

### بررسی طول عمر بقای مدیران در سازمان و رتبه بندی عوامل موثر بر عدم ثبات مدیریت

لیلا سنگ تراش

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی. دانشگاه علم و صنعت ایران

Leila.sangtarash@yahoo.com

امید مقدر دوست

کارشناس ارشد مهندسی سیستمهای اقتصادی و اجتماعی. دانشگاه صنعتی امیرکبیر

moghaddardoost@yahoo.com

#### چکیده

آنچه در دنیای امروز نقش تعیین کننده در افزایش بازدهی و بهره وری سازمان ها دارد، نقش مدیریت است. در میان چهار عامل کلیدی موفقیت در سازمانها، نیروی کار، سرمایه، مواد اولیه، و مدیریت امروزه نقش مدیریت بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است. در دنیای رقابتی امروز فشار زیادی برای دست یابی سریع به نتایج مطلوب و به تبع آن تصمیم گیری های سریع وجود دارد، که مدیران در اجرای این مهم نقش حیاتی دارند و گاه در اثر نرسیدن به نتایج مطلوب در زودترین زمان ممکن تغییرات مدیریتی در سازمان صورت می گیرد. در این مقاله ابتدا تعریف مدیریت، نقش مدیریت و وظایف مدیران در سازمان ارائه می گردد. سپس در ادامه مطالعه جامعی بر روی عوامل تاثیرگذار بر شرایط ثبات و تغییر مدیریت و نمونه هایی از طول عمر مدیران در سازمانهای مختلف داخلی و خارجی صورت می گیرد. از جمله این عوامل می توان به بحث هایی مانند وجود سیستم های ارزیابی عملکرد در سازمان، مسئولیت پذیری مدیر، وجود بینش سازمانی به سیستم آموزش، شایسته گزینی مدیر و ماموریت سازمانی و غیره اشاره کرد که برخی از این عوامل داخلی و برخی دیگر خارجی می باشند. در نهایت، با توجه به نتایج به دست آمده از این تحقیق، تاثیر عوامل ذکر شده بر طول عمر مدیریت در سازمانها بررسی خواهد شد و با استفاده از نظر خبره به رتبه بندی این عوامل پرداخته خواهد شد.

**کلمات کلیدی:** طول عمر مدیریت، عوامل موثر بر ثبات مدیریت، نقش مدیریت، تغییر مدیریت

#### ۱- مقدمه

تصور کنید یک ارتش را بدون فرمانده، یک تیم بدون مربی، یا یک ملت بدون دولت. ارتش چطور می تواند دشمن را شکست دهد؟ تیم چطور می تواند برنده بازی ها باشد؟ چطور یک ملت از بی قانونی اجتناب می کند؟ آنها نمی توانند. و یک سازمان بدون مدیر نمی تواند موفق باشد. مدیران اطمینان ایجاد می کنند که یک سازمان به خوبی سازمان یافته باقی می ماند. سازمان دهی و رهبری کار دیگران، کار مدیر است. مردم اگر می خواهند که کارشان موثر باشد به سازمان رهبری نیاز دارند و مدیران آن را فراهم می کنند. بدون مدیریت کارآمد نمی توان دربار ه خصوصیات محصول و زمان مناسب

معرفی آن به بازار تصمیم درستی گرفت. شرکتی که مدیریت مناسبی نداشته باشد نمی تواند سرمایه کافی داشته باشد و حتی این سرمایه را در صورت داشتن حفظ کند. علاوه بر این برای جذب بهترین افراد و سرپرستی و پیشبرد کاری آنها به یک مدیریت خوب نیاز است [۱].

می توان گفت سازماندهی و هدایت کار دیگران به عنوان مدیریت<sup>۱</sup> شناخته شده است. در کسب و کار<sup>۲</sup> به صورت مدیریت کسب و کار خوانده می شود، در یک بیمارستان مدیریت مراقبت بهداشتی<sup>۳</sup>، و در یک آژانس دولتی مدیریت عمومی نامیده می شود. و همان طور که مشخص است در تمام بخش های مختلف، مدیریت به نوعی تاثیرگذار است و حضوری پررنگ دارد. مدیر در تمام زمینه های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی و نظایر آن حضور دارد.

از زمانی که تیلور<sup>۴</sup> در سال ۱۹۱۱ مدیریت علمی را مطرح کرد [۱۸]، در حوزه مدیریت سه پارادایم شکل گرفته است:

۱. از اوایل قرن بیستم تا سال ۱۹۴۵ که مدیریت بر پایه دستورالعمل بوده است که می توان به آن مدیریت نظامی گفت. در این دوره مدیران فکر می کردند که کارشان تدوین دستورالعملها، ضوابط و پیاده سازی آنها در سازمان است. تا این زمان مفهوم «هدف» هرگز وارد ادبیات مدیریت نشده بود.

۲. سال ۱۹۴۵ که پیتر دراگر مفهوم «هدف» را برای اولین بار وارد حوزه مدیریت کرد و گفت: کار مدیران فقط تدوین ضوابط و دستورالعمل و نظارت بر آنها نیست، بلکه مدیران باید سازمانها را به سمت هدفهایشان سوق دهند. از این زمان بود که وظایف سنتی مدیریت یعنی برنامه ریزی، سازمان دهی و موارد دیگر پیدا شد.

۳. از سال ۱۹۹۰، وارد مقطعی شدیم که هدفها دیگر اعتبار نداشتند، چون جامعه و محیط ثبات ندارد. بنابراین باید در علم مدیریت مبنای تازه ای پیدا می شد که سازمان حول محور آن برنامه ریزی کند و آن مبنای تازه، مفهوم «ارزشها» بود. به این ترتیب از سال ۱۹۹۰، شاهد مدیریت بر پایه ارزشها هستیم [۲].

با توجه به مرور ادبیات، به موضوع این مقاله به طور خاص توجه چندانی نشده است و عمده توجه مقالات بر روی تعریف مدیریت، وظایف و نقش مدیریت، و سبک های مدیریت است. حال مسئله مهم دیگری که در اینجا قابل مطرح شدن است میزان بقای مدیر در سازمان ها و عوامل موثر بر موفقیت مدیریت و مدیران در سازمان ها می باشد، و همچنین عواملی که باعث تغییرات مدیریت می شود که گاه این تغییرات بسیار زود هنگام است. و مسئله مهم دیگری که وجود دارد بحث در مورد این موضوع است که بقای مدیران در سازمانها تا چه حد بر میزان کارایی و اثربخشی فعالیت های سازمان و رسیدن به نتایج مطلوب تاثیرگذار خواهد بود. در ادامه مقاله ابتدا وظایف و نقش های مدیران در سازمان ها، سبک های اشتباه مدیریت بررسی شده است. سپس طول عمر مدیریت و اهمیت آن در سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه نمونه هایی از طول عمر مدیران در سازمان ها و کشورهای مختلف آورده شده است و در نهایت عوامل تاثیر گذار در طول عمر مدیران، به خصوص در ایران مورد بررسی قرار گرفته و راهکارهایی ارائه شده است. از اینرو این مقاله سعی دارد عواملی که روی تغییر مدیریت در ایران تاثیر گذار بوده را شناسایی نموده تا بتواند تحلیل درست و جامعی از این عوامل بر سازمان های ایرانی را ارائه نماید.

