

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۱/۱۵

فصلنامه مدیریت نظامی

پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۸/۱۵

سال شانزدهم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۵

ص ص ۱-۲۲

## پیامدهای ثبات مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران

دکتر حسن دانایی‌فرد<sup>۱</sup>، اعظم فیضی<sup>۲</sup>، هانیه احمدی<sup>۳</sup>

### چکیده

مدیریت دولتی محمل اصلی اجرای خط‌مشی‌های عمومی و در نتیجه تضمین بهروزی افراد جامعه است. یکی از عوامل موفقیت یا شکست آن برای تحقق اهداف خط‌مشی‌ها، مدیران دولتی هستند. همچنین ثبات یا بی‌ثباتی مدیران دولتی نیز یکی از علل ناکامی یا توفیق آنها محسوب می‌شود. ثبات مدیریتی پدیده‌ای دو وجهی است که پیامدهای مثبت و منفی بر آن مترتب است. هدف این مقاله واکاوی این پیامدها در سازمان‌های دولتی ایران است. بدین منظور برای شناسایی پیامدهای مثبت و منفی ثبات مدیریتی از ابزار مصاحبه (مرحله کیفی) و پرسش‌نامه (مرحله کمی) استفاده شده است؛ بنابراین، این پژوهش از نوع ترکیبی است. روایی مصاحبه و پرسش‌نامه بر اساس نظر خبرگان تأیید و پایایی پرسش‌نامه ۰/۹۸ به دست آمد. در مجموع، ۲۸ پیامد مثبت و ۲۵ پیامد منفی ثبات مدیریتی شناسایی شد. مهم‌ترین پیامد مثبت و منفی ثبات مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران به ترتیب عبارت‌اند از: اجرایی شدن برنامه‌ها و خط‌مشی‌های بلندمدت و مقاومت در برابر تغییر.

**واژه‌های کلیدی:** ثبات مدیریتی، بی‌ثباتی مدیریتی، سیاست‌زدگی، سازمان دولتی

---

۱. استاد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس تهران (نویسنده مسئول)، [hdanaee@modares.ac.ir](mailto:hdanaee@modares.ac.ir) ✉

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس

۳. دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بخش عمومی، دانشگاه تربیت مدرس

## مقدمه

انتخابات در کشورهایی که نظام انتخاباتی را پذیرفته‌اند، اغلب به گردش قدرت سیاسی و تغییر دولت منتهی می‌شود. دولت جدید نیز به دنبال اصلاح دستگاه دولتی است که آن را محملی برای تبدیل منویات خود به ره‌آوردهای واقعی می‌داند (پولیت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۴) و بدین منظور اقدام به تغییر مدیران و کارگزاران ارشد سازمان‌های دولتی می‌کند (بوین<sup>۲</sup>، جیمز<sup>۳</sup>، جان<sup>۴</sup> و پتروفسکی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). این تغییرات پی‌درپی و گسترده مدیران کشور یکی از مسائل ذاتی اداره امور عمومی است (کلی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳) اما پیامدهای نامطلوبی را به دنبال دارد که از آن جمله می‌توان به افزایش هزینه‌های سازمان و بی‌انگیزگی سایر اعضا (استاو<sup>۷</sup>، ۱۹۸۰)، تصمیم‌گیری بر اساس معیارهای سیاسی کوتاه‌مدت، ناتوانی برای برنامه‌ریزی آینده، نادیده‌انگاری ارزشیابی عملکرد (بوین و همکاران، ۲۰۱۰) و بروز مشکلاتی در هماهنگی دستگاه دولت (نیک‌رفتار و شکری، ۲۰۱۴) اشاره کرد. همچنین کسانی که به واسطه انتصابات سیاسی در رؤس دستگاه‌های دولتی قرار می‌گیرند، با طیفی از موضوع‌هایی نظیر نحوه اداره مسائل دولت منتخب تا نگرانی درباره مدت انتصاب خود رویارو هستند. بنابراین، بی‌ثباتی مدیران از سویی به تحقق اهداف دولت منتخب کمک می‌کند و گردش قدرت را به دنبال دارد، اما از سویی در گذر زمان عوارض جانبی را نیز به دولت تحمیل می‌کند. اما بی‌ثباتی در مدیریت، وجه دیگری به نام «ثبات مدیریت» دارد که تأکید بیش از حد بر جوانب منفی بی‌ثباتی باعث گرایش به آن می‌شود. در این میان شاید به نظر برسد راهکار کاهش آثار منفی بی‌ثباتی مدیریت، ثبات مدیران است. با ثبات مدیران هزینه‌های جابه‌جایی مدیران کاهش می‌یابد؛ افراد به دور از دغدغه‌های سیاسی می‌توانند عمل کنند؛ محرک عمل مدیران صرفاً تأمین خواسته‌های دولت جدید نیست؛ مدیران با توجه به اهداف بلندمدت سازمانی که در هماهنگی با اهداف و برنامه‌های دولت تعریف شده است فعالیت می‌کنند؛ برنامه‌ریزی‌های بلندمدت میسر می‌شود؛ همچنین تجربه و دانش مدیران بیشتر می‌شود. ثبات مدیریتی هم عوارضی (تبعاتی) در پی دارد. با نگاهی به مسائل فرا روی سازمان‌ها

1. Pollitt, C.
2. Boyne, G. A.
3. James, O.
4. John, P.
5. Petrovsky, N.
6. Klay, W. E.
7. Staw, B. M.

می‌توان دریافت که برخی مسائل ناشی از مدیرانی است که صندلی قدرت را سخت چسبیده‌اند. در بسیاری از دستگاه‌های دولتی ماندگاری درازمدت مدیران را به‌وضوح می‌توان مشاهده کرد که در این شرایط رکود و خمودگی در سازمان آشکار خواهد شد: افراد نسبت به تغییر مقاوم می‌شوند؛ نوآوری و ایده‌های نو بروز نخواهد کرد و بین زیردستان دلسردی و بی‌انگیزگی برای ارتقاء و ترقی وجود خواهد داشت. بنابراین، صرفاً چون یکی از مسائل اصلی فرا روی نظام اداری ایران بی‌ثبات مدیریت (تصدیقی و تصدیقی، ۱۳۸۵؛ زالی و زالی، ۱۳۸۹) عنوان شده است؛ به همین دلیل عده‌ای از ثبات مدیریت در بخش دولتی حمایت کرده و مدعی‌اند، تبعات مثبتی در پی دارد؛ در حالی که برخی دیگر ثبات مدیریتی در بخش دولتی را دارای تبعات منفی برای اجرای خط‌مشی‌ها و سیاست‌های عمومی می‌دانند. پس، از یک سو مدیریت برای اجرا کردن نظرات و ایده‌ها و عملیاتی کردن برنامه‌ها و همچنین اثربخشی تصمیم‌های خود، نیازمند زمان مناسب است و ثبات مدیران تداوم موفقیت و پیشرفت یک سازمان را تضمین می‌کند و بی‌ثبات می‌تواند یک سازمان را دچار انفعال، عدم بازدهی و در نهایت اضمحلال کند. اما مدیرانی هستند که پس از سال‌ها و تحمیل رکود و بی‌انگیزگی، هنوز در سمت خود ابقا می‌شوند. ثبات مدیریت نیز مانند بی‌ثباتی یا هر پدیده اجتماعی دیگری دارای مزایا و معایب است. تاکنون واکاوی پیامدهای مثبت و منفی ثبات مدیریتی و ضریب اهمیت آنها در سطح سازمان‌های دولتی بررسی نشده است. پژوهش حاضر در پی آن است تا این مسئله را به طور دقیق واکاوی کند. همچنین باید گفت که عملکرد کارکنان، از عملکرد مدیران جدا نیست و تغییر یا عدم تغییر بلندمدت آنها بر سایر سطوح سازمان نیز تأثیر می‌گذارد؛ از این رو تصمیم‌گیری درست در این زمینه، اهمیت بسزایی دارد. هدف این پژوهش، شناسایی پیامدهای مثبت و منفی ثبات مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران است. برای تحقق این هدف سؤالاتی بدین شرح مطرح می‌شود: پیامدهای مثبت ثبات مدیریتی در سازمان‌های دولتی و ضریب اهمیت آنها کدام‌اند؟ پیامدهای منفی ثبات مدیریتی در سازمان‌های دولتی و ضریب اهمیت پیامدهای منفی کدام‌اند؟ بررسی دقیق مزایا و معایب ثبات مدیریتی به قضاوت آگاهانه در مورد این پدیده کمک می‌کند و باعث می‌شود که با توجه به مزایا و معایب آن، در مورد ثبات مدیران یا جابه‌جایی آنها تصمیم‌گیری کنیم و صرفاً به سبب معایب بی‌ثباتی و مد راییج در جهت افزایش مدت انتصاب در سازمان‌های دولتی مدیران گام برنداریم.

