

سرمایه اجتماعی سازمانی

فرآیند خلق و حفظ سرمایه اجتماعی

حاتم فرجی ده سرخی | دکتری مدیریت آموزشی، کارشناس نیازسنجی و ارزشیابی آموزشی، مرکز آموزش مدیریت دولتی

چکیده: سرمایه اجتماعی سازمانی کمیت و کیفیت روابط درون سازمانی را نشان می‌دهد و می‌تواند تسهیل‌گر مهمی در ایجاد اصلاحات اداری در سازمان‌های دولتی باشد. با وجود اهمیت این سرمایه در بهبود ارائه خدمات در سازمان‌های دولتی، مطالعات تجربی نشان داده است وضعیت سرمایه اجتماعی در سازمان‌های کشور مناسب نیست. در این مقاله مروری، پس از تبیین مفهوم سرمایه اجتماعی سازمانی، چگونگی خلق و حفظ سرمایه اجتماعی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. عوامل تاثیرگذار بر فرآیند شکل‌گیری سرمایه اجتماعی سازمانی را می‌توان در چهار دسته فردی، مدیریتی، ساختاری و فرهنگی قرار داد. عامل مدیریتی بیشترین نقش را در شکل‌گیری سرمایه اجتماعی سازمانی بازی می‌کند. خلق و حفظ سرمایه اجتماعی نیازمند وجود شرایطی است که عبارت‌اند از زمان، وابستگی متقابل، حل اختلافات و تعامل.

کلمات کلیدی: سرمایه اجتماعی سازمانی، خلق و حفظ سرمایه اجتماعی سازمانی، سازمان دولتی

مقدمه

فقدان سرمایه اجتماعی و اعتماد در محیط کار برای سازمان‌ها، اعم از دولتی و خصوصی، هزینه‌بر خواهد بود (رحیمی و آقابابایی، ۱۳۹۲). گرگوری^۱ (۱۹۹۹) در مقاله خود تحت عنوان «سرمایه اجتماعی و اصلاحات اداری؛ حفظ صداقت اخلاقی در بخش دولتی» بیان می‌کند سرمایه اجتماعی علاوه بر کاهش هزینه‌های اداری به تحولات اداری در سازمان‌های دولتی کمک کرده و سبب می‌شود این سازمان‌ها «کارا تر»، «پاسخگو تر» و «اخلاقی تر» فعالیت کنند. به‌طور خلاصه، سرمایه اجتماعی به‌عنوان یک منبع مهم برای ارائه خدمات دولتی بهتر تلقی می‌شود.

با توجه به اهمیت سرمایه اجتماعی در تحولات اداری مثبت و ارائه خدمات دولتی بهتر به جامعه، خلق و تقویت سرمایه اجتماعی یکی از بهترین استراتژی‌ها برای حل چالش‌ها و مشکلاتی است که سازمان‌های دولتی با آنها مواجه هستند (تلس^۲، ۲۰۱۲). در این میان، آنچه برای مدیران سازمان‌های دولتی از اهمیت برخوردار است نحوه خلق و حفظ سرمایه اجتماعی است و مدیران دولتی که قادر به خلق و حفظ سرمایه اجتماعی باشند موفقیت شغلی و سازمانی خود را تضمین خواهند کرد. در حقیقت، اگر سازمان‌های دولتی بتوانند سرمایه اجتماعی را در خود خلق و تقویت کنند، قادر

از جمله مشکلات و چالش‌های مهم سازمان‌ها و ادارات دولتی ایران در مقایسه با سازمان‌های دولتی کشورهای پیشرفته، عدم احساس مسئولیت، وفاداری، دل‌بستگی و عملکرد پایین کارکنان می‌باشد (نصیرپور و شیخ‌ویسی، ۱۳۹۲). مطالعات تجربی مختلف در این زمینه نیز حاکی از آن است وضعیت سرمایه اجتماعی در سازمان‌های دولتی کشور چندان مناسب نیست (خدادادکاشی، ۱۳۹۵).

تئوری سرمایه اجتماعی با تاکید بر ارزش و اهمیت روابط اجتماعی بیان می‌کند که خلق ارزش‌ها و اعتماد متقابل، به تحقق اهداف سازمان و بهبود عملکرد کارکنان را کمک می‌کند (نصیرپور و شیخ‌ویسی، ۱۳۹۲). در واقع، سرمایه اجتماعی در سازمان‌های دولتی می‌تواند در شناسایی به موقع مشکلات و حل اثربخش آنها به مدیران سازمان‌های دولتی کمک کند. در سازمان‌های دولتی با سطح سرمایه اجتماعی بالا، هزینه‌های مربوط به فعالیت‌های روزمره کاهش خواهد یافت؛ زیرا کارکنان در فضای مثبتی بر اعتماد، همکاری و درک مشترک سعی می‌کنند وظایف شغلی خود را در زمان کم و با کارایی بالا انجام دهند (رضایی، ۱۳۸۷)؛ بنابراین

شود که نتیجه اعتماد موجود در میان آنان است. اعتماد متقابل، انتظارات و الزامات یک مکانیسم غیررسمی را به وجود می‌آورد و به اعضای سازمان اجازه می‌دهد تا از آنها به‌عنوان ابزاری در جهت تحقق بهتر و آسان‌تر اهداف خود استفاده کنند.

لینا و وان بون^۵ (۱۹۹۹) با خلق و توسعه سازه «سرمایه اجتماعی سازمانی» اظهار می‌دارند سرمایه اجتماعی به‌عنوان یک پدیده سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. لینا و وان بون سرمایه اجتماعی را منبعی می‌دانند که از روابط اجتماعی درون سازمان نشأت می‌گیرد و آن را «منبعی که انعکاس‌دهنده ماهیت روابط اجتماعی در سازمان است» تعریف می‌کنند که از طریق گرایش به هدف جمعی و اعتماد مشترک در میان اعضای سازمان مشخص می‌شود. از نظر آنان، سرمایه اجتماعی سازمانی دارایی است که هم به سازمان (خلق ارزش برای سهام‌داران) و هم به اعضا (افزایش مهارت کارمند) سود می‌رساند و از طریق عمل موفق جمعی سبب خلق ارزش می‌شود.

ویلانوا و جوسا^۶ (۲۰۰۳) سرمایه اجتماعی را پدیده‌ای مدیریتی تلقی کرده که دارای ویژگی‌های اعتماد (هنجارها)، ارزش‌ها و رفتارهای مشترک، روابط، همکاری، فهم و درک، تعهد متقابل و شبکه‌های متقابل است. سرمایه اجتماعی نه تنها بدون وجود یکی از این ویژگی‌ها نمی‌تواند وجود داشته باشد، بلکه نمی‌توان تصور کرد که سازمانی بدون وجود بعضی از ویژگی‌های سرمایه اجتماعی بتواند وظیفه خود را انجام دهد. سرمایه اجتماعی عمل مبتنی بر همکاری را تسهیل کرده و ارزش‌های ناملموس را افزایش می‌دهد.

در سطح سازمانی، سرمایه اجتماعی هم برای توصیف شکل و ماهیت به‌هم‌پیوسته روابط میان اعضای سازمان و هم برای توصیف ارتباطات سازمان با ذینفعان بیرونی، رقبا و شرکا استفاده شده است (لینا و پیل^۷، ۲۰۰۶). سرمایه اجتماعی یک ویژگی سازمانی است نه دارایی اعضا (لسر^۸، ۲۰۰۰؛ لینا و وان بون، ۱۹۹۹)، به عبارت دیگر، سازمان و اعضا مالک آن و محصول فرعی^۹ دیگر فعالیت‌های سازمانی هستند (لینا و وان بون، ۱۹۹۹). ایده اصلی سرمایه اجتماعی این است که شبکه‌های اجتماعی (ارتباطات شخصی) در طول زمان توسعه یافته، مبنایی برای اعتماد و همکاری

خواهند بود خدمات و محصولات بهتری را به جامعه ارائه کرده (شیروانی، ۱۳۸۳) و سطح رضایت عمومی را افزایش دهند.

با توجه به اهمیت سرمایه اجتماعی در ابعاد مختلف سازمان‌های دولتی، لازم است همواره از آن مراقبت شود؛ زیرا خلق آن زمان بر بوده اما یک شبه می‌تواند از بین برود. از این رو، در مقاله حاضر سعی شده است به سوالات زیر پاسخ داده شود.

۱. سرمایه اجتماعی سازمانی چیست؟

۲. روش‌های خلق و حفظ سرمایه اجتماعی سازمانی کدام‌اند؟ پس از پاسخ به سوالات فوق، در بخش نتیجه‌گیری، عوامل اصلی شکل‌گیری و حفظ سرمایه اجتماعی معرفی و اهمیت آنها بررسی خواهد شد.

روش پژوهش

به منظور پاسخ به سوالات پژوهش، از روش مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شده است. برای این منظور، با استفاده از کلیدواژه‌هایی مانند «سرمایه اجتماعی»، «سرمایه اجتماعی سازمانی»، «سرمایه اجتماعی سازمانی + خلق»، «سرمایه اجتماعی سازمانی + عوامل» سعی شد تا مرتبط‌ترین مقالات داخلی و خارجی در رابطه با پژوهش حاضر شناسایی شوند. این مقالات به دقت مطالعه و با استفاده از تکنیک فیش برداری، اطلاعات مرتبط از مقالات استخراج شد. در مرحله فیش برداری، اطلاعات استخراج شده ذیل دو محور اصلی «مفهوم سرمایه اجتماعی سازمانی» و «خلق و حفظ سرمایه اجتماعی سازمانی» دسته‌بندی شدند. در ادامه، هر یک از سوالات پژوهش به تفکیک بررسی می‌شوند.

سرمایه اجتماعی سازمانی چیست؟

اگرچه عوامل گوناگون سرمایه اجتماعی در تئوری‌های سازمانی برای مدت زمان طولانی وجود داشته، اما این مفهوم در سال‌های اخیر در تجزیه و تحلیل سازمانی وارد شده است (تیمبرلیک^۳، ۲۰۰۵). در مطالعه سازمان می‌توان بین دو بعد آن تمایز قائل شد: بعد رسمی که هدایت‌گر مدیریت سازمان است و بعد غیررسمی که مبتنی بر اعتماد متقابل و مکمل بعد رسمی است؛ این بعد سازمان را می‌توان به‌عنوان سرمایه اجتماعی در نظر گرفت (دانچو^۴، ۲۰۰۶). به نظر دانچو، سرمایه اجتماعی می‌تواند به‌عنوان ساختار شبکه‌ای مبتنی بر روابط و پیوندهای غیررسمی میان اعضای سازمان تعریف

ایجاد می‌کند و شامل منابع ارزشمند بالفعل و بالقوه می‌شود که به هدایت روابط اجتماعی کمک می‌کند (ناهایت و گوشال، ۱۹۹۸) و عملکرد سازمان‌ها را بهبود می‌دهد (اسپنس^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۳). اهمیت سرمایه اجتماعی سازمانی در این است که سبب اجتماع افراد (گروه‌ها، تیم‌ها، سازمان‌ها و...) شده و باعث می‌شود به طور موفقیت‌آمیز کارها را به انجام برسانند (کوهن و پروساک، ۲۰۰۱). این سرمایه انسجام کارکنان و مدیران را نتیجه می‌دهد و از طریق تسهیل فعالیت‌های جمعی موفقیت‌آمیز، ارزش افزوده ایجاد می‌کند و می‌تواند مدیر و کارکنان را بهره‌مند سازد (لینا^{۱۱}، ۲۰۰۱)؛ به نقل از صالحی امیری و کاوسی، ۱۳۸۷).

تعاریف متعددی از سرمایه اجتماعی ارائه شده است، اما این توافق کلی وجود دارد که سرمایه اجتماعی در برگیرنده هم شبکه اجتماعی و هم منابع موجود در آن شبکه است (بای، مولر و اپرسو^{۱۲}، ۲۰۲۰). در واقع سرمایه اجتماعی را می‌توان به عنوان ویژگی‌های سازمان اجتماعی مانند شبکه‌ها، هنجارها و اعتماد اجتماعی تعریف کرد که همکاری و مشارکت برای نفع متقابل را تسهیل می‌کند (کنگولی، تالوکدار و چارتجی^{۱۳}، ۲۰۱۹).

مکانیسم‌ها و روش‌های خلق سرمایه اجتماعی سازمانی کدام‌اند؟

سوال اساسی برای مطالعات سازمانی این است که سرمایه اجتماعی چگونه فرسوده می‌شود و چگونه می‌تواند بهبود یابد؟ (هادسون^{۱۴}، ۲۰۰۵). نویسندگان و محققان مختلف نیز لزوم تعمق در فهم اینکه چگونه سرمایه اجتماعی در محیط کار بهبود می‌یابد را مورد توجه قرار داده‌اند (پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۸).

دانچو (۲۰۰۶) معتقد است برای ایجاد سرمایه اجتماعی، فرد باید برخی ویژگی‌های فردی را دارا باشد مانند تمایل به کمک به افراد دیگر (برای ایجاد بعد افقی پیوندهای غیررسمی نیاز است) و تمایل به تصدیق و به رسمیت شناختن رهبران طبیعی. لینا و وان‌بورن (۱۹۹۹) نیز تمایل و توانایی فرد یا کارمند را برای شکل‌گیری سرمایه اجتماعی ضروری می‌دانند. به نظر هادسون (۲۰۰۵)، رفتار کارمند حامی سرمایه اجتماعی سازمانی است. اکنون سوالی که مطرح می‌شود این است که چگونه و از چه راه‌هایی می‌توان تمایل، نگرش، رفتار و توانایی کارکنان را تحت تاثیر قرار داد تا اهداف سازمان را

پذیرند؛ با یکدیگر رابطه برقرار کنند و به هم اعتماد داشته باشند؟ مهم‌ترین عامل در شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در محیط کار، رفتار و نگرش مدیر نسبت به کارکنان است. محققان رفتار مدیر و پابندی وی به اخلاق را عامل اثرگذاری بر شکل‌گیری سرمایه اجتماعی می‌دانند. در ادامه رفتار مدیر و دیگر عوامل اثرگذار بر خلق سرمایه اجتماعی سازمانی تشریح می‌شوند.

۱. رفتار اخلاقی مدیر^{۱۵}: سرمایه اجتماعی پدیده‌ای است که تحت تاثیر ویژگی‌های درونی افراد است. بنابراین برای مدیریت ضروری است که در نگرش‌ها، باورها و انگیزه‌های کارمندان برای خلق سرمایه اجتماعی نفوذ کند. اگر هنجارها، رویه‌ها و اقدامات استخدامی تسهیل‌کننده تعهد عاطفی افراد به سازمان نباشد، چرا و به برچه اساسی افراد باید تمایل داشته باشند که به اهداف سازمان متعهد شوند (تمایل به ترجیح اهداف سازمانی از مولفه‌های سرمایه اجتماعی است) (پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۸).

مدیر با برقراری رابطه نزدیک با کارکنان می‌تواند سبب شود تا در آنها نوعی باور و ایمان نسبت به سازمان و ارزش‌های آن ایجاد شود. به عبارت دیگر، تعاملات نزدیک مدیر با کارمندان، فرایندی را که از طریق آن کارمندان، هویت خود را با سازمان تعیین و شناسایی می‌کنند، تسهیل می‌کند. در واقع مدیر می‌تواند یک رابطه تبادلی با کارکنان - بدون از دست دادن هویت فردی - به وجود آورد که سبب می‌شود تا افراد علائق و اهداف گروهی را جایگزین اهداف و علائق محدود خود کنند (پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۸). علاوه بر این، ارتباطات خوب برای اطلاع کارمندان از اهداف، رویه‌ها و انتظارات ضروری است (هادسون، ۲۰۰۵).

رفتار اخلاقی دیگر مدیر، احترام به حقوق و علائق کارکنان است و شامل تدارک و فراهم‌آوری شرایط استخدامی امن و پایدار، پرداخت و مزایای منصفانه و خلق فرصت‌هایی برای تربیت و بهسازی می‌باشد. شاید اساسی‌ترین شکل احترام به حقوق کارمندان مستلزم حذف سوءاستفاده‌های شخصی از قدرت و به وسیله مدیران و ناظران باشد (پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۸).

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت رفتار و عملکرد شایسته مدیر یک تعیین‌کننده مهم سرمایه اجتماعی در محل کار است. برعکس،



کارمندان احترام نمی‌گذارد و با کارمندان با احترام رفتار نمی‌کند یا به‌گونه‌ای غیراخلاقی رفتار می‌کند.

۳. **خلق بستر کاری اخلاقی**^{۱۸}: به اعتقاد پاستوریزا و همکاران (۲۰۰۹)، سرمایه اجتماعی، به‌عنوان محصول فرعی دیگر فعالیت‌های سازمانی، تابعی است از بستر کاری اخلاقی که کارمندان در آن فعالیت می‌کنند. بستر کاری می‌تواند به‌عنوان مجموعه‌ای از مکانیسم‌های تاثیرگذار اجتماعی و مدیریتی تعریف شود که مدیریت عالی سازمان کنترل مستقیم یا غیرمستقیم بر آنها دارد و رفتار و نگرش کارمندان را شکل می‌دهد. بستر کاری اخلاقی نتیجه پیامدهای تقویت‌کننده و متقابل مکانیسم‌های مثبت اثرگذار اجتماعی و مدیریتی است. بخش کلیدی تعریف بستر کاری این است که مکانیسم‌های مدیریتی و اجتماعی می‌توانند رفتار کارمندان را شکل داده و منجر به خلق سرمایه اجتماعی در سازمان شوند. بستر کاری اخلاقی دارای دو بستر ساختاری و رفتاری است و سازمان تنها زمانی از بستر کاری اخلاقی نفع می‌برد که مدیریت عالی بسترهای ساختاری و اجتماعی مثبت را با هم خلق کند.

مدیر باید متوجه باشد که بسترهای ساختاری و رفتاری ممکن است منفی و یا مثبت باشند و تاثیرات سالم یا مخربی بر خلق سرمایه اجتماعی داشته باشند و یا اینکه بسترها با یکدیگر تعامل داشته و یکدیگر را تقویت یا تضعیف می‌کنند. پس از معرفی این بسترها و نحوه تاثیر آنها بر سرمایه اجتماعی سازمانی در مورد تعامل آنها نیز بحث خواهد شد.

الف) بستر ساختاری^{۱۹}: مفهوم بستر ساختاری توسط بوور^{۲۰} (۱۹۷۰) توسعه داده شد و بر مکانیسم‌هایی مانند سیستم جبران خدمت، شرح شغل کارمندان یا طراحی سلسله‌مراتب سازمان اشاره دارد که به‌طور مستقیم رفتار را کنترل کرده یا رفتار خاصی را در کارکنان پرورش می‌دهد. این بستر می‌تواند منفی یا مثبت باشد. ناهمپیت و همکاران (۲۰۰۵) بیان می‌کنند بعضی سازمان‌ها که بر پایه پیش‌فرض نفع شخصی^{۲۱} اعضا (خودخواهی اعضا) بنا شده، به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که مانع از بروز حسن نیت در میان اعضای سازمان شوند. یکی از مشخصه‌های بستر ساختاری منفی، کنترل‌های مدیریتی مبتنی بر دستور و امر است. مکانیسم دیگری که مشخص‌کننده بستر ساختاری منفی است، استفاده منظم از

عدم صلاحیت مدیر ممکن است عامل مهمی در اتلاف سرمایه اجتماعی در محل کار باشد زیرا تاثیر بسیار زیادی بر دیگر جنبه‌های روابط در محل کار دارد.

۲. **ایجاد انگیزه‌های برتر**^{۱۶}: انگیزه‌های برتر سبب حرکت فرد از علائق فردی به ماورای خود و کمک به دیگران می‌شود و انگیزه‌های برتر از انگیزه‌های درونی فراتر می‌رود. در انگیزه‌های درونی، کارمند برای خود و ارضای علائق خود برانگیخته می‌شود، اما در انگیزه‌های برتر، فرد برای رفاه دیگران برانگیخته می‌شود. انگیزه‌های برتر سبب می‌شود تا کارکنان علائق محدود خود را تابع اهداف سازمانی قرار دهند و در واقع سبب شکل‌گیری سرمایه اجتماعی شوند. در صورتی که کارمندی به‌وسیله انگیزه‌های برتر برانگیخته شود رضایت را از طریق شرکت برای حل مشکلات دیگران به‌دست می‌آورد. انگیزه‌های برتر سبب همدلی فرد با دیگر اشخاص شده و برقراری روابط موثر با دیگران را در پی دارد. مدیر از طریق برقراری رابطه با کارمند می‌تواند سبب شکل‌گیری انگیزه‌های برتر در وی شود زیرا از طریق روابط متوالی بین مدیر و کارمند، کارمند به مدیر اعتماد می‌کند؛ او را می‌شناسد و متقاعد می‌شود که مدیر صادق و منصف است و نگران نیازها و توسعه شخصی کارمند است. در نتیجه، کارمند انگیزه‌های برتر را در تصمیمات خود دخالت می‌دهد و بیشتر به فکر مدیریت و سازمان خواهد بود. به اعتقاد پیرز لوپز^{۱۷} (به نقل از پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۸) سه راه وجود دارد که مدیر از طریق آنها می‌تواند انگیزه‌های برتر را در کارکنان شکل دهد. ۱. مدیر باید الگو باشد و به‌وسیله انگیزه‌های برتر برانگیخته شود. هر چقدر انگیزه‌های برتر در مدیران بیشتر باشد احتمال اینکه کارمند انگیزه‌های برتر را در تصمیمات خود دخالت دهد بیشتر خواهد بود. ۲. مدیر باید از کارمندان بخواهد که نتایج عمل‌شان را ارزش‌گذاری کنند. یکی از مهم‌ترین وظایف مدیر این است که به کارمند کمک کند تا شیوه و روش تفکر و تصمیم‌گیری خود را بهبود دهد و انگیزه‌های برتر را در تصمیم‌گیری‌ها دخالت دهد.

۳. مدیر نباید مانعی برای کارمندی باشد که به‌وسیله انگیزه‌های برتر برانگیخته می‌شوند. در واقع مدیر می‌تواند به‌گونه‌ای رفتار کند که مانعی در مسیر خلق سرمایه اجتماعی سازمان باشد؛ برای مثال، هنگامی که مدیر در انجام الزامات کوتاهی کند به حقوق و علائق

بارتلت و گوشال (۱۹۹۵) به کار گرفته شد و به استقرار فرایندها و اقدامات مدیریتی اشاره دارد که سطحی از تعهد عاطفی و اشتیاق (نه فقط به وسیله پاداش های اقتصادی) را در کارکنان به وجود می آورد. هدف بستر رفتاری این است که نه تنها رفتارهای افراد بلکه حالت انگیزشی و نگرشی آنان را نیز تغییر دهد.

یک بستر رفتاری مثبت، اعمال و رفتار خاصی را تحمیل نمی کند، بلکه محیط حامی را خلق و کارکنان را بر می انگیزد تا تلاش مضاعفی در جهت اهداف سازمان انجام دهند. برخلاف بستر ساختاری که کارمندان را از طریق قوانین، هنجارها و رویه ها کنترل و نظارت می کند بستر رفتاری، مشارکت و درگیری کارمندان را در سطح عاطفی تشویق می کند. به طور خلاصه، بستر رفتاری در جستجوی خلق یکپارچگی هنجاری از طریق ترغیب افراد برای درونی کردن ارزش ها و اهداف سازمان است (گوشال و موران، ۱۹۹۶؛ به نقل از پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۹). تاثیر مثبت یا منفی بستر رفتاری بر سرمایه اجتماعی سازمانی به ماهیت مثبت یا منفی آن بستگی دارد. بستر رفتاری منفی نتیجه مجموعه ای از اقدامات مدیریتی است که می تواند در چهار ویژگی رفتاری دسته بندی شود: اجابت (اطاعت)، کنترل، اجبار و روابط صرفا قراردادی بین سازمان و اجزاء سازنده آن. بستر رفتاری مثبت مجموعه ای از اقدامات مدیریت است که می تواند در چهار ویژگی رفتاری دسته بندی شود: نظم و انضباط، کشش^{۲۵}، حمایت و اعتماد (گوشال و بارتلت، ۱۹۹۴؛ به نقل از پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۹). به اعتقاد گوشال و بارتلت (۱۹۹۴)، وقتی مدیریت استانداردهای عملکردی و رفتاری شفاف و روشنی را وضع کند به کارکنان بازخورد منصفانه و صریح می دهد و اعتبار و تداوم و ثبات در ضمانت های اجرایی را وضع می کند؛ سبب خلق مکانیسم هایی می شود که به کارکنان القاء می کند تا با تعهدات و قول هایشان زندگی کنند (نظم و انضباط). کشش (تلاش) و ویژگی دیگر بستر رفتاری است و اعضا را تحریک می کند تا به صورت داوطلبانه در جهت اهداف بلندپروازانه تلاش و کوشش کنند. مکانیسم هایی که سبب استقرار کشش می شوند عبارت اند از خلق آرزوی مشترک، توسعه هویت جمعی و معنابخشی به تلاش فردی کارکنان. وقتی مدیر مکانیسم های شفافیت در زمینه دسترسی به منابع، استقلال به منظور

کارمندان مشروط^{۲۲} می باشد که برای شکل گیری روابط معنادار در محل کار مضر است (پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۹). آدلر و کان (۲۰۰۲) نیز بیان می کنند مکانیسم های بوروکراتیک اجباری مانند کنترل از نزدیک ممکن است تاثیر منفی بر نگرش کارمند نسبت به سازمان داشته باشد؛ برای مثال، تعهد فرد نسبت به سازمان را کاهش دهد. کنترل های مدیریتی ضروری هستند، اما در صورتی که تنها بر حکم و دستور و پایش مبتنی باشند احتمالا انگیزه های برتر و حتی انگیزه های درونی کارمندان را کاهش می دهند و تاثیر منفی بر سرمایه اجتماعی سازمانی دارند.

بستر ساختاری مثبت شامل مکانیسم های ساختاری مثبتی، همچون طراحی خط مشی های جبران خدمت (لینا و وان بورن، ۱۹۹۹؛ ناهاپیت و همکاران، ۲۰۰۵)، طراحی سازمانی که تشکیل شبکه ها را تشویق می کند (ناهاپیت و همکاران، ۲۰۰۵)، بازآرایی و چیدمان فیزیکی ساختمان ها به منظور تشویق روابط غیر رسمی (بروان و دیوگاد^{۲۳}، ۲۰۰۱)، یا قوانین و رویه هایی که پایداری و ثبات را ارتقاء می بخشد (پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۹؛ لینا و وان بورن، ۱۹۹۹) است. مجموع این اقدامات یک بستر ساختاری مثبت را خلق می کند که ممکن است ارزیابی مثبت کارکنان را در پی داشته و بر سرمایه اجتماعی سازمانی تاثیر مثبت بگذارد. هر چند مکانیسم های ساختاری می تواند در مدت زمان کوتاهی طراحی و اجرا شوند، اما تغییرات سریع در بستر ساختاری ممکن است برای خلق سرمایه اجتماعی سازمانی کافی نباشد. چنانکه کوهن و پروساک^{۲۴} (۲۰۰۱) بیان می کنند سرمایه اجتماعی نشان دهنده رشد ارگانیک متغیرهایی مانند اعتماد و تعهد است و نیازمند زمان برای گسترش و توسعه می باشد. به منظور درک بیشتر اینکه مدیریت چگونه می تواند سرمایه اجتماعی سازمانی خلق کند پیشنهاد می شود مدیران از طراحی بستر ساختاری فراتر رفته و خلق بستر رفتاری را نیز مورد توجه قرار دهند؛ زیرا سرمایه اجتماعی سازمانی نه تنها القاء رفتار در کارکنان که هدف اصلی بافت ساختاری است، می باشد؛ بلکه موضوع تاثیر بر حالت انگیزشی و نگرشی کارکنان که هدف اصلی بستر رفتاری است، نیز می باشد (پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۹).

ب) بستر رفتاری: بستر رفتاری اصطلاحی است که به وسیله



ایجاد ابتکار و تاکید بر فراهم آوری کمک و راهنمایی برای کارکنان را وضع می‌کند، سبب خلق بستر حمایتی می‌شود و کارکنان را به سمت پشتیبانی و کمک به دیگران هدایت می‌کند. در نهایت، وقتی مدیریت با بهبود برابری و انصاف در فرآیند تصمیم‌گیری، مشارکت کارکنان در تصمیمات جمعی اثرگذار و تصدی پست توسط کارکنان لایق سبب استقرار اعتماد از طریق خلق بستر کاری می‌شود که در آن کارکنان می‌توانند به سایر کارکنان و تعهدات و وعده‌های آنها اعتماد کنند.

خلق بستر رفتاری مثبت، از یک سو سبب می‌شود کارکنان علائق و رفاه سازمان را از آن خود بدانند نه آنکه تنها ابزاری برای رسیدن به اهداف شخصی (بعد شناختی) و از سوی دیگر، این بستر رفتاری سبب ایجاد رفتارهایی در سطح فردی می‌شود که توسعه و گسترش اعتماد در بین اعضای سازمان را تسهیل می‌کند (بعد رابطه‌ای).

در خصوص «وابستگی» که از ابعاد مشخص شده توسط لینا و وان‌بورن می‌باشد، بعضی اقدامات مدیریت که بستر رفتاری مثبت را خلق می‌کند و وابستگی را نیز افزایش می‌دهد عبارت‌اند از:

■ استقرار استانداردهای روشن رفتاری (لینا و وان‌بورن، ۱۹۹۹)

■ خلق هدف مشترک و توسعه هویت جمعی (بولینو^{۲۶} و همکاران، ۲۰۰۲؛ پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۹)

■ خلق روابط معنادار در محل کار (لینا و وان‌بورن، ۱۹۹۹)

■ وضع فرآیندهای منصفانه تصمیم‌گیری (کورسگارد و همکاران، ۱۹۹۵؛ به نقل از پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۹)

■ ترغیب افراد برای مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری جمعی که سبب گسترش روابط معنادار در محیط کار می‌شود (براون و دیوگاد، ۲۰۰۱)

■ گزینش و ارتقاء افرادی که دارای ارزش‌ها، اهداف و شایستگی‌های مشترک هستند که سبب معنادار شدن روابط در محل کار می‌شود (بیگلی و پیرس، ۱۹۹۸؛ به نقل از پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۹).

در خصوص «اعتماد مشترک»، بعضی اقدامات مدیریت که سبب خلق بستر رفتاری حامی شده و به گسترش اعتماد تعمیم یافته

کمک می‌کند عبارت‌اند از:

■ کمک و راهنمایی مدیر به کارکنان (پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۹)

■ برابری و انصاف در فرآیند تصمیم‌گیری (هادسون، ۲۰۰۵)

■ مشارکت افراد در تصمیمات جمعی (دنيسون، ۱۹۹۰ و فولگر، ۱۹۷۷؛ به نقل از پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۹)

■ ارتقاء افراد شایسته و صادق (دسلر، ۱۹۹۹؛ به نقل از پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۹؛ هادسون، ۲۰۰۵)

■ صداقت و روابط بی‌پرده با کارکنان (مک‌فال، ۱۹۸۷؛ به نقل از پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۹؛ ناهاپیت و گوشال، ۱۹۹۸).

صداقت و روابط بی‌پرده با کارکنان از آن‌رو اهمیت دارد که سرمایه اجتماعی نیازمند زمان برای شکل‌گیری است اما به سرعت توسط رفتارهای تخریب‌کننده اعتماد مانند پیمان‌شکنی و نقض قرارداد از بین می‌رود (لینا و وان‌بورن، ۱۹۹۹).

بستر ساختاری و رفتاری به دو واقعیت سازمانی کاملاً متفاوت اشاره دارند و مفهوم بستر کاری اخلاقی در برگیرنده این بسترها است. در واقع تنها با خلق بستر ساختاری و رفتاری مثبت در کنار هم، بستر کاری اخلاقی ایجاد می‌شود. از یک سو بستر ساختاری از طریق تمرکز بر طراحی سیستم‌ها، ساختار، رویه‌ها و هنجارها رفتار را تحت تاثیر قرار می‌دهد؛ از دیگر سو بستر رفتاری در مرکز فرآیندهای مدیریت سازمان مستقر است و تعامل مداوم و روزانه مدیریت با کارمندان کلیدی است که نگرش‌ها، مفروضات و رفتارهای افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهد (پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۹). چهار حالت ممکن در تعامل بین این دو بستر اتفاق می‌افتد (شکل ۱).

۱. هر دو بستر منفی باشند. این حالت انعکاس‌دهنده مدیریت مبتنی بر دستور و کنترل است. در چنین شرایطی، سرمایه اجتماعی به سختی به وجود می‌آید.

۲. بستر رفتاری مثبت و بستر ساختاری منفی باشند. در چنین شرایطی، مدیریت ممکن است بستر ساختاری را به منظور همسو شدن با بستر رفتاری بازطراحی کند. این احتمال

یا طراحی بستر کاری اخلاقی، مدیریت ممکن است توجه بیشتری بر طراحی بستر ساختاری به منظور تنظیم رفتار کارکنان معطوف کند. به هر حال، با گذر زمان ضرورت تمرکز بر بستر ساختاری کمتر می شود؛ زیرا سیستم ها و ساختاری هایی که رفتار کارمندان را تحت تاثیر قرار می دهند استقرار یافته اند.

۴. **مشارکت:** هر چند از مشارکت به عنوان یکی از عوامل تاثیرگذار بر سرمایه اجتماعی و اعتماد در بخش مربوط به بستر رفتاری نام برده شده است اما به دلیل اهمیت آن در شکل گیری سرمایه اجتماعی و تاثیر بر ابعاد این سرمایه، در مورد آن به طور جداگانه بحث می کنیم. به اعتقاد پاتمن^{۲۷} (۱۹۷۰)، در صورتی که کارکنان در تصمیمات مشارکت داده شوند، احتمال بیشتری برای پذیرش تصمیمات وجود دارد حتی اگر موافق تصمیمات نباشند (بعد شناختی سرمایه اجتماعی). مشارکت این تمایل را در کارکنان به وجود می آورد تا ماورای نفع شخصی خود را دیده و خود را متعلق به گروه و سازمان بدانند (انگیزه های برتر). محصول فرعی دیگر مشارکت، افزایش کلی میزان ارتباطات در سازمان است. به طور خلاصه، مشارکت مانند پلی است که اعضای سازمان را به اهداف و ارزش های سازمان متصل می کند (بعد شناختی) و سبب برقراری روابط افقی و عمودی در سازمان می شود (بعد ساختاری) (لویس^{۲۸}، ۲۰۰۷).

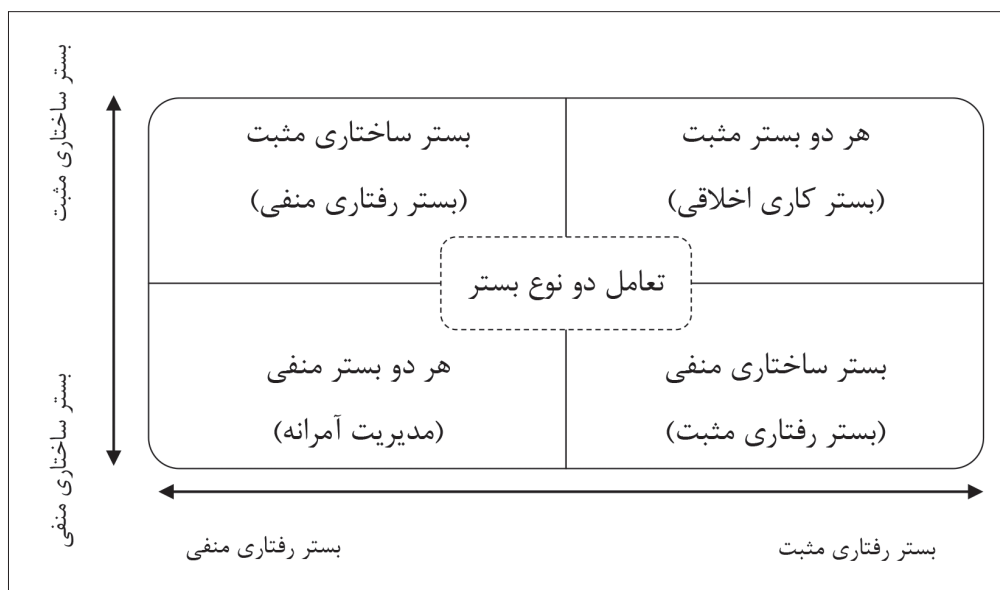
۵. تشویق و تقویت نهادهای اجتماعی، صنفی و حرفه ای:

وجود دارد که بستر ساختاری منفی در میان مدت تاثیر بد و زیان باری بر بستر رفتاری و در نتیجه سرمایه اجتماعی سازمانی داشته باشد.

۳. **بستر رفتاری منفی و بستر ساختاری مثبت باشند.** در این حالت، مدیریت فقط به طراحی ساختاری و سیستم توجه دارد و از اهمیت فرآیندهای مداوم و جاری مدیریت یعنی بستر رفتاری غفلت می کند. در نتیجه کارکنان ممکن است وابستگی و اعتمادشان را نسبت به شرکت از دست دهند. به عبارت دیگر، بستر رفتاری منفی ممکن است بستر ساختاری مثبت را تضعیف کند.

۴. **هر دو بستر مثبت باشند.** این حالت نشان دهنده بستر کاری اخلاقی است که از تعامل متقابل و تقویت کننده بین بستر ساختاری مثبت و بستر رفتاری مثبت ایجاد می شود.

بنابراین وظیفه مدیریت این است که این دو بعد بستر کاری اخلاقی را هماهنگ کند تا قادر به خلق سرمایه اجتماعی سازمانی باشد. مدیریت بستر کاری اخلاقی یک فرایند مستمر است. در مراحل مختلف توسعه بستر کاری اخلاقی، مدیریت ممکن است دریابد که بر کدام یک از بسترهای ساختاری و رفتاری تمرکز بیشتری کند (بیرکینشاو، ۱۹۹۹ و برگلمن، ۲۰۰۲؛ به نقل از پاستوریزا، آرینو و ریکارت، ۲۰۰۹). برای مثال، در مراحل اولیه شکل گیری



شکل ۱. تعامل دو بستر ساختاری و رفتاری



شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در سازمان چهار شرط لازم است. این چهار شرط عبارت‌اند از: زمان، تعامل، وابستگی متقابل و حل اختلافات. به عبارت دیگر تا وقتی که این چهار شرط وجود نداشته باشد هرگونه اقدامی برای خلق و گسترش سرمایه اجتماعی در سازمان بی‌فایده است.

۱. زمان و توسعه سرمایه اجتماعی: زمان و گذشت آن برای توسعه سرمایه اجتماعی مهم است زیرا همه اشکال سرمایه اجتماعی وابسته به پایداری و استمرار ساختار اجتماعی است. به عبارت دیگر، خلق سرمایه اجتماعی در بستر زمان و مکان رخ می‌دهد. بنابراین دوام و ماندگاری روابط با شکل‌گیری سرمایه اجتماعی مرتبط است و خلق سرمایه اجتماعی و اعتماد فرآیندی زمان‌بر می‌باشد.

۲. وابستگی متقابل و توسعه سرمایه اجتماعی: کلمن اظهار می‌کند سرمایه اجتماعی به وسیله عواملی که وابستگی مردم به یکدیگر را کمتر می‌کند فرسوده می‌شود؛ به ویژه در مورد بعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی بیشتر صادق است. وابستگی متقابل محرکی را برای توسعه اشکال سرمایه اجتماعی سازمانی فراهم می‌کند. برای مثال، از طریق خلق بستری که دارای شرط وابستگی متقابل است، سازمان‌ها به طور قابل ملاحظه‌ای چرخه تبادل در میان اعضا را گسترش می‌دهند و این به نوبه خود تعیین هویت یا شناسایی اجتماعی، تشویق هنجارهای همکاری و ریسک‌پذیری را افزایش می‌دهد.

۳. تعامل و توسعه سرمایه اجتماعی: به طور کلی سرمایه اجتماعی، اگر نه همیشه، از طریق تعامل تقویت می‌شود و اگر حفظ نشود از بین می‌رود. بنابراین تعامل پیش شرطی برای توسعه و نگهداشت سرمایه اجتماعی مترکام است. زندگی سازمانی مملو از وقایعی همچون جلسات، کنفرانس‌ها و مسائل اجتماعی است. این وقایع سازمانی می‌تواند سبب شکل‌گیری سرمایه اجتماعی شوند. چنین جلسات، کنفرانس و وقایعی با فراهم‌سازی فضایی دوستانه و غیررسمی سبب آشنایی اعضای سازمان با اهداف و ارزش‌های سازمان و شناخت بیشتر آنها از هم می‌شود که مبنایی برای روابط مبتنی بر اعتماد است.

۴. حل اختلافات و توسعه سرمایه اجتماعی: شواهد بسیاری

افراد در قالب نهادهای اجتماعی دارای هویت مشترک گردیده و زمینه همکاری‌های گروهی در آنها تقویت می‌شود. نتیجه فعالیت‌های گروهی موفق نیز تقویت شبکه‌های اعتماد است. ایجاد چنین نهادهایی در سطوح سازمانی نیز امکان‌پذیر است. تشکیل گروه‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای و تخصصی در سازمان با مشارکت داوطلبانه کارشناسان و متخصصان می‌تواند موجب افزایش سرمایه اجتماعی سازمانی شود (علوی، ۱۳۸۰؛ شعبانی ورکی و آهنچیان، ۱۳۸۵). برپایی انجمن‌ها و گروه‌های تخصصی در سازمان‌ها می‌تواند هنجارها و ارزش‌های تخصصی و حرفه‌ای در اعضا پدید آورد و با راهبری مناسب، هزینه‌های نظارت و سرپرستی رسمی را کاهش دهد و با تقویت احساس وابستگی اعضا به یک گروه تخصصی و حرفه‌ای، سطح انگیزش و رشد فردی را نیز افزایش دهد (شعبانی ورکی و آهنچیان، ۱۳۸۵).

۶. توجه به ارتقاء سرمایه اجتماعی در آموزش‌های عمومی کارکنان: یکی از مهم‌ترین نظام‌های موجود در جوامع برای ایجاد سرمایه اجتماعی، نظام‌های آموزشی است. گذر افراد از آموزش‌های عمومی در تمامی سطوح و نیز آموزش‌های دانشگاهی، نقش اصلی را در ایجاد سرمایه اجتماعی ایجاب می‌کند (علوی، ۱۳۸۰). دوره‌های آموزشی کارکنان می‌تواند ابزاری مناسب در دست رهبران برای تقویت سرمایه اجتماعی باشد. به کارگیری روش‌های آموزش گروهی مانند گروه‌های کاری و پژوهش‌های گروهی و نیز تقویت یادگیری گروهی در قالب فرآیندهای کاری می‌تواند در ظهور و تقویت شبکه‌های اعتماد بسیار موثر باشد (فوکویاما، ۱۹۹۹؛ به نقل از شعبانی ورکی و آهنچیان، ۱۳۸۵).

به نظر لینا و وان بورن (۱۹۹۹) برخی اقدامات استخدامی ممکن است سطح سرمایه اجتماعی درون سازمان را افزایش دهد. برای مثال، هنگامی که سازمان رویه‌های استخدامی با ثباتی را در پیش می‌گیرد از سیستم‌های جبران خدمتی استفاده می‌کند و به فعالیت‌های تیمی و گروهی به جای کار فردی پاداش می‌دهد و افرادی را انتخاب کرده و پاداش می‌دهد که برای کار گروهی ارزش قائل هستند.

شرایط خلق سرمایه اجتماعی

ناهایت و گوشال (۱۹۹۸) سازمان را محیط و نهادی در نظر می‌گیرند که سرمایه اجتماعی را گسترش می‌دهد، اما معتقدند برای

ارتباطی قوی تر هستند، پاداش به کار گروهی و حمایت سازمانی

■ **عامل فرهنگی.** در این مورد باید گفت در جوامع با فرهنگ جمع گرا سرمایه اجتماعی به سهولت شکل می گیرد؛ بنابراین در جوامع با فرهنگ جمع گرایی، احتمال خلق سرمایه اجتماعی در سازمان های آن نیز ساده تر است.

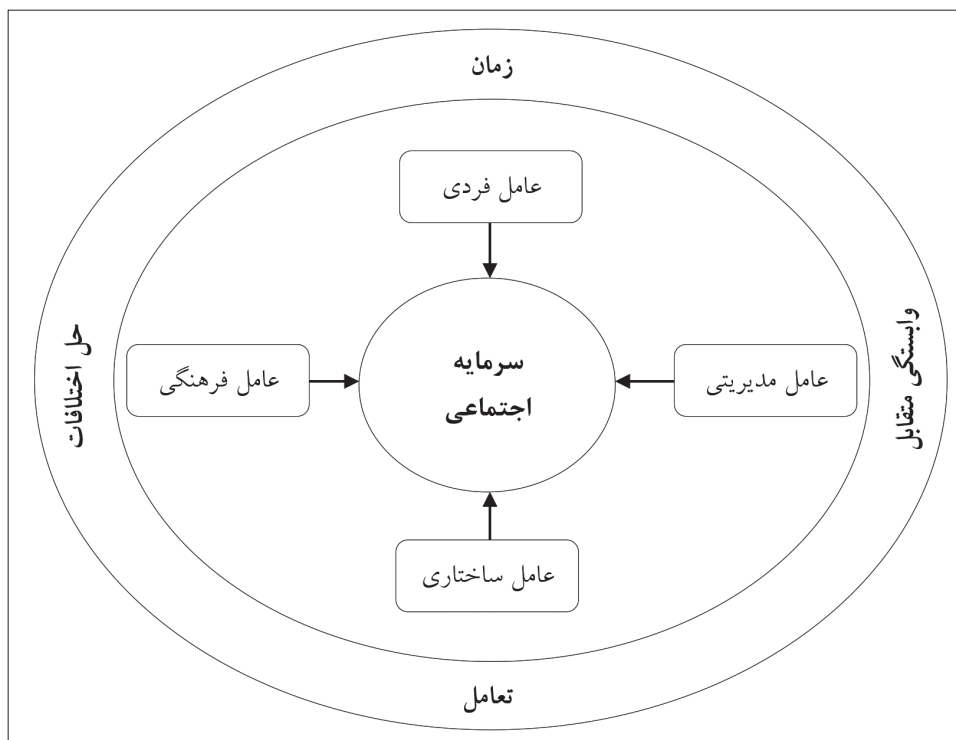
در میان عوامل فوق «مدیریت» مهم ترین نقش را در خلق و حفظ سرمایه اجتماعی بازی می کند. مدیری که به زیردستان خود احترام می گذارد، صادق است و به وعده هایش عمل می کند فضای اعتماد را در سازمان گسترش می دهد و سبب می شود کارکنان سازمان را خانه خود و اعضای آن را اعضای خانواده خود بدانند. رفتار و عملکرد شایسته مدیر یک تعیین کننده مهم سرمایه اجتماعی در محل کار می باشد (پاستوریزا، آرنو و ریکارت، ۲۰۰۸). سرمایه اجتماعی مقوله ای است که به شدت با اخلاقیات در ارتباط است. مدیری که به باید و نبایدها، درست و نادرست ها، خوب و بدها اعتقاد داشته و آنها را در رفتارهای خود به نمایش بگذارد، کارکنان سازمان به وی اعتماد می کنند زیرا رفتار مدیر قابل پیش بینی است

وجود دارد که حل اختلافات از ویژگی روابط اجتماعی است که منجر به گسترش سطوح بالای سرمایه اجتماعی و رابطه ای می شود. گسترش هنجارها، هویت ها و اعتماد به وسیله حل اختلافات در شبکه اجتماعی تسهیل می شود.

نتیجه گیری

در این مقاله مفهوم سرمایه اجتماعی سازمانی، مکانیسم خلق این سرمایه، عوامل اثرگذار بر آن و همچنین شرایط لازم برای خلق سرمایه اجتماعی بررسی شد. در مجموع، سرمایه اجتماعی را می توان به عنوان کمیت و کیفیت شبکه های روابط در سازمان تعریف نمود. با بررسی ادبیات موضوع مشخص می شود عوامل گوناگونی بر خلق و حفظ سرمایه اجتماعی سازمانی تاثیر می گذارند که می توان این عوامل را در چهار دسته طبقه بندی نمود.

- **عامل فردی.** تمایل و توانایی افراد به برقراری رابطه با دیگر اعضای سازمان
- **عامل مدیریتی.** عمل به وعده، احترام به کارکنان، صداقت، پیروی از قوانین و مقررات
- **عامل ساختاری.** گزینش افرادی که دارای مهارت های



شکل ۲. عوامل و شرایط اثرگذار بر خلق و حفظ سرمایه اجتماعی

15. ethical managerial behavior / 16. transcendent motives
 17. Perez Lopez / 18. Ethical Work Context
 19. structural context / 20. Bower / 21. self-interest
 22. contingent employee / 23. Brown & Duguid
 24. Cohen & Prusak / 25. stretch / 26. Bolino / 27. Patman
 28. Levine

منابع

۱. بیکر، واین (۱۳۸۲). مدیریت و سرمایه اجتماعی. ترجمه سید مهدی الوانی و محمدرضا ربیعی مندجین. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۲. خداداد کاشی، شعله (۱۳۹۵). بررسی وضعیت سرمایه اجتماعی و ابعاد آن در وزارت ورزش و جوانان. دومین همایش ملی علوم ورزشی و تربیت بدنی ایران، تهران.
۳. رحیمی، حمید؛ آقابابایی، رضیه (۱۳۹۲). رابطه سرمایه اجتماعی با بهبود کیفیت محیط کار از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه کاشان. فصلنامه رفاه اجتماعی، ۱۴(۵۵)، صص. ۱۹۹-۲۲۵.
۴. رضایی، سید عابد (۱۳۸۷). نقش سرمایه اجتماعی در مسیر شغلی. فصلنامه عصر مدیریت، شماره ۸.
۵. شعبانی ورکی، بختیار؛ آهنچیان، نرگس (۱۳۸۵). رهبری دانشگاهی و سرمایه اجتماعی: رویکردی جامعه‌شناختی به مدیریت آموزش عالی. اندیشه‌های نوین تربیتی، شماره ۳ و ۴، صص. ۳۹-۵۸.
۶. صالحی امیری، سیدرضا؛ کاوسی، اسماعیل (۱۳۸۷). سرمایه اجتماعی. تهران: پژوهشکده تحقیقات استراتژیک.
۷. علوی، سید بابک (۱۳۸۰). نقش سرمایه اجتماعی در توسعه. تدبیر، شماره ۱۱۶، صص. ۳۴-۴۰.
۸. نصیرپور، غلامرضا؛ شیخ‌ویسی، یاسر (۱۳۹۲). تاثیر سرمایه اجتماعی بر میزان عملکرد کارکنان سازمان‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران با تاکید بر اعتماد، مشارکت و شبکه‌های روابط متقابل اجتماعی. فصلنامه علوم و فنون نظامی، ۹(۲۶)، صص. ۲۳-۴۹.

9. Adler, Paul S. & Kwon, Seok-Woo (2002). Social Capital: Prospects for a new Concept. Academy of Management Review, 27(1), pp.17-40.
 10. Bolino, Mark C.; Turnley, William H. & Bloodgood, James M. (2002). Citizenship behavior and the creation of

و همین پیش‌بینی پذیر بودن رفتار مدیر در محیط کار خود منبعی برای خلق سرمایه اجتماعی است. با توجه به مطالب بیان شده، پیشنهادهایی برای خلق و حفظ سرمایه اجتماعی ارائه می‌شود.

۱. مسطح‌سازی ساختار سازمانی. وجود لایه‌های متعدد

عمودی در سازمان سبب اختلال در روابط میان سطوح مختلف سازمان می‌شود. مسطح‌سازی در سازمان، برقراری تعامل میان اعضای مختلف سازمان را روان و آسان می‌کند.

۲. حذف یا کاهش نیروهای قراردادی معین. زمان یک شرط

لازم برای شکل‌گیری سرمایه اجتماعی است. نیروهای قراردادی معین به دلیل اینکه مدت زمان محدودی در سازمان می‌مانند مانع خلق و حفظ سرمایه اجتماعی سازمانی می‌شوند.

۳. عامل به عمل بودن. یکی از مهم‌ترین تسهیل‌گران خلق و

حفظ سرمایه اجتماعی مدیران هستند. احترام به کارکنان و عمل به وعده از جانب مدیران می‌تواند فرآیند خلق و حفظ سرمایه اجتماعی را تسهیل نماید.

۴. توجه به هوش هیجانی در فرآیند استخدام افراد. تمایل

افراد به تعامل با دیگران یک عامل کلیدی در خلق سرمایه اجتماعی است؛ بنابراین لازم است در جذب و استخدام افراد به هوش هیجانی به‌عنوان یک شایستگی کلیدی توجه شود.

۵. ارزیابی عملکرد گروهی. تیم‌سازی و کار گروهی می‌تواند

سبب ایجاد وابستگی متقابل میان اعضای گروه و همچنین افزایش تعامل میان آنها شود. مدیریت ارزیابی عملکرد بر مبنای کار گروهی می‌تواند سبب بهبود ارتباطات میان اعضای سازمان شود.

پی‌نوشت‌ها

1. Gregory / 2. Teles / 3. Timberlake / 4. Danchev
5. Leana & Van Buren / 6. Vilonova & Josa / 7. Leana & Pill
8. Lesser / 9. byproduct / 10. Spence / 11. Leana
12. Bye, Muller & Opreacu
13. Ganguly, Talukdar & Chatterjee / 14. Hodson

- tion. Boston College.
21. Nahapiet, J.; Grattonand, L. & Rocha, H.O. (2005). Knowledge and Relationships: When Cooperation is the Norm. *European Management Review*, 45(1), pp.1-12.
 22. Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), pp.242-266.
 23. Pastoriza, David; Arino, Miguel A. & Ricart, Joan E. (2009). Creating an ethical work context: A pathway to generate social capital in the firm. *Journal of Business Ethics*, 88, pp.477-489.
 24. Pastoriza, David; Arino, Miguel A. & Ricart, Joan E. (2008). Ethical Managerial Behaviour as an Antecedent of Organizational Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 78, pp.329-341.
 25. Sothy Eng, M.S. (2009). Social capital and academic achievement among children in Cambodia: A close look at family. Ph.D Dissertation, Texas University.
 26. Spence, Laura J.; Schmidpeter, Pene & Habisch, Andre (2003). Assessing social capital: small and medium sized enterprises in Germany and the U.K. *Journal of Business Ethics*. 47, pp.17-29.
 27. Teles, F. (2012). Local governance, identity and social capital: a framework for administrative reform. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 7(4), pp. 20-34.
 28. Timberlake, Sharon (2005). Social Capital and Gender in Workplace. *Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 1, pp.34-44.
 29. Vilanova, Eva Puente & Josa, Roger Torrella (2003). Social capital as a managerial phenomenon. Working Paper, Tampere University of Technology.
 30. Westlund, Hans (2006). Social capital in the knowledge economy: theory and empirics. Available at Springer.com
 - social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), pp.505-522.
 11. Brown, J.S. & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organizational Science*, 12(2), pp.198-213.
 12. Bye, L. A., Muller, F., & Oprescu, F. (2020). The impact of social capital on student wellbeing and university life satisfaction: a semester-long repeated measures study. *Higher Education Research & Development*, 39(5), 898-912.
 13. Danchev, Alexi (2006). Social capital and sustainable behavior of the firm. *Industrial Management & Data System*. No. 7. pp.953-965.
 14. Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of knowledge management*.
 15. Gregory, R.J. (1999). Social capital theory and administrative reform: maintaining ethical probity in public service. *Public Administration Review*, 59(1), pp. 63-75.
 16. Hodson, Randy (2005). Management behavior as social capital: a systematic analysis of organizational ethnographies. *British Journal of Industrial Relations*, 43(1), pp.41-65.
 17. Leana, Carrie R. & Pil, Frits K. (2006). Social capital and organizational performance: evidence from urban public school. *Organizational Science*, 17(3), pp.353-366.
 18. Leana, Carrie R. & Van Buren, Harry J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *The Academy of Management Review*, 24(3), pp.538-555.
 19. Lesser, E.L. (2000). Knowledge and social capital: foundations and applications. Butterworth-Heinemann, Boston.
 20. Levine, Robert L. (2007). The effects of organizational democracy on organizational social capital.. Ph.D. Disserta-