

۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت - بخش بیست و سوم

همراه با «فایول» در مسیر تلف شدن مدیران

مرتضی مجدفر

مطالعات موردی در مدیریت مدرسه



تصویر ساز: پیمان رحیمی زاده

اشاره

تاکنون ۸۸ راه را برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت مدارس ذکر کرده‌ایم. در دو بخش پایانی این سلسله مطالب و در راه‌های باقی‌مانده پیش‌رو، به نکاتی اشاره خواهیم کرد که به نوعی برگرفته از اصول کلاسیک مدیریت است. هانری فایول، برای ادارهٔ بهینه سازمان‌ها، ۱۴ اصل مهم را مطرح می‌کند که در شماره‌های پیشین، به برخی از آن‌ها به‌طور مستقیم و غیرمستقیم اشاره کرده‌ایم و در ۱۲ راه از ۱۳ راه باقی‌مانده در این شماره و شمارهٔ آینده، برخی از اصول ۱۴ گانهٔ فایول را مورد توجه قرار خواهیم داد.

انعطاف‌پذیری و مداومت در سیاست‌ها، اصول و روش‌های مدیریتی

آقای الف.ح مدیر دبیرستان غیردولتی س.ب در یکی از مناطق شمالی تهران بود. او دانش‌آموخته مدیریت آموزشی در دوره کارشناسی ارشد و آشنا با مبانی نظری و علمی رشته مدیریت بود. آقای الف.ح معتقد بود یکی از اصول اساسی در اداره مدرسه، اصل **انعطاف‌پذیری و مداومت** است. وی می‌گفت نظر به این که شرایط محیطی و داخلی سازمان در طول زمان در حال تغییر است، باید سیاست‌ها، اصول و روش‌های مدیریت قابل انعطاف و با شرایط و مقتضیات محیط (قانون موقعیت) سازگار باشد. بنابراین، مدیریت با اجرای این اصل، فعالیت‌های سازمان را با تغییرات شرایط فنی، اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی منطبق و سازگار کرده و تحقق اهداف سازمان را سهولت می‌بخشد. اصل مداومت خواستار آن است که مدیریت در پیشبرد سازمان برای دستیابی به اهداف تا حدود زیادی قاطعیت و استقامت داشته باشد، زیرا ایجاد تغییرات و تحولات ممکن است مقاومت و تعارض‌هایی را در سازمان و محیط ایجاد کند.

این تفکر آقای مدیر، باعث شده بود او تغییرات فراوانی را در اداره امور جاری و روش‌های مدیریتی مدرسه‌اش اعمال کند که در اکثر موارد با اندیشه‌های مؤسسان و هیئت امنای دبیرستان همخوانی نداشت. مثلاً او معتقد بود وقتی تلفن همراه به عنوان پدیده‌ای نوآورانه، اکنون به وسیله‌ای کارآمد در کلاس‌های درس تبدیل شده است، بگیر و ببند انضباطی برای این که بچه‌ها اصلاً این وسیله را همراه خود نیاورند، خطاست؛ این در حالی بود که اعضای هیئت امنا بارها در جلسه مشترک با مدیر به این کار انتقاد کرده بودند. همچنین او با توجه به دیدگاه‌های جدیدی که در زمینه مدیریت کلاس درس و نیز امور انضباطی به دست آورده بود، تغییراتی را در آیین‌نامه‌های داخلی مدرسه به وجود آورده بود که علی‌رغم تسهیل فعالیت‌های دبیرستان، مخالفان فراوانی هم داشت. در یکی از جلسات هیئت امنا، یکی از اعضا با تأکید بر این که کارهای آقای الف.ح، غیر متعارف است و دبیرستان را در میان مدارس منطقه، به‌ویژه مدرسه‌های غیردولتی، گاو پیشانی سفید کرده است، بقیه را متقاعد کرد که او را برکنار کنند و این مدیر با سابقه تحصیل کرده، به جرم پایبندی به اصول کلاسیک مدیریت هانری فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵م) که پس از قریب به صدسال از مطرح شدنش، هنوز درست و اصولی است، بی‌هیچ توضیحی برکنار شد.

