

سازمان غیر رسمی:

نوشته دکتر سید عبدالعلی قوام
ترجمه ضیاء تاج‌الدین

مقدمه:

چگونگی پیدایش ساختارهای غیر رسمی بر اثر گسترش و یا انطباق‌پذیری ساختار رسمی اصطلاح سازمان غیر رسمی تعاریف گوناگونی دارد «روتلیس برگر» و «دیکسون»^۱ سازمان رسمی را به منزله سازمانی در محل کار می‌دانند که بر این اصول استوار است:
«احساسات و ارزشهای موجود در سازمان اجتماعی که افراد و یا گروه‌های متشکل از افراد را می‌توان بر اساس آنها به طور غیر رسمی رده‌بندی، یکپارچه و یا از یکدیگر متمایز کرد.»

1. Roethlisberger and dickson, W.J., Managemert and worker. Cambridge, Harvard university press, 1939, p.

559.

۲ — اصل این مقاله توسط آقای دکتر قوام به انگلیسی نوشته شده است که متن آنرا در بخش انگلیسی همین شماره ملاحظه خواهید کرد.

تعریفی که غالباً در مورد سازمان غیر رسمی به کار می‌رود و می‌توان آن را از نتیجه آزمایش‌های «هاترن»^۳ دریافت، به ظاهر دارای بخشهای متعددی است. سازمان غیر رسمی در صنعت به مثابه نظامی است که از طریق آن می‌توان افراد یک گروه و یا گروههای متشکل از افراد را براساس احساسات و ارزشهای موجود در این گروهها به طور غیر رسمی رده‌بندی و یکپارچه کرد و یا از یکدیگر متمایز ساخت. عوامل تعیین‌کننده شکل‌بندی سازمان غیر رسمی عبارتند از:

۱ - الگوی روابط بین افراد و گروهها در نظام اجتماعی.

۲ - نظام اعتقادی که روند رده‌بندی، یکپارچه‌سازی و متمایز‌سازی براساس آن صورت می‌گیرد.

«بارنارد» سازمان غیر رسمی را به منزله ارتباط متقابل انسانهای فاقد هدف مشترک توصیف می‌کند. وی بر این عقیده است که سازمان غیر رسمی تا حدی به سازمان رسمی نیازمند است و بدون حضور سازمان رسمی قادر به ادامه حیات نمی‌باشد.^۴ اهمیت سازمان غیر رسمی برای سازمان رسمی در این حقیقت نهفته است که افراد از طریق یک گروه محلی به یک سازمان پیوند می‌خورند و این امر بررسی و مطالعه گروههای کوچک را حتی برای بزرگترین سازمانها نیز ضروری می‌سازد. «بارنارد» می‌گوید که سازمانهای غیر رسمی در واقع جنبه‌های بهم پیوسته پدیده‌ای واحدند که در آن، سازمانهای رسمی به علت وجود سازمانهای غیر رسمی ضرورت می‌یابند؛ به دیگر سخن، سازمانهای رسمی به ضرورت موجب پیدایش سازمانهایی غیر رسمی می‌شوند که بخشی از آنها بشمار می‌روند کارکرد این سازمان غیر رسمی در درون سازمان رسمی، حفظ شخصیت فرد در مقابل تأثیرات ناشی از سازمان غیر رسمی است که در صدد اضمحلال شخصیت فرد می‌باشند. اقتدار سازمان غیر رسمی بر توافق فرد با گروه استوار است که این خود به منزله قراردادی است که فرد از آن بهره می‌جوید و یا لاقلاً به کمک آن دچار ضرر و زیان نمی‌شود. نقش اصلی این اقتدار در سازمان غیر رسمی حفظ علاقه به این توافق است و این مهم می‌تواند از طریق زنده نگاه‌داشتن احساس همکاری مشترک در درون سازمان صورت گیرد.

تفاوت مهم بین سازمانهای رسمی و غیر رسمی برآمده از جهت‌گیری معیارهاست. معیارهای سازمان رسمی در خارج از آن تحمیل می‌شود؛ این معیارها منطقی و خردگرایانه‌اند

3. Hawthorne Experiments.

4. Chester I. Barnard, The functions of Executive, Cambridge, Harvard University press, 1939, PP. 115, 124.

و باید به طور ماهرانه‌ای به سمت بخش پایین سازمان انتقال یابند. معیارهای سازمان غیر رسمی دارای جنبه‌های احساسی، غیر منطقی و داوطلبانه‌اند و باید به سمت بخش بالای سازمان انتقال یابند. «بارنارد» به این نتیجه می‌رسد که وظیفه مدیریت یکپارچه کردن این دو نیروی متفاوت است. مطالعات «بارنارد» در نوع خود منحصر به فرد است زیرا دیدگاه مدیران عالیرتبه و مجریان مسئول در قبال سازمان غیر رسمی را با بینش حاصل از سازمان غیر رسمی درهم می‌آمیزد.

«بارنارد» اعتقاد دارد که تفاوت بین سازمانهای رسمی و غیر رسمی در این است که سازمان رسمی، نظامی از فعالیتهای منسجم و آگاهانه می‌باشد، حال آن که این فعالیتها در سازمان غیررسمی دارای خصلت غیرآگاهانه است.

این دو نوع سازمان دارای ارتباط تنگاتنگ با یکدیگر هستند. از سویی، سازمانهای غیررسمی منجر به پیدایش سازمانهای رسمی می‌شوند و از طرف دیگر هنگامی که سازمانهای رسمی ایجاد می‌گردند ضرورتاً موجب پیدایش سازمانهای غیر رسمی می‌شوند که به نوبه خود وجود این سازمانها را ضروری می‌سازند. بنابراین حیات این دو به یکدیگر وابسته است.

گاهی ممکن است سازمان غیر رسمی علیه اهداف و یا روشهای سازمان رسمی‌ای عمل کند که با آن دارای پیوند است. با این همه، سازمان غیر رسمی می‌تواند سه کارکرد مثبت برای سازمانهای رسمی باشد. نخست اینکه می‌تواند موجب «انتقال تصمیمات، پیشنهادات، نظرات و حقایقی شود که نمی‌توانند از طریق راههای رسمی انتقال یابند، مگر اینکه موجب فروپاشی اعتبار و اقتدار عینی، افزایش مسئولیت اجرایی و یا ایجاد مسایلی شوند که نیازمند اتخاذ تصمیمات می‌باشند»⁵.

دومین کارکرد سازمان غیر رسمی عبارت از حفظ بهیم پیوستگی در سازمان رسمی از طریق نظم بخشیدن به تمایل جهت خدمت و ثبات اقتدار عینی است. کمک به حفظ احساس یکپارچگی فرد، حرمت نفس و انتخاب مستقل، سومین کارکرد سازمان غیر رسمی را تشکیل می‌دهد. این احساس از این حقیقت نشأت می‌گیرد که «تأثیرات متقابل سازمانهای غیررسمی به طور آگاهانه‌ای در چارچوب یک هدف غیر شخصی معین و یا در چارچوب اقتدار به منزله جلوه‌ای از سازمان قرار ندارد...» احساس فوق را می‌توان «وسیله‌ای برای حفظ شخصیت فرد در مقابل برخی تأثیرات سازمانهای رسمی دانست که در صدد فروپاشی شخصیت فرد

5. Ibid., p. 225.

می‌باشند.»^۶ «بارنارد» همچنین خاطر نشان می‌سازد افرادی که قادر به حفظ فردیت و نیز انتخاب مستقل فردی نیستند نمی‌توانند در نظام مبتنی بر همکاری مشترک به طور مؤثری نقش ایفا کنند.

پیدایش ساختارهای غیر رسمی

بررسی نتایج بسیاری از تحقیقات مبین آن است که هر انسانی مشتاقانه در جستجوی روابط دوستانه و حمایت‌گرانه است تا برای وی در برخورد مستقیم با گروه‌هایی که برایش اهمیت دارند، احساس ارزش فردی به ارمغان آورد. مهمترین گروه‌های رودررو (چهره به چهره) همواره گروه‌های خانوادگی و شغلی فرد هستند. در صورتی که گروه شغلی رودررو و رسمی فرد دارای جنبه‌ای خصمانه باشد، وی گروه‌های غیر رسمی و دوستانه نوینی را به وجود می‌آورد. چنین برمی‌آید که ماهیت انسان، او را ترغیب می‌کند تا این روابط حمایت‌گرانه و دوستانه را در گروه‌های رودررویی ایجاد کند که بخش بزرگی از زندگی خود را با آنها می‌گذراند. امکان دارد ما به شکل این روابط حمایت‌گرایانه دوستانه با موفقیت کمک کنیم و یا با شکست روبرو شویم.

بنابراین، تعجب‌آور نیست که عموماً انسانها را در حال تلاش برای کسب شأن و مقام و ارزش فردی می‌بینیم به نظر می‌رسد که همه ما در پی کسب تشخیص و اهمیت براساس ارزشها و اهدافی هستیم که به آنها علاقه‌مندیم و مهمترین گروه‌های رودررو ما نیز دارای چنین علاقه‌ای به آنها هستند.

اظهار این سخن که انسانها در پی ایجاد روابط حمایت‌گرانه و دوستانه‌اند بدین مفهوم نیست که آنها خواستار برخورداری از حمایت شدید دیگران می‌باشند. برعکس، انسانها درصدد کسب اهمیت از طریق ایفای وظایف دشوار اما مهمی هستند، که در نیل به اهدافی که آنها و دوستانشان در پی‌آند، یاری می‌رسانند.

از اعضای سازمانها به طور رسمی خواسته می‌شود که فقط فعالیت‌های معینی را برای ایفای نقش سازمانی خود انجام دهند. با این همه، به این علت که انسان واقعاً با تمام وجود آماده کار و پیوستن به سازمان می‌شود و نیز دارای نیازهایی فراتر از نیاز اولیه انجام دادن کار است، در نتیجه در پی برآوردن این نیازها به کمک گسترش روابط مختلف با دیگر اعضای این سازمان است. در صورتی که شرایط محیطی و برنامه زمانی کار مناسب باشند، این

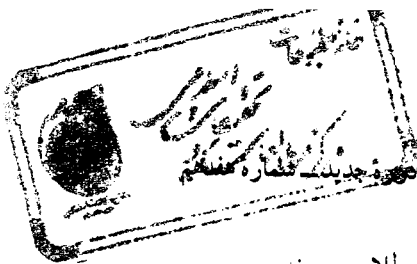
6. Ibid., P. 122.

روابط غیر رسمی در گروه‌های غیر رسمی نمود می‌یابند. به دیگر سخن، می‌توان تصور کرد که وجود گرایش به سوی گروه‌های غیر رسمی تقریباً همواره از خصایص و مختصات بارز انسانی بشمار می‌رود. مع‌هذا، چگونگی عملکرد این گرایش در ایجاد واقعی گروه‌ها تا حد زیادی به جایگاه فیزیکی انسانها، ماهیت کارشان، برنامه‌زمانی کار و دیگر عوامل بستگی دارد. بنابراین، گروه‌های غیر رسمی بر اثر آمیزش خاص عوامل «رسمی» و نیازهای انسانی شکل می‌گیرند. ارائه چند مثال ممکن است به روشن شدن این امر مهم یاری رساند. برخی از مطالعات انجام شده در مورد دوستی و روابط غیر رسمی نشانگر آن است که این روابط را می‌توان تا حد بسیاری به کمک این احتمال پیش‌بینی کرد که فرد در زندگی روزمره با چه کسانی ملاقات و برخورد می‌کند. در طرح‌های ساختمان سازی، این احتمال عمدتاً از طریق جهت و جایگاه واقعی در خانه تعیین می‌شود.^۷ احتمال دوستی بین آنهایی که به دلیل رو در رو قرار داشتن در خانه‌هایشان با یکدیگر ملاقات می‌کنند بیش از آنهایی است که احتمال ملاقات آنها را در خانه‌هایشان کمتر می‌کند. دو گروه کوچک عمده‌ای که در بخش پژوهش «هاتورن» بررسی شدند دو «گروه جلویی» و «گروه عقبی» بودند که این امر از تأثیرات واقعاً متقابل شغلی و تفاوت‌هایی جزئی کار در دو بخش پژوهش ناشی می‌شد. این که چرا مردانی که در قسمت جلو اتاق بودند خود را مافوق گروه دیگر می‌دانستند این بود که آنها کار دشوارتری انجام می‌دادند، هر چند که در واقع برای انجام دادن آن حقوق بیشتری دریافت نمی‌کردند. بنابراین، گروه‌های غیر رسمی تا حدی برآمده از جنبه‌های رسمی سازمان هستند.

اگر سازمان در پی جلوگیری از تشکیل گروه غیررسمی باشد، می‌تواند به این هدف از طریق برنامه‌ریزی کار و طرح فیزیکی آن به این طریق نایل آید که فرصتی برای کنش متقابل ایجاد نگردد و خط تولید نمونه‌ای از آن می‌باشد؛ و یا اینکه سازمان می‌تواند با جابجایی منظم رهبران و اعضای اصلی از ظهور یک ساختار گروهی پایدار جلوگیری کند که نمونه‌ای از آن را می‌توان در نگهداری اسیران جنگی امریکا در کره توسط کمونیست‌های چین دانست.^۸ چه نوع گروه‌های غیررسمی را می‌توان در سازمانها پیدا کرد، در صورتی که تصور کنیم سازمان خواستار محدودیت در تشکیل گروه غیررسمی است و یا اینکه ماهیت کار چنین امری را میسر می‌سازد. متداولترین این گروه‌ها را می‌توان بر اساس اصطلاح به کار برده

7. L. Festinger S. schachter, and K. Back. **Social pressures in Informal Groups: A study of Housing project.** New-York: Harper, 1950.

8 - E. H. Schein. The Chinese Indoctrination Program for Prisoners of war. *Psychiatry*. 1959, 19, 149 - 172.



شده توسط «دالتون» گروههای کوچک افقی نامید^۹. منظور «دالتون» از این اصطلاح، پیوند کارگران، مدیران و آن دسته از اعضای سازمان است که کمابیش دارای مقام و مرتبه یکسانی هستند و در محیط همسانی مشغول کار می‌باشند. بخش پژوهش چنین دو گروه کوچکی را در خود جای داده بود. اکثر سازمانهایی که صرف نظر از کارکرد اساسی‌شان (یعنی خدمات، منافع مشترک و یا کسب و کار) مورد مطالعه قرار گرفته‌اند همگی دارای سازمان غیررسمی گسترده‌ای بوده‌اند که تعداد بسیاری از این گروههای کوچک را شامل می‌شد.

دومین نوع گروه را که می‌توان گروه کوچک عمودی نامید، از اعضای دارای مقامها و مرتبه‌های مختلف در درون یک اداره تشکیل می‌شود. مثلاً در سازمانهای متعددی که «دالتون» مورد مطالعه قرار داده گروههایی وجود داشتند که تعدادی کارگر، یک یا دو سرپرست و یک یا چند مدیر عالیرتبه‌تر را شامل می‌شدند. بعضی از این اعضا واقعاً دارای رابطه مافوق – زیردست با یکدیگر بودند. به ظاهر چنین گروههایی به این علت به وجود می‌آیند که اعضای آنها از قبل با یکدیگر آشنایی داشته و یا اینکه برای نیل به اهداف خود به کمک متقابل نیازمندند. به عنوان مثال، این گروهها اغلب به امر ارتباط از پایین به بالا و برعکس کمک می‌کنند.

سومین نوع گروه کوچک را می‌توان گروه کوچک آمیخته نامید. «دالتون» آن را گروه کوچک «تصادفی» نامید. اعضای دارای مقامها و مرتبه‌های متفاوت و برخاسته از جایگاههای فیزیکی و ادارات مختلف در این گروهها جای دارند. این گروهها ممکن است به تحقق منافع مشترک کمک کنند و یا نیازهای کارکردی‌ای را برآورده کنند که سازمان به آنها توجهی نمی‌کند (مثلاً مدیر تولید ممکن است با بهترین کارگر واحد نگهداری ارتباط برقرار کند تا از این طریق بتواند جریان برق را در مجاری ارتباطی رسمی به هنگام خرابی ماشین‌آلات و یا نیاز مبرم به کار نگهداری قطع کند). ارتباط در بیرون از چارچوب سازمان ممکن است برای تشکیل این گروهها دارای اهمیت باشد. برای نمونه، ممکن است که گروهی از اعضا در بخش واحدی از شهر زندگی کنند، به کلیسای واحدی بروند و یا در کلوپ اجتماعی واحدی عضویت داشته باشند. احتمالاً می‌توان این ارتباطات بیرونی را به درون سازمان انتقال داد.

نمونه‌ای از گروه غیررسمی که به ایفای وظایف سازمان رسمی کمک می‌کند گروه‌بندی‌ای است که «دالتون» آن را کشف کرد. این گروه مدیران عالیرتبه را قادر می‌سازد

9 – M. Dalton. Men who Manage. New York: Wiley, 1959.

تا از مجاری ارتباطی غیررسمی برای دستیابی سریع به اطلاعات در مورد شرایط موجود در بخشهای مختلف سازمان بهره جویند و نیز به متصدیان خط تولید کمک می کند تا سرعت بتوانند تغییراتی در سیاست تولید را که قریب الوقوع است تعیین کنند و از مدتها قبل از اعلام رسمی این تغییرات برای رویارویی با آنها آماده شوند. مکانیسم واقعی ممکن است تبادل اطلاعات در اجلاس محلی اعضای کلوپ را شامل شود و یا از طریق گفتگوی غیررسمی انجام گیرد. «دالتون» معتقد است که این تماسها نه تنها بسیاری از نیازهای روانی را برآورده می کند؛ بلکه ضرورت آنها برای حفظ تأثیر بخشی سازمان امری بدیهی است. علاوه بر این، در این گروهها می توانیم یکپارچگی نیازهای سازمانی رسمی و نیازهای روانی غیررسمی را مشاهده کنیم. در اینجا نیز مشکل عبارت از شناخت شرایطی است که این گروهها را وادار می کند تا از منابع غیررسمی خود برای برآوردن اهداف سازمانی بهره جویند و کمتر برای نابودی اهداف سازمانی با یکدیگر متحد شوند و یا با یکدیگر به رقابت پردازند تا یکپارچگی سازمانی را تضعیف کنند.

ساختارهای غیررسمی درون سازمانهای رسمی

بسیاری افراد بر اثر همگامی با گروههای غیررسمی ای که طرفدار و یا مخالف برنامه ایمنی هستند، به سمت رفتار سالم و غیرسالم ترغیب می شوند. اکنون عمیقاً از این امر آگاهیم که همواره گروههای غیررسمی ای وجود دارند که کنترل و اعمال مدیریت بر مسائل مهم زندگی شغلی کارگران به عهده آنهاست. این گروههای غیررسمی دارای حیاتی مستقل از سلسله مراتب رسمی مدیریت سازمان هستند و اغلب بر اثر خط و مرزهای سازمانی بشدت تقسیم می شوند.

گروههای غیررسمی شاغل دارای ضوابط اخلاقی، قوانین و مقررات مخصوص به خود می باشند که ممکن است تلاشهای سازمان را تشدید و یا تضعیف کنند. این گروهها در همه برنامه های ایمنی دارای مهمترین تأثیرات به نفع و یا به زیان گسترش افکار جدید، تبلیغات و یا ترویج آموزش هستند. اعضای گروه غیررسمی به طور ماهرانه ای بر اعضایی که از راه و رسم مورد قبول گروههای دخیل در امر ایمنی، خانه داری و دیگر امور تخطی می کنند، اعمال فشار می کند.¹⁰ رهبران گروههای غیررسمی بر اثر تلاش خود به این مقام دست یافته اند و نه بر اساس حکم و دستور از بالا. باید این رهبران را که بر اساس روانی طبیعی به این مقام

10 - George O. Baehr, «Motivation and safety», Occasional Papers, No. 15 University of Chicago, 1963, p. 19.

رسیده‌اند به رسمیت شناخت و حمایت آنها را با ملایمت جلب کرد. از آن جایی که عموماً این رهبران مستقل هستند، در نتیجه باید در نقشی که ایفا می‌کنند از احترام و حمایت برخوردار شوند. معمولاً بقیه اعضای گروه ترغیب می‌شوند که نصایح و پیشنهادهای این رهبران را بپذیرند. در مقابل، این رهبران اعضای گروه را تشویق و احترام می‌کنند و بالطبع اعتماد اعضا را به دست می‌آورند. بندرت اتفاق می‌افتد که شخصی با توافق گروه به رهبری برسد ولی از احترام و اعتماد گروه برخوردار نباشد. در صورتی که وی مطابق خواسته‌های اعضای گروه رفتار نکند و یا این خواسته‌ها را نادیده بگیرد، بزودی طرد می‌شود. به همین علت است که شناخت این رهبران و تلاش برای کار مشترک با آنها دارای اهمیت است. باید توجه داشت که گروههای غیررسمی دارای خصلت ایستا نیستند و ضروری است مراقب تغییرات در این گروهها بود.

گروههای غیررسمی ریشه‌ها و شاخه‌های شبکه سازمانی را تشکیل می‌دهند. بسیاری افراد به گروههای غیررسمی مختلفی وابسته‌اند. از طریق آنهاست که اطلاعات پیرامون برنامه‌ها و اقدامات مدیریت که یقیناً در وضعیت آنها و دیگران تأثیر می‌گذارد، به سرعت انتشار می‌یابد. باید انگیزه‌های گروههای غیررسمی به دقت مورد داوری قرار گیرد، زیرا آنها می‌توانند موجب موفقیت و یا شکست برنامه ایمنی شوند.

این انسانها در روابط خود با یکدیگر تمایل دارند که به روابط غیررسمی بین کارگران و نیز بین کارگران و سرپرستان بسیار توجه کنند، اما برای روابط رسمی و یا بروز روابط رسمی به کمک روابط غیررسمی اهمیت ناچیزی قائل شوند. واقعیت این است که کارگران گروههای غیررسمی را تشکیل می‌دهند اما این گروهها چگونه با گروههای رسمی ارتباط پیدا می‌کنند؟ آیا همه، اغلب و یا فقط تعداد اندکی از کارگران وابسته به یک گروه شغلی، اعضای گروه رسمی واحدی را تشکیل می‌دهند؟ آیا گروههای غیررسمی به واحدهای رسمی تقسیم می‌شوند و یا به موازات آنها قرار دارند؟ آیا گروههای غیررسمی احتمالاً به طور مساوی با همه واحدها و سلسله مراتب سازمانی مرتبط هستند و یا به احتمال بیشتر در برخی از آنها مشارکت بیشتری دارند. واقعیت این است که گروههای غیررسمی در قبال مدیریت مسئولیت دارند؛ اما در چه شرایطی این رهبری را رهبران رسمی‌ای به عهده دارند که از موقعیت سازمانی (مثلاً رهبران غیررسمی) برخوردارند. آیا وقوع این امر در صورتی است که رهبری بین رهبران رسمی و غیررسمی تقسیم شده باشد؟ در این صورت، چگونه این تقسیم‌بندی بر خردگرایی در سازمان و تعهد یا از خود بیگانگی کارگران تأثیر می‌گذارد؟ مطالعه دقیق روابط گوناگون بین انسانها و ارائه توصیفی از این روابط در محیط کار به

کسب اطلاعات چشمگیر در مورد ارتباط بین عوامل غیررسمی ای منجر می شود که متخصصین مسائل روابط انسانی آنها را مورد توجه دقیق قرار می دهند و یا برای آنها اهمیت ناچیزی قائل هستند. غالباً تلاش منظم اندکی برای برقراری ارتباط بین این دو گروه از عوامل صورت می گیرد که این امر به طور عمده برخاسته از مکتب ساختگرایی است. بسیاری از مطالعات انجام شده پیرامون روابط انسانی بر وجود گروههای غیررسمی در صنایع و بویژه بر اهمیت روانشناختی و جامعه‌شناختی آنها با توجه به فروپاشی زندگی اجتماعی در بیرون از کارخانه بر اثر صنعتی شدن دلالت می کند. با این حال، غالباً در این گونه مطالعات در مورد میزان عمومیت داشتن این گروههای غیررسمی، قلت گروههای غیرشاغل و اهمیت نسبی آنها پرسشی به عمل نمی آید. تحقیقات ساختگرایان در مورد سازمان نشان می دهد که گروههای غیررسمی کار از عمومیت برخوردار نیستند و اکثر کارگران به هیچ یک از آنها تعلق ندارند. «دوبین»^{۱۱} در بررسی «علاقه‌مندی عمده نسبت به زندگی» در بین ۱۲۰۰ کارگر صنعتی دریافت که «تنها نه درصد کارگران صنعتی در نمونه مطالعاتی فوق برای زندگی گروهی غیررسمی که در شغل تبلور می یابد رجحان قائل بودند. «دوبین» می افزاید که «پس از بررسی تجارب گروههای غیررسمی و تجارب عام اجتماعی که برای کارگران صنعتی دارای ارزش احساسی است دریافتیم که کار، به طور اخص، علاقه‌مندی اصلی نسبت به زندگی برای این گروه از کارگران را تشکیل می دهد»^{۱۲}... مطالعات انجام شده توسط «واکر» و «گست» در مورد ۱۷۹ کارگر خط تولید آشکار ساخت که در نهایت هیچ گروه اجتماعی شغلی وجود نداشت.^{۱۳} «ولمر» عنوان می کند که ۵۳ درصد کارگران ماهر مرد «فاقد همکاری بودند که دوست نزدیک آنها در بیرون از محیط کار^{۱۴} باشد».

مشاهده می شود که عوامل پیوند دهنده اجتماعی همچون مشترکات سنی، جنسی، وضعیت تأهل و دیگر عوامل موجب اتحاد گروههای غیررسمی کارگران می شود. با این همه، روابط

11 – Robert Dubin, «Industrial workers «worlds: A study of central life Interests of Industrial workers» *social problems* (1959), p. 136.

12 – Ibid., p. 140.

13 – C.R. Walker and R. H. Guest, *The Men of the Assembly Line*. (Cambridge: Harvard University press, 1952).

14 – H. M. Vollmer, *Employer Rights and the employment Relationship* (Berkeley and Los Angeles: University of california press, 1960), p. 75

خاصی بین اعضای این گروهها وجود دارد که به قرار زیر است: اعضا با یکدیگر رقابت نمی‌کنند. کارگران به منظور ایجاد این رابطه عاری از رقابت، ۱- گروههایی را تشکیل می‌دهند که افراد دارای قدرت رقابت در آنها وجود ندارند، همانند گروههای موجود در ادارات و یا ۲- گروههایی دارای افراد برخوردار از قدرت رقابت را تشکیل می‌دهند و رقابتی را که به طور بالقوه وجود دارد کنترل می‌کنند که این امر احتمالاً در کارخانه‌ها واقع می‌شود. هریک از این دو شیوه به طور مؤثری مانع گسترش رقابت می‌شود و موجب می‌گردد که کارگران در چنین گروههایی احساس آرامش کنند.

با وجود این، نکته دیگری نیز وجود دارد. اعضای این گروههای کوچک نه تنها برخاسته از گروههای مختلف مافوق - زیردست هستند (بخشی از معنای عدم رقابت همین است)، بلکه تمایل دارند که برخاسته از گروههای کار رسمی مختلفی باشند. به دیگر سخن، کارگران دوستان غیررسمی خود را از بین رقبای خود و یا از بین آنهایی که انتظار می‌رود بطور رسمی با آنها همکاری داشته باشند (گروه کار رسمی)، انتخاب نمی‌کنند، بلکه تمایل دارند آنها را از میان سایر افراد برگزینند. این امر ممکن است نشانگر ادعای استقلال باشد. سازمان رسمی دارای سلطه شدیدی بر کارگران است؛ ولی کارگران گروههای غیررسمی از این امر در امان هستند. این نگرش مستقیماً بر اساس داده‌ها نیست، بلکه یکی از تفسیرهایی است که ممکن است بتوان ارائه کرد. از سوی دیگر، این تفسیر با یافته‌های دانشجویان در مورد رفتار اجتماعی در صنایع سازگار است.^{۱۵}

این نتایج ما را به نتیجه‌گیری کلی‌تری رهنمون می‌سازد که عبارت است از: گروهی از افراد قدرتمند در صنایع جدید وجود دارند که معمولاً «مدیریت» نامیده می‌شوند. رابطه رسمی بین افراد را می‌توان به منزله رابطه‌ای دانست که مدیریت آن را تعیین و یا در صورت وجود چنین رابطه‌ای، اقدام به حفظ آن می‌کند. رابطه رسمی‌ای که مدیریت آن را تعیین و یا حفظ می‌کند؛ معمولاً شامل دو بخش است: نخست، ساختار اقتدار رسمی که روابط رسمی بر اساس آن حفظ می‌گردد و کار بر پایه معیارهای رسمی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. دوم، تقسیم کار است که هماهنگی کار افراد برای دستیابی به اهداف مورد نظر از طریق آن صورت می‌پذیرد. اقتدار رسمی و تقسیم ساختارهای کار به طور همزمان به منزله نظام مرتبه‌ای رسمی

15 - O. Collins, M. Dalton, and D. Roy, «Restriction of output and social cleavage in Industry», Applied Anthropology, V(Summer, 1946), pp. 13 - 14.

ایفای نقش می‌کنند. این نظام موظف است که کارگران را براساس مقیاس «مافوق وزیر- دست» رتبه‌بندی و تخصص آنها را با توجه به تخصص دیگر افراد مشخص کند. این نظام مرتبه‌ای کارگران را قادر می‌سازد تا از جایگاه رسمی خود «آگاهی» یابند. نظام مرتبه‌ای رسمی در شکل دستمزدها و عناوین متفاوت و دیگر اشکال نمود عینی می‌یابد.

از آنجایی که اقتدار رسمی و تقسیم ساختارهای کار معیاری برای ارزیابی کار هستند و به منزله نظام مرتبه‌ای عمل می‌کنند، بنابراین می‌توانند همچون نظامی تشویقی ایفای نقش کنند. به عبارت دیگر، آنها اهداف رسمی‌ای را ایجاد می‌کنند که کارگر می‌تواند برای دستیابی به آنها تلاش کند. آنها با قراردادن کارگر در گروه کار رسمی و در کنار کسانی که کار مشابهی انجام می‌دهند و نیز با تعیین سرپرست واحدی برای این گروه کار و گروههای کار مشابه موجب می‌شوند که کارگر را در موقعیتی جهت رقابت با برخی دیگر از کارگران قرار دهند.

این عوامل در کنار یکدیگر مجموعه‌ای رسمی را تشکیل می‌دهند، و در واقع دنیایی هستند که کارگر خود را در آن باز می‌یابد.

با وجود این، مبرهن است که توصیف این مجموعه رسمی نمی‌تواند بیانگر توصیف کامل رفتار اجتماعی کارگران (در محیط کار) باشد. چنین می‌نماید که گروه دیگری از روابط که مجموعه‌ای غیررسمی را تشکیل می‌دهند در چارچوب این مجموعه رسمی ایجاد شوند. کارگران روشهایی غیررسمی را برای دستیابی به معیارهای ارزشی رسمی (کمک‌های ویژه، تغییرات در نظام کار، تقسیم کار و مانند اینها) به وجود می‌آورند و یا ممکن است این معیارها را نپذیرند (محدودیت در تولید). کارگران با توجه به جایگاه رسمی به عوامل دیگری توجه می‌کنند که موجب کسب جایگاه می‌شوند (ویژگیهای شخصی، تجارب قبلی و غیر اینها). هنگامی که در کسب جایگاه رسمی مناسب‌تر محدودیت وجود دارد، گفته می‌شود که عوامل کسب جایگاه غیررسمی باید به عوامل کسب جایگاه رسمی تبدیل شود. این تمایز بین خود ادراکی (جایگاه غیررسمی) و بازشناسی و یاد رک و تصور نسبت مدیریت (جایگاه رسمی) به اختلال و ابراز نارضایتی منجر می‌شود.

در نهایت علی‌رغم نظام تشویقی رسمی، کارگران به ایجاد گروههایی غیررسمی دست می‌یازند که از افرادی تشکیل می‌شوند که در نظام تشویقی رسمی به رقابت با یکدیگر نمی‌پردازند. گرایش این گروهها این است که از افراد برخاسته از گروههای کار گوناگون و رسمی تشکیل یابند، یعنی از افرادی که سرپرست آنها یکی نیست و کارهای مختلفی انجام می‌دهند. در خصوص کارگران کارخانه‌ها، اعضای این گروهها و ماهیت کار آنها احتمال این

امر را افزایش می‌دهد که کارگران خود را در گروه‌هایی غیررسمی باز یابند که از افراد بالقوه رقیب تشکیل یافته‌اند و احتمال این امر در مورد کارگران اداری کمتر است. کارگران کارخانه اقداماتی به عمل می‌آورند تا این رقابتها را کنترل و یا محدود کنند. کارگران اداری ترجیح می‌دهند افراد موافق و سازگاری را انتخاب کنند که رقیبان بالقوه آنها نیستند. باید خاطر نشان کرد که مجموعه غیررسمی به هیچ وجه از مجموعه رسمی جدا نیست. برخی از دانشجویانی که رفتار در محیط کار را بررسی می‌کنند، تمایل دارند که مجموعه رسمی را به مثابه امری «واقعی» و مجموعه غیررسمی را همچون امری تلقی کنند که کارگران تنها به علت ماهیت «انسانی» خود به آن می‌پردازند. سایر دانشجویان عکس این موضع را اتخاذ می‌کنند و معتقدند که مجموعه رسمی به شکل امیدهای روانی‌ای وجود دارد که توسط مدیریت بروز می‌یابد ولی مجموعه رسمی امری «واقعی» است.

به نظر می‌رسد که هر دو دیدگاه تا حدی مبالغه‌آمیز است. هر دو مجموعه رسمی و غیررسمی امری واقعی هستند، اما ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند. در واقع می‌توان اظهار داشت که مجموعه غیررسمی در واکنش نسبت به مجموعه رسمی شکل می‌گیرد. روش دیگر برای بیان این مطلب به شرح زیر است:

در اینجا وضعیت دو قطبی وجود دارد. در قطب نخست، مجموعه‌های رسمی و غیررسمی درهم ادغام می‌شوند. به عنوان نمونه، این پدیده هنگامی روی می‌دهد که کارگران با معیارهای ارزشی به طور مستقیم همراهی دارند، و نیز در جایی که جایگاه غیررسمی به جایگاهی رسمی تبدیل شده یا گروه‌های کوچک نماینده سازمان رسمی نیستند (در برخی موارد وضعیت اخیر روی می‌دهد). در قطب دیگر، مجموعه‌های رسمی و غیررسمی شدت در مقابل یکدیگر قرار دارند. به عنوان مثال این وضعیت ممکن است زمانی واقع شود که کارگران در امر تولید محدودیت ایجاد کنند، جایگاه رسمی به هیچ وجه در جایگاه رسمی نمی‌گنجد و یا گروه‌های کوچک به طور کامل در امتداد گروه‌های رسمی تقسیم می‌شوند در نتیجه، سایر اشکال رفتار مابین این دو قطب قرار می‌گیرد. از این دیدگاه می‌توان رفتار کارگر را آمیزه‌ای از مؤلفه‌های رسمی و غیررسمی دانست.

سلسله مراتب در مقابل کثرت گرایی

بخش اعظمی از دانش و معرفت شهودی مدیران مجرب از آگاهی آنها به ساختار غیررسمی نشأت می‌گیرد. این مدیران به کمک دانش ضمنی نسبت به سازمانشان درمی‌یابند که ساختار رسمی صرفاً همانند بخشی از کوه یخ شناوری است که در بیرون از آب قرار

دارد. این امر غالباً آنها را بطور ذاتی - البته نه ضرورتاً بطور پیوسته - نسبت به پیشنهاد و پیرامون سازماندهی مجددی که تنها در مورد ساختار غیررسمی مصداق می‌یابد، دچار شک و تردید می‌کند.

تبیین منسجم ساختار غیررسمی مستلزم این شناخت است که نقش، سلسله مراتب، کثرت‌گرایی و ضوابط هریک دارای خصلتهای عام و مشترک غیررسمی مخصوص به خود هستند. این پدیده‌ها ممکن است در فضای مجزا در ساختارهای رسمی ایجاد شوند و موجبات تکمیل و گسترش این ساختارها را فراهم آورند؛ و یا به مبارزه با ساختارهای رسمی پردازند و یا حتی جایگزین آنها شوند. در هر دو صورت ممکن است که آنها سرانجام رسمیت یابند.^{۱۷}

تا آنجایی که به نقش ارتباط دارد، تقسیم کار رسمی به مؤلفه‌های آن تنها نقطه آغازی بر تشکیل گروه در درون سازمان است. معمولاً زیر گروههایی غیررسمی در درون هر جزئی که به طور رسمی تشکیل می‌گردد، ظهور می‌یابند. سایر زیر گروهها در امتداد خط و مرزهای متمایز کننده تقسیم می‌شوند. با این همه، زیر گروههای دیگری نیز وجود دارند که بر اثر خط و مرزهای خارجی سازمان از یکدیگر جدا و افراد غیر عضو را شامل می‌شوند. چنین گروههایی ممکن است بر پایه ارتباط کاری با سازمان، گروههای کوچک دوستی، مهارتهای حرفه‌ای و تخصصی، «روابط قدیمی دوران مدرسه»، وابستگی به احزاب سیاسی، خواستگاه ملی، مذهب و دیگر منافع مشترک با یکدیگر متحد شوند.

علاوه بر این، غالباً مدیران در تمام سطوح خود را با یک یا چند گروه غیررسمی متشکل از «دوستان» در درون و یا بیرون سازمان مرتبط می‌سازند. جایگاه غیررسمی این گروهها راه را برای اعضایشان فراهم می‌کند تا از تبلیغات و مبارزه سازمان‌دهندگان خود برای سازماندهی مجدد، جایگزینی و یا نابودی آنها مصون بمانند.

بعضی از این ویژگیهای رسمی ممکن است جزیی و زودگذر باشند. سایر ویژگیها می‌توانند به عناصر مسلط در کلیت نقش تبدیل شوند. ویژگیهای دیگری هم ممکن است وجود داشته باشد که احتمالاً گسترش یافته و به انتظارات عمیقاً محسوس، استحاله یابند و بدین ترتیب از نسلی به نسل دیگر منتقل شوند.

سلسله مراتب دارای ویژگیهایی غیررسمی است. الگوهای غیررسمی اقتدار در هر سازمانی پدیدار می‌شوند و به طور چشمگیری بر اثر وجود گروههای غیررسمی تحت تأثیر

17 - Bertram M. Gross, *The Managing of organizations, the Administrative Struggle* (The free press of Glencoe & Collier - Macmillan, Limited, London, 1964), P. 389.

قرار می‌گیرند. افرادی که فاقد نقش اجرایی غیررسمی هستند، غالباً اقتدار اجرایی غیررسمی را کسب و اعمال می‌کنند. اینها «رهبران غیررسمی» نامیده می‌شوند و گاهی ممکن است در صدر سلسله مراتب غیررسمی‌ای قرار گیرند که به دقت ایجاد شده است. گاهی افراد برخوردار از اقتدار رسمی در اعمال این اقتدار ناتوان هستند و رهبران یا مدیران «صوری» نامیده می‌شوند. سایر افراد ممکن است بسیار فراتر از اقتداری که به آنها تفویض شده است، اعمال قدرت کنند. آنها از طرف مخالفین خود «پایه‌گذاران امپراتوری» و «غاصبین قدرت» نام می‌گیرند؛ ولی به عنوان مردانی که «مفهوم قدرت را گسترش می‌بخشند»، مورد تمجید ستاینندگان خود قرار می‌گیرند.

علاوه بر این، خط و مرزهای رسمی مربوط به اقتدار هرگز نمی‌توانند تمامی مسئولیت ایفای نقش به عنوان راهی جهت ارتباط درونی را به عهده گیرند. بالطبع باید با ایجاد شبکه پیچیده‌ای از راههای ارتباطی غیررسمی به تکمیل این خط و مرزها پرداخت. این شبکه نقش برجسته‌ای را برای گروههای غیررسمی‌ای ایجاد می‌کند که قبلاً به آنها اشاره شده است.

کثرت‌گرایی^{۱۸} سرچشمه طبیعی روابط و آداب غیررسمی است. رسمیت بخشیدن به روابط مبتنی بر کثرت‌گرایی، خواه این روابط براساس اقتدار مجزا و خواه اقتدار مشترک باشد، به علت ماهیت آنها بسیار دشوار است. از آنجایی که غالباً روابط مبتنی بر کثرت‌گرایی ممکن است به نقشهای جدی میان فردی منجر شود و این افراد غالباً برای تأثیر بخشی به‌طور مفرط از تمهیداتی برای ارزیابی شغلی توسل می‌جویند؛ از این رو افراد مافوق و زیردست معمولاً درگیر توطئه مخفیانه‌ای می‌شوند که روابط مبتنی بر سلسله مراتب را رسماً به روابط ناشی از کثرت‌گرایی دگرگون می‌سازد. بنابراین یک بخش بزرگ در بیمارستان ممکن است در واقع از طریق همکاری و مشارکت غیررسمی آزادانه بین یک پزشک مشهور و سرپرستار و یا گروه سه نفره‌ای اداره شود که یک رزیدنت را نیز شامل می‌شود؛ هرچند که ممکن است بیمارستان رسماً توسط پزشک یادشده اداره شود. همانگونه که اشاره شد، «مدیر» ممکن است اقتدار خود را با یک «کابینه‌سایه» غیررسمی تقسیم کند. از جانب دیگر، گاهی روابط رسمی مبتنی بر کثرت‌گرایی بطور غیررسمی به سلسله مراتبی انعطاف‌ناپذیر استحاله می‌یابند.

مراسم و قوانین غیررسمی نیز بخش مهمی از قواعد رفتاری هر سازمان می‌باشند. به

18 - Polyarchy.

ظاهر در بسیاری از مناطق، قواعد غیررسمی بر قواعد رسمی پیشینی می‌جسیند؛ درست همان‌گونه که از نظر تاریخی حقوق غیرموضوعه بر قوانین موضوعه تقدم دارند. در واقع چنین می‌نماید که رسمیت یافتن غالباً تأثیری مستقیم بر ارتقاء نظام غیررسمی عملکردها دارد. ممکن است بتوان این امر را همراه با گروه‌ها و نقشهای رسمی، «فرهنگ غیررسمی» نامید.

یکی از روشهای نگرش به ساختار رسمی توجه به این مسئله است که قواعد، چند حکومتی، سلسله مراتب و نقشهای غیررسمی به طور عمده با اقتدار و مسئولیت مرتبط هستند. برعکس، جنبه‌های غیررسمی سازمان دارای ارتباط تنگاتنگ‌تری با قدرت می‌باشند. تنها با توجه به این جنبه‌های غیررسمی است که می‌توانیم مثلث اقتدار، مسئولیت و قدرت را کامل کنیم و به سازمان به مثابه نظام قدرت بنگریم.

حال می‌توانیم دریابیم که چرا چنین برمی‌آید که بسیاری از سازمانهای رسمی دارای تأثیر ناچیزی هستند. این سازمانها عمدتاً بیشتر با مسئولیت و اقتدار رسمی سروکار دارند تا با واقعیتهای مربوط به قدرت. در واقع هر نوع تأثیر بالقوه بر تقسیم قدرت ممکن است توسط تغییرات ناخواسته و یا نامحسوس در ساختار غیررسمی خنثی و یا دفع شود.

ما همچنین می‌توانیم درک کنیم که چرا هنگامی که تنها به ساختار رسمی می‌نگریم، در بسیاری از سازمانها هرگز و یا به ندرت تغییری مشاهده می‌شود. به همین علت، یکی از مفسران برجسته مسائل مربوط به دولت فدرال ایالات متحده امریکا مشاهده کرده است که «امروزه شکل دولت واشنگتن، به استثنای گسترش پیکره آن، تفاوت چندانی با نخستین دولت این کشور ندارد.» تا آنجایی که انسان قصد نادیده انگاشتن تغییرات انقلابی در ساختار غیررسمی از زمان اولین روزهای واشنگتن را داشته باشد، این مشاهده از دلایل موجهی برخوردار است.

بر اثر «کشف» ساختار غیررسمی توسط برخی از پیشکسوتان و محققین عصر حاضر در حوزه حکومت بود که بعضی افراد این نظر را مطرح ساختند که مدیران خردگرا باید به جنبه‌های غیررسمی به منظور محو آنها آگاهی یابند. هنگامی که رهبران غیررسمی ظاهر می‌شوند، باید در موقعیت اقتدار رسمی قرار گیرند. در هر جایی که قوانین غیررسمی مورد پذیرش قرار گرفته‌اند، ضروری است که نهادی شوند. نظرها بر این است که اختلاف را می‌توان از این طریق حل کرد.

با این همه، متأسفانه از این دیدگاه، عمل حل اختلافات ممکن است خود موجب بروز عوامل غیررسمی دیگری شود. راههای ارتباطی جدید و غیررسمی، رهبران غیررسمی

و جدید و قوانین جدید، همگی نتایج اجتناب ناپذیر تلاش جهت محو جنبه‌های غیررسمی ساختار سازمانی هستند.

ساختارهای غیررسمی عامل ایجاد تعادل در سازمانهای رسمی

با توجه به سازمان به مثابه یک نظام رسمی، به افراد بر اساس دیدگاه کارکردگرایی و برحسب نقشهایشان به عنوان شرکت کنندگان در بخشهای معینی از نظام همکاری نگریسته می‌شود. اما در واقع، افراد تمایل دارند در مقابل این شخصیت‌زدایی، تقسیم شدن بر اساس حد و مرزهای مربوط به نقشهای تجزیه شده و مشارکت به عنوان یک مجموعه واحد به مقابله برخیزند. نظام رسمی (در حادترین وضعیت همچون ترتیب و آرایش سلاحها در یک پادگان نظامی) نمی‌تواند به توضیح این انحرافهای ذکر شده بپردازد.^{۱۹}

این اظهار نظر توسط «فیلیپ» سلز نیک» اساس این تصور ماست که منافع شخصی و نیز منافع سازمانی‌ای که برای افراد صاحب‌مقام در نقشهای رسمی‌شان در نظر گرفته می‌شود، انگیزه‌ای برای این افراد محسوب می‌گردد. علاوه بر این، این اظهار نظر مبین این است که مقاماتی که به طور غیررسمی عمل می‌کنند، تمایل دارند که بر منافع خود به عنوان افراد کامل تأکید ورزند و نه به عنوان افراد ایفاگر نقش و عاری از شخصیت ساختار اقتدار رسمی هر دستگاه اداری بر مقام، نقش رسمی و قوانین مدون در برگیرنده آنها اهمیت می‌دهد تا به افراد خاصی که دارای این مقام و منصب هستند. علی‌رغم همه اینها روابط و اکنشی رسمی‌ای که در این ادارات ایجاد می‌گردد، بر اشخاص به منزله افراد مجزا از نقشهای رسمی‌شان تأکید متقابلی دارد. در واقع بخش اعظمی از ساختار رسمی در این ادارات ارتباط خود را با قدرت مرتبط با مقام و منصب حفظ می‌کند. ولی افراد در هر مقام و منصبی تلاش می‌کنند که از این قدرت رسمی بهره جویند تا اهمیت و قدرتی برای خود کسب کنند که حتی با تغییر این مقام برای آنان محفوظ می‌گردد.

نظریه پردازان سازمان بویژه «هربرت سیمون» این امر را بدیهی می‌شمارند که سازمان بویژه با عمل در درون «حوزه مشارکت» و یا «حوزه عدم مشارکت» با منافع شخصی و تمایل هر فرد برای کسب اهمیت فردی در حین ساعات کار با «پول مصالحه کند».^{۲۰} با این همه «سلز نیک» نظری مخالف با این دیدگاه دارد که ذکر شده است.

19 - Phillip Selznick, "Foundations of the Theory of organization," American sociological Review, Vol. 13 (1948), P. 26.

20 - Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, second ed. (New York: The Macmillan Co., 1961), p. 73.

نیازهای افراد اجازه نمی‌دهد تا توجه یکجانبه‌ای به اهداف معین نظامی شود که آنها در آن قرار دارند... بر همین اساس، هر شخصیتی ممکن است در مقابل خواسته‌های برآمده از شرایط رسمی مربوط به اختیارات تفویض شده به وی مقاومت کند.

این مقاومت در درون مقوله‌های هماهنگی و اختیارات (رسمی سازمان) نمی‌گنجد و لذا هنگامی که بروز می‌کند باید آن را امری تصادفی و غیرقابل پیش‌بینی تلقی کرد.^{۲۱} اما وجود عوامل تصادفی و پیش‌بینی‌ناپذیر در هر سازمان بزرگی می‌تواند رسماً اضطراب، ناکامی، و ناراحتی برای شخصیت افراد و نیز برای سازمان ایجاد کند. بنابراین، همان طوری که «سلزنیك» اظهار می‌دارد:

انحراف از نظام رسمی در سازمانهای بزرگ گرایش به سوی نهادی شدن دارد و لذا «قوانین غیرمدون» و روابط غیررسمی ایجاد می‌شود. نهادی شدن این انحراف را از حوزه تفاوت‌های شخصیتی می‌زداید و آن را به ویژگی ساختاری و دیرپای نظام‌های رسمی تبدیل می‌کند. معمولاً این قوانین نهادی و روش‌های همکاری رسمی تلاشهایی است که شرکت - کنندگان در سازمان رسمی یعنی اعضای آن برای کنترل روابط گروهی‌ای انجام می‌دهند که محیط تصمیمات سازمانی را تشکیل می‌دهند.^{۲۲}

از آنجایی که این ساختارهای غیررسمی به منظور برآوردن نیازهای شخصی اعضای سازمان ایجاد می‌گردند، در نتیجه آنها به سوی تعدیل الگوی عام رفتاری گرایش دارند. این اعضا در مورد چگونگی رفتار در درون سازمان بر اساس مجموعه پیچیده‌ای از اهداف، از جمله اهداف شخصی خود و نیز اهداف سازمان تصمیم‌گیری می‌کنند. از این رو «سلزنیك» اظهار می‌دارد:

این اساس «رفتار بوروکراتیک» است که اقدامی که رسماً برای هدف‌های واقعی صورت می‌گیرد ارزیابی شود و بر پایه پی‌آمدهایی که برای موقعیت دستگاه اداری دارد، تغییر یابد.^{۲۳}

بنابراین، تأثیر اصلی ساختارهای غیررسمی ناشی از واکنشها در درون یک دستگاه اداری این است که بخش بزرگی از فعالیتهای اعضای آن را از دستیابی به اهداف رسمی دستگاه اداری به سمت ایجاد شرایطی برای درآمد و قدرت، و نیز اعتبار در درون سازمان معطوف کند.

21 - P. Selznick, "Foundations of the Theory of Organization," pp. 26-27

22. Ibid, P. 27

23 - Ibid, P. 30

ظهور همه روندها و ساختارهای غیررسمی بدین علت نیست که اعضای آنها دارای اهدافی متفاوت با نظام رسمی آن سازمان هستند. برخی ابزارهای غیررسمی به وجود می‌آیند تا به کمک آنها بتوان «شکاف» بین قوانین رسمی را پر کرد و یا با تعدیل آنها در جهت هماهنگی با شرایط ویژه به اهداف سازمان دست یافت.

هیچ مجموعه قوانینی نمی‌تواند همه موقعیتها را در برخورد های سازمان از پیش تصریح کند. از این رو، از اعضای هر اداره خواسته می‌شود که اهداف رسمی سازمان را از طریق روشهای مصرحه در قوانین رسمی و یا دیگر روشها به اجرا در آورند. وقتی اجرای چنین امری مکرر انجام گیرد، مقامات ترغیب می‌شوند که این روشها را به طور جاری به کار گیرند تا هزینه برنامه‌ریزی در مورد برخورد با بروز مجدد این شرایط را حذف کنند. علاوه بر این، این «قوانین راهنمایی» غیرمدون امکان پیش‌بینی رفتار هر یک از مقامات را توسط دیگر مقاماتی که با آنها سروکار دارند، افزایش می‌دهد. لذا یکی از اهداف مهم ساختار را نیازی تشکیل می‌دهد که برای صرفه‌جویی در وقت از طریق گسترش قوانین رسمی جهت متناسب ساختن آنها با شرایط ویژه هر فرد وجود دارد.

از آن جایی که توصیف مشاغل واقعاً بخشی از قوانین یک اداره است، این توصیف را نمی‌توان از پیش به گونه‌ای تعیین کرد که با همه شرایطی که عملاً به وجود می‌آید، متناسب باشد. در هر سازمانی که توصیفی برای مشاغل وجود دارد، تواناییها و شخصیت هر فردی که برای شغل مشخصی در نظر گرفته می‌شود، هرگز به طور کامل با وظایفی که او موظف به انجام آنهاست دارای سازگاری نیست. در نتیجه، انواع متفاوتی از سازگاری انجام می‌گیرد.

نخست اینکه وظایفی که رسماً برای یک فرد در نظر گرفته می‌شود، در واقع توسط یک یا چند نفر انجام می‌گیرد. ممکن است تواناییهای این افراد بیشتر شخصیت آنها برای ایفای این وظایف مناسبتر، و علاقه آنها به انجام دادن این کار بیشتر باشد، و یا اینکه آنها نباشند که به سهولت از انجام دادن این امر شانه خالی کنند. برای مثال، غالباً افراد با تجربه‌ای که برای خدمت در ارتش نام‌نویسی می‌کنند، بخش عمده‌ای از وظایفی را که عملاً به عهده افسران مافوق آنهاست، انجام می‌دهند. از این رو، فرد ناآشنا با این مسائل به دشواری می‌تواند دریابد که چه کسی چه وظیفه‌ای را به عهده دارد. علی‌رغم همه اینها، این وضعیت نامعین در درون یک سازمان نتیجه‌بخش و قابل تحمل نیست. لذا این امر بزودی با فردی مرتبط می‌شود که واقعاً یک وظیفه مشخص را انجام می‌دهد و ارتباطات مربوط به آن وظیفه نیز به جای انجام یافتن با فردی که رسماً موظف به اجرای آن است با فرد نخست انجام می‌گیرد که

ایفای واقعی وظیفه توسط وی ممکن است موجب تغییراتی در تعیین وظایف رسمی شود و لذا تعیین وظایف با شرایط واقعی هماهنگ گردد.^{۲۴}

دوم اینکه ممکن است برخی از وظایف تعیین شده به هیچ وجه انجام نگرفته باشد و یا به طور بسیار نامطلوبی صورت گیرد. گاهی هیچیک از کارکنان یک بخش معین دارای استعداد و علاقه برای اجرای بعضی وظایف محوله به آن بخش نیستند. اگر چنانچه این وظیفه دارای اهمیت ناچیزی برای بقای سازمان باشد ممکن است انجام نگیرد.

سوم اینکه بعضی از فعالیتهای انجام شده در جهت تحقق اهداف رسمی سازمان هنوز بخشی از ساختار رسمی تعیین وظایف نیست. برای مثال، هرگاه که یکی از مقامات سرگرم شکل دادن به پدیده جدیدی است، ضرورتاً در خارج از ساختار رسمی و موجود وظایف محوله عمل می کند. بنابراین، هر زمانی که محیط سازمانی به سرعت و به طور غیر قابل پیش بینی دستخوش تغییر می شود، معمولاً قوانین رسمی رفتار در آن سازمان از شرایطی که سازمان خود را با آن مواجه می بیند، بازپس می ماند. لذا سازمان باید آن قوانین را گسترش و تعدیل بخشد تا عکس العمل عملی و مؤثری در برابر شرایط واقعی صورت دهد. مفهوم این سخن این است که سازمانهایی که در محیط بسیار متحول و بی ثبات فعالیت می کنند، اتکای بسیاری به روندها و ساختارهای غیررسمی دارند.

تأثیر مقابل دو نوع ساختار غیررسمی بر یکدیگر: نتیجه گیری

شکل گیری روند غیررسمی همواره مقداری از استقلال عمل را شامل می شود. و علت آن دقیقاً این است که قوانین رسمی شکل گیری چنین روندی را در بر نمی گیرند. فرضیه ما این است که هنگامی که مقامات دارای چنین استقلال عملی هستند، لاقط بخشی از آن را بیشتر برای پیشبرد منافع خود به کار می گیرند تا منافع رسمی سازمان. این بدین مفهوم است که شکل گیری واقعی ساختارهای غیررسمی که عمدتاً برای نیل به اهداف رسمی هر اداره ای صورت می پذیرد، تحت تأثیر اهداف شخصی مقامات بنیانگذار خود قرار می گیرد. در نتیجه، همه روندها و ساختارهای غیررسمی سازمان، خواه آنهایی که دارای ماهیت واکنشی و یا خواه تعدیلی هستند تا حدی برای باری رساندن به منافع شخصی مقامات مربوط ایجاد می شود و مورد استفاده قرار می گیرد.

24 - William M. Jones, *On Decision Making in Large Organizations* (Santa Monica: The Rand Corporation, RM-3968 PR, March 1964).

این نتیجه‌گیری تلویحاً مبین این است که ساختارهای غیررسمی در کارایی سازمان جهت دستیابی به اهداف رسمی خود خلل ایجاد می‌کنند. معیذا ساختارهای غیررسمی وظایف حیاتی مثبتی را انجام می‌دهند. در وهله نخست، آنها پاداشهایی شخصی (همچون روابط دوستانه با دیگران اهمیت شخصی و مقداری ثبات در روابط میان فردی) به اعضای سازمان ارائه می‌کند که برای عملکرد مؤثر سازمان دارای اهمیت حیاتی است. دوم اینست که این ساختارها به هنگام عدم کارایی ساختارهای رسمی زمینه را برای گسترش و تعدیل آنها را فراهم می‌کنند. سوم اینکه گاهی این ساختارها انگیزه‌های فردی در اعضای سازمان بوجود می‌آورند تا اموری را انجام دهند که با اهداف رسمی سازمان و یا حتی به منابع خود آنها ارتباطی ندارد. به عنوان مثال، مطالعات ارتش در مورد تأثیرات جنگ و نبرد نشانگر آن است که انگیزه سربازان را قویاً وفاداری آنان به افراد دسته‌شان تشکیل می‌داد تا وفاداری نسبت به اهداف جنگی ملت، مطالعات مشابه در مورد کارخانه‌های صنعتی مبین آن است که معیارهای گروه نقش مهمی در تعیین کارکرد سازمانی افراد کارگر ایفا می‌کند.

بنابراین، ساختارهای غیررسمی هر سازمانی غالباً به طور برجسته‌ای به توانایی آن جهت اجرای وظایف رسمی خود کمک می‌کند. در مورد صحت این امر نباید شک و تردید بخود راه داد، که (۱) این ساختارها به طور خود انگیزه‌ای در درون هر سازمان بوجود می‌آیند، (۲) آنها تحت کنترل رهبران بلندپایه سازمان قرار نمی‌گیرند و یا به سختی تحت تأثیر این رهبران قرار می‌گیرند؛ و (۳) این ساختارها عمدتاً برانگیخته از منافع فردی اعضای سازمان هستند. عناصر غیررسمی در درون سازمان واقعاً اجتناب‌ناپذیرند زیرا آنها نتیجه ذاتی و به کار گرفتن انسانها می‌باشد. لذا در این تحلیل به ماهیت و نیز ساختارهای غیررسمی و عملی اهمیت عمده‌ای داده شده است.

یادداشت‌ها

- 1 - Roethlisberger and Dickson, W. J. Management and worker (Cambridge, Harvard university press, 1939) P. 559.
- 2 - Chester I. Barnard, The Functions of Exeutive (Cambridge, Harvard University press, 1958) PP. 115, 124.
- 3 - Ibid, P. 225.
- 4 - Ibid, P. 122.
- 5 - L. Festinger S. Schachter, and k. Back, social pressuers in Informal Groups: A Study of Housing project (New York: Harper, 1950).

- 6 – E. H. Schein, the chinese Indoctrination program for prisoners of war. *Psychiatry*, 1956, 19, 149 – 172.
- 7 – M. Dalton, *Men who manage* (N. Y.: Wiley, 1959).
- 8 – George O. Baenr, "Motivation and safety", occasional papers, No, 15 (university of Chicago, 1963), P. 19.
- 9 – Robert Dubin, "Industrial workers worlds: A study of central Life Interests of Industrial workers" social problems (1956), P. 136.
- 10 – Ibid, p. 140.
- 11 – C. R. Walker and R. H. Guest, *The Man on the Assembly Line* (Cambridge: Harvard university press, 1952).
- 12 – H. M. Vollmer, *Employer Rights and the Employment Relationship* (Berkeley and Los Angeles: University of Calif. Press, 1960), P. 75.
- 13 – O. Collins, M. Dalton, and D. Roy, "Restriction of output and social cleavage in Industry", *Applied Anthropology.*, V (summer, 1946), PP 13 – 14.
- 14 – Bertram M. Gross, *the Managing of organization: The Administrative struggle* (The Free Press of Glencoe & Collier, Macmillan, London, 1964), P. 389.
- 15 – Phillip Selznick, "Foundations of the theory of organization" *American Sociological Review*, vol. 13 (1948), p. 26.
- 16 – Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (N. Y.: The macmillan co., 1961), P. 73.
- 17 – P. Selznick, "Foundations of the Theory of organization" pp. 26 – 27.
- 18 – Ibid, p. 27.
- 19 – Ibid., p. 30.
- 20 – William M. Jones, on Decision Making in Large organizations (sata Monica: The Rand Corporation, RM – 3968 PR, March 1964).