

## تبیین فرهنگی انتقال تجربه مدیریتی: تحلیلی بر عمل مدیران آموزش عالی کشور

نعمت‌الله موسی‌پور<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۸/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۲/۰۱

### چکیده

ضرورت انتقال تجربه مدیریتی به هنگام تغییر مدیران، موضوعی بی‌نیاز از استدلال است. با وجود این، انتقال تجربه مدیریتی در مؤسسات آموزشی و پژوهشی با مشکلات و موانعی مواجه است که شناخت آنها می‌تواند به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی این حوزه کمک کند. این موانع به استناد تجربه زیسته مدیریت در سطوح مختلف نظام دانشگاهی در دوره‌های نزدیک به دو دهه و در شرایط گوناگون عمل، شناسایی شده‌اند. منظور از شرایط گوناگون، سه وضعیت متفاوت برای پذیرش و واگذاری مدیریت است: رقابت آشکار (فرآیند تعارض)، رفاقت آشکار (فرآیند همکاری) و بی‌طرفی (فرآیند جدایی). پذیرش و واگذاری مسئولیت‌های مدیریتی در شرایط رقابت، احساس پیروزی و شکست را پدید می‌آورد و این پدیده مانع انتقال تجربه مدیریتی است؛ در شرایط رفاقت، احساس خودی‌بودن غلبه دارد که با انتقال و استفاده از تجارب مدیریتی همراه می‌شود؛ و در شرایط بی‌طرفی، نوعی احتیاط و محافظه‌کاری ظهور می‌کند که انتقال و استفاده از تجربه را به امور دیگری مربوط می‌سازد. تحلیل واقعیت‌ها نشان می‌دهد موانع انتقال تجربه در شرایط رقابت، حسادت از سوی مدیر قبلی و بی‌اعتمادی از سوی مدیر جدید؛ در شرایط رفاقت، تعارف از سوی مدیر قبلی و بی‌نیازی از سوی مدیر جدید؛ و در شرایط بی‌طرفی، ناهم‌زبانی از سوی طرفین است. با وجود این، انتقال تجربه مدیریتی با متغیرهای دیگری نیز پیوند دارد که برای تبیین دقیق‌تر، از دو متغیر وضعیت و موقعیت مدیر استفاده می‌شود. هم‌چنین، دو پدیده دیگر که در همه شرایط مذکور نقش ایفا می‌کنند عبارتند از: «سازمان‌نیافتگی تجارب»، که ریشه در سنت حفظ شفاهی تجارب (پرهیز از ثبت کتبی) دارد و «حفظ ابهام»، که خود نشانه‌ای از توانایی و صلاحیت محسوب می‌شود و به فرد نوعی اعتماد به نفس را القاء می‌کند.

**واژگان کلیدی:** تغییر مدیر، تجربه مدیریتی، انتقال تجربه مدیریتی، وضعیت مدیر، موقعیت مدیر، نظام آموزش عالی.

## مقدمه

تغییر مدیران موضوعی معمول در سازمان‌هاست؛ هرچند ممکن است دلایل آن در آموزش عالی و حتی واحدهای مختلف آموزشی و پژوهشی دارای تفاوت‌هایی با سایر مؤسسات دولتی و غیردولتی باشد. محدودیت زمان خدمت، عمده‌ترین علت تغییر مدیران است. با وجود این، گاه علت‌های دیگری نیز برای این اقدام می‌توان شناسایی کرد که برای نمونه توجه به نظرات ایران‌نژاد و ساسان‌گهر (۱۳۸۶: ۲۳۷) مفید خواهد بود. وی بر این باور است که تغییر مدیران از چند آفت به شرح زیر جلوگیری می‌کند و بنابراین، یکی از لوازم حفظ سلامت مؤسسه است:

(۱) به وجود آمدن حلقه بسته مدیریتی؛

(۲) تحقق نیافتن اصل شایسته‌سالاری؛

(۳) ظهور رانت‌خواری برای اطرافیان؛

(۴) از دست دادن نیروی جوان و با نشاط کشور.

ممکن است تغییر مدیران نوعی فرصت برای کسب تجربه نیز محسوب شود. اما، در نظام‌های مردم‌سالار، خواست و انتخاب مردم یکی از علل اصلی تغییر مدیران است که از طریق انتخابات ظهور می‌یابد و در سطوح مختلف به صورت غیرمستقیم اعمال می‌گردد. در چنین شرایطی، تغییر ناشی از الزامات بیرونی و تابعی از پذیرش یک امر اساسی‌تر (در این مورد مردم‌سالاری) است. هم‌چنین، می‌توان به مواردی اشاره کرد که اعتقادات و باورهای خاص منجر به تقاضای تغییر می‌شوند. در چارچوب مدیریت اسلامی، که مدیریت با مفاهیمی چون «امانت» و «خدمت» آمیخته است، مدیر به هنگام آگاهی از وجود افراد شایسته‌تر از خود، خواستار تغییر می‌شود.



شکل ۱. عوامل تغییر مدیران در نظام‌های اجتماعی



مدیریت در یک مؤسسه، حتی در شکل ناموفق آن، برای مدیر تجاری را به ارمغان می‌آورد. این تجارب بیش از هر کس برای مدیر بعدی مفید هستند؛ مخصوصاً اگر او اصلاح و اعتلاء را طلب کند و در پی روش‌های تازه‌ای برای عمل باشد. به‌همین دلیل، آنچه در تغییر مدیران حائز توجه است انتقال تجربه مدیریتی است؛ تجربه‌ای که از جمله سرمایه‌های مؤسسه محسوب می‌شود. انتقال تجربه مدیریتی در مؤسسات آموزش عالی هم در ارتباط با رسالت آموزشی و هم در ارتباط با رسالت پژوهشی آنها، موضوعی اساسی است. اگر دانش «تجربه انبوه شده نسل‌ها» قلمداد شود، این مؤسسات از آن جهت که دانش‌بنیاد (یعنی در خدمت تولید و انتشار دانش) هستند، موظف‌اند به تدوین (تحت رسالت پژوهشی خود) و انتقال (تحت رسالت آموزشی خود) تجربه مدیریتی اقدام نمایند. چنین اقدامی لوازمی دارد که محوری‌ترین آن، مستندسازی است. نه‌تنها تجارب مستند شده جزء مهم‌ترین دارایی‌های سازمان‌ها محسوب می‌شوند، بلکه گاه صاحب‌نظران، دانش را تجارب مستند شده تعریف کرده‌اند (جانسن، ۲۰۰۷: ۱۱۲). مستندسازی تجربه، در واقع فرآیند کشف و شناسایی تجربه، تشکیل دانش سازمانی و تبدیل دانش به موضوعات عملیاتی است. چنین امری این امکان را می‌دهد تا تجربه‌ها ذخیره شده، با دیگران مبادله گردد و در فرآیند کارهای روزمره به کار آید. به همین دلیل مستندسازی به عنوان یکی از محورهای اساسی مدیریت دانش و تقویت فرهنگ سازمانی مورد توجه پژوهش‌گران سازمان و مدیریت است (سیمنیچ و سینکلر، ۲۰۰۴: ۸۴). به هنگام مستندسازی تجارب، افراد به صورت فردی و فعالانه برای ثبت تجارب خود تصمیم اتخاذ می‌کنند. این فعالیت با توجه به احساسات و نگرش‌های فردی مثبتی که افراد نسبت به کار و تجارب خود دارند، انجام می‌گیرد و به تبع آن در بلندمدت از قدرت لازم برای تبدیل شدن به یک رفتار، برخوردار خواهد شد. چنین رفتارهایی وقتی در وضعیت گروهی تحقق می‌یابند و تکرار می‌شوند، فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳: ۲۸۴). مستندسازی دارای کارکردها و پیامدهایی است که مهم‌ترین آن انتقال به دیگران و پیشگیری از انحصار آن در دست گروهی خاص است.

