

پژوهش‌های مدیریت در ایران

دوره ۲۲، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۷

## مدل شایستگی - ظرفیت - عملکرد: واکاوی پسایندهای مثبت و منفی تجربه‌زدگی» در انتخاب مدیران

حسن دانایی فرد\*

استاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۵/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۳/۲

### چکیده

تحصیلات و به طور خاص تجربه کاری صرفاً نوعی شایستگی است و زمانی ارزشمند است که منشا شکل‌گیری پدیده‌ای بنام ظرفیت در افراد شود که چنین ظرفیتی خود منشا عملکرد کاری خواهد بود. در بسته شایستگی‌های لازم برای احراز پست‌های مدیریتی عالی سازمانی و ملی در بخش دولتی تجربه کاری یکی از معیارهای بسیار کلیدی محسوب می‌شود، زیرا به نظر می‌رسد تجربه کاری جوهره خطا-آزمایشی تصمیم‌های مدیران را کاهش می‌دهد. اگرچه مطالعات متعددی به تبیین نقش تجربه کاری در ارتقا عملکرد کاری پرداخته‌اند، ولی کمتر مطالعه‌ای به پیامدهای منفی اتکا بیش از حد به تجربه کاری در انتخاب مدیران در بخش دولتی پرداخته است. هدف غایی این مطالعه تحلیل تجربه کاری براساس مدل شایستگی - ظرفیت - عملکرد و واکاوی تبعات منفی تجربه‌زدگی در انتخاب مدیران دولتی سازمانی و ملی است؛ بنابراین تبعات نگرشی، گفتاری و رفتاری اتکا افراطی به تجربه کاری به عنوان ملاک اصلی انتخاب و انتصاب مدیران را مورد بحث قرار می‌دهد. دلالت‌های تحلیلی‌های این نوشته در طراحی دستگاه انتخاب و انتصاب مدیران در بخش دولتی و همین طور خصوصی می‌تواند مفید باشد.

کلیدواژگان: مدیریت بخش دولتی، انتخاب و انتصاب مدیران، تجربه کاری، تجربه‌زدگی.

### ۱- مقدمه

در عرصه پژوهش و عمل مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و خصوصی و غیردولتی یکی

E-mail: mowlaie\_soran@yahoo.com

\* نویسنده مسؤل مقاله



از مفاهیم پرتکرار میان عالمان و اندیشه‌ورزان مدیریتی تجربه کاری است. مفهومی که در حوزه‌های انتخاب نیروی انسانی، آموزش کاربردی و همین‌طور توسعه کارراهه شغلی آن‌ها مورد توجه قرار گرفته است. از این‌رو پژوهش‌های متعددی به واکاوی این مفهوم و همین‌طور رابطه آن با عملکرد افراد در سطح فردی، سازمانی، گروهی و ملی پرداخته‌اند. به طور کلی در حوزه سازمان و مدیریت مطالعات متمرکز بر رابطه بین تجربه کاری و عملکرد شغلی دو گونه است. نوع اول مطالعاتی است که بر سازمان‌ها به صورت تکی متمرکز است و نوع دوم مطالعاتی است که در قلمرو چند سازمانی انجام شده است. بر این اساس بخش بزرگ آثار مطالعاتی در این حوزه بر نقش تجربه کاری در عملکرد شغلی متمرکز بوده‌اند. همچنین در مطالعات فوق به نقش متغیرهای تعدیل‌گر و کنترل در کاهش یا افزایش اثرگذاری تجربه کاری بر عملکرد کاری نیز توجه شده است.

در عرصه مدیریت ملی بنا به ماهیت خاص آن پژوهش‌های اندکی در باب تجربه کاری و نقش آن در عملکرد مدیران عالی کشورها انجام شده است. در عین حال رویکرد عمومی به بررسی تجربه کاری و عملکرد شغلی را می‌توان به سطوح ملی نیز تسری داد.

نویسنده مدعی است تحصیلات و به طور خاص تجربه کاری صرفاً نوعی شایستگی و زمانی ارزشمند است که منشا شکل‌گیری پدیده‌ای به نام ظرفیت در افراد شود که چنین ظرفیتی خود منشا عملکرد کاری است. فلسفه وجودی نظام‌های تعلیم و تربیت فردی، گروهی، سازمانی و ملی نیز شکل‌دهی پتانسیلی به نام ظرفیت در متعلمین است. نظام تعلیم و تربیتی موفق است که در شکل‌دهی این پتانسیل در متعلمین خود موفق بوده باشد. بر این اساس و در پرتو نظریه یادگیری تجربی [۱]. نظریه سیستم‌ها [۲] و نظریه انتقال یادگیری [۳] می‌توان این‌طور ادعا کرد که همه نظام‌های تعلیم و تربیت تلاش می‌کنند با ترزیق پیش‌نیازهایی (از این پس شایستگی‌ها نامیده می‌شود) در متعلمین خود نوعی ظرفیت ایجاد کنند (پتانسیل خودجوشی که می‌تواند قبض و بسط پیدا کند) و این ظرفیت است که عملکرد نوآورانه فرد را رقم می‌زند. نویسنده با ارائه ایده نظری «شایستگی - ظرفیت - عملکرد» تلاش دارد نگاهی جدید در باب رابطه تجربه کاری و عملکرد شغلی ارائه دهد.

نویسنده مدعی است در انتخاب مدیران سازمانی و ملی باید مدل شایستگی - ظرفیت - عملکرد را ملاک قرار داد. ادعای نویسنده در این مدل آن است که تجربه کاری (با سابقه کاری

متفاوت است)، صرفاً یک شایستگی است (در کنار تحصیلات، مهارت، دانش و تعهدات حرفه‌ای) که به عنوان یک معیار در کسب شرایط احراز پست مدیریتی باید مد نظر قرار داد. وقتی می‌توان گفت این تجربه دارای کیفیت است که به ظرفیت (روانشناختی، خطمشی‌سازی، اندیشیدن، تعامل، ترک قدرت مدیریت پروژهای ملی و...) تبدیل شود تا عملکرد را رقم زند، در غیر این صورت آن تجربه بیش از آن که مفید باشد غیرمفید است. از این رو تأکید زیاد بر تجربه (اگر واقعا تجربه باشد نه این که فردی ۳ سال در سازمان گوشت کارشناس بازرسی سلامت گوشت بوده، ۵ سال ریاست دایره کارگزینی یک نهاد نظامی برعهده داشته است، ۵ سال عهده‌دار مدیریت یک باشگاه فوتبال بوده و ۵ سال بعد نمایندگی (مجلس) مردم یک منطقه را تقبل کرده و در نهایت به وزیر یک وزارت فرهنگی منصوب شده است. این فرد فقط سابقه کاری دارد نه تجربه کاری). بر این اساس تأکید بسیار بر تجربه‌ای که اندوخته نشده معیار خوبی برای انتخاب مدیران نخواهد بود. تجربه‌زدگی در انتخاب مدیران هم پیامدهای مثبت در پی دارد و هم پیامدهای منفی بر آن‌ها مترتب است. نویسنده پیامدهای منفی تجربه‌زدگی افراطی را واکاوی کرده که ممکن است در مورد همه افراد با تجربه صادق نباشد.

بر این اساس در این مقاله پس از تأمل بر عوامل تعیین‌کننده عملکرد شغلی، تجربه کاری به عنوان یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد شغلی واکاوی مهم و ضمن نقد مدل‌های تجربه کاری- عملکرد شغلی مدل ابداعی نویسنده تحت عنوان مدل شایستگی- ظرفیت- عملکرد به صورت مفصل مورد بحث قرار داده خواهد شد. پژوهش‌های آتی و دلالت‌های مدل برای نظام تعلیم و تربیت فردی، گروهی، سازمانی و ملی ارائه خواهد شد.

## ۲- نظریه‌ها و مدل‌های تجربه کاری

فایول شش نوع توانایی که یک مدیر برای اعمال مدیریت باید داشته باشد را به شرح زیر پیشنهاد کرد:

- ۱- کیفیت فیزیکی (سلامتی، سرزندگی و ظاهر مدیر)
- ۲- کیفیت ذهنی (توانایی آموختن و درک کردن، قضاوت، سرزندگی و انطباق‌پذیری ذهنی)
- ۳- کیفیت اخلاقی (انرژی، ابتکار عمل، میل به پذیرش مسئولیت، نزاکت)
- ۴- تحصیلات عمومی (آشنایی عمومی با موضوعات)

۵- دانش تخصصی (فنی، بازرگانی، مالی، مدیریتی)

۶- تجربه (دانش برخاسته از کار انجام داده)

تجربه کاری یکی از ویژگی‌های ضروری برای مدیران جهت اعمال اثربخش مدیریتی است. به اعتقاد فایول تجربه از آن جهت حائز اهمیت است که نوعی دانش برخاسته از عمل است. از آنجایی که خود فایول در گذر کسب تجربه مدیریت را آموخت و به کار بست، نقش تجربه را در مدیریت مورد اشاره قرار می‌دهد. بسیاری از نظریه‌پردازان کلاسیک مدیریت از جمله تیلور، فایول، بارنارد و... خود مدیر بوده‌اند و اهمیت تجربه در ارتقا کیفیت مدیریت را مد نظر قرار داده‌اند، ولی به نظر می‌رسد فقط فایول است که به نقش تجربه به عنوان یک عنصر در اعمال مدیریت اثربخش اهمیت رسمی داده است.


