمانی مشخص تعریف می‌کنند، به این معنی که هر قدر تعداد مدیران در یک دوره زمانی مشخص، بیشتر باشد، ثبات مدیریت در آن دوره زمانی کمتر است.

توانمندی و موفقیت هر کشور در اقتصاد جهانی، منوط به موفقیت سازمان است و موفقیت سازمان‌ها به خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی، و خلاقیت و نوآوری نیز به مدیریت شایسته وابسته است. به عبارت دیگر، رشد و تحول اقتصادی هر کشور، تحت تأثیر مستقیم تحول سازمان‌ها و مدیریت آنها تحقق می‌یابد و به همین دلیل، سازمان‌ها به طور روزافزون، در جستجوی اعضای هستند که به سازمان وفادارند، سازمان را برای کار مناسب می‌دانند و در نهایت، هویت سازمانی را با هویت شخصی تلفیق می‌کنند (مائل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵: ۳۱۰).

در ایران، تغییرات بسیار زیادی در مدیریت سازمان‌های اجرایی در سطح ملی و منطقه‌ای ایجاد می‌شود و معمولاً مهمترین مشکل مدیران در کشور، احساس عدم امنیت شغلی در موقعیت و مسئولیت خویش است. ظاهراً شرایط سیاسی، بیشترین تأثیر را بر جایگزینی مدیران دارد و با تغییر دولت‌ها، دگرگونی‌های بسیاری در کشور ایجاد می‌شود.

طبق نتایج پژوهشی که در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور انجام شده است، در ربع قرن بعد از انقلاب، به طور متوسط، مدت تصدی هر وزیر، حدود ۴۰

ماه بوده است. در دو سال اول بعد از انقلاب، میزان ثبات مدیران حدود یکسال، در دوره دوم، یعنی دولت میرحسین موسوی حدود ۴۵ ماه، در دوره سوم و دوران سازندگی ۶۹ ماه و در دوران ریاست جمهوری خاتمی، به طور متوسط حدود ۵۶ ماه بوده است (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۴).

در پژوهش حاضر، این موضوع در دوره‌های سیاسی مختلف کشور در استان آذربایجان شرقی بررسی شده است. به طوری که، چهار دوره مدیریت یعنی دو سال دوره انتقالی حکومت (۱۳۵۹-۱۳۵۸)، هشت سال دوره جنگ و ریاضت اقتصادی (۱۳۶۸-۱۳۶۰)، هشت سال دوره سازندگی و رشد اقتصادی (۱۳۷۴-۱۳۶۸) و هشت سال دوره توسعه سیاسی و اصلاحات (۱۳۸۴-۱۳۷۶) مورد بررسی قرار گرفته است.

### اهمیت و ضرورت پژوهش

در توسعه و برنامه‌ریزی، به‌ویژه توسعه منطقه‌ای، مدیریت و مسائل مربوط به آن، همواره در بین کارشناس‌ها و افراد صاحب‌نظر، یکی از عوامل اصلی و بسیار مؤثر بر فرایند توسعه مطرح بوده است و بسیاری از افراد، اعتقاد داشته‌اند که دوره کوتاه مدیریت و ناپایداری آن، باعث گرایش مدیران به برنامه‌های زودبازده و عدم علاقه به برنامه‌های بلندمدت منطقه‌ای یا ملی شده است که شاید در دوره مدیریت دیگری از آنها بهره‌برداری شود. بنابراین، با توجه به اینکه در محافل علمی و کارشناسی، درباره بسیاری از ابعاد توسعه و برنامه‌ریزی منطقه‌ای بحث شده و موضوع مدیریت، چندان مورد بحث علمی قرار نگرفته است، بحث اختصاصی درباره کمیت و کیفیت مدیریت در دوره‌های مختلف سیاسی ضرورت یافت.

### اهداف پژوهش

در پژوهش حاضر، میزان ثبات مدیران سازمان‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی در سال‌های ۱۳۵۸-۱۳۸۴ بررسی می‌شود. پژوهش حاضر، برای دستیابی به اهداف ذیل انجام شده است: (۱) بررسی نسبت مدیران بومی و غیربومی و وضعیت ثبات آنان (تعلق مدیریت)؛ (۲) بررسی میانگین سال‌های مدیریت در سازمان‌های اجرایی (دوره مدیریت)؛ (۳) بررسی میزان تحصیلات مدیران (دانش مدیریت)؛ (۴)

بررسی میزان تغییرات در دوره‌های مختلف مدیریت (امنیت شغلی)؛ ۵) بررسی سابقه مدیریت مدیران در زمان انتصاب به مدیریت (تجربه مدیریت).

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش حاضر به شرح ذیل است: ۱) متوسط پایداری مدیران در دوره‌های مختلف سیاسی کشور، متفاوت بوده است؛ ۲) داشتن سابقه مدیریت در میزان پایداری مدیران مؤثر بوده است؛ ۳) بین تعلق اجتماعی مدیران و میزان پایداری آنها رابطه معناداری وجود دارد؛ ۴) تفاوت معناداری بین تحصیلات و متوسط پایداری مدیران در استان وجود دارد؛ ۵) تفاوت معناداری در میزان پایداری مدیران گروه‌های سنی مختلف وجود دارد.

### روش پژوهش

در پژوهش حاضر، از روش اسنادی و پیمایش استفاده شده است. اطلاعات مربوط به مدیران و معاونان سازمان‌های اجرایی استان، از دفتر توسعه منابع انسانی استانداری آذربایجان شرقی به دست آمده و برخی اطلاعات نیز با پرسشنامه و مراجعه حضوری، روزآمد یا تصحیح شده‌اند. با توجه به کثرت سازمان‌های اجرایی استان، آمار و اطلاعات مربوط به چهل سازمان اجرایی از سال ۱۳۵۸ تا ۱۳۸۴ گردآوری شده است. روش تحلیل، توصیفی و استنباطی است و از نرم‌افزارهای SPSS و Excel برای تحلیل استنباطی و توصیفی استفاده شده است. مبدأ زمانی داده‌ها، سال ۱۳۵۸ اولین سال جمهوری اسلامی ایران و سال پایان، ۱۳۸۴ است که سال آخر دولت هشتم محسوب می‌شود. البته با توجه به اینکه در سال ۱۳۸۴، دولت تغییر کرده است و تغییرات دولت قبلی، تا سال ۱۳۸۳ ادامه یافته، سال پایانی در محاسبات سال ۱۳۸۳ در نظر گرفته شده است. در بخشی از پژوهش که با روش پیمایش انجام شده، از طریق مصاحبه و مراجعه حضوری به برخی سازمان‌های اجرایی - که اطلاعات‌شان ناقص بوده - اطلاعات جمع‌آوری شده است.

عدم ثبات مدیریت را در یک سازمان می‌توان بر حسب نرخ جانشینی مدیریت اجرایی در یک دوره زمانی مشخص تعریف کرد. بدین ترتیب که هر چه تعداد مدیران در این دوره زمانی مشخص بیشتر باشد، ثبات مدیریت در آن دوره زمانی

کمتر است. برای اندازه‌گیری میزان ثبات مدیریت، معمولاً از شاخص‌های نرخ عدم ثبات مدیریت (IRM) و شاخص نرخ عدم ثبات دوره‌ای مدیریت (PIRM) استفاده می‌شود (حسینی، ۱۳۸۲: ۸۶).

$$IRM = \frac{NM}{T}$$

در رابطه فوق، NM تعداد مدیران در قلمرو زمانی پژوهش و T قلمرو زمانی پژوهش است.