<sup>۱</sup> Administration

<sup>۲</sup> Business

<sup>۳</sup> Health-Care Administration

<sup>۴</sup> Taylor

### ۲- مبانی مدیریت

#### ۱-۲- تعریف مدیریت

در مراجعه به متون و منابع مختلف جهت دسترسی به تعریفی کامل از مدیریت به تعریف های گوناگونی از مدیریت خواهیم خورد که هر کدام از آن ها دارای اشتراکات و تفاوت هایی با هم هستند. به عبارت بهتر در باره مدیریت، تعریفی که مورد قبول عام باشد، در دست نیست. صاحب نظران و مؤلفان مدیریت با هدف ها و سوگیری های مختلف، تعاریف گوناگونی ارائه داده اند، می توان گفت تقریباً به تعداد مؤلفان و نویسندگان کتب مدیریت، تعریف مدیریت وجود دارد که در ادامه به تعدادی از تعاریفی که در منابع مختلف مدیریتی به عنوان تعریف مدیریت ذکر شده اشاره می شود.

۱ - هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران

۲ - مدیریت عبارت است از هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای نیل به هدف

۳ - مدیریت را می توان علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی برای نیل به هدف های مطلوب با حداکثر کارایی تعریف کرد.

۴ - مدیریت فرآیندی است که به وسیله آن کوشش های فردی و گروهی به منظور نیل به هدف مشترک هماهنگ می شود.

۵ - هرسی<sup>۵</sup> و بلانچارد<sup>۶</sup> در ۱۹۸۸ مدیریت را اینگونه تعریف می کنند: کار کردن با افراد و به وسیله افراد و گروه ها برای تحقق هدف های سازمانی [۱۶].

۶ - مدیریت فعالیت به سرانجام رساندن فعالیت ها بطور کارا و اثر بخش به وسیله دیگران می باشد.

۷ - فایول<sup>۷</sup> تعریف مدیریت را این گونه بیان می کند، مدیریت یعنی پیش بینی و برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل فعالیت های سازمان [۱۵].

۸ - مدیریت عبارت است از تجهیز و بکارگیری مناسب عوامل انسانی، فنی، اقتصادی به منظور سازمان دادن و انجام یک سلسله اقدامات مؤثر.

از مجموعه تعاریفی که در بالا ذکر شد می توان تعریف زیر را از مدیریت ارائه داد:

مدیریت عبارت است از فرآیندی منظم در جهت تحقق هدف های معین از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود مادی و انسانی به طور کارا و اثربخش در برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل.

#### ۲-۲- وظائف اصلی مدیریت

وظیفه مدیران نشان دادن مقصد نهایی است. با نشان دادن این مقصد مناسبات انسانی اصیل فرصت شکوفایی پیدا می کنند، خوش بینی رواج پیدا می کند، حس اعتماد به نفس پیدا می شود و خلاصه افراد آینده را خوش می بینند [۳]. مدیریت وظائف متفاوتی دارد که اغلب به برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، تهییج کردن<sup>۸</sup>، و کنترل کردن طبقه بندی می شود.

۱. برنامه ریزی: تصمیم گیری در مورد کارهایی که نیاز است در آینده مثلاً در فردا، هفته بعد، ماه بعد، سال بعد، و دورتر از پنج سال بعد اتفاق افتد و تولید برنامه برای اقدام.

<sup>۵</sup> Hersey

<sup>۶</sup> Blanchard

<sup>۷</sup> Fayol

<sup>۸</sup> Motivating

۲. سازماندهی: ایجاد استفاده بهینه از منابع مورد نیاز برای قادر شدن به انجام موفق برنامه ها.
۳. مدیریت پرسنل<sup>۹</sup>: تحلیل شغل، استخدام، و به کارگیری افراد برای شغلها مناسب.
۴. رهبری: تعیین این که در موقعیتهای مختلف چه کارهایی نیاز است انجام شود و پیگیری انجام آن.
۵. کنترل کردن: چک کردن پیشرفت براساس برنامه، که ممکن است باعث ایجاد اصلاحات براساس بازخورها شود.
۶. تهییج کردن: فرایند تحریک کردن یک فرد تا عملی را انجام دهد که یک هدف دلخواه را پایان خواهد داد.

### ۲-۳- تقسیم بندی سلسله مراتبی مدیریت

مدیریت یک سازمان بزرگ ممکن است سه سطح یا بیشتر داشته باشد [۴]:

۱. مدیریت ارشد<sup>۱۰</sup>
۲. مدیریت میانی<sup>۱۱</sup>
۳. مدیریت سطح پایین<sup>۱۲</sup> مانند سرپرست<sup>۱۳</sup> ها یا رهبران تیم ها

#### مدیریت ارشد

- نیازمند یک دانش وسیع از نقش ها و مهارتهای مدیریتی است.
- آنها باید بسیار آگاه به عوامل خارجی مانند بازارها باشند.
- تصمیم گیری های آنها طبیعت بلند مدت دارد.
- آنها برای تصمیم های استراتژیک مسئول هستند.
- آنها در اصل مجری هستند.

#### مدیریت میانی

- مدیران سطح میانی باید درک ویژه ای از وظایف مدیریتی خاص داشته باشند.
- آنها مسئول انجام دادن تصمیمات اتخاذ شده توسط مدیریت ارشد هستند.

#### مدیریت پایین

- این سطح از مدیریت اطمینان حاصل می کند که تصمیم های و برنامه های گرفته شده توسط دو سطح دیگر انجام می شود.
- تصمیم های مدیریت سطح پایین به طور معمول از نوع کوتاه مدت می باشد.

### ۲-۴- نقش های مدیریت

نقش های لازم و کافی که یک مدیر می بایستی برای اداره مؤثر و کارایی یک سازمان در دراز مدت ایفا کند عبارتند از:

۱. تولید کردن.
۲. اداره کردن.
۳. کارآفرین بودن.
۴. یکپارچه کردن.

<sup>۹</sup> Staffing

<sup>۱۰</sup> Senior Management

<sup>۱۱</sup> Middle Management

<sup>۱۲</sup> Low-Level Management

<sup>۱۳</sup> Supervisor

**تولید کننده:** همواره از این مدیر انتظار می رود که حاصل اقدامات یا ارائه خدماتش قویتر یا مشابه رقبایش باشد و برای تحقق این وظیفه می بایستی در زمینه کار خود، اعم از آنکه در عرصه های بازاریابی، مهندسی، حسابداری، حقوقی و یا هر شکل دیگری باشد، فردی آگاه بوده و محرک کافی داشته باشد که بر اساس آن بتواند نتایج کار و فعالیت خود را تولید شده ببیند.

**اداره کننده:** در این نقش مدیر به برنامه ریزی، هماهنگی و ارزیابی از نتایج مبادرت می ورزد.

**مدیر کارآفرین:** مدیران نباید مانند کسانی که برنامه و تصمیمات مشخص اجرایی به آنها ابلاغ می شود عمل کنند، بلکه باید خود برنامه های مناسب را بسازند.

**یکپارچه کننده:** منظور از یکپارچگی فرآیندی است که خطر پذیری فردی به خطر پذیری گروهی تبدیل گردد.

### سوء مدیریت

هرگاه یکی از نقش های چهارگانه اعمال نگردد، شیوه ای از سوء مدیریت بروز می کند.

۱. یکپارچه سازی

۲. بوروکرات

۳. خشک و مقرراتی

### ۲-۵- سبک های مدیریت غلط

#### یکپارچه سازی

- مدیری که فقط نقش تولید کننده را ایفا می کند.
- امور هدایت، ظابطه گذاری اداری، تفویض، طرح ریزی، پیگیری، کنترل و غیره را انجام نمی دهد.
- قادر به تغییر جهت نیست و با مردم به خوبی ارتباط برقرار نمی کند.
- او گروه نمی سازد و قابلیت های اطرافیان خود را توسعه و گسترش نمی دهد.
- شدیداً مشغول تولید است.

#### بوروکرات

- فردی که صرفاً نقش اداره کننده دارد.
- به کسب نتایج سازمانی اهمیت نمی دهد.
- او به وجود آوردن دستاوردها نیست، حتی از چگونگی تولید آنها خبر ندارد.
- کارآفرین نیست و یکپارچه کننده افراد نمی باشد.
- در چارچوب مقررات عمل می کند. او بر اساس استاندارد و تحت مقرراتی، که معمولاً مکتوب است، مدیریت می کند.

#### سبک خشک و مقرراتی

در این سبک مدیر:

- فردی است بی تفاوت.
- او منتظر است تا به او گفته شود که چه بکند، او چیزی را تولید نمی کند.
- نمی تواند اداره کند.
- غالباً نگران بقای خود تا زمان بازنشستگی است. هدف او، حفظ دنیای کوچکی است که برای خود ساخته است.

ویژگی اکثر مدیران این سبک به صورت زیر است:

هیچ کاری را خوب انجام نمی‌دهد، دوری جستن از دردسر، در انتظار این که به او بگویند بعداً چه کند. در کل باید گفت مدیر در این سبک شخصی مطیع، صمیمی، بی‌خطر، تسلیم و موافق است.

### ۲-۶- بهترین مدیر

کلیه مدیران کارآمد، از ترکیبی از این روش‌ها یا شیوه‌های اصلی مدیریتی، استفاده می‌کنند که بسته به نیازها، عواطف یا شرایط خاص کارمندان تغییر می‌کند، مدیریت دیکتاتوری، مدیریت خشک و مقرراتی، مدیریت دموکراتیک، مدیریت فردی [۱]. ویژگی‌های این مدیر در زیر قید گردیده است:

- کلیه نقشها، تولید کننده، اداره کننده، کارآفرین، و یکپارچه کننده را دارد.
  - پیشتاز، نوآور، یکپارچه کننده. تفویض کننده از روی نظم و توسعه دهنده خود و سازمان باشد.
  - مرکز توجه او باید بقای دراز مدت سازمان باشد.
  - مشخصه شخصیتی: پخته، مدعی، خود جوش، متکی به نفس، منعطف، تحلیل گر و غیره.
  - تصمیم گیری: مشارکتی
  - تمایل به استخدام: افراد مولد، سازمان را پیش ببرند، همکاری کننده، همچون عضو یک گروه عمل کنند.
- یعنی می‌توان گفت که ویژگی‌های مهمی که مدیران عالی تقریباً کامل از آن برخوردارند عبارتند از اعتماد به نفس، کنترل طرز برخورد، پافشاری در کار، مداومت در بهبود وضعیت، صداقت و پایبندی به اصول اخلاقی، اندیشه پیش از گفتار، خلاقیت و فروتنی در انتظار، سبک شناسی، شهامت، شوخ طبعی، نقش آفرینی و جزئی‌نگری، میل به رهبری، علاقه به جنگیدن به خاطر افراد، صراحت، مهربانی، کنجکاوی، رقابت جویی، انعطاف پذیری و قصه گویی [۵].
- نقش یک مدیر شایسته ایجاد محیطی است که بیشترین چیزهای خواسته شده با بیشترین احتمال وقوع اتفاق بیفتد.<sup>۱۴</sup>

### ۳- ثبات مدیریت و تأثیرات آن

در میان چهار عامل کلیدی موفقیت در سازمانها، نیروی کار، سرمایه، مواد اولیه و مدیریت، امروزه مدیریت بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است. در واقع مدیریت فن اداره منابع دیگر به منظور تولید و عرضه کالاها و خدماتی است که رضایت مشتریان یا ارباب رجوع را تامین نماید. از طرف دیگر مدیریت برای اثربخش نمودن تصمیمات خود نیازمند زمان مناسب است. در ادبیات مدیریت مدت زمانی که یک مدیر در سازمانی به مدیریت می‌پردازد را طول عمر مدیریت یا ثبات دوره ماندگاری مدیریت می‌گویند [۱۲]. از آنجائیکه در کشور ما جابجایی و تغییرات مدیران سطوح عالی و کلان کشور با موجی از تغییرات و جابجایی مدیران سطوح میانی و عملیاتی همراه است بعضی این تغییرات را ضروری و اجتناب ناپذیر می‌دانند و گروهی دیگر اثرات تخریبی این تغییرات را بیشتر می‌دانند. مهمترین مشکل کشور در مسیر توسعه همان متزلزل بودن جایگاه مدیریت است. کوتاه بودن طول عمر مدیریت در یک سازمان هزینه‌های زیان باری را بر سازمان تحمیل می‌نماید زیرا مدیران در ابتدای انتصاب به هر مسئولیت و یا مقامی ابتدا دوره غیر موثر را می‌گذرانند و پس از آن دوره تاثیر مثبت فعالیت‌ها و عملکرد آنها بر سازمان شروع می‌شود حال اگر مدیری قبل از شروع دوران تاثیر گذاری مثبت تعویض شود نوعی سوء مدیریت غیر عمدی بر سازمان اعمال خواهد شد که ناشی از عدم

<sup>۱۴</sup> Ralph Ablon

ثبات مدیریت است. طی ۲۷ سال پس از پیروزی انقلاب اسلامی تغییرات بسیار زیادی را چه در سطوح مدیریت عالی و چه در سطوح مدیریت میانی در ایران وجود داشت که در نتیجه میانگین مدت مدیریت برابر یکسال را به وجود آورده است [۱۰].

