

چگونگی طراحی و تبیین ساختار سازمانی پویا و

خلاق در آموزش و پرورش

معرفی مقاله

نوشته: دکتر سیده مهدی الوانی

جامعه امروز ایران به عرصه‌ها و دوره‌های جدیدی گام نهاده است. دوره‌ای که ما در آن به سر می‌بریم واجد ویژگیهایی است که آن را از دیگر دوره‌ها متمایز می‌سازد. در عصر ما تحول و نوآوری، توسعه و گسترش، خودکفایی و استقلال، بهبود و بهسازی از اهداف اساسی جامعه به‌شمار می‌آیند.

نظام آموزشی جامعه امروز، نیز با اهدافی مشابه روبه‌روست. برای نیل به این اهداف، باید از ابزاری مناسب که در بحث ما "ساختار سازمانی" نامیده شده، بهره بگیرد تا به کمک آن بتواند تحقق اهداف خود را تضمین نماید.

نویسنده مقاله از همین رو در این مقاله کوشش کرده است تا ویژگیهای چنین ساختاری را روشن ساخته محورهای اصلی آن را ترسیم کند و ساختار مناسب آموزش و پرورش کشور را یافته و ویژگیهای آن را برشمارد. پس از آن می‌نویسد که باید در پی یافتن تشکیلاتی بود که واجد آن ویژگیها باشد و بتواند با شرایط متحول روز خود را منطبق نماید؛ تشکیلاتی که نه تنها آینده‌نگر بلکه آینده‌ساز باشد و در نهایت محیط مساعدی برای خلاقیت و رشد انسانی ایجاد کند.

این مقاله را آقای دکتر سید مهدی الوانی عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی نوشته و در اختیار فصلنامه قرار داده است که به این وسیله از ایشان قدردانی می‌گردد.

فصلنامه



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 پرتال جامع علوم انسانی

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی را می‌توان عبارت از اجزا و عواملی دانست که با یکدیگر در ارتباط هستند و مجموعه آنها هدف سازمان را تحقق می‌بخشند. به‌طور کلی ساختار^۱ ترتیب خاص کنار هم قرار گرفتن اجزای یک مجموعه برای نیل به هدفی معین است و می‌توان آن را به‌صورت قواعد و ضوابطی در نظر گرفت که روابط و موقعیتهای اجزا را مشخص می‌سازند و آنها را برای رسیدن به هدف هماهنگ می‌کنند. ساختار سازمانی ابزاری برای اطمینان یافتن از تحقق امر هماهنگی و انسجام سازمانی است (۱). مفهومی که از ساختار سازمانی بیان شد کلی و انتزاعی است و به سهولت نمی‌توان از آن برای شکل‌دهی ساختار یک سازمان بهره گرفت. اما یکی از علمای مدیریت^۲ ساختار سازمانی را در قالب سه جزء تعریف کرده و آن را شامل پیچیدگی^۳، رسمیت^۴ و تمرکز^۵ در سازمان قلمداد نموده است (۲). البته در متون دیگر مدیریت، اندازه و نوع دانش فنی مورد استفاده سازمان نیز از زمره عوامل تشکیل دهنده ساختار ذکر شده است (۳). از آنجا که در این مقاله به دنبال یافتن ساختار سازمانی کارا و خلاق در آموزش هستیم، لازم است سه جزء تشکیل دهنده ساختار را تعریف کنیم.

پیچیدگی سازمانی

پیچیدگی سازمانی مفهومی ترکیبی است و با سه شاخص بیان می‌شود:

الف. شاخص تقسیم وظایف در سطوح مختلف سازمان؛ شاخصهای متعددی برای سنجش میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف سازمان وجود دارند. برای مثال، بخشها و واحدها، تعداد عناوین مشاغل و پستها، سطح و میزان آموزش لازم برای انجام فعالیتها در هر پست و دامنه و گستردگی فعالیتهای حرفه‌ای و تخصصی، از زمره عواملی هستند که به کمک آنها می‌توان پیچیدگی سازمانی را مشخص کرد. دو عامل مهم در این میان، تعداد متخصصان سازمان و سطح آموزش لازم برای مشاغل موجود در سازمان است. هر قدر تعداد شاغلان متخصص بیشتر و دوره آموزشهای لازم طولانی‌تر و در سطح بالاتری باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است.