## مبانی نظری پژوهش

### ثبات مدیریتی

در فرهنگ واژگان مریام وبستر، ثبات حاکی از وضعیتی است که به آسانی تغییر نمی‌کند. ثبات به معنای تغییرناپذیری طرح، کارکرد و ادارهٔ یک نظام اداری در طول زمان است و پنج بُعد ساختار، مأموریت، تولید یا فناوری، روش و کارکنان را در برمی‌گیرد. ۴ بُعد نخست، ویژگی‌های یک نظام اداری را شامل می‌شوند، اما طبق دیدگاه وبر، بوروکراسی از طریق افرادی که در آن کار می‌کنند نیز توصیف می‌شود؛ از این رو کارکنان یک سازمان نیز رکنی از اداره باثبات محسوب می‌شوند و چنانچه سِمَت‌های کارکنان و یا روابط میان آنها تغییر کند، سازمان دچار بی‌ثباتی خواهد شد (اُتول<sup>۱</sup> و مایر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). ثبات میان کارکنان نیز به نوبهٔ خود دارای دو سطح ثبات مدیریتی و ثبات کارکنان عملیاتی است که هر دو بر اساس تعداد سال‌های اشتغال در یک حوزه و یا جایگاه اندازه‌گیری می‌شوند (اُتول و مایر، ۲۰۰۴). یکی از دلایل تغییر و جابه‌جایی افراد در سطوح بالای دولت، تغییر دولت و یا به عبارتی تغییر شرایط سیاسی حاکم بر جامعه است؛ در حقیقت معیارهای سیاسی جایگزین معیارهای مبتنی بر شایستگی برای انتصاب افراد می‌شوند که از آن تحت عنوان «سیاست‌زدگی بخش اداری» یاد می‌شود (پیترز<sup>۳</sup> و پی‌یر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴: ۲).

### پیامدهای سیاست‌زدگی با محوریت ثبات مدیریتی

در دموکراسی‌های نوین، رأی‌دهندگان سیاستمداران را انتخاب می‌کنند و سیاستمداران نیز بوروکرات‌ها را برای اجرای خط‌مشی‌ها هدایت می‌کنند. با این حال، در فرایند یادشده امری اجتناب‌ناپذیر روی می‌دهد: ضمن اینکه گردش انتخاباتی، تطابق ایدئولوژیکی میان شهروندان و سیاستمداران را افزایش می‌دهد، بر انتخاب‌های مدیران سیاسی و بوروکرات‌ها تأثیر می‌گذارد. بنابراین بوروکرات‌ها و مدیران همواره این دغدغه را دارند که برنامه‌هایشان با انتخابات بعدی و تغییر آنان به گل بنشیند (کستانهیرا<sup>۵</sup>، هرا<sup>۶</sup> و تینگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). در حقیقت از منظر پدیده ثبات و

1. O'Toole, L. J.
2. Meier, K. J.
3. Peters, B. G.
4. Pierre, J.
5. Castanheira, M.
6. Herrera, H.
7. Ting, M.

بی‌ثباتی مدیریتی می‌توان برای رفع مسئله ناهمسویی ایدئولوژیک در بخش دولتی دو راه متصور شد. نخست، سیاستمداران دولتی به انتصابات سیاسی و تغییر مدیران دولتی مبادرت می‌ورزند تا از این طریق مسئله واگرایی منافع خط‌مشی برطرف شود و این انتصابات به گونه‌ای صورت می‌گیرد که مدیران دولتی اهداف متفاوتی از افراد بالادست خود اختیار نکنند و بدین روش به اجرای خط‌مشی‌ها کمک کنند. روش دوم، حفظ مدیران و ایجاد سازوکار و مشوق‌هایی برای تلاش بیشتر آن‌هاست تا اهداف خط‌مشی‌ها محقق گردد. از رهگذر راه نخست، بی‌ثباتی مدیریت و از رهگذر راه دوم، ثبات مدیریتی حاصل می‌شود (آریاس<sup>۱</sup> و اسمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). اما همواره ادعا می‌شود که بخش دولتی طی چند دهه اخیر، سیاسی‌تر شده است؛ بدین معنا که اعضای سازمان‌های دولتی بیش از پیش به سیاست توجه می‌کنند و مضاف بر این، سیاستمداران نیز برای حصول اطمینان از همسویی اعضای خدمات عمومی با اولویت‌های سیاسی خود، انرژی و زمان بیشتری را صرف می‌کنند. بنابراین، به واسطه این سیاست‌زدگی، معیارهای سیاسی جایگزین معیارهای شایستگی‌محور برای گزینش، ابقا، ارتقا، تشویق و تنبیه اعضا در خدمات عمومی شده‌اند. البته در کشورهای توسعه‌یافته سیاسی شدن صرفاً به معنای انتصاب اعضای یک حزب، خانواده و قبیله در دستگاه دولت نیست؛ بلکه به معنای تلاش برای کنترل خط‌مشی و اجرای آن است (پیترز و پی‌یر، ۲۰۰۴: ۲). به زعم هکلو<sup>۳</sup> (۱۹۷۷) دولت متشکل از افراد غریبه، توانایی رئیس جمهور برای اینکه خط‌مشی‌های جدید خود را به طور کامل و بی‌نقص اجرا کند؛ کاهش می‌دهد. اما در عین حال اهمیت شایستگی خدمتگزاران دولتی نیز انکارناپذیر است.

تمایزی که وبر میان اداره‌های مبتنی بر شایستگی و سیاست‌زده قائل می‌شود، کلید فهم نقش نهادهای دولتی در اعمال محدودیت بر اقدامات حاکمان یا اداره‌کنندگان است. از نگاه وبر<sup>۴</sup> (۱۹۴۷) اقتدار عقلایی - قانونی از یک سو و همچنین پیشرفت مبتنی بر شایستگی از سوی دیگر باید به خروج غیرمنتظره افراد از سازمان منتهی شود و ثبات پرسنلی را در همه سطوح سازمان افزایش دهد (۳۳۳-۳۹۲). در اداره‌های سیاست‌زده، شمار قابل توجهی از کارکنان دولتی، به شکل مستقیم به کارگزاران منتخب پاسخگو هستند؛ در حالی که در اداره‌های

1. Arias, E.
2. Smith, A.
3. Hecl, H.
4. Weber, M.

شایسته‌سالار به شیوه مستقیم پاسخگویی بسیار اندکی در قبال کارگزاران منتخب وجود دارد؛ چرا که روش‌های گمارش آنها مبتنی بر شایستگی آنهاست. بنابراین، اداره‌های سیاست‌زده برای کارگزاران منتخب، انگیزه و فرصت ارائه خط‌مشی‌های سیاست‌زده یا خدمات متعلق به طبقه‌ای خاص (نظیر یارانه‌های هدفمند) را فراهم می‌کند. چنین خط‌مشی‌هایی به مانند شمشیر دو لبه‌ای هستند که خطر نقض دموکراسی را به همراه دارند (کرنل<sup>۱</sup> و لایوننت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). بوروکراسی سیاست‌زده ناقص دوگانگی ساده اداری - سیاستی که مبتنی بر نظریه‌های ماکس وبر و دونالد ویلسون است، می‌باشد (فیفینر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶).

