



مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

سرمایه اجتماعی سازمان گامی مؤثر در توانمندسازی کارکنان

دانش شهر شماره ۴۳۱

مهر ۱۳۹۶

معاونت مطالعات و برنامه‌ریزی مدیریت، امور اجتماعی و اقتصادی
مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی زیر ساخت‌های مدیریتی و توسعه شهری
تهیه‌کننده: گلسا رسایی
ناظر علمی: دکتر داوری

نشانی: تهران، خیابان شریعتی، پل رومی، خیابان شهید اکبری، نبش خیابان شهید آقابزرگی، شماره ۳۲، کد پستی ۱۹۶۴۶۳۵۶۱۱

امور مخاطبان: ۳-۲۲۳۹۲۰۸۰-۸ داخلی ۱۰۸ <http://rpc.tehran.ir>

حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران است و استفاده از مطالب آن صرفاً با ذکر مأخذ بلامانع می‌باشد.

ضمناً متن (PDF) بر روی سایت فوق قابل دریافت است.

مدیریت بهینه، حفظ پویایی و ارتقاء نوآوری هر سازمان نیازمند تجزیه و تحلیل صحیح محیط، انتخاب بهترین اهداف و راهبردها، ارتقاء توانمندی‌های سازمان و اقدام مؤثر در جهت تأمین هدف‌های تدوین شده است.

بی‌شک دستیابی به این مهم، فارغ از مطالعه، پژوهش و تدبر و تحقیق در امور امکان‌پذیر نمی‌باشد. مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران با توجه به فلسفه وجودی و ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود به مدیریت فرآیندهای پژوهشی و انجام مطالعه و پژوهش در خصوص مسائل مدیریت شهری می‌پردازد، تا انجام فرآیندهای پیش گفته را برای مدیران، صاحب نظران و پژوهشگران حوزه مدیریت شهری تسهیل نماید.

بنابراین با توجه به اهمیت موضوع این مرکز، تحریر و نشر گزارش‌های موضوعی و نتایج حاصل از مطالعات تخصصی را وظیفه خود دانسته و بر این باور است که به واسطه چنین اقدامات و گزارش‌هایی، زمینه دستیابی به توسعه پایدار شهری در سایه مدیریت یکپارچه ممکن می‌شود.

امید است با بهره‌مندی از نظرات ارزشمند جنابعالی، در ارائه مؤثرتر این آثار، گام برداریم.

بابک نگاهداری

رئیس مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

در دیدگاه‌های سنتی مدیریت توسعه، سرمایه اقتصادی، فیزیکی و نیروی انسانی مهم‌ترین نقش را داشتند اما در عصر حاضر برای اعمال برنامه‌های راهبردی در قلمرو منابع انسانی، مدیران ارشد سازمان‌ها بیشتر از آن‌چه به سرمایه اقتصادی، فیزیکی نیازمند باشند، به نیروی انسانی و سرمایه اجتماعی نیاز دارند. لازم به ذکر است در سازمانی که فاقد سرمایه اجتماعی است، نمی‌توان از دیگر سرمایه‌ها به طور بهینه و مطلوب استفاده نمود و سایر سرمایه‌ها به هدر می‌روند و ابتر می‌مانند. در مورد اهمیت و ضرورت سرمایه اجتماعی در سازمان می‌توان گفت که در گذشته، سرمایه اجتماعی، یک شایستگی ضروری برای سازمان‌ها محسوب نمی‌شد اما در حال حاضر تغییرات پرشتاب محیطی، فناوری اطلاعات، نیازهای رو به رشد برای اطلاعات و آموزش، نیازهای ضروری برای نوآوری و خلاقیت، پیشرفت مداوم، تغییر به سوی طراحی ساختار سازمانی مسطح و منعطف، ارتباط تنگاتنگ بین سازمان، کارکنان و شهروندان ایجاد می‌کنند که رهبران سازمان‌ها، سرمایه اجتماعی را به منزله یک شایستگی مشخص سازمانی، ایجاد کنند.

یکی از مهم‌ترین مسائلی که در چند دهه اخیر مورد توجه مدیران شهری قرار گرفته است موضوع استفاده از ظرفیت‌های سرمایه اجتماعی به منظور تسهیل در فرایند توانمندسازی سرمایه انسانی شهرداری تهران است. سطح اعتماد، مشارکت، انسجام اجتماعی و سایر مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی کارکنان از مهم‌ترین ظرفیت‌های توانمندسازی کارکنان می‌باشد. به عبارت دیگر مدیرانی که بتوانند در سازمان، سرمایه اجتماعی ایجاد کنند، راه کامیابی شغلی و سازمانی را هموار می‌سازند. انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی مستلزم توسعه برنامه‌های توانمندسازی کارکنان بر اساس راهبرد سرمایه اجتماعی است که مدیریت منابع انسانی نقش به‌سزایی در یکپارچه‌سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. این پژوهش به بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر توانمندسازی کارکنان می‌پردازد. بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر توانمندسازی کارکنان و توصیف متغیرهای آن‌ها از مبانی نظری، هدف این پژوهش است. این پژوهش براساس هدف، جز پژوهش‌های بنیادی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی، غیر آزمایشی است.

از این‌رو در این تحقیق به منظور دستیابی به این هدف و کمک به محققان و مدیران حوزه منابع انسانی، موضوع توانمندسازی، ضرورت، علل گرایش سازمان‌ها، عوامل مؤثر، مدل‌ها و فرایندهای آن مد نظر قرار گرفته است و در ادامه، در ذیل ادبیات موضوع، به بحث سرمایه‌های سازمان و نقش سرمایه اجتماعی بر توانمندسازی کارکنان سازمان پرداخته شده است.