### مبانی نظری

در سال‌های اخیر، حکمرانی مطلوب، به موضوع مهمی در مدیریت بخش دولتی تبدیل شده است که بیشتر به دلیل نقش مهم آن در تعیین مسیر توسعه اجتماعی و اقتصادی جامعه است. از این رو، کوفی عنان دبیر کل سابق سازمان ملل بیان می‌کند «حکمرانی خوب، احتمالاً مهمترین عامل در ریشه‌کن کردن فقر و عامل رشد و توسعه است» (صانعی، ۱۳۸۵). اکنون شعار «نابودی در انتظار شماست، مگر اینکه خلاق و نوآور باشید» پیش‌روی مدیران همه سازمان‌هاست تا با افزایش خلاقیت، به بهبود کیفیت و کمیت خدمات کمک کنند و بر پایداری خود بیفزایند (موغلی، ۱۳۸۸: ۹۸).

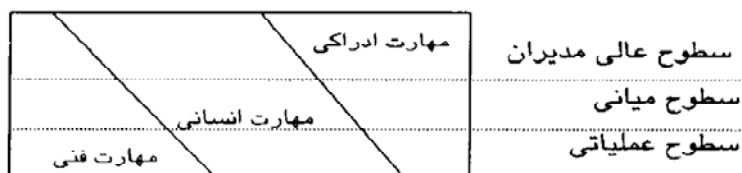
نظریه‌پردازان علم مدیریت با شناخت انسان به عنوان عنصری پیچیده در سازمان، آن را مهمترین عامل حفظ بقای سازمان می‌دانند. پرورش انسان توسعه یافته، از جمله فعالیت‌های ضروری و مهمی است که در نظام اجرایی کشور، باید برای تحقق آن تلاش شود. به عبارت دیگر، فقط جامعه‌ای به توسعه می‌رسد که بتواند از نیروی انسانی عامل توسعه بهره گیرد. البته نیروی انسانی، مدیریت سازمان های اجرایی را نیز شامل می‌شود. مدتی است که در ادبیات سیاسی کشور، واژه شایسته‌سالاری وارد شده است. همواره معنای سیاسی واژه مذکور، مورد توجه بوده است، ولی در ادبیات مدیریت نیز معنای خاصی دارد (حسینی، ۱۳۸۲: ۸۳).

اهداف و برنامه‌هایی که مدیران ارشد میانی و پایه در هر سازمان تدوین می‌کنند، فقط با اتکا به توانایی و شایستگی نیروی انسانی اجرا هستند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۸). در بحث شایسته‌سالاری مدیران، آنچه که در ابتدا مطرح می‌شود، ویژگی های خاصی است که مدیریت یک سازمان باید داشته باشد. مدیریت علاوه بر اینکه

هدایت، سرپرستی، هماهنگی و کنترل فعالیت‌های سازمان را به منظور تحقق اهداف آن بر عهده دارد، ملزم به اتخاذ تصمیم‌هایی است که به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ، سرنوشت همه نهادهای جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. عواملی که در تعیین شایستگی مورد تأکید قرار می‌گیرند، دانش، تجربه، مهارت، نگرش و قدرت تجزیه و تحلیل مدیر هستند. دیوید روباتام در تعریف شایستگی بیان می‌کند شایستگی‌های مدیران، خصوصیات و رفتارهایی هستند که به اثربخشی آنها در محیط شغلی منجر می‌شوند (خائف الهی، ۱۳۸۹: ۹). شایان ذکر است آنچه که سازمان‌های موفق را از ناموفق، در بخش دولتی یا خصوصی از هم تمیز می‌دهد، مدیران شایسته است (پیرهادی، ۱۳۸۷: ۴۴).

بر اساس نظریه‌های مدیریت، مدیر شایسته باید ویژگی‌های فردی و مهارت‌های لازم را برای تصدی مدیریت داشته باشد و این موضوع در تعیین شایسته بودن مدیر مورد توجه قرار گیرد. در ویژگی‌های فردی بر عواملی مانند تجربه، سابقه و سن تأکید می‌شود و در زمینه مهارت‌های مورد نیاز، مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مورد توجه قرار می‌گیرد. شکل (۱) الگوی شایستگی مدیران را نشان می‌دهد (خائف الهی، ۱۳۸۹: ۴۴).

آقای رابرت کتز<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) در کتاب مهارت‌های مورد نیاز یک مدیر اثربخش، مهارت‌های مورد نیاز مدیریت را به سه دسته تقسیم می‌کند که عبارت‌اند از: الف) مهارت فنی؛ ب) مهارت انسانی؛ ج) مهارت ادراکی (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۸۵).



شکل (۱): مهارت‌های مورد نیاز بر حسب سطوح مدیریتی

در مقیاس وسیع، تجربه‌ها، دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌ها، ذهنیت درباره نقش اجتماعی، ارزش‌ها و نگرش‌های مدیر، میزان شایستگی‌اش را نشان می‌دهند (ویتالا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۴۳۷). همچنین ویرتانن<sup>۳</sup> پنج حوزه شایستگی برای ثبات مدیران دولتی بیان کرده است که عبارت‌اند از: شایستگی‌های وظیفه‌ای، حرفه‌ای، اداری،

1. Robert Kantz
2. Vitala
3. Virtanen



سیاسی و اخلاقی (ویرتائن، ۲۰۰۰: ۳۳۴). بدیهی است چنانچه مدیر، واجد شرایط لازم از حیث مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی باشد، مدیریت وی برای کارمندان مشروعیت می‌یابد و احتمالاً بر دوره مدیریت وی نیز تأثیر می‌گذارد. بنابراین، دوره پایداری مدیران از دو عامل توانایی‌ها و مهارت‌های فردی مدیر و قضاوت‌های نظام مدیریت کلان تأثیر می‌پذیرد.

### تغییرات کلان در مدیریت کشور

انتصاب مدیران دولتی را نمی‌توان با مباحث مربوط به مدیریت عمومی تحلیل کرد. به همین دلیل، برای روشن شدن نقش سیاست در انتصاب مدیران، دوره‌های سیاسی مختلف کشور به دوره‌های ریاست جمهوری تفکیک شده است تا نقش مسائل سیاسی در انتصاب مدیران کاملاً روشن شود. بر اساس نتایج پژوهشی که در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور انجام شده، در ربع قرن بعد از انقلاب، به طور متوسط مدت تصدی هر وزیر، حدود ۴۰ ماه بوده است. بعد از تغییرات مرحله دو سال اول پیروزی انقلاب اسلامی، هر سه دولت حدود هشت سال روی کار بوده‌اند. در دو سال اول بعد از انقلاب، با توجه به شرایط خاص، نامشخص بودن بسیاری از قوانین و مقررات، تعدد رویکردها و تعویض دولت‌ها، ثبات مدیران حدود یک سال است، یعنی حداکثر مدت وزارت، اندکی بیش از یک سال بوده است. در دوره دوم که دوران جنگ و دولت میرحسین موسوی است، این شاخص حدود ۴۵ ماه است. در دوره سوم، ثبات بیش از دوره‌های دیگر بوده و دوره مدیریت وزرا بیشتر از ۶۹ ماه بوده است. در دوران ریاست جمهوری خاتمی، دوره پایداری مدیران به طور متوسط حدود ۵۶ ماه بوده است (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۴).