دوره کوتاه مدت انتصابات سیاسی یا بی‌ثباتی مدیریتی می‌تواند در یادگیری و یا ایجاد روابط کاری اختلال ایجاد کند و از منظر سایر افراد سازمان نیز، جابه‌جایی زیاد و سریع می‌تواند موجب اختلال در سازمان شود؛ چرا که فرد تازه‌وارد اشتیاق فراوانی برای اجرای ایده‌های جدید و تحت تأثیر قرار دادن سایر افراد دارد (بن<sup>۴</sup> و اینگراهام<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰). همچنین دولت جدید از سیاست جابه‌جایی مدیران برای اطمینان از سازگاری تلاش‌ها و فعالیت‌ها با اهداف حزبی خود بهره می‌گیرد و در سایه این انتصابات سیاسی تقاضاهای بیشتری نیز از آنها درخواست می‌شود. آنها باید در حین حفظ وفاداری خود به دولت جدید، نقش مدیر و رهبر سازمان را هم ایفا کنند و ایفای این دو نقش مستلزم فهم عمیق از سازمان و محیطش است که به دوره تصدی کافی نیاز دارد (اینگراهام، ۱۹۸۷). در واقع، اگرچه انتصابات سیاسی می‌تواند تعهد ایدئولوژیکی به دنبال داشته باشد، از یک حیث باعث می‌شود تا فرد تازه‌وارد دانش کافی در رابطه با سازمان و پیشینه آن نداشته باشد (موینیان<sup>۶</sup> و رابرتز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰).

همچنین احتمال دارد که عملکرد مدیران طی دوران ثبات افزایش یابد؛ چرا که ثبات مدیریتی به معنای افزایش ثبات روابط درونی و بیرونی نیز است که به نوبه خود، هزینه تراکنش‌های مدیران را کاهش می‌دهد و فرصت بیشتری برای تمرکز بر بهبود عملکرد در اختیار آنها می‌گذارد (هیل<sup>۸</sup>،

1. Cornell, A.
2. Lapuente, V.
3. Pfiffner, J. P.
4. Ban, C.
5. Ingraham, P. W.
6. Moynihan, D. P.
7. Roberts, A. S.
8. Hill, G. C.

۲۰۰۵). در مجموع، دربارهٔ اثر جایگزینی مدیران ارشد بر عملکرد سازمان سه نظریه وجود دارد؛ نظریه‌های گروه اول نگاهی قهرمانانه نسبت به رهبر جدید دارند و بر طبق استدلال آنها، رهبر جدید با اتخاذ اقداماتی که عملکرد را بهبود می‌دهند به تغییر سرنوشت سازمان منجر می‌شود (جکسون<sup>۱</sup> و پری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱)؛ نظریه‌های گروه دوم که رهبر جدید را موجد نااطمینانی، انحراف کارکنان از وظایفشان و در نتیجه عملکرد پایین می‌دانند (گروسکی<sup>۳</sup>، ۱۹۶۳) و گروه سوم که این دو متغیر را بی‌ارتباط به هم می‌دانند (آلن<sup>۴</sup>، پانیان<sup>۵</sup> و لوتز<sup>۶</sup>، ۱۹۷۹). اما پتروسکی و همکارانش (۲۰۱۴) نشان می‌دهند که این رابطه در بخش دولتی به تجربهٔ مدیریتی رهبر جدید در بخش دولتی وابسته است. در واقع، هر چقدر تجربهٔ مدیریتی در بخش دولتی به موقعیت فعلی شباهت بیشتری داشته باشد، می‌تواند خطر ناشی از بی‌تجربگی را کاهش دهد.

ثبات مدیریتی موجب ابقای توان اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه توسط مدیریت می‌شود؛ چرا که این توانمندی بر تجربه و دانش انباشته مدیران مبتنی است و ثبات افراد حرفه‌ای در صفوف عملیاتی سازمان نیز شیوه‌ای برای ارتقای سرمایهٔ انسانی سازمان است (آتول و مایر، ۲۰۰۷). به نوعی این سیاست انتصابات سیاسی که برای افزایش کنترل اتخاذ می‌شود، عقلانیت را به چالش می‌کشد؛ شایستگی به معنای اتخاذ تصمیم‌ها بر مبنای استانداردهای عینی است و این استانداردهای عینی در پی انباشتگی دانش حاصل می‌شود (کافمن<sup>۷</sup>، ۱۹۵۶). پس به نوعی مفهوم عقلانیت در شایستگی متبلور می‌شود و با نقض شایستگی عقلانیت نیز نقض می‌شود. البته در معنای دقیق‌تر، انتصابات مبتنی بر شایستگی با عقلانیت حرفه‌ای و انتصابات سیاسی با عقلانیت سیاسی پیوند دارد. اما در عین حال انتصابات سیاسی و تغییر مدیران می‌تواند خون تازه‌ای را به رگ‌های بوروکراسی تزریق و بارش ایده‌های جدید را تضمین کند؛ همچنین باعث حساسیت دولت به سایر گروه‌ها و بخش‌های جامعه شود (بوک<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳: ۲۶۴)، اما در عین حال تعویض‌های مکرر نیز اجرای خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها را به تأخیر می‌اندازد (گرنل، ۲۰۱۴).

1. Jackson, B.
2. Parry, K.
3. Grusky, O.
4. Allen, M. P.
5. Panian, S. K.
6. Lotz, R. E.
7. Kaufman, H.
8. Boke, D.

در مقایسه دو روش انتصاب مبتنی بر شایستگی و انتصاب سیاسی می‌توان گفت که اولی سیاست‌زدگی را کاهش و امکان برنامه‌ریزی بلندمدت را فراهم می‌کند و در آن مدیران حرفه‌ای برای مدت طولانی در سازمان اشتغال دارند؛ اما در عین حال دومی، نوآوری، احتمال تحقق اهداف دولت و انتخاب مجدد را افزایش می‌دهد و در جایی که مدیریت حائز اهمیت باشد، شیوه نخست بهتر است (گیلمور<sup>۱</sup> و لويس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). در عین حال با افزایش دوره تصدی مدیران یا ثبات مدیران، مقاومت در مقابل تغییر نیز افزایش می‌یابد که شاید خود علت کاهش نوآوری باشد (ماستین<sup>۳</sup>، بارکر<sup>۴</sup> و بیتن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). همچنین ثبات دوره تصدی احتمال فساد را نیز افزایش می‌دهد (گیتس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲).

بر اساس پژوهش سنگ‌تراش و مقدردوست (۱۳۸۹) در ایران عواملی نظیر: نداشتن تخصص، ناآشنایی مدیران با اصول مدیریت، نبود دیدگاه سیستمی نسبت به مدیریت، نبود شایسته‌سالاری و سیستم جامع ارزیابی عملکرد، تنش در سازمان، نیاز به ایجاد تغییر در سازمان و ناسازگاری سازمان با عوامل محیطی از جمله علل بی‌ثباتی مدیریت در سازمان‌های ایرانی هستند.