گرچه از تجربه، تعاریف متفاوتی ارائه شده است (دهخدا، ۱۳۶۷) اما در مفید بودن آن برای ایفای رسالت انسانی و اجتماعی، کمتر تردید وجود دارد (کوتر، ۱۹۸۲: ۱۵۱). رودکی (به نقل

1. Johnson, J. D.
2. Siemieniuch, C. E. & Sinclair, M. A.
3. Hersey, p. & Blanchard, H.
4. Kotter, p. J.





از دهخدا، ۱۳۶۷) بر این باور تأکید داشته است که تجربه امکان دفع حوادث را فراهم می‌آورد:

برو ز تجربه‌ی روزگار بهره بگیر که بهر دفع حوادث تو را به کار آید  
اگر تجربه روزگار مورد تحلیل قرار گیرد، ظهور آن به دو شکل آشکار می‌شود: تجربه خود و تجربه خلق (دیگری). آنچه امکان بهره‌گیری از «تجربه روزگار» را فراهم می‌آورد در دسترس بودن آن تجربه است. این دسترسی اگر در مورد خود، بی‌واسطه ممکن است دست‌کم در مورد خلق (دیگری) وقتی ممکن می‌شود که اراده‌ی شخص نیازمند و برخوردار از تجربه بر بهره‌گیری از آن استوار گردد. در این شرایط دو واقعیت، مفروض است: اولاً تجربه، قابل انتقال قلمداد شده است و ثانیاً کسی مشتاق (یا ملزم) به استفاده از آن است.

اراده به استفاده از تجربه، محدود به تجربه دیگری نیست. چنانکه الکجاثر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹: ۴۳۷) تأکید دارد، استفاده از تجربه، تجارب خود شخص صاحب تجربه را نیز شامل می‌شود. با وجود این، تفکیک تجارب به عمومی و مؤسسه‌ای (جعفری مقدم، ۱۳۸۵: ۹۳) در این گونه مباحث مفید و آموزنده است. تجربه مؤسسه‌ای، محصول زیستن در محیط مؤسسه است. زیستن در مؤسسه‌ها در سطح و شکل‌های مختلفی ظهور می‌یابد و دستاوردهای گوناگونی دارد؛ که یکی از آنها «تجربه مدیریتی» است.

تجربه مدیریتی، مجموعه‌دانشی مشتمل بر ادراکات کم‌وبیش سازمان‌یافته شخصی است که در فرآیند اداره امور یک مؤسسه حاصل آمده و این باور را شکل داده است که پیگیری مقاصد به روش‌هایی و بر بنیاد اصولی و تحت مفاهیمی خاص، مطلوب، مؤثر و ممکن (و یا ناممکن، نامؤثر و ناممکن) است. از چهار مقوله می‌توان برای بازشناسی و مفهوم‌پردازی تجربه مدیریتی استفاده کرد:

- پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و اصول
- الگوها، مفاهیم و تعاریف
- آرمان‌ها و اهداف
- روش‌ها و ابزارها

تجربه مدیریتی با چنین مفهومی است که می‌تواند سرمایه‌ی اعتلا بخش مؤسسه قلمداد شود. از این‌رو، سازوکارهای گوناگونی برای ثبت تجربه مدیریتی مورد توجه قرار می‌گیرد. گرچه بررسی‌های میدانی یکی از روش‌های آشنا در این عرصه است، ولی تجربه‌نگاری نیز

به همان میزان در این مسیر کاربرد دارد. عنایت به شناسایی و بهره‌گیری از تجربه مدیریتی، موضوعی با سابقه در حوزه علوم مدیریت است و تلاش‌های فراوانی را می‌توان ذکر کرد که هدف آنها جمع‌آوری و سازمان‌دهی این‌گونه تجارب بوده است (جعفری مقدم، ۱۳۸۵: ۶۸). در میان این تلاش‌ها هم نوع «خودنوشت» و هم نوع «دیگرنگاری» دیده می‌شود. این موضوع در ایران نیز طی سال‌های گذشته رونق بیشتری گرفته است. هر دو نوع اقدام به ثبت و معرفی تجربه، برای بهره‌گیران، مفید است. با وجود این، میزان تجارب مدیریتی منتشر شده ایرانیان در حداقل ممکن است.

فرهنگ عمومی و فرهنگ سازمانی در ایران، تا حد زیادی مؤید این مطلب است که مدیریت سازمان نه تنها به کسب دانش سازمان‌یافته نیاز ندارد بلکه از تجربه پیشینی نیز بی‌نیاز است. این موضوع را بیش از هر چیز، واقعیت‌های انتساب و پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی آشکار می‌کند. نوع ویژگی‌هایی که واگذارکنندگان پست‌های مدیریتی بر آنها تمرکز می‌کنند، نوع انگیزه‌هایی که پذیرش یک مسئولیت را برای یک شخص توجیه می‌کند و نوع نگرش اجتماعی به واگذاری و پذیرش مسئولیت‌ها - مخصوصاً در مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی - می‌تواند حکایت این واقعیت را در نظام فرهنگی ایران امروز آشکار کند. هنوز می‌توان به‌هنگام پیشنهاد مسئولیت‌ها از سوی مقامات بالادست و در موافقت‌کنندگان با پست‌های مدیریتی، زمزمه این بیت‌ها<sup>۱</sup> را یافت:

گر مرد رهی میان خون باید رفت  
وز پای فتاده سرنگون باید رفت  
تو پای به ره در نه و هیچ مپرس  
خود ره بگویدت که چون باید رفت

آموزه اصلی این ابیات برای پذیرش و اقدام به مدیریت، ترویج بی‌نیازی مدیر از دانش و تجربه قبلی است. در این‌که وقتی فردی در شرایط یک فعالیت قرار می‌گیرد به تجربه دست می‌یابد، تردیدی نیست؛ اما برای دستیابی به چنین تجربه‌هایی، باید به هزینه آنها در حیات اجتماعی یک ملت عنایت کرد. این‌گونه کسب تجربه مدیریتی، با وجود شیوع در مؤسسات دولتی ایران، هزینه زیادی را بر مؤسسه و جامعه تحمیل می‌کند. شاید در شرایط تحقق یک جامعه جدید، ناشی از انقلابی مردمی، تا میزان فعالیت «نیم‌نسل» بتوان با چنین روشی و بر بنیاد

۱. عطار نیشابوری؛ باب هجدهم مختارنامه (شماره ۲۵)



چنین ایده‌هایی همراهی کرد. این همراهی برای کسب تجربه تازه بر بنیاد جهان‌بینی، ارزش‌ها و باورهای مقبول حاکمان جدید است و فرصتی است تا آنان به تربیت مدیران نسل بعد اقدام کنند و شرایط را برای انتقال تجربه مدیریتی هم در شکل سازمان‌یافته (دانش معتبر) و هم در شکل انحصاری (تک‌نگاشت) فراهم سازند. یعنی زمینه برای بهره‌گیری از تجربه دیگران مهیا گردد. در این شیوه، دستیابی به تجربه دیگران ضرورت دارد و یکی از لوازم آن مستندسازی تجربه توسط مدیران است (شرمرهورن و همکاران، ۱۳۷۸: ۲۸۴).

بهره‌گیری از تجربه دیگری نیز روش‌هایی دارد؛ پرهزینه‌ترین آن، دستیابی از طریق «مراجعه و اقدام به مشاهده و مصاحبه مستقیم» است. عیب دیگر این روش، ناممکن بودن کسب تجربه تمام‌عیار است. این ناممکنی هم علت‌های روان‌شناختی دارد و هم علت‌های فرهنگی. عمده‌ترین علت روان‌شناختی را می‌توان موضوع حافظه و توانایی‌های آن قلمداد کرد؛ به همین دلیل یکی از موانع عمده انتقال تجربه مدیریتی، ثبت نشدن تجارب مدیران است (جعفری مقدم، ۱۳۸۵: ۷۳). اما آیا می‌توان امیدوار بود که اگر مستندسازی تجربیات مدیران انجام پذیرد، انتقال تجربه مدیریتی در حوزه آموزش عالی کشور رونق یابد؟ به غیر از فرهنگ مدیریت در نهادهای آموزش عالی، چه موانع دیگری بر سر راه استفاده از تجربیات مدیریتی در مؤسسات آموزشی و پژوهشی ایران وجود دارد؟

در فهم موضوع انتقال تجربه مدیریتی، عنایت به موضوع «هویت سازمانی مدیر» ضرورت دارد. وقتی شخصی در پست مدیریت یک مؤسسه قرار می‌گیرد، نسبت او با پست در اختیار درآمده به دو شکل قابل صورت‌بندی نظری است: شکل اول آن است که شخص در فرآیند طبیعی احراز پست قرار گیرد و با طی مراحل و مدارج مربوط به جایگاه مدیریتی مؤسسه دست یابد؛ شکل دوم آن است که شخص بدون طی مراحل پیش‌بینی شده سازمان به اشغال پست نائل گردد. در نوع اول احراز پست، هویت مدیریتی در فرآیند عمل پیش‌بینی شکل گرفته است ولی در نوع دوم اشغال پست، هویت مدیریتی باید با اعمال پسینی تحقق یابد. در این شرایط است که می‌توان از دو نوع متفاوت هویت‌جویی یاد کرد:

- هویت‌جویی مدیریتی مبتنی بر تمایز و تفاوت؛

- هویت‌جویی مدیریتی مبتنی بر مشابهت.