بود و اعتقاد داشت: «این که همه چیز در حال تغییر است، حرف بی‌ربط بعضی از امروزی‌هاست. مگر ما چگونه تربیت شده‌ایم؟ مگر مدیران مدارس که ما در آن‌ها درس می‌خواندیم، چگونه بر ما و معلمان ما مدیریت کرده‌اند؟» در واقع این مدیر، اصل انعطاف‌پذیری و مداومت را که به دنبال تحقق حاصل جمع دو چیز متضاد در مدرسه است، به دو بخش جدا از هم تقسیم می‌کرد و تنها درصد عملی کردن بخش دوم آن بود. در یکی از نشست‌ها که رئیس اداره آموزش و پرورش قصد داشت برای اصلاح فعالیت‌های او در مدرسه تذکراتی بدهد، خانم م.ج با عصبانیت گفت: «از بس از روابط انسانی و بهره‌گیری از نظریات زیردستان حرف زده‌اند که معلمان پررو شده‌اند. معلم و دانش‌آموز باید نظم داشته باشند، سروقت بیایند، سروقت بروند و سرشان به کار خودشان باشد. من نمی‌دانم شما از کدام تغییرات سخن می‌گویید؟ کدام تغییرات در کلاس‌های ما رخ داده است؟ اگر معلمان ما به روش اولین معلمان دارالفنون تدریس کنند، باید خوشحال باشیم. وقتی در این صد و چند سال هیچ اتفاقی در کلاس‌های درس معلمان ما رخ نداده است، شما چگونه از تغییرات فنی و اقتصادی و فرهنگی - اجتماعی سخن می‌گویید؟»

رئیس اداره ناراحت شد و از وی خواست قدری معقول‌تر ببیند. به اعتقاد آقای رئیس، خانم م.ج، با توجه به سوابق خوب و حسن شهرتی که در کار و محل زندگی‌اش داشت، می‌توانست تغییراتی در روش مدیریتی خود اعمال کند. او گفت: «ما که به مسلمانی شهره هستیم، باید از آموزه‌های قرآنی خودمان در زمینه تغییر استفاده کنیم. وقتی در آیه ۱۱ سوره رعد، خداوند به ما اعلام می‌کند که سرنوشت هیچ قومی را تغییر نمی‌دهد، مگر آن که خود آن‌ها بخواهند، دیگر چه لزومی دارد که ما از اصل مدیریتی فایول یعنی انعطاف‌پذیری و مداومت، به عنوان اصلی برگرفته از عقل و تفکر، چشم‌پوشی کنیم.» صحبت‌های رئیس اداره و تأکید وی بر ویژگی‌های مثبت خانم م.ج، کارگر افتاد. او به خانم مدیر قول داد با همراهی اداره و برخی از کارشناسان خبره‌ای که دانش‌آموخته مدیریت هستند، امکان تغییر در روش‌های مدیریتی مدرسه وجود دارد.

با تدبیر و حوصله رئیس اداره، همراهی خانم مدیر و تلاش کارشناسان مدنظر آقای رئیس، مدیر مدرسه الف.ح نه تنها از کار برکنار نشد، بلکه تغییر روش داد و مدیری شد که در کارهای مدیریتی‌اش انعطاف‌پذیری و مداومت را به‌صورت هم‌زمان و در کنار هم به کار می‌برد.

راه نود و یکم

تعادل در اصول و روش‌های سازمانی مدرسه

خانم ر.آ.ک، مدیر مدرسه راهنمایی تحصیلی الف.خ در یکی از شهرستان‌های استان مرکزی بود. او پس از سال‌ها مدیریت، با پیگیری‌های فراوان معاون پشتیبانی اداره‌ای که او در یکی از مدارس

راه نودم

عدم انعطاف‌پذیری و توجه ویژه به مداومت در سیاست‌ها، اصول و روش‌های مدیریتی

خانم م.ج، مدیر مدرسه راهنمایی تحصیلی الف.ب در یکی از شهرهای بزرگ استان آذربایجان شرقی بود. او مدیری مقتدر و وظیفه‌مدار

آن مشغول به کار بود، از کار برکنار شد. در بررسی علت برکناری این مدیر از سمت مدیریت مدرسه، باز با افراط و تفریط در دو نوع برداشت از یک اصل کلاسیک مدیریت یعنی **اصل تعادل**^۲ روبه‌رو می‌شویم. طبق این اصل، اصول و روش‌های سازمانی باید متناسب و هماهنگ با اهداف تحقق پیدا کند؛ به‌ویژه اصولی که با هم در تضاد و تناقض‌اند، باید با یکدیگر سنجیده شده و متوازن با اهداف اجرا شوند.