ب. شاخص تعداد سلسله مراتب؛ این دسته از شاخصها تعداد سطوح یا مراتبی را که بین مقام عالی سازمان تا سطح عملیاتی قرار دارند، محاسبه می‌کنند. از آنجا که ممکن است تعداد مراتب در شاخه‌های مختلف سازمان متفاوت باشد، مثلاً تعداد سلسله مراتب در شاخه معاونت عملیاتی بیش از شاخه اداری و مالی باشد، می‌توان میانگین تعداد سلسله مراتب در شاخه‌های مختلف را مبنای محاسبه قرار داد.

ب. شاخص پراکندگی سازمانی؛ این نوع شاخصها نشان دهنده تعداد شعبه‌ها و واحدهای تابعه سازمان در مناطق مختلف جغرافیایی هستند. فواصل مناطق از یکدیگر و فاصله آنها از اداره مرکزی و همچنین تعداد پرسنل در واحد منطقه‌ای در این میان دارای اهمیت است. با افزایش فواصل واحدها از یکدیگر و از اداره مرکزی و همچنین با بالا رفتن تعداد پرسنل نسبت به پرسنل اداره مرکزی، پیچیدگی سازمانی نیز بیشتر می‌شود.

رسمیت

میزان تأکید بر قوانین و مقررات و چگونگی عمل به ضوابط در سازمان نشان‌دهنده میزان رسمیت سازمان است. عواملی چون شرح شغل و استاندارد کار، میزان کنترل سرپرستان بر افراد، میزان آزادی عمل مدیران و کارکنان، میزان استاندارد شدن فعالیتها، میزان اعمال مقررات و دستورعملها و خلاصه آنچه عملکرد سازمان را ضابطه‌مند و قانون‌مدار می‌سازد، در سنجش میزان رسمیت سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند. هرگاه برای کلیه رفتارها و حرکتها و اقدامهای سازمانی قانون و مقررات وضع شده باشد، سازمان از رسمیت بالا برخوردار می‌شود و در مقابل، قوانین اندک و آزادی عمل بسیار برای اقدامهای سازمانی نشانگر رسمیت پایین سازمان است.

تمرکز سازمانی

جزء سوم اجزای تشکیل‌دهنده ساختار سازمانی میزان تمرکز و عدم تمرکز در سازمان است. برای تعیین تمرکز سازمانی عواملی چون اختیار مدیران سطوح پایین سازمان در انجام امور، حدود کنترل اجرای تصمیمات به وسیله مقامات عالی سازمان، میزان مداخله مستقیم آنان در جمع‌آوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری و تعبیر و تفسیر اطلاعات جمع‌آوری شده می‌توانند مورد بررسی قرار گیرند. هر قدر اختیارات رده‌های پایین در سازمان کمتر و میزان کنترل مستقیم و مداخله مقامات بالا بیشتر باشد، ساختار سازمانی متمرکزتر است و هر قدر اختیارات رده‌های پایین بیشتر و مداخله و کنترل مستقیم رده‌های بالا کمتر باشد، سازمان از عدم تمرکز بیشتری برخوردار خواهد بود.

حال پس از آشنایی با ساختار سازمانی و اجزای تشکیل‌دهنده آن، به توصیف ویژگیهای ساختار سازمانی موعود که همانا ساختار خلاق و پویا برای آموزش و پرورش کشور است می‌پردازیم.