در نوع هویت‌جویی تمایزی، شخص هویت‌جو از طریق نشان دادن تفاوت خود با دیگران، البته در موضوع مربوط، تلاش می‌کند نشان دهد که او «دیگری» نیست. همین‌که در اجتماع



سازمانی پذیرفته شود او دیگری نیست، برای کسب این نوع از هویت کافی است. این تمایز برای کسب هویت می‌تواند به شیوه فردی دنبال شود و می‌تواند به شیوه اجتماعی حاصل آید. تمایزات فردی هویت‌جویانه به مجموعه‌ای از اقدامات و تلاش‌های شخصی اطلاق می‌شود که با مداومت در اقدام و مجاهدت در عمل بدست می‌آیند. یعنی بر بنیادهایی مستحکم از انتخاب‌های خاص بنا می‌شوند و در طی زمان طولانی حاصل می‌آیند. این زمان طولانی از سویی مرتبط با قابلیت‌های شخصی آدمیان است و از سوی دیگر منطبق با فرآیند کسب اعتماد اجتماعی و به رسمیت شناخته شدن. به عبارت دیگر، نه این امکان برای آدمیان عادی وجود دارد که به شیوه «کن فیکون» به یکباره ره صد ساله روند و نه این امکان برای ادراک آدمیان دیگر وجود دارد که به شخصی اعتماد نمایند که به یکباره ره صد ساله را پیموده است. تمایزات اجتماعی دارای شرایط دیگری هستند. تمایزات اجتماعی شامل فعالیت‌هایی هستند که شخص را در موضوعی خاص از مصداق دیگری متمایز می‌سازند. یعنی شخص تلاش می‌کند تا نشان دهد با شخص دیگری، مخصوصاً مدیر قبلی، متفاوت است. این تمایز با شخص دیگر، فقط در یک وضعیت می‌تواند ارضاء کننده هویت‌جویی مدیران نورسیده باشد و آن این است که آن دیگری به عنوان نماد نامطلوب معرفی گردد. پس، شخص هویت‌جو در پی آن است که نشان دهد با نماد بدی متمایز است. در این شکل هویت‌جویی - که از فرآیندهای معمول در سنت‌های عمل انقلابی است - همیشه کسانی یافت می‌شوند که بسیار بیشتر از آنچه استحقاق آن را دارند، بد قلمداد شوند و این زمینه را ایجاد کنند تا وقتی فرد (مدیر جایگزین) به میزان اندکی از آنان متمایز می‌شود، بسیار خوب، جلوه‌نمایند. تأکید بر این نکته لازم است که هویت‌جویی فردی به زمان نیاز دارد و در شرایطی اشخاص به آن روی می‌آورند که استقرار آنان با تلاطم‌های شدید همراه نیست. در شرایطی که زمان حضور در پست مدیریتی، موضوعی پنهان محسوب می‌شود، تمایل به هویت‌جویی اجتماعی بیشتر خواهد بود؛ که البته شیوه‌ای زودبازده است.

در نوع تشابهی، شخص هویت‌جو از طریق معرفی انتساب‌های خود به دیگران، اغلب هم بی‌ارتباط با موضوع، تلاش می‌کند تا نشان دهد که او هم مشابه دیگری است. پذیرش این انتساب از سوی اجتماع سازمانی، حد نهایی این نوع هویت‌جویی است. در مواردی که این انتساب‌ها از نوع مدنی باشد، شرایط فعالیت مدنی از سوی صاحب منصب حفظ می‌شود. اما اگر این انتساب‌ها از نوع جوامع عشیره‌ای، ایلاتی و روستایی باشد، پیامد هم متناسب با آن رقم می‌خورد. نهادهای علمی (مثل انجمن‌های علمی) و نهادهای سیاسی (مثل احزاب) و نهادهای اقتصادی (مثل



شرکت‌های سهامی) در جوامع متمدن دارای این کارکرد هستند. هم‌چنین، نهادهای خانوادگی، انتساب‌های طایفه‌ای و شهری-استانی و ارجاعات به دارایی شخصی از جنس نهادهای جوامع عشیره‌ای، ایلاتی و روستایی هستند. پس، همواره می‌توان با این پرسش به سراغ مدیریت‌ها رفت و وضع آنها را توصیف کرد که: فرآیند هویت‌جویی مدیریتی چگونه دنبال شده است؟

### جدول ۱. ابعاد هویت‌جویی مدیریتی در انتساب‌های خاص

بیرون	درون	
متفاوت بودن از دیگری	خودسازی	تمایزی
انتساب به دیگری	الگوگیری/تبعیت	تشابهی

دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی نیز از جمله نهادهای اجتماعی محسوب می‌شوند که مشی کلی سیاست انتصاب مدیران در آنها جاری است. اما، حساسیت‌های انتخاب مدیر در این نهادها بیش از مؤسسه‌های دیگر است. این موضوع از سویی به مأموریت‌های اصلی این نوع مؤسسه‌ها مربوط است و از سوی دیگر با جایگاه آنها در فعالیت‌های اجتماعی ارتباط دارد. مأموریت اصلی دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی را تربیت اجتماع و تولید علم تشکیل می‌دهد. فعالیت‌های تربیتی و علمی دارای دو خصیصه اساسی هستند که برای معرفی آنها از «ظهور دیرهنگام» و «خودپنهان‌گری» استفاده می‌شود. یعنی آثار ناشی از نوع اقداماتی که مدیران در این نهادها به انجام می‌رسانند دیرتر از زمانی بروز می‌کند که اقدامات به انجام رسیده‌اند و با کاهش کیفیت عملکرد این نهادها، آگاهی از فقر عملکردی آنها، کاهش می‌یابد. این خود تربیت و علم است که روشنایی آن موجب ادراک بودنش می‌شود و اگر محرومیتی از آن دو حادث آید، امکان معرفت نسبت به نبودشان نیز، نخواهد بود. این خصیصه دوم، در واقع خودافزاست؛ یعنی هر چه تربیت و علم کمتر، تلاش برای فرارفتن (دور شدن) از آن هم کمتر. همین خصایص سبب می‌شود تا مدیریت بر این نهادها، با حساسیت‌های بیشتری همراه باشد. علاوه‌براین، دانش پشتیبان عمل مدیران هم توسط همین نهادها تولید می‌شود و اگر آنها در مدیریت خود با مشکل مواجه باشند، نه تنها «نمونه‌هایی بدآموز» خواهند بود، که قادر به تولید دانش مربوط هم نخواهند شد. این موضوع، نقش الگویی و نقش پیشسازی را خدشه‌دار می‌سازد. تجربه واقعی در محیط‌های آموزش عالی، تنها تجربه کسب معرفت علمی و دریافت مدرک تحصیلی نیست؛ بلکه، بیش از آن، تجربه پنهان ارزش علم برای کاربست و





باور به قابلیت کاربست علم است. این وجه اساسی حیات بشری، «هویت فرهنگی» (کریمیان و احمدوند، ۱۳۹۱: ۵۴ و آشنا و روحانی، ۱۳۸۹: ۱۶۱) نامیده شده است. هویت فرهنگی دربردارنده نمادهای آشکار و پنهانی است که اعضای یک فرهنگ با کسب و حفظ و نمایاندن آنها سعی می‌کنند خود را از دیگران متمایز سازند. مدیران مؤسسات آموزش عالی نیز برای آشکار ساختن چنین هویتی - دست‌کم به صورت ناآشکار - تلاش می‌کنند و در بستر و زمینه شکل‌گیری این هویت، انتقال تجربه مدیریتی نیز مفهوم خاص خود را می‌یابد.