### نهیضت‌های مدیریتی و ثبات مدیریت

همان‌طور که گفتیم، انتصاب سیاسی مدیران دولتی ناقض اصل شایسته‌سالاری وبر و دوگانگی سیاست- اداره ویلسون است؛ بنابراین با توجه به ثبات یا بی‌ثباتی مدیران می‌توان میان نهضت‌های مدیریتی تمایز قائل شد. در نهضت مدیریت اداری کارایی، بیرق مدیریت است و دولت در آن صبغه مدیریتی به خود می‌گیرد؛ بنابراین در این نهضت سیاست از اداره جدا و ثبات مدیریت وجود دارد. در نهضت اداره امور سنتی نیز ارزش‌های قانونی حاکمیت دارد (اقتدار قانونی وبر)؛ از این رو، در این نهضت نیز ثبات مدیریتی حاکم است. در نهضت مدیریت دولتی جدید، نگاه دولت حرفه‌ای است و ارزش‌های بازار بر آن حاکم است؛ پس مانند دو نهضت نخست در آن ثبات مدیریتی وجود دارد. در نهضت مدیریت خدمات عمومی نوین، دولت صبغه اخلاقی دارد و سیاست‌های خود را بر عقلانیت اخلاقی بنا می‌کند؛ در این دولت تنها خدمت کردن حائز اهمیت است؛ بنابراین، سیاست در اداره دخالت دارد و ثبات مدیریتی وجود ندارد. در نهضت

1. Gilmour, J. B.
2. Lewis, D. E.
3. Musteen, M.
4. Barker, V. L.
5. Baeten, V. L.
6. Gates, Y. A.



پیامدهای ثبات مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران / ۹

اداره امور عمومی دینی مردم‌سالار، عقلانیت دینی توجیه‌گر سیاست‌هاست و مدیریت بر خادم بودن استوار است؛ بنابراین اداره و سیاست بر یکدیگر دخالت می‌کنند و ثبات مدیریتی وجود ندارد (دانایی‌فرد، ۱۳۸۷). بنابراین می‌توان این‌گونه استدلال کرد که نتایج مثبت به نهضت‌هایی پیوند می‌خورد که ادعا می‌کنند سیاست باید در اداره دخالت کند؛ یعنی نهضت‌های خدمات عمومی نوین، اداره امور عمومی نوین و مدیری ارزش عمومی و نتایج منفی به نهضت‌هایی پیوند می‌خورد که ادعا می‌کنند، سیاست باید در اداره دخالت کند؛ یعنی نهضت‌های مدیریتی اداری و مدیریت دولتی نوین.

جدول ۱: پیامدهای ثبات مدیریتی حاصل از مطالعه ادبیات

ردیف	پیامدهای مثبت ثبات مدیریتی
۱	امکان برنامه‌ریزی بلندمدت (گیلمور و لويس، ۲۰۰۶)
۲	افزایش فرصت یادگیری (بن و اینگراهام، ۱۹۹۰)
۳	تسهیل روابط کاری (بن و اینگراهام، ۱۹۹۰)
۴	ایجاد فرصت کافی برای فهم عمیق از سازمان و محیط آن (موبنیهان و رابرتز، ۲۰۱۰)
۵	کاهش هزینه تراکنش‌های مدیران (هیل، ۲۰۰۵)
۶	افزایش عملکرد مدیران (هیل، ۲۰۰۵)
۷	کاهش سیاست‌زدگی (تقدم معیارهای مبتنی بر شایستگی بر معیارهای سیاسی) (پیترز و پی‌یر، ۲۰۰۴)
۸	انباشتگی دانش مدیران (آتول و مایر، ۲۰۰۷)
پیامدهای منفی ثبات مدیریتی	
۹	کاهش پاسخ‌گویی در قبال کارگزاران (گرنل و لاپوئنت، ۲۰۱۴)
۱۰	افزایش ناهم‌سویی ایدئولوژیکی (موبنیهان و رابرتز، ۲۰۱۰؛ کستانهیرا و همکاران، ۲۰۱۵)
۱۱	کاهش نوآوری و مقاومت در برابر تغییرات (ماستین و همکاران، ۲۰۰۶)
۱۲	افزایش فساد (گیتس، ۲۰۱۲)

### روش‌شناسی

صبغه این پژوهش ترکیبی است. پژوهش بر اساس شیوه‌های ترکیبی، نوعی روش‌شناسی برای گردآوری، تحلیل و ترکیب داده‌های کمی و کیفی است که برای فهم مسائل پژوهشی در زمان انجام یک پژوهش از آن استفاده می‌شود (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). راهبرد فاز نخست پژوهش، نظریه داده‌بنیاد

1. Creswell, J. W.

است و مصاحبه با مدیران و کارکنان تا زمان اشباع ادامه پیدا کرده است. جهت گیری این پژوهش توسعه‌ای است؛ زیرا سعی دارد پیامدهای مثبت و منفی ثبات مدیریتی را شناسایی کند که قبلاً پژوهشی در باب آن انجام نشده است. زمانی که دانشی از حوزه بنیادی یا کاربردی توسعه داده می‌شود آن را پژوهش توسعه‌ای می‌نامند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۷: ۳-۳۲). رویکرد پژوهش حاضر استقرایی است؛ زیرا پژوهشگر به بررسی جزئیات و طبقه‌بندی آنها می‌پردازد تا پیامدهای مثبت و منفی ثبات مدیریتی را شناسایی کند. هدف اصلی پژوهش اکتشاف و فهم است که برای رسیدن به این هدف، از ابزار مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده می‌شود.

این پژوهش در دو فاز کیفی و کمی اجرا شده است. در فاز اول (کیفی) به منظور شناسایی پیامدهای مثبت و منفی از ابزار مصاحبه استفاده و داده‌های حاصل از آن کدگذاری شده‌اند. سپس در فاز دوم داده‌های حاصل از فاز اول با داده‌های حاصل از ادبیات مقایسه و پیامدهایی که از ادبیات استخراج شده‌اند اما در نتایج حاصل از مصاحبه (فاز اول) موجود نبودند؛ اضافه و نتایج در قالب پرسش‌نامه تنظیم شدند و در اختیار مدیران سازمان‌ها قرار گرفته است تا بدین طریق به تأیید و یا رد داده‌های گردآوری شده اقدام شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه‌ها نیز از آزمون میانگین یک جامعه و فریدمن استفاده شده است.

### جامعه آماری و نمونه پژوهش

جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی شامل کارکنان و مدیران ۲۸ سازمان خدمات عمومی در شهر تهران است که برخی از آنها دارای تحصیلات دانشگاهی در زمینه مدیریت و برخی نیز دارای فعالیت عملی و تجربی در این زمینه هستند. جامعه آماری در مرحله کمی، شامل خبرگان مدیریت است. نمونه مرحله کیفی پژوهش ۲۳ نفر از مدیران و کارکنان سازمان‌های خدمات عمومی است که به صورت هدفمند و در دسترس انتخاب شده‌اند و نمونه مرحله کمی ۱۰۰ نفر از خبرگان مدیریت و مدیران سازمان‌های دولتی هستند که به همان شیوه مرحله کیفی انتخاب شده‌اند.

### روایی و پایایی

در این پژوهش برای بررسی روایی ابزارهای گردآوری داده‌ها (مصاحبه و پرسش‌نامه) از استادان دانشگاه‌های تهران، تربیت مدرس و علامه طباطبایی نظرسنجی و نظرات آنها اعمال و در نهایت روایی صوری پرسش‌نامه تأیید شد. برای محاسبه پایایی پرسش‌نامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۹۸ به دست آمد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از مصاحبه با مدیران و کارکنان سازمان‌های خدمات عمومی، نتایج حاصل از مصاحبه‌ها تحلیل شدند. در ادامه نیز نمونه‌هایی از فرایند کدگذاری (جدول ۲) و نتایج نهایی تحلیل داده‌های فاز اول (جدول ۳) در دو دسته پیامدهای مثبت و منفی ثبات مدیریتی ارائه شده است.

