

آسیب‌پذیری فرهنگ اداری ایران (مطالعه آثار شیوه مدیریت بر اعتماد کارکنان در محیط کاری) (با تأکید بر نقش روابط غیررسمی کارکنان)

منیر اشعریون*

چکیده

نظام اداری کشور در پیشرفت جامعه، به‌خصوص در جهت تحقق اهداف برنامه‌ریزی شده، نقش مهم و درخور توجه‌ای دارد. بنابراین ضروری است در اجرای وظایف و مسؤلیت‌های خطیر خود، دارای ویژگی‌هایی همچون سرعت و صحت عمل در کاره باشد، به‌طوری که با بهره‌گیری بهتر و بیشتر از وقت و منابع موجود، به منظور دستیابی به اهداف سازمان، قابلیت و توانایی شایسته‌تری احراز کند.

مطالعات نشان می‌دهد که نظام اداری در ایران به‌رغم پیشینه تاریخی خاص، فاقد موقعیت و شرایط مناسب و مطلوبی بوده است؛ و حتی با وقوع انقلاب اسلامی و ایجاد تحولات سیاسی و اجتماعی در جامعه همچنان درگیر مسائل و مشکلات پیچیده اداری خاص خود است. پاره‌ای از این مشکلات بر اساس مطالعات انجام شده عبارتند از وجود مقررات دست‌وپاگیر، چند کاره بودن مدیران، حاکم بودن رابطه به جای ضابطه در تمامی سطوح، پایین بودن بهره‌وری و... (قطبی، ۱۳۷۵، ۷ و ۵).

به عبارت دیگر، فضای نامناسب کاری در نظام اداری، کارکنان بدبین، بی‌اعتماد، ناراضی و غیرمتعهد همگی موجب می‌شود ساختار غیررسمی در سیستم اداری نفوذ و قدرت یابد، و این ساختار رفتار سازمانی و عملکرد نیروی انسانی را در جهت منافع و اهداف خود هماهنگ و

هدایت نماید. بنابراین در صورت اعمال شیوه‌های نادرست مدیریتی، ساختار غیر رسمی در سازمان می‌تواند با دور ساختن فعالیت‌ها و عملکردهای کارکنان از ارزش‌ها و اهداف اداری، لطمات جبران‌ناپذیری را به کارآیی و بازدهی سازمان وارد سازد.

کلید واژه

اعتماد اجتماعی، شیوه مدیریتی، روابط غیررسمی، رصایت شغلی و تعهد سازمانی.

۱- طرح مساله^۱

اعتماد به مثابه عنصر اساسی و مهم در شبکه پیچیده روابط و مراودات اجتماعی، در شکل‌دهی و تداوم انواع روابط و تعاملات و مبادلات در بین افراد نقش مؤثر و تعیین‌کننده‌ای دارد. به عبارت دیگر، اعتماد همان نیروی درونی است که تحت شرایط وضعیت خاص و با گذشت زمان در طرفین کنش به وجود می‌آید و موجب استحکام و ثبات در روابط اجتماعی آن‌ها می‌شود.

کارکنان که بر اساس اهداف، منافع، انگیزه‌ها و ارضای نیازهای خود وارد سازمان یا محیط کاری می‌شوند، با سازمان ارتباط متقابلی برقرار می‌سازند. به عبارت ساده‌تر، پیوند متقابل روانی میان افراد و سازمان ایجاد می‌شود که یکی از عناصر مهم و تعیین‌کننده آن اعتماد است. به این معنا که از یک سو، سازمان با اجرای مراحل استخدامی از افراد متقاضی، اعتماد و اطمینان حاصل می‌کند که این افراد به مثابه اعضای سازمان، دارای استعدادها و توانایی‌های بالقوه کاری هستند و در جهت تحقق اهداف سازمانی و تأمین منافع آن متعهدانه و دلسوزانه فعالیت و در واقع با سیستم مدیریت همکاری می‌کنند؛ از سوی دیگر افراد نیز براساس اطلاعات و شناخت خود، به سازمان و سیستم مدیریت اعتماد می‌کنند و اطمینان می‌یابند که سازمان نیز موجبات تحقق اهداف و منافع آن‌ها را فراهم می‌کند، بنابراین وجود چنین اعتماد و اطمینان خاطر متقابلی، فعالیت کارکنان در سازمان را از یک سو، و تداوم روابط کاری و همکاری به منظور پیشبرد اهداف سازمانی را از دیگر سو تضمین می‌کند. اما نکته مهم این است که با گذشت زمان،

اعتماد کارکنان به محیط کاری و مسائل ناشی از آن به مرور تحت تأثیر عملکرد نادرست برخی از متغیرهای سازمانی همچون «شیوه مدیریت، رضایت شغلی، روابط غیر رسمی کارکنان، کنترل سازمانی و...» قرار می‌گیرد و تغییر می‌یابد، که این امر موجبات بروز مسائل کاری و عدم کارایی در نظام اداری را فراهم می‌کند. پرسش اساسی در این مقاله آن است که چرا و چگونه اعتماد کارکنان به محیط کاری تحت تأثیر عملکرد برخی متغیرهای سازمانی و شاخص‌های آن قرار می‌گیرد و دستخوش نوسانات، و در نهایت موجب کاهش کارایی در سیستم اداری می‌شود؟ به منظور پاسخ به پرسش مذکور، بازبینی اجمالی مسائل اداری در ایران با نگرش تاریخی و ریشه‌یابی مسائل از این دریچه، جهت بررسی موضوع از دیدگاه جامعه‌شناسی سازمان‌ها و مدیریت ضروری است.

۲- اهمیت موضوع

۲-۱- نگرش تاریخی به نظام اداری ایران و ریشه‌یابی مسائل آن

پیدایی نظام اداری در ایران برخاسته از تحولات جدیدی بود که در کشور رخ داد و دولت وظایف مهم و گسترده‌ای را عهده‌دار شد (قطبی، ۱۳۷۵، ۶۴). به عبارت دیگر ایران در حالی که از یک سو مراحل اصلاحات ارضی را طی می‌کرد و دارای اقتصاد تک محصولی و متکی به درآمدهای نفتی می‌شد، از سوی دیگر برای دستیابی به توسعه و پیشرفت در زمینه‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی و سیاسی تلاش می‌کرد تا از هم‌ردیفان خود در یافتن «الگوی توسعه» در جهت اهداف استعماری عقب نماند. از این‌رو رفته رفته وظایف دولتی به مراتب گسترده‌تر و سنگین‌تر و شرایط مناسب برای رشد دیوان سالاری عظیم فراهم شد (همان، ۶۵-۶۴). تحت چنین شرایطی، نظام بوروکراسی که برگرفته از غرب و مطابق با شرایط و امکانات آن بود، به کشور ایران وارد شد و گسترش یافت (همان).

امروزه در ایران شاهد نظام اداری ناتوان، غیر کارآمد و ناهماهنگ با بافت و ساختار سنتی و فرهنگی جامعه خود هستیم که در پاسخگویی به وظایف مهمی که بر عهده دارد، ناتوان و دارای عملکرد ضعیفی است. ایران نیز مانند سایر جوامع در حال رشد، گرفتار نظام اداری غربی است

که با ابعاد مختلف ساختار جامعه خود هماهنگ و سازگار نیست. با شناخت اجمالی از چگونگی رشد و نضج یافتن نظام اداری در کشور، ضروری است به بررسی مسائل اداری پیچیده که سالیان سال در نظام بوروکراسی ایران ریشه دوانیده و همچنان پابرجا باقی مانده است، پردازیم، تا با آگاهی بیشتر، ریشه‌های مسائل بوروکراسی در ایران را شناسایی کرده و راه‌حل‌های مهم و اساسی به منظور رفع این‌گونه مشکلات را بیابیم. به‌طور کلی برخی از مسائل و مشکلات پیچیده در نظام اداری کشورهای در حال رشد و از جمله ایران که زمینه‌های بی‌اعتمادی و بدبینی در کارکنان و ارباب رجوع را فراهم آورده‌اند را می‌توان در چند مقوله به شرح ذیل برشمرد که عبارتند از:

۲-۲- تسلط خواست‌ها و تمایلات شخصی و یا گروهی

به‌رغم وجود قوانین و ضوابط اداری حاکم بر فضای کاری، هنوز هم، اعمال نظرها و سلیقه‌ها، دخالت‌های شخصی افراد یا گروه‌ها در فعالیت‌های سازمانی و سرتوشت سازمان وجود دارد که این امر خود به جابه‌جایی اهداف در سازمان‌ها می‌انجامد و در نتیجه به تدریج اهداف فردی و گروهی جایگزین اهداف سازمانی خواهد شد. به عبارت دیگر «خودمحوری مدیران و جایگزینی اهداف و منافع شخصی مدیران به جای اهداف سازمانی» (گلابی، ۱۳۶۹، ۱۰۸) را می‌توان پی‌آمد حاصل از این‌گونه حاکمیت‌های غیررسمی دانست. متأسفانه نظام اداری کشورهای در حال رشد و از جمله ایران دچار پی‌آمدهای حاصل از این‌گونه جابه‌جایی اهداف در سازمان‌های اداری خود هستند (همان).

۲-۳- توجه بیش از حد به روابط غیر رسمی در سازمان‌ها

وجود ساختار غیر رسمی در سازمان امری اجتناب ناپذیر است و به لحاظ دارا بودن توانایی بالقوه می‌تواند نقش مفید و مؤثری در جهت اهداف سازمانی داشته باشد، اما در نظام اداری کشورهای در حال رشد، از جمله ایران وضع به گونه دیگری است؛ نخست آن‌که روابط غیررسمی در سازمان‌ها به شیوه‌ای نادرست و غیر معقول شکل می‌گیرد به‌طوری که عملکرد و

کارکردهای آن برای سازمان موانع و مشکلات متعددی را ایجاد می‌کند و مانع پیشرفت و توسعه سازمان در جهت نیل به اهداف سازمانی می‌شود. دوم آن‌که استفاده‌های نادرست و «توجه بیش از حد به روابط غیررسمی» در سازمان موجبات تضعیف زمینه‌های حاکمیت قانون را فراهم می‌کند تا حدی که سیستم مدیریت را با مشکلات عمده مواجه می‌سازد. مطالعات در این باره نشان می‌دهد که «نظام شایستگی کارکنان بر پایه ضوابط و معیارهای اصلی پایه‌گذاری نشده و استخدام، انتصاب و ارتقا، عموماً بر عواملی از قبیل مناسبات خویشاوندی، توصیه مقامات ذی‌نفوذ، ارتباطات غیررسمی و موارد غیر اصولی مشابه استوار است» (گلابی، ۱۳۶۹، ۱۰۹-۱۰۸).

۲-۴- عدم توجه سیستم مدیریت به کارمند به مثابه انسان اجتماعی

در جوامع در حال رشد، از جمله ایران، همواره نظام استبدادی حاکم بوده و تمامی امور تحت سلطه و نظارت رؤسا و مدیران نظام سیاسی قرار داشته است؛ به طوری که قدرت وسیله‌ای در جهت نیل به اهداف استعماری صاحبان آن به‌شمار می‌رفته است. همین نگرش نیز در ذهنیت مدیران و رؤسای نظام اداری نیز حاکم بوده است. در نظر ایشان کارکنان به مثابه ابزار کار و نه به‌منزله انسان اجتماعی و روانی تلقی می‌شده است؛ از این رو عدم توجه به نیازهای روانی و اجتماعی کارکنان و عدم شکوفایی استعدادها و توانایی‌های بالقوه آن‌ها در جهت ارتقای کیفیت کارکرد و کارآمد کردن عملکرد آن‌ها، یکی از مشکلات و مسائلی است که از گذشته تا کنون در نظام اداری کشورهای در حال رشد و از جمله ایران همچنان پابرجا باقی مانده است. مطالعات در این باره نشان می‌دهند که در نظام اداری این کشورها «ناتوانی نظام مدیریت در شناخت دقیق و علمی مقوله نیروی انسانی و بی‌توجهی در عرصه عمل در این باره» مجموعه شرایطی را فراهم می‌آورد که سازمان‌ها و سیستم مدیریت را با تنگناها و مشکلات اساسی مواجه می‌نماید. همچنین سازمان در عین حال مروج «نوعی توس و وحشت در رده‌های پایین از رده‌های بالای سازمانی می‌شود که در نهایت در عملکرد کارکنان سازمان تأثیر منفی بر جای خواهد گذاشت» (همان، ۱۱۱-۱۰۹).

بنابراین، چنین می‌توان نتیجه گرفت که در سیستم اداری ایران به لحاظ وجود شرایط

ناسازگار و ناهماهنگی که فرهنگ سنتی جامعه با فرهنگ اداری نظام غربی داشته است، مسائل و مشکلات پیچیده‌ای بروز کرده و به همین ترتیب زمینه بی‌اعتمادی، نگرانی و بدبینی کارکنان و ارباب رجوع به محیط اداری را فراهم آورده و لطمات زیادی به عملکرد کارکنان و کارآیی نظام اداری کشور وارد ساخته است که پی‌آمدهای ناگوار آن را امروزه به صورت مختلف شاهدیم.

۳- نگرش جامعه شناختی به سازمان (دیدگاه تئوریک)

بنا به سنت فکری می^(۱) هر سازمان به‌مثابه یک کل پایدار (پاشا. ۱۳۶۹) متشکل از اجزای رسمی و غیر رسمی است که هر یک از آن‌ها به‌مثابه ساختاری منسجم دارای اهداف، ارزش‌ها، هنجارها و کارکردهای خاصی است و تأثیرات قابل توجهی را بر رفتار سازمانی کارکنان، عملکرد و بازدهی سازمان می‌گذارد. بنابراین هر سازمان، متشکل از ساختارهای متفاوت با کارکردهای گوناگون و کارکنانی است که در جهت اهداف و انتظارات فردی و سازمانی؛ فعالیت دارند.

(Silberman. 1977. 54-55 & Fugh Hickson & Hinings. 1971. 18)

کارکنان به‌مثابه اعضای سازمان، موجودات پیچیده اجتماعی به‌شمار می‌روند که با نگرش‌ها، اعتقادات، خواسته‌ها و نیازهای مختلف خود اعم از مادی، روانی و اجتماعی وارد سازمان می‌شوند و پیوند متقابلی میان آن‌ها و سازمان برقرار می‌گردد و بر این اساس انتظارات و توقعات آن‌ها از یکدیگر شکل می‌گیرد. از یک سو، سازمان از اعضای خود انتظار دارد توانا و کارآمد باشند و با داشتن استعدادها و توانایی‌های بالقوه و مهارت‌های شغلی نقش تعیین‌کننده‌ای در جهت دستیابی به اهداف سازمانی و رسیدن به سطح مطلوبی از بازدهی ایفا کنند و به عبارت ساده‌تر، به نیازهای اساسی سازمان پاسخ مناسب و کافی دهند. از سوی دیگر، کارکنان از سازمان انتظار دارند که به تعهدات و وعده‌های خود پایبند باشد و به آن‌ها جامعه عمل بپوشاند. به عبارت دیگر، سازمان در قبال کارکنان خود موظف است که در حد توانایی و امکانات محدودی که در اختیار دارد به نحوی مناسب و رضایت‌بخش پاسخگوی انتظارات، خواسته‌ها و نیازهای واقعی آن‌ها به‌ویژه در سطوح مختلف روانی و اجتماعی باشد و در واقع رضایت خاطر آن‌ها را از

جنبه‌های گوناگون فراهم سازد. همچنین انتظار دارند که سازمان آن‌ها را صرفاً به منزله نیروی کار در نظر نگیرد، بلکه دیدی وسیع‌تر و انسانی‌تر به آن‌ها داشته باشد و زمینه‌های آرامش خاطر و رهایی از دغدغه‌های فکری و نیز رشد و شکوفایی استعدادها بالقوه را در ایشان فراهم سازد (دیویس. ۲۵۳۶. ۵-۶).

اما سازمان به معنای ویبری کلمه (پاشا. ۱۳۶۹) بنا به دلایل مختلف قادر نیست که به تمام خواسته‌ها و نیازهای واقعی کارکنان پاسخ مناسب و کافی دهد. بنابراین، اعضای سازمان با توجه به این امر سعی در ایجاد و گسترش روابط غیر رسمی و صمیمی با سایر افراد در رده‌های مختلف سازمانی دارند و بدین طریق مبادرت به تشکیل گروه‌های کوچک و غیر رسمی می‌کنند و یا به عضویت گروه‌های غیررسمی موجود در سازمان درمی‌آیند تا به نحوی به نیازها و خواسته‌های اساسی خود پاسخ مثبت دهند و ارضا گردند (دیویس. ۲۵۳۶. ۵-۶).

هر یک از گروه‌های غیررسمی در محیط کار دارای منافع، اهداف، ارزش‌ها و هنجارهای خاصی هستند که در مجموع ساختار غیر رسمی را تشکیل می‌دهند. بنابراین ساختار غیررسمی، پدیده‌ای طبیعی در سازمان است که بدون هیچ‌گونه محاسبه و پیش‌بینی به وجود می‌آید و براساس ضوابط و قواعدی که افراد در بخش‌های متقابل خود در محیط کاری مشخص کرده‌اند و به صورت ضوابط و هنجارهای گروهی درآمده است و خود نیز به آن پای‌بندند، شکل می‌گیرد (مازیس. ۱۳۶۸. ۱۰۴؛ تراوئا و نیوپورت. ۱۳۶۹. ۱۷۲).

با توجه به آنچه که گذشت، شاهد روابط و پیوندهای متنوع میان اعضای سازمان و نیز بین گروه‌های مختلف موجود در سازمان به صور مختلف هستیم که ضروری است با تکیه بر نگرش شبکه‌ای، سازمان را از این زاویه بررسی و انواع روابط و پیوندهای موجود در آن را مطالعه کنیم. سازمان به مثابه یک کل پایدار، متشکل از شبکه‌های متنوعی از روابط و پیوندهای اجتماعی میان افراد است. آرایش و نظم خاصی که بر هر یک از این شبکه‌ها حاکم است، بیانگر اهداف، ارزش‌ها و کارکردهای ویژه‌ای است. به عبارت دیگر، از پیچیدگی روابط و انسجام درونی هر دسته از این شبکه‌ها، ساختارهای متفاوت غیر رسمی به وجود می‌آید که با دارا بودن اهداف، ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای خاص رفتاری، تأثیرات قابل توجهی بر رفتار سازمانی و عملکرد

نیروی انسانی و بازدهی سازمان می‌گذارد که این امر خود نیاز به مطالعه و بررسی ویژه‌ای دارد (چلبی، ۱۳۷۳، ۹-۱۰).

بر اساس دیدگاه شبکه‌ای، جدای از خود کنشگران که عناصر اصلی و سازنده روابط پیوندهای شبکه‌ای به‌شمار می‌روند، آنچه که مهم به نظر می‌رسد، نوع آرایش و نظم موجود در این شبکه‌هاست که در واقع دارای کیفیات خاص و منحصر به فردی است و پی‌آمدهای خاصی بر رفتار سازمانی کارکنان در فضای کاری دارند. بنابراین «شکل و محتوای میان‌گروه‌هایی» که مرکز پیوند دو شبکه را تشکیل می‌دهند، به لحاظ تحلیل جامعه‌شناختی دارای اهمیت قابل توجهی است (چلبی، ۱۳۷۳، ۹؛ ریتزر، ۱۳۷۳، ۴۶۸).

بدین ترتیب، می‌توان چنین اظهار نمود که شبکه روابط میان اعضای سازمان که مبتنی بر روابط دوستانه و غیررسمی است، آنچنان مستحکم و منسجم می‌شود که به سادگی نمی‌توان بر آن فائق آمد و به‌طور دلخواه موجبات تغییر و تحول آن را فراهم کرد. بنابراین سیستم مدیریت بایستی به این نکته مهم توجه داشته باشد که شبکه روابط دوستی و غیررسمی میان کارکنان سازمان، دارای گروه‌های با دوامی است که افراد را به هم نزدیک‌تر می‌کند و رفتار سازمانی آن‌ها را تحت تأثیر و نفوذ خود قرار می‌دهد. بنابراین نظارت و هدایت چنین شبکه‌ای از روابط، نیاز به شناسایی و بررسی انواع پیوندها و روابط موجود در آن دارد. بر اساس مطالعه نوک^(۱) و همکارش (۱۹۹۰ میلادی) می‌توان به انواع متفاوتی از روابط کنشگران در فضای کاری توجه کرد که عبارتند از: «روابط معاملاتی، روابط ارتباطی، روابط نفوذ مرزی، روابط عاطفی (مثبت و منفی بین کنشگران)، روابط ابزاری، روابط اقتداری، روابط سببی و خویشاوندی» (چلبی، ۱۳۷۳، ۱۴). این روابط در سازمان تحت عنوان ساختار غیر رسمی، شبکه پیچیده‌ای را شکل می‌دهد که با اهداف، منافع، ارزش‌ها و کارکردهای ویژه و با آرایش و نظم خاصی که پی‌آمدها و تأثیرات خاص آن بر رفتار کاری اعضای سازمان دارد، قابل مطالعه است.

با توجه به مطالب فوق، به‌طور کلی می‌توان ساختار غیررسمی در سازمان را متشکل از انواع پیوندها و روابط عاطفی دانست که بنا به تئوری «پیوندهای ضعیف» گرانوویتر^(۲) (۱۹۷۳ میلادی)

(1) Knoke, D.

(2) Mark Granovetter

در دو دسته کلی قرار می‌گیرند و عبارتند از:

نخست) «پیوندهای عاطفی قوی» که نشانه صمیمیت و دوستی میان کنشگران در شبکه روابط است و اساس گروه‌های کوچک و غیر رسمی را تشکیل می‌دهند.

دوم) «پیوندهای عاطفی ضعیف» که تنها به نوعی «آشنایی» میان اعضای سازمان در فضای کاری منجر می‌شود و نمی‌توان از ترکیب این نوع پیوندها انتظار تشکیل و گسترش گروه‌های دوستی و اولیه بسیار منسجمی را داشت؛ اما کارکرد قابل توجه این نوع پیوندها، برقراری ارتباط میان گروه‌های مختلف موجود در سازمان است. در واقع این نوع پیوندها موجب ایجاد رابطه متقابل میان گروه‌های مختلف موجود در سازمان شده است و آن‌ها را از حالت انفعالی و بسته بودن جو گروهی رهایی می‌بخشند (چلبی، ۱۳۷۳، ۳۱-۳۰).

در هر حال، عوامل بسیاری در ایجاد انسجام گروهی و استحکام پیوندهای عاطفی میان اعضای گروه، نظیر: میزان مشارکت افراد در فعالیت‌های مختلف گروهی، میزان پاسخگویی گروه به نیازها و خواسته‌های افراد و...، نقش مهمی دارند. گروه با وفاق کامل و قدرتی که تحت این شرایط به دست می‌آورد، توانایی رقابت و تقابل با سایر گروه‌های موجود در سازمان را می‌یابد و به سهولت می‌تواند از منابع موجود در سازمان در جهت خواسته‌ها و منافع خود بهره‌برداری و استفاده کند (ریترز، ۱۳۷۳، ۴۶۹). البته بدیهی است که در بین گروه‌ها با یکدیگر و نیز بین گروه‌ها و سازمان می‌تواند به‌طور طبیعی تضاد وجود داشته باشد (Hass & Eugene & Drabex, 1973, 54-55). تضاد در سازمان و در بین گروه‌ها، دارای کارکردهای متفاوت مثبت و منفی است که همین امر رفتار و عملکرد نیروی انسانی در سازمان را در جهت دستیابی به اهداف سازمان و یا بالعکس تحت تأثیر قرار می‌دهد. کارکرد مثبت تضاد برای گروه‌ها، آن است که از یک سو اعضای گروه در رقابت با سایر گروه‌ها فعال‌تر شده و همین امر موجب می‌شود تا آن‌ها تمام تلاش و فعالیت خود را در جهت اهداف گروهی قرار دهند و بدین ترتیب وفاق یا انسجام گروهی تقویت و افزایش یابد، از سوی دیگر اعضای گروه‌ها نیز برای دفاع از حریم گروهی خود وارد عمل شده و سعی در حفظ هویت گروهی خود در میان سایر گروه‌ها داشته باشند. بنابراین وجود تضاد در بین گروه‌ها موجب قدرتمندتر شدن آن‌ها می‌شود و نفوذ و سلطه آن‌ها در شرایط موجود در سازمان را

به‌طور غیرمستقیم و غیر رسمی بیشتر می‌کند (Ibid). این فرآیند ممکن است با تضعیف قدرت رسمی و قانونی سازمان عملاً جایگزین آن‌ها شود و بر تمام امکانات و منابع موجود در سازمان غلبه پیدا کند و به بهترین وجه ممکن، در جهت خواسته‌ها و منافع گروهی خود بهره‌برداری نماید. بنابراین در چنین شرایط کاری، عملکرد نیروی انسانی تضعیف شده و بازدهی سازمان کاهش می‌یابد و بدین ترتیب موقعیت و حیات سازمانی به خطر می‌افتد. در چنین شرایطی سیستم مدیریت در بازسازی فضای سازمان می‌تواند نقش مؤثری داشته باشد. البته همانطور که گفته شده هدف اصلی مدیریت مقابله با تضاد و هدایت آن به سوی اهداف سازمانی است و نه از میان بردن تضاد میان گروه‌ها (Hickson & Hinings, 1971, 96).

در هر حال پرسش مهم و اساسی آن است که «در سازمان، فضای کاری اساساً تحت چه شرایطی یا تحت عملکرد چه نوع متغیرهایی مختل شده و از روال طبیعی و عادی خود خارج می‌شود؟»

در پاسخ به پرسش مذکور و با توجه به موضوع بررسی شده در این مقاله می‌توان به متغیرهای سازمانی همچون شیوه مدیریت، روابط غیر رسمی کارکنان، اعتماد کارکنان، رضایت شغلی، کنترل و تعهد سازمانی توجه نمود که به گونه‌ای خاص روابط و پیوندهای میان اعضای سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد و انسجام و یکپارچگی درون سازمان را دستخوش بحران می‌کند. در بخش مروری بر ادبیات، به نحوه عملکرد و مکانیزم روابط بین متغیرهای فوق‌الذکر اشاره می‌شود، و بیان می‌گردد که شیوه نادرست مدیریت، چگونه و تحت چه شرایطی متغیرهایی همچون اعتماد کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را مختل می‌کند و چگونه مدیران با بکارگیری نادرست ابزار مدیریتی خود یعنی «کنترل سازمانی» بنا به دلایل مختلف، فضای کاری را از روال عادی و طبیعی خود خارج می‌کند و رفتار سازمانی را تحت تأثیر و نفوذ روابط غیر رسمی کارکنان به‌مثابه ساختار غیر رسمی در سازمان، به سوی اهداف و منافع گروهی و بر خلاف مصلحت و منافع سازمانی سوق می‌دهد و موجب کاهش کارایی و بازدهی سازمان می‌شود.

۴- زمینه‌های بدبینی و بی‌اعتمادی در کارکنان به محیط کاری و مسائل آن (مروری بر ادبیات)

مقولاتی همچون اعتماد، همکاری، وجدان و تعهد کاری در میان کارکنان سازمان، بیانگر وجود مباحث مهم و اساسی اخلاق کاری است که بخش قابل توجهی از فرهنگ سازمانی را به خود اختصاص می‌دهد. اندیشمندان و صاحب‌نظران در جامعه‌شناسی سازمان‌ها، مدیریت و سایر رشته‌های علوم رفتاری به منظور شناخت ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتار در فضای کاری تلاش می‌کنند با بررسی هر یک از این مقولات، از یک سو مسائل و مشکلات کاری موجود در سطوح مختلف سازمانی را ریشه‌یابی کنند و از سوی دیگر راهبردها و راه‌حل‌های اساسی جهت رفع مشکلات و موانع کاری را شناسایی و نیروی انسانی اعم از مدیران، سرپرستان و کارکنان را در جهت تحقق اهداف سازمانی و کارآیی و بازدهی بیشتر، سازماندهی نمایند.

در این بخش از مقاله به بررسی اجمالی اعتماد کارکنان و تأثیر عملکرد برخی متغیرهای سازمانی بر آن و پی‌آمدهای حاصل از آن در فضای کاری به‌ویژه در نظام اداری ایران پرداخته می‌شود. بنا به نظر هنسلین^(۱):

«اعتماد یکی از عناصر بنیادین تعامل اجتماعی است، عنصری که بدون آن اکثر

تعامل‌هایی که ما می‌شناسیم، نمی‌توانست وجود داشته باشد و بدون آن جهان کاملاً

به‌گونه دیگری بود» (کوثری، ۱۳۷۶: ۸۳).

بنابراین یکی از عناصر مهم در شکل‌دهی به انواع روابط و تعاملات پیچیده کارکنان در فضای کاری اعم از رسمی و غیررسمی وجود اعتماد و همکاری است. حال پرسش اصلی آن است که اعتماد^(۲) در محیط کاری به چه معناست؟ و چگونه تعریف می‌شود؟ همچنین تحت چه شرایط و زمینه‌ای، اعتماد کارکنان که لازمه تداوم و پیشرفت فعالیت‌ها و عملکرد نیروی انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی و بازدهی و کارآیی هر چه بیشتر سازمان به‌شمار می‌رود، دستخوش نوسان شده و موجب بروز مسائل کاری از جمله کم‌کاری، غیر عقلایی رفتار کردن

در محیط کاری و مواردی از این قبیل شده و زمینه عدم کارایی در نظام اداری را فراهم آورده است؟
اعتماد بنا به تعریف کلمن^(۱) عبارت است از:

«وارد کردن عنصر خطر در تصمیم برای کنش با دیگران» (همان. ۹۰).

به نظر مور^(۲) نیز اعتماد عبارت است از:

«قابلیت شخص برای اتکا با اطمینان به صداقت یا صحت اقوال یا رفتار

دیگری» (همان. ۹۸).

تعاریف مذکور حاکی از وجود انواع تعاملات اجتماعی میان افراد است که اساس آن‌ها را نوعی احساس و نگرش افراد تحت عنوان «اعتماد به طرف مقابل» شکل می‌دهد. به دیگر عبارت، حالت و وضعیتی که تحت شرایط خاص و به تدریج حاصل می‌شود و در واقع استحکام و ثبات روابط بین افراد را موجب می‌گردد. اعتماد در کارکنان که دارای شخصیت‌های متفاوت و پایگاه‌های مختلف شغلی و اجتماعی در محیط کاری هستند، بر اساس نیازها و انگیزه‌های مختلف کاری و غیرکاری به وجود می‌آید و در شکل‌دهی انواع روابط رسمی و غیر رسمی کارکنان و عملکرد و رفتار سازمانی آن‌ها در جهت دستیابی به اهداف و منافع سازمانی و فردی، نقش تعیین‌کننده و مهمی دارد. بنابراین می‌توان اعتماد کارکنان را چنین تعریف نمود:

نوعی احساس و نگرش مثبت که در روابط بین کارکنان و سازمان و سیستم مدیریت و نیز در روابط بین گروه‌های کاری که در اثر مشاهده مکرر صداقت و درستی در رفتار و عملکرد طرف مقابل به مرور به وجود آمده و به صورت اعتماد متجلی می‌گردد و سپس در سازماندهی و جهت‌گیری و تداوم فعالیت‌های کاری و روابط تعاملات اجتماعی در محیط کاری نقش مؤثر و تعیین‌کننده‌ای دارد.

بحث اعتماد در سازمان که شامل محیط‌های مختلف کاری می‌شود، گسترده بوده و از زوایای مختلف می‌توان آن را بررسی کرد. برای نمونه: اعتماد کارکنان به سازمان و سیستم مدیریت (اعم از مدیران و سرپرستان) از بدو استخدام و ورود به محیط کاری، اعتماد کارکنان به یکدیگر در محیط کاری از زمان شکل‌گیری ارتباطات و تعاملات اجتماعی و شکل‌گیری گروه‌های کوچک

غیررسمی در سطوح مختلف سازمانی، اعتماد مدیران و سرپرستان به کارکنان از آغاز فعالیت آن‌ها در سمت کاری خود و بر اساس وظایف و مسؤلیت‌های محوله، اعتماد مراجعان و دریافت‌کنندگان کالا و خدمات سازمان به سیستم مدیریت و پرسنل کاری سازمان از زمان مراجعه به سازمان و برقراری ارتباط کاری و مستمر با آن‌ها، اعتماد سازمان و سیستم مدیریت به جامعه و شهروندان و سازمان‌های دیگر از بدو تأسیس سازمان تاکنون که تا چه حد از سوی آن‌ها شناسایی و حمایت و پذیرفته شده است؟ و...

سیستم مدیریت و نحوه فعالیت آن از عوامل مهم و مؤثر در سازمان است که نقش قابل توجهی در احساسات، نگرش‌ها و عملکردهای نیروی انسانی دارد. این‌که مدیریت چگونه و با چه سبک و شیوه‌ای با کارکنان در محیط کاری رفتار و توجه آن‌ها را به خود و سازمان جلب می‌کند و در واقع زمینه اعتماد، تعهد و همکاری آن‌ها را در جهت تحقق اهداف سازمانی و بازدهی هر چه بیشتر سازمان فراهم می‌سازد، پرسش مهمی است که نیاز به انجام مطالعات و تحقیقات کافی دارد. در این مقاله به منظور پاسخگویی به پرسش مذکور، در ابتدا مروری اجمالی بر ادبیات موجود در این باره خواهیم داشت.

براساس مطالعات انجام شده، عواملی که زمینه‌های بدبینی، بی‌اعتمادی و عدم همکاری کارکنان را در محیط کاری فراهم می‌سازد عبارت است از وجود برخی اعمال و رفتارهای نادرست و «ناسالم» سیستم مدیریت، از جمله: «تبعیض، عدم توانایی و یا عدم تمایل به برقراری ارتباط متقابل و یا با زیردستان، نبود دانش و مهارت مدیریتی، نبود زمان و توانایی کافی برای درک و شناخت کارکنان، اخذ تصمیمات و خط‌مشی‌های نامناسب، ساختن نمادهای منزلت قدرت و اختیار برای دستیابی به شناخت، عدم توانایی تغییر هنگام مشاهده خطا، فراهم آوردن شرایط کاری مناسب، انتقاد کردن به طوری که کارکنان آبرو و منزلت شغلی خود را در گروه کاری از دست بدهند» (تراوئا و نیوپورت، ۱۳۶۹، ۲۴۰).

مطالعه انجام شده در بخش اداری - خدماتی دانشگاه‌های علامه طباطبایی و تهران نشان می‌دهد که سیستم مدیریت آکاری در این دانشگاه‌ها به نیازهای مختلف کارکنان (شامل نیازهای مادی، روانی و اجتماعی) به میزان ۵۲/۶۲٪ (دانشگاه طباطبایی) و ۳۱/۳۰٪ (دانشگاه تهران) بی‌اعتنا یا کم‌توجه است. همچنین داده‌های به دست آمده نشان می‌دهند که سیستم مدیریت

بخش اداری دانشگاه‌های فوق‌الذکر با کارکنان خود در محیط کاری، تنها به میزان ۳۴/۴۴٪ (دانشگاه علامه طباطبایی) و ۲۸/۵۸٪ (دانشگاه تهران) صمیمی است و در واقع موجبات دلگرمی و علاقه آن‌ها را به کار فراهم می‌سازد. بنابراین شیوه مدیریت در بخش اداری این دانشگاه‌ها تنها به میزان ۲۵٪ (دانشگاه علامه طباطبایی) و ۲۵/۳۴٪ (دانشگاه تهران) به طرز کاملاً صحیح اعمال می‌شود (اشعریون، ۱۳۷۷، ۱۱۶-۱۱۴ و ۱۵۰-۱۴۸).

جدول شماره ۱، اطلاعات بیشتری را درباره شاخص‌های شیوه مدیریت به دست می‌دهد:

جدول ۱- توزیع درصدی متغیر شیوه مدیریت و شاخص‌های آن در بخش اداری - خدماتی دانشگاه‌های علامه طباطبایی و تهران* (اسفند ۱۳۷۷ ه. ش)

دانشگاه تهران				دانشگاه علامه طباطبایی				شاخص‌های شیوه مدیریت
جمع**	زیاد	متوسط	هیچ	جمع**	زیاد	متوسط	هیچ	
۱۰۰	۴۱/۵۲	۲۵/۴۲	۳۳/۰۵	۱۰۰	۲۶/۱۹	۳۵/۷۱	۲۸/۰۹	- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مسائل کاری
۱۰۰	۳۴/۷۸	۳۳/۹۱	۳۱/۳۰	۱۰۰	۱۴/۱۱	۳۳/۲۲	۵۲/۶۲	- توجه سیستم مدیریت به نیازهای مختلف کارکنان
۱۰۰	۳۲/۵	۳۴/۱۶	۳۳/۳۳	۱۰۰	۴۰/۵۰	۲۵/۳۱	۳۴/۱۷	- توانایی سرپرست در ایجاد همکاری بین کارکنان
جمع	رفتار	رفتار	همیشه یا بیشتر اوقات خشن	جمع	رفتار	رفتار	همیشه یا بیشتر اوقات خشن	
۱۰۰	۲۸/۵۸	۴۹/۲۸	۲۲/۱۴	۱۰۰	۳۴/۴۴	۳۱/۱۱	۳۴/۴۴	- روابط سیستم مدیریت (مدیر و سرپرست) با کارکنان در محیط کاری
جمع	درست	تأخیدی تأخیدی تأخیدی تأخیدی	تأخیدی تأخیدی تأخیدی تأخیدی	جمع	درست	تأخیدی تأخیدی تأخیدی تأخیدی	تأخیدی تأخیدی تأخیدی تأخیدی	
۱۰۰	۲۵/۳۴	۲۷/۴	۴۷/۲۶	۱۰۰	۲۵	۲۵	۵۰	- نحوه شیوه مدیریت در بخش اداری خدماتی دانشگاه

** لازم به توضیح است که دانشگاه‌های مطالعه شده، هر یک شامل دانشکده‌های اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی است.
نفر $N = ۹۴$ علامه طباطبایی

نفر $N = ۱۴۶$ تهران

** جمع درصدها با توجه به پاسخ‌های مفقوده که در جدول نیامده است، صددرد می‌شود.

اگر کارکنان در محیط کاری احساس ناامنی و عدم حمایت از سوی مدیران و سرپرستان خود کنند به گونه‌ای که صرفاً به‌مثابه نیروی کار و نه نیروی انسانی از سوی سیستم مدیریت تلقی شوند و هیچ‌گونه اعتنا و توجهی به نیازها، انگیزه‌ها، ارزش‌ها و شخصیت انسانی آن‌ها نشود و سازمان از آن‌ها، تنها انتظار انجام کار و مسؤلیت محوله به نحو احسن و در جهت تحقق اهداف و منافع سازمانی داشته باشد، و یا هنگامی که کارکنان سیستم مدیریتی را ناکارآمد و ناتوان ببینند که به دلیل نبود یا کمبود مطالعات و تجربه کاری، شیوه‌های نادرست رفتاری مانند تبعیض، خودبینی، انتقاد بی‌جا و بی‌مورد، ارتباط غیرصمیمی، خشک و مقرراتی با کارکنان و غیره اتخاذ می‌کنند، آنگاه نگرش و احساس آن‌ها به سیستم مدیریت تغییر می‌کند و زمینه‌های بدبینی، بی‌اعتمادی و نارضایتی در آن‌ها به تدریج فراهم می‌شود و این امر تا جایی پیش می‌رود که کارکنان تحت نفوذ و اقتدار روابط پیچیده غیررسمی، رفتاری غیرعقلایی با عملکرد منفی در پیش می‌گیرند و در واقع موجبات گسترش مشکلات اداری از جمله کم‌کاری، نارضایتی مراجعان، اختلال در انضباط و نظم کاری و مواردی از این قبیل را فراهم می‌کنند. در چنین شرایطی سازمان از اهداف اصلی خود باز می‌ماند و ناخواسته به سوی اهداف و منافع شخصی و گروهی هدایت می‌شود. در بررسی‌های انجام شده در بخش اداری - خدماتی دانشگاه‌های علامه طباطبایی و تهران مشخص شد که درصد قابل توجهی از فعالیت‌های کارکنان در جهت انتظارات و اهداف گروهی است؛ (یعنی ۵۶/۳۱٪ در دانشگاه علامه طباطبایی و ۶۶/۹۲٪ در دانشگاه تهران). به عبارت دیگر، با توجه به شاخص‌های مطالعه شده درباره عضویت افراد در گروه‌های غیررسمی، درصدها نشان می‌دهد که میزان پاسخگویی کارکنان به خواسته‌ها و انتظارات همکاران در محیط کاری ۸۲/۴۱٪ (دانشگاه علامه طباطبایی) و ۸۳/۸۴٪ (دانشگاه تهران) است. همچنین بیشتر کارکنان خود را ملزم به پذیرش توصیه‌های شخصی همکاران می‌دانند و تنها ۱۹/۱۴٪ از آن‌ها در دانشگاه علامه طباطبایی و ۷/۴۶٪ از آن‌ها در دانشگاه تهران، توصیه‌های شخصی همکاران در محیط کاری را نادیده می‌گیرند (اشعریون، ۱۳۷۷، ۱۲۴-۱۲۳ و ۱۵۸-۱۵۷).

این امر بیانگر حضور بیش از حد گروه‌های غیررسمی در محیط کاری است که در صورت بی‌توجهی سیستم مدیریت به عملکرد و نحوه تأثیرگذاری آن بر رفتار و اخلاق کاری در نظام

اداری، می‌توانند عامل مهم و تعیین‌کننده‌ای در جهت هدایت رفتار سازمانی کارکنان به سوی اهداف و منافع گروهی و فردی باشد و موجب دور شدن نیروهای کاری از اهداف اداری دانشگاه گردد. به منظور مطالعه بیشتر استحکام روابط و پیوندهای عاطفی گروه‌های غیررسمی کارکنان در محیط کاری به شاخص‌های جدول ۲ توجه نمایید:

جدول ۲- توزیع درصد شاخص‌های «عضویت فرد در گروه‌های غیررسمی در محیط کار» در بخش اداری دانشگاه‌های علامه طباطبایی و تهران* (اسفند ۱۳۷۷ ه. ش)

دانشگاه تهران		دانشگاه علامه طباطبایی			شاخص‌های عضویت فرد در گروه‌های غیررسمی در محیط کار			
جمع**	زیاد	متوسط	هیچ	جمع***	زیاد	متوسط	هیچ	
۱۰۰	۳۷/۵۹	۴۲/۸۵	۱۶/۵۴	۱۰۰	۵۰	۳۱/۱۱	۱۸/۸۸	- کمک به همکاران صمیمی که مشکل دارند
۱۰۰	۵۱/۸۵	۳۷/۰۳	۱۱/۱۱	۱۰۰	۳۶/۶۶	۵۱/۱۱	۱۲/۲۲	- وفاداری همکاران به یکدیگر
۱۰۰	۳۵/۷۸	۴۰/۱۵	۶/۰۶	۱۰۰	۴۸/۷۵	۳۵/۷۵	۱۰	- رعایت ضوابط دوستی در میان همکاران
۱۰۰	۴۱/۷۹	۴۵/۵۲	۱۲/۶۸	۱۰۰	۳۶/۶۶	۴۸/۸۸	۱۴/۴۴	- از خودگذشتگی در میان همکاران
۱۰۰	۴۴/۰۲	۴۸/۵۰	۷/۴۶	۱۰۰	۳۰/۱۰	۴۵/۷۴	۱۹/۱۴	- ملزم کردن خود در قبول توصیه‌های شخصی همکاران
۱۰۰	۳۹/۳۷	۲۷/۵۵	۳۳/۰۷	۱۰۰	۲۹/۸۸	۲۶/۴۳	۴۳/۶۷	- پاسخ مثبت به خواسته‌ها و انتظارات غیرکاری همکاران در طول ساعات اداری
۱۰۰	۳۹/۳۷	۲۷/۵۵	۳۳/۰۷	۱۰۰	۲۹/۸۸	۲۶/۴۳	۴۳/۶۷	- فعالیت‌های فرد در جهت انتظارات و اهداف گروهی در محیط کار

* لازم به توضیح است که دانشگاه‌های مطالعه شده هر یک شامل دانشکده‌های اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی است.
 نفر $N = 94$ علامه طباطبایی

نفر $N = 146$ تهران

** جمع درصدها با توجه به پاسخ‌های مفقوده که در جدول نیامده است، صددرصد است.

در چنین شرایطی ممکن است، سیستم مدیریت به منظور پیشگیری و رفع مشکلات کاری و عملکرد مثبت و فعالیت کاری مناسب در کارکنان، فرایند پیچیده کنترل سازمانی را به اجرا درآورد که به نظر می‌رسد گاه اعمال شیوه کنترل، به دلیل عدم شناخت کافی و صحیح سیستم مدیریت و کارشناسان از چگونگی اجرای آن و نیز دلایل دیگر، به طرز نادرستی صورت گیرد که این امر نه تنها موجب رفع مشکلات و مسائل کاری نگردد، بلکه محدودیت‌ها و شرایط نامناسب کاری برای کارکنان را نیز فراهم سازد و حتی موجب تقویت نگرش بدبینانه و عدم اعتماد و همکاری نزد کارکنان شود و به این ترتیب مشکلات سازمانی افزایش یابد.

بنابراین با توجه به آنچه که گذشت می‌توان چنین استنباط نمود که سیستم مدیریت در ایجاد جو سالم کاری و روابط انسانی مناسب اعم از رسمی و غیررسمی و نیز پرورش و تقویت توانایی‌های بالقوه نیروی انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی و بازدهی سازمان در سطح مطلوب و کارآ، وظایف و مسئولیت‌های مهمی بر عهده دارد. به دیگر عبارت نوع شیوه یا سبک اتخاذ شده توسط مدیریت در اجرای وظایف و مسئولیت‌های مهم آنان نقش به‌سزایی دارد. برای مثال گاهی ممکن است مدیران یا سرپرستان در شرایط کاری، از موضع قدرت، اعمال مدیریتی کنند و با این شیوه بر کارکنان تسلط یابند (برومند، ۱۳۷۳، ۵۸)؛ که این امر، زمینه بدبینی، بی‌اعتمادی و نارضایتی در افراد و نیز «انتقادهای فردی و گروهی» را فراهم خواهد کرد (همان). کیپ نیس^(۱) و همکارانش بر این اعتقادند که مدیران و سرپرستانی که تمایل به قدرت‌طلبی در سازمان‌ها دارند، از یک سو سعی بر «بزرگ‌نمایی شخصی» در سازمان داشته و از سوی دیگر سعی در ناچیز و بی‌اهمیت جلوه دادن منزلت و مقام کارکنان دارند. بنابراین کارکنان تحت چنین شرایطی دچار نوعی از خودبیگانگی و ناتوانی و یا «عدم قدرت» شده و احساس نوعی حقارت و «کمبود احترام» از سوی مدیران و سرپرستان خود می‌کنند که همین امر موجب تضعیف روحیه کاری در کارکنان و کاهش انگیزه کاری و رضایت شغلی در آن‌ها می‌شود (همان). براساس بررسی‌های انجام شده در بخش اداری - خدماتی دانشگاه‌های علامه طباطبایی و تهران مشخص شد که میزان نارضایتی کارکنان از شغل خود و محیط کاری ۴۳/۹۵٪ (دانشگاه علامه طباطبایی)

و ۳۴/۴۵٪ (دانشگاه تهران) است که خود درصد قابل توجهی است و می‌تواند عامل مهمی در جهت تقویت زمینه‌های بدینی و بی‌اعتمادی کارکنان به شغل و محیط کاری به شمار آید (اشعریون، ۱۳۷۷، ۱۱۶-۱۱۷ و ۱۵۱-۱۵۰).

جدول شماره ۳، اطلاعات بیشتری درباره شاخص‌های رضایت شغلی کارکنان در بخش اداری - خدماتی دانشگاه‌های علامه طباطبایی و تهران ارائه می‌دهد:

جدول ۳- توزیع درصدی متغیر «رضایت شغلی» و شاخص‌های آن در بخش اداری - خدماتی دانشگاه‌های علامه طباطبایی و تهران* (اسفند ۱۳۷۷ ه. ش)

دانشگاه تهران				دانشگاه علامه طباطبایی				شاخص‌های رضایت شغلی کارکنان
جمع**	زیاد	متوسط	هیچ	جمع**	زیاد	متوسط	هیچ	
۱۰۰	۲۸/۲۷	۶۰	۱۱/۷۲	۱۰۰	۳۰/۸۵	۵۴/۲۵	۱۴/۸۹	رضایت کارکنان از شغل خود
۱۰۰	۲/۸۷	۵۰/۳۵	۴۶/۷۶	۱۰۰	۵/۳۱	۴۵/۷۴	۴۸/۹۳	رضایت کارکنان از حقوق
۱۰۰	۲/۲۹	۳۲/۸۲	۶۴/۸۸	۱۰۰	۴/۳۰	۳۰/۱۰	۶۵/۵۹	رضایت کارکنان از مزایا
۱۰۰	۴۳/۶۰	۴۶/۶۱	۹/۷۷	۱۰۰	۲۹/۷۸	۳۶/۱۷	۳۴/۰۴	رضایت کارکنان از مدیر
۱۰۰	۲/۲۹	۳۱/۲۹	۶۶/۴۱	۱۰۰	۳/۲۲	۱۹/۳۰	۷۷/۴۱	رضایت کارکنان از تسهیلات رفاهی
۱۰۰	۳/۹۰	۲۵	۷۱/۰۹	۱۰۰	۵/۴۳	۲۶/۰۸	۶۸/۴۷	رضایت کارکنان از فرصت‌های ترفیح
۱۰۰	۲۵/۱۹	۶۳/۳۵	۱۱/۴۲	۱۰۰	۲۶/۱	۴۴/۵۶	۲۹/۳۴	رضایت کارکنان از سرپرست
۱۰۰	۳۶/۹۷	۲۸/۵۷	۳۴/۴۵	۱۰۰	۲۵/۲۷	۳۰/۷۶	۴۳/۹۵	رضایت شغلی کارکنان در بخش اداری دانشگاه

* لازم به توضیح است که دانشگاه‌های مطالعه شده هر یک شامل دانشکده‌های اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی است.
نفر $N = ۹۴$ علامه طباطبایی

نفر $N = ۱۴۶$ تهران

** جمع درصدها با توجه به پاسخ‌های مفقوده که در جدول نیامده است، صددرد است.

نارضایتی افراد از شغل خود، پی‌آمدها و تأثیرات منفی در عملکرد نیروهای انسانی و بازدهی سازمان دارد. مطالعات نشان می‌دهند که «بیشتر فشارهای کاری و نارضایتی شغلی با

عملکرد ضعیف در ارتباط است» (کارزتن و جوکلوند. ۱۳۷۱. ۱۰۰). بنابراین یکی از عوامل مؤثر در عملکرد ضعیف نیروی انسانی و کاهش بازدهی سازمان متغیر نارضایتی شغلی در کارکنان است که باید به این امر مهم توجه کافی شود.

از سوی دیگر بر اساس مطالعات ویلیام و هذر^(۱) نوعی رابطه علی میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد. به عبارت ساده‌تر، هر چه افراد از کار و شغل خود رضایت کمتری داشته باشند، غیر متعهدانه به کار و فعالیت می‌پردازند. راندال^(۲) درباره پی‌آمدهای تعهد پایین کارکنان اظهار می‌دارد که کارکنان غیر متعهد هیچ انگیزه‌ای برای پیشرفت و ارتقای خود و سازمان ندارند و چنانچه متوجه ناهماهنگی و ناسازگاری اهداف خود با اهداف ارزش‌های سازمان شوند، از سازمان کناره می‌گیرند و ترک سازمان را به ماندن در آن ترجیح می‌دهند (راندال. ۱۳۷۴. ۳۷).

همچنین کارکنان غیرمتعهد، هم اقدام به ترک سازمان می‌کنند، و هم قصد دارند به نوعی در کارها و فعالیت‌های سازمان ایجاد بی‌نظمی و اختلال نمایند تا بدین طریق سازمان را در جهت نیل به اهداف خود و بازدهی بیشتر با مشکل مواجه سازند (همان). بررسی‌های انجام شده در بخش اداری خدماتی دانشگاه‌های علامه طباطبایی و تهران نشان می‌دهند که کارکنان در برابر کار خود به میزان ۴۸/۹۳٪ (دانشگاه علامه طباطبایی) و ۴۳/۳۲٪ (دانشگاه تهران) انگیزه‌ای ندارند. همچنین بر اساس درصدهای به دست آمده، نگرش کارکنان به اهداف اداری دانشگاه به میزان ۵۰٪ (دانشگاه علامه طباطبایی) و ۳۹/۷۰٪ (دانشگاه تهران) منفی بوده که این امر درخور توجه است. بنابراین عدم انگیزه کاری و نگرش منفی کارکنان به اهداف اداری دانشگاه می‌تواند به منزله عوامل مهم در بدبینی و بی‌اعتمادی کارکنان به محیط کاری به شمار رود و موجب کاهش تعهد کاری و احساس مسئولیت در کارکنان شود (اشعریون. ۱۳۷۷. ۱۱۷-۱۱۹ و ۱۵۱-۱۵۲).

جدول شماره ۴ اطلاعات بیشتری درباره شاخص‌های تعهد سازمانی ارائه می‌دهد:

جدول ۴- توزیع درصدی متغیر «تعهد سازمانی» و شاخص های آن در بخش اداری - خدماتی دانشگاه های علامه طباطبایی و تهران* (اسفند ۱۳۷۷ ه. ش)

دانشگاه تهران				دانشگاه علامه طباطبایی				شاخص های تعهد سازمانی
جمع**	مثبت	تأخیدی متوسط	منفی	جمع**	مثبت	تأخیدی متوسط	منفی	
۱۰۰	۲۲/۷۹	۳۷/۵	۳۹/۷۰	۱۰۰	۵۰	-	۵۰	- نگرش کارکنان به اهداف اداری دانشگاه
جمع	زیاد	متوسط	هیچ	جمع	زیاد	متوسط	هیچ	
۱۰۰	۱۶/۴۱	۴۹/۲۵	۳۴/۳۲	۱۰۰	۲۴/۴۶	۱۵/۹۵	۴۸/۹۳	- انگیزه شغلی کارکنان
۱۰۰	۳۶/۱۷	۲۴/۸۲	۳۹	۱۰۰	۴۱/۴۸	-	۵۸/۵۱	- میزان دریافت انواع پاداش
۱۰۰	۲۹/۶۵	۲۸/۲۷	۴۲/۰۶	۱۰۰	۲۸/۷۲	۲۸/۷۲	۴۲/۵۵	- تعهد سازمانی کارکنان در بخش اداری دانشگاه

* لازم به توضیح است که دانشگاه های مطالعه شده هر یک شامل دانشکده های اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی است.
نفر $N = ۹۴$ علامه طباطبایی

نفر $N = ۱۴۶$ تهران

** جمع درصدها با توجه به پاسخ های مفقوده که در جدول نیامده، صددرصد است.

بنابراین، جو سازمانی یا فضای کاری با وجود کارکنان بدبین و ناراضی و غیر متعهد دچار نوعی بی نظمی شده و انسجام و یکپارچگی سازمان تضعیف می گردد (چلبی، ۱۳۷۳، ۳۳-۳۲). در چنین شرایطی تشدید کنترل سازمانی ممکن است به طور موقت شرایط نابسامان و مختل شده سازمان را تا حدی مهار کند و نظم ببخشد، اما مشکلات و محدودیت هایی نیز به همراه می آورد که پاره ای از آن ها عبارتند از: ایجاد نوعی خشکی و جمود در رفتار سازمانی، تولید اطلاعات غیر واقعی و نادرست، مقاومت در مقابل کنترل و... (کوکلان، ۱۳۵۸، ۱۹۱). به عبارت دیگر، تشدید کنترل سازمانی موجب تغییر نگرش کارکنان به محیط کاری و سازمان شده و در واقع در آن ها نوعی کینه، خصومت، بدبینی و بی اعتمادی ایجاد خواهد کرد (همان).

از نظر لوتانز^(۱) در محیط کاری که کنترل سازمانی تشدید شده و بُعد «منفی» یافته است، کارکنان سعی دارند طوری رفتار کنند که از سوی سازمان بازخواست و یا تنبیه نشوند. این حالت در واقع نوعی تقویت منفی رفتار در کارکنان است (لوتانز، ۱۳۷۲، ۲۹۴). بنابراین تشدید کنترل سازمانی در محیط کاری از سوی سیستم مدیریت نه تنها به اصلاح و بهبود شرایط نامساعد کاری کمکی نمی‌کند، بلکه موجب وخیم‌تر شدن اوضاع و مختل شدن سیستم ارتباطات که در سراسر سازمان گسترش یافته است، می‌شود. به عبارت دیگر، ساختار غیررسمی که بخش قابل توجهی از سیستم ارتباطات سازمانی را به خود اختصاص می‌دهد، در چنین شرایطی دچار سوء کارکرد شده و سعی دارد با اعمال عملکرد و کارکردهای نادرست، رفتار کاری اعضای سازمان یا کارکنان را تحت تأثیر و نفوذ خود در آورد و آن‌ها را در جهت اهداف و منافع خود و بر خلاف مصلحت و اهداف سازمان هماهنگ و هدایت نماید. بنا به نظر هیکس و گولت^(۲) از جمله کارکردهای ساختار غیر رسمی می‌توان به مواردی همچون «شایعه پراکنی»، «ترغیب افراد به مقاومت در برابر تغییرات» و «ترغیب افراد به پیروی از استانداردها و الگوهای نادرست رفتاری» اشاره نمود (هیکس و گولت، ۱۳۶۸، ۱۱۵).

طی بررسی‌های انجام شده در بخش اداری - خدماتی دانشگاه‌های علامه طباطبایی و تهران مشخص گردید که میزان شایعه پراکنی در محیط کاری (از سوی گروه‌های غیررسمی کارکنان و عوامل دیگر) ۶۲٪ (دانشگاه علامه طباطبایی) و ۴۶/۹۶٪ (دانشگاه تهران) بوده است که محتوای این شایعه پراکنی‌ها به میزان ۴۳/۵۲٪ (دانشگاه علامه طباطبایی) و ۳۶/۵۰٪ (دانشگاه تهران) با اهداف اداری دانشگاه ناسازگار بوده است و می‌تواند عامل مهم و زمینه‌سازی در ایجاد بدبینی و بی‌اعتمادی کارکنان به محیط کاری و مسائل آن به شمار آید. همچنین بر اساس درصدهای به دست آمده در این پژوهش، کارکنان تحت تأثیر روابط غیررسمی و شایعات اداری به میزان ۵۴/۹۴٪ (دانشگاه علامه طباطبایی) و ۶۵/۴۶٪ (دانشگاه تهران) مخالف تغییرات اداری توسط مدیریت در محیط کاری خود هستند و مقاومت آن‌ها در برابر برخی تغییرات اداری که ممکن است در واحد کاری آن‌ها انجام شود، به میزان ۷۳/۴۹٪ (دانشگاه علامه طباطبایی) و

۶۲/۷۳٪ (دانشگاه تهران) است. دربارهٔ ترغیب کارکنان به رفتارهای غیر کاری، داده‌ها نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان در انجام فعالیت‌های غیررسمی در حین کار به میزان ۶۴/۹۲٪ (دانشگاه علامه طباطبایی) و ۶۴/۹۹٪ (دانشگاه تهران) بوده است که تمایل کارکنان در این باره قابل توجه و به میزان ۸۱/۱٪ (دانشگاه علامه طباطبایی) و ۸۳/۲٪ (دانشگاه تهران) است. بنابراین ناسازگاری روابط غیر رسمی کارکنان با اهداف اداری دانشگاه با توجه به شاخص‌های فوق‌الذکر به میزان ۴۶/۷۳٪ (دانشگاه علامه طباطبایی) و ۴۷/۸۸٪ (دانشگاه تهران) است (اشعریون. ۱۳۷۷. ۱۲۳-۱۲۰ و ۱۵۶-۱۵۴). این امر نشان می‌دهد که تا چه میزان، اهداف گروه‌ها و روابط غیررسمی کارکنان با اهداف اداری دانشگاه همسو نیست و این خود مانع ایجاد همکاری کارکنان در انجام فعالیت‌های کاری در جهت بازدهی هر چه بیشتر بخش اداری خدماتی دانشگاه به‌شمار می‌رود. جدول شماره ۵ اطلاعات بیشتری دربارهٔ عملکرد روابط غیر رسمی کارکنان در محیط کاری ارائه می‌دهد:

جدول ۵- توزیع درصدی متغیر «سازگاری روابط غیر رسمی کارکنان با اهداف اداری» شاخص‌های آن در بخش اداری دانشگاه علامه طباطبایی و تهران*

(اسفند ۱۳۷۷ ه. ش)

دانشگاه تهران		دانشگاه علامه طباطبایی				برخی شاخص‌های سازگاران روابط غیر رسمی کارکنان با اهداف اداری دانشگاه	
از طریق	از طریق	از طریق	جمع	از طریق	از طریق	از طریق	
اطلاعه	مراجعه	اطلاعه	اطلاعه	سریست	مراجعه	اطلاعه	
و همکاران	و همکاران						
۱۰۰	۲۱/۰	۵۸/۸۸	۸/۲۰	۱۰۰	۲۷/۸۴	۵۷/۹	۱۴/۲۲
							- منبع دریافت خبرهای اداری دانشگاه
جمع	زیاد	متوسط	هیچ	جمع	زیاد	متوسط	هیچ
۱۰۰	۳۶/۵۳	۱۰/۴۳	۵۳/۰۴	۱۰۰	۳۴	۲۸	۳۸
							- شایعه پراکنی در محیط کاری

ادامه جدول ۵:

دانشگاه تهران		دانشگاه علامه طباطبایی						برخی شاخص‌های سازگارانۀ روابط غیررسمی کارکنان با اهداف اداری دانشگاه
جمع	از طریق سرپرست	از طریق مراجعان و همکاران	از طریق اطلاعیه	جمع	از طریق سرپرست	از طریق مراجعان و همکاران	از طریق اطلاعیه	
۱۰۰	۲۶/۹۸	۳۶/۵۰	۳۶/۵۰	۱۰۰	۱۲/۹۴	۴۳/۵۲	۴۳/۵۲	- سازگاری شایعات اداری با اهداف اداری دانشگاه
۱۰۰	۳۳/۸۱	۳۱/۶۵	۳۴/۵۳	۱۰۰	۱۷/۵۸	۳۷/۳۶	۴۵/۰۵	- مخالفت کارکنان در برابر تغییرات واحد کار اداری توسط مدیریت
۱۰۰	۲۶/۷۳	۳۵/۶۴	۳۷/۶۲	۱۰۰	۳۰/۱۲	۴۳/۳۷	۲۶/۵	- مقاومت کارکنان در برابر تغییرات اداری
۱۰۰	۳۸/۳۳	۲۶/۶۶	۳۵	۱۰۰	۳۲/۴۶	۳۲/۴۶	۳۵/۰۶	- مشارکت کارکنان در فعالیت‌های غیررسمی در حین انجام کار
۱۰۰	۴۷/۲۰	۳۶/۰	۱۶/۸۰	۱۰۰	۴۴/۴۴	۳۶/۶۶	۱۸/۸۸	- تمایل به مشارکت کارکنان در فعالیت‌های غیررسمی در حین انجام کار
۱۰۰	۲۸/۱۶	۲۳/۹۳	۴۷/۸۸	۱۰۰	۲۶/۰۸	۲۷/۱۷	۴۶/۷۳	- سازگاری روابط غیررسمی کارکنان با اهداف اداری دانشگاه
جمع	از طریق غیررسمی	-	از طریق رسمی	جمع	از طریق غیررسمی	-	از طریق رسمی	
۱۰۰	۵۸/۶۷	-	۳۸/۰۱	۱۰۰	۴۴/۷۰	-	۵۵/۲۹	- نحوه آگاهی کارکنان از مسائل اداری

* لازم به توضیح است که دانشگاه‌های مطالعه شده هر یک شامل دانشکده‌های اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی است.

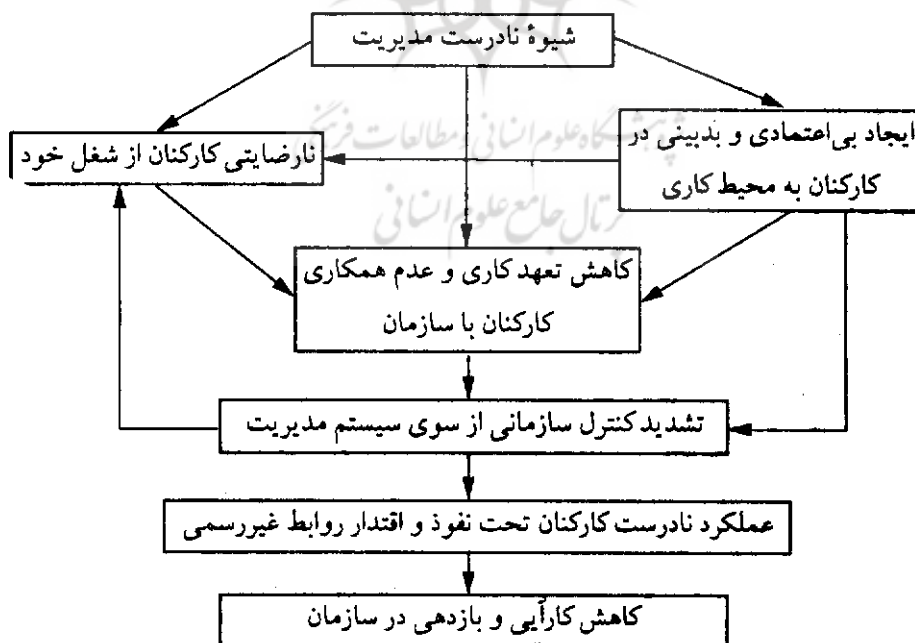
نفر $N = ۹۴$ علامه طباطبایی

تهران $N = ۱۴۶$

بنابراین ساختار غیر رسمی در شبکه پیچیده ارتباطی و مبادلاتی سازمان ممکن است با اشاعه ارزش‌ها و الگوهای نادرست رفتاری، کارکنان بدبین، بی‌اعتماد، ناراضی و غیرمتعهد را به پیروی از این استانداردها تشویق و ترغیب کند و آن‌ها را از فعالیت‌های کاری در جهت تحقق اهداف سازمانی و بازدهی بیشتر باز دارد. همچنین ساختار غیر رسمی با وجود شبکه پیچیده‌ای از ارتباطات که در سراسر سازمان گسترش یافته، قادر است در جهت ایجاد گستردگی شایعات منفی یا اطلاعات نادرست در محیط کاری، نقش مهم و اساسی داشته باشد و یا آن‌که ساختار غیررسمی ممکن است از طریق آگاه کردن کارکنان از مسائل سری سازمانی، آن‌ها را در مقابل سیستم مدیریت تحریک کرده و به مخالفت وادارد، و بدین طریق لطمات غیر قابل جبرانی را به عملکرد نیروی انسانی و بازدهی سازمان وارد سازد (نیک‌پور، ۱۳۴۹، ۱۶۶).

با توجه به آنچه که گذشت، می‌توان مدل نظری را بر اساس روابط میان متغیرهای سازمانی مطالعه‌شده در این مقاله چنین نمایش داد:

نمودار ۱- مطالعه تأثیر شیوه مدیریت بر اعتماد کارکنان و پی آمدهای حاصل از آن



۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به آنچه گذشت، می‌توان چنین نتیجه گرفت که مدیریت نقش مهم و اساسی در عملکرد سازمان دارد. به عبارت ساده‌تر، حیات و بقای سازمان، چگونگی اهداف سازمانی و افزایش بازدهی سازمان و مواردی از این قبیل همگی مسؤلیت‌های بزرگ و عمده سیستم مدیریت است. در واقع مدیران و سرپرستان در سازمان نقش رهبر، مصلح و هدایت‌کننده امور مختلف سازمانی و کنترل و نظارت منابع مختلف سازمانی به‌ویژه منابع انسانی یعنی اعمال، کردار و رفتار اعضای سازمان را بر عهده دارند. بنابراین بی‌تجربگی، عدم شناخت کافی از نیازها و توانایی‌ها و استعدادهای بالقوه کارکنان در رده‌های مختلف سازمانی، ناتوانی در کنترل و اداره مسائل سازمانی، بی‌اعتنایی و بی‌توجهی به شبکه گسترده و پیچیده ارتباطات سازمانی به‌ویژه روابط غیررسمی همگی ناشی از شیوه‌های نادرست مدیریتی است که موجب از دست دادن نیروی انسانی کارآمد و فعال، عدم تحقق اهداف سازمانی و کاهش چشمگیر بازدهی سازمان می‌شود.

در پایان پیشنهاد می‌شود جهت رفع مشکلات و موانع کاری و بهبود وضعیت و شرایط کارکنان در محیط کاری و نیز سازگارتر شدن روابط غیررسمی آن‌ها با اهداف سازمانی ضروری است که سیستم مدیریت توجه کافی به نیازهای مختلف کارکنان به‌ویژه در سطوح مختلف روانی و اجتماعی کرده و در ایجاد روابط صمیمی و متعادل با آن‌ها و به دور از هرگونه تبعیض و شخصیت‌نمایی در برابر آن‌ها کوشش نماید. در غیر این صورت به‌طور حتم می‌توان شاهد حضور فعال و غیرمستقیم اقتدار و سلطه ساختار غیررسمی در محیط کاری بود که با عملکرد نادرست خود لطمات غیرقابل جبرانی بر کارایی سازمان وارد می‌کند.

پی‌نوشت

- ۱- این مقاله بر اساس پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان «مطالعه تطبیقی روابط غیر رسمی کارکنان دانشگاه برکرایبی دانشگاه (بخش اداری - خدماتی) در دانشگاه‌های علامه طباطبایی و تهران» (اسفند ۷۷- دانشگاه تربیت مدرس) و سایر مطالعات نگارنده درباره جامعه‌شناسی سازمان‌ها، تهیه و تنظیم گردیده است.

منابع و مأخذ

- ۱- برومند. زهرا (۱۳۷۳). از خود بیگانگی در سازمان. نشریه مدیریت دولتی. ش ۲۴.
- ۲- پارکینسون. نورث کورت و ساپر. رستم جی (۱۳۶۹). اندیشه‌های بزرگ مدیریت. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران. مرکز آموزش بانکداری.
- ۳- پاشا. ابراهیم (۱۳۶۹). «جامعه‌شناسی سازمان‌ها» (جزوه دست‌نویس). دانشگاه علوم اجتماعی علامه طباطبایی.
- ۴- تراوئا. رابرت و نیوپورت. جین (۱۳۶۹). اصول مدیریت و رفتار سازمانی. ترجمه عین‌ا... اعلاء. تهران. انتشارات زوار.
- ۵- چلبی. مسعود (۱۳۷۳). «تحلیل شبکه در جامعه‌شناسی». فصلنامه علوم اجتماعی علامه طباطبایی. دوره دوم.
- ۶- دیویس. کیت (۲۵۳۶). مقدمه‌ای بر روابط انسانی. ترجمه رحیمی و توتونچیان. تهران. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۷- راندال. دونالد (۱۳۷۴). «تعهد سازمانی: نگرش مجدد به انسان سازمانی». ترجمه اسفندیار فرج‌وند. نشریه زمینه. ش ۵۲-۵۱.
- ۸- ریتزر. جورج (۱۳۷۳). نظریه‌های جامعه‌شناسی. ترجمه احمد رضا غروی‌زاده (چ اول). انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ۹- کارزتن. سن؛ لوند. جوک (۱۳۷۱). ایجاد آخرین تغییرات در واحد تعمیرات اساسی SAS. ترجمه داود محب‌علی. بهره‌وری (مجموعه مقالات). انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی. ش ۱.
- ۱۰- قطبی. نسرین (۱۳۷۵). «برآورد عرضه نیروی انسانی متخصص طی سال‌های ۷۵-۱۳۷۴». پایان‌نامه کارشناسی ارشد (رشته اقتصاد). دانشگاه تهران.
- ۱۱- کوکلان. هوشنگ (۱۳۵۸). رفتار سازمانی. انتشارات دانشکده مدیریت علامه طباطبایی.

۱۲- کوثری. مسعود (۱۳۷۶). «بررسی میزان مشارکت روستائیان خراسان در فعالیت‌های عمرانی جهاد سازندگی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران. دانشگاه تربیت مدرس تهران.

۱۳- گلابی. سیاوش (۱۳۶۹). سازمان، مدیریت و توسعه منابع انسانی. تهران. انتشارات فردوس.

۱۴- لوتانز. فرد (۱۳۷۲). رفتار سازمانی (جلد دوم). ترجمه غلامعلی سرمد. تهران. مؤسسه بانکداری ایران.

۱۵- مازلیس. نیکوس (۱۳۶۸). سازمان بوروکراسی (تجزیه و تحلیلی از تئوری‌های نوین) ترجمه اهرنجاتی و تدینی. انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.

۱۶- نیک‌پور. مهرداد (۱۳۴۹). «تحقیقی پیرامون خط‌مشی و مقررات استخدامی شهرداری‌های ایران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

۱۷- پاینده. ابوالقاسم (گردآورنده و مترجم) (۱۳۶۲). نهج الفصاحه (مجموعه کلمات قصار حضرت رسول خدا (ص)) سازمان انتشارات جاویدان.

۱۸- هیکس. هربرت جی و گولت. سی. ری (۱۳۶۸). تئوری‌های سازمان و مدیریت (جلد یکم). ترجمه گوئل کهن. مؤسسه اطلاعات.

19- Hass. J.; Eugene & Drabex & Thoman. E. (1973). *Complex organizationsi Asociological Prespectives*. U.S.A.

20- Hickson, Fugh & Hinings (1971). *The Structure of Organizations* (Writers on organizations) England.

21- Silvermam. Darid (1977). *The Theory of organizations: A Sociological Framework*. London.

۲۲- اشعریون. منیر (اسفند ۱۳۷۷). «مطالعه تطبیقی روابط غیر رسمی کارکنان دانشگاه بر کارآیی دانشگاه (بخش اداری - خدماتی) در دانشگاه‌های علامه طباطبایی و تهران» پایان‌نامه کارشناسی ارشد (به راهنمایی آقای دکتر پاشا و مشاور آقای دکتر افروغ). دانشگاه تربیت مدرس.



شروېشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی