

چگونگی تشکیل سازمان غیررسمی در درون سازمان رسمی

۲- فعالیتها و عملکرده اعضای سازمان غیر رسمی تأثیرات کاملاً مشخص و انکار ناپذیر بین روی روند فعالیتها و دامنه کامیابیها و ناکامیهای سازمان رسمی باقی می‌گذارد.

۳- بسیاری از مسائل انسانی و مشکلات اداری، فنی و تولیدی سازمان رسمی ناشی از طرز تلقی و برخورد اعضای سازمان غیررسمی با هدفهای سازمان رسمی و مقاصد مدیران آن و طرز نگرش آنها نسبت به سازمان رسمی و سرنوشت آن است.

۴- مدیریت سازمان رسمی برای هدایت فعالیتها و ایجاد هماهنگی در برنامه‌ها و دستیابی به مقاصد سازمانی نیازمند همکاری صمیمانه و تلاش و همگامی صادقانه اعضای سازمان خویش است. دامنه این همکاری و همدلی و درجهٔ صمیمیت و صداقتی که اعضا نسبت به سازمان و مقاصد مدیریت آن نشان می‌دهند تحت تأثیر طرز نگرش سازمان غیر رسمی نسبت به سازمان رسمی به طور اعم و هنجارها و استانداردهای مورد قبول اعضای سازمان غیر رسمی به طور اخص قرار می‌گیرد.

۵- بسیاری از کمکاریها، عدم پذیرش مسئولیت‌ها، افزایش ضایعات، ابراز شکایات

سازمان غیر رسمی^۱ روی دیگر سکه سازمان رسمی^۲ است و در کامیابی و ناکامی آن نقش مؤثر و ملموسی بعده دارد. از دیدگاه مدیریت پرداختن باین مقوله بسیار ضروری بنظر می‌رسد. زیرا از یکسو پیدایش این پدیده سازمانی که خود متشکل از گروههای متعدد و متنوع است، اجتناب ناپذیر و خارج از محدوده تمایل و کنترل مدیران است و از سوی دیگر مدیریت سازمانهای رسمی همواره با عوارض و اثرات مثبت و منفی وجود سازمان غیر رسمی در درون مؤسسه خود مواجه‌اند و از آن‌گریزی ندارند.

علاوه بر علل فوق دلایل زیر نیز ضرورت شناخت این پدیده سازمانی را روشنتر می‌سازد و اهمیت پرداختن به این مبحث را توجیه می‌کند:

۱- پیدایش سازمان غیر رسمی همواره به دنبال پیدایش سازمان رسمی صورت می‌گیرد. به بیانی دیگر، سازمان غیر رسمی سایه سازمان رسمی است و مادامی که سازمان رسمی به حرکت و بقای خود ادامه می‌دهد، حیات و فعالیت سازمان غیر رسمی نیز با همهٔ ویژگیها و اثراتش ادامه خواهد یافت.

دادن به نیازها و برآورده ساختن حوایج فردی و اجتماعی است و تا چنین نیاز یا خواسته‌ای احساس نشود، تأسیس سازمان رسمی بسیار دور از ذهن و منطق بنظر می‌رسد.

در تأسیس سازمان رسمی بیشترین توجه معطوف است به:

۱- تقسیم کار و طبقه‌بندی مشاغل و وظایف.

۲- تهییه شرح وظایف.

۳- مشخص ساختن روابط رسمی مشاغل با یکدیگر به منظور برقراری نظمی منطقی در جریان امور و هموار ساختن راه تحقق اهداف و مقاصد سازمان و برقراری ارتباطات رسمی سازمانی.

۴- تعیین حوزه مسئولیتها و اختیارات هر شغل.

۵- مشخص ساختن دستورالعمل و روشهای و فنونی که به وسیله آنها می‌توان مطلوب‌ترین نتیجه را از بکارگیری منابع مادی و انسانی در جهت رسیدن به مقاصد مورد نظر سازمان به دست آورد.

بدیهی است در طی تمام مراحل فوق بیشترین توجه معطوف به نحوه دستیابی به اهدافی است که برای سازمان رسمی معین شده است و نیازهایی که سازمان رسمی در رابطه با این موضوع دارد. بهمین دلیل به اشخاص و افرادی که مشاغل معین و وظایف مشخصی را در سازمان رسمی می‌پذیرند تا آن حد توجه دارد که آنها با قبول نقش آگاهانه و اجتماعی خود بتوانند در جهت نیل به مقاصد سازمان مؤثر باشند و آن را یاری کنند. به عبارت دیگر مشاغل و ضرورت ایجاد آنها و همچنین شرایط لازم برای احراز آنها - بدون توجه به وضع شخصی و نیازهای فردی شاغلین آن مشاغل - مورد توجه و عنایت است نه اینکه چگونه این وظایف به نیازهای روانی، اجتماعی و یافرددی

و توقعات نابجا، رفتارهای پرخاشگرانه، برخوردهای غیرعقلائی بین مدیریت و کارکنان، پخش شایعات، مقاومت‌ها و افزایش مشکلات فنی و انسانی زمانی رخ می‌دهد که انتظارات و مقاصد اعضای سازمان غیر رسمی در تضاد شدید با خواسته‌ها و اهداف و انتظارات سازمان رسمی باشد.

۶- سازمانهای غیر رسمی به صورتی بالقوه هم توانایی ایجاد تحرك و پویایی در سازمان رسمی و کمک به توسعه کمی و کیفی فعالیتهای آن و بالاخره موفقیت آن در دستیابی به مقاصدش را دارند و هم قادر به ایجاد سد و مشکل در راه رسیدن به هدفهای سازمان رسمی وایجاد اختلال و ناپسامانی در فعالیتهای آن هستند و این دو توانایی را تقریباً به یک اندازه دارا هستند.

بدین ترتیب مجموعه دلایل فوق پرداختن به این مقوله و مطالعه و شناخت علل پیدایش و ویژگیهای سازمان غیر رسمی، عملکردها و تأثیرات مثبت و منفی و روشهای نفوذ و اعمال کنترل بر آن را ضروری می‌نماید.

با توضیح فوق اینک به این سؤال می‌پردازیم که سازمان غیر رسمی چیست؟

برای پاسخ به این پرسش قبل لازم است بار دیگر مروری کوتاه به چگونگی بوجود آمدن سازمان رسمی و علل پیدایش آن صورت گیرد. سازمان رسمی آمیزه‌ای از گروه یا گروههایی از افراد است که از طریق بهم پیوستن و همکاری و ایفای نقش آگاهانه تحت یک نظم و سلسله مراتب سازمانی به منظور دستیابی به مقاصدی مشاغل و از قبل تعیین شده به فعالیت و اشتراك مساعی می‌پردازند. به طور خلاصه می‌توان گفت، سازمان رسمی آمیزه‌ای از افراد و حاصل همکاری و ایفای نقش آگاهانه آنان برای رسیدن به هدفهای مشخصی است. علت اصلی پیدایش سازمانهای رسمی پاسخ

سازمان رسمی تأثیر می‌گذارد، تأثیری که گاهی مطلوب است و سودمند و پاره‌ای از اوقات مضر و منفی.

- چرا سازمان غیر رسمی بوجود می‌آید؟

پیدایش سازمان غیر رسمی به همان دلیل کلی و همگانی پیدایش سازمان رسمی است. یعنی بمنظور یاری دادن به افراد در جهت رفع نیازشان. لذا تشکیل و پیدایش سازمانهای غیر رسمی در داخل سازمانهای رسمی به عنوان وسیله‌ای جهت جبران نارسایهای عدم کفايتهای سازمان رسمی در پاسخ دادن به خواسته‌های اعضا و رفع نیازهای آنان تلقی می‌شود.

و اما توجه به این نکته لازم است که سازمانهای غیر رسمی شاخه و شق دیگری از سازمانهای رسمی نیستند بلکه آنها در داخل سازمان رسمی بوجود می‌آیند و از آن نشأت می‌گیرند. هر جا که سازمان رسمی وجود داشته باشد سازمان غیر رسمی نیز در داخل آن بوجود خواهد آمد. بنابراین اگر نگوییم که سازمانهای غیر رسمی مخلوق غیر قابل اجتناب سازمانهای رسمی هستند، لااقل می‌توانیم بپذیریم که سازمانهای رسمی شرایط لازم وجود نیاز برای بوجود آمدن سازمانهای غیر رسمی را فراهم می‌سازند و لذا ناگزیرند که با این پدیده‌ای که خود به خلقت آن کمک کرده‌اند، برخورداری منطقی و عقلایی داشته باشند.

سازمانهای غیر رسمی از آنجا که در مفهوم وسیع خود (سازمان) محسوب می‌گردند دارای هدف، ساخت و رهبری می‌باشند لیکن ماهیت و ویژگیهای این عناصر در مقایسه با سازمانهای رسمی از تفاوت‌های فراوان و آشکاری برخوردار است لذا بررسی این عوامل یعنی هدف و ساخت و رهبری سازمانهای رسمی و غیر رسمی و مقایسه آنها با یکدیگر درک عمیق‌تری از این پدیده سازمانی بدست می‌دهد.

افراد مسئول اجرای آن وظایف پاسخ خواهد داد. البته باید توجه نمود که توضیحات فوق بدان معنا نیست که سازمان به نیازها و اهداف شخصی اعضای خود کلا بی‌اعتنای است لیکن باید متوجه این حقیقت بود که به طور کلی توجه و فعالیت اصلی هر سازمان معطوف به تحقق اهداف و مقاصد تعیین شده‌ای است که طبق سیاستها و خطمهشی کلی سازمان می‌باید در جهت نیل به آنها حرکت نماید.

بدیهی است که این اهداف می‌توانند جزیی از اهداف و مقاصد اعضای آن نیز باشند. لذا به صورت خلاصه و مختصر سازمان رسمی بیشتر به تحقق مقاصد و اهدافی که برای آن معین شده است، عنایت دارد تا به ارضی نیازهای روانی، اجتماعی و مشکلات و مقاصد فردی اعضا خود و این امر پایه نخستین و اساسی پدید آمدن سازمانهای غیر رسمی در داخل سازمان رسمی را پی می‌زیند.

