

هنر مدیریت و رهبری اخلاقی در سازمان‌های آموزشی

از: احمد رضا سنجری

درجهت هماهنگی و انسجام نیروها، مدیر در کنار کسب دانش و تخصص لازم و توسعه آن از طریق آموزش و پرورش، باید انواع مهارت‌های مدیریتی و نیز اصول ممیزه رفتار و روابط انسانی مناسب را براساس ارزشهای فردی و اجتماعی و قوه تدبیر به مقتضای نیاز و زمان بیاموزد. بدین لحاظ است که صاحب‌نظران، مدیریت را تنها یک علم و یک فن ندانسته، بلکه هنر شکل بخشیدن به امور و برقراری روابط سالم و سازنده را بدان می‌افزایند. این نوشته با هدف آشنا ساختن هرچه بیشتر مدیران موسسات آموزشی و مدیران آموزش سازمانها با ویژگیهای فضیلتها و ارزشهای اخلاقی و ترویج آنها در محیط کار که باعث دوام سازمان و توسعه می‌شود سعی دارد به توصیف «هنر اخلاقی مدیریت و رهبری» در سازمانهای آموزشی که حاصل تعامل پیچیده ارزشها، تفکر و رفتار است از طریق بررسی ضرورتها، عوامل و تدابیر اخلاقی، کاربرد قدرت و چالش‌های اخلاقی بپردازد و چگونگی تبدیل‌سازی تصور «سازمان آموزشی» به مفهوم «نهاد آموزشی» را مورد کنکاش قرار دهد. باشد که مدیران آموزشی ما با آراسته شدن به زیور ارزشهای اخلاقی و هرچه ضابطه‌مند رفتار کردن طبق موازین اخلاقی، در کنار ملاحظات مدیریتی، ملاحظات اخلاقی را عملاً مدنظر داشته باشند.

فردی که بجای مدیر یک موسسه آموزشی یا مدیر آموزش یک سازمان نشسته است و در ارائه خدمات آموزشی با نحوه رفتار با فراگیران آشنا نیست و بهداشت روانی یا سلامت کارکنان و سازمان آموزشی را به خطر می‌اندازد، مدیر متخصصی که درباره خصوصیات محصول کارخانه خود سخنان دروغ تحویل می‌دهد، پزشکی که برخلاف «قسم‌نامه پزشکی» در تکمیل معاینات بالینی خود راهنمایی‌های لازم را از بیمار خود دریغ می‌کند و... تولید کننده و

توزیع‌کننده‌ای که کالاهای نامرغوب به بازار عرضه می‌کند، موسسه صنعتی که موجب آلودگی محیط‌زیست می‌شود و رئیس دانشگاهی که از طریق تبعیض، باندبازی و تحریف مسائل و تنها با تکیه بر آمار و ارقام (و نه چگونگی و فرآیند انجام آموزش) کار خود را پیش می‌برد، همه غیراخلاقی و غیرمسئولانه عمل می‌کنند. البته مسائل اخلاقی و اجتماعی که مدیریت سازمانها و به‌ویژه مدیریت سازمانهای آموزشی با آنها مواجه هستند آنقدر پیچیده و متعددند که به این موارد ختم نمی‌شود. تمام سازمانها، مستقیم و غیرمستقیم از رفتار اخلاقی سود می‌برند و لذا باید تلاش کنند تا با ضابطه‌مند کردن رفتار، ارزشها و باورهای مسلط اجتماعی و اخلاقی را در محیط سازمان گسترش داده، در اتخاذ تصمیم‌های اخلاقی، استانداردهای عینی کار و ضوابط اخلاقی را رعایت کنند. ازجمله منافعی که با اخلاقی‌تر کردن رفتار در سازمان عاید می‌شود؛ افزایش انگیزه کاری، رضایت شغلی و سازمانی، حسن شهرت و اعتبار، رضایت مشتری و کاهش تسخلفات اداری و آلودگی‌هاست. مشخص کردن اصول و موازین اخلاقی و رفتار بر اساس آنها بطور دقیق از سوی مدیر، اسباب تعریف ارزشهایی چون؛ آزادی، استقلال، تعاون، حمایت، مسئولیت اجتماعی، پاسخگو بودن، رفتار منصفانه، تعهد، خودکنترلی و کیفیت را فراهم می‌سازد و تصمیم‌گیری مبتنی بر آنها را بسیار سهل و آسان می‌کند.

ضرورت‌های رهبری و مدیریت اخلاقی

تکیه زدن بر مسند مدیریت و رهبری یک سیستم و سازمان و یافتن توفیق در انجام وظایف و مسئولیت‌های آن مستلزم داشتن سه قابلیت است؛ دانش یا تخصص، مهارت یا تجربه، بینش و مسئولیت اخلاقی.^(۱) ولی رهبری و مدیریت سازمانها به‌ویژه سازمانهای آموزشی تنها با آگاهی‌های عمومی و تخصصی و نیز کسب

مهارت‌های انسانی، ادراکی و تجارب فنی و عملی به سامان نمی‌رسد. عمل مدیریت مقوله‌ای است که در آن برای انجام هر کاری ابعاد اخلاقی وجود دارد. منظور از اخلاق، «اصول و موازینی است که رفتار و فعل درست و مناسب را تعریف کرده، آن را از فعل نادرست جدا می‌کند و به این شکل نقطه تمیز میان آنها را به نمایش می‌گذارد».^(۲) و منظور از «مسئولیت اخلاقی، یعنی داشتن ملاکها، اعتقادات یا ایده‌آلهایی (آنچه که باید باشد) که یک فرد، گروه یا جامعه بر مبنای آن عمل می‌کند»^(۳) می‌باشد. به عبارت دیگر، مسئولیت اخلاقی این است که چون سازمانها تاثیر عمده‌ای بر سیستم اجتماعی دارند لذا چگونگی فعالیت آنها باید به‌نحوی باشد که زیانی به جامعه، موسسات آن و افراد اجتماع نرسانند. البته در سازمانهای آموزشی به‌لحاظ در کشورها کمتر توسعه‌یافته ظاهراً به‌لحاظ اینکه منافع اقتصادی فوری ندارند، این زیانها و تاثیرات سوء آنها در درازمدت معلوم می‌گردد و چنانچه زیان‌هایی از این بابت متوجه فراگیران و جامعه بشود، جبران‌ناپذیر خواهد بود.

چنانچه در سطور فوق اشاره شد، عمل مدیریت مقوله‌ای است که در آن برای انجام هر کاری ابعاد اخلاقی وجود دارد. البته باید دانست که مدیران نسبت به ابعاد اخلاقی در تمام اوقات و شئون آگاهی و وقوف کامل ندارند ولی می‌توان گفت که مدیران برای انجام این کار آماده‌اند، زیرا بسیاری از عوامل متعدد وجود دارند که ابعاد و ارزشهای اخلاقی مدیران و رفتار مبتنی بر آنها را شکل می‌دهند و مجموعاً چگونگی تصمیم‌گیری مدیر را توصیف می‌کنند. این متغیرها و عوامل عبارتند از:

* عوامل شخصی (ضوابط اخلاقی خود فرد)

* عوامل داخل سازمان (خط‌مشی‌ها)

* عوامل خارج از سازمان (محیط خارجی)^(۴)

الف - اخلاق شخصی: عوامل تشکیل‌دهنده

اخلاق شخصی (ضوابط اخلاقی مدیر) مبتنی است بر:

- تأثیر اولیه خانواده و جامعه
 - تعهد به مذهب و یا نظام ارزشی جامعه
 - محدوده نیازهای مالی و سایر نیازها
 - میزان مقاومت برای عدم ارضای یک نیاز ناسالم
 - ضوابط شخصی درباره اخلاق^(۶)
- ب - عوامل داخل سازمان: عوامل موثر بر اخلاق در میان متغیرهای سازمانی عبارتند از:
- فلسفه حاکم بر سازمان
 - نحوه رفتار مافوقها و همقطاران
 - نحوه تبعیت از مقامات سازمانی
 - ماهیت و شمول خط‌مشی‌ها
 - ضوابط اخلاقی در داخل سازمان
 - مسئولیت اخلاقی در برابر نتایج رفتارهای غیراخلاقی
 - فشار برای تطبیق با معیارهای سازمانی
 - فشار موثر برای کارآمدی
- ج - عوامل خارج از سازمان: عوامل محیطی موثر بر رفتار مدیران شامل موارد زیر است:
- محیط اخلاقی هر حرفه (شغل) و وجود ضوابط اخلاقی در هر حرفه (در جامعه)
 - محیط اخلاقی در حکومت
 - ارزشهای جامعه و انتظارات اخلاقی
 - محدوده ارتباطی بین قوانین و سایر محدودیتها
 - حدود تعقیب و جریمه برای قانون‌شکنی
 - تأکید و وسایل ارتباط جمعی درباره رفتارهای اخلاقی
- در ارتباط با مجموعه عوامل فوق بعضی از مدیران اعتقاد دارند که باید همه انسانها را مهم و باارزش دانست و لذا رفتاری می‌کنند که با این عقیده تطبیق داشته باشد. این مدیران در برخورد با کارکنان، ارباب رجوع و بطورکلی با جامعه، این ارزشها بر رفتارشان تأثیر می‌گذارد. برخی دیگر از مدیران به ارزشهای اقتصادی معتقدند و ممکن است به منظور افزایش بهره‌وری و سود، از روابط انسانی به عنوان یک وسیله بهره‌گیرند و در این راستا برای رسیدن به هدف سودآوری، نیازهای کارکنان را برآورده سازند، استمدادهای آنان را پرورش دهند و تشریک مساعی آنها را بپذیرند. این‌گونه مدیران با توجه به اعتقاداتشان، ارزشهای مزبور را در سراسر سازمان گسترش می‌دهند. بنابراین بسیاری از عوامل تشکیل‌دهنده ضوابط و ابعاد اخلاقی در مورد چگونگی عمل مدیران

وجود دارد اما هیچکدام به تنهایی برای مصونیت افراد و جامعه از نتایج رفتار غیراخلاقی آنان کافی نیست.^(۷)

ضرورت‌های اخلاقی در مدیریت سازمان‌های آموزشی

ابعاد اخلاقی در نظام‌ها و سازمان‌های آموزشی همانا همایش ارزشها، تدبیر و استدلال هنجاری، رفتار رهبری در عمل، ماهیت ویژه رسالت سازمانهای آموزشی، ساختار نوعاً پیچیده و نظریه یاددهی - یادگیری است که سبب ایجاد رهبری و مدیریت اخلاقی در این‌گونه سازمانها می‌شود. ذیلاً ملاحظات و ضرورت‌های اخلاقی در مدیریت سازمانهای آموزشی عنوان می‌گردد:^(۷)

۱) شغل مدیر در یک سازمان آموزشی تبدیل آن از یک «سازمان» با هدف عملیات فنی به یک «نهاد» یا موسسه آموزشی است. «سازمانها» در دستیابی به اهداف چیزی بیش از مجموعه ابزار تکنیکی نیستند. با این ابزار، سازمانها از طریق توجه و تمرکز بر «صحیح انجام دادن امور» و «انجام کارهای صحیح» ارزش کارایی و اثربخشی را به نمایش می‌گذارند. از سوی دیگر، «نهادهای» چیزی بیش از اثربخشی و کارایی را مطمئن نظر دارند. این نهادها، موسسات مسئول و سازگاری هستند که نه تنها برای انجام امور معینی پدید آمده‌اند بلکه بخاطر ماهیت وجودی خود و روابط با دیگر سازمانها بنیان نهاده شده‌اند. در واقع تصور ما از «نهاد»، چیزی شبیه مفهوم بسیار آشنای موسسه آموزشی به عنوان «مجمع یادگیری» یا جامعه فراگیرنده است. در تحقق چنین مفهومی، سازمان آموزشی باید نگرشی فراتر از توجه به اهداف کلی، نقشها و وظیفه هدف‌گذاری در چارچوب مأموریت و رسالت خویش داشته‌باشد. تضمین این امر و عمل بدان بطور اجتناب‌ناپذیری مسأله‌ای اخلاقی است.

● تکیه زدن بر مسند مدیریت و رهبری یک سیستم و سازمان و یافتن توفیق در انجام وظایف و مسئولیت‌های آن مستلزم داشتن سه قابلیت است: دانش یا تخصص، مهارت یا تجربه، بینش و مسئولیت اخلاقی.

● اطلاعات بخشی از قدرت است و انباشتن قدرت تبعات اخلاقی به دنبال دارد.

۲) وظیفه سازمان آموزشی نه تنها آراستن فراگیران به زیور دانش و مهارت‌هاست بلکه رسالت شخصیت‌سازی و القاء تقوی در آنها را نیز برعهده دارد. «کیون» (۱۹۸۸) در این رابطه چنین عنوان می‌کند:

«پندارها و تصورات فنی و اخلاقی در امر آموزش و مدیریت دخیل هستند. پندار فنی شامل ارزشهایی است که به افزون‌کاری، منظم بودن، بهره‌وری و مفید اجتماع واقع شدن بها می‌دهد درحالی‌که، پندار اخلاقی ضمن اینکه این ارزشها را نادیده نمی‌گیرد، به ارزشهایی بها می‌دهد که به شکل‌گیری شخصیت، شکل دادن نگرشها و بیار آوردن فرد اندیشمند و با فضیلت ختم می‌شود. پندارهای فنی و اخلاقی در مدیریت سازمانهای آموزشی در عمل قابل تفکیک نیستند. هرگونه تصمیم فنی دارای مفاهیم ضمنی اخلاقی نیز هست.»^(۸)

۳) به هر صورت تأکید چه بر اخلاق و چه بر کارایی باشد باید نوعی استاندارد عمل را پذیرفت. باید دانست که تعیین ملاک تدریس موثر، تصمیم‌گیری درباره روش مطلوب ایجاد نظم و یا بطور مثال کنار آمدن با استانداردهای سنجش ارتقاء مدرسان کلاً به قضاوت‌های ارزشی بستگی دارد.

۴) علیرغم تعهداتی که در مورد قدرت و اختیار و مشارکت در تصمیم‌گیری وجود دارد، روابط بین مدیران و دیگر افراد اصولاً متعارف و برابر نیست. مدیران اگرچه کمتر از آنچه که باید، قدرت بیشتری نسبت به معلمان و مدرسان دارند. این قدرت تا حد معینی قانوناً از موقعیت سلسله مراتبی آنها ناشی می‌شود اما تا حدود زیادی این قدرت عملاً به دلیل ویژگی دسترسی همه‌جانبه مدیران به اطلاعاتی است که در موقعیت‌های مختلف فراهم می‌شود. مدیران در قید یک برنامه خشک و جدی نیستند و چیزی بیش از آن انجام می‌دهند. آنان افرادی هستند که غالباً درحال تماس تلفنی‌اند، انگار در خیابانها حضور دارند، با ادارات مرکزی سروکار دارند و دسترسی به پرونده‌ها برایشان آسان است. مدیران کسانی هستند که اطلاعات بیشتری نسبت به دیگر افراد و کارکنان سازمان آموزشی دارند. این ویژگی به مدیران این امکان را می‌دهد که تصمیم بگیرند چه اطلاعاتی به دیگران مربوط است، چه اطلاعاتی را باید مضایقه کنند و چه اطلاعاتی را باید به دست فراموشی سپارند.

به‌علاوه بیشتر اطلاعاتی را که مدیران نگهداری می‌کنند محرمانه است. اطلاعات بخشی از قدرت است و انباشتن قدرت تبعات اخلاقی به‌دنبال دارد.

۵) بافت و ترکیب مدیریت بطور شگفت‌انگیزی پرابهام است. بنابراین علیرغم وجود نیازها و محدودیت‌هایی که دنیای مدیر را احاطه کرده است عملاً بصیرت و صلاح‌دید وارد عرصه کار مدیر می‌شود و شکل می‌گیرد و این صلاح‌دید در واقع مضمونی اخلاقی دارد. بطورمثال، اینکه اشیاء چگونه به‌نظر می‌رسند کاملاً متفاوت از نحوه کارکرد آنهاست. اگرچه مساله صلاح‌دید می‌تواند مجوزی جهت سوءاستفاده مدیران باشد اما پیش‌نیازی ضروری برای رهبری و مدیریت است. بنابراین اگر مدیران بخواهند اثربخش عمل کنند مساله بصیرت و صلاح‌دید از ضروریات است. اما اینکه مدیران چگونه از «صلاح‌دید» استفاده می‌کنند این امر ناشی از موضوعات اخلاقی است و تبعات اخلاقی هم در پی خواهد داشت.

تدبیر هنجاری و مدیریت اخلاقی

رمز درک بعد اخلاقی در رهبری و مدیریت سازمانهای آموزشی فهم تفاوت بین تدبیر هنجاری یعنی «استدلال مبتنی بر آنچه بدان معتقدیم و آنچه که مطلوب نظر ماست» و تدبیر فنی یعنی «استدلال مبتنی بر آنچه سبب اثربخشی و کارایی می‌شود»، است. خوشبختانه این دو ضرورت مانع‌الجمع یا دوگانه نیستند. مدیران آنچه را که برای موسسات آموزشی خود اثربخش است می‌خواهند اما وقتی این دو تفکر در تعارض باشند، انتخاب اخلاقی عبارت از بهادادن به تدبیر هنجاری است تا تدبیر فنی. تدبیر هنجاری یا ارزشی زمینه رهبری اخلاقی را فراهم می‌سازد. برای اینکه مدیران از آزمون تدبیر هنجاری موفق بیرون آیند، باید به اهداف و ارزشهایی معتقد باشند که مانند میثاقی مقدس افراد سازمان آموزشی را ملزم کند یا یکدیگر چون یک «جامعه فراگیرنده» باشند. استدلال هنجاری یا ارزشی به دو طریق بر عمل رهبری و مدیریت سازمانهای آموزشی تاثیر می‌گذارد:

الف) مدیران بعد ارزشی را به شکل تمایلات، تعصبات، پیشداوریها، طرزتفکر، تغییرات شخصیتی و اندیشه‌هایی درمورد «آنچه باید انجام و آنچه نباید انجام داد» و دیگر عواملی که به‌عنوان کارکرد نظریه‌های عملی حاکم بر آنچه احتمالاً باید انجام دهند یا ندهند در کار

خود لحاظ می‌کنند.

ب) فرهنگ سازمان آموزشی که مجموعه‌ای از گرایشات همسان تعریف می‌شود نمایانگر محور ارزشها و تعهدات مشترک است که سازمان آموزشی را چون یک «نهاده» مشخص می‌سازد.^(۹)

هر دو منبع فوق هنجارهایی هستند که به‌مثابه معیارها و رهنمودهایی درمورد آنچه در سازمان آموزشی جریان دارد عمل می‌کنند. هرچه فرهنگ سازمان آموزشی بیشتر استحکام یابد و محور ارزشهایش بیشتر فراگیر و عمومی شود تدبیر ارزشی مشروعیت پیدا می‌کند. هر فردی می‌داند سازمان آموزشی نمایانگر چیست و می‌تواند اهداف آن را شناسایی کرده به‌عنوان راهنماهای عمل بکار ببرد.

قدرت اخلاقی

یکی از مسائل مقاوم در برابر مدیریتها و بالاخص مدیریت سازمانهای آموزشی، کسب توافق و سازگاری است و این مساله در قلب نقش‌های مدیر جای دارد. معمولاً سازگاری و توافق درقبال برخی از انواع قدرتها رخ می‌دهد.

در این مورد یکی از صاحب‌نظران این قدرتها را این‌گونه توصیف می‌کند:^(۱۰)