### ۳-۱- اثرات ثبات مدیریت در یک سازمان

از آن جایی که مدیران برای انجام کارها نیازمند برنامه ریزی هستند تا نقاط ضعف و قوت کارها و برنامه ها را مشخص و سپس آن را عملیاتی نمایند و برنامه ریزی نیز نیازمند زمان مناسب است، شاید بتوان گفت که زمان مدیریت مهمترین نقش در سرانجام کارها را دارد. براساس زمان مناسب مدیر می تواند مشخص کند که برای رسیدن به اهداف سازمان چه کاری، چگونه، طی چه مدت و با چه امکانات مادی و انسانی باید انجام شود. ثبات مدیریت ضامن تداوم موفقیت و پیشرفت یک ارگان است و بهره وری سازمان را افزایش می دهد این در صورتی است که بی ثباتی مدیریت می تواند یک سازمان را دچار انفعال، عدم بازدهی و در نهایت نابودی نماید. صاحب نظران عدم ثبات مدیریت در یک سازمان را بر حسب نرخ جانمایی مدیریت اجرایی در یک دوره زمانی مشخص تعریف می نمایند به این معنی که هر قدر تعداد مدیران در یک دوره زمانی مشخص بیشتر باشد ثبات مدیریت در آن دوره زمانی کمتر است [۱۲].

### ۳-۲- عوامل تاثیر گذار بر عدم ثبات مدیریت در سازمان ها

اما دلایل عدم ثبات به عوامل مختلفی بستگی دارد:

۱. عدم تخصص و آشنایی مدیران به اصول مدیریت: داشتن کارایی مدیران نیازمند آگاهی آنها به طیفی از مهارتها اعم از فنی که دانش و فن موجود در فعالیت ها، نظیر روشها، فرایندها و رویه ها است و ادراکی که استفاده از ابزار برای حل مسائل به نفع سازمان است که با استفاده از این آگاهی ها و در اختیار داشتن زمان مناسب مدیریت نقش خود را در توسعه و پیشرفت امور بیش از پیش مشخص می نماید.
۲. نبود دیدگاه سیستمی به آموزش و لزوم آموزش و پرورش مدیران: هدف اصلی علم مدیریت را می توان نظریه پردازی و تکنیک سازی برای ایجاد تحول موثر در سازمان دانست [۸]. به بیان دیگر علم مدیریت، علم ایجاد تحول در ارکان و عناصر تشکیل دهنده سازمان اعم از ساختار تشکیلات، دانش، توانش و بینش منابع انسانی، تکنولوژی، سیستم ها و روشها، قوانین و مقررات در جهت بهره وری بیشتر است. بازتاب تحول موثر را می توان در کاهش هزینه های زائد، کوتاه تر شدن زمان انجام کارها و ارائه محصول و خدمت، کمیت بیشتر و بهبود کیفیت و غیره دانست. در موضوع آموزش مدیران اگر فقط انتقال مطالب دروس مختلف حوزه علوم انسانی و به ویژه بحث مدیریت کافی دانسته شود، ممکن است تنها میزان دانش و آگاهی مدیران را افزایش یابد، لیکن به طور قطع نمی توان ادعا کرد که در فرایند آموزش، رشد فکری و بلوغ رفتاری نیز به صورتی بارز و آشکار اتفاق افتاده باشد. همین جاست که باید میان پرورش و تربیت و آموزش مدیران تفاوت اساسی قائل شد و حتی در کاربرد واژه توسعه مدیران نیز احتیاط کامل باید روا داشت و حد توسعه را نیز به مباحث علمی انتقال یافته محدود دانست. توسعه فراگیر، رشد فکری، بلوغ جامع و مواردی از این دست، نیازمند برنامه های گسترده آموزشی و پرورشی است و به نظر می رسد مستقل از همه شرایط، آموزش مدیران را باید به این سمت هدایت کرد. حال اگر چنین نتیجه گیری را درست فرض کنیم، مراکز علمی و آموزشی مدیران، کاری اساسی و برنامه ای حساس را باید به مرحله اجرا درآورند.
۳. عدم وجود شایسته سالاری: روان شناسان، شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف کرده اند که منجر به عملکرد شغلی بهتر می شود. در انتخاب شایسته ترین ها باید به توانایی ها، شاخصهای رفتاری، باورها، ویژگیهای شخصیتی، نگرشها و



مهارتهای افراد توجه شود [۶]. طبق تعریف ارائه شده توسط جامعه بین‌المللی عملکرد<sup>۱۵</sup> مجموعه دانش، مهارت و نگرشهایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیتهای مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می‌شود. طبق نظر اسپنسر<sup>۱۶</sup> شایستگی، ویژگی زیربنایی فرد است که به طور کلی با عملکرد اثربخش ملاک مدار و یا عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت، رابطه دارد [۱۷]. با توجه به تعریفی که از شایسته سالاری در بالا داده شد همان طور که ملاحظه می‌شود در انتخاب بسیاری از مدیران این ملاک را که فرد مناسب را برای شغل مناسب انتخاب کنند، مدنظر قرار نمی‌گیرد. می‌توان برای رفع این مشکل انتخاب مدیران را بر اساس دو عامل ضابطه مند کرد [۷]:

الف- تخصص: مدرک تحصیلی در زمینه مدیریت

ب- تجربه: طی مراحل شغلی قبل

۴. نبود سیستمی جامع برای ارزیابی عملکرد مدیران: بدون تردید شناسایی نقاط قوت مدیران و بهره‌مندی از آنها و نیز شناسایی نقاط ضعف ایشان و تلاش در جهت رفع و اصلاح آنها می‌تواند نقش انکارناپذیری را در جهت رشد و تعالی سازمان ایفا نماید. لذا بکارگیری و اعمال راهبردهای سنجش و ارزشیابی مدیران بعنوان یکی از مؤثرترین ابزارهای قضاوت و داوری درخصوص شناسایی نقاط قوت و ضعف و تغییر و جابه‌جایی آنها مورد توصیه صاحب‌نظران علوم مدیریت می‌باشد.

۵. وجود تشنج در سازمان: یکی از راههای حفظ سازمان و جلوگیری از نابودی این است که مدیران آن را جایگزین کرد. سازمانهایی که در محیط‌های متشنج واقع شده‌اند مدیرانشان بیشتر و سریعتر تغییر می‌کنند یا جایگزین می‌شوند [۹]. مدیریت این سازمانها مشکل‌تر است از این رو پیوسته آنها به انرژی و حیات تازه نیاز دارند.

