

رسمی

در مورد میزان تشابه و یا عدم تشابه و نیز درجه تطابق گونه‌های غیررسمی بر فعالیتها و روابط رسمی در سازمان تحت تصدی خود به ارزیابی و رفتارشناسی عملی پردازند.

## بررسی ضریب تلفیق فعالیت‌های رسمی و غیررسمی

مطالعات متداول پیرامون بعد غیررسمی فعالیتها و روابط به اقدامات آشکار و روابط بارزی که در زمره وظایف رسمی سازمان نبوده، ولی در فضای سازمان به اجرا در می‌آیند اطلاق می‌گردد. فراتر از آن، با تأکید بر اهمیت بعد غیررسمی سازمان مشاهده می‌شود جزئی‌ترین فعل و انفعالات رفتاری و حالات منابع انسانی در حین انجام دادن تکالیف رسمی نیز می‌باید مورد تحقیقات علمی قرار گیرند و میزان کلی برای تفکیک حرکات و اعمال غیررسمی از افعال و روابط رسمی، اساسنامه سازمان، ضوابط، دستورالعملها و قواعد تعیین شده است. هرآنچه منطبق بر آنها انجام می‌شود دارای جنبه رسمی، و بقیه اعم از افعال و حالات و روابط و اقدامات واجد ارزش مادی یا معنوی، مثبت و یا منفی و در هر مقیاس که در قوانین و ضوابط و وظایف پیش‌بینی نگردیده ولی در سازمان انجام می‌پذیرد، در جنبه غیررسمی سازمان قرار می‌گیرد. تأثیر حالات درونی انسان همچون سختکوشی، ذوق، تعاون، ابتکار یا بی‌تفاوتی، بی‌قیدی، تجاهل، تمارض و ... بر انجام دادن تکالیف رسمی توسط فرد یا گروه به موجب بروز و ظهورشان در عمل می‌باید در یکی از دو جنبه «رسمی» یا «غیررسمی» مورد مطالعه قرار گیرند.

به عنوان مثال:

تبادل سلام و تحیت از رایجترین فعل و انفعالات غیررسمی در سازمانهاست حال آنکه در میان منابع انسانی، سازمانهای نظامی و انتظامی از مهمترین فعالیتها و وظایف رسمی است. اعمال ابتکار و سختکوشی در یک موسسه پژوهشی از عمده‌ترین تکالیف رسمی و در سازمانهای دیگر از نمونه‌های خودجوشی کارکنان در هنگام انجام دادن وظایف رسمی تلقی می‌گردد، و از آنجا که در سازمان وقوع می‌یابد و در جنبه رسمی فعالیتها و وظایف پیش‌بینی نشده، جنبه غیررسمی بخود می‌گیرد.

گاه تأثیر حالات و حرکت‌های غیررسمی بر وظایف رسمی به اندازه‌ای زیاد است که ویژگیهای عملیات رسمی را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد و آنها را عملاً غیررسمی می‌نمایاند. عکس آن نیز ممکن است؛ به گونه‌ای که فعالیتها و روابط غیررسمی، رسمی وانمود می‌گردند. همچنین است وظیفه‌ای که توأم با ذوق و ابتکار یا تجاهل و

# رفتارشناسی فعالیت‌های توأم (رسمی و غیررسمی)

دکتر محمد سعید تسلیمی

سازمان، مفهوم دو جنبه «رسمی» و «غیررسمی» از فعالیتها و روابط را توأمان داراست. تلفیق مذکور، در عمل بر اثرپذیری بعد رسمی سازمان از نیازها و تمایلات درونی کارکنان و متقابلاً اثرپذیری رفتاری آنان از جنبه رسمی سازمان دلالت دارد. از این رو لازم است اجزای فعل و انفعالات دوجانبه، با انتظاراتی که سازمان رسمی از سلوک و رفتار منابع انسانی دارد، مستمراً قیاس گردد و از نتایج تجزیه و تحلیل جامع رفتاری بعمل آید.

بدیهی است فعالیتها و روابط غیر رسمی، تماماً متأثر از نقش منابع انسانی، نیازهای مادی و روانی و ذائقه‌های اجتماعی آنان جریان می‌یابد و از آنجا که شناخت مصداق‌های عینی فعالیتها و روابط تلفیق یافته از دو بعد مذکور، اساسی‌ترین گام در مدیریت رفتار سازمانی است، لذا پیشنهاد می‌شود مدیران با استفاده از:

- الف - ضریب تلفیق فعالیت‌های رسمی و غیررسمی
- ب - بررسی تأثیر متقابل فعالیت‌های رسمی و غیررسمی
- ج - بررسی سلوک غیررسمی میان سطوح مختلف بر پایه روابط

ویژگیهای غیررسمی با وظایف رسمی تطابق وجود دارد، هر نوع جریان مثبت یا منفی غیررسمی در حین انجام دادن وظیفه رسمی وقوع یافته، و از شدت تلفیق، عملیات به صورت یکپارچه نمود «رسمی» یا «غیررسمی» می یابند.

$$A = \left(\frac{1}{1-K}\right)B + c - d \Rightarrow A \approx B$$

$\rightarrow 0$

تذکر: C نشانگر مقدار ثابت A است زمانی که  $B=d=0$  و d نشانگر مقدار ثابت B است وقتی  $A=c=0$  باشد.

۲- در صورتی که K به سمت یک میل کند، میان دو جنبه فعالیتها و روابط عدم تطابق وجود دارد و فرایند فعالیتها و روابط غیر رسمی بطور محسوس از عملیات رسمی سازمان مجزاست.

همانند دایر کردن تعاونی مصرف، مسکن، صندوق وام کارکنان یا تشکیل گروههای هنری، عقیدتی، ورزش و مانند آن. در این حال:

$$A = \left(\frac{1}{1-K}\right)B + c - d \Rightarrow A \neq B$$

$\rightarrow 1$

میزان تطابق یا عدم تطابق فعالیتها و روابط سازمانی با مبنا قراردادن بعد رسمی و عملیات اصلی تعیین می گردد.

بی قراری انجام می شود. آن وظیفه در واقع، از دو جنبه رسمی و غیررسمی تلفیق یافته و در اجرای عملیات ممکن است بار و درجه یک بعد قالب بر بعد دیگر باشد تا آنجا که این اقدام، تماماً رسمی یا غیررسمی مشاهده گردد. در چنین وضعیتی می توان با استفاده از رابطه زیر و جدول نمونه فعالیتها، تطابق و عدم تطابق دو جنبه مذکور را بطور نظری بررسی نمود:

$$A = \left(\frac{1}{1-K}\right)B + c - d$$

$$1 > K \geq 0$$

طرح از نویسنده

که «A» نشانگر اقدام رسمی، «B» نشانگر فعالیت غیررسمی و  $\frac{1}{1-K}$  (که در آن K بین صفر و یک نوسان می کند) ضریب تلفیق است، همچنین تطابق و تنافر دو جنبه از یکدیگر طی حالات زیر قابل بررسی است:

۱- اگر K مساوی صفر باشد یا به سمت صفر میل کند؛ میان

	تعاونی مسکن	تعاونی مصرف	مسابقات ورزشی	بازدید علمی	انجمن ادبی-هنری	صندوق وام	آموزش نظامی	انجمن عقیدتی	معاشرت گروهی	فعالیت های غیررسمی
						$K \rightarrow 1$		$K \rightarrow 0$	مؤسسه خدمات اجتماعی	
	$K \rightarrow 0$		$K \rightarrow 0$						شرکت ساختمانی	
		$K \rightarrow 0$						$K \rightarrow 0$	سازمان تربیت بدنی	
							$K \rightarrow 1$		سازمان اقتصادی	
			$K \rightarrow 0$	$K \rightarrow 0$					سازمان فرهنگی	
			$K \rightarrow 1$	$K \rightarrow 1$					مؤسسه حمل و نقل	
		$K \rightarrow 1$		$K \rightarrow 0$				$K \rightarrow 0$	خانه سالمندان	
	$K \rightarrow 1$		$K \rightarrow 0$			$K \rightarrow 1$			کانون نویسندگان	
		$K \rightarrow 0$				$K \rightarrow 0$			سازمان نظامی	
	طرح جدول از نویسنده									

به عنوان مثال:

دائر کردن صندوق وام کارکنان در يك موسسه اقتصادی به لحاظ همجنسی دو موضوع، K را مساوی یا مایل به صفر نشان می‌دهد و رابطه تعاونی مسکن با يك موسسه فعالیتهای هنری، K را مایل به سمت يك نشان می‌دهد. بنابر این ضریب تلفیق  $(\frac{1}{1-K})$  با استفاده از جدول تلاقی انواع فعالیتهای غیررسمی با وظایف رسمی، که در آن تغییرات K برآورد می‌گردد، قابل سنجش است.

توضیح اینکه، فعالیتهای و روابط رسمی و غیررسمی را نمی‌توان ارزش‌گذاری مقداری کرد؛ از این رو رابطه مذکور مورد استفاده منطقی دارد و صرفاً نشانگر کلیات تلفیق یا تفکیک دو جنبه از فعل و انفعالات سازمان است.

## بررسی تأثیر متقابل فعالیتهای و روابط رسمی و غیررسمی

از عوامل سنجش رفتاری در سازمانها، بررسی تأثیر هر يك از فعالیتهای و روابط رسمی و غیررسمی بر دیگری با در نظر داشتن ارزش مثبت و یا منفی و نیز نقش آنها در تحقق اهداف است. مدیریت در این راه می‌باید ابتدا به تشخیص زمینه و انواع فعالیتهای و روابط غیررسمی در سازمان پردازد و نیز از نظر مناسبت با اهداف سازمان، آنها را ارزیابی کند و سپس به منظور تقویت و ترویج ابعاد مثبت و همچنین تحدید و از بین بردن زمینه فعالیتهای و روابط منفی بر اساس برنامه‌های لازم، سازمان را تحت هدایت و کنترل قرار دهد.

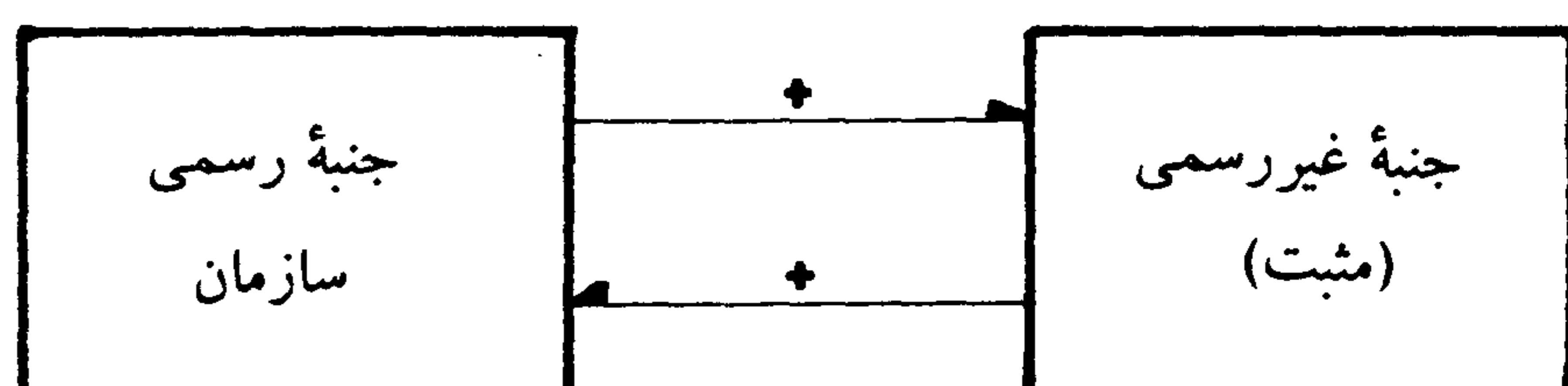
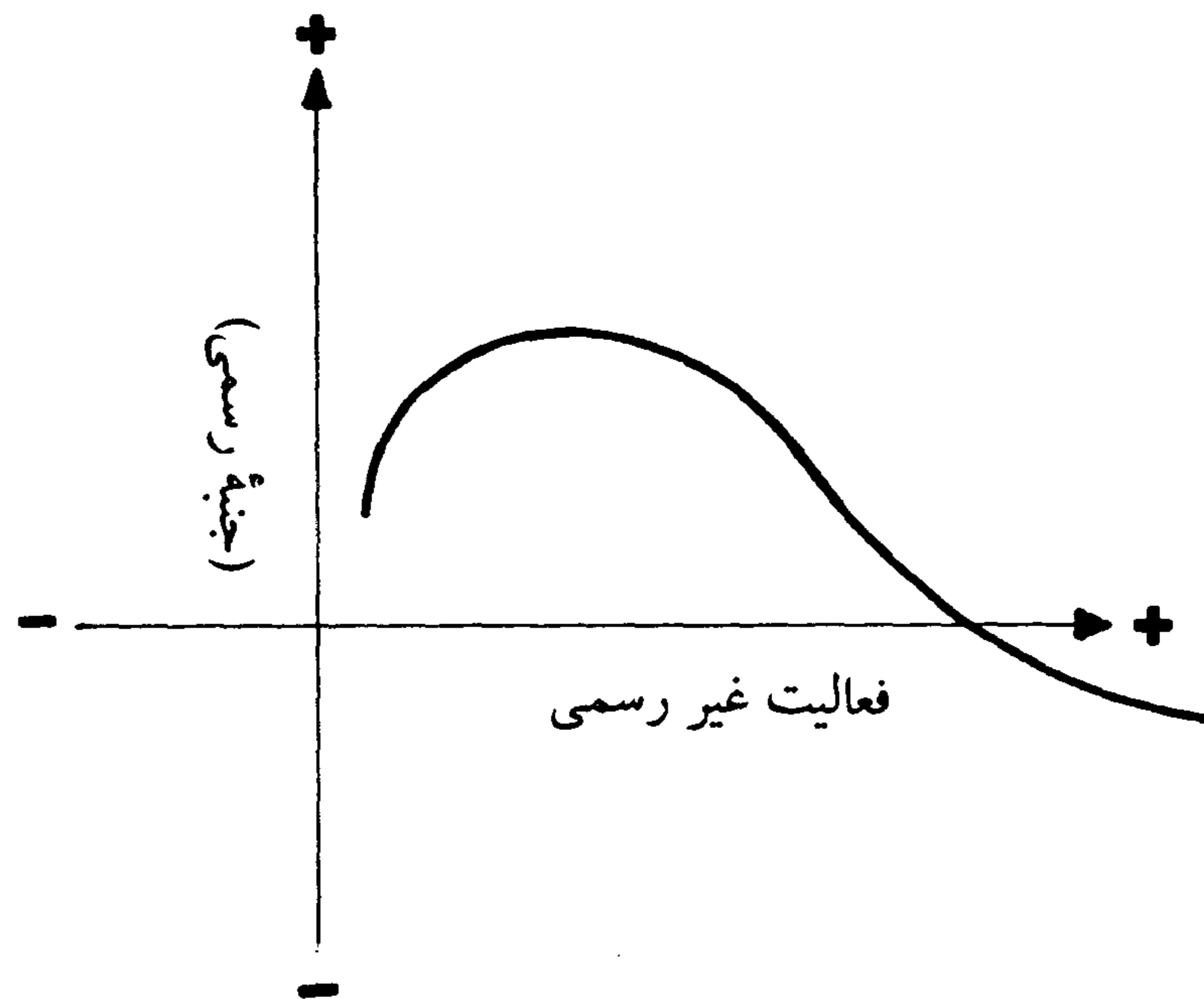
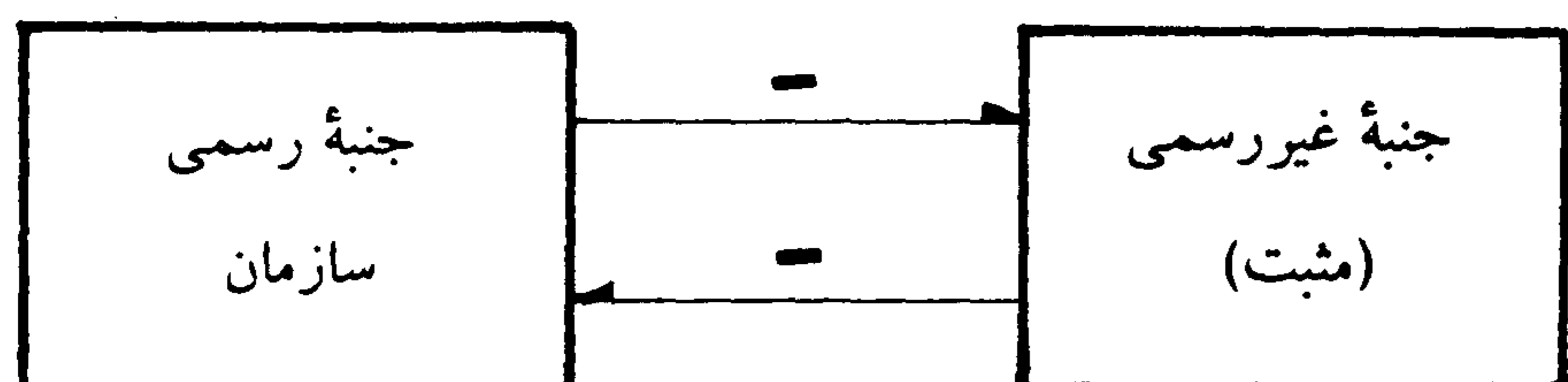
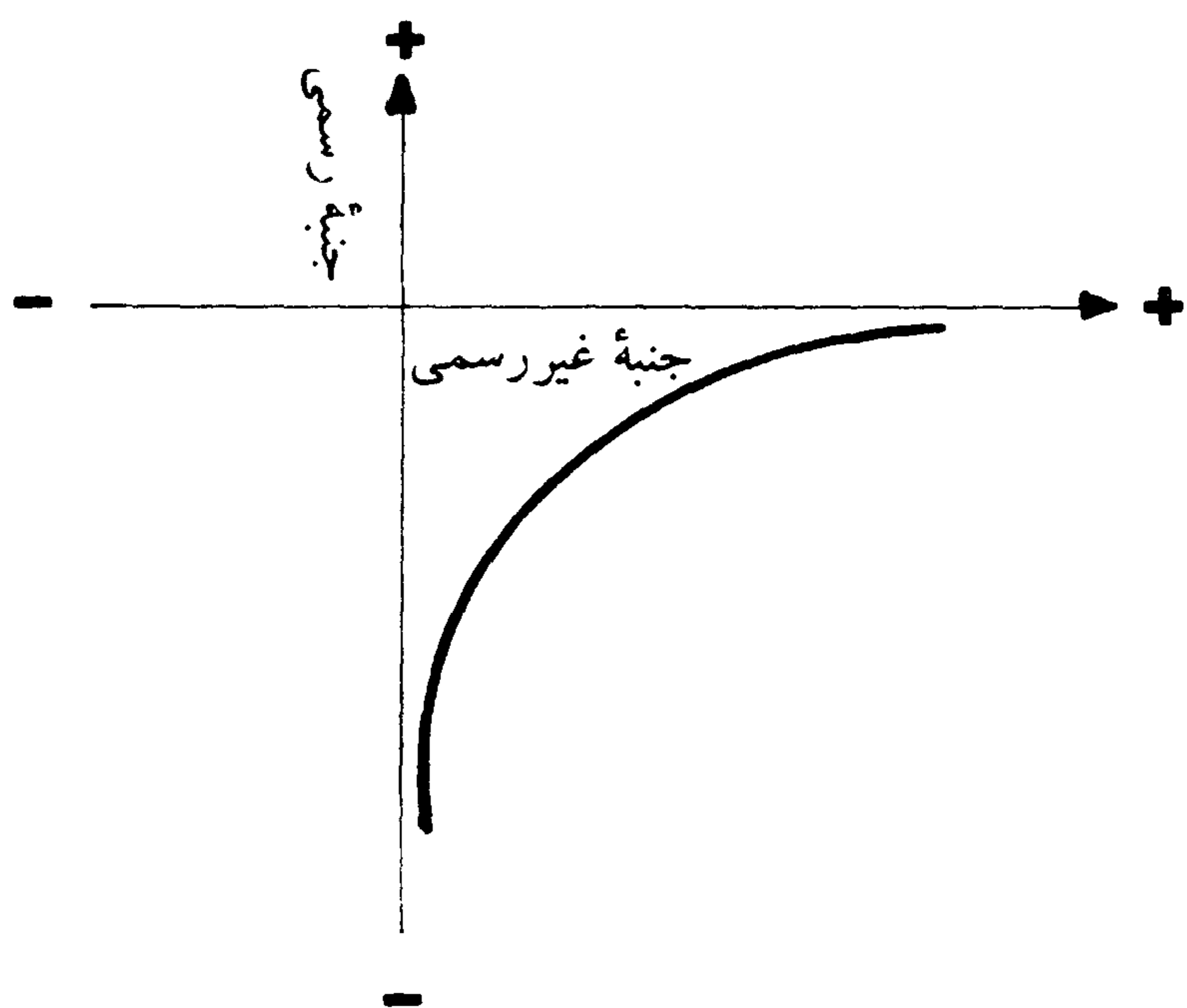
با فرض اینکه فعالیتهای و روابط رسمی کاملاً در جهت تحقق اهداف سازمان طراحی شده باشند، تأثیر انواع فعالیتهای و روابط غیررسمی ناشی از نوع عکس‌العمل سازمان رسمی در حالات مختلف به شرح زیر بررسی می‌شوند:

الف - در صورتی که فعالیتهای و روابط غیررسمی مثبت باشد و از سوی سازمان مورد استقبال و حمایت قرار گیرد، هماهنگی حاصل میان دو جنبه، سازمان را با قابلیت بیشتری آماده عملیات اجرایی در راستای اهداف خواهد نمود.  
به عنوان مثال:

استقبال و حمایت سازمان رسمی از فعالیتهای ورزشی یا هنری کارکنان بر کار و فعالیت رسمی سازمان تأثیر مثبت دارد و چنانچه میزان تأثیر مثبت رو به افزایش باشد؛ مدیریت باید در جهت تقویت و توسعه آن فعالیتهای تلاش کند.

عکس‌العمل مثبت سازمان رسمی در مقابل سازمان غیررسمی مثبت تا زمانی می‌تواند ادامه یابد که اهداف سازمان، تحت الشعاع فعالیتهای و روابط غیررسمی واقع نگردد. در غیر این صورت تأثیر مثبت فعالیتهای غیررسمی بر سازمان رسمی کاهش یافته، به تدریج به صفر می‌رسد و در صورت ادامه، تأثیر کاملاً منفی برجای می‌گذارد.

ب - چنانچه فعالیتهای و روابط غیررسمی مثبت باشد ولی از سوی سازمان رسمی مورد استقبال و حمایت قرار نگیرند؛ یا بدلائلی (که



## بررسی سلوک غیررسمی میان سطوح مختلف بر پایه روابط رسمی

منابع انسانی در جایگاه و موقعیت سازمانی خود به عنوان عوامل ارتباط دهنده و یا ارتباط یابنده به انسجام دادن فعالیتها و برقراری روابط رسمی و غیررسمی می پردازند. به طور معمول فرایند ارتباط میان:

الف - کارکنان سطوح مختلف (از بالا به پایین یا عکس آن) به عنوان ارتباط عمودی و یا،

ب - کارکنان هم تراز و همسطح، به عنوان ارتباط افقی به منظور تکمیل فعالیتها در جهت اهداف سازمان رسمی یا سازمان غیررسمی جریان می یابد.

از حالات گوناگون فرایند مذکور ذیلاً بررسی و تجزیه و تحلیل رفتاری به عمل می آید:

الف - ارتباط عمودی به صورتهای زیر برقرار می شود:

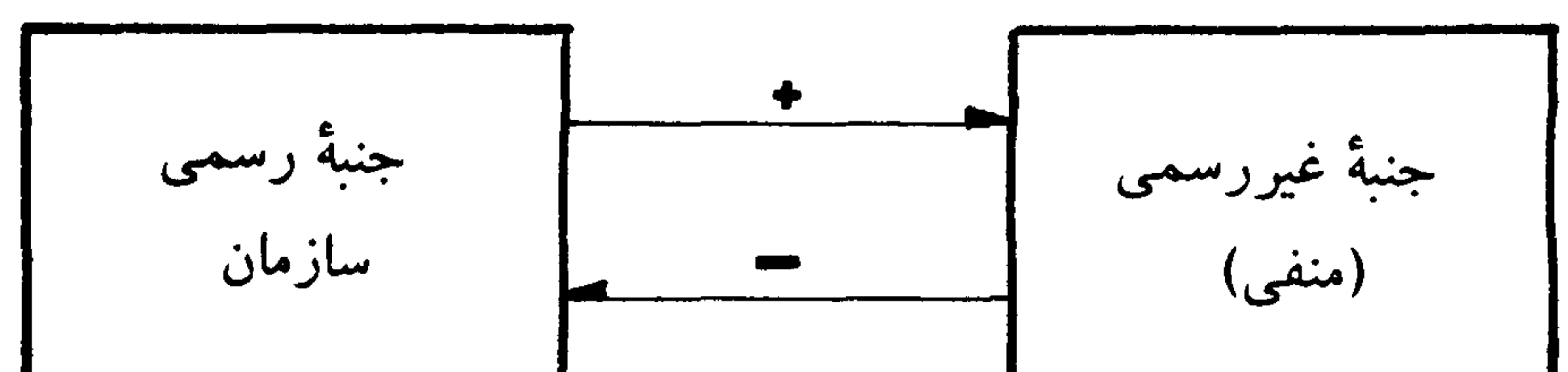
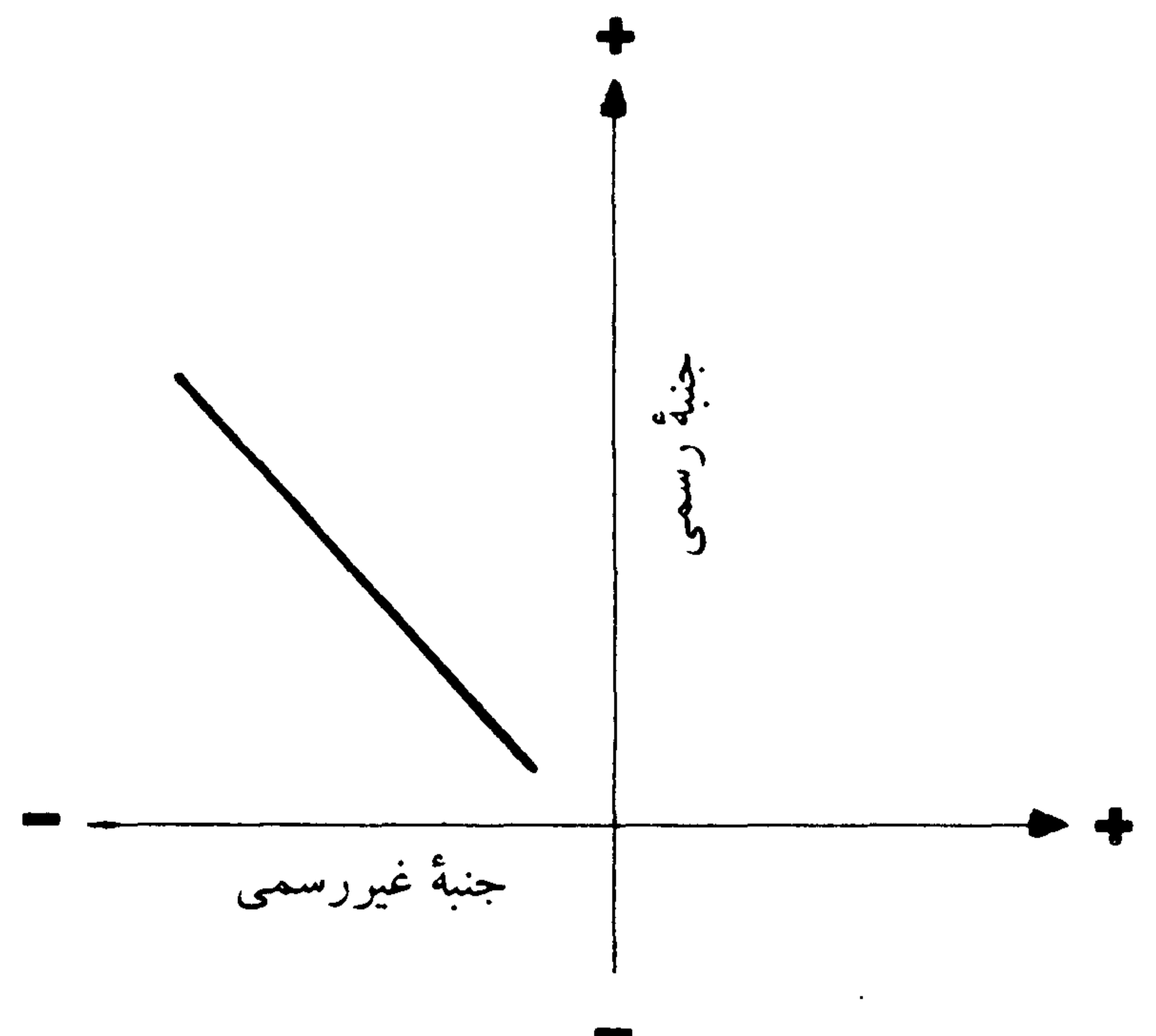
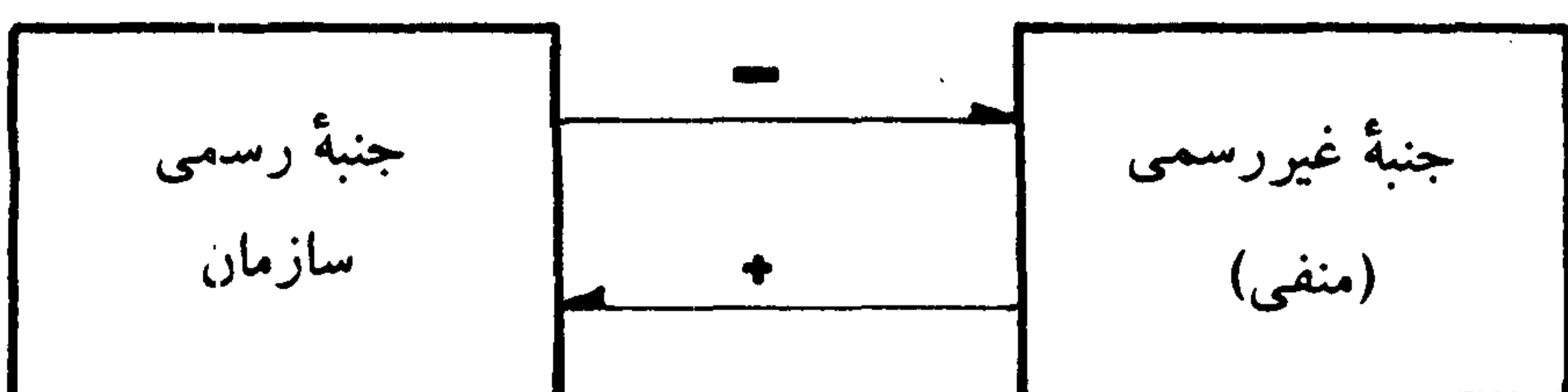
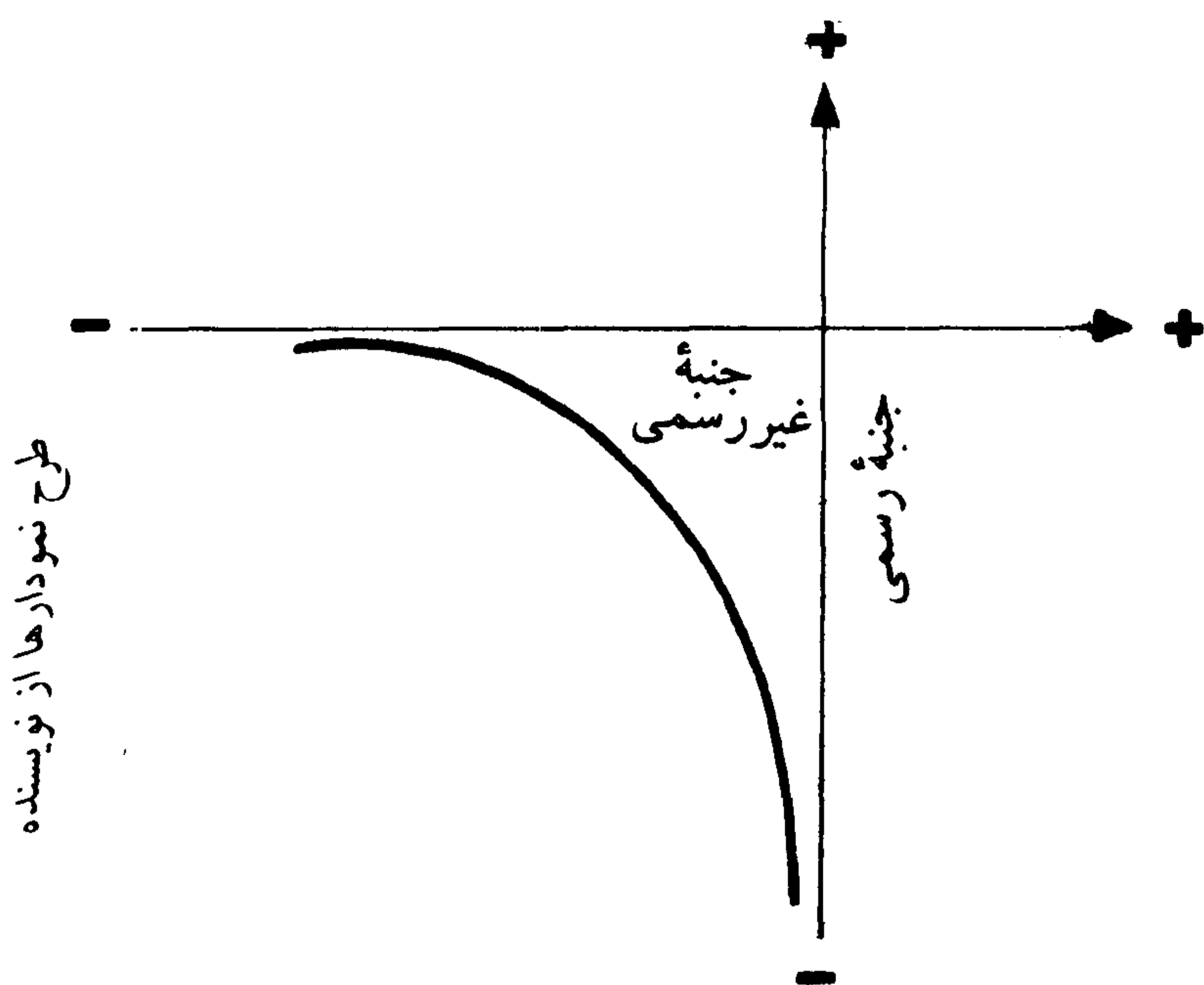
- ۱ - از سوی مافوق به مادون (ان) در قالب صدور دستور یا راهنمایی فرودستان و یا مطالبه گزارش عملکرد از آنان.
- روابط غیررسمی از سوی مافوق به مادون (ان) نیز بر اساس اصالت سطح و منزلت رسمی و یا بدون در نظر داشتن درجه و سطح سازمانی برقرار می شود.
- در حالت اول شخص مافوق، متأثر از موقعیت رسمی خود به گروه

عمده ترین آنها عدم آگاهی مدیریت از نقش و اثر فعالیتها و روابط غیررسمی مثبت و سازنده است) مورد برخورد منفی واقع گردند، در این صورت سازمان رسمی عملاً از بهره فعالیتهای غیررسمی مفیدی، که بطور مستقیم یا غیرمستقیم تأثیرات مفید و ارزشمند بر سازمان می گذارند، خود را محروم می نماید.

اگر مخالفت یا بی توجهی سازمان رسمی کاهش یابد (برخورد منفی به صفر میل کند) ادامه فعالیتهای غیررسمی امکان پذیر است و اگر مخالفت ادامه یابد، امکان فعالیت غیررسمی مثبت از بین می رود و سازمان از موقعیت مفیدی که می تواند در تحقق اهداف موثر باشد استفاده نمی کند و امکانات بالقوه را از دست می دهد.

ج - وقتی فعالیتها و روابط غیررسمی منفی مورد استقبال و حمایت سازمان رسمی قرار گیرد، بازتاب منفی و مخرب آن به سازمان برمی گردد. سازمان در معرض خطر ناشی از بی توجهی یا مقاصد سوء مدیران قرار می گیرد و عملاً از درون به وسیله سازمان غیررسمی منفی تسخیر یا استحاله می شود.

د - اگر فعالیتها و روابط غیررسمی منفی، مورد نهي و مخالفت از سوی سازمان رسمی قرار گیرد، بازتاب و تأثیر آن برای سازمان کاملاً مثبت است و اهداف سازمان از آسیب و خطر مصونیت خواهند یافت. تداوم برخورد منفی سازمان با فعالیتهای غیررسمی مخرب آنها را محدود می کند و زمینه پیدایش مجدد آنها را از بین خواهد برد.



واقع از نوع ارتباط افقی قلمداد می‌شود. وجود اینگونه رفتار و استقبال اشخاص مافوق از آن در صورتی که موجبات رشد روحی و بالندگی اخلاقی و شکوفایی استعدادی آنان را فراهم آورد، مفید خواهد بود.

ب - ارتباط افقی به صورتهای زیر برقرار می‌شود:

در حالت اول کارکنان همانگونه که از لحاظ درجه و رتبه سازمانی همسطح می‌باشند؛ در میان خود سلوکی برادرانه و نشانگر برابری و صمیمیت اعمال می‌کنند. در چنین رفتاری، تبادل تجربه و معاضدت میان همکاران، بدور از موانع اخلاقی، سازمان را تجلیگاه روحيات یکپارچه می‌کند، منابع انسانی بر پایه همطرازی، به تلاش و تعاون با یکدیگر اصالت می‌دهند.

در حالت دوم بعضی از کارکنان نسبت به همکاران خود احساس ارشدیت (واقعی یا واهی) دارند با آنان از موضع مافوق رفتار می‌کنند. در جهت عکس آن نیز کارکنانی هستند که نسبت به بعضی از همکاران خود، احساس فرودستی (واقعی یا واهی) می‌کنند و رفتارشان با آنان از همان موضع است.

در هر يك از نمونه‌های ذکر شده عدم همطرازی که بیانگر نوعی ارتباط عمودی است وجود دارد. در چنین وضعیتی، اگر قابلیت و شایستگی بعضی از کارکنان و یا سستی ارادی و احساس حقارت در آنها از سوی مدیریت نادیده مانده باشد، نیاز به تجدید نظر در سازماندهی منابع انسانی مطرح خواهد بود و اگر رفتاری ارائه شده بر پایه ذهنیات ناموافق و ناسازگاری میان همکاران نسبت به یکدیگر وقوع یابد، مدیریت باید در ابتدا به تصحیح و تعدیل روحيات و عوامل رفتار ساز در منابع انسانی اقدام نماید.



غیررسمی می‌پیوندد و حرکات و رفتاری ناشی از برتر دانستن خود از دیگران ارائه می‌دهد؛ در این حال فرودستان جدای از مناسبات رسمی، همچنان سروری و سرپرستی از مافوق نسبت به خودشان احساس می‌کنند.

در حالت دوم شخص مافوق مستقل از درجه و سطح سازمانی به مادون (ان) مراجعه می‌کند، سلوک او به گونه‌ای است که فرودستان همسانی و هم‌ردیفی با او احساس می‌کنند؛ و در واقع از لحاظ رفتاری میان آنان نوعی ارتباط افقی برقرار می‌شود. این نوع روابط غیررسمی می‌تواند برای سازمان و منابع انسانی مفید باشد اگر موجب دلگرمی و احساس شخصیت در میان کارکنان در سطوح پایین شود؛ و نیز می‌تواند برای سازمان و منابع انسانی آن مضر باشد اگر مایه بی‌نظمی و عدم رعایت حدود گردد.

۲- از سوی کارکنان فرودست با سرپرستان و مافوقهای سازمان به منظور کسب تکلیف، ارائه گزارش، تقدیم پیشنهاد و نظائر آن.

همچنین روابط غیررسمی از سوی فرودستان به هنگام مراجعه به اشخاص مافوق، یا متأثر از موقعیت سازمانی و سطح شغلی و یا بدون در نظر آوردن آن برقرار می‌شود.

در حالت اول شخص مادون با تعارفات مفرط ناشی از احساس حقارت، سلوکی زیردستانه و کاملاً مسلوب‌الاختیار به مافوق مراجعه می‌کند و او را صاحب عنان مطلق می‌پندارد. وجود چنین روحیه‌ای در کارکنان از ضعف ارادی و ناتوانی اخلاقی آنان حکایت دارد و استقبال اشخاص مافوق از اینگونه روحيات، دلیل آن ضعف و زمینه اصلی رشد عوامل تملق و نیرنگ است.

در حالت دوم شخص مادون بدون در نظر داشتن سطح شغلی و بدور از احساس فرودستی، معتمدانه به مافوق مراجعه می‌کند و او را يك همکار با مسؤولیت دیگر می‌پندارد و نه بیشتر. این نحوه تماس شغلی نیز از نظر رفتاری شبیه ارتباط میان کارکنان همسطح و هم‌ردیف و در



1-Stogdill, Ralph M. Basic Concepts for a theory of Organization & Management Science. (1967)

2-Wren Daniel A. The Evolution of Management Thought New York: The Ronald Press. (1972)

3-Lesikar Raymond r. Business Communication Theory and Application Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc. (1972)

4-Argyris, Chris: The individual & Organization, Some Problems of Mutual Adjustment, Administrative Science Quarterly (June 1957).

5-Mayo, G. Elton. The Human Problems of an Industrial Civilization (New York Mc Millan Co. 1933)

6-Goldhaber, Gerald M. Organizational Communication (Dubuque, Iowa; Wn. Brown Publisher 1974)