یکی از معیارهای مهم مورد تأکید شرکت‌ها، سازمان‌های دولتی و خصوصی هنگام انتخاب کارکنان و مدیران خود معیاری به نام تجربه کاری است [۴] به عبارت دیگر در جدول شرایط احراز افراد، عاملی به نام تجربه کاری مورد اهتمام جدی بسیاری از متولیان امور استخدامی در سازمان‌هاست. معنای این مفهوم با همه گستردگی استفاده آن در محافل دانشگاهی و سازمانی چندان روشن و شفاف نیست. بحث بر سر این مفهوم حتی در میان فیلسوفان و اندیشمندان برجسته در حوزه‌های مختلف علمی وجود داشته است [۵]. بحث مهم بین این دانش‌پژوهان بر سر تفاوت بین تجربه و دانش بوده است. برای مثال فیدلر [۶] و مک کال و همکاران [۷] تجربه را دانش کسب شده مرتبط با شغل تعریف کرده‌اند. با این حال بنا به دلایل نظری و عملی می‌توان این دو سازه را از هم متمایز ساخت، زیرا اگرچه به هم مرتبط هستند، ولی یکی نیستند. برای مثال دانش تعمیر یک خودرو پیامد کلنجار رفتن عملی با اجزا و نحوه تعامل قطعات تشکیل‌دهنده آن خودرو است؛ به عبارت دیگر دانش متأخر از تجربه است. در عین حال تجارب مشابه ممکن است منجر به افزایش مشابه در دانش نشود. برای مثال استرن برگ و فرنچ [۸] مدعی هستند که یک جراح با یک دانشجوی سال اولی پزشکی با مشاهده یک عمل جراحی دانش آن‌ها به یک اندازه افزایش نمی‌یابد.

به طور کلی تجربه اشاره به رویدادهایی دارد که در زندگی فرد رخ می‌دهد و به وسیله آن فرد رویدادها را دریافت و آن‌ها را پردازش می‌کند. چون زندگی انسان جریان سیالی است که آغاز و پایان رویدادها در آن به صراحت مشخص نیست، جریان بسط تجربه نیز سیال است؛

از این‌رو تجربه در لحظه زمانی و مکانی رخداد باید محل تأمل قرار گیرد، زیرا تجربه بستمحور است. نظر به اهمیت تجربه در عملکرد کاری افراد تجربه کاری محمل مطالعات متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی در همه سطوح کاری بوده است. از این‌رو تجربه کاری را در پرتو فضای سازمانی و ملی می‌توان رویدادهایی تصور کرد که به وسیله افراد تجربه می‌شود و مرتبط با عملکرد وی در شغل کنونی اوست. بر این اساس پژوهشگران در حوزه مدیریت سازمانی و ملی تلاش کرده‌اند سنجه‌هایی برای اندازه‌گیری تجربه کاری تدوین کنند [برای مثال ۹ را ببینید]. کویی نونز و همکاران [۱۰] با طراحی چارچوبی تلاش کرده‌اند مسیر اندازه‌گیری تجربه کاری را هموار سازند. براساس چارچوب آن‌ها برای اندازه‌گیری تجربه کاری باید دو مرجع استراتژیک را یعنی محل رخ دادن تجربه (وظیفه، شغل، سازمان) و شیوه اندازه‌گیری تجربه (حجم تجربه، زمان تجربه، نوع تجربه) را مد نظر قرار داد که از برخورد این دو مرجع استراتژیک نه سلول مشخص می‌شود.

اسنین و همکاران [۱۱ص ۴۸] در مدل نقش تجربه کاری در عملکرد از سه دسته متغیر مستقل تحت عنوان کمیت تجربه کاری، کیفیت تجربه کاری و نظارت اعمالی بر فرد در طول تجربه کاری استفاده کرده‌اند. کمیت براساس تعداد سال‌های تجربه کاری و کیفیت بر سیاق انواع وظایف انجامی از جمله پیچیدگی آن‌ها تعریف می‌شود. عامل سوم نوع و کیفیت اعمال سرپرستی است که می‌تواند میزان جهت‌دهی، پایش و بازخوردی که سرپرست یک کارمند در خصوص عملکرد شغلی به او ارائه می‌دهد را نشان دهد. سوای این سه متغیر پژوهشگران این فرضیه را مطرح کرده‌اند که توانایی ذهنی افراد انتقال یادگیری را تقویت و در نتیجه رابطه بین تجربه کاری و عملکرد شغلی را شدت می‌بخشد. به عبارت دیگر تا حدی که یک فرد توانایی افزایش انتقال یادگیری دارد، تجربه کاری عملکرد شغلی خود را تقویت خواهد کرد. از طرف دیگر سائق درونی فرد نیز می‌تواند رابطه بین تجربه کاری و عملکرد شغلی را تقویت کند. سائق درونی فرد اشاره به علاقه فرد به شغل و انگیزه آموختن و انجام خوب وظایفش دارد.

گینا دوکو و همکاران [۱۲ص ۵۲] در مدل خود ادعا می‌کنند که تجربه کاری پیشین مرتبط از طریق شکل دادن دانش و مهارت مرتبط با وظایف کاری عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از طرف دیگر آن‌ها دریافته‌اند که اثرات تجربه کاری پیشین مرتبط بر دانش و مهارت مرتبط با وظایف به وسیله متغیری به نام اشتغال در سازمان (یعنی تجربه جاری در سازمان) تعدیل

حسن دانایی فرد  مدل شایستگی - ظرفیت - عملکرد...

می‌شود. به عبارت دیگر تأثیر متغیر مستقل تجربه کاری پیشین مرتبط در صورتی منجر به شکل‌گیری دانش و مهارت مرتبط با وظیفه و همین‌طور عملکرد شغلی می‌شود که فرد در حال حاضر به کار در سازمان خود ادامه دهد.

نیشانت آپال و همکاران [۱۳ ص ۴۲] در مدل خود رابطه تجربه کاری مرتبط پیشین با عملکرد شغلی را در پرتو نقش تعدیل‌گری متغیر شخصیت مورد بررسی قرار داده‌اند. به اعتقاد این پژوهشگران روحیه تجربه اندوختی، با وجدانی، سازش‌کاری، صمیمی و گرم (پر هیاهو یا برون‌گرا) روان رنجورخویی عوامل شکل‌دهنده شخصیت هستند که رابطه تجربه کاری مرتبط و عملکرد شغلی را تعدیل می‌کنند. جسالاک و همکاران [۱۴] تلاش کردند مدل جامعی از تجربه کاری و ره آوردهای آن ارائه دهند. در این مدل تجربه کاری متشکل از عناصر کمی، کیفی و ترکیبی تجربه است که در سطوح مختلف تخصصی وظیفه، شغل، گروه کاری، سازمان و حرفه رخ می‌دهد که در تعامل با هم در گذر زمان رخ می‌دهد. این مدل مدعی است در توسعه تجربه کاری عوامل زمینه‌ای در سطح محیط کاری بلافصل، در سطح سازمانی، در سطح صنعت یا حرفه و در سطح اجتماعی نقش ایفا می‌کنند و ره‌آوردهای اولیه این تجربه کاری عبارت از انگیزش کاری، دانش و مهارت و نگرش‌های مرتبط با کار و ره آوردهای ثانویه آن است که شامل توسعه کارراه و عملکرد می‌شود.

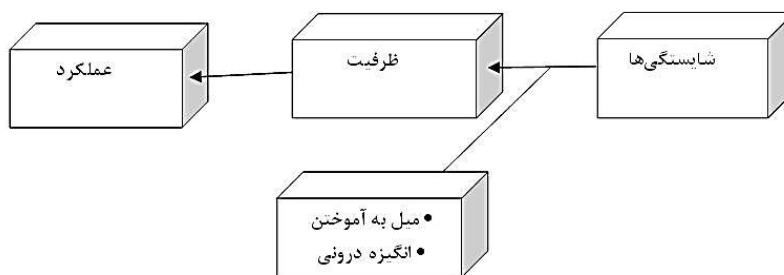
با توجه به ادبیات بالا تجربه کاری را صرفاً می‌توان یک شایستگی برای احراز شغل (از جمله شغل مدیریتی) دانست. این شایستگی را می‌توان در قالب مدل شایستگی - ظرفیت - عملکرد تحلیل کرد.

