

سازمانهای غیررسمی و تأثیر آن بر مدیریت سازمانهای رسمی

مهندس بهمن اسماعیلی

طبیعت سازمان غیر رسمی

همانطور که اشاره شد، با گرد هم آمدن در یک مجموعه سازمان رسمی، سازمانهای غیررسمی بطور خود جوش بوجود خواهند آمد. با گذشت زمان این گونه سازمانها توسعه یافته و روابط اعضای آن نزدیکتر می شود تا آنجا که در تمام سطوح سازمان رسمی گسترش می یابد. مدیریت سازمان رسمی قادر نخواهد بود در شکل گیری و گسترش سازمان غیر رسمی اعمال نظر نموده و یا شیوه های مرسوم به مدیریت آنها بپردازد. در همین راستا مدیریت قادر به نابودسازی چنین نهادهایی نیست. این عدم کنترل بر سازمانهای غیررسمی اغلب باعث ایجاد دلسردی و احساس یاس در مدیران می گردد، بویژه در مواقعی که سازمان غیر رسمی



سازمان رسمی پدید می آید. با توجه به رایج بودن این نوع روابط در سازمانهای رسمی، در ادامه چگونگی تشکیل، ادامه حیات و نحوه اثرگذاری سازمانهای غیررسمی بررسی خواهد شد.

مقدمه:

سازمان غیررسمی را می توان به عنوان «سایه سازمان» و یا چهره دوم سازمان رسمی تعبیر نمود که در دل سازمان رسمی بوجود آمده و حیاتش وابسته به آن است ولی در عین حال بر آن نیز اثر می گذارد. در حالی که اهداف و روابط سازمان رسمی از سوی مدیریت مشخص می شود، سازمان غیررسمی دارای سازماندهی متزلزل و انعطاف پذیر و ضعیف است. نحوه عضویت در

چنین سازمانهایی را به دشواری می توان معلوم نمود و رابطه بین اعضا از پیش تعیین شده نیست. سازمان غیررسمی از روابط غیر رسمی و غیرمجاز تشکیل شده است و به شکلی اجتناب ناپذیر در درون

چیزی فراتر از روابط دوستانه است و بر حقیقت «احساس وابستگی و تعلق داشتن» است. تعلق داشتن یک نوع احساس آرامش شخصی بر روابط اجتماعی است که انسجام، انتلاف اجتماعی، گزینه گروه‌گرایی و یا امنیت اجتماعی نیز نامیده می‌شود. هر فرد در ارتباط با اجتماع سعی دارد تا ابتدا خود را بشناسد و بعد خود را بشناساند، بنابراین سازمان غیررسمی جایگاهی است به مفهوم شناسایی فرد برای متبلور شدن و شخص می‌تواند بدون از محدودیتهای سازمان رسمی قدرت و توانایی‌های خود را به نمایش بگذارد. بعنوان مثال یک کارمند ساده بارده شغلی پایین در یک سازمان رسمی فرصت اندکی برای نمایش قابلیت‌ها و توانایی خود دارد، در حالیکه همان فرد ممکن است در یک سازمان غیررسمی فرصتهای بیشمار و نامحدودی برای اثبات ارزش و اعتبار خود بدست آورده و قابلیت‌های رهبری و تاثیر گذاری بر دیگران را بدست آورد.

ج- علم به رفتار مورد قبول

خدمت با ارزش دیگری که سازمانهای غیر رسمی قادر است به اعضای خود ارائه دهد، عبارت است از کمک به مشخص نمودن رفتار مقبول. هرگاه شخص در موقعیت تازه ای قرار می‌گیرد، معمولاً نسبت به منش خود در موقعیت جدید مشکوک است و از رفتاری که از او انتظار می‌رود، نامطمئن می‌باشد. صرف نظر از موقعیت شغلی معمولاً انتظار می‌رود که شخص برای شناسایی هر چه بهتر رفتار مورد انتظار دیگران به راهنمایی‌های همکاران خود تکیه کند. برای مثال فردی تازه وارد در یک اداره علاقمند است بداند که کدامیک از قوانین و مقررات اداره لازم الاجرا بوده و کدامیک کمتر مورد توجه و اجرا قرار می‌گیرند تا قادر شود خود را با شرایط تازه وفق دهد، بنابراین به رهنمودهای همکاران متکی می‌باشد.



الف- ارضای نیاز اجتماعی

اساسی‌ترین علت پیوستن اشخاص به سازمان غیررسمی، تلاش جهت ارضای نیازهای اجتماعی است. میل به پذیرفته شدن و نیاز به داشتن روابط با دیگران، یکی از قویترین زمینه‌های فکری و امیال انسانی بشمار می‌آید. چنانچه فرد بتواند روابطی سازگار و مناسب با اطرافیان خود ایجاد کند، توانسته بخش عمده‌ای از نیاز اجتماعی خود را ارضا نماید. از سوی دیگر چنانچه فرد نتواند مصاحبین مورد نیاز خود را بیابد، احساس تنهایی و منفرد بودن به او دست خواهد داد که در این وضعیت فرد نسبت به موقعیت خود دچار عدم ارضای نیاز اجتماعی خواهد شد. در مواردی مشاهده شده هرگاه کارگران یک کارخانه بصورت انفرادی و مجزا به کار گماشته شده اند بشدت ناراضی بوده و بازده کارشان پایین بوده است ولی زمانی که به آنها اجازه داده شد تا تحت یک گروه کاری وقت استراحت یا ناهار مشترک داشته باشند، این مشکل تا حدود زیادی برطرف گردید.

ب- احساس وابستگی و احراز هویت پذیرفته شدن در سازمان غیررسمی،

ظاهری ستیزه‌جو و مقاومت‌کننده در مقابل اهداف سازمان رسمی دارد.

چرا سازمانهای غیررسمی بوجود می‌آیند؟

شاید یکی از اصلی‌ترین دلایل ورود افراد به سازمانهای غیر رسمی ارضای اهداف و نیازهای این اشخاص و پذیرفته شدن در مرحله‌ای از طبقات اجتماعی می‌باشد. این یک رابطه توافقی و دوطرفه است و بر شرایطی که سازمان رسمی از توانایی‌ها، قابلیت‌ها و استعدادهای فرد بهره‌مند می‌شود، به نیازهای او پاسخ می‌دهد و سعی بر آن دارد تا انگیزه‌ها و محرک‌های فرد را ارضا نماید. ولی ناگفته معلوم است که سازمان رسمی به علت طبیعت خاص خود فاقد برخی تواناییها برای درک نیازهای مهم انسانی اعضای خود است. بنابراین فرد برای ارضای نیازهای خاص خود به سوی منابع دیگر کشیده می‌شوند. حال بایستی مشخص گردد چه نیازهای خاصی را سازمان غیررسمی بصورت معمول برآورده می‌سازد که سازمان رسمی از برآوردن آن عاجز است.

دهند.

ویژگیهای سازمان غیر رسمی

الف- استانداردهای رفتاری

همان گونه که جوامع کوناگون قوانین، حرمرات و اعتقادات خاصی را نسبت به آنچه خوب یا بد است، پدید می آورند، سازمان غیر رسمی نیز اعمال مشابهی انجام می دهد. افراد با عضویت در این گروهها رفته رفته دچار همسویی و یگانگی فکری می شوند که سبب پدید آمدن ارزشهای خاص برای سازمان می گردد و به مرور زمان این ارزشها تبدیل به استانداردهای سازمان می شوند. این استانداردها معمولاً در هیچ جا نوشته نشده اند ولی اغلب بطور شفاهی بین اعضای سازمان رد و بدل می شوند و نقص آن توسط فرد با عکس العمل و اعمال فشار دیگر اعضا همراه است. البته استانداردهای رفتاری همیشه باعث تحت فشار قرار گرفتن اعضا نشده و در مواردی سعی در محافظت و مصون نگاه داشتن گروه در برابر رویدادهای مخاطره آمیز خارجی بویژه خطراتی که از جانب مدیریت رده های بالاتر متوجه آنهاست دارد.

ب- اجبار به پیروی و سازگاری

همچنان که پیش از این اشاره شد تمایل

سازمان غیر رسمی جایگاهی است به مفهوم شناسایی فرد برای متبلور شدن و شخص می تواند بدور از محدودیتهای سازمان رسمی قدرت و توانایی های خود را به نمایش بگذارد

د- همدرد و همدم

به محض اینکه فردی در جریان انجام کار روانه خود با بحران یا ناامیدی روبرو شود، به دنبال این خواهد بود که برای خویش همدم و غمخواری بیابد و یا کسی را پیدا کند که او و مشکلش را درک کند. با توجه به ویژگیهای سازمان غیر رسمی، فرد قادر است تا دوستان و همفکرانی برای خود داشته باشد که این نیاز عاطفی و روانی او را برطرف نمایند. از لحاظ روانشناسی این رفتار یکی از جنبه های سازمان غیررسمی محسوب می شود که اصطلاحاً آنرا « شیر اطمینان » می نامند. این قابلیت سازمان غیر رسمی سبب می شود که فرد متوجه شود دیگران نیز مانند او تجربیات مشابهی داشته و مشکلات بوجود آمده ناشی از ناتوانایی یا بی عرضگی او نمی باشد، بنابراین می تواند از نظر روحی اعتماد به نفس خود را بازیافته و با امید بیشتر به فعالیتش در قالب اصلی سازمان رسمی ادامه دهد.

ه- کمک برای دستیابی به اهداف

هر شخصی بطور معمول قادر است به وسیله عضویت در یک گروه، به اهداف مشخصی دست یابد که امکان دستیابی به آنها بصورت انفرادی به آسانی تحقق نیابد. برای مثال یک منشی جدید شاید مردد باشد که برای تکرار دستور العمل، آیا به رئیس خود مراجعه کند یا خیر، بنابراین به علت ترس از اشتباه در انجام وظایف محوله به همکار خود مراجعه می کند تا راهنمایی لازم را بدست آورد. در این حالت سازمان غیررسمی، فرد را در جهت دستیابی به هدفش یاری کرده و از سوی دیگر فردی که راهنمایی لازم را ارائه کرده است از موقعیت بوجود آمده سود می برد، زیرا این

راهنمایی بر او وجه و اعتبار پدید می آورد.

و- ارتباطات و اطلاعات

یک گروه کاری، وسیله مناسبی برای پخش اطلاعات و مطلع ساختن اعضا، به شمار می آید. کارکنان در تمام سطوح سازمانی، همواره علاقمندند که بدانند در سازمان چه میگذرد و این جریانها چه تاثیری بر آنان خواهد گذاشت. البته اگر ساختار ارتباطی سازمان رسمی به گونه ای باشد که به محض گرفته شدن تصمیمی تازه یا وقوع اتفاقی خاص اخبار آنرا در اختیار اعضایش قرار دهد، بیگر نیازی به یک چنین تشکیلات خبری غیر رسمی نخواهد بود، ولی در عمل سازمانهای رسمی چنین نقشی را ایفا نموده و ترجیح می دهند که اخبار به آهستگی و تدریج میان اعضا، پخش شوند و یا حتی از پخش آن جلوگیری می کنند. بدین ترتیب گروهها، مجراها و فرایندها و سیستمهای اطلاعاتی بسط خواهند یافت، و اعضا، سعی می کنند تا با بدست آوردن آخرین اخبار و اطلاعات خود را با شرایط روز تطبیق



۲- عوامل خارجی : آن دسته از عوامل است که فرد با خود به درون سازمان می آورد، مانند جنسیت، تحصیلات، سن، ارشدیت، زمینه های اخلاقی و شخصیت.

فواید سازمانهای غیر رسمی

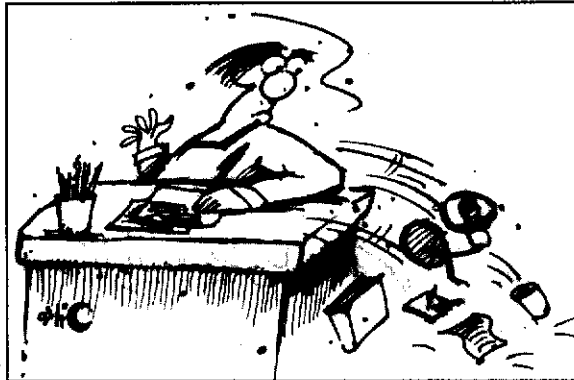
در گذشته مدیران اعتقاد داشتند که سازمان غیر رسمی برای سازمان رسمی زیان آور است، به بیان دقیقتر آنان گروه غیر رسمی را مانع مداخله کرد در رسیدن به اهداف سازمان رسمی می پنداشتند. اما در اغلب موارد این نقطه نظر صحیح نیست، زیرا گروه غیر رسمی با روشها و راههای کوناگون سازمان رسمی را همراهی می کند و بدون حضور گروه غیر رسمی، سازمان رسمی دچار مشکلات شدیدی خواهد شد.

پشتیبانی از اهداف سازمان

در بحث پیرامون ویژگیهای سازمان غیر رسمی مشاهده کردیم که گروههای کاری، استانداردهای رفتاری مشخصی را بوجود می آورند و هر عضو موظف به پیروی از این استانداردهاست. در بسیاری از موارد این استانداردها سبب افزایش بازده و کیفیت در سازمان رسمی می شوند و مدیران را در تحقق بیشتر اهدافشان یاری می کند. در این صورت انجام وظیفه سرپرستان آسانتر خواهد شد و مدیریت با اعتقاد به همکاری گروه کمتر مجبور است مواظب زیردستان خود باشد و می تواند اختیارات بیشتری به دیگران تفویض نماید و بدین ترتیب از حجم کار اجرایی خود بکاهد. بعبارت دیگر، او در کمک به کنترل و ایجاد انگیزه در کارکنان به گروه غیر رسمی تکیه می کند.

ابزار دیگری برای ایجاد ارتباط

سازمان غیر رسمی مجراهای ارتباطی بیشتری را برای تشکیلات پدید می آورد. برای



باشد، می تواند به عنوان رهبر انتخاب شود.

د- سیستم موقعیتی

به محض ایجاد یک گروه فرد به مشخص ساختن تفاوت موقعیت خود در گروه می پردازد. این تفکیک معمولاً بر اساس مقام انجام می گیرد و مقام عبارتست از تفکیک میزان اعتبار و وجهه ای که یک شخص داشته و موقعیت او را از نظر درجه اهمیت در گروه، تعیین و تعریف می کند. مقام در تبدلات بین گروهی از نقش مهمی برخوردار است. میزان وابستگی یک فرد به دیگری، عمیقاً به موقعیت و مقام هر یک از آنان بستگی دارد. مقامی که هر شخص در سازمان دارد وابسته به دو عامل است، عوامل داخلی و عوامل خارجی سازمان.

۱- عوامل داخلی: که به وسیله شغل هر فرد مشخص می شود، مانند عنوان شغلی و حقوق و مزایایی که فرد در ارتباط مستقیم از مقامش بدست می آورد. یک مهندس از منشی خود مقام بالاتری دارد و یک مدیر اجرایی با حقوق بالا نسبت به یک مدیر اجرایی با حقوق کمتر، از وجهه و اعتبار بیشتری برخوردار است، نحوه پرداخت حقوق به یک نفر نیز اهمیت دارد. افرادی که حقوق آنان بر مبنای ساعتی پرداخت می شود، نسبت به آنانی که حقوقشان را ماهیانه دریافت می کنند از مقام کمتری برخوردارند و سرانجام برخی امتیازات سازمان مانند محل پارک اتومبیل، منشی، حسابهای هزینه و محل دفتر کار نیز مشخص

افراد به تعلق داشتن و مورد قبول واقع شدن بسیار قوی است. بنابراین فرد از انتظارات گروه پیروی می کند زیرا در صورت عدم پیروی ممکن است مطرود شده و نیاز به تعلق داشتن را نتواند ارضا کند. افراد، به عنوان اعضای گروه به همه چیز می نگرند و تمایل دارند تا از بعد گروه شناخته شوند. حتی زمانی که فرد با یک معیار موافق نباشد آنرا انجام می دهد زیرا مایل است اعضای گروه او را عضو وفاداری به حساب آورند. برای مثال یک دانشجو تقلب کردن را عمل درستی نمی داند، تقلب کردن دانشجوی دیگر را گزارش نخواهد کرد، زیرا معیار آنان بر این است که هم شاگردیها نباید خبرچینی یکدیگر را بکنند.

ج- رهبریت غیر رسمی

بطور کلی رهبران مشخص شده در سازمان رسمی، مورد قبول درون و بیرون سازمان بوده و از آنان اطاعت می شود. زیرا بصورت مستقیم یا غیرمستقیم به آنان قدرت کافی برای مجازات افرادی که از دستورات رهبری اطاعت نمی کنند، داده شده است. در هر حال باید بررسی کرد که چرا در یک گروه، با توجه به اینکه رهبران غیر رسمی چنین قدرتی را در اختیار ندارند، اما اعضا، دنباله رو آنان هستند؟

رهبران غیر رسمی از میان گروه بیرون آمده و هدایت و راهنمایی آنان، تحت تاثیر عواملی مانند اعتقاد و اثربخشی اعلام می شود و اعضا، به دلیل تشخیص نیاز به رهبریت، از دستورات او پیروی می کنند، زیرا آنان می دانند چنانچه گروه به دنبال تحصیل سود باشد، می باید از جانب فرد مشخصی رهبری شود. البته در مواردی ممکن است در گروه چندین رهبر وجود داشته باشد که هر یک نقش خاصی را ایفا کند. بطور عام شخصی که بیشترین مهارت در ارتباط با موقعیت ایجاد شده داشته

مثال مدیران سنتی شایعه را به عنوان عامل مخروب شناخته اند اما پاره ای اوقات این پدیده باعث افزایش کارایی سازمان نیز می شود. امتیاز شایعه سرعت عمل آن است. پژوهشهای انجام گرفته در این زمینه نشان داده که بیش از سه چهارم شایعات، دقیق بوده اند. برخلاف سیستم ارتباط رسمی، شایعه تابع هیچ نوع راهنما ویا پیش درآمدی نیست. حرکت شایعه در جهات گوناگون بوده و اعضای سازمان را به همدیگر مرتبط می سازد و خیلی بیشتر از ارتباطات رسمی اطلاعات را انتقال

می دهد و از جهات گوناگون در تعیین ماهیت سازمان موثر است. همچنین دارای ظرفیت بسیار زیاد انتقال اطلاعات است و می تواند هم یاری دهنده باشد و هم زیان رسان.

اغلب اوقات شایعه می تواند در حل مشکلات سازمانی نقشی سودمند و چاره ساز داشته باشد. چندان که آن را « ارتباط افقی خود جوش » نامیده اند. چنین ارتباطی بصورت

غیررسمی برقرار شده و تصمیمات در بین افراد همان سطح سازمانی اتخاذ می شود. در نتیجه تصمیم نهایی گرفته شده حاصل مشارکت جمعی و همفکری مجموعه سازمان بوده و مدیریت با اتخاذ موضع صحیح می تواند در جهت گیری دلخواه تصمیم گرفته شده تاثیر گذار بوده و نتیجه بدست آمده را به سمت منافع سازمان رسمی سوق دهد.

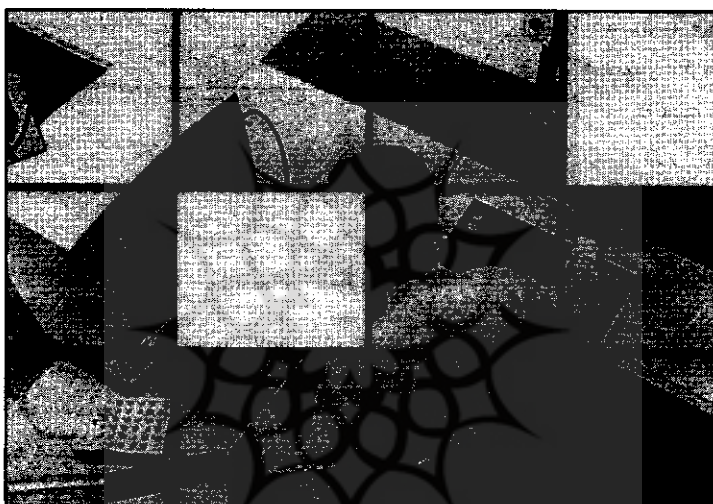
جبران کمبود توانایی در مدیران

در بسیاری موارد سازمان غیر رسمی، در جبران محدودیتهای مدیریتی، یک عامل کمک کننده و یاری رسان به شمار می آید. برای مثال، در صورتی که یک مدیر دستور نادرست و یا ناکافی صادر کند، زیردستان در انجام آن داوطلبانه کار را به گونه ای دنبال می کنند که

دستور را با نیازهای موقعیت واقعی آن وفق داده و نقاط ضعف را بپوشانند.

مقاومت در برابر تغییر

یکی از دلایل پدید آمدن و توسعه سازمان غیر رسمی، ماندگار بودن ارزشهای فرهنگی آن است. بنابراین گروه، ارزشهایی را ترویج می کند که مورد علاقه اش باشد و اگر سازمان رسمی در جهتی حرکت نماید که این ارزشها را به خطر اندازد، مورد مخالفت جدی سازمان غیررسمی قرار می گیرد.



سازمان غیررسمی اقدام کند، عمل کاملاً "بیهوده و عبثی را انجام داده است. ماحصل چنین رفتاری برخورد دائمی مابین سازمان غیررسمی و سازمان رسمی خواهد بود. بنابراین خط مشی درست، پیگیری یک سیاست سازگار منشانه از سوی مدیر خواهد بود. با اتخاذ چنین رابطه ای، سازمانهای رسمی و غیررسمی در کنار هم و برای افزایش سود متقابل، فعالیت خود را دنبال خواهند کرد. باید توجه داشت که مدیریت قادر به کنترل سازمان غیر رسمی نیست، اما می تواند تا

اندازه ای در آن موثر باشد. چنانچه مدیریت، ارزشها و معیارها و وفاداری گروه را تشخیص داده و ضمن بها دادن، با آنها کنار آید، فرصت مناسبی خواهد داشت تا بتواند روابط خوبی برقرار سازد. سرپرست موفق کسی است که قادر باشد ترکیب نیروهای موجود در گروه را طوری جهت دهد که سعی و اهتمام آنان در راستای اهداف بخش کاری مربوطه و در

نهایت در مسیر اهداف و منافع سازمان باشد. کار او پیشبرد فعالیتهای سازمان با گروه و توسط گروه است و نه تمديد کردن گروه. البته این کار بدان معنا نیست که سازمان غیررسمی می باید مطلق العنان باشد، بلکه بهترین ترکیب زمانی حاصل می شود که سازمانهای رسمی و غیر رسمی همگام در کنار یکدیگر کار کنند. چرا که می دانیم نیروی حاکم، همانا سازمان رسمی است که وظیفه آن ایجاد وحدت فعالیتها در جهت اهداف سازمانی است، در حالی که وظیفه سازمان غیر رسمی را باید در ایجاد وحدت بین افراد و کار گروهی و پدید آوردن احساس رضایت برای اعضا خلاصه کرد. ■

منبع:

اقتباس از کتاب تئوری های سازمان و مدیریت، نوشته: سی. ری. گلت و هربرت. جی. ایکس، ترجمه: کوشل کون

پیروی و سازگاری گروهی

پیشتر اشاره شد که گروه غیررسمی، به برقراری استانداردهای رفتاری اقدام می ورزد و اعضای گروه موظف اند از این استانداردها پیروی نمایند. اگر این استانداردها دارای بازده بالا باشند، عاملی مثبت برای سازمان رسمی به شمار خواهند آمد، ولی اگر محدود کننده و بازدارنده باشند، عامل منفی محسوب می شوند. برای مثال ممکن است فرد برای پیروی از گروه بازده خود را تقلیل داده و به ساعات استراحتش بیافزاید.

واکنش مدیریت نسبت به سازمان غیررسمی

مدیریتی که در مخالفت و از بین بردن