

## عصر سرمایه انسانی و اجتماعی

دکتر علی رضائیان\*

### چکیده

تنها هنگامی که کارکنان به یکدیگر اعتماد داشته باشند، کار به نحو مطلوب پیشرفت می‌کند. در حالی که امروزه، استعداد مولد ناشی از روابط قوی، حسن نیت، اعتماد و تلاش مبتنی بر همکاری، یعنی آنچه که سرمایه اجتماعی نامیده می‌شود، در بسیاری از سازمان‌ها مورد حمله قرار گرفته است. مدیران عالی برای مقابله با این شرایط چه می‌توانند بکنند؟ در مقاله حاضر، ابعاد سرمایه‌های انسانی و اجتماعی و اهمیت راهبردی آنها مورد بررسی قرار گرفته و اقدام‌های ضروری برای ایجاد سرمایه اجتماعی، در سه دسته «برقراری پیوند»، «اعتمادسازی» و پرورش «همکاری مبتنی بر اعتماد» تبیین شده‌اند.

**کلید واژه‌ها:** سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، پیوند، اعتمادسازی، همکاری مبتنی بر اعتماد

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

برخی از صاحب نظران مدیریت را افسونگری می‌دانند، زیرا در آن همه چیز در حرکت، و در هر لحظه، چندین موضوع بلا تکلیف است. از منظر راهبردی می‌توان گفت، مدیر در رابطه با منابع انسانی، مالی، مادی، اطلاعاتی و فناوری، از خود تردستی نشان می‌دهد. هر یک از این منابع به نوبه خود برای موفقیت سازمان حیاتی به شمار می‌آید. ولی شعبده‌بازان می‌گویند، برخی از اشیا لاستیکی و پاره‌ای شیشه‌ای هستند. اگر شیء لاستیکی به زمین بیفتد، ممکن است خم شود، ولی شیء شیشه‌ای می‌شکند. هر چه مدیران بیشتر تجربه کسب می‌کنند، به این واقعیت بهتر پی می‌برند که نمی‌توان عامل انسانی را نادیده انگاشت (نمودار ۱) [۹: ۱].

## سرمايه انسانی

ما در عصری زندگی می‌کنیم که پارادایم اقتصادی جدید را با ویژگی‌های: سرعت، نوآوری، چرخه‌های کوتاه حیات، کیفیت و جلب رضایت مشتری، و اهمیت سرمایه‌های نامشهود نظیر شناخت علامت تجاری سازمان<sup>۱</sup>، دانش، نوآوری و به ویژه سرمایه انسانی، برجسته کرده است [۴: ۲].

سرمایه انسانی، استعداد مولد دانش و کردار فرد است [۲۴: ۳]. در این تعریف، استعداد کلمه‌ای عملیاتی با مفهوم گسترده است. هنگامی که کسی گرسنه است، پولی که در جیب دارد، مفید است؛ زیرا استعداد خرید غذا به کمک آن وجود دارد. به همین ترتیب کارمند دارای ترکیب مناسبی از دانش، مهارت و انگیزه پیشرفت، سرمایه انسانی دارای استعدادی است که به سازمان مزیت رقابتی می‌بخشد.

برای مثال، شرکت رایانه‌ای «اینتل»<sup>۱</sup> که تراشه می‌سازد، شرکتی دارای فناوری مدرن است که آینده آن به نوآوری مهندسی بستگی دارد. سال‌ها مطالعه در زمینه ریاضی و علوم لازم است تا مهندسی در طراز جهانی تربیت شود. بنابراین، شرکت اینتل برای جلوگیری از کاهش میزان عرضه مهندس در آینده، سالانه میلیون‌ها دلار برای تحصیل جوانان در تمام سطوح سرمایه‌گذاری می‌کند [۴].



نمودار ۱. ابعاد سرمایه انسانی و اجتماعی و اهمیت راهبردی آن [۱۷: ۱]

## سرمایه اجتماعی

در صورتی که توجه خود را از فرد بر واحد اجتماعی (دوستان، خانواده، اداره، گروه یا ملت) متمرکز کنید و به روابط بیندیشید، در می‌یابید که سرمایه اجتماعی استعداد مولدی است ناشی از روابط قوی، حسن نیت، اعتماد و تلاش مبتنی بر همکاری [۱۷: ۵]. هر مدیری می‌داند، هنگامی که افراد سازمان یکدیگر را می‌شناسند و به هم اعتماد دارند، کسب وی بهتر اداره می‌شود، داد و ستدها سریع‌تر و راحت‌تر صورت می‌پذیرند، گروه‌های کاری مولدتر می‌شوند، و افراد سریع‌تر یاد می‌گیرند و با خلاقیت بیشتری عمل می‌کنند. روابط قوی، نقش روان‌کننده‌ی چرخ دنده‌های سازمان را دارد. بدون آن نیز کار انجام می‌شود، ولی نه خیلی خوب و نه برای بلندمدت.

از این رو صاحب‌نظران روابطی را که سازمان‌ها را اثربخش می‌کنند، «سرمایه اجتماعی» نامیده‌اند. واژه سرمایه اجتماعی به زیبایی می‌رساند که سرمایه‌گذاری روی روابط، بازدهی واقعی دارد و تأثیر خود را روی افراد رده عملیاتی می‌گذارد. در این صورت، همه چیز نسبتاً ساده و سرراست به نظر می‌رسد و مدیران فقط نیاز دارند که افراد خود را به یکدیگر پیوند دهند، میان آنان روابط دوستی برقرار کنند و به انتظار نتیجه درست و آسان بنشینند.

این طرز تلقی به دو دلیل اشتباه است. نخست آنکه امروزه سرمایه اجتماعی در بیشتر سازمان‌ها، به دلیل ناپایداری روزافزون و اتکای بیش از حد به واقعیت مجازی، و به بیان ساده‌تر، به دلیل دشواری برقراری روابط در اوقات پر آشوب، مورد تهاجم قرار گرفته و برقراری روابط با افراد خارج از سازمان یا خویش فرماها، بس دشوارتر است. دوم آنکه اندک مدیرانی هستند که چگونگی سرمایه‌گذاری روی سرمایه اجتماعی را می‌دانند. دانستن اینکه روابط سالم به پیشرفت سازمان کمک می‌کند، یک چیز است، ولی ایجاد چنین روابطی، چیز کاملاً متفاوت دیگری [۸۶: ۶].

## ایجاد سرمایه انسانی و اجتماعی

ابعاد گوناگون سرمایه انسانی و اجتماعی در نمودار ۱ فهرست شده‌اند. سازمان‌هایی که می‌خواهند برنامه‌های رسمی یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را به اجرا گذارند، برای اهرم نفوذ قرار دادن سرمایه انسانی فردی به منظور دستیابی به اهداف مهم‌تر، به سرمایه اجتماعی نیاز دارند. موفقیت، فرمول روشنی دارد. سهم شدن به موقع در دانش ذی قیمت، موجب رشد می‌شود. روی هم رفته، کارکنان باهوشی که ارتباطات شبکه‌ای برقرار نمی‌کنند، به دیگران آموزش نمی‌دهند و الهام‌بخش دیگران نمی‌شوند، چه فایده‌ای دارند، گذشته از این، فهرست غنی عوامل نمودار ۱ می‌تواند، «دستور کار» افراد پیشرویی باشد که می‌خواهند به جرگه مدیران و سازمان‌های مردم‌گرا بپیوندند [۱۱: ۱].

اکنون به آنچه که مدیران می‌توانند برای تشویق کارکنان به برقراری پیوند با یکدیگر انجام دهند می‌پردازیم تا بستر شکوفایی اعتماد هموار گردد. ولی نخست، چند جمله‌ای درباره دشمنان سرمایه اجتماعی، یعنی سازمان‌های مجازی کم دوام، توضیح داده می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### سازمان‌های مجازی کم دوام

عمر همه چیز به سرعت سپری می‌شود. فناوری‌های مهاجم، به طور روزانه محصولات و بازارهای جدیدی را به وجود می‌آورند، یا دست کم این‌گونه احساس می‌شود. سازمان‌ها نیز با تغییر مستمر ساختارهای خود، به این فناوری‌ها پاسخ می‌دهند. در گذشته، کسب و کارها به طور معمول سالی یک‌بار راهبردهای خود را بازنگری می‌کردند، ولی اکنون راهبردها به طور مستمر بازنگری می‌شوند. ادغام‌ها و خرید شرکت‌ها از هر زمانی بیشتر صورت می‌گیرد و با نرخ هشداردهنده‌ای، سازمان‌ها را با هم ادغام یا از هم جدا می‌کنند.

اکنون دوران سلطه‌ی سازمان‌های مجازی نیز هست. بیشتر افراد قبلاً، بنا به عادت هر روز هفته از ساعت ۸ صبح تا ۴ بعداز ظهر کار می‌کردند. ولی اکنون به مدد فناوری مدرن، کار میتواند با هر مختصات قابل تصور از زمان و مکان صورت پذیرد. دورکاران، اعضای گروه‌های مجازی، و جنگاوران رایانه‌های قابل حمل، فراوانند. به احتمال زیاد خود شما یکی از این گونه افراد هستید یا تعداد زیادی از آنان برای شما کار می‌کنند.

ناگفته نماند، سازمان‌های مجازی کم دوام مزایایی نیز دارند. عمر کوتاه این گونه سازمان‌ها، فرصت‌هایی را برای هر سازمانی که با فناوری جدید ورشکست می‌شود، به وجود می‌آورد تا سازمان جدیدی متولد شود. مجازی بودن به کارکنان انعطاف می‌بخشد؛ درست همان گونه که به سازمان‌ها و شرکت‌ها، سلاح رقابتی حضور در همه جا را می‌دهد.

چون عمر کوتاه و مجازی بودن سازمان موجب فرسودگی روابط می‌شود، از این رو مدیران باید چگونگی سرمایه‌گذاری در این مورد، اجتناب از هر کاری است که موجب نابودی سرمایه اجتماعی شود. به منظور شناخت راه‌های متداول در سازمان برای پایمال کردن سرمایه اجتماعی به نگاره ۱ مراجعه کنید [۶: ۸۸]

نگاره ۱. راه‌های متداول در سازمان برای پایمال کردن سرمایه اجتماعی [۶: ۸۹]

### لغزشهای بزرگ

هنگامی که سازمان‌ها از شبکه‌های اجتماعی متراکم، اعتماد زیاد، و هنجارهای همکاری برخوردارند، پیشرفت می‌کنند. ولی نظریه‌ها و اقدام‌های مدیریتی، مملو از راه‌های تضعیف سرمایه اجتماعی هستند. برخی از بزرگ‌ترین نابودکننده‌های سرمایه اجتماعی که تا کنون تجربه شده‌اند، عبارت‌اند از:

## ادامه نگاره ۱.

## ۱. مهمان خانه‌ای کردن

سازمان‌هایی که کارکنانشان زیاد سفر می‌کنند، اتاق کار ثابت به آنان اختصاص نمی‌دهند، بلکه از هر اتاق کار، کارکنان متفاوت در صورت آنکه در سازمان باشند، استفاده می‌کنند. این روش که مطلوب حسابداران است، زیرا هزینه‌ها را کاهش می‌دهد، فرصت شکل‌دهی شبکه‌های شخصی، ایجاد اعتماد، یادگیری ارزش‌ها و رفتارهای سازمانی را از طریق مشاهده افراد در عمل و طی زمان، به طور قابل ملاحظه‌ای از کارکنان می‌گیرد. به علاوه، کارکنان فرصت به نمایش گذاشتن هویت و پیوند خود را با سازمان، از طریق کارهای دستی در محل کار شخصی خود، از دست می‌دهند.

## ۲. باز مهندسی و نتیجه آن

باز مهندسی، جدا از نیت اصلی طراح آن، به عملی تبدیل شده است که فرآیندهای کارآمد به هر قیمت را بها می‌دهد. هنوز هم سازمان‌ها، کارایی فرآیندها را به صورت بت درمی‌آورند. کارایی مهم است، ولی نه به قیمت گرفتن زمان و فضای تنفس کارکنانی که به پیوندهای انسانی و فکر و اندیشه نیاز دارند تا شکوفا شوند.

## ۳. رهبر به عنوان فردی دست نیافتنی

رهبران دارای جاذبه استثنایی، اغلب کارهای خارق‌العاده انجام می‌دهند، ولی بالا بردن آنان به سطح دست نیافتنی، موجب نفی ماهیت کاملاً اجتماعی همه کارها می‌شود. سازمان فقط با یک نفر شکل نمی‌گیرد. تاکید بر رهبری دست نیافتنی، از اعتماد، همکاری مبتنی بر اعتماد، و ادراک برابری و عدالت می‌کاهد.

## ۴. دورویی

وجود پدیده دورویی میان کارکنان و مدیران، نابودکننده سرمایه اجتماعی است. برای مثال ستایش همکاری و در میان گذاشتن دانش و تجربه خود با دیگران از یک

سو، و ترغیب کسانی که در دادن اطلاعات خست نشان می‌دهند از سوی دیگر، بیانگر برخورد دوگانه است. به منظور ایجاد جو باز اعتماد و همکاری، همه کارکنان را زیر یک سقف قرار دادن و مدیران را استثنا کردن نیز با هم سازگاری ندارد و سرمایه اجتماعی را نابود می‌کند.

اجتناب از خطاهای بزرگ آسان است، ولی زمان، انرژی و تمرکز می‌طلبد و در یک کلام اراده قوی می‌خواهد. سرمایه‌گذاری‌های تدریجی روزانه در زمینه سرمایه اجتماعی کارسازتر است. اقدام‌های ضروری برای ایجاد سرمایه اجتماعی را می‌توان در سه دسته «برقراری پیوند»، «اعتمادسازی» و «پرورش همکاری مبتنی بر اعتماد» طبقه‌بندی کرد.

### برقراری پیوند

سازمان‌هایی که برای سرمایه اجتماعی ارزش قائلند، به نگهداری منابع انسانی تعهد واقعی نشان می‌دهند. بدین معنی که برای محدود ساختن ترک محل خدمت کارکنان، و به منظور اطمینان از ماندگاری افراد، سخت تلاش می‌کنند. تنها در صورتی که افراد یکدیگر را بشناسند، میانشان رابطه برقرار می‌شود و اعتماد می‌تواند شکوفا شود. در سازمان‌هایی که متعهد به نگهداری منابع انسانی خود هستند، ترک محل خدمت زیر ۴ درصد است. [7:106].

شواهد پژوهشی نشان می‌دهند، آنچه موجب ماندگاری افراد در کار می‌شود، محیط کاری دارای هم‌پوشانی مثبت با ابعاد شخصی زندگی آنان است. عواملی نظیر تسهیلات ورزشی و تفریحی، مرکز مراقبت‌های بهداشتی، و مهد کودک در سازمان، موجب تعامل افراد با یکدیگر می‌شوند، روابط آنان را با یکدیگر عمیق‌تر می‌گرداند، و حس قوی اجتماعی در آنان به وجود می‌آورد. برنامه غذایی ارزان



قیمت در سازمان، کارکنان را به صرف غذا با یکدیگر تشویق می کند. میهمانی هایی که به مناسبت های گوناگون برگزار می شوند، این پیام را برای کارکنان دارند که سازمان با آنان به عنوان انسان و نه مزدور، برخورد می کند. عامل مهم تر دیگری که موجب برقراری پیوند میان کارکنان می شود، فرصت های پشتیبانی شده با منابع لازم برای انجام کارهای معنی دار است. برای مثال، فرصت پرداختن به یک پروژه تا زمانی که انجام آن معنی دار است.

سازمان هایی که برای سرمایه اجتماعی ارزش قائلند، کارکنان را از طریق رهیافت به اصطلاح «دستبندهای طلایی»، یا همان محرک های اقتصادی تعهدآور، به سازمان وابسته نمی کنند، بلکه میان کارکنان به صورت عمیق تر و مثبت تر پیوند به وجود می آورند [6:88].

پیوندهای (حفظ و نگهداری) کارکنان را می توان از طریق خط مشی عاقلانه ارتقا از درون، یا کمک به کارکنان برای گردآمدن هم زمان در یک مکان نیز حفظ کرد. در دهه گذشته، بسیاری از سازمان ها سرمایه گذاری سنگینی در فناوری برای توانمندسازی دورکاران، گروه های کاری مجازی، و افزایش بهره وری افراد در مسیر حرکت به مکان های متفاوت کردند. ولی برخی از صاحب نظران بر این باورند که فراهم کردن زمان و مکان مناسب برای ایجاد پیوند میان کارکنان نیز نوعی سرمایه گذاری به شمار می آید.

هنگامی که کارکنان چهره به چهره با هم ملاقات می کنند یا پهلو به پهلو کار می کنند، سرمایه اجتماعی رشد می کند. بنابراین، تشویق دورکاران و پیمانکاران به احساس هم دلی با سازمان از اهمیت بسیار برخوردار است.

برخی از سازمان ها، در صورتی اجازه دورکاری به افراد می دهند که دست کم یک سال در سازمان کار کرده باشند و این حداقل مدت زمانی است که طول می کشد تا کارکنان جدید با فرهنگ سازمان آشنا شوند و با تعداد قابل ملاحظه ای از

افراد متفاوت پیوند برقرار کنند.

فراهم کردن فرصت برای گروه‌های کاری تا هر از چندگاه در یک مکان گرد هم آیند نیز حائز اهمیت است. تشکیل شبکه‌های درون سازمانی و اتاق جلسه الکترونیکی مطمئناً می‌تواند برای حفظ پیوندها و تسهیم دانش سودمند باشد، ولی نمی‌توان از آنها انتظار ایجاد حس جمعی داشت، آن هم جایی که چنین حسی وجود ندارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند، در صورتی که انجمن‌ها به صورت دوره‌ای جلسه نداشته باشند، غالباً قدرت خود را از دست می‌دهند. هنگامی که بحث سرمایه اجتماعی مطرح است، در صورت فراهم کردن شرایطی که افراد چهره به چهره با هم تعامل داشته باشند و فقط در مورد کار با یکدیگر صحبت کنند، نیمی از کار انجام پذیرفته است. نیم دیگر آن به تسهیل گفتگوهای شخصی بستگی دارد. به همین دلیل، وجود تریاها، اتاق‌های گفتگو، کتابخانه‌ها، غذاخوری‌ها و سایر مکان‌های عمومی، از اهمیت زیادی برخوردار است. این مکان‌ها، تبادل دانش را ترغیب می‌کنند و منابع طرفینی که پشتیبان جماعت‌ها هستند نیز شناخته می‌شوند. [10:713]

برخی از سازمان‌ها، از فراهم کردن مکان گفتگو فراتر می‌روند و دست به ابتکاراتی می‌زنند که موجب گرم شدن روابط می‌شوند؛ نظیر نصب عکس تمام کارکنان همراه با سابقه، پروژه‌های در دست اقدام و سایر علاقه‌های غیرکاری روی دیوار. در همین راستا، برخی کارکنان تخته‌ای جلوی در ورودی محل کار خود نصب می‌کنند و روی آن، کارهای در دست اقدام خود را می‌نویسند و از دیگران می‌خواهند که نظر بدهند.

سازمان‌ها از طریق ایجاد شبکه‌های بادوام می‌توانند، پیوند میان کارکنان خود را تقویت کنند. خوشبختانه، بسیاری از شبکه‌ها به طور طبیعی در سازمان شکل می‌گیرند. افراد به دلیل علاقه و عجبین شدن با یک زمینه کاری گرد هم می‌آیند و به

منظور سهم شدن در آنچه می‌دانند و کمک به یکدیگر برای انجام کار و لذت از رضایت خاطر حاصل از عضویت در گروه، جذب یکدیگر می‌شوند.

مدیران عالی سازمان‌ها می‌توانند، با کمک‌های مالی متوسط به انجمن‌ها برای حمایت از جلسات و نشریاتشان یا پرداخت حقوق به رئیس انجمن، به پیشرفت این انجمن‌ها و فعال بودنشان کمک کنند. ضمن آنکه فعالیت آنها توسط سازمان نیز مورد تأیید قرار گیرد [8:76]. البته برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که کمک زیاد مدیران به انجمن، نتایج منفی به بار می‌آورد. مدیر صرفاً باید بداند، چه گروه‌هایی وجود دارند و سعی کند تماس‌های آنان با یکدیگر پایدار بمانند. فن تحلیل شبکه اجتماعی، ابزار مناسبی برای شناسایی گروه‌های غیررسمی است.

در ادغام سازمان‌ها با یکدیگر، باید توجه داشت که اعتماد، شناخت و رعایت عدالت در مسائل مالی، فنی و راهبردی، در به هم نزدیک کردن دو سازمان با دو فرهنگ متفاوت از اهمیت زیادی برخوردارند. بسیاری از مسئولان مرتکب این خطا می‌شوند که فکر می‌کنند، می‌توانند دو سازمان را مانند دو قطعه به هم جوش دهند. [6:95]

## اعتمادسازی

هیچ کس نمی‌تواند اعتماد بسازد یا دستور اعتمادسازی صادر کند. هنگامی که کسی می‌گوید: «به من اعتماد کنید»، معمولاً کسی به وی اعتماد نمی‌کند. ولی رهبران می‌توانند عمداً برای ایجاد اعتماد سرمایه‌گذاری کنند. آنان به جای آنکه دائم مراقب یکدیگر باشند، می‌توانند دلایل اعتماد داشتن به یکدیگر را برای کارکنان بیان کنند. رهبران سازمانی نباید به رفتارهای حاکی از بی‌اعتمادی و موفقیت‌های حاصل از آن پاداش دهند. بلکه باید اعتماد و قابل اعتماد بودن رادر اعمال خود، هم به طور شخصی و هم از جانب سازمان، به نمایش گذارند.

به نظر می‌رسد، اکثر افراد اعتمادسازی در گروه‌های کاری و سازمان‌ها را ارزشمند می‌دانند، ولی در خارج از سازمان نیز می‌توان اعتماد را تجربه کرد. کوهنوردی که از دیوارهٔ صخره‌ای بالا می‌رود، در حالی که همکاری از پایین طناب ایمنی را نگه داشته است، می‌داند که این تمرین وی را وادار می‌دارد، عمیقاً، حاصل اعتماد به دیگران را تجربه کند. در صورتی که محیط کار به گونه‌ای طراحی شده باشد که زمینه اعتماد را فراهم آورد و به رفتارهای مبتنی بر اعتماد پاداش دهد، نتایج ارزشمندی به بار می‌آید. [9:15].

در صورتی که مدیر تجربه و مهارت کافی نداشته باشد، تلاش‌های اعتمادسازی همانند تشکیل انجمن، می‌تواند با نتایج منفی همراه باشد. برای مثال، یکی از مدیران جلساتی هفتگی برگزار می‌کرد تا به زعم خود، پیوند میان کارکنان را بهبود بخشد. در این جلسات از هر یک از اعضای سازمان خواسته می‌شد که دربارهٔ زندگی شخصی خود مطلبی اظهار دارد. این نوع صمیمیت اجباری بیش از آنکه موجب اعتماد شود، بی‌اعتمادی به وجود می‌آورد. [11:30].

اکثر تمرین‌هایی که برای اعتمادسازی به اجرا درمی‌آیند مفیدند، اما موقعیت‌ها و روابطی که افراد هر روز با آنها رو به رو می‌شوند، بر سرمایهٔ اجتماعی سازمان بیش از این تمرین‌ها تأثیر دارد. به همین دلیل، مدیران باید توجه داشته باشند:

۱. در صورتی که بهانه‌ای برای بی‌اعتمادی به کارکنان ندهند، در تصمیماتشان شفافیت وجود داشته باشد، و کارکنان به قانون‌گرایی اعتماد داشته باشند، اعتماد گسترش می‌یابد. ناگفته نماند، دلجویی از کارکنان و مهربانی با آنان و رفتار پسندیده داشتن، ضرورتاً اعتماد ایجاد نمی‌کند. آنچه موجب اعتماد می‌شود، قابلیت پیش‌بینی رفتار افراد است. در سازمانی که همه می‌دانند، اگر کارمند جدید در کنارش پیشرفت مستمر نداشته باشد، نمی‌تواند برای مدتی طولانی در سازمان بماند، ابهامی برای

کسی باقی نمی ماند.

مدیران برخی از سازمان‌ها غالباً دوست دارند، مسائل به صورت مبهم باقی بمانند تا جای مانور داشته باشند. این دسته از مدیران، غالباً قانون را برای مورد خاص تعبیر و تفسیر می کنند. هنگامی که قواعد نامشخص باشند یا سلیقه‌ای به اجرا در آیند، افراد مشکوک می شوند و سوءظن حاکم می گردد. در حالی که رعایت قواعد و قوانین روابط افراد با یکدیگر را حسنه می کند و نوعی سرمایه گذاری روی سرمایه اجتماعی به شمار می آید. [12:445].

۲. اعتماد خود تقویت کننده است. اعتماد از اعتماد سرچشمه می گیرد. بنابراین، یک راه به دست آوردن اعتماد دیگران، اعتماد کردن به آنان است. نتیجه مطالعات حاکی است، در سازمان‌هایی که به کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان خود اعتماد دارند، کارکنان نیز بیشتر به یکدیگر اعتماد می کنند. و برعکس، هنگامی که از خود بی اعتمادی نشان می دهند، کارکنان نیز کمتر به یکدیگر اعتماد می کنند و کمتر قابل اعتماد هستند.

یک قاعده کلی در مدیریت آن است که اگر می خواهید رفتارها و نتایج معینی را شاهد باشید، باید علائم روشنی بفرستید که نشان دهد، آن رفتارها برای شما حائز اهمیت هستند. برخی از سازمان‌ها از شاخص‌های سالانه روابط کارکنان استفاده می کنند که در آنها روندهای اعتماد، ارتباطات، همکاری و ادراک از عدالت و انصاف، مورد بررسی قرار می گیرند. در این شاخص‌ها پرسش‌ها و مفاهیمی نظیر فرصت‌های پیشرفت، روحیه همکاری کارکنان، روراست بودن و اعتماد در محیط کار، میزان توجه به کار خوب، در دسترس بودن مدیران و میزان پذیرش فکرهای نو توسط مدیران را پوشش می دهند. این پیمایش امکان سنجش موجودی سرمایه اجتماعی را فراهم می آورد.

انجام چنین پیمایش‌هایی و همچنین تلاش سازمان برای بررسی مسائل، به

کارکنان پیام می‌دهد که این مباحث برای مدیریت حائز اهمیت هستند. [13:10].

۳. موضوع مهم‌تر آن که اگر پاداش‌ها بر اساس شایستگی باشند، موجب افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت می‌شوند و به ویژه ارتقا به منصب مدیریتی، نشان قوی در سطح سازمان به شمار می‌آید و بیانگر ارزش‌ها، رهیافت‌ها و شیوه‌های کار کردن مورد انتظار مدیریت است. وقتی افراد قابل اعتماد ارتقا می‌یابند، سازمان ثابت می‌کند که در اعتماد موفق است. ولی هنگامی که افراد غیر قابل اعتماد ارتقا یابند، همه این درس‌زبانبار را می‌گیرند که کارهای خلاف پاداش دارند و شایسته سالاری مطمع نظر قرار نمی‌گیرد. [14:53].

### رشد همکاری

هر سازمانی با ارزش‌ها و هنجارهای خود زندگی می‌کند. هویت سازمانی و کارکرد آن را «روش انجام کارها» و «آنچه که سازمان به آن اهمیت می‌دهد»، تشریح می‌کند. سازمان دارای سرمایه اجتماعی زیاد از هنجارهای قوی همکاری برخوردار است. هنگامی که کارکنان با فرصت یا تهدیدی مواجه شوند، دور هم گرد می‌آیند. بهترین نمونه، فعالیت‌های جهاد سازندگی سابق است. این نوع تلاش‌های جمعی و همکاری‌های مبتنی بر اعتماد را «سرمایه اجتماعی» در عمل گویند. مدیریت می‌تواند، با دست زدن به اقدام‌هایی به شرح زیر، کارکنان را با سازمان عجین کند:

۱. ایجاد حس داشتن مقصد مشترک در کارکنان که موضوع ارتباطات خوب راهبردی و رهبری الهام بخش نیز هست، امری حیاتی محسوب می‌شود. نصب رسالت نام‌های سازمان بر دیوار و قرار دادن آن روی اینترنت، به خودی خود ارزشی ندارد. رسالت نام‌ها همیشه درخشش مثبتی دارند، ولی هنگام مصیبت و بلا، هدف‌های عالی و رهبری الهام بخش می‌توانند، افراد را دور هم جمع کنند و به کارشان ورای کسب

هزینه‌های زندگی، معنی ببخشند. [5:577].

۲. شاید مستقیم‌ترین راه برای عادت دادن افراد به همکاری، وضع مقرراتی باشد که موجبات همکاری را فراهم آورند. برای مثال، سازمانی شیوه نامه‌ای وضع کرده بود که طبق آن، کارکنان جدید برای گرفتن نظر کارشناسی، پیش از آنکه بتوانند با افرادی در خارج سازمان تماس برقرار کنند، باید نظر پنج کارشناس داخلی را گرفته باشند. این شیوه منافع دوگانه‌ای دارد، زیرا هم کارآیی تلاش‌های کارکنان جدید را افزایش می‌دهد و هم آنان را مجبور می‌سازد که با یکدیگر آشنا شوند. طبق شیوه دیگری، پیش از آنکه کسی بتواند در یک سمینار خارج از سازمان شرکت کند، می‌باید در چند رویداد درون سازمان شرکت کرده باشد [6:92].

۳. یکی از راه‌های سرمایه‌گذاری روی سرمایه اجتماعی، استخدام افراد خوش اخلاق و دارای نگرش مثبت و روحیه تیمی است. یکی از مدیران عالی، از استخدام کارمند ارشدی که می‌توانست برای سازمان سودآور باشد ولی روحیه کار گروهی نداشت، امتناع کرد، زیرا نمی‌خواست روابط مبتنی بر همکاری میان کارکنان در بلند مدت لطمه ببیند. به دو دلیل، استخدام وی زیانبار بود: نخست، رفتارش بر دیگران اثر می‌گذاشت و دوم، پیام منفی چنین استخدامی بود که سازمان به کارکنان می‌داد؛ زیرا منصب مهمی را به چنین فردی واگذار کرده بود [6:93].

### اعتبار و صحت عمل در مدیریت

سه نوع سرمایه‌گذاری که به آنها اشاره شد، بر هم اثر تقویتی می‌گذارند و غالباً هم پوشانی دارند. البته با اقدام‌های اصلاحی، این سه نوع سرمایه‌گذاری به اندازه کافی پوشش فراهم می‌آورند. آخرین توصیه آن است که هیچ‌یک از این اقدام‌ها

نباید به خاطر ظاهر سازی صورت پذیرد. تا حدی که باور دارید، روی سرمایه اجتماعی سرمایه گذاری کنید.

یکی از صاحب نظران بیان می دارد، «رمز موفقیت هر هنرمند صداقت اوست». زیرا اگر صداقت قلبی شود، همه چیز قلبی می شود [16:2]. سازمانی که برای سرمایه اجتماعی صادقانه احترام قائل نباشد، بعید به نظر می رسد که هیچ یک از اقدام های مذکور به کمکش بیاید. ناگفته نماند، انسان ها سریع تشخیص می دهند که چه کسانی برای اغوای آنان نسبت به ارزش های محوری شان، تلاش می کنند. هیچ سازمانی نمی تواند سرمایه اجتماعی پایدار را تنها از طریق تیم سازی و با تکیه بر احساسات ناشی از آن به وجود آورد. اعتماد سازی طی زمان صورت می پذیرد. آنچه به طور روزمره در سازمان انجام می شود، آشکار می سازد که چه چیزهایی برای مدیران و کارکنان بیشترین اهمیت را دارند. همان طور که گفته شد، به دلیل آنکه سرمایه اجتماعی بیانگر رشد پویای اعتماد، شناخت و وفاداری است، شکل گیری و ایجاد آن نیاز به زمان دارد. [17:42].

### خلاصه و نتیجه گیری

اکنون سرمایه اجتماعی که وجود آن بر حسب معمول در سازمان ها مفروض تلقی می شود، کمیاب شده و در معرض خطر قرار گرفته است ولی سرمایه اجتماعی که هر سازمان می تواند ایجاد کند، با سرمایه گذاری بر مقدرات زود گذر مجازی در محیط کسب و کار امروزی فراهم می آید.

در این نوشتار بر ایجاد سرمایه اجتماعی که نمی توان آن را به صورت مستقیم و توسط بخش نامه به وجود آورد، تأکید شد. ایجاد سرمایه اجتماعی آن گونه اقدامی را می طلبد که مشوق توسعه طبیعی سرمایه اجتماعی باشد. به جای دستور دادن، هدایتگر باشد و به جای نوشتن نسخه، عقل و فهم فراهم آورد.



## منابع

1. Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, Organizational Behavior, Sixth Edition, Boston: Mc Grawhill- Irwin, 2004.
2. Becker, B.E., M.A. Huselid, and D. Ulrich, The HR Scorecard: Liking People, Strategy, and performance, Boston: Harvard Business school press, 2001.
3. Bartlett, C.A. and S. Ghoshal "Building Competitive Advantage Through People," MIT Sloan Management Review, Winter 2002, PP. 34-41.
4. See www. Intel. Com; select "Intel Innovation in Education "under the heading "About Intel".
5. Adler, P.S. and S. Kwon, "Social Capital: Prospects for a New Concept," Academy of Management Review, January 2002, pp. 17-40.
6. Prusak, Laurence and Don Cohen, "How to Invest in Social Capital", Harvard Business Review, June 2001, pp. 86 – 93
7. Baaron R.A.and G.D. Markman, "Beyond Social Capital: How Social Skills can Enhance Entrepreneurs Success," Academy of Management Executive, February 2000, pp 106-16.
8. Stamps, D. "Measuring Minds, Training, may 2000, pp 76-85.
9. Hammer, M., The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade, New York: Crown Business, 2001.
10. Starbuck, W. it., "Learning by Knowledge Intensive Firms", Journal of Management Studies, 29, no . G. (1992): 713 – 740.
11. Byrne, J.A., "Restoring trust in Corporate America," Business week, June 24, 2002, pp 30-35.
12. Dirks, K.T., "The Effects of Interpersonal Trust on work Group Performance," Journal of Applied Psychology, June 1999, pp 445-55.
13. Zemke, R., "Trust Inspires Trust," Training, June 2002, p.10.
14. Gomez, C. and B. Rosen, "The Leader-Member Exchange as a Link

Between Managerial Trust and Employee Empowerment, "Group and Organization Management, March 2001, pp 53-69.

15. Shamir, B., R. H. House, and M.B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory," Organizational Science, November 1993, PP. 577-94.
16. Armour, S., "Employees New Motto: Trust No One" USA Today, February 5, 2002, P2B.
17. Graham, G.L., "If You Want Honesty, Break Some Rules", Harvard Business Review, April 2002 pp. 42-47.

