

# سازمان

## غیر رسمی، علل پیدایش و راههای بهره‌گیری از آن

دکتر سید محمد میرکمالی

که ویژگیهای درونی سازمانی سبب تمایز يك سازمان از سازمان مشابه دیگر می‌شود. (۱) این ویژگیها در رفتار افراد و کل سازمان نقش بسزایی دارد. گروه غیررسمی یکی از عوامل مهم به وجود آورنده این جو و رفتار سازمانی است.

سازمان رسمی بر مبنای اصول منطقی ادارهٔ سازمان و برای رسیدن به اهداف مخصوص جمعی شکل می‌گیرد. سازمان، معمولاً، بدون در نظر گرفتن نیازها و خواسته‌های افراد و اینکه آنها توانایی کارهای بیشتری را دارند، از آنها در مقیاس محدودی استفاده می‌کند. این محدودیت به خاطر رسیدن به اهداف سازمان و کنترل و پیش‌بینی رفتار اعضای آن در همان راستاست. اگرچه مدیریت می‌خواهد فقط از اطلاعات و دانش يك فرد در تدریس و یا از دستهای دیگری برای انجام دادن يك کار استفاده کند، ولی آنها با تمام شخصیت، پیکر، مغز، امیدها، آرزوها، نیازها و اهداف شخصی خود وارد سازمان می‌شوند. اگرچه ممکن است برای سازمان این علائق و نیازها مطرح نباشد، اما کارمند، نیازهای مقام، موقعیت و شناخت و حتی نیازهای بالاتر روانی خود را که مربوط به نیازهای سطوح، چهارم و پنجم سلسله مراتب نیازهای مزلوه می‌شود را در شغل و محیط سازمان جستجو می‌کند. (۲) از آنجا که اکثر سازمانهای رسمی برای رسیدن به اهداف خود، به نیازهای سطوح بالای انسانها کمتر توجه می‌کنند، افراد از راههای دیگر، از جمله ایجاد گروه یا سازمان غیررسمی به نیازهای خود دست می‌یابند. (۳)

### تعاریف و اهمیت سازمان غیررسمی

تعریفهای فراوانی از سازمان غیررسمی شده است. سایمون، سازمان غیررسمی را روابط و کنشهای متقابل پیش‌بینی نشدهٔ افراد داخل سازمان رسمی، که بر تصمیمات و تقدیرات سازمان رسمی اثر می‌گذارد، تعریف می‌کند که این روابط ممکن است نوعاً با ساختار رسمی سازمان هماهنگی نداشته باشد. (۴) صاحب نظران دیگری سازمان غیررسمی را عبارت از گروهی که فرد در آن به هويت می‌رسد و نیازهای خود را تأمین می‌کند تعریف می‌کنند. (۵) صادق‌پور و مفدس، سازمان رسمی را دسته‌ای از همکاریهای گروهی که قبلاً جزو وظایف سازمان رسمی پیش‌بینی نگردیده است می‌دانند. (۶) ماندی و دیگران می‌گویند اگر دو نفر و یا بیشتر دز بعضی از راهها که در سازمان رسمی پیش‌بینی نشده است با هم همبستگی داشته باشند، سازمان غیررسمی به وجود می‌آید. (۷) به عقیدهٔ ما، سازمان غیررسمی مجموعه‌ای از روابط، تعاملات و نفوذ افراد در سازمان رسمی است که به منظور تأمین اهداف و نیازهای خود به طور غیررسمی تشکیل می‌یابد. (۸)

ه‌تان بوم، می‌گوید که سازمان غیررسمی به گروهها، دوستیها و

مقدمه

اگرچه وظایف و فعالیت‌های نقش‌های سازمانی در طرح سازمان رسمی یا بوروکراتیک، کاملاً پیش‌بینی شده است و ایفاگران نقش باید طبق قوانین و مقررات و دستورالعملها کار کنند، اما وظایف سازمانی در عمل فراتر یا فروتر از حد مورد انتظار انجام می‌گیرد. اگر دو سازمان اداری و یا آموزشی مشابه (که از نظر قوانین و مقررات و شکل سازمان رسمی همانند هستند و هدف واحدی دارند) را با هم مقایسه کنیم، شکل عمل و نتیجهٔ کار آنها با هم تفاوت‌هایی دارد. چرا مدارس يك منطقهٔ آموزشی که از نظر اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در وضعیت یکسانی قرار دارند و دارای قوانین، مقررات و انتظارات واحدی هستند، رفتار سازمانی متفاوت دارند؟ چرا احساسات و رفتار در بعضی از آنها گرم و صمیمانه و در برخی دیگر سرد و غیر صمیمی است؟ نوع رابطه‌ای که انسانهای داخل يك سازمان با هم دارند، ویژگیها و جو آن سازمان را به وجود می‌آورد. جو سازمانی به ادراک عمومی کارکنان از محیط کارشان برمی‌گردد که تأثیر سازمان رسمی و غیررسمی و شخصیت و نیازهای اعضا و رهبری سازمان حاصل می‌شود. در واقع، می‌توان نتیجه گرفت

### ۳- انتظارات فرد-

هر فرد خواستها و انتظاراتی دارد که در هر جا که فکر کند به آنها می‌رسد مراجعه می‌کند. او در ذهن خود احتمالاتی درباره سودمندی و یا زیان آوری گروه می‌دهد و بر اساس این ذهنیات در گروه شرکت می‌کند.

### ۴- سطح بازدهی-

ادراک هر فرد از سطح و میزان بازدهی (نتایجی) که عضویت او در گروه برای او خواهد داشت باعث جذب او به گروه می‌شود. (۱۶) تعریفهای مختلفی از گروه شده است که فقط به ذکر چند مورد می‌پردازیم: کارت رایت و زندر گروه را «مجموعه‌ای از افراد که با هم ارتباط دارند و در بعضی از جهات مشخص به هم وابسته‌اند» تعریف می‌کنند. (۱۷) فروید می‌گوید که گروه یک نوع تشکل روانی انسانهاست که ایده‌ال و رهبری را در «خود برتر» خودشان می‌پروراند. (۱۸) اسمیت با نگرشی جامعه‌شناسانه به گروه می‌نگرد و در تعریف گروه می‌گوید:

«ما ممکن است یک گروه اجتماعی را به عنوان واحدی از مجموع تعدادی از ارگانیزمهای (عوامل) جدا و مستقل که نسبت به وحدتشان ادراک جمعی داشته، و توانایی و تمایل به مبادرت به عمل دارند و یا اینکه عملشان با روش واحدی نسبت به محیط انجام می‌گیرد تعریف کنیم.» (۱۹)

بایست و دیگران می‌گویند که «گروه مجموعه‌ای از افراد است که بین آنها روابط، تعامل و وابستگی وجود دارد و اعضا بر هم نفوذ دارند.» گروه دارای ایدئولوژی، ارزشها، اعتقادات و هنجارهایی است که رفتار اعضا را تنظیم می‌کند، چنین گروهی را می‌توان گروه روانی خواند. (۲۰) نیوکوم نظریه تعادل را مطرح می‌کند و می‌گوید که «افراد بر اساس نگرشهای مشابهی که نسبت به اشیا و اهداف مشترک دارند، به هم جذب می‌شوند.» (۲۱)

یکی از نظریه‌های دیگری که به تشکیل گروه توجه دارد، نظریه مبادله است. در این نظریه مانند نظریه انگیزش، هر گروه بر اساس حداقل سطح مثبت از نتیجه یا پاداش شکل می‌گیرد. پاداشهای به دست آمده که نیازها را تأمین می‌کند باید از مخارج و هزینه‌ها بیشتر باشد. (۲۲) جورج هومنز در کتاب «گروه انسانی»، سه ویژگی رفتاری برای گروه قائل است. او می‌گوید وقتی مردم در یک سیستم اجتماعی کار می‌کنند، فعالیتها، تعاملات و احساساتی از خود نشان نمی‌دهند. فعالیتها شامل تمام کارها مانند سخن گفتن، مکاتبه، کار با یک وسیله یا ماشین و... است که یک فرد در سازمان انجام می‌دهد. تعامل یعنی روابط دو جانبه یا داد و ستدی است که از طریق ارتباط و تماس افراد با یکدیگر و در پاسخ هم برقرار می‌شود. افکار و احساسات از اعتقادات، ایده‌ها،

همبستگیهای غیررسمی اطلاق می‌گردد که به طور اجتناب ناپذیر در یک سازمان رسمی به وجود می‌آید. این روابط که بر اثر نیازهای شخصی افراد پیدا می‌شود، قبلاً در سازمان رسمی پیش‌بینی نشده و بعضاً به خاطر حفاظت اعضا در برابر خواستهای سازمان رسمی شکل می‌گیرد. به عقیده تانن بوم، رفتار، احساسات و تفکراتی که جنبه غیررسمی سازمان را می‌سازد، تأثیر بسزایی در کوششهای کل سازمان دارد و گاهی اوقات باعث ناراحتی و دردها می‌شود. (۹) اگرچه مدیریت معمولاً، به گروههای غیررسمی بدگمان است و از قدرت بالقوه آنها در نفوذ بر اعضا و کنترل تولید سازمان می‌هراسد. (۱۰) اما باید آن را یک پدیده طبیعی سازمانی به حساب آورد. «دیویس» می‌گوید که گروه غیررسمی یکی از ضروریات فعالیتهای گروهی است و رابطه و نسبت گروه غیررسمی به یک سازمان رسمی مانند رابطه و التزام دو تیغه یک قیچی است. (۱۱) اهمیت سازمان غیررسمی آنقدر زیاد است که «لوتاتز» جدا کردن سازمان رسمی از غیررسمی را اشتباه بزرگی می‌داند. (۱۲) «پلو و اسکات» نیز می‌گویند که درک طبیعت سازمان رسمی بدون تحقیق در شبکه روابط غیررسمی و هنجارهای غیراداری غیرممکن است. (۱۳) مدیران و حتی دانشمندان مکتب کلاسیک به سازمان غیررسمی توجهی نداشتند، ولی از دوره دوم مدیریت یا مکتب روابط انسانی، توجه به آن رو به فزونی گرفت. (۱۴) بدون تردید، کوششهای «التون میوه» و همکارانش در آزمایشهای «هاترن» نقطه عطفی در تاریخ مدیریت در جهت کشف اهمیت سازمان غیررسمی به عنوان یکی از مباحث مهم علم مدیریت است. (۱۵)

## تعریف گروه و علل جذب افراد به گروه

انسان به طور طبیعی و فطری، موجودی اجتماعی و جمع‌گراست. او با شرکت در گروه، نیازهای اجتماعی، روانی و فیزیولوژیکی خود را برطرف می‌سازد. «کارت رایت» و «زندره» به چهار علت به عنوان علل جذب فرد به گروه اشاره می‌کنند:

### ۱- انگیزه-

هر فرد برای تأمین نیازهای تعلق به گروه و به گروه پیوستن، شناسایی، امنیت، پول و سایر ارزشهایی که می‌توان توسط گروه تأمین کرد به گروه می‌پیوندد.

### ۲- ویژگیهای محرکی و تشویقی-

هر فرد به علت محرکها و تشویقهایی که برای او در گروه وجود دارد، در گروه شرکت می‌کند. این محرکها و تشویقها مختلف است و با توجه به ذوق و نیازهای افراد جاذبه‌های متفاوتی دارند؛ از جمله این محرکها می‌توان اهداف، برنامه‌ها، ویژگیهای اعضای سازمان، سبک عمل، پرستیژ و یا سایر خصوصیات که از نظر انگیزها و نیازهای افراد اهمیت دارد را نام برد.

نگرشها و احساساتی که فرد در درباره کارش و همچنین افراد دیگر دارد، به وجود می آید. به عقیده «هومتز» این سه عامل با یکدیگر مستقیماً ارتباط دارند. هرچه فعالیتهای افراد بیشتر باشد، تعاملات آنان زیادتر می گردد و احساسات قویتری در اینکه یکدیگر را دوست دارند و یا از هم بدشان می آید پدیدار می شود. هرچه تعاملات بین اشخاص بیشتر باشد، فعالیتهای مشترک و عواطف آنان بیشتر می شود. با بالا رفتن و بیشتر شدن عواطف نسبت به یکدیگر، فعالیتهای مشترک و تعاملات آنان نیز افزایش می یابد. (۲۳) او پدیده های رفتاری فوق را حاصل محیط می داند که از سه جزء محیط فیزیکی مشتمل بر ناحیه، منطقه، جو و شکل قرارگیری، محیط فرهنگی شامل هنجارها، ارزشها، اهداف و بالاخره محیط فنی، یعنی موقعیت دانش، تشکیل می گردد. (۲۴)

کارت رایت وزندر می گویند هنگامی که عده ای از انسانها گروهی را به وجود می آورند، دارای یک یا چند ویژگی از ویژگیهای زیر هستند:

- الف - آنها مبادرت به تعامل فراوانی می کنند.
  - ب - خود را به عنوان عضو گروه معرفی می کنند.
  - ج - از طرف دیگران نیز به عنوان عضو متعلق به گروه معرفی می شوند.
  - د - در نرمها یا هنجارهایی که منافع مشترکی در آنها دارند سهم هستند.
  - ه - در یک سیستم دارای نقشهای به هم مربوط شرکت می کنند.
  - و - به وسیله یکدیگر و در نتیجه برقرار کردن و داشتن الگوی عینی یا ایده آلی یکسان در «خود برترشان» مورد شناسایی قرار می گیرند.
  - ز - گروه برای افراد عاملی پاداش دهنده است.
  - ح - به طور افزایش بایندهای اهداف مشترک را تعقیب می کنند.
  - ط - از وحدتشان درک جمعی دارند.
  - ی - متمایل به اقدام به عمل با روش واحدی نسبت به محیط هستند. (۲۵)
- صاحب نظران دیگری نیز درباره ویژگیهای گروه سخن گفته اند که از حوصله این بحث خارج است. (۲۶)

## تفاوتهای سازمان رسمی و غیررسمی

یکی از تفاوتهای عمده سازمان رسمی و غیررسمی این است که سازمان رسمی، سازمانی رسمی، اداری و بالعکس است، همان گونه که سازمان غیررسمی یک سازمان غیررسمی، خصوصی و غیراداری است. قبلاً نیز ذکر شد که سازمان رسمی طبق قانون مدون شکل می گیرد و دارای اهداف از پیش تعیین شده است، اما وجود و پیدایش سازمان غیررسمی در جایی مطرح و مکتوب نیست. منبع قدرت در سازمان

رسمی قانون، اختیار و مسئولیت است و تا زمانی که یک فرد در مدیریت سازمان قرار دارد از مزایای قانونی و اختیارات پیش بینی شده برخوردار است. در سازمان غیررسمی، منبع قدرت در فرد و یا افراد نهفته است. در واقع، اراده، خواست و تفویض اختیار افراد است که به گروهی و یا به یک فرد، قدرت و یا اختیار انجام دادن بعضی از امور را می دهد. این قدرت، در عین حال حاصل نفوذ یک فرد در اعضای گروه است که سبب پیروی اعضای گروه از آن شخص و نهایتاً تفویض قدرت به آن شخص می گردد. در سازمان رسمی، پیروی، رسمی و اجباری است. هر فرد که به استخدام سازمانی در آید، موظف و مجبور است در محدوده قوانین و مقررات به انجام وظیفه بپردازد. در مقابل، در سازمان غیررسمی تبعیت داوطلبانه است. از آنجا که اعضای سازمان غیررسمی بر اساس نیازها و اهداف خود به فرد و یا گروهی اختیارات لازم را می دهند. به طور داوطلبانه نیز پیروی را می پذیرند. (۲۷)

جهت قدرت در سازمان رسمی از بالا به پایین است. مقامات مافوق بر حسب اختیارات خود دستورات و احکام را به زیردستان خود صادر می کنند. در واقع، قدرت ناشی از تفویض اختیار، مرکزیت و سلسله مراتب بالاتر است. جهت قدرت در سازمان غیررسمی، تک تک افراد گروه هستند که از پایین به بالا با تفویض اختیارات، قدرت لازم را به رهبری می دهند. تا وقتی که افراد گروه غیررسمی به یک فرد اعتماد لازم را داشته باشند، او در قدرت باقی می ماند و هرگاه بنا به دلایلی مثل تغییر اوضاع، تأمین نیازها و یا عدم توانایی رهبری، افراد او را نپذیرند و یا اختیارات تفویض شده را لغو کنند، قدرت به دست آمده نیز از میان می رود.

به طور کلی، از نظر اداره سازمان و فرماندهی و هدایت رفتار افراد، بین سازمانهای رسمی و غیررسمی تفاوت وجود دارد. در سازمان رسمی، اداره سازمان بر اساس قوانین، مقررات و پیش بینیهایی که در شرح وظایف آمده است انجام می گیرد. اداره کننده سازمان اداری یا دیوانسالاری را که اصطلاحاً «مدیر» می خوانیم، حق ندارد دستورات و فرمانهایی خارج از حدود و ثغور وظایف سازمانی صادر کند و یا رفتار را در راههای غیر پیش بینی شده هدایت کند. اما، در سازمان غیررسمی که به جای «مدیریت» از اصطلاح «رهبری» استفاده می شود، رهبر می تواند از تمام راههای ممکن که گروه را به سمت مقصود و اهداف خود برساند استفاده کند. رهبری در این مفهوم، نفوذ فردی یک شخص با توجه به ویژگیهایی است که در او وجود دارد. نفوذ و پذیرش فرد در گروه باعث پذیرش داوطلبانه شخصیت، روش و دستورات او از طرف اعضای گروه می گردد. (۲۸) به همین دلیل، دامنه عمل و اتخاذ تدابیر و راهها برای رهبری سازمان غیررسمی، وسیعتر از مدیریت سازمانهای رسمی است.

«گری و استارک»، مقایسه جالبی بین سازمان رسمی و غیررسمی از دیدگاههای مختلف به عمل آورده اند که در جدول زیر نشان داده می شود. (۲۹)

سازمان رسمی	سازمان غیررسمی	
		۱ - ساختار
برنامه ریزی شده	خود به خود	الف - ریشه یا اصل
منطقی	احساسی و عاطفی	ب - منطق
پابدار	پویا	ج - ویژگی
شغل	نقش	۲ - اصطلاح موقعیت
سوددهی یا خدمت به جامعه	رضایت اعضا	۳ - اهداف
		۴ - نفوذ
موقعیت	شخصیت	الف - پایه
اقتدار	قدرت	ب - نوع
از بالا به پایین	از پایین به بالا	ج - جریان
تهدید، اخراج یا تنزل رتبه	مقررات و هنجارهای مادی یا اجتماعی	۵ - مکانیزم کنترل
		۶ - ارتباطات
کانالهای رسمی	تاکی	الف - کانالها
کاملاً تعریف شده و در خطوط رسمی جریان می یابد چارت سازمانی	دقیقاً تعریف نشده و در کانالهای معمولی قطع می شود. جامعه منجی	ب - شبکه ها
		۷ - چارت
		۸ - موارد دیگر
گروه کاری	فقط آنها که قابل قبول هستند	الف - دربرگیرندگی افراد
از توصیف شغل حاصل می شود	خود به خود به وجود می آید	ب - روابط بین فردی
به وسیله سازمان تعیین شده است	نتیجه عضویت	ج - نقش رهبری
وظایف کاری یا شغلی	ویژگیهای شخصی، موقعیت	د - مبنای تعامل
وفاداری	به هم پیوستگی	د - مبنای دلبستگی

رفتار در سازمان تنها از انتظارات رسمی سازمان نشأت نمی‌گیرد، بلکه نیازهای مختلف افراد و اهداف رسمی سازمان با هم در رفتار سازمانی موثرند و روابط بین این عناصر پویاست. اعضای سازمان ارزشها، اعتقادات، عواطف، احساسات، نیازها و انگیزه‌های خود را با خود به سازمان می‌آورند و علی‌رغم عدم پیش‌بینی، رفتار در سازمان را به شکل خاصی درمی‌آورند. (۳۳) شخصیت، ارزشها، اعتقادات، نگرشها و نظریات افراد از اساسی‌ترین علل تشکیل گروه غیررسمی است. مردمی که بین شخصیت، اعتقادات، نگرشها و نظریات خود و سایر افراد همانندیا و تشابهاتی می‌بینند، اعتماد بیشتری به یکدیگر دارند. این اعتماد و اطمینان آنها را به هم نزدیک و رابطه آنها را صمیمی‌تر می‌کند و بالاخره سبب به وجود آمدن یک گروه غیررسمی در داخل سازمان می‌شود.

۳- مقابله با تهدیدات سازمان و مدیریت و ایجاد جو ایمنی و امنیت شغلی - در بسیاری از سازمانهای تجاری، اقتصادی و سیاسی، ملاک ادامه کار افراد و سازمان، میزان سودی است که عاید کارفرمایان، مدیران و صاحبان آنها می‌شود. در این سازمانها چنانچه منافع کارفرمایان به خطر بیفتد، تصمیمات غیرمنصفانه و ناعادلانه‌ای اتخاذ می‌کنند که کارکنان را به طور طبیعی نسبت به آینده خود دچار اضطراب و عدم اطمینان می‌سازد. در حقیقت، زندگی اجتماعی و شغلی کارکنان مورد تهدید تصمیمات خودکامه مدیران و کارفرمایان قرار می‌گیرد. در چنین حالتی، افراد به فکر مقابله با چنین تهدیداتی می‌افتند و برای ایجاد جو ایمنی و به دست آوردن امنیت شغلی به تشکیل گروه غیررسمی مبادرت می‌ورزند. از جمله خطرات و تهدیدات، تغییرات ناگهانی و بنیانی در سازمان است که باعث حذف و تغییر شغلها، اخراج افراد یا نیاز به تغییر رفتار می‌گردد.

۴- پرکردن خلاء مدیریت بی‌بندوبار یا باری به هر جهت - تانن بوم و اسمیت، پیوستاری مبنی بر درجه توجه مدیر به انجام کار و یا به افراد داخل سازمان ترسیم می‌کنند. به مدیرانی که توجه فوق‌العاده به کار و تعیین وظایف افراد دارند و علی‌الاصول مدیریشان با نظارت مستقیم همراه است و کارمدار هستند، مدیران خودکامه، و به آنها که به جنبه‌های انسانی توجه دارند و به افراد آزادی عمل و اجازه مشارکت می‌دهند و به طور کلی مدیریشان با نظارت کمتر و یا غیرمستقیم همراه است، مدیران رابطه‌مدار یا آزادخواه می‌گویند. اما خارج از پیوستار ترسیمی آنها، مدیریت بعضی از مدیران با دادن آزادی بیش از اندازه انجام می‌شود، به طوری که هیچ قانون یا خط مشی مشخصی برای رفتار افراد وجود ندارد و به هر شکل که می‌بشاند باشد عمل می‌کنند. در واقع، مدیر، فرد بی‌توجه و یا بی‌بندوباری است که کاری با کارکنان ندارد. در این فضا وجود مدیریت آن‌چنان که باید احساس نمی‌شود و همین مسأله باعث پیدایش گروه غیررسمی برای انجام دادن امور مربوط به مدیریت

## سازمان غیررسمی در سازمان رسمی

گروه غیررسمی به دلایل متعددی در سازمان رسمی شکل می‌گیرد. برخی از این علتها در تشکیل گروهها نهفته است که از آن سخن رفت، اما خصوصیات اجتماعی بودن انسان و تأمین نیازهای فردی و گروهی او خطوط اصلی این دلایل را ترسیم می‌کند. ذیلاً به بعضی از علل مهم تشکیل سازمان غیررسمی در سازمانهای رسمی اشاره می‌شود:

۱- میل به اجتماعی بودن-

انسان موجودی اجتماعی است و پیوستن به گروه و اجتماع یکی از نیازهای اوست. سازمان فکری - روانی او طوری طراحی شده است که به طور فطری با عضویت در یک گروه احساس امنیت و رضایت می‌کند. به جز در موارد خاص مثل نیاز شدید به تفکر و یا وضعیت غیرعادی و نابهنجار روانی که فرد متمایل به تنهایی، انزوا و سکوت می‌شود، انسانها در سایر مواقع از تنهایی و جدایی از گروه و جامعه رنج می‌برند. انسان می‌خواهد به یک جمع وابسته باشد و از طرف دیگران پذیرفته شود. او دوست دارد با دیگران باصفا، صمیمیت، دوستی، احساس تعلق و همبستگی زندگی کند. افراد می‌خواهند ریشه در گروه داشته باشند و از جدا شدن از دوستان، همسایگان خانواده و همقطاران ناخشنود می‌شوند. (۳۰) پیوستن به گروه سبب پیدایش هویت فردی می‌گردد. افراد ویژگیهای شخصیتی و رفتاری خود را از هویت گروهی که بدان وابسته هستند به دست می‌آورند. تحقیقات زیادی مؤید این است که گروه و هنجارهای گروهی روش رفتاری افراد را مشخص می‌کند. (۳۱) ملزوم نیاز اجتماعی، تعلق و محبت و ارتباط آن را با جوامع و سازمانهای کنونی چنین مطرح می‌کند:

«اعتقاد من بر این است که انگیزه افزایش شگرف و سریع گروههای حساسیت و دیگر گروههای رشد و انجمنهای هدفمند، ممکن است تا حدودی نیاز مبرم به برقراری تماس، روابط صمیمانه و تعلق باشد و یا نیاز به چیره شدن بر احساسات شایع از خودبیگانگی، تنهایی، غربت و بی‌همدمی که در اثر مشغله‌های فراوان، از بین رفتن روابط گروهی سنتی، پراکندگی خانواده‌ها، شکاف بین نسلها، رشد تدریجی شهرنشینی و محو صمیمیت روستایی و در نتیجه کم عمق شدن دوستیها، شایعتر شده‌اند، باشد.» (۳۲)

بدون تردید، افراد از جو مادی، مکانیستی و دیوان سالار سازمانها که سبب انسداد و عدم تأمین این نیاز می‌گردد و بر روحیه آنان لطمه وارد می‌سازد روی گردان هستند. آنها با پیوستن به گروه یا سازمان غیررسمی، این کاستی سازمانی را جبران می‌کنند.

در چنین اوضاعی ممکن است اعضای سازمان احساس کنند که سازمان در جهت اهداف پیش‌بینی شده و مطلوب، هدایت نمی‌گردد. بنابراین، افراد متخصص، دلسوز و پای‌بند به اهداف سازمان، برای حفظ سازمان و هدایت آن در مسیر مناسب دست به اتحاد و همفکری می‌زنند و در قالب سازمان غیررسمی، سازمان را به سمت مطلوب هدایت می‌کنند. اما از جهت دیگر، ممکن است افراد فرصت‌طلب، سودجو و حتی منحرف نیز با استفاده از فرصت یا تشکیل گروه غیررسمی، سکان کشتی سازمان را به دست بگیرند و آن را در جهت تأمین منافع و نیت خود به حرکت درآورند. در عین حال، ممکن است گروه‌های رسمی مختلف و بعضاً متعارضی به وجود آید که سبب کشمکش در درون سازمان گردد.

۵- ایجاد روابط انسانی در سازمانی که مدیریت آن خودکامه و کارمدار است - همان‌گونه که در بالا اشاره شد، مدیریت خودکامه کارمدار به انسانها و نیازهای آنها توجهی ندارد و معتقد است که باید انسانها را تحت کنترل شدید و محدود نگاهداشت. چنین مدیرانی، معمولاً افراد را مسئولیت‌پذیر، حل‌کننده مشکلات و قابل اعتماد نمی‌دانند. از طرف دیگر، این مدیران فکر می‌کنند که کارمندان به اطاعت بی‌چون و چرای دستورات آنها موظف هستند و افراد را در طرح مسائل و مشکلات فردی و خصوصی خود مجاز نمی‌دانند. آنها فکر می‌کنند که مشکلات فردی و خارج از سازمان کارکنان از وظایف مدیریت نیست. آنها وظیفه خود را فقط صدور دستورات و اوامر و نواهی به منظور رسیدن به اهداف رسمی سازمان می‌دانند. در چنین جوی، افراد به علت بی‌توجهی مدیر به نیازهای انسانها و روابط انسانی؛ به منظور تأمین نیاز، رابطه انسانی و برخورداری از توجه، عواطف، احساسات و درک انسانها، دست به تشکیل گروه غیر رسمی می‌زنند.

۶- علائق و روابط تخصصی - یکی از راههایی که افراد را به هم نزدیک می‌کند تخصص است. معمولاً، افرادی که در یک رشته متخصص هستند، به خاطر مطالعات در یک زمینه، به دیدگاهها، نگرشها و حتی جهان‌بینی‌های نزدیک به هم و یا واحدی می‌رسند. همین افراد به خاطر تبادل افکار و اطلاعات درباره مسائل تخصصی و بررسی آخرین پیشرفتهای علمی رشته خودشان با هم ارتباط برقرار می‌کنند. ممکن است عده‌ای از کارکنان، شغلها و یا علائق مشترکی در خارج از سازمان داشته باشند که این مسأله نیز باعث ارتباط آنها شود. دیدگاههای مشابه، ارتباط تخصصی و علائق شغلی در داخل و یا خارج از سازمان، افراد را کم‌کم به سمت داشتن آرمانها و مسائل مشترک گروهی می‌کشاند و بالاخره سبب پیدایش سازمان غیررسمی می‌گردد.

۷- کسب قدرت - در بسیاری از موارد، کسب قدرت باعث دلگرمی و احساس امنیت می‌شود. منهای نوع و موارد کاربرد آن، قدرت می‌تواند وسیله‌ای برای رفع خطر، دفاع از حقوق و تأمین امنیت شغلی

کارکنان به حساب آید. قدرت می‌تواند به عنوان یک پتانسیل یا عامل بالقوه در دست افراد باشد تا در صورتی که به وجود آن احساس نیاز شود، مورد استفاده قرار گیرد. افراد در سازمانها سعی می‌کنند با تشکیل گروه غیررسمی کسب قدرت کنند و از طریق آن جلوی تصمیمات خودکامه مدیریت را بگیرند. کسب قدرت الزاماً برای اعمال آن در حال حاضر نیست، بلکه غالباً به عنوان یک نیروی بالقوه برای نفوذ در تصمیمات و استفاده‌های آتی مورد توجه است. (۳۵)

۸- مؤثر بودن در تصمیم‌گیریها - افراد یک سازمان ممکن است به دلایل متعددی از تصمیماتی که توسط مدیریت گرفته می‌شود خشنود نباشند. این ناخشنودی ممکن است به علت تهدیداتی که تصمیمات مدیر در آینده شغلی افراد دارد و یا به خاطر مطابقت نداشتن آن تصمیمات با خواسته‌ها و راه‌حلهای افراد باشد. عده‌ای، روشها و برنامه‌های موجود سازمان را در رسیدن به اهداف کافی نمی‌دانند و خود، راه‌حلهای و نظرهای دیگری دارند؛ آنها می‌خواهند به طریق مقتضی در تصمیم‌گیریها شرکت داشته تا بتوانند نظریات و راه‌حلهای خود را ارائه دهند و در سرنوشت و رسیدن به اهداف سازمان مشارکت داشته باشند. افراد می‌خواهند از کم و کیف و چگونگی تأثیر تصمیمات در شغل آنها مطلع باشند و بهترین راه کنترل این فرایند شرکت در تصمیم‌گیریهاست. بنا به دلایل فوق، افراد در راه تأمین این نظر، اقدام به تشکیل گروه غیررسمی می‌کنند. آنها، بدین وسیله، می‌توانند: اولاً، راه‌حلهایی که با نظریات و اهداف خودشان هماهنگی دارد را به سازمان ارائه دهند؛ ثانیاً، از اتخاذ تصمیمات مخاطره‌آمیز جلوگیری کنند؛ ثالثاً، در مدیریت سازمان اعمال نظر کنند و به سازمان و مدیریت خط بدهند و رابعاً، با شرکت در تصمیم‌گیریها نیاز تعلق به سازمان و مالکیت بر سازمان خود را تأمین کنند.

۹- برقراری ارتباط - افراد برای تأمین نیازمندیهای مختلف خود با هم ارتباط برقرار می‌کنند. سیستم اطلاع‌رسانی یکی از راههای برقراری ارتباط است. انسانها می‌خواهند بدانند که در سازمان چه می‌گذرد و رویدادها برآینده و سرنوشت شغلی آنان چه تأثیری دارد. آنها با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند تا علاوه بر مطلع شدن از وقایع و جریانات سازمانی، از نظریات و تفسیرهای آنان درباره وقایع و تأثیرات آنها و نقش و وظیفه افراد در برابر آنها با خبر شوند. بدین طریق با به وجود آمدن شبکه و کمانهای ارتباطی، سازمان غیررسمی پدیدار می‌گردد. به طور کلی، روابط داخل یک سازمان را می‌توان به شکل زیر تقسیم کرد:

الف - روابط اجتماعی.

ب - روابط تخصصی.

ج - روابط برای تصمیم‌گیری به جای مدیریت.

د - روابط برای کسب قدرت و مقابله با قدرت سازمان و مدیریت.

هـ - روابط برای تشکیل شبکه‌های اطلاعاتی و ارتباطی.

لازم به یادآوری است که شکل ارتباطات در سازمان غیررسمی

از الگوی منظم و جهت مشخص پیروی نمی‌کند. شکل ارتباط در سازمان غیررسمی از نوع تاکتی است که چون درخت انگور به همه جوانب و جهتها و بدون شکل مشخص و به طور غیررسمی و بدون قانون کشیده می‌شود. (۳۶)

۱۰- ارزشیابی از خود و دیگران- هر فرد می‌خواهد که خود را به دیگران بشناساند و مطمئن شود که دیگران او و وجود او را درک می‌کنند و در واقع، به رسمیت می‌شناسند. او علاقه‌مند است که افراد دیگر برای او احترام و پایگاهی قائل باشند و وجود او را در سازمان سودمند و مغتنم بدانند. او برای اینکه نیاز به شناخت از طرف دیگران را تأمین کند و بداند که مورد تأیید دیگران است و در دیدگاه افراد ارزش و اعتبار دارد، دست به ارزشیابی می‌زند. او می‌تواند با مقایسه رفتار دیگران، احساسات و نظریات آنها را درباره خود و کار خود ارزشیابی کند. همان‌گونه که در واقعیت‌های فیزیکی می‌توان با ابزار خاص پدیده‌ها را اندازه‌گیری کرد. فرد در واقعیت‌های رفتاری نیز می‌تواند از دیگران به عنوان وسیله سنجش موقعیت، مقام، شهرت، افتخار، برتری، معروفیت، احترام، توجه، لیاقت، شایستگی، و کفایت واقعی خود در بین افراد سازمان استفاده کند. (۳۷) این ارزشیابی در حالت‌های غیررسمی که افراد به طور خصوصی درباره هم اظهار نظر می‌کنند امکان پذیر است. در واقع، يك فرد با ارزیابی نظرات، نگرشها، برداشتها و عکس‌العمل‌های دیگران نسبت به او، خود را ارزشیابی می‌کند.

۱۱- حفظ هنجارها و ارزشهای فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی سازمان و جامعه - هر سازمان در بدو تأسیس دارای اهداف معینی است که برای رسیدن به آنها به فعالیت می‌پردازد. ممکن است با گذشت زمان، سازمان از اهداف اولیه خود فاصله بگیرد. چنانچه این اهداف ارزشهای قوی عقیدتی، ایدئولوژیک، فلسفی و یا اساسی در خود داشته باشند، افرادی که به آن اهداف اعتقاد دارند، در صورت تغییر اهداف دست به مقاومت می‌زنند. سازمان غیررسمی می‌تواند عاملی برای حفظ این ارزشها باشد، از جهت دیگر، هر سازمان برای رسیدن به اهداف خود از روشها، الگوها و فرهنگ خاصی برخوردار است. تاریخچه و رفتار گذشته هر سازمان چنان فضایی را به وجود می‌آورد که حتی دو سازمان مشابه نیز با هم تفاوت‌های قابل تمیزی پیدا می‌کنند. مجموعه این سوابق، هنجارها یا قوانین و معیارهای غیررسمی توافق شده‌ای را به وجود می‌آورد که بعداً عامل کنترل رفتار اعضای سازمان می‌گردد. (۳۸) این هنجارها به دو دسته تقسیم می‌شود. دسته اول هنجارهای تجویز کننده که امر به انجام دادن بعضی از کارها و حفظ بعضی از آداب و فعالیتها امر می‌کند و دسته دوم هنجارهای بازدارنده که انجام دادن بعضی از فعالیتها و جدا شدن از عده‌ای از ارزشها را ممنوع می‌سازد. (۳۹)

یکی از صاحب نظران در تأیید مطلب فوق چهارعامل را در پیدایش فرمهای گروهی مؤثر می‌داند.

۱- شکل و نظم انجام دادن کارها در گذشته که به عنوان مثال، الگوی رفتاری گروههای اولیه و مؤسس سازمان سبب پیدایش هنجار می‌گردد.  
۲- انتقال تجربیات از سایر موقعیتها به موقعیت جدید که در آن افراد معمولاً سبکی را که در کار تخصصی خود در جاهای دیگر داشته‌اند، در موقعیت جدید نیز همان روش را به کار می‌برند.  
۳- بیانات صریح از طرف دیگران که بیانگر تأثیر اوامر و نواهی افرادی که در موضع قدرت هستند، می‌باشد.  
۴- وقایع مهم در تاریخ گروه و سازمان که عبرت و نتیجه‌گیری از اتفاقات مهمی که سبب زیانها و یا فواید بزرگی شده است را مطرح می‌کند. (۴۰)

سازمانهای اجتماعی زیر سیستمهای جامعه بزرگتر هستند و از فرهنگ جامعه تأثیر می‌پذیرند و رفتار آنها نیز به نوبه خود بر جامعه تأثیر می‌گذارد. گاهی اوقات، سازمانها بر خلاف اهداف اصلی خود، بنا به دلایل مختلف مثل اهداف سیاسی و یا برنامه‌های استعمار گرایانه به انحراف کشانده می‌شوند. این انحرافات می‌تواند در بلند مدت تأثیرات سوئی بر جامعه و ارزشهای آن داشته باشد. افرادی که متوجه این‌گونه انحرافات هستند دست به تشکیل سازمان غیررسمی می‌زنند تا با مقاومتی که از خود نشان می‌دهند از انحراف سازمان جلوگیری کنند.

## فواید و مشکلات سازمان غیررسمی

مدیر کاردان و باتجربه و آگاه به اهداف و رفتار غیررسمی، سعی می‌کند که از نیروهای بالقوه گروههای داخل سازمان به نفع اهداف سازمان و مدیریت استفاده کند. اگر او در این راه بتواند نظر سازمان غیررسمی را به خود جلب و آن را در راستای اهداف سازمان قرار دهد، بی‌گمان در مدیریت خود موفق خواهد شد و اگر نتواند از این پدیده اجتناب ناپذیر سازمانی به نحو شایسته بهره‌گیرد، بدون شك با نیرویی معارض و مقابل روبرو خواهد شد تا جایی که بسیاری از انرژیها، تلاشها و امکانات سازمان و مدیریت به هدر خواهد رفت و شاید، در نهایت، هم سازمان و هم مدیریت از پای درآیند. چنانچه مدیر بتواند در سازمان غیررسمی نفوذ کند و آن را با خود هم‌مدل سازد، فواید زیرین بر آن مترتب خواهد بود:

- ۱- سازمان غیررسمی می‌تواند در کارها به مدیریت کمک کند، مشکلات را حل و از بار کار مدیریت بکاهد.
- ۲- در سایه همکاری و معاضدت سازمان غیررسمی، سیستم کار و موثرتری به وجود می‌آید.
- ۳- سازمان غیررسمی حلال ناتوانیهای مدیریت را پر می‌کند.
- ۴- سازمان غیررسمی باعث تحریک، تهییج، انگیزه و در نتیجه فعالیت بیشتر افراد در سازمان می‌شود.

۵- سازمان غیررسمی باعث رضایت افراد و دوام گروه و کارآیی بیشتر آنان می‌شود.

۶- سازمان غیررسمی راههای ارتباطی درست و موثر را باز می‌کند. (۴۱)

۷- سازمان غیررسمی عامل کمک فکری برای مدیریت در برنامه‌ریزیها و تصمیم‌گیریها می‌شود.

۸- سازمان غیررسمی اجرای برنامه‌ها را پشتیبانی و تضمین می‌کند.

۹- سازمان غیررسمی باعث افزایش اطمینان و دلگرمی افراد از نظر عاطفی و روانی می‌شود.

۱۰- سازمان غیررسمی جلوی زیاده‌رویها و تصمیمات غیرمنطقی و یکطرفه و بدون ملاحظه را می‌گیرد و مدیر نمی‌تواند هر اقدامی را به دلخواه خود به عمل آورد. همین نیروی بازدارنده، مدیر را از بسیاری از اشتباهات و پیامدهای غیر مطلوب مصون می‌دارد.

۱۱- سازمان غیررسمی با رعایت هنجارهای گروهی و اجتماعی سبب حفظ ارزشهای اجتماعی و فرهنگی می‌گردد.

۱۲- سازمان غیررسمی برای افراد گروه، امنیت، موقعیت، پرستیژ و رضایت به وجود می‌آورد که اینها از عوامل کارآیی و بازدهی هستند.

۱۳- سازمان غیررسمی از انحراف سازمان از اهداف اصلی و اصیل خود جلوگیری می‌کند.

۱۴- سازمان غیررسمی باعث شکوفایی استعدادها و به ظهور رسیدن خلاقیتها می‌گردد.

۱۵- سازمان غیررسمی سبب ارزشیابی از کار مدیریت سازمان و پی بردن به کاستیها و نارساییها می‌شود.

چنانچه مدیر نتواند در سازمان غیررسمی نفوذ کند و آن را با خود هم‌دل سازد مشکلات زیرین به آن مرتب خواهد بود:

۱- سازمان غیررسمی در مقابل مدیریت، تصمیمات، برنامه‌ها و تغییرات به مقابله می‌پردازد.

۲- سازمان غیررسمی باعث پیدایش تعارض شغلی می‌شود. گاهی اوقات توجه زیاد از حد به منافع گروه غیررسمی، سبب تخیر در نقشهای سازمانی و تعارض بین نقشهای سازمان رسمی و سازمان غیررسمی می‌گردد.

۳- سازمان غیررسمی با اختلالاتی که در نقشها و چگونگی عملکرد سازمان به وجود می‌آورد و با فشارهایی که به مدیریت و سازمان وارد می‌کند، وظایف سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهد و بالاخره سازمان را از مسیر اصلی و اهداف خود باز می‌دارد.

۴- سازمان غیررسمی باعث به وجود آوردن جو ارباب و تهدید می‌شود. سازمان غیررسمی می‌تواند در صورت کسب قدرت، آنان را که بخواهند از هنجارها و فرمهای گروه تخطی کنند و یا از آن جدا

شوند، به تطبیق با خود وادار کند و یا تنبیهات و خساراتی را قبول کند. از انواع عملیات تنبیهی و تهدیدآمیز تمسخر، تنبیه، بایکت، ضرب و شتم، تهدید، توطئه، ترور و... را میتوان نام برد. (۴۲)

۵- سازمان غیررسمی باعث دخالت نابجا و اختلال در تصمیم‌گیریها می‌شود.

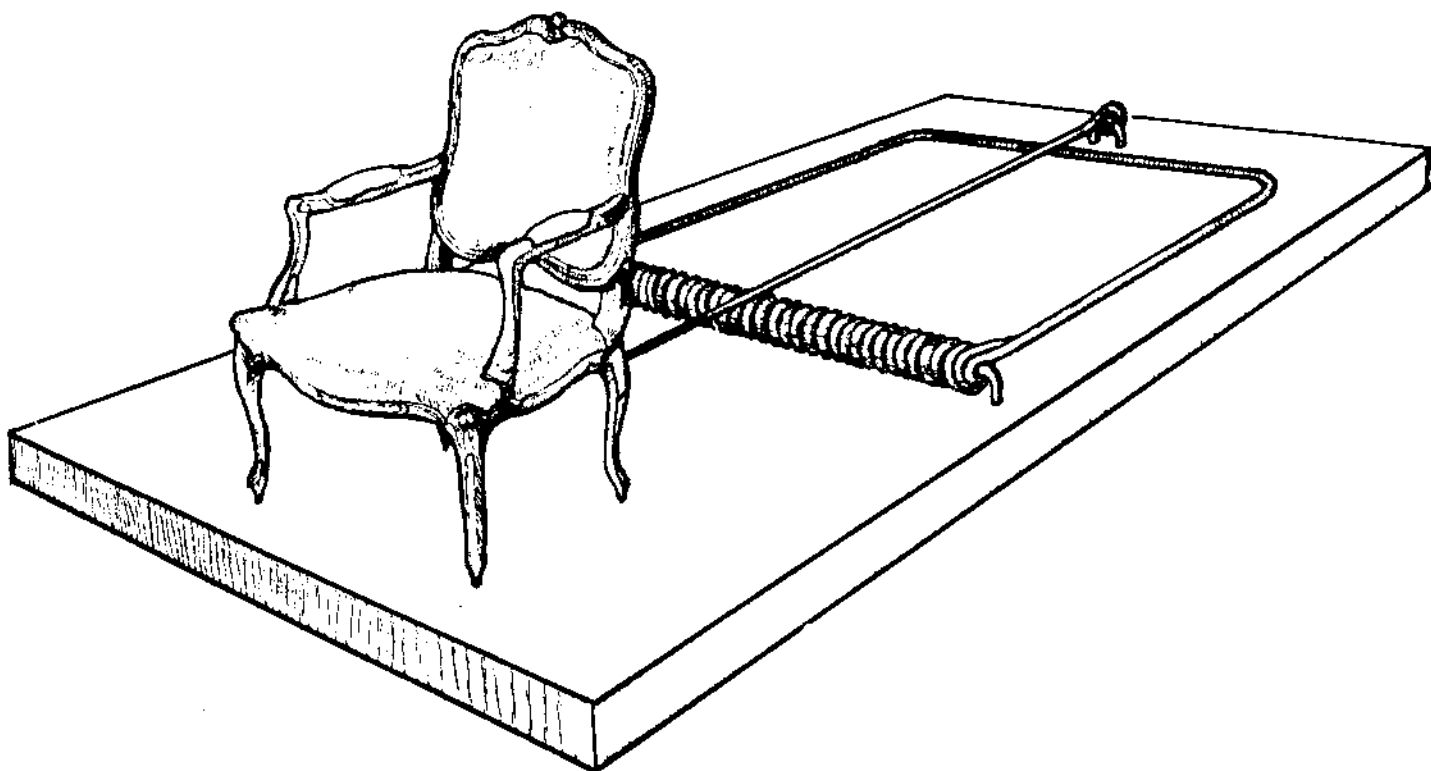
۶- سازمان غیررسمی سبب اختلال در وحدت فرماندهی، که حفظ آن در مواقع اضطراری ضروری است، می‌شود.

۷- سازمان غیررسمی دست به شایعه پراکنی می‌زند. شایعه، پخش اطلاعات اساساً نادرست و دروغین و یا بزرگ کردن مسائل است. گروه غیررسمی، بدین وسیله از دریافت اطلاعات درست جلوگیری می‌کند و با پراکندن اخبار و اطلاعات نادرست در بین افرادی که مستقیماً تحت تأثیر تصمیمات و مسائل گروه هستند، باعث ضعف روحیه و یا کاهش کیفیت و کمیت رفتار و بازدهی می‌شود. (۴۳)

## راههای نفوذ بر گروه غیررسمی و استفاده از آن

امروزه صاحب نظران زیادی بر عدم کارآیی سازمان رسمی و بوروکراتیک در تأمین نیازهای اجتماعی و روانی کارکنان تأکید دارند. «بلو و اسکات»، در کتاب سازمانهای رسمی اظهار نظر می‌کنند که اقتدار قانونی مدیر نمی‌تواند الزاماً سبب علاقه‌مندی کارمند و در نتیجه به کار گرفتن نبوغ، انرژی و توان او در انجام دادن وظیفه‌اش به بهترین شکل گردد. اقتدار رسمی اطاعت همراه با راهبردها و نظم خاص را در یک قالب معین می‌طلبد، ولی کارمندان را به کوشش و پذیرش مسئولیت و بکارگیری خلاقیت و ابتکار تشویق و تهییج نمی‌کند. (۴۴) «بارنارد»، که منطقه پذیرش یا بی تفاوتی را مطرح می‌کند، می‌گوید که تبعیت و وفاداری کارکنان در سازمانهای رسمی برد محدودی دارد. کارکنان فقط دستورات مدیر را تا اندازه‌ای معین می‌چون و چرا می‌پذیرند و از آن اندازه معین به بعد یا اصولاً دستورات را نمی‌پذیرند و یا اگر بپذیرند معلوم نیست منتهی به عملیات مؤثر گردد. از نظر او بهترین راه نفوذ بر زیردستان از طریق غیررسمی و آن داشتن ویژگیهای رهبری است. به عقیده او اگر داشتن قدرت دیوان سالارانه با قدرت رهبری همراه شود، مدیر می‌تواند به طور قابل توجهی در زیردستان نفوذ پیدا کند. (۴۵) «بلو و اسکات» نیز بر همین امر تأکید دارند و معتقدند که مدیر موفق کسی است که بتواند اقتدار رسمی خود را با اقتدار غیررسمی درهم آمیزد. هنگامی که اقتدار رسمی با اقتدار غیررسمی تلفیق گردد، مدیر به رهبری تبدیل می‌شود که می‌تواند مثلاً در یک سازمان آموزشی معلمان را برانگیزد به اطاعت در منطقه‌ای خارج از منطقه پذیرش دیوانسالاری وادار کند. توسعه اقتدار غیررسمی در سایه دانش سازمان غیررسمی سبب به دست آوردن اعتماد و وفاداری معلمان می‌گردد. دانش مدیر در





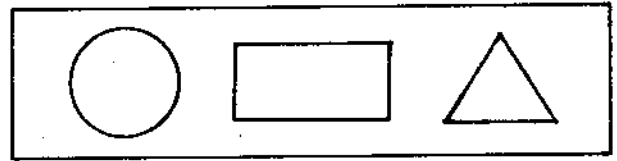
وفاداری آنان به مدیریت کاسته می‌شود. (۵۱)

از جمله موضوعاتی که می‌تواند بر میزان رهبری مدیر بیفزاید و بر سازمان غیررسمی نفوذ بیشتری داشته باشد، گسلس عاطفی و استقلال سلسله مراتبی است. گسلس عاطفی یعنی توانایی خون سرد بودن، جمعیت حواس و خاطر داشتن در اوضاع بحرانی است. استقلال سلسله مراتبی یعنی میزان استقلال یا خود مختاری که یک مدیر از سرپرستان و افراد مافوق خود به هنگام کار کردن با زیردستانش از خود نشان می‌دهد. مدیرانی که در حد وسط زیردستان و زیردستان قرار می‌گیرند باید طوری رفتار کنند که مورد پشتیبانی هر دو طبقه قرار گیرند و الا تحت فشارهای متعارض دو طرف قرار خواهند گرفت. نهایتاً گسلس مناسب عاطفی از زیردستان و استقلال سلسله مراتبی از مافوق موجب پشتیبانی زیردستان خواهد بود. (۵۲)

یکپارچگی اعضای سازمان غیررسمی و یا هر گروهی در میزان تولید سازمان تأثیر زیادی دارد. یکپارچگی گروه یعنی وجود هنجارهای مشخصی که بتواند رفتار اعضای سازمان را کنترل کند. تولید در گروه‌های یکپارچه از یک نوع همگونی برخوردار است و بر حسب آنکه هنجار گروه به تولید بالا متمایل باشد، تولید بالا خواهد بود و بالعکس اگر هنجار گروه به تولید پایین متمایل باشد، تولید افراد در آن سازمان در سطح پایینی خواهد بود. از جهت دیگر تولید اعضای یک گروه غیر یکپارچه ناهمگون است. (۵۳) نکته مهم این است که

هنجارهای گروه غیررسمی، احساسات و الگوهای تعاملی آن باعث دست یافتن به اطلاعات لازم در تصمیم‌گیریهایی مهم می‌شود. (۴۶)

یکی از عوامل مرتبط با سازمان غیررسمی، وفاداری افراد به مدیریت است. مدیرانی که وفاداری بیشتری را از طرف زیردستان به خود اختصاص می‌دهند، معمولاً بیشتر مورد قبول و پذیرش هستند و بیشتر دوست داشته می‌شوند. (۴۷) وفاداری دارای دو جنبه شناختی و رفتاری است. از جنبه شناختی، افراد به مدیر خود ایمان دارند و از جنبه رفتاری علاقه‌مند به پیروی از دستورات سرپرست خود می‌باشند. این دو عامل از شاخصهای تعیین درجه وفاداری افراد به یک مدیر در یک موقعیت جدید هستند. (۴۸) بررسیها و تحقیقات دیگری نیز نشان می‌دهد که نوع سرپرستی مدیریت در وفاداری افراد تأثیر دارد. اگر مدیران بخواهند فقط از طریق قوانین و مقررات غیر قابل انعطاف دیوانسالاری با زیردستان خود رفتار کنند، موفقیت کمتری در کسب وفاداری آنان به دست می‌آورند. (۴۹) در تأیید مطالب فوق، هوی و ویلامزه، می‌گویند که خودکامگی و یا نظارت مستقیم مدیریت در امور سازمانهای آموزشی با میزان جلب وفاداری زیردستان نسبت معکوس دارد. (۵۰) «پی بادی»، معلمان را با سایر کارمندان در دسته‌های دیگر شغلی مقایسه می‌کند و اعلام می‌دارد که معلمان در مقایسه با کارکنان دیگر نسبت به روشهای مدیریتی که همراه با نظارت مستقیم، کنترل شدید و خودکامگی باشد حساسیت دارند و به همین نسبت از میزان



تولید ناهمگون

گروه‌های یکپارچه می‌توانند با استفاده از یکپارچگی خودمیزان تولید را کنترل کنند و چنانچه با مدیریت در تعارض باشند، به دلیل و صورت‌های مختلف تولید را در سطح پایین نگاه می‌دارند. (۵۴) برای برخورد با چنین وضعی، مدیر می‌تواند از هنجار گروه در جهت بالا بردن تولید استفاده کند. مشارکت گروه یکپارچه در تصمیم‌گیریها یکی از راه‌حلهاست. اگر اعضای یک گروه یکپارچه غیررسمی خود را جزئی از سازمان به حساب آورند و احساس تعلق و مالکیت کنند، ممکن است در جهت موافق اهداف سازمان و مدیریت کار کنند. (۵۵) در تحقیق دیگری که در منطقه شیکاگو توسط «زلست» انجام گرفت، به گروه یکپارچه اجازه داده شد که همکاران خود را انتخاب کنند. نتیجه تحقیق نشان داد که تولید بالا رفت، افت شغلی به طور قابل ملاحظه‌ای کاهش یافت و به میزان پنج درصد (۵٪) در هزینه‌ها صرفه‌جویی شد. (۵۶)

بسیاری از مدیران از پیدایش سازمان غیررسمی هراسناک هستند و اصولاً آن را پدیده‌ای نامطلوب یا مضر می‌دانند و همین نگرش سبب بروز اشکالاتی در برخورد آنان با سازمان غیررسمی می‌شود. «دیویس» می‌گوید که اگر مدیر وجود سازمان غیررسمی را به عنوان پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر در سازمان بداند، باید طوری آمادگی داشته و عمل کند که بتواند با آنها زندگی مسالمت آمیز و متعاملی داشته باشد و از وجود آنها و زمینه‌های تفاوت‌های فردی و گروهی آنان در شناسایی مشکلات و نارسایها و همچنین از استعدادهای پیشنهادی آنها به نفع سازمان و مدیریت و افراد بهره‌گیری کند. در این رابطه مدیر باید:

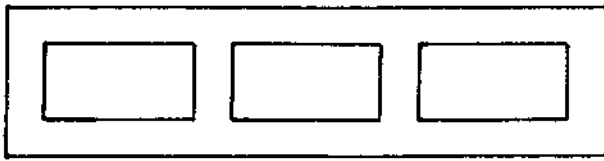
۱- سازمان غیررسمی را درک و آن را بپذیرد. آمادگی ذهنی و روانی مدیریت برای پذیرش گروه‌های غیررسمی باعث تسهیل زندگی کردن با آنها می‌شود.

۲- راه‌های احتمالی و ممکن تأثیرات هر عمل و تصمیم را قبل از اتخاذ بر گروه غیررسمی بررسی کند.

۳- تا سرحد امکان، منافع و اهداف سازمان رسمی را با منافع و اهداف سازمان غیررسمی هماهنگ و تلفیق کند.

۴- بطور کلی از اعمال و رفتار و یا تصمیماتی که گروه غیررسمی را تهدید و به خطر بیندازد، دوری کند. (۵۷)

در پایان راه‌های دیگری نیز برای هماهنگی سازمان رسمی و غیررسمی ارائه می‌گردد.



تولید همگون

۱- هر جا که قوانین سازمان غیررسمی قابل پذیرش باشد باید توسط سازمان رسمی نهادی گردد.

۲- اگر خطوط ارتباطی غیررسمی وجود داشته باشد باید توسط مدیریت مورد استفاده قرار گیرد.

۳- اگر سازمان غیررسمی از رهبری برخوردار است، باید او را در مشاغل یا پست‌های رسمی مشارکت داد.

۴- باید به کارکنان تفهیم کرد که مدیریت نه تنها سازمانهای غیررسمی را تحمل می‌کند، بلکه وجود و پیدایش آنها را می‌پذیرد.

۵- تمام گروه‌هایی که متضمن ویژگیهای سازمان غیررسمی هستند را باید شناخت و درباره تعاملات آنها نسبت به یکدیگر و سازمان، اطلاعات لازم را جمع‌آوری کرد.

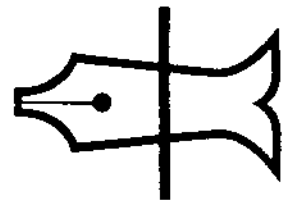
۶- سازمان رسمی در طراحی ساختار باید مفهوم «گروه» را رعایت کند. گروه در این مفهوم سه ویژگی دارد:

الف - کار باید به واحدهای معنی دار تقسیم گردد. باید از تقسیم کار به صورت تخصص‌گرایی و کاملاً ریز شده و انتزاعی خودداری شود. تقسیم کار باید آن‌گونه باشد که بتوان آن را به یک گروه کاری که اعضا و کار آنان بهم مربوط باشد محول کرد.

ب - تا آنجا که مقدور است باید گروه کاری خودکفا باشد تا بتواند تمام تخصصهای مورد نیاز را برای انجام دادن وظیفه یا کار دربرداشته باشد.

ج - باید تمام واقعیات و اطلاعات لازم درباره گروه کاری به عنوان باز خورد در اختیار گروه قرار گیرد تا بتوان اقدامات تصحیح‌کنندگی را به عمل آورد.

بدون شك، این گروه کاری با چنین ساختاری می‌تواند گروه غیررسمی را در دل خود به وجود آورد که نسبت به اهداف سازمان رسمی وفادار باشد؛ به این دلیل که همان‌گونه که کارها با هم مرتبط و وابسته هستند، انسانها نیز به روابط اجتماعی در محیط زندگی و کار خود نیاز دارند. روابط اجتماعی مرتبط موقمی به وجود می‌آید که کار به گروه‌های کاری کوچکتری تقسیم شود که در آن صورت همه افراد گروه مسئولیت کار را بپذیرند. (۵۸)



## منابع و توضیحات

11. Keith Davis, **Human Behavior at Work**, 6th ed. (New Delhi:Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 1981), p.329.
12. Fred Luttans, **Organizational Behavior**, 4th ed. (New York: Mc Graw-Hill Book company, 1985), p. 373.
13. Peter M.Blau and W.Richard Scott, **Formal Organizations** (san Francisco: Chandler, 1962), p.6.

۱۴- برای مطالعه بیشتر این مکتب به زبان فارسی به کتاب روابط انسانی در مدیریت، تألیف کمال پرهیزکار، ۱۳۵۷ مراجعه شود.

15. Elton Mayo, **The Human Problems of An Industrial Civilization** (Cambridge Mass.: Harvard university press, 1939).
16. Dorwin Cartwright and Alvin Zander, **Group Dynamics**(NewYork:HerperandRowpublishers,1968),p. 96.
17. Ibid, p.46.
18. Ibid, p.47.
19. Ibid, p.48.
20. Randolph H.Bobbit et al., **Organizational Behavior** (Englewood Cliffs, R.J.:Prentice-Hall, Inc., 1978), p. 213.
21. Theodore N,New comb, **The Accuaintance Precess** (New York:Holt and Rinehoit, 1961).
22. John W.Thjhaut and Harold H.Kolleg, **The Social Psychology of Gloupe** (New York:Wiley, 1959).
23. Georgo Homans, **The Human Group** (New York:Harcourt, Brace and World, 1950), pp.43 - 44.
24. Ibid.
25. Dorwin Cartwright and Alvin Zander, **Group Dynamics**, op.Cit, p.48.
- ۲۶- برای مطالعه بیشتر به زبان فارسی به کتاب تکاپوشناسی گروهها، تألیف مکمل ناز و هولداناز ترجمه محسن قندی از انتشارات موسسه مطبوعاتی عطائی سال ۱۳۵۰ مراجعه شود.
27. Keith Davis, **Human Behavior at Work**, Op.Cit, p.329.
28. Gary A.Yulk, **Leadership in Organizations**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey:, 1989), pp, 2-3.
29. Jerry L. Gray and Fredrick A.Starke, **Organizational**

1. Renato Tapuiri and George H.Litwin(eds.) , **Organizational Cliznese** (Boston:Harward Graduate School of Business Administration, 1968),Graduate pp.25 - 27.

2. David A.Buchanan and Andrzej Huczynski, **Organizational Behavior** (Englewood Cliffa, N.J.:Prentice-Hall, 1985) , pp. 136 - 37.

3. Ibid.

4. Herbert Simon, **Administrative Behavior** (N.Y.:McMillan, 1974), p, 143.

5. P.C.Tripathi and P.H.Reddy, **Principles of Management** (New Delhi: Tats McGraw-Hill prdishing Company Limited, 1963), p. 111.Publishing

۶- ابوالفضل صادقیپور و جلال مقدس، نظریه جدید سازمان و مدیریت (تهران: انتشارات فروردین، ۱۳۶۳)، ص ۱۴.

7. R.Wayne Mondy et al., **Management Concepts and Proctices**, 3rd. ed. (Boston:Allyn and Bacon, 1985),p. 215.

۸- سید محمد میرکمالی، جزوه مدیریت و روابط انسانی (تهران: دانشکده علوم تربیتی، ۱۳۶۴)، ص ۱۶.

9.Arnold Tannenbaum, **Social Psychology of the Work Organization** (London:Tavistock Publication, 1973), pp. 1-2.

۱۰- علی علاقه‌بند (مترجم)، مدیریت رفتار سازمانی، تألیف پال هرسی و کنت بلانچارد (تهران: انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۵)، ص ۵۴.

44. Peter N.Blau and W.Richard Scott, **Formal Organizations**, Cp.Cit, p. 140.
45. Chester I.Barnard, **The Functions of The Executive**, Op. Cit, pp. 167- 171.
46. Peter M.Blau and W.Richard Scott, **Formal Organizations**, op. Cit, p. 143.
47. Ibid, p. 165.
48. V.V.Murray and Allan F.Corenblum, "Loyalty to Immediate Superior at Alternate Hierarchical Levels in A Bureaucracy, " **American Journal of Sociology**, 62 (1966),: 77 - 85.
49. Peter M.Blau, **The Dynamics of Bureaucracy** (Chicago:University of Chicago Press, 1955), pp. 76-77.
50. Wayne K.Hoy and Leonard B.Williams, "Loyalty to Immediate Superior at Alternate Levels in Public Schools, " **Educational Administration Quarterly**, 7(1971): 1-11.
51. Robert L.Peabody, **Perceptions of Organizational Authority:A Comparative Analysis**", **Administrative Science Quarterly**, 6(1962): 463 - 482.
52. Toni Mullins, "Relationships Among Teachers Perceptions of The Preincipal's Style, Teachers' Loyalty to the Principal, and Teacher's Zone of Acceptance, Ed.D .diss. Rutgers university (1983).
53. Bertram H.Raven and Jeffery Z.Rubin, **Social Psychology:People in Groups**, 2nd ed. (N.Y.:Wiley, 1983), p. 454.
54. Lester Coch and John R.French, Jr. "Overcoming Resistance to change", **Human Relations** 1, no. 4(August 1948): 512 - 532
55. James A.Stoner and Charles Wankel, **Management**, op.Cit, p. 478.
56. Raymond H.Van Zelst, "Sociometrically Selected Work Teams Increase Production," **Personnel Psychology** 5, no.3 (August 1925): 175-185.
57. Keitte Davis, **Human Behavior at Work**, Op.Cit, p.345.
58. P.C.Tripathi and P.N. Reddy, **Principles of Management**, Cp.Cit, pp 117-18.
- Behavior**, 3rd ed. (Columbus Ohio:Charles E.Merill, 1984).
- 30- احمد رضوانی (مترجم)، انگیزش و شخصیت تالیف ابراهام مزلو (مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۶۷)، ص ۸۰
31. Layman W.Porter, Edward E.Lawler and Richard Hackman , **Behavior in Organizations** (New York:Mc Graw-Hill Book Company, 1975), p.369.
- 32- احمد رضوانی (مترجم)، انگیزش و شخصیت، منبع قبلی، ص ۸۱-۸۰
33. Wayne K.Hoy and Cecil G,Miskel, **Educational Administration**, 3rd ed. (New York:Random House, 1987), p.216.
34. Paul Hersey and Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior**, 4th ed. (New Delbi:Prentice-Hall, 1983), pp. 86-87.
35. Robert A.Baron, **Behavior in Organizations**, 2nd ed. (Boston:Allyn and Bacon, Inc., 1986) , pp. 344 - 352.
36. Keith Davis, **Human Behavior at Work**, Op. Cit, pp, 335 - 342.
- 37- احمد رضوانی (مترجم)، انگیزش و شخصیت تالیف ابراهام مزلو، ص ۸۲-۸۱
38. J.Richard Hackman, "Group Influences on Individuals", in Marvin D.Dunnette, ed. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**(Chicago:Rand Mc Nally, 1976), pp. 1455 - 56.
39. T.R.Mitchell, M.Rothman, and R.C.Liden, "Effects of Normative Information on Task Performance", **Journal of Applied Psychology**, 70 (1985): 48 - 55.
40. Daniel C.Feldman, "The Development and Enforcement of Group Norms", **Academy of Management Review** (January 1984):47-53.
41. Chester J.Barnard, **The Functions of the Executive** (Cambridge, MA. Harvard university press, 1938) , p.123.
42. James A.F stoner and charles wankel, **management**, 3nd ed. (Englewood cliffs, N.J.prentice - Hall international , Inc. 1986) , p.476
43. Keith Davis, **Human Behavior at Work**, Cp.Cit, pp. 342-43.