### مواجهه مدیران با تجربه مدیریتی

اقدام به مدیریت در همه حال فرصتی برای تجربه‌آموزی است؛ حتی در جایی که توفیق مدیر برای پیشبرد امور و تحقق هدف‌ها به حداقل ممکن می‌رسد. آنچه زمینه‌ساز و راهنمای فعالیت‌های سازمان محسوب می‌شود، برنامه‌های آن است و عمل هر مدیر در ارتباط با این برنامه‌ها معنی می‌یابد و ارزیابی می‌گردد. برنامه مؤسسه در اینجا به چیزی که با این نام تهیه می‌شود محدود نیست بلکه هر نوع سند مکتوب و غیرمکتوب را شامل می‌شود که مراد از پدیدآیی مؤسسه را نشان می‌دهد و وظایف آن را تعریف می‌کند و نوع ارتباط آن با سایر موارد همسطح یا فراتر و فروتر را آشکار می‌سازد. نسبت فعل مدیر با برنامه مؤسسه، خدمت یا خیانت او را آشکار می‌کند. از آنجا که هر مدیر طی دوره مدیریت خود به افعالی دست می‌زند که در تعامل بین او و آثار آن اقدام، تجربه خاص او محسوب می‌شود و این تجربه جدای از کمک این عمل به تحقق هدف‌های مؤسسه می‌انجامد؛ پس می‌توان مدعی شد که مدیریت در همه حال با «تجربه مدیریتی» همراه است.

تجربه‌ای که یک مدیر کسب می‌کند، بدون توجه به وجه مثبت یا منفی آن، می‌تواند به ادامه فعالیت مؤسسه کمک رساند. منظور از «تجربه مثبت»، تجربه‌ای است که امکان پیشبرد برنامه‌های مؤسسه را فراهم می‌کند و منظور از «تجربه منفی»، تجربه‌ای است که عدم توفیق در اجرای برنامه‌های مؤسسه را در پی دارد. مدیران را از این تجربه‌ها، گریزی نیست، ولی میزان آنها برای مدیران موفق و ناموفق، متفاوت است. هر دو نوع تجربه باید مبنای اقدامات بعدی قرار گیرد. تجربه مثبت از آن جهت مطرح است که افعال مؤثر در یک مؤسسه را نشان می‌دهد و توفیق هر نوع فعالیت تازه با عنایت به روش آن ممکن می‌شود. تجربه منفی نیز همین نقش را دارد اما نوع بهره‌گیری از آن متفاوت است. تجربه مثبت، زمینه برای تکرار و استمرار را فراهم می‌کند ولی از تحلیل تجربه منفی می‌توان آنچه را نباید دنبال کرد، شناسایی نمود.





بنابراین، تجربه مدیران قبلی مبنایی برای اقدامات مدیران بعدی قلمداد می‌شود و سرمایه‌ای است که مؤسسه اندوخته است. با وجود این، چنانکه جاودانی (۱۳۹۲: ۵۶) تشریح کرده است «پدیده‌های اجتماعی از کنش و هم‌کنش افراد و جوامع شکل می‌گیرند و به دلیل خصلت آفرینندگی و هم‌افزایانه آنها و همچنین برخوردار بودن آنها از قدرت اختیار و انتخاب، نمی‌توان واکنش یکسانی را از افراد و اجتماعات انتظار داشت». مدیریت بر مؤسسه را می‌توان با «دوی امدادی» و مدیران را می‌توان با «دوندگان امدادی» مشابه دانست. در دوی امدادی، همه دوندگان در پی آن هستند تا امکان امداد را برای گروه هدف فراهم کنند. آنها رقیب هم نیستند، بلکه همکار و ادامه‌دهنده کار یکدیگر محسوب می‌گردند. به همین علت، آنچه به یک دونده تحویل می‌شود به گونه‌ای صادقانه برای او تشریح می‌گردد و او از ویژگی‌ها و شرایط آنچه تحویل می‌گیرد با خبر می‌شود و از مقصد اطلاع پیدا می‌کند و کار خود را با این دانش (دانش حاصل از تجربه دیگری) پی می‌گیرد.

مدیریت بر یک مؤسسه نیز همین‌گونه است. هر یک از مدیران یکی از دوندگان هستند که در چارچوب برنامه مؤسسه، نقشی را بر عهده می‌گیرند. پس لازم است شرحی دقیق از آنچه مدیر قبلی به عمل آورده است در اختیار داشته باشند تا بدانند چه گام‌هایی برداشته شده است، چه حساسیت‌هایی وجود دارد و به کجا باید رسید. اما آیا به هنگام تغییر مدیران در مؤسسات آموزشی و پژوهشی در آموزش عالی کشور چنین اتفاقی می‌افتد؟

چگونگی مواجهه مدیران جدید با تجربه مدیران پیش از خود دارای وضعیت دو قطبی یا «صفر و یک» نیست و در عین حال بر پایه «یک متغیر» نیز قابل تبیین نمی‌باشد. به نظر می‌رسد در تبیین میزان استفاده و نوع مواجهه مدیران جدید با تجربه مدیران قبلی در مؤسسات آموزشی و پژوهشی ایران، با عنایت به هویت فرهنگی ایرانیان (آشنا و روحانی، ۱۳۸۹: ۱۶۳)، دو متغیر اصلی فرهنگی نقش اساسی دارند که عبارتند از:

- ✓ موقعیت مدیر جدید نسبت به مدیر قبلی.
- ✓ وضعیت مدیر جدید نسبت به مدیر قبلی.

### موقعیت مدیر جدید

موقعیت مدیر در بردارنده جایگاه، مقام، مرتبه، ارزش و اهمیت مدیر است که ظهور آن را می‌توان در نگاه خودش یا دیگران به مدیریت او جست‌وجو کرد. موقعیت، امری واقعی است و می‌تواند مطلوب یا نامطلوب قلمداد شود. آنچه حقیقت موقعیت را آشکار می‌کند، ارزیابی

است. موقعیت فرد در نگاه خود با خودارزیابی<sup>۱</sup> تحقق می‌یابد. موقعیت فرد در نگاه دیگری نیز با انواع متفاوتی از ارزیابی ممکن می‌شود. البته، فرآیندهای ارزیابی ممکن است با مشکلاتی همراه باشند و منجر به قضاوت‌های واقع‌بینانه نشوند. چنین ارزیابی‌ای از وضعیت، وقتی که با خطا همراه می‌شود و هم‌زمان نوعی هم‌خوانی نیز بین خودارزیابی و ارزیابی دیگری ظهور می‌یابد، بسیار خطرناک خواهد بود.

در فعالیتهای مؤسسه‌ای، ارزیابی مدیر از خود در ارتباط با برنامه‌های مؤسسه حائز توجه و عنایت است که معمولاً با نوعی مقایسه همراه است. این موضوع وقتی که شکل مقایسه‌ای به خود می‌گیرد و شرایطی را پدید می‌آورد تا مدیر جدید به مقایسه خود با مدیر قبلی بپردازد، به قضاوت‌هایی منجر می‌شود که به‌طور کلی می‌توان آنها را با عناوین «موقعیت مشابه» و «موقعیت متفاوت» معرفی کرد.

از آنجا که خودارزیابی مدیران با متغیرهای مختلفی آمیخته است (مثل شایستگی، توانایی، دانش، مهارت، مقبولیت اجتماعی، توان هماهنگی و سازمان‌دهی و تدارک منابع مورد نیاز)، موقعیت متفاوت می‌تواند با احساس برتری یا کهنتری در اندازه‌های گوناگون ظهور یابد. چنین پدیده‌ای در دنیای واقعی انسانی، یک طیف را پدید می‌آورد که در دو سوی پایانی آن می‌توان حالت‌های «خودبرتری» و «خودکمتربینی» را مشاهده کرد. به همین دلیل تصور طیف برای ترسیم این قضاوت نسبت به موقعیت خود، می‌تواند وجه واقعی آن را ارائه کند (شکل شماره ۱).