ویژگی اول - توان تطبیق با شرایط متحول روز (انعطاف‌پذیری): شاید یکی از مهم‌ترین و

حساس ترین ویژگیهای دوران ما تغییرات و دگرگونیهای سریع و شگرفی است که مارا احاطه کرده است. برای تبیین پدیده‌ها در عصر حاضر دیگر نمی‌توان از تئوریهای سنتی بهره جست. تئوری بی‌نظمی^۱ برای توصیف موقعیتهای امروز و چگونگی رویارویی با آنها طراحی و تنظیم شده است. در این تئوری که با پیش فرض تغییر و تحول و دگرگونی محیط شکل گرفته است، باید نظم غایی را در نوعی بی‌نظمی جستجو کرد و احتمالات را جایگزین قطعیتهای ایده‌آلی و نظری نمود (۴). ساختار سازمانی از دیدگاه تئوری بی‌نظمی یا نظم غایی باید به گونه‌ای پرداخته شود که بتواند خود را با تغییرات سریع و نیازهای در حال تغییر محیطی به سادگی وفق دهد. چنین ساختاری دارای قوانین و ضوابط انعطاف پذیر بوده از مزایای عدم تمرکز بهره‌مند است و پیچیدگی زیادی ندارد. چنین ساختاری برای مطابقت و سازگاری با محیط، ابتدا باید محیط خود را بشناسد و مشکلات آن را احساس و ادراک کند؛ بنابراین وجود شیوه‌های آگاه‌کننده از ضرورت‌های اصلی این ساختار خواهد بود. این شیوه‌ها باید نسبت به تغییرات و تحولات محیطی حساس باشد و به محض آن‌که مسأله‌ای را در محیط خود احساس کردند آن را به سازمان منعکس نمایند و برای مواجهه با آن آماده شوند. ساختار سازمانی آموزش باید به گونه‌ای طراحی شود که از مسائل و مشکلات آموزشی جامعه و نیازها و انتظارات عامه مردم به سرعت آگاه شود و از آن متأثر گردد. همچنین باید از آن آگاهی یافته خود را برای پاسخگویی به آنها آماده سازد. این آگاهی باید به صورت پیش‌نگر بوده و پس از رخ دادن مشکل حاصل نشده باشد، بلکه سازمان باید قبل از آن‌که مشکلی رخ دهد از بروز آن پیش‌آگاهی پیدا کند. شیوه‌های پیش‌نگر^۲ به جای شیوه‌های پس‌نگر^۳ در این سازمانها مفید قابل هستند (۵).

ویژگی دوم - شکل‌دهی به شرایط محیطی (محیط‌سازی): زمانی سازمانها طوری تنظیم شده بودند که در گذشته و حال زندگی می‌کردند و در انتظار آینده فعالیت می‌نمودند. برنامه‌ریزی‌های گذشته‌نگر و حال‌نگر حاصل عمل چنین ساختارهایی به شمار می‌آمدند. اما با توسعه و گسترش تفکر سازمانی، آینده‌نگری از ضرورت‌های بقای سازمان قلمداد گردید و نهضت برنامه‌ریزی به عنوان آینده‌نگری مطرح شد.

آنچه در ویژگی اول بدان اشاره رفت، از این مقوله نشأت می‌گرفت، یعنی سازمان برای تطبیق دادن و سازگار ساختن خود با محیط باید آینده، را بشناسد و خود را برای رویارویی با آن تجهیز کند.

اما در ویژگی دوم سازمان پویا و خلاق نه تنها باید آینده‌نگر باشد، بلکه باید آینده‌ساز نیز بشود. سازمانی که آینده را می‌شناسد و خود را با آن سازگار می‌کند به نوعی عمل

انفعالی دست زده است؛ در حالی که سازمان آینده‌ساز، شرایط و موقعیتهای آینده را خود می‌سازد و به استقبال آنچه ساخته و پرداختهٔ خود اوست می‌رود. اگر سازمان آموزشی به تقاضای پایین جامعه در مورد تحصیلات حرفه‌ای پاسخ دهد صرفاً به‌طور انفعالی عمل کرده است، اما اگر به درون جامعه برود و تقاضای بالایی را برای این نوع تحصیلات ایجاد کند، فعالانه عمل کرده و آینده‌سازی نموده است. آینده از آن سازمانهایی است که به آینده‌سازی می‌پردازند و شرایط حاکم را تحت حکم خود درآورده موقعیتهایی را که مورد نظرشان می‌باشد می‌آفرینند. برای آن که ساختار سازمانی بتواند آینده‌ساز شود باید از مدیریتی کارآفرین^۹ و اعضای خلاق و مبتکر برخوردار باشد. و جو واحدهای تحقیق و توسعه (R & D) در سازمان یک اصل اساسی است، این واحدها با خلق نظریات و ایده‌های جدید، عرصه‌های نویی را برای سازمان ایجاد می‌کنند و قبل از آن که آینده به سراغ آنها بیاید، آنان به سراغ آینده می‌روند. اگر هوشمندی سازمانی در این خلاصه شود که محیط را به درستی بشناسد و آینده‌ها را به دقت پیش‌بینی کند و صرفاً پاسخگوی آنها باشد، توفیقی در انتظار آن نیست. سازمانهای آینده باید دانش آفرین و خلاق باشند و آینده را نه تنها برآورد کنند، بلکه آن را مطابق اهداف و آرمانهای خود شکل دهند؛ زیرا تنها در این صورت است که می‌توان در دنیای رقابت، پیروز شد و بر دیگران سبقت گرفت.

