

## مطالعه سیاست‌زدگی مدیران نظام آموزش عالی با رویکرد کیفی

فاروق امین مظفر<sup>۱</sup>

شهریار امیری میان‌دوآب<sup>۲\*</sup>

محمد عباس‌زاده<sup>۳</sup>

محمدباقر علیزاده‌اقدم<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۲۵

### چکیده

نظام آموزش عالی، با هر تعریفی که از آن داشته باشیم؛ بنا به ماهیت مأموریت خود، یک ساختار اداری هم هست. نحوه مواجهه آن با دستگاه سیاسی و حاکمیت می‌تواند سرمنشأ یکسری تحولات در سازمان باشد. تعامل نظام آموزش عالی با نظام سیاسی و سطح سیاست‌زدگی دستگاه، با ایجاد برخی واکنش‌های زنجیره‌ای، بر اهداف، چشم‌انداز، مأموریت و کارکرد آن تأثیر می‌گذارد. سیاست‌زدگی یک پدیده پیچیده است که در غالب موارد به صورت دو قطبی بین حوزه سیاست و حوزه بوروکراسی متجلی می‌شود اما وجود برخی از شرایط پیچیدگی آن را افزایش می‌دهد و ابهام چندقطبی شدن را نشان می‌دهد. توزیع قدرت سیاسی مانع تحقق شایسته‌سالاری در نظام آموزش عالی و اهداف مأموریت آن، برنامه‌های وزیر و قوانین مصوب برای توسعه آموزش عالی، می‌گردد. بر اساس یافته‌های تحقیق تیپ مدیران نظام آموزش عالی با رویکرد سیاست‌زدگی بنا به اظهارات مصاحبه‌شدگان غالباً از نوع مدیران سوداگر و منفعت‌طلب و منفعل در برابر مناسبات قدرت است. تعداد کمتری از مدیران در قالب تیپ مدیران تطابق‌گر توصیف شده است که تا حدودی نقش انتقال دانش را در سازمان رقم می‌زنند.

**کلیدواژه‌ها:** سیاست‌زدگی، نظام آموزش عالی، شایسته‌سالاری، فساد اداری.

۱- استادیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه تبریز

۲- دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی دانشگاه تبریز

۳- دانشیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه تبریز

۴- دانشیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه تبریز

\*: نویسنده مسئول

## مسأله تحقیق

مواردی وجود دارد که نشان می‌دهد پدیده سیاست‌زدگی<sup>۱</sup> از آشفتگی و پیچیدگی بیشتری برخوردار است. بر اساس برخی شواهد و قرائن، سیاست‌زدگی نظام آموزش عالی در کشور ایران از روندی پیچیده‌تر برخوردار است و مثل موارد ذکر شده در ادبیات سیاست‌زدگی، دوقطبی نیست یعنی کشمکش تنها بین نظام دیوانسالاری و دولت نیست و روندهای موازی در سیاست‌زدگی، موجب آشفتگی و بی‌هویتی در الگوی سیاست‌زدگی نظام آموزش عالی را سبب شده است. به عبارت دقیق‌تر سیاست‌زدگی دوقطبی نیست (مابین حوزه سیاست و نظام دیوانسالاری)، بلکه چندهسته‌ای بوده و آشفتگی زیادی به چشم می‌خورد؛ قواعد بازی تا حدود زیادی نامشخص و نامعین می‌باشد و همین وضعیت باعث رفتارهای متناقض و ناهماهنگ و نهایتاً هرج و مرج سازمانی می‌شود.

سیاست‌زدگی دستگاه اداری نه تنها از سوی دولت مرکزی، بلکه از سوی نهادهای قدرت نامرئی هم رقم می‌خورد که از هیچ قاعده روشنی برخوردار نیست. سرخوردگی سازمان‌ها از پیامدهای این جریان می‌باشد که بیشتر ناشی از شکست "تقاضای مستمر برای دموکراتیک سازی" است.

شواهد نشان می‌دهد در نظام آموزش عالی ایران، وزرای علوم به‌خاطر وجود مراکز رسمی و غیررسمی قدرت سیاسی استقلال زیادی ندارند. غالب تصمیمات کلان و سیاست‌گذاری در شورای عالی انقلاب فرهنگی (رسمی) و دیگر نهادهای وابسته به قدرت (غیررسمی) صورت می‌گیرد؛ و گاهی به نظر می‌رسد، وزرای علوم تنها در کسوت یک تدارکات‌چی ایفای نقش می‌کنند. تغییرات و مداخلات سیاسی آن‌قدر که ریشه در زمینه‌های ایدئولوژیک دارد، ربطی به زمینه‌های علمی و شایسته‌سالاری ندارد. تصمیمات بیش از آن که مبتنی بر رویکردهای علمی و منافع ملی باشند، ریشه در رویکرد ایدئولوژیک دارد. این موضوع را به‌صورت آشکارتر در اخذ رأی اعتماد به وزیر علوم، تحقیقات و فناوری که متولی آموزش عالی دولتی است؛ می‌توان مشاهده کرد و این سؤال پیش می‌آید که "بسترها و عوامل سیاست‌زدگی چه تأثیراتی را بر نقشه‌شناختی مدیران نظام آموزش عالی گذاشته است؟" درحالی که انتظار می‌رود آموزش عالی به‌عنوان یک نظام آکادمیک و فرهنگی، کمتر از سازمان‌های دیگر دچار پدیده سیاست‌زدگی شود.

در کل این شبهه وجود دارد که توزیع قدرت سیاسی مانع تحقق شایسته‌سالاری در نظام آموزش عالی و اهداف مأموریت آموزش عالی کشور، برنامه‌های وزیر و قوانین مصوب برای توسعه آموزش عالی، می‌گردد.

نظام آموزش عالی با هر تعریفی که از آن داریم، نهادی است که در پاسخ به یک رشته از نیازهای جامعه ایجاد و توسعه یافته است و کارکردهای مخصوص به خود را دارد. نقصان در کارکرد دانشگاه‌ها یک مسأله مهم اجتماعی است که باید رمزگشایی و رفع گردد. مقاله حاضر در همین راستا تدوین شده است؛ و از منظر سیاست‌زدگی نظام آموزش عالی که گمان می‌رود سر منشأ بسیاری از کژکارکردی‌ها و مسائل جاری دانشگاه‌ها است؛ به موضوع نزدیک می‌شود. در این مقاله سعی شده ابعاد و بسترهای زمینه‌ساز سیاست‌زدگی مورد بررسی قرار بگیرد. شناخت ماهیت سیاست‌زدگی و اثرات سازنده یا مخرب آن در نظام آموزش عالی می‌تواند در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری نهادهای مسئول مؤثر واقع شود.

### ادبیات تحقیق

برخی معتقدند که دستگاه‌های اداری ذاتاً موجودیتی اجتماعی دارد؛ اما پیترز و پی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) معتقد هستند دستگاه اداری ذاتاً مخلوقی سیاسی است و به‌علاوه ذاتاً درگیر در سیاست‌ها نیز هست. هیچ نهادی که تا به این حد ذاتاً درگیر با مسائل حکومت‌گری است نمی‌تواند کاملاً غیرسیاسی اداره شود اما تلاش می‌شود تا از اشکال مستقیم کنترل حزبی یا جانبدارانه به دور باشد.

به‌طورکلی سیاست‌زدگی دخالت غیر سازنده نظام قدرت و سیاست در حوزه اداری یا دستگاه غیرسیاسی را شامل می‌شود. تعریف بانک جهانی<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) از سیاست‌زدگی عبارت است از: "جایگزینی معیارهای سیاسی به‌جای معیارهای مبتنی بر شایستگی<sup>۳</sup> در گزینش، ابقاء، ترفیع، پرداخت پاداش و انتظام‌بخشی به کارمندان دستگاه اداری". از مهمترین عوامل تهدیدکننده شایسته‌سالاری به‌خصوص در نظام‌های فرهنگی-اجتماعی، انتصابات سیاسی می‌باشد که از آن با عنوان سیاست‌زدگی یاد می‌شود.

---

1. peters and Pierrs  
2. World bank  
3. Merit.based criteria

گرایش به سوی سیاست‌زده کردن نظام‌های حرفه‌ای شایسته محور، در بلندمدت ماهیت غیرسیاسی دستگاه اداری را تحلیل خواهد برد. اگرچه سازمان‌ها در این چشم‌انداز نسبت به دولت وقت وفادار می‌شوند اما این بدون همبستگی نهادی و با اعتمادی سست بین کنشگران در محیط بیرونی آن است (پیترز و پی‌یر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

گفته می‌شود الگوی توسعه سیاسی محافظت از دستگاه اداری در برابر کنترل سیاسی آشکار با هدف افزایش کارآمدی آن به منظور تضمین بی‌طرفی‌اش در برخورد با شهروندان است (تورستندال<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱). دستگاه اداری صرفاً به این دلیل که ساختار عرضه‌کننده خدمات عمومی به شهروندان است، در تعیین اینکه چه کسی چه چیزی از بخش دولتی دریافت می‌کند، نقش دارد.

هر چند که تقریباً تمامی دستگاه‌های اداری با سطحی از مداخله سیاسی از منظر پرسنل مواجه هستند؛ اما همان‌طور که اشاره شد الگوی توسعه سیاسی محافظت از دستگاه اداری در برابر کنترل سیاسی آشکار با هدف افزایش کارآمدی آن به منظور تضمین بی‌طرفی‌اش در برخورد با شهروندان، است.

پی‌یر<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) در بررسی سیاست‌زدگی در دستگاه اداری کشور سوئد نشان می‌دهد که افکار عمومی به حدی در مقابل آن واکنش نشان می‌دهد که انتصابات افراد سیاسی و حزبی حتی با احراز شرایط شایستگی هم سرزنش می‌شود و به‌عنوان یک رسوایی قلمداد می‌شود؛ بنابراین نگرانی درباره سیاست‌زدگی بیشتر حول محور از بین رفتن مرزهای پذیرش سیاست‌زدگی می‌چرخد.

روبروت گریگوری<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) با مطالعه مورد نیوزلند ادعا می‌کند که اشکال سیاست‌زدگی در آن کشور با بار معنایی منفی هزینه‌های سیاسی عمده‌ای را به دنبال دارد، به‌ویژه اگر به‌صورت گسترده مشاهده شود که دغدغه جانبداری، توجه به اخلاقیات نهادینه‌شده کار حرفه‌ای دستگاه اداری را تضعیف می‌کند.

در برخی از کشورهای توسعه‌یافته به‌منظور کاستن از اثرات منفی سیاست‌زدگی سعی می‌شود در کنار انتصابات سیاسی، اصل شایسته محوری هم رعایت گردد؛ برای نمونه طبق

---

1. peters and Pierrs

2. Torstendal

3. Pierre, J

4. Gregory, R

گزارش درلین<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) "کارمندان سیاسی دستگاه اداری"<sup>۲</sup> در آلمان اگر چه علقه‌های حزبی آشکار دارند اما نظام اداری در عین اینکه ابزارهای مجاز برای مداخله سیاسی را در اختیار می‌نهد، همزمان بنیان شایسته‌محوری را در انتصاب درونی خود حفظ می‌کند.

شیوه به‌کارگیری معیارهای سیاسی، عملکرد نظام اداری را تحت تأثیر قرار دهد. برای مثال ترویج معیارهای شایستگی با هدف نظارت بر روندهای گزینش و ترفیع کارمندان دستگاه اداری برای اغلب مراحل خدمت‌شان و استفاده از معیارهای سیاسی برای حذف کارمندان عالی رتبه و جایگزین کردن آنها (به‌ویژه پس از تغییر دولت)، در مقایسه با گزینش آشکارتر کارمندان در کل دوره خدمت‌شان بر مبنای معیارهای سیاسی، کمتر ویرانگر اصول تحکیم‌کننده نظام‌های شایسته است. به همین ترتیب، شاید تمرکز بر اهداف مربوط به خط‌مشی در مقابل وابستگی حزبی، نسبت به جانبداری آشکار در گزینش، کمتر ارزش‌های دموکراتیک<sup>۳</sup> را تخریب کند (پیترز و پی‌یر، ۲۰۰۴).

سیاست‌زدگی همچنین ممکن است به معنای پذیرش وظایفی از سوی کارمندان دستگاه اداری باشد که چه بسا سابقاً (و رسماً) وظایف سیاسی فرض می‌شده‌اند. شواهد نشان می‌دهد وزیران هر روز جداسازی نقش‌های سیاسی‌شان را از نقش‌های حکومت‌گری‌شان دشوارتر می‌یابند و محتاج کارمندان اداری برای انجام وظایفی هستند که شاید با کمک‌های سیاسی یا به‌وسیله پرسنل حزبی سیاسی بهتر انجام گیرند (ساووی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹؛ پیترز و پی‌یر ۲۰۰۴). از طرفی انتظار بر این است که دستگاه‌هایی که بیشتر ماهیت اجتماعی و فرهنگی دارند (مانند نظام آموزش پرورش، نظام آموزش عالی) کمتر از دستگاه‌هایی که ماهیت اقتصادی یا سیاسی دارند، دچار سیاست‌زدگی شود؛ یعنی سطح سیاست‌زدگی، نسبت به ماهیت و مأموریت تخصصی دستگاه حساس است و همه دستگاه‌ها در یک سطح از سیاست‌زدگی قرار ندارند.

---

1. Derlien  
2. political civil servants  
3. Democratic Valuses  
4. Savoie

## سیاست‌زدگی و فساد

هر چند برخی از دیدگاه‌ها میزانی از سیاست‌زدگی را در دستگاه‌های اداری جایز و مفید تلقی می‌کنند، اما یکی از پرنفوذترین دیدگاه‌ها که اساساً برگرفته از رشته اقتصاد است فساد سیاسی را عمدتاً نتیجه مداخله فزاینده دولت تلقی می‌کند (آکرمن<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸). هیوود<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) معتقد است که "نفوذ سیاست‌مداران در درون ساختارهای بوروکراتیک و عدم تفکیک حوزه‌های سیاسی و اجتماعی به‌عنوان یکی از علل فساد سیاسی می‌باشد". مارک فلیپ (۱۹۹۷) به تعریف‌های سه‌گانه از فساد سیاسی که نزد افکار عمومی بیش از همه نقل می‌شود اشاره می‌کند که عبارت‌اند از: تعریف مبتنی بر منصب دولتی، مبتنی بر نفع و مبتنی بر بازار. مفهوم فساد از منظر منصب دولتی توسط نای چنین توصیف می‌شود: فساد عبارت است از رفتاری است که از وظایف رسمی یک نقش عمومی به‌خاطر ملاحظه خصوصی (شخصی، خانوادگی، باند خصوصی) به سودهای نقدی یا منزلتی منحرف شود یا مقررات را به‌خاطر انواع ویژه‌ای از اعمال نفوذ خصوصی نقض نماید از جمله آشنا پروری<sup>۳</sup> است که به مفهوم اعطای حمایت به‌دلیل رابطه نسبی و نه شایستگی.

## سیاست‌زدگی و شایستگی مدیران

از مهمترین عوامل تهدیدکننده شایسته‌سالاری به‌خصوص در نظام‌های فرهنگی-اجتماعی، انتصابات سیاسی می‌باشد که از آن با عنوان سیاست‌زدگی یاد می‌شود. گرایش به‌سوی سیاست‌زده کردن، نظام‌های حرفه‌ای شایسته‌محور، در بلندمدت ماهیت غیرسیاسی دستگاه اداری را تحلیل خواهد برد. اگر چه سازمان‌ها در این چشم‌انداز نسبت به دولت وقت وفادار می‌شوند؛ اما این بدون همبستگی نهادی و با اعتمادی سست بین کنشگران در محیط بیرونی آن است (پیترز و پی‌یر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). سیاست‌زدگی و نفوذ، به شکل‌گیری شبکه‌های حامی پرورانه که نقطه مقابل شایسته‌سالاری است، می‌انجامد. در این صورت نوعی نظم نوین اجتماعی در مرتبه‌ای دیگر شکل می‌گیرد؛ که بین مرکز و پیرامون وساطت می‌کند. شبکه‌های نیرومند

---

1. Ackerman, Susan. Rose  
2. Heywood  
3. Nepotism  
4. Peters and Pierrs

"هوادر- دست‌نشانده"<sup>۱</sup> پایایی جریان مساعدت‌ها و منافع در روابط شخصی بین افراد را تضمین می‌کند. یعنی سیستمی که کاملاً متکی به خود بوده و نارسایی‌های مدیریت دولتی نیز بقاء آن را تضمین می‌کند (پیترز و پی‌یر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

در برخی از الگوهای سیاسی دولت سعی می‌کند که انتصاب بر مبنای شایستگی را در کنار انتصاب بر مبنای سیاسی و وفاداری حزبی (جناحی) رعایت کند؛ این مسأله می‌تواند هم رضایت دولت را تأمین کند و هم منافع ملی را لحاظ کند؛ اما در افراطی‌ترین نمونه‌ها، کارمندان دستگاه اداری ممکن است تنها بر مبنای وفاداری فردی‌شان نسبت به وزیر، دیگر رهبران سیاسی و همچنین وابستگان حزبی (و نه احراز شایستگی‌شان)، منصوب یا خلع گردند؛ که این مسأله می‌تواند به خالی شدن دستگاه از نیروهای شایسته و متخصص و نهایتاً ناکارآمدی نظام اداری منجر شود.

مطالعات نشان می‌دهد سطح شایسته‌سالاری دستگاه‌ها با سطوح توسعه‌یافتگی یا عدم توسعه کشورها هم رابطه دارد. به این معنا که در کشورهای کمتر توسعه‌یافته بیشتر شاهد سیاست‌زدگی دستگاه‌های اداری هستیم؛ این موضوع حتی در مورد دستگاه‌های صرفاً فرهنگی و اجتماعی نیز صادق است مثل دانشگاه، حوزه‌های هنری، نهادهای غیرانتفاعی<sup>۳</sup> و ...

### روش تحقیق

روش تحقیق مبتنی است بر رویکرد کیفی و از مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌ها و از روش تحلیل محتوا برای استخراج داده‌ها استفاده شده است.

انتخاب روش تحقیق متناسب با موضوع مورد مطالعه: یکی از پرسش‌های قابل توجه به لحاظ روش‌شناختی در تحقیق کیفی این است که: چه چیز باعث می‌شود که در تحقیق‌مان از روش خاصی استفاده کنیم؟ آیا بر اساس عادت است؟ یا این موضوع مورد مطالعه است که ما را وامی‌دارد تا از یک روش خاص استفاده کنیم؟

یکی از ضرورت‌های تحقیق آن است که مورد کاربرد یا بجا بودن استفاده از آن روش را مشخص کنیم. فلیک اووه (۲۰۰۶) با عاریت گرفتن مفهومی از پزشکی و روان‌درمان از واژه "اندیکاسیون" استفاده می‌کند. وی برای تعیین اینکه روش انتخابی برای مطالعه پدیده

1. Patron.client Networks  
2. peters and Pierrs  
3. N.G.O.

موردنظر اندیکاسیون یا کاربرد دارد یا نه؛ چک لیستی را معرفی می‌کند که شامل سؤال‌هایی است که به هنگام انتخاب طرح و یا روش تحقیق در یک مطالعه مشخص کمک می‌کند. در این تحقیق برای افزایش کیفیت تحقیق، برای انتخاب روش تحقیق از چک لیست فلیک استفاده شده است.