از ۱۵۰ وزیر مورد بررسی، ۲۴ نفر مدرک دیپلم، ۵۱ نفر لیسانس، ۴۳ نفر فوق لیسانس، و ۳۶ نفر دکترا داشتند و مدرک ۳۹ نفر نیز نامشخص اعلام شده است. دوره پایداری وزرایی که مدرک لیسانس داشته‌اند، حدود ۵۱ ماه بیشتر از سایر افراد بوده است و بعد از آنها، به ترتیب افراد با مدرک فوق لیسانس با ۴۳ ماه و دکترا با ۳۶ ماه در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند. در گزارش مذکور بیان شده است میانگین دوره پایداری استانداران در دوران بعد از انقلاب، ۳۰ ماه بوده و هر استاندار، به

طور متوسط به مدت دو سال و نیم در این سمت فعالیت کرده است (سایت حسابیران).

بررسی وضعیت مدیریت در برخی مراکز علمی دنیا، بیانگر نتایج بسیار حیرت آوری است. آمار مربوط به ۹ دانشگاه برتر جهان نشان می‌دهد که در مجموع ۱۵۰۰ سال تحصیلی در دانشگاه‌های مذکور، فقط ۱۴۴ رئیس مدیریت کرده‌اند. در حالی که نتایج بررسی‌ها در ۹ دانشگاه ایران نشان می‌دهند که ۱۴۶ رئیس، در ۴۳۵ سال آموزشی در دانشگاه‌های ایران، مدیریت این واحدها را بر عهده داشته‌اند (جدول ۱). در بین ۱۴۶ مدیری که بر ۹ دانشگاه ایران ریاست کرده‌اند، ۶۰ نفر یک سال یا کمتر از یک سال در سمت خود باقی مانده‌اند، در حالی که انتصاب رئیس جدید در مورد ۴۰ نفر از رؤسای دانشگاه‌های خارجی مذکور، به دلیل مرگ رئیس قبلی بوده است (سایت مهرنیوز).

جدول (۱): مقایسه متوسط دوره مدیریت در دانشگاه‌های خارجی و داخلی

دانشگاه‌های خارجی					دانشگاه‌های ایرانی				
نام دانشگاه	سال‌های فعالیت	تعداد رؤسا به نفر	متوسط زمان ریاست به سال	بیشترین سابقه مدیریت به سال	نام دانشگاه	سال‌های فعالیت	تعداد رؤسا به نفر	متوسط زمان ریاست به سال	بیشترین سابقه به سال
استانفورد	124	11	11	27	تهران	75	31	2	5
هاروارد	373	28	13	38	صنعتی شریف	44	31	3	12
ام آی تی	148	18	8	18	امیرکبیر	53	21	3	13
کورنل	144	12	12	28	خواجه نصیر	79	12	6	4
امپریال لندن	102	14	7	22	علم و صنعت	31	16	2	4

ادامه جدول (۱): مقایسه متوسط دوره مدیریت در دانشگاه‌های خارجی و داخلی

دانشگاه‌های ایرانی					دانشگاه‌های خارجی				
بیشترین سابقه به سال	متوسط زمان ریاست به سال	تعداد رؤسا به نفر	سال‌های فعالیت	نام دانشگاه	بیشترین سابقه به سال	متوسط زمان ریاست به سال	تعداد رؤسا به نفر	سال‌های فعالیت	نام دانشگاه
21	2	16	40	شهید بهشتی	38	10	19	192	میشیگان
8	3	11	32	صنعتی اصفهان	38	11	15	158	فلوریدا
7	3	15	51	فردوسی مشهد	18	11	14	158	مینه سوتا
5	3	11	30	دانشگاه کردستان	20	8	13	101	آلبرتا

<http://www.mehrnews.com/fa/NewsDetail.aspx/NewsID=947282>

منبع: یافته‌های محقق

### تجزیه و تحلیل وضعیت ثبات مدیران در استان آذربایجان شرقی

نیروی انسانی ماهر و کارآمد، با ارزش‌ترین ثروت هر کشور است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند موفقیت سازمان‌ها، به میزان بسیاری به صلاحیت مدیران بستگی دارد. انتصاب مدیران اثربخش، باعث رضایت و ایجاد تعهد کاری در کارکنان و مدیران می‌شود (نادری خورشیدی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۶۰). همان‌طور که در مبانی مقاله حاضر بیان شد، تغییر مقدمه ذاتی هر تحول است و معمولاً عواملی از قبیل توانایی‌ها و قابلیت‌های ذاتی مدیر، بر میزان موفقیت یا عدم موفقیت تأثیر می‌گذارند. برخی مواقع، عوامل سیاسی نیز در ایجاد تغییرات جدی بسیار مؤثر هستند و شاید بتوان گفت مکمل ضعف‌های مهارتی مدیران در تغییر یا جانشینی‌اند. در مقاله حاضر، مسائل مربوط به مدیریت کلان استان آذربایجان شرقی در دو بخش توصیف ویژگی‌های جامعه مدیران ارشد استان و بخش ارزیابی میزان پایداری آنها و عوامل مؤثر بر آن، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

از اول انقلاب تا اوایل سال ۱۳۸۴، چهار دوره کلی مدیریت در کشور وجود داشته است. سال‌های ۱۳۵۹-۱۳۵۸ که دوره تثبیت انقلاب بوده است و تغییرات وسیع مدیریتی در کشور اتفاق افتاد. دوره دوم از سال ۱۳۶۸-۱۳۶۰ یا دوره جنگ و ریاضت اقتصادی و نخست‌وزیری آقای میرحسین موسوی، سال‌های ۱۳۷۶-۱۳۶۸، عصر سازندگی و رشد اقتصادی و دوره ریاست‌جمهوری آقای هاشمی رفسنجانی و سال‌های ۱۳۸۴-۱۳۷۶، دوره اصلاحات و توسعه سیاسی و ریاست جمهوری آقای خاتمی بوده و در هر دوره، متناسب با گرایش دولت‌ها تغییرات بسیاری در مدیریت کلان کشور و استان‌ها پدید آمده است. در مجموع، در چهار دوره مذکور، ۳۶۸ مدیر ارشد در چهل سازمان اجرایی مورد بررسی استان، به مسئولیت منصوب شده‌اند که از این تعداد، ۲۴۵ نفر رئیس و ۱۲۳ نفر معاون سازمان یا اداره بوده‌اند. در دوره دو سال اول انقلاب، ۵۵ انتصاب رئیس سازمان یا اداره و در دوره دوم، در طول ۸ سال، ۷۶ انتصاب رئیس سازمان انجام شده است. اما در دوره سوم و چهارم، به تدریج رشد فزاینده تغییرات رؤسای سازمان‌ها کند شد، به طوری که در دوره سوم، ۵۹ رئیس و در دوره چهارم، ۵۵ رئیس منصوب شده‌اند.