جدول ۲: نمونه کدگذاری اولیه در کدگذاری باز

کدهای نهایی	کدهای استخراج شده	متن مصاحبه
اتخاذ تصمیم‌های عقلایی به جای تصمیم‌های سیاسی (+)	تصمیم‌های عقلایی عدم لحاظ نفع شخصی مدیر	تصمیم‌های مدیریت منطقی تر می‌شه و انگار آینده سازمان در اون لحاظ می‌شه و نه آینده مدیر اگر مدیر امنیت شغلی داشته باشه، دیگه دنبال این نیست که با تصمیم‌های خود نظر مقامات بالا تر رو جلب کنه
بهبود ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در برابر شوک‌های محیطی (+)	توانایی مقابله با بحران‌ها و تغییرات برای تحقق اهداف سازمان	وقتی بدونم تلاش من برای مواجهه با بحران تأثیری رو بقای من نداره و با تغییر دولت منم عوض میشم، دیگه چه فایده داره تلاش کنم یا نکنم! باید سعی کنم برای بقای خودم از پس ناملازمات و اتفاقات غیرمترقبه بریام؛ اینکه با وجود ناملازمات بتونم به اهداف برسم خیلی مهمه.
کاهش فرسودگی شغلی (+)	تمایل یا عدم تمایل به انجام کار	وقتی حس می‌کنی توانایی‌هات برای بقای سازمان مهمه، تلاشت بیشتر میشه اما وقتی قضیه برعکس باشه و فکر کنی صرفاً یک مهره سیاسی هستی، رغبتی به کار نداری

## جدول ۳: نتایج حاصل از مصاحبه (فاز اول پژوهش)

ردیف	پیامدهای مثبت ثبات مدیریتی	پیامدهای منفی ثبات مدیریتی
۱	اتخاذ تصمیم‌های عقلایی به جای تصمیم‌های سیاسی	شکل‌گیری روحیه محافظه‌کاری در مدیران
۲	شکل‌گیری تعهد به انجام آرمان‌های سازمانی در مدیر و کارکنان	برچیده شدن روح دموکراسی در بوروکراسی (۹)
۳	اجرای شدن برنامه‌ها و خط‌مشی‌های بلندمدت	ناامیدی تصدی سمت‌های مدیریتی توسط دیگران
۴	برچیده شدن اضطراب و جابه‌جایی‌های مستمر	شکل‌گیری احساس بی‌تفاوتی در مدیران
۵	امکان‌پذیری ارزشیابی‌های بلندمدت مدیریتی	کاهش روحیه آرمان‌خواهی سازمانی
۶	دستیابی به اعتماد به نفس و الهام بخشیدن آن به دیگران	شکل‌گیری مافیای قدرت در سازمان
۷	بهبود ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در برابر شوک‌های محیطی	انعطاف‌ناپذیری و ایستایی مدیریتی
۸	امکان‌پذیری برنامه‌ریزی‌های بلندمدت* (۱)	کمک به ایجاد دیکتاتوری مدیریتی
۹	ثبات در خدمات و ارتقای رضایت‌مندی شهروندی (۶)	ایجاد ساختارهای سکوت در سازمان
۱۰	امکان‌پذیری سرمایه‌گذاری مدیریتی	کاهش حساسیت اولیه در انجام وظایف
۱۱	پایبندی به ثبات ساختاری و رویه‌ای	در نظر نگرفتن ترجیحات شهروندان
۱۲	کاهش هزینه‌های جابه‌جایی (۵)	افزایش احتمال فساد در سازمان (۱۲)
۱۳	رواج اخلاق سازمانی و حرفه‌گرایی	کاهش روحیه مخاطره‌پذیری
۱۴	کاهش آزمون - خطای مدیریتی	یکنواخت شدن جو سازمان
۱۵	جلوگیری از فرسودگی شغلی	سرکوب کردن مدیران جدید
۱۶	افزایش امنیت شغلی مدیران	جلوگیری از تمرین مدیریتی
۱۷	جلوگیری از روابط حزبی	شکل‌گیری تیختر مدیریتی
۱۸	کاهش سیاست‌زدگی مدیریتی (۷)	جلوگیری از تعارض سازنده
۱۹	کاهش تشویش سازمانی	بروز خودشیفتگی مدیران
۲۰	افزایش تخصص مدیریتی	کاهش نوآوری در مدیریت (۱۱)
۲۱	افزایش هویت سازمانی	کاهش روحیه کارآفرینی
۲۲	افزایش امکان اجرای تفکر راهبردی	کاهش کنترل سیاسی (۱۰)
۲۳	ایجاد حافظه سازمانی	تعهد به وضع موجود
۲۴	افزایش پاسخگویی	بروز گروه‌اندیشی
۲۵	انباشتگی دانش (۸)	مقاومت در برابر تغییرات

\*: اعداد کنار پیامدهای مثبت و منفی نشان‌دهنده ردیف جدول ۱ است که عوامل مشترک میان مطالعه ادبیات و مصاحبه را نشان می‌دهند.

پیامدهای مثبت مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران / ۱۳

جدول ۴: عوامل استخراج شده از ادبیات که پس از مقایسه با نتایج مصاحبه به پرسش‌نامه نهایی اضافه شدند

ردیف	پیامدهای مثبت ثبات مدیریتی
۲۶	افزایش فرصت یادگیری
۲۷	تسهیل روابط کاری
۲۸	ایجاد فرصت کافی برای فهم عمیق از سازمان و محیط آن

نتایج حاصل از مصاحبه با نتایج حاصل از مطالعه ادبیات، مقایسه و جمع‌بندی و در قالب پرسش‌نامه تنظیم شد و برای تأیید روایی در اختیار خبرگان قرار گرفت. پس از تأیید روایی محتوا، پرسش‌نامه میان ۱۰۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت و مدیران سازمان‌های خدمات عمومی توزیع شد. گفتنی است که پایایی پرسش‌نامه یادشده محاسبه و آلفای کرونباخ ۰/۹۸ به دست آمد که حاکی از پایایی قابل قبول پرسش‌نامه است. در جدول‌های ۵ و ۶، نتایج آزمون میانگین یک جامعه ارائه می‌شود. در اجرای این آزمون از مقدار سه استفاده شده است؛ یعنی اگر خبرگان به هر کدام از پیامدهای مثبت و منفی ثبات مدیریتی امتیاز بیش از ۳ داده باشند، این پیامد تأیید می‌شود.

