journal homepage: www.Jnabm.ir

Journal of Intelligent Marketing Management (JIMM)

ISSN: 2783-5405

Validation of the Model for Managing Organizational Shadows in the Endowment and Charity Affairs Organization

Hojjat Sabouri [1], Majid Sedighi[*2], Houshang Mobarakabadi[3]

1- PhD Candidate in Public Administration, Department of Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

2*- Department of Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

3- Department of Management, Faculty of Humanities, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

Abstract

This study was conducted with the objective of validating a model for managing "organizational shadows" within the Endowment and Charity Affairs Organization. Organizational shadows refer to a set of informal and hidden relationships, interactions, norms, and mechanisms that exist alongside the organization's formal structure, influencing decision-making, employee behavior, and organizational performance. This is an applied study utilizing a quantitative, cross-sectional survey design. Data were collected via a researcher-developed questionnaire from 331 managers and headquarters staff of the Endowment and Charity Affairs Organization, selected through convenience sampling. Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (PLS-SEM) was employed for data analysis and model validation. The results indicate that the research instrument possesses satisfactory reliability and convergent validity, while the model evaluation indices confirm its robust explanatory and predictive power. Furthermore, all paths examined in the model were found to be statistically significant. The dimensions—comprising hidden power, hidden influence, informal networks, informal procedures, unwritten organizational norms, beliefs, undocumented values, structural turbulence, and organizational agility—were all validated. Among these dimensions, "hidden power," with a path coefficient of 0.91, played the most significant role in explaining organizational shadows. Overall, the findings confirm the empirical validity of the proposed model and indicate that recognizing and simultaneously managing both the hidden and formal dimensions of an organization can facilitate the enhancement of organizational transparency, coordination, and agility.

Keywords: Organizational shadows, management of organizational shadows, Endowment and Charity Affairs Organization.

Citation:

Sabouri, H., Sedighi, M. & Mobarakabadi, H. (2025). Validation of the Model for Managing Organizational Shadows in the Endowment and Charity Affairs Organization. Journal of Intelligent Marketing Management, 6(3), 459-475.

Journal of Intelligent Marketing Management (JIMM), 1404, Volume 6, Number 3, Number 29
Publisher: Journal of Intelligent Marketing Management (JIMM)
Type of Article: Scientific Research
https://doi.org/ JABM.3.2.1564.380256.32971
© Authors

Received: 04/08/2025
Received in revised from: 27/08/2025
Accepted: 23/09/2025
Published online: 23/09/2025

journal homepage: www.Jnabm.ir

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

ISSN: 2783-5405

اعتبارسنجی الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی در سازمان اوقاف و امور خیریه

حجت صبوری [۱]، مجید صدیقی [۲*]، هوشنگ مبارک آبادی [۳]

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

۲*- گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

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

چکیده

پژوهش حاضر با هدف اعتبارسنجی الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی در سازمان اوقاف و امور خیریه انجام شده است. سایه‌های سازمانی به مجموعه‌ای از روابط، تعاملات، هنجارها و سازوکارهای غیررسمی و پنهان اشاره دارند که در کنار ساختار رسمی سازمان، بر تصمیم‌گیری‌ها، رفتار کارکنان و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، کمی و مبتنی بر پیمایش مقطعی است. داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته و با مشارکت ۳۳۱ نفر از مدیران و کارکنان ستادی سازمان اوقاف و امور خیریه که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند، گردآوری گردید. برای تحلیل داده‌ها و اعتبارسنجی الگو از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. نتایج نشان داد که ابزار پژوهش از پایایی و روایی همگرای مطلوب برخوردار است و شاخص‌های ارزیابی مدل نیز از قدرت تبیین و پیش‌بینی مناسب آن حمایت می‌کنند. همچنین، تمامی مسیرهای مورد بررسی در مدل معنادار بودند و ابعاد قدرت پنهان، نفوذ پنهان، شبکه‌های غیررسمی، رویه‌های غیررسمی، هنجارهای نانوشته سازمانی، باورها، ارزش‌های غیرمستند، آشفتگی ساختاری و چابکی سازمانی مورد تأیید قرار گرفتند. در میان این ابعاد، قدرت پنهان با ضریب مسیر ۰٫۹۱ قوی‌ترین نقش را در تبیین سایه‌های سازمانی داشت. در مجموع، یافته‌ها اعتبار تجربی الگوی پیشنهادی را تأیید کرده و نشان می‌دهند که شناخت و مدیریت هم‌زمان ابعاد پنهان و رسمی سازمان می‌تواند زمینه ارتقای شفافیت، هماهنگی و چابکی سازمانی را فراهم سازد.

کلیدواژه‌ها: سایه‌های سازمانی، مدیریت سایه‌های سازمانی، سازمان اوقاف و امور خیریه

استناد:

صبوری، حجت، صدیقی، مجید و مبارک آبادی، هوشنگ. (۱۴۰۴). اعتبارسنجی الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی در سازمان اوقاف و امور خیریه. مدیریت بازاریابی هوشمند,۶(۳), ۴۵۹-۴۷۵.

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند،۱۴۰۴، دوره۶، شماره۳، پیاپی۲۹

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۱۳

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

https://doi.org/ /JABM.3.2.15564.3514545.2594981

مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی پیچیده، متغیر و چندلایه فعالیت می‌کنند که در آن، عملکرد و اثربخشی سازمانی صرفاً تحت تأثیر ساختارهای رسمی، قوانین، مقررات و سلسله‌مراتب اداری قرار ندارد، بلکه مجموعه‌ای از روابط، تعاملات، هنجارها و سازوکارهای غیررسمی نیز در شکل‌دهی به رفتارهای سازمانی و جهت‌دهی به تصمیمات مدیریتی نقش دارند (سیلیک و همکاران، ۲۰۲۵). این لایه‌های کمتر دیده‌شده که در ادبیات مدیریت با عنوان سایه‌های سازمانی شناخته می‌شوند، شامل شبکه‌های نفوذ غیررسمی، روابط پنهان قدرت، ائتلاف‌های درون‌سازمانی، ارزش‌ها و هنجارهای نانوشته، مقاومت‌های آشکار و پنهان و الگوهای رفتاری خارج از چارچوب رسمی سازمان هستند (معصومی و مسعودی‌پور، ۱۴۰۲؛ کافین، ۲۰۱۸؛ کیم و سانگ، ۲۰۱۹). سایه‌های سازمانی اگرچه همواره در اسناد، نمودارهای ساختاری و فرآیندهای رسمی سازمان قابل مشاهده نیستند، اما می‌توانند بر جریان اطلاعات، نحوه تعامل کارکنان، توزیع قدرت، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و چگونگی اجرای سیاست‌های سازمانی تأثیرگذار باشند. از این منظر، سازمان را نمی‌توان صرفاً مجموعه‌ای از ساختارها و فرآیندهای رسمی در نظر گرفت، بلکه شناخت واقعیت سازمانی مستلزم توجه هم‌زمان به ابعاد آشکار و پنهان آن است. بر همین اساس، مدیریت سایه‌های سازمانی به معنای شناسایی، درک، تحلیل و هدایت سازوکارهای غیررسمی و پنهانی است که می‌توانند در جهت تحقق اهداف سازمان یا در تعارض با آن‌ها عمل کنند.

اهمیت توجه به سایه‌های سازمانی از آن جهت است که نادیده گرفتن این پدیده می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری شکاف میان ساختار رسمی و واقعیت عملیاتی سازمان شود. در چنین شرایطی، ممکن است تصمیمات رسمی تحت تأثیر روابط غیررسمی قرار گیرند، جریان اطلاعات از مسیرهای غیرشفاف عبور کند و افراد یا گروه‌هایی که در ساختار رسمی از قدرت و اختیار مشخصی برخوردار نیستند، از طریق شبکه‌های نفوذ بر تصمیمات و اقدامات سازمانی اثر بگذارند (والکدیرچ، ۲۰۱۸؛ مارلی و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین، تضاد میان ارزش‌های اعلام‌شده سازمان و هنجارهای واقعی حاکم بر رفتار کارکنان می‌تواند به شکل‌گیری خرده‌فرهنگ‌های پنهان، کاهش اعتماد متقابل، افزایش تعارضات و گسترش مقاومت در برابر سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریتی منجر شود (کیم و سانگ، ۲۰۱۹؛ کوزنتسوا و همکاران، ۲۰۲۲). در مقابل، شناخت و مدیریت آگاهانه این لایه‌های پنهان می‌تواند امکان شناسایی ظرفیت‌های غیررسمی، اصلاح روابط قدرت، بهبود ارتباطات درون‌سازمانی و کاهش تعارض میان اهداف رسمی و رفتارهای واقعی کارکنان را فراهم سازد. بنابراین، مدیریت سایه‌های سازمانی نباید صرفاً به معنای حذف یا سرکوب روابط و سازوکارهای غیررسمی تلقی شود، بلکه لازم است این پدیده با رویکردی نظام‌مند شناسایی و به‌گونه‌ای هدایت شود که ظرفیت‌های سازنده آن تقویت و پیامدهای مخرب آن کنترل شود. تحقق چنین رویکردی مستلزم برخورداری از الگویی منسجم است که بتواند ابعاد مختلف سایه‌های سازمانی و ارتباط میان مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت آن‌ها را مشخص کند.

ضرورت مدیریت سایه‌های سازمانی در سازمان‌های عمومی و نهادهایی که با منابع و منافع عمومی سروکار دارند، از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا تصمیمات و اقدامات این سازمان‌ها علاوه بر تأثیرگذاری بر عملکرد داخلی، پیامدهای مستقیمی بر اعتماد عمومی، مشروعیت نهادی و کیفیت ارائه خدمات به جامعه دارند. سازمان اوقاف و امور خیریه به‌عنوان نهادی مسئول در زمینه مدیریت، نظارت و بهره‌برداری از موقوفات و منابع خیریه، به دلیل گستردگی مأموریت‌ها، تنوع ذی‌نفعان، حساسیت اجتماعی و ضرورت صیانت از منابع وقفی، نیازمند برخورداری از نظام مدیریتی شفاف، پاسخ‌گو و هماهنگ است. با این حال، وجود روابط غیررسمی، نفوذهای فردی و گروهی، مقاومت‌های پنهان در برابر تصمیمات مدیریتی، شکل‌گیری ائتلاف‌های غیررسمی، انتقال ناقص اطلاعات و گسترش جو منفی سازمانی می‌تواند تحقق اهداف این نهاد را با چالش مواجه سازد. برای مثال، زمانی که تصمیمات مرتبط با تخصیص منابع، اجرای برنامه‌ها

یا تعیین اولویت‌های سازمانی تحت تأثیر شبکه‌های غیررسمی قرار گیرد، احتمال تضعیف شفافیت و عدالت در فرآیندهای اجرایی افزایش می‌یابد. همچنین، مقاومت‌های پنهان، سنگ‌اندازی در اجرای تصمیمات، گسترش نگرش‌های منفی و شکل‌گیری تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی در میان کارکنان می‌تواند فضای همکاری را تضعیف کرده و بر انگیزه، اعتماد و تعهد سازمانی تأثیر منفی بگذارد. چنین شرایطی ضرورت توجه به سایه‌های سازمانی را در این نهاد دوچندان می‌کند؛ زیرا مدیریت اثربخش آن‌ها می‌تواند علاوه بر بهبود هماهنگی و کارایی درونی، زمینه استفاده بهینه از منابع وقفی و تقویت اعتماد ذی‌نفعان و جامعه را نیز فراهم آورد.

با وجود اهمیت سایه‌های سازمانی در تبیین واقعیت‌های پنهان سازمان‌ها، بررسی مطالعات مرتبط نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از پژوهش‌های موجود بر توصیف جنبه‌های غیررسمی سازمان، شناسایی شبکه‌های نفوذ، بررسی روابط پنهان قدرت و تحلیل پیامدهای رفتارهای غیررسمی متمرکز بوده‌اند (مالون و فاینشمیدت، ۲۰۲۲؛ مارلی و همکاران، ۲۰۱۷). با این حال، صرف شناسایی و توصیف ابعاد سایه‌های سازمانی برای مدیریت اثربخش آن‌ها کافی نیست؛ بلکه لازم است ارتباط میان این ابعاد و مؤلفه‌ها در قالب یک چارچوب ساختاری مشخص شود و میزان اعتبار تجربی آن با استفاده از داده‌های کمی مورد بررسی قرار گیرد. به بیان دیگر، یکی از نیازهای اساسی در این حوزه، گذار از شناخت مفهومی و توصیفی پدیده به سمت آزمون تجربی و اعتبارسنجی الگوهای مدیریتی است. در این راستا، ارائه یک الگوی نظری بدون بررسی میزان انطباق آن با شرایط واقعی سازمان و سنجش روابط میان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده، نمی‌تواند به‌تنهایی مبنای کافی برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی فراهم کند. به‌ویژه در سازمان اوقاف و امور خیریه، ضرورت دارد مشخص شود که ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده تا چه اندازه از اعتبار تجربی برخوردارند، آیا ساختار پیشنهادی از برازش قابل قبولی برخوردار است و آیا روابط پیش‌بینی‌شده میان اجزای الگو با داده‌های حاصل از محیط واقعی سازمان سازگاری دارد. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر بخش کمی الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی، درصدد است پشتوانه تجربی لازم را برای الگوی ارائه‌شده فراهم آورد و قابلیت اتکای آن را در بستر سازمان اوقاف و امور خیریه بررسی کند.

در همین راستا، مقاله حاضر با هدف اعتبارسنجی الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی در سازمان اوقاف و امور خیریه تدوین شده است تا از طریق بررسی کمی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده، میزان اعتبار و انطباق ساختار پیشنهادی با واقعیت‌های سازمانی مورد ارزیابی قرار گیرد. اهمیت این مرحله از پژوهش در آن است که یافته‌های حاصل از بخش کیفی، پس از تبدیل شدن به یک الگوی مفهومی، در معرض سنجش تجربی قرار می‌گیرند و مشخص می‌شود که مؤلفه‌های پیشنهادی تا چه اندازه می‌توانند پدیده سایه‌های سازمانی را در بستر مورد مطالعه تبیین کنند. اعتبارسنجی این الگو می‌تواند به شناسایی مؤلفه‌های دارای اهمیت بیشتر، تشخیص روابط معنادار میان ابعاد مختلف و فراهم آوردن مبنایی علمی برای اولویت‌بندی اقدامات مدیریتی کمک کند. همچنین، نتایج این بررسی می‌تواند زمینه تدوین سیاست‌ها و راهبردهایی را فراهم سازد که از طریق آن‌ها، مدیران سازمان اوقاف و امور خیریه قادر باشند شبکه‌های غیررسمی و نفوذهای پنهان را بهتر شناسایی کنند، مقاومت‌های سازمانی و جو منفی را مدیریت نمایند، شفافیت و هماهنگی را ارتقا دهند و از ظرفیت‌های مثبت روابط غیررسمی در جهت تحقق اهداف سازمانی بهره بگیرند. بنابراین، این مقاله با عبور از مرحله شناسایی و مفهوم‌پردازی سایه‌های سازمانی، بر آزمون و اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی متمرکز است تا ضمن تقویت پشتوانه علمی آن، امکان استفاده از نتایج در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات مدیریتی فراهم شود.

بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از:

- الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی در سازمان اوقاف و امور خیریه از چه میزان اعتبار تجربی برخوردار است و ابعاد و مؤلفه‌های آن تا چه اندازه با داده‌های واقعی سازمان انطباق دارند؟

مبانی نظری

سایه های سازمانی

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 سیاست‌ها، رویه‌ها و نمودارهای سازمانی رسمی منعکس شده است (بهری و بهاران[1]، ۲۰۲۳).آن‌ها شامل پویایی قدرت غیررسمی، برنامه های شخصی، مانورهای سیاسی و هنجارهای فرهنگی هستند که بر تصمیم گیری، تخصیص منابع و رفتارهای کارکنان تأثیر می گذارند، علیرغم اینکه به طور رسمی توسط سازمان تحریم یا به رسمیت شناخته نمی شوند (گیل، ۲۰۱۱).

سایه سازمان به‌عنوان حقایقی درک می‌شود که سازمان‌ها می‌خواهند در مورد خود انکار کنند، به دلیل تهدیدی که برای خودانگاره و درک خود ایجاد می‌کند و به‌طور کلی‌تر، نیاز به نگریستن با دید مطلوب توسط دیگران. سایه سرکوب می شود، و به‌عنوان محتوای ناخودآگاه، به دیگران، اغلب کسانی که قادر به مقاومت در برابر آن نیستند، فرافکنی می شود (ساجانی، ۲۰۲۴).

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 به‌صورت غیررسمی باشند. اصطلاح "سایه" از روان‌شناسی یونگی وام گرفته‌شده 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 ازنظرها پنهان بمانند، اما تأثیرات مهمی بر عملکرد سازمان دارند(پورنجاتی و هوشمند نقابی، ۱۴۰۰).

انواع سایه‌های سازمانی

پویایی قدرت: ساختارهای غیررسمی قدرت، نفوذ شخصی و مانورهای سیاسی که تصمیم‌گیری و تخصیص منابع را شکل می‌دهند.

هنجارهای فرهنگی: قوانین نانوشته، آیین های اجتماعی و درک ضمنی که بر رفتار کارکنان و عملکردهای سازمانی حاکم است.

نقش‌ها و روابط غیررسمی: راهنمایی غیررسمی، شبکه سازی و همکاری که خارج از شرح وظایف رسمی و ساختارهای گزارش دهی رخ می دهد.

افسانه ها و افسانه های سازمانی: داستان ها، شایعات و باورهای مشترک که تاریخ، ارزش ها و فرضیات ناگفته سازمان را منعکس می‌کند (کوزنیتسوا و همکاران، ۲۰۲۲).

[1] Bahri & Baharun

پیشینه پژوهش

در پژوهش‌های داخلی، موضوع مدیریت سایه و اثرات آن بر ساختار و عملکرد سازمانی به طور مکرر مورد توجه قرار گرفته است. به عنوان مثال، پژوهش پونجاتی و هووشمند نقابی (۱۴۰۰) به بررسی تأثیر بانکداری سایه بر ریسک بانکی پرداخت و نشان داد که شاخص‌های مرتبط با سایه‌ها، همانند اندازه سازمان، نسبت منابع و استقلال هیئت مدیره، اثر معنادار بر ریسک‌پذیری دارند. هاشمی‌نیا و هاشمی‌نیا (۱۳۹۹) بر اهمیت مدیریت اثربخش و نقش مدیران در موفقیت سازمان‌ها تأکید کردند و نشان دادند که مدیریت سایه می‌تواند به سازمان‌ها در دستیابی به اهداف و راهبردهای کلان کمک کند. همچنین، رزمان و همکاران (۱۳۹۶) به ظهور مدیریت فانتوم یا سایه در سازمان‌ها اشاره کردند و توضیح دادند که این نوع مدیریت ناشی از قرارگیری افراد فاقد کفایت در جایگاه‌های کلیدی است و معمولاً با مشکلات و خطرات جدی برای سازمان همراه است. آنچه در این مطالعات تکرار می‌شود، تأکید بر اهمیت نقش مدیران و کارشناسان در مدیریت غیررسمی، اثرات آن بر تصمیم‌گیری‌ها و ریسک‌های سازمانی است که به طور مستقیم بر عملکرد و پایداری سازمان اثر می‌گذارد.

در حوزه پژوهش‌های خارجی نیز، محوریت اصلی بر سازمان‌های سایه، کنترل غیررسمی و بهره‌گیری از فناوری برای مدیریت سایه‌ها بوده است. اسچئو نشیم (۲۰۲۴) مفهوم «کار مخفیانه» را ارائه کرد و نشان داد کارشناسان چگونه می‌توانند با تمرکز و دیجیتالی‌سازی مقابله کنند و کنترل را بازپس گیرند. یلماز و کن (۲۰۲۴) به کاربرد هوش مصنوعی برای شناسایی تهدیدات داخلی پرداختند و نشان دادند که تکنیک‌های نوین می‌تواند مدیریت سایه و کنترل غیررسمی را تسهیل کند. پژوهش‌های دیگری مانند مالون و فاینشمیدت (۲۰۲۲) و کوزنیتسوا و همکاران (۲۰۲۲) نیز نشان دادند که سازمان‌های سایه می‌توانند در سطوح مختلف و با استفاده از نوآوری و سیستم‌های کنترل غیررسمی، تأثیرات قابل توجهی بر تصمیم‌گیری، کارآفرینی غیررسمی و سیاست‌های اقتصادی داشته باشند. در مجموع، در مطالعات خارجی نیز تأکید بر اثرگذاری نقش‌های غیررسمی، کنترل غیررسمی و بهره‌گیری از فناوری و داده‌های نوین در مدیریت سایه‌ها دیده می‌شود که تکرار این مولفه‌ها، اهمیت آن‌ها را در ادبیات مدیریت سایه و سازمان‌های سایه نشان می‌دهد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کمی و مبتنی بر روش پیمایشی و با طرح مقطعی است. در این بخش، به‌منظور اعتبارسنجی الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی استخراج‌شده از مرحله کیفی، از پرسشنامه محقق‌ساخته به‌عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها استفاده شد. پرسشنامه شامل دو بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و گویه‌های مرتبط با ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی بود که بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) تنظیم گردید. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارکنان ستادی سازمان اوقاف و امور خیریه بود که از میان آن‌ها، با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس، ۳۳۱ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. همچنین، به‌منظور بررسی روایی و پایایی ابزار، پرسشنامه در معرض داوری خبرگان قرار گرفت و پس از اجرای مطالعه مقدماتی روی ۳۰ نفر، اصلاحات لازم در گویه‌ها انجام شد؛ به‌طوری‌که ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه در مرحله آزمایشی برابر با ۰٫۸۶ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار اندازه‌گیری است. در نهایت، داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از روش‌های آماری متناسب با اهداف پژوهش مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفتند تا اعتبار تجربی الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی در سازمان اوقاف و امور خیریه بررسی شود.

یافته های پژوهش

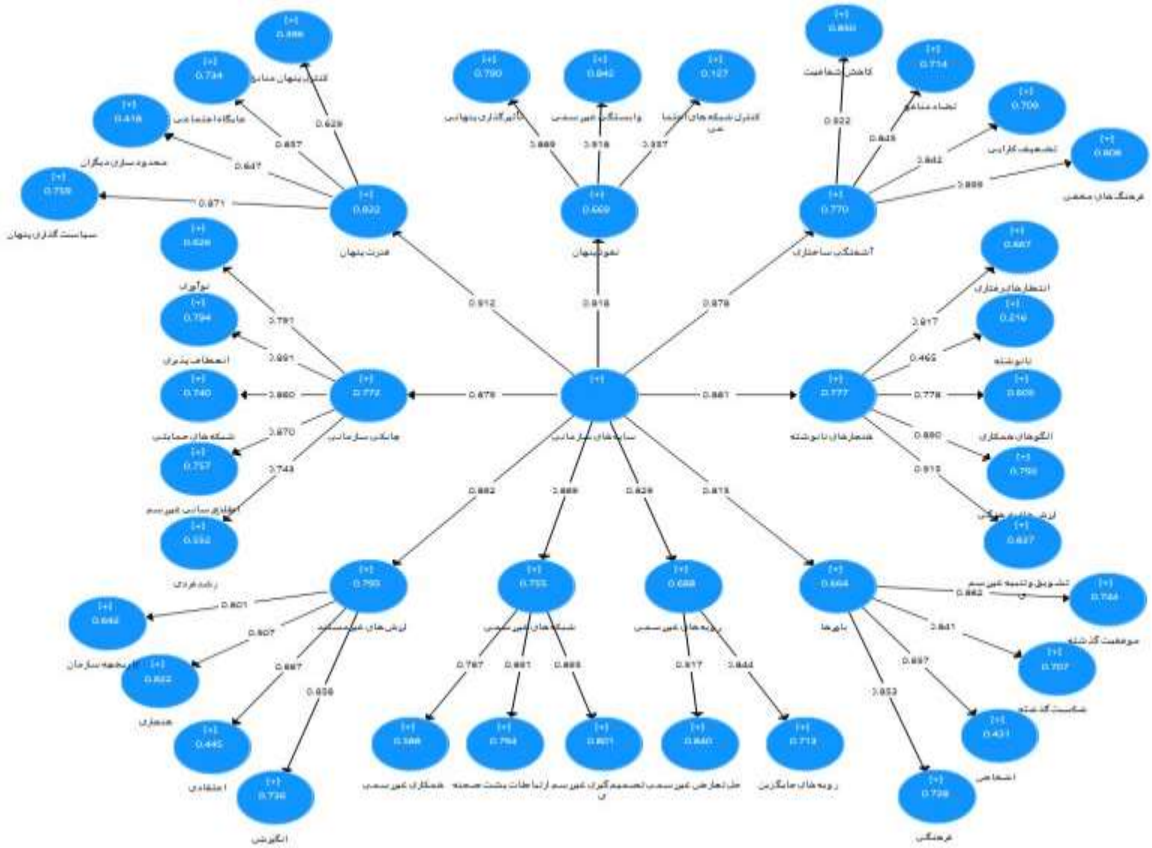
در مقاله حاضر، با هدف اعتبارسنجی الگوی استخراج‌شده مدیریت سایه‌های سازمانی، داده‌های کمی از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری شده و با استفاده از روش‌های آماری مناسب، اعتبار تجربی ابعاد و مؤلفه‌های الگو و میزان انطباق آن با شرایط واقعی سازمان اوقاف و امور خیریه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۱: آمار توصیفی

آمار توصیفی		فراوانی	درصد فراوانی نسبی (٪)
جنسیت	مرد	۲۵۱	۷۵,۸
	زن	۸۰	۲۴,۱
رده سنی (سال)	زیر ۲۵	۳۵	۱۰,۵
	۲۵ تا ۳۴	۹۶	۲۹
	۳۵ تا ۴۴	۱۲۵	۳۷,۷
	۴۵ تا ۵۴	۵۷	۱۷,۲
	۵۵ و بالاتر	۱۸	۵,۴
سطح تحصیلات	دیپلم و کمتر	۳۱	۹,۳
	فوق‌دیپلم	۵۵	۱۶,۶
	کارشناسی	۱۷۲	۵۱,۹
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۷۳	۲۲,۰
سابقه کار (سال)	زیر ۲ سال	۲۳	۶,۹
	۲ تا ۵ سال	۱۰۷	۳۲,۳
	۶ تا ۱۰ سال	۱۱۵	۳۴,۷
	۱۱ تا ۲۰ سال	۶۷	۲۰,۲
	بیش از ۲۰ سال	۱۹	۵,۷

آمار استنباطی

در این مرحله، تحلیل مدل مفهومی پژوهش مبتنی بر ۳۴ متغیر محوری استخراج‌شده از تحلیل کیفی و کدگذاری اولیه، محوری و انتخابی با استفاده از داده‌های گردآوری‌شده از ۳۳۱ نفر نمونه (پرسشنامه) و به روش معادلات ساختاری مبتنی بر PLS انجام شده است. برای اطمینان از کیفیت، اعتبار و دقت مدل، مجموعه‌ای از شاخص‌های معتبر روایی، پایایی و برازش مورد ارزیابی قرار گرفته است(رسولی و همکاران، ۱۳۹۷):



شکل ۱: مدل بیرونی پژوهش: مدل ضرایب استاندارد گویه‌ها و سازه‌ها

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که تمامی سازه‌های پژوهش از پایایی و روایی همگرای قابل قبولی برخوردارند. مقادیر آلفای کرونباخ برای ۳۴ سازه بین ۰٫۷۷۳ تا ۰٫۸۴۷ و مقادیر پایایی ترکیبی بین ۰٫۸۲۴ تا ۰٫۸۸۳ قرار دارد که همگی از حد مطلوب ۰٫۷ بیشتر هستند. همچنین، مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) در تمامی سازه‌ها بین ۰٫۵۳۳ تا ۰٫۵۹۵ است و از آستانه ۰٫۵ فراتر می‌رود.

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که گویه‌های پرسشنامه از انسجام درونی مناسب برخوردار بوده و سازه‌های مورد بررسی، روایی همگرای مطلوبی دارند. در مجموع، نتایج از مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری برای ادامه تحلیل‌های آماری و ارزیابی الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی حمایت می‌کند.

جدول۲: نتایج آزمون آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

ردیف	متغیر محوری (سازه)	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	روایی همگرا (AVE)
۱	توانمندسازی یا محدودسازی دیگران	۶	۰,۸۱۲	۰,۸۶۵	۰,۵۶۳
۲	تسهیل نوآوری و همکاری غیررسمی	۵	۰,۸۴۷	۰,۸۸۲	۰,۵۹۰
۳	الگوهای همکاری غیررسمی	۶	۰,۸۰۱	۰,۸۵۶	۰,۵۶۸
۴	ارزش‌های فرهنگی و هنجاری نانوشته	۸	۰,۷۷۳	۰,۸۲۴	۰,۵۳۳
۵	افزایش انعطاف‌پذیری و سرعت واکنش	۴	۰,۸۳۳	۰,۸۷۲	۰,۵۴۷
۶	کاهش شفافیت و دسترسی به اطلاعات	۵	۰,۸۲۹	۰,۸۶۸	۰,۵۵۴
۷	ایجاد فرهنگ‌های مخفی و غیررسمی	۵	۰,۸۱۵	۰,۸۶۱	۰,۵۴۸
۸	باورهای ناشی از موفقیت گذشته	۵	۰,۸۲۰	۰,۸۶۷	۰,۵۳۹
۹	رویه‌های حل تعارض غیررسمی	۵	۰,۷۹۲	۰,۸۴۶	۰,۵۷۹
۱۰	تأثیرگذاری پنهانی بر تصمیمات مدیران	۵	۰,۸۴۲	۰,۸۸۰	۰,۵۶۹
۱۱	استفاده از جایگاه اجتماعی و روابط	۴	۰,۸۰۹	۰,۸۵۸	۰,۵۵۲
۱۲	کنترل شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات	۴	۰,۷۸۶	۰,۸۳۸	۰,۵۶۵
۱۳	ایجاد وابستگی غیررسمی	۴	۰,۸۱۲	۰,۸۵۷	۰,۵۵۹
۱۴	کنترل پنهان منابع	۵	۰,۸۱۸	۰,۸۶۲	۰,۵۶۰
۱۵	حلقه‌های تصمیم‌گیری غیررسمی	۴	۰,۸۲۶	۰,۸۷۰	۰,۵۶۳
۱۶	رویه‌های جایگزین برای تصمیم‌گیری رسمی	۴	۰,۸۲۴	۰,۸۶۹	۰,۵۴۷
۱۷	نقش ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی	۵	۰,۷۷۹	۰,۸۳۱	۰,۵۴۰
۱۸	سازوکارهای تشویق و تنبیه غیررسمی	۴	۰,۸۳۷	۰,۸۷۸	۰,۵۸۸
۱۹	باورهای ناشی از شکست گذشته	۵	۰,۷۸۳	۰,۸۳۵	۰,۵۶۳
۲۰	ارزش‌های انگیزشی و تشویقی غیررسمی	۴	۰,۷۹۶	۰,۸۴۶	۰,۵۴۴
۲۱	تسهیل ارتباطات و اطلاع‌رسانی غیررسمی	۳	۰,۸۱۳	۰,۸۵۸	۰,۵۶۰
۲۲	حمایت از یادگیری و رشد فردی کارکنان	۴	۰,۷۷۵	۰,۸۲۵	۰,۵۳۸
۲۳	تضعیف کارایی و بهره‌وری سازمانی	۵	۰,۸۳۰	۰,۸۷۱	۰,۵۴۱
۲۴	ارزش‌های ناشی از تجربه و تاریخچه سازمان	۳	۰,۷۸۵	۰,۸۳۶	۰,۵۶۶
۲۵	باور به اشخاص و نفوذ فردی	۵	۰,۸۰۸	۰,۸۵۶	۰,۵۵۵
۲۶	انتظارهای رفتاری غیررسمی	۴	۰,۷۷۷	۰,۸۲۹	۰,۵۴۷
۲۷	سیاست‌گذاری پنهان و اثرگذاری بر اولویت‌ها	۵	۰,۸۲۶	۰,۸۶۹	۰,۵۷۶
۲۸	ارتباطات پشت‌صحنه	۳	۰,۷۸۶	۰,۸۳۷	۰,۵۶۲
۲۹	محدودیت‌ها و ممنوعیت‌های نانوشته	۴	۰,۸۴۱	۰,۸۸۳	۰,۵۹۵
۳۰	باورهای فرهنگی و ارزشی غیررسمی	۵	۰,۸۳۳	۰,۸۷۲	۰,۵۴۷

ردیف	متغیر محوری (سازه)	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	روایی همگرا (AVE)
۳۱	تضاد منافع و نابرابری در سازمان	۵	۰,۸۲۹	۰,۸۶۸	۰,۵۵۴
۳۲	نوآوری و خلاقیت	۴	۰,۸۱۵	۰,۸۶۱	۰,۵۴۸
۳۳	تقویت شبکه‌های حمایتی داخلی	۴	۰,۸۲۰	۰,۸۶۷	۰,۵۳۹
۳۴	ارزش‌های اخلاقی و اعتقادی غیررسمی	۳	۰,۷۹۲	۰,۸۴۶	۰,۵۷۹

نتایج ماتریس همبستگی نشان می‌دهد که بین ابعاد مختلف سایه‌های سازمانی، از جمله قدرت پنهان، نفوذ پنهان، شبکه‌ها و رویه‌های غیررسمی، هنجارهای نانوشته، باورها، ارزش‌های غیرمستند، آشفتگی ساختاری و چابکی سازمانی، روابط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، همبستگی کلی ابعاد با سازه سایه‌های سازمانی برابر با ۰٫۷۷ است که بیانگر ارتباط نسبتاً قوی میان این ابعاد و مفهوم اصلی پژوهش است.

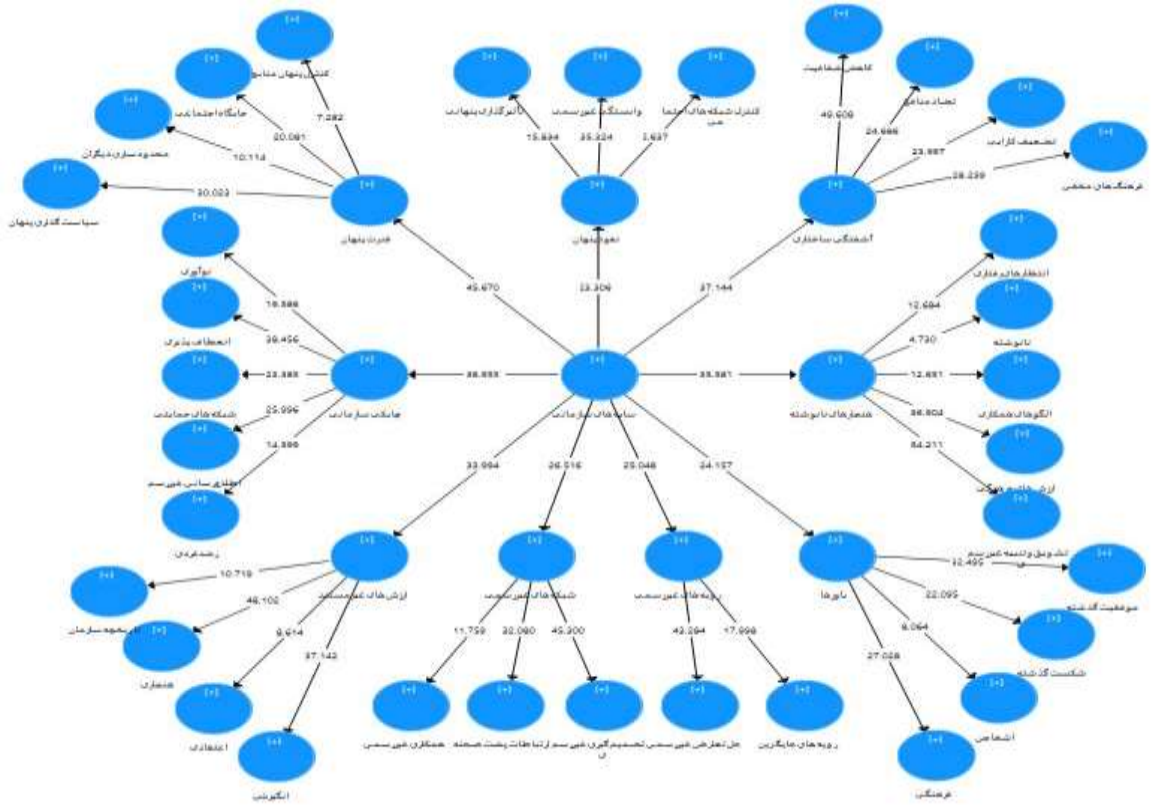
جدول ۳: ماتریس فورنل-لارکر برای متغیرهای الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی در سازمان اوقاف و امور خیریه

متغیرها	سایه‌های سازمانی	قدرت پنهان	نفوذ پنهان	شبکه‌های غیررسمی	رویه‌های غیررسمی	هنجارهای نانوشته سازمانی	باورها	ارزش‌های غیرمستند	آشفتگی ساختاری	چابکی سازمانی
سایه‌های سازمانی	۰٫۷۷									
قدرت پنهان	۰٫۳۰	۰٫۷۷								
نفوذ پنهان	۰٫۲۲	۰٫۲۲	۰٫۷۶							
شبکه‌های غیررسمی	۰٫۲۷	۰٫۲۲	۰٫۲۸	۰٫۷۴						
رویه‌های غیررسمی	۰٫۳۱	۰٫۳۱	۰٫۲۶	۰٫۲۹	۰٫۷۶					
هنجارهای نانوشته سازمانی	۰٫۲۴	۰٫۲۵	۰٫۲۸	۰٫۲۷	۰٫۲۰	۰٫۷۷				
باورها	۰٫۲۲	۰٫۲۱	۰٫۲۷	۰٫۳۵	۰٫۳۳	۰٫۳۱	۰٫۷۷			
ارزش‌های غیرمستند	۰٫۲۲	۰٫۲۰	۰٫۲۳	۰٫۲۲	۰٫۳۰	۰٫۲۲	۰٫۲۸	۰٫۷۶		
آشفتگی ساختاری	۰٫۳۴	۰٫۲۹	۰٫۳۴	۰٫۳۲	۰٫۲۷	۰٫۳۲	۰٫۲۰	۰٫۲۲	۰٫۷۷	
چابکی سازمانی	۰٫۳۲	۰٫۲۵	۰٫۲۲	۰٫۳۴	۰٫۲۲	۰٫۲۴	۰٫۲۲	۰٫۲۲	۰٫۲۰	۰٫۷۳ |

نتایج ماتریس جدول۴ نشان می‌دهد که مقادیر روابط بین سازه‌های پژوهش همگی کمتر از حد آستانه ۰٫۸۵ هستند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که ابعاد الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی از روایی واگرا برخوردارند و هر سازه، مفهوم متمایزی را در مدل اندازه‌گیری می‌کند.

جدول ٤: ماتریس HTMT برای متغیرهای الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی در سازمان اوقاف و امور خیریه

–	سایه‌های سازمانی	قدرت پنهان	نفوذ پنهان	شبکه‌های غیررسمی	رویه‌های غیررسمی	هنجارهای نانوشته سازمانی	باورها	ارزش های غیرمستند	آشفتگی ساختاری	چابکی سازمانی
سایه‌های سازمانی	–	۰,۲۸	۰,۲۱	۰,۲۶	۰,۲۲	۰,۲۵	۰,۲۷	۰,۲۴	۰,۲۳	۰,۲۹
قدرت پنهان		–	۰,۳۲	۰,۲۸	۰,۲۵	۰,۲۸	۰,۲۶	۰,۳۱	۰,۲۹	۰,۲۷
نفوذ پنهان			–	۰,۲۴	۰,۲۷	۰,۲۵	۰,۲۵	۰,۲۳	۰,۲۴	۰,۲۵
شبکه‌های غیررسمی				–	۰,۲۸	۰,۲۷	۰,۲۲	۰,۲۴	۰,۲۳	۰,۲۷
رویه‌های غیررسمی					–	۰,۲۷	۰,۲۷	۰,۲۸	۰,۲۷	۰,۲۹
هنجارهای نانوشته سازمانی						–	۰,۲۹	۰,۳۱	۰,۲۸	۰,۲۵
باورها							–	۰,۲۸	۰,۲۶	۰,۲۹
ارزش‌های غیرمستند								–	۰,۲۹	۰,۲۶
آشفتگی ساختاری									–	۰,۲۸
چابکی سازمانی										–



شکل ۲: مدل درونی پژوهش: مدل معناداری یا معادلات ساختاری

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که مقادیر ضریب تعیین (R^2)برای متغیرهای پژوهش بین ۰،۶۶۴ تا ۰،۸۳۲ قرار دارد که بیانگر قدرت تبیین متوسط تا قوی مدل است .همچنین، مقادیر ضریب پیش‌بینی (Q^2)در تمامی متغیرها مثبت و بین ۰،۴۲۰ تا ۰،۵۸۸ است؛ بنابراین، مدل از قدرت پیش‌بینی مطلوبی برخوردار بوده و توانایی مناسبی در تبیین و پیش‌بینی متغیرهای درون‌زای پژوهش دارد.

جدول ٥: شاخص‌های ضریب تعیین (R^2)، ضریب پیش‌بینی (Q^2) و اندازه اثر (f^2)

متغیر وابسته	ضریب تعیین (R^2)	ضریب پیش‌بینی (Q^2)	تفسیر R^2
قدرت پنهان	۰٫۸۳۲	۰٫۵۸۸	قوی
نفوذ پنهان	۰٫۶۶۹	۰٫۴۹۷	متوسط تا قوی
شبکه‌های غیررسمی	۰٫۷۵۵	۰٫۴۲۱	متوسط
رویه‌های غیررسمی	۰٫۶۸۸	۰٫۵۳۳	قوی
هنجارهای نانوشته سازمانی	۰٫۷۷۷	۰٫۵۶۳	قوی
باورها	۰٫۶۶۴	۰٫۵۱۲	متوسط تا قوی
ارزش‌های غیرمستند	۰٫۷۹۵	۰٫۴۸۷	متوسط تا قوی
آشفتگی ساختاری	۰٫۷۷۰	۰٫۴۲۰	متوسط
چابکی سازمانی	۰٫۷۷۲	۰٫۵۵۳	قوی

بر اساس نتایج جدول۶، تمامی مسیرهای مورد بررسی با ضرایب مثبت و آماره‌های t بزرگ‌تر از ۲۳ و در سطح معناداری ۰٫۰۰۱ تأیید شده‌اند. بنابراین، هر ۹ فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار گرفته و نتایج، اعتبار روابط میان سایه‌های سازمانی و ابعاد شناسایی‌شده در الگوی پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ٦: تایج آزمون فرضیات پژوهش (خروجی مدل معادلات ساختاری)

فرضیه	مسیر فرضیه	ضریب مسیر (β)	آماره t	معناداری (p-value)	خطای استاندارد	وضعیت فرضیه
۱	سایه های سازمانی ← قدرت پنهان	۰٫۹۱	۴۵٫۶۷۰	۰٫۰۰۱>	۰٫۰۵۹	تأیید معنادار
۲	سایه های سازمانی ← نفوذ پنهان	۰٫۸۱	۲۳٫۳۰۶	۰٫۰۰۱>	۰٫۰۵۴	تأیید معنادار
۳	سایه های سازمانی ← شبکه‌های غیررسمی	۰٫۸۶	۲۶٫۵۱۶	۰٫۰۰۱>	۰٫۰۵۵	تأیید معنادار
۴	سایه های سازمانی ← رویه‌های غیررسمی	۰٫۸۲	۲۵٫۰۴۸	۰٫۰۰۱>	۰٫۰۶۲	تأیید معنادار
۵	سایه های سازمانی ← هنجارهای نانوشته سازمانی	۰٫۸۸	۳۵٫۵۸۱	۰٫۰۰۱>	۰٫۰۵۷	تأیید معنادار
۶	سایه های سازمانی ← باورها	۰٫۸۱	۲۴٫۱۵۷	۰٫۰۰۱>	۰٫۰۵۰	تأیید معنادار
۷	سایه های سازمانی ← ارزش‌های غیرمستند	۰٫۸۹	۳۳٫۹۹۴	۰٫۰۰۱>	۰٫۰۳۹	تأیید معنادار
۸	سایه های سازمانی ← آشفتگی ساختاری	۰٫۸۷	۳۷٫۱۴۴	۰٫۰۰۱>	۰٫۰۵۴	تأیید معنادار
۹	سایه های سازمانی ← چابکی سازمانی	۰٫۸۷	۳۶٫۹۵۵	۰٫۰۰۱>	۰٫۰۴۱	تأیید معنادار

نتیجه گیری

با توجه به اینکه شناخت سایه‌های سازمانی، بدون بررسی تجربی ابعاد و مؤلفه‌های آن و سنجش روابط میان آن‌ها کامل نخواهد بود، در مرحله کمی پژوهش تلاش شد الگوی استخراج‌شده از بخش کیفی در جامعه آماری مورد مطالعه ارزیابی شود. بر این اساس، در ادامه، نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پرسشنامه و آزمون مدل معادلات ساختاری با هدف بررسی اعتبار تجربی الگوی مدیریت سایه‌های سازمانی در سازمان اوقاف و امور خیریه ارائه می‌شود.

مضمون فراگیر «قدرت پنهان» که از چهار مضمون سازمان‌دهنده کنترل پنهان منابع، استفاده از جایگاه اجتماعی و روابط، توانمندسازی یا محدودسازی دیگران و سیاست‌گذاری پنهان و اثرگذاری بر اولویت‌ها استخراج شده است، با ضریب مسیر ۰٫۹۱ و آماره t برابر با ۴۵٫۶۷۰، قوی‌ترین بُعد در تبیین سایه‌های سازمانی محسوب می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که در کنار سلسله‌مراتب رسمی، ساختاری موازی از قدرت وجود دارد که افراد از طریق روابط غیررسمی و کنترل نامحسوس منابع، بر تصمیمات، اولویت‌ها و مسیر رشد حرفه‌ای کارکنان اثر می‌گذارند. در واقع، قدرت پنهان می‌تواند از طریق سازوکارهای غیررسمی تشویق و تنبیه، بر سیاست‌ها و تصمیمات سازمانی تأثیرگذار باشد.

مضمون فراگیر «نفوذ پنهان» با ضریب مسیر ۰٫۸۱ و آماره t برابر با ۲۳٫۳۰۶ تأیید شد. این مضمون از تأثیرگذاری پنهانی بر تصمیمات مدیران، ایجاد وابستگی غیررسمی و کنترل شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات شکل گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که افراد از طریق تخصص، سابقه، مهارت‌های ارتباطی و ایجاد روابط غیررسمی می‌توانند بر جریان تصمیم‌گیری و اطلاع‌رسانی سازمان اثر بگذارند. به این ترتیب، بخشی از تصمیمات سازمانی پیش از طی مسیرهای رسمی، تحت تأثیر گروه‌ها و افراد بانفوذ شکل می‌گیرد.

مضمون فراگیر «شبکه‌های غیررسمی» با ضریب مسیر ۰٫۸۶ و آماره t برابر با ۲۶٫۵۱۶ تأیید گردید. این مضمون شامل تشکیل گروه‌های دوستانه و خانوادگی، ائتلاف‌های پنهان و گروه‌های دارای منافع مشترک است. یافته‌ها بیانگر آن است که در کنار ساختار رسمی سازمان، شبکه‌ای از روابط موازی وجود دارد که بر گردش اطلاعات، توزیع نفوذ و نحوه تعامل کارکنان تأثیر می‌گذارد. این شبکه‌ها گاهی با تسهیل ارتباطات و ایجاد میان‌برهای اداری به پیشبرد امور کمک می‌کنند و در برخی موارد نیز می‌توانند مانعی در برابر تصمیمات رسمی باشند.

مضمون فراگیر «رویه‌های غیررسمی» با ضریب مسیر ۰٫۸۲ و آماره t برابر با ۲۵٫۰۴۸ مورد تأیید قرار گرفت. این مضمون از توافقات بین‌فردی برای انجام امور، سبک شخصی مدیریت فراتر از قوانین، دور زدن مقررات رسمی و جریان غیررسمی اطلاعات و مکاتبات تشکیل شده است. نتایج نشان می‌دهد که کارکنان و مدیران در برخی موقعیت‌ها برای عبور از محدودیت‌های اداری و تسریع امور، به توافقات شفاهی و روش‌های غیررسمی متوسل می‌شوند. تکرار این رفتارها موجب می‌شود که در کنار نظام رسمی، الگوهای اجرایی دیگری در سازمان شکل بگیرند و بر چگونگی انجام فعالیت‌ها اثرگذار باشند.

مضمون فراگیر «هنجارهای نانوشته سازمانی» با ضریب مسیر ۰٫۸۸ و آماره t برابر با ۳۵٫۵۸۱ تأیید شد. این مضمون شامل انتظارات رفتاری غیررسمی، محدودیت‌ها و ممنوعیت‌های نانوشته، الگوهای همکاری غیررسمی، ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی و سازوکارهای تشویق و تنبیه غیررسمی است. این یافته نشان می‌دهد که در کنار آیین‌نامه‌ها و مقررات رسمی، مجموعه‌ای از انتظارات و قواعد نانوشته بر رفتار کارکنان حاکم است. رعایت این هنجارها می‌تواند بر پذیرش اجتماعی افراد در محیط کار اثر بگذارد و تخطی از آن‌ها نیز ممکن است به طرد اجتماعی یا محرومیت از برخی ارتباطات و اطلاعات منجر شود.

مضمون فراگیر «باورها» با ضریب مسیر ۰٫۸۱ و آماره t برابر با ۲۴٫۱۵۷ تأیید گردید. این مضمون از باورهای ناشی از موفقیت و شکست‌های گذشته، باور به اشخاص و نفوذ فردی و باورهای فرهنگی و ارزشی غیررسمی تشکیل شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که تجربیات پیشین کارکنان به‌تدریج به پیش‌فرض‌های ذهنی تبدیل می‌شوند و بر ارزیابی آن‌ها از تصمیمات و رویدادهای سازمانی اثر می‌گذارند. همچنین، باور به نفوذ افراد خاص و ارزش‌های غیررسمی می‌تواند بر رفتار کارکنان و نحوه تعامل آن‌ها با ساختار رسمی سازمان تأثیرگذار باشد.

مضمون فراگیر «ارزش‌های غیرمستند» با ضریب مسیر ۰٫۸۹ و آماره t برابر با ۳۳٫۹۹۴ تأیید شد. این مضمون شامل ارزش‌های ناشی از تجربه و تاریخچه سازمان، ارزش‌های فرهنگی و هنجاری نانوشته، ارزش‌های اخلاقی و اعتقادی غیررسمی و ارزش‌های انگیزشی و تشویقی غیررسمی است. نتایج نشان می‌دهد که در کنار ارزش‌های اعلام‌شده و مستند سازمان، مجموعه‌ای از ترجیحات و ارزش‌های شکل‌گرفته در بستر تجربه و تعاملات کارکنان وجود دارد که بر تشخیص رفتارهای مطلوب، تصمیم‌گیری‌ها و روابط کاری اثر می‌گذارد. این ارزش‌ها به‌ویژه در موقعیت‌هایی که مقررات رسمی پاسخ‌گوی شرایط نیستند، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشند.

مضمون فراگیر «آشفتگی ساختاری» با ضریب مسیر ۰٫۸۷ و آماره t برابر با ۳۷٫۱۴۴ تأیید گردید. این مضمون از کاهش شفافیت و دسترسی به اطلاعات، تضاد منافع و نابرابری سازمانی، تضعیف کارایی و بهره‌وری و شکل‌گیری فرهنگ‌های مخفی و غیررسمی تشکیل شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ضعف در گردش اطلاعات، نابرابری و ناکارآمدی برخی سازوکارهای رسمی می‌توانند زمینه‌ساز شکل‌گیری گروه‌ها و روابط موازی شوند. در چنین شرایطی، بخشی از فعالیت‌ها به جای آنکه در مسیرهای شفاف و رسمی انجام شوند، تحت تأثیر روابط و منافع غیررسمی قرار می‌گیرند و این وضعیت می‌تواند هماهنگی و بهره‌وری سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

مضمون فراگیر «چابکی سازمانی» با ضریب مسیر ۰٫۸۷ و آماره t برابر با ۳۶٫۹۵۵ تأیید شد. این مضمون شامل نوآوری و خلاقیت، افزایش انعطاف‌پذیری و سرعت واکنش، تقویت شبکه‌های حمایتی داخلی، تسهیل ارتباطات و اطلاع‌رسانی غیررسمی و حمایت از یادگیری و رشد فردی کارکنان است. نتایج نشان می‌دهد که برخی سازوکارهای غیررسمی، با تسهیل تبادل اطلاعات و تقویت ارتباطات و حمایت‌های درون‌سازمانی، می‌توانند محدودیت‌های ناشی از تشریفات اداری را کاهش دهند و زمینه واکنش سریع‌تر به مسائل و شکل‌گیری ایده‌های نوآورانه را فراهم کنند. بنابراین، سایه‌های سازمانی در کنار پیامدهای منفی احتمالی، می‌توانند در شرایطی کارکردی تسهیل‌گر نیز داشته باشند.

پیشنهادات کاربردی

- با توجه به نقش برجسته قدرت و نفوذ پنهان در شکل‌گیری سایه‌های سازمانی، پیشنهاد می‌شود سازمان اوقاف و امور خیریه با شناسایی افراد و شبکه‌های اثرگذار غیررسمی، از ظرفیت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و پروژه‌های مهم سازمان استفاده کند. تشکیل شوراهای مشورتی موقت با حضور افراد بانفوذ، کارشناسان و ذی‌نفعان، تنوع‌بخشی به منابع دریافت اطلاعات و مشاوره و برگزاری نشست‌های غیررسمی با عنوان‌هایی مانند «عصرانه وقف» می‌تواند ضمن کاهش وابستگی به شبکه‌های محدود، زمینه تبدیل نفوذ و ارتباطات غیررسمی به مشارکت سازنده و تسهیل همکاری‌های سازمانی را فراهم سازد.
- همچنین، با توجه به تأثیر هنجارهای نانوشته، باورها و ارزش‌های غیرمستند بر رفتار کارکنان، پیشنهاد می‌شود ارزش‌های مثبت موجود در فرهنگ غیررسمی سازمان، مانند امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری و دلسوزی نسبت به موقوفات، در نظام تشویق و فرهنگ سازمانی تقویت شوند. در این راستا، مستندسازی تجربه‌های موفق کارکنان باسابقه، ایجاد ارتباط استاد و شاگردی میان

نیروهای قدیمی و جدید و برگزاری نشست‌های انتقال تجربه می‌تواند به اصلاح باورهای محدودکننده، تقویت هویت سازمانی و انتقال ارزش‌های مثبت به نسل جدید کارکنان کمک کند.

- در نهایت، برای کاهش آشفتگی ساختاری و بهره‌گیری از ظرفیت سایه‌های سازمانی در افزایش چابکی، پیشنهاد می‌شود فرآیندهای حساس، به‌ویژه واگذاری و بهره‌برداری از موقوفات، شفاف‌سازی و استانداردسازی شوند و امکان رهگیری مراحل تصمیم‌گیری برای ذی‌نفعان فراهم آید. همچنین، تشکیل هسته‌های عملیاتی متشکل از کارشناسان تخصصی با اختیارات مشخص و نظارت کافی می‌تواند ضمن کاهش بروکراسی، سرعت واکنش به مسائل، انعطاف‌پذیری و نوآوری سازمانی را افزایش دهد.

منابع

پورنجاتی, مهدی, هوشمند نقابی, زهرا. (۱۴۰۰). اثرات بانکداری سایه بر ریسک بانکی و کفایت سرمایه در بانک های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. چشم انداز حسابداری و مدیریت, ۴(۴۱), ۱۳-۲۸.

رزمان، علی و صبوحی لکی، بهروز و مرشدی، مهدی،(۱۳۹۶)،سبک مدیریت سایه یا فانتوم های مدیریت،کنفرانس علمی مدیریت، اقتصاد کاربردی و تجارت،شیراز،

معصومی, فاطمه ,مسعودی‌پور, سعید. (۱۴۰۲). گونه‌شناسی ذهنیت‌های مدیران سازمان اوقاف و امور خیریه از مدیریت برند و ارتقای تصویر سازمان اوقاف .مطالعات مدیریت دولتی ایران,

هاشمی نیا، سیدمرتضی و هاشمی نیا، سیدحسام،(۱۳۹۹)،مدیریت سایه در سازمان‌ها و اقتصاد (فانتوم)،دومین کنفرانس حسابداری و مدیریت.

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.

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 innovacij, 13(3), 125-138.

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.

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.

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.

Schou, P. K., & Nesheim, T. (2024). What We Do in the Shadows: How expert workers reclaim control in digitalized and centralized organizations through ‘stealth work’. Organization Studies, 45(5), 719-744.

Silic, M., Silic, D., & Oblakovic, G. (2016). Influence of Shadow IT on innovation in organizations. Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly CSIMQ, (8), 68-80.

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.

Yilmaz, E., & Can, O. (2024). Unveiling Shadows: Harnessing Artificial Intelligence for Insider Threat Detection. Engineering, Technology & Applied Science Research, 14(2), 13341-13346.