جدول (۲): نرخ عدم ثبات مدیریت به تفکیک دوره‌های سیاسی در استان آذربایجان شرقی

دوره مدیریت رؤسا	نرخ عدم ثبات	تعداد رؤسای	دوره مدیریت	دوره‌های سیاسی
۱۹/۵	27.5	55	58-59	تغییر حکومت و تثبیت
۴۵/۵	9.5	76	60-68	جنگ و ریاضت اقتصادی
۵۶/۶	7.35	59	68-76	توسعه و عصر سازندگی
۴۱/۶	6.85	55	76-84	توسعه سیاسی و اصلاحات
۴۵/۴ ماه	9.8	۲۴۵ نفر	۲۵ سال	کل

منبع: محاسبات نگارنده

محاسبه نرخ عدم ثبات مدیریت برای رؤسای سازمان‌ها در چهار دوره مذکور نشان می‌دهد غیر از دو سال اول انقلاب، بیشترین ناپایداری در ریاست سازمان‌ها، به دوره جنگ با نرخ تغییر سالانه ۹.۵ نفر مربوط است که ۷۶ تغییر ریاست در

استان پدید آمده است و پایدارترین شرایط مدیریت با نرخ  $6/85$  تغییر در سال، به دوره اصلاحات مربوط است. در مجموع، نرخ عدم ثبات ریاست سازمان‌ها در استان، در سال‌های  $1358$  تا  $1384$  برابر با  $9/8$  بوده است. به عبارت دیگر، به طور متوسط هر سال  $10$  نفر رئیس جدید در سازمان‌ها منصوب شده است.

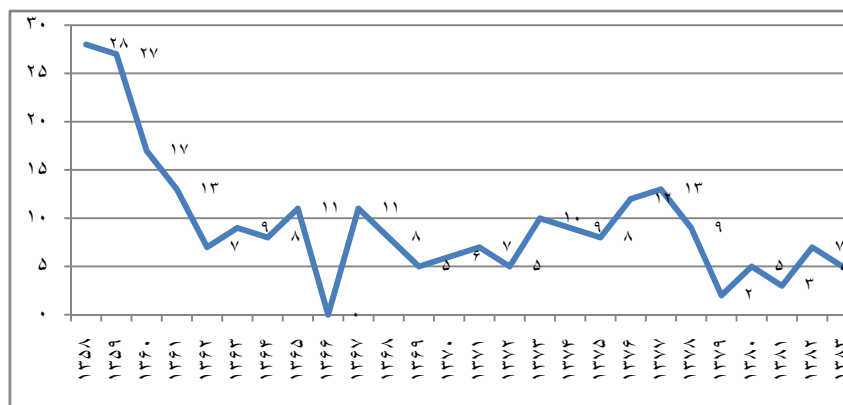
دوره مدیریت رؤسای سازمان‌هایی که در این سال‌ها انتخاب شده‌اند،  $45/4$  ماه معادل  $3/8$  سال بوده است، ولی معاونان از ثبات بهتری نسبت به مدیران برخوردار بودند و متوسط ثبات آنها،  $52/2$  ماه معادل  $4/4$  سال بوده است. شاخص نرخ عدم ثبات مدیریت نیز نشان می‌دهد به ترتیب در دوره جنگ، سازندگی و اصلاحات، عدم ثبات کمتری وجود داشته است. بدترین وضعیت در سال‌های اول انقلاب و در دوره اول بود که به طور متوسط، در هر سال  $31$  تغییر مدیر ارشد در استان انجام شده است. البته این وضعیت، در چهار دوره مدیریتی متفاوت بوده است و ثبات مدیریت در دوره دو سال اول  $19/5$  ماه، در دوره هشت‌ساله دوم  $54/5$  ماه، در دوران سازندگی  $56/6$  و در دوره اصلاحات با کاهش محسوس، به  $41/6$  ماه رسیده است. متوسط کل پایداری سال‌های  $1358-1383$  برای رؤسا در چهل سازمان اجرایی استان،  $45/4$  ماه بوده است.

بیشترین پایداری رؤسا در ادارات، در بین مدیران انتصابی سال‌های  $1370$ ،  $1365$ ،  $1360$  و  $1374$  مشاهده شده که مدت آن به ترتیب  $89/3$ ،  $74/4$ ،  $68/5$  و  $66/4$  ماه بوده است. کمترین پایداری و ثبات نیز در مدیران انتصابی سال‌های  $1383$ ،  $1358$ ،  $1359$  و  $1382$  ملاحظه شده که دوره آن، به ترتیب  $12/4$  ماه،  $17/6$  ماه،  $21/5$  ماه و  $24/9$  ماه بوده است.

دوره مدیریت در بین سازمان‌های اجرایی نیز نتایج مهمی را نشان می‌دهد. سازمان دامپزشکی، دانشگاه صنعتی سهند، امور دام، اداره کل منابع طبیعی، اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی استان و اداره امور عشایر، از جمله سازمان‌هایی هستند که دوره مدیریت رؤسای آنها، به طور متوسط،  $100$  ماه (بیش از  $8$  سال) بوده است. از طرف دیگر، کمترین پایداری مدیران در شرکت مخابرات با  $27/5$  ماه، آموزش و پرورش با  $30/7$  ماه، اداره کل بهزیستی با  $30/8$  ماه و اداره کل کار و امور اجتماعی با  $30/9$  ماه بوده است. به عبارت دیگر، متوسط مدیریت سازمانی در ادارات مذکور در سال‌های  $1358-1383$ ، برابر با  $2/5$  سال بوده است.

بررسی‌ها نشان می‌دهند از مجموع ۲۴۵ رئیس انتصابی در این سال‌ها، ۲۳۷ نفر سابقه مدیریت و ۲۴۲ نفر نیز سابقه کارشناسی در مسئولیت انتصابی داشته‌اند. از لحاظ سنی نیز جوان‌ترین مدیران در سال‌های ۱۳۶۳-۱۳۶۱ با میانگین سنی ۳۲ سال و مسن‌ترین مدیران در سال‌های ۱۳۶۶، ۱۳۷۳ و ۱۳۷۹ با میانگین ۴۳ سال منصوب شده‌اند. میانگین سنی کل انتخاب‌های سال‌های ۱۳۸۳-۱۳۵۸، برابر با ۳۹ سال بوده است.

بیشترین تغییرات مدیریتی استان در سال‌های ۱۳۵۸، ۱۳۵۹، ۱۳۶۰، ۱۳۶۱ و ۱۳۷۷ به ترتیب با انتصاب ۲۸، ۲۷، ۱۷، ۱۳ و ۱۳ مدیر در سطح استان پدید آمده است. باثبات‌ترین سال در استان مذکور از نظر ثبات ریاست، سال ۱۳۶۶ است که هیچ تغییری در مدیریت کلان سازمان‌ها پدید نیامده و بعد از آن، سال ۱۳۷۹ با شش تغییر، سال ۱۳۸۱ با سه تغییر و سال‌های ۱۳۸۳، ۱۳۸۰، ۱۳۷۲ و ۱۳۶۹، هر کدام با پنج تغییر نسبت به سایر سال‌ها، از ثبات خوبی برخوردار بوده‌اند که در واقع، این سال‌ها را باید سال‌های پایانی دولت‌ها دانست. نمودار نشان می‌دهد در دو سال آخر دولت‌ها، کاهش محسوسی در نرخ جانشینی مدیریت‌ها پدید آمده و بعد از جایگزینی دولت جدید، این تغییرات به میزان بسیاری افزایش یافته است.



