

## بررسی آثار و پیامدهای سازمان‌وارگی در نظام آموزش حوزه‌های علمیه

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۰

تاریخ تأیید: ۱۴۰۲/۰۲/۲۹

نوید آذری آبکناری\*

### چکیده

سازمان، پدیده دنیای مدرن و سازمان‌وارگی یا سازمان‌گرایی، آفت افراط در ساخت سازمانی یا حاکم کردن مؤلفه‌های سازمان همچون رسمیت، سلسله‌مراتب و تمرکز بالا است که از آن به غلبه بروکراسی در ساختار یاد می‌شود. نهاد دینی-تربیتی حوزه‌های علمیه از آغاز سده گذشته و با آغاز همه‌گیری نظام‌های سازمانی در ایران و جهان به سمت ساخت‌های ابتدایی سازمان رفت. اما با آغاز انقلاب اسلامی و به جهت شرایطی همچون ارتباط با مجموعه دولت‌ها و دانشگاه‌ها که مبتنی بر ساخت سازمانی بودند، به سمت سازمانیزه شدن حرکت کرد. در این بین، مسئله رشد تصاعدی جمعیت طلاب بعد از پیروزی انقلاب اسلامی نیز مزید بر علت شد و به رشد سازمان‌های حوزوی سرعت بخشید. سازمان با همه مزایایش، می‌تواند معایب و پیامدهای جدی نیز برای مدیران به همراه داشته باشد؛ بالخصوص در نهادی همچون نهاد آموزش حوزه‌های علمیه که همواره مبتنی بر روابط استاد و شاگردی بناگشته و اساتید در آن از نقش قابل توجهی در فرآیندهای مختلف آموزش برخوردار بودند، حرکت سازمانی می‌تواند ضمن تضعیف انگیزه و استعدادسوزی در طلاب و کاهش مشارکت‌جویی و ضعف در ارتباطات با اساتید، پیامدهای جدی نیز برای مجموعه مدیریت حوزه ایجاد نماید.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان، سازمان‌گرایی، حوزه‌های علمیه، فرآیندهای آموزشی.

## مقدمه

چنان‌که واضح است امر سازمان‌دهی یا ساختارسازی جهت اداره واحدهای اجتماعی، امری معقول و طبیعی است و ریشه در تاریخ اداره بشری دارد. اما هم‌زمان با رنسانس و آغاز عصر مدرنیته و صنعتی‌شدن جوامع اروپایی، تغییرات عظیمی در همه ساحت‌های مختلف علوم بشری حادث گشت. از آنجاکه فلسفه جدید متعلق به این دوره متأثر از اندیشه‌های دکارت و برخلاف نگاه رایج ادیان الهی به دنبال خودمحموری یا اومانیزم و ایجاد تغییرات در آفرینش در جهت تسخیر آن‌ها بود و نه تفسیر، لذا از دل این فلسفه و نوع نگاه به آفرینش، علوم و فناوری‌های جدیدی ایجاد گشت که برنامه‌ریزی برای بهره‌کشی هرچه بیشتر از طبیعت و انسان‌ها و هر آنچه قابل بهره‌برداری باشد را موجب گشت. ابزار مدیر برای این سبک مدیریتی در این دوره جدید، پدیده‌ای است به نام سازمان و در واقع امر سازمان پدیده‌ای است که ریشه در این دوره تاریخی دارد.

بعد از آشنایی با پدیده سازمان، می‌بایست به این امر نیز توجه نمود که از چند دهه قبل به واسطه اموری چون تأسیس شورای عالی و مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه و تفکیک وظایف و معاونت‌ها که در ذیل ساختارسازی مذکور روی داد، سلسله روندهایی در نهاد دینی-تربیتی حوزه به وقوع پیوست که از آن به رواج سازمان‌گرایی در مدیریت آموزش حوزه‌های علمیه تعبیر می‌گردد. می‌بایست دقت نمود که ساختار سازمان‌واره حوزه‌های علمیه به همان میزان که می‌تواند فواید و آثار مثبت به همراه داشته باشد، به نحو مضاعف عدم شناخت کافی نسبت به آن و رواج سازمان‌وارگی در عین نداشتن علم سازمانی می‌تواند پیامدها و آثار مخرب بسیاری نیز برای نهاد آموزش حوزه‌های علمیه به بار بیاورد.

بر این اساس و در تبیین روند آغاز سازمان‌وارگی در حوزه‌های علمیه و به تبع آن در خرده‌نظام آموزش، چند مبدأ تاریخی را برای آن می‌توان در نظر گرفت. در وهله اول اصل تأسیس حوزه علمیه قم در سده اخیر توسط مرحوم شیخ عبدالکریم حائری یزدی (ره) و سلسله تغییرات ساختاری که بعد از آن در روند اداره حوزه‌های علمیه روی داد، از جمله ایجاد تغییرات در نظام آموزشی و ارزش‌یابی، توسعه ساختاری مداوم و... را می‌توان به‌عنوان مبدأ اول اشاعه سازمان‌وارگی در دستگاه اداره حوزه علمیه قم قلمداد کرد.

اما آنچه در ادامه این روند بیش از پیش به شیوع سازمان‌وارگی حوزه قم دامن زد، مبدأ تاریخی دوم سازمان‌وارگی است که عبارت است از وقوع انقلاب اسلامی. با وقوع انقلاب شکوهمند اسلامی و افزایش تصاعدی ورودی‌های حوزه‌های علمیه از طرفی و نیاز به کادرسازی‌های گسترده اداری برای پذیرش و آموزش ورودی‌های جدید از طرف دیگر، شاهد پیدایش ساختارهای جدیدالتأسیسی همچون شورای عالی و مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه هستیم، که این ساختارها و معاونت‌ها و سازمان‌های اقماری ذیل آن‌ها به‌مرور زمان سهم بسزایی را در رواج سازمان‌گرایی در اداره حوزه‌های علمیه عهده‌دار می‌باشند.

همچنین اگر بخواهیم از منظر مدیریت آموزشی به مسئله موردنظر بپردازیم، می‌توان گفت بعد از تأسیس مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه و تعریف معاونت‌های مختلف در ذیل آن از جمله معاونت آموزش، در این حیظه شاهد تفکیک وظایف و مسئولیت‌های بیشتر و توسعه ساختاری عمیق‌تر در حوزه وظایف آموزشی هستیم؛ به‌نحوی که امروزه در حیظه وظایف متعدد آموزشی که بر عهده دستگاه آموزش حوزه‌های علمیه گذارده شده، از جمله برگزاری کلاس‌ها، حضور و غیاب، نظام ارزش‌یابی و نظام مدرک‌دهی و... شاهد تأسیس ساختارها، سازمان‌ها و تدوین

رویه‌های قانونی متعدد هستیم که همه این امور را می‌توان به‌عنوان شواهد و قرائن سازمان‌وارگی در دستگاه آموزش حوزه‌های علمیه به حساب آورد.