## ۲-۱- مدل شایستگی - ظرفیت - عملکرد

نویسنده مدعی است هدف غایی نظام‌های تعلیم و تربیت (مدرسه‌ای، دانشگاهی، تجربی) ایجاد پتانسیل زاینده‌ای در متعلمین خود است که ما آن را ظرفیت می‌نامیم. دانش‌آموزی که هر چهار نوع عمل اصلی ریاضی را آموخته (یعنی شایستگی ریاضیاتی) در این حوزه کسب کرده وقتی تجهیز به ظرفیت انجام عملیات اصلی ریاضی شده است که بتواند با هر نوع عددی غیر از آنچه در کلاس آموخته جمع، تفریق، ضرب و تقسیم انجام دهد (عملکرد). جراحی که در حضور استاد خود عمل جراحی را شاهد بوده و به کمک وی در عمل جراحی مشارکت کرده است

(یعنی شایستگی جراحی را کسب کرده) در صورتی آموزش تجربی او سازنده بوده که وی را به ظرفیت عمل جراحی تجهیز کرده باشد (در صورتی که وی بتواند در بیمارستان روزانه چند عمل جراحی انجام دهد (عملکرد)).

بر این اساس صرف اخذ مدرک دیپلم ریاضی یا گذراندن دوران انترنی پزشکی نشان‌دهنده موفقیت نظام تعلیم و تربیت نیست. همان‌طور که دانش‌آموختگی هزاران دانشجوی دکتری تخصصی در رشته‌های مختلف تجلی موفقیت نظام دانشگاهی نیست. این دانش‌آموختگان صرفاً گواهی شایستگی دانش‌آموختگی را کسب کرده‌اند. باید دید آیا ظرفیت نظریه‌پردازی، نوآوری، خلاقیت، ابداع و کارآفرینی کشور ارتقا یافته است یا خیر؟ اگر چنین نیست باید نسبت به شایستگی‌ها تردید کرد. صرف داشتن مدرک تحصیلی دال بر وجود نیروی انسانی مناسب در کشور نیست، زیرا نیروی انسانی‌ای که در اثر آموزش صحیح کسب ظرفیت کرد، خود مبدأ تحولات است نه این‌که منتظر استخدام در سازمان‌های دولتی باشد. بر این اساس هر نظام تعلیم و تربیتی در هر سطحی (فردی، گروهی، تیمی، سازمانی و ملی) و با هر صبغه (مدیریتی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فناورانه) که بتواند احراز شایستگی‌ها در متعلمین ظرفیت‌های مختلف را از پیش در آن‌ها شکل دهد موفق خواهد بود در غیر این صورت باید خط‌مشی خاتمه خط‌مشی کنونی را صادر کرد. اصلاح، بازنگری، مهندسی مجدد و گاه انحلال نظام‌های تعلیم و تربیتی به دلیل آن است که پیوند شایستگی‌ها (توانایی‌ها، تعهدات، دانش و تجربه کاری)، ظرفیت (ظرفیت تعامل-ارتباطی، ظرفیت حل مسئله، ظرفیت روان‌شناختی، ظرفیت مدیریتی و...) و عملکرد مورد پرسش قرار گرفته است. بر این اساس هر نوع نظام تعلیم و تربیت را می‌توان براساس این مدل (شکل ۱) تحلیل کرد.



شکل ۱-۲ مدل شایستگی - ظرفیت - عملکرد

## ۲-۱-۱- تحلیل عناصر مدل شایستگی - ظرفیت - عملکرد

زیرساخت اصلی مدل کسب شایستگی است. اگرچه از شایستگی تعاریف مختلفی ارائه شده، ولی نویسنده مدعی است شایستگی اشاره به توانایی‌ها، تعهدات، دانش و مهارت‌هایی دارد که فرد دارای آن را آماده (شایسته) تصدی کاری می‌کند. به عبارت دیگر شایستگی‌ها شرایط لازم برای تصدی کاری را نشان می‌دهند. قابلیت (یا ظرفیت که در این‌جا مترادف گرفته شده است) اشاره به ویژگی، قوه درونی یا فرآیندی دارد که در اثر تجهیز به شایستگی‌ها در درون متعلم ایجاد شده و می‌تواند بهبود یا توسعه داده شود. به عبارت دیگر ظرفیت همان پتانسیل زاینده و در حال ظهور و بروزی است که خود را در انواعی از رفتارها، گفتارها و نگرش‌ها متجلی می‌سازد. به سخن دیگر ظرفیت درونی متعلم نتیجه هم‌افزایی پویای شایستگی‌های اکتسابی وی است که خاصیت زاینده دارد، به مثابه چشمه زاینده‌ای است که به طور خودکار می‌جوشد. عملکرد سومین عنصر که در مدل مورد نظر نقش متغیر وابسته را ایفا می‌کند عملکرد است. طبق فرهنگ مریام وبستر عملکرد عبارت از تحقق بخشیدن یا انجام یک وظیفه معین براساس استانداردهای ازپیش تعیین شده صحت، کاملیت، هزینه و سرعت است. این تعریف در مورد فرد، گروه، تیم، سازمان، کشور، قاره و عالم صادق است و همین‌طور براساس صبغه کار (سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، فناورانه، مدیریتی) می‌تواند صادق باشد. بر این اساس تجربه در صورتی مفید خواهد بود که به نوعی ظرفیت در فرد تبدیل شده باشد تا خاستگاه عملکرد کاری شود.

## ۳- پیشایندهای مثبت تجربه کاری

بی‌تردید نقش تجربه کاری در افزایش عملکرد مورد تأیید پژوهش‌های متعددی قرار گرفته است [برای مثال ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴]. در این راستا نیل [۲۵] و پرت [۲۶] بر ره‌آوردهای شغلی ناشی از تجربه کاری کارکنان متمرکز بوده‌اند. گینگر و همکاران [۲۷] نشان داده‌اند که تجربه کاری به ثبات، جدیت در نگرش کاری، قضاوت بالغانه و کاهش رفتارهای منفی کاری نظیر غیبت در کار می‌شود. رنیز و همکاران [۲۸] به نقش تجربه کاری مرتبط در بهبود بهره‌وری و موریسون و براتنر [۲۹] در شکل‌گیری باورهای خوداتکایی، بی‌یر و هانا [۳۰]، در زمان واکنش به چالش‌های مرتبط به کار و برومن و همکاران [۳۱] و دوکو و همکاران



[۱۲] در تقویت عملکرد شغلی پی بردند.

هنتر و تاچر [۳۲] ایجاد ظرفیت مدیریت عواطف و موتوویدلو و همکاران [۳۳] کاهش رفتارهای خصمانه و افسردگی و پیامدهای مثبت تجهیز بودن کارکنان به تجربه کاری مرتبط کاری می‌دانند.

### ۳-۱- پیامدهای منفی تجربه کاری پیشین

رمز موفقیت گروه‌ها، تیم‌ها، سازمان‌ها، دولت‌ها و حکومت‌ها در قاموس مدیریت برخوردار از مدیران و رهبران شایسته بیان می‌شود. گفته می‌شود آن‌جا که تمدنی شکل گرفته یا فرو ریخته ردپای مدیران و رهبران دولتی را می‌توان یافت [۳۴ ص ۱۳]؛ بنابراین اهمیت و نقش مدیران در عملکرد هستارهای سازمانی (گروه، تیم، سازمان، کشور) محور بسیاری از پژوهش‌ها بوده است. همان‌طور که گفته شد برای این که مدیران و رهبران بتوانند کشتی سازمانی خود را هدایت کنند نیازمند شایستگی‌هایی هستند، یکی از شایستگی‌ها (علاوه بر دانش، تعهد و توانایی) تجربه است. در اهمیت تجربه کاری فراوان گفته شده است. در این بخش می‌خواهیم استدلال کنیم که تجربه گذشته لزوماً کلید موفقیت‌های مدیریتی آینده نیست [۳۵] و گاه برخی از تجارب مدیریتی تبعات منفی رفتاری، نگرشی و گفتاری متعددی در پی دارد.