کلید واژه: سرمایه سازمان، توانمندسازی، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی

فهرست مطالب

۹	۱. مقدمه
۱۰	۲. اهمیت و ضرورت توانمندسازی کارکنان سازمان
۱۱	۳. روش تحقیق
۱۱	۴. مبانی نظری و ادبیات موضوع
۱۳	۵. انواع سرمایه یک سازمان
۱۶	۶. سرمایه اجتماعی و توانمندسازی
۲۰	۷. عوامل مؤثر بر سرمایه اجتماعی در سازمان
۲۰	۷-۱. جریان اطلاعات
۲۱	۷-۲. ارتباطات سازمانی
۲۱	۷-۳. فرهنگ سازمانی
۲۱	۸. وظایف و نقش مدیریت در ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی در سازمان
۲۳	۹. تعاریف و مفاهیم توانمندسازی کارکنان
۲۴	۱۰. انواع توانمندسازی
۲۵	۱۱. عوامل مؤثر و مدل‌های توانمندسازی کارکنان
۲۶	۱۱-۱. مدل توانمندسازی چهار عاملی
۲۷	۱۱-۲. مدل توانمندسازی رایبیز و همکاران
۲۸	۱۱-۳. مدل توانمندسازی مگ لاگان ونل
۲۸	۱۱-۴. مدل توانمندسازی گائو
۲۹	۱۲. فرایند راهبردی توانمندسازی منابع انسانی
۳۲	۱۳. جمع بندی نهایی و ارائه راهکارها و پیشنهادات

۱. مقدمه

در جهان رقابتی امروزی به علت پویایی و پیچیدگی محیط رقابتی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های مورد نظر، برخورداری از نیروی انسانی کارآمد، توانا و مشارکتی است. فاصله میان جوامع، از حیث دانایی و نادانی است نه دارایی و نداری. بنابراین دانایی و کیفیت منابع و نیروهای انسانی به عنوان مهم‌ترین، باارزش‌ترین و گران‌مایه‌ترین سرمایه و منبع یک سازمان، نقش عمده‌ای را در توسعه پایدار جامعه دارند. به عبارت دیگر می‌توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می‌شود و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه ی اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی دارد. محیط‌های سازمانی جدید که با ویژگی‌های پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرهای شتابان همراه‌اند، نیازمند نیروهای انسانی انعطاف پذیر، کارآفرین، مسئولیت‌پذیر، با اعتماد بالا، طالب ابتکار و مشارکتی می‌باشند. واقعیت این است که اگر در سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، دانشور، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسائل بی بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهیم داد. در چنین سازمان‌هایی، ساختارهای سازمانی و سبک‌ها و روش‌های مدیریتی باید به گونه‌ای باشد که منابع انسانی سازمان در فرایند تصمیم‌گیری و اجرا و رسیدن به هدف‌های سازمانی دخالت و مشارکت داشته باشند تا با تشکیل گروه‌ها و تیم‌های کاری خودگردان و تفویض اختیار و قدرت اجرایی به زیردستان، سازمانی پویا، توسعه یافته و انعطاف پذیر شکل دهند و از این راه رابطه بین بالادست و پایین دست بهبود یابد و شرایطی توأم با اعتماد سازمانی و به تبع آن مشارکت مفید در سازمان به دست آید.

از آنجا که منابع انسانی مهم‌ترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. این گونه است که تغییر و دگرگونی در نیروی انسانی و ساختار سازمانی اجتناب‌ناپذیر می‌شود و دانشمندان علم مدیریت بر این باورند که تغییر و تحول در نیروی انسانی، ریشه تمام موفقیت‌های سازمان‌ها است. بدیهی است اگر در مدیریت منابع انسانی تغییری حاصل نشود، سازمان‌ها محکوم به فتنای حتمی است. پس بسیاری از سازمان‌ها راه حل این مسأله را برنامه‌ریزی در راستای توسعه منابع انسانی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی بر اساس راهبرد سرمایه اجتماعی تشخیص داده، و تلاش کرده‌اند زمینه‌های لازم این مهم را به‌عنوان یکی از راهکارهای اساسی رسیدن به توسعه پایدار و جهانی‌سازی برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند. در واقع سرمایه اجتماعی که حاصل روابط مبتنی بر تفاهم و اعتماد بین کارکنان و مدیران سازمان می‌باشد از طریق ویژگی‌هایی هم‌چون اعتماد، هنجارها و باورهای مشترک و شبکه‌های برای بهبود قابلیت‌ها و تسهیل و هماهنگی در عمل شکل می‌گیرد. این سرمایه غیرملموس، نقش زیادی در توسعه منابع انسانی و رشد سازمان دارند. سرمایه اجتماعی برخلاف سایر سرمایه‌های سازمان، مفهومی است که بسیار فراتر از دارایی‌هایی است که یک فرد در اختیار دارد. یکی از اثرات توجه به سرمایه اجتماعی در توانمندسازی کارکنان، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای هدف‌های سازمانی است. سازمان‌هاست. رسالت اساسی منابع انسانی فقط مدیریت ذهن نیست؛ بلکه مدیریت قلب و عواطف است و این مسئله نقشی بنیادین در توانمندسازی کارکنان سازمان دارد.

۲. اهمیت و ضرورت توانمندسازی کارکنان سازمان

تغییرات وسیع محیطی و افزایش رقابت جهانی، حیات بسیاری از سازمان‌ها را با تهدید مواجه نموده است و در این بین اقتصاد جهانی با فشارهای منحصر به فرد خود، این معضل را دو چندان نموده است. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر امروزی، سازمان‌ها به دانش، تخصص، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. هم‌چنین سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل می‌باشند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی، مزیتی بزرگ به‌شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه افراد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با به فعلیت درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجبات پیشرفت سازمان فراهم خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان قرار گرفته است.

با توجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، موضوع انعطاف‌پذیری سازمان‌ها و توانمندسازی کارکنان در کانون توجه مدیران منابع انسانی قرار گرفته است. چرا که سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و باانگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد. به عبارت دیگر توانمندسازی، سالم‌ترین روش سهیم نمودن دیگر کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش یافته و در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت. مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است. هم‌چنین تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهیم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. هم‌چنین، توانمندسازی جهت حفظ امید و وابستگی کارکنان باقیمانده در طی زمان‌های کوچک‌سازی سازمان حائز اهمیت می‌باشد. کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند. لذا می‌تواند به عنوان منبعی مفید تلقی شود که از آسیب‌پذیری کارکنان جلوگیری می‌نماید و بذل امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه‌های مالی و از بین رفتن زندگی انسانی، در دل آنان می‌کارد.

هم‌چنین در قوانین و اسناد فرادست می‌توان به مواد ۵۸ و ۶۲ فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، در خصوص توانمندسازی کارکنان اشاره نمود. ماده ۵۸ بیان می‌دارد که سازمان موظف است به منظور ارتقای سطح کارایی و اثر بخشی دستگاه‌های اجرایی، نظام آموزش و توانمندسازی کارمندان را به گونه‌ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان یا شغل مورد نظر، انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تأمین نماید. در ماده ۶۲ نیز آمده است که کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی

خود اقدام نمایند. در ضمن دستگاه‌های اجرایی، شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان سنجی مداوم کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می‌شود، به مورد اجرا بگذارند.