### روش نمونه‌گیری

این مطالعه با استفاده از مصاحبه نمونه‌گیری در چند مرحله بصورت زیر انجام شده است:

- نمونه‌گیری موردی<sup>۱</sup>: تصمیم‌گیری درباره این که با کدام شخص مصاحبه شود.
  - نمونه‌گیری از گروه‌های مورد<sup>۲</sup>: شخص مصاحبه شده باید متعلق به کدام گروه باشد.
  - نمونه‌گیری از اطلاعات<sup>۳</sup>: تصمیم‌گیری درباره این که کدام یک از مصاحبه‌ها را باید دنبال کرد، یعنی متنشان را پیاده و تحلیل کرد.
  - نمونه‌گیری از درون اطلاعات<sup>۴</sup>: تصمیم‌گیری در این خصوص که در حین تفسیر داده‌ها، کدام بخش از متن، برای تفسیر کلی یا تفسیرهای مبسوط جزئی انتخاب می‌شود.
- افراد مورد مطالعه با احراز شرایط زیر برای مصاحبه انتخاب شدند:
- مدیران عالی با سابقه (حداقل ۸ سال) فعالیت در حوزه نظام آموزش عالی (روسا و معاونان دانشگاه‌ها و مؤسسات تابعه، مشاوران عالی، معاونان وزیر، مدیران کل) - صرف نظر از اینکه در زمان مصاحبه مدیر باشند یا نه.
  - اعضاء هیات علمی صاحب‌نظر و مطلع در خصوص موضوع مورد مطالعه (با سابقه حداقل ۸ سال).
  - کارکنان صاحب‌نظر با سابقه حداقل ۱۰ سال.
  - در پایان مصاحبه‌ها بخش‌های مهم و مرتبط با متن تحقیق مشخص شده و از مصاحبه‌شدگان در خصوص افراد صاحب‌نظر و مناسب برای رجوع در همان زمینه پرسش می‌شد؛ و بدین ترتیب افرادی جدید، برای مصاحبه انتخاب می‌شدند (روش گلوله برفی<sup>۵</sup>).
  - تمامی موارد انتخابی در سطح اول در حوزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دستگاه‌های تابعه گرفته است و شامل مواردی نظیر دانشگاه‌های آزاد، پیام نور، غیرانتفاعی و... نمی‌شود.

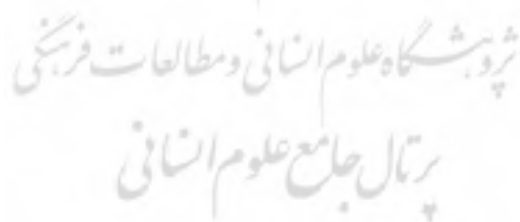
1. case sampling
2. sampling groups of cases
3. material sampling
4. sampling within the material
5. snowball



در سطح دوم برای استفاده از نظرات جریان مقابل و توسعه نظریه، در این تحقیق از ۶ نفر از مدیران بخش خصوصی مصاحبه به عمل آمده است. لازم به ذکر است تعداد نمونه مدیران بخش خصوصی بر اساس اشباع نظری نمونه‌ها پیش رفته است. به عبارت دیگر تعداد افراد نمونه نه بر اساس تصمیم قبلی، بلکه در مراحل تحقیق و پس از اشباع نظری متوقف شده است<sup>۱</sup>.

### تعداد نمونه‌ها

تعداد نمونه‌ها بر اساس "اشباع نظری" تعیین می‌شود. بنا به رویکرد گلیزر و اشتراوس: "اشباع نظری مقوله مبنای داوری درباره زمان توقف نمونه‌گیری از گروه‌های مختلف مربوط به آن مقوله است". نمونه‌گیری و افزودن بر اطلاعات هنگامی پایان می‌یابد که اشباع نظری یک مقوله یا گروهی از موارد حاصل شود؛ یعنی دیگر چیز جدیدی به دست نیاید. فلیک (۲۰۰۶) معتقد است که با استفاده از این روش، همانند استفاده از روش نمونه‌گیری آماری، در پایان به یک نمونه ساخت‌یافته منتهی خواهد شد. نهایتاً با ۴۲ نفر از دانشگاهیان و صاحب‌نظران و ۶ نفر از مدیران بخش خصوصی مصاحبه صورت گرفت؛ که مختصات آنها در جدول زیر ارائه می‌گردد:



۱. با توجه به اینکه الگوی گزینشی در بخش خصوصی متفاوت از بخش دولتی است برای مطالعه رویکرد گزینشی و استفاده از نیروی کار توسط مدیران بخش خصوصی، مصاحبه با این افراد مدنظر قرار گرفت. سه مورد از دانشگاه‌های بخش خصوصی (علمی کاربردی و غیرانتفاعی غیردولتی) دو مورد شرکت نرم‌افزاری و برنامه‌نویسی و یک مورد یک مؤسسه تحقیقاتی خصوصی در زمینه کشف منابع طبیعی.

جدول ۱: مشخصات مصاحبه شدگان

| موضوع                            | مقوله                | تعداد |
|----------------------------------|----------------------|-------|
| مدرک تحصیلی <sup>۱</sup>         | دکتر                 | ۱۳    |
|                                  | فوق لیسانس           | ۱۹    |
|                                  | لیسانس               | ۱۰    |
|                                  | نامعلوم <sup>۲</sup> | ۶     |
| سابقه مدیریتی                    | دارد                 | ۲۴    |
|                                  | ندارد                | ۱۱    |
|                                  | نامعلوم              | ۱۳    |
| سابقه فعالیت در سطوح ستاد و صف   | دارد                 | ۴۲    |
|                                  | ندارد                | ۶     |
| داشتن پست مدیریتی در زمان مصاحبه | دارد <sup>۳</sup>    | ۲۲    |
|                                  | ندارد                | ۱۸    |
|                                  | نامعلوم              | ۸     |
| جنسیت                            | زن                   | ۹     |
|                                  | مرد                  | ۳۹    |
| سن (تخمینی) <sup>۴</sup>         | بالای ۴۰ سال         | ۳۰    |
|                                  | کمتر از ۴۰ سال       | ۱۸    |

### روش گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه استفاده می‌شود. روش‌های متعددی برای مصاحبه ذکر شده است که هر کدام از آنها دارای محاسن و محدودیت‌هایی هستند. در اینجا برای پرهیز از محدودیت‌ها از ترکیب چند روش استفاده می‌شود.

۱. چندنفری که در مقطع بالاتر تحصیل می‌کردند، در همان مقطع بالاتر طبقه‌بندی شدند. مثلاً دانشجوی دکتر، به‌عنوان دکتر حساب شده است.
۲. آگاهی از میزان تحصیلات مدیران بخش خصوصی در مطالعه حاضر مورد نیاز نبود. چرا که رفتار عینی وی در گزینش و به کار گماری کارکنان مدنظر است.
۳. شامل مدیران بخش خصوصی هم می‌شود.
۴. متغیر سن به‌صورت دقیق نیاز نبود؛ بنابراین از این پرسش صرف‌نظر شد؛ و تنها حدس مصاحبه‌کننده کافی به نظر می‌رسد.

روش مصاحبه، ترکیبی است از: "مصاحبه نیمه استاندارد" طبق روش شیله<sup>۱</sup> و گروبن<sup>۲</sup>، "مصاحبه مسأله‌محور"<sup>۳</sup>، طبق روش ویتزل<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) و "مصاحبه با متخصصان" طبق توصیه موزر<sup>۵</sup> و ناگل<sup>۶</sup> (۲۰۰۲).

- مصاحبه نیمه استاندارد
- مصاحبه مسأله‌محور
- مصاحبه با متخصصان

### معیارهای کیفیت

- الف: پایایی بر اساس رویه تحقیق<sup>۷</sup> صورت می‌گیرد که شامل: مستندسازی داده‌ها، یادداشت‌های میدانی، ارزشیابی مقوله‌های شکل گرفته و کنترل مجدد.
- ب: اعتبارسنجی<sup>۸</sup> بر اساس بازبینی مشارکت‌کنندگان<sup>۹</sup> و مرور خبرگان غیرشرکت‌کننده<sup>۱۰</sup> (حسابرسی) در پژوهش، صورت می‌گیرد.
- ج: علاوه بر موارد ذکر شده برای تضمین کیفیت موارد زیر لحاظ شده است:
- انتخاب روش پژوهش متناسب با موضوع تحقیق بر اساس چک لیست ارائه‌شده توسط فلیک صورت گرفته است (اندیکاسیون).
  - برای جلب اعتماد و احترام به مشارکت‌کنندگان، در برخی از نمونه‌ها که شناخت نزدیکی از مصاحبه‌کننده نداشتند، تعهدنامه‌ای با امضاء پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در جهت فاش نشدن هویت آنان، قبل از مصاحبه ارائه شد.
  - به‌کارگیری توصیه‌های نه‌گانه ولکات<sup>۱۱</sup> (فلیک، ۲۰۰۶) که برای تضمین اعتبار فرایند تحقیق ارائه شده است.

---

1. Scheele, B.
2. Groeben, N.
3. problem.centered
4. Witzel, Andreas
5. Meuser, M.
6. Nagel, U.
7. Procedural reliability
8. Validity
9. Member Checking
10. External Audit
11. Wolcott, H.F.

- به‌کارگیری برخی از استراتژی‌های توصیه‌شده توسط لینکن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)، الیوت، فیشر و رنیه<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) (به نقل از فلیک، ۲۰۰۶) شامل:
- حضور طولانی‌مدت در میدان و مشاهده مداوم توسط محقق و مصاحبه‌شوندگان.
- گفتگو با همسالان: نشست‌های منظم با سایر افرادی که درگیر تحقیق نیستند. برای این کار از همفکری ۳ نفر از کارکنان که در میدان مورد مطالعه حضور داشتند، به‌طور منظم و تعدادی دیگر از صاحب‌نظران به‌صورت موردی استفاده شد.