## جدول ۵: آزمون میانگین یک جامعه پیامدهای مثبت ثبات مدیریتی

مقدار آزمون: ۳						
فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف	سطح	درجه آزادی	آماره t	مؤلفه‌ها
حد بالا	حد پایین	میانگین	معنی داری			
۱,۵۸۰۰	۱,۲۶۰۰	۱,۴۲۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۷,۶۱۲	۱
۱,۵۳۵۹	۱,۲۵۲۰	۱,۳۹۳۹۴	۰,۰۰۰	۹۸	۱۹,۴۸۸	۲
۱,۶۵۶۹	۱,۴۴۳۱	۱,۵۵۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۲۸,۷۶۳	۳
۱,۵۶۲۱	۱,۲۶۷۹	۱,۴۱۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۸,۳۹۱	۴
۱,۵۸۴۳	۱,۳۳۵۷	۱,۴۶۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۲۳,۳۰۹	۵
۱,۴۱۳۵	۱,۱۰۶۵	۱,۲۶۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۶,۲۸۸	۶
۱,۲۶۱۶	۰,۹۵۸۴	۱,۱۱۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۴,۵۲۸	۷
۱,۶۷۹۹	۱,۴۱۱۰	۱,۵۴۵۴۵	۰,۰۰۰	۹۸	۲۲,۸۰۸	۸
۱,۲۹۷۱	۰,۹۸۲۹	۱,۱۴۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۴,۴۰۱	۹
۱,۴۴۰۰	۱,۱۴۰۰	۱,۲۹۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۷,۰۶۲	۱۰
۱,۳۶۷۷	۱,۰۹۲۳	۱,۲۳۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۷,۷۱۸	۱۱
۱,۴۴۷۳	۱,۱۷۲۷	۱,۳۱۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۸,۹۳۴	۱۲
۱,۲۵۴۷	۰,۹۲۵۳	۱,۰۹۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۳,۱۳۴	۱۳
۱,۴۶۸۹	۱,۱۷۱۱	۱,۳۲۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۷,۵۸۹	۱۴
۱,۰۸۸۱	۰,۷۱۱۹	۰,۹۰۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۹,۴۹۲	۱۵
۱,۵۰۲۲	۱,۲۵۷۸	۱,۳۸۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۲۲,۴۰۴	۱۶
۱,۲۷۵۸	۰,۸۶۴۲	۱,۰۷۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۰,۳۱۶	۱۷
۱,۳۲۵۰	۰,۹۵۵۰	۱,۱۴۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۲,۲۲۸	۱۸
۱,۳۸۴۱	۱,۰۷۵۹	۱,۲۳۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۵,۸۳۸	۱۹
۱,۴۷۱۵	۱,۱۲۶۵	۱,۲۹۸۹۷	۰,۰۰۰	۹۶	۱۴,۹۴۷	۲۰
۱,۴۹۶۸	۱,۲۲۳۲	۱,۳۶۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۹,۷۳۰	۲۱
۱,۵۱۵۸	۱,۲۰۴۲	۱,۳۶۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۷,۳۲۰	۲۲
۱,۴۹۲۵	۱,۲۳۴۸	۱,۳۶۳۶۴	۰,۰۰۰	۹۸	۲۱,۰۰۰	۲۳
۱,۳۴۸۸	۱,۰۳۱۲	۱,۱۹۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۴,۸۷۱	۲۴
۱,۴۱۰۵	۱,۰۸۹۵	۱,۲۵۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۵,۴۵۶	۲۵
۱,۱۵۷۲	۰,۸۲۲۶	۰,۹۸۹۹	۰,۰۰۰	۹۸	۱۱,۷۳۹	۲۶
۱,۰۵۷۵	۰,۶۷۷۲	۰,۸۶۷۳۵	۰,۰۰۰	۹۷	۹,۰۵۲	۲۷
۱,۱۳۱۸	۰,۷۰۶۶	۰,۹۱۹۱۹	۰,۰۰۰	۹۸	۸,۵۸۰	۲۸

جدول ۶: آزمون میانگین یک جامعه پیامدهای منفی ثبات مدیریتی

مقدار آزمون: ۳						مؤلفه‌ها
فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	آماره t	
حد بالا	حد پایین					
۱,۳۵۸۰	۰,۹۴۲۰	۱,۱۵۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۰,۹۷۲	۱
۱,۲۲۲۷	۰,۷۹۷۷	۱,۰۱۰۲۰	۰,۰۰۰	۹۷	۹,۴۳۴	۲
۱,۳۰۸۲	۰,۸۹۱۸	۱,۱۰۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۰,۴۸۳	۳
۱,۱۸۹۴	۰,۷۵۰۰	۰,۹۶۹۷۰	۰,۰۰۰	۹۸	۸,۷۵۹	۴
۱,۱۷۰۷	۰,۷۴۸۴	۰,۹۵۹۶۰	۰,۰۰۰	۹۸	۹,۰۱۹	۵
۱,۳۶۸۶	۰,۹۵۱۴	۱,۱۶۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۱,۰۳۳	۶
۱,۳۳۳۶	۰,۹۶۶۴	۱,۱۵۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۲,۴۲۹	۷
۱,۳۱۹۴	۰,۸۸۰۶	۱,۱۰۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۹,۹۵۰	۸
۱,۱۵۸۰	۰,۷۴۲۰	۰,۹۵۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۹,۰۶۴	۹
۱,۱۴۱۵	۰,۷۱۸۵	۰,۹۳۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۸,۷۲۴	۱۰
۰,۹۵۷۱	۰,۵۰۲۹	۰,۷۳۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۶,۳۷۸	۱۱
۱,۳۴۹۶	۰,۸۹۲۸	۱,۱۲۱۲۱	۰,۰۰۰	۹۸	۹,۷۴۱	۱۲
۱,۳۲۵۰	۰,۹۵۵۰	۱,۱۴۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۲,۲۲۸	۱۳
۱,۲۸۷۶	۰,۸۹۲۴	۱,۰۹۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۰,۹۴۵	۱۴
۱,۱۴۱۱	۰,۶۹۷۲	۰,۹۱۹۱۹	۰,۰۰۰	۹۸	۸,۲۱۹	۱۵
۱,۲۴۷۵	۰,۸۱۲۵	۱,۰۳۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۹,۳۹۸	۱۶
۱,۳۴۵۶	۰,۹۷۷۶	۱,۱۶۱۶۲	۰,۰۰۰	۹۸	۱۲,۵۲۸	۱۷
۱,۰۵۹۹	۰,۶۴۰۱	۰,۸۵۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۸,۰۳۶	۱۸
۱,۳۳۴۶	۰,۹۲۵۴	۱,۱۳۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۰,۹۵۶	۱۹
۱,۳۱۷۰	۰,۹۰۳۰	۱,۱۱۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۰,۶۳۸	۲۰
۱,۲۷۴۵	۰,۸۲۵۵	۱,۰۵۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۹,۲۸۰	۲۱
۱,۱۴۷۱	۰,۷۱۲۹	۰,۹۳۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۸,۵۰۰	۲۲
۱,۳۳۶۸	۰,۹۴۶۱	۱,۱۴۱۴۱	۰,۰۰۰	۹۸	۱۱,۵۹۵	۲۳
۱,۳۹۳۳	۱,۰۰۶۷	۱,۲۰۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۲,۳۱۵	۲۴
۱,۴۰۶۰	۱,۰۱۴۰	۱,۲۱۰۰۰	۰,۰۰۰	۹۹	۱۲,۲۵۰	۲۵

با توجه به جدول‌های ۵ و ۶، سطح معنی‌داری برای تمامی پیامدهای مثبت و منفی ثبات مدیریتی کمتر از ۰/۰۵ است. همچنین حد بالا و پایین نیز برای تمامی آنها مثبت است که نشان

می‌دهد، میانگین جامعه بیش از ۳ (مقدار مورد آزمون) است؛ بنابراین تمامی پیامدها مورد تأیید قرار می‌گیرند. جدول ۷ نتایج آزمون فریدمن نشان داده می‌شود که هدف از آن رتبه‌بندی پیامدهای شناسایی شده بر اساس میزان اهمیت است. نخست معنی‌داری اختلاف در میزان اهمیت پیامدهای مذکور آزمون شد که هم برای پیامدهای مثبت و هم پیامدهای منفی، سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ و آماره کای دو به ترتیب ۱۲۰/۷۴۳ و ۸۲/۲۶۹ به دست آمد. در جدول زیر پیامدهای مثبت و منفی به ترتیب اهمیت ذکر شده‌اند.