۳. روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی می‌باشد (که به منظور افزایش آگاهی مدیران و کارکنان شهرداری تهران در مورد بروز و ظهور پدیده‌های نوین در سازمان‌های امروزی انجام گرفته است) و توصیفی است (که به تحلیل محتوا به منظور توصیف عینی و کیفی محتوای مفاهیم به صورت نظام دار انجام می‌شود). در واقع قلمرو این روش را متن‌های مکتوب، شفاهی و تصویری درباره موضوعی خاص تشکیل می‌دهد.

این پژوهش مبتنی بر رویکرد علمی بر پایه مطالعات کتابخانه‌ای از نوع پژوهش‌های تئوریک و نظری است. در این مرحله برای کسب داده‌های ثانویه (داده‌هایی که قبلاً تولید شده و در منابع موجود قابل دسترسی است) به بررسی کتاب‌ها، مجلات، پایان نامه‌ها و سایر مستندات موجود در کتابخانه‌های تخصصی پرداخته است. با توجه به کم‌یابی منابع کتابخانه‌ای در مورد موضوع تحقیق، مهم‌ترین منبع مورد استفاده اینترنت بوده است که این مسأله ضمن افزودن بر اهمیت تحقیق و به‌روز بودن اطلاعات، به بررسی پیشینه تحقیقات مرتبط با موضوع می‌پردازد. بر اساس این رویکرد، هدف از این تحقیق، تبیینی منسجم و ارائه پیشنهادات کاربردی از مبانی و چارچوب نظری تئوری‌ها است.

از آن جا که در این تحقیق، محقق به دنبال بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و توانمندسازی کارکنان می‌باشد؛ این تحقیق از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی یا غیر آزمایشی محسوب می‌شود.

۴. مبانی نظری و ادبیات موضوع

علل گرایش سازمان‌ها به توانمندسازی

محرک‌های درونی و بیرونی متعددی سازمان‌ها را بر توانمندسازی کارکنانشان ترغیب نموده است. مهم‌ترین محرک‌های درونی عبارتند از:

الف. بهره‌وری

هرگاه از کیفیت و بهره‌وری سخن به میان می‌آید، برنامه‌های توان افزایی در زمره اجزای تفکیک‌ناپذیر موضوع قرار می‌گیرد. ارتباط توانمندسازی و بهره‌وری سازمانی را می‌توان یک ارتباط دو سویه تلقی کرد. بدین ترتیب که تحلیل مسئولیت‌ها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیت‌های تعریف شده، نه تنها به ارتقای توان کاری سازمان و نهایتاً بهبود بهره‌وری خواهد انجامید بلکه کارکنان را از یک مدل ذهنی انعطاف‌پذیر و پویا که همواره پذیرای ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید خواهند بود، نیز برخوردار می‌سازد. از طرف دیگر، برنامه‌های تواناسازی موجب تغییر در مسئولیت‌مدیریت و کارکنان نیز می‌گردد. زمانی که توانایی کارکنان افزایش می‌یابد، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می‌یابد. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌گردد،

چرا که آنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند، خلاق و خودمدیر می‌گردند و این همان حلقه گم شده‌ای است که در ایجاد بهره‌وری سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد (هداوند، ۱۳۸۶).

کانتز معتقد است نه تنها عملکرد سازمانی با توانمندسازی دیگران بالا می‌رود، بلکه بهره‌وری جامعه نیز با افزایش سطح مهارت‌ها ارتقا می‌یابد (فرهنگی، ۱۳۸۲). پشتوانه قوی بر این ادعا که توانمندسازی عملکرد را بهبود می‌بخشد، از طریق دو مطالعه و بررسی مهم که در سالهای ۱۹۸۷ و ۱۹۹۰ انجام گرفته است، وجود دارد. ادوارد لاولر و همکارانش، تحقیقی در امریکا در خصوص میزان درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان و نیز مدیریت مشارکتی و اینکه این امر چه تحولاتی را در سال‌های مزبور باعث گردیده، انجام داده‌اند. نتایج هر دو تحقیق نشان می‌دهد که تعداد زیادی از پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان در کار و اعمال مشارکت، موجب افزایش اعتماد آنان در مدیریت بهبود فرایند و روش‌های سازمانی می‌گردد. شایان ذکر است که در سال ۱۹۸۷ در ۳۸ درصد از سازمان‌های مورد بررسی، تعدادی از سطوح مدیریت حذف شد. این تعداد در سال ۱۹۹۰ به ۵۰ درصد رسید. نکته اخیر، این دیدگاه را که در توانمندسازی، کوچک‌سازی سازمان و مدیریت ناب به هم ارتباط دارند، تقویت می‌کند. هر دو تحقیق بیانگر این بودند که درگیری و مشارکت کارکنان به بهبود بهره‌وری، بهبود کیفیت تولید و خدمات و خدمت‌رسانی بهتر به مشتری، منتج می‌شود. (کینلا، ۱۳۸۳)

ب. ایجاد تحول در سازمان

یکی از مهم‌ترین مبانی تحول سازمانی، به‌کارگیری مدل مشارکت در توانمندسازی است. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمانی مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست؛ بلکه باید به طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش یابد. افزایش مشارکت و توانمندسازی از عمده‌ترین اهداف اصلی و ارزش‌های والای حوزه تحول سازمان بوده‌اند. این مبانی تحول سازمان، هم در عمل و هم از طریق تحقیق، اعتبار خود را ثابت نموده است. تحقیقات مربوط به پویایی‌های گروهی، در دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۶۰ رشد فزاینده‌ای یافت. این تحقیقات ثابت نمود که مشارکت و دخیل شدن در امور، مورد علاقه بیشتر افراد بوده، توانایی بهبود عملکرد و ارائه راه‌حل‌های بهتری را برای مشکلات موجب می‌شود و پذیرش تصمیمات از جانب افراد مشارکت‌کننده را بیشتر می‌نماید. این تحقیقات روشن ساخت که چنین پویایی‌های گروهی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش، تعهد به سازمان را افزایش و سطح فشار روانی را تقلیل، لذا افراد احساسات بهتری را ابراز می‌کنند. مشارکت نیرویی قدرتمند است، لذا مورد علاقه افراد می‌باشد و به طور قابل ملاحظه‌ای عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد. برای توانمندسازی، باید به افراد قدرت داد. این مهم از طریق اختیاری به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیمات، ابراز عقیده، اعمال نفوذ و همچنین مسئولیت‌دهی به آنان محقق می‌شود به همین علت است که مشارکت، شکل مؤثری از توانمندی است. توانمندسازی کارکنان برای انجام اقداماتی فراگیر در زمینه تغییر و تحول، مستلزم تحول سازمانی است. تحولات درون سازمانی بزرگ به ندرت بدون مساعدت افراد رخ می‌دهد، اما اگر کارکنان احساس کنند فاقد قدرت‌اند، عموماً به این امر کمک نمی‌کنند. اینجاست که توانمندسازی معنی می‌یابد (کاتز، ۱۳۸۲).

مشارکت، توانمندسازی را افزایش می‌دهد و توانمندسازی نیز در عوض عملکرد و سلامت فردی را بهبود می‌بخشد. کتابی بنیادی برای اجرای استراتژی‌های توانمندسازی است. جیمز بلاسکو در کتاب تحت عنوان «رهنمودی برای مدیران

جهت توانمندسازی افراد برای تغییر» نمونه‌های متعددی مطرح می‌نماید که در آنها رهبران از طریق توانمندسازی کارکنان، به منافع زیادی دست یافته‌اند. بلاسکو برای تشریح فرایند توانمندسازی، یک مدل چهار مرحله‌ای را مورد استفاده قرار می‌دهد «آمادگی»، «ایجاد تصویری واقعی از افراد»، «تجسم آینده» و «تغییر». او معتقد است یکی از مهم‌ترین اجزای توانمندسازی، تجسم آینده است (تصویری روشن و معتبر از آینده مطلوب). ایجاد تصویری روشن از آینده، تدوین یک استراتژی برای رسیدن به آینده و پیوند قدرت ذهنی و جسمی کارکنان برای تحقق آینده مورد نظر، از جمله محورهای توانمندسازی از دیدگاه بلاسکو است.

ج. امنیت شغلی

در زندگی سازمانی، امنیت شغلی از جمله مسائلی است که کارکنان سازمان‌ها را به خود مشغول می‌سازد و بخشی از انرژی روانی و فکری سازمان‌ها صرف آن می‌گردد. در صورتی که کارکنان به سطح مطلوبی از آسودگی خاطر دست یابند، با فراغ بال، توان و انرژی فکری و جسمی خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند و سازمان نیز کمتر دچار تنش‌های انسانی می‌گردد. وقتی بحث امنیت شغلی مطرح می‌گردد، موضوع رسمی شدن و تضمین حقوق و مزایا در ذهن تداعی می‌شود. در صورتی که در دنیای امروز، امنیت شغلی در گرو رسمی شدن و استخدام مادام‌العمر نیست بلکه تواناسازی کارکنان محور امنیت شغلی است. منظور از امنیت شغلی این است که سازمان موجبات تواناسازی فرد را فراهم کند، به طوری که از نظر تخصصی و توانمندی، سازمان وابسته به فرد شود و در بیرون نیز به تخصص و توانمندی فرد نیاز باشد و این مستلزم آن است که سازمان‌ها بستر لازم را فراهم کنند تا کارکنان از ابعاد مختلف بالندگی لازم را کسب کنند. (سلطانی، ۱۳۷۹).

مهم‌ترین محرک‌های بیرونی عبارتند از: تأثیر فناوری بر محیط‌های کاری، ضرورت انعطاف پذیری سازمان‌ها، افزایش انتظارات شهروندان و قوانین، مقررات و اسناد فرادست.

۵. انواع سرمایه یک سازمان

در هر سازمان چهار نوع سرمایه وجود دارد که مکمل یکدیگرند و رشد و توسعه سازمان مشروط به حضور هر چهار دسته سرمایه است: سرمایه اقتصادی، سرمایه انسانی، سرمایه فرهنگی و سرمایه اجتماعی. بورديو سرمایه را منبعی می‌داند که قدرت به بار می‌آورد و معتقد است که در هر سازمانی سه نوع سرمایه رد و بدل می‌شوند که عبارتند از:

سرمایه اقتصادی: سرمایه اقتصادی به درآمد پولی و سایر منابع و دارایی‌های مالی اطلاق می‌شود که تظاهر نهادینه‌اش را می‌توان در حق مالکیت یافت؛ مثلاً پول و اشیاء مادی که می‌توان برای تولید کالا و خدمات به کار برد. در تعریف دیگری آمده است که سرمایه اقتصادی شامل دارایی‌های مادی، مالی و به طور کلی انواع منابع مالی است که در قالب مالکیت، جلوه می‌کند (جهانگیری، ۱۳۸۶).

بورديو بر تبدیل‌پذیری اشکال مختلف سرمایه به نوع اقتصادی آن تأکید دارد. وی سرمایه اقتصادی را به عنوان کار انسانی انباشته شده معرفی می‌کند. پس کنش‌گران از طریق سرمایه اجتماعی می‌توانند دسترسی مستقیمی به منابع اقتصادی (وام‌های یارانه‌ای، راهنمای سرمایه‌گذاری و...) داشته باشند. آنها می‌توانند سرمایه اجتماعی خود را از طریق تماس با

کارشناسان یا افراد معتبر افزایش دهند و یا به گونه ای دیگر، آنها می‌توانند با سازمانی که اعتبارات با ارزش عرضه می‌دارند، مرتبط شوند.

سرمایه فرهنگی: اصطلاح سرمایه فرهنگی توسط پیر بورديو، جامعه‌شناس فرانسوی، که یکی از بزرگ‌ترین متفکران و دانشمندان علوم اجتماعی عصر حاضر است، مطرح شد. سرمایه فرهنگی در حقیقت از طریق قیاس با سرمایه مالی مورد توجه است. مفهوم سرمایه فرهنگی از مفهوم سرمایه انسانی - که معمولاً توسط اقتصاددانان مورد استفاده قرار می‌گیرد - گستردگی بیشتری دارد. سرمایه فرهنگی به تمرکز و انباشت انواع کالاها، مملوس فرهنگی و نیز قدرت و توانایی در اختیار گرفتن این کالاها و همچنین استعداد و ظرفیت فرد در شناخت و کاربرد این وسایل گفته می‌شود. مجموعه ای از روابط و معلومات و اطلاعات و امتیازات است که فرد برای حفظ کردن یا به‌دست آوردن یک موقعیت اجتماعی از آن استفاده می‌کند. همچنین سرمایه فرهنگی با توجه به نظر بورديو در برگیرنده تمایلات پایدار فرد است که در خلال اجتماعی شدن در فرد انباشته می‌شود. کالاها، مهارت‌ها و انواع دانش مشروع، از سرمایه‌های فرهنگی هستند. بورديو تحصیلات را نمودی از سرمایه فرهنگی می‌داندست. سرمایه فرهنگی نقش بسیار عمده ای در اندیشه بورديو ایفا می‌کند؛ جامعه شناسی مصرف و سبک زندگی بر همین سرمایه استوار است (رحمان‌پور، ۱۳۸۲). به عبارت دیگر سرمایه فرهنگی را مجموعه نمادها، عادت‌ها، منش‌ها، شیوه‌های زبانی، مدارک تحصیلی و آموزشی، ذوق و سلیقه‌ها و شیوه‌های زندگی که به طور غیر رسمی، بین افراد انسانی معمول و شایع است تعریف می‌کند. کالینز سرمایه فرهنگی را شامل منابعی چون مکالمات از پیش اندوخته و در حافظه، شیوه زبانی، انواع خاص و دانش و مهارت، حق ویژه تصمیم‌گیری و حق دریافت احترام می‌داند. پرورش خانوادگی، آموزش رسمی و فرهنگ شغلی سه منبع سرمایه فرهنگی‌اند. انباشت سرمایه فرهنگی از طریق این سه منبع در افراد باعث تفاوت بین دارندگان و فاقدان این سرمایه می‌شود (بورديو، ۱۹۸۴).

سرمایه اجتماعی: مجموعه‌ای از منابع مادی یا معنوی است که به یک فرد یا گروه اجازه می‌دهد تا شبکه پایداری از روابط کم و بیش نهادینه شده آشنایی و شناخت متقابل را در اختیار داشته باشند. در این تعریف بر ضرورت تراکم و دوام پیوندها (یعنی ارتباطات) تأکید می‌ورزد و بیان می‌دارد که: سرمایه اجتماعی انبوهی از منابع بالفعل یا بالقوه‌ای را نشان می‌دهد که به مالکیت یک شبکه با دوام متصل‌اند. همچنین بیان می‌کند که ارزش پیوندهای یک فرد (یا حجم سرمایه اجتماعی) متعلق به یک عامل) به تعداد اتصالاتی که می‌تواند آنها را بسیج نماید و به حجم سرمایه (فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی) متعلق به هر یک از اتصالات بستگی دارد (سلیمی و قربانعلی، ۱۳۸۳). بورديو تعامل بین اتصالات و سرمایه پولی و فرهنگی را با این مثال توضیح می‌دهد: اعضای حرفه‌هایی از قبیل وکلا یا پزشکان، که از سرمایه اجتماعی خود - مشخصاً سرمایه اتصالات اجتماعی، شأن و احترام - برای کسب اعتماد یک گروه مشتری از طبقه بالای جامعه و یا حتی برای به دست آوردن یک شغل سیاسی بهره می‌برند، در واقع از اتصالات و سرمایه پولی و فرهنگی خود سود جستند (جهانگیری، ۱۳۸۶). و معتقد است آنهایی که فقط به تحصیلات خود تکیه می‌کنند، آسیب‌پذیرترین افراد در روند سقوط اعتبار هستند؛ نه فقط به دلیل اینکه دارای هیچ اتصالاتی نیستند بلکه به این دلیل که سرمایه فرهنگی ضعیفشان دانش آنها را در باره تلاطم‌های بازار اعتبارات کم می‌کند.

مفهوم سرمایه اجتماعی

اصطلاح سرمایه اجتماعی پیش از سال ۱۹۱۶ در مقاله‌ای توسط هانی فان از دانشگاه وبرجینیای غربی مطرح شد. اما نخستین بار در اثر کلاسیک جین جاکوب «مرگ و زندگی شهرهای بزرگ آمریکایی» به کاررفته است که در آن توضیح داده بود شبکه‌های اجتماعی فشرده در محدوده‌های حومه قدیمی و مختلط شهری، صورتی از سرمایه اجتماعی را تشکیل می‌دهند و در ارتباط با حفظ نظافت، عدم وجود جرم و جنایت خیابانی و دیگر تصمیم‌ها در مورد بهبود کیفیت زندگی، در مقایسه با عوامل نهادهای رسمی، مانند نیروی حفاظتی پلیس و نیروهای انتظامی، مسئولیت بیشتری از خود نشان می‌دهند. گلن لوری اقتصاددان نیز هم‌چون ایوان لایت جامعه‌شناس، اصطلاح سرمایه اجتماعی را در دهه ۱۹۷۰ برای توصیف مشکل توسعه اقتصادی درون شهری به کار برد. تعداد زیادی از نویسندگان، تعاریفی را که از موضوع سرمایه اجتماعی ارائه شده است، به علت ابهام آن مورد انتقاد قرار داده‌اند. با وجود این، یکی از تعاریفی که مورد توافق قرار گرفته است توسط کلمن بدین‌گونه مطرح شده است: سرمایه اجتماعی مجموعه‌ای است از روابط بین افراد و بین گروه‌ها که دستاوردهایی را به دنبال دارد که بدون این روابط، به دست آوردن آنها ناممکن است.

نظریه‌های بسیاری نیز در زمینه سرمایه اجتماعی بیان شده است که از جمله آنها می‌توان به نظریه پیوندهای ضعیف، نظریه شکاف ساختاری و نظریه منابع اجتماعی اشاره کرد. محققین سرمایه اجتماعی را به وجه گوناگون سازمان اجتماعی تقسیم می‌کنند؛ مانند اعتماد، هنجارها و شبکه‌ها که می‌توانند با تسهیل اقدامات هماهنگ، کارایی جامعه را بهبود بخشند. فوکویاما عنصر اساسی سرمایه اجتماعی را هنجارها یا ارزش‌های غیررسمی می‌داند که به ایجاد و افزایش همکاری گروهی کمک می‌کنند. (فوکویاما، ۱۳۷۹). از نظر پاکستون، سرمایه اجتماعی پیوندهای عینی و ذهنی یا حسی در بین افراد جامعه است. هم‌چنین از نظر فوکویاما، سرمایه اجتماعی مجموعه هنجارهای موجود در سیستم‌های اجتماعی است که موجب ارتقای سطح همکاری اعضای آن جامعه گردیده و پایین آمدن سطح هزینه‌های تبادلات را شامل می‌شود (فوکویاما، ۱۳۸۴). بنابراین سرمایه اجتماعی مفهومی است که پیشینه طولانی زیادی ندارد؛ سرمایه اجتماعی با کارکردش تعریف می‌شود. سرمایه اجتماعی شی واحدی نیست، بلکه انواع چیزهای گوناگونی است که دو ویژگی مشترک دارند: همه آنها شامل جنبه‌ای از یک ساخت اجتماعی هستند، و کنش‌های معین افرادی را تسهیل می‌کنند که در درون ساختار هستند. سرمایه اجتماعی، مانند شکل‌های دیگر سرمایه، مولد است و دست‌یابی به هدف‌های معینی را امکان‌پذیر می‌سازد که در نبودن آن دست‌یافتنی نخواهند بود. سرمایه اجتماعی، مانند سرمایه فیزیکی و سرمایه انسانی کاملاً تعویض‌پذیر نیست، اما نسبت به فعالیت‌های ویژه تعویض‌پذیر است. شکل معینی از سرمایه اجتماعی که در تسهیل کنش‌های معینی ارزشمند است ممکن است برای کنش‌های دیگر بی‌فایده یا حتی زیان‌بار باشد. سرمایه اجتماعی، نه در افراد قرار دارد و نه در ابزار فیزیکی تولید. (کلمن، ۱۳۷۷)

سرمایه اجتماعی، مجموعه هنجارهای موجود در سیستم‌های اجتماعی است که موجب ارتقای سطح همکاری اعضای آن جامعه شده و موجب پایین آمدن سطح هزینه‌های تبادلات و ارتباطات می‌شود. براساس این تعریف، مفاهیمی، نظیر: جامعه مدنی و نهادهای اجتماعی نیز دارای ارتباط مفهومی نزدیک با سرمایه اجتماعی می‌شوند. بانک جهانی نیز سرمایه اجتماعی را پدیده‌ای می‌داند که حاصل تأثیر نهادهای اجتماعی، روابط انسانی و هنجارها بر روی کمیت و کیفیت تعاملات اجتماعی است و تجربه‌های این سازمان نشان داده است که این پدیده تأثیر قابل توجهی بر اقتصاد و توسعه کشورهای مختلف دارد. سرمایه

اجتماعی برخلاف سایر سرمایه‌ها به صورت فیزیکی وجود ندارد، بلکه حاصل تعامل‌ها و هنجارهای گروهی و اجتماعی بوده، از طرف دیگر افزایش آن می‌تواند موجب پائین آمدن جدی سطح هزینه‌های اداره جامعه و نیز هزینه‌های عملیاتی سازمان‌ها شود. در کل، سرمایه‌های اجتماعی منابعی در دسترس هستند؛ نظیر: اطلاعات، اندیشه‌ها، راهنمایی‌ها، فرصت‌های کسب و کار، سرمایه‌های مالی، قدرت و نفوذ، پشتیبانی احساسی، خیرخواهی، اعتماد و همکاری. (رهنورد، ۱۳۸۲)

سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها و جوامع نقشی به مراتب مهم‌تر از سرمایه فیزیکی و انسانی ایفا می‌کند. به گونه‌ای که در نبود سرمایه اجتماعی، اثربخشی سایر سرمایه‌ها در سازمان‌ها کاهش می‌یابد و بدون سرمایه اجتماعی، پیمودن راه‌های توسعه و تکامل فرهنگی و اقتصادی، ناهموار و دشوار می‌شود. در دیدگاه‌های سنتی مدیریت، توسعه سرمایه‌های اقتصادی، فیزیکی و نیروی انسانی مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کردند اما در حال حاضر گفته می‌شود برای توسعه، یک جامعه بیشتر از آن‌که به سرمایه اقتصادی، فیزیکی و انسانی نیازمند باشد به سرمایه اجتماعی نیاز دارد، زیرا بدون سرمایه اجتماعی، استفاده از دیگر سرمایه‌ها به صورت بهینه انجام نخواهد شد. در جامعه‌ای که فاقد سرمایه اجتماعی است، سایر سرمایه‌ها ابتر مانده و کم بازده می‌شوند. از این رو موضوع سرمایه اجتماعی به عنوان یک اصل محوری برای دستیابی به توسعه محسوب شده، مدیرانی موفق اند که بتوانند درک درستی از اهمیت و کارکرد سرمایه اجتماعی داشته باشند. (Moses, 2000)

۶. سرمایه اجتماعی و توانمندسازی

توانمندسازی منابع انسانی بر اساس سرمایه اجتماعی و فرهنگی، یک راه جدید اداره کردن سازمان‌های مستعد با آینده پیچیده‌تر و رقابتی‌تر است. در استراتژی مدیریت سازمانی اگر توانمندسازی کارکنان وجود نداشته باشد، محکوم به شکست است. بهبود مستمر تنها هنگامی مفهوم پیدا می‌کند که افراد اطلاعات لازم را در اختیار داشته باشند و مورد اعتماد قرار گیرند تا بتوانند از مهارت‌ها و توانایی‌هایشان استفاده کنند.

درحقیقت توان افزایشی یک تکنولوژی مؤثر و پیشگام است که هم برای سازمان‌ها و مدیریت آنها، مزیت راهبردی ایجاد می‌کند و هم برای منابع انسانی و کارکنان فرصت می‌آفریند. توان افزایشی، ابزار مشارکت اعضای گروه‌ها در کامیابی و ناکامی سازمان‌هاست به خصوص در این دوران که جامعه جهانی به سمت مدیریت مجازی و فرهنگی در حرکت است. در مدل‌های گذشته، تنها عامل انسانی در انواع سرمایه‌ها، سرمایه انسانی بود که بیشتر مبتنی بر تعداد، تخصص‌ها، دانش و مهارت‌های نیروی انسانی در سطوح مختلف کارکنان و مدیران است. اما توجه به یک سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی منجر به این امر می‌شود که سرمایه اجتماعی نیز به عنوان نشان‌دهنده ارزش اقتصادی شبکه‌های اعتماد و کاهش‌دهنده هزینه‌های مبادله‌ها و تعامل‌ها در این فهرست قرار گیرند. به عبارت دیگر سرمایه اجتماعی بیان‌گر ذخیره اقتصادی مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی بین سرمایه‌های انسانی است.

از جمله دستاوردهایی که سازمان‌های توانمند می‌توانند در اثر به‌کارگیری و تقویت سرمایه اجتماعی به دست آورند،

شامل موارد زیر است:

- تأمین رضایت مشتری و افزایش آن،
- هم‌سویی با نیازهای بازار،

- افزایش رضایت شغلی در کارکنان،
- افزایش احساس تعلق، مشارکت و مسئولیت در کارکنان،
- تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار،
- تعهد بیشتر کارکنان و بهبود کیفیت در کارها،
- ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان،
- کاهش هزینه‌های اجرایی و افزایش سودآوری سازمان به علت سطح بالای همکاری و روح اعتماد،
- انسجام عملی بیشتر، به علت ثبات سازمانی و شناخت مشترک
- افزایش کارایی فرایند تصمیم‌گیری،
- بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره‌وری،
- خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری،
- مشارکت بهتر دانش، به علت ایجاد روابط اعتماد، چارچوب‌های مرجع مشترک و اهداف مشترک.

سرمایه اجتماعی کارکنان را می‌توان در سازمان در دو سطح کلان و خرد مورد توجه قرار داد در سطح کلان، درباره جایگاه کلی یک سازمان در زمینه اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و شبکه‌های ارتباطی بیرونی بحث شده و در سطح خرد به دو نوع سرمایه اجتماعی موجود در داخل سازمان پرداخته می‌شود. نوع اول سرمایه اجتماعی در سطح خرد، سرمایه اجتماعی شناختی نام دارد که در رابطه با پدیده‌هایی نظیر ارزش‌ها، نگرش‌ها، تعهدها، مشارکت، اعتماد موجود در سیستم اجتماعی سازمان است. نوع دوم نیز سرمایه اجتماعی ساختاری نامیده می‌شود که در رابطه با ساختارها و فرایندهای مدیریتی نظیر پاسخگویی مدیران و رهبران در قبال عملکردشان، شفافیت در تصمیم‌گیری، میزان تصمیم‌گیری و اقدام براساس کار گروهی است. بنابراین مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها عبارتند از:

اعتماد: اعتماد سازمانی، مفهومی است که در فرایند روابط اجتماعی بین افراد و سازمان‌های اجتماع با هم‌دیگر تبلور می‌یابد. اعتماد اجتماعی، نتیجه تعاملات اجتماعی موجود و گروهی انجمن‌ها و فعالیت‌های اجتماعی است، به ویژه اگر این اعتماد از حد فردی به سطح اجتماعی انتقال یابد به عنوان یک سرمایه با ارزش تلقی می‌شود. اعتماد از عناصر ضروری تقویت همکاری و یک عنصر غیر اختیاری و نا آگاهانه است و مستلزم پیش‌بینی رفتار یک بازیگر مستقل است. (فرخی، ۱۳۷۶)

مشارکت: مشارکت اجتماعی مردم در اداره امور جامعه همواره با چالش‌ها و فرصت‌هایی روبه‌رو بوده است. ایده مشارکت اجتماعی دارای سابقه دیرینه‌ای است. مشارکت اجتماعی ایده‌ای کاملاً ایدئولوژیکی است که بازتاب اعتقادهای ناشی از نظریه‌های اجتماعی و سیاسی است (نیازی، ۱۳۸۳).

انسجام و همبستگی: ازدیدگاه جامعه‌شناختی، همبستگی پدیده‌ای است که براساس آن در سطح یک گروه یا یک جامعه، اعضا به یکدیگر وابسته و به گونه متقابل نیازمند یکدیگر هستند. این امر مستلزم طرد آگاهی و نفی اخلاقی مبتنی بر تقابل و مسئولیت نیست، بلکه دعوت به احراز و کسب این ارزش‌ها و احساس الزام متقابل است (بیرو، ۱۳۷۰).

تالکوت پارسونز از متفکران برجسته نظریه ساختی-کارکردی، موضوع انسجام اجتماعی را در دو نظام شخصیت و نظام

اجتماعی مورد بحث قرار داده است. پارسونز در تحلیل انسجام در سطح نظام اجتماعی به کنش‌های اظهاری اشاره کرده و معتقد است: هرگاه در موقعیت‌های اجتماعی کنش‌های اظهاری «خود» «معطوف به دیگران» باشد به نوعی همکاری و انسجام می‌انجامد و هرگاه این انسجام نهادینه باشد می‌توان آن را همبستگی نامید. سطح بالای انسجام زمانی است که کنش‌های افراد اخلاقی و معطوف به یک جمع باشد. در این کنش‌ها مسئولیت و وفاداری در قبال دیگران به حد اعلا می‌رسد.

آگاهی: امروزه دانایی و اطلاعات به‌عنوان سرمایه‌ای عظیم در تحولات اجتماعی نقش آفرین شده و روز به روز ابعاد گسترده‌ای را، چه در سطح و چه در عمق، پیدا می‌کند تا جایی که یکی از عوامل مهم دستیابی جوامع به سرمایه اجتماعی کسب آگاهی است. آگاهی اجتماعی شامل مجموعه‌ای از افکار، عقاید و حساسیت نسبت به زندگی و توجه به هر چیزی است که در وسیع‌ترین معنا به امور عمومی، اعم از سیاسی و یا اجتماعی مربوط می‌شود. (فوکویاما، ۱۳۷۹) در مجموع می‌توان گفت که سرمایه اجتماعی عبارت است از تأثیر اقتصادی حاصل از تسهیلاتی که شبکه‌های اعتماد و مؤلفه‌های فرهنگی در یک سیستم اجتماعی را به وجود می‌آورند. شبکه‌های اعتماد، علاوه بر کاهش هزینه‌های مدیریتی، موجب می‌شوند که زمان و سرمایه بیشتری به فعالیت‌های اصلی اختصاص پیدا کند. علاوه بر آن موجب انتقال دانش اعضای گروه‌ها به یکدیگر شده، جریان مناسبی را از یادگیری و دانش در بین آنها فراهم می‌سازد. این امر نیز می‌تواند در کاهش هزینه‌های مدیریتی و توسعه اجتماعی و سازمانی بسیار مؤثر باشد. توانمندسازی کارکنان براساس تقویت و افزایش سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها استفاده از ظرفیت‌های بالقوه در کارکنان است که امروزه از آن استفاده کامل نمی‌شود. (فوکویاما، ۱۳۸۴)