۱- قدرت دیوانسالاری

۲- قدرت روانشناختی

۳- قدرت تخصصی

۴- قدرت اخلاقی

اگر سازمانهای آموزشی بخواهند بطور اثربخش عمل کنند همه این چهار نوع قدرت ایفای نقش می‌کنند، اما ممکن است در رقابت با یکدیگر عمل کنند. مثلاً وقتی که مدیران از قدرت دیوانسالاری استفاده می‌کنند. متکی بر قوانین، احکام، مقررات درجهت هدایت و اداره افکار و اعمال کارکنان سازمان هستند. زمانی که مدیران قدرت روانشناختی را بکار می‌گیرند بر نوع رفتار متقابل، هوش و دیگر اشکال مهارت‌های روانی به‌منظور رهبری فکر و عمل زیردستان اتکا می‌کنند. هنگامی که مدیران متکی بر قدرت تخصصی باشند نسبت به تخصص خود حساسیت داشته، از هر فرد زیردست انتظار دارند تا درحد عقلایی یک پیرو باشد. و زمانی که مدیران بر قدرت اخلاقی اتکا می‌کنند پیشاپیش نوعی استدلال ارزشی ارائه می‌نمایند که جایگاه پیروان را با یک سلسله افکار، ایده‌آلها و ارزشهای مشترک مشخص می‌کند و از آنان می‌خواهند که وظایف خود، تحقق تعهدات و پذیرش

مسئولیتها را به روش اخلاقی انجام دهند. اما هنر مدیریت، متعادل کردن این چهار نوع قدرت است.

متأسفانه اغلب به اخلاق و ارزشها بها داده نمی‌شود، نه به دلیل اینکه اهمیت آنها انکار شده است بلکه به این خاطر که نقش نسبتاً پست و تابعی به حقایق رفتار انسانی داده شده است. اگرچه نویسندگان اجباراً به مطلوبیت‌های اخلاقی و حتی به خوبی‌های قدرت رفتار اخلاقی اشاره می‌کنند اما تاکید معمول آنها بیشتر براساس روی آوردن به جنبه‌های اکتساب قدرت و کاربرد آنست. درواقع افزایش پیچیدگیها در استفاده عملی از قدرت به‌خوبی می‌تواند علت عمده کاهش وفاداری و پای‌بندی در تمام سازمانها، نهادها و موسسات توسعه‌یافته باشد.^(۱۱)

چالش‌های مدیریت اخلاقی

اما آنچه که در برابر مدیر قرار دارد تلاش و چالش برای برقراری تعادل بین دو نیاز و ضرورت مسلم یعنی؛ ملاحظات اخلاقی و ملاحظات مدیریت است. وجود این ضرورت اجتناب‌ناپذیر بوده و نادیده گرفتن هر یک موجب بروز مشکلاتی می‌شود. اگر سازمانهای آموزشی می‌خواهند دوام داشته باشند باید بطور اثربخش و کارا اداره شوند؛ یعنی روشها مناسب باشند، بودجه درست تنظیم شود، مدرسان بطور صحیح گمارده شده باشند، کلاسها برنامه‌نویسی شده باشند، گزارشها تکمیل و از آزمون‌های میزان شده استفاده گردد، ملزومات به‌موقع خریداری و محوطه تمیز نگهداری شده باشد. اینها وظایف ضروری هستند که تضمین‌کننده بقا و دوام سازمان آموزشی به‌عنوان یک «سازمان» می‌باشد. اما برای اینکه سازمان آموزشی خود را به یک «نهاده» مبدل سازد باید یک مجمع آموزشی یا جامعه فراگیرنده پدید آید. نهادینه کردن، ضرورت و نیازی اخلاقی است که مدیر با آن مواجه است. بدون تمایل به ضرورت اخلاقی، شخصیت سازمانی نیز نمی‌تواند وجود داشته باشد و بدون شخصیت سازمانی، سازمان آموزشی نمی‌تواند مطلوب و اثربخش باشد. از سوی دیگر، یکی از چالش‌های رهبری و مدیریت اخلاقی در سازمانهای آموزشی، درگیری خود و دیگران در فرآیند تصمیم‌گیری بدون درنظر گرفتن مصلحت و منافع شخصی است. آیا بدون درنظر گرفتن اینکه موفق هستیم یا نه، می‌توانیم درمورد روشهای رتبه‌بندی، روشهای

تدریس، تمرینات گروهی، برنامه‌ریزی دوره و درسی و راهبردهای نظارتی و امثال آن تصمیم‌گیری کنیم؟ بطورمثال ممکن است ملزم کردن تمامی مربیان و مدرسان به تدریس به یک روش مشابه برای مدیر آسان باشد زیرا که می‌خواهد تمامی آنها را دربرابر خود همواره پاسخگو نگه دارد اما این مسأله برای مدرسینی که می‌خواهند بطرق معنی‌داری تدریس کنند جالب نیست. در ارتباط با چالش‌های رهبری و موفقیت مدیران کارآمد در نظام‌های آموزشی «پتر ویل» (۱۹۸۴) مطالعات و تحقیقاتی به عمل آورده است که نتایج آن مبنی است بر:

(۱) رهبران نظام‌های کارآمد زمان بیشتر از حد عادی، در کارشان مایه می‌گذارند.
(۲) رهبران نظام‌های کارآمد احساس تعلق قوی به اهداف نظام دارند.

(۳) رهبران نظام‌های کارآمد روی مسائل کلیدی تمرکز می‌کنند. (۱۲)

آنچه که در نتیجه‌گیری فوق اهمیت بسیاری دارد وجود زمان، احساس تعلق و تمرکز است. این سه عامل با هم مرتبطند. مثلاً مدیرانی که مقدار زمان بیشتری صرف می‌کنند بدون اینکه احساس و توجه به دیگر مسائل داشته باشند، صرفاً کارمندی صرف را به نمایش می‌گذارند. از سوی دیگر، زمان و احساس تعلق بدون تمرکز روی مسائل، غالباً به ازهم پاشیدگی و از بین رفتن انرژی و یأس و نومیدی منتهی می‌شود. سرانجام زمان و تمرکز، بدون احساس تعلق به نظر می‌رسد که با فقدان شور و اشتیاق لازم برای ایجاد رهبری فرهنگی مواجه گردد. رهبران و مدیران موفق از کار سخت نمی‌هراسند. آنان با صرف وقت زیاد، نشان می‌دهند که از کار سخت بیم ندارند ولی با انجام هر کاری وقت خود را تلف نمی‌کنند و در مقابل بیشترین تلاش خود را معطوف آن ویژگیها و ارزشهایی می‌کنند که آشکارا برای موفقیت سازمان از سایر ارزشها مهمترند.

نتیجه‌گیری

امروزه یکی از اصول موفقیت سازمانها و به تبع آن مدیرینها (بالاخص مدیریت سازمانهای آموزشی) داشتن ارزشهای اخلاقی در محیط کار و ترویج این ارزشهاست. البته باید دانست که سازمانهای دارای ضوابط و ارزشهای اخلاقی، خود تا چه حد و میزانی این ارزشها را نهادینه کرده و تا چه میزانی مدیران و کارکنان آنها به این ارزشها واقفاً متعهد و پای‌بند می‌باشند. مدیران و

رهبران آموزشی با تکیه بر مهارت‌های تخصصی، انسانی، ادراکی، آگاهیهای عمومی و تجارب عملی باید بتوانند مرزها و ضابطه‌ها و رفتارهای اخلاقی را مشخص کرده و هنرمندانه، ارزشها و باورهای مسلط اجتماعی را در محیط سازمان خود حاکم گردانند. در این مقاله ملاحظه شد که هنر رهبری و مدیریت سازمانهای آموزشی حاصل تعامل پیچیده ارزشها، تفکر و رفتار است پس مدیر و رهبر یک سازمان و موسسه آموزشی باید با بهره‌گیری از صلاحدید و بصیرت که یک مقوله اخلاقی است پیشاپیش نوعی تدبیر ارزشی ارائه کرده تا جایگاه پیروان با یک سلسله افکار، ایده‌آها و ارزشهای مشترک مشخص شود و از آنان بخواهد که وظایف خود و تحقق تعهدات و پذیرش مسئولیتها را به روش اخلاقی انجام دهند.

مدیر یک سازمان و موسسه آموزشی باید بداند که همواره توزیع نابرابری از قدرت بین افراد وجود دارد و این رابطه، رابطه‌ای از نوع اخلاقی است. لذا، خواه ناخواه رهبری در این نوع سازمانها مستلزم اعمال کنترل است و پیروان با این فرض که از مقوله کنترل سوء بهره‌برداری نخواهد شد اعمال کنترل را می‌پذیرند. در این معنا، مدیریت و رهبری آموزشی یک مسئولیت است و اگر از نظر اخلاقی استدلال کنیم هدف آن جز ارتقاء موقعیت رهبری با تسهیل شرایط درجهت کسب آنچه رهبر آموزشی برای مصالح سازمان می‌خواهد نیست. بنابراین این چارچوب نگرشی باید محور کار سازمانهای آموزشی به‌عنوان مجامع آموزشی و جوامع فراگیرنده که بیشتر «نهادی» هستند تا «سازمانی» قرار گیرد و مدیر آموزشی، در مورد صدها موقعیتی که روزانه در سازمان رخ می‌دهد بیشتر به صورت استدلالی برخورد کند تا اتفاقی. خلاصه اینکه، بیشترین حضور و مشارکت فعالانه مدیر و رهبر سازمانهای آموزشی در ایجاد دوجانبه‌هنجارهای رفتاری - هم از نظر نمونه بودن و هم از نظر روشنگری ارزشها و انتظارات متقابل با تعیین ملاک‌های اخلاقی - تبلور می‌یابد. و مهمترین وظیفه مدیر در این سازمانها، نظارت هوشیارانه و حساس بر منابع انسانی در سازمان باید باشد و در راستای آن، افرادی را که از ارزشهای موسسه و نهاد آموزشی پشتیبانی می‌کنند ترقی و ترفیع دهد و آنهایی را که از این ارزشها حمایت نمی‌کنند اصلاح یا دور کند زیرا ناتوانی در نظارت و استفاده از اختیارات کلاً دلیل بر ضعف

مدیر و رهبر آموزشی سازمان (به واسطه پایین بودن صلاحیتها و قابلیتها، نگرشهای منفی، بی‌اعتمادی و نبود ارتباط مطلوب در رده‌های مختلف ...) است که نشان می‌دهد موسسه آموزشی نه به‌دست مدیر و رهبر آموزشی بلکه به‌وسیله قدرت‌های پنهان و غیررسمی اداره می‌شود. □

فهرست منابع

- ۱ - جعفر، می‌زاده. «اخلاق مدیریت». ماهنامه تدبیر، شماره ۵۱، اردیبهشت ماه ۷۴، ص ۱۹.
- ۲ - قاسم، واثقی. «اخلاق مدیریت». تهران: انتشارات سازمان تبلیغات اسلامی. پاییز ۱۳۷۰، ص ۶.
- 3 - JOSEPH, MASSIE. (1987). "ESSENTIALS OF MANAGEMENT" 4TH. ED. N.J: PRENTICE HALL INTERNATIONAL EDITION. P/31
- 4 - ANDREW DUBRIN, RIRELAND AND J.WILLIAMS. (1989). "MANAGEMENT AND ORGANIZATION". ILLINOIS: SOUTH-WESTERN PUB.CO.P.80
- 5 - ANDREW DUBRIN ET ALL (1989). OP.CIT. NO.4, P.87.
- ۶ - مهدی، ایران‌نژاد پاریزی. «مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی مدیریت». فصلنامه دانش مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه تهران، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۷۱، ص ۳۰.
- 7 - THOMAS. J.SERGIOVANNI (1991). "ADMINISTERING AS A MORALCRAFT". ALLYN & BACON, PP.321-336.
- 8 - LARRY, CUBAN (1988). "THE MANAGERIAL IMPERATIVE AND PRACTICE OF LEADERSHIP". NEWYORK: STATE UNIVERSITY OF NEWYORK. P.113.
- 9 - THOMAS SERGIOVANNI (1991). NO.4. OP.CIT. P.327.
- 10 - THOMAS SERGIOVANNI (1991) NO.4 OP. CIT. P.329.
- ۱۱ - چارلز، مک‌کلی «رابطه متقابل اخلاق و قدرت در مدیریت سازمانهای امروزی» مترجم: احمدرضا سنجری. فصلنامه دانش مدیریت. انتشارات دانشگاه تهران، شماره ۲۴، بهار ۱۳۷۲، ص ۶۷.
- 12 - PETER. VAIL (1984). "THE PURPOSING OF HIGH PERFORMANCE SYSTEMS". ILLINOIS: UNIVERSITY OF ILLINOIS PRESS, P.261.

احمدرضا سنجری - عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی - دانشجوی دکتری مدیریت