نمودار (۱): تعداد انتصاب به ریاست در استان آذربایجان شرقی از سال ۱۳۵۸ الی ۱۳۸۳

جدول (۳): نرخ عدم ثبات و دوره مدیریت سازمان‌های اجرایی در سال‌های ۱۳۵۸ الی ۱۳۸۴

ردیف	سازمان اجرایی	سال شروع	تعداد انتصاب	دوره مدیریت	نرخ عدم ثبات
1	مخابرات	1359	11	27.50	0.46
2	اداره کل بهزیستی	1358	10	30.80	0.40
3	اداره کل کار و امور اجتماعی	1358	10	30.85	0.40
4	سازمان آموزش و پرورش	1358	10	30.70	0.40
5	سازمان بازرسی استان	1368	6	34.30	0.40
6	سازمان تبلیغات اسلامی	1361	8	35.75	0.36
7	سازمان مسکن و شهرسازی	1358	9	35.50	0.36
8	شرکت تعاونی روستایی	1358	9	31.80	0.36
9	هلال احمر	1358	9	33.70	0.36
10	بانک ملت	1359	8	38.50	0.33
11	اداره کل حفاظت زیست	1358	8	38.50	0.32
12	سازمان امور اقتصادی و دارایی استان	1358	8	41.60	0.32
13	اداره کل امور جانبازان	1358	8	39.00	0.32
14	اداره کل راه و ترابری	1358	8	39.75	0.32
15	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	1358	8	37.80	0.32
16	اداره کل نوسازی مدارس	1358	8	39.60	0.32
17	سازمان بازرگانی	1358	8	30.50	0.32
18	اداره کل پست استان	1358	7	45.71	0.28
19	اداره کل ثبت اسناد و املاک	1358	7	45.70	0.28
20	اداره کل دخانیات	1358	7	37.50	0.28
21	دانشگاه تربیت معلم آذربایجان شرقی	1367	4	50.00	0.25
22	اداره کل بنیاد شهید استان	1358	6	50.00	0.24
23	اداره کل بنیاد مسکن	1358	6	50.41	0.24
24	اداره کل ثبت احوال	1358	6	51.30	0.24
25	اداره کل راه آهن	1358	6	49.50	0.24
26	اداره کل فرودگاه‌های استان	1358	6	52.50	0.24
27	جهاد دانشگاهی استان	1359	5	59.40	0.21
28	اداره کل تربیت بدنی استان	1358	5	61.90	0.20
29	سازمان جهاد کشاورزی	1358	5	62.20	0.20
30	اداره کل شیلات	1372	2	65.00	0.18
31	سازمان میراث فرهنگ و گردشگری	1372	2	72.50	0.18
32	اداره کل زندان‌های استان	1365	3	78.30	0.17

ادامه جدول (۳): نرخ عدم ثبات و دوره مدیریت سازمان‌های اجرایی در سال‌های ۱۳۵۸ الی

۱۳۸۴

ردیف	سازمان اجرایی	سال شروع	تعداد انتصاب	دوره مدیریت	نرخ عدم ثبات
33	صنایع دستی استان	1359	4	73.00	0.17
34	اداره کل آموزشکده فنی	1358	4	75.00	0.16
35	اداره امور عشایر	1361	3	92.00	0.14
36	دامپزشکی	1368	2	105.00	0.13
37	دانشگاه صنعتی سهند	1368	2	99.00	0.13
38	اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی	1360	3	99.00	0.13
39	اداره کل منابع طبیعی	1360	3	100.00	0.13
40	امور دام	1375	1	108.00	0.13

منبع: یافته‌های محقق

ارزیابی وضعیت تحصیلی مدیران در استان، بیانگر گسترش بکارگیری مدیران با تحصیلات لیسانس در مدیریت استان است. از مجموع ۳۶۸ نفر مدیر و معاون استان در طول این سال‌ها، ۲۰۶ نفر (۵۶ درصد) مدرک کارشناسی، حدود ۲۰ درصد مدرک کارشناسی‌ارشد، ۳۱ نفر (۸/۵ درصد) مدرک کاردانی و ۳۰ نفر (۸ درصد) مدرک دکترای داشته و سایر افراد، دیپلم، تحصیلات حوزوی یا مقدماتی داشته‌اند. نکته جالب، پایین بودن میزان بکارگیری مدیران با مدرک دکترای نسبت به کاردانی در سمت‌های مدیریت استان است.

البته این موضوع در دوره‌های چهارگانه کمی متفاوت بوده و تعداد مدیران با تحصیلات دکترای، از حدود ۴ درصد در دوره آقای میرحسین موسوی، به ۱۳ درصد در دوره آقای هاشمی رفسنجانی افزایش یافته، ولی در مجموع، تحصیلات بخش عمده‌ای از مدیران ارشد استان، در سطح کارشناسی و کارشناسی‌ارشد بوده است. میزان پایداری یا ثبات مدیریتی در افراد با مدارک تحصیلی حوزوی، ۶۱ ماه است. البته شایان ذکر است که از ۴۰ سازمان مورد بررسی، در دو سازمان بازرسی و اداره کل زندان‌ها، در مجموع از ۳ مدیر با تحصیلات حوزوی استفاده شده که



مدت مسئولیت یک نفر از آنها، ۱۵۶ ماه و دو نفر دیگر - که به سازمان بازرسی استان مربوط است - حدود یک سال بوده است. به همین دلیل، تحصیلات حوزوی بیشترین میانگین دوره مدیریت نسبت به سایر مدارک تحصیلی را نشان می‌دهند. نکته جالب این است که مدیران دیپلم، پایداری بالایی نسبت به سایر مدیران داشته و از متوسط دوره مدیریت ۵۴/۷ ماه (بیش از ۴/۵ سال) برخوردار بوده‌اند. در حالی که متوسط پایداری مدیران با مدرک کارشناسی ارشد، ۵۳/۶ ماه، دکتری ۴۷/۶ ماه و کارشناسی ۴۶/۶ ماه بوده است و کمترین پایداری نیز در مدیران با مدرک فوق دیپلم مشاهده شده که ۳۵/۵ ماه بوده است.

### آزمون فرضیه‌ها

برای آزمون فرضیه یک، دوره‌های مدیریتی کشور، به چهار دوره سیاسی تقسیم شد و دوره مدیریت آنها محاسبه گردید. برای آزمون این فرضیه، از آماره مجذور خی (کروسکال والیس) استفاده شد. طبق نتایج آزمون، تفاوت کاملاً معناداری در سطح ۹۹ درصد، در متوسط ثبات مدیریت در استان به تفکیک چهار دوره وجود دارد. مقدار  $X^2$  جدول، با درجه آزادی ۲۴ در سطح ۹۹ درصد، برابر با ۴۲/۹۸ است که مقدار آزمون (۹۲/۷۳۶) بسیار بیشتر از آن است. از این رو، فرضیه وجود تفاوت معنی‌دار در پایداری مدیران در دوره‌های مدیریت سیاسی مختلف تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، مدیران استان آذربایجان شرقی در دوره‌های مختلف سیاسی کشور و استان، از متوسط پایداری مختلفی برخوردار بودند و تغییرات سیاسی بر میزان پایداری آنها تأثیر داشته است.

براساس آمار، متوسط پایداری رؤسا در دوره اول، ۱۹/۵ ماه (۱/۶ سال)، دوره دوم ۵۴/۵ ماه (۴/۵ سال)، دوره سوم ۵۶/۶ ماه (۴/۷ سال) و دوره چهارم ۴۱/۶ ماه (۳/۵ سال) بوده است. کمترین میزان پایداری مدیران در دوره اول، بر اساس شرایط سیاسی کشور پدید آمده است که دور از انتظار نیست؛ کمترین پایداری بعد از دوره اول انقلاب، به دوره چهارم و ریاست جمهوری آقای سید محمد خاتمی مربوط است که متوسط دوره مدیریت با وجود ۸ سال مدیریت در کشور، ۳/۵ سال بوده است. باثبات‌ترین دوره مدیریت، به دوره سازندگی مربوط است که دوره مدیریت مدیران ۴/۸ سال بوده و بعد از آن، در دوره سازندگی، متوسط پایداری آنها

بررسی میزان ثبات و پایداری در مدیریت‌های.../ نادر زالی و رسول زالی

۴/۷ سال بوده است. در مجموع، دوره مدیریت رؤسای سازمان‌های استان آذربایجان شرقی در سال‌های ۱۳۵۸-۱۳۸۴، برابر با ۳/۸ سال بوده است که رقم مناسبی برای مدیریت است.

جدول (۴): آزمون معناداری تفاوت دوره مدیریت یا پایداری با دوره‌های مدیریت کشور

	Value	Df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	92.736 <sup>a</sup>	24	.000
Likelihood Ratio	92.476	24	.000
Linear-by-Linear Association	3.925	1	.048
N of Valid Cases	365		

منبع: یافته‌های محقق

## فرضیه ۲:

برای آزمون فرضیه (۲)، از اطلاعات سوابق مدیریت مدیران استان استفاده شد و متوسط پایداری آنها در دو گروه با سابقه مدیریت و بدون سابقه مدیریت مورد آزمون قرار گرفت. آماره کروسکال والیس مجذور خی نشان می‌دهد تفاوت معناداری در متوسط پایداری مدیران با سابقه مدیریت و بدون سابقه مدیریت در استان وجود دارد. مقدار  $X^2$  جدول با درجه آزادی ۸ در سطح ۹۵ درصد، ۱۵/۵۱ است که از رقم آزمون (۱۵/۹۹۰) کمتر است. بدین ترتیب، این فرض که تجربه مدیریتی مدیران انتخاب شده در استان آذربایجان شرقی، بر میزان پایداری آنها تأثیر داشته است، با اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد.

متوسط دوره پایداری رؤسای با سابقه مدیریت در سازمان‌های اجرایی استان، ۴۸/۲ ماه و متوسط پایداری برای رؤسای بدون سابقه مدیریت، ۴۰/۵ ماه بوده است. البته سابقه کارشناسی مدیران در آن سازمان نیز مورد بررسی قرار گرفته و میانگین پایداری رؤسای با سابقه کارشناسی، ۵۱/۱ ماه و رؤسای بدون سابقه کارشناسی، ۴۷/۷ ماه بوده است. در نتیجه مدیران با سابقه کارشناسی، موفق‌تر از مدیران بدون سابقه و رؤسای با سابقه مدیریتی نیز از مدیران بدون سابقه مدیریتی موفق‌تر بوده‌اند.

جدول (۵): آزمون معناداری تفاوت دوره مدیریت یا پایداری با سابقه مدیریت

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.990 <sup>a</sup>	8	.043
Likelihood Ratio	19.529	8	.012
Linear-by-Linear Assoc.	5.459	1	.019
N of Valid Cases	365		

منبع: یافته‌های محقق

برای آزمون فرضیه (۳)، بر اساس اطلاعات تعلق اجتماعی مدیران و متوسط پایداری آنها، آزمون کروسکال والیس با آماره مجذور خی انجام شد. نتایج ارزیابی وجود تفاوت را در میزان پایداری مدیران بومی و غیربومی با اطمینان بیشتر از ۹۵ درصد تأیید می‌کند.  $\chi^2$  جدول با درجه آزادی ۸ در سطح ۹۵ درصد، ۱۵/۵۱ و رقم محاسبه شده برای این آزمون، ۱۶/۹۷۱ است. بنابراین، می‌توان گفت تعلق اجتماعی یا بومی و غیربومی بودن، در میزان پایداری مدیران در استان آذربایجان شرقی نقش داشته است. به طوری که متوسط پایداری مدیران بومی، ۴۹/۳ ماه و متوسط پایداری مدیران غیربومی ۴۳/۷ ماه است.

جدول (۶): آزمون معناداری تفاوت دوره مدیریت یا پایداری بر حسب تعلق اجتماعی

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.971 <sup>a</sup>	8	.030
Likelihood Ratio	18.884	8	.015
Linear-by-Linear Assoc.	1.573	1	.210
N of Valid Cases	364		

منبع: یافته‌های محقق

برای آزمون فرضیه (۴)، میزان تحصیلات مدیران در شش گروه دیپلم، حوزوی، فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و دکتری و میزان پایداری مدیران نیز در نه گروه یعنی، پایداری با کمتر از یک سال، یک تا دو سال، دو تا چهار سال، چهار تا شش سال، شش تا هشت سال، هشت تا ده سال، ده تا ۱۲ سال، دوازده تا چهارده سال و ۱۴ سال به بالا دسته‌بندی شد. با استفاده از آزمون مجذور خی، معنادار بودن تفاوت میانگین پایداری مدیران با تحصیلات متفاوت، مورد بررسی قرار گرفت. آماره آزمون کروسکال والیس نشان می‌دهد با اطمینان ۹۹ درصد، تفاوت معناداری در میزان پایداری مدیران متناسب با تحصیلات وجود دارد. مقدار  $\chi^2$  جدول با درجه

آزادی ۴۰، در سطح ۹۹ درصد ۶۳/۶۹ است که مقدار خروجی آزمون، ۸۳/۰۹ است. بنابراین، با اطمینان می‌توان گفت که سطح تحصیلات متفاوت، در میزان پایداری مدیران در مسئولیت تأثیر داشته است. آمارها نیز نشان می‌دهد افراد با مدرک تحصیلی دیپلم، کارشناسی‌ارشد، دکتری و کارشناسی هر کدام به ترتیب با ۵۴/۷ ماه، ۵۳/۶ ماه، ۴۷/۶ ماه و ۴۶/۶ ماه، میانگین پایداری متفاوتی را داشته‌اند.

جدول (۷): آزمون معناداری تفاوت دوره مدیریت یا پایداری بر حسب میزان تحصیلات

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	83.093 <sup>a</sup>	40	.000
Likelihood Ratio	38.667	40	.530
Linear-by-Linear Assoc.	.007	1	.932
N of Valid Cases	365		

#### منبع: یافته‌های محقق

در مورد فرضیه (۵)، تعداد مدیران انتخابی در هر سال استخراج شد و بر اساس میانگین پایداری آنها، این فرضیه مورد آزمون قرار گرفت. برای آزمون فرضیه مذکور، از دو آماره مجذور خی و سامرز استفاده شد که هر دو آزمون، نتایج مشابهی داشت. نتایج نشان داد تفاوت معناداری در پایداری مدیران نسبت به سال‌های مختلف وجود دارد. این تأیید با اطمینان ۹۹ درصد با آماره مجذور خی و در سطح ۹۵ درصد، با آماره سامرز مورد تأیید قرار گرفت. از طرف دیگر، بررسی‌های آماری نیز نشان می‌دهد کل مدیران منصوبی در سال‌های ۱۳۷۰، (۱۳۶۶-۱۳۶۴)، ۱۳۶۰، ۱۳۷۵-۱۳۷۴، با ۶۵ تا ۷۵ ماه مدیریت، باثبات‌ترین مدیران در دوران بعد از انقلاب بوده‌اند که بیشتر به دو دوره دوم و سوم مربوط است.

جدول (۸): آزمون معناداری تفاوت دوره مدیریت بر حسب سال انتصاب به مسئولیت

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	398.133 <sup>a</sup>	200	.000
Likelihood Ratio	355.845	200	.000
Linear-by-Linear Assoc.	1.214	1	.271
N of Valid Cases	365		

#### منبع: یافته‌های محقق

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

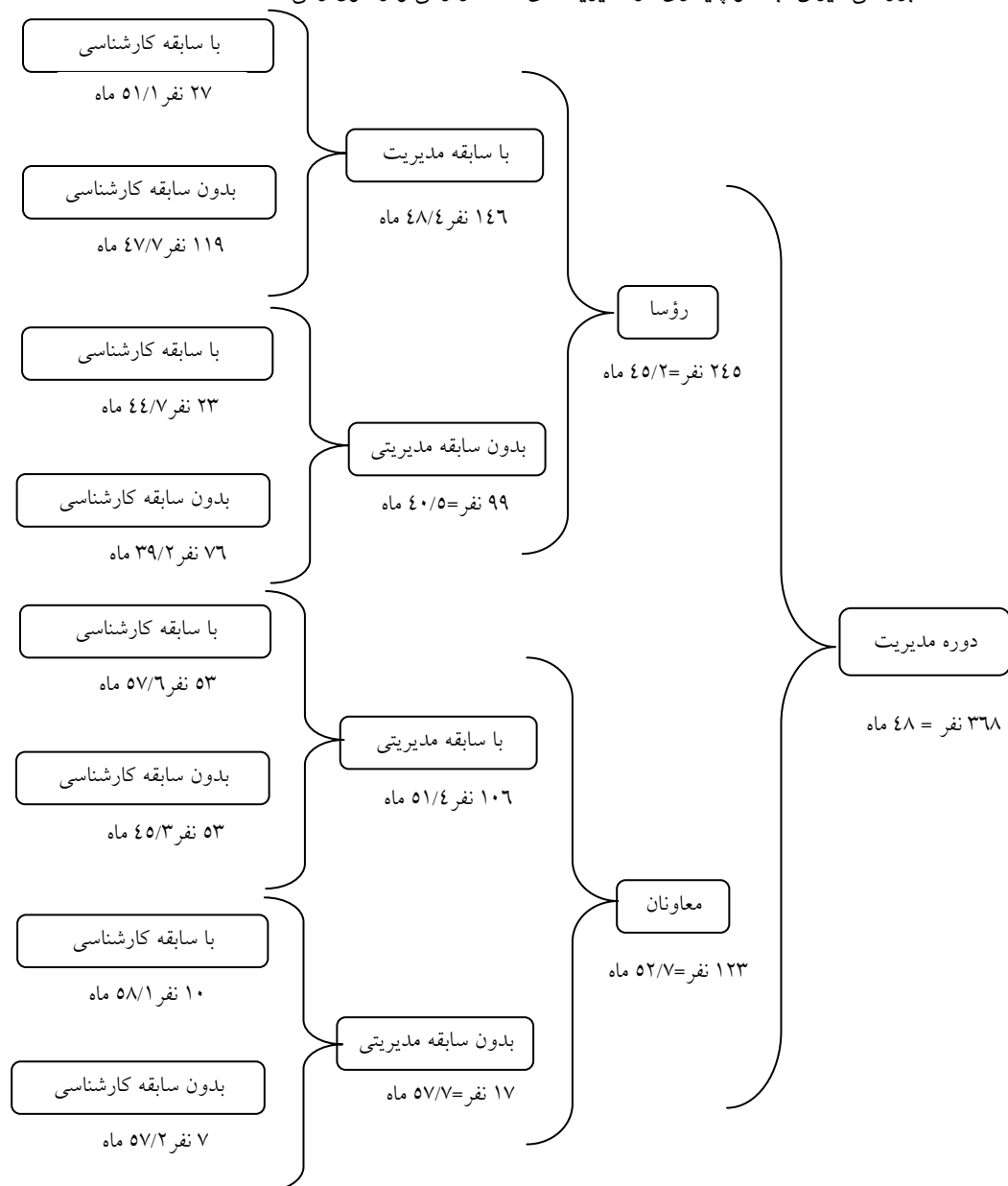
پژوهش حاضر، با هدف بررسی وضعیت پایداری مدیران مسئول توسعه منطقه ای و تأثیر برخی عوامل در شدت و ضعف آن در استان آذربایجان شرقی برای مدیران سال‌های ۱۳۵۸ تا ۱۳۸۴ انجام شد. برای انجام آن، ۳۶۸ رکورد اطلاعاتی مدیران و معاونان برای دوره مورد بررسی جمع‌آوری و تحلیل شد. طبق یافته‌های پژوهش، دوره مدیریت رؤسای سازمان‌های اجرایی در استان آذربایجان شرقی، ۳/۸ سال است که ظاهراً وضعیت مطلوب و مناسبی نسبت به متوسط آن در سطح کشور یا سایر استان‌ها است. از مجموع شش فرضیه تحقیق، پنج مورد تأیید و یک فرضیه رد شدند. فرضیه‌های مربوط به وجود رابطه معنادار دوره مدیریت بر حسب مدارک تحصیلی مختلف، تعلق اجتماعی، سابقه مدیریت، سال انتصاب و دوره‌های مختلف سیاسی تأیید و فرضیه وجود رابطه معنادار دوره مدیریت بر حسب سن مدیران، با اطمینان بالا رد شد.

همچنین نتایج نشان داد دوره مدیریت مدیران بومی نسبت به مدیران غیربومی بیشتر بوده است و داشتن تحصیلات بالا، با ارتقای دوره مدیریت ارتباط ندارد. به طوری که مدیران با تحصیلات دکتری، پایداری کمتری نسبت به مدیران با تحصیلات کارشناسی و کارشناسی‌ارشد داشته و مدیران با تحصیلات کارشناسی ارشد، از پایداری بیشتری نسبت به مدیران با تحصیلات کارشناسی برخوردار بوده اند. البته دوره مدیریت مدیران با تحصیلات دیپلم با مدیران با تحصیلات کارشناسی تقریباً برابر بوده است.

به لحاظ دوره‌های سیاسی نیز وضعیت پایداری نشان می‌دهد دوران سازندگی، پایدارترین دوره مدیریت برای رؤسای سازمان‌ها در استان آذربایجان شرقی بوده و ناپایدارترین دوره غیر از دو سال اول انقلاب، دوره اصلاحات و توسعه سیاسی در استان بوده است. بررسی سابقه مدیریت مدیران نیز نشان داد بخش عمده‌ای از مدیران انتصابی (معادل ۶۰ درصد) سابقه مدیریت داشته و در طول این سال‌ها، فقط ۴۰ درصد نیروی جدید به حوزه مدیریت راه یافته‌اند که این موضوع، بیانگر چرخه نسبتاً بسته مدیران در استان است. در واقع، از ۲۴۵ رئیس منصوب در طول سال‌های ۱۳۵۸ تا ۱۳۸۴، تعداد ۱۴۶ نفر آنها سابقه مدیریت داشته و حدود ۱۰۰ نفر مدیر جدید به مجموعه مدیران اضافه شده‌اند. در میان رؤسای سازمان‌ها،

مدیران با سابقه مدیریت و کارشناسی، پایدارترین دوره مدیریت را داشته‌اند که به طور متوسط ۵۱/۱ ماه بوده است. رؤسای بدون سابقه مدیریت و کارشناسی - ۷۶ مدیر را شامل می‌شوند - کمترین پایداری ریاست را داشته و دوره مدیریت آنها، به طور متوسط ۳۹/۲ ماه بوده است. نکته جالب توجه این است که دوره مدیریت معاونانی که برای اولین بار با سابقه کارشناسی به پست معاونت منصوب شده‌اند، نسبت به سایر معاونان بیشتر بوده است. کمترین پایداری معاونت نیز در بین معاونانی مشاهده شده است که سابقه مدیریت داشته، ولی سابقه کارشناسی در آن سازمان نداشته‌اند.

بررسی میزان ثبات و پایداری در مدیریت‌های.../ نادر زالی و رسول زالی



شکل (۲): میانگین دوره مدیریت در استان آذربایجان شرقی در سال‌های ۱۳۵۸ تا ۱۳۸۴ به تفکیک شاخص‌ها

## پیشنهاده‌ها

بازه مدیریت حداقل و امنیت شغلی، از جمله الزام‌های اصلی برای اجرای کامل برنامه‌ها و سیاست‌های مدیران انتصابی است. از این رو، به منظور ارتقای دوره پایداری در استان پیشنهاد می‌شود از الگوی ارتقای تدریجی کارشناسان آگاه سازمان‌ها برای اعطای مسئولیت استفاده شود و از بکارگیری نیروهای غیرمتخصص بیرون سازمان تا حد ممکن اجتناب گردد. این کار می‌تواند در کارشناسان درون سازمان، پویایی و تحرک بسیاری برای ارتقا ایجاد کند و مشوق همکاری و همفکری آنها در مسائل سازمان گردد. به عبارت دیگر، نظام کلان انتخاب مدیر، باید تا حد ممکن، به گزینش بهترین نیروهای درون سازمان بپردازد. همچنین لازم است به منظور کاهش آسیب‌های مدیریت، به طور جدی از انتصاب‌های سیاسی، بکارگیری نیروهای غیرمتخصص، غیرمرتبط و مدیران موقت اجتناب شود، زیرا این کار در شرایط عالی، به جای بهبود فرایند توسعه، بیشتر به حفظ وضع موجود کمک می‌کند. پیشنهاد می‌شود تا حد ممکن از بکارگیری نیروهای غیربومی اجتناب شود. البته این موضوع در بحث مدیریت نمی‌تواند به طور عام مطرح شود و در برخی موارد، مدیران غیربومی، کارا تر از مدیران بومی هستند. ولی در مجموع، همان طور که نتایج نیز نشان داد مدیران بومی حداقل به لحاظ پایداری، موفق‌تر از مدیران غیربومی بوده‌اند. در خصوص بکارگیری نیروهای متخصص با تحصیلات عالی، نتایج تحلیل‌ها نشان داد که تحصیلات عالی، دلیل پایداری بیشتر نیست و چه بسا مدیران با مدرک دکترا، ثبات کمتری نسبت به مدیران با دانش دیپلم داشته‌اند. البته این موضوع، ظرافت بسیار خاصی دارد و ظاهراً تفاوت دو گروه مذکور، به انتظار هر کدام از موقعیت شغلی خود برمی‌گردد. مدیران با مدرک دکترا، بیشتر به دنبال ارتقای شغلی خود در موقعیت‌های مدیریت بهتر هستند، ولی مدیران دیپلم، بیشتر برای افزایش پایداری دوره مدیریت خود در همان موقعیت تلاش می‌کنند. تلاش مدیران دیپلم برای افزایش دوره مدیریت و تلاش مدیران با مدرک دکترا برای دستیابی به موقعیت‌های بهتر مدیریت، موجب نزدیکی میزان دوره مدیریت دو گروه مذکور شده است. به همین دلیل، پیشنهاد می‌شود به جای تکیه صرف بر تحصیلات و دانش فرد، علایق، جدیت و برنامه‌های فرد که مدیریت جامع و مانع



وی را قبل از انتصاب اثبات می‌کند، مورد توجه قرار گیرد. مدیریت نظام مدیران، ظرافت‌های بسیار زیادی دارد که به بینشی آینده‌نگر در نظام گزینش مدیران بر اساس اصل پایدارسازی سازمانی مدیران نیاز دارد. پایدارسازی سازمانی منوط به آرامش و امنیت شغلی مدیران است و نتیجه آن نیز پایداری مدیریت و کل نظام مدیریت یک مجموعه است.

## منابع

### الف) فارسی

- پیرهادی، مجتبی (۱۳۸۷). اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مهارتی مدیران به روش AHP، *مهندسی خودرو و صنایع وابسته*، سال اول، ۳، صص ۴۸-۴۱
- جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۴). جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمانی. *تدبیر*، ۱۶۲، صص ۵۵-۴۹
- حسینی، سید یعقوب و آتوسا اسکندری (۱۳۸۲). بررسی وضعیت دوره ماندگاری مدیران و عوامل مؤثر بر آن در استان بوشهر. *برنامه و بودجه*، ۷۹، صص ۱۰۴-۷۹
- خائف الهی، احمدعلی، رضائیان، علی و اسدی فرد، رویا، (۱۳۸۹). خدمتگزاری، شایستگی کلیدی مدیران دولتی ایران. *مدیریت ولایی*. سال هفدهم، ۷۹، صص ۳۵-۹
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۴). *دوره ماندگاری مدیران دولتی کشور*. دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی. تهران.
- صانعی، مهدی (۱۳۸۵). حکمرانی خوب مفهومی نو در مدیریت دولتی. *تدبیر*. سال هفدهم، ۱۷۸، صص ۳۳-۲۶
- فرجام، سعید (۱۳۸۶). الگوی رفتاری مدیران از دیدگاه حضرت علی(ع) بر اساس طبقه‌بندی میتزبرگ، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، به راهنمایی دکتر علی علوی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت.
- فقهی فرهنگد، ناصر (۱۳۸۱). *مدیریت پویای سازمان*. تبریز: انتشارات فروزش.
- موغلی، علیرضا و مالکی طبس، فاطمه (۱۳۸۸). رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت در سازمان های دولتی. *پژوهش‌های مدیریت*، ۶، صص ۱۲۳-۹۷
- مهدیان، محسن (۱۳۸۶). *شایسته‌گزینی مکمل بازرنگری در مدیریت*. سایت رسمی الف. ۲۲ مرداد ۱۳۸۶.
- نادری خورشیدی، علیرضا و نیکوکار، غلامحسین و کرمی، مجتبی (۱۳۸۹). نقش عوامل محیطی بر انتخاب اثربخش مدیران میانی در سازمان‌ها. *مدیریت ولایی*، سال هفدهم، ۷۹.

یزدانی، بدرالدین و کمالیان، امین رضا و محمدپور، نفیسه، (۱۳۸۸). بررسی میزان آمادگی اجرای نظام مدیریت مشارکتی. *پژوهش‌های مدیریت*، سال دوم، ۶. ص ۴۸-۲۹

## ب) انگلیسی

- Langan, Shelly (2000). Finding the needle in the haystack: The challenge of recruiting and retaining sharp employee. *Public personal management*, 29(4), 149-162.
- Mael, F., Ashforth, B. E. (1995). Layal from day one: biodata organizational identification and turnover among newcomers. *Personal Psychology*, 48, 310. PP 309-333
- Virtanen, Turo. (2000). Changing competences of public managers: Tensions in commitment. *International Journal of public sector management*, 13(4), 334. PP 333-341
- Vitala, Rittla (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of workplace learning*, 17(7), 437. PP 436-451
- <http://www.mehrnews.com/fa/NewsDetail.aspx/NewsID=947282>
- <http://mazedab.persianblog.ir/post/30>
- [http://www.hesabiran.com/news/show\\_detail.asp?id=2414](http://www.hesabiran.com/news/show_detail.asp?id=2414)