با این توضیح اینک به بررسی چگونگی پدید آمدن سازمانهای غیر رسمی می‌پردازیم: این حقیقتی از حیات سازمانی است که بین اعضا سازمانهای رسمی بتدریج نوعی از روابط و شیوه‌هایی از رفتار پدید می‌آید که نه مورد احتیاج سازمان رسمی است نه حتی در پاره‌ای موارد مورد تأیید آن مدیران. سازمانهای رسمی در تلاش خود در جهت نیل به مقاصد سازمانی، نظامی از سازمان رسمی را بوجود می‌آورند که کلیه فعالیتها نقشهای و ارتباطات بین اعضا و روابط سازمانی را که برای کار آیی و اثربخشی ضروری و لازم بنظر می‌رسد مشخص و مدل می‌سازد لیکن در بطن این نظام رسمی، اعضا سازمان به ایجاد و توسعه یک سلسله از فعالیتها، رفتارها و روابط متقابل خصوصی و دوستانه می‌پردازند. این نظام سازمانی که از آن به عنوان سازمان غیر رسمی یاد می‌شود همواره بر روی توفیق و پیشرفت

نیل به آن مقاصد قاعدتاً می‌باید منتج به تحقق مقاصد کلیه افراد عضو سازمان گردد؛ لذا مقاصد سازمان به این دلیل مشترک و عام تلقی می‌شود که باعث تقویت و تسهیل تحقیق مقاصد شخصی کلیه اعضای خود می‌گردد.

مقاصد سازمانهای رسمی همچنین دارای ساختی درجه بندی شده است و بر پایه سلسله مراتب استوار می‌باشد. سازمان رسمی دارای مقاصدی در داخل مقاصد است. باین معنا که مقاصد قرار گرفته در هر طبقه قسمتی از مقاصد قرار گرفته در درجات و طبقات بالاتر را شامل می‌شود و در آنها سهیم است.

ساخت بسیار مشخص سازمانی^۴ در رابطه با سازمانهای غیر رسمی، سازمانهای رسمی دارای ساخت بسیار مشخصی هستند. ساخت در این مفهوم به عنوان تعیین و تصریح حوزه فعالیتها، اختیارات و مسئولیت‌های کلیه اعضا بکار گرفته می‌شود. بدین معنا که تمام اعضا می‌دانند یا باید بدانند که وظایف آنان چیست؟ چه اختیاراتی دارند، در بنابر چه شخص یا اشخاصی مسئول هستند و ارتباط آنان با دیگر اعضا و مشاغل موجود در سازمان چگونه است؟ ساخت سازمان رسمی بر اساس سلسله مراتب سازمانی بوده و نظریه ترکیبی است که در نمودار (شماره ۱) نشان داده شده است.

در چنین ساختی اختیار و مسئولیت به صورت عمودی جریان می‌یابد. بدین صورت که اختیار از بالا به پایین تفویض می‌گردد و مسئولیت و حسابرسی (پاسخگوئی و حساب - پس دادن)^۵ از پایین به بالا صورت می‌گیرد. در هر طبقه یا رده از مجموع طبقات و رده‌های متوالی سازمانی طرح و توصیف مشخص و روشنی از اختیارات وظایف، و مسئولیت‌های اعضا ارائه شده است که از حوزه وسیع‌تری از وظایف، اختیارات، و مسئولیت‌های واقع در

اهداف مشترک و آگاهانه^۲ - سازمانهای رسمی به عنوان وسیله‌ای برای پاسخ به نیازها و مقاصد فردی و اجتماعی بوجود می‌آیند و حفظ می‌شوند. اما سازمانها به نوبه خودداری مقاصدی هستند که گرچه منبعث از اهداف اعضا خود می‌باشد لیکن دارای وجود تمايز از آنها نیز هست.

مقاصد سازمانهای رسمی نظیر مؤسسات تجاری و آموزشی، سازمانهای مذهبی و غیره دارای وجه تمايز چندی است که به ترتیب از می‌توان آنها را مشخص کرد:

الف - مقاصد سازمانهای رسمی کم و بیش برای اعضا آن روشن می‌باشد به عبارت دیگر اعضا سازمان رسمی نسبت به مقاصد سازمان خود آگاه می‌باشند یا حداقل فرض براین است که باید باشند.

ب - این مقاصد از نظر اعضا سازمان مقاصدی عام و مشترک تلقی می‌شود.

ج - این مقاصد براساس اولویت و سلسله مراتب طبقه بندی شده است.

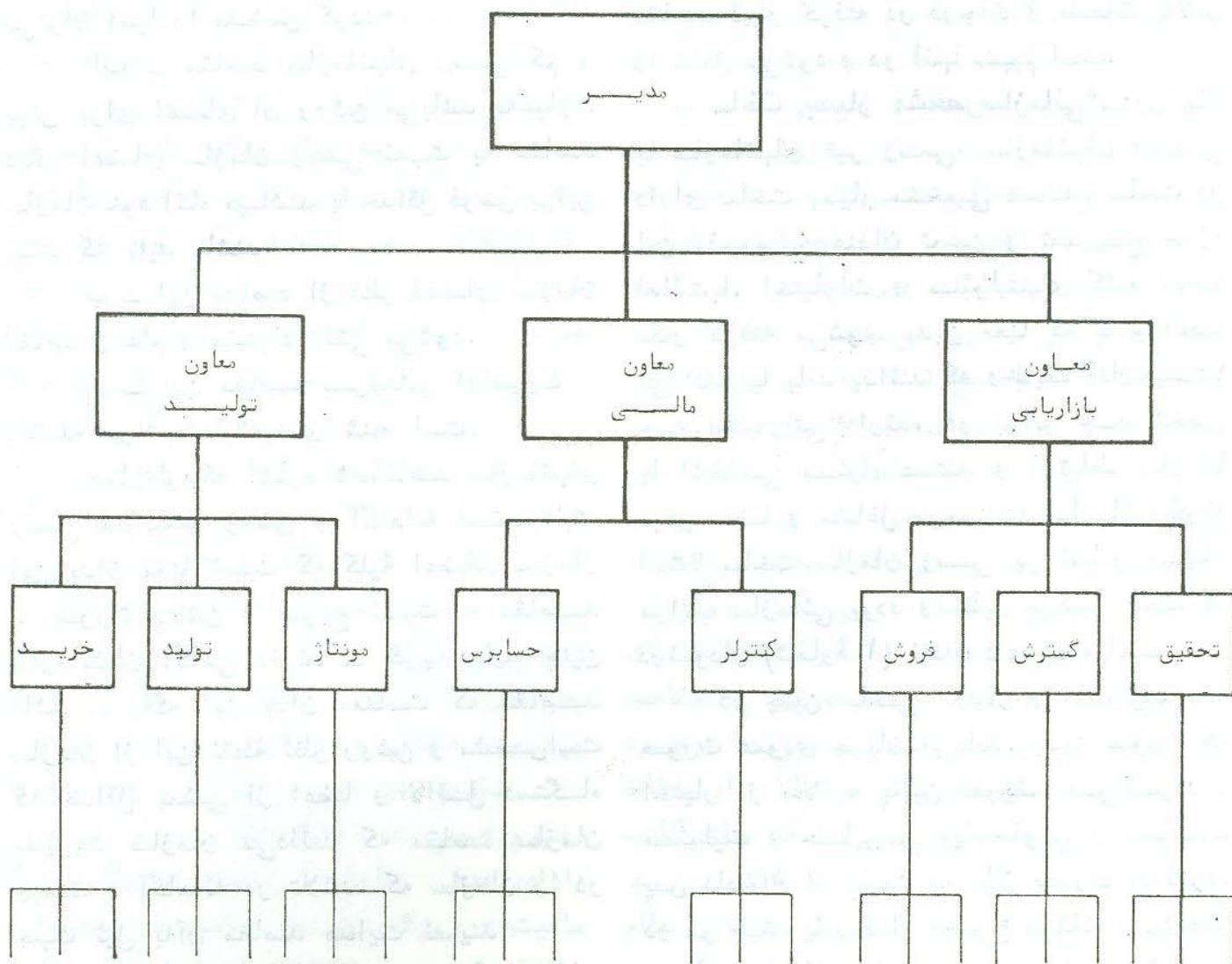
همان‌طور که اشاره شد مقاصد سازمانهای رسمی مقاصدی روشن و آگاهانه است. البته این بدان معنا نیست که کلیه اعضا سازمان به صورت روشن و صریح نسبت به مقاصد سازمانشان آگاهی دارند - گرچه باید چنین باشد - بلکه این بدان معناست که مقاصد سازمان از این نقطه نظر روشن و مشخص است که حداقل بعضی از اعضا و لااقل دستگاه مدیریت سازمان می‌دانند که مقاصد سازمان چیست و آگاهانه در تلاشند که سازمان را در جهت نیل به آن مقاصد هدایت نمایند.

و اما به طوری که در فوق مذکور افتاد، مقاصد سازمان رسمی از نظر اعضا آن مقاصدی مشترک و عام می‌باشد و از این نقطه نظر مشترک و عام است، یا لازم است باشد که

به سمت‌ها منصوب می‌گردند و اختیارات تفویض شده به آن مناصب از طریق آنان بکار برده می‌شود. لذا باید توجه داشت که رهبری و اختیارات ناشی از آن منضم به مناصب و مشاغل است و نه به افرادی که آن مناصب را اشغال نموده‌اند. به عبارت دیگر نقش رهبری و اختیارات رهبر در رابطه با مناصب و مشاغل سازمانی و به سمت‌های سازمانی منظم است و نه به شاغلین آن مشاغل و بدین‌گونه است که با عزل شاغل شغلی معین، اختیارات و نقش‌های

طبقه فوقانی که بلافاصله بعد از آن طبقه قرار گرفته، ناشی و مشتق شده است.

رهبری رسمی^۶ – تعریف سازمان رسمی همچنین دلالت بر این دارد که رهبری در چنین سازمانی به صورت رسمی و غیر فردی^۷ است. البته بسیار واضح است که تمام رهبران انسانند و جزو مردم، لیکن رهبری در سازمانهای رسمی عبارت است از مسئله اعطای منصب و اختیار. وظایف به سمت‌ها واگذار و اختیارات به مناصب اعطا شده است. انسانها و افراد



تشکیلات سازمان رسمی
نمودار (۱)

اهداف ناخودآگاه^۹

اهداف سازمانهای غیر رسمی الزاماً اهدافی خودآگاه نیست. البته این گفته بدان معنا نیست که سازمانهای غیر رسمی هدف ندارند و اعضاشان از اهداف آن آگاه نیستند، بلکه مقصود این است که اعضای سازمان غیر رسمی به صورت خودآگاه و عالمانه هدف-هایی را برای سازمان خود در مقایسه با نحوه تضمین هدف برای سازمان رسمی معین و مشخص نمی‌سازند. به همین دلیل است که همواره این احتمال وجود دارد که سازمانهای غیر رسمی بدون درک آگاهانه اعضای خود از مقاصد و اهداف سازمانشان به حیات خود ادامه دهند و با وجود این عدم خودآگاهی نسبت به اهداف سازمان موفق به تحقق اهداف شخصی و فردی اعضاش خود گردند.

محول شده به شغل و سمت او نیز از وی سلب می‌گردد و یا با تغییر شغل، تغییر در اختیارات و تکالیف شاغل صورت می‌گیرد. بدین ترتیب است که می‌توان گفت رهبری در سازمان رسمی غیر فردی است و رهبران این گونه سازمانها از طریق مقام مافوق منصوب به سمتی می‌شوند که اختیارات رهبری به آن سمت منظم و برای آن منصب در نظر گرفته شده است.

اینک که سه عنصر بالا یعنی هدف، ساخت و رهبری در سازمان رسمی مورد بررسی قرار گرفت، ضمن اشاره‌ای گذرا به ماهیت سازمان غیر رسمی به بررسی خیل عوامل در این گونه سازمانها می‌پردازیم تا با مقایسه آنها با یکدیگر وجود تمايز بین این دو نوع سازمان روشنتر شود.

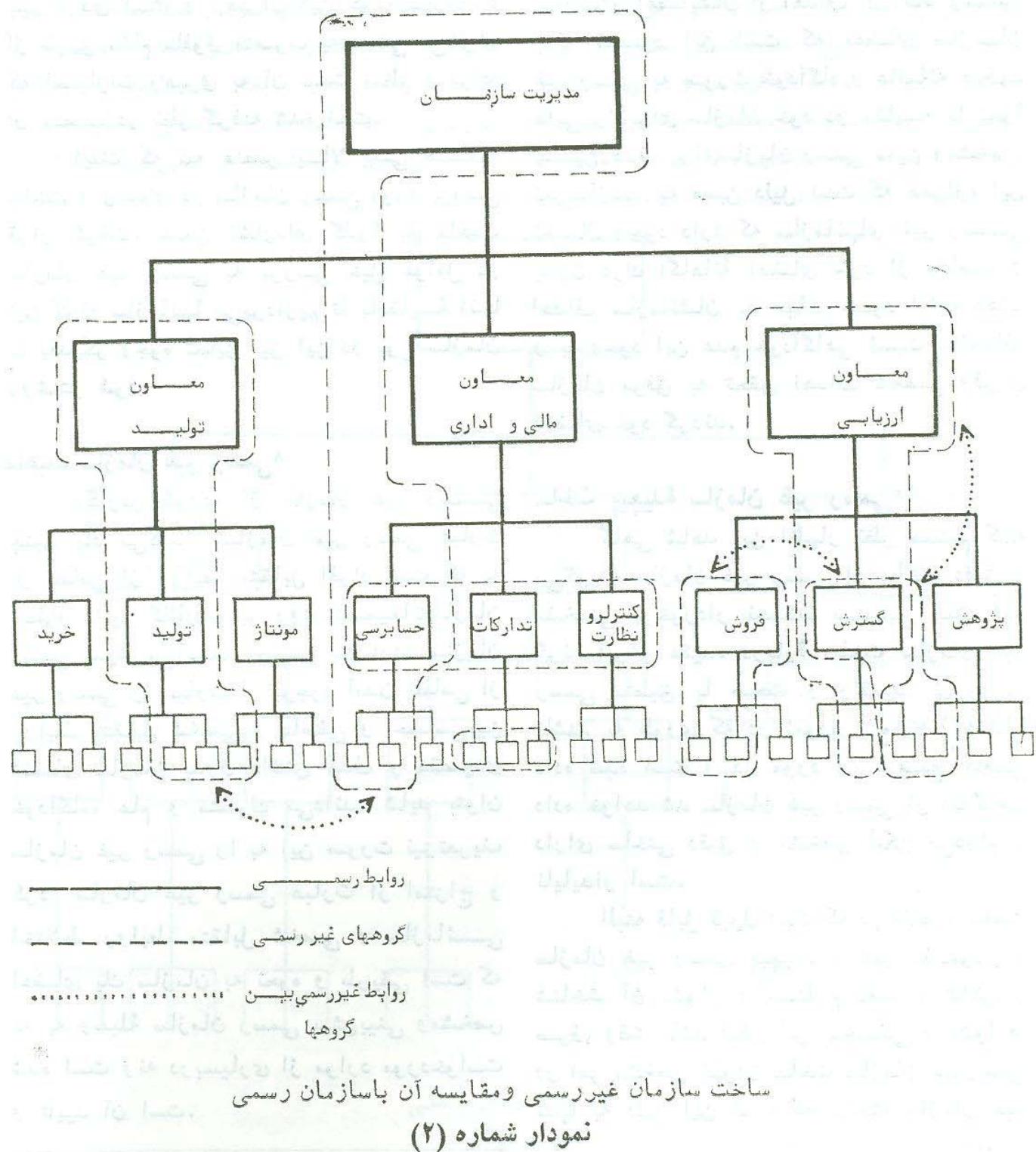
ماهیت سازمان غیر رسمی^۸

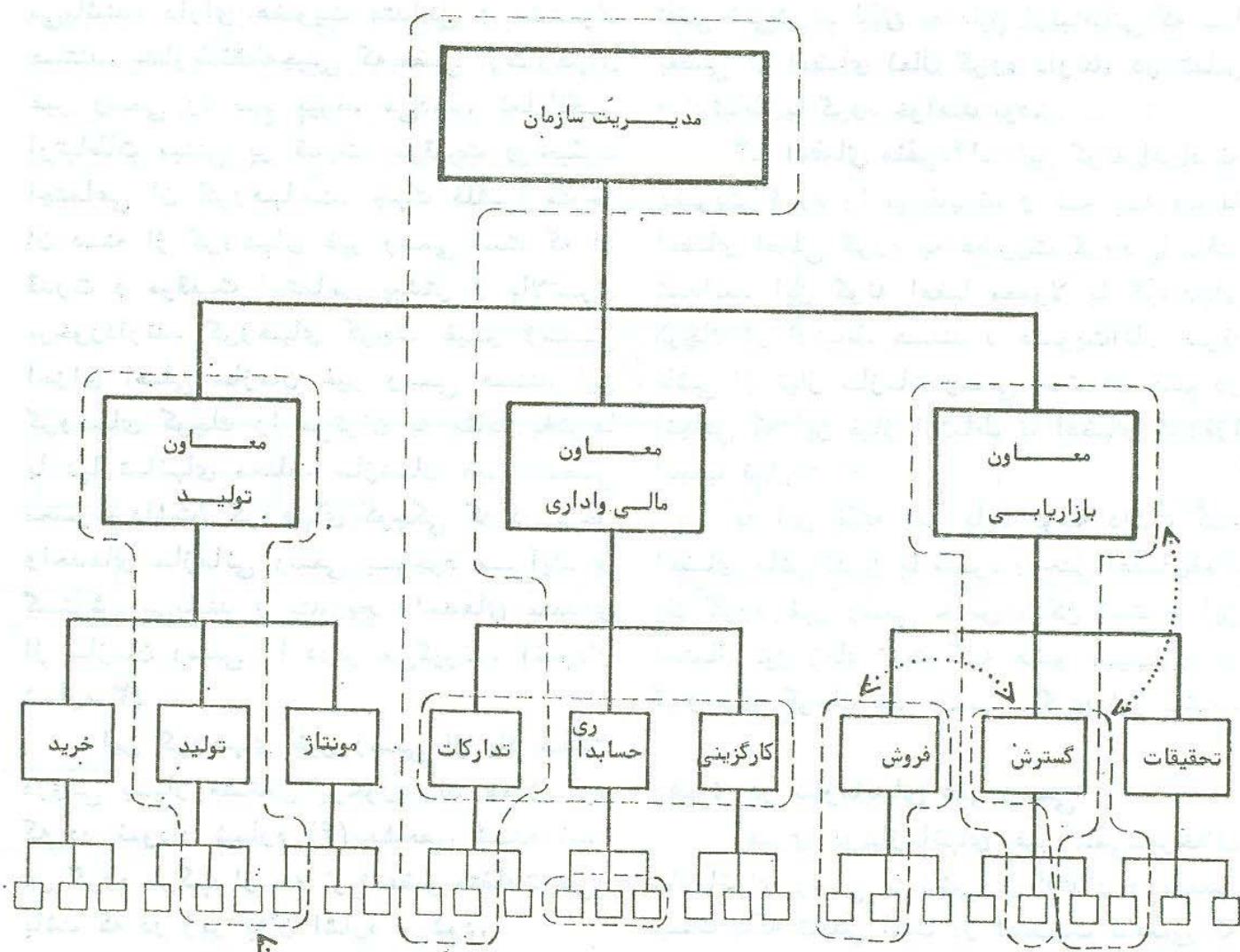
ساخت پیچیده سازمان غیر رسمی^{۱۰}
گاهی شاهد این اظهار نظر هستیم که می‌گویند سازمان غیر رسمی از ساخت دقیق و مشخصی برخوردار نیست. بدینهی است این گونه ابراز عقیده درباره ساخت سازمان غیر رسمی منطبق با صحت و واقعیت نمی‌تواند باشد. به طوری که در نمودار شماره (۲) نشان داده شده است و در مورد آن توضیح کافی داده خواهد شد سازمان غیر رسمی از دیدگاهی دارای ساختی دقیق و مشخص لیکن بی‌دوان و ناپایدار است.

البته قابل قبول است که در ظاهر، ساخت سازمان غیر رسمی پیچیده و غیر ملموس و شناخت آن دشوار و مستلزم دقیق و تلاش و صرف وقت باشد لیکن این پیچیدگی و دشواری در امر مشخص نمودن ساخت سازمان غیر رسمی تنها به دلیل این است که ساخت سازمان غیر

«کارت گوود» از سازمان غیر رسمی چنین یاد می‌کند: «سازمان غیر رسمی عبارت از نظامی از روابط متقابل افراد است که به منظور تأثیر گذاردن بر روی تصمیمات سازمان رسمی پدید می‌آید». «چستر بارنارد» سازمان غیر رسمی را عبارت از بوجود آمدن نظامی از روابط متقابل شخصی و عاطفی و احساسی بین اعضای سازمان بدون داشتن هدف و مقصودی خودآگاه، عام و مشترک می‌داند. شاید بتوان سازمان غیر رسمی را به این صورت نیز تعریف کرد: سازمان غیر رسمی عبارت از امتحاج و اختلاط روابط متقابل شخصی و سازمانی اعضا یک سازمان به نحوه و طریقی است که نه به وسیله سازمان رسمی پیش‌بینی و مشخص شده است و نه در بسیاری از موارد موردخواست و تأیید آن است.

رسمی در مواردی ۱۱ ترکیب و تشکیلات سازمان کوچک و با عضویت مداخل، متغیر و ناپایدار رسمی واقع گردیده است. اعضای آنها می‌باشند. تمام این گروههای سازمانی غیررسمی واقع در دل سازمان کوچک (هریک به نحوی و دلیلی) بهم مرتبط هستند. این ارتباط می‌تواند میان اسas عضویت رسمی و مرکب از گروههای بسیار متعدد باشد.





روابط رسمی

گروههای غیر رسمی

روابط غیر رسمی بین گروهها

ساخت سازمان غیر رسمی و مقایسه آن با سازمان رسمی

نمودار شماره (۲۳)

سازمان غیر رسمی فرضی می‌باشد. خطوط منقطع که مبدل به حلقه‌های مداربسته شده‌اند نمایانگر گروههای غیر رسمی کوچک می‌باشند. بطوریکه مشاهده می‌شود پاره‌ای از این گروههای نمایانگر نمونه ساده‌ای از گروههای بزرگتر

متداخل و مشترک اعضا یعنی در یک زمان عضو بیش از یک گروه بودن موقعیت و شأن اجتماعی گروه و یا حیثیت و اقتداری که پاره‌ای از گروهها دارا هستند پاشد. نمودار شماره ۲ نمایانگر نمونه ساده‌ای از یک قسمت از یک

تلقی نمی‌شوند لیکن به دلیل ارتباطاتی که با بعضی از اعضای فعال گروه دارند، در تماس و ارتباط با گروه خواهند بود.

۳- اعضای منفرد^{۱۴}- این گونه افراد نه عضویت گروه را می‌پذیرند و نه به وسیله اعضای اصلی گروه به عضویت گروه پذیرفته شده‌اند. این گونه اعضا معمولاً با گروههای کوچک در ارتباط هستند و عضویت آنان صرفاً ناشی از نیاز سازمان رسمی است آن هم در آنجایی که این نیاز ارتباط با اعضای گروه را ایجاب نماید.

به این نکته نیز باید توجه داشت که اعضای حاشیه‌نشین یا منفرد و حتی اعضای فعال یک گروه غیر رسمی خاص ممکن است و این احتمال نیز زیاد است که عضو بسیاری از گروههای کوچک غیر رسمی دیگری نیز باشند.

رهبری در سازمانهای غیر رسمی

رهبری در سازمانهای غیررسمی- برخلاف سازمانهای رسمی - ناشی از اقتدار و منصب نیست بلکه تابعی است از شخصیت شخصی که به رهبری برگزیده می‌شود. بدین معنی که در سازمانهای غیر رسمی رهبری به وسیله اعضای گروه از طریق زیردهستان به رهبر تفویض می- گردد نه اینکه از طریق مافوق. لذا در سازمانهای غیر رسمی با تغییر در شکل و ترکیب اعضا احتمال تغییر و تعویض رهبری نیز می‌رود در حالی که در سازمان رسمی از آنجا که رهبری به منصب و موقعیت سازمانی تفویض شده است با پدید آمدن تغییر در ترکیب اعضا، رهبری تغییر نخواهد کرد.

راهبران سازمانهای غیر رسمی اشخاصی هستند با ویژگیهای زیر:

۱- دارای بیشترین وجهه و بهترین موقعیت درون گروهی هستند.

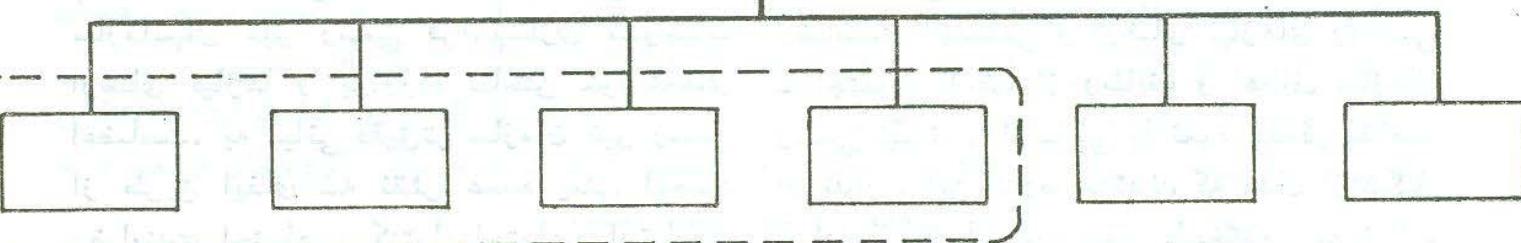
می‌باشند، دارای عضویت متداخل و مشترک هستند. خطوط نقطه‌چینی که بعضی از گروههای غیر رسمی را بهم پیوند می‌دهد، نمایانگر ارتباطات مبتنی بر قدرت، موقعیت و حیثیت اجتماعی آن گروههای غیر رسمی است که از قدرت و موقعیت اجتماعی بیشتر و بالاتری برخوردارند. گروههای کوچک غیر رسمی اجزای اصلی سازمان غیر رسمی هستند این گروههای کوچک را می‌توان به مثابه بخش‌ها یا دیوارتمانهای مختلف سازمان غیر رسمی محسوب داشت. گروههای کوچکی که در داخل واحدهای سازمانی رسمی بوجود می‌آیند و گسترش می‌یابند و بتدریج واحدهای متعددی از سازمان رسمی را دربر می‌گیرند. (نمودار شماره ۳)

این گروههای غیر رسمی از یک ساخت درونی بسیار مشخص برخوردارند همان طور که در نمودار شماره (۴) مشخص شده است هر گروه مرکب از سه نوع عضو متفاوت می- باشد که در زیر به آن اشاره می‌شود.

۱- گروه اول یا اعضای فعال^{۱۵}- شامل آن دسته از اعضا می‌شود که دارای موقعیت بسیار روشن در داخل گروه هستند و روابط آنها با دیگر اعضا کاملاً مشخص و بدون ابهام است. این دسته را اعضای اصلی نیز می‌توان نامید.

۲- گروه دوم یا اعضای حاشیه‌نشین^{۱۶}- این گروه مرکب از آن دسته از اعضا است که به دلایل متعدد دارای پیوستگی قطعی و عضویت حتمی در گروه نیستند. از جمله به دلیل اینکه بر سر پذیرفتن نرم‌های رفتاری گروه ثابت‌قدم نمی‌باشند و از پذیرفتن ضوابط و مقررات گروه طفه می‌روند. این افراد با وجود دلایل فوق و با اینکه به عنوان اعضای رسمی گروه

- ۴- ضمن داشتن توانایی در تقویت و پیوند دادن هنجارهای درون گروهی توانایی توضیع و توصیف روش آن را نیز دارند.
- ۵- دارای توانایی استدلال و بیان مقاصد
- ۶- به بهترین وجه قادر به بیان واظه‌هار استانداردها و اهداف گروه هستند.
- ۳- به شدت نسبت به هنجارهای گروه پایی بندند.

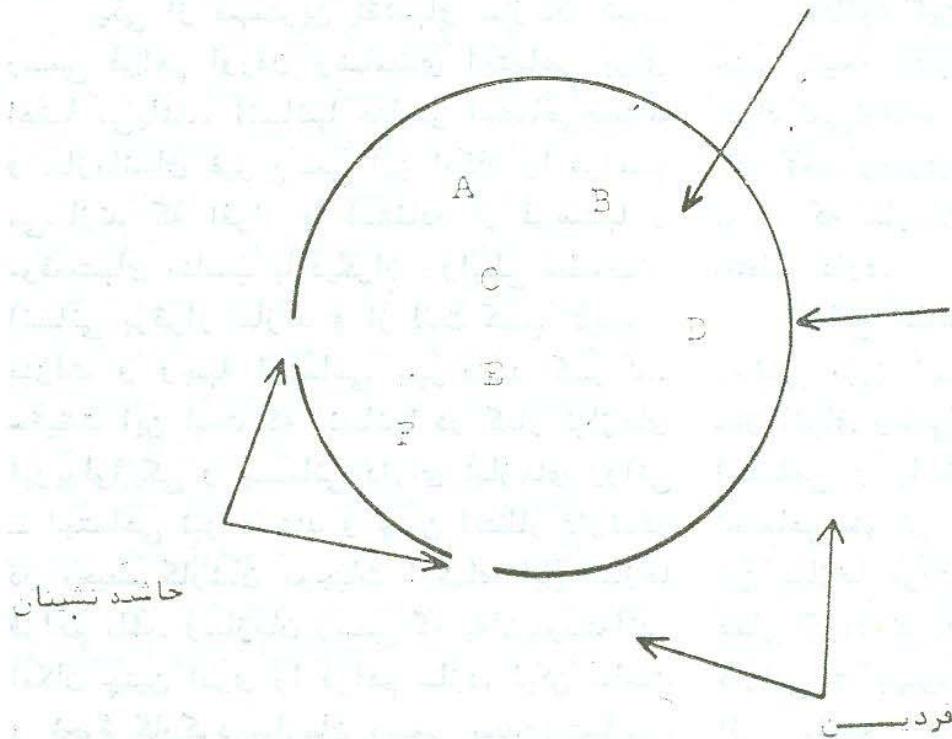


روابط رسمی

گروه غیر رسمی

اضای این

کرود شو رسمی



بر سر راه تحقق چنین خواست و انتظاری پدید می‌آورد و به عبارت ساده‌تر محدود کننده ارضای نیازهای اجتماعی اعضای خویش است. به همین علت و برای جبران چنین غفلت و نارسایی است که سازمانها غیر رسمی در دل سازمانهای رسمی بوجود می‌آیند تا این کمبود را جبران و موجبات رضامندی اجتماعی اعضای خود را فراهم سازند.

بعضی بر این عقیده‌اند که توجه به رضامندی اجتماعی و ارضای نیازهای روانی - اجتماعی اعضا از وظایف و اهداف سازمان رسمی نیست و ارتباطی با نوعه عملکرد مقاصد آن ندارد. این گروه معتقدند که هدف از تشکیل و اداره سازمانهای رسمی پاسخگویی به نیازهای گروهی و نیل به مقاصد و اهداف گروهی - اجتماعی است و نه ارضای نیازهای شخصی افراد. از این گونه استدلالها می‌توان چنین استنباط کرد که افراد هرگز نباید از سازمانهای رسمی انتظار و توقع پاسخگویی به نیازهای شخصی و اجتماعی خویش را داشته باشند.

چنانچه این استدلال را بپذیریم باید چنین نتیجه بگیریم که در سازمانهای رسمی، افراد نمی‌توانند آن طور که طالب آند، باشند بلکه تحت رهبری و هدایت سازمان آن طور باید باشند که سازمان می‌خواهد و طلب می‌کند و انتظار دارد.

نتایج مطالعات و تحقیقات انجام شده به روشنی می‌بین این حقیقت است که اعضای سازمانهای رسمی از دستگاه خود تأمین رضامندی اجتماعی و پاسخگویی به نیازهای شخصی و اجتماعی خویش را توقع دارند و چنانچه اجابت این نیازها مورد توجه سازمان قرار گیرد و عملی گردد نتیجه‌اش بر روی افزایش میزان کارآیی و بهبود کیفیت ایفای وظایف اعضا اثری مشبت و چشمگیر خواهد داشت از طرفی

گروه خود هستند و از این رهگذر می‌توانند بر روی اعضای گروه خود نفوذ نمایند. ضمناً باید توجه داشت که رهبری در سازمانهای غیر رسمی تابعی از تغییرات عاطفی اعضاست.

چرا سازمانهای غیر رسمی پدید می‌آیند؟
- به این سؤال در طول این مبحث پاسخ داده شده است لیکن از باب یادآوری مجدداً و به اختصار مذکور می‌گردد که هدف اصلی و عمده سازمانهای غیر رسمی فراهم‌سازی موجبات ارضای نیازها و برآورده ساختن خواسته‌های اعضاست. به بیانی دقیق‌تر سازمان غیر رسمی از طریق ایفای سه نقش عمده یعنی ایجاد رضامندی اجتماعی، کنترل اجتماعی و ارتباطات اجتماعی اعضای خود را یاری می‌دهد که با بهره‌گیری از امکانات و مقدورات سازمان رسمی در جهت نیل به خواستها و ارضای نیازهای شخصی و اجتماعی خود حرکت نمایند.

رضامندی اجتماعی ۱۵

یکی از مهمترین نقشهای سازمان غیر رسمی فراهم آوردن رضامندی اجتماعی برای اعضا می‌باشد. انسانها عناصر اجتماعی هستند و سازمانهای غیر رسمی این امکان را فراهم می‌سازند که افراد با استفاده از فرصت‌ها و موقعیت‌های مناسب با دیگران روابطی مطلوب و انسانی برقرار سازند و از لذت کسب تأیید و منزلت و وجهه اجتماعی بهره‌مند گردند. حقیقت این است که انسانها در کنار نیازهای فیزیولوژیکی و جسمانی دارای نیازهای روانی - اجتماعی نیز هستند و چنین انتظار دارند که در محیط کارشان موجبات ارضای این نیازها فراهم باشد و سازمان رسمی که به آن پیوسته‌اند، امکان چنین امری را فراهم سازد. لیکن ساخت و نهاده کارکرد سازمان رسمی محدودیت‌هایی،

عمل با بوجود آوردن هنجارها و استانداردهای رفتاری و تأکید بر روی آنها انجام می‌پذیرد. همچنین گروههای غیر رسمی به منظور کنترل و هدایت و تنظیم رفتار اعضای خود در زمینه‌های مختلف به ایجاد هنجارها واستانداردهای رفتاری می‌پردازند. به عنوان مثال اغلب گروههای غیر رسمی در جهات مختلف و از جمله در زمینه‌های زیر در صدد کنترل رفتار اعضای خود برمی‌آیند.

۱- کنترل میزان و سطح تولید اعضای گروه در ارتباط با سازمان رسمی.

۲- کنترل کمیت و کیفیت روابط متقابل اعضا با افراد عضو سایر گروههای رسمی و یا غیر رسمی.

۳- کنترل کمیت و کیفیت روابط متقابل اعضا در درون گروه و نوعه ارتباط آنها با یکدیگر.

۴- کنترل شکل ظاهری اعضا، لباس آنها و بسیاری موارد دیگر.

گذشته از موارد فوق گروههای غیررسمی برای کنترل رفتار برون گروهی نیز کوشش هستند. نظیر کنترل کمیت و یا کیفیت ارتباط و روابط متقابل اعضا با دستگاه مدیریت و یا سایر شاغلین مهم و کارمندان سازمان رسمی.

ارتباطات اجتماعی ۵- فراهم ساختن زمینه‌ای مطلوب برای برقراری ارتباطات سریع و سهل الوصول اجتماعی سومین نقش و کارکرد عمده سازمانهای غیر رسمی را درین می‌گیرد. سازمانهای غیر رسمی در فراهم ساختن یک سیستم ارتباطی سریع و تا میزان زیادی صحیح و درست بسیار فعالند و از این نظر می‌توان سازمانهای غیر رسمی را مجهز به بهترین، عملی‌ترین و سریعترین شیوه‌های ارتباطی دانست. این گونه سازمانها برای اعضای خود

باید توجه داشت که اعضای سازمانهای رسمی تقریباً نیمی از اوقات خود را به فعالیت و ایفای نقش در سازمانی که به آن پیوسته‌اند صرف می‌کنند و لذا این انتظاری ساده‌لوحانه و غیر واقع‌بینانه است که از آنان متوقع باشیم در طول این دوره از حیات اجتماعی خود ارضای نیازهای اجتماعی خود را نادیده انگارند و از آن غافل باشند.

به همین جهات و به دلایلی که در فوق مذکور افتاد سازمانهای غیر رسمی با هدف فراهم ساختن فرصت‌هایی برای چنین تجربیات و تدارک دیدن امکاناتی در جهت ارضای چنین خواسته و نیازی (یعنی رضامندی اجتماعی) بوجود می‌آیند و در جهت تحقق آن فعالند. آنها تلاش می‌کنند که اعضا با استفاده از فرصت‌های فراهم شده برای آنان، قسمت اعظم رضامندی اجتماعی خود را در داخل سازمان رسمی و از طریق سازمان غیر رسمی کسب نمایند.

کنترل اجتماعی ۶- دومین کارکرد و نقش عمده سازمانهای غیر رسمی بوجود آوردن کنترل اجتماعی است. هدف و مقصد اصلی کنترل اجتماعی عبارت از تنظیم رفتار اعضا می‌باشد بنحوی که از طریق آن وجود^{۱۷} و هویت^{۱۸} ارزش‌های^{۱۹} گروه حفظ و حراست شود. به دلایل بسیار روشن کنترل اجتماعی برای اعضای گروههای غیر رسمی هم مفید و هم مطلوب تلقی می‌شوند و به همین دلیل گروههای غیر رسمی سعی بر این دارند که با ایجاد ضوابط و ملاک‌هایی رفتار درون گروهی و هم رفتار برون گروهی اعضا را تحت کنترل درآورند و بر آن تأثیر بگذارند.

کنترل رفتار درون گروهی از طریق هدایت اعضا در جهت انطباق رفتار آنان با مهمترین ارزش‌های گروهی صورت می‌گیرد. این

16- Social Control.
19- Values

17- Existence
20- Social Communication

18- Identity

آنها بر این باورند که چنین سیستمی عبارت از شبکه‌ای از روابط موجود بین گروه یا گروههای خاصی است که به عنوان «شایعه‌پردازان» در کلیه سازمانها وجود دارند و با این دید چنین نتیجه می‌گیرند که صرفاً محدودی از افراد یا گروههایی از افراد در چنین شبکه‌ای قرار دارند و این امر کلیه اعضای سازمان را دربر نمی‌گیرد. لیکن تحقیق نشان داده است که تمام اعضای سازمان در تشکیل چنین سیستمی دخالت دارند و هریک به نوبه خود و در زمانهایی متفاوت به عنوان عضو فعال در آن شرکت داشته‌اند و خواهند داشت.

معمولًا کارکرد و طرز عمل نظام ارتباطی خوش‌های به نحوی است که در نمودار شماره ۵ نشان داده شده است.

باتوجه به ترکیب و ساخت خوش‌های شکل، این نظام ارتباطی است که باین نام نامیده شده است.

باید توجه داشت که چنین نظام ارتباطی بیشتر مخصوصی است که ناشی از موقعیت می‌باشد تا اینکه ناشی از گروه ویژه‌ای از افراد یا مردم باشد. به بیانی ساده‌تر در شرایطی مقتضی و با انگیزه‌ای مناسب هریک از ما می‌تواند به عنوان عضوی فعال در چنین شبکه ارتباطی قرار گیرد.

و اما اینکه آیا افراد نسبت به مبادله اطلاعات اقدام می‌کنند یا خیر؟ صرف نظر از اینکه بعنوان عضو فعال در شبکه ارتباطات اجتماعی فعالیت داشته باشند یا نداشته باشند، در رابطه مستقیم با این برداشت آنان است که احساس کنند،

اولاً تا چه حد به آن خبر یا اطلاعات خاص شخصاً نیازمندند.

ثانیاً دیگران تا چه حد به آن اطلاعات

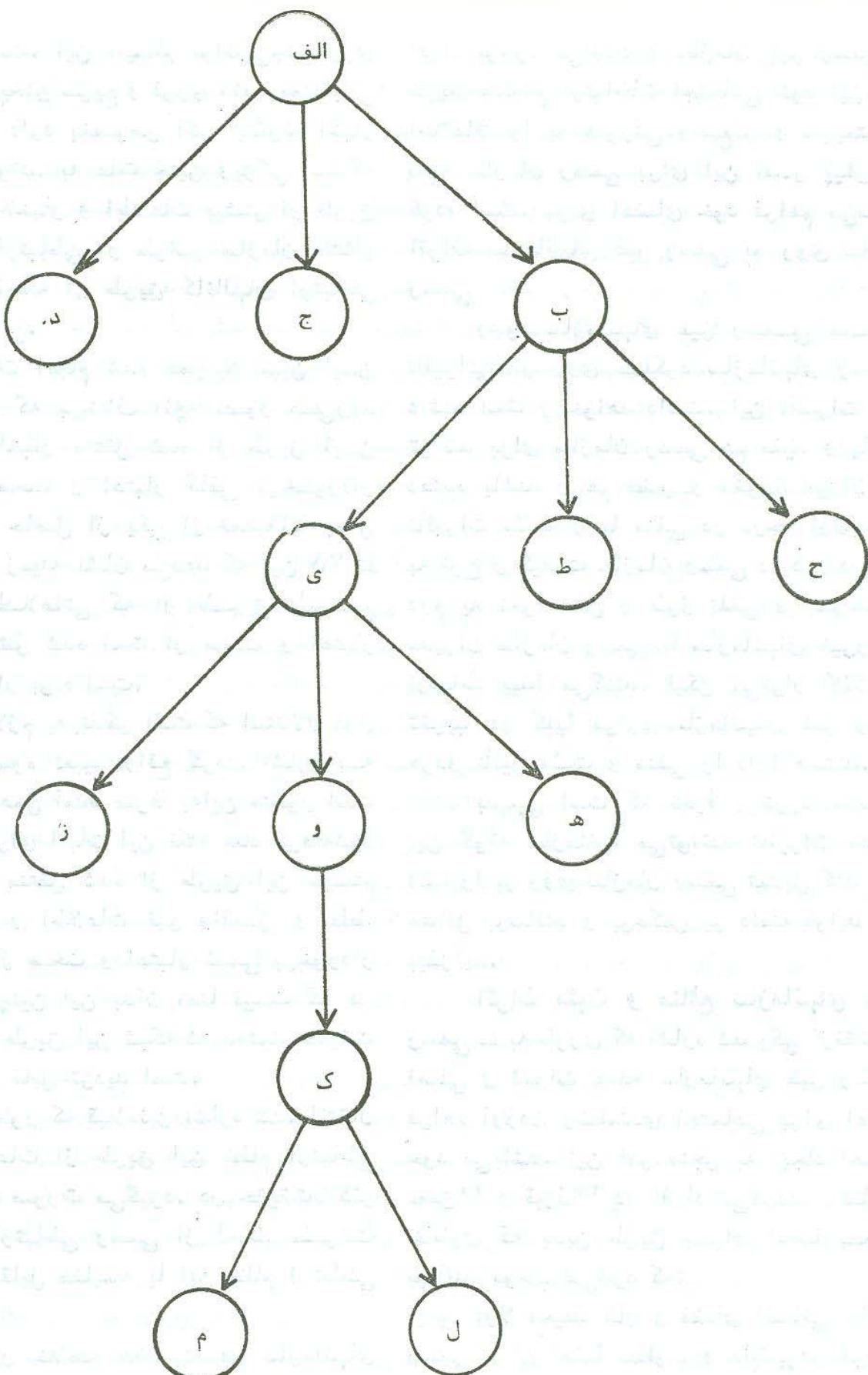
علاقه مندند؟

سیستم خوش‌های از ویژگیهای خاص خود

به صورت منبعی برای کسب اطلاعات و آگاهیهای لازم درمی‌آیند. لذا با همین هدف است که گروههای غیر رسمی نظام ارتباطی خاصی را پایه می‌ریزند که می‌توان آن را مکمل کانالهای ارتباطی سازمانهای رسمی دانست. سیستمهای ارتباطی که به وسیله سازمانهای غیر رسمی بوجود می‌آیند و در خدمت کل سازمان غیر رسمی قرار می‌گیرند متنوع هستند که در اینجا به شرح یکی از لین شبکه‌ها که اصطلاحاً «سیستم خوش‌های» نامیده می‌شود می‌پردازیم. این سیستم در کنار و به موازات نظام رسمی به حیات و فعالیت خود ادامه می‌دهد و در بسیاری موارد مکمل آن است. علت و فلسفه اصلی پیدید آمدن چنین نظامی عدم کفايت و نارسايسي کانالهای ارتباطی است که به وسیله سازمان رسمی پيش‌بینی شده است. لذا هر قدر اطلاعات بيشتر و دقیقتری از کانالهای ارتباطی رسمی به اعضا برسد و هر قدر این نقل و انتقال سریعتر باشد، ضرورت استفاده از نظام ارتباطی خوش‌های کمتر احساس می‌گردد. لیکن باید توجه داشت که برای مدیران سازمانهای رسمی تقریباً غیر ممکن است که با همان سرعت و برباق روحیه‌ای که سیستم ارتباطات اجتماعی سازمانهای غیر رسمی عمل می‌کند، اطلاعات مورد نیاز را در اختیار اعضا قرار دهند و احساس نیاز به آن را در سازمان خود بکلی از بین ببرند. با درک این واقعیت است که حضور چنین نظام ارتباطی در سازمان رسمی غیرقابل اجتناب است و در بسیاری موارد کمک‌کننده نیز هست.

و اما ساخت و کارکرد نظام ارتباطات اجتماعی سازمانهای غیر رسمی که ما آن را اصطلاحاً نظام یا سیستم «خوش‌های» نامیده‌ایم چگونه است؟

بسیاری از مدیران تصور و درک درستی از ساخت و عملکرد چنین سیستمی ندارند.



نمودار شماره (۶)

ساخت خوشای سیستم ارتباطات اجتماعی سازمان غیررسمی

افراد بوجود می‌آورد و سازمان غیر رسمی از طریق سیستم ارتباطات اجتماعی خود این تبادل اطلاعات را به صورتی وسیع‌تر و سریع‌تر از آنچه سازمان رسمی برای این امر پیش‌بینی کرده است، برای اعضای خود فراهم می‌سازد. اثرات سازمانهای غیر رسمی بر روی سازمان رسمی

وجود سازمانهای غیر رسمی همواره تأثیراتی بر روی عملکرد سازمانهای رسمی داشته است و خواهد داشت. این تأثیرات می‌توانند برای سازمان رسمی هم مفید و یاری‌دهنده باشند و هم مضر و مخرب. میزان این تأثیرات مثبت و یا منفی در درجه اول بستگی به نوع و کیفیت سازمان رسمی دارد و در درجه دوم به نحوه عمل و طرز تلقی و برخورد مدیران سازمان رسمی با سازمانهای غیررسمی ارتباط پیدا می‌کنند. لیکن می‌توان گفت که تقریباً در کلیه موارد سازمانهای غیر رسمی هردو تأثیر مثبت و منفی را دارا هستند.

بدیهی است که نحوه برخورد مدیرین با این گونه سازمانها می‌توانند تأثیرات منفی آنها را بر روی سازمان رسمی تعدیل کند و به حداقل برسانند و بر عکس بر دامنه فواید آنها بیفزاید.

اثرات مثبت و منافع سازمانهای غیر رسمی – به طوری که اشاره شد یکی از نقشهای اصلی و ثمرات عمده سازمانهای غیر رسمی فراهم آوردن رضامندی اجتماعی برای اعضای خود می‌باشد. این امر منجر به ایجاد احساس تعلق ۲۱ و قبول ۲۲ در افراد می‌گردد. رضایت خاطری که بدین طریق برای اعضاء بسیار می‌آید، موجب می‌شود که:

اولاً محیط کار و فضای انسانی سازمان رسمی برای اعضاء مطلوب و دلپذیرتر گردد.
ثانیاً افراد برای پیوستن به چنین

برخوردار است. این سیستم توانایی چشمگیری در انتقال و پخش سریع و فوری مقدار معتبر بسیار از اخبار را دارد بخصوص اگر اینگونه اخبار مهم تلقی شوند. به علت چنین ویژگی است که قسمت اعظم اخبار و اطلاعات بیشتر از طریق این سیستم ارتباطی در سراسر سازمان منتشر می‌گردد تا اینکه از طریق کانالهای ارتباطی رسمی سازمانی.

تحقیقات انجام شده همچنین می‌بین این حقیقت است که برخلاف آنچه تصور می‌رود اطلاعات و اخبار منتقل شده از طریق این سیستم از صحت و اعتبار کافی برخوردار است. نتیجه حاصل از یکی از تحقیقات بعمل آمده در این زمینه نشان می‌دهد که بین ۷۵ تا ۹۰ درصد اطلاعاتی که از طریق سیستم خوشای مننشر شده است از صحت و اعتبار لازم برخوردار بوده است.

البته لازم به تذکر است که استدلال فوق نباید مورد سوء تعبیر واقع گردد. اشاره به تحقیقات به عمل آمده صرفاً به این منظور است تا از آنها برای اثبات این نکته مدد گرفته شود که اطلاعات منتقل شده از طریق این سیستم صرفاً شایعه و اطلاعات غیر واقعی و غلط نیست بلکه از صحت و اعتبار نسبی برخوردار می‌باشد. همچنین این بدان معنا نیست که هر چیزی که از طریق این شبکه شنیده شد، حقیقت محض و غیر قابل تردید است.

همان طور که قبل از اشاره شد، انتقال خبر و اطلاعات از طریق این نظام ارتباطی بسیار سریع صورت می‌گیرد. در حقیقت اکثر سیستمهای ارتباطی رسمی از لحاظ سرعت پخش اخبار قابل مقایسه با این نظام ارتباطی نیستند.

به طور خلاصه عضویت در سازمانهای رسمی نیاز فراوان به کسب اطلاعات در

زین می‌توانند نقش مثبت به عهده گیرند و اداره بهتر امور سازمانهای رسمی را باعث گردند.

۱- سازمانهای رسمی همواره از ساخت مشخصی برخوردار هستند و سعی بر این دارند که حوزه فعالیتها، محدوده وظایف، تکالیف، مسئولیت‌ها و اختیارات را تصریح و معین سازند، لیکن با تمام این دقت‌ها و تصریحات همواره این احتمال وجود دارد که در جریان عمل کمبودها و نواقصی در امور فوق مشاهده شود. زیرا بدیهی است که پیش‌بینی کلیه تدابیر و تمام جزئیاتی که برای رسیدن به هدف مشخصی ضرورت دارد از عهده اشخاص خارج است. لذا همواره در سازمان رسمی شرایط و یاموقعيت‌هایی پیش می‌آید که تدابیری خاص را ضروری می‌سازد. تدابیری که نه قبل از توسط سازمان رسمی پیش‌بینی شده و نه آماده تدارک و تهیه آن بوده است. در بسیاری از موارد این گونه شرایط و مشکلات به وسیله سازمانهای غیررسمی تشخیص‌داده شده است و به مدد اعضای آن و به نفع کل دستگاه تدابیر لازم برای آنها اتخاذ گردیده است.

۲- سازمانهای غیر رسمی می‌توانند جبران‌کننده ضعف مدیریت در سازمانهای رسمی باشند. مدیرانی بوده‌اند که با پی بردن به ناتوانیها و نقاط ضعف خود در امر اداره سازمان به راهنمایی، کمک و تدابیر ابراز شده توسط گروههای غیر رسمی متولّ شده و با همکاری و مساعدت آنها در صدد بهبود کیفیت کار خود برآمده و در این امر موفق هم‌بوده‌اند. لذا این امری غیر عادی نخواهد بود اگر مشاهده کنیم که پاره‌ای از مدیران برای جبران کمبودها و عدم تواناییمای خود در بکارگیری مدیریتی مطلوب متولّ به مجاری غیر رسمی شده و از پاره‌ای از مرئویتین یا همقطاران خود مددجوسته و به راه حل‌های مناسب برای رفع و جبران

سازمانهایی تشویق گردند. عموماً سازمانهای رسمی انتظارات و مقررات خاصی برای رفتار هماهنگی بر اعضای خود تحمیل می‌کنند و این امن به مرور زمان باعث ناراحتی و سرخوردگی اعضا می‌گردد. عضویت در سازمانهای رسمی اقتضا می‌کند که علاقه افراد به درجات متفاوتی تحت الشاع و تابع علایق کل دستگاه واقع شود. اعمال این نوع محدودیتها و هماهنگی در رفتار و نادیده گرفتن علایق شخصی اعضا بر روی آنها و استنباط و درکشان از خود و شخصیت و ارزش‌هایشان تأثیر مضر و منفی دارد. سازمان غیر رسمی در رابطه با این امر، فرصتها و امکاناتی برای اعضا فراهم می‌سازد که با ابراز ناراحتی و مشکلات ناشی از این رویه خود را باصطلاح «حالی» نمایند و به حمایت و تقویت شخصیت، شأن و منزلت اجتماعی، و ارزش‌های خود بپردازند. به بیانی ساده‌تر گروههای غیر رسمی محلی بسیار مناسب برای بیرون‌زیختن ناراحتیها، انتقادات، مشکلات، و عقده‌های اعضاست. آنان مسائل و مشکلات خود را با آزادی و بدون پرده‌پوشی مطرح می‌سازند و مورد همدردی و تأیید سایر اعضا قرار می‌گیرند. با چنین دیدی است که می‌توان از سازمانهای غیر رسمی به عنوان دریچه اطمینان برای تخلیه نگرانیها و احساسات و عواطف منفی که به وسیله سازمان رسمی برای اعضا ایجاد شده است، یاد کرد. از طرفی سازمان غیر رسمی در درون سازمانهای رسمی باعث سهلتر شدن گردش کار و جریان امور و جبران نقصان و کمبودهای ناشی از نحوه تعویض اختیارات و مسئولیت‌ها، ناتوانیها و ضعفهای مدیریت می‌شود و بالاخره مجاری و کانال‌های ارتباطی مکمل بر آنچه سازمان رسمی پیش‌بینی نموده است بوجود می‌آورد.

این گونه سازمانها همچنین در زمینه‌های

بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که سازمانهای غیر رسمی در بسیاری از زمینه‌ها می‌توانند برای سازمانهای رسمی مفید واقع شوند و جبران‌کننده بسیاری از کمبودها و نارسانیهای آن باشند. بهمین لحاظ است که بسیاری معتقدند سازمانهای رسمی بدون وجود سازمانهای غیر رسمی ناقص و بی‌ثمرند.

اترات منفی و زیانهای سازمانهای غیررسمی
با وجود فوایدی که بر حضور سازمانهای غیر رسمی در داخل سازمان رسمی مترب است این گونه سازمانها خالی از زیان و تأثیرات منفی برای سازمانهای رسمی نیستند. وجود سازمانهای غیر رسمی می‌تواند مسائل و مشکلات متعددی را برای بسیاری از سازمانهای رسمی موجب گردد و در حقیقت موارد زیادی را می‌توان ذکر نمود که این وضع پیش آمده است.

لازم است اشاره شود که سازمانهای غیر رسمی ذاتاً مشکل‌زا نیستند بلکه بالقوه دارای چنین تواناییهایی هستند و در پاره‌ای از موارد و تحت شرایطی خاص باعث بروز مشکلاتی برای سازمانهای رسمی می‌شوند. سازمانهای غیررسمی به صورت خلاصه می‌توانند، موجبات بروز مشکلات زیر را فراهم سازند:

- ۱- فراهم ساختن موجبات رضامندی اجتماعی و برقراری روابط اجتماعی غیر رسمی و خصوصی می‌تواند تأثیرات سوء بر روی سطح بازده و کار داشته باشد.

روابط اجتماعی خصوصی و غیر رسمی که در محیط کار بوجود می‌آید مقداری از وقت کار اعضا را می‌گیرد و به درجات متفاوتی وقتی را که باید مصروف کار و اجرای وظایف خود سازند به این روابط اختصاص می‌دهند. بدین‌گاه است نمی‌توان انتظار داشت که چنین روابطی در محیط کار پدید نیاید لیکن مدیران

کمبودهای کار خود دست یافته باشند. بدین ترتیب می‌توان پذیرفت که سازمان غیر رسمی می‌تواند در زمینه کاربرد مدیریت مطلوب در سازمان رسمی نیز نقش فعالی داشته باشد و مدیران را در امر برنامه‌ریزی بهتر، پیش - بینیهای دقیق‌تر و اجرای وظایف به نحو مطلوب‌تر یاری دهد.

۳- همان طور که اشاره شد، سازمانهای غیر رسمی کانالهای ارتباطات اجتماعی جدیدی بوجود می‌آورند که مکمل مجاری پیش‌بینی شده توسط سازمان رسمی است. از آنجا که در حقیقت کارکرد این کانال‌ها مبتنی بر سرعت و در بسیاری موارد همراه با دقت لازم است، لذا این کانال‌ها در کنار مجاری ارتباطی پیش‌بینی شده می‌توانند مورد استفاده مدیران قرار گیرند. این کانال‌ها بخصوص از این نظر مفید واقع می‌شوند که می‌توانند اطلاعات لازم را از سطوح پایین در اختیار مدیران قراردهند و آنها را از مشکلات و موانع و کیفیت روحی کارکنان مطلع سازند.

۴- این گونه سازمانها نقش بسیار ظریف و مهم دیگری را نیز می‌توانند ایفا نمایند و آن برانگیختن مدیران برای اعمال مدیریتی بهتر و بالا بردن کیفیت کارشان می‌باشد. آگاهی از وجود سازمانهای غیر رسمی و تأثیری که آنها بر روی حیات و کارکرد سازمان رسمی دارند، مدیران را قادر می‌کند که با احتیاط و دقت بیشتری تصمیمات لازم را اتخاذ نمایند و قبل از اتخاذ تصمیم عکس العمل و برداشت گروه‌های غیر رسمی را نسبت به آن ارزیابی نمایند و از این رهگذر موفق به اتخاذ تصمیماتی درست و مؤثر گرددند. با این استدلال می‌توان نتیجه گرفت که سازمانهای غیر رسمی به عنوان عامل کنترل و ناظر بر رفتار مدیران باعث می‌شوند که تصمیمات اتخاذ شده از دقت و تناسب کافی برخوردار شود و منافع اکثریت را شامل گردد.

مشکلات عمده‌ای بین سازمان رسمی و غیررسمی پرور کند.

و بالاخره نوع سوم یا «چراغ زرد» شامل رعایت رویه‌ای است که تولید و بازده را در سطح معینی که مورد توافق سازمان غیررسمی قرار گرفته است، متوقف و حفظ کند. این امر که گروههای غیر رسمی متمایل به داشتن استانداردها و ضوابط متفاوت برای سطح تولید هستند، میان این حقیقت است که آنها توانایی لازم برای گسترش اثرات مثبت بر روی سطح تولید و بازده خود را دارند و باز این بدان معناست که آنها بیشتر مایلند که این تأثیرات مثبت باشند تا اینکه منفی. لذا هرگاه و در هرجا مدیری موافق با اعمال شیوه تعددی یا کاهش بازده از طرف گروه یا گروههای غیر رسمی سازمانش گردید، باید از خود سؤال کند که:

اولاً چه امری باعث اعمال این تعددی یا کاهش بازده از طرف گروههای غیر رسمی شده است؟

ثانیاً چه باید بکند تا این گروههای تشویق به افزایش بازده و تولید گردد و این کار را امری با ارزش و لازم تلقی نماید؟ بدینه است هیچگونه پاسخ مشخص و روشنی برای این سوالات در دست نیست. پاسخ را باید هر مدیری با توجه به نوع سازمان و دستگاه و در رابطه با گروههای موجود در آن سازمان و منطبق با موقعیت و شایطزمانی و مکانی مشخصه بیابد و تردیدی نیست که این پاسخها یکسان نخواهند بود.

مقاومت در مقابل تغییر - سومین نقش
منفی سازمانهای غیر رسمی مقاومت آنها در برابر تغییر و تحول است. سازمانهای غیررسمی تمايل به ايجاد ثبات و پايداری در کارگروههای خود دارند و بخصوص سعی در حفظ و تقويت خود و موقعیت و ارزشهايشان می‌کنند و چنین

سازمانهای رسمی می‌توانند اوقاتی را به این کار اختصاصی دهند. دو فایده بر این اقدام مترتب است:

اولاً این امر می‌تواند ضمن تقویت روابط اجتماعی غیر رسمی بین اعضا از لحاظ صرف وقت محدودیتی هم برای آن فراهم سازد. ثانیاً چون این فرصت به وسیله سازمان رسمی برای برقراری و ادامه چنین روابطی بوجود می‌آید ضمن ایجاد رضایت این احتمال را نیز بوجود می‌آورد که اعضا بقیه وقت خود را صرف کار و انجام دادن وظایف محوله نمایند. این روش باعث می‌شود که اعضا به صورت نسبی راضی باشند و بیشتر بکار پردازنند تا اینکه قسمت اعظم وقت خود را صرف معاشرتهای خود با دیگران نمایند.

۲ - عامل دوم که در عین حال از اهمیت زیادی نیز برخوردار است و موجب تحدید و یا کاهش سطح بازده می‌گردد، هنجارها و استانداردهایی است که سازمان غیر رسمی برای محدود نمودن سطح تولید دارد. این هنجارها و استانداردها در رابطه با میزان فعالیت و تولید اعضا وضع می‌شود و اعضا ملزم به رعایت آن هستند. هم تحقیق و هم تجربیات نشان داده است که معمولاً سازمانهای غیر رسمی برای سطح تولید دارای سه نوع هنجار و استاندارد متفاوت هستند. نوع اول که ما اصطلاحاً «چراغ سبز» می‌نامیم اعضا را تشویق به تولید می‌نماید و ادامه و حتی افزایش تولید را از اعضا انتظار دارد. این امر معمولاً زمانی اتفاق می‌افتد که سازمانهای رسمی و غیر رسمی همراه و همدلند.

نوع دوم یا «چراغ قرمز» دلالت بر توقف کار و تولید دارد. در چنین حالتی سازمان غیر رسمی از اعضايش متوقع است که تولید را به حداقل برسانند و یا متوقف نمایند و اعضاملزم به رعایت آن هستند و این موقعی است که

های خود روشها و تدابیث و خط مشیهای بهتر، عملی‌تر و سهلتری را برای ایجاد تغییرات ارائه داده‌اند و آمادگی بیشتری برای همکاری و همراهی در ایجاد این تغییرات از خودنشان داده‌اند.

پخش شایعات و اخبار نادرست چهارمین مشکل عمدۀ ای که در ارتباط با سازمانهای غیر رسمی می‌توان از آن یاد کرد بهره‌گیری آنان از کانالهای ارتباطی خود برای پخش شایعات بی‌اساس و اخبار نادرست است. گرچه قبلاً اشاره شد که مجاری ارتباطی سازمانهای غیر رسمی به صورت وسیله‌ای بسیار مؤثر می‌تواند در خدمت انتقال سریع اخبار و اطلاعات مورد نیاز اعضا قرار گیرد و اغلب این اطلاعات از صحت واعتبار لازم برخوردارند؛ لیکن در موارد خاص همین کانالها می‌توانند منبع و وسیله پخش شایعات و اخباری که مدارک کافی برای صحّت آنها وجود ندارد، واقع گرددند.

ذکر این حقیقت ضرورت دارد که گرچه سازمانهای غیر رسمی پخش شایعات را تسهیل می‌نمایند لیکن خود ذاتاً شایعه‌ساز نیستند. بدین معنا که شایعات زائیده نیاز افراد و عدم دسترسی آنان به اطلاعات می‌باشد. هنگامی که افراد به مسئله‌ای علاقه‌مند و نسبت به آن ذینفع باشند سعی بر این دارند که اطلاعات موثق و دقیقی درباره آن کسب کنند. حال چنانچه اطلاعات درست و کافی در این مورد بدست نیاید و یا اصولاً دسترسی به اطلاعات میسر نباشد این امر منجر به ایجاد شایعه و اطلاعات ناموثق می‌گردد. معمولاً این گونه شایعات جای اطلاعاتی را می‌گیرند که قابل حصول نبوده‌اند و یا از ارائه آنها خودداری شده است. بدین ترتیب پذیرفتی است که شایعات زاییده نیاز افراد به اطلاعات است و نه صرفاً ناشی از وجود سازمانها و گروههای

تمایلی در اغلب موارد باعث مقاومت آنها در برابر هرگونه تغییر و تغولی می‌گردد. به طور کلی سازمانهای غیر رسمی در برابر هرگونه تغییری که تصور نمایند بر روی حضور و موقعیت آنان اثر منفی و زیان‌بخش خواهد داشت، مقاومت نشان می‌دهند علت اصلی نیز در این است که گروههای غیر رسمی اغلب به دلیل تردید و عدم اطمینانی که نسبت به نتایج مثبت و مطلوب تغییرات و تحولات سازمانی بر روی خود و ادامه فعالیت و دوام و بقای خویش دارند به مقاومت می‌پردازند.

بدیرهی است گروههای سازمانهای غیر رسمی تنها عامل مقاومت در برابر تغییر نیستند لیکن در ایجاد مشکلات و موانع در راه تغییرات سهیم می‌باشند و در نتیجه حصول به هدف را برای مدیران دشوار می‌سازند. نباید فراموش کرد که کنترل سازمانهای غیر رسمی بر روی اعضای خود قوی است ولذا در موقع لازم و با استفاده از همین نیروی کنترل می‌توانند مقاومت شدیدی را در برابر تغییرات موجب گردند و یا با استفاده از آن، اعضای خود را تشویق به پذیرش و قبول آن نمایند که در چنین صورتی کار مدیران بسیار آسانتر و ایجاد تغییرات با سهولت و سرعت لازم می‌سازد. لذا بسیار ضروری است که مدیران سازمان قبل از ایجاد هرگونه تغییر مهی در ساخت و اهداف و فعالیتهای سازمانی اعضا را در جریان این تغییرات قرار دهند و در آنان این اطمینان را بوجود آورند که این تغییرات ضروری و بدبور از قصد و نیت به خطر اندختن یا نادیده گرفتن منافع و نظرات آنان است و سپس نظرات و پیشنهادهای آنان را پیرامون تغییرات مورد نظر استماع نمایند. تجربه نشان داده است که در بسیاری از موارد و به دنبال ایجاد حس اعتماد در اعضا و جلب نظر آنان به ضرورت ایجاد تغییرات مورد نظر، اعضا با نظرات و پیشنهاد

باید توجه خوانندگان را به این نکته مهم جلب نماید که مدیران اصولاً در درجه اول و به طور اخص با گروههای غیررسمی که اجزای تشکیل‌دهنده سازمان غیررسمی‌می‌باشند روبرو هستند و نه کل سازمان غیر رسمی. لذا در عمل و ابتدای امر باید نسبت به شناخت این گروهها، تعداد و روابط آنها و همچنین موقعیت هریک از آنها در رابطه با ساخت سازمان رسمی اقدام نمایند این امر به آنان کمک می‌کند تا به تدریج تصویر روشنی از ساخت سازمان غیر رسمی دستگاه خود بدست آورند.

ثانیاً توجه داشته باشند که رهبران گروههای غیر رسمی از نفوذ و سلطه فراوانی بر روی اعضای خود برخوردارند. به همین دلیل می‌توان از آنها اصطلاحاً به عنوان «کلید در ورودی» گروهها یاد نمود. شناخت رهبران این گونه گروهها و جلب همکاری آنان بسیار مفید است و می‌تواند نقش مؤثری در جلب همکاری و همگامی اعضای اینگونه گروهها داشته باشد.

ثالثاً لازم است مدیران نه تنها وجود گروههای غیر رسمی را پذیرند بلکه این اطمینان را به این گروهها ببخشند که مورد قبول و پذیرش سازمان رسمی هستند و در هیچ شرایطی موجودیت آنها به خطر نخواهد افتاد. ایجاد چنین احساس و اطمینانی در گروهها نهایتاً منجر به ایجاد و تقویت یک نوع احساس اعتقاد و احترام دو جانبی بین آنها و مدیران خواهد گردید. نتیجه و اثر برقراری چنین ارتباطی این خواهد بود که گروههای غیررسمی نیاز کمتری برای اعمال روشها و تاکتیکهای حمایتی در خود احساس نمایند. بدیهی است که از این رهگذر بسیاری از مشکلات و مسائلی که ناشی از عدم اعتماد این گروهها به سازمان و مدیریت آن است از بین خواهد رفت.

غیر رسمی. لذا هرقدر علاقه و دسترسی افراد به اطلاعات مورد نیاز بیشتر باشد و هرقدر مدیران نسبت به ارائه اطلاعات موثق و کافی گشاده دست‌تر باشند، احتمال بروز و پخش شایعات کمتر خواهد بود.

درک و قبول سازمانهای غیر رسمی
با توضیحات نسبتاً کافی که در طول این بحث در مورد ماهیت، ویژگیها و کارکرد سازمانهای غیر رسمی ارائه گردید، اینک باید دید که مدیران در رویارویی با این گونه گروهها و سازمانها چه وضعی باید داشته باشند و با آنها چگونه برخورد نمایند؟ شاید اولین قدم در رویارویی با این سازمانها تلاش در جهت درک و شناخت واقعی آنها باشد. مدیران نیازمند بدانند که اینگونه سازمانها چگونه‌اند، چرا بوجود می‌آیند، هدف آنها چیست، قصد ارائه چه خدماتی و ایفای چه نقش‌هایی را دارند، چگونه عمل می‌کنند و بالاخره چه تأثیراتی بر روی سازمان رسمی دارند؟ از طریق یافتن جواب‌های روش و کافی برای اینگونه سوالات است که یک مدیر می‌تواند به صورتی مؤثر و مطلوب با اینگونه سازمانها و گروهها روبرو شود و از وجود آنها به نفع سازمان رسمی و تحقق هدفهای آن بهره گیرد.

مطلوب ارائه شده در طول این گفتار می‌تواند به صورت اطلاعاتی کلی و به عنوان راهنمای مورد استفاده قرار گیرد. بدیهی است اطلاعات دقیق‌تر و شناخت کاملتر را باید در عمل و بهنگام مواجه شدن با گروههای خاص از این نوع بدست آورد. مطالبی که به دنبال خواهد آمد مکمل اطلاعات قبلی است و آگاهی و بینش بیشتری در زمینه نحوه برخورد و بهره‌گیری مدیران از گروههای غیر رسمی فراهم خواهد آورد.

جویی از اثرات مثبت و با تلاش در جهت محو اثرات منفی موجب تقویت علاقه و احترام و اعتماد دو جانبیه بین خود و آنها گردند.

این رویه به تدریج مدیران را موفق می‌سازد که هماهنگی و نزدیکی و وحدت لازم را بین مقاصد و هدفهای سازمان غیر رسمی و سازمان رسمی بوجود بیاورند به طوری که تحقق اهداف و مقاصد یکی از این دو سازمان نیل به اهداف و مقاصد دیگری را بدنبال داشته

باشد و این امر را تسهیل و تسریع نماید.
بدیهی است نیل به چنین هدفی امری
است بسیار دشوار و مستلزم تلاش و بردباری
فراوان و تدابیر بخردانهای می باشد. لیکن
نتیجه‌ای که حاصل خواهد شد آنقدر مطلوب و
مؤثر است که می تواند هدف نهایی هر مدیر
مدبری قرار گیرد.

نفوذ بر گروههای غیر رسمی به طور خلاصه زمانی که مدیران موفق به درک و شناخت و قبول سازمانهای غیررسمی شدند و این سازمانها هم در عمل دریافتند که وجود آنها مورد اقبال و پذیرش واقع شده است و نه تنها عاملی بقای آنها را تهدید نمی‌کند بلکه مورد تأیید نیز می‌باشد زمینه برای همکاری مؤثر و مطلوب فراهم شده است.

در چنین وضعی است که مدیران به نحو طلوب و مؤثری قادر به جلب همکاری گروههای غیر رسمی خواهند بود و با نفوذ در آنها به هدایت و افزایش تأثیرات مثبت آنها موفق خواهند گردید. این عمل بخصوص هنگامی میسر است که مدیران همواره مراقب اثرات اقدامات تصمیمات خود بن روی گروههای غیر رسمی باشند و با ارزیابی دقیق و ماهرانه و با بهره-

منابع و مراجعی که برای تهیه این مقاله مورد استفاده قرار گرفته‌اند

- ۱- دکتر علی محمد اقتداری: سازمان و مدیریت سیستم و رفتار سازمانی، (تهران: انتشارات دانشکده علوم اداری و بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۳۵۷) صفحات ۱۰۴ تا ۱۱۳.
- ۲- Carter V. Good, Ed., *Dictionary of Education*. (New York, N. Y.: McGraw-Hill Book Company, 1973). pp. 401-402.
- ۳- Pfiffner and Sherwood, *Administrative Organization*, (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall. Inc., 1960). pp. 30-32.
- ۴- Chester Barnard, *The Function of Executive*, (Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1956), pp. 15-20.
- ۵- Randolph. Bobbitt, II R., and others, *Organizational Behavior, Understanding and Prediction*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hill, Inc., 1974), pp. 1-20.
- ۶- Aubrey C. Sanford. Human Relation, Theory and Practice, (Columbus, Ohio: Merril Publishing Company, 1973), pp. 207-228.
- ۷- دکتر کمال پرهیزگار، روابط انسانی در مدیریت چاپ سوم، ۱۳۵۷، صفحات ۲۷۰ تا ۳۰۳.
- ۸- ناصر رحیمی و محمود توونچیان، مقدمه‌ای بر روابط انسانی (تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۵۶)، صفحات ۱۱۹ تا ۱۲۹.
- ۹- دکتر ابوالفضل صادقپور، حبیب الله بهزادی، روانشناسی سازمانی (تهران: انتشارات دانشکده علوم اداری و بازرگانی دانشگاه تهران)، فصل پنجم.