

فن تشخیص سازمانهای غیر رسمی

در یک سازمان رسمی

نوشته دکتر حمزه گنجی

روابط و شیوه‌هایی از رفتار پدید می‌آید که نه مورد احتیاج سازمان رسمی است نه حتی در پاره‌ای موارد مورد تأیید مدیران آن سازمانهای رسمی. در تلاش خود در جهت نیل به مقاصد سازمانی، نظامی از سازمان رسمی را به وجود می‌آورند که کلیه فعالیتها و ارتباطات بین اعضا و روابط سازمانی را که برای کارایی و اثربخشی ضروری و لازم به نظر می‌رسد، مشخص و مدلل می‌سازد. لیکن در بطن این نظام رسمی، اعضای سازمان به ایجاد و توسعه یک سلسله از فعالیتها، رفتارها و روابط متقابل خصوصی و دوستانه می‌پردازند. این نظام سازمانی که از آن به عنوان سازمان غیر رسمی یاد می‌شود همواره بر توفیق و پیشرفت سازمان رسمی تأثیر می‌گذارد، تأثیری که گاهی مطلوب است و سودمند و پاره‌ای از اوقات مضر و منفی».

بنابراین، می‌توان گفت که سازمان غیر رسمی روی دیگر سکه سازمان رسمی است و می‌تواند در کامیابی و ناکامی آن مؤثر واقع شود. مطالعه سازمانها

در شماره چهار همین مجله مقاله‌ای تحت عنوان «چگونگی تشکیل سازمان غیر رسمی در درون سازمان رسمی» به قلم آقای دکتر مهدی نواب‌پور به چاپ رسیده است. در آن، سازمان رسمی به صورت زیر تعریف شده است:

«سازمان رسمی آمیزه‌ای از گروه یا گروههایی از افراد است که از طریق بهم پیوستن و همکاری و ایفای نقش آگاهانه تحت یک نظم و سلسله مراتب سازمانی، به منظور دستیابی به مقاصد مشخص و از قبل تعیین شده به فعالیت و اشتراک مساعی می‌پردازند. به طور خلاصه، می‌توان گفت که سازمان رسمی آمیزه‌ای از افراد و حاصل همکاری و ایفای نقش آگاهانه آن برای رسیدن به هدفهای مشخصی است».

نویسنده مقاله، در مورد چگونگی پیدایش سازمان غیر رسمی در درون یک سازمان رسمی چنین اظهار نظر می‌کند: «این حقیقتی از حیات سازمانی است که بین اعضای سازمانهای رسمی نوعی از

دشواری شناسایی گروهها یا سازمانهای غیر رسمی

صدها رئیس اداره، مدیر کارخانه، فرمانده نظامی، استاد دانشگاه و مدیر مدرسه را می توان یافت که تصور می کنند که افراد زیر نظر خود را به خوبی می شناسند. اکثر این مسئولان معتقدند که بهترین روش برای شناختن افراد، داشتن تماس دایم با آنها و مشاهده رفتارهای آنان در موقعیتهای مختلف است. حتی برخی از این مسئولان با اجرای هر نوع آزمونی که اجازه می دهد تا افراد در یک چهارچوب محدود مورد مطالعه قرار گیرند، مخالفند.

جای تردید وجود ندارد که هر مدیری از مقداری توانایی تشخیص برخوردار است. مثلاً هر رئیس اداره یا هر مدیر کارخانه ای می تواند افراد کاری، علاقه مند، تنبل، آشوبگر و غیره را بشناسد. همچنین هر فرمانده نظامی یا هر رئیس سازمانی می تواند حدس بزند که کدامیک از افراد زیر دست او تعدادی را دور خود جمع می کند و یک گروه فرعی در داخل گروه یا سازمان اصلی تشکیل می دهد. به طور کلی می توان گفت که رؤسای سازمانها می توانند افراد تحت سرپرستی خود را تا اندازه ای بشناسند، اما مسأله بر سر این است که این شناخت تا چه اندازه می تواند درست باشد.

تحقیقات متعدد^۱ نشان می دهد که شناخت دیگران و پی بردن به ویژگیهای شخصیتی آنان کار آسانی نیست. اکثر کسانی که بدون تعصب و بادید انتقادی اقدام به مطالعه دیگران کرده اند، آشکارا

یا گروههای غیر رسمی در داخل یک سازمان رسمی بسیار ضروری است. زیرا، از یک طرف پیدایش آنها اجتناب ناپذیر است و از طرف دیگر، مدیریت سازمانهای رسمی همواره با آثار مثبت و منفی سازمانهای غیر رسمی در درون سازمان رسمی روبرو هستند.

پیدایش سازمانها یا گروههای غیر رسمی همیشه به دنبال پیدایش سازمان رسمی صورت می گیرد. روی این اصل، می توان گفت که سازمانهای غیر رسمی سایه سازمان رسمی هستند و تا زمانی که سازمان رسمی وجود دارد، سازمانهای غیر رسمی نیز وجود خواهند داشت. فعالیتهای سازمانهای غیر رسمی بر روند فعالیتهای کامیابها و ناکامیهای یک سازمان رسمی اثر انکار ناپذیر دارند. تعداد زیادی از دشواریهای اداری، فنی و تولیدی سازمان رسمی ناشی از طرز برخورد اعضای سازمانهای غیر رسمی با هدفهای سازمان رسمی و مخصوصاً با مقاصد مدیران آنهاست.

بنا به دلایل فوق و دلایل دیگری که ذکر همه آنها در اینجا موجب خستگی خواننده خواهد بود، برای مدیر یک سازمان بسیار مفید خواهد بود که بتواند سازمانها یا گروههای غیر رسمی سازمان خود را بشناسد. در این مقاله فن این شناسایی در اختیار خوانندگان قرار می گیرد. اما قبلاً در مورد دشواری این کار کمی بحث می کنیم.

۱ - روان شناسی تفاوت های فردی، تألیف حمزه گنجی، انتشارات بعثت، تهران، ۱۳۶۹، فصل چهارم.

کاملاً متفاوت و گاهی هم کاملاً مخالف اظهار می‌دارند.

برای پی بردن به روابط موجود در بین اعضای یک سازمان، شناختن افراد محبوب، منزوی، مطرود، گروه‌های غیر رسمی، روابط متقابل و غیره وسیله‌ای وجود دارد که تحت عنوان «آزمون جامعه‌سنجی» یا «آزمون گروه‌سنجی» مورد استفاده قرار می‌گیرد. آشنایی با این وسیله می‌تواند مسئولان ادارات، کارخانه‌ها، فرماندهان نظامی، مربیان تیمهای ورزشی، مدیران مدارس و معلمان کلاسهای مختلف را یاری دهد تا افراد تحت نظارت خود را به طور عینی مطالعه کنند. ما در این مقاله، شیوه اجرا، استخراج و تفسیر نتایج یک آزمون جامعه‌سنجی را به طور روشن شرح خواهیم داد، اما قبلاً سعی می‌کنیم که لزوم اجرای آن را توجیه کنیم.

لزوم اجرای آزمون جامعه‌سنجی

یکی از عواملی که اجرای آزمون جامعه‌سنجی را ایجاب می‌کند، عدم شناخت از زندگی گروهها و از موقعیت اعضای آنهاست. وقتی از زندگی گروهی صحبت به میان می‌آید، همه مدیران ادارات، کارخانه‌ها و حتی همه رهبران به خوبی می‌دانند که موضوع از چه قرار است. آنها می‌دانند که انواع مختلف گروهها وجود دارد: گروههای زنده، پرشور، پرکار، اخلاک‌گر، بی‌نظم، گروههایی که در کشمکش دایم هستند، گروههای کاملاً بسته که به آسانی نمی‌توان به درون آنها راه یافت. در عوض گروههای دیگری هم وجود دارند که به راحتی می‌توان با آنها ارتباط برقرار کرد و یک جوّ دوستانه به وجود آورد.

اظهار داشته‌اند که در این کار با دشواریهای زیادی روبرو بوده‌اند. البته اگر به اعمال و رفتار خود نیز کمی توجه کنیم خواهیم دید که شناخت اطرافیان اصولاً کار دشواری است. بارها اتفاق افتاده است که وقتی خواسته‌ایم به طور جدی درباره دیگران اظهار نظر کنیم به جملات کلی متوسل شده‌ایم. مثلاً گفته‌ایم: «بد نیست»، «خوب است»، «می‌توان با او کنار آمد» و... بدیهی است که هیچ یک از این عبارات معنای روشنی ندارد.

تحقیقات نشان می‌دهد که حتی با تجربه‌ترین افراد نیز در شناختن دیگران دشواریهایی دارند. اگر خوب توجه کنیم، خواهیم دید که حتی اخذ اطلاعات جسمی بسیار ساده، مثلاً اندازه‌گیری قد، وزن، نیروی بازو و... به مقداری ابزار نیاز دارد و آزمایش مواد شیمیایی نیز به کمک روشهای بسیار پیچیده انجام می‌گیرد. بنابراین، کاملاً ساده لوحانه خواهد بود اگر تصور کنیم که یک مشاهده یا یک مصاحبه ساده می‌تواند، ما را در شناختن پیچیده‌ترین روابط موجود بین افراد یک سازمان یاری دهد. اگر بخواهیم تنها درباره معلومات و تواناییهای ذهنی اشخاص اظهار نظر کنیم، لازم است که از ابزارهای دقیق اندازه‌گیری و سنجش کمک بگیریم. بنابراین چگونه ممکن است که بتوانیم، بدون وسیله، روابط حاکم بر افراد یک سازمان را بشناسیم. جای تردید نیست که این کار غیر ممکن است. کسانی که تنها به کمک مشاهده و مصاحبه درباره یک سازمان نظر می‌دهند، معمولاً نظرات شخصی خود را ابراز می‌دارند. برای اثبات این گفته کافی است که از چند نفر بخواهیم تا در مورد یک سازمان اظهار نظر کنند. خواهیم دید که نظرات

— دوستان کاملاً صمیمی (کسانی که دوست دارند همیشه با هم باشند)؛

— گروههای غیر رسمی (کسانی که در داخل یک گروه اصلی دور هم جمع می‌شوند و یک گروه فرعی به وجود می‌آورند)

به دنبال سئوالات بالا، کلیه کارکنان و کارگران کارخانه‌ها با یک آزمون جامعه‌سنجی مورد آزمایش قرار گرفتند. این آزمایش نشان داد که مدیران در تشخیص شبکه‌های ارتباطی (شبکه‌هایی که افراد یک سازمان را متحد می‌کنند) و پی‌بردن به ویژگیهای کارکنانی که هر روز آنها را می‌بینند، دشواریهایی دارند. نتایج نشان داد که کارکنان یا کارگران محبوب، مطرود، منزوی، دوستیهای متقابل، دوستیهای یک طرفه، باندها و گروههای غیر رسمی همیشه آنها را نیستند که مدیران تشخیص می‌دهند. در برخی از موارد حتی مدیران اظهار کردند که از قضاوت دربارهٔ افراد زیر نظر خود کاملاً ناتوان هستند. قضاوتهای آنها نه تنها با نتایج آزمون جامعه‌سنجی تطبیق نمی‌کرد، بلکه با یکدیگر نیز تطابق نداشت. به عبارت دیگر، وقتی از چند نفر مدیر خواسته بودیم که دربارهٔ گروه معینی از کارکنان اظهار نظر کنند، قضاوتهای کاملاً متفاوتی را به عمل آورده بودند.

عدم تطابق قضاوتهای مدیران با یکدیگر و مخصوصاً با نتایج آزمون جامعه‌سنجی را تا اندازه‌ای می‌توان چنین توجیه کرد: مدیران بیشتر روابط ظاهری را می‌بینند و معمولاً نظرات شخصی خود را دخالت می‌دهند، اما آزمون جامعه‌سنجی روابط عاطفی بسیار عمیق را آشکار می‌سازد. علت دشواری مدیران در شناختن افراد زیردست و مخصوصاً پی

رؤسای ادارات یا کارخانه‌هایی که گاهی محل کار خود را عوض می‌کنند بیشتر از دیگران با گروههای مختلف و دشواریهای موجود در ایجاد ارتباط با آنها روبرو می‌شوند. حتی این رؤسا گاهی وقتها احساس می‌کنند که در سازمان آنها تغییراتی در روابط افراد به وجود می‌آید. آنها به‌طور مبهم جهت‌گیریها، تبلور اجتماعات کوچک و به اصطلاح باندهایی را حدس می‌زنند که دور فردی به نام رئیس جمع شده‌اند و این فرد همیشه همان کسی نیست که ظاهراً باید باشد. به همین علت مدیران گاهی اقدام به بیرون کردن برخی از اعضا می‌کنند اما چیز زیادی به دست نمی‌آورند. اجمالاً اینکه مدیران هر روز خود را رودر روی گروههایی می‌یابند که باید آنها را بشناسند تا بتوانند بر آنها اثر بگذارند. اما علت اینکه مدیران نمی‌توانند گروههای غیر رسمی موجود در سازمان خود را بشناسند، این است که آنها در مقابل هر نوع دخالت دیگران مقاومت می‌کنند.

برای اثبات این گفته که مدیران به دشواری می‌توانند ویژگیهای گروه زیر نظر خود را بشناسند، بررسی مختصری توسط نگارنده انجام گرفته است. بررسی مزبور به این صورت بود که از سرپرستان چند کارخانه خواسته شد که در بین افراد گروه خود موارد زیر را مشخص کنند:

- سه نفر از محبوبترین افراد (افراد) که دیگران تمایل دارند با آنها همکاری داشته باشند)
- سه نفر از مطرودترین افراد (افراد) که دیگران تمایل ندارند با آنها همکاری داشته باشند)
- سه نفر از منزوی‌ترین افراد (افراد) که دوست ندارند با دیگران ارتباط برقرار کنند)

درجه پذیرش افراد در داخل یک گروه، کشف روابط این افراد با یکدیگر و آشکار ساختن ساخت خود گروه مورد استفاده قرار می‌گیرد. به کمک آزمون جامعه سنجی، می‌توان روابط حاکم بر کارکنان یک اداره، کارگران یک کارخانه، سربازان یک پادگان، بازیکنان یک تیم ورزشی، دانش‌آموزان یک کلاس و... را مورد مطالعه قرار داد.

آزمون جامعه سنجی، که توسط «مورنر»^۲ روان‌شناس آمریکایی رومانی‌الاصل، به وجود آمده، موجودیت خود را مدیون تحقیقی است که در حومه شهر وین انجام گرفته بود. هدف از این تحقیق پیدا کردن علل اختلافها و نزاعهای مکرری بود که بین همسایگان یک محله به وجود می‌آمد. این تحقیق توانسته بود افرادی را که برای برخی از مردم یا برای اکثریت آنها غیرقابل تحمل بودند، تشخیص دهد.

در یک آزمون جامعه‌سنجی، از اعضای یک گروه معین، مثلاً از کارکنان یک اداره، کنارگران یک کارخانه، بازیکنان یک تیم فوتبال، دانش‌آموزان یک کلاس و... می‌خواهند تا افرادی را از میان دوستان خود، که تمایل دارند با آنها کار مشترکی را انجام دهند، بازی کنند؛ به گردش برونند، درد دل کنند و... برگزینند. مثلاً می‌توان در مورد کارگران یک کارخانه تولیدی سوالات زیر را مطرح کرد:

۱ - اگر از شما بخواهند که برای خود نماینده انتخاب کنید، چه کسانی از افراد این گروه را ترجیح خواهید داد؟

نفر اول نفر دوم نفر سوم

بردن به روابط موجود بین آنها از اینجا ناشی می‌شود که زندگی گروهی ویژگیهای خاص خود را دارد و این ویژگیها به تدریج و به مرور زمان تغییرات گوناگونی را به خود می‌بیند.

با آنکه شناختن روابط موجود بین افراد یک گروه کار بسیار دشواری است، امروزه خود مدیران علاقه‌مند شده‌اند که در داخل گروهها روابط انسانیت‌ر و عمیقتری را به وجود آورند. آنها به خوبی آگاه شده‌اند که ایجاد روابط دوستانه با کارمندان یا کارگران، برطرف کردن نیازهای عاطفی آنها، سپردن کارها به دست افراد باصلاحیت، گذاشتن ابزار کار در اختیار کسی که توانایی بهره‌گیری از آن را دارد و آشنایی با شبکه‌های ارتباطی افراد، نه تنها بازده را بالا می‌برد بلکه موجب می‌شود که هر یک از افراد احساس امنیت و رضایت کنند. برای تحقق همه موارد فوق لازم است که تک تک افراد گروه و روابط حاکم بر آن را به دقت شناخت. مدیری که هیچ شناختی از بافت گروه خود و روابط حاکم بر آن ندارد، بعید است که بتواند مفید واقع شود. برای شناختن جو حاکم بر یک سازمان، مصاحبه با اعضای آن و حتی ایجاد روابط دوستانه با تک تک افراد کافی نخواهد بود، بلکه باید از آزمون جامعه‌سنجی استفاده کرد. این آزمون اجازه می‌دهد تا مطالعه یک سازمان به طور عینی و بدون دخالت نظر شخصی انجام گیرد.

آزمون جامعه سنجی^۲

آزمون جامعه سنجی وسیله‌ای است که برای تعیین

2 - Test sociométrique.

3 - J. M. Moreno.

۲ - اگر از شما بخواهند که برای خود همکار انتخاب کنید، چه کسانی از افراد این گروه را ترجیح خواهید داد؟

نفر اول نفر دوم نفر سوم
 ۳ - اگر بخواهید یک روز جمعه را دور هم باشید، دوست دارید چه کسانی از افراد این گروه در آنجا باشند؟

نفر اول نفر دوم نفر سوم
 اجرای آزمون جامعه‌سنجی بیشتر از یک ربع ساعت طول نمی‌کشد و کمتر آزمونی وجود دارد که در این فاصله کوتاه این همه اطلاعات در اختیار رئیس اداره یا مدیر کارخانه قرار دهد. اجرای این آزمون نیاز دارد که اجراکننده اطلاعات کافی در مورد آن داشته باشد. اجراکننده باید مقدمات کار را طوری فراهم آورد و افراد را در چنان موقعیتی قرار دهد که صادقانه به سوالات او پاسخ دهند. برای حصول این هدف لازم است که اجراکننده آزمون روابط خوبی با اعضای گروه داشته باشد اما خود او نباید جزء گروه باشد. او باید سوالات یا معیارها را طوری انتخاب کند که احتمال انجام گرفتن آنها وجود داشته باشد. مثلاً به کارگران یک کارخانه بگوید: «می‌خواهیم گروههای کار تشکیل دهیم، دوست دارید با چه کسانی کنید؟» یا «می‌خواهیم از بین شما یک نفر نماینده انتخاب کنیم، چه کسانی از افراد این گروه را صلاح می‌دانید؟» و...

در حال حاضر یادآوری این مطلب لازم است که بین آزمون جامعه‌سنجی و آزمونهای متعدد روان‌سنجی (آزمونهای هوش، استعداد، علایق و...) تفاوت بنیادی وجود دارد. آزمونهای روان‌سنجی غالباً یا فاقد

انگیزه‌اند یا انگیزه کمتری دارند. در آزمون روان‌سنجی، حتی زمانی که از یک کارمند می‌خواهیم که حتی الامکان پاسخهای بهتر و بیشتری بدهد تا ما بهتر او را بشناسیم و بهتر به او کمک کنیم، همیشه مطمئن نیستیم که انگیزش به حد کافی انجام گرفته باشد و بالاترین بازده را ایجاد کند. به رغم همه پیش‌بینی‌هایی که می‌توان انجام داد، گاهی به موردی تمارض، نگرشهای بدگمانی یا نقشهای دایمی برمی‌خوریم. برعکس، آزمون جامعه‌سنجی، در صورتی که آغاز خوبی داشته باشد، کل شخصیت افراد را در بر می‌گیرد. در آزمون جامعه‌سنجی، پاسخ‌دهنده یک موجود منفعل نیست که در یک موقعیت کاملاً استاندارد شده قرار گیرد و برای نشان دادن حسن نیت خود پاسخ دهد. او فعال و متعهد است و به خوبی می‌داند که خوشی یا ناخوشی‌ای که با برخی از همکاران خود در آینده پیدا خواهد کرد به پاسخهای فعلی او بستگی دارد. او به طور یقین می‌داند که باید گروههای کار، تیمهای بازی یا گروههای هم‌اطاق تشکیل شوند و او لاقلاً این قصد را ندارد که سرسری و شتابزده پاسخ دهد.

یکی از شرایط اصلی برای اجرای آزمون جامعه‌سنجی این است که موقعیتهای پیشنهادی و تشکیل آنها در آینده محتمل به نظر برسد. هدف این آزمون تهیه عینی از روابطی که واقعاً در یک گروه وجود دارد، نیست بلکه هدف آن جمع‌آوری اطلاعات درباره خواستههای ذهنی هر یک از افراد است تا بتوان کانالهایی را که روابط متقابل عاطفی افراد را به یکدیگر وصل می‌کنند، آشکار ساخت.

کجا باید آزمون جامعه‌سنجی را اجرا کرد؟ یکی دیگر از ویژگیهای آزمون جامعه‌سنجی، شکل‌پذیری بیش از حد آن است. روان‌شناس تحصیلی در کلاسهایی که مسئولیت آنها را برعهده دارد، روان‌شناس نظامی در واحدها و روان‌شناس صنعتی در کارخانه‌ها، به راحتی موقعیتهای مناسبی را برای اجرای این آزمون پیدا می‌کنند. همچنین آنها امکان استفاده از معیارها یا سوالات متعدد را دارند. مثلاً در یک محیط کاری، روان‌شناس می‌تواند تشکیل گروههای همکار، تیمهای ورزشی، گروههای هم‌اطاق و غیره را پیشنهاد کند. روان‌شناس نظامی می‌تواند تشکیل گروههای رزمی، تیمهای ورزشی یا دوره‌های تعلیماتی را به عنوان معیار انتخاب کند و جهت تشکیل آنها پیشنهاد دهد. بنابراین، آزمون جامعه‌سنجی به قالب فعالیتهای اصلی گروه، همچنین فعالیتهای فرعی گروه، که غالباً نقش مؤثری در توسعه همکاری گروهی دارند، درمی‌آید. آزمون جامعه‌سنجی در موقعیتهای ملموسی که بر فعالیت گروه تکیه می‌کنند، در موقعیتهایی که می‌خواهند روابط عاطفی اعضا را مورد بررسی قرار دهند، انجام می‌گیرد. اگر چه این روش دقت علمی تجربه‌های آزمایشگاهی را ندارد، در عوض صداقت و خودانگیزگی بیشتری را ایجاد می‌کند

چگونه باید آزمون جامعه‌سنجی را اجرا کرد؟ همان‌طور که قبلاً نیز اشاره کردیم. امتیاز آزمون جامعه‌سنجی در شکل‌پذیری بیش از حد آن است. بنابراین، قبل از اجرای آزمون، لازم است که آزماینده با گروه مورد آزمایش آشنایی داشته باشد و فعالیتهای

اصلی آن را بشناسد. آشنایی با گروه و اطلاعات جمع‌آوری شده درباره‌ی فعالیتهای آن اجازه می‌دهد تا آزمون جامعه‌سنجی از ویژگی حقیقت و واقعیت که توجیه شده است برخوردار شود. از قرار دادن آزمودنیها در موقعیتهای کاملاً خیالی اجتناب باید کرد. به عنوان مثال نتایج آزمونی را ارائه می‌دهیم که با راهنمایی نگارنده، توسط یکی از دانشجویان، در قسمت «دایره خدمات نیروی هوایی» اجرا شده است. کل کارکنان ۱۴ نفر بودند و همگی به هنگام اجرای آزمایش حضور داشتند. آزمایش بدین صورت انجام گرفت که به هر یک از آزمودنیها یک برگ پرسشنامه داده شد. آزمودنیها می‌بایستی نام و نام خانوادگی خود را روی پرسشنامه می‌نوشتند و برای هر یک از سه سؤال زیر، دو نفر از همکاران خود را انتخاب می‌کردند.

سوالات یا معیارهای انتخاب:

۱ - اگر قرار باشد که افراد گروه کار خود را به دلخواه انتخاب کنید، کدام دو نفر از میان افراد این گروه را ترجیح خواهید داد؟

نفر اول.....
نفر دوم.....

۲ - اگر در حین انجام دادن وظیفه، با مشکلی مواجه شوید، برای حل آن با کدام دو نفر از افراد این گروه مشورت خواهید کرد؟

نفر اول.....
نفر دوم.....

۳ - اگر انتخاب سرپرست برعهده شما باشد، به کدام دو نفر رأی خواهید داد؟

نفر اول.....
نفر دوم.....

پس از اجرای آزمایش، اسامی آزمودنیها با حروف لاتین جای‌گزین و نتایج را به ترتیب زیر

استخراج می‌کنیم:

۱ - یک جدول دو بعدی، به نام ماتریس جامعه‌سنجی^۴، که ابعاد آن با تعداد آزمودنیها برابر بود، رسم می‌کنیم:

۲ - هر یک از اوراق به ترتیب مورد بررسی قرار می‌گیرد و هر یک از انتخابها با علائم زیر مشخص می‌شود:

الف - انتخاب بر اساس سؤال یا معیار اول با

علامت 1

ب - انتخاب بر اساس سؤال یا معیار دوم با

علامت 1

ج - انتخاب بر اساس سؤال یا معیار سوم با

علامت I

علائم فوق به ترتیب در سمت چپ، وسط و سمت

راست هر خانه قرار داده می‌شوند.

۳ - پس از آن که ماتریس تکمیل شد، تعداد

انتخابها بر اساس هر یک از معیارها را به دست

می‌آوریم. یعنی جمع علائم موجود در سمت چپ،

وسط و سمت راست خانه‌های هر ستون را به طور

جداگانه می‌شماریم. اعداد به دست آمده از این

محاسبه، در ردیف سوم از پایین قرار می‌گیرند.

۴ - جمع کل اعداد به دست آمده از انتخابهای سه

گانه محاسبه و حاصل جمع در ردیف دوم از پایین

نوشته می‌شود. عدد به دست آمده شاخص پذیرش

اجتماعی^۵ نامیده می‌شود و میزان محبوبیت هر فرد را

نشان می‌دهد. بدین معنی که هر اندازه تعداد رأیهای به

دست آمده بیشتر باشد به همان اندازه محبوبیت فرد

بیشتر خواهد بود و برعکس.

۵ - تعداد کسانی را به دست می‌آوریم که یک فرد

خاص را انتخاب کرده‌اند. یعنی تعداد خانه‌های

علامت‌دار هر ستون را می‌شماریم. عدد به دست آمده

را در آخرین ردیف جدول می‌نویسیم. این عدد

شاخص گیرندگی اجتماعی^۶ نامیده می‌شود. یعنی

این عدد نشان می‌دهد که فرد مورد نظر توسط چند نفر

از همکاران خود انتخاب شده است.

۶ - تعداد کسانی را به دست می‌آوریم که توسط

یک نفر خاص انتخاب شده‌اند. برای این کار، تعداد

خانه‌های علامت‌دار هر ردیف را می‌شماریم. عدد به

دست آمده را در آخرین ستون ماتریس می‌نویسیم. این

عدد شاخص گسترش عاطفی^۷ نامیده می‌شود و

میزان اعتماد فرد به دیگران را نشان می‌دهد.

۷ - کلیه افراد گروه را بر اساس شاخص پذیرش

اجتماعی، که میزان محبوبیت آنها را نشان می‌دهد،

طبقه‌بندی می‌کنیم:

N: ۱۵ بار انتخاب شده است (محبوبترین فرد

گروه)

F: ۱۱ بار انتخاب شده است

D: ۲۰ بار انتخاب شده است

L: ۷ بار انتخاب شده است

C و B: ۶ بار انتخاب شده‌اند

I و A: ۵ بار انتخاب شده‌اند

M و K و H: ۳ بار انتخاب شده‌اند

G: ۲ بار انتخاب شده است

و E: ۱ بار انتخاب شده‌اند (مطرودرترین اعضای

4 -- Socinmatrice.

5 -- Acception sociale.

6 -- Réceptivité sociale.

7 -- Expansion affective.

ماتریس جامعه‌سنجی

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	تعداد کسانی که توسط یک نفر انتخاب شده‌اند
A	X	11		1		1					1			1	5
B		X		11	1		1			1					4
C	1		X			1		1				1		1	5
D			111	X										111	4
E		111			X	1			11						3
F	1				1	X							111	11	3
G			111			11	X								2
H	111			11			1	X							3
I									X			11	11	1	3
J						111				X		11		1	3
K		1		11				11			X			1	4
L										111		X		11	2
M						111							X	111	2
N				111								111		X	2
جمع انتخابها بر اساس هر معیار	3 ₁ 1	3 ₂ 1	2 ₂ 11	3 ₃ 11	1 ₁ 0	3 ₄ 1	1 ₁ 1	2 ₂ 1	2 ₁ 11	1 ₁ 1	1 ₁ 1	3 ₂ 11	1 ₁ 1	6 ₄ 1	
جمع کل انتخابها	5	6	6	10	1	11	2	3	5	1	3	7	3	15	
تعداد کسانی که به یک نفر رأی داده‌اند	3	3	2	5	1	6	2	2	2	1	2	2	0	9	

خواهند شد و کل روابط اعضای گروه نیز دگرگون خواهد گشت. بنابراین، قضاوت ما درباره روابط موجود بین اعضای گروه براساس سه سؤال یا سه معیاری است که در صفحات قبل ذکر کردیم.

۸ - دوست یا دوستان صمیمی هر فرد را تعیین می‌کنیم. دوست صمیمی کسی است که دوبار یا بیش از دوبار انتخاب شده است. مثلاً:

گروه) منظور از محبوبترین فرد گروه عبارت از کسی است که براساس سه سؤال مطرح شده بیشتر از همه رأی آورده است. مطرودمترین فرد گروه کسی است که براساس همان سه سؤال کمتر از همه رأی آورده است. بدیهی است که اگر سؤالها عوض شوند به احتمال محبوبترین و مطرودمترین افراد نیز عوض

۱۱ - برای آنکه مطالعه روابط موجود بین اعضای گروه آسانتر و ملموستر انجام گیرد، نتایج جدول دو بعدی (ماتریس جامعه سنجی) را به صورت نمودار نشان می‌دهیم و آن را اصطلاحاً سوسیوگرام^۹ یا جامعه نما می‌نامیم. سوسیوگرام موجب می‌شود که نتایج یک حالت ترکیبی به خود بگیرند و امکان تحلیل کل آنها فراهم گردد. همچنین سوسیوگرام به ما اجازه می‌دهد که گروههای فرعی (غیر رسمی) در داخل یک گروه اصلی (رسمی) را تشخیص دهیم. کل چهارده نفر مورد مطالعه را می‌توانیم یک گروه رسمی در نظر بگیریم (گروهی که توسط سازمان به وجود آمده است). حال اگر، تعدادی از این چهارده نفر دور هم جمع بشوند و با یکدیگر ارتباط نزدیکی را، نسبت به ارتباط رسمی سازمان، برقرار کنند، خواهیم گفت که یک گروه فرعی یا یک گروه غیر رسمی تشکیل داده‌اند. گاهی این گروههای غیر رسمی عملکرد گروه اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و در خیلی از موارد آن را مطابق میل خود هدایت می‌کنند.

برای ترسیم سوسیوگرام، راههای مختلفی وجود دارد که یکی از آنها استفاده از چهار دایره متحدالمرکز است. بدین صورت که ابتدا چهار دایره متحدالمرکز و به نسبت شعاعهای ۱، ۱/۷۳، ۲/۴۲ و ۳ رسم می‌کنیم. پس از ترسیم چهار دایره، افراد گروه را بر حسب میزان پذیرش اجتماعی، در داخل این چهار دایره قرار می‌دهیم. برای اینکه جای تقریبی افراد در داخل این چهار دایره یا چهار حلقه معلوم شود، بالاترین شاخص پذیرش اجتماعی را به عدد ۴ تقسیم

۹ - نفر A فقط یک دوست صمیمی دارد: B
 - نفر B هم فقط یک دوست صمیمی دارد: D
 - نفر C دوست صمیمی ندارد.
 - نفر D دو دوست صمیمی دارد: C و N

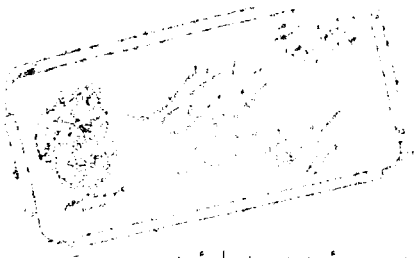
۹ - انتخابهای کاملاً متقابل را تعیین می‌کنیم. منظور از انتخابهای کاملاً متقابل این است که دو نفر بر اساس هر سه معیار یکدیگر را انتخاب کنند. البته می‌توان انتخابهای تقریباً متقابل نیز تشخیص داد. انتخابهای متقابل جفت دوستان را نشان می‌دهند و بیانگر روابط متقابل بین افراد هستند. نمونه‌هایی از انتخابهای متقابل به شرح زیر است:

- بین D و E انتخاب کاملاً متقابل وجود دارد، زیرا بر اساس هر سه معیار یکدیگر را انتخاب کرده‌اند؛

- بین D و N نیز انتخاب کاملاً متقابل وجود دارد؛

- بین F و M نیز انتخاب کاملاً متقابل وجود دارد؛

۱۰ - انتخابهای یک جانبه را مشخص می‌کنیم. انتخابهای یک جانبه نشان می‌دهند که روابط دو نفر کامل نیست. بدین معنی که اعتماد آنها به یکدیگر متقابل نیست. مثلاً در ماتریس جامعه سنجی می‌بینیم که آزمودنی D، آزمودنی C را بر اساس هر سه معیار انتخاب کرده اما آزمودنی C او را انتخاب نکرده است. بنابراین، اعتمادی را که D به C دارد، C به D ندارد. ارتباط M و N نیز به همین صورت است. یعنی M، N را بر اساس هر سه معیار انتخاب کرده اما توسط او انتخاب نشده است. این نوع انتخابها بین سایر آزمودنیها نیز وجود دارد.



می‌کنند تا دوستان صمیمی پهلوی یکدیگر قرار گیرند. این کار موجب می‌شود که گروه‌های غیر رسمی و احیاناً بساندهای موجود در داخل یک گروه اصلی معلوم شوند. برای نمایش روابط، از فلش استفاده می‌کنند. بدین صورت که اگر انتخاب براساس هر سه معیار باشد با فلش ضخیم، اگر براساس دو انتخاب باشد با فلش نازک نشان می‌دهند. انتخابهای یک طرفه با فلشهای یک طرفه و انتخابهای دو طرفه با فلشهای دو طرفه مشخص می‌شوند. از انتخابهایی که تنها براساس یک معیار انجام گرفته است، معمولاً صرف نظر می‌شود. اگر تعداد آزمودنیها زیاد باشد، انتخابهای سه معیاری و دو معیاری با دو نمودار جداگانه نشان داده می‌شوند. تصویر ۱ سوسیوگرام آزمایشی را که در مورد ۱۴ کارمند انجام گرفته است، نشان می‌دهد:

می‌کنیم تا فاصله طبقات معلوم شود. در آزمایشی که انجام داده‌ایم، بالاترین شاخص پذیرش اجتماعی ۱۵ است. اگر ۱۵ را بر ۴ تقسیم کنیم فاصله طبقات ۴ و حدود طبقات به شرح زیر تعیین خواهد شد:

حلقه یا دایره وسط ۱۶ - ۱۳ : N

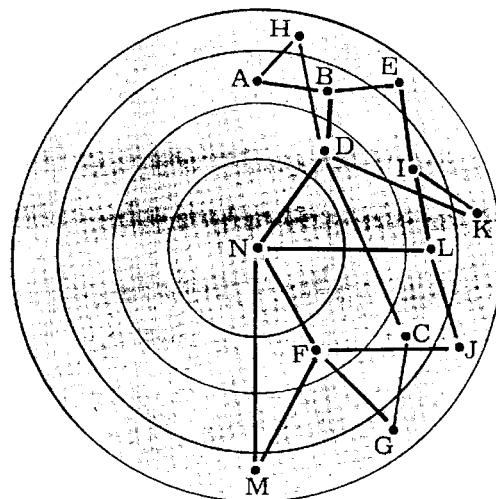
حلقه یا دایره دوم ۱۲ - ۹ : F و D

حلقه یا دایره سوم ۸ - ۵ : I, C, B, A و L

حلقه یا دایره بیرونی ۴ - ۱ : M و K, j, H, G, E

بنابراین، افرادی که بین ۱۶ - ۱۳ رأی آورده‌اند، به عنوان افراد محبوب، در دایره وسط قرار می‌گیرند. کسانی که بین ۱۲ - ۹ رأی آورده‌اند در دایره حلقه دوم از داخل قرار می‌گیرند. افرادی که بین ۸ - ۵ بار انتخاب شده‌اند در دایره سوم و بالاخره بقیه افراد، یعنی آنهایی که بین ۴ - ۱ رأی دارند. به عنوان افراد نامحبوب در حلقه بیرونی قرار می‌گیرند.

در قرار دادن افراد در روی سوسیوگرام سعی

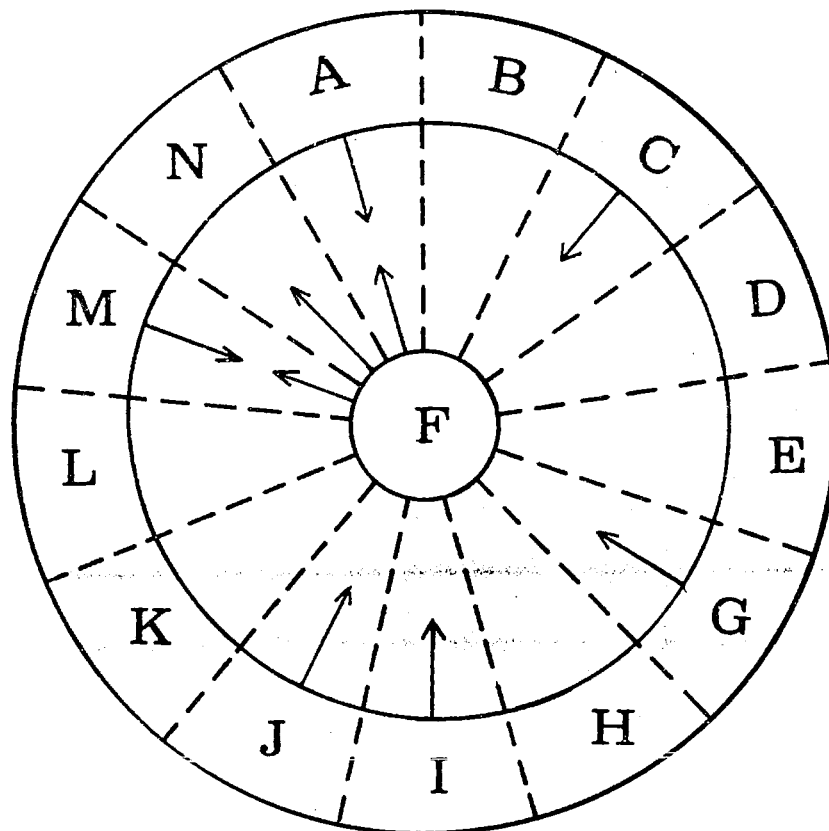


تصویر ۱ - سوسیوگرام گروهی. در این سوسیوگرام انتخابهای دو معیاری و سه معیاری نشان داده شده‌اند. انتخابهای دو معیاری با خطوط نازک و انتخابهای سه معیاری با خطوط ضخیم ترسیم شده‌اند. فلشهای دو سر انتخابهای متقابل را نشان می‌دهند.

اصلی چهارده نفری پیدا کنیم. موفقیت گروه اصلی در همکاری این گروههای فرعی خواهد بود.

برای نشان دادن رابطه یک فرد با بقیه افراد گروه می توان از سوسیوگرام فردی نیز استفاده کرد. برای ترسیم سوسیوگرام فردی، فرد مورد نظر را در مرکز یک دایره و بقیه افراد گروه را در محیط آن قرار می دهند. در اینجا نیز روابط را به کمک فلش نشان می دهند. تصویر ۲، رابطه آزمودنی F با بقیه افراد گروه را نشان می دهد.

تصویر ۱، روابط کلیه اعضای گروه را نشان می دهد. براساس این تصویر، نفر N محبوبترین فرد گروه است. نفر F نیز به نوبه خود از محبوبیت خوبی برخوردار است و می تواند برای N یک رقیب جدی به حساب آید. نفر F توسط G, M و Z که هر یک از آنها نیز با دیگران ارتباط دارند، انتخاب شده است. اگر F بخواهد می تواند در کار N اختلال کند و در داخل گروه رسمی یک گروه فرعی یا غیر رسمی به وجود آورد. اگر تصویر یک را به دقت مورد بررسی قرار دهیم می توانیم چندین گروه فرعی در داخل یک گروه



تصویر ۲ - سوسیوگرام فردی آزمودنی F. این آزمودنی سه نفر را انتخاب کرده اما توسط ۶ نفر انتخاب شده است. می توان گفت که مقبولیت او خیلی بیشتر از اعتماد او به دیگران است. به عبارت دیگر گیرندگی اجتماعی آزمودنی F بیشتر از گسترش عاطفی اوست. او می تواند به عنوان رهبر یکی از گروههای غیر رسمی در داخل گروه رسمی چهارده نفری به حساب آید. اگر رئیس سازمان بخواهد گروههای کوچک کار تشکیل دهد، می تواند او را به عنوان سرپرست گروه انتخاب کند.

بحث و نتیجه گیری

گفتیم که مدیران کارخانه‌ها یا سرپرستان ادارات دوست دارند، افراد زیر دست خود را بشناسند. آنها گاهی وقتها متوجه می‌شوند که در بین افراد زیر نظر خود جنب و جوشهایی به چشم می‌خورد و گاهی هم این جنب و جوشها نظم سازمان را به هم می‌زنند. آنها مسئولیت این نوع حرکات را برعهده تعدادی از زیردستان می‌گذارند و چه بسا اقدام به اخراج آنها می‌کنند. در بسیاری از این موارد، آنها اشتباه عمل می‌کنند و به ناحق کسانی را از ادامه کار محروم می‌سازند که در واقع هیچ گناهی ندارند.

درست است که رؤسای ادارات و مدیران کارخانه تا اندازه‌ای می‌توانند کارمندان خود را بشناسند، اما آنها باید بدانند که این نوع شناختها آمیخته به خطاست. آنها باید بدانند که برای شناختن ساده‌ترین پدیده‌ها، مثلاً اندازه‌گیری قد، وزن، تجزیه آب و... به ابزار نیاز است، بنابراین چگونه ممکن است که بتوان پیچیده‌ترین پدیده‌ها، یعنی روابط افراد در داخل یک سازمان را، بدون کمک گرفتن از ابزار شناخت، مضافاً اینکه افراد گروه معمولاً از دخالت دیگران جلوگیری می‌کنند و به آسانی اجازه نمی‌دهند که دیگران در ساخت آنها وارد شوند.

بنابراین، برای شناختن روابط حاکم بر اعضای

یک گروه لازم است که از ابزار کمک گرفته شود. یکی از این ابزارهای موجود «آزمون جامعه‌سنجی» است. در آزمون جامعه‌سنجی از اعضای یک گروه معین می‌خواهند تا افرادی را که تمایل دارند با آنها در انجام دادن یک کار معین همکاری داشته باشند، مشخص کنند. به کمک این آزمون می‌توان افراد محبوب، مطرود، منزوی و گروههای فرعی یک گروه اصلی را شناخت. به کمک آزمون جامعه‌سنجی می‌توان فهمید که چه کسانی در پشت پرده رهبری گروههای فرعی را برعهده دارند و عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به کمک دست آوردهای این آزمون می‌توان افراد را به کارهایی گماشت که با ویژگیهای آنها سازگاری بهتری دارند و از این طریق بازده سازمان را بالا برد.

ما در اینجا نتایج آزمونی را شرح دادیم که در یک سازمان اداری، با تعداد ۱۴ نفر، اجرا شده بود. به کمک این آزمون توانستیم محبوبترین و نامحبوبترین افراد گروه را بشناسیم. همچنین به کمک این آزمون توانستیم چند گروه غیر رسمی در داخل یک گروه رسمی را تشخیص دهیم. اجرای این آزمون و استفاده از یافته‌های آن برای کلیه کسانی که هدایت گروهها را برعهده دارند، توصیه می‌شود.

منابع

- ۱ - براهنی، محمدتقی و دیگران (مترجمان): زمینه روان‌شناسی، تألیف ری‌تال ل. اتکینسون، ریچارد س. اتکینسون و ارنست ر. هیلگارد، جلد دوم، انتشارات رشد، تهران ۱۳۶۸.
- ۲ - پارسا، محمد: زمینه روان‌شناسی، اسرار پیوند، تهران ۱۳۶۶
- ۳ - توسلی، غلام عباس (مترجم): درآمدی بر گروه‌سنجی و

درون سازمان رسمی، مجله مدیریت دولتی شماره ۴،
انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران ۱۳۶۸.

- 8 – BASTIN, Georges, **Les Techniques Sociometriques**, P.U.F. 1980.
9 – DELAY, J. et PICHOT, P. **Abrégé de psychologie**, Masson, France 1991.
10 – REUCHLIN, M. HOUEAU, M. **Guide de L'é tudiant en Psychologie**, P.U.F., 1980.
11 – SUMPFF, Joseph et Hugues, Michel, **Dictionnaire de Sociologie**, Larousse, France, 1983.

پویایی گروهی، تألیف مری نورث وی، چاپ دوم، انتشارات
دانشگاه تهران، ۱۳۶۵.

۴ – ساعتچی، محمود (مترجم): اصول روان شناسی، تألیف نورمال
ل. مان، جلد دوم، چاپ هشتم، انتشارات امیر کبیر، تهران
۱۳۶۵.

۵ – گنجی، حمزه (مترجم): راهنمای عملی روان شناسی تجربی،
تألیف پل فرس، چاپ چهارم، انتشارات آستان قدس رضوی،
مشهد ۱۳۶۸، آزمایش ۶۷.

۶ – گنجی، حمزه: روان شناسی تفاوت های فردی. انتشارات بعثت،
تهران، ۱۳۶۹.

۷ – نواب پور، مهدی: چگونگی تشکیل سازمان غیر رسمی در