### مشابهت

برتری ← ————— → کهنتری

شکل ۲. ارزیابی مدیر جدید از خود در مقایسه با مدیر قبلی

### وضعیت مدیر جدید

وضعیت به وجه عاطفی و نسبت مدیر جدید با مدیر قبلی مربوط است و نشان می‌دهد که مدیر جدید دارای چه نوع احساسی نسبت به مدیر قبلی است. وضعیت مدیر جدید نسبت به قبلی را می‌توان در طیفی از رقابت - رفاقت ترسیم کرد. رقابت، وضعیتی را نشان می‌دهد که هر یک از طرفین مایلند مقدم باشند و تلاش آنها بر همین بنیاد استوار است. در رقابت، توفیق هر یک از طرفین متعلق به خود است. گرچه ممکن است در رقابت شاهد رفتارهای غیر اخلاقی بود، اما حتی رقابت‌های اخلاقی نیز منجر به دست برداشتن از تقاضای توفیق نمی‌شود. رفاقت، وضعیت متفاوتی



را نشان می‌دهد؛ که هر یک از طرفین، خود را در توفیق دیگری شریک می‌پندارد. دستاورد یکی، از آن دیگری تصور می‌شود. پس فرقی نخواهد کرد که کدامیک به نتیجه برسد، مهم دستیابی به توفیق است زیرا منافع آنها مشترک است (یا دست کم تصور چنین است).

رفاقت و رقابت نیز دو وضعیت افراطی متضاد را نشان می‌دهد که در واقعیت‌های اجتماعی مقادیر متفاوتی از آنها دیده می‌شود. در میانه این دو احساس، وضعیت «بی‌طرفی» قرار می‌گیرد. به همین علت می‌توان آنها را به صورت یک طیف در نظر آورد که اندازه‌های متفاوتی از وجود هر یک را فعالیت‌های مختلف آشکار می‌سازد (شکل شماره ۳).

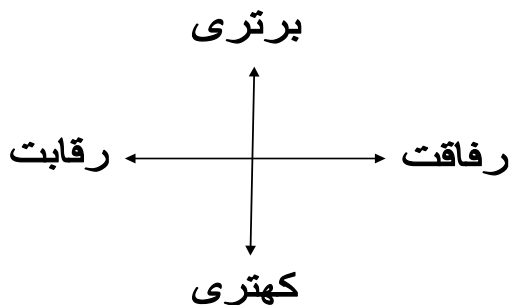


شکل ۳. احساس مدیر جدید نسبت به مدیر قبلی

اگر از دو متغیر «موقعیت مدیر» و «وضعیت مدیر» برای شناخت چگونگی مواجهه یک مدیر با تجربه مدیر قبلی استفاده شود، پنج شکل عمل قابل تصور است:

- رقابت - برتری
- رقابت - کهتری
- رفاقت - برتری
- رفاقت - کهتری
- مشابَهت - بی‌طرفی

گرچه می‌توان پنج نحوه ارتباط مدیران جدید و قدیم را در قالب یک ماتریس به تصویر کشید، اما ترسیم مناسب‌تر آن استفاده از طیف‌های متقاطع است (شکل شماره ۴).



شکل ۴. تعاملات شکل‌دهنده به نوع برخورد با تجربه مدیریتی



طیف‌های متقاطع این امکان را پدید می‌آورد که درجات متعدد از تعاملات معنی پیدا کند. به عبارت دیگر، بر این اساس می‌توان سطوح متفاوتی از هر متغیر را در نظر گرفت که در تعامل با متغیر دیگر می‌تواند رفتارهای شدید یا ضعیفی را در پی داشته باشد. در نقطه تلاقی دو محور موقعیت و وضعیت، نقطه‌های «مشابهت» و «بی‌طرفی» منطبق بر هم قرار می‌گیرند. این تلاقی می‌تواند دامنه‌ای را پوشش دهد که فارغ از اندازه، دربردارنده شرایط خنثی است. در ورای این منطقه خنثی، مناطقی قرار می‌گیرند که حد فاصل دو محور را پوشش می‌دهند. این مناطق دارای ویژگی‌هایی هستند و شرایط خاصی را برای بهره‌گیری از تجربه فراهم می‌کنند. مدیری که در هر یک از این مناطق قرار گیرد، به گونه‌ای عمل می‌کند که متصف به ویژگی خاصی می‌شود. آنچه مدیران جدید در مؤسسات آموزشی و پژوهشی آموزش عالی ایران دنبال می‌کنند، بدین شرح قابل توصیف است:

## ۱- رقابت - برتری

در این شرایط، مدیری جایگزین شده است که توفیق خود را می‌جوید و بر این باور است که از شایستگی و توانایی لازم برای پیگیری اهداف مؤسسه تحت تصدی خود برخوردار است. از نظر او مدیر قبلی چیزی برای عرضه به او ندارد. در این شرایط، مدیر جدید از اعتماد به نفس زیادی برخوردار است که به او امکان عمل متهورانه را می‌دهد و او را از تجربه دیگران قبل از خود، بی‌نیاز می‌سازد. چنین مدیری «تغییر» را می‌جوید و «ایده‌های خود را می‌گوید. این گونه مدیران، بی‌پروا هستند و بی‌محبا به آنچه در ذهنشان شکل می‌گیرد یا از معتمدان (مشاوران) خود دریافت می‌نمایند، عمل می‌کنند و از عمل خویش رضایت دارند. آنان آنچه را می‌طلبند، مطلوب می‌انگارند (خودشیفتگی). این دسته از مدیران گاه تغییر را تا بدان جا دنبال می‌کنند که برنامه‌های مؤسسه نیز دگرگون می‌شود و یا نادیده می‌ماند. یکی از زمینه‌های این اعتماد به نفس کاذب، ارجاع حضور خود به عنوان مدیر جدید به تصمیم ملت است. در نظام‌های مردم‌سالار، زمانی که مدیران جدید به واسطه انتخاب مردم به قدرت می‌رسند، گاه این موضوع را فراموش می‌کنند که اولاً نسبتی از جامعه هم بوده‌اند (اقلیت) که افکار و افعال و برنامه‌های آنان را ارجح ندانسته‌اند ولی از حق حیات در همین جامعه برخوردارند؛ جامعه‌ای که مدیریتش به دست این مدیران افتاده است. ثانیاً کسانی که تصدی امور را پیش از آنان در دست داشته‌اند، دست‌کم در مواردی (استثنائاً) کاری درست را به‌انجام رسانده‌اند که می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.



## ۲- رقابت - کهنتری

در این شرایط، مدیر جدید توفیقات خود را جست‌وجو می‌کند و نیاز خود به تجربه مدیر قبلی را احساس می‌کند و از شایستگی‌ها و توانایی‌های مدیر قبلی - بیش‌وکم - آگاه است. اما، احساس رقابت در تعامل با ارزیابی خودکم‌بینانه سبب می‌شود تا بی‌اتکاء به تجربه مدیر قبلی کار خود را دنبال کند و خود را بی‌نیاز از او جلوه دهد. چنین شرایطی منع درونی (روانی) لازم را برای مدیر جدید ایجاد می‌کند تا نه تنها برای بهره‌گیری از تجربه مدیریتی مؤسسه تمایلی نشان ندهد بلکه تلاش نماید وجود چنین تجربه‌ای را انکار کند. بنابراین، خود را ناچار می‌بیند که چشم بر واقعیت‌ها ببندد و به نوعی ارزش و اعتبار فعالیت مدیر قبلی را دچار تردید کند. «عیب‌جویی» از جمله اتفاقاتی است که در چنین شرایطی پدید می‌آید. به‌همین دلیل، تجربه مدیر قبلی در ظاهر «به درد نخور» و «فاقد ارزش» قلمداد می‌شود. این گونه مدیران نیمه خالی لیوان را نشان می‌دهند و ضعف‌ها و کاستی‌ها را بزرگ‌نمایی می‌کنند؛ مواردی که برای مخاطبان، آشکارا عناد را نمایان می‌سازد ولی برای خودشان میزانی از اعتماد به نفس را شکل می‌دهد. در این شرایط، همه ایرادهای مؤسسه به عمل مدیر قبلی منسوب می‌شود. سیاه‌نمایی گذشته به عنوان ابزاری مطرح است که نقاط سفید ایجاد شده توسط گروه جدید، بسیار سفید جلوه کند و به چشم آید. «محکوم کردن»، فعالیت‌محوری این گروه از مدیران محسوب می‌شود. این مدیران هم در معرض سوء فهم ناشی از انتخاب ملت در نظام‌های مردم‌سالار هستند و گاه عمل نابخردانه خود را خواست ملت قلمداد می‌کنند و بر آن پای می‌فشارند.