### استخراج داده‌ها

#### معیارهای سیاست‌زدگی و نقشه‌های شناختی مدیران

در این مبحث به‌منظور بررسی وضعیت فعلی نظام آموزش عالی با محوریت شایستگی مدیران مورد سؤال قرار گرفت. از دعوت‌شدگان برای مصاحبه خواسته شد با توجه به شناختی که از نظام آموزش عالی در طی سال‌هایی که در این مجموعه مشاهده و تجربه کرده‌اند، بیان کنند که به لحاظ شایستگی، مدیران نظام آموزش عالی در چه وضعیتی قرار دارند. مشخصه‌های کلی مدیران را بحث کرده و تمامی ابعاد شایستگی، مشوق‌ها، بازدارنده‌ها، بسترها، موانع و علل ناکامی موضوع را بسط داده و توصیف نمایند. حاصل این مصاحبه‌ها در ادامه ارائه می‌شود. لازم به ذکر است که موضوعات مطرح‌شده در این مرحله بسیار پراکنده و گسترده بوده و شامل مواردی از مواجهه عینی و تجربه‌ی واقعی افراد را شامل می‌شود.

#### نقشه‌های شناختی مدیران

نقشه شناختی شخصی مدیران می‌تواند نقشه شناختی جمعی مدیران نظام آموزش عالی را تبیین نماید. برای این کار می‌توان با خود مدیران مصاحبه نموده و نقشه شناختی فردی آنان را ارائه داد تا به نقشه شناختی جمعی برای تبیین اینکه آیا فرهنگ سازمانی نظام آموزش عالی اعم از رفتارها، تصاویر ذهنی و شناخت مشترک بین اکثریت مدیران وجود خارجی دارد یا نه.

در قالب تحقیق حاضر برای این منظور به متن مصاحبه‌ها مراجعه و نقشه شناختی با گرایش شایسته‌سالاری به‌طور غیرمستقیم استخراج گردید. به این معنا که نه خود مدیران

1. Lincoln and Guba

2. Elliot, Fischer and Rennie

بلکه از فحوای متن مصاحبه‌شدگانی که در نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انتخاب شده‌اند، استخراج شده است. از این منظر مدیران در کل در سه تیپ طبقه‌بندی شده‌اند:

- مدیران سوداگر یا معامله‌گر
- مدیران تطابق‌گر با ساختارها
- مدیران بناگر

#### الف: مدیران سوداگر یا معامله‌گر

این‌گونه تیپ شخصیتی بیشتر در مورد مدیران میانی و مشاوران و معاونان تازه‌کار توصیف شده است؛ از جمله با عباراتی نظیر:

- مدیران وامدار روابط فردی هستند.
- مدیران و مشاوران متکی به تخصص خود نیستند بلکه غالباً از سوی شبکه‌های روابط سیاسی و آشناپروری انتخاب و انتصاب می‌شوند.
- مدیران اهل معاملات سیاسی هستند.
- مدیران در برابر خواسته‌های غیررسمی از سوی افراد ذی‌نفوذ منفعل هستند چرا که بقای خود را نه مدیون تخصص و توانمندی و شایستگی خود بلکه مدیون کسانی هستند که آن‌ها را سفارش کرده‌اند.
- مدیران از پست‌های سازمانی به‌عنوان سکوی پرتاب استفاده می‌کنند.
- مدیران برای تضمین امنیت خود (بقاء) به هر کاری دست می‌زنند.
- مدیران حتی در صورت مخالفت درونی در عمل به خواسته‌های سیاسی دست می‌زنند.
- مدیران از سلسله مراتب بالایی ترس دارند.
- مدیران مدیون اشخاص هستند نه مدیون شایستگی خود.
- مدیران حتی در صورت مخالفت درونی، در عمل به خواسته‌های سیاسی و جناحی تن در می‌دهند.
- مدیران از خود اختیاری ندارند و کارگزاران افراد دیگری در هرم قدرت هستند.
- قانون نانوشته‌ای هست مبنی بر اینکه، اگر ما به شما پست مدیریتی می‌دهیم؛ شما نیز باید مطالبات ما را پی‌گیری کنید.
- مدیران بیش از آنکه به سازمان و مأموریت سازمانی وفادار باشند به اشخاص و جریان‌های سیاسی، وفادار هستند.

- مدیران در واقع مأمور و کارگزار "دیگران" در سازمان هستند. این دیگران در حلقه قدرت تعریف می‌شوند.
- مدیران در فرایند معامله‌ای و مبادله‌ای مدیر می‌شوند.
- مدیران فاقد تعهد سازمانی هستند و وفادار به انتصاب کنندگان خود، هستند.
- مدیران منافع سازمانی را فدای منافع فردی خود و دوستانشان می‌کنند.
- مدیران گاهی حتی نسبت به اینکه مأموریت اصلی سازمان خود را یاد بگیرند و از آن آگاهی پیدا کنند اصراری ندارند.
- کار سازمانی برای مدیران از اولویت برخوردار نیست.
- فعالیت سازمانی برای مدیران یک امر حاشیه‌ای محسوب می‌شود. آن‌ها از سازمان به‌عنوان ابزاری برای اهداف خود استفاده می‌کنند.<sup>۱</sup>
- مدیران طول دوران مدیریتی خود را فرصتی گذرا می‌دانند؛ بنابراین تلاش می‌کنند. در این فرصت محدود به اصطلاح "خود را ببندند"<sup>۲</sup>.
- مدیران غالباً اهل معامله و مبادله هستند.
- مدیران کار چاق هستند.
- مدیران بیش از آنکه کار اداری بکنند به کارها و فعالیت‌های حاشیه‌ای مشغول‌اند.
- مدیران در قبال پست و خدمتی که دریافت می‌کنند، باید خدماتی را برای معرفی خود ارائه دهند، حتی در صورت مخالفت قلبی خود.<sup>۳</sup>
- مدیران در صورت وجود زمینه‌های فساد اداری، بلافاصله به اختلاس و دزدی و اعمال نفوذ و... دست می‌زنند.
- مدیرانی که در این شرایط و در این فرایند غلط مدیر می‌شوند، دائماً در ترس به سر می‌برند.
- برای اینکه پست خود را حفظ کنی، به هر ترتیبی شده باید بالادستی‌ها را راضی نگه‌داری.<sup>۴</sup>

۱. یکی از نمونه‌های عنوان‌شده: چند تن از مدیران ارشد و حتی یکی از وزیران در جریان یکی از انتخابات ریاست جمهوری از امکانات وزارتخانه برای تجهیز ستادهای انتخاباتی استفاده می‌کردند، گاهی به‌عنوان سخنران در دانشگاه‌ها حضور می‌یافتند، کارمندان را برای فعالیت به ستادهای راهنمایی می‌کردند، چندین کامیون میز و صندلی از وزارتخانه برای تجهیز ستادهای ارسال می‌شد و ...

۲. عین جمله متن مصاحبه

۳. عین جمله مصاحبه‌شونده: "به هم نان قرض می‌دهند"

۴. عین جمله از متن مصاحبه: "نان بده فرمان بده"

- مدیران طالب شفافیت در سازمان نیستند. چراکه در صورت شفافیت نخواهند توانست از رانت‌های موجود استفاده کنند.
  - در صورت وجود شفافیت سازمانی، ارزیابی عملکرد، مدیران ناکارآمد را مشخص خواهد کرد.
  - مدیران از نظم زمانی گریزان هستند؛ چرا که اولویت را به فعالیت‌های شخصی و حاشیه‌ای می‌دهند و در صورت وجود نظم اداری نخواهند توانست به فعالیت‌های بیرون از محل کار مثل پروژه‌های کاری، اشتغال به تدریس خارج از ضابطه و دیگر فعالیت‌ها بپردازند.
  - برخی از مدیران بعد از ساعت اداری در محل کار حاضر می‌شوند، چرا در ساعات اداری در دانشگاه‌ها به صورت حق‌التدریسی، مشغول هستند.
  - برخی از مدیران از جایگاه خود برای اخذ کلاس‌های حق‌التدریسی در دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشغول هستند.
  - مدیران از شفافیت سازمانی استقبال نمی‌کنند.
  - برخی از مدیران از جایگاه خود برای نوشتن مقالات و یا چاپ مقالات در ژورنال‌های علمی بهره می‌برند.
  - برخی از مدیران از کارکنان بااستعداد برای نوشتن مقالات علمی استفاده می‌کنند.
  - مدیران ناکارآمد، برای مخفی کردن ضعف علمی خود، پشت کارکنان بااستعداد پنهان می‌شوند.
  - اغلب مدیران تسلطی بر مأموریت و وظایف سازمانی ندارند.
- نقشه شناختی مدیران سوداگر را در چند مقوله زیر می‌توان خلاصه کرد:
- از آنجایی که مدیران در فرایند انتخاب و انتصاب، وامدار گزینش تخصصی از سوی سازمان نیستند، بلکه وامدار گزینش‌های جناحی، سیاسی، عقیدتی و پارتی‌بازی هستند، پس قاعدتاً باید پاسخگوی مطالبات آنان باشند نه مطالبات سازمان.
  - سازمان در عزل و نصب مدیران نقش ثانویه دارد و بنابراین در اولویت بعدی مدیر قرار می‌گیرد.
  - مدیران طول دوران مدیریتی را فرصتی گذرا برای ارتقاء خود به لحاظ مالی، موقعیت سیاسی و موقعیت اجتماعی تلقی می‌کنند.

- مدیران دریافته‌اند که شایستگی علت اصلی بقاء و ارتقاء نیست بلکه مناسبات سیاسی و روابط غیررسمی و نامرئی تعیین‌کننده و عامل اصلی است.
- مدیران برای تحکیم جایگاه خود، از امکانات حوزه تحت اختیار خود برای مبادله و جلب دوستی‌ها استفاده می‌کنند.
- روش ناصحیح‌گزینش و به‌کارگیری نیرو به ناهنجاری‌های ذکرشده دامن می‌زند.

### بخشی از متن مصاحبه

عدم آشنایی این افراد<sup>۱</sup> با مفاهیم اولیه مدیریت و مفاهیم و فرایندهای نظام اداری باعث شده بود که این‌ها در فعالیتهای حاشیه‌ای محض وارد شوند و اصول و مأموریت سازمان مورد غفلت قرار بگیرد. این افراد حتی قدرت تعریف وظایف و فعالیتهای کارکنان را نداشتند لذا تنها به سخت‌گیری در اموری نظیر حضور و غیاب، رفت‌وآمد، سخن‌چینی، گرفتن امکانات دفتری (مثل خودرو، پرینتر، میز و صندلی مدیریتی، دکور اتاق)، گیر دادن به لهجه و گویش پرسنل، کیفیت غذا و پذیرایی چای و... مشغول‌اند، گو اینکه این‌ها وظایف اصلی مدیریتی است (لوح تقدیر، اضافه‌کار، سفرهای مدیریتی، خودرو، پارکینگ، هدایا، تقاضاهای غیرمعقول، انتظار احترام بیش از اندازه از پرسنل، کنترل غیرمعارف پرسنل و ...

### ب: نقشه شناختی مدیران تطابق‌گر با ساختارها

این نوع مدیران در برخی از ویژگی‌ها با مدیران سوداگر، مشترک هستند. غالباً سعی دارند هم با ساختارهای رسمی و هم ساختارهای غیررسمی و نامرئی سازش کنند؛ و به نحوی میانه‌روی پیشه می‌کنند. این تیپ از مدیران سوداگر نیستند اما با ساختارهای غیررسمی هم تعامل دارند.

بنا به نظر مصاحبه‌شدگان، تعداد مدیران با این نقشه شناختی کمتر از تعداد مدیران سوداگر است. این تیپ از مدیران، به نحوی روزمره هستند و روزگار مدیریتی خود را آهسته و پیوسته سپری می‌کنند. اهل جدل و بحث نیستند و بنابراین طول مدیریتی آنان ممکن است بیش از مدیران سوداگر باشد. چرا که در صورت تحولات کلان سیاسی (تغییر رئیس‌جمهور یا وزیر) احتمال اینکه همچنان مدیر باقی بمانند بیشتر از مدیران سوداگر است.

۱. بخشی از یک مصاحبه ویرایش شده



البته در حاشیه لازم به توضیح است که گاهی به نظر می‌رسد، مدیران همیشه مدیر باقی می‌مانند و در صورت تغییرات کلان سیاسی از یک سازمان به سازمان یا نهاد دیگر منتقل می‌شوند. منظور از بقاء مدیر در پست سازمان خاص، مثل مدیرکل یک بخش از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است که با تغییر وزیر، از این وزارتخانه به سازمانی دیگر در یک رده مدیریتی بالا یا پایین دوباره به کار مشغول می‌شوند؛ چرا که وابسته به یک شبکه قدرت هستند.

تیپ مدیرانی که خود را با ساختارهای رسمی و غیررسمی سازگار می‌کنند، گاهی می‌توانند برنامه‌های ضروری سازمان را تا پیش آمدن یک فرصت مناسب به تعویق می‌اندازند. همچنین این مدیران قادر خواهند بود، خود را با تحولات و اقتضائات زمانی انطباق دهند؛ در این صورت می‌توانند به‌عنوان حافظه سازمان عمل کنند. تغییرات سریع سازمانی، اغلب سازمان‌ها را از حافظه و دانش قبلی تهی می‌کند. لذا در غیاب انتقال دانش سازمانی، مدیران جدید مجبور خواهند بود از نقطه صفر شروع کنند؛ و این به ضرر سازمان خواهد منتهی خواهد شد.

از طرفی ابقاء این مدیران می‌تواند در بهبود وضعیت شغلی کارکنان مفید واقع شود، چراکه به علت آشنایی طولانی مدت این مدیران با بدنه نیروی انسانی سازمان، می‌توانند از تخصص و جایگاه کارکنان حمایت به‌عمل آورند. نمونه‌هایی از ویژگی‌های این تیپ شخصیتی مدیران از سوی مصاحبه‌شدگان در ذیل ارائه می‌شود:

- برخی از مدیران میانه‌رو وجود دارند که می‌توانند نقش حلقه واسط بین دو مرحله سیاسی باشند (دولت قبلی و دولت جدید).
- مدیرانی هستند که تعهد سازمانی دارند؛ اما در قالب‌های مرسوم مناسبات سیاسی و غیرسازمانی گرفتار و ناکارآمد شده‌اند.
- مدیران واقعی نمی‌توانند کاری از پیش ببرند چراکه در روابط و مناسبات غلط محدود شده و کارآیی خود را از دست داده‌اند.
- مدیران متعهد حتی اگر بخواهند نسبت به تقاضاهای غیرمشروع و غیررسمی بی‌اعتنا باشند نمی‌توانند به بقاء خود ادامه دهند.

- برخی از افراد شایسته چون در قالب روابط ناسالم اداری نمی‌توانند فعالیت کنند، عطای مدیریت را به لقای آن می‌بخشند و به‌ناچار سازمان از وجود آنها محروم می‌شود.<sup>۱</sup>
  - مدیر شایسته یا ناکارآمد فرقی ندارد؛ هر دو باید در برابر درخواست غیرقانونی (مثلاً) یک نماینده مجلس یا یک فرد ذی‌نفوذ تسلیم شوند.
  - مدیر حتی در صورت شایستگی و سلامت، ناچار است خود را با شرایط ناسالم وفق دهد. حتی اگر خود برداشت شخصی هم نداشته باشد.
  - این یک قانون نانوشته در خصوص مدیران است: "یا برو یا آنچه می‌گوییم باش". فرار از این واقعیت تلخ ممکن نیست.<sup>۲</sup>
  - حتی مدیران سالم هم ناچار از پذیرفتن ناهنجاری‌های سازمانی هستند که رسم و قاعده و هنجار شده است.
  - مدیران میانه‌رو که خود را با وضعیت موجود تطبیق می‌دهند، "دو رو و نان به نرخ روز خور هستند"<sup>۳</sup>.
  - گاهی در هر دو دولت که نقطه مقابل هم هستند دوام می‌آورند. این افراد دوگانه عمل می‌کنند.
  - مدیرانی که با هر شرایطی سازگار می‌شوند، غیرقابل اعتمادند.
  - این‌گونه از مدیران در شرایط ضروری می‌توانند وساطت کنند.
- خلاصه نقشه شناختی مدیران تطابق‌گر ساختاری:
- تعداد این مدیران بسیار کمتر از تعداد مدیران سوداگر برآورد می‌شود.
  - این مدیران دچار روزمرگی هستند.
  - این مدیران گاهی بیش از مدیران سوداگر در سازمان دوام می‌آورند.
  - این مدیران می‌توانند باعث انتقال دانش در سازمان بشوند.
  - این مدیران به لحاظ تجربه و تخصص و شایستگی در وضعیتی بهتر از مدیران سوداگر هستند.

۱. توضیح اینکه این وضعیت سلبی را توصیف می‌کند. صورت ایجابی آن به این صورت است که در صورت قبول پست سازمانی به‌ناچار برای بقاء، خود را با محیط سازگار می‌کنند.

۲. عین جمله مصاحبه‌شونده

۳. عین جمله مصاحبه‌شونده

- زبان این مدیران تیپ از مدیران به سازمان به خاطر عدم سوءاستفاده، کمتر از مدیران سوداگر است.
- این تیپ از مدیران خود را با ساختارها وفق می‌دهند.
- در صورت وجود فضای کار، این مدیران می‌توانند مفید واقع شوند.
- گاهی این مدیران می‌توانند به صورت آرام و نامحسوس و یا به کمک توجیه مدیران سطوح بالاتر، به وظایف سازمانی بپردازند.
- گاهی این مدیران می‌توانند با ابتکاراتی بین وظایف سازمانی و فعالیت‌های غیررسمی و حاشیه‌ای پیوند ظریفی ایجاد کنند. به‌عنوان نمونه:
- اخذ برخی از مجوزها از نهادهای دولتی به نفع سازمان؛ در قالب روابط غیررسمی، مثل هیأت امنایی کردن حقوق کارکنان وزارتخانه.
- لابی‌گری غیررسمی برای دریافت بودجه برای دانشگاه‌ها

### ج: نقشه شناختی مدیران بناگرا

این تیپ از مدیران که مدیرانی استراتژیست هستند در درازمدت و بر اساس منطق مدیریتی، برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند.

به لحاظ شایستگی این تیپ از مدیران در سطح عالی و مطلوب برآورد شده است که قادر هستند مأموریت سازمان را در سطح عالی به سرانجام برسانند و موجب رشد و بلوغ سازمان شوند. در اظهارنظرهای مصاحبه‌شوندگان، این‌گونه از مدیران بسیار نادر بوده و به موارد بسیار کمی از مصادیق آن اشاره می‌شد؛ که در این مقوله از ذکر نام افراد خودداری شده است. در کل اکثراً بر این مقوله اتفاق نظر داشتند که مدیرانی با این ویژگی‌ها کم تعداد بوده و حتی اگر هم مدیری با این مشخصه‌ها وجود داشته به علت وجود مسائل حاشیه‌ای و مداخلات برون‌سازمانی نتوانسته‌اند مؤثر واقع شوند؛ و به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان "با یکی دو گل بهار نمی‌شود."