تقاضاهای به شدت در حال تغییر قرن بیست و یکم از جمله تغییرات در ترکیب جمعیتی، تحول در انتظارات و خواسته‌های ارباب رجوع، مشتری و شهروندان، ظهور فناوری‌های جدید در حوزه‌های مختلف، جهانی‌سازی و تهدید حدود حکومت‌داری در کشورها، شکل‌گیری بازارهای جدید، نگرش‌های جدید به کار، خانواده، دوستان بسیاری از تجارب پیشین را از کار می‌اندازد. کسی که سال‌ها تجربه کار دفتری داشته و اکنون کار با رایانه را نمی‌داند تجربه کاری پیشین وی نه تنها مفید نیست، بلکه عادات فکری، رفتاری معطوف به سبک و سیاق کاری قبلی او را در استفاده از فناوری رایانه دچار دردسرهای متعددی خواهد کرد. کسی که اسلحه به دست در میدان زمینی تن به تن کار کرده، تجربه وی در جنگ‌های الکترونیک به کار نمی‌آید. کسی که سال‌های سال هدایت تیم کوهنوردی را برعهده داشته است نمی‌تواند تجربه کاری خود را در دفتر طرح و برنامه وزارت کشور به کار برد. کسی که سال‌ها آواز می‌خوانده، تجربه آوازخوانی و رهبری تیم آوازخوانی در خط‌مشی‌سازی مدیریت شهری چندان به کار

نمی‌آید. فردی که سال‌ها هدایت نیروهای نظامی و انتظامی را برعهده داشته، سخت است که بتواند تجربه در آن فضای خاص را در مدیریت یک سازمان دانشگاهی که مختصات خاصی دارد به کار گیرد. چنین تجربه‌ای ممکن است با ذات و روح چنین سازمانی سازگار نباشد. از این رو طبقه‌بندی‌های مختلفی از تجربه کاری وجود دارد.

### ۳-۲- تبعات منفی اتکا افراطی به تجربه کاری

تبعات منفی تجربه‌زدگی مدیریتی را می‌توان در سه ساخت نگرشی، گفتاری و رفتاری طبقه‌بندی کرد.

**تبعات نگرشی** اشاره به اثراتی دارد که تجربه کاری یا سابقه کاری در نوع نگاه، پارادایم فکری، سبک اندیشیدن فرد به جای می‌گذارد. به عبارت دیگر شابلون فکری فرد در اثر عوامل متعددی شکل می‌گیرد که بی‌تردید تجربه نقش بسیار مهمی در این پدیده دارد. نگرش‌ها زیرساخت گفتارها و کردارهای انسان‌ها هستند. تلاش نظام‌های تعلیم و تربیت شکل‌دهی مطلوب نظام نگرشی و فکری افراد است.

**تبعات گفتاری** اشاره به اثراتی دارد که تجربه‌اندوزی در شکل، صبغه و محتوای کلام و گفتارها افراد بر جای می‌گذارد. جلوات نگرش‌ها و افکار در زبان متجلی می‌شود و زبان سیستمی از علائم است که رابطه دال و مدلول را برقرار می‌کند [۳۶ ص ۱۲]. بی‌تردید تجربه کاری در شکل‌دهی سیستم زبانی افراد نقش مهمی دارد.

**تبعات رفتاری** اشاره به آثاری دارد که تجربه کاری در نحوه عمل، محتوای عمل و عناصر عمل اثر دارد. رفتار انسان‌ها با توجه به تجربه‌ای که می‌اندوزند متفاوت است؛ بنابراین می‌توان در پرتو سه‌گان نگرش، گفتار و کردار تبعات تجربه‌زدگی مدیران را تحلیل کرد. تبعات اصلی تجربه‌زدگی در مدیران دولتی را می‌توان به شرح زیر تحلیل کرد: (۱) تبختر نگرشی، (۲) کبر بی‌نیازی از علم و دانش جدید، (۳) غنای بوروکراتیک سنی، (۴) بی‌اعتمادی نگرشی به علم و دانش، (۵) خود بسندگی کاذب و (۶) اندیشیدن سیلویی. همین‌طور می‌توان تبعات گفتاری را به راه‌های زیر ترسیم کرد: (۱) حجب زبانی، (۲) گوش ندادن به دیگران، (۳) رسوب گفتاری، (۴) کنایه‌زنی کلامی، (۵) ترزیق حسی نادانی. نگرش از طریق زبان رفتارها را شکل می‌دهد و از این دو می‌توان تبعات رفتاری را به صورت روحیه محافظه کاری شدید، خودبسندگی کاذب،

تصمیم‌گیری فردگرایانه تحلیل کرد.

#### ۴- تبعات نگرشی

##### ۴-۱- تبختر نگرشی: من می‌دانم چون صاحب تجربه‌ام

مطالعات متعددی بر اهمیت تأثیر نگرش‌ها و برداشت‌های افراد بر کنش و رفتار آن‌ها تأکید کرده‌اند. به عبارت دیگر مطالعات نشان می‌دهد که کنش و رفتار افراد جلوه نگرش‌ها و برداشت‌های آن‌هاست. از این‌رو مطالعات متعددی بر نقش عواملی که در شکل‌گیری نگرش‌ها و برداشت‌های افراد مؤثر است متمرکز بوده‌اند. مدل‌ها و نظریه‌های مختلفی نیز در مورد نحوه شکل‌گیری نگرش‌ها ارائه شده است. به نظر می‌رسد یکی از عوامل مهم مؤثر بر شکل‌گیری نگرش‌ها تجربه کاری فرد یا گاه سابقه کاری او است [۳۷]. فردی که با یک همکار از یک شهر خاصی یا کشور خاصی سال‌ها کار کرده، ممکن است نگرش او نسبت به آن شهر یا کشور شکل گرفته شود. در این میان یکی از تبعات بسیار منفی داشتن سابقه کاری یا تجربه کاری شکل‌گیری نگرش بهتر از دیگران فهمیدن یا دانستن در فرد دارای تجربه است. افراد دارای تجربه که فکر می‌کنند بهتر از دیگران بار دانشی تجربی دارند دچار کبر ذهنی می‌شوند کبر ذهنی دام بزرگ جلوگیری از به حساب آوردن دیگران است. افرادی که دچار تبختر نگرشی یا کبر ذهنی می‌شوند نمی‌توانند دیگران را به حساب آورند. مدیر دولتی یا وزیر دارای تجربه ظاهری کاری یا همان سابقه کاری دچار حس‌گرهای نگرشی می‌شود که در تور آن‌ها، نگرش‌ها و برداشت‌های دیگران، دانش و علم دیگران جا نمی‌گیرد، زیرا پالایش‌گرهای ذهنی، تجارب دیگران، دانسته‌ها و برداشت‌های دیگران را سرند کرده و هر آن‌چه با نگرش او همخوانی دارد مفید می‌داند و آن‌چه هم‌سازی ندارد را کنار می‌گذارد. از آن‌جایی که کبر مانع تعظیم می‌شود، فرد متکبر خود را برتر از دیگران می‌داند، در نتیجه همیشه در افکار بسته خود غوطه‌ور است. بنابراین وزیر یا مدیری که دارای تجربه افراطی بی‌ربط کاری است، اگر در ورطه تبختر ذهنی گرفتار شده باشد آن تجربه مضر، مخرب و سم مدیریت خواهد بود. به کارگیری چنین افرادی حیف‌های ملی در قلمرو خط‌مشی‌های کشور را افزایش می‌دهد. این حیف‌ها همان فرصت‌های از دست رفته‌ای است که رصد و شکار آن‌ها از طریق سابقه کاری یا تجربه کاری آن وزیر به چنگ نیامده است، زیرا کوری ناشی از تجربه آن توانایی به دام انداختن این فرصت‌ها را

ندارد. جذب افراد دارای تبختر نگرشی یا همان کبر ذهنی تمدن سازمانی یا ملی را یا حیات روبه تکامل وزارتخانه را به خطر می‌اندازد، زیرا بزرگ‌ترین مانع خلاقیت و نوآوری مدیریتی و وزارتی جمله من می‌دانم چون تجربه دارم است. غافل از این‌که ای کاش بسیاری از تجارب اکتسابی کسب نمی‌شد. تبختر ذهنی باعث شکل‌گیری محافظه‌کاری افراطی شده و شکل‌دهی آینده خلاق را به خطر می‌اندازد و منابع عظیم فکری درون سازمان و وزارتخانه را به هدر می‌دهد؛ بنابراین باید افرادی را در پرتو تجربه به کار گرفت که آن تجربه باعث شکل‌گیری ظرفیت آموختن بیشتر، ظرفیت کار با دیگران، ظرفیت کنار گذاشتن تجارب مضر و بی‌ربط، ظرفیت دست‌درازی به سوی دانش دیگران شده باشد تا عملکرد وی ارتقا پیدا کند در غیر این صورت تجربه‌ای که به ظرفیت تبدیل نشده باشد نبوده بهتر از بودنش است.

