

Presenting a model for managing organizational shadows (case study: Endowment and Charity Affairs Organization)

Hojjat Sabouri	PhD Candidate in Public Administration, Department of Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.
Majid Sedighi *	Department of Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.
Houshang Mobarakabadi	Department of Management, Faculty of Humanities, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

Abstract

Organizational shadows refer to a set of informal relationships, hidden power dynamics, informal networks, unwritten norms, and undocumented practices that emerge alongside the formal organizational structure and may influence decision-making processes, resource allocation, information flows, organizational culture, and performance. The present study was conducted with the aim of developing a model for managing organizational shadows in the Endowments and Charity Organization. This qualitative study was conducted within a postmodern paradigm. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with academic experts in the fields of management and psychology, as well as organizational managers with managerial experience. Participants were selected through purposive and snowball sampling, and sampling continued until theoretical saturation was achieved. In total, 15 in-depth interviews were conducted with experts and managers. The collected data were analyzed using the Attride-Stirling thematic analysis method, through which open codes, basic themes, organizing themes, and global themes were identified and organized into a model for managing organizational shadows. The findings revealed that organizational shadows have a dual nature and, depending on how they are formed and managed, may generate negative consequences or constructive capacities for the organization. On the negative side, the identified components included hidden power, hidden control over resources, hidden influence on managerial decisions, backstage communications, alternative practices for formal decision-making, unwritten norms, belief in individuals and personal influence, undocumented values, and reduced transparency and access to information. Conversely, organizational shadows may contribute to organizational agility, learning, innovation, and resilience through increased flexibility and responsiveness, support for employee learning and development, and strengthening of internal support networks. Accordingly, managing organizational shadows does not mean eliminating informal relationships and structures; rather, it requires identifying, directing, and aligning their constructive capacities with the formal structure while controlling the adverse consequences of hidden concentrations of power and information. The resulting model can provide a basis for enhancing transparency, justice, trust, efficiency, and effectiveness in the Endowments and Charity Organization.

Keywords: Organizational Shadows, Organizational Shadow Management, Hidden Power, Informal Networks, Hidden Influence, Unwritten Norms, Endowments and Charity Organization

How to Cite: Sabouri,H , Sedighi,M and Mobarakabadi,H . (2025). Presenting a model for managing organizational shadows (case study: Endowment and Charity Affairs Organization). Journal of Intelligent Strategic Management, 3(4), 659-686.

doi: bumara.2026.373601.537



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* **Corresponding Author:** m.sedighi@iau.ac.ir

ارائه الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی

(مورد مطالعه: سازمان اوقاف و امور خیریه)

حجت صبوری

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

مجید صدیقی*

گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

هوشنگ مبارک آبادی

گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

چکیده

سایه‌های سازمانی به مجموعه‌ای از روابط غیررسمی، جریان‌های پنهان قدرت، شبکه‌های غیررسمی، هنجارهای نانوشته و رویه‌های غیرمردون اشاره دارد که در کنار ساختار رسمی سازمان شکل گرفته و می‌تواند بر فرایندهای تصمیم‌گیری، تخصیص منابع، جریان اطلاعات، فرهنگ و عملکرد سازمانی اثرگذار باشد. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی در سازمان اوقاف و امور خیریه انجام شده است. این پژوهش با رویکرد کیفی و در چارچوب پارادایم پست‌مدرن انجام گرفت. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی حوزه‌های مدیریت و روان‌شناسی و مدیران سازمانی دارای تجربه مدیریتی گردآوری شد و نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با استفاده از روش گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، ۱۵ مصاحبه عمیق با خبرگان و مدیران انجام شد. داده‌های حاصل با استفاده از روش تحلیل مضمون آترید-استرلینگ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و کدهای باز، مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر شناسایی و در قالب الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی سامان‌دهی شدند. یافته‌ها نشان داد که سایه‌های سازمانی دارای ماهیتی دوجبهی هستند و بسته به نحوه شکل‌گیری و مدیریت آن‌ها می‌توانند پیامدهای منفی یا ظرفیت‌های سازنده برای سازمان ایجاد کنند. در بعد منفی، مؤلفه‌هایی همچون قدرت پنهان، کنترل پنهان منابع، نفوذ پنهان در تصمیمات مدیران، ارتباطات پشت‌صحنه، رویه‌های جایگزین برای تصمیم‌گیری رسمی، هنجارهای نانوشته، باور به اشخاص و نفوذ فردی، ارزش‌های غیرمستند و کاهش شفافیت و دسترسی به اطلاعات شناسایی شد. در مقابل، سایه‌های سازمانی می‌توانند از طریق افزایش انعطاف‌پذیری و سرعت واکنش، حمایت از یادگیری و رشد کارکنان و تقویت شبکه‌های حمایتی داخلی به چابکی، یادگیری، نوآوری و تاب‌آوری سازمان کمک کنند. بر این اساس، مدیریت سایه‌های سازمانی نه به معنای حذف روابط و ساختارهای غیررسمی، بلکه مستلزم شناسایی، هدایت و هم‌راستا کردن ظرفیت‌های سازنده آن‌ها با ساختار رسمی و کنترل پیامدهای مخرب تمرکز پنهان قدرت و اطلاعات است. الگوی حاصل می‌تواند مبنایی برای ارتقای شفافیت، عدالت، اعتماد، کارایی و اثربخشی در سازمان اوقاف و امور خیریه فراهم سازد.

کلیدواژه‌ها: سایه‌های سازمانی، مدیریت سایه‌های سازمانی، قدرت پنهان، شبکه‌های غیررسمی، نفوذ پنهان، هنجارهای نانوشته، سازمان اوقاف و امور خیریه

استناد به این مقاله: صبوری، حجت و صدیقی، مجید و مبارک آبادی، هوشنگ. (۱۴۰۳). ارائه الگوی

مدیریت سایه‌های سازمانی (مورد مطالعه: سازمان اوقاف و امور خیریه). مدیریت استراتژیک هوشمند، ۳(۴)،

۶۸۶-۶۵۹.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

* نویسنده مسئول m.sedighi@iau.ac.ir

مقدمه

امروزه در بسیاری از سازمان‌ها، همه تصمیم‌ها و اقدامات صرفاً بر اساس ساختارها و مقررات رسمی انجام نمی‌شود، بلکه بخشی از واقعیت اداره سازمان در قالب روابط غیررسمی، نفوذهای شخصی، هنجارهای نانوشته و تعاملات پنهانی شکل می‌گیرد که در ادبیات مدیریت از آن با عنوان «سایه‌های سازمانی» یاد می‌شود. سایه‌های سازمانی به مجموعه‌ای از ابعاد پنهان قدرت، شبکه‌های غیررسمی نفوذ، رویه‌های غیرمدون و فرایندهای غیررسمی اشاره دارد که در کنار ساختار رسمی عمل کرده و می‌توانند مسیر تصمیم‌گیری‌ها، نحوه تخصیص منابع و میزان اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. این موضوع در سازمان اوقاف و امور خیریه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا این سازمان به‌عنوان نهادی دینی و اجتماعی مسئول مدیریت موقوفات و پاسخگویی به طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان است و تحقق اهداف آن نیازمند شفافیت، عدالت و اعتماد عمومی است. در چنین شرایطی، وجود سایه‌های سازمانی در صورت عدم شناسایی و کنترل، می‌تواند منجر به کاهش شفافیت، تضعیف اعتماد عمومی، اختلال در تصمیم‌گیری‌های اثربخش و کاهش کارآمدی سازمان شود، هرچند در برخی موارد نیز این روابط غیررسمی می‌توانند تسهیل‌کننده امور باشند. با این حال، مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که علی‌رغم اهمیت این پدیده، تاکنون چارچوب مشخص و بومی برای شناسایی و کنترل سایه‌های سازمانی، به‌ویژه در سازمان اوقاف و امور خیریه، ارائه نشده و ابعاد و نحوه مدیریت این پدیده در این سازمان به‌صورت علمی و نظام‌مند مورد بررسی قرار نگرفته است. بنابراین، وجود این خلأ پژوهشی و اهمیت نقش سایه‌های سازمانی در اثربخشی و شفافیت، ضرورت انجام پژوهش حاضر را آشکار می‌سازد تا با شناسایی ابعاد سایه‌های سازمانی و ارائه الگویی برای کنترل آن‌ها، زمینه بهبود عملکرد، ارتقای شفافیت و افزایش اعتماد عمومی در این سازمان فراهم شود.

از دیدگاه کارل گوستاو یونگ، شناخت سایه‌ها برای رشد روانی و تکامل شخصیت ضروری است، زیرا سایه‌ها نمایانگر بخش‌های ناآگاه و انکار شده روان ما هستند که به‌طور ناخودآگاه بر رفتار و تصمیم‌گیری‌های ما تأثیر می‌گذارند. وقتی افراد یا سازمان‌ها از سایه‌های خود آگاه نمی‌شوند، این بخش‌های پنهان می‌توانند به‌صورت ناخودآگاه رفتارها و انتخاب‌ها را تحت تأثیر قرار دهند و حتی باعث بروز تعارضات درونی و مشکلات روانی شوند (کوزنیتسوا و همکاران، ۲۰۲۲). شناخت سایه‌ها به فرد کمک

می‌کند تا بخش‌های انکار شده یا سرکوب شده روان خود را بپذیرد و با آن‌ها آشتی کند، که این فرآیند منجر به افزایش آگاهی و یکپارچگی شخصیت می‌شود. در سازمان‌ها نیز سایه‌های سازمانی می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر شخصیت و هویت سازمان داشته باشند. شخصیت سازمان شامل ارزش‌ها، باورها، و فرهنگ‌های رسمی و غیررسمی است که رفتارها و تصمیم‌گیری‌های سازمان را شکل می‌دهند (بارنس، ۲۰۲۵). سایه‌های سازمانی شامل جنبه‌های غیررسمی، نانوشته و گاه نادیده گرفته شده سازمان هستند که می‌توانند با هویت رسمی سازمان در تعارض باشند. این سایه‌ها ممکن است شامل نفوذهای غیررسمی، شبکه‌های پنهان قدرت، یا فرهنگ‌های مخفی در سازمان باشند (والکدیرچ، ۲۰۱۸). تأثیر این سایه‌ها بر شخصیت سازمان می‌تواند به شکل کاهش شفافیت، افزایش تضادهای داخلی، و ایجاد تعارضات بین کارکنان بروز کند. از سوی دیگر، شناخت و مدیریت سایه‌های سازمانی می‌تواند به بهبود یکپارچگی، ارتقاء اعتماد و افزایش هماهنگی در سازمان منجر شود و به ساخت شخصیتی مثبت و شفاف برای سازمان کمک کند (آکسوم^۳ و همکاران، ۲۰۲۵).

سازمان اوقاف و امور خیریه، به عنوان نهادی با مأموریت‌های دینی، اجتماعی و اقتصادی، به دلیل حساسیت‌های فرهنگی، ضرورت جلب اعتماد عمومی و تنوع ذی‌نفعان، بیش از سایر سازمان‌ها در معرض شکل‌گیری و اثرگذاری سایه‌های سازمانی قرار دارد (فرید^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). شواهد واقعی در این سازمان نشان می‌دهد که برخی تصمیمات اجرایی و تخصیص منابع، صرفاً بر اساس سلسله مراتب رسمی اتخاذ نمی‌شوند، بلکه تحت تأثیر شبکه‌های غیررسمی، توصیه‌های غیرمکتوب و نفوذ افراد خاص شکل می‌گیرند. همچنین جریان اطلاعات در برخی بخش‌ها ناقص و محدود به کانال‌های غیررسمی است و در نتیجه، شفافیت کاهش می‌یابد، تعارضات درون سازمانی افزایش می‌یابد و کنترل مدیران بر منابع و فرایندها دشوارتر می‌شود (مارلی و همکاران، ۲۰۱۷؛ یلماز و کن، ۲۰۲۴). علاوه بر این، شکل‌گیری خرده‌فرهنگ‌ها و روابط مبتنی بر نفوذ غیررسمی، می‌تواند به کاهش عدالت سازمانی، افزایش تبعیض و نارضایتی کارکنان و کاهش بهره‌وری منجر شود (کوزنیتسوا و همکاران، ۲۰۲۲؛ کیم و سانگ، ۲۰۱۹).

مطالعات پیشین نشان داده‌اند که سایه‌های سازمانی ناشی از چند عامل اصلی هستند:

¹ Barnes

² Waldkirch

³ Aksom

⁴ Farid

وجود ساختارهای رسمی و مقررات سخت گیرانه که ممکن است خلاقیت را محدود کند (کیم و سانگ، ۲۰۱۹)، توزیع نابرابر قدرت در سازمان که باعث شکل گیری شبکه های نفوذ می شود (کلارک^۱ و همکاران، ۲۰۲۵)، و تضاد میان فرهنگ رسمی و ارزش های واقعی کارکنان که زمینه ساز شکل گیری فرهنگ های پنهان است (هاشمی نیا و هاشمی نیا، ۱۳۹۹). در سازمان اوقاف، این عوامل باعث شده اند که تصمیم گیری ها گاه به صورت غیررسمی و خارج از ساختار رسمی جریان یابد و دسترسی به اطلاعات شفاف محدود شود. این وضعیت نه تنها بهره وری سازمان را کاهش می دهد، بلکه اعتماد کارکنان و ذی نفعان به مدیریت سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می دهد.

با وجود اهمیت موضوع، بررسی ادبیات نشان می دهد که پژوهش های انجام شده غالباً به توصیف کلی این پدیده پرداخته اند و کمتر به ارائه مدلی کاربردی برای شناسایی و مدیریت سایه ها در سازمان های خاص پرداخته اند (مالون و فاینشمیدت، ۲۰۲۲؛ مارلی و همکاران، ۲۰۱۷). به ویژه در سازمان اوقاف، تاکنون پژوهش جامعی که بتواند ابعاد و مؤلفه های سایه های سازمانی را شناسایی و راهکارهای مدیریتی مناسب ارائه دهد، انجام نشده است. این خلأ پژوهشی باعث شده است که مدیران فاقد ابزار علمی برای کنترل و بهره برداری از این پدیده باشند.

پژوهش درباره سایه های سازمانی از منظر تئوری اهمیت ویژه ای دارد، زیرا به تحلیل و شناخت جنبه های پنهان و نانوشته ای از سازمان ها می پردازد که تأثیرات عمیق و گسترده ای بر فرهنگ، عملکرد، و پایداری آن ها دارند.

نظریه های کلاسیک مدیریت و سازمان معمولاً بر جنبه های رسمی، ساختاری، و قابل مشاهده سازمان ها تمرکز دارند. این نظریه ها از طریق تحلیل ساختارهای رسمی، سیاست ها، و فرآیندهای تصمیم گیری به دنبال بهبود کارایی و بهره وری سازمانی هستند (یالماز و کن، ۲۰۲۴). با این حال، این رویکردها معمولاً از شناخت و تحلیل جنبه های غیررسمی و پنهان سازمان غافل می مانند. پژوهش درباره سایه های سازمانی به عنوان تکمیل کننده این نظریه ها عمل می کند و به ارائه دیدگاه جامع تری از سازمان ها کمک می کند. این پژوهش نشان می دهد که سازمان ها نه تنها از طریق ساختارهای رسمی، بلکه از طریق روابط پنهان و غیررسمی شکل می گیرند و این جنبه ها می توانند تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد سازمان داشته باشند.

¹ Clarke

پیامدهای عدم مدیریت سایه‌های سازمانی در سازمان اوقاف و امور خیریه عبارتند از: کاهش شفافیت، افزایش تصمیم‌گیری‌های غیررسمی، کاهش عدالت سازمانی، افزایش تعارضات داخلی، کاهش اعتماد کارکنان، کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان، و ایجاد خرده‌فرهنگ‌های ناسازگار با اهداف رسمی (کوزنیتسوا و همکاران، ۲۰۲۲؛ یلماز و کن، ۲۰۲۴). در مقابل، مدیریت صحیح سایه‌ها می‌تواند به بهبود شفافیت، ارتقای همکاری و همبستگی کارکنان، افزایش خلاقیت و نوآوری، و تقویت عملکرد سازمان منجر شود (کافین، ۲۰۱۸؛ عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۹).

سازمان اوقاف و امور خیریه، به‌عنوان یکی از نهادهای مهم در مدیریت و نظارت بر موقوفات و منابع خیریه، با چالش‌های متعددی از جمله تأثیرات سایه‌های مدیریتی و شبکه‌های غیررسمی مواجه است. این سایه‌ها می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها، تخصیص منابع، و اجرای برنامه‌های سازمانی تأثیرات منفی داشته باشند، که منجر به کاهش شفافیت و کارایی می‌شود. در چنین شرایطی، مدیران ممکن است به‌طور ناخواسته تحت تأثیر روابط غیررسمی و قدرت‌های پنهان قرار گیرند، که این امر می‌تواند به هدر رفت منابع خیریه و کاهش اعتماد عمومی منجر شود. از این‌رو، شناخت سایه‌های سازمانی به‌منظور افزایش شفافیت، بهبود تصمیم‌گیری، و ارتقاء عملکرد سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است.

مبانی نظری

سایه‌های سازمانی

سایه‌های سازمانی به مجموعه‌ای از روابط، جریان‌های قدرت، هنجارها و رفتارهای غیررسمی گفته می‌شود که خارج از ساختار و فرآیندهای رسمی سازمان شکل می‌گیرند. این سایه‌ها اغلب نامرئی و نانوشته‌اند، اما بر تصمیم‌گیری، فرهنگ و عملکرد واقعی سازمان اثر عمیق می‌گذارند. به عبارتی، سایه‌های سازمانی لایه پنهان و نادیده‌ای هستند که می‌توانند هم به‌عنوان منبع فرصت و هم عامل تهدید عمل کنند (هوجمیکر و واندروست، ۲۰۲۴).

سایه‌های سازمانی به جنبه‌های غیررسمی و پنهان یک سازمان اشاره دارد که در کنار ساختارها و فرآیندهای رسمی آن وجود دارد. این «سایه‌ها» واقعیت‌های ناگفته، نانوشته و اغلب ناشناخته‌ای هستند که عملکرد واقعی سازمان را شکل می‌دهند، فراتر از آنچه در

¹ Hoeijmakers & van der Roest

سیاست‌ها، رویه‌ها و نمودارهای سازمانی رسمی منعکس شده است (بهری و بهاران، ۲۰۲۳). آن‌ها شامل پویایی قدرت غیررسمی، برنامه‌های شخصی، مانورهای سیاسی و هنجارهای فرهنگی هستند که بر تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و رفتارهای کارکنان تأثیر می‌گذارند، علیرغم اینکه به طور رسمی توسط سازمان تحریم یا به رسمیت شناخته نمی‌شوند (گیل، ۲۰۱۱).

سایه سازمان به عنوان حقایقی درک می‌شود که سازمان‌ها می‌خواهند در مورد خود انکار کنند، به دلیل تهدیدی که برای خودانگاره و درک خود ایجاد می‌کند و به طور کلی‌تر، نیاز به نگرستن با دید مطلوب توسط دیگران. سایه سرکوب می‌شود، و به عنوان محتوای ناخودآگاه، به دیگران، اغلب کسانی که قادر به مقاومت در برابر آن نیستند، فرافکنی می‌شود.

سایه‌های سازمانی به بخش‌هایی از فعالیت‌ها، روابط، و فرآیندهایی اشاره دارد که در چارچوب رسمی سازمان جای نمی‌گیرند. این بخش‌ها می‌توانند شامل تعاملات غیررسمی بین کارکنان، ائتلاف‌های پنهان، تصمیم‌گیری‌های غیررسمی، و انتقال اطلاعات به صورت غیررسمی باشند. اصطلاح "سایه" از روان‌شناسی یونگی وام گرفته شده است، جایی که کارل گوستاو یونگ این واژه را برای توصیف جنبه‌های ناخودآگاه شخصیت فرد استفاده کرد. یونگ معتقد بود که هر فرد جنبه‌هایی از شخصیت خود را که نمی‌خواهد دیگران مشاهده کنند، در سایه قرار می‌دهد. این مفهوم در زمینه سازمانی به معنای تعاملات و رفتارهایی است که کارکنان و مدیران تمایل دارند از نظرها پنهان بمانند، اما تأثیرات مهمی بر عملکرد سازمان دارند.

قدرت پنهان

قدرت پنهان به تأثیر و نفوذی گفته می‌شود که در سازمان وجود دارد اما خارج از ساختار رسمی و جایگاه‌های تعریف شده نمود پیدا می‌کند. این نوع قدرت ممکن است از طریق روابط شخصی، تخصص، تجربه، یا شبکه‌های اجتماعی به دست آید و بر تصمیم‌گیری‌ها، تخصیص منابع و جهت‌گیری‌های سازمان اثرگذار باشد (لیتوین و هالستین، ۲۰۰۷). قدرت پنهان معمولاً نامرئی است و به طور مستقیم در مستندات رسمی سازمان ثبت نمی‌شود، اما می‌تواند جریان اطلاعات، سیاست‌ها و همکاری‌های سازمانی را شکل دهد و بنابراین شناخت و مدیریت آن برای کارایی و عدالت سازمانی حیاتی است (نوروزیان، ۱۳۹۵).

شبکه غیررسمی

شبکه غیررسمی شامل مجموعه روابط و تعاملاتی است که خارج از ساختار رسمی سازمان شکل می‌گیرد و کارکنان را به یکدیگر مرتبط می‌کند. این شبکه‌ها معمولاً بر اساس اعتماد، همکاری، منافع مشترک یا نفوذ شخصی ایجاد می‌شوند و جریان اطلاعات، حمایت‌ها و هماهنگی‌ها را تسهیل می‌کنند (مارلی و همکاران، ۲۰۱۷).

ارتباط غیررسمی نوعی ارتباط است که بین دو نفر یا دو گروه به طور عادی و غیررسمی اتفاق می‌افتد. سازمان غیررسمی عبارت است از سازمانی که به هرگونه فعالیت مشخص منتهی بدون هدف آگاهانه دست بزنند. (دارای سلسله مراتب نیست و آگاهانه نیست. سازمان غیررسمی یک شبکه روابط شخصی و اجتماعی است که در قالب سلسله مراتب سازمانی وجود ندارد. بلکه خودبخود و در شرایط روابط افراد با یکدیگر شکل می‌گیرد (برنکه^۱ و همکاران، ۲۰۲۵).

اگرچه پژوهش‌های گوناگونی نشان داده که سازمان غیررسمی محدودیت‌هایی از لحاظ بازده سازمان به وجود می‌آورد اما شواهدی هم بیانگر آن است که این ساختار پنهان می‌تواند نیروی سازنده‌ای برای گردش کار سازمان و وسیله‌ای برای تغییر باشد؛ از این رو شناخت صحیح مدیران از میزان تأثیر ساختارها و شبکه روابط غیررسمی بر فعالیت و عملکرد ساختار روابط رسمی میان سازمان‌ها، موجب بهره‌برداری صحیح و مناسب از آنها شده و به این وسیله به رشد و تکامل ساختار روابط رسمی و در نهایت به افزایش بهره‌وری هر یک سازمان‌ها کمک می‌کنند (مجدی و همکاران، ۱۳۹۹).

به اعتقاد مجدی و همکاران در شبکه‌ی روابط رسمی و کاری، مدیران و سرخدمت‌کاران نقش محوری و مرکزیت بسیار بیشتری دارند اما در شبکه روابط غیررسمی ارتباط میان افراد بر اساس ویژگی‌های شخصیتی، نژادی، زبانی و ... آنها شکل گرفته است. در نهایت آنها بیان می‌کنند که انتخاب‌های اجباری افراد در روابط اجتماعی شان تحت تأثیر شرایط خارجی بوده و محدود کننده یا ایجاد کننده‌ی فرصت‌هایی برای آنها است. در درون یک سازمان نیز زمانی که مقررات داخلی محدود کننده نباشند، فاکتورهای خارجی تحمیل کننده خواهند شد (مجدی و همکاران، ۱۳۹۹).

^۱ Brennecke

روش تحقیق

در این پژوهش، پارادایم پست مدرن به عنوان چارچوب معرفت شناختی انتخاب شده است زیرا «سایه‌های سازمانی» پدیده‌ای چندلایه، پنهان، نسبی و وابسته به بافت هستند و نمی‌توان آن‌ها را با رویکردهای اثبات گرایانه یا حتی تفسیری به صورت خطی، ثابت و قابل پیش‌بینی مطالعه کرد.

برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات اولیه از روش کتابخانه‌ای و مطالعه مقالات، کتب، رساله‌ها، پایان‌نامه‌ها و متون تخصصی مرتبط بهره برده‌ایم. در فصل دوم به این بخش پرداخته شد و در انتهای آن سوالات مصاحبه تدوین گردید.

در ادامه از روش تحلیل مضمون به منظور کشف و شناسایی مولفه‌ها، ابعاد و متغیرهای مدیریت سایه‌های سازمانی بهره برداری شده و متغیرهای لازم شناسایی شدند. گردآوری داده‌ها از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق با آزمودنی‌ها صورت پذیرفت. برای جمع‌آوری داده‌ها در این بخش از روش مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته استفاده گردید. با استفاده از ابزار مصاحبه‌های عمیق فردی تجارب مشارکت کنندگان به صورت عمیق استخراج می‌شود. جهت هدایت مصاحبه‌ها از راهنمای پرسشگری استفاده شده است، این راهنما با نظر اساتید راهنما و مشاور طراحی گردید. در این مصاحبه، پرسش‌های اصلی از قبل تعیین شده و با طرح آن‌ها مصاحبه‌گر این فرصت را پیدا می‌کند تا وارد مساله‌های جزئی‌تر شده و به اطلاعات دقیق‌تری دست یابد. مشارکت کنندگان در بخش کیفی مبتنی بر هدف (نظری)، از بین متخصصین و خبرگان دانشگاهی در رشته‌های مدیریت و روانشناسی، همچنین آن دسته از مدیران سازمانی می‌باشند که دارای حداقل ده سال سابقه کاری در حوزه مدیریت منابع انسانی باشند، انتخاب می‌شوند. روش شناسایی مشارکت کنندگان از طریق معرفی افراد توسط خبرگان به شیوه گلوله برفی بوده و تا رسیدن به اشباع نظری نمونه‌گیری ادامه یافته است.

از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این شیوه با افرادی در تماس خواهیم بود که در زمینه موضوع مورد بررسی یا جنبه‌هایی از آن دارای اطلاعات و شناخت مناسب و نسبتاً کافی باشند. بنابراین شامل افرادی است که خودشان متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی هستند.

جدول ۱: مشخصات مصاحبه شوندگان

متغیر	سطح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۰	۶۶٪
	زن	۵	۳۴٪
رده سنی (سال)	سال ۳۰-۳۹	۳	۲۰٪
	سال ۴۰-۴۹	۶	۴۰٪
	بالای ۵۰ سال	۶	۴۰٪
تحصیلات	دکتری	۸	۵۳٪
	کارشناسی ارشد	۶	۴۰٪
	کارشناسی	۱	۷٪
سابقه حرفه‌ای	۱۰-۱۴	۴	۲۷٪
	۱۵-۱۹	۵	۳۳٪
	۲۰-۲۴	۴	۲۷٪
	بالای ۲۵ سال	۲	۱۳٪
نقش سازمانی	مدیر سازمان	۹	۶۰٪
	روانشناس	۲	۱۳٪
	استاد دانشگاه	۴	۲۷٪

در پژوهش‌های کیفی، اصطلاحات رایج در مطالعات کمی (همانند روایی^۱ و پایایی^۲) به مجموعه‌های گسترده‌تر از شاخص‌ها تحت عنوان اعتماد‌پذیری^۳ یا «کیفیت پژوهش» تبدیل شده است. چارچوب کلاسیک لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) پنج بُعد زیر را برای ارزیابی کیفیت پیشنهاد می‌کند که در سال‌های اخیر در ادبیات آمیخته و پژوهش‌ها داده-بنیاد نیز مرجع اصلی به شمار می‌رود که مورد بررسی قرار گرفتند.

^۱ Validity

^۲ Reliability

^۳ Trustworthiness

(۱) اعتبار یا باورپذیری^۱

(۲) انتقال‌پذیری^۲

(۳) اتکاپذیری یا وابستگی^۳

(۴) تأییدپذیری^۴

(۵) اصالت^۵

یافته‌ها

با توجه به عنوان پژوهش «ارائه الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی (مورد مطالعه: سازمان اوقاف و امور خیریه)»، فرایند تحلیل کیفی بر پایه روش تحلیل مضمون آترید-استرلینگ (Attride-Stirling, 2001) و بر مبنای ۱۵ مصاحبه عمیق با خبرگان و مدیران سازمان اوقاف و امور خیریه اجرا شد. پس از پایان گردآوری داده‌ها، متن مصاحبه‌ها چندین بار خوانده شد تا بخش‌های معنادار و جملات کلیدی شناسایی شوند. این گزاره‌های معنادار ابتدا در قالب کدهای باز برچسب‌گذاری گردیدند، سپس کدهای هم‌معنا و هم‌موضوع در قالب مضامین پایه و سپس مضامین سازمان‌دهنده (کدگذاری محوری به سبک آترید-استرلینگ) گروه‌بندی شدند و در نهایت از طریق مرحله معطوف به تلفیق، مضامین فراگیر و الگوی پارادایمی نهایی پژوهش شکل گرفت.

در واقع، مسیر حرکت ما این بود:

جملات کلیدی مصاحبه‌ها ← کدهای باز ← مفاهیم یا مقوله‌های اصلی ← مدل نهایی مدیریت سایه‌های سازمانی در سازمان اوقاف و امور خیریه

در فرایند کدگذاری اولیه این پژوهش، تلاش شد تا کلیه داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با متخصصین و خبرگان دانشگاهی که دارای دکتري در رشته‌های روانشناسی و مدیریت و مدیران سازمان اوقاف و امور خیریه در قالب کدهای منسجم و نظام‌مند صورت‌بندی شوند.

در این پژوهش، مضامین سازمان‌دهنده با رویکرد آترید-استرلینگ از طریق تجمع و تلفیق مضامین پایه استخراج شده از مصاحبه‌ها شکل گرفتند. بدین معنا که پس از شناسایی و کدگذاری مضامین پایه در حوزه‌های مختلف مرتبط با سایه‌های سازمانی در سازمان

¹ Credibility

² Transferability

³ Dependability

⁴ Confirmability

⁵ Authenticity

اوقاف و امور خیریه، کدهای هم خانواده و مفاهیم هم راستا در کنار هم قرار گرفتند و الگوهای معناداری پدید آمد. این الگوها که نشان دهنده ابعاد کلیدی پدیده بودند، به عنوان مضامین سازمان دهنده معرفی شدند.

مضامین فراگیر شامل مضامین عالی و کلی هستند که بر کل متن حاکمیت دارند و نمایانگر بزرگ ترین واحدهای معنایی در داده ها به شمار می روند. در این مرحله، کلیه ابعاد مضامین سازمان دهنده در قالب واحدهای بزرگ تر و جامع تری تفکیک می شوند و انتخاب نام آن ها بر اساس ابعاد نظری، استانداردهای مرتبط یا ویژگی های پدیده مورد مطالعه صورت می گیرد تا معنا و مصداق آن ها ملموس گردد.

جدول ۲: مضامین فراگیر، سازمان دهنده و کدهای استخراج شده

مضامین فراگیر	سازمان دهنده	کد	شماره کد
قدرت پنهان	کنترل پنهان منابع	بودجه ریزی پنهان	
		انسداد اطلاعات	
		مدیریت غیر رسمی	
		کارکنان	
		رابطه محوری در	
		تخصیص	
		کنترل غیر رسمی امکانات	
	استفاده از جایگاه	نفوذ مبتنی بر اعتبار	
	اجتماعی و روابط	نفوذ ناشی از سابقه	
		خویشاوند گرایی سازمانی	
		مداخله در تیم سازی	
	توانمندسازی یا	توزیع گزینشی اطلاعات	
	محدود سازی	انسداد ارتقاء	
	دیگران	حمایت غیر رسمی	
		گزینشی	
		جهت دهی پروژه	
		بایگانی محرمانه	
		غیر رسمی	

کنترل دریافت اطلاعات		
سیاست گذاری	انحراف هدف پروژه	
پنهان و اثرگذاری	اولویت سازی پنهان	
بر اولویت ها	تخصیص منابع غیررسمی	
	لابی غیررسمی	
	برنامه ریزی فاقد مستند	
نفوذ پنهان	تأثیرگذاری پنهانی	پیشنهاد پشت پرده
	بر تصمیمات	فشار نرم سازمانی
	مدیران	تغییر ثبت نشده اولویت
		نفوذ شبکه ای نزدیکان
		جهت دهی اطلاعاتی
ایجاد وابستگی	وابسته سازی کارکنان	
غیررسمی	پشتیبانی غیررسمی	
	هدفمند	
	انحصار منابع	
	سلطه رابطه ای	
کنترل شبکه های	حلقه تصمیم پنهان	
اجتماعی و	هدایت ارتباطات	
ارتباطات	مشورت غیررسمی	
	هدفدار	
	اثرگذاری رابطه ای	
شبکه های	حلقه های	گروه سازی خارج از
غیررسمی	تصمیم گیری	چارچوب
	غیررسمی	سیاست گذاری غیرمستند
		مسیر سازی غیررسمی
		پروژه
		تسریع تصمیم غیررسمی
ارتباطات	گردش غیررسمی	

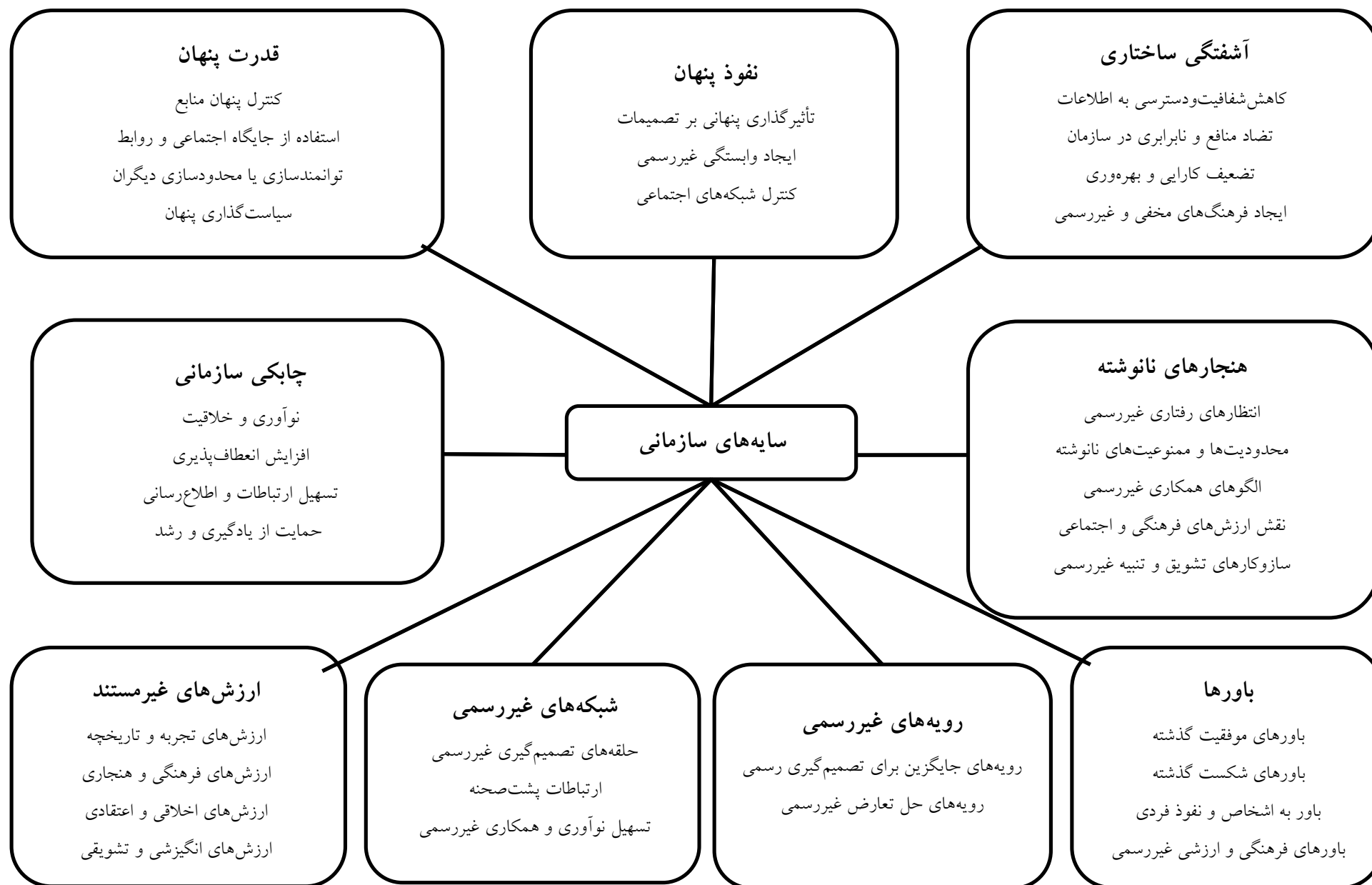
اطلاعات	پشت صحنه	
مذاکره محرمانه		
پیش آگاهی شبکه‌ای		
همکاری خارج ساختاری	تسهیل نوآوری و	
نوآوری شبکه‌ای	همکاری غیررسمی	
اشتراک آزاد ایده		
حل مسئله رابطه محور		
اعتمادسازی شبکه‌ای		
تصمیم عملی خارج روال	رویه‌های جایگزین	رویه‌های
عبور از بوروکراسی	برای تصمیم گیری	غیررسمی
تجربه محوری به جای	رسمی	
دستورالعمل		
تصمیم اضطراری		
غیررسمی		
میانجی گری غیررسمی	رویه‌های حل	
حل اختلاف پشت صحنه	تعارض غیررسمی	
توافق غیرمکتوب		
پرهیز از مستندسازی		
کاهش تنش رابطه‌ای		
تبعیت از عرف ضمنی	انتظارهای رفتاری	هنجارهای
اطاعت نانوشته	غیررسمی	نانوشته سازمانی
پذیرش قدرت غیررسمی		
سلسله مراتب پنهان		
سکوت سازمانی	محدودیت‌ها و	
اجتناب از مواجهه مستقیم	ممنوعیت‌های	
محدودیت هدفمند	نانوشته	
اطلاعات		
ابهام مرز مسئولیت		

الگوهای همکاری	تیم سازی غیررسمی
غیررسمی	حمایت متقابل شبکه ای
	پشتیبانی هسته کلیدی
	تسهیل ارتباط غیررسمی
	انتقال تجربه غیرمستند
	شبکه حمایتی بهره ور
نقش ارزش های	ارزش محوری سنتی
فرهنگی و اجتماعی	تبعیت هنجاری
	ارجحیت تجربه و سن
	انطباق جمعی
	حفظ حرمت سازمانی
سازوکارهای	پاداش غیررسمی
تشویق و تنبیه	اغماض خطای جزئی
غیررسمی	اصلاح شفاهی
	کنترل هنجاری نانوشته
باورها	باورهای ناشی از
	موفقیت گذشته
	غیررسمی
	باور به اثربخشی مدیر
	غیررسمی
	ترجیح نتایج غیررویه ای
	الگوپذیری از موفقان
	شخص محوری موفقیت
باورهای ناشی از	مقصر سازی قوانین رسمی
شکست گذشته	ساختارستیزی خلاقانه
	نسبت شکست به نفوذ
	غیررسمی
	بی توجهی به شبکه عامل
	شکست

ضعف شبکه عامل اتلاف		
باور به اشخاص و نفوذ فردی	تمرکز اثر در افراد خاص	
	تعیین مسیر توسط کلیدی‌ها	
	اعتبار تجربه شخصی	
	اعتماد مبتنی بر سابقه	
	باور به رهبر غیررسمی	
باورهای فرهنگی و ارزشی غیررسمی	پذیرش هنجار پنهان	
	ارزش قواعد ثبت نشده	
	باور به سلسله مراتب غیررسمی	
	سنت گرایی سازمانی	
	انسجام ارزشی	
ارزش‌های غیرمستند	ارزش‌های ناشی از تجربه و تاریخچه سازمان	اهمیت تجربه غیرمستند
ارزش‌های فرهنگی و هنجاری نانوشته	اهمیت شبکه در موفقیت	
	احترام به گروه نفوذ پنهان	
	اعتبار تعامل پشت صحنه	
	همکاری فراتر از ساختار	
	پایبندی به سنت سازمانی	
ارزش‌های اخلاقی و اعتقادی غیررسمی	هماهنگی با فرهنگ غیررسمی	
	رعایت آداب غیررسمی	
	انسجام از ارزش نانوشته	
	عدالت غیررسمی	
	اخلاق غیررسمی	
	معنویت در روابط	

غیررسمی		
انگیزش غیررسمی	ارزش های انگیزشی	
ارزش پاداش غیررسمی	و تشویقی	
تعهد ناشی از انگیزش	غیررسمی	
غیررسمی		
اثر تحسین غیررسمی		
افت شفافیت	کاهش شفافیت و	آشفستگی
پنهان کاری تصمیمی	دسترسی به	ساختاری
دشواری رهگیری	اطلاعات	
ابهام نقش ها		
بی اعتمادی به گزارش		
رسمی		
تمرکز قدرت پنهان	تضاد منافع و	
اقتدارگرایی شخصی	نابرابری در سازمان	
فرصت نابرابر		
نفوذگرایی به جای		
شایستگی		
رقابت ناسالم		
اجرای ناقص سیاست	تضعیف کارایی و	
هدررفت منابع	بهره‌وری سازمانی	
فرآیند زائد		
کندی ناشی از شبکه		
پنهان		
کاهش هم افزایی		
تعارض ارزش رسمی و	ایجاد فرهنگ های	
غیررسمی	مخفی و غیررسمی	
تحریف باور کارکنان		
باندگرایی سازمانی		

مقاومت در برابر تغییر	
نااطمینانی کارکنان	
چابکی سازمانی	نوآوری و خلاقیت
ایده پردازی	
خارج چارچوب	
نوآوری ابتکاری	
آزمایش غیررسمی	
کشف فرصت مغفول	
افزایش	چابکی اضطراری
انعطاف پذیری و	انطباق سریع محیطی
سرعت واکنش	کاهش بوروکراسی
	عبور از محدودیت ساختار
تقویت شبکه های	اعتماد بین فردی
حمایتی داخلی	حمایت از تازه وارد
	انتقال دانش شبکه ای
	همکاری بین بخشی
تسهیل ارتباطات و	تبادل مکمل اطلاعات
اطلاع رسانی	هشدار سریع شبکه ای
غیررسمی	کانال ارتباط مکمل
حمایت از یادگیری	آزمون و خطای کم ریسک
و رشد فردی	رشد مهارت غیررسمی
کارکنان	تعلق و انگیزش شبکه ای
	کشف ظرفیت پنهان



شکل ۱: الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی

نتیجه گیری

هر سازمان، فراتر از نمودارهای درختی و آیین نامه های مدون، موجودیتی زنده و چندبعدی است که در لایه های پنهان خود، تیشی متفاوت را تجربه می کند. پژوهش حاضر با همراهی ۳۳۱ نفر از کنشگران این عرصه، به بازخوانی داستانی پرداخته است که نه در تالارهای رسمی، بلکه در راهروهای غیررسمی و در میان «سایه های سازمانی» روایت می شود. این مقدمه، دریچه ای است به سوی درک همزیستی میان ساختارهای پیدا و پنهان؛ جایی که هنجارها، باورها، روابط، شبکه ها و ارزش های غیررسمی، به موازات قوانین رسمی، بخشی از واقعیت سازمانی را ترسیم می کنند. پژوهش های جدید نشان می دهند که سازمان ها در عمل تنها از طریق ساختارهای رسمی و سلسله مراتبی فعالیت نمی کنند، بلکه شبکه های غیررسمی، روابط اجتماعی و تعاملات مبتنی بر اعتماد نیز در گردش اطلاعات، انتقال دانش، همکاری و نوآوری نقش دارند (تودوروف و همکاران، ۲۰۲۴؛ آلت توال و همکاران، ۲۰۲۴؛ بوئرا و همکاران، ۲۰۲۵). از این منظر، درک سازمان بدون توجه به لایه های رسمی و غیررسمی، تصویری ناقص از زیست واقعی آن ارائه می دهد.

تحلیل استنباطی این پژوهش که برآمده از دیدگاه های ۳۳۱ نفر از بدنه فعال سازمان است، نشان می دهد که نتایج حاصله صرفاً اعدادی انتزاعی نیستند، بلکه بازتابی از تجربه زیسته نیروی انسانی متخصص و مجرب محسوب می شوند. حضور غالب مردان در این پیمایش، همسو با ماهیت اجرایی و میدانی جامعه مورد مطالعه، روایت گر دیدگاهی است که در متن عملیات سازمانی شکل گرفته است. از سوی دیگر، تمرکز سنی پاسخ دهندگان در بازه ۲۵ تا ۴۴ سال و غلبه تحصیلات دانشگاهی، به نتایج پژوهش وزنی از جنس «پویایی توأم با تحلیل علمی» بخشیده است؛ این ترکیب می تواند زمینه مناسبی برای ادراک پدیده های پیچیده سازمانی فراهم کند. همچنین، سابقه خدمت متمرکز در بازه ۲ تا ۱۰ سال، میانگینی از تجربه عملی و مواجهه مستمر با فرایندهای سازمانی را در پاسخ ها متبلور ساخته است. در نهایت، این ویژگی های آماری زمینه مناسبی برای تفسیر مضامین استخراج شده فراهم کرده اند؛ هرچند اعتبار نهایی مضامین نه صرفاً از ویژگی های جمعیت شناختی، بلکه از فرایند نظام مند تحلیل داده ها و شواهد تجربی پژوهش ناشی می شود.

در نخستین پرده از این روایت سازمانی، با مفهوم «قدرت پنهان» مواجه می شویم؛ همان

جریان نامرئی که می‌تواند در کنار ساختار رسمی، بر تصمیمات، منابع، اطلاعات و فرصت‌های سازمانی اثر بگذارد. در این میان، مضمون سازمان‌دهنده «کنترل پنهان منابع» به‌خوبی تبیین می‌کند که چگونه برخی افراد، فراتر از جایگاه تعریف‌شده در نمودار سازمانی، به گلوگاه‌های حیاتی اطلاعاتی و منابعی دسترسی یافته و از این اهرم برای تحکیم موقعیت خود در لایه‌های زیرین بهره می‌برند. پژوهش آلت‌توال و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که شبکه‌های غیررسمی می‌توانند با مناسبات قدرت و عدالت سازمانی در هم تنیده شوند و موقعیت و فرصت بازیگران را تحت تأثیر قرار دهند. در چنین شرایطی، قدرت سازمانی صرفاً در جایگاه رسمی افراد مستقر نیست، بلکه بخشی از آن در روابط، شبکه‌ها و سرمایه اجتماعی آنان توزیع می‌شود (آلت‌توال و همکاران، ۲۰۲۴). همچنین، پژوهش‌های جدید در حوزه شبکه‌های سازمانی بر اهمیت موقعیت افراد در شبکه‌های ارتباطی برای دسترسی به منابع و اطلاعات تأکید دارند. بنابراین، مضمون «قدرت پنهان» را می‌توان بیانگر شکاف احتمالی میان قدرت رسمی و قدرت رابطه‌ای در سازمان دانست.

در دومین بخش از این روایت، با پدیده «نفوذ پنهان» روبه‌رو می‌شویم؛ فرآیندی ظریف و نامحسوس که برخلاف قدرت رسمی، لزوماً از طریق دستور مستقیم اعمال نمی‌شود، بلکه می‌تواند از مسیر روابط، دسترسی به اطلاعات، ارتباط با افراد اثرگذار و جایگاه فرد در شبکه‌های اجتماعی سازمانی عمل کند. مضمون سازمان‌دهنده «تأثیرگذاری پنهانی بر تصمیمات مدیران» نشان می‌دهد که چگونه برخی بازیگران ممکن است پیش از تصمیم‌گیری رسمی، از طریق ارتباطات غیررسمی بر نحوه دسترسی تصمیم‌گیرندگان به اطلاعات و تفسیر مسائل اثر بگذارند. یافته‌های پژوهش لی (۲۰۲۵) نشان می‌دهد که شبکه‌های غیررسمی می‌توانند برای دسترسی به اطلاعات و درک بهتر محیط‌های نامطمئن مورد استفاده قرار گیرند و در نتیجه، بر فرایندهای مدیریتی اثر بگذارند (لی، ۲۰۲۵). از سوی دیگر، آلت‌توال و همکاران (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که شبکه‌های غیررسمی می‌توانند با مناسبات قدرت و عدالت سازمانی پیوند داشته باشند. بنابراین، نفوذ پنهان الزاماً پدیده‌ای کاملاً منفی نیست؛ بلکه می‌تواند در یک سوی طیف، به تسهیل دسترسی به اطلاعات و در سوی دیگر، به جهت‌دهی نامتوازن اطلاعات و قدرت منجر شود (لی، ۲۰۲۵؛ آلت‌توال و همکاران، ۲۰۲۴).

در سومین فصل از این روایت، به «شبکه‌های غیررسمی» می‌رسیم؛ تار و پودهای نامرئی

که به عنوان یکی از لایه های اجتماعی سازمان، افراد را فراتر از مرزهای واحدی و سلسله مراتبی به یکدیگر پیوند می دهند. در این لایه، مضمون سازمان دهنده «ارتباطات پشت صحنه» به وضوح نشان می دهد که بخشی از جریان واقعی اطلاعات، هماهنگی و همکاری سازمانی می تواند خارج از جلسات رسمی و از طریق گفت و گوها و روابط غیررسمی شکل گیرد. مرور تودوروف و همکاران (۲۰۲۴) بر ۶۵ مطالعه نشان می دهد که شبکه های رسمی و غیررسمی در ایجاد و تحول شبکه های نوآوری، تعامل میان اعضا و انتقال دانش نقش دارند. همچنین، وشتلر و همکاران (۲۰۲۴) در مرور نظام مند شبکه های تیم های نوآور، بر اهمیت روابط شبکه ای و تعاملات میان اعضای تیم در فرایندهای نوآورانه تأکید کرده اند (تودوروف و همکاران، ۲۰۲۴؛ وشتلر و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین، شبکه های غیررسمی را نمی توان صرفاً ساختارهایی حاشیه ای و بی اهمیت تلقی کرد؛ بلکه این شبکه ها می توانند بخشی از زیرساخت اجتماعی انجام کار در سازمان باشند.

در چهارمین بخش از این روایت، به قلمروی «رویه های غیررسمی» قدم می گذاریم؛ جایی که سازمان، موازی با آیین نامه های رسمی، مجموعه ای از قواعد عملی و نانوشته را نیز ایجاد می کند. مضمون سازمان دهنده «رویه های جایگزین برای تصمیم گیری رسمی» به خوبی تبیین می کند که هنگامی که مسیرهای رسمی با محدودیت، کندی یا پیچیدگی مواجه می شوند، کارکنان ممکن است برای هماهنگی، حل مسئله و پیشبرد امور به روابط و سازوکارهای غیررسمی متوسل شوند. آندریانی (۲۰۲۴) با بررسی تعامل میان نهادهای رسمی و غیررسمی نشان می دهد که در عمل، قواعد غیررسمی در کنار ترتیبات رسمی می توانند رفتار بازیگران را شکل دهند. همچنین، تودوروف و همکاران (۲۰۲۴) نشان می دهند که شبکه های غیررسمی می توانند در کنار ساختارهای رسمی، تعاملات خودجوش و فرایندهای انتقال دانش را تسهیل کنند (آندریانی، ۲۰۲۴؛ تودوروف و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین، رویه های غیررسمی را می توان از یک سو سازوکاری برای انطباق و حل مسئله و از سوی دیگر، در صورت فقدان شفافیت، زمینه ای برای دورزدن برخی فرایندهای رسمی دانست.

فراتر از آیین نامه های انضباطی و کدهای اخلاقی نصب شده بر دیوارها، اتمسفر سازمان توسط «هنجارهای نانوشته سازمانی» نیز مدیریت می شود؛ مجموعه ای از قواعد و انتظارات رفتاری که الزاماً در اسناد رسمی ثبت نشده اند، اما می توانند در تعاملات روزمره رفتار

افراد را شکل دهند. مضمون سازمان‌دهنده «انتظارهای رفتاری غیررسمی» در این پژوهش نشان می‌دهد که فرد برای پذیرفته‌شدن در بدنه اصلی سازمان، ناچار به رمزگشایی از بخشی از توقعات بیان‌نشده است. آندریانی (۲۰۲۴) تأکید می‌کند که نهادهای غیررسمی شامل قواعد و هنجارهایی هستند که خارج از نظام رسمی شکل می‌گیرند و می‌توانند رفتار افراد را تحت تأثیر قرار دهند. از این منظر، هنجارهای نانوشته ممکن است از یک سو به انسجام و هماهنگی کمک کنند و از سوی دیگر، در صورت انحصاری شدن، به فشار گروهی و محدودشدن رفتار افراد منجر شوند (آندریانی، ۲۰۲۴؛ آلت‌توال و همکاران، ۲۰۲۴).

در لایه بنیادین ادراک کارکنان، «باورها» به‌عنوان قطب‌نمای ذهنی عمل کرده و به کنش‌های ظاهراً پراکنده، معنایی واحد می‌بخشند. این باورها که در گذر زمان و در نتیجه تجربه‌های مشترک سازمانی شکل گرفته‌اند، می‌توانند نحوه تفسیر تغییرات، میزان اعتماد به افراد و پذیرش یا مقاومت در برابر رویه‌های جدید را تحت تأثیر قرار دهند. مضمون سازمان‌دهنده «باور به اشخاص و نفوذ فردی» نیز نشان می‌دهد که در برخی شرایط، اعتبار، اعتماد و روابط اجتماعی یک فرد می‌تواند بیش از جایگاه رسمی او بر رفتار دیگران اثرگذار باشد. پژوهش‌های جدید درباره شبکه‌های غیررسمی نشان می‌دهند که روابط اجتماعی و موقعیت شبکه‌ای افراد می‌تواند بر دسترسی به اطلاعات، همکاری و سازگاری با شرایط محیطی اثر بگذارد (لی، ۲۰۲۵؛ بوئرما و همکاران، ۲۰۲۵). بنابراین، باور به افراد و نفوذ فردی را می‌توان یکی از سازوکارهای اجتماعی شکل‌گیری قدرت و اعتماد در لایه غیررسمی سازمان تلقی کرد.

در لایه‌ای عمیق‌تر از شعارهای سازمانی، «ارزش‌های غیرمستند» به‌عنوان روح حاکم بر بخشی از تصمیمات روزمره عمل می‌کنند؛ اصولی که ممکن است هرگز در اسناد راهبردی نوشته نشده باشند، اما از طریق تجربه، تاریخچه، تعاملات و فرهنگ سازمانی در ذهن اعضا رسوب کرده باشند. مضمون سازمان‌دهنده «ارزش‌های ناشی از تجربه و تاریخچه سازمان» نشان می‌دهد که رویدادهای گذشته می‌توانند مجموعه‌ای از بایدها و نبایدهای تجربی را در ذهن اعضا ایجاد کنند که در موقعیت‌های جدید نیز مبنای عمل قرار می‌گیرند. در این زمینه، آندریانی (۲۰۲۴) بر تعامل میان نهادهای رسمی و غیررسمی تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که قواعد غیررسمی می‌توانند در کنار ترتیبات رسمی، رفتار و تصمیمات بازیگران را شکل دهند. همچنین، تودوروف و همکاران (۲۰۲۴) بر

نقش تعاملات و روابط غیررسمی در شکل‌گیری و انتقال دانش تأکید دارند. از این منظر، ارزش‌های غیرمستند بخشی از حافظه و منطق اجتماعی سازمان را تشکیل می‌دهند که در کنار قواعد رسمی، معنای عملی رفتارها را تعیین می‌کنند (آندریانی، ۲۰۲۴؛ تودوروف و همکاران، ۲۰۲۴).

در سوی دیگر این پازل مدیریتی، با عارضه «آشفته‌گی ساختاری» مواجه می‌شویم؛ وضعیتی که در آن شکاف میان ساختار رسمی و واقعیت جاری می‌تواند به ابهام، هم‌پوشانی نقش‌ها، دشواری در جریان اطلاعات و شکل‌گیری مسیرهای موازی تصمیم‌گیری منجر شود. مضمون سازمان‌دهنده «کاهش شفافیت و دسترسی به اطلاعات» در این بخش نشان می‌دهد که تمرکز اطلاعات در دست گروه‌ها یا شبکه‌های محدود می‌تواند سایر بخش‌های سازمان را از دسترسی برابر به اطلاعات محروم کند. پژوهش آلت‌توال و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که شبکه‌های غیررسمی با مناسبات قدرت و عدالت سازمانی پیوند دارند و می‌توانند بر توزیع فرصت‌ها و تجربه عدالت در سازمان اثر بگذارند. همچنین، لی (۲۰۲۵) نشان می‌دهد که شبکه‌های غیررسمی می‌توانند مسیر دستیابی مدیران به اطلاعات را تغییر دهند؛ موضوعی که در محیط‌های اطلاعاتی پیچیده می‌تواند بر نحوه تفسیر و پاسخ سازمان به محیط اثرگذار باشد (آلت‌توال و همکاران، ۲۰۲۴؛ لی، ۲۰۲۵).

این آشفته‌گی زمانی تشدید می‌شود که شبکه‌های غیررسمی به جای مکمل‌بودن ساختار رسمی، به جایگزینی برای آن تبدیل شوند. در چنین شرایطی، ممکن است بخشی از تصمیمات، اطلاعات و هماهنگی‌ها خارج از مسیرهای رسمی جریان پیدا کند و در نتیجه، شفافیت فرایندها کاهش یابد. با این حال، ادبیات جدید تأکید می‌کند که رابطه میان ساختار رسمی و غیررسمی الزاماً رابطه‌ای صفر و یک نیست. تودوروف و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهند که شبکه‌های رسمی و غیررسمی می‌توانند در کنار یکدیگر در فرایندهای نوآوری و انتقال دانش نقش داشته باشند. همچنین، پژوهش‌های جدید درباره شبکه‌های غیررسمی بر ضرورت ایجاد توازن میان ساختار رسمی و انعطاف‌پذیری شبکه‌های غیررسمی تأکید دارند. بنابراین، مسئله اصلی صرفاً وجود شبکه‌های غیررسمی نیست، بلکه نحوه مدیریت مرز میان ساختار رسمی و شبکه‌های غیررسمی و چگونگی توزیع قدرت، اطلاعات و فرصت‌ها در این شبکه‌هاست (تودوروف و همکاران، ۲۰۲۴). برخلاف تصورات سنتی که ساختارهای پنهان را همواره مخرب می‌دانند، یافته‌های این

بخش نشان‌دهنده نقش حیاتی این لایه‌ها در ایجاد «چابکی سازمانی» است؛ یعنی توانمندی سازمان برای واکنش سریع و سازگارانه به تغییرات محیطی. مضمون سازمان‌دهنده «افزایش انعطاف‌پذیری و سرعت واکنش» بیانگر این واقعیت است که روابط و شبکه‌های غیررسمی، در صورت برخورداری از اعتماد و ارتباط مؤثر، می‌توانند مسیر تبادل اطلاعات و یادگیری را تسهیل کنند. بوئرما، دلات و ورمولن (۲۰۲۵) در بررسی رابطه میان چابکی سازمانی و یادگیری غیررسمی، سه حوزه مهم شامل رهبری، شبکه‌های اجتماعی و توسعه دانش را به عنوان نقاط پیوند میان یادگیری غیررسمی و چابکی سازمانی شناسایی کرده‌اند. همچنین، دسلگن و همکاران (۲۰۲۴) در یک مرور نظام‌مند، چابکی سازمانی را با توانایی سازمان برای پاسخ سریع و اثربخش به تغییرات محیطی مرتبط دانسته‌اند. بنابراین، وجود شبکه‌های اجتماعی و یادگیری غیررسمی را می‌توان یکی از ظرفیت‌های مهم سازمان برای تقویت سازگاری و چابکی دانست (بوئرما و همکاران، ۲۰۲۵؛ دسلگن و همکاران، ۲۰۲۴).

در لایه بالندگی، شبکه‌های غیررسمی همچنین می‌توانند زمینه انتقال دانش، یادگیری و شکل‌گیری ایده‌های جدید را فراهم کنند. مرور تودوروف و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که شبکه‌های رسمی و غیررسمی از طریق تعامل میان اعضا، انتقال دانش، تبادل اطلاعات و شکل‌گیری روابط می‌توانند در فرایندهای نوآوری نقش داشته باشند. همچنین، وشتلر و همکاران (۲۰۲۴) در مرور نظام‌مند شبکه‌های تیم‌های نوآور، بر اهمیت تعاملات شبکه‌ای و روابط میان اعضا در شکل‌گیری فرایندهای نوآورانه تأکید کرده‌اند. از سوی دیگر، بوئرما و همکاران (۲۰۲۵) شبکه‌های اجتماعی و توسعه دانش را از حوزه‌های مشترک میان یادگیری غیررسمی و چابکی سازمانی معرفی کرده‌اند. بنابراین، مضمون «حمایت از یادگیری و رشد فردی کارکنان» در کنار «تقویت شبکه‌های حمایتی داخلی» را می‌توان از ظرفیت‌های مثبت سایه‌های سازمانی دانست؛ مشروط بر آنکه این شبکه‌ها مکمل ساختار رسمی باشند و به انحصار قدرت و اطلاعات تبدیل نشوند (تودوروف و همکاران، ۲۰۲۴؛ وشتلر و همکاران، ۲۰۲۴؛ بوئرما و همکاران، ۲۰۲۵).

از منظر تاب‌آوری نیز شبکه‌های غیررسمی می‌توانند کارکردی مثبت داشته باشند. پژوهش منتشرشده در سال ۲۰۲۵ درباره شبکه‌های غیررسمی مشاوره و درخواست کمک در سازمان‌ها نشان می‌دهد که شبکه‌های غیررسمی می‌توانند به تقویت تاب‌آوری سازمان کمک کنند و عوامل فردی، ساختاری و نگرشی در شکل‌گیری این روابط نقش

دارند. این یافته با مضمون «تقویت شبکه‌های حمایتی داخلی» در پژوهش حاضر همخوان است؛ زیرا نشان می‌دهد روابطی که خارج از ساختار رسمی شکل می‌گیرند، لزوماً تهدیدی برای سازمان نیستند و می‌توانند در شرایط پیچیده، منابع اجتماعی لازم برای حل مسئله، تبادل تجربه و سازگاری را فراهم کنند. در نتیجه، ارزش مدیریتی شبکه‌های غیررسمی به نحوه شکل‌گیری و جهت‌دهی آن‌ها وابسته است، نه صرفاً به غیررسمی بودنشان.

در مجموع، یافته‌های پژوهش تصویری دوجبهی از سایه‌های سازمانی ارائه می‌کنند. سایه‌ها نه ذاتاً مخرب‌اند و نه ذاتاً سازنده؛ بلکه کیفیت پیامدهای آن‌ها به چگونگی شکل‌گیری، توزیع و مدیریت قدرت، اطلاعات، روابط و هنجارهای غیررسمی بستگی دارد. در یک سوی این طیف، قدرت پنهان، تمرکز اطلاعات، نفوذ نامتوازن و شبکه‌های انحصاری می‌توانند به آشفتگی ساختاری، ابهام و نابرابری منجر شوند؛ و در سوی دیگر، همکاری غیررسمی، تبادل دانش، اعتماد و ارتباطات شبکه‌ای می‌توانند انعطاف‌پذیری، یادگیری، نوآوری، تاب‌آوری و چابکی سازمانی را تقویت کنند. مطالعات جدید نیز بر همین ماهیت دوگانه تأکید دارند؛ شبکه‌های غیررسمی از یک طرف می‌توانند با قدرت، عدالت و توزیع اطلاعات پیوند داشته باشند و از طرف دیگر، زمینه انتقال دانش، نوآوری، یادگیری و سازگاری سازمانی را فراهم کنند (آلت‌توال و همکاران، ۲۰۲۴؛ تودوروف و همکاران، ۲۰۲۴؛ بوئوما و همکاران، ۲۰۲۵؛ لی، ۲۰۲۵). در نتیجه، مدیریت سایه‌های سازمانی را نباید به معنای حذف ساختارهای غیررسمی دانست؛ بلکه هدف اصلی باید شناسایی، هدایت و هم‌راستا کردن ظرفیت‌های سازنده این لایه‌ها با ساختار رسمی و هم‌زمان کنترل پیامدهای مخرب تمرکز پنهان قدرت و اطلاعات باشد.

منابع:

- عباس پور، حامد، سیدنقوی، میرعلی، عابدی جعفری، حسن، رسولی قهرودی، مهدی، و مهریار، امیر هوشنگ. (۱۳۹۹). تدوین مدل تبیین «رفتار غیر اخلاقی سازمان یار» در شرکت های دولتی. مطالعات رفتار سازمانی، ۹(۲ (پیاپی ۳۴))، ۱۸۹-۲۱۸.
- مجدی، علی اکبر و مسعودی، حمید و صادقی نژاد، مهسا. (۱۳۹۹). تحلیل مقایسه ای شبکه روابط رسمی و غیر رسمی پژوهشگران.
- هاشمی نیا، سیدمرتضی و هاشمی نیا، سیدحسام، (۱۳۹۹)، مدیریت سایه در سازمان ها و اقتصاد (فانتوم)، دومین کنفرانس حسابداری و مدیریت،
- Aksom, H., Firsova, S., Bilorus, T., & Olikh, L. (2025). Institutionally eclipsed organizational practices. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(10), 3624-3645.
- Al-Twal, A., Alsarhan, F., Nabulsi, L., & Horani, C. (2024). Bridging power and fairness: Unravelling the impact of informal networks on organisational justice in the Arab region. *Employee Relations*, 46(7), 1509-1531.
- Andriani, L. (2024). Formal and informal institutions: Some problems of meaning, impact, and interaction. *Journal of Institutional Economics*. <https://doi.org/10.1017/S1744137424000249>
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Balancing structure and flexibility: A framework for understanding formal and informal innovation networks. (2025). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(2), 100550. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100550>
- Boerma, S., de Laat, M., & Vermeulen, M. (2025). The relationship between organisational agility and informal learning. *Management Review Quarterly*, 75, 3327-3356. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00460-x>
- Brennecke, J., Coutinho, J. A., Gilding, M., Lusher, D., & Schaffer, G. (2025). Invisible iterations: how formal and informal organization shape knowledge networks for coordination. *Journal of Management Studies*, 62(2), 706-747.
- Building a resilient organization through informal networks: Examining the role of individual, structural, and attitudinal factors in advice-seeking tie formation. (2025). *Systems*, 13(4), 245. <https://doi.org/10.3390/systems13040245>
- Caffyn, R. (2018). "The Shadows Are Many..." Vampirism in International School Leadership: Problems and Potential in Cultural, Political, and Psycho-Social Borderlands. *Peabody Journal of Education*, 93(5), 500-517.
- Clarke, N., Higgs, M., & Garavan, T. (2025). Legitimizing organizational secrecy. *Journal of Business Ethics*, 197(1), 19-38.
- Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Gomes, J. F. D. S., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility,

- adaptability, and versatility: A systematic review. *Future Business Journal*, 10, Article 117.
- Farid, H., Zhang, Y., Tian, M., & Lu, S. (2024). Unmasking the interplay between gaslighting and job embeddedness: The critical roles of coworker support and work motivation. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 2300-2317.
- Gill, R. (2011). The shadow in organizational ethnography: moving beyond shadowing to spect-acting. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(2), 115-133.
- Innovation in sport organisations: The role of formal organisational structures and informal networks. (2025). *International Journal of Sport Management and Marketing*. <https://doi.org/10.1080/14413523.2025.2534245>
- Kim, D., & Sung, S. H. (2019). An analysis on the growth factors and organizational performance of small giant enterprises in South Korea. *Productivity Review*, 33(3), 69-95.
- Kuznyetsova, A., Tiutiunyk, I., Panimash, Y., Zsolt, Z., & Zsolt, P. (2022). Management of Innovations in Public Administration: Strategies to Prevent the Participation of Financial Intermediaries in Shadow Operations. *Marketing i menedžment inovacij*, 13(3), 125-138.
- Lee, Y. G. (2025). Informal networks and information environments. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3686>
- Mallon, M. R., & Fainshmidt, S. (2022). Who's hiding in the shadows? Organized crime and informal entrepreneurship in 39 economies. *Journal of Management*, 48(1), 211-237.
- Marley, R., MacAulay, K., & Weigand, H. (2017). What Lies in the Shadows: Two Archetype Faces Used by a Successful Narcissistic Leader. Available at SSRN 3032071.
- Motwani, J., & Kataria, A. (2024). Organization agility: A literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2709-2754. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0383>
- Todorov, L., Shopova, M., Bogdanova, M., & Parashkevova, E. (2024). Formal and informal innovation networks: A review. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 12(1), 342-361. [https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1\(23\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1(23))
- Waldkirch, M. (2018, July). What We Do in the Shadows: The Formality of Informal Organizing. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 18245). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Wechtler, H., Marodin, J. K., & Lehtonen, M. J. (2024). Systematic literature review on networks of innovative teams: Current trends and future research avenues. *European Management Journal*, 42(6), 968-978.
- Yilmaz, E., & Can, O. (2024). Unveiling Shadows: Harnessing Artificial Intelligence for Insider Threat Detection. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 14(2), 13341-13346.