۶. نبود یک تیم کارآمد متشکل از مدیران ارشد: در یک محیط پیچیده. یک مدیر نمی‌تواند به تنهایی همه کارها را انجام دهد. در چنین مواردی یک تیم کارساز فرصت بهتری دارد و می‌تواند به صورتی موفقیت‌آمیز را تدوین نموده و به اجرا درآورد و عوامل محیطی را به صورتی دقیق‌تر تجزیه و تحلیل و تفسیر نماید. یک شرکت بدون داشتن تیمی از مدیریت ارشد هرگز نخواهد توانست خود را با محیط در حال تغییر سازگار کند.

۷. نیاز به ایجاد تغییر در سازمان: جابجایی مدیر برای سازمان این امکان را به وجود می‌آورد تا بتواند خود را با شرایط نوین اقتصادی سازگار کند. انتخاب یک مدیر اجرایی جدید بازتابی از این است که سازمان به مهارت یا تخصص ویژه یا جدید نیاز دارد [۱۲].

۸. ناسازگاری سازمان با عوامل محیطی: جابجایی مدیران که به صورت دوره‌های مشخص زمانی انجام شود خود دلیلی بر سازگاری سازمان با عوامل محیطی است [۱۳]. در سازمانی که در محیط بسیار متشنج و در حال تغییر قرار گرفته است. جابجایی رهبران سازمانی افزایش می‌یابد.

<sup>۱۵</sup> International Society for Performance Improvement (ISPI)

<sup>۱۶</sup> Spencer



### ۴- طول عمر مدیریت

#### ۴-۱- طول عمر مدیریت در ایران

نگاهی گذرا به تحقیقات صورت گرفته در زمینه ثبات مدیریت پس از انقلاب که توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و در سطح وزارتخانه ها انجام شده وضعیت دوره ماندگاری وزیران را مشخص می کند نشان می دهد که میانگین دوره ماندگاری هر وزیر در سال های بعد از انقلاب به طور متوسط ۴۰ ماه بوده است. در این میان، دوره ی ماندگاری وزرای صنایع و معادن با ۶۷ ماه بیشترین و وزرای امور اقتصادی و دارایی با حدود دو سال کمترین است. پس از وزارت صنایع و معادن، وزرای جهاد کشاورزی، کار و امور اجتماعی با ماندگاری ۵۶ تا ۵۱ ماه در رتبه های بعدی قرار گرفته اند. در طرف مقابل نیز بعد از وزارت امور اقتصادی و دارایی، وزارتخانه های کشور، علوم، تحقیقات و فن آوری و دفاع به ترتیب دارای کمترین ثبات مدیریتی بوده اند. متوسط دوره ی ماندگاری وزارت امور اقتصادی و دارایی طی ۲۷ سال گذشته ۲۴ ماه، وزارت کشور ۲۶ ماه، وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری ۳۲ ماه، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح ۳۵ ماه، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ۳۵ ماه، وزارت راه و ترابری ۳۵ ماه، وزارت امور خارجه ۳۶ ماه، وزارت بازرگانی ۳۸ ماه، وزارت آموزش و پرورش ۳۹ ماه، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت ارتباطات و فن آوری اطلاعات ۴۰ ماه، وزارت نفت ۴۵ ماه، وزارت نیرو ۴۵ ماه، وزارت مسکن ۴۷ ماه، وزارت تعاون ۴۷ ماه، وزارت کار و امور اجتماعی ۵۱ ماه، وزارت جهاد کشاورزی ۵۶ ماه و وزرات صنایع و معادن ۶۷ ماه بوده است. این در حالی است که به غیر از دو سال و نیم اول انقلاب، عمر دولت ها هشت سال بوده است و آقایان میرحسین موسوی، اکبر هاشمی رفسنجانی و محمد خاتمی هر کدام یک دوره هشت ساله مدیریت کشور را عهده دار بودند و در شرایط طبیعی دوره ماندگاری وزیران باید بیشتر از ۴۰ ماه باشد.

نتایج این بررسی نشان می دهد در دو سال و نیم اول انقلاب تا سال ۱۳۶۰ ثبات مدیریت وزرا حدود یک سال بود، اما در فاصله سال های ۱۳۶۰ تا ۱۳۶۸، دولت میرحسین موسوی طول عمر خدمت وزرا به ۴۵ ماه رسید. بعد از جنگ و در دولت آقای هاشمی رفسنجانی سالهای ۱۳۶۸ تا ۱۳۷۶ ثبات مدیریت وزرا به ۶۹ ماه رسید که بیشترین دوره ثبات وزرا در میان دولت های بعد از انقلاب است. در دوران ریاست جمهوری آقای خاتمی سالهای ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۴ متوسط ماندگاری وزرا به ۵۶ ماه رسید که نسبت به دولت قبلی ۱۳ ماه کاهش نشان می دهد. طی دو سال و نیم بعد از انقلاب ۵۰ نفر، در دولت آقای موسوی ۶۱ نفر، در دولت آقای هاشمی ۴۳ نفر و در دولت آقای خاتمی ۳۹ نفر سمت وزارت داشتند. طی سالهای بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، وزارت صنایع و معادن با ۶۷ ماه بیشترین دوره ی ماندگاری و وزارت امور اقتصادی و دارایی با ۲۴ ماه کمترین ثبات مدیریت را دارا بوده اند. البته در ۱۵ سال گذشته وزارت امور خارجه با متوسط ۱۴۲ ماه بیشترین دوره ی ماندگاری مدیریت را دارا داشته است و وزارتخانه های نفت و نیرو هریک با ۱۲۸ و ۱۰۱ ماه در رتبه های بعدی قرار دارند. از ۱۵۰ وزیر مورد بررسی ۲۴ نفر دارای دیپلم، ۵۱ نفر لیسانس، ۴۳ نفر فوق لیسانس، ۳۶ نفر دکترا داشتند و مدرک ۳۹ نفر نیز نامشخص اعلام شده است. دوره ماندگاری وزرای که مدرک لیسانس داشته اند با حدود ۵۱ ماه بیشتر از سایرین بوده و بعد از آنها به ترتیب دارندگان فوق لیسانس با ۴۳ ماه و دکترا با ۳۶ ماه در رده های بعدی قرار دارند. همچنین میانگین دوره ماندگاری استانداران بعد از انقلاب ۳۰ ماه بوده و هر استاندار به طور متوسط دو سال و نیم در این سمت فعالیت کرده است. در این میان استان اردبیل با ثبات ۴۶ ماه بیشترین و استان چهارمحال و بختیاری با نزدیک به دو سال، ۲۳ ماه کمترین ثبات را داشته اند [۱۰]. در اینجا به نمونه ای دیگر از طول عمر مدیریت در ایران می توان اشاره کرد که متوسط عمر مدیران سازمان هواپیمایی کشوری در ۳۰ سال اخیر ۹ ماه می باشد که این موضوع خود به دلیل آنکه بخش حمل و نقل هوایی کشور نیاز به آرامش دارد نگران کننده است.