## ۳- رفاقت - برتری

در شرایط رفاقت - برتری، مدیر جدید در حالی که خود را توانا و قادر به پیشبرد برنامه‌های مؤسسه می‌داند، توفیقات مدیر قبلی را متعلق به خود و توفیق خود را متعلق به او قلمداد می‌کند. در رفتار این مدیران شواهدی از ارجاع کارهای خوب مدیر قبلی به خود، دیده می‌شود. مدیر قبلی، «دیگری» معرفی نمی‌شود اما نوعی «مصدره» به صورت آشکار و پنهان به عمل می‌آید. بنابراین، مدیر جدید در پی آن برمی‌آید که کارهای مؤسسه را در یک مسیر مستمر معرفی کند و بازتاب دهد و کار امروز خود را «دنبال کردن» کار مدیر قبلی - نه از آن جهت که خلق او بوده بلکه از آن جهت که او به راهنمایی خردمندان توجه داشته است - قلمداد نماید؛ اما با انتساب آن کارها و تجارب به حضور خود در آن دوران. همین قضاوت سبب می‌شود تا



با توسل به پدیده «بهبود بخشیدن»، فراتر رفتن ناشی از تجربه را مبنای اقدامات خود قرار دهد. در این شرایط، پاسخگویی و پیگیری همه امور گذشته در دستور کار مدیر جدید قرار می‌گیرد و هیچ فرمانی برای «لغو همه آنچه در گذشته تصویب شده» صادر نمی‌شود. اما وجه انتساب به خود، که ناشی از برتری است، از سویی بهانه‌ای برای تغییر است و از سویی مانعی برای بهره‌گیری درست از تجربه مدیر قبلی. با وجود این، چنین شرایطی بهترین زمینه برای استفاده از تجربه مدیر قبلی است و امکان و احتمال استمرار و اصلاح برنامه‌های مؤسسه را بیشتر می‌کند. در این ترکیب اگر مدیران جدید بتوانند با مخاطره خودر تربینی مواجه شوند، احتمال استفاده از تجربه مدیریتی به حداکثر می‌رسد. در این شرایط، بهترین وضعیت برای همکاری وجود دارد و اعتماد به نفس مدیر می‌تواند به کسب توفیق در پیگیری برنامه مؤسسه منجر شود.

#### ۴- رفاقت - کهنتری

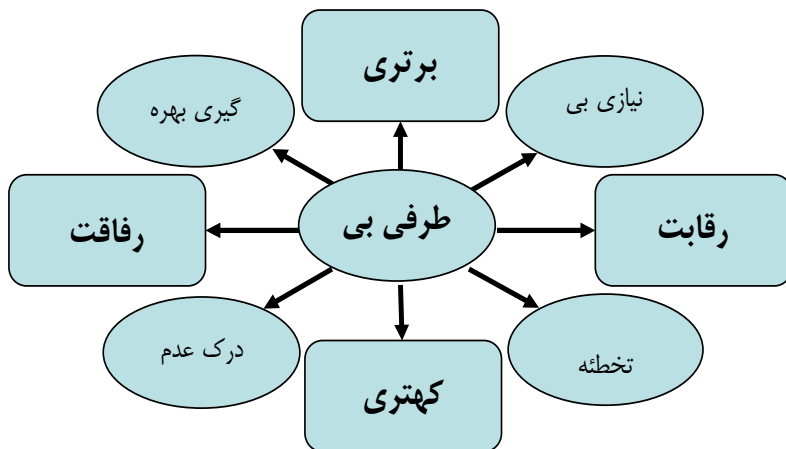
شرایطی را پدید می‌آورد که مدیر جدید خود را همراه با مدیر قبلی احساس می‌نماید، اما نسبت به او احساس حقارت می‌کند. این ترکیب به واقع نوعی جایگزینی ناصواب است که مدیر جدید نیز از آن باخبر است. در چنین شرایطی مدیر جدید از سویی به «متوقف کردن» فعالیت‌های قبلی می‌پردازد زیرا خود را ناتوان از پیگیری آنها می‌بیند و از سوی دیگر به «پنهان کردن» افکار و اعمال خود روی می‌آورد زیرا اعتمادی به آنچه در افکار خود بدان می‌پردازد، ندارد. اما مدیر جدید نیازمند آن است که توانایی خود را نشان دهد. این شرایط منجر به «ظاهر سازی» می‌گردد و نوعی از «بهت» را نشان می‌دهد که مانع از «درک تجربه قبلی» و به تبع آن مانع استفاده از تجربه قبلی می‌شود. در این شرایط اگر مدیران جدید بتوانند بر مخاطرات ناشی از کهنتری خود غالب شوند، مدیریت «استمراربخش» ظهور می‌یابد. ناتوان دیدن خود، مانع مراجعه برای کسب تجربه است، اما امکان استفاده پنهان از تجربه را فراهم می‌کند. در این شرایط اگر تجربه مدیریتی مدون شده باشد، مدیران جدید به تناسب درک خود، از آن بهره می‌گیرند.

#### ۵- مشابهت - بی طرفی

این شرایط منجر به آن می‌شود که مدیر قبلی در نگاه مدیر جدید، حضوری مؤثر نیابد. گویی که وجود نداشته است و خلقت، تازه آغاز شده است. همه چیز، باید از نو بنا شود و این بناشدن به علت دیده نشدن مدیر قبلی است. در این وضعیت، اغلب منع عمل دیده می‌شود. اصولاً مدیر جدید دارای حضوری در عرصه نیست تا از او عملی و اثری ظهور یابد. این مدیران می‌پندارند چرخ سازمان در گذشته چرخیده و پس از آن هم می‌چرخد.



چهار شکل متفاوت تعاملات مدیر جدید - مدیر قبلی را می توان با استفاده از محورهای متقاطع به شرح شکل ۵ به نمایش گذاشت.



شکل ۵. چگونگی برخورد مدیر جدید با تجربه مدیریتی مؤسسه



### نتیجه گیری

تغییر مدیران، به عنوان یکی از واقعیت‌های مؤسسه‌های آموزشی و پژوهشی در آموزش عالی دولتی ایران، دارای ظرفیت برای تحقق دو نوع تحلیل متفاوت است: تحلیل توصیفی زمینه‌ساز فهم (شناخت) و تحلیل تجویزی زمینه‌ساز مداخله (تصمیم‌گیری). این دو وجه تحلیل پدیده‌های اجتماعی، دارای ارتباط با یکدیگر ولی منتهی به و بر بنیاد دانش‌های متفاوتی است. می‌توان تحلیل نوع اول را علمی و تحلیل نوع دوم را سیاست‌گذارانه دانست. آنچه در تحلیل نهایی انتقال تجربه مدیریتی می‌توان بیان داشت، آمیخته‌ای از هر دو نوع تحلیل مذکور است.

شواهد قابل توجهی می‌توان ارائه کرد که پیامدهای فرهنگی پدیده اجتماعی تغییر مدیران ممکن است در درازمدت ظهور یابد، اما دارای اثراتی پایدار است. تغییر مدیران در صورتی می‌تواند زمینه مناسبی برای توسعه و پیشرفت فراهم کند که با انتقال تجربه مدیریتی همراه شود. انتقال تجربه مدیریتی نوعی انباشت سرمایه سازمانی و سرمایه اجتماعی است. مدیران چون دوندگان امدادی هستند که فعالیت آنها در ارتباط با یکدیگر معنا می‌یابد. همانطور که دوندگان امدادی بر محور یک هدف مشترک، فعالیت‌های متعدد خود را تنظیم و مرتبط



می‌کند، انتقال تجربه و انباشت سرمایه سازمانی نیز نیازمند حلقه اتصال است. حلقه اتصال و بستر ارتباط فعالیت مدیران، «برنامه مؤسسه» است که پیگیری آن وظیفه همه مدیرانی است که در تسلسل خدمت‌گزاری، پذیرای مسئولیت آن می‌شوند. گرچه این ضرورت آشکار است، اما به‌ندرت می‌توان شاهد وقوع آن بود. این پدیده نیازمند بررسی و تبیین است. هم مدیران و هم محققان، مشتاق هستند تا بدانند چرا این امر دارای ضرورت آشکار، کمیاب است.