ویژگی سوم - کلی‌دانی به جای جزئی‌دانی (خاصیت هولوگرافیک)^{۱۰}: در زایشهای علمی، طبیعت همواره یکی از غنی‌ترین و پربارترین منابع به‌شمار آمده است و نظریه پردازان کنجکاو با بهره‌گیری و تقلید از الگوهای طبیعی به بسیاری از رمز و رازهای وقوف یافته و ابداعات و اکتشافات زیادی را محقق ساخته‌اند. در طراحی سازمان پویا و خلاق نیز مغز انسان الگویی ایده‌آل است که براساس خواص آن می‌توان به سازمان‌دهی کارآیی دست یافت. در تحقیقات اولیه‌ای که از الگوی مغز برای سازمان‌دهی استفاده می‌شد، سایبرنتیک^{۱۱} یا علم ارتباطات و کنترل مطرح گردید و کوشش شد تا با استفاده از نظام اطلاعاتی و ارتباطاتی شبیه مغز، سازمان نیز به‌طور خودگردان عمل نماید. در این شیوهٔ برخورد، سازمان همچون مغز نظامی تحلیلی‌گر است که اطلاعات را دریافت داشته آنها را تجزیه و تحلیل می‌کند و مورد استفاده قرار می‌دهد. این خاصیت در ویژگی اول و دوم تقریباً مورد نظر قرار گرفت؛ اما اکنون می‌خواهیم به خاصیت هولوگرافیک مغز اشاره کنیم و از آن برای سازمان‌دهی سود جویم. هولوگرافی در سال ۱۹۴۸ به وسیلهٔ دینس گابور^{۱۲} اختراع گردید در هولوگرافی که یکی از شاهکارهای لیزری است، اطلاعات به‌صورت اشعه‌های نوری بر صفحه‌ای به نام هولوگرام به گونه‌ای ضبط می‌گردد که عمل در همهٔ اجزای انعکاس یابد. بدین

ترتیب اگر صفحه هولوگرام بشکند یا به قطعات کوچک تر تقسیم شود، هر قطعه می تواند کل اطلاعات را نشان دهد و تمامی تصاویری را که امواج نور ایجاد کرده اند بازسازی کند. در هولوگرافی که یکی از خواص مغز انسانی است، کل به گونه ای در اجزا منعکس می شود که هر جز می تواند همچون کل عمل کند. سازمان نیز می تواند واجد چنین خاصیتی باشد؛ بدین معنی که سیستم سازمانی را می توان به طریقی منظم ساخت که در غیاب برخی از اجزا یا هنگام درست کار نکردن آنها، سیستم به حیات خود ادامه دهد و خلاء آن غیبتها و بد عمل کردنها را خود پر کند.

برای طراحی سازمانی با خاصیت هولوگرافیک، باید چهار اصل را در نظر داشته باشیم: اول آن که وظایف مضاعف و چندگانه ای را برای واحدهای سازمانی معین کنیم و از تخصصی شدن بیش از حد آنان جلوگیری نماییم. به عبارت دیگر، کلی دانی را جایگزین جزئی دانی کرده با طراحی واحدهای چندپیشه امکان استفاده واحدها را به طور جایگزین فراهم آوریم.

دوم آن که میزان تنوع و پیچیدگی وظیفه ای مورد نیاز واحدها را در رابطه با محیط آنها مشخص سازیم؛ به طوری که واحدها بتوانند به نیازهای محیط خود به طور مستقل پاسخ گویند.

سوم آن که برای سازمان حداقل ضوابط و مقررات را وضع کنیم تا انعطاف کافی در سازمان به وجود آید.

چهارم آن که برای این که انعطاف مذکور به بی نظمی نگراید، باید در سازمان توانایی آموختن و رویارویی پویا با مسائل را به وجود آوریم (۶). بدین سان سازمانی خواهیم داشت با خاصیت کلی دانی و امکان عملکردهای مضاعف که در رابطه با اهداف سازمان قادر به فعالیتهای خلاق و آفریننده خواهد بود.

ویژگی چهارم - سازمانی زیستی^{۱۳} نه مکانیکی: در ساختارهای سنتی دیدگاه اصلی ماشینی و مکانیکی بوده است. در این گونه از ساختارها، سازمان به روابط رسمی، بازدهی، کارایی، ارتباطات عمودی و سلسله مراتبی محدود می شد که هدف اصلی آن، همچون یک ماشین، افزایش ستانده ها و کاهش نهاده ها بود. اما برای نیل به اهداف خلاقیت و نوآوری ساختارهای مکانیکی کارآمدی ندارند و نمی توان به آنها دل بست، بنابراین باید در پی ساختارهای زیستی برای رسیدن به مقصود بود.

در ساختار زیستی سازمان همچون موجودی زنده نگریده می شود. انسانها در سازمانها اساسی ترین نقش را ایفا می کنند و هم آنان هستند که به سازمان موجودیتی انسان وار

می‌دهند. اگر از دیدگاه مکانیکی طراحی سازمان تنها مسأله‌ای فنی در نظر گرفته شود، در این جا طراحی سازمانی به‌عنوان موضوعی انسانی مطرح می‌گردد. شغل به‌عنوان جایگاهی که فرد در آن نیازهای خود را قابل ارضا می‌داند در نظر گرفته شده و ارتباطات سازمانی در پی پاسخگویی به نیازهای انسانی در سازمان است. در ساختار زیستی ارتباطات سازمانی کوتاه شده و لزوماً سلسله مراتبی نیستند. ساختار از انعطاف کافی برخوردار بوده قادر به تغییر در برابر محیط متغیر خارجی است. مسؤلیت جمعی است و همه خود را در برابر هدف سازمان متعهد می‌دانند؛ کانالهای ارتباطی موازی و مورب افراد را به یکدیگر مرتبط ساخته از این مجاری برای انتقال اطلاعات و نه صرفاً دستورات استفاده می‌شود؛ اطلاعات در انحصار مشاغل عالی نیست و همه امکان استفاده و آگاهی از آن را دارند؛ از تقسیم وظایف انتزاعی پرهیز شده و هر شغل به‌طور طبیعی و واقعی طراحی گردیده است (۷). ساختار ادوکراسی^{۱۴} شباهت بسیار با ساختار زیستی داشته و با ماهیتی انسانی و ارگانیک برای پاسخگویی به شرایط متغیر معاصر و انجام مأموریت‌های ویژه طراحی گردیده است.

ویژگی پنجم - مایه از تعقل جوهری داشتن: ویژگی‌هایی که تاکنون برای سازمان موردنظر برشمردیم، بیشتر جنبه فنی و ساختاری داشت؛ در حالی که در ویژگی اخیر به جنبه‌های اخلاقی و فرهنگی سازمان پرداخته شده است. معمولاً در نظریه‌های سازمانی متداول، منطق حاکم منطقی ابزاری بوده که تنها هدف کاربردی بودن، عملی بودن و سودبخشی را در سازمان دنبال می‌کند. این منطق توصیفی محدود و نارسا از سازمان به‌دست می‌دهد و استفاده‌کنندگان را در آخر به بن‌بست مواجه می‌سازد. در منطق ابزاری اگر سازمانی به هدف کارآیی و بهره‌وری دست یابد، باید از ضعفها و نارساییهای آن چشم پوشید، زیرا ضعف و نقصی که بازده عملی دارد ضعف و نقص نیست؛ اما خیراندیشی و دقت نظری که فایده عملی ندارد عین زشتی و نقص است. منطق ابزاری اندیشه‌ای حسابگرانه و فایده طلب است که نتایج و پی‌آمدهای مادی هر امری را محاسبه می‌کند و براساس این ارزیابی به داوری می‌پردازد. انسان در سازمان نباید به ماهیت ارزشی و اخلاقی اهداف پردازد، بلکه باید به‌عنوان موجودی حسابگر در پی تحقیق آن اهداف باشد. ارزشهای اقتصادی محور اصلی منطق ابزاری است و جزء آنها، ارزشهای دیگری در دایره سازمان راه ندارند. در منطق ابزاری، خوبی به صورت عملی بودن، درستی به معنی مفید واقع شدن و اخلاقی با معیار نتیجه‌بخشی بیان می‌شود. به جهت خصوصیات فرهنگی جامعه ما، سازمان مناسب آموزشی باید بر مبنای دیگری غیر از منطق صرف ابزاری شکل گیرد. اگرچه کارآیی و بهره‌وری سازمانی مدنظر است، اما نمی‌توان آن را به بهای خیر و مصلحت به‌دست آورد. منطق

جوهری یا ارزشی که نقش اخلاقی و ارزشی در سازمان ایفا می‌کند، در این زمینه راه‌گشای ماست. براساس چنین منطقی تأکید بر ارزشهاست، نه بر ابزار، و جنبه اخلاقی اهداف مقدم بر جنبه‌های کارکردی آنهاست. اگر سازمانی براساس منطق جوهری و ارزشی شکل بگیرد، سعی بر هماهنگی و توازن رفتارهای آدمی دارد و خیر بشری را جستجو می‌کند و مسأله سرنوشت و سرانجام انسان را پی می‌گیرد. چنین سازمانهایی حامل جنبه‌های اخلاقی و ارزشی بوده و از این‌رو معیارها و ضابطه‌های ارزشی و پایداری را برای نظم‌بخشی به حیات انسانی ارائه می‌دهند. در جامعه ارزشی ما، سازمان آموزشی باید از این ویژگی حیات‌بخش برخوردار باشد ضمن پی‌گیری جنبه‌های عملی و کاربردی، از جنبه‌های اخلاقی و ارزشی نیز غفلت نرزد. برای روشن شدن وجه تمایز سازمانهایی که براساس تعقل ابزاری و جوهری شکل می‌گیرند، برخی از خصوصیات آنها را در ذیل ذکر می‌کنیم:

ویژگیهای سازمان ارزشی	ویژگیهای سازمان ابزاری
الف. تفکر اصلی آن است که معیارهای زندگی اجتماعی انسان به وسیله عقل و فطرت او شکل می‌گیرد	الف. معیارهای زندگی اجتماعی انسان از طریق جامعه تعیین می‌شود.
ب. اقتصاد در اهداف سازمان اصل نیست و خیر و مصلحت انسان محور اصلی هر سازمانی است.	ب. اقتصاد در اهداف سازمان اصل گرفته می‌شود و خیر و مصلحت انسان تابع اصل اقتصادی است.
پ. جدایی ارزشها از واقعیتها نظریه موهومی است. ارزشها با عمل سازمان عجین شده‌اند.	پ. ارزشها از واقعیتها جدا هستند و سازمان می‌تواند عاری از جنبه‌های اخلاقی و ارزشی عمل کند.
ت. انسان بر شغل مقدم است.	ت. شغل بر انسان مقدم است.

با ویژگیهایی که برای سازمان مبنی بر تعقل ارزشی برشمردیم، به روشنی می‌توان ملاحظه کرد که سازمان آموزشی متناسب برای جامعه ما قطعاً باید از ویژگیهای ارزشی برخوردار باشد و تحت قیود کمبود بودجه و خودکفائی، به هیچ‌رو ارزشهای انسانی و

اخلاقی را به بوتهٔ نسیان نسپارد (۸).

ویژگی ششم - ماهیت اقتضایی داشتن: ساختار مطلوب آموزش باید ماهیتی چند بعدی داشته و دربرگیرندهٔ وجوه مختلف موردنیاز باشد؛ از این رو تبعیت از اصل اقتضاء^{۱۵} در این ساختار ضروری است. ساختار آموزش باید به‌طور ترکیبی و تلفیقی از تمام مدل‌های موجود در زمینهٔ ساختارهای سازمانی بهره‌گیرد و در هر موقعیت و شرایطی آنچه را مناسب است برگزیند. ساختار مورد نظر باید بتواند از مدل‌های مختلف به اقتضای زمان و مکان استفاده کند و به این طریق با پرهیز از مطلق‌گرایی به تعادلی پویا با محیط دست یابد. براساس تئوری اقتضایی هیچ شیوه و روشی در مدیریت به خودی خود بهترین نیست، بلکه با توجه به شرایط و موقعیتها است که می‌توان مطلوب بودن هر روش را تعیین نمود. در ساختار سازمانی نیز وضعیت به‌همین منوال است؛ بدین معنی که هیچ مدل تشکیلاتی نمی‌تواند به‌طور مطلق خوب یا بد باشد، بلکه با توجه به شرایط باید از آن بهره‌گرفت. از آنجا که شرایط و موقعیتها به‌طور دائم در حال تغییرند، باید سازمان از ساختاری استفاده کند که قدرت انعطاف‌پذیری بالایی داشته باشد و براساس تغییرات محیط، تغییرات لازم را در خود به‌وجود آورد. برای مثال، ساختارهای متمرکز یا غیرمتمرکز هرکدام دارای مزایا و محدودیت‌های خاص خود هستند؛ یعنی در شرایطی متمرکز بهترین راهبرد تشکیلاتی است که در موقعیت دیگری عدم تمرکز. منطقی نیست که بگوییم در همهٔ احوال و موقعیتها عدم تمرکز یا متمرکز بهترین روش است. اگر شرایط به گونه‌ای است که کنترل مرکزی، وحدت رویه و عملکردهای یکسان ضرورت دارد باید از شیوهٔ متمرکز بهره‌گیریم و اگر شرایط به‌نحوی است که واحدها باید به‌طور مستقل عمل نمایند و هر منطقه از رویه خاص خود پیروی کند، شیوهٔ غیرمتمرکز شیوهٔ مطلوبی خواهد بود.

در جستجوی ساختار مناسب

حال که ویژگیهای ساختار مناسب آموزش و پرورش در کشور بیان شد، باید در پی یافتن تشکیلاتی بود که واجد این ویژگیها باشد. تشکیلاتی که انعطاف‌پذیری کافی را دارا بوده بتواند خود را با شرایط متحول روز تطبیق دهد. تشکیلاتی که علاوه بر آگاهی از محیط بتواند محیط را شکل داده اهداف سازمان را در آن محیط متحقق سازد. تشکیلاتی که نه تنها آینده‌نگر، بلکه آینده‌ساز بوده و از مدیریتی کارآفرین و اعضای خلاق و نوآور برخوردار باشد. تشکیلاتی که از خاصیت هولوگرافیک بهره‌گرفته با استفاده از کلی‌دانی به‌جای جزئی‌دانی و طراحی واحدهای چند پیشه، امکان استفاده از واحدهای جایگزین را در شرایط ویژه فراهم آورد. تشکیلاتی زیستی که با انعطاف‌پذیری و ارتباطات سریع و

انسانی محیط مساعدی برای خلاقیت و رشد انسانی ایجاد کند. تشکیلاتی که ارزشها و معیارهای اخلاقی را در اهداف، مأموریتها و روشهای فعالیت خود مدنظر قرار دهد و سرانجام به گونه‌ای اقتضایی از مدلها و شیوه‌های سازمانی بهره گیرد. ساختارهای خزانه‌ای یا ماتریسی، ساختارهای ادوکراتیکی و ساختارهای مستقل خودکفا و زیستی هرکدام می‌توانند به‌طور مجزا یا ترکیبی ما را در طراحی ساختار مناسب با ویژگیهای یادشده یاری دهند که خود موضوع تحقیقی گسترده بوده مستلزم کار کارشناسی میدانی دقیق و تفصیلی می‌باشد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پی‌نوشت‌ها

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1- Structure | 2- S. P. Robbins |
| 3- Complexity | 4- Formalization |
| 5- Centralization | 6- Chaos |
| 7- Feedforward | 8- Feedback |
| 9- Eutpreneur | 10- Holographics |
| 11- Cybernetics | 12- D. Gabor |
| 13- Organic | 14- Adhocracy |
| 15- Contingency | |



منابع

1. R. L. Daft, **Organization Theory & Design** 3rd. ed., N. Y. West Publishing cc. 1989, P. 211
2. S. P. Robbins, **Organizational Theory**, N. Y: Prentice - Hall, Inc. 1987
3. R. L. Daft, Op.Cit.
- ۴- نظریه بی‌نظمی یا نظم‌غایی مدیریت، مجله مدیریت دولتی شماره ۳۱ - زمستان ۷۴
- ۵- برای مطالعه بیشتر به متن زیر مراجعه شود:
- مدیریت عمومی، الوانی سیدمهدی، تهران، نشر نی، ۱۳۷۴.
- ۶- الوانی سیدمهدی، "استعاره‌ها: ابزار شناخت سازمان"، مطالعات مدیریت تهران، دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبائی، شماره دوم، دوره دوم، پاییز ۱۳۷۱.
7. Burns & Stalker, "**Mechanistic & Organic Systems**" **Management of Innovation**, London: Tanistock Publications, 1961, PP. 119 - 129.
- ۸- برای آشنایی بیشتر در زمینه منطق عقلی، ابزاری و ارزشی به تکمله کتاب مدیریت عمومی مراجعه شود.