### ۴-۲- مقایسه طول عمر مدیریت دانشگاهی در ایران و دنیا

همان طور که گفته شد مدیریت مراکز مختلف خصوصاً مراکز آموزشی نیازمند ثبات و امنیت خاطر مدیران است تا با برنامه ریزی دراز مدت زمینه رشد علمی فراهم شود. یکی از مهمترین ملاکهای موفقیت در نظامهای آموزشی و پژوهشی که نتایج آن در دراز مدت نمود پیدا می کند ثبات مدیریتها در این مراکز است. آمار ۹ دانشگاه برتر جهان حاکی از آن است که در مجموع ۱۵۰۰ سال تحصیلی در این دانشگاهها تنها ۱۴۴ رئیس این دانشگاهها را اداره و مدیریت کرده اند. این در حالی است که بررسی وضعیت در ۹ دانشگاه کشور نشان دهنده آن است که ۱۴۶ رئیس در مجموع ۴۳۵ سال آموزشی در دانشگاههای ایران مدیریت را بر عهده داشته اند [۱۱]. دانشگاههای استانبورد، هاروارد، ماساچوست، کورنل، امپریال لندن، میشیگان، فلوریدا، مینه سوتا و آلبرتا از میان دانشگاههای برتر دنیا به عنوان جامعه آماری و دانشگاههای تهران، صنعتی شریف، فردوسی مشهد، علم و صنعت، شهید بهشتی، صنعتی اصفهان، خواجه نصیر، امیرکبیر و کردستان از میان دانشگاههای ایران مورد بررسی قرار گرفتند که نتایج این بررسی در جداول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۱: طول عمر مدیریت در دانشگاههای جهان

متوسط طول عمر	تعداد مدیران	تعداد سال	نام دانشگاه
۱۱	۱۱	۱۲۴	دانشگاه استانبورد
۱۳	۲۸	۳۷۳	دانشگاه هاروارد
۸	۱۸	۱۴۸	موسسه تکنولوژی ماساچوست
۱۲	۱۲	۱۴۴	دانشگاه کورنل
۷	۱۰	۱۰۲	دانشگاه کالج امپریال لندن
۱۰	۱۹	۱۹۲	دانشگاه ایالت میشیگان
۱۱	۱۵	۱۵۸	دانشگاه مینه سوتا
۸	۱۳	۱۰۱	دانشگاه آلبرتا
۱۱	-	-	دانشگاه فلوریدا

جدول ۲: طول عمر مدیریت در دانشگاههای ایران

متوسط طول عمر	تعداد مدیران	تعداد سال	نام دانشگاه
۲.۶	۳۱	۷۵	دانشگاه تهران
۳	۱۳	۴۴	دانشگاه صنعتی شریف
۲.۵	۲۱	۵۳	دانشگاه صنعتی امیرکبیر دانشگاه خواجه نصیرالدین
۶	۱۲	۷۹	طوسی
۲	۱۶	۳۱	دانشگاه علم و صنعت
۲.۵	۱۶	۴۰	دانشگاه شهید بهشتی
۳	۱۱	۳۲	دانشگاه صنعتی اصفهان
۳	۱۱	۳۰	دانشگاه کردستان
۳	۱۵	۵۱	دانشگاه فردوسی مشهد

در مجموع ۱۴۶ مدیری که بر دانشگاههای تهران، صنعتی شریف، فردوسی مشهد، علم و صنعت، شهید بهشتی، صنعتی اصفهان، خواجه نصیر، امیرکبیر و کردستان ریاست کرده اند از این تعداد ۶۰ نفر یک سال و یا کمتر از یک سال در سمت خود باقی مانده اند. در میان این ۱۴۶ مدیر این دانشگاهها ۳۳ رئیس دو ساله، ۱۵ رئیس سه ساله، ۲۱ رئیس چهار ساله و ۹ رئیس پنج ساله وجود دارد و تنها هشت رئیس یعنی چیزی در حدود ۴/۸ درصد کل روسا موفق شدند در مدت زمانی بیش از پنج سال بر کرسی مدیریت خود باقی بمانند. مقایسه ۹ دانشگاه مطرح کشور با ۹ دانشگاه برتر جهان و بررسی آمار و ارقام مربوط به ثبات مدیریت در این دانشگاهها اختلاف فاحشی را میان میانگین مدیریت در دانشگاههای جهان و ایران نشان می دهد به طوری که تنها هشت نفر در دانشگاههای بررسی شده داخلی موفق شده اند بیش از پنج سال سمت خود را حفظ کنند. این در حالی است که حتی میانگین مدیریت در اغلب دانشگاههای برتر جهان بیشتر از ۱۰ سال است. تنها ۱۱ رئیس در مدت ۱۲۴ سال بر کرسی ریاست دانشگاه استانفورد نشسته اند. پس از ارائه آماری از ۹ دانشگاه برتر دنیا و ۹ دانشگاه کشورمان می توان به بررسی ثبات مدیریت در این دانشگاهها و مقایسه آن با یکدیگر پرداخت. نگاهی گذرا به آمار ارائه شده نشان می دهد که دانشگاههای ایران دائما دستخوش تغییر در مدیریت شده و کمتر دانشگاه از ثبات مدیریت برخوردار است اما دانشگاههای برتر دنیا که رده بندی های دانشگاههای جهان نیز موفقیت آنها را تایید می کند دارای ثبات مدیریت قابل ملاحظه ای هستند.

### ۵- آسیب شناسی مدیریت ایرانی

در تمام دنیا تکنیکهای روز مدیریت اعمال و نتایج آن بصورت مقالات علمی منتشر می شود و در نهایت توسط مدیران جهت پیشرفت جامعه به کار گرفته می شود. اما متأسفانه در کشور ما چون انتصابها اکثرا بر مبنای روابط و نه ضوابط و مدیریتها از راه آزمایش و خطا اعمال می شود، در نهایت بعد از چند سال که یک مدیر به یک راه حل شخصی و نه علمی دست پیدا می کنند، تعویض می گردد و مجدداً یک مدیر دیگر و همان راه حلهای شخصی و سلیقه ای و گردش باطل شروع می شود. برای بررسی نوع آسیب پذیری مدیریت در ایران، نیازمند توجه به برخی واقعتهای اجتماعی موجود در ایران هستیم.

- جامعه ایران همیشه دستخوش تحول و دگرگونی سیاسی بوده است. در این فراز و نشیبها، نیروهای اجتماعی قدرتمندی در صحنه حضور یافته‌اند، اما هیچگاه پایدار نمانده‌اند.
  - به رغم اینکه جامعه ایران، دارای کهن ترین تاریخ در تشکیل حکومت‌های مقتدر و با ثبات بوده است، اما هیچ رد پایی از نهادهای قدرتمند و با ثبات سیاسی که مبتنی بر نظریه‌های علمی و استمرار یافته باشد، وجود ندارد.
- بر پایه پیش فرضهای بالا می‌توان سوال کرد که چگونه می‌توان از آسیب شناسی مدیریت در ایران و منطقه گفتگو کرد؟ به عبارت دیگر آیا بین این واقعیت‌های اجتماعی و آسیب پذیری نظام اداری و مدیریت کشور رابطه ای وجود دارد؟
- در تحلیل آسیب شناسانه مدیریت در کشور، با توجه به واقعیت‌ها و پیش فرضهای بالا و تاثیر نظام سیاسی بر نظام اداری، می‌توان گفت که، ویژگیهای فرهنگ سیاسی در ایران. نقش مهمی در شکل گیری نظام اداری و مدیریت جامعه، داشته است، برخی سنت‌های بحران‌زا در فرهنگ سیاسی کشور وجود دارد و مهمترین عوامل موثر در شکل گیری نظام اداری ایران محسوب می‌شوند. این سنت‌ها عبارتند از [۸]:
- سنت خود کامگی و استبداد، سنت خشونت، توطئه و تزویر، سنت تکروی و فرد گرایی، سنت کج اندیشی و نبود تسامح، سنت بی اعتمادی، قانون گریزی و ریا کاری.
- دیدگاه اول: آسیب پذیری نظام اداری ایران، مسئله تمرکز و عدم تمرکز است. به عقیده پیتز دراکر عدم تمرکز و تفویض اختیار پایه و اساس مدیریت خوب است. عدم تمرکز، روشی است که در آن دولت مرکزی حق و اختیار تصمیم گیری و گاهی امکانات مادی لازم را به نهادهای محلی، واگذار می‌نماید. در برابر آن تمرکز روشی است که در آن اختیار تصمیم گیری در همه امور با دولت مرکزی است. بسیاری از کشورهای در حال توسعه، دارای دولتهای به شدت متمرکز است، ایران نیز از جمله است.
- دیدگاه دوم: به تبع نظام اداری، مدیریت نیز در سطوح مختلف با مشکلاتی روبروست. با این دلایل : جایگاه مدیریت در ایران، دارای ثبات و انجام لازم نبوده و عمر آن بسیار کوتاه است . اکثر مدیران دارای تجربه و دانش کافی جهت مدیریت دستگاههای خود نیستند. به عبارت دیگر وا گذاری پستهای مدیریتی بر اصول و صلاحیت افراد نیست.
- از نظر رابطه سیستم اداری در ایران، باید گفت که هیچ تفکیک تعریف شده ای بین نقش سیاستمدار و مدیر وجود ندارد. از رئیس جمهور و وزرای کابینه گرفته تا سطوح پایین تر مدیریت در مراکز استان و شهرستانها، همه همزمان هم مدیرند هم سیاستمدار. هر چند ممکن است بعضی از آنها توجه بیشتری به این یا آن داشته باشند. این امر ناشی از برخی مشکلات ساختاری در سیستم سیاسی است. با توجه به دیدگاههای مطرح شده پیرامون برخی جنبه‌های آسیب پذیری مدیریت جامعه در دو سطح ملی و محلی، موارد زیر به عنوان نتیجه و برآیند بحث قابل توجه است:
- ابهام در تمرکز یا عدم تمرکز اداری و حوزه مدیریت جامعه در ایران وجود دارد.
  - مدیریت دولتی در سطوح مختلف، تابع نوسانات سیاسی است.
  - حوزه مدیریت سیاسی در ایران، به دلیل ضعف در فرهنگ سیاسی، همواره بحرانی است.
  - بحرانی بودن مدیریت سیاسی، مانع از شکل گیری مدیریت‌های کار آمد و مستقل میگردد، از این رو مدیریت‌ها ناپایدارند و کارایی آنها پایین است.

در این شرایط، تصمیم گیری که مهمترین وظیفه مدیران است، تابع عوامل مختلف خارج از کنترل مدیر می شود و در نتیجه هزینه اجتماعی ناشی از چنین تصمیم گیریهای افزایش می یابد. که با توجه به مسائلی که در ذیل به آن اشاره می شود می توان تا حدودی این مشکلات را رفع نمود:

- تعیین ضابطه مشخص در انتخاب مدیران، متناسب با تخصص آنها و دادن اختیار تصمیم گیری به مدیران، می بایست مورد توجه قرار گیرد. نکته مهم در تفویض اختیار این است که مدیران را قادر می سازد تا وظایف اصلی خودشان که عبارتست از پرداختن به آینده سازمان و پرورش مدیران آینده را به خوبی انجام دهند.
- باید به تقویت نیروی انسانی ماهر و متخصص داخلی پرداخت و با تقویت همبستگی فرهنگی و ملی به کاهش بی عدالتی های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی اقدام کرد.
- باید به ساماندهی و سازماندهی نیروی انسانی و توانمندی های جامعه، ساختار اداری، آموزشی، فرهنگی و تولیدی جامعه پرداخت.
- برنامه ریزی برای کاهش بی عدالتی های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی از طریق تعدیل روابط اجتماعی ناعادلانه و یک سو به توزیع امکانات و مسئولیت ها بر پایه شاخص های شناخته شده اجتماعی و مدیریتی از اهمیت زیادی برخوردار است.
- بر پایه سیاست ها و برنامه ریزی های فرهنگی و علمی، باید قانون مداری و احترام به قانون را، در راستای شکل دهی جامعه مدنی، نهادینه کرد.

### ۶- رتبه بندی عوامل موثر بر تغییر مدیران

برای انجام این کار نظر سنجی از نخبگان امر صورت گرفت به طوری که از تعداد بیست نفر از افراد درگیر و آشنا در زمینه مدیریت نظرخواهی شد و میزان اهمیت عوامل استخراج شده مورد پرسش واقع شد و نتایج توسط نرم افزار SPSS تحلیل آماری شد و عوامل استخراج شده به ترتیب میزان اهمیت رتبه بندی می شود. بررسی ما تحت قالب استاندارد طیف پنج وجهی لیکرت صورت گرفت با این سوال که آیا عوامل استخراج شده فوق از نظر شما بر ثبات و تغییرات مدیریت در سازمانها موثر می باشند یا خیر.

گزینه	کاملاً موافقم	موافقم	نظر ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
امتیازات	۵	۴	۳	۲	۱

برای تجزیه و تحلیلی نتایج از تست یک طرفه آماره  $t$  استفاده شد.

$$H_0: \mu > 3$$

• فرضیات آماری برای تمام موارد به صورت مقابل می باشد

$$H_1: \mu \leq 3$$

• آماره آزمون برای تمام موارد به طور مجزا از فرمول زیر محاسبه می شود

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma_{\bar{x}}}$$

• مقدار بحرانی برای هر سؤال در سطح اطمینان ۹۵٪ عدد ۱/۷۲۹ می باشد.

$$t_{\alpha, n-1} = t_{0.05, 19} = 1.729$$

از آنجایی که آزمون یک دامنه می باشد هر گاه  $t$  محاسبه شده یا به عبارتی آماره آزمون هر سؤال خارج از محدوده قابل قبول یعنی  $1/729 \leq$  قرار بگیرد، پس در ناحیه رد فرض  $H_0$  می باشد و یا به عبارتی  $H_1$  یا فرض مخالف در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می

گردد. از طرفی هر گاه sig بزرگتر از ۰/۰۵ باشد در ناحیه رد  $H_0$  قرار می گیرد و فرض صفر رد می گردد. به منظور تعمیم نتایج حاصله از نمونه به جامعه آماری، از آزمون t در مقایسه با یک عدد ثابت (one-sample t-test) به کمک نرم افزار SPSS استفاده گردید که در این آزمون test value عدد ۳ (برابر با وزن گزینه متوسط) در نظر گرفته شد. در جدول زیر نتایج حاصل از نرم افزار SPSS برای جنبه های مورد بررسی ارائه شده است.

جدول ۳: تحلیل آماری و رتبه بندی عوامل تاثیر گذار بر ثبات مدیریت در سازمانها

Test value=۳					
رتبه	وضعیت	(Sig ۲-tailed)	مقدار بحرانی	(t) آماره آزمون	عوامل موثر مورد بررسی
۱	پذیرش	۰/۰۲۵	۱/۷۲۹	۷/۶۷۸	عدم تخصص و آشنایی مدیران به اصول مدیریت
۶	پذیرش	۰/۰۰۴	۱/۷۲۹	۳/۷۶۰	نبود دیدگاه سیستمی به آموزش و لزوم آموزش و پرورش مدیران
۳	پذیرش	۰/۰۰۰	۱/۷۲۹	۴/۶۸۲	عدم وجود شایسته سالاری
۴	پذیرش	۰/۰۰۳	۱/۷۲۹	۴/۳۴۴	نبود سیستمی جامع برای ارزیابی عملکرد مدیران
۲	پذیرش	۰/۰۲۴	۱/۷۲۹	۵/۶۰۴	وجود تشنج در سازمان
۷	پذیرش	۰/۰۰۱	۱/۷۲۹	۲/۴۶۳	نبود یک تیم کارآمد متشکل از مدیران ارشد
۵	پذیرش	۰/۰۱۲	۱/۷۲۹	۳/۹۴۳	نیاز به ایجاد تغییر در سازمان
۸	پذیرش	۰/۰۰۰	۱/۷۲۹	۲/۴۳۸	ناسازگاری سازمان با عوامل محیطی

### ۷- نتیجه گیری

در این مقاله همان طور که مشاهده شد سعی شد تا حد امکان به بررسی و استخراج عوامل موثر بر عدم ثبات مدیریت پرداخته شود، چند مورد از نمونه های داخلی و خارجی بررسی و مقایسه شد و در نهایت عوامل استخراج شده با استفاده از نظر سنجی به ترتیب درجه اهمیت و تاثیر گذاری رتبه بندی شد.

با توجه به مطالب ارائه شده می توان گفت جابجایی و طول عمر مدیران در سازمانها بستگی به نوع سازمان، شرایط محیطی، حوزه فعالیت، و اهداف و استراتژی های کوتاه مدت و بلند مدت آن سازمان دارد و در سازمان های مختلف متفاوت است. اما در ایران همان طور که به مواردی از آن اشاره شد، جابه جایی مدیران نسبتا زیاد است که می تواند اثرات نامطلوبی را بر رشد و پیشرفت جامعه داشته باشد که تعدادی از دلایل این تغییرات ارائه، بررسی و رتبه بندی شد.

### منابع و ماخذ

۱. دابلیو استیون بران، "۱۳ اشتباه مهلك مدیران و طریقه اجتناب از آنها"، مترجم لعیاموسایی، انتشارات نسل نو اندیش، ۱۳۸۱
۲. استوارت کرینر، "قرن مدیریت"، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی؛ مینوسلسله، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۵
۳. وارن بنیس، "مدیران کهنه کار"، ترجمه فضل الله امینی، نشر فرا، ۱۳۸۱
۴. مهدی ایران نژاد پاریزی، "اصول و مبانی مدیریت (در جهان معاصر)"، نشر مدیران، ۱۳۸۵
۵. دبرا ای.بتون، "چگونه چون یک مدیر عالی بیندیشیم"، مترجم ایرج پاد، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۸۳
۶. عریضی. ح، "پیشنهاد طرح"، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۸۴
۷. م، عرفانی ع، "شایستگی: مفاهیم و کاربردها" مجله تدبیر، سال ۲۰، شماره ۲۰۶، تیر ۱۳۸۸.
۸. کیال. ع، "آسیب شناسی توسعه علم مدیریت در ایران"، مجله تدبیر، سال ۲۰، شماره ۲۰۳، فروردین ۱۳۸۸.
۹. م، پوریوسفی. ی، "ده اصل تغییر مدیریت"، مجله تدبیر، سال ۱۶، شماره ۱۶۳، آذر ۱۳۸۴.
۱۰. <http://www.asriran.com/NewsPrint.aspx?NewsID=۳۴۶۸۲>
۱۱. <http://www.mehrnews.ir/NewsPrint.aspx?NewsID=۹۴۷۲۸۲>
۱۲. Daft, R. L. (۱۹۹۸). Organization Theory and Design. South-Western Pub.
۱۳. Daft, R. L. (۲۰۰۱). Essentials of organization theory & design. South-Western College Pub.
۱۴. Fayol, H (۱۹۸۷), "General principles of management", in Shafritz, J.M., Ott, J.S (Eds), Classics of Organization Theory, The Dorsey Press, Chicago, IL.
۱۵. Fayol, H. (۱۹۴۹). General principles of management. In General and industrial management (pp. ۱۹-۴۲). London: Pitman.
۱۶. Hersey, P., Blanchard, K. H. (۱۹۸۸). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
۱۷. Spencer, B. A. (۱۹۹۴). Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation. The Academy of Management Review, ۱۹(۳), ۴۴۶-۴۷۱.
۱۸. Taylor, F. W. (۱۹۱۱). The principles of scientific management. Adamant Media Corporation.