برای تبیین پدیده انتقال تجربه مدیریتی در مؤسسات آموزش عالی کشور، روش‌های مختلفی را می‌توان به‌کار گرفت که از بررسی میدانی تا بررسی نظری را شامل می‌شود. در اینجا، اقدام به تبیین موضوع به شیوه نظری (تحلیلی و نقادانه) در مورد نظر بوده است. بدین منظور تلاش شد تا بر بنیاد ایفای نقش دو متغیر در فعالیت‌های مدیریتی مدیران در مؤسسه‌های آموزش عالی، تبیینی از پدیده مذکور ارائه گردد. رفتار سازمانی مدیران در مواجهه با تجربه مدیریتی، یک رخداد فرهنگی است که با باورها و ارزش‌های آنان در ارتباط با دو موضوع بروز می‌یابد: ادراک از جایگاه خود در مقایسه با مدیر قبلی (موقعیت مدیر) و باور درباره نسبت خود با مدیر قبلی (وضعیت مدیر).

موقعیت مدیر نشان می‌دهد که جایگاه و مقام مدیر جدید در مقایسه با مدیر قبلی چگونه است. موقعیت مدیر گرچه در ماهیت خود یک موضوع حقیقی است اما آنچه بر مدیر جدید مؤثر است، ادراک اوست؛ نه لزوماً وجه حقیقی آن. وضعیت مدیر نیز چنین است. وضعیت مدیر، نوع رابطه مدیر جدید با مدیر قبلی را نشان می‌دهد و آشکار می‌کند که مدیر جدید چه احساسی نسبت به مدیر قبلی دارد؛ رقابت یا رفاقت. هم ارزیابی از خود و هم احساس نسبت به دیگری، پدیده‌هایی چندوجهی هستند که به شدت متأثر از تجارب، باورها و ارزش‌های فرهنگی ظهور می‌یابند. ممکن است مدیر جدید خود را «کهنتر یا برتر» و همین‌طور «رفیق یا رقیب» مدیر قبلی تصور نماید. در جست‌وجوی عمیق این موضوع، ریشه‌های فرهنگی چنین قضاوت و احساسی را می‌توان شناسایی کرد. علاوه بر این، آنچه در این جا بر آن تمرکز می‌شود آن است که این قضاوت و احساس، پیامدهای فرهنگی نیز با خود دارد و در همه حال بر پیش‌فرض‌ها، اصول، اهداف، مفاهیم و روش‌های مورد اعتماد مدیر اثر می‌گذارد.

هر یک از دو متغیر مذکور یک طیف را تشکیل می‌دهد که حد انتهایی آنها را می‌توان با یک مفهوم توصیف کرد. بر پایه توصیف دو قطب انتهایی طیف هر یک از متغیرهای مذکور، پنج شکل متفاوت مواجهه با تجربه مدیریتی در مؤسسات آموزشی و پژوهشی در آموزش عالی ایران شکل می‌گیرد که می‌توان آنها را بدین شرح نام‌گذاری کرد:



- رقابت - برتری
- رقابت - کهتری
- رفاقت - برتری
- رفاقت - کهتری
- مشابهت - بی طرفی

در شرایطی که رقابت - برتری وجود دارد، «تغییر دادن» محور فعالیت‌های مدیر جدید را تشکیل می‌دهد و مدیری دیده می‌شود که دارای «تهور» زیاد است و خود را «بی‌نیاز» از تجربه مدیران قبلی می‌بیند. این گروه از مدیران معمولاً دارای چنان اعتماد به نفسی هستند که هر یک از اقدامات بی‌اساس خود را «نوآوری» و «ابتکار» قلمداد می‌کنند و از آن چنان دفاع می‌نمایند که خود نیز باور می‌کنند.

در شرایطی که رقابت - کهتری وجود دارد، «محکوم کردن» محور فعالیت‌های مدیر جدید را تشکیل می‌دهد و مدیری «غیب‌جو» ظهور می‌کند که تجربه گذشتگان را «بی‌ارزش» قلمداد کند و به همین علت دوری جستن از آن تجربه را توجیه می‌نماید. این گروه از مدیران گرچه جسارت لازم برای اقدامات جدید را ندارند، اما هرگونه ضعف و کاستی را به گذشته نسبت می‌دهند و بدین ترتیب خود را تبرئه می‌نمایند.

در شرایطی که رفاقت - برتری وجود دارد، «بهبود بخشیدن» محور فعالیت‌ها را تشکیل می‌دهد و «عبرت» از گذشته با «بهره‌گیری» از تجربه مدیر قبلی مورد عنایت است. این گروه از مدیران خود را حلقه‌ای از زنجیره اقدامات مؤسسه تصور می‌کنند که اقدامات جدید آنان در چارچوب برنامه‌های مؤسسه معنا می‌یابد؛ هرچند که اغلب تلاش می‌کنند تا ردپایی از خود در فعالیت‌های قبلی نشان دهند. همین امر سبب می‌شود تا آنان ابایی از استمرار کار مدیران قبلی نداشته باشند و به استناد برتری خود، اصلاح تجربه آنان را نیز ضرورت شمارند.

در شرایطی که رفاقت - کهتری وجود دارد، «متوقف کردن»، محور فعالیت‌های مدیر را تشکیل می‌دهد و او در حالتی دیده می‌شود که «بهت» از شایستگی و توانایی و توفیق مدیر قبلی بر او مستولی گشته است و همین امر سبب می‌شود درک درستی از تجربه قبلی حاصل نکند. این شرایط زمینه را برای «پنهان کردن» اعمال و افعال مدیر جدید فراهم می‌کند و او را به ظاهرسازی می‌کشاند.

در شرایط مشابهت - بی طرفی، بی‌عملی مدیر دارای ظهوری چشمگیر است. این مدیران



به تعبیر عمومی «نه کور می‌کنند و نه شفا می‌دهند». این دسته از مدیران، گویی منتظران عملی از بیرون یا رخدادی از درون هستند.

آنچه از تعاملات گوناگون موقعیت - وضعیت گفته شد، بر اساس دو حد انتهای طیف هر یک، در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نوع مواجهه مدیر جدید با تجربه مدیر قبلی

وضعیت مدیر			
رفاقت	رقابت		
بهره‌گیری	بی‌نیازی	برتری	موقعیت مدیر
عدم درک	تخطئه	کهنتری	

در تحلیل نهایی شرایط مذکور، تنها در شرایط رفاقت - برتری می‌توان شاهد فرضیه‌ها، اصول، اهداف، روش‌ها و فعالیت‌هایی بود که منجر به بهره‌گیری از تجربه مدیریتی می‌گردد و در چارچوب برنامه‌های مؤسسه می‌تواند نشانه‌هایی از استمرار معنی‌دار و معقول را آشکار سازد. به عبارت دیگر، مدیرانی می‌توانند از توقف بهره‌مندی، از محکوم کردن دور باشند و به تغییر جهت ناصواب مؤسسه اقدام نکنند که در عین اعتماد به توانایی خود، متعهد به برنامه مؤسسه باشند و مقاصد آن را ادراک نمایند و هم خود را مصروف تحقق آن سازند. این مدیران هستند که با اطمینان از شایستگی خود، قادرند به دیگری از منظری خوشبینانه نظر کنند و گشودگی لازم برای پذیرش او را نشان دهند. اینان، نیازی به استفاده از فنون «دور زدن»، «فرار» و «پیش‌دستی» ندارند. در بین پنج شکل مورد بحث، شرایط رفاقت - برتری، بیش از سایر موارد می‌تواند منجر به چنین دستاوردی در مؤسسات آموزشی و پژوهشی در آموزش عالی ایران شود. آنچه می‌تواند به تحقق چنین شرایطی کمک کند دو وجه اساسی مدیریت در نظام اسلامی است: اخلاق (باورهای) دینی و شایستگی‌های مدیریتی. اخلاق و باورهای دینی به مدیر می‌آموزد که «مقام» را «امانت» قلمداد کند و هر شخص پذیرای این امانت را، رفیق خود شمارد. شایستگی نیز به مدیر می‌آموزد که شخص جایگزین را دارای توانایی بیشتری برای بردوش کشیدن امانت ببیند. یعنی، هم شخص بر اساس باور خویش در پی سپردن امانت خواهد بود و هم بر اساس علم خویش درک می‌کند که صلاحیت‌های لازم در دیگری مهیاست. باوجوداین، توجه به عوامل تغییر مهم است. وقتی پدیده‌های سیاسی عامل تغییر



مدیران هستند، تحقق شرایط رفاقت - برتری بسیار دشوار است. در این شرایط، جست‌وجوی راه‌های دیگر انتقال تجربه مدیریتی ضرورت دارد.

