



مدیریت شبکه های درون سازمانی

اثر: کنت کوپت

مترجمان (به ترتیب حروف الفبا):

رسول امیرزاده

امید غریب

مهدی یاراحمدی خراسانی

سرشناسه : رسول امیرزاده - امید غریب - مهدی یاراحمدی خراسانی
عنوان و پدید آور : مدیریت شبکه های درون سازمانی . امیرزاده ، رسول ، مولف ، ۱۳۶۱ - غریب ،
امید ، مولف ، ۱۳۶۴ - یاراحمدی خراسانی ، مهدی ، مولف ، ۱۳۶۰ .
مشخصات نشر : ارسطو . مشهد . ۱۳۹۳ .
تعداد صفحات : ۲۲۳
موضوع : شبکه های درون سازمانی - مدیریت
وضعیت فهرست نویسی : فیپا
شابک : ۹۷۸ - ۹۶۴ - ۹۰۷۰۳ - ۲ - ۲
رده بندی دیویی : ۴ ب ۹ ب / ۳۰۱
رده بندی کنگره : ۸۹۴۷۳۲ کتابخانه ملی ایران ۶۰۲
شماره کتابشناسی ملی : ۹۰۰۲۱۴۱

نام کتاب : مدیریت شبکه های درون سازمانی
مولفان : رسول امیرزاده - امید غریب - مهدی یاراحمدی خراسانی
ناشر : ارسطو (با همکاری سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)
صفحه آرای ، تنظیم و طرح جلد : امید غریب
تیراژ : ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ : اول - ۱۳۹۳
چاپ : مدیران
قیمت : ۱۰۰,۰۰۰ ریال
شابک : ۹۷۸ - ۹۶۴ - ۹۰۷۰۳ - ۲ - ۲
تلفن های مرکز پخش : ۰۵۱۱ - ۰۹۶۱۴۶ - ۰۹۶۱۴۵

این کتاب مشتمل بر یک دوره آموزشی در زمینه سرمایه اجتماعی است که مباحث مفهومی^۱ و تحلیلی را پوشش می‌دهد. فصل اول به معرفی نظریه‌های اصلی، مفاهیم و کاربرد آن‌ها در تجارت و مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. فصل دوم ملاحظات در جمع‌آوری داده‌های وابسته و آماده سازی داده برای تجزیه و تحلیل در رایانه در بر می‌گیرد. فصل سوم روش‌های تجزیه و تحلیل شبکه اجتماعی را ارائه می‌کند.

تجزیه و تحلیل شبکه اجتماعی تا این اواخر یک شاخه^۲ نسبتاً ناشناخته در جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی بود. گسترش بسته‌های نرم افزاری رایانه‌ای فهرست‌محور، دسترسی به تجارت^۳ (شرکت) و مدیران منابع انسانی را امکان‌پذیرتر کرد. دو بسته نرم‌افزاری رایج‌تر یوسینت^۴ و پاچک^۵ هستند. نرم‌افزار و آموزش‌ها در اینترنت به راحتی در دسترس هستند.

با این حال، ابزارها خود بدون درک مفهیمی که می‌توانند معیارهای محاسبه‌شده را به برنامه‌های کاربردی مرتبط کنند، ارزش کمی دارند. در این متن، پیش از هر چیز تمرکز بر دستیابی به چنین ادراکی است. سرمایه اجتماعی چارچوبی برای ارتباط جهان انتزاعی نظریه گراف، که اساس تجزیه و تحلیل شبکه است، به دنیای محسوس رفتار انسانی فراهم می‌کند.

-
1. Subjective and analytic
 2. Branch
 3. Business
 4. UCINET
 5. Pajek

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	بخش اول: نظریه‌ها و کاربردها
	فصل اول
	۱- سرمایه اجتماعی و شبکه‌های اجتماعی در عمل
۷	۱-۱ اصطلاحات و تعاریف
۹	۲-۱ بنگاه در ورای تشکیلات سازمانی
۱۷	۳-۱ ساختارهای مشکل‌ساز بالقوه
۱۹	۴-۱ شبکه‌های تعامل طبقاتی
۲۲	۵-۱ پیش‌نمایشی از مراحل تجزیه و تحلیل شبکه
	فصل دوم
	۲- مفاهیم اصلی: سرمایه اجتماعی، نقاط قوت و ضعف
۲۳	۱-۲ خصوصیات و اشکال سرمایه اجتماعی
۲۹	۲-۲ نسبیت اجتماعی
۳۰	۳-۲ قدرت پیوندهای ضعیف
۳۴	۴-۲ ارزش مولد: اولیه، ثانویه و سومی
۳۵	۵-۲ اطلاعات و کنترل
۳۶	۶-۲ مشکل افزونگی
۳۹	۷-۲ احتمالات
۴۱	۸-۲ گرایش به ارتباط با شخص ثالث
۴۳	۹-۲ پهنای باند و طنین
	فصل سوم
	۳- دیدگاه‌های جامعه‌محور با برنامه‌های کاربردی برای منابع انسانی
۴۶	۱-۳ استخدام داخلی
۵۰	۲-۳ تشکیل تیم

- ۳-۳ جبران خدمت کارکنان ۵۲
- ۴-۳ مدیریت رابط بازار ۵۵
- ۵-۳ بهره‌برداری از سرمایه اعتباری ۵۷

فصل چهارم

- ۴- جنبه‌های خودمحوری و کاربردهای آن
- ۱-۴ ادراکات و پیشرفت‌ها ۶۰
- ۲-۴ چالش‌های شخصیتی ۶۳
- ۳-۴ مرور مبادلات اجتماعی ۶۵
- ۴-۴ سرمایه اجتماعی و همراه داشتن مربی ۶۸
- ۵-۴ روابط اجتماعی منفی ۷۳
- ۶-۴ دوگانگی‌ها ۷۴
- ۷-۴ موقعیت، انتساب و انتظار ۷۷

بخش دوم: داده‌کاوی

فصل پنجم

- ۵- جمع‌آوری داده‌ها
- ۱-۵ داده‌های رابطه‌ای: ساختار بررسی ۸۲
- ۱-۱-۵ محتوا ۸۲
- ۲-۱-۵ مفهوم ۸۵
- ۳-۱-۵ محرمانگی ۸۷
- ۴-۱-۵ سهولت ۸۷
- ۲-۵ اطلاعات فردی شامل: پرسش، مشاهده و کنکاش ۹۳

فصل ششم

- ۶- کار با داده‌ها (بخش اول): آماده‌سازی
- ۱-۶ وارد کردن و بازبینی پاسخ‌ها ۹۵
- ۲-۶ روابط بی‌جهت ۹۸
- ۳-۶ روابط جهت‌دار ۱۰۶

۱۱۲	۴-۶ ترکیب چندین سوال
۱۱۴	۵-۶ ذخیره پاسخ‌ها برای تحلیل
۱۱۵	۶-۶ جمع‌آوری داده‌های بیشتر
۱۱۹	۷-۶ ویژگی‌ها
۱۲۴	۸-۶ وابستگی‌ها

فصل هفتم

۷- جمع‌آوری داده‌های (بخش دوم): تصویرسازی

۱۲۷	۱-۷ واژگان فنی
۱۲۸	۲-۷ رسم نمودار
۱۳۵	۳-۷ ویژگی‌های ترسیم

فصل هشتم

۸- تحلیل ساختار

۱۳۹	۱-۸ معیارهای جهانی
۱۴۴	۲-۸ نمودارهای فرعی
۱۴۴	۱-۲-۸ اجزا
۱۴۷	۲-۲-۸ دوجزیی‌ها
۱۴۸	۳-۲-۸ محفل‌ها
۱۵۴	۳-۸ جهان‌های کوچک
۱۵۹	۴-۸ پایگاه‌های تکوینی

بخش سوم: تجزیه و تحلیل شبکه اجتماعی

فصل نهم

۹- تجزیه و تحلیل موقعیت‌ها

۱۶۵	۱-۹ مرکزیت
۱۶۵	۱-۱-۹ مرتبه
۱۶۶	۲-۱-۹ مجاورت
۱۶۶	۳-۱-۹ میانه
۱۶۸	۴-۱-۹ نمونه‌ها

۱۷۷	۲-۹ نقاط قطع اتصال و پایه‌های ارتباطی
۱۸۱	۳-۹ فهرست رجال
۱۸۳	۴-۹ شکاف‌های ساختاری
	فصل دهم
	۱۰- شبکه‌های اجتماعی و سرمایه اجتماعی در وادی عمل، بازنگری
۱۸۸	۱-۱۰ شناخت گروه یا سازمان
۱۸۹	۲-۱۰ شناخت داده‌ها
۱۹۱	۳-۱۰ شناخت افراد
۱۹۲	۴-۱۰ شناخت ساختار اجتماعی
۱۹۴	۵-۱۰ شناخت فرایند
۱۹۵	۶-۱۰ بدانید چگونه از دانسته‌های خود استفاده نمایید
۱۹۶	ضمیمه
۲۲۲	منابع و کتابشناسی

بخش اول

نظریه‌ها و کاربردها

این فصل به بررسی و بحث پیرامون نظریه‌های اصلی، مفاهیم، واژگان و کاربرد آن‌ها در تجارت و مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. تاکید آن بیشتر بر این است که چگونه شبکه‌های ارتباطات اجتماعی، یادگیری سازمانی و فردی و دستیابی به اهداف را تسهیل می‌کنند. ما قسمت اول را با ارایه اصطلاحات پرکاربرد و نمونه‌هایی از تجزیه و تحلیل شبکه اجتماعی استفاده شده در سازمان‌های رسمی شروع می‌کنیم.

فصل اول : سرمایه اجتماعی و شبکه‌های اجتماعی در عمل

در این فصل اصطلاحاتی را بیان خواهیم کرد که در طول متن استفاده خواهد شد و از پیش‌نمایش مراحل مرتبط در نگاشت^۱ شبکه‌ها مطالبی ارائه می‌کند. این مساله را با بیان مثال‌هایی از نحوه‌ی استفاده‌ی تجزیه و تحلیل شبکه‌های اجتماعی در تشخیص مشکلات یا کشف فرصت‌ها در سازمان‌ها ادامه خواهیم داد.

۱-۱ اصطلاحات و تعاریف

«پیوندهای اجتماعی»^۲ اصلی‌ترین مفهومی است که باید تعریف کنیم. یک ارتباط یا پیوند زمانی وجود دارد که وابستگی دائمی، ارتباط مکرر بین دو طرف وجود داشته باشد. در عین حال شکل پیوندها در هر سازمانی به صورتی خاص است، این‌را پیوند اجتماعی یا ارتباط اجتماعی می‌نامند. چند نمونه ارزشمند در مورد پیوند اجتماعی در اینجا اشاره شده است:

۱. آن‌ها نیاز به دو گروه دارند؛ پیوندهایی که شما با خودتان دارید اجتماعی نیستند.
۲. آن‌ها نیاز به ارتباط دارند، اما این ارتباط نباید رو در رو^۳ باشد. ارتباط می‌تواند از طریق تلفن، پست الکترونیک، مکاتبات کتبی، پیام کتبی و دیگر مفاهیم اتفاق بیافتد.
۳. ارتباط باید مستمر باشد، اما نیاز نیست متناوب باشد. ملاقات یک همکلاسی در هر ده سال در انجمن یک پیوند اجتماعی را ایجاد می‌نماید.
۴. ارتباط باید در حال پیشرفت باشد، به این معنی که این موضوع برخی زمان‌ها دوباره رخ می‌دهد، اگر چه زمان آن هم می‌تواند تعریف شود. حتی اگر شما ندانید تا وقوع تماس یا تبادل بعدی چقدر طول خواهد کشید، یک پیوند اجتماعی تا زمانی وجود دارد، که هر دو گروه برای ارتباط و عضوگیری باز هستند.

1. mapping
2. social tie
3. face to face

۵. در مفهوم یک سازمان رسمی، پیوند اجتماعی باید فراتر از تعامل جریان کاری از پیش تجویز شده باشد. اگر یک کارگر نیاز داشته باشد تا اطلاعات خاصی را به مافوق خود گزارش دهد، وقوع ارتباطی که در آن تنها اطلاعات خاصی تبادل می‌شود، به خودی خود یک پیوند اجتماعی را به وجود می‌آورد.

۶. یک شبکه اجتماعی یک الگو از پیوندهای اجتماعی در میان یک گروه درست تعریف شده^۱ از محفل‌ها است.

انواع زیادی از پیوندهای اجتماعی وجود دارد بنابراین انواع مختلفی از شبکه‌های اجتماعی وجود دارد: دوستی، مشاوره، خانوادگی، دانشگاهی و غیره. به طور کلی، پیوندها می‌تواند بوسیله نوع فعالیتی که به کار برده شده است یا محتوای آن‌چه که در طول وقوع یک ارتباط تبادل می‌شود، مشخص شوند. گونه‌شناسی^۲ انحصاری یا جامعی از پیوندهای اجتماعی وجود ندارد. هر دسته‌بندی باید هدف^۳ از تجزیه و تحلیلی را که برای آن استفاده شده است، منعکس کند.

هدف از تجزیه و تحلیل شبکه‌های اجتماعی در سازمان‌ها این است که بدانیم چگونه ساختار غیر رسمی در تعامل با ساختار رسمی و جریان کاری عمل می‌کند. هدف این نیست که ساختار غیر رسمی را تغییر دهیم و همچنین هدف این نیست که ساختار رسمی را تغییر دهیم. شاید هیچ‌کدام به عنوان یک نتیجه از تجزیه و تحلیل شبکه معرفی نشود، اگر چه در قسمت بعدی توضیح داده خواهد شد.

-
1. well-define group
 2. topology
 3. Purpose

۲-۱ نگاه در ورای تشکیلات سازمانی

اگر هدف این است که یک ادراک کلی مناسب از کار عملکرد سازمانی دریافت شود، پس بر اساس مطالعات کراچاردت و هانسون^۱، بهتر است که سه نوع شبکه بررسی شود: مشاوره، اعتماد و ارتباط^۲. اگر چه شرایط سرراست^۳ به نظر می‌رسد، اما نیاز داریم تا مفهوم هر یک از این سه را درک کنیم، به عنوان مفاهیم در نظر گرفته شده خیلی خاص هستند و چیزی که افراد عامی فکر می‌کنند، نیستند. بنابراین، بگذارید نگاهی به معانی آن‌ها داشته باشیم:

- مشاوره: در حل مشکلات مرتبط با کار و کسب اطلاعات فنی مورد نیاز تا وظایف فردی ایفای نقش می‌نماید. مشاوره در اینجا به مشکلات فردی یک شخص اشاره نمی‌کند.

- اطمینان: اشتراک‌گذاری اطلاعات سیاسی یا محرمانه و ایجاد پشتیبان برای عقاید یا پیشنهادات یک فرد در محل کار. بنابراین، اطمینان متفاوت از اعتماد است. به این معنی که اطمینان به سیاست‌های سازمانی اشاره دارد و نه به اینکه آیا شما به مشاوره‌ای که راجع به چگونگی ایفای نقش داده شده است، اطمینان دارید یا نه.

- ارتباط: راجع به آنچه که بیشتر به طور عمومی در کار اتفاق می‌افتد. جستجوی مشاوره یا اخذ اطمینان به طور بدیهی شامل بعضی از شکل‌های ارتباطی است. با این حال این‌ها را به عنوان پیوندهای ارتباطی در نظر نمی‌گیریم. در عوض، وابستگی ارتباطی اطلاعات راجع به اخبار و وقایع کار را ایجاد می‌کند، به جای این‌که چگونه کار خود را انجام دهید یا آیا کسی شما را پوشش خواهد داد یا نه.

با درک تعاریف مشاوره، اطمینان و ارتباط، نویسندگان در تجارب خود در کار با سازمان‌های واقعی گزارش می‌دهند که، هر یک در تشخیص یک نوع خاص از مشکل سازمانی بسیار مفید است.

- شبکه‌های مشاوره‌ای می‌تواند تعارض‌های معمولی را آشکار سازند. تعارض‌های معمولی روزمره هستند، یا در غیر این صورت دوبار رخ می‌دهند، مخالفت‌ها درباره‌ی نحوه‌ی انجام

1. Karchhardt and Hanson
2. advice, trust, communication
3. straightforward

امور و یا فروضی است که باید لحاظ شود. چگونه کارها را انجام دهید و چه اطلاعاتی برای انجام آن‌ها استفاده شود، عناصر مشاوره هستند که آن‌ها را تعریف کردیم. شبکه‌های مشاوره‌ای بعضی از عدم توافق‌ها را تشخیص می‌دهد.

- شبکه‌ها می‌توانند مسایل غیر روزمره را آشکار سازند، مانند شکست تلاش برای ایجاد تغییرات. شرایط غیر متداول، با ماهیت متفاوت خود، با ابهاماتی مواجه هستند و نیاز به تولید ایده‌هایی راجع به چگونگی انجام امور جدید یا راه‌های جدید انجام کار و ایجاد پشتیبان برای این ایده‌ها است. در نتیجه، اطمینان با تعریف فوق وارد عمل می‌شود. با مشخص نمودن افرادی که نیاز به حمایت دارند، شبکه اطمینان می‌تواند برای تشخیص کاندیدای مناسب اتحاد سازمان^۱ برای تغییر منابع و تغییرات عمده کمک کند.

- شبکه‌های ارتباطی می‌توانند عدم کارایی و بهروری پایین را تشخیص دهند. در ذهن داشته باشید که تعریف ما به اطلاعات راجع به آنچه در کار اتفاق می‌افتد یا آنچه سازمان فراتر از یک وظیفه خاص یا سیاست بنگاه انجام می‌دهد، محدود می‌شود. مفاهیم بسیار متراکم یا بسیار پراکنده را در نظر داشته باشید. در گذشته (شبکه‌های متراکم)، کارگران شاید زمان و انرژی زیادی را صرف شایعه‌سازی برای یافتن یا انتشار جملاتی راجع به آنچه که در حال انجام است، می‌کنند. این زمان و انرژی آن‌ها را از وظایف خود دور می‌کند و از این رو ناکارآمد است. بنگاه به احتمال زیاد می‌تواند از مفاهیم معمول (نامه‌های غیر رسمی، ایمیل‌ها، آگهی‌ها، جلسات و غیره) برای انتشار موثرتر اطلاعات استفاده کند. از طرف دیگر، (شبکه‌های پراکنده)، کارگران بندرت راجع به آنچه که در حال انجام است با دیگر افراد صحبت می‌کنند. در بعضی موارد، کارگران شاید بطور کامل یا به طور ناقص مطلع باشند، اما در هر صورت کمبود پیوند اجتماعی می‌تواند مشکلات روحی مانند از خود بیگانگی یا استرس منجر گردد که می‌تواند مانع بهروری باشد.

فقط بخاطر این‌که هر یک از سه نوع شبکه می‌تواند برای تشخیص یک مجموعه خاص از مشکلات بسیار مفید باشد به این مفهوم نیست که این شبکه‌ها همیشه باید به صورت جدا استفاده گردند. این شبکه‌ها اغلب می‌توانند و باید با هم استفاده شوند تا دیگر مسائل مانند

1. bringing the organization together

برگشت مشکلات درک شوند و باید همیشه در ارتباط با چارت سازمانی رسمی یا شبکه جریان کاری استفاده شود تا مشکل درک شود و زمانی که یک مشکل تشخیص داده شد، یک راه حل را فرمول بندی و مصوب کنند.

بنگاه عینک سازی^۱

در اینجا مثالی از استفاده شبکه های اطمینان و مشاوره برای تشخیص شکست تلاش در جهت ایجاد تغییرات سازمانی و تصویب راه حل ها با تغییر ساختار نرمال است. داستان ما تجربیات کارچاردت و هنسون را برای یک بنگاه نرم افزاری بیان می کند.

مدیریت اجرایی بنگاه بارتون^۲

سیستم های کنترلی	مواد	آزمایشگاه آینه	طراحی لنز
Conn (SVP)	Levy (SVP)	Petersen (SVP)	Mullaney (SVP)
Hubble	Blau	Cottrel	Bahr
Buchanan	Jimenez	Lehman	Rodrigues
Hamil	Andersen	Angus	Oaxaca
	Olsen	Parsons	
	Joseph	Mason	
	Dicke	Ztsosi	
	Taylor		
	Suarez		
	VandeVen		
	Manuel		
	Apple		

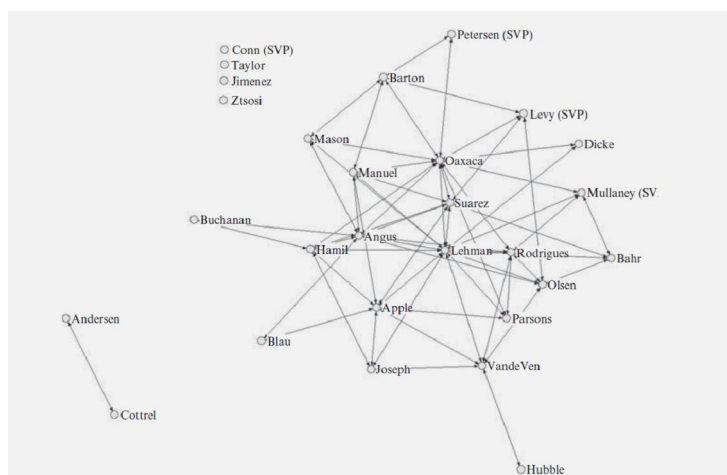
نمودار ۱-۱ سازمان رسمی برای بنگاه های سازنده عینک

1. the optics company
2. Barton

ما داستان را از دید بارتون بیان می‌کنیم که مدیر اجرایی بنگاه سازنده عینک اریزونا^۱ است. آقای بارتون بخاطر ناتوانی در آغاز یک مسیر جدید راهبردی برای بنگاه خود ناامید شده است که چهار بخش دارد: طراحی لنز، آزمایشگاه آینه، تکنولوژی مواد اولیه و سیستم‌های کنترل نوری. سازمان رسمی (چارت رسمی) در شکل ۱-۱ نمایش داده شده است.

داستان بدین‌گونه است، آزمایشگاه آینه^۲ برای مدتی طولانی بخشی بوده است که مقدار زیادی از درآمدهای بنگاه را تامین می‌نموده است و بخش زیادی از پاداش‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مجدد در آن دیده می‌شد. بارتون مجموعه‌ای را برای ارایه راهبردهای جدید راه‌اندازی کرد که مقداری از عواید حاصل از آزمایشگاه آینه را با هدف گسترش بنگاه برای ساختن دیگر بخش‌ها سرمایه‌گذاری خواهد کرد. بعد از اعلام برنامه‌ی خود روحیه‌ی کارکنان آزمایشگاه آینه کاهش یافت، با تهدیدات واضح حجم معاملات در میان بعضی از کارکنان کلیدی در این بخش، با درک شرایط خود و پاداش‌های ممکن کاهش خواهد یافت. باید کارکنان خود را وارد فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نماید، بارتون یک گروه ضربتی را تشکیل داد تا مسیر جدید استراتژیک را پیدا کنند. بعنوان حرکتی آغازین، بارتون یک نماینده را برای آزمایشگاه آینه منتصب کرد، آقای کوتزل^۳، تا مدیر گروه ضربت باشد، اما در میان اعضا نمایندگان کلیدی از تمام بخش‌ها وجود دارد. نیروی ضربتی خیلی زود شکست خورد، به این دلیل که اعضای برای جذب منافع به سوکت بخش فعالیتی خود با یکدیگر رقابت می‌نمودند، به جای کار مشارکتی تا منافع بنگاه را بعنوان یک کل بهبود ببخشند.

-
1. Arizona optics company
 2. The mirror Lab
 3. Cottrel



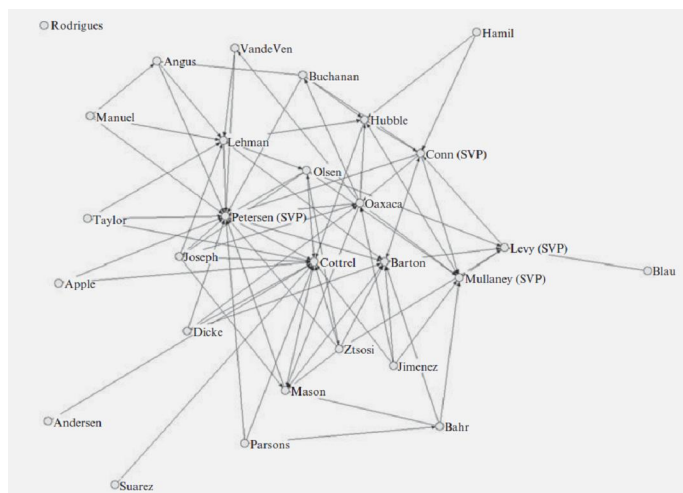
نمودار ۲-۱ شبکه اطمینان بنگاه‌های ساخت عینک

به همین دلیل بارتون از آنچه که اتفاق می‌افتاد، متعجب بود او بخش مدیریت بازرگانی محلی را برای جستجوی راهکار فرا خواند. اعضای هیات علمی با تخصص در مدیریت شبکه راهکارهای جدیدی پیشنهاد دهند. تشخیص این نوع از مشکلات غیرمتداول (شکستی برای ایجاد تغییر)، آن‌ها بویژه علاقمند شبکه‌های اطمینان به عنوان یک ابزار تشخیصی کارآمد هستند.

این از نقشه شبکه اطمینان شکل ۲-۱ مشخص است که کوتزل، کسی که از او خواسته شد تا گروه ضربت را رهبری کند، چندان قابل اطمینان نیست. به خاطر این است که او در حاشیه است بجای این‌که در نزدیکی مرکز نقشه باشد و تنها یک پیوند اطمینان تنها دارد. چرا او برای رهبری کردن این تغییرات انتخاب شده بود؟ برای درک این موضوع، نیاز داریم تا نقشه دیگر را بررسی کنیم: شبکه مشاوره.

از شبکه مشاوره در شکل ۳-۱ می‌بینیم که کوتزل یک نقش کلیدی بعنوان متخصص فنی دارد (که می‌توانیم از موقعیت مرکزی در شبکه مشاوره تشخیص دهیم). بارتون اطمینان همکاران به تخصص تکنیکی کوتزل (اعتبار) را با اطمینانی که او می‌خواست در منافع سیاسی آن‌ها عمل شود (اطمینان) اشتباه گرفت. این مثالی خوب درباره اهمیت در نظر

گرفتن یک تعریف خاص و دقیق از مشاوره، اطمینان و ارتباط است که در اینجا استفاده شده است.



نمودار ۳-۱ شبکه مشاوره بنگاه‌های ساخت عینک

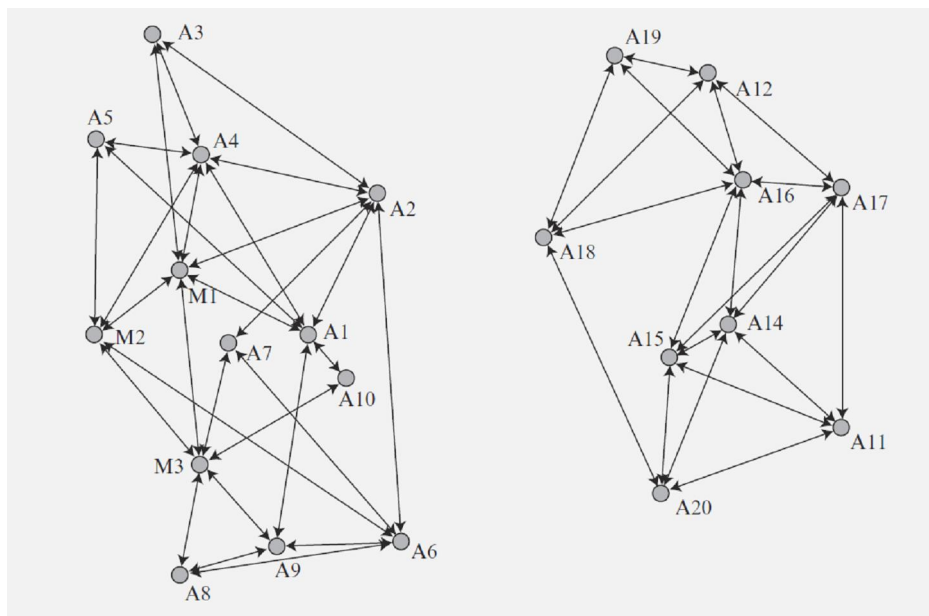
برای فرمول‌بندی و تصویب یک راه حل، استادان مشاور از هر دو نوع نقشه شبکه‌ها در چارت سازمانی استفاده کردند. کوترل به راحتی نمی‌تواند رها گردد، به خاطر این‌که کوترل یک نیروی ماهر و با ارزش است. در عین حال از شبکه اطمینان می‌توانیم ببینیم که لمون^۱ شخصی که در آزمایشگاه آینه است، در داخل بنگاه از سوی سایر کارمندان قابل اطمینان است. از این رو لمون می‌تواند یک رهبر خوب گروه ضربت باشد. آوردن لمون به مدیریت بدون توهین به کوترل فوت و فن خاصی می‌طلبد. گروه مشاورین یک راه‌حل توصیه کردند که در آن کوترل و لمون یک مدیریت یکسان گروه ضربت را تشکیل دهند و به عنوان روشی ارایه شد که به تغییر دادن شغل کوترل برای یک کار بهتر از آنچه که پیش بینی شده بود، کمک می‌کرد. کوترل در راس باقی می‌ماند و ترکیب مهارت‌های خود با اعتماد^۲ لمون بزودی نتایج مثبتی را بوجود خواهد آورد. مشاورین همچنین به نکته‌ی

-
1. Lehmon
 2. trust

ویژه‌ای که پترسون درگیر است، اشاره می‌کنند، مدیر آزمایشگاه آینه. آیا می‌توانید مشکل را تشخیص دهید؟ آیا می‌توانید راه‌حلی پیشنهاد دهید؟

اداره املاک

کارچاردت و هنسون (۱۹۹۳) همچنین یک مثال از استفاده شبکه‌های ارتباط برای تشخیص عدم کارایی و بهروری پایین توضیح می‌دهند که منتهی به تغییر ساختار غیر رسمی یک بانک بزرگ شده است (از طریق تغییر در خط مشی‌ها و روزمرگی‌ها).



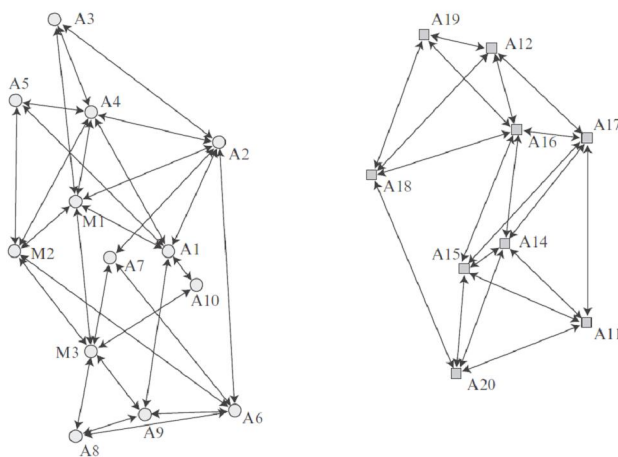
نمودار ۴-۱ شبکه ارتباطات اداره‌ی املاک

یک داستان مشابه، زمانی شروع می‌شود که یک سازمان مستقل آنچه را که انتظار داشت یک تحقیق معمول رضایت‌مندی مشتری را اجرا کرد. نتایج تحقیق میزان بالای شکایات مشتری راجع به خلا موجود در پاسخ سریع به سوالات درباره‌ی اداره‌ی خدمات و مستقل را نشان می‌داد. بهروری پایین اداره مستقل در پاسخ به پرسش‌های مشتریان با استفاده از شبکه ارتباط تشخیص داده شد.

آن چیزی که یافته مشاورین تحلیل‌گر بود در شکل ۴-۱ نمایش داده شده است، ساختاری که به دو زیرشبکه مجزا تقسیم شده است. زمانی که موردی مانند این را داریم، جایی که زیرشبکه‌های کاملاً گسسته هستند، اجزای زیرشبکه می‌نامیم. به نقشه شبکه نگاه

کنید، مدیران (با M مشخص شده) و بعضی نمایندگان (با A مشخص شده) در یک جزء هستند و مجموعه دیگری از عوامل در جزء دوم قرار دارند.

آن چیزی که از نقشه شبکه اجتماعی اولیه مشخص نبود، آن چیزی است که در دو زیرشبکه جدا نگه داشته شده است. برای درک این مطلب، تحلیل‌گران نیاز داشتند تا به ساختار رسمی به موازات شبکه ارتباطی نگاه شود. انجام این کار نشان داد که زیرشبکه‌ها بوسیله حالت کاری تعریف شده‌اند. یک زیرشبکه شامل مشاورین املاک^۱ تمام وقت در حالی که شبکه دوم شامل مشاورین املاکی که تنها به صورت نیمه وقت یا متناوب کار می‌کنند. برای تجسم این موضوع، نقاط را بر اساس وضعیت کاری هر فرد رنگ کردیم، دایره روشن برای تمام وقت و مربع سیاه برای نیمه وقت. نقشه شبکه بدست آمده در شکل ۱-۵ نمایش داده شده است. حال واضح است که اجزاء بوسیله وضعیت کاری تعریف شده است.



نمودار ۱-۵ شبکه ارتباطات اداره املاک

برای درک این موضوع که چرا شبکه ارتباط بوسیله وضعیت کاری بد کار می‌کند و چگونه این به عدم رضایت منجر شده است، بیشتر تحلیل‌گران مجبور شدند روال‌های سازمانی را بررسی کنند. عاملین مدیریتی تمام وقت کار کردند و تمام جلسات صبح‌های وسط هفته برگزار می‌شد، زمانی که اغلب کارمندان پاره وقت در دسترس نیستند. به عنوان

1. realtor

یک نتیجه، عاملین پاره وقت راجع به تغییرات کارکنان، محصولات و خدمات به روز نیستند و مشکلاتی در گرفتن پاسخ از مشتریان دارند و کارکنان تمام وقت راجع به وجود و تخصص عاملین پاره وقت مطلع نبودند.

برای اصلاح مشکل، گروه مشاور تغییر الگوهای ارتباطی را پیشنهاد داد تا دو زیرگروه را از طریق تغییر در روالها پیوند دهند. برای شروع، جلسات در پایان روز برگزار می‌شد، بین نوبت‌های کاری، بنابراین تمام کارمندان می‌توانستند بنگاه کنند. علاوه بر این، کارمندان در زمان امکان‌پذیر بین دو نوبت کاری چرخانده می‌شدند. زمانی که یک کارمند به مرخصی نیاز داشت، نیاز بود آن‌ها با کارمندان دیگر نوبت‌های کاری برای یافتن یک جایگزین ارتباط برقرار کنند. این‌ها و دیگر روش‌های جدید الگوهای ارتباطی را اصلاح کردند، پیوند ایجاد کردند و به پیوند مستحکم‌تر شبکه تنها منتهی شد. رضایتمندی مشتری بهبود یافت.

۳-۱ ساختارهای مشکل‌ساز بالقوه

کراچاردت و هانسون (۱۹۹۳) ساختارهای مشترکی را مشخص کردند که به شناسایی علت‌های مشکلات می‌انجامد. هر چند توجه کنید که همه آن‌ها مشکل‌ساز نخواهند بود هر چند در یک سازمان اتفاق بیافتند.

پنج کلاس از ویژگی‌های ساختارهای مشکل‌ساز بالقوه وجود دارد:

۱. پیوند درون مخرب^۱ زمانی اتفاق می‌افتد که اعضای یک گروه سازمانی تنها با اعضای گروه ارتباط اجتماعی دارند و پیوندی اجتماعی با هیچ فرد دیگری در خارج از گروه ندارد.

۲. الگوهای نامنظم^۲ برخلاف ارتباطات درون مخرب هستند و شاید بهتر باشد، آن‌ها را پیوند برون مخرب^۳ بنامیم. زمانی اتفاق می‌افتد که اعضای یک گروه سازمانی تنها با اعضای خارج از گروه ارتباط اجتماعی دارند و پیوندهای اجتماعی با هیچ فرد دیگری در داخل گروه ندارد.

۳. روزنه^۴ (جدا از نمونه‌های فوق پیوند برون مخرب، درون مخرب) زمانی اتفاق می‌افتد که دو گروه بر اساس جریان کاری مستقل انتظار می‌رود یک پیوند اجتماعی از هر نوعی داشته

-
1. Implode
 2. Irregular patterns
 3. explode
 4. hole

باشند، اما موفق نمی‌شوند. برای نمونه، اگر یک کارآموز نتواند برای مشاوره به یک همکار با تجربه رجوع نماید، یک شکاف وجود خواهد داشت. در مثالی دیگر، اگر انتظار داریم یک عضو حوزه مالی برای کسب داده‌های هزینه‌ای سازمان به سمت عضو حسابداری برود و این پیوند محقق نشود، بنابراین یک شکاف را پیدا نموده‌ایم.

۴. وابستگی قوسی^۱، به عنوان یک شکل از ساختار اجتماعی، زمانی اتفاق می‌افتد که همه‌ی پیوند اجتماعی مجموعه‌ای از افراد به سمت یک نفر خاص، شخص مرکزی، سوق داده شود. اگر مرکز کمان از بین برود، هر جریان ارتباطی، مشاوره‌ای یا اطمینانی ناشی از شبکه غیررسمی از بین خواهد رفت.

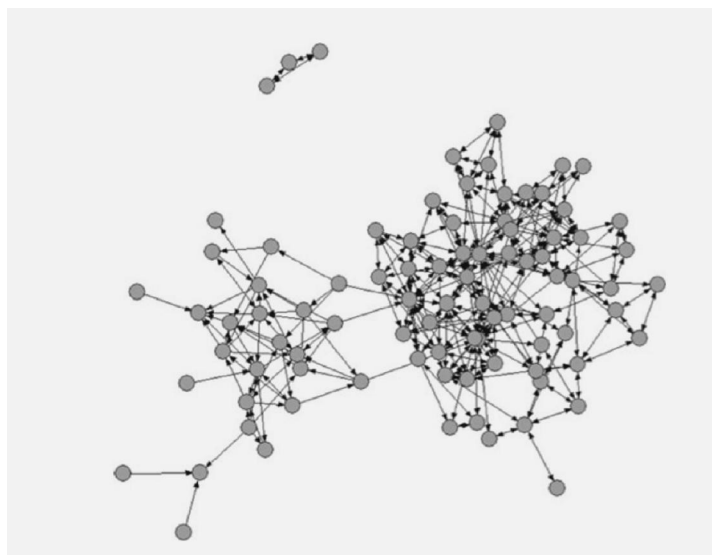
۵. ساختارهای شکننده^۲ آنهایی هستند که بطور کامل با هیچ یک از تعاریف اکید بالا برای ساختارهای مشکل‌ساز بالقوه مطابق نیستند، اما خیلی نزدیک هستند. این‌طور که، اگر اعضای یک گروه رسمی تنها پیوندهایی با اعضای گروه خود و فقط با یک گروه دیگر داشته باشند (در یک سازمان با تعداد زیادی گروه‌های رسمی) بنابراین ساختار شکننده خواهد بود. اگر پیوندهای اندک یک گروه از دست داده شود، درون مخرب خواهد شد.

شناسایی این ساختارها به جای حل یک پازل مانند یافتن سرخ است. وقتی که شناسایی شدند کار اصلی، شروع درک این موضوع است که آیا عملکرد مناسب سازمان را منعکس می‌کنند یا ناکارآمد هستند. تحلیل شبکه می‌تواند مضر باشد اگر بدون درک ساختار رسمی، قوانین کار و سرمایه انسانی (استعدادهای شخصی، تجربیات و غیره) استفاده شود. درک ساختارهای غیر رسمی مکمل و نه جایگزین درک ساختارهای رسمی هستند. زمانی این دو در تضاد هستند که تغییر دادن ساختار رسمی یا ارتباطات غیررسمی به درک کامل مفهوم سازمانی بستگی داشته باشد و شامل مفاهیم اساسی تشکیل‌دهنده پیوندهای اجتماعی می‌شود.

-
1. BOW
 2. Fragile structures

۱-۴ شبکه‌های تعامل طبقاتی^۱

حالا به مثالی در مقیاس بزرگ برمی‌گردیم. کُپوت و گوتک^۲ (در مطبوعات) پنج گروه از دانشجویان دوره لیسانس را در یک برنامه برگزیده در طول دوران سال سوم و بالاتر مطالعه کردند. آن‌ها مراحل بالا را پیگیری کردند تا شبکه‌های تعاملی میان دانشجویان را ایجاد کنند. در فصل بعد بیشتر راجع به مطالعه آن‌ها خواهیم خواند، اما اکنون اجازه دهید از شبکه‌ها برای درک ساختارهای مشکل‌ساز استفاده نماییم. شکل ۶،۱ نقشه شبکه برای گروه اول را نشان می‌دهد.



نمودار ۶-۱ شبکه گروه با تحصیلات لیسانس

پیش از این‌که شروع به خواندن این نقشه کنیم، اجازه دهید راجع به آنچه نیاز داریم، تامل کنیم تا بدانیم برای این‌که خصایص مشکل‌ساز یا نویدبخش ساختار را تشخیص دهیم. به طور واضح، به تجسمی از ساختار، با افراد به عنوان گره‌ها و پیوندها به عنوان خطوط مانند شکل ۶،۱ نیاز داریم. چیزهای زیادی را می‌توانیم فقط با نگاه به ساختار بیان کنیم. با این حال درس کلیدی مثال بالا این است که به بیش از فقط یک نقشه شبکه برای کشیدن هر نتیجه نیاز داریم. حال سوال این است که چه چیزهایی نیاز داریم؟

-
1. Stratified interaction networks
 2. Koput & Gutek

نیاز داریم راجع به سه چیز مطالبی را بدانیم:

۱. ساختار رسمی سازمان

۲. اشخاص

۳. انواع پیوند اجتماعی مبتنی بر پیوندها

به اینها باز خواهیم گشت، پیش از آن به آنچه را که می‌دانیم در شبکه در جریان است فکر می‌کنیم، اما فعلا اجازه دهید تا فقط ساختار را در نظر بگیریم.

چه چیزی باید راجع به ساختار بدانیم؟ برای تشخیص تخریب درونی، بی‌نظمی‌ها و غیره ما به نوعی دسته‌بندی مرتبط با گره‌ها نیاز داریم. اما برای تشخیص آن‌ها از گروه رسمی آن‌ها را مناطق^۱ یا اگر منفصل باشند، اجزا می‌نامیم. بعد از آن به گلوگاه‌ها و خلاهایی نیاز داریم - مکان‌هایی نفوذ غیرعادی و یا غیبت فعالیت‌هایی مبتنی بر خطوط ساختاری را مشاهده می‌نماییم - تا کمان‌ها یا شکاف‌ها شناخته شود.

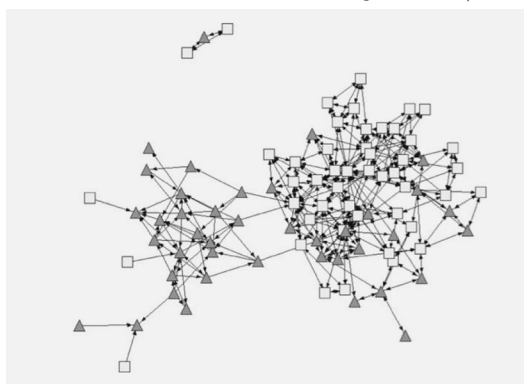
در زمینه گروه‌بندی گره‌ها، به سه منطقه مختلف باید توجه کنیم. منطقه اصلی در سمت راست است، بعد از منطقه دوم در چپ و در نهایت یک جزیره خیلی کوچک نزدیک به مرکز بالا. این جزیره از بقیه شبکه جدا است و فقط شامل سه نفر می‌باشد. تا آنجایی که یک فعالیت خطی کار می‌کند، یک زوج از مکان‌هایی وجود دارند که تعداد زیادی خط به سمت یک گره منفرد در جریان هستند، مثل موردی که دو بازیگر از منطقه دوم را به منطقه اصلی وصل می‌کند. این یک گلوگاه است. از طرف دیگر، منطقه دوم دو یا سه مسیر دارد که یک بازیگر صرفا تنها با یک رشته به شبکه متصل است، شکاف بالقوه علامت‌گذاری می‌شود.

این خصایص باید راهنمایی برای بررسی انفجار درونی، پیوند درونی، شکاف‌ها و البته شکنندگی‌ها^۲ باشد. اما نمی‌خواهیم احتمال بی‌نظمی را کاهش دهیم، اما به اطلاعات بیشتری که ما را به این جهت متوجه سازد، نیاز خواهیم داشت. حال، مناطق شاید یک شکنندگی به سمت فروپاشی را نشان دهند، پیوندها به چندین پیوند کمانی و دریایی از شکاف‌ها مرتبط

1. region
2. fragilities

شده‌اند.

قدمی فراتر برمی‌داریم، به اطلاعاتی راجع به پیوند، ساختار رسمی سازمان و افراد نیاز داریم. پیوند ارتباطی عمومی هستند که نشان‌دهنده کسانی هستند که هر فرد بیشتر به طور متناوب صحبت می‌کند، می‌باشد. همان‌طور که شاید ما در شبکه دانشجویان کارشناسی راجع به امکان دسته‌بندی بر اساس رشته اصلی، کلاس، فکر می‌کردیم. در اینجا، یک گروه از رشته اصلی داریم بنابراین از این طریق چیز زیادی نخواهیم آموخت. پس می‌توانیم به مشخصات افراد از قبیل سن، معدل یا جنسیت توجه کنیم. از آنجایی که جنسیت یک متغیر گروه‌بندی خوب است، اجازه دهید تا در ابتدا آن را امتحان کنیم. گره‌های نقشه شبکه را دوباره رسم می‌کنیم، به طریق مشابه آن‌ها را برای نوبت‌کاری در مثال واقعی اداره رنگ می‌کنیم. مثلث‌های تیره خانم‌ها و مربع‌های روشن آقایان هستند.



نمودار ۷-۱ شبکه دانشجویان کارشناسی، بر اساس جنسیت رنگ شده‌اند

مناطق اصلی و دوم به خوبی بوسیله جنسیت تعریف شده‌اند: مردان، دو سوم جمعیت منطقه‌ی اصلی را تشکیل می‌دهند و خانم‌ها در کل حضور کمتری نسبت به مردان در منطقه دوم دارند. مردان به طور عمده با دیگر مردان پیوند دارند، تعداد زیادی از زنان تنها با تعداد اندکی از زنان پیوندهای خود را حفظ می‌نمایند. این نمونه‌ای جامع از فروپاشی کامل نیست، همان‌طور که اشاره کردیم، نه تنها به خاطر دو پُلّی که تشخیص دادیم، بلکه بخاطر مثلث‌های موجود در منطقه مربع‌ها (و سه مربع در منطقه مثلث‌ها) است. در بیشتر بخش‌ها، گره‌های بدون رنگ (برای مثال مثلث‌ها در ناحیه مربع‌ها) در خارج از ناحیه متمایز پیدا می‌شوند. زنان سعی می‌کنند از شبکه مردان سود ببرند، اما به طور کامل به بیرون از محدوده‌ی پیرامونی خود قدم نمی‌گذارند. در عین حال برقراری پیوند متعدد با مردان ثبات داخلی را

برای آن‌ها به همراه دارد. مردانی که بخشی از شبکه دوم هستند، در حالی که در محیط^۱، همه پیوندها فقط با یکی در ارتباط هستند که آن‌ها به آن وابسته بوده‌اند. در این مورد، عدم وجود پیوند با دیگر مردان باعث می‌شود تا به شکاف‌های ساختاری فکر کنیم. زمان زیادی را صرف خواهیم کرد تا این شبکه‌ها را درک نماییم. حال فقط قصد داریم به شناسایی ساختارها بپردازیم. اجازه دهید این فصل مقدمه‌وار را با نگاهی رو به جلو تمام کنیم.

۵-۱ پیش‌نمایشی از مراحل تجزیه و تحلیل شبکه

این مثال‌ها نشان می‌دهد چگونه نگاشت شبکه‌های اجتماعی می‌تواند برای تشخیص مشکلات سازمانی و همچنین برای تدوین و قانون‌مند نمودن راه‌حل‌ها مفید باشد. چگونگی ترسیم نگاشت در فصل اول کتاب با جزییات کامل ارائه خواهد شد، اما اجازه دهید یک پیش‌نمایش سریع از آن را در ادامه ارائه دهیم:

۱. نگاشت شبکه از طریق یک نظرسنجی شبکه و آماده‌سازی و پردازش داده‌ها. در این مرحله، از اعضای سازمان خواستیم تا به ما راجع به پیوند اجتماعی خود بگویند، ورود داده‌ها و بررسی متقاطع و عددی داده‌ها، که به ارایه یک تصویر از شبکه می‌انجامد، مانند آن‌هایی که پیشتر بیان شد. این مرحله در بخش ۲ پوشش داده می‌شود.

۲. تجزیه و تحلیل داده‌ها، اخذ اندازه هر دو ساختار اجتماعی کلی و هر موقعیت فردی در درون شبکه. در بخش سه می‌آموزیم که چگونه این اندازه‌ها را محاسبه کنیم. برای درک این‌که چگونه محاسبات انجام می‌شود، تاکید خواهیم کرد که روش صحیح جمع‌آوری داده‌ها چگونه است و منابعی برای نحوه استفاده از آن‌ها در بسته‌های نرم‌افزاری رایانه‌ای ارائه خواهیم کرد.

۳. تفسیر نتایج: با ترسیم نگاشت شبکه و به دست آوردن اندازه‌ها، ما هنوز مجبور هستیم تا آن‌ها را در چارچوب شبکه تفسیر کنیم، برای این‌که تجزیه و تحلیل معنی‌دار باشد. در باقیمانده بخش ۱ مفاهیمی را یاد خواهیم گرفت که ما را قادر خواهد ساخت تا این کار را به روش صحیحی انجام دهیم.

1. periphery

فصل دوم : مفاهیم اصلی: سرمایه اجتماعی، نقاط قوت و ضعف

در این فصل برخی ایده‌های اصلی سرمایه اجتماعی را پوشش خواهیم داد: خصوصیات، اشکال و دو نوع اصلی: پیوند قوی سرمایه اجتماعی و پیوند ضعیف سرمایه اجتماعی.

۲-۱ خصوصیات و اشکال سرمایه اجتماعی

جیمز کلن^۱ مفهوم سرمایه اجتماعی در رفتار اقتصادی را در مقاله‌ی خود با عنوان «نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد سرمایه انسانی» مطرح نمود (۱۹۹۸). ما قصد داریم به آنچه کلن درباره سرمایه اجتماعی به ما می‌گوید بیشتر از آنچه راجع به نقض آن در ایجاد سرمایه انسانی توجه کنیم. کلن بعضی از خصوصیات سرمایه اجتماعی را بررسی می‌کند و سپس مثال‌هایی را ارائه می‌دهد تا کارایی را در پیوند اجتماعی شرح دهد. این نمونه‌ها اجازه می‌دهد تا اشکال سرمایه اجتماعی را درک کنیم و چگونه ساختار شبکه بر این اشکال تاثیر دارد.

خصوصیات

با چهار خصوصیت کلیدی از سرمایه اجتماعی بحث خود را شروع می‌کنیم. در ابتدا با تجزیه اصطلاح به اجزای کوچک‌تر شروع می‌کنیم در واقع مهندسی معکوس می‌نماییم، سرمایه و اجتماع. سرمایه یک منبع موثر است که می‌تواند سرمایه‌گذاری شود تا ارزش‌افزایی نماید. این مباحث درباره سرمایه انسانی نیز صادق (استعدادهای شما، تجربه، تحصیل و غیره) است. انتظار مشابهی برای سرمایه اجتماعی داریم. بخش اجتماعی این مفهوم را می‌رساند که متعلق به افراد نیست، اما به یک ساختار اجتماعی، در یک سازمان، اجتماع یا هر گروه‌بندی دیگر مرتبط است. به عنوان مثال، سرمایه اجتماعی از پیوند اجتماعی میان بازیگران اجتماع نشات می‌گیرد، نه از استعدادهای خود بازیگران.

سرمایه اجتماعی:

- یک منبع سازنده که می‌تواند برای ایجاد ارزش استفاده شود؛

1. james coleman