از طرفی برای تقریب بیشتر مسئله پیشرو به ذهن، می‌توان تفاوت‌هایی را به‌صورت ضمنی از حوزه نهادی پیشین و حوزه سازمان‌واره کنونی مطرح کرد. در مقایسه حوزه قبل و حوزه کنونی اولین چیزی که بیش از هر چیز به چشم می‌آید تغییرات وسیع در شکل ظاهری حوزه جدید به نسبت حوزه‌های ماقبل خود است. البته شواهد این امر در ذیل تاریخچه آموزشی حوزه‌های علمیه و در ضمن فصول این رساله قابل بررسی است، اما اندک آشنایی با تاریخچه اداره حوزه در ادوار پیش از سازمانی شدن فعلی مستلزم تصدیق ایجاد تغییرات وسیع شکل ظاهری حوزه در دوره جدید است، که خود به‌نوعی مبین سازمانی شدن است.

همچنین در ادامه مقایسه حوزه فعلی و قبلی، توجه به این امر ضروری است که برخلاف ادوار پیشین که حوزه به نحوی بسیط و تحت امر نهاد مرجعیت اداره می‌گشت، در دوره جدید علاوه بر وجود ساختار سنتی مرجعیت، شاهد ساختارهای سازمانی و مدرن همچون مرکز مدیریت و معاونت‌های ذیل آن نیز هستیم که این امر به نحوی توسعه ساختاری و افزایش پیچیدگی در نظام اداره حوزه سازمان‌واره جدید را موجب گشته و شکل اداره را از صورت بسیط و ساده دوره قبل، به‌صورت مرکب و پیچیده فعلی تغییر شکل داده است.

از طرفی دیگر از حیث آموزشی نیز ما شاهد وجود تفاوت‌هایی در حوزه نهادی پیشین و حوزه سازمان‌واره جدید هستیم. لازم به ذکر است که علی‌رغم اینکه آموزش در دوره قبل کاملاً استادمحور بوده و همه فرآیندهای ذیل آن در حیطه روش و منش اساتید حوزه قابل طرح و بررسی بود، در دوره جدید این روش تا حدودی منسوخ گشته و آموزش فردی استادوشاگردی جای خودش را به آموزش سازمان‌محور داده، به‌نحوی که امروزه تمامی فرآیندهای آموزشی از جمله برگزاری کلاس‌ها،

حضور و غیاب، امتحانات، مدارج و مدارک و... همگی از جمله حیطه وظایف سازمان محسوب گشته و به همان میزان از نقش استاد کاسته است. همچنین در ذیل وجود یا عدم وجود هر کدام از فرآیندهای آموزشی مذکور و کیفیت آموزش و انواع شیوه‌های آن نیز تفاوت‌های مختلفی میان حوزه فعلی و قبلی وجود دارد که تفصیل آن در ذیل فصول قابل بررسی است.

با عنایت به آنچه از پدیده سازمانی شدن و مصالح و مفاسد آن و رواج سازمان‌گرایی در دستگاه آموزش حوزه‌های علمیه ذکر گردید، نیک دانسته می‌شود که این پدیده در نوع خود به‌عنوان امری ذواب‌عادل قابل بررسی است؛ از طرفی رواج نظام اداره سازمانی در دستگاه آموزش حوزه می‌تواند با خود فرصت‌هایی را به همراه داشته باشد که در نظام نهادی پیشین حوزه‌های علمیه نیل به آن قابل دسترسی نبود و از طرفی نیز می‌بایست توجه نمود که اشاعه نظام سازمانی و سازمان‌گرایی‌های افراطی همواره در دل خود با آفات فراوان و غیرقابل جبرانی روبرو است.

آنچه در تحقیق پیشرو قابل بررسی است این است که سازمان‌وارگی نظام مدیریتی حوزه‌های علمیه و به تبع آن دستگاه آموزش حوزه در نوع خود می‌تواند فرصت‌های تاریخی خاصی را برای آن به همراه داشته باشد. به‌عنوان مثال در ذیل نظام سازمانی است که می‌توان اداره جمعیت کمی بسیار بالای کنونی را تا حدودی تسهیل نمود و همچنین از بروز آفاتى همچون تبعیض اقتصادی و آموزشی جلوگیری کرد؛ چنان‌که می‌دانیم سازمان در نوع خود می‌تواند تا حدودی به برقراری عدالت و وحدت رویه آموزشی و اقتصادی کمک کند. از طرفی شکل اداره سازمانی به نحوی است که می‌تواند در دل خود شکل ظاهری زیبا و انسجام‌بخشی امور و انتظام ظاهری را به همراه داشته باشد که این مهم نیز از فواید مثبتی است که می‌توان آثار آن را در حوزه سازمانی امروز به نظاره نشست.

اما اشاعه نظام سازمانی علاوه بر آنچه تحت عنوان آثار مثبت برای آن ذکر گردید، می‌تواند چالش‌هایی را نیز برای دستگاه آموزش حوزه‌های علمیه به بار بیاورد. سازمانی شدن دستگاه آموزش و غلبه رویه‌های سازمانی می‌تواند به رواج اتمسفر سازمانی یا بروکراسی که وبر از آن به قفس آهنی تعبیر می‌کند، بینجامد که خود این امر نیز در نوع خود مقدمه‌ای است بر رواج از خودبیگانگی در دستگاه آموزش حوزه که استعدادسوزی و پیدایش سرخوردگی‌ها و بی‌انگیزگی‌ها کمترین آفت آن است.

با دقت در مسائل پیش‌گفته می‌توان گفت وجه مسئله‌ی تحقیق نیز تا حدودی روشن گردیده است. روندی که در دهه‌های اخیر به فراخور اقتضائاتی آغاز گردید؛ مدیریت حوزه را به سمت تأسیس سازمان‌های کلانی همچون مرکز مدیریت و شورای عالی حوزه‌های علمیه در حیطه اجرا و سیاست‌گذاری سوق داد. این روند در بادی امر گرچه کاملاً عقلایی و به اقتضای نیازهای روز برآورد می‌گشت، اما عدم توجه به خطراتی که سازمان‌ها با خود به همراه دارند و بالاتر از آن، عدم توجه به خطراتی که سازمان‌وارگی و توسعه افراطی ساختارها به همراه دارند شرایطی را ایجاد کرد که می‌توان از آن به نهادینه‌سازی آفات سازمان در محیط درونی حوزه نام برد.

در این میان عدم توجه مدیران و سیاست‌گذاران حوزه به تبعات سازمان‌گرایی، عدم شناخت ایشان از پدیده سازمان و حتی ساده‌انگاری از آن - به‌واسطه نگاه‌های ابزارگرایانه به سازمان - امری است که به آسیب‌های مذکور دامن زده و آن‌ها را مضاعف می‌نماید. با عنایت بدین امر و براساس آنچه ذکر گردید، بررسی آثار و پیامدهای سازمان‌وارگی بر خرده‌نظام آموزش در حوزه‌های علمیه مسئله اصلی این تحقیق می‌باشد.