با عنایت به تحلیل ارائه شده، اگر تدبیر امور انتساب مدیران جدید برای سیطره گونه خاصی از مواجهه آنان با تجربه مدیریتی صورت نگیرد، احتمال ظهور شرایط مدیریت رفاقت - برتری یک پنجم است. چنین اتفاقی در شرایط کنونی یکی از آسیب‌های عمده مدیریت آموزش و پژوهش در آموزش عالی کشور است. بنابراین، نیاز است که مدیران سطوح بالاتر به شکل جدی کوشش نمایند تا ضمن اقدام به تغییر مدیران در شرایط خاص، از پیامدهای منفی آن پرهیز شود. اما آگاهی و اشراف مدیران سطوح مختلف در مؤسسات آموزشی و پژوهشی به تنهایی کافی نیست زیرا برخی محدودیت‌ها در عمل وجود دارد که مشکل‌آفرین خواهد بود. این محدودیت‌های انتقال تجربه مدیریتی عبارتند از:

- نبود قوانین زمینه‌ساز و حمایت‌گر؛
- کمبود مدیران با شرایط مورد نظر؛
- نبود تمایل به همکاری در وضعیت‌های متفاوت؛
- اعمال نظرهای ناشی از عنایت به وضعیت مدیر.

### پیشنهادها

تغییر مدیران در مؤسسات آموزشی و پژوهشی، بخصوص با عنایت به تغییر رئیس دولت به خواست مردم، امری است واقعی. انتظار پایه و پیشنهاد اصلی آن است که تغییر و انتصاب مدیران در سطوح میانی و عملیاتی مؤسسات آموزشی و پژوهشی، در آموزش عالی، با نگاه کارشناسی و بر پایه مقررات مدون انجام شود. مقرراتی که مدیریت در این سطح را زمان‌دار قلمداد کند و شرایط جایگزینی را به روشنی اعلام دارد. چنین مقرراتی در واقع می‌تواند تحقق هویت مشروعیت‌بخش را تسهیل کند. گرچه این نوع از هویت اجتماعی به سرعت با هویت مقاومت مواجه می‌شود، اما با بازسازی مستمر مقررات از طریق جذب هویت‌های مقاومت، می‌توان شرایط را برای شکل‌گیری و استمرار فرهنگ علمی (آموزشی - پژوهشی) فراهم کرد. درعین حال، آنچه می‌تواند جامعه را از آسیب‌های ناشی از «تغییر مدیران بدون برخورداری از تجربه مدیریتی» تا حدی مصون دارد و مزایای تغییر را افزون سازد، در سه زمینه قابل طرح است:

۱- در حوزه فردی مدیران: اقدام مدیران به مکتوب‌سازی و مستندسازی تجارب مدیریتی، برای همه مدیران بعدی نوعی فرصت است. چنین اقدامی حتی برای شرایط رقابت - برتری



و رقابت - کهنتری نیز فرصت بهره‌مندی پنهان را فراهم می‌کند؛ که شاید با تأمل همراه گردد و مؤثرتر واقع شود.

۲- در حوزه مؤسسه: اقدام مؤسسه‌های آموزشی و پژوهشی در آموزش عالی به تدوین و تصویب مقرراتی که بتواند تغییر مدیران و انتقال تجربه مدیریتی را نهادینه نماید و به شکل‌گیری فرهنگ انتقال تجربه مدیریتی منجر شود، ضرورت دارد. یکی از مصادیق چنین مقرراتی را می‌توان «گزارش پایان خدمت مدیریتی» ذکر کرد که اگر با رعایت اصول و متعهد به برنامه‌های پیشرفت مؤسسه تنظیم گردد، می‌تواند زمینه‌ساز تحقق فرهنگ انتقال تجربه باشد. اقدام به گزارش وقتی می‌تواند مفید باشد که مبتنی بر برنامه‌های مؤسسه باشد. یعنی مؤسسه‌ها از سویی نیازمند تنظیم برنامه پیشرفت خود بر پایه خرد جمعی مؤسسه هستند و از سویی نیازمند دریافت گزارش میزان خدمت مدیران به پیشبرد آن برنامه.

۳- در حوزه فرامؤسسه‌ای: تغییر مدیران وقتی در قالب تصمیمات سلسله مراتبی مؤسسه انجام می‌شود، نیازمند آن است که با عنایت به صورت‌بندی نظری مطرح در این مقاله به‌انجام رسد. ایجاد شرایط «رفاقت - برتری» برای تغییر مدیران می‌تواند بیش از سایر گونه‌های تغییر، زمینه‌ساز انتقال تجربه مدیریتی باشد و به تحقق فرهنگ آن کمک کند. در چنین شرایطی مدیران جای خود را به کسانی می‌دهند که توانا تر از آنان و در عین حال متعهد به برنامه مؤسسه هستند. گرچه انتخاب مدیران را باید در اراده مدیران بالاتر جست‌وجو کرد، اما از جمله لوازم این اقدام آن است که آنان پیشتر (در فرآیند عمل مدیریتی) مراقبت نمایند که مؤسسه‌های فرودست خود به طور نظام‌مند به تربیت مدیران آینده اقدام کنند.



## کتابنامه

- آشنا، حسام‌الدین و محمدرضا روحانی (۱۳۸۹)، «هویت فرهنگی ایرانیان: از رویکردهای نظری تا مؤلفه‌های بنیادی»، *تحقیقات فرهنگی ایران*، شماره ۴، صص ۱۵۷-۱۸۵.
- ایران‌نژاد، مهدی و پرویز ساسان‌گهر (۱۳۸۶): *سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل*، تهران: مؤسسه عالی بانکداری ایران.
- احمدی، سید علی‌اکبر، شعبان الهی و علی صالحی (۱۳۸۷)، «بررسی و تبیین عوامل رفتاری و فرهنگی و سازوکار ثبت تجارب مدیران»، *دانشور رفتار*، شماره ۲۹، صص ۲۸-۱۷.
- الهی، شعبان، عادل آذر و علی رجب‌زاده (۱۳۸۳)، «طراحی مدل تجربه سازمانی مدیران و تبیین عناصر اصلی آن»، *دانشور رفتار*، شماره ۸، صص ۶۵-۷۹.
- الهی، شعبان، علی بهاری‌فر و علی صالحی (۱۳۸۴)، «طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران»، *مدرس علوم انسانی (ویژه‌نامه مدیریت)*، شماره ۴۲، صص ۲۳-۵۲.
- جاودانی، حمید (۱۳۹۲)، «نقش‌آفرینی دانشگاه در فرآیند توسعه پایدار»، *تحقیقات فرهنگی ایران*، شماره ۱، صص ۵۵-۸۰.
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۵)، *مستند سازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش*، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- دراکر، پ. اف. (۱۳۸۰)، *مؤسسه فردا*، (مترجم: مصطفی میراسلامی)، تهران: انستیتو ایزایران.
- دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۶۷)، *لغت‌نامه*، تهران: دانشگاه تهران.
- شرمهورن، ج. آر. و همکاران (۱۳۷۸)، *مدیریت رفتار سازمانی*، (مترجم: مهدی ایران‌نژاد و همکاران)، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- کریمیان، زهرا و علی‌محمد احمدوند (۱۳۹۱)، «جامعه‌اطلاعاتی: هویت فرهنگی و رسالت دانشگاه»، *تحقیقات فرهنگی ایران*، شماره ۳، صص ۴۷-۷۶.
- Blackler, f. & et al (1999), *Organizational Learning And Organizational Forgetting*, London: Sage publication.
- Johnson, J. D. (2009). *Managing knowledge networks*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Elkjaer, b. (1999), "In Search Of Social Learning Theory", in Easterby, M.S. and et al, *Organizational Learning And Learning Organizational Development in Theory and Practice*, London: Sage publication.
- Hersey, p. & Blanchard, H. (1993): *Management of organizational behavior: utilizing human resources*, Business & Economics, 3th edition.
- Kotter, J. P. (1982), *The General Manager*, New York: Free Press.
- Siemieniuch, C. E. and Sinclair, M. A. (2004) "A framework for organizational readiness for knowledge management", *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford (24,1/2), pp.7998-.
- Teeni, D. & Weinberger, H. (2001), *System Development Of Organizational Memory: Aliterature Survey*, WWW.BIU.ac.il.