کسی که تجربه کاری در یک سازمان یا وزارتخانه نظامی یا امنیتی دارد به نوعی سبک رهبری عادت کرده است که در یک سازمان یا وزارتخانه‌ای دارای کارکنان حرفه‌ای پاسخ نمی‌دهد. وقتی عادات رفتاری در کسوت تجربه بازنمایی می‌شود خلاقیت و نوآوری را سرکوب می‌کند و افتادن در دام عادات تجربی حیف‌های فردی، سازمانی و ملی متعددی در پی خواهد داشت که اندازه‌گیری آن‌ها دشوار خواهد بود. تجربه کاری به عنوان کتاب عملی مقدس مدیر یا وزیر اگرچه ممکن است در جاهایی مفید باشد، ولی دلبستگی افراطی روح کنکاش علمی را می‌خشکاند و هیچ وقت ظرفیت جذب دانش سازمان یا وزارتخانه را افزایش نخواهد داد. ظرفیتی که ارتقا آن به معنای رصد مستمر دانش و ترزیق آن در فعالیت‌های کاری است که برای افراد معتاد به عادات خاص میسر نخواهد بود. تجربه باید محمل شکل‌گیری ارتقا ظرفیت جذب دانش قرار گیرد تا عملکرد فرد ارتقا پیدا کند، در غیر این صورت چندان مفید نخواهد بود.

#### ۴-۲- کبر بی‌نیازی از علم و دانش جدید: تجربه فوق علم است.

یکی از تبعات مخرب تجربه کاری کبر بی‌نیازی از علم و دانش است. جمله تجربه فوق علم است، یکی از عبارات متداولی است که ورد زبان اهالی تجربه است. افرادی که در گذر زمان تجربه‌ای کسب می‌کنند و این تجربه به نوعی ظرفیت بالقوه تبدیل نمی‌شود به افرادی تبدیل می‌شوند که همه چیز را در تجربه کاری خود می‌دانند. وزیری که پیشتر در قالب معاون وزیر یا مدیر عالی سازمان دولتی فعالیت داشته است، اگر در دام تجربه فوق‌العلم گرفتار شده باشد

دانش علمی و نظری عالمان، دانشمندان و پژوهشگران را بی‌مصرف می‌داند، زیرا مظاهر عینی این دانش علمی به وسیله چنین فردی تجربه نشده است. اتکا چنین افرادی به تجربه صرف خود رفتارهای طوطی‌واری را در آن‌ها شکل می‌دهد که باعث از دست رفتن فرصت‌های زیادی خواهد شد. راننده‌ای که صرفاً از یک مسیر خاص برحسب عادت به مقصدی خاص رانندگی می‌کند، مدیری که برحسب عادت سبک رهبری خاصی اجرا می‌کند، وزیری که برحسب عادت سبک کلامی خاصی دارد بی‌تردید فرصت‌هایی عظیمی را از دست خواهند داد.

**۴-۳- غنای بوروکراتیک سنی: آنچه جوان در آئینه می‌بیند، پیر در خشت خام می‌بیند.**

یکی دیگر از تبعات منفی اتکا بیش از حد به تجربه کاری در انتخاب مدیران دولتی و وزرا در دولت‌ها توسل به این جمله است که آنچه جوان در آئینه می‌بیند، پیر در خشت خام می‌بیند. عنوانی که به مدیران جوان داده می‌شود خامی و بی‌تجربگی است، عنوانی که بی‌تردید به وسیله افراد پا به سن گذاشته‌ای ابراز می‌شود که تجربه سنی موجب ظرفیت‌سازی درونی آن‌ها نشده است. مدیری که چنین نگرشی دارد که خامی جوانی مانع عملکرد آن‌هاست باعث می‌شود که چنین مدیرانی از بهره‌گیری از قدرت فکر و اندیشه جوانی مدیران جوان محروم شوند. سنت بوروکراتیک سنی مدیر تضمین‌کننده عملکرد بهتر او نخواهد بود. کسی که به صورت طبیعی کارراه شغلی خود را طی کرده و به پیر سازمانی تبدیل شده ممکن است به دلیل اعتماد بیش از حد به سن تجربی که تضمین‌کننده نقش‌آفرینی و آینده‌بینی کامل نیست، نتواند براساس اقتضائات تصمیم‌های مناسبی بگیرد، زیرا چنین فردی شرایط تصمیم‌گیری را همان شرایط قبلی می‌داند و این امر به تصمیم‌هایی ختم می‌شود که اثربخش نخواهند بود. پا به سن گذاشتن ضامن کیفیت مدیریتی مدیران نخواهد بود. این تصور که برای تصدی پست‌های ملی به افراد پا به سن گذاشته باید اتکا کرد متکی به پژوهش‌های علمی مستحکمی نیست. می‌توان از افراد با تجربه به عنوان مشاور مدیران عالی یا وزرا بهره جست، ولی پست‌های ملی نیازمند افراد پر انرژی است که باید بار کاری عظیمی را تحمل کنند. این سیلوی ذهنی در حافظه ملی که مدعی است برای نجات کشور باید به افراد پا به سن گذاشته متکی بود خطرناک خواهد بود. برای افراد پا به سن گذاشته بسیاری از امور چنان روتین به نظر می‌رسند که مانع خلاقیت و نوآوری آن‌ها خواهد شد. یکی از عوامل موفقیت مدیران دولتی و وزرا حساس بودن به رویدادها یا واکنش فی‌البداهه به

رویدادها در سراسر جامعه است. حساسیت نشان دادن و واکنش فی‌البداهه نیازمند انرژی زیاد و وقت کافی است که از عهده افراد پا به سن گذاشته چندان بر نمی‌آید، حتی اگر آن‌چه جوان در آیین می‌بیند پیر در خشت خام ببیند. روحیه به شدت محافظه‌کارانه پیران گاه از جسارت بی‌باکانه جوان ممکن است آسیب بیشتری به مدیریت بزند.

#### ۴-۴- بی‌اعتمادی نگرشی به علم: کار به عمل برآید سخن‌دانی هنر نیست.

یکی از تبعات نگرش منفی اغراق‌ورزی در مفید بودن تجربه کاری به عنوان شاخص کلیدی انتخاب مدیران دولتی و وزرا بی‌اعتمادی به علم است. این‌که کار به عمل برآید سخن‌دانی هنر نیست، رویکرد عمل‌گرایی افراطی را در ذهن مدیران حک می‌کند. این مدیران و وزرا معتقدند تجربه چراغ راه آینده است و آن‌چه در دانشگاه‌ها گفته می‌شود به درد قرار دادن در قفسه‌های کتابخانه‌ها می‌خورد. رسوب شدن چنین نگرشی در تار و پود ذهن و اندیشه مدیران تجربه‌دوست باعث بیگانگی آن‌ها نسبت به جریان سیال دانش و علم روز شده است. به اعتقاد چنین مدیرانی تخصیص بودجه‌های پژوهشی به دانشگاه‌ها نوعی هدر دادن منابع است. اگرچه به کارگیری دانش علمی در عمل نوعی اقدام خلاقانه است، ولی چون این مدیران نیاموخته‌اند که چگونه از چنین دانشی استفاده کنند، دانش نظری و عملی را بی‌فایده می‌دانند. عمل‌گرایی افراطی از حیث ایدئولوژیک مقبول نیست، زیرا در یک جامعه (برای مثال جامعه اسلامی) هر عملی که به کار آید لزوماً مورد قبول ایدئولوژی نخواهد بود، ولی اتکا صرف به عمل‌گرایی بهره‌گیری از دانش روبه رشد را نیز کند می‌سازد. مدیرانی که توان استفاده از دانش آکادمیک را ندارند انگشت اتهامشان به دانش‌پژوهان دانشگاهی نشانه می‌رود، غافل از این‌که بخشی از دانش دانشگاهی در تالار گفتمان ملی یا اقیانوس دانش جهانی ریخته می‌شود و هر فرد، سازمان یا کشوری می‌تواند براساس ظرفیت جذب دانش خود از آن دانش بهره‌گیرد و باید به سلاح بهره‌برداری از دانش مجهز شد. اصولاً چنین مدیرانی چنان به تجربه پیشین خود چسبیده‌اند که جریان دانشی را رصد نمی‌کنند و مدعی‌اند دانش‌پژوهان وقتی دانششان نافع است که بتوانند دانش تولیدی خود را در قالب نسخه‌های تجویزی به آن‌ها ارائه دهند، غافل از این‌که کاربرد یک دانش در بستر اقتضائات معنا دارد و مدیران آن اقتضائات را بهتر می‌شناسند. رابطه بین این مدیران با دانش آکادمیک رابطه خوبی نیست، زیرا چنین مدیرانی نمی‌توانند فکر کنند، بیاندیشند

و در پرتو حکمت عملی به رویدادهای غیرمنتظره واکنش نشان دهند. چنین مدیرانی از قافله اندیشه نو، نوآوری و خلاقیت‌های سازمانی و مدیریتی جا خواهند ماند.

#### ۴-۵- خودبسندگی ذهنی کاذب: تجربه بزرگ‌ترین معلم است.

در علم روان‌شناسی از اصطلاحی به نام اعتماد به نفس و خودبسندگی فراوان سخن گفته می‌شود. این دو اصطلاح اشعار حالتی دارد که در آن حالت فرد عمدتاً بر خود و توانمندی‌های خود تکیه می‌کند. عوامل متعددی بر شکل‌گیری اعتماد به نفس یا خودبسندگی تأثیر می‌گذارند، ولی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که گاه چنین اعتماد به نفس یا خودبسندگی‌ای کاذب خواهد بود و پایه‌های مستحکم و محکمی ندارد. تجربه یکی از عواملی که ممکن است در شکل‌گیری این اعتماد به نفس یا خودبسندگی نقش ایفا کند. برخی با توسل همیشگی به تجربه ظاهری کسب کرده، دچار نوعی اعتماد به نفس یا خودبسندگی کاذب می‌شوند که ریشه بسیاری از عقب‌ماندگی‌های فکری فردی، گروهی و سازمانی و ملی است. بی‌تردید تجربه معلم بزرگی است، در صورتی که تجربه به شکل‌گیری نوعی ظرفیت‌زاینده در فرد کمک کند نه این‌که به عنوان یک عامل رسوب‌کننده خلاقیت و نوآوری در رفتار، گفتار و نگرش فرد متجلی شود.

#### ۴-۶- اندیشیدن سیلویی: راه همان است به تجربه باید اعتماد کرد.

آن‌گاه که تجربه به ظرفیت‌زاینده درون فرد کمک کند عامل شکل‌گیری تنوع ایده‌ها، راه‌حل‌ها و خط‌مشی‌ها خواهد شد، ولی گاه تجربه اندوزی محلی برای ندیدن تجارب دیگر است، زیرا دیدن چیزهایی به معنای نادیدن چیزهایی دیگر است. پابندی کورکورانه به تجربه خاص باعث شکل‌گیری سیلویی‌های اندیشه‌ای در افراد خواهد شد و چنین افرادی تلاش می‌کنند از لنز سیلویی ذهنی تجربی رسوب شده خود هر رویدادی را معنا دهند. به عبارت دیگر افراد در گذر زمان و کسب تجربه به نوعی شابلون معناسازی تجهیز می‌شوند که همه چیز را در پرتو آن معنا می‌دهند؛ بنابراین افراد دارای تجربه که دچار سندروم تفکر سیلویی می‌شوند در برخورد با هر رویداد جدیدی مدعی‌اند راه همان است و باید به تجربه اعتماد کرد. این تصور مانع بزرگ خلاقیت و نوآوری مدیریتی است.

**۵- تبعات گفتاری****۵-۱- حجب زبانی: به زبان فنی سخن برانید تا ما آن را درک کنیم.**

یکی از تبعات منفی تجربه‌زدگی شکل پدیده حجب زبانی است. افرادی که دارای سابقه کاری یا تجربه ظاهری بیشتری هستند به علت عدم شکل‌گیری ظرفیت زاینده در درون شخصیت و منش آن‌ها تلاش می‌کنند با به کارگیری واژه مغلط و ناگویا نوعی تبختر زبانی از خود نشان دهند. طوری که طرف مقابل مقهور کلام زبانی آن‌ها شود. به عبارت دیگر می‌توان جلوات کبر و حجب را در کلام این افراد دید و شنید. علت شکل‌گیری این حجب زبانی ممکن است ناشی از شکل‌گیری خودبسندگی کاذب یا اعتماد به نفس کاذب ذهنی در چنین افرادی باشد که صبغه نگرشی دارد. چون نگرش‌ها و برداشت‌ها نقش مهمی در کنش انسان‌ها دارند، زبان محمل اصلی بیان اندیشه‌ها و طرز تفکرات آن‌هاست؛ بنابراین افراد با تجربه که به علت تجربه‌زدگی سیلویی می‌اندیشند خوی خوددانی را در قالب زبان گفتاری خود نشان می‌دهند.

**۵-۲- گوش ندادن به دیگران: تو گوش کن من چیزهایی می‌دانم که تو نمی‌دانی، از من بپرس.** یکی از مهارت‌های آموختن مؤثر گوش دادن اثربخش به دیگران است، از این‌رو در باب شنود مؤثر مطالعات متعددی انجام شده است. به عبارت دیگر یکی از رموز موفقیت مدیریتی برقراری ارتباط اثربخش با دیگران است، زیرا مدیریت چیزی جز کار با و به وسیله دیگران نیست. زبان محمل بزرگ این ارتباط کلیدی است. فرستنده و گیرنده در این فرآیند ارتباطاتی در صورتی موفق به برقراری ارتباط اثربخش می‌شوند که بتوانند به پیام‌های طرف مقابل خود گوش فرا دهند. عوامل متعددی بر این شنود اثربخش تأثیر گذار است. در عین حال عوامل شخصیتی و تجربی نقش مهمی در این ابزار ارتباطی قوی دارند. افرادی که صاحب تجربه هستند گاه دچار کوری ارتباطی می‌شوند، زیرا به علت تبختر نگرشی و کبر ذهنی از یک طرف و ادعای بهتر دانستن نسبت به دیگران (به دلیل داشتن تجربه) نیازی به گوش دادن به دیگران احساس نمی‌کنند.

**۵-۳- رسوب گفتاری: عملی سخن گویند، دوران‌دیش باشد، من دنیا دیده‌ام.**

زبان ظرف مهم نوآوری بشری است. از این‌رو پست مدرنیست‌ها عالم را چیزی جز زبان نمی‌دانند و تفسیریون مدعی‌اند چون هستارهای اجتماعی بستر و وب معنا هستند و زبان محمل



معناسازی است می‌توان نوآوری‌های مدیریتی متعددی در سازمان خلق کرد. تالار گفت‌وگو تیمی، گروهی، سازمانی و ملی رودخانه بزرگ رد و بدل شدن واژه‌هاست. واژه‌ها و عبارات در برقراری ارتباط نقش مهمی بر عهده دارند، از این‌رو نوآوری در آن‌ها کسلی و رخوت ارتباطی را کاهش می‌دهند. افرادی که در گذر زمان در فضای خاصی تجربه‌اندوزی می‌کنند تجربه گفتاری تکراری کسب می‌کنند و گفتار آن‌ها همیشه تکراری و نوآوری کمتری در آن دیده می‌شود. فرد دارای تجربه دارای تفکر سیلویی است و تبختر ذهنی دارد، مدام از واژه‌های خاص آن فضا استفاده می‌کند. از این‌رو برقراری ارتباط با این افراد می‌تواند دشوار باشد.

#### ۵-۴- کنایه‌زنی کلامی: این حرف‌ها آب در هاونگ کوبیدن است، شما سررشته در این کار نداری.

یکی از بد زبانی‌ها در روابط بین افراد کنایه‌زنی و نیش‌زنی به طرف متقابل است. کنایه‌های کلامی گاه همراه با کنایه‌های بدنی است. میزگردهای مجادله‌ای بین داوطلبان انتخابات ریاست جمهوری جلوه‌گاه بزرگ رد و بدل شدن کنایه‌های زبانی همراه با توسل به زبان بدن است. شکل‌گیری کنایه‌ها و زخم‌زبان‌ها در فضای ارتباطی بین افراد ریشه در عوامل متعددی دارد، ولی یکی از عواملی که باعث می‌شود فرد در فضای تخصصی خود کلام و گفتار طرف متقابل را به سخره بگیرد و با کنایه‌های کلامی این تبختر را نشان دهد تجربه کاری است. وقتی فرد نامطلعی در برابر یک فرد مجربی در یک میزگرد مناظراتی قرار می‌گیرد در برابر کوچک‌ترین خطای کلامی طرف مقابل با حرکات بدنی خود و گاه کلامی خود گفته‌های طرف مقابل در حوزه تخصصی خود را به استهزا می‌گیرد، زیرا تبختر تجربه خوی برتری در او ایجاد کرده است و توان تحمل خطای گفتاری طرف مقابل را ندارد.

#### ۵-۵- ترزیق حس نادانی در دیگران: باید تجربه‌اندوزی کنی حالا حالاها زود است که بدانی چاره این کارها چیست.

یکی از استراتژی‌های افراد برای از میدان به در کردن طرف مقابل ترزیق حس نادانی در طرف مقابل است. افرادی که در یک حوزه دارای تجربه عملی یا نظری بالایی هستند در مقابله با افرادی که دارای تجربه کمتری هستند تلاش می‌کنند با بیان کلامی یا ابراز بدنی به طرف مقابل

بفهمانند که چون تجربه نداری نمی‌دانی. این افراد با توسل به زبان فنی تخصصی تلاش می‌کنند تا طرف مقابل ابراز دارد که البته من در این حوزه تجربه کمتری دارم. با این بیان فرد نشان می‌دهد که چندان نمی‌داند، در این حالت شخص با تجربه به هدف خود که تزریق نادانی در طرف مقابل است نائل می‌شود.

## ۶- تبعات رفتاری

### ۶-۱- فزونگی محافظه‌کاری: دوری از در دسر نشانه عقل است.

یکی از تبعات رفتاری تجربه‌زدگی است که در برخی از موقعیت‌ها نوعی عارضه منفی محسوب می‌شود، و ریشه بسیاری از تبعات رفتاری دیگر و حاکمیت روحیه محافظه‌کاری شدید در افراد با تجربه است. جلوات این فزونگی محافظه‌کاری را می‌توان در تصمیم‌های مدیریتی افراد با تجربه دید. مدل تصمیم‌گیری تدریجی را در فضای سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی می‌توان نوع مدل مورد استفاده آن‌ها تصور کرد. از آنجایی که افراد با تجربه تمایل به حفظ وضع موجود دارند تلاش می‌کنند از اتخاذ تصمیم‌هایی که وضعیت جاری را به چالش می‌کشد، رویه‌ها و سیستم‌ها را نوآفرینی می‌کند، احتراز کند. در چنین مدیرانی روح بلندپروازی و جاه‌طلبی کمتر دیده می‌شود. روتین‌شده فضای ذهنی و اندیشه‌ای چنین افراد کارآفرینی روحی را کاهش و اکتفا به وضعیت موجود را نشانه عقل با تجربه می‌داند. عبارت سری که درد نمی‌کند دستمال نمی‌بندند گویای سبک رفتاری، نگرشی و گفتاری این افراد است. در بخش دولتی این حالت نسبت به بخش خصوصی صادق‌تر است، زیرا مدیرانی که در فضای دولتی صرفاً به امضا اشتغال دارند و قدرت مانور مدیریتی ندارند برای جلوگیری از مواجه نشدن با چالش‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی محافظه‌کاری را رمز پایداری مدیریتی خود می‌دانند. نظر به این که حرکات مدیران در بخش دولتی در آیین افکار عمومی بازتاب گسترده‌ای دارد و در عصر شبکه‌های اجتماعی کلیه رفتارها و گفتارها رصد و اطلاع‌رسانی می‌شود، این روحیه محافظه‌کاری عاقلانه به نظر می‌رسد. بی‌تردید این‌گونه روحیه مدیریتی نمی‌تواند آرمان‌های متعالی مورد نظر مدیریت در بخش دولتی را محقق سازد، زیرا محافظه‌کاری شدید موجب از دست رفتن فرصت‌ها می‌شود. مدیران محافظه‌کار سخت تصمیم می‌گیرند و از آنجایی که فرصت‌ها پایدار نیستند، عامه مردم به دلیل روحیه محافظه‌کاری

مدیران خود از بسیاری دستاوردها محروم می‌شوند، زیرا جرأت تصمیم‌گیری به هنگام را از مدیران می‌گیرد. چالش‌ها که ماخذ نوآوری‌ها هستند را بر نمی‌تابند؛ تغییرات که می‌توانند زمینه‌ساز بهره‌مندی‌های عدیده‌ای برای مردم باشند را به دلیل حفظ مشروعیت آنچه تا به حال به آن پایبند بوده‌اند را دوست ندارند. از این رو حفظ وضع موجود با توجه به شرایط در حال تغییر شتابان زمینه‌ساز توفیق چندان در تحقق اهداف عالی نخواهد بود، زیرا ترس از آینده را در فکر و اندیشه مدیران رسوب می‌دهد.

### ۶-۲- شکل‌گیری خودپسندی کاذب مدیریتی: اگر من نتوانم این کار را انجام دهم چه کسی می‌تواند این کار را انجام دهد.

یکی از پیامدهای تأکید مفرط بر تجربه کاری شکل‌گیری نوعی خودپسندی عملی کاذب در مدیران است، زیرا بسیاری از مردم خودپسند و مدیران نیز مردم هستند؛ بنابراین برخی از مدیران احتمالاً دچار خودپسندی می‌شوند و وقتی خودپسند می‌شوند که بیشتر به نیازهای خود و نه به نیازهای دیگران می‌اندیشند. بر این اساس افراد خودپسند از آن جهت که معیار قضاوتشان در مورد حوادث پیرامون و همین‌طور استاندارد اتخاذ تصمیم‌ها منفعت شخصی ایشان است، خودپرست، خودبین یا از خودراضی تصور می‌شوند. عوامل زیادی در شکل‌گیری خودپسندی مدیران نقش دارند. بر این اساس مدعی‌اند کار از صاحبان تجربه برمی‌آید نه افراد خام و بی‌تجربه (بخوانید جوانان).

### ۶-۳- تصمیم‌گیری فردگرایانه: تصمیم‌گیری باید حکیمانه باشد، من حکیم تجربی هستم.

در اهمیت تصمیم‌گیری گفته می‌شود، مدیریت یعنی تصمیم‌گیری (سایمون). بی‌تردید رمز موفقیت یا شکست هر مدیری در کیفیت تصمیم‌هایی است که اتخاذ می‌کند. به طور کلی تصمیم‌های سازمانی را به دو دسته تقسیم می‌کنند:

۱. **تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده:** تصمیم‌های معمولی که در مورد موضوعات معمول اتخاذ می‌شود. برای مثال در بانک‌ها اعطای وام ازدواج مسیر مشخصی را طی می‌کند که این مسیر به وسیله کارشناس بانک نه مدیر بانک اجرا می‌شود. در عین حال کیفیت این مسیر به

حسن دانایی فرد \_\_\_\_\_ مدل شایستگی - ظرفیت - عملکرد...

مدیر سازمان برمی‌گردد (اگر این مسیر ملی نباشد، ولی اگر ملی است کیفیت آن به تصمیم‌های مدیران ملی برمی‌گردد)؛

۲. **تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده:** اشاره به تصمیم‌هایی دارد که به محض ظهور یک مسئله جدید اتخاذ می‌شود. مدیران با تجربه که دچار خودبسندگی عملی کاذب شده‌اند این‌گونه تصمیم‌ها را فردگرایانه اتخاذ می‌کنند و بعدها به اطلاع دیگر می‌رسانند.

۶-۴- **پژوهش‌های تزیینی:** از این کارهای دانشگاهی چیزی در نمی‌آید تجربه ملاک است.

معمولاً در بودجه سالانه وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها مبلغی به انجام پژوهش‌های سازمانی برای ارتقا بهره‌وری و عملکرد سازمانی تخصیص داده می‌شود. برخی از این سازمان‌ها که دارای مدیران با تجربه هستند با تخلف از قانون بودجه، بودجه تخصیصی به پژوهش‌های سازمانی را صرف امور دیگری می‌کنند، زیرا معتقدند از این مطالعات چیزی عاید نمی‌شود، چون دانشگاهیان تجربه کاری ندارند. برخی دیگر دست به انجام پژوهش‌های تزیینی می‌زنند و صرفاً به تولید چند گزارش اکتفا می‌کنند، زیرا تولید انبوه مدرک به دستان در همه سطوح (کارشناسی‌ارشد و دکتری) ایجاب می‌کنند که مدیران عالی این پول را به نزدیکان خود (کارکنان درون سازمانی یا شرکت‌های پژوهشی نزدیکان خود) تزریق کنند تا به دانشگاه‌ها از منظر آن‌ها چیزی از این پژوهش‌ها در نمی‌آید، پس چه بهتر که این پول صرف خود کارکنان شود، زیرا دانشگاه‌های بازاری کشور تلاش کرده‌اند با تبلیغات گسترده به بسیاری از کارکنان مدرک کارشناسی‌ارشد و یا دکتری اعطا کنند. پس وقتی سازمانی پر از دکتر و مهندس است نیازی به برون سپاری واقعی پژوهش‌ها نیست. مدیران شیفته به تجربه مدعی‌اند بین نظریه و عمل فاصله است از دانشگاهیان دودی بلند نمی‌شود.

۶-۵- **خودشیفتگی به موفقیت‌های گذشته:** گذشته چراغ راه آینده است.

مدیر دلخوش به تجربه گذشته که در انجام کارهایی در گذشته موفق بوده، تلاش می‌کند و اصرار می‌ورزد که آنچه در گذشته به کار آمده در حال حاضر هم به کار می‌آید، زیرا این مدیر پایبند به تجربه گذشته اهل مطالعه نیست که تجارب دیگران را ببیند، چون همیشه مدیر

بوده و زمانی برای تجدید قوای فکری نداشته است. مدیری که در سازمان گوشت یک ابتکار عمل مدیریتی به خرج داده که شاید آن ابتکار عمل در سازمان هواپیمایی به کار نیاید، ولی چنین مدیری جز این در چنته ندارد. این مدیر سابقه کاری را با تجربه کاری یکی گرفته و در نتیجه هم بودجه را هدر می‌دهد و هم حیفات سازمانی و ملی متعددی را برجای خواهد گذاشت. مدیری که یک برنامه مدیریتی در یک نهاد امنیتی با موفقیت اجرا کرده شاید نتواند آن را در دانشگاه که یک بوروکراسی حرفه‌ای است، اعمال کند، ولی مدیران با سابقه نامرتبط راهی جز این ندارند، زیرا جز تجربه ناقص گذشته چیزی در انبان مدیریتی خود ندارند و به اهل علم هم بدبین هستند، زیرا مدعی هستند کار به تجربه برآید نه به نظریه.

#### ۷- نتیجه‌گیری

پرهیز از میل‌های ملی و توجه به حیفات عظیم ملی مدیران جهادی با تجربه مرتبط می‌خواهد. در این کشور همه توجه‌ها به میل‌هاست (بخوانید اختلاس‌ها) و کمتر کسی به حیفات ملی (بخوانید فرصت سوزی‌ها) می‌اندیشد. فردی چند ریالی اختلاس می‌کند و همه رسانه‌ها به آن می‌پردازند، ولی مدت‌هاست کشور قطر گاز ایران را به یغما می‌برد (بخوانید میلیاردها دلار) چندان در دستورکار ملی قرار نمی‌گیرد. حیفات ملی یعنی قرار دادن آینده این کشور در دستان مدرک به دستان (نه فارغ از تحصیلان) دانشگاه‌های بازاری که تصمیم‌های مهم تمدنی را به دلیل تصدی پست‌های کلیدی ملی اتخاذ خواهند کرد که شاید درد آن‌ها از قرارداد ترکمن چای بیشتر خواهد بود. مدیریت ملی امانت بزرگ الهی است که هر اقدامی در آن باید به ۷۸ میلیون ایرانی و نسل‌های آتی این کشور در آخرت پاسخ داد (البته اگر خوانندگان این حرف را علمی بدانند). نمی‌دانم ۴ یا ۸ سال وزیر شدن (اگر صلاحیت لازم وجود ندارد) به تخریب حیات ابدی می‌ارزد یا خیر؟ کار را باید به عشاق ملی داد که انرژی کار دارند و از مجرب‌های ملی مشورت گرفت. افرادی که تجربه اکتسابی آن‌ها (به عنوان شایستگی) به ظرفیتی زاینده تبدیل شده است و به یقین عملکرد موفق‌تری خواهند داشت.

#### ۸- منابع

[1] Kolb, D.A and Fry R. (1975). Towards an applied theory of experiential learning, in

- C.Cooper(eds).*Theories of group processes*(33-57).New York:John Wiley.
- [2] Torbert,W.R.(1972).*Learning from experience: Toward Consciousness*. New York:Columbia University Press.
- [3] Ellis,H.C.(1965).*The transfer of learning*.New York.
- [4] Hamori, M., Koyuncu, B. (2015). Experience matters? The impact of prior CEO experience of firm performance. *Human Resource Management, 54*(1): 23-44.
- [5] Haldane RB. (1926). *Human egerience: A study of its structure*. New York Dutton. Hothersall D. (1990). *History of psychology*. New York McGraw-Hill.
- [6] Fiedler FE. (1970). Leadership experience and leader performance: Another hypothesis shot to hell. *Organizational Behavior and Human Performance, 5, 1-14*.
- [7] McCall MW, Lombard0 MM, Morrison AM. (1988). *The lessons of experience*. New York: Lexington.
- [8] Sternberg RJ, Frensch PA. (1992). On being an expert: A cost-benefit analysis. In Hoffman RR (Ed). *The psychology of expertise*, pp. 191-203. New York Springer – Verlag.
- [9] Hofmann DA, Jacobs R, Gerras SJ. (1992). Mapping individual performance over time. *Journal of Applied Psychology, 77,185-195*.
- [10] Quifiones MA, Ford JK, Teachout MS. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel PsychologyY, 48,887-910*.
- [11] Sneen, J., Vivian, V. and D’costa, A. (1987). Work experience as a predictor of performance: A Validation study. *Evaluation & Health professions, 10*(1): 42-57.
- [12] Dokko, G., Wilk, Steffanie L., and Rothbard, Nancy p. (2009). Unpacking prior experience: How coreer history affects job performance. *Organization Science, 20*(1): 51-68.
- [13] Uppal, N., Mishra, sushanta K., and Yohra N. (2014). Prior related work experience and job performance: Role of Personality. *International Journal of*

- selection and assessment*, 22(1): 39-51.
- [14] Jesluk, Pacel. E., Jacobs, Rick R. (2006). Toward a Integrated model of work experience. *Personnel psychology*, 51(2): 321-355
- [15] Dragoni, L., OH, I-S., vankatwyk, P., Tesluk, Paul E. (2011). Developing executive leaders: the relative contribution of cognitive ability, personality, and accumulaton of work experience in predicting strategic thinking competency. *Personnel psychology*, 64(4): 829-864.
- [16] Van Vianen, Annelies E.M. (1999). Managerial selfefficacy, outcome expectonies and work-role salience as determinants of ambition for a managerial position. *Journal of Applied social psychology*, 29(3): 639-665.
- [17] Adkins, Chery L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38(3): 839-867.
- [18] Avolio, BJ., waldman, DA. and MCDaniel, MA(1990). Age and work experience in nonmanagerial Jobs: The effects of experience and occupational type. *Academy of Management*, 33(2): 407-422.
- [19] Shipley, NL., Jackson, M.J. and segres T, S., (2008). The effect of emotional intelligence, age, work experience, and academic performance. *Research in Higher Education Jouranl*, 9(1): 1-18.
- [20] Joseph, P., Fadil, Paul A. and Thomas, Anisyas. (2002). The influence of managerial experiences on lorge firm inter nationalization. *International Journal of Management*, 19(3): 492-502.
- [21] Davies, y., Easterby-smith, M. (1984). Learning and developing from manangerial work experiences. *Journal of Management studies*, 21(2): 169-182.
- [22] Greenhous, JH, Parasuraman, S. (1990). Effect of raleon organizational experiences, Job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management*, 33(1): 64-86.
- [23] Carr, JC., Pearson, AW, Vest, MJ. (2006). Prior occupentional experience,

- anticipatory socialization, and employee retention. *Journal of Management*, 32(3): 343-359.
- [24] Pine, B. Joseph, Gilmore, James IT. (1990). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- [25] Neal, D. (1995). Industry-specific human capital: Evident from displaced workers. *Journal of Labor Economics*, 13, 653-677.
- [26] Parent, D. (2000). Industry-specific capital and the wage profile: Evidence from the national longitudinal survey of youth and the panel study of income dynamics. *Journal of Labor Economics*, 18, 306-323.
- [27] Giniger, S., Dispenzieri, A., & Eisenberg, J. (1983). Age, experience, and performance on speed and skill jobs in an applied setting. *Journal of Applied Psychology*, 68, 469-475.
- [28] Rynes, S. L., Orlitzky, M. O., & Bretz, R. D. (1997). Experienced hiring versus college recruiting: Practices and emerging trends. *Personnel Psychology*, 50, 309-339.
- [29] Morrison, R. F., & Brantner, T. M. (1992). What enhances or inhibits learning a new job? A basic career issue. *Journal of Applied Psychology*, 77, 926-940.
- [30] Beyer, J. M., & Hannah, D. R. (2002). Building on the past: Enacting established personal identities in a new work setting. *Organization Science*, 13, 636-652.
- [31] Borman, W. C., Hanson, M. A., Oppler, S. H., Pulakos, E. D., & White, L. A. (1993). Role of early supervisory experience in supervisor performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 443-449.
- [32] Hunter, L. W., & Thatcher, S. M. B. (2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and Job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 50, 953-968.
- [33] Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*,



71, 618-629.

- [34] Danaeefard, H. (1396). Managerial movement in public sector management. Tehran: Samt.
- [35] Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67: 169-198.
- [36] Hatch, Mary Jo, and Ann L. Cunliffe (2006). Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives. 2nd ed. New York: Oxford. (In Persian by H. Danaeefard 1394).
- [37] Eggers, J. P. (2012). All experience is not created equal: Learning, adopting and focusing in product portfolio management. *Strategic Management Journal*, 33(3): 315-335.