## پیشینه تحقیق

در باب سابقه بحث، موارد عدیده‌ای از تحقیقات دانشگاهی را می‌توان برشمرد که هرکدام از جهاتی به مسائلی از موضوع مدنظر ما پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال در باب مشکلات ساختاری حوزه‌علمیه، آقای علی ربانی خوراسگانی در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی مشکلات درونی سازمان روحانیت با به‌کارگیری روش تحقیق عملی مشارکتی در حوزه‌های علمیه مشهد و قم» (مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان، ج ۱۹، شماره ۲، سال ۱۳۸۴، صص ۱۱۹-۱۵۴) با به‌کارگیری روش تحقیق عملی مشارکتی، تعدادی از مشکلات درونی سازمان روحانیت را از طلاب جویا شده است؛ منطبق بر پژوهش ایشان، مسائل مالی و اقتصادی، مسائل فرهنگی و مسائل آموزشی به ترتیب در صدر معضلات سازمانی پیش روی طلاب است. ایشان در این مقاله درصدد بیان این نکته هستند که بدون شناخت ساختار و رفتار افراد در سازمان، نمی‌توان به شناخت سازمان دست یازید (همان، ص ۱۲۰)، کما اینکه ما نیز ادعا کردیم تأسیس سازمان‌های متعدد و بعضاً موازی بدون شناخت ارگانیزم سازمان، می‌تواند درنهایت به افول سازمان و ذبح شدن اهدافی که سازمان برای نیل به آن اهداف تأسیس شده بود، بینجامد. همچنین ایشان در بخشی دیگر از نگاشته‌شان بر اساس نظریه‌سازمانی لوین، هم‌جهت بودن نیازهای فرد و اهداف سازمان را برای ایفای وظیفه خاص سازمان لازم می‌دانند. بدین ترتیب ایشان مدعی هستند اگر نیازهای روحی اعضای سازمان تأمین نشود، ممکن است افراد نسبت به وظایفشان بی‌تفاوت شوند یا حتی در شکل شدیدتر نسبت به سازمان دچار خصومت و بیگانگی گردند (همان، ص ۱۲۲). این‌ها مسائلی هستند که طبق همین پژوهش امروز دامن‌گیر ساختارهای رسمی و بعضاً غیر منعطف حوزه نیز شده است، که البته به نظر می‌رسد نهادگرایی می‌تواند بخش عمده‌ای از مشکلات ساختار سازمانی مرسوم این اداره‌ها را حل و فصل کند. نگارنده نیز در بخش جمع‌بندی این تحقیق با اشاره به همین ایرادات در ساختار

رسمی حوزه، ضرورت اصلاح سازمان حوزه را در طی چند ایده اصلاحی مطرح می‌کند.

همچنین در یک پژوهش دیگر که توسط حسین خسروی و انسی کرامتی صورت پذیرفته است (مجله علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، پاییز و زمستان ۱۳۹۵، صص ۲۱۳-۲۳۶) مؤلفان به نقش فرهنگ‌سازمانی در کارکرد نهادهای اجتماعی می‌پردازند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهند؛ هر دودسته کارکنان و مدیران معتقدند، الگوی فرهنگ سلسله مراتبی بر نهادهای حاکم است و درعین حال هر دودسته مدیران و کارکنان معتقدند الگوی فرهنگ گروهی برای سازمان‌هایی که کارکرد نهادگونه دارند، مؤثرتر از الگوی فرهنگی سلسله مراتبی است.

پژوهش دیگری که به روند اداری شدن فعالیت‌های حوزه در چند دهه بعد از انقلاب اسلامی می‌پردازد و از آن تعبیر به «بروکراتیزاسیون حوزه» می‌کند، مقاله‌ای است از دکتر سارا شریعتی و مهدی سلیمانیه تحت عنوان «بررسی جامعه‌شناختی بروکراتیزاسیون حوزه علمیه قم با رویکرد وبری» (مجله مطالعات اجتماعی ایران، دوره هفتم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۲، صص ۸۱-۱۱۲). محقق در این پژوهش با اشاره به تأثیر مهم حوزه علمیه بر دیگر ارکان جامعه ایرانی، این نهاد را شایسته توجه جدی و تحلیل جامعه‌شناختی می‌داند و یکی از ابعاد این توجه را در تغییرات مهم و روبه‌تزايد روند بروکراتیزه شدن نظام آموزشی حوزه می‌داند و در ادامه به بخشی از چالش‌های پیش‌روی حوزه در ادامه این مسیر می‌پردازد.

همان‌طور که گذشت، پژوهش‌های ذکرشده؛ بعضی بر روند سازمان‌گرایی یا فرهنگ نهادی به‌صورت عام و بعضی بر روند سازمان‌وارگی در حوزه می‌پردازند که از جهاتی می‌توانند پیشینه تحقیق ما محسوب شوند، اما وجه تمایز طرح ما در این است که می‌خواهیم اولاً روند سازمان‌گرایی در مأموریت‌های تاریخی حوزه (آموزش، پژوهش و تبلیغ) را به‌صورت خاص بررسی کنیم و ثانیاً با کاربست رویکرد نهادی



سلز نیک به دنبال طرح‌ریزی نظام مطلوب‌تری که بتواند جایگزین نظام موجود باشد، هستیم. با توجه به این اهداف، پیشینه‌ای که به مسئله ما پرداخته باشد، یافت نشد.

### ابعاد و ویژگی‌های سازمان‌گرایی

برای آشنایی بهتر با پدیده سازمان‌گرایی، لازم است ابعاد و ویژگی‌های آن شرح داده شود:

#### سازمانی کردن فضا و اتمسفر مدیریت و غلبه عقلانیت بوروکراتیک

مدیریت سازمان‌گرا از آنجاکه به دلایل مختلف راه‌حل مسائل پیرامونی خود را در سازمانی شدن هرچه بیشتر جستجو می‌کند، روشن است که علاوه بر سازمان‌سازی‌های گسترده به سازمانی کردن فضا و اتمسفر درونی سازمانی خود نیز علاقه وافر نشان می‌دهد. از این‌روی، آنچه از بیرون دیده می‌شود سازمان‌های گسترده و متعدد و آنچه از درون دیده می‌شود مناسبات گسترده‌سازمانی است. در سازمان‌هایی با مدیریت سازمان‌گرا به‌ویژه چند شاخصه سازمان‌گرایی شدید که پیش‌تر به‌عنوان روح هر سازمانی شمرده شد، دیده می‌شود که این شاخصه‌ها عبارت‌اند از:

#### نوع خاص عقلانیت

برخلاف نهادها که قائل به عقلانیت اجتماعی و فرهنگی هستند و مسائلی همچون مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی نسبت به محیط درونی و بیرونی و تکلیف‌گرایی در آن‌ها به‌عنوان شاخصه‌هایی اساسی دیده می‌شود؛ مدیریت سازمانی، عقلانیت بوروکراتیک را سرلوحه امور خود قرار می‌دهد. عقلانیت غالب در سازمان‌ها عقلانیت بوروکراتیک است، بدین معنا که در مناسبات درونی و بیرونی خود همواره اصول بوروکراتیک را سرلوحه خود قرار می‌دهد و بر این اساس، مسائلی همچون مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی جای خودش را به قوانین خشک و بدون لحاظ‌کردن

شرایط افراد می‌دهد. لذا در صورتی که ادعا شود مدیریت آموزش حوزه به مدیریتی سازمان‌گرا تبدیل شده است، یکی از شاخصه‌های آن این است که مناسبات و رویه‌های سازمانی و آیین‌نامه‌های خاص اداری و آموزشی چنان در این سازمان آموزشی سایه افکنده که دیگر، لحاظ کردن شرایط مختلفی که طلاب با آن درگیر دارند مطرح نیست؛ بلکه آنچه مهم است پیاده‌سازی کامل روندهای قانونی و بوروکراتیک است.

همچنین نوع دیگری از عقلانیت که در سازمان‌ها دیده می‌شود، عقلانیت اقتصادی و اداری است. همان‌گونه که گفته شد مناسبات نهادی بر اساس عقلانیت اجتماعی و فرهنگی و پاسخ‌گویی به محیط پی‌ریزی می‌گردد؛ لذا رهبری نهادی در دل خود مسئولیت‌پذیری و تکلیف‌گرایی را نیز به همراه دارد. اما مدیریت سازمانی در حد اعلائی خود عقلانیت اقتصادی و در حد تنزل‌یافته و اداری خود عقلانیت اداری را کاربست ویژه خود قرار می‌دهد. لذا رهبری جای خود را به مدیریت، تکلیف‌گرایی جای خود را به وظیفه‌گرایی و مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی محیطی جای خود را به اداره و رتق و فتق امور داخلی سازمان می‌دهد. از این روی در مناسبات سازمانی انجام وظایف محوله بر اساس ردیف بودجه دریافتی اهمیت فراوانی دارد.

### بروکراسی

شاخصه بسیار مهم دیگر در سازمانی شدن مدیریت یک سیستم، غلبه یافتن بروکراسی در آن سیستم است. بروکراسی را آن‌گونه که وبر معنا کرده است می‌توان ابزار سازمان در جهت استیلا دادن نظم عقلایی در سازمان‌ها دانست. سازمان‌ها با کمک ابزار بروکراسی نظم عقلایی حاصل از روح سرمایه‌داری را برقرار کرده و انسان‌ها را در قفس آهنین آن زندانی خواهند کرد. از منظر وبر بروکراسی به‌عنوان روح عقلایی سازمان، ابزاری مهم در جهت کنترل انسان در سازمان قرار می‌گیرد (قلی‌پور، ۱۳۹۲: ص ۱۲۲). لذا همان‌طور که واضح است بروکراسی و غلبه یافتن روند

بروکراتیزاسیون به معنای استیلای مناسبات اداری و قوانین و رویه‌های داخلی در سازمان بر هر امر دیگری است. بنا به تعاریف مختلف از پدیده بروکراسی، در سازمان‌های بروکراتیک ممیزه‌هایی همچون قوانین و مقررات (رسمیت و فرمال‌زایشن)، غیرشخصی بودن جایگاه و ساختار (عدم وابستگی به فرد یا افراد)، تقسیم‌کار، ساختار سلسله‌مراتبی (توزیع کار) و ساختار اقتدار (توزیع قدرت) دیده می‌شود. لذا یکی از شاخصه‌های بروکراتیک شدن اداره یک سیستم وجود افراطی ممیزه‌های مذکور در مدیریت آن سیستم است.

### عدم انعطاف

با روشن شدن عقلانیت خاص سازمانی و بروکراسی درونی آن، شاخصه عدم انعطاف نیز تا حدودی روشن می‌گردد. سازمان‌ها نوع عقلانیت بروکراتیک، اداری و اقتصادی خاص خود را دارند و برای کنترل افراد درون سیستم خود و همچنین اطمینان از برقراری امور بر طبق عقلانیت مدنظر خود، رویه‌های بروکراتیک را در مدیریت تحت امر خود جاری می‌کنند و از این لحاظ در جاری‌سازی رویه‌های مذکور امور شخصی را به هیچ‌روی مدنظر قرار نمی‌دهند؛ لذا در سازمان‌ها جایگاه حقوقی افراد، فارغ از شخصیت حقیقی ایشان لحاظ می‌گردد (کما اینکه گفته شد غیرشخصی بودن از ممیزه‌های یک سازمان بروکراتیک است). از این‌روی مدیریت بروکراتیک بین زندگی شخصی افراد و حیات کاری کارمندان یا ذی‌نفعانش تمایز قائل شده و در برخوردهای اداری خود کاملاً غیر عاطفی برخورد می‌کند.

از طرفی قوانین یا رویه‌های درون‌سازمانی برای رسیدن به هدف نهایی خود - یعنی کنترل کارمندان برای اطمینان از جاری شدن کامل روندها - کاملاً خشک و غیر منعطف عمل می‌کند. از این‌روی سازمان‌های بروکراتیک خودشان را به شکل ماشین و کارمندان را به شکل پیچ و مهره‌ها و اجزای درونی این ماشین می‌بینند و برخلاف نهادها که انعطاف ارگانیک در آن‌ها جاری است، سازمان‌ها از عدم انعطاف رنج برده

و نوعی نظم و انضباط ماشینی را بر مدیریت تحت امر خود غالب می‌کنند. بر این اساس، نبود انعطاف کافی در مدیریت و سازمان، خود می‌تواند شاخصه‌ای اساسی از سازمان‌گراشدن مدیریت در یک مجموعه باشد.

### سبک مدیریت

از دیگر اموری که می‌تواند مبین سازمان‌گرایی مدیریت یک مجموعه باشد و به‌عنوان شاخصی جدی در این زمینه مطرح شود، سبک خاص مدیریت سازمانی است. همان‌گونه که پیش‌تر گفته شد مدیریت در سازمان، براساس سبک‌ها و اصول ریاستی و مدیریتی است. توزیع قدرت در سازمان‌های بوروکراتیک براساس گونه‌شناسی ویر از اشکال سه‌گانه قدرت (اقتدار عقلائی-قانونی، سنتی و کاریزماتیک) انجام شده و طبیعتاً فقط قدرت عقلائی-قانونی است که از این منظر در سازمان به رسمیت شناخته می‌شود و این قدرت نیز به جایگاه و پست حقوقی افراد تعلق می‌گیرد و نه به شخصیت حقیقی ایشان. لذا مدیریت سازمانی در سبک مدیریت خود به‌وفور قدرت ساختاری را جاری می‌سازد و برای نیل به اهداف مدنظر خود از آن بهره می‌برد.

این در حالی است که در سبک مدیریت نهادی بیش از ریاست، رهبری و نفوذ در قلب‌ها است که مطرح است. از این‌رو اداره براساس سبک‌های ریاستی و مدیریتی، استفاده مستمر از قدرت سخت و ساختاری و محدودسازی دیگر انواع قدرت همچون اقتدار سنتی و کاریزماتیک در سازمان حوزه که پیش‌تر در طی قرون متمادی مبتنی بر قدرت سنتی جایگاه مرجعیت اداره می‌گشت، خود می‌تواند از شاخصه‌های مهم رواج سازمان‌گرایی در این نهاد تربیتی-دینی محسوب گردد.

### تمرکزگرایی

شاخصه مهم دیگر مدیریت سازمان‌گرا، تمرکزگرایی است. همان‌طور که گفته شد مدیریت سازمانی به کمک ابزار بروکراسی سعی در یکسان‌سازی و کنترل محیط و کارمندان برای به حداقل رساندن عدم اطمینان‌ها دارد. از این‌رو مدیریت سازمان‌گرا از تمام ابزارهای موجود -از جمله ابزار بروکراسی و قوانین یکسان‌ساز- به کنترل محیط زیرمجموعه خود روی می‌آورد و در این بین تمرکزگرایی و تصدی‌گری امور از شاخصه‌های مهم مدیریت سازمان‌گرا است.

### روش تحقیق

با توجه به سؤالات تحقیق حاضر و جنس این تحقیق، روش پژوهشی موردنظر برای نیل به اهداف پژوهش روش تحلیل مضمون یا تحلیل تماتیک بود. تحلیل مضمون را روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی تعریف کرده‌اند تا به وسیله آن داده‌های متنی و پراکنده به داده‌های کیفی قابل تحلیل تبدیل گردد (شیخ‌زاده و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۱۵۳). لذا آنچه در این روش مدنظر قرار می‌گیرد تبدیل داده‌های پراکنده و تحلیل ناپذیر به داده‌های تفصیلی تفسیرپذیر از طریق فرآیند گام‌به‌گام و سه مرحله‌ای ذیل خواهد بود:

الف. تجزیه و توصیف متن

ب. تشریح و تفسیر متن

ج. ادغام و یکپارچه‌سازی مجدد متن (همان، ص ۱۷۷).

از این‌رو فرآیند تحلیل مضمون بیش از آنکه یک روش علمی-پژوهشی محسوب گردد، یک تکنیک و مهارت علمی خواهد بود (همان، ص ۱۵۲)؛ مهارتی که از طریق آن ابزاری در اختیار پژوهش‌گر قرار خواهد گرفت تا از طریق آن بتواند داده‌های کیفی گردآوری‌شده را به داده‌های کمی تحلیل‌پذیر تبدیل نماید.

بعد از طی فرآیند سه مرحله‌ای پیشین، آنچه اهمیت دارد شناخت مضامین پراکنده در داده‌ها و دسته‌بندی آن‌ها در قالب مضامین برای شناسایی نظام مسائل تحقیق و رسیدن به پاسخ سؤالات تحقیق از میان داده‌های پراکنده است. «مضمون یا تم مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق است و تا حدی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد... به‌طور کلی، مضمون ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهش‌گر، نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سؤالات تحقیق است» (همان، ص ۱۵۹).

در تحقیق پیشرو برای استفاده از روش تحلیل مضمون، لازم بود مصاحبه‌های اخذشده از اساتید آشنا به حوزه‌های علمیه و علم مدیریت سازمان، پیاده‌سازی و ذیل نرم‌افزار MAXQDA فرآیند کدگذاری بر روی آن انجام گردد، تا از این طریق بتوان مضامین تمایزدهنده و تکراری در ارتباط با سؤالات تحقیق معلوم شود و از طی مسیر مذکور، مضامین سازمان‌دهنده و کلان و الگوهای موجود در متون، کشف و بررسی گردد.

### نتایج تحقیق

بعد از طی اصول گام‌به‌گام روش تحلیل مضمون و انجام فرآیند کشف و دسته‌بندی مضامین به روش قالب مضامین، لازم بود که مضامین اصطیاد شده از میان مصاحبه‌ها در ذیل سه دسته مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر سازمان‌دهی گردد. در طی انجام این فرآیند، در حوزه پیامدهای منفی سازمان‌وارگی مجموعاً تعداد ۲۰۴ مضمون پایه استخراج گردید که در ذیل ۳۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر دسته‌بندی شد. همچنین در حوزه آثار مثبت سازمان‌وارگی از میان داده‌های جمع‌آوری شده مجموعاً تعداد ۴۲ مضمون پایه شناسایی و استخراج گردید که این تعداد در ذیل ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر دسته‌بندی گردیدند.

### پیامدها و چالش‌های منفی سازمان‌وارگی

بعد از آشنایی با روش انجام پژوهش لازم است در این بخش به اصلی‌ترین بحث تحقیق یعنی یافته‌ها در خصوص پیامدها و چالش‌های منفی سازمان‌وارگی در حوزه آموزش پرداخته شود. چنان‌که ذکر گردید مضامین در ذیل هفت مضمون فراگیر و سی‌وشش مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند. هفت مضمون فراگیر استخراج شده عبارت‌اند از: چالش‌های سازمان‌وارگی در حوزه فرآیندهای آموزشی، چالش‌های سازمان‌وارگی در حوزه اساتید، چالش‌های سازمان‌وارگی در حوزه روش تدریس، چالش‌های سازمان‌وارگی در حوزه طلاب، چالش‌های سازمان‌وارگی در حوزه سازمانی شدن محتوای آموزشی، چالش‌های سازمان‌وارگی در حوزه تضعیف ارتباطات داخلی و خارجی حوزه‌های علمیه و چالش‌های سازمان‌وارگی در حوزه مدیریت سازمان حوزه.

#### جدول: چالش‌های منفی سازمان‌وارگی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
افزایش فرآیندهای دست‌وپا گیر ستادی و سازوکارهای حسابرسی		
صرف منابع سازمان برای اهداف ستادی به‌جای غایات و اهداف صفی		
هزینه‌های سنگین حفظ و نگهداری سازمان		
پی‌ریزی و نهادینه‌سازی ساختار سازمان‌واره توسط سیستم اتوماسیون اداری		
نهادینه‌سازی فرآیند ارتباطی از بالا به پایین		

		طولانی تر شدن فرآیندهای ارتباطی در سیستم اتوماسیون اداری
		کاهش کارایی و اثربخشی
		صرف زمان زیاد برای تولید اسناد اداری
		عدم اهتمام به چگونگی اجرای اسناد سازمانی (فقدان ضمانت اجرایی)
چالش‌های سازمان‌وارگی در حوزه فرآیندهای آموزشی		توسعه کاریکاتوری سازمان
	ستادی‌گرایی و غلبه رویه‌های بوروکراتیک بر فرآیندهای آموزش	حاکم شدن رویه‌های اداری بر فرآیندهای آموزشی
		ایجاد و افزایش ساختار سلسله‌مراتبی
		حاکمیت نگاه مدیریتی و از بالا به پایین
		عدم تفکیک میان سلسله‌مراتب سنتی و مدرن سازمان حوزه
		سلسله‌مراتب غیرحقیقی یا حاکمیت کوتوله‌ها
		حاکم کردن افراد ناتوان بر افراد توانمند
		کاهش ریسک‌پذیری و تحول
		کاهش انعطاف‌پذیری و از بین رفتن چابکی ساختار



		فرسودگی سیستم
		کندی فرآیندها
		پیدایش پدیده گزارش‌دهی در سازمان در تقابل با پنهان‌کاری نهادی
		گزارش‌دهی و گزارش‌سازی به‌مثابه آسیب سازمانی
		آسیب مدرک‌گرایی در نظام آموزش سازمانی
		افزایش مدرک‌گرایی در کنار کاهش مهارت‌آموزی
	بروز آسیب‌ها ذیل سازمانی شدن فرآیند مدارک و مدارج علمی	بی‌پشتوانه بودن مدارک سازمانی
		از بین رفتن روح حریت علمی
		گرفته‌برداری از سازوکار مدارک دانشگاهی برای جانمایی نیروها
چالش‌های سازمان‌وارگی در حوزه فرآیندهای آموزشی		اجبار به گذراندن سطوح رسمی سازمان
		غلبه یافتن کمی‌گرایی در رویکرد جذب‌محور سازمانی در جذب طلاب جدیدالورود
		ابهام در جنبه‌های کیفی برای طلاب پذیرش‌شده (نگرش ناقص از حوزه)
		افزایش ریزش‌های حوزه در اثر نگرش ناقص

		ذبح شدن جنبه‌های کیفی در پذیرش سازمانی
		تبدیل شدن گزینش در نظام قدیم به پذیرش در نظام سازمانی جدید
		عدم شناسایی استعدادها در نظام پذیرش سازمانی
	بروز آسیب‌ها ذیل سازمانی شدن فرآیند جذب طلاب	محرومیت از استعدادهای اجتماعی در نتیجه رویکرد پذیرش محور سازمانی
		پذیرش براساس رویکرد امتیاز محور سازمانی
		سازمانی شدن امتیازات و از بین رفتن انگیزه‌های آرمانی
		مواجهه طلاب پذیرش شده با نظام آموزشی و محیط ساختاری به جای مواجهه با استاد
		افزایش قوانین خشک و بوروکراتیک در شیوه و زمان جذب سازمانی
		هزینه‌دار بودن اخراج افراد در دوره اختبار سازمانی
		تضعیف خودکنترلی و افزایش تقلب و سرقت علمی در نظام ارزش‌یابی سازمانی
		تضعیف فرهنگ معنویت در نظام ارزش‌یابی سازمانی
		جان‌شینی ساختار به جای اراده
		اکتفا به حداقل‌ها در

		ارزش‌یابی سازمانی
چالش‌های سازمان‌وارگی در حوزه فرآیندهای آموزشی	بروز آسیب‌ها ذیل سازمانی شدن فرآیند ارزش‌یابی و امتحانات	آسیب ارزیابی خطی سازمانی
		نمره‌محوری و تلخیص‌محوری و از بین رفتن فقاقت
		تضعیف جو اجتهادی و مهارت‌پروری
		کاهش مهارت‌های آموزشی
		تقلیل تعلیم به اخذ نمره امتحانی
		استعدادسوزی
		دخالت سازمان در انتخاب اساتید با ارائه مجوز تدریس
		جذب افراد ناتوان در مرکز تربیت مربی
	بروز آسیب‌ها ذیل سازمانی شدن فرآیند جذب اساتید	افزایش طلاب و تدریس افراد ناتوان
		اجازه تدریس براساس حکم و نه مهارت تدریس
		گسترش نزاع و رقابت منفی بین اساتید برای تصاحب کرسی‌های تدریس
		از بین رفتن نقش استاد در انتخاب مواد درسی برای طلاب
		از بین رفتن نقش استاد در نظام امتحانات و ارزش‌یابی سازمانی
	کاهش نقش اساتید و از	از بین رفتن نقش استاد در

	بین رفتن استادمحوری نظام قدیم	نظام مدارج علمی سازمانی
		فقدان نظام مشارکتی اساتید
		کاهش انگیزه اساتید
		عدم پشتیبانی از اساتید و سرمایه‌های علمی
چالش‌های سازمان‌وارگی در حوزه اساتید	اشتغال سازمان به امور روزمره و ستادی و فراموشی اهداف صفی در قبال اساتید	اشتغال سرمایه‌های علمی حوزه به امور متفرقه به‌جای تدریس و پژوهش
		تضعیف نقش و جایگاه اجتماعی مرجعیت
	تضعیف نقش مرجعیت در نظام سازمانی حوزه	فقدان کرسی‌های نهادی برای مرجعیت در سازمان حوزه
		گردش مرجعیت اجتماعی به حوزه‌های دیگر
		هدفمند نبودن آموزش و عدم تناسب با کارویژه‌های روحانیت
		تضعیف جو اجتهادی و مهارت‌پروری
	هدفمند نبودن آموزش و تضعیف جو اجتهادمحور حوزه	کاهش مهارت‌های آموزشی
		از بین رفتن سنت‌های مطالعاتی حوزه (مباحثه، مطالعه، پیش‌مطالعه و...) در نظام سازمانی
		چالش افزایش تعداد دروس اساتید

چالش‌های سازمان‌وارگی در حوزه روش تدریس		فقدان وقت کافی برای طلاب بعد از زمان تدریس
	ایجاد فاصله بین استاد و طلبه در نتیجه غلبه نظام سازمانی	فقدان ارتباط مداوم طلاب و اساتید
		تقلیل نظام تربیتی به‌نظام آموزشی صرف
		از بین رفتن انگیزه‌های درسی در طلاب در ذیل نظام سازمان‌واره
	بالا رفتن امکان فساد انگیزه در روش حضور و غیاب سازمانی	تقلیل انگیزه حضور در دروس به انگیزه‌های مادی
		تقلیل انگیزه حضور در دروس به حضور و غیاب سازمانی
	تضعیف فرهنگ انتخاب آزاد	فقدان آزادی در انتخاب دروس در نظام سازمانی
		فقدان آزادی در انتخاب استاد در نظام سازمانی
	گسترش موازی‌کاری آموزشی	تأسیس ساختارها و مؤسسات آموزشی موازی
		موازی‌کاری آموزشی در جامعه هدف یکسان
چالش‌های سازمان‌وارگی در حوزه روش تدریس		فقدان نظام نظارتی خاص برای استفاده از تکنولوژی در مدارس
	ضعف در استفاده صحیح از تکنولوژی در آموزش مدارس	عدم استفاده صحیح از ظرفیت‌های تکنولوژی در سازمان حوزه
		عدم استفاده صحیح از

		تکنولوژی‌های جدید برای مدیریت یکپارچه مدارس
		تک‌بعدی‌گرایی سازمان آموزش و کم‌توجهی به دیگر شانیت‌های طلبگی
	آموزش تک‌بعدی و کم‌رنگ شدن کارویژه‌های مختلف روحانیت	ارائه خدمات مبتنی بر فعالیت‌های آموزشی و کم‌رنگ شدن دیگر کارویژه‌های روحانیت
		تقلیل سازمان در سطح آموزش و تعریف مأموریت در حوزه اجرا و دانش‌آموختگی
		از بین بردن فرصت رشد شخصی افراد در سازمان
	استعدادسوزی در سازمان	کاهش انگیزه‌های آموزشی
		استعدادسوزی
		غلبه یافتن کمی‌گرایی در رویکرد جذب‌محور سازمانی در جذب طلاب جدیدالورود
	نگرش ناقص طلاب پذیرش‌شده در سازمان از جنبه‌های کیفی حوزه و افزایش ریزش‌ها	ابهام در جنبه‌های کیفی برای طلاب پذیرش‌شده (نگرش ناقص از حوزه)
		مواجهه طلاب پذیرش‌شده با نظام آموزشی و محیط ساختاری به جای مواجهه با استاد
		افزایش ریزش‌های حوزه در اثر نگرش ناقص
		سازمانی شدن کارکردهای

		اجتماعی روحانیت
چالش‌های سازمان‌وارگی در حوزه طلاب	تغییر هویت طلاب و رواج پدیده از خود بیگانگی در نظام سازمانی	از بین رفتن هویت و کارکردهای اجتماعی نهادی روحانیت در نظام سازمانی
		تبدیل هویت فرهنگی روحانیت به هویت سازمانی و تحمیل نگاه‌های مادی
		آسیب به وجهه مردمی روحانیت
	تشدید بحران هویت طلاب و ایجاد زمینه‌های سرخوردگی در نظام سازمانی	از بین بردن احساس کرامت طلاب و ذی‌نفعان حوزه در نظام سازمانی
		بحران هویت طلاب در نظام سازمانی
		افزایش ریزش طلاب در مقاطع بالای تحصیلی
		کاهش نقش معنویت در سازمان
	تضعیف معنویت طلاب در نظام سازمانی	فقدان نگاه ارزشی در سازمان
		تضعیف فرهنگ معنویت در نظام ارزش‌یابی سازمانی
		استفاده ناسالم از تکنولوژی و درگیری با تبعات آن
	ضعف در سیستم‌های نظارتی برای استفاده صحیح طلاب از تکنولوژی‌های آموزشی	رها کردن سرمایه‌های آموزشی حوزه در فضای سایبر بدون لحاظ تبعات آن
		فقدان نظام نظارتی خاص

		برای استفاده از تکنولوژی در مدارس
		سازمانی شدن دروس به مثابه یک آسیب سازمانی
	چالش سازمانی شدن و رسمیت بخشی دروس	آسیب رسمیت بخشی دروسی همچون اخلاق و ذبح آثار معنوی آن
		مدیریت جریان علم و نقض آزادی
		یکپارچه سازی آموزش بدون فهم شرایط صحنه
چالش سازمان وارگی در حوزه سازمانی شدن محتوای آموزشی	یکپارچه سازی آموزش و اکتفا به حداقل های آموزشی در سازمان	تشکیل نظام حداقلی آموزش
		سرکوب استعدادها (عدم لحاظ استعدادهای مختلف در محتوای نظام آموزش سازمانی)
		از بین رفتن تنوع متون آموزشی در تعلیم سازمانی
	یکپارچه سازی متون آموزشی	تقلیل تعلیم و تربیت به تعلیم متون سازمانی
		مقاومت ساختاری در تغییر متون آموزشی
		از بین رفتن نقش استاد در انتخاب مواد درسی برای طلاب
		تنوع خصلت های کارکنان سازمان به عنوان نقطه چالش برانگیز



		چالش کارکنان راکد در قاعده سازمان
	غلبه روابط کارمندی-اداری و مدیریت‌ناپذیری خصائص متضاد کارکنان در روابط داخلی سازمان	چالش کارکنان قدرت‌طلب در سازمان
		گسترش روابط کارمندی-اداری در محیط عمومی حوزه
		تضاد اهداف میان سازمان و کارکنان
		وابستگی موجودیت سازمان به بودجه‌های دولتی
چالش سازمان‌وارگی در حوزه تضعیف ارتباطات داخلی و خارجی حوزه‌های علمیه	کاهش استقلال حوزه در کیفیت ارتباط با دولت	بودجه‌محوری و عدم تلاش برای حفظ و احیای موقوفات
		پیوند با نگرش‌های دولتی و حاکمیت جریان‌های جناحی بر حوزه
		مقاومت ساختار و بدنه حوزه در برابر طراحی سازمانی
		جدایی بدنه از ساختار سازمانی
		انگاره وضع قوانین دست‌وپا گیر سازمان برای بدنه طلاب
		انگاره کارکرد نداشتن سازمان برای بدنه طلاب
	بحران مقبولیت سازمان و تضعیف ارتباطات با حوزه سنتی	خلا گفتمان عمیق میان سازمان و بدنه نخبگانی حوزه

		عدم استفاده سازمان از ظرفیت‌های نخبگانی حوزه
		تنش میان سازمان حوزه و نهاد مرجعیت (فقدان وحدت فرماندهی)
		نبود ابزار مالی در دست مدیران اجرایی حوزه
		تعدد دستگاه‌های سیاست‌گذار
		تلاش برای حفظ قدرت خود به جای پیگیری اهداف سازمانی
		گسترش سازمان در جهت حفظ قدرت شخصی
چالش سازمان‌وارگی در حوزه تضعیف ارتباطات داخلی و خارجی حوزه‌های علمیه	تضاد اهداف و چالش مدیریت قدرت در ارتباطات داخلی دستگاه‌های حوزوی	انحصار قدرت در دست سازمان‌های مدرن حوزه
		سرکوب مدارس غیرهمسو
		تأسیس سازمان‌های اقماری و موازی و جنگ پنهان قدرت
		میل به قدرت در سازمان حوزه و در تقابل با نهاد اصیل حوزه
		افزایش قدرت‌طلبی در خرده‌دستگاه‌های حوزوی
		عدم بازسازی سازمان متناسب با نیازهای روز
		بی‌توجهی سازمان به اقتضائات محیطی و توجه وافر به اقتضائات شخصی
		ضعف ذاتی سازمان در بعد

		عقلانیت اجتماعی
		کاهش مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عدم اهتمام به حل مسائل اجتماعی
	غلبه وظیفه‌گرایی و ضعف در نگرش‌های تکلیفی و عقلانیت اجتماعی در ارتباطات محیطی	مدیریت وظیفه‌گرا به جای رهبری تکلیف‌گرا
		عدم توانایی ورود برای تسکین دردهای اجتماعی
		تضعیف ساختاری نگرش تکلیف‌محور و جهادی در سازمان حوزه
		نبود ساختار حل‌مسئله‌ای
		ارتباط منقطع با نظام
		ارتباط منقطع با مردم
		کارمندپروری
		فقدان تخصص‌گرایی و استفاده از کارمندان ضعیف
	کارمندپروری و ضعف در منابع انسانی	فقدان درک سازمانی در بین کارکنان سازمان حوزه
		فقدان درک سازمانی در بین مدیران حوزه
		حاکم شدن حمیت سازمانی بر حمیت نهادی
		اخلال در عملیاتی شدن طرح‌ها به جهت محدودیت‌های مالی
		منابع‌سوزی در سازمان
	هدررفت منابع مالی در	غیرمولد بودن ساختارهای

سازمانی	سازمان	چالش سازمان‌وارگی در حوزه مدیریت سازمان حوزه
طبیعی بودن اختلاس و حیف‌ومیل منابع در فرآیندهای سازمانی		
مسئله‌گی حفظ حیات سازمان (بت‌شدگی)		
فراموش کردن کارکرد و هدف		
تبدیل شدن سازمان از مقدمه به‌غایت و هدف		
خودمحوری و ایجاد قدرت برای خودش		
مقاومت سازمان در برابر تخریب و حتی تحول		
تلاش سازمان برای حفظ و گسترش قدرت خود	جابجایی هدف در سازمان	
صرف شدن انرژی‌های سازمان برای منابع انسانی به‌جای اهداف سازمانی		
اشتغال به امور روزمره و فراموشی مأموریت‌های اصلی		
پیگیری اهداف درونی کارکنان و فراموشی اهداف مصرح		
بلعیدن اهداف نهادی		
ضعف تخصص مدیران سازمان و فقدان تجربه مدیریت سازمانی		
آموزش ندیدن مدیران		
فقدان دانش طراحی سازمان در حوزه		

		عدم توجه به الزامات مدیریت سازمانی
چالش سازمان‌وارگی در حوزه مدیریت سازمان حوزه	فقدان علم مدیریت در میان مدیران حوزه	مدیریت تعارفی مدیران حوزه (ضعف در مدیریت قاطع)
		ساده‌انگاری از پدیده سازمان
		نگاه سلیقه‌ای به سازمان و حاکمیت سلیق شخصی
		پراهمیت‌انگاری پرستیژ و دیسپلین سازمانی
		مهم‌انگاری حفظ شکل ظاهری و عظمت ساختاری سازمان
		گرفته‌برداری غلط از سازمان‌های دیگر در طراحی نظام آموزش (سازمان‌های قضایی، نظامی و دانشگاهی)
		طراحی ساختار کولاژگونه از سازمان مدرن و سنتی
		بومی نبودن سازمان مبتنی بر شاخص‌های دینی
		طراحی سازمان براساس یک مدل ساختاری
		طراحی غیر ارگانیک سازمان حوزه
		تصدی‌گری و عدم تفویض اختیار
		فقدان خلاقیت و نوآوری
	چالش‌ها در ذیل طراحی غلط سازمان حوزه	خلل در ابعاد انعطاف‌پذیری
		از بین رفتن چابکی ساختار

		استفاده از سازوکار اعتماد به جای تقویت نظارت
		حضور افراد متکثر در هیات مدیره ها به جای تقویت سازوکارهای نظارتی
		عدم تفکیک میان سازمان آموزشی و غیرآموزشی حوزه
		عدم تناسب ساختار سازمان با اهداف و استراتژی های تعیین شده
		تقلیل سازمان در سطح آموزش و تعریف مأموریت در حوزه اجرا و دانش آموختگی
		ضعف در نگرش سرمایه ای به منابع انسانی حوزه
چالش سازمان وارگی در حوزه مدیریت سازمان حوزه	غلبه نگاه ابزاری در سازمان به مثابه یک آسیب مدیریتی	غلبه نگاه سرمایه ای به سازمان و کارمندان
		فقدان نگاه غایت گرایانه در سازمان
		ضعف در نگرش های ارزشی در مدیریت سازمان
		رشد و توسعه مداوم ساختارهای کم کارکرد و عدم لحاظ کارویژه های خاص برای ساختارهای جدید
		تأسیس ساختارهای متعدد بدون توجه به الزامات اداره آنها
		عدم تسهیل گری ساختارهای

		جدید
	توسعه مداوم سازمان‌وارگی و گسترش موازی کاری ساختاری	گسترش مرزهای سازمان در امور غیرمرتبط
		تأسیس ساختارهای خرد برای پاسخ‌گویی در محیط کلان
		موازی کاری و رواج ساختارهای موازی
		پیدایش نظام مدیریت چندگانه
		انجام امور تکراری و نبود هم‌افزایی و ارتباط مداوم دستگاه‌ها

جدول آثار مثبت سازمان وارگی

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
انتظام بخشی در نظام امتحان گیری و ارزش یابی		
استقرار نظام ارزش یابی صحیح		
یکپارچه سازی دروس و نظام آموزشی در نظام سازمانی مدارس	انتظام بخشی در فرآیند برگزاری کلاس ها و ارزش یابی سازمانی	
انتظام بخشی در برگزاری کلاس ها		
مدیریت پذیرش جمعیت کمی		آثار مثبت در ذیل فرآیندهای آموزش سازمانی
کنترل ورودی های حوزه	افزایش ظرفیت جذب و کنترل در فرآیند جذب سازمانی	
ایجاد زمینه برای رشد کمی طلاب		
اعتبار بخشی دروس حوزوی		
اعتبار نظام آموزشی حوزه	افزایش اعتبار دروس حوزوی در فرآیند مدارک و مدارج علمی سازمانی	
نظم دهی به صلاحیت های علمی		
قابلیت رنکینگ و ارزیابی کمی و کیفی		
توسعه ارتباطات بین المللی		
توسعه ارتباطات علمی با دیگر مراکز علمی در سطح دنیا	توسعه ارتباطات علمی و بین المللی	آثار مثبت سازمان در باب توسعه ارتباطات



علمی و بین‌المللی		
		پیدا کردن شخصیت حقوقی و تسهیل شدن ارتباط‌گیری
		احیای هویت صنفی و اجتماعی روحانیت در ذیل نظام سازمانی
		افزایش سرمایه اجتماعی حوزه در سایه شفافیت
		کنترل‌پذیری مواد درسی طلاب
	رفع عیوب آموزش سنتی	استفاده از تکنولوژی در از بین بردن ضعف‌های آموزش سنتی
		استفاده از فناوری اطلاعات در گسترش شفافیت آموزشی
آثار مثبت سازمان در حوزه محتوای آموزشی	برقراری عدالت آموزشی	بهره‌برداری مساوی افراد از نظام آموزشی (برقراری عدالت)
		ایجاد زمینه برای رشد سیستمی
		مدیریت‌پذیری
		منظم کردن مسائل مالی
		شفافیت مالی در نظام سازمانی
		ساختارمندشدن امور مدیریتی
		شاخص‌سازی برای ارائه خدمات
		برقراری عدالت در ارائه خدمات و حمایت از طلبه
		غیرشخصی بودن ضوابط

		سازمانی
	انتظام بخشی و توسعه ساختاری	جلوگیری از هرج و مرج
		شکل ظاهری زیبا
		گسترش و توسعه مویرگی حوزه های علمیه
		تفکیک معانت ها در سازمان
آثار مثبت سازمان گرایی در حوزه مدیریتی		تخصص گرایی در سازمان
	تقسیم کار سازمانی	انجام پذیر کردن اموری که به صورت فردی قابل انجام نیست
		تعصب کارکنان در حفظ سازمان (حمیت سازمانی)
		افزایش ظرفیت رصد و نظارت
		ایجاد قابلیت برنامه ریزی
		افزایش قابلیت پیش بینی پذیر کردن رفتارهای سازمانی
		افزایش کنترل پذیری
	افزایش ظرفیت نظارت و برنامه ریزی مدیریتی در سازمان	نهادینه شدن ثبت و ضبط اطلاعات در نظام سازمان واره
		ثبت و ضبط اسناد و نگهداری (مستندسازی)
		کنترل داده ها و اطلاعات

### فهرست منابع

۱. خسروی، حسین و کرامتی، انسی، فرهنگ‌سازمانی و نقش آن در کارکردهای نهادهای اجتماعی: بررسی نگرش کارکنان سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، مجله علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، پاییز و زمستان ۱۳۹۵.
۲. ربانی خوراسگانی، علی، بررسی مشکلات درون‌سازمانی روحانیت با به‌کارگیری روش تحقیق عملی مشارکتی در حوزه‌های علمیه مشهد و قم، مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان، ج ۱۹، شماره ۲، ۱۳۸۴.
۳. شریعتی، سارا و سلیمانیه، مهدی، بررسی جامعه‌شناختی بروکراتیزاسیون حوزه علمیه قم با رویکرد وبری، مجله مطالعات اجتماعی ایران، دوره هفتم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۲.
۴. شیخ‌زاده، محمد و دیگران، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۰.
۵. قلی‌پور، آرین، جامعه‌شناسی سازمان‌ها؛ رویکرد جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۹۲.