### جمع‌بندی مطالب مصاحبه‌ها در مقولات زیر خلاصه شده است:

- مدیران اغلب سوداگر هستند.
- بخش کوچکی از مدیران دارای مشخصه‌های تطابق‌گر دارند.
- مدیران استراتژیست و بناگرا بسیار نادر بوده و در چالش‌های مسائل حاشیه‌ای و گاهی سیستماتیک غرق شده‌اند و کار مؤثری از پیش نمی‌برند.

در ادامه مبحث موضوعات مطرح‌شده در جداول پایین مقوله‌بندی و استخراج می‌شود؛ لازم به توضیح است که در جای‌جای مصاحبه‌ها به‌صورت مکرر یادآوری می‌شد که از تکیه بر موضوع یا فرد خاصی اجتناب و تجربه زیسته کلی خود را در طی سال‌های خدمت و به‌صورت کلی ابراز کنند و تصویری جامع از موضوع را مدنظر داشته باشند.

جدول ۲: نگرش مصاحبه‌شدگان در خصوص شایستگی مدیران نظام آموزش عالی

| مقوله                                 | متن   |
|---------------------------------------|---|
| وامدار بودن مدیران                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیران وامدار روابط فردی هستند.</li> <li>- مدیران مدیون اشخاص هستند نه مدیون شایستگی خود.</li> <li>- چرا که بقای خود را نه مدیون تخصص و توانمندی و شایستگی خود.</li> <li>- بلکه مدیون کسانی هستند که آنها را سفارش کرده‌اند.</li> </ul>  |
| انفعال در برابر روابط غیررسمی         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیران در برابر خواسته‌های غیررسمی از سوی افراد ذی‌نفع منفعل هستند.</li> </ul>   |
| عدم اتکا به تخصص                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیران و مشاوران متکی به تخصص خود نیستند.</li> </ul>   |
| روابط سیاسی                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- بلکه غالباً از سوی شبکه‌های روابط سیاسی و...</li> </ul>  |
| آشناپروری                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- آشناپروری انتخاب و انتصاب می‌شوند.</li> </ul>  |
| تسلیم در برابر خواسته‌های سیاسی       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیران حتی در صورت مخالفت درونی، در عمل به خواسته‌های سیاسی و جناحی تن در می‌دهند.</li> <li>- مدیران در قبال پست و خدمتی که دریافت می‌کنند، باید خدماتی را برای معرفین خود ارائه دهند</li> <li>- حتی در صورت مخالفت قلبی خود.</li> </ul> |
| انفعال در برابر حلقه قدرت             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیران از خود اختیاری ندارند و کارگزاران افراد دیگری در هرم قدرت هستند.</li> <li>- مدیران در واقع مأمور و کارگزار "دیگران" در سازمان هستند.</li> <li>- این دیگران در حلقه قدرت تعریف می‌شوند.</li> </ul>                                 |
| اولویت دادن به مطالبات گروه‌های سیاسی | <ul style="list-style-type: none"> <li>- قانون نانوشته‌ای هست مبنی بر اینکه، اگر ما به شما پست مدیریتی می‌دهیم؛ شما نیز باید مطالبات ما را پیگیری کنید.</li> </ul>  |
| مبادله                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیران اهل معاملات سیاسی هستند و</li> <li>- در فرایند معامله‌ای و مبادله‌ای مدیر می‌شوند.</li> <li>- مدیران غالباً اهل معامله</li> <li>- و مبادله هستند.</li> </ul>  |
| ترجیح منافع فردی                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیران منافع سازمانی را فدای منافع فردی خود</li> </ul>   |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| ترجیح منافع دوستان                   | - و دوستان‌شان می‌کنند.   |
| دلالی                                | - مدیران کار چاق هستند.   |
| وفاداری به غیر سازمان                | - مدیران بیش از آن‌که به سازمان و مأموریت سازمانی وفادار باشند.<br>- به اشخاص و جریانات سیاسی، وفادار هستند.<br>- و وفادار به انتصاب‌کنندگان خود، هستند.  |
| فاقد تعهد سازمانی                    | - مدیران فاقد تعهد سازمانی هستند.<br>- مدیران فاقد تعهد سازمانی و وفادار به انتصاب‌کنندگان خود، هستند.  |
| ترس                                  | - مدیران از سلسله‌مراتب بالایی ترس دارند.<br>- مدیرانی که در این شرایط و در این فرایند غلط مدیر می‌شوند، دائماً در ترس به سر می‌برند.   |
| حفظ رضایت بالادستی‌ها                | - برای اینکه پست خود را حفظ کنی،<br>- به هر ترتیبی شده باید بالادستی‌ها را راضی نگه‌داری <sup>۱</sup> .   |
| تبعیت                                | - این یک قانون نانوشته در خصوص مدیران است: "یا برو یا آنچه می‌گوییم باش."<br>- فرار از این واقعت تلخ ممکن نیست. <sup>۲</sup>  |
| تلقی از موقعیت به‌عنوان وسیله ارتقاء | - مدیران از پست‌های سازمانی به‌عنوان سکوی پرتاب استفاده می‌کنند.  |
| سوءاستفاده                           | - مدیران در صورت وجود زمینه‌های فساد اداری<br>- بلافاصله به اختلاس و دزدی   |
| اعمال نفوذ                           | - و اعمال نفوذ و ... دست می‌زنند.   |
| فرصت‌طلبی                            | - مدیران طول دوران مدیریتی خود را فرصتی گذرا می‌دانند.<br>- بنابراین تلاش می‌کنند در این فرصت محدود به اصطلاح "خود را ببندند" <sup>۳</sup> .<br>- آنها از سازمان به‌عنوان ابزاری برای اهداف خود استفاده می‌کنند. <sup>۴</sup> |
| حضور نامنظم در محل کار               | - برخی از مدیران بعد از ساعت اداری در محل کار حاضر می‌شوند،<br>- چرا که در ساعات اداری در دانشگاه‌ها به‌صورت حق‌التدریسی، مشغول هستند.  |
| استفاده از موقعیت برای اخذ کلاس      | - برخی از مدیران از جایگاه خود برای اخذ کلاس‌های حق‌التدریسی در دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی استفاده می‌کنند.   |

۱. عین جمله از متن مصاحبه: "نان بده فرمان بده"

۲. عین جمله مصاحبه‌شونده

۳. عین جمله متن مصاحبه

۴. یکی از نمونه‌های عنوان‌شده: چند تن از مدیران ارشد و حتی یکی از وزیران در جریان یکی از انتخابات ریاست جمهوری از امکانات وزارتخانه برای تجهیز ستادهای انتخاباتی استفاده می‌کردند، گاهی به‌عنوان سخنران در دانشگاه‌ها حضور می‌یافتند، کارمندان را برای فعالیت به ستادها راهنمایی می‌کردند، چندین کامیون میز و صندلی از وزارتخانه برای تجهیز ستادهای ارسال می‌شد و ...

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- برخی از مدیران از جایگاه خود برای نوشتن مقالات</li> <li>- و یا چاپ مقالات در ژورنال‌های علمی بهره می‌برند.</li> <li>- برخی از مدیران از کارکنان با استعداد برای نوشتن مقالات علمی استفاده می‌کنند.</li> </ul>                     | <p>استفاده از موقعیت برای نوشتن و چاپ مقاله</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیران گاهی حتی نسبت به اینکه مأموریت اصلی سازمان خود را یاد بگیرند و از آن آگاهی پیدا کنند اصراری ندارند. (همت به خرج نمی‌دهند)</li> </ul>   | <p>بی‌علاقه بودن به مأموریت سازمان</p>          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- کار سازمانی برای مدیران از اولویت برخوردار نیست.</li> </ul>   | <p>اولویت نداشتن مأموریت سازمان</p>             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- فعالیت سازمانی برای مدیران یک امر حاشیه‌ای محسوب می‌شود.</li> </ul>   | <p>حاشیه‌ای بودن مأموریت سازمان</p>             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیران بیش از آنکه کار اداری بکنند به کارها و فعالیت‌های حاشیه‌ای مشغول‌اند.</li> </ul>   | <p>فعالیت‌های حاشیه‌ای</p>                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیران بیش از آنکه به سازمان و مأموریت سازمانی وفادار باشند به اشخاص و جریان‌های سیاسی، وفادار هستند.</li> </ul>  | <p>وابستگی</p>                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- اغلب مدیران تسلطی بر مأموریت و وظایف سازمانی ندارند.</li> </ul>   | <p>عدم تسلط حرفه‌ای</p>                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیران ناکارآمد، برای مخفی کردن ضعف علمی خود، پشت کارکنان با استعداد پنهان می‌شوند.</li> </ul>  | <p>ناکارآمدی</p>                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیران از شفافیت سازمانی استقبال نمی‌کنند.</li> </ul>   | <p>مخالف شفافیت سازمانی</p>                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیران طالب شفافیت در سازمان نیستند. چرا که در صورت شفافیت نخواهند توانست از رانت‌های موجود استفاده کنند.</li> <li>- در صورت وجود شفافیت سازمانی، ارزیابی عملکرد، مدیران ناکارآمد را مشخص خواهد کرد.</li> </ul>                   | <p>سوء استفاده در فقدان شفافیت</p>              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیران از نظم زمانی گریزان هستند؛</li> </ul>  | <p>نظم‌گریزی</p>                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- چرا که اولویت را به فعالیت‌های شخصی و حاشیه‌ای می‌دهند.</li> <li>- و در صورت وجود نظم اداری نخواهند توانست به فعالیت‌های بیرون از محل کار مثل پروژه‌های کاری، اشتغال به تدریس خارج از ضابطه و دیگر فعالیت‌ها بپردازند.</li> </ul> | <p>نظم مانع فعالیت‌های شخصی</p>                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیران برای تضمین امنیت خود (بقاء)</li> <li>- به هر کاری دست می‌زنند.</li> <li>- کارکنان و مدیران بیشتر به دنبال حفظ شغل هستند.</li> </ul>  | <p>بقاء به هر قیمت</p>                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- غالباً سعی دارند هم با ساختارهای رسمی و هم ساختارهای غیر رسمی و نامرئی سازش کنند.</li> <li>- تیپ مدیرانی که خود را با ساختارهای رسمی و غیررسمی سازگار می‌کنند،</li> </ul>   | <p>منطبق کردن خود با ساختارها</p>               |

|  |                              |
|--|------------------------------|
| - این تیپ از مدیران خود را با ساختارها وفق می‌دهند.<br>- با ساختارهای غیررسمی هم تعامل دارند.  |                              |
| - به نحوی میانه‌روی پیشه می‌کنند.<br>- بیشتر سعی دارند با جریان‌ها مسلط همسو شوند.   | میانه‌روی                    |
| - اهل جدل و بحث نیستند.<br>- کمتر سیاسی هستند.<br>- کمتر انتقاد می‌کنند.   | پرهیز از جدل                 |
| - به نحوی روزمره هستند<br>- و روزگار مدیریتی خود را آهسته و پیوسته سپری می‌کنند.<br>- سعی دارند در حاشیه امن به سر برند  | عدم ریسک                     |
| - در صورت تحولات کلان سیاسی (تغییر رئیس‌جمهور یا وزیر) احتمال اینکه افراد میانه‌رو همچنان مدیر باقی بمانند بیشتر از مدیران وابسته به جریان‌ها سیاسی است.<br>- این‌گونه از مدیران گاهی پیش از مدیران سیاسی در سازمان دوام می‌آورند. | استمرار در جایگاه مدیریتی    |
| - مدیرانی که با هر شرایطی سازگار می‌شوند، غیرقابل اعتمادند.  | غیرقابل اعتماد               |
| - مدیران میانه‌رو که خود را با وضعیت موجود تطبیق می‌دهند، "دو رو و نان به نرخ روز خور هستند".<br>- مدیرانی هستند که در هر دو دولت که نقطه مقابل هم هستند دوام می‌آورند. این افراد دوگانه عمل می‌کنند.                              | رفتار دوگانه                 |
| - گاهی می‌توانند برنامه‌های ضروری سازمان را تا پیش آمدن یک فرصت مناسب به تعویق بیندازند.   | فرصت‌جویی برای برنامه‌ها     |
| - این مدیران قادر خواهند بود، خود را با تحولات و اقتضائات زمانی انطباق دهند.   | انطباق با تحولات             |
| - ابقاء این مدیران می‌تواند در بهبود وضعیت شغلی کارکنان مفید واقع شود،<br>- به علت آشنایی طولانی‌مدت این مدیران با بدنه نیروی انسانی سازمان، می‌توانند از تخصص و جایگاه کارکنان حمایت به عمل آورند.                                | رفتار حمایتی از نیروی انسانی |
| - برخی از مدیران میانه‌رو وجود دارند که می‌توانند نقش حلقه واسطه بین دو مرحله سیاسی باشند (دولت قبلی و دولت جدید)  | نقش حلقه واسطه               |
| - این‌گونه از مدیران در شرایط ضروری می‌توانند وساطت کنند.  | وساطت کننده                  |
| - این مدیران می‌توانند باعث انتقال دانش در سازمان بشوند.   | انتقال دانش                  |
| - به‌عنوان حافظه سازمان عمل کنند.  | حافظه سازمان                 |

|  |  |
|--|--|
| احیاء وظایف سازمانی                        | - گاهی این مدیران می‌توانند به‌صورت آرام و نامحسوس و یا به کمک توجیه مدیران سطوح بالاتر، به وظایف سازمانی بپردازند.  |
| نقش مثبت                                   | - در صورت وجود فضای کار، این مدیران می‌توانند مفید واقع شوند.  |
| ایجاد پیوند                                | - گاهی این مدیران می‌توانند با ابتکاراتی بین وظایف سازمانی و فعالیت‌های غیررسمی و حاشیه‌ای پیوند ظریفی ایجاد کنند.   |
| ناکارآمد شدن تحت تأثیر فرایندهای سیاسی     | - مدیرانی هستند که تعهد سازمانی دارند؛ اما در قالب‌های مرسوم مناسبات سیاسی و غیرسازمانی گرفتار و ناکارآمد شده‌اند.<br>- مدیران واقعی نمی‌توانند کاری از پیش ببرند چرا که در روابط و مناسبات غلط محدود شده و کارآیی خود را از دست داده‌اند.                 |
| کم تعدادی                                  | - تعداد این مدیران بسیار کمتر از تعداد مدیران دلال مسلک برآورد می‌شود.   |
| شایستگی                                    | - این مدیران به لحاظ تجربه و تخصص و شایستگی در وضعیتی بهتر از مدیران سوداگر هستند.   |
| خسارت کمتر                                 | - زبان این تیپ از مدیران به سازمان به‌خاطر عدم سوءاستفاده، کمتر از مدیران سودجو است.   |
| مدیریت طولانی‌تر                           | - بنابراین طول مدیریتی آنان ممکن است بیش از مدیران سوداگر باشد.  |
| انفعال برای بقاء                           | - مدیران متعهد حتی اگر بخواهند نسبت به تقاضاهای غیرمشروع و غیررسمی بی‌اعتناء باشند نمی‌توانند به بقاء خود ادامه دهند.  |
| انزوا گزینی                                | - برخی از افراد شایسته چون در قالب روابط ناسالم اداری نمی‌توانند فعالیت کنند، عطای مدیریت را به لقای آن می‌بخشند   |
| محرومیت سازمان از مدیران شایسته            | - و به‌ناچار سازمان از وجود آنها محروم می‌شود <sup>۱</sup> .   |
| بی‌اثر بودن شایستگی در برابر مناسبات موجود | - مدیر شایسته یا ناکارآمد فرقی ندارد؛ هر دو باید در برابر درخواست غیرقانونی (مثلاً) یک نماینده مجلس یا یک فرد ذی‌نفوذ تسلیم شوند.<br>- مدیر حتی در صورت شایستگی و سلامت، ناچار است خود را با شرایط ناسالم وفق دهد. حتی اگر خود برداشت شخصی هم نداشته باشد. |
| پذیرش ناهنجاری                             | - حتی مدیران سالم هم ناچار از پذیرفتن ناهنجاری‌های سازمانی هستند که رسم و قاعده و هنجار شده است.   |

۱. توضیح اینکه این وضعیت سلبی را توصیف می‌کند. صورت ایجابی آن به این صورت است که در صورت قبول پست سازمانی به‌ناچار برای بقاء، خود را با محیط سازگار می‌کنند.



جدول ۳: مقوله‌بندی مدیران سوداگر به لحاظ شایستگی

| مقوله محوری             | مقوله اصلی  | مقوله فرعی                      | مفاهیم                                   |
|-------------------------|-------------|---------------------------------|--|
| مدیران سوداگر           | انفعال      | وامدار اشخاص                    | وامدار بودن مدیران                       |
|                         |             |                                 | انفعال در برابر روابط غیررسمی            |
|                         |             |                                 | حفظ رضایت بالادستی‌ها                    |
|                         |             |                                 | اعمال نفوذ                               |
|                         |             |                                 | آشنا پروری                               |
|                         |             | احساس ناامنی                    | ترس                                      |
|                         |             |                                 | وابستگی                                  |
|                         |             |                                 | بقا به هر قیمت                           |
|                         |             |                                 | مراقبه و احتیاط دائمی                    |
|                         |             |                                 | روابط سیاسی                              |
|                         | سیاست‌زدگی  | انفعال سیاسی                    | تسلیم در برابر خواسته‌های سیاسی          |
|                         |             |                                 | تبعیت                                    |
|                         |             |                                 | انفعال در برابر حلقه قدرت                |
|                         |             |                                 | اولویت دادن به مطالبات گروه‌های سیاسی    |
|                         | سوءاستفاده  | ترجیحات سیاسی                   | ترجیح منافع سیاسی و حزبی                 |
|                         |             |                                 | ترجیح منافع دوستی                        |
|                         |             | منفعت‌طلبی                      | ترجیح منافع فردی                         |
|                         |             |                                 | سوءاستفاده                               |
|                         |             |                                 | فرصت‌طلبی                                |
|                         |             |                                 | تلقی از موقعیت به‌عنوان وسیله ارتقاء     |
|                         |             |                                 | استفاده از موقعیت برای اخذ کلاس          |
|                         |             |                                 | استفاده از موقعیت برای نوشتن و چاپ مقاله |
|                         |             |                                 | معامله‌گری                               |
|                         |             |                                 | دلالی                                    |
|                         | ضعف مدیریتی | عدم آشنایی با اصول مدیریت       | عدم اتکاء به تخصص                        |
|                         |             |                                 | عدم تسلط حرفه‌ای                         |
| ناکارآمدی               |             |                                 |  |
| پایین بودن تعهد سازمانی |             | بی‌علاقه بودن به مأموریت سازمان | وفاداری به غیر سازمان                    |
|                         |             |                                 | فاقد تعهد سازمانی                        |
|                         |             |                                 | اولویت نداشتن مأموریت سازمان             |
|                         |             |                                 | حاشیه‌ای بودن مأموریت سازمان             |

|                            |              |  |  |
|----------------------------|--------------|--|--|
| نظم مانع فعالیت‌های شخصی   | نظم‌گریزی    |  |  |
| نظم‌گریزی                  |              |  |  |
| حضور نامنظم در محل کار     |              |  |  |
| فعالیت‌های حاشیه‌ای        | شفافیت‌گریزی |  |  |
| مخالف شفافیت سازمانی       |              |  |  |
| سوءاستفاده در فقدان شفافیت |              |  |  |

جدول ۴: مقوله‌بندی مدیران تطابق‌گر به لحاظ شایستگی

| مفاهیم   | مقوله فرعی                 | مقوله اصلی                | مقوله محوری     |
|--|----------------------------|---------------------------|-----------------|
| منطبق کردن خود با ساختارها                         | سازگاری                    | میان‌روی /<br>محافظه‌کاری | مدیران تطابق‌گر |
| انطباق با تحولات                                   |                            |                           |                 |
| رفتار دوگانه                                       |                            |                           |                 |
| میان‌روی   | احتیاط                     |                           |                 |
| پرهیز از مجادله                                    |                            |                           |                 |
| پذیرش ناهنجاری‌ها                                  |                            |                           |                 |
| انفعال به‌خاطر بقاء بیشتر                          |                            |                           |                 |
| عدم ریسک   | میان‌روی                   |                           |                 |
| نقش حلقه واسط                                      |                            |                           |                 |
| وساطت‌کننده  |                            |                           |                 |
| انتقال دانش  | حلقه واسط انتقال<br>دانش   |                           |                 |
| ایجاد پیوند  |                            |                           |                 |
| حافظه سازمان                                       |                            |                           |                 |
| فرصت‌جویی برای اجرای برنامه‌ها<br>(مدیران میان‌رو) | حفاظت از مأموریت<br>سازمان | شایستگی                   |                 |
| رفتار حمایتی از نیروی انسانی                       |                            |                           |                 |
| خسارت کمتر   |                            |                           |                 |
| احیاء وظایف سازمانی                                |                            |                           |                 |
| توانمندی در مدیریت                                 | ایفای نقش مدیریتی          |                           |                 |
| نقش مثبت   |                            |                           |                 |
| کم تعداد بودن مدیران شایسته                        | برد پایین                  | ناکامی                    |                 |
| ناکارآمد شدن تحت تأثیر فرایندهای سیاسی             |                            |                           |                 |
| بی‌اثر بودن شایستگی در برابر مناسبات موجود         |                            |                           |                 |

|   |                 |                   |  |
|---|-----------------|-------------------|--|
| انزوا گزینی                                 |                 |                   |  |
| محرومیت سازمان از مدیران شایسته             |                 |                   |  |
| مدیریت طولانی‌تر                            | مدت زمان مدیریت | ثبات نسبی مدیریتی |  |
| استمرار در جایگاه مدیریتی (مدیران میانه‌رو) |                 |                   |  |

کدگذاری ارائه‌شده در جداول بالا در قالب جدول ذیل جمع‌بندی شده است. به لحاظ اینکه مدیران استراتژیست کمتر مورد توصیف بوده است و بندرت اشاره‌ای به آن می‌شد در جدول ارائه نشده است<sup>۱</sup>.

جدول ۵: نقشه شناختی مدیران سوداگر و تطابق‌گر از منظر مصاحبه‌شدگان در نظام آموزش عالی

| مقوله فرعی                | مقوله اصلی              | مقوله محوری     |
|---------------------------|-------------------------|-----------------|
| وامدار اشخاص              | انفعال                  | مدیران سوداگر   |
| احساس ناامنی              |                         |                 |
| انفعال سیاسی              | سیاست‌زدگی              |                 |
| ترجیحات سیاسی             | سوءاستفاده              |                 |
| منفعت‌طلبی                |                         |                 |
| مبادله‌گری                | ضعف مدیریتی             |                 |
| عدم آشنایی با اصول مدیریت |                         |                 |
| پایین بودن تعهد سازمانی   |                         |                 |
| نظم‌گریزی                 |                         |                 |
| شفافیت‌گریزی              |                         |                 |
| سازگاری                   | میان‌رومی / محافظه‌کاری | مدیران تطابق‌گر |
| احتیاط                    |                         |                 |
| میان‌رومی                 |                         |                 |
| حلقه واسط انتقال دانش     | شایستگی                 |                 |
| حفاظت از مأموریت سازمان   |                         |                 |
| ایفای نقش مدیریتی         | ناکامی                  |                 |
| برد پایین                 |                         |                 |
| مدت زمان مدیریت (طولانی)  |                         |                 |

۱. تنها به یکی از وزراء و سه نفر از معاونان دوره‌های مختلف اشاره شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس اظهارات متون مصاحبه‌ها اغلب مدیران موجود نظام آموزش عالی در تیپ سوداگر طبقه‌بندی می‌شوند و تعداد کمتری در طیف مدیران تطابق‌گر قرار می‌گیرند و نهایتاً مدیران بناگر بسیار نادر هستند.

انفعال مدیران به سبب وامدار بودن آنان در قبال افراد بانفوذ باعث شده که مدیران از اعتماد به نفس کافی برخوردار نبوده و در حالت دفاعی و محافظه‌کاری ظاهر شوند.

انفعال در قبال مناسبات سیاسی و نفوذ بسترهای محیطی خارج از سازمان، سیاست‌زدگی را کاملاً مشهود ساخته است. مدیران ترجیحات سیاسی دارند و باید پاسخگوی مناسبات سیاسی‌ای باشند که آنها را به قدرت رسانده است.

سوءاستفاده از موقعیت و ناکارآمدی و ضعف مدیریتی موضوعی است که مورد توجه پاسخگویان است. منفعت‌طلبی و روحیه دلالی و مبادله‌گری در میان مدیران جریان دارد و تأثیر بسزایی در رفتارهای مدیریتی آنان دارد.

عدم آشنایی مدیران با اصول مدیریت، نتیجه فساد اداری در مقوله انتخاب و انتصاب و ارتقاء است که مبتنی بر شایسته و ارزیابی صحیح نیست. بلکه مبتنی بر مناسبات سیاسی و مبادلات غیررسمی و فرهنگ جاافتاده سازمانی است. پایین بودن تعهد سازمانی، در خصوص این مدیران نیز در این وضعیت قابل انتظار است که مصاحبه‌شدگان به آن اشاره کرده‌اند.

نظم‌گریزی و شفافیت‌گریزی مقولاتی است که کراراً به آن اشاره شده است. مدیران از نظم سازمانی و شفافیت سازمانی گریزانند چرا که برایشان دارای کارکرد است. در صورت شفافیت سازمانی ضعف بسیاری از مدیران آشکار خواهد شد؛ بنابراین بقاء مدیران با عدم شفافیت سازمانی گره خورده است.

مدیران شایسته‌ای که در طیف مدیران تطابق‌گر و مدیران بناگر قرار می‌گیرند؛ تحت تأثیر عوامل محیطی و مناسبات سیاسی (برون‌سازمانی) و فرهنگ غیررسمی (درون‌سازمانی) میدان فعالیت سازنده را از دست می‌دهند و ناکارآمد می‌شوند.

در عرصه واقعیت تیپ‌های مدیریتی ذکر شده به صورت خالص و شفاف قابل دریافت نیست و چه بسا مدیرانی که ممکن است ترکیبی از شخصیت‌های گفته شده را داشته باشد. مثلاً هم

سوداگر باشد و هم بناگرا؛ یعنی درعین حال که به دنبال منافع شخصی خود هست، منافع سازمان را نیز تأمین نماید. این یافته‌ها با یافته‌های کلر ژوفری<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) همخوانی دارد. وی در تحقیق خود از معلمان یک مدرسه، متوجه شد که نقشه‌های شناختی اغلب چندین روی دارند: ممکن است یک نفر سوداگر باشد اما برای سازش آمادگی نشان دهد؛ یا بناگرا باشد اما سعی کند "سرش خیلی کلاه نرود" (کلود و دیگران، ۱۳۸۲). ژوفری نشان می‌دهد که این وضعیت ترکیبی همان چیزی است که موجب می‌شود نقشه جمعی غالب (سودآور) وجود داشته باشد اما ابتکارات و ابداعات (موقتی) یک اقلیت بناگرا را که خود مورد حمایت اقلیت دیگری است که در بند سازش حداقلی است، پذیرا باشد.



## منابع

- پیترز، بی. گی و پی‌یر، جان (۲۰۰۴)، رویکردی تطبیقی به سیاست‌زدگی دستگاه اداری: تلاش برای کنترل، مترجم: صفار، محمد، ناشر: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت امور اداری، مالی و منابع انسانی، مرکز مدارک علمی، موزه و انتشارات. سال ۱۳۸۴.
- پی‌یر، جان (۲۰۰۴)، "سیاست‌زدگی دستگاه اداری سوئد: امری اجتناب‌ناپذیر یا صرفاً زیان‌بار؟" در: پیترز، بی. گی؛ پی‌یر، جان. (۲۰۰۴)، رویکردی تطبیقی به سیاست‌زدگی دستگاه اداری: تلاش برای کنترل. مترجم: صفار، محمد، ناشر: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت امور اداری، مالی و منابع انسانی، مرکز مدارک علمی، موزه و انتشارات، سال ۱۳۸۴.
- تاپیا، کلود؛ آلفلیپ، دانیل؛ کامی‌یری، کارمل؛ دومایی، آندره؛ سانکوفسکا، اوادروزدا؛ فونتن، روژه و کارناس، گی (۱۳۸۲)، درآمدی بر روانشناسی اجتماعی. ترجمه مرتضی کتبی، تهران: نشر نی.
- فلیک، اووه (۱۳۹۱)، درآمدی بر تحقیق کیفی، مترجم، هادی جلیلی، تهران، نشر نی.
- Ackerman, Susan. Rose (1978), *Corruption: A study in political economy*, New York:Academic, 1978.
- Derlien, H. U. (1996), "The Politicization of Bureaucracies in Historical and Comparative Context," in B.G Peters & B.A Rockman,eds, *Agenda for Excellence Administering the State* (Chatham.NJ: Chatham House)
- Gregory, R. (1995), "POST-Reform Attitudes of New Zealands Senior Public Servants:A Follow-Up Study," *Political Science* 47, 90-161
- Savoie, D. J. (1999), *Governing From The Centre* (Toronto: University of Toronto Press).
- Torstendahl, R. (1991), *Bureaucratization in Northwest Europe, 1880-1985: Dominance and Government*, London: Routledge.