جدول ۱- خلاصه تعاریف سرمایه اجتماعی از دیدگاه صاحب‌نظران

صاحب‌نظران	تعاریف سرمایه اجتماعی
پورتس	توانایی افراد برای منافع پایدار از طریق عضویت در شبکه‌های اجتماعی یا ساختارهای اجتماعی دیگر
بلیویو، اریلی، وید	یک شبکه ارتباطی شخصی منحصر به فرد و وابستگی نهادی ممتاز
برهم، ران	بافتی از ارتباطات تعاونی میان شهروندانی که به یکدیگر برای رفع مشکلات کمک می‌کند
فوکویاما	توانایی افراد برای همکاری و تعاون با هم برای اهداف عمومی در گروه‌ها و سازمان‌ها
کلمن	سرمایه اجتماعی با کارکرد آن تعریف می‌شود. سرمایه اجتماعی چیز واحدی نیست بلکه انواع چیزهای گوناگونی است که همه آنها دو ویژگی مشترک دارند؛ اول، شامل جنبه‌ای از یک ساخت اجتماعی هستند؛ و دوم، کنش‌های معین افرادی را که در درون ساختارند، اعم از اشخاص حقیقی یا عاملان حقوقی، تسهیل می‌کنند و دستیابی به هدف‌های معینی را امکان‌پذیر می‌سازند که در نبود آن دست نیافتنی خواهد بود.
ثقفی و کوهستانی‌نژاد	هنجارها و شبکه‌هایی که امکان مشارکت مردم در اقدامات جمعی را به منظور کسب سود متقابل فراهم می‌کنند و با شیوه‌هایی هم‌چون سنجش سطح اعتماد اجتماعی و سطوح عضویت در انجمن‌های مدنی رسمی یا غیررسمی قابل اندازه‌گیری‌اند.

سرمایه اجتماعی در آغاز یک دسته فرآیندهایی است که به تولید برون بودهایی منجر می‌شود که حاصل کنش‌های اجتماعی است. بنابراین، سرمایه اجتماعی یک دسته کنش‌های اجتماعی است و شامل آن دسته‌ای است که یا خود با دوام هستند یا بر روی آنها به دوام هستند، اثر می‌گذارند.

تاج‌بخش در مقاله خود که حاصل تحقیق موردی در خصوص بررسی و تحلیل میزان سرمایه اجتماعی در مناطق شهری و روستایی مرزی سیستان است، تعاریف موجود در خصوص مفهوم سرمایه اجتماعی را در جدول ۱ خلاصه نموده و نتیجه می‌گیرد که در تمامی این تعاریف از اعتماد به عنوان جزء اصلی سرمایه اجتماعی نام برده شده است. بر اساس تعاریف فوق، صاحب نظران هشت عنصر مهم سرمایه اجتماعی را بدین شرح مطرح کرده اند:

- مشارکت در اجتماع محلی
- کنش‌گرایی در یک موقعیت اجتماعی
- احساس اعتماد و امنیت
- پیوندهای همسایگی
- پیوندهای دوستی و خانوادگی
- ظرفیت پذیرش تفاوت‌ها
- بها دادن به زندگی و پیوندهای کاری

در این تعاریف، شاخص‌های روانشناختی (اعتماد و هنجارها) و رفتارشناختی با هم ترکیب شده اند. اعتماد به معنای باور بر مبنای این احتمال است که دیگران کارهای به خصوصی را انجام می‌دهند یا از انجام آن پرهیز می‌کنند. مفهوم اعتماد ممکن است برای پیش‌نگری رفتار یک شریک با توجه به تعهدات و الزامات او و امکان پیش‌بینی رفتار او در مذاکرات و تعاملات بیان شود در حالی که او ممکن است با رفتار فرصت طلبانه نیز مواجه باشد. در متون پژوهشی، اعتماد را به انواع مختلفی تفکیک می‌کنند و پژوهشگران دست کم از سه نوع متفاوت از اعتماد یاد کرده اند:

- اعتماد بستگان و خویشاوندان؛ که بیان‌کننده اعتماد افراد جامعه به افراد خانواده، نزدیکان و دوستان است؛
- اعتماد اجتماعی میان افراد؛ که بیانگر اعتماد افراد نسبت به یکدیگر و افراد جامعه است؛
- اعتماد نهادی؛ که ناظر بر احساس افراد نسبت به نهادها و یا حرفه‌های مختلف و یا حتی بخش‌های مختلف دولتی می‌باشد؛

نمودار ۱ ویژگی‌های سرمایه اجتماعی به عنوان پدیده‌ای مدیریتی را نشان می‌دهد. صاحب‌نظران این حوزه معتقدند سرمایه اجتماعی نمی‌تواند بدون یکی از این ویژگی‌ها وجود داشته باشد و نمی‌توان تصور کرد که توانمندسازی کارکنان بدون بعضی از این ویژگی‌ها بتواند اثربخش باشد.



نمودار ۱- ویژگی‌های سرمایه اجتماعی به عنوان پدیده‌ای مدیریتی

(Moses, 2000)

۷. عوامل مؤثر بر سرمایه اجتماعی در سازمان

به سه جنبه مهم و اساسی سرمایه اجتماعی، یعنی اعتماد، مشارکت و تعهد سازمانی، به صورت اختصار پرداختیم. هر چند سرمایه اجتماعی در سازمان، دارای جنبه‌های متعدد دیگری نیز هست، لیکن با توجه به اختصار و اهمیت، به این سه جنبه اساسی پرداخته شد و در ادامه، درباره برخی از عوامل مؤثر بر سرمایه اجتماعی صحبت خواهیم کرد. پیش از آن باید به این نکته اشاره کنیم که مفاهیمی که در این مقاله ارائه می‌شوند، همگی دارای ارتباط متقابل با هم هستند و این ویژگی مفاهیم علوم اجتماعی است که این موضوع را به خوبی در توضیحات هر یک از مفاهیم درک می‌کنیم. در مورد عوامل مؤثر نیز باید بگوییم هم سرمایه اجتماعی بر این عوامل تأثیر می‌گذارد و هم این عوامل بر سرمایه اجتماعی. البته باز هم ما به تمامی عوامل مؤثر نخواهیم پرداخت و در میان عوامل مؤثر به سه عامل: ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی و جریان اطلاعات در سازمان، اشاره می‌نماییم. (الوانی، ۱۳۸۳)

۷-۱. جریان اطلاعات

شریان حیاتی یک سازمان، شبکه ارتباطات آن است و خون جاری در آن نیز اطلاعات است و اهمیت ارتباط برای سازمان به مانند اهمیت رگ‌های خون بدن انسانی است که با اختلال در آنها فعالیت سازمانی او دچار اختلال شده و چه بسا از حرکت بایستد. ارتباطات در سازمان‌ها نیز همین نقش را بازی می‌کنند. یکی از نقش‌های رهبران سازمانی، دادن اطلاعات مؤثر، به موقع و کافی به کارکنان است. آن دسته از رهبران که تمایلی ندارