



چگونگی شکل‌گیری سازمان غیررسمی در ساختار سازمان‌های رسمی

پوهنمل محمدرفیع بنایی^{۵۰}

تقریظ‌دهنده: پوهنوال ستارالدین صدیقی

مجله‌ی علمی-تحقیقی حوزه‌ی علوم
اجتماعی پوهنتون کابل، ۲ (۴) ۱۴۰۰

چکیده

ساختار سازمانی، تصویری از ارتباطات رسمی بین کارکنان سطوح مختلف سازمان را نشان می‌دهد. سازمان غیررسمی دارای سازماندهی متزلزل، قابل انعطاف و توصیفی ضعیف‌گونه است. نحوه عضویت در سازمان غیررسمی را به دشواری می‌توان تعیین کرد و تبادل بین اعضاء نیز تابع دلیل و قصد از پیش تعیین شده‌ی نیست. این مقاله یک تحقیق کتاب‌خانه‌یی بوده که هدف آن چگونگی شکل‌گیری سازمان غیررسمی در ساختار سازمان‌های رسمی می‌باشد و جهت جمع‌آوری معلومات از کتب، مقالات، تحقیقات و مدارک معتبر استفاده شده است. یافته‌های این مقاله نشان‌دهنده است که فعالیت‌های سازمان غیررسمی تحت کنترل مستقیم مدیریت نیست بلکه این روابط تأثیر قابل توجهی بر حسن اداره امور سازمان دارند در واقع سازمان غیررسمی می‌تواند سازمان را اثربخش‌تر کرده و در راستای اهداف سازمان پیش رود و هم می‌تواند در تضاد و تعارض با سازمان رسمی بوده و آن را از اهدافش دور کند و میزان اثربخشی و کارایی سازمان را پایین آورد.

اصطلاحات کلیدی: سازمان؛ سازمان غیررسمی؛ سازمان رسمی؛ ارتباطات غیررسمی؛ گروه‌های غیررسمی

How to Form an Informal Organization in the Structure of Formal Organizations

Sr. Teaching Asstt. Mohammad Rafee Banayee

Abstract

The organizational structure shows a picture of formal communication between employees at different levels of the organization. The informal organization has a fragile, flexible, and poorly descriptive organization. The manner of membership in an informal organization is difficult to determine, and the exchange between members is not subject to a predetermined reason and intention. This article is a library research that aims to find out how informal organizations are formed in the structure of formal organizations and to collect information, books, articles, research and credible documents have been used. The findings of this article have shown that the activities of the informal organization are not under the direct control of management. However, these relationships have a significant impact on the good governance of the organization. In fact, informal organization can make the organization more effective. It is in conflict with the official organization and diverts it from its goals and reduces the effectiveness and efficiency of the organization.

Keywords: Organization; Informal Organization; Formal Organization; Informal Communication; Informal Groups

ارجاع

بنایی، محمدرفیع. (۱۴۰۰). چگونگی شکل‌گیری سازمان غیررسمی در ساختار سازمان‌های رسمی. مجله‌ی علمی-تحقیقی حوزه‌ی علوم اجتماعی پوهنتون کابل، شماره ۲ (۴)، صص ۱۶۵ - ۱۷۹.

^{۵۰} استاد پوهنځی روان‌شناسی و علوم تربیتی، پوهنتون کابل

مقدمه

انسان‌ها برای تأمین نیازهای خود، سازمان‌ها را بنا نهاده‌اند و هر چه زمان می‌گذرد، نقش سازمان‌ها در سرنوشت بشر از اهمیت بیشتری برخوردار می‌گردد، به طوری که تصور زندگی بدون وجود سازمان، ممکن نیست. به‌خاطر همین دلایل است که صاحبان‌ظران توجه ویژه‌ی را در دهه‌های اخیر به مقوله‌ی سازمان و مدیریت معطوف نموده‌اند.

یکی از وظایف اصلی مدیران در سازمان، سازماندهی به معنای تنظیم روابط بین کارکنان است. در اغلب موارد، از نمودار سازمانی برای نمایش نقشه روابط رسمی سازمان استفاده می‌شود. امروزه کم‌تر سازمانی را می‌توان یافت که دارای نمودار سازمانی نباشد. اما این نکته نیز حائز اهمیت است که نمودار سازمانی تا حد زیادی در بیان آنچه به‌طور واقعی در سازمان جریان دارد، ناتوان است. بیش از آن که روابط افراد در قالب نمودار سازمانی تعریف شود، این روابط بر اساس تعاملات اجتماعی درون‌سازمانی تعریف می‌شود. تلاش برای شناخت کیفیت این تعاملات، محققان را به ارائه مفهوم ساختار غیررسمی رهنمون داشته است. شناخت ساختار غیررسمی سازمان، نه تنها به مدیران درک بهتری از نحوه‌ی تعاملات و وضعیت وقایع سازمان، مانند رضایت یا عدم رضایت کارکنان از شرایط کاری، نحوه‌ی سیر اطلاعات و یا موقعیت گروه‌های قدرت می‌دهد، بلکه مدیران را قادر می‌سازد تا از طریق تفویض اختیار بیش‌تر به عده‌ی یا سلب اختیار از عده‌ی دیگر جانمایی فرد با هدف مشخص در محل خاصی از شبکه اجتماعی درون سازمان به تنظیم روابط بین افراد بپردازند.

عصر حاضر به لحاظ آشوب و پیچیدگی، الزامات سازمانی متفاوتی را نسبت به ادوار گذشته می‌طلبد. ظهور و توسعه‌ی سازمان‌های دانش‌محور مستلزم ساختاردهی جدیدی است که برخی ویژگی آن‌ها تفاوت‌های اساسی به ساختارهای سنتی سلسله‌مراتبی دارد. این ساختارها همان ساختارهای غیررسمی و تعاملات آزادانه و اختیاری افراد است که در سازمان‌های بوروکراتیک کم‌تر به آن‌ها توجه شده است. سازمان‌ها باید در مواجهه با تغییرات موفق عمل کرده و سازوکارهایی را در درون خود تعبیه نمایند، اما مرکز ثقل همه تغییرات برای تعامل با محیط، تغییر در ساختار سازمانی است. ساختار غیررسمی نقش تعیین‌کننده‌ی در ایجاد اشکال جدید سازمان‌های عصر حاضر ایفا می‌کند.

تعریف سازمان، سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی

از سازمان تعریف‌های مختلف از نظر دانش‌مندان متعدد صورت گرفته است که در این‌جا به صورت نمونه چند تعریف را ذکر می‌نماییم: سازمان یک ساختاری از روابط قدرت، اهداف، نقش‌ها، فعالیت‌ها ارتباطات و عوامل دیگری است که بین افرادی که با یک‌دیگر به صورت گروهی کار می‌کنند، وجود دارد (هیگس و گولت، ۱۳۶۸، ص ۱۲۰).

به عقیده‌ی دل و بنج (۱۹۸۵) سازمان سیستمی عقلایی است که در آن گروهی از افراد برای رسیدن به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده، آگاهانه و به‌طور منظم با یک‌دیگر مشارکت می‌کنند سازمان، کار و فعالیت هماهنگ و تشریک مساعی منظم گروهی از انسان‌ها برای نیل به اهدافی معین و از پیش تعیین شده تعریف شده است (سعادت، ۱۳۹۰، ص ۲۳).

سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی بایک‌دیگر همکاری می‌کنند (فیضی، ۱۳۸۳، ص ۳).

سازمان پدیده‌ی اجتماعی به شمار می‌آید که به‌طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخص بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبنای دائمی فعالیت می‌کند (رایینز، ۱۳۸۵، ص ۲۱).

سازمان رسمی، ساختار برنامه‌ریزی شده از نقش‌ها است، که به‌صورت رسمی سامان یافته است (گوتتر و هم‌کاران، ۱۳۷۴، ص ۳۵۸) به عبارت دیگر، سازمان رسمی، عبارت است از سیستم یا شبکه‌های از ارتباطات و اختیارات که افراد و گروه‌هایی که وظایف مهمی انجام می‌دهند، را به هم مرتبط می‌سازد. در ورای هر سازمان رسمی، معمولاً یک سازمان غیررسمی مجموعه‌ی از روابط کاری غیررسمی در میان اعضای سازمان وجود دارد، در حالی که سازمان رسمی تعیین می‌کند، چه فردی به چه کسی، گزارش می‌دهد، سازمان غیررسمی بر این مبنا استوار است، که چه کسی، عملاً با چه کسی، به تأمل می‌پردازد (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۴، ص ۲۰۰).

سازمان رسمی عبارت است از اختیارات مقامات و روابط بین آن‌ها و کارکنان بر حسب مقررات و قواعد وضع شده بدین ترتیب سلسله روابط بین مشاغل و مقامات سازمان‌ها برای دستیابی به هدف مشخص که بر اساس طرح و نقشه قبلی بر قرار می‌شود و جدول آن نیز به وسیله‌ی مقررات و یا به وسیله‌ی مدیران مشخص می‌گردد سازمان رسمی نامیده می‌شود (ظهیری، ۱۳۸۴، ص ۲۳۱).

جستربارنارد، اولین کسی است که روابط بین سازمان‌های رسمی و غیررسمی و فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان و نقش و وظایف مدیریت را مطالعه کرد. او طرفدار پیوستگی بین ارزش‌ها و شبکه‌های اجتماعی و غیررسمی و نظام‌های رسمی و اهداف است و اعتقاد دارد که هرچه این عوامل و عناصر، پیوستگی و یک‌نواختی داشته باشند، سازمان بهتر عمل می‌کند وی یکی از نخستین اندیشمندانی بود که به اهمیت ساختار سازمانی پی برد و یادآور شد که روابط غیررسمی، هم به انجام کارهای کمک می‌کند و هم می‌تواند به کارکنان در تأمین نیازهای اجتماعی شان کمک کند (کندی، ۱۳۸۴، ص ۷۵).

در واقع، سازمان غیررسمی به سازمان یا ساختاری قابل اطلاق است که گروهی از افراد و اشخاص مطابق نیازهای روانی و اجتماعی در درون سازمان رسمی دوری هم جمع شده و با هم همکاری می‌نمایند (سروری، ۱۳۹۹، ص ۲۰۷).

هربرت سایمون در باره سازمان غیررسمی، عقیده دارد که سازمان غیررسمی روابطی شخصی است، که در سازمان وجود دارد و بر تصمیمات اثر می‌گذارد، ولی در طرح رسمی، پدیدار نمی‌گردد، یا با آن سازگاری ندارد (استونر و فریمن، ۱۳۷۵، ص ۶۶۹).

به‌طور کلی سازمان غیررسمی از گروه‌ها و افرادی به‌وجود می‌آید که در درون یک سازمان اداری یا سازمان رسمی دارای روابط شخصی و اجتماعی بین خود هستند این روابط از طرف مقامات سازمان به رسمیت شناخته نمی‌شود (ظهیری، ۱۳۸۴، ص ۲۳۷).

در همین زمینه کیت دیویس، معتقد است که سازمان‌های غیررسمی، شبکه‌یی از روابط شخصی و اجتماعی هستند که لزوماً توسط سازمان شکل نگرفته‌اند، بلکه به‌گونه‌یی خودجوش با همکاری و معاشرت و تعامل افراد پدید می‌آیند و سازمان‌های غیررسمی ممکن است در برگیرنده‌ی افرادی از یک سازمان باشند، که مثلاً در تعطیلات، با هم به تفریح و ورزش می‌پردازند، یا افرادی که در ساعات‌های فراغت، با هم به صرف چای می‌پردازند. این پیوندهای بین فردی، در مدیریت بسیار مهم‌اند، زیرا مدیران باید نسبت به سازمان غیررسمی آگاه بوده و از دشمنی با آنان پرهیز کرده و از فواید آن در اداره سازمان بهره‌جویند. بررسی این‌که چرا و چگونه گروه غیررسمی پدید می‌آید، از موضوعات مطرح در روانشناسی اجتماعی است (کونتز و هم‌کاران، ۱۳۷۴، ص ۳۵۸).

روابط رسمی و غیررسمی، هر دو بر نقش سازمانی فرد اثر می‌گذارد. در هر زمان ممکن است یکی از این دو رابطه، غالب باشد. مدیران اغلب به اهمیت روابط غیررسمی بی‌توجه‌اند (رضائیان، ۱۳۸۹، ص ۲۷۷).

اهمیت سازمان‌های غیررسمی

اگرچه مدیریت معمولاً به گروه‌های غیررسمی بدگمان است و از قدرت بالقوه‌ی آن‌ها در نفوذ بر اعضاء و کنترل تولید سازمان می‌هراسند اما باید آن را به یک پدیده‌ی 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 تیغه‌ی یک قیچی است.

اهمیت سازمان غیررسمی آن قدر زیاد است که "لوتانز" جداکردن سازمان رسمی از غیررسمی را اشتباه بزرگی می‌داند "بلو واسکات" نیز می‌گویند که درک طبیعت سازمان رسمی بدون تحقیق در شبکه‌ی روابط غیررسمی و معیارهای غیراداری غیر ممکن است. مدیران و حتی دانش‌مندان مکتب کلاسیک به سازمان غیررسمی توجه‌ی نداشتند ولی از دوره‌ی دوم مدیریت یا مکتب روابط انسانی

توجه به آن رو به فزونی گرفت. بدون تردید کوشش‌های التون مایو و هم‌کارانش در آزمایش‌های هائورن نقطه عطفی در تاریخ مدیریت در جهت کشف اهمیت سازمان غیررسمی به عنوان یکی از مباحث مهم علم مدیریت است (میرکمالی، ۱۳۷۰، ص ۴۴).

تفاوت سازمان‌های رسمی با سازمان‌های غیررسمی

چگونگی ایجاد سازمان رسمی را مسوولین به طور قانونی بنیان‌گذاری و تصویب می‌کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می‌شود. ساختارهای رسمی در واقع تخیلی هستند، عینی به صورت انتزاعی در اسناد و مدارک سازمانی ترسیم شده‌اند، زیرا سازمان آن‌گونه که پیش‌بینی شده عمل نمی‌کند، اما سازمان غیررسمی، بیان‌گر حالت واقعی سازمان است، یعنی چگونگی عمل سازمان را به طور واقعی نشان می‌دهد بعد از آن‌که ساختار رسمی ایجاد می‌شود، سازمان غیررسمی به طور طبیعی در چارچوب آن پدیدار می‌گردد، سازمان غیررسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل، تحکیم یا گسترش می‌دهد. برای مثال، در ساختار رسمی، ممکن است تمام مسائل نیروی انسانی، به طور مستقیم با مسوول کارگزینی در میان گذاشته شود، ولی اگر کارکنان در یابند که می‌توانند از معاون کارگزینی کمک بیشتری بکنند، به‌ویژه مراجعه خواهند کرد.

ماهیت غیر شخصی سازمان رسمی در برابر ماهیت شخصی سازمان غیررسمی از وجوه تمایز عمده میان سازمان رسمی و سازمان غیررسمی است. سازمان رسمی، به طراحی مشاغل محدود شده و از طریق فرایند کارگزینی، افراد خاصی برای تصدی مشاغل، انتخاب می‌شوند. در حالی که سازمان غیررسمی هنگامی شکل می‌گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان، موجب برقراری روابط اجتماعی با دیگران می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۹).

سازمان غیررسمی چهره‌ی دوم سازمان به شمار آمده و در دل سازمان رسمی پدیدار می‌شود و بدون آن نمی‌تواند ایجاد گردد. این نوع سازمان سایه‌ی سازمان رسمی بوده و در عین حال بر آن اثر می‌گذارد (زارعی متین، ۱۳۷۹، ص ۹۰).

مزایا و معایب سازمان غیررسمی

سازمان غیررسمی به افراد کمک می‌کند تا باهم ارتباط برقرار سازند و یک‌دیگر را حمایت کنند و نیازهای‌شان را برای تعامل اجتماعی ارضا نمایند (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۴، ص ۲۰۰).

هم‌چنین پشتیبانی از اهداف سازمانی، ایجاد ارتباطات مؤثر و عامل مؤثر در جبران کمبود توانایی مدیران از مزایای سازمان غیررسمی ذکر شده‌اند (استونر و فریمن، ۱۳۷۵، ص ۶۷۱).

از طرف دیگر، سازمان غیررسمی ممکن است، به ضرر سازمان نیز باشد، این سازمان‌ها می‌توانند مستعد شایعه‌پراکنی (شایعات منفی) باشند، در برابر تغییر مقاومت کنند و حتی کوشش‌های کارکنان را از اهداف سازمانی منحرف کنند. افرادی که به گروه‌های غیررسمی راه نمی‌یابند، ممکن است احساس کنند که غریبه هستند و از کارشان ناراضی شوند. مثلاً، مدیران امریکایی از وجود کابینه سایه (یک گروه غیررسمی از مدیران جاپانی که علی‌رغم عناوین شغلی که به غیر جاپانی‌ها داده شده است، قدرت واقعی برای انجام کار در مؤسسه را در اختیار دارند) در شرکت‌های جاپانی ناراضی هستند (ایران‌نژاد باریزی، ۱۳۸۴، ص ۲۰۱).

به علاوه پیروی و سازگاری منفی گروه‌های غیررسمی به وسیله‌ی عادات و پیمان‌های خود، به همدیگر متصل هستند و تغییراتی که امنیت آنان را به مخاطره بیندازد، مورد مخالفت آنان قرار خواهد گرفت، نیز جزء معایب سازمان‌های غیررسمی هستند (استونر و فریمن، ۱۳۷۵، ص ۶۷۴).

حاصل مباحث مذکور، این است که مدیران، سازمان‌های غیررسمی را باید در سازمان خود به رسمیت بشناسند و از مزایای آن‌ها در راستای ارتقاء عملکرد کارکنان و ارضاء نیازهای اجتماعی آنان بهره گرفته و کلاً از سازمان‌ها غیررسمی در جهت اهداف سازمانی بهره بگیرند و در تصمیم‌گیری‌ها به منافع و عملکرد سازمان‌های غیررسمی توجه داشته باشند و معایب سازمان‌های غیررسمی را مدیریت کنند.

ویژگی‌های ساختار غیررسمی

- ساختار غیررسمی بیان‌گر حالت واقعی است یعنی چگونگی عملکرد سازمان را به‌طور واقعی نشان می‌دهد.
- ماهیت سازمان غیررسمی شخص است. یعنی این نوع سازمان هنگامی شکل می‌گیرد که تصدی شغل در سازمان بر حسب برقراری روابط اجتماعی با دیگران است.
- در سازمان غیررسمی مدیر روابط را به‌طور شفاهی برای کارکنان توضیح می‌دهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می‌دهد (کیومرثی، ۱۳۹۰، ص ۱۶۱).
- در سازمان غیررسمی مدیر روابط سازمانی را به‌طور شفاهی برای کارکنان توضیح می‌دهد و این رابطه را بر حسب نیاز تغییر می‌دهد.
- از آن‌جا که سازمان‌های غیررسمی بر اثر خواسته‌های افراد، به خصوص خواسته‌های درونی آن‌ها به وجود آمده است، نمی‌توان آن‌ها را با تصمیم‌ها و فرامین اداری ملغی کرد یا از بین برد.
- برخلاف سازمان‌های رسمی که اختیارات از بالا به پایین واگذاری می‌شود، در سازمان‌های غیررسمی معمولاً اختیارات به صورت افقی و یا از پایین به بالا جریان پیدا می‌کند.
- اختیارات در سازمان‌های غیررسمی بیشتر بر اساس اعتماد است، در حالی که در سازمان‌های رسمی بر اساس سلسله‌مراتب و مشاغل قرار دارد.

- شایعات بیشتر و سریع‌تر از طریق سازمان غیررسمی نسبت به سازمان رسمی انتقال پیدا می‌کند.
- رهبران سازمان‌های غیررسمی، با معیارهایی از قبیل شخصیت، نفوذ معنوی، لیاقت و نظایر آن انتخاب می‌شوند (سروری، ۱۳۹۸، ص ۱۲۷).

چرایی و عوامل پیدایش سازمان‌های غیررسمی

این واقعیت که یک سازمان به صورت رسمی ایجاد شده است، نمی‌تواند به این معنا باشد که همه فعالیت‌ها و روابط متقابل بین اعضاء، به صورت دقیق طبق طرح یا نمودار سازمان باشد. در هر سازمان رسمی، تعدادی سازمان غیررسمی به وجود می‌آید و این روابط غیررسمی بدان سبب به وجود می‌آیند که افراد در کنار یک‌دیگر کار و زندگی می‌کنند.

در سازمان‌ها، مقررات رسمی باید کلی، فراگیر و بسیار گسترده باشند، تا بتوانند شرایط گوناگونی را که به وجود می‌آیند، تحت پوشش قرار دهند، ولی به کارگیری این قوانین کلی، در موارد خاص موجب می‌شوند که در قضاوت (برای حل مسائل و کاربرد قوانین) مسائلی به وجود آید و برای حل این مسائل به ناچار، باید از روش‌های غیررسمی استفاده کرد. حتی ممکن است پیوسته تصمیماتی گرفته شود که مقررات رسمی، آن‌ها را پیش‌بینی نکرده‌اند، به ویژه هنگامی که تغییرات به سرعت انجام می‌شود، مدت مدیدی پیش از این که مقررات رسمی، تغییر یابند و با او ضاع درحال تغییر سازگار گردند، برای حل مسائل و اتخاذ تصمیمات ضروری باید از روش‌های غیررسمی استفاده کرد. گذشته از این برای سازمان‌دهی عملکردها و افزایش بهره‌وری باید از روش‌های غیررسمی استفاده کرد (شفریترز و اوتف، ۱۳۷۹، ص ۴۰۶).

علاوه بر ساختار سازمان رسمی، عوامل مانند ویژگی‌های افراد گوناگون، توانایی‌های آن‌ها، تمایل افراد به کمک به یک‌دیگر و میل به هم‌نوایی با معیارهای گروه و نیازهای اجتماعی افراد می‌توانند در شکل‌گیری سازمان‌های غیررسمی نقش مهمی ایفا کنند. سازمان‌های غیررسمی بنابر دلایل زیر ایجاد می‌شوند:

۱. انجام دادن کارها از طریق سلسله‌مراتب اداری وقت زیادی را می‌گیرد و احتمال این که کار به نتیجه نرسد، وجود دارد.
۲. ممکن است کارمند رئیس بلاواسطه‌ی خود را قبول نداشته باشد بنابراین، ترجیح می‌دهد برای انجام مقاصد خود همیشه به یک رده بالاتر از رئیس مستقیم خود مراجعه کند.
۳. تماس داشتن با مقامات سازمان اعتبار بیشتری به کارکنان می‌دهد.
۴. احتمالاً مهم‌ترین نیازهای عامل برقراری روابط غیررسمی این است که معمولاً سازمان رسمی قادر به تأمین نیازهای کارکنان سازمان نمی‌باشد؛ بنابراین، طبیعی است اگر روش‌ها و روابطی که بر مبنای احتیاجات به وجود آمده، تن بدهد (کیومرثی، ۱۳۹۰، ص ۱۶۱).

هم‌چنان دلایل زیر را نیز برای شکل‌گیری سازمان غیررسمی بیان نموده است: ۱. از ضای نیاز اجتماعی، ۲. احساس وابستگی و احراز هویت، ۳. همدردی داشتن، ۴. کمک برای دستیابی به هدف، ۵. فرصت برای نفوذ و خلاقیت، ۶. ارتباطات و اطلاعات (سروی، ۱۳۹۹، ص ۲۰۸).

جایگاه سازمان غیررسمی

ساختار سلسله‌مراتبی رسمی در سازمان‌های دانش‌محور کارایی لازم را ندارد به عبارت دیگر ابعاد ساختار سنتی از شرح کامل ساختار سازمان‌های دانش‌محور ناتوان هستند، زیرا هسته‌ی اصلی سازمان‌های دانش‌محور را تعاملات خودجوش افراد و روابط غیررسمی تشکیل می‌دهند در تشبیه سازمان‌ها به "کوه یخ شناور" عنوان می‌شود که قسمت اعظم کوه یخ در زیر آب واقع شده است و قابل رویت نیست این قسمت همان سازمان غیررسمی است که کلید مدیریت دانش نیز می‌باشد و مدیران از آن غافل هستند این در حالی است که سازمان رسمی به بخش کوچک و قابل رویت کوه یخ شناور تشبیه شده که کاری از آن ساخته نیست از این رو باید ابعاد جدیدی در ساختار سازمان‌های دانش‌محور به وجود بیاید این ابعاد عبارتند از روابط غیررسمی روابط اعتمادمحور، روابط عاطفی فراگیر و روابط تعاملی برون‌گرا در محیط پویای آموزشی ایجاد سازمان کارآمد- ایستا چالش نیست بلکه چالش امروز ایجاد سازمان پاسخ‌گو و سازگار است (هال و ریچارد اچ، ۱۳۸۴، ص ۱۲۳).

ارتباطات غیررسمی

روابط غیررسمی می‌تواند ساختار واقعی محیط کار را بهتر و غنی‌تر تشریح کند روابط غیررسمی نشان‌دهنده‌ی درجه‌ی تحریک‌پذیری نیروی کار و آزادی عمل و رای ساختار رسمی است، زیرا این گونه ارتباطات نیازی ندارد که درگیر اقتدار رسمی شود و محدود به هیچ جهت و جریانی نیست بنابراین، ساختار سازمانی یک مفهوم انتزاعی است که از طرف دیگر ساختار سازمانی رسمی می‌تواند فریبده باشد زیرا بسیاری از فعالیت‌های سازمانی فراتر از چهارچوب سازمان رسمی انجام می‌شوند، ممکن است افراد کلیدی که در واقع کنترل آینده‌ی سازمان را در اختیار دارند، در نمودار سازمانی نامعلوم باشند روابط غیررسمی جنبه‌ی مهمی از ساختار واقعی را به خود اختصاص داده و شناخت کامل‌تری از اجزای سازمان ارائه‌کند (فرهنگی و هم‌کاران، ۱۳۸۳، ص ۲۱۰).

نوعی از ارتباطات غیررسمی که مورد تأیید رسمی سازمان‌ها قرار نمی‌گیرد، شایعه است. در سازمان چندین شبکه‌ی ارتباطی غیررسمی که وجوه مشترک و متعددی با یک‌دیگر داشته باشند (یعنی افراد بسیار آگاه که به بیش از یک شبکه‌ی کاری رسمی تعلق داشته باشند) این شبکه‌ی ارتباطی (یا شایعه) را به وجود می‌آورند شبکه‌ی ارتباطی که به صورت شایعه می‌باشد، هیچ مقام و قدرت سازمانی را نمی‌شناسد و به‌گونه‌ی مختلف اعضاء را به یک‌دیگر مرتبط می‌سازد، مسیرهای آن می‌تواند به صورت افقی، عمودی و یا مورب باشد. شایعه علاوه بر ایجاد ارتباط غیررسمی و اجتماعی از نظر رابطه‌ی کاری

هم نقش‌هایی را ایفا می‌نماید اگر چه گفته می‌شود نمی‌توان شایعه را کنترل کرد ولی اغلب در مرحله‌ی عمل خیلی سریع‌تر از کانال‌های ارتباطی رسمی عمل می‌کند (اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۱۷۳).

مسیر برقراری ارتباطات غیررسمی، کانال‌های غیررسمی و گروه‌های غیررسمی در سازمان است. وجود مسیرهای غیررسمی از سوی برخی صاحب‌نظران مثبت قلمداد شده است و معتقدند که ارتباطات غیررسمی موجب می‌شود اطلاعات به جای این‌که تابع سیستم رسمی سازمان باشد، در هنگام نیاز با سرعت بیشتری مبادله شود (اوتارخانی، ۱۳۸۰، ص ۲۲۱).

گروه‌های غیررسمی

تیم‌ها یا گروه‌های غیررسمی زمانی به وجود می‌آیند که افراد گردهم آیند و به صورت مرتب یا منظم رابطه متقابل برقرار نمایند. چنین گروهایی در درون ساختار رسمی سازمانی به وجود می‌آیند. اعضای تیم‌های غیررسمی دارای این گرایش یا تمایل هستند که نیازهای فردی را فدای خواسته‌های تیم نمایند. تیم در عمل متقابل، از آن‌ها حمایت و پشتیبانی به عمل می‌آورد (استونر و هم‌کاران، ۱۳۸۲، ۸۵۸).

شبکه‌های غیررسمی

شبکه‌های رسمی اغلب قانونی هستند چراکه موقعیت افراد در سازمان رسمی، بر اساس ساختار برنامه‌ریزی شده برای هر سازمان تعیین می‌شود مانند چارت سازمانی، در هر سازمان در کنار شبکه‌های رسمی در سازمان شبکه‌یی از روابط غیررسمی نیز در بین افراد آن سازمان نیز وجود دارد (محمدی کنگرانی و هم‌کاران، ۱۳۸۹، ص ۲۴۵).

این شبکه‌ها شامل روابط بین فردی هستند که به طور خودانگیز و به منظور ارضای احتیاجات افراد ایجاد می‌شود (waldsrtom, 2001). کارمندان در راستای اجرای تقسیم وظایف موجود از شبکه روابط غیررسمی نیز برای تسریع امور استفاده می‌کنند (krackhardt & Hanson, 1993). به طور کلی متخصصان توافق دارند که نقش آفرینان سازمانی به منظور رسیدن به اهداف خود از همکاری‌های رسمی و غیررسمی در راستای هم استفاده می‌کند (Rank, 2008).

رهبریت غیررسمی

رهبران غیررسمی از میان گروه بیرون آمده و هدایت و راهنمای آنان، تحت تأثیر عواملی مانند اعتقاد و اثربخشی اعلام می‌شود. اعضاء به دلیل تشخیص نیاز به رهبریت، از دستورات او پیروی می‌کنند. آنان می‌دانند چنان‌چه گروه به دنبال تحصیل سود باشد، می‌باید از جانب فرد مشخصی رهبری شود. گاهی اوقات در درون گروه چندین رهبر وجود دارد که هر یک نقش خاصی ایفا می‌کند. یکی ممکن است نقش برقراری و ترفیع بخشیدن به توازن داخلی را برعهده گیرد و دیگر نقش رابطه با مدیریت را داشته باشد. شخصی که بیش‌ترین مهارت را مرتبط با موقعیت ایجاد شده، داشته

باشد. به عنوان رهبر انتخاب خواهد شد. رهبری در سازمان غیررسمی، تابع موقعیت مشروطی خواهد بود. یک فرد تا زمانی رهبر باقی می ماند که دیگر اعضا مشتاق دنباله روی از او باشند. چنانچه به هر دلیلی، رهبر کاری را انجام دهد که مورد تأیید اعضا نباشد، آنان تنها به وسیله عدم دنباله روی، او را از رهبری کنار خواهند گذارد. بنابراین؛ رهبر، به گونه یی الزامی، می باید واجد شرایط خاصی باشد (هیگس و گولت، ۱۳۷۴، ص ۱۱۲).

رهبری در سازمان های غیررسمی بر خلاف سازمان های رسمی ناشی از اقتدار و منصب نیست بلکه تابعی از شخصیت شخصی که به رهبری برگزیده می شود بدین معنا که در سازمان های غیررسمی رهبری به وسیله اعضا گروه از طریق زیردستان به رهبر تفویض می گردد نه این که از طریق مافوق. لذا در سازمان های غیررسمی با تغییر در شکل و ترکیب اعضا احتمال تغییر و تعویض رهبری نیز می رود.

اثرات سازمان غیررسمی بر سازمان رسمی

گروه غیررسمی با روش ها و راه های گوناگونی، سازمان رسمی را همراهی می کند و بدون حضور گروه غیررسمی، سازمان رسمی دچار مشکلات شدیدی خواهد شد. چنانچه سازمان غیررسمی، سازمان رسمی را در رسیدن به اهدافش حمایت کند، در این صورت انجام وظیفه ی سرپرستان سازمان رسمی آسان تر خواهد شد. سازمان غیررسمی، مجراهای ارتباطی بیش تری را برای تشکیلات پدید می آورد. سازمان غیررسمی می تواند به گروه های کاری، ثبات و رضایت ببخشد و در بسیاری موارد سازمان غیررسمی، در جبران محدودیت های مدیریتی، یک عامل کمک کننده و یاری رسان به شمار می آید (هیگس و گولت، ۱۳۷۴، ص ۱۱۳).

مدیریت رسمی و سازمان غیررسمی

مطالعات گذشته مثل مطالعات هاثورن نشان می دهد روابط و مناسبات متقابلی که بین افراد به وجود می آید، مهم تر از محیط کار است. این یافته ها هم چنین مدیریت را تشویق می کرد تا کارگران را در برنامه ریزی، سازماندهی و نظارت بر کار خود مشارکت دهند تا همکاری مؤثر آن ها را جلب نمایند. امروزه مدیرانی که از زاویه ی مکاتب کلاسیک نسبت به انسان می نگرند و با افراد انسانی مانند ماشین های غیر حساسی که صرفاً منافع شخصی اقتصادی دارند رفتار می کنند و شأن و منزلت انسان را در سازمان نادیده می گیرند و با مفروضات ناگوار خود بیش از حد به جنبه های رسمی سازمان توجه کرده و نسبت به جنبه های غیررسمی سازمان، نیازهای عاطفی، احترام، خودیابی و صدها مسائل دیگر انسانی غفلت می ورزند. نتیجه ی چنین برداشتی از انسان باعث می شود که روحیه ی همکاری و گروهی مورد تهدید قرار بگیرد و انسان ها فقط به فکر خود باشند. هزینه های کار افزایش یابد، روحیه پایین، اعتراضات زیاد، کارشکنی فراوان، بی انگیزگی و فرسودگی شغلی و غیره بروز کند. از آنجایی که بزرگترین سرمایه ی سازمان های موفق سرمایه ی انسانی آن ها می باشد، بدون در نظر گرفتن

نیازهای نیروی انسانی نمی‌توان انرژی و منابع سازمان را در جهتی هدایت کرد که به اهداف مورد نظر دست یابد و کارکنان سازمان‌ها بیشتر نیازهای اجتماعی شان را در گروه‌های غیررسمی درون سازمان ارضا می‌کنند (ضیالالدینی، ۱۳۹۴، ص ۱۲۴). در مجموع، مدیران برای کارکردن با سازمان غیررسمی اقدامات ذیل را باید در دستور کار خود قرار دهند:

۱. گروه‌های غیررسمی مستقر در سازمان را مورد شناسایی قرار دهند؛
۲. نقش‌های اعضا که در درون گروه‌های غیررسمی ایفا می‌شود را شناسایی نمایند؛
۳. از این مطالعات برای کار با گروه‌های غیررسمی استفاده کنند (مقیمی، ۱۳۹۳، ص ۳۲۸).

سازمان غیررسمی در عصر حاضر

روابط غیررسمی می‌تواند شناخت واقعی‌تری از اقدامات و تعاملات اعضاء سازمان را آشکار کند. توجه به آن‌ها شناخت کامل‌تری از مؤلفه‌های ساختاری فراهم می‌کند روند تکامل ساختاری نشان می‌دهد، ساختار سلسله‌مراتبی در حال تبدیل شدن به ساختاری منعطف و ارگانیک در دنیای تجاری فرانوگراست (Piercy & Cravens, 1994).

در نتیجه این گذار اشکال سازمانی جدید مانند سازمان‌های شبکه‌یی، سازمان‌های دانش‌محور، سازمان‌های مجازی، سازمان‌های مدور و ... ظهور کردند (Wang & Ahmed, 2003). در این گونه‌ی جدید سازمانی پنج تغییر کلان به چشم می‌خورد: انعطاف‌پذیری زیاد، همکاری شبکه‌یی استراتژیک، عدم تمرکز و تغییر در روابط اقتدار (Schwarz, 2002). در نگاهی کلی می‌توان گفت روند تغییر ساختارها به سمت ساختارهای ارگانیک‌تر حرکت کرده که در آن‌ها ساختارهای تیم‌محور و بخش‌گسترش یافته و میزان تمرکز و رسمیت کاهش یافته است (Milne, 2007).

فواید سازمان غیررسمی

در گذشته مدیران اعتقاد داشتند که سازمان غیررسمی برای سازمان رسمی زیان‌آور است، به بیان دقیق‌تر، آنان سازمان غیررسمی را مانعی بزرگ در رسیدن به هدف‌های سازمان رسمی می‌پنداشتند. ولی امروز در نتیجه‌ی تحقیقات معلوم گردیده است که سازمان غیررسمی چهره‌ی پنهان سازمان رسمی بوده و در حقیقت عامل مهمی در تکمیل فعالیت‌های سازمان رسمی پنداشته می‌شود که فواید زیر را شامل می‌شود:

۱. در سایه‌ی همکاری سازمان غیررسمی، سیستم کارا و مؤثرتری به وجود می‌آید؛
۲. سازمان غیررسمی باعث تحریک، انگیزه و در نتیجه فعالیت بیشتر افراد در سازمان می‌شود؛
۳. سازمان غیررسمی باعث خلاء ناتوانی‌های مدیریت را پر می‌کند؛

۴. سازمان غیررسمی باعث رضایت افراد و دوام گروه و کارآیی بیشتر آنان می شود؛
۵. سازمان غیررسمی راه‌های ارتباطی درست و مؤثر را باز می‌کند؛
۶. سازمان غیررسمی عامل فکری برای مدیریت در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها می‌شود؛
۷. سازمان غیررسمی باعث افزایش اطمینان و دل‌گرمی افراد از نظر عاطفی و روانی می‌شود؛
۸. سازمان غیررسمی جلوی زیاده‌روی‌ها و تصمیم‌های غیر منطقی و بدون ملاحظه را می‌گیرد؛
۹. سازمان غیررسمی با رعایت معیارهای اجتماعی سبب حفظ ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی می‌گردد؛
۱۰. سازمان‌های غیررسمی برای افراد گروه، امنیت، موقعیت، پرستیژ و رضایت به وجود می‌آورد (سرروی، ۱۳۹۹، ص ۲۰۹).

نتیجه‌گیری

به عقیده متخصصان، نقش آفرینان سازمانی به منظور رسیدن به اهداف خود از همکاری‌های رسمی و غیررسمی در راستای هم استفاده می‌کنند. روابط غیررسمی محدودیت‌هایی را در عملکرد سازمان‌ها به وجود می‌آورند. اما در صورت شناخت و مدیریت به‌جا می‌توانند نیروهای سازنده‌ی برای گردش کار سازمان‌ها باشند.

در جهان سازمان‌ها با کالا و یا خدمات خود باهم رقابت نمی‌کنند بلکه رقابت سازمان‌ها بر محور به حد اکثر رساندن اثربخشی با ارزش‌ترین منبع خود یعنی نیروی انسانی شکل می‌گیرد و مهارت‌های ارتباط مؤثر در تحقق این امر نقشی کلیدی ایفا می‌کند.

افراد در سازمان‌ها از مجراهای غیررسمی، ارتباطات برای تحقق بسیاری از اهداف خود استفاده می‌کنند. یکی از مناسب‌ترین راه‌های ممکن جهت کاهش رسمیت ارتباطی، پیروی از سبک رهبری رابطه‌مدار است. به این منظور مدیران می‌توانند با استفاده از کانال‌های ارتباطی غیررسمی نظیر برقراری ارتباطات چهره به چهره با کارکنان و ایجاد ارتباطات مکالمه‌یی از شدت ارتباطات رسمی بکاهند و به همان میزان بر شدت ارتباطات غیررسمی بیفزایند.

بدیهی است که این دو نوع ارتباط مکمل یک‌دیگرند و مدیران باید ترکیبی از هر دو نوع ارتباط را به کار گیرند تا بتوانند بالاترین سطح اثربخشی را به دست آورند. هم‌چنین به منظور افزایش اثربخشی نظام اطلاع‌رسانی لازم است. مدیران اطلاعات کافی در زمینه‌های مختلف کاری و سازمانی را از طریق کانال‌ها و روش‌های اطلاع‌رسانی مناسب و با دقت و سرعت به کارکنان عرضه کنند.

از آن‌جایی که بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌های موفق سرمایه انسانی آن‌ها می‌باشد. بدون در نظر گرفتن نیازهای نیروی انسانی نمی‌توان انرژی و منابع سازمان را در جهتی هدایت کرد که به اهداف مورد نظر

دست یابد و کارکنان سازمان‌ها بیش‌تر نیازهای اجتماعی خود را در گروه‌های غیررسمی درون سازمان ارضا می‌کنند.

مدیران سازمان‌ها باید در نظر داشته باشند به مقابله با این گروه‌ها نپردازند، برعکس به صورت غیر مستقیم بر گروه‌های غیررسمی نفوذ کرده و از آن‌ها در جهت تحقق اهداف سازمان استفاده کنند. اگر چنین باشد کارایی و اثربخشی سازمان بالا می‌رود. ولی اگر مدیر سازمان رسمی نتواند ارتباط مناسبی با گروه‌های غیررسمی برقرار کند بدون شک نمی‌تواند آن‌ها را منحل کند و این تعارض به وجود آمده باعث می‌شود که کارایی و اثربخشی سازمان به شدت پایین بیاید. زیرا اهداف گروه غیررسمی با اهداف سازمان رسمی در یک راستا نمی‌باشد و کارکنان به گروه خود وفادارترند تا سازمان. مدیر باید در نظر بگیرد که اگر بیش از اندازه به گروه‌های غیررسمی بها دهد و یا این که این گروه‌ها فکر کنند که سازمان در دست‌ان آن‌هاست این هم ممکن است نتیجه معکوس دهد.

منابع

- استونر، جیمز ای. اف. فری من، آر. ادوارد، گیلبرت، دانیل آر. (۱۹۹۵). مدیریت سازماندهی، رهبری، کنترل. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. (۱۳۸۲). جلد دوم، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اعرابی، سید محمد. (۱۳۸۵). طراحی ساختار سازمانی. چاپ پنجم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اوتارخانی، علی. (۱۳۸۰). بازانديشي در مفهوم کنترل سازمانی تاثیر فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی بر ارتباطات سازمانی. مجله‌ی چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی. (۱۳۸۴). اصول و مبانی مدیریت. چاپ اول. تهران: انتشارات پایدار.
- رایبیز، استیفن. (۱۳۷۹). تئوری‌های سازمان. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. چاپ اول. تهران: چاپ‌خانه علامه طباطبایی.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۹). اصول مدیریت. چاپ بیست و یکم. تهران: انتشارات سمت.
- سروری، خلیل‌الرحمن. (۱۳۹۹). مدیریت عمومی. کابل: انتشارات عازم.
- سروی، خلیل‌الرحمن. (۱۳۹۸). مبانی سازمان و مدیریت. کابل: انتشارات عازم.
- ضیال‌الدینی، طاهره. (۱۳۹۴). ارزیابی درجه غیررسمی بودن سازمان در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد کرمان.
- ظهیری، یوسف. (۱۳۸۴). بررسی تاثیر ارتباطات رسمی و غیررسمی سازمان بر اثربخشی واحدهای اداری وزارتخانه‌ها در شهرستان مرزی آستارا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد قزوین.
- فرهنگی، ع و صفرزاده، ح. (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق در مدیریت. تهران: انتشارات پیام پویا.
- فیضی، طاهره. (۱۳۸۳). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- کندی، کارول و مهدی ایران‌نژاد پاریزی. (۱۳۸۴). نخبگان مدیریت. چاپ اول. تهران: مدیران و موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو.
- کونتز، هرولد؛ اودانل، سیریل و ویهریخ، هاینز. (۱۳۷۰). اصول مدیریت. ترجمه‌ی محمد علی طوسی، سید امین‌الله علوی، علی اکبر فرهنگی و اکبر مهدویان. چاپ اول، جلد اول، مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
- کیومرثی، فیروز. (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات آذر.
- محمدی فاتح، اصغر و جهان بیگلری، پیمان. (۱۳۸۹). اول بروکراسی در سازمان‌های دانش‌محور. فصل‌نامه مدیریت، شماره ۳۷، بهار ۱۳۸۹.
- محمدی کنگرانی، حنا: شامخی، تقی و اشتریان، کیومرث. (۱۳۹۰). بررسی تاثیرات قدرت رسمی و غیررسمی بر تخصیص بودجه (مطالعه حوزه منابع طبیعی در برنامه چهارم توسعه استان کهگیلویه و بویراحمد). مجله جنگل ایران، انجمن جنگلبانی ایران، سال دوم، شماره ۴، صص ۳۴۳-۳۳۱.
- مقیمی، سید محمد. (۱۳۹۳). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات راه دان.

- میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۷۰). سازمان غیررسمی علل پیدایش و راه‌های بهره‌گیری از آن. مجله دانش مدیریت، شماره ۱۳، صص ۴۳-۵۴.
- هال، ریچارد اچ. (۱۹۳۴). سازمان. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- هیکس، هربرت و جی وگولت، سی ری. (۱۳۶۸). تئوری‌های سازمان و مدیریت. ترجمه‌ی گوئل کهن، جلد اول. انتشارات اطلاعات.
- Krackhardt, D. & J. R. Hanson. (1993). informal network: the company behind the chart. Harvard business review. pp. 104-111
- Milne P. (2007). motivation, incentives and organizational culture. journal of knowledge management. 11(6), pp. 28-38.
- Piercy N. Cravens D. (1994). the network paradigm and the marketing organization European journal of Marketing. 29 (3), pp. 7-34
- Rank O.N. (2008). Formal structures and informal networks: structural analysis in organizations Scandinavian journal of management. 24, pp. 145-161
- Schwarz G. M. (2002). Organizational hierarchy adaptation and information technology information and organization. 12, pp. 153-182
- Waldstrom C. (2001). Informal networks in organizations-A literature review DDL working.
- Wang C, Ahmed P. (2003). structural dimensions for knowledge based organizations "measures business excellence. 7(1), pp. 51-62