جدول ۷: آزمون فریدمن پیامدهای مثبت و منفی ثبات مدیریتی

ردیف	پیامدهای مثبت ثبات مدیریتی	میانگین رتبه	پیامدهای منفی ثبات مدیریتی	میانگین رتبه
۱	اجرای شدن برنامه‌ها و خط‌مشی‌های بلندمدت	۱۵/۴۸	مقاومت در برابر تغییرات	۱۴/۹۹
۲	امکان‌پذیری برنامه‌ریزی‌های بلندمدت	۱۵/۴۷	بروز‌گروه‌اندیشی	۱۴/۵۵
۳	اتخاذ تصمیم‌های عقلایی به جای تصمیم‌های سیاسی	۱۴/۵۰	کاهش روحیه مخاطره‌پذیری	۱۴/۰۶
۴	امکان‌پذیری ارزشیابی‌های بلندمدت مدیریتی	۱۴/۳۲	شکل‌گیری تبختر مدیریتی	۱۳/۹۴
۵	برچیده شدن اضطراب جابه‌جایی‌های مستمر	۱۴/۱۸	تعهد به وضع موجود	۱۳/۸۲
۶	ایجاد حافظه سازمانی	۱۳/۸۴	شکل‌گیری روحیه محافظه‌کاری در مدیران	۱۳/۸۱
۷	افزایش امکان اجرای تفکر راهبردی	۱۳/۷۹	افزایش احتمال فساد در سازمان	۱۳/۷۶
۸	افزایش امنیت شغلی مدیران	۱۳/۷۲	کمک به ایجاد دیکتاتوری مدیریتی	۱۳/۶۱
۹	نهادینه شدن هویت سازمانی	۱۳/۶۷	شکل‌گیری مافیای قدرت در سازمان	۱۳/۶۰
۱۰	شکل‌گیری تعهد به تحقق آرمان‌های سازمانی در مدیر و کارکنان	۱۳/۵۹	یکنواخت شدن جو سازمان	۱۳/۴۴
۱۱	افزایش تخصص مدیریتی	۱۳/۳۱	بروز خودشیفتگی مدیران	۱۳/۴۴
۱۲	کاهش آزمون - خطای مدیریتی	۱۳/۲۳	انعطاف‌ناپذیری و ایستایی مدیریتی	۱۳/۴۱
۱۳	انباشتگی دانش	۱۳/۱۴	ناامیدی تصدی سمت‌های	۱۳/۳۷



## پیامدهای مثبت مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران / ۱۷

ردیف	پیامدهای مثبت ثبات مدیریتی	میانگین رتبه	پیامدهای منفی ثبات مدیریتی	میانگین رتبه
			مدیریتی توسط دیگران	
۱۴	امکان‌پذیری سرمایه‌گذاری مدیریتی	۱۲/۹۸	جلوگیری از تمرین مدیریتی	۱۳/۱۸
۱۵	کاهش هزینه‌های جابه‌جایی	۱۲/۸۶	کاهش نوآوری در مدیریت	۱۲/۸۷
۱۶	کاهش تشویش سازمانی	۱۲/۸۵	کاهش روحیه کارآفرینی	۱۳/۷۰
۱۷	دستیابی به اعتماد به نفس و الهام بخشیدن آن به دیگران	۱۲/۷۱	برچیده شدن روح دموکراسی در بوروکراسی	۱۲/۵۹
۱۸	پایبندی به ثبات ساختاری و رویه‌ای	۱۲/۲۴	کاهش کنترل سیاسی	۱۲/۴۷
۱۹	افزایش پاسخگویی	۱۱/۹۴	کاهش روحیه آرمان‌خواهی سازمانی	۱۲/۱۲
۲۰	کاهش سیاست‌زدگی مدیریتی	۱۱/۹۰	ایجاد ساختارهای سکوت در سازمان	۱۲/۱۲
۲۱	افزایش فرصت یادگیری	۱۱/۷۲	سرکوب کردن مدیران جدید	۱۲/۱۰
۲۲	جلوگیری از روابط حزبی	۱۱/۶۳	شکل‌گیری احساس بی‌تفاوتی مدیران	۱۲/۰۴
۲۳	ثبات در خدمات و ارتقای رضایت‌مندی شهروندی	۱۱/۳۸	کاهش حساسیت اولیه در انجام وظایف	۱۱/۷۴
۲۴	بهبود ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در برابر شوک‌های محیطی	۱۱/۳۶	جلوگیری از تعارض سازنده	۱۰/۹۸
۲۵	رواج اخلاق سازمانی و حرفه‌گرایی	۱۰/۹۵	در نظر نگرفتن ترجیحات شهروندان	۱۰/۲۶
۲۶	جلوگیری از فرسودگی شغلی	۹/۹۶		
۲۷	تسهیل روابط کاری	۹/۲۸		
۲۸	ایجاد فرصت کافی برای فهم عمیق از سازمان و محیط آن	۸/۸۳		

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه ثبات مدیریتی پدیده‌ای است که اختلاف‌نظر شدیدی میان مدیران و سیاست‌مداران سازمان‌های دولتی ایران ایجاد کرده است. در سال‌های اخیر معایب بی‌ثباتی مدیران و انتصابات سیاسی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. اما پژوهش حاضر نشان داد که ثبات مدیریتی

نیز مانند شمشیر دو لبه‌ای است که در حین پیامدهای مثبت، پیامدهای منفی را نیز به سازمان تحمیل می‌کند. بنابراین، برای دستیابی به پیشرفت و رسیدن به شاهراه توسعه، بحث ثبات مدیریتی یکی از نکاتی است که باید مدنظر قرار بگیرد.

به زعم فایول<sup>۱</sup> (۱۹۴۹) وقتی افراد وارد سازمان می‌شوند، زمانی صرف جامعه‌پذیری آنها و آشنایی با نحوه انجام کار و وظایف در سازمان می‌شود و این قانون را می‌توان هم به کارکنان و هم به مدیران انتقال داد. بنابراین، لازمه اعتماد به فرد تازه‌وارد، دادن زمان به وی است. از این رو جابه‌جایی‌های مداوم باعث می‌شود تا نتوان به افراد اعتماد لازم را پیدا کرد. به نوعی می‌توان گفت که ثبات بیشتر در یک سیمت، تسلط و تخصص بیشتر را به همراه می‌آورد و به نوعی اعتماد به نفس آن شخص را نیز افزایش می‌دهد؛ در این پژوهش نیز دستیابی به اعتماد به نفس و الهام بخشیدن آن به دیگران نیز جزء پیامدهای ثبات مدیریتی شناسایی شد. همچنین بن و اینگراهام (۱۹۹۰) و گیلومر و لويس (۲۰۰۶) نیز اشاره کرده‌اند که ثبات مدیریتی قابلیت اجرای برنامه‌ها و خط‌مشی‌های بلندمدت را افزایش می‌دهد؛ در واقع جابه‌جایی مداوم مدیران امکان اتخاذ دیدگاه بلندمدت را از آنها سلب می‌کند و زمان کافی برای اجرای برنامه‌ها را نیز به آنها نمی‌دهد؛ بنابراین آرمان‌های سازمان فدای سیاست‌بازی‌ها می‌شود. در حقیقت با ثبات مدیریتی می‌توان به کاهش جو سیاسی نیز کمک کرد؛ همان‌طور که گیلومر و لويس (۲۰۰۶) به آن اشاره کرده‌اند. اُتول و مایر (۲۰۰۷) نیز مانند این پژوهش، انباشتگی دانش را یکی از نتایج ثبات مدیریتی در سازمان می‌دانند. با افزایش دانش و تجربه مدیر میزان آزمون و خطاهای مدیریتی کاهش می‌یابد. به نظر می‌رسد میان یکی از نتایج حاصل از مطالعه ادبیات و مصاحبه تناقضی وجود دارد: در ادبیات، ثبات مدیریتی منجر به کاهش پاسخگویی و در مصاحبه منجر به افزایش پاسخگویی می‌شود. اما تفاوت در اینجاست که در اولی کاهش پاسخگویی در قبال کارگزاران است؛ چرا که انتصاب مدیر به سبب شایستگی و نه به سبب فرایندهای سیاسی است. بنابراین، پاسخگویی وی در مقابل تحقق اهداف افزایش می‌یابد، اما در مقابل دولتی که وی را منصوب کرده است، کاهش می‌یابد. به عبارتی بهتر است بگوییم پاسخگویی سیاسی کاهش می‌یابد.

لبه دیگر شمشیر ثبات مدیریتی عوارض منفی آن است. با ثبات مدیریتی نوآوری سازمانی کاهش می‌یابد؛ احساس یکنواختی در سازمان منتقل می‌شود؛ انعطاف‌ناپذیری مدیریت افزایش می‌یابد. از آنجایی که مدیر خود را برای همیشه در این سیمت ماندنی می‌داند، امکان بروز

1. Fayol, H.

رفتارهای آمرانه و دیکتاتورمآبانه از سوی مدیریت بالا می‌رود. در مدیران و همین‌طور افراد سازمان احساس بی‌تفاوتی ایجاد می‌شود. با بررسی پیامدهای مثبت و منفی ثبات مدیریتی، روشن است که نمی‌توان نسخه‌ای یکسان از منظر ثبات یا بی‌ثباتی مدیریت برای همه سازمان‌ها و شرایط پیچید. هر سازمان باید با توجه به اهداف خود و موقعیتش، ثبات یا بی‌ثباتی را انتخاب کند. پژوهش حاضر به سازمان‌ها و مدیران در این مهم، یاری می‌رساند.

همچنین پیامدهای مثبتی همچون اجرای برنامه‌های سازمان یا تعهد به تحقق اهداف در بلندمدت به افزایش اعتماد شهروندان به سازمان‌های دولتی منجر می‌شود و یا ارزشیابی برنامه‌ها و عملکرد به تحقق ارزش‌هایی همچون پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری کمک می‌کند که خود نیز به افزایش اعتماد شهروندان منجر می‌شود؛ در نتیجه افزایش اعتماد، مشارکت سیاسی آنها را به دنبال دارد. همچنین پیامدهایی همچون انباشتگی دانش، تخصص مدیریت یا یادگیری باعث می‌شود تا سازمان‌های حرفه‌ای‌تری داشته باشیم که عاملی برای بقا در دنیای پرتلاطم امروزی محسوب می‌شود. اما پیامدیی نظیر تعهد به حفظ وضع موجود و کاهش نوآوری، انعطاف‌پذیری سازمان را کاهش می‌دهد و باعث رکود و در نتیجه در بلندمدت افول سازمان می‌شود.

به امید آنکه این پژوهش، شروعی هر چند دشوار ولی مؤثر برای مسئولان باشد تا با آگاهی از تبعات و مزایای ثبات مدیریتی، تصمیم به تغییر یا عدم تغییر مدیران بگیرند. این تصمیم‌های آگاهانه و مناسب منجر به بهبود وضع مدیران دولتی در کشور خواهد شد. در این صورت نه تنها سازمان‌های دولتی به مزایایی که تا به حال از آنها بی‌بهره بوده‌اند، دست می‌یابند بلکه اقتصاد کشور و مردم نیز از آن بهره‌های فراوانی خواهند برد.

## فهرست منابع

تصدیقی، فروغ؛ تصدیقی، محمدعلی (اسفند ۱۳۸۵). ساختار اداری ایران در راه توسعه پایدار و سند چشم‌انداز توسعه جمهوری اسلامی ایران. چالش‌ها و راهکارها. همایش ملی سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴.

دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۷). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران. تهران: انتشارات سمت.

دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۷). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار- اشراقی، ۸۴-۱۰۸.

زالی، نادر؛ زالی، رسول (۱۳۸۹). بررسی میزان ثبات و پایداری در مدیریت‌های توسعه منطقه‌ای در سال‌های ۱۳۸۴-۱۳۸۵ (دو نمونه موردی: مدیران ارشد مدیریت توسعه استان آذربایجان شرقی). فرایند مدیریت و توسعه، ۷۳، ۸۴-۱۰۸.

سنگ‌تراش، لیلا؛ مقدر دوست، امید (تیر ۱۳۸۹). بررسی طول عمر بقای مدیران در سازمان و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر عدم ثبات مدیریت. همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان.

Allen, M. P., Panian, S. K., & Lotz, R. E. (1979). Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 167-180.

Arias, E., & Smith, A. (2015). Tenure, Promotion and Performance: The Career Path of US Ambassadors. Available at: <http://wp.nyu.edu/ericarias/wp-content/uploads/sites/641/2015/06/AriasSmithAmbassadors.pdf>

Ban, C., & Ingraham, P. W. (1990). Short-Timers political appointee mobility and its impact on political-career relations in the Reagan administration. *Administration & society*, 22(1), 106-124.

Bok, D. (2003). Government Personnel Policy in Comparative Perspective. In J. D. Donahue and J. S. Nye, Jr. (eds.), *For the People: Can We Fix Public Service?*, (pp. 255-272). Washington, DC: Brookings.

Boyne, G. A., James, O., John, P., & Petrovsky, N. (2010). Does political change affect senior management turnover? An empirical analysis of top-tier local authorities in England. *Public Administration*, 88(1), 136-153.

Castanheira, M., Herrera, H., & Ting, M. (2015). *Comparative Bureaucracy*. Available at: <http://tintin.hec.ca/pages/helios.herrera/bureaucracy.pdf>

Cornell, A. (2014). Why bureaucratic stability matters for the implementation of democratic governance programs. *Governance*, 27(2), 191-214.

Cornell, A., & Lapuente, V. (2014). Meritocratic administration and democratic stability. *Democratization*, 21(7), 1386-1304.

Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Translated from the French edition by Constance Storrs. London: Sir Isaac Pitman & Sons.

Gates, Y. A. (2012). *Public Corruption for Gain in America: The Costly Consequences of Violating Public Trust*. (PhD Dissertation), Las Vegas: University of Nevada.

Gilmour, J. B., & Lewis, D. E. (2006). Political appointees and the competence of federal program management. *American Politics Research*, 34(1), 22-50.

- Grusky, O. (1963). Managerial succession and organizational effectiveness. *American Journal of Sociology*, 69(1), 21-31.
- Heclo, H. (1977). *A government of strangers: Executive politics in Washington*. Brookings Institution Press.
- Hill, G. C. (2005). The effects of managerial succession on organizational performance. *Journal of Public Administration, Research and Theory*, 15(4), 585-598.
- Ingraham, P. W. (1987). Building bridges or burning them? The president, the appointees, and the bureaucracy. *Public Administration Review*, 47(5), 425-435.
- Jackson, B. & Parry, K. (2001). *The Hero Manager: Learning from New Zealand's Top Chief Executives*. Auckland: Penguin, NZ.
- Kaufman, H. (1956). Emerging conflicts in the doctrines of public administration. *American Political Science Review*, 50(4), 1057-1073.
- Klay, W. E. (1993). The temporal, social, and responsiveness dilemmas of public personnel administration. *International Journal of Public Administration*, 16(7), 945-967.
- Moynihan, D. P., & Roberts, A. S. (2010). The triumph of loyalty over competence: The Bush administration and the exhaustion of the politicized presidency. *Public Administration Review*, 70(4), 572-581.
- Musteen, M., Barker, V. L., & Baeten, V. L. (2006). CEO attributes associated with attitude toward change: The direct and moderating effects of CEO tenure. *Journal of Business Research*, 59(5), 604-612.
- Nikraftar, T., & Shokri, R. (2014). Dominant discourse about important barriers to promoting coordination in Iranian government machinery. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 8(3), 357-373.
- O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2003). Plus ça change: Public management, personnel stability, and organizational performance. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 13(1), 43-64.
- O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2004). Public management in intergovernmental networks: Matching structural networks and managerial networking. *Journal of public administration research and theory*, 14(4), 469-494.
- O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2007). Strategic management and the performance of public organizations: Testing venerable ideas against recent theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), 357-377.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2004). Politicization of the Civil Service: Concepts, Causes, Consequences. In B. G. Peters and J. Pierre (eds.), *Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective: The Quest for Control*, (pp. 1-13). London: Routledge.
- Petrovsky, N., James, O., & Boyne, G. A. (2015). New leaders' managerial background and the performance of public organizations: The theory of

- publicness fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 217-236.
- Pfiffner, J. P. (1987). Political appointees and career executives: The democracy-bureaucracy nexus in the third century. *Public Administration Review*, 47(1), 57-65.
- Pollitt, C. (1984). *Manipulating the machine: Changing the pattern of ministerial departments, 1960-83*. Taylor & Francis.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1(4), 253-273.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Translated by AM Henderson and Talcott Parsons. Edited with an introduction by Talcott Parsons. London: The Free Press of Glencoe Collier-Macmillan Limited.