در مدرسه الف، معاون پشتیبانی، از مدیر مدرسه ایراد می‌گرفت که چرا برخی از وظایف خود را به معاونش تفویض نمی‌کند و خانم ر. آ. ک معتقد بود در حالی که اداره تصمیم‌گیری، ساده‌ترین کارهای اداری را در ید قدرت خود نگه داشته و به او تفویض نکرده است، او چگونه می‌تواند به معاونانش تفویض اختیار کند. از نظر او باید بین این دو موقعیت، نوعی تعادل ایجاد می‌شد. البته عامل اصلی برکناری مدیر، به این بگویم سادگی ساده‌مدیریتی مربوط نمی‌شد. معاونت پشتیبانی از مدارس خواسته بود در خرید زائرسرایی برای اداره در مشهد مشارکت کنند و سهم مشخصی را هم برای این کار تعیین کرده بود. خانم ر. آ. ک، باز با استناد به این اصل مدیریتی معتقد بود، درست است که خرید زائرسرا یک کار رفاهی است، ولی به عنوان یک روش سازمانی، با اهداف مدرسه همخوانی ندارد. او می‌گفت وظیفه کارکنان مدرسه، تأمین هزینه زائرسرا نیست و این مقوله، به هیچ عنوان در شرح وظایف حدوداً ۴۰ بندی مدیران مدارس قید نشده است. او همه این مسائل را حتی در جلسه مدیران مدارس، با شدت و حدت بیان کرد.

این مدیر مدرسه که در رشته مدیریت دولتی فوق‌لیسانس گرفته بود، به دلیل پافشاری بیش از اندازه بر حرف‌های خود و به‌خاطر سابقه ذهنی نامناسبی که معاون پشتیبانی اداره از او داشت، از کار برکنار شد تا بداند نباید بیش از اندازه بر اصولی که سال‌ها پیش تدوین شده است، پافشاری کرد. البته اگر بخواهیم راه نود و یکم را به نوعی نقد اخلاقی بکنیم، باید بگوییم تا حدودی حق به جانب مدیر بود. در واقع او معتقد بود مدیر ماندن آن قدر ارزشمند نیست که به هر قیمتی، فردی خود را در آن پست ماندگار نگه دارد.

راه نود و دوم

نامتعادل بودن اصول و روش‌های سازمانی مدرسه

آقای ت. الف، مدیر و عضو هیئت مؤسس دبیرستانی غیردولتی در یکی از مناطق شمالی تهران بود. نام دبیرستان را حتی به صورت خلاصه شده نوشته‌ایم، چون آن قدر معروف است که به راحتی شناخته می‌شود و این، با اصل محرمانه و محفوظ ماندن اطلاعات مدیرانی که در این ۱۰۱ راه از آن‌ها سخن می‌گوییم، منافات دارد.

عدم توجه کافی به اجرای یکی از اصول کلاسیک مدیریت (اصل تعادل)، از علل ورشکسته شدن و بسته شدن این مدرسه بوده است.

ت. الف، از دبیران موفق رشته ریاضی-فیزیک بود. او به دلیل تبحری که در کار تدریس داشت، در آموزشگاه‌های کنکور و دبیرستان‌های برتر غیردولتی، به‌عنوان دبیری شایسته شهره شده بود. همین موفقیت باعث شد او با کمک چند نفر از دوستانش - که همگی بعداً پشت وی را خالی کردند- در یکی از مناطق شمالی تهران، دبیرستانی غیردولتی تأسیس کند. او بسیار بلندپرواز بود، از این‌رو از همان ابتدا دبیرستانش را در دو رشته تجربی و ریاضی-فیزیک و در همه پایه‌ها بنیان گذاشت. اجاره‌ای بودن محل، خرید تجهیزات و میز و صندلی‌های بسیار گران‌قیمت به صورت قسطی، تعیین حق‌الزحمه‌های بالا برای جذب دبیران شایسته سایر مدارس، از همان ابتدا نشان می‌داد که او روش‌های سازمانی مدرسه‌اش را بسیار نامتعادل و حتی متناقض با یکدیگر انتخاب کرده است.

شهرت او سبب شد در سال اول، تعداد نسبتاً قابل قبولی در مدرسه نام‌نویسی کنند. در سال دوم، این تعداد باز هم افزایش یافت که ظاهراً باید موجب امیدواری می‌شد. ولی حساب و کتاب‌ها چیز دیگری نشان می‌داد. رقم چک‌هایی که ت. الف برای اقساط و بدهی‌های مدرسه امضا کرده بود، آن‌چنان بالا بود که حتی با وصول شدن تمام شهریه‌ها و هزینه کردن همه وامی که مدرسه گرفته بود، امکان پرداخت آن‌ها نبود. بلندپروازی، عدم توجه به ایجاد تعادل در هزینه‌ها و درآمدها، جذب معلمان با حقوق‌های غیرمتعارف و بسیاری موارد دیگر باعث شد دبیرستان اعلام ورشکستگی کند و مدیری دیگر، این بار نه توسط مسئولان آموزش و پرورش، بلکه توسط خودش از کار برکنار شود. او اکنون بی‌سروصدا در دبیرستانی تدریس می‌کند؛ در حالی که اثرات این شکست، حتی زندگی خانوادگی‌اش را هم تحت‌الشعاع قرار داده است. البته آرامش فعلی، با گذشت و فداکاری پدر بازنشسته فرهنگی‌اش، سپری کردن چند ماه بازداشت و سپردن تعهدی ده ساله برای پرداخت بدهی‌هایش حاصل شده است؛ آرامشی که می‌توانست با اندکی تدبیر و گشودن واحدهای جدیدتری از دبیرستانی که حتی از آوردن نامش امتناع کردیم، رنگ دیگری داشته باشد.

راه نود و سوم

توجه افراطی به اصل سلسله مراتب یا زنجیره ارشدیت

آقای ع. ف مدیر مدرسه راهنمایی ش. پ در یکی از مناطق میانی تهران بود. او از مدیران بسیار مقتدری بود که به شدت به رعایت **اصل سلسله مراتب یا زنجیره ارشدیت** اعتقاد داشت. این اصل، به‌عنوان یکی از اصول کلاسیک مدیریتی، بیانگر این معناست که ارتباط کارکنان سازمان، باید خط معینی را طبق مدارج و مقاماتی که تعیین شده (شامل بالاترین رده سازمانی و مقامات پایین و کارکنان اجرایی) طی کند. بنابراین، فرمان از بالا به پایین و اجرا و گزارش از

پایین به بالا انتقال می‌یابد و از این طریق، اصل سلسله مراتب باعث ایجاد وحدت فرماندهی می‌شود.

آقای ع. ف. میانه خوبی با کارکنان و مدیران منطقه‌ای که در آن کار می‌کرد، نداشت. از این رو کمتر مسئولی رغبت می‌کرد از این مدرسه بازدید کند. علاوه بر این، به دلیل ارتباطاتی که آقای ع. ف. با برخی از مسئولان ارشد آموزش و پرورش و سایر ادارات داشت، مطمئن بود که به راحتی امکان عوض کردن یا برکناری وی میسر نیست. او فقط بازدید رئیس منطقه از مدرسه‌اش را برمی‌تافت و بقیه افراد منطقه، حتی معاونان می‌دانستند که برای حفظ حرمت خود، بهتر است از خیر رفتن به این مدرسه بگذرند. آقای ع. ف. می‌گفت تازه چون آقای فالانی (به مسئول وقت منطقه اشاره می‌کرد) رئیس اداره است و او را هم‌شأن خودم می‌دانم، اجازه می‌دهم در مدرسه حضور یابد.

روزی از روزها، قرار شد مدیر کل، معاونان و کارشناسان اداره کل شهر تهران، از منطقه‌ای که مدرسه مذکور در آن واقع شده بود، بازدید کنند. یکی از کارشناسان اعلام کرد که می‌خواهد از مدرسه ش. پ بازدید کند. مسئولان منطقه سعی کردند او را منصرف کنند. او اصرار کرد، ولی به او گفتند که اگر مدیر مدرسه متوجه شود که شما کارشناسی بیش نیستید، به مدرسه راهتان نمی‌دهد و این درست نیست.

اصرار کارشناس، باعث شد به او بگویند شخصاً به بازدید مدرسه برود و خودش، خودش را معرفی کند. کارشناس این کار را کرد، ولی مدت‌ها در پشت در و سپس دفتر معاونان مدرسه به انتظار نگه داشته شد و آخر سر، مدیر مدرسه با تبختری فراوان، تنها به او اجازه داد پنج دقیقه در دفترش با وی دیدار کند.

کارشناس مذکور، علی‌رغم سمت پایین سازمانی خود، با مدیر کل شهر تهران بسیار همراه و هم‌سخن بود. او مسئله را به طور کامل و به شکل مکتوب به مدیر کل گزارش داد و تأسف خود را از وجود چنین معضلی در مدیریت آموزش و پرورش شهر تهران بیان کرد.

مدیر مدرسه، در پایان سال، قبل از آن که به خاطر شأن سازمانی فوق‌تصور و ارشدیت موهومی و نیز آشکار شدن بسیاری مسائل دیگر که به دلیل عدم نظارت مستمر منطقه حادث شده و بعدها مسجل شده بود، از کار برکنار شود، خودش از مدیریت کناره گرفت تا معلوم نشود جایگاه واقعی سازمانی یک مدیر مدرسه و حدود اختیارات و تصمیم‌گیری وی چگونه است.



راه نود و چهارم

بی‌توجهی به اصل سلسله مراتب یا زنجیره ارشدیت

هرچند وضعیت مورد نود و سوم، منحصر به فرد و نادر بود و شاید کمتر مدیری را بتوان یافت که این‌گونه به اصل سلسله مراتب و زنجیره ارشدیت اعتقاد کور^۴ داشته باشد، ولی برای بی‌توجهی به این

اصل، مثال‌های فراوانی در دسترس داریم که در اکثر موارد هم به برکناری سریع یا بافاصله مدیر منجر شده است. بهتر است از میان این مثال‌ها، به دو مورد منفی و یک مورد مثبت اشاره کنیم:

● چندسال پیش آقای الف. ط.، مدیر مدرسه راهنمایی در یکی از شهرستان‌های استان ...، بدون این که مشکل خود با معاون آموزشی شهرستان را به رئیس اداره اطلاع دهد، صرفاً به دلیل آن که با مدیر کل همشهری بود، با او مطرح کرد. به توصیه مدیر کل، قرار شد عدم رعایت سلسله مراتب به این مدیر تذکر داده شود. ولی رئیس اداره، برای این که ارادت خود به مدیر کل و نیز توجه خود به رعایت اصل سلسله مراتب و زنجیره ارشدیت را نشان دهد، این مدیر را برکنار کرد.

● آقای ج. خ.، مدیر دبیرستان ش. ب در یکی از مناطق میانی تهران، عادت داشت در هنگام ثبت‌نام دانش‌آموزان در فصل تابستان، از یکی از خدمت‌گزاران مدرسه که دست‌خط خوب و نیز ظاهر مرتبی داشت، به عنوان همکار در امر نام‌نویسی استفاده کند.

رئیس اداره، اولیای دانش‌آموزی را که از شهرستان منتقل شده و هنوز مدارک درست و حسابی برای سکونت خود مهیا نکرده بود، با نامه‌ای اداری به دبیرستان مذکور معرفی کرد. آقای مدیر، در زیر نامه، به خدمت‌گزار مدرسه یا همان همکار ثبت‌نام دستور داد که مورد را بررسی و در صورت وجود شرایط ثبت‌نام کند. خدمت‌گزار از نام‌نویسی دانش‌آموز مذکور خودداری کرد و اولیای وی، با همان نامه که البته دستور مدیر در زیر آن اضافه شده بود، به اداره بازگشتند. رئیس اداره با مشاهده دستور مدیر، به شکل تلفنی به خاطر عدم رعایت سلسله مراتب به او تذکر داد. وی با همین ذهنیت، در تصور خود او را در زمره مدیران نالایق قرار داد و عاقبت موجبات برکناری وی را فراهم کرد.

● سال‌ها پیش رئیس یکی از ادارات آموزش و پرورش شهر تهران، شعار و عملکردی داشت که باعث شهرت او شده بود. همه مدیران منطقه تحت مدیریتش می‌دانستند، اگر برای انجام کاری نزد وی بروند و مثلاً آن کار مربوط به یکی از معاونان اداره باشد، او قطعاً خواهد پرسید: آیا پیش از این که نزد من بیایید، سراغ کارشناسان و سپس معاون مربوطه رفته‌اید؟ آیا سلسله مراتب را رعایت کرده‌اید؟ با تکرار این کار، هم معاونان ارج و قرب سازمانی خاص خود را می‌یافتند و هم او فرصت می‌کرد به مسایل کلان و راهبردی حوزه کاری‌اش بیندیشد. ■

پی‌نوشت

1. Principle of flexibility & stability
2. Principle of balance
3. Principle of scalar chain

۴. از این لحاظ می‌گوییم اعتقاد کور، که خود هانری فایول، مبدع اصول کلاسیک مدیریت، در مواردی برای سرعت بخشیدن به گردش اطلاعات سازمان، هماهنگی‌های افقی و حتی پایین به بالا در سازمان‌ها را با در نظر داشتن شرط و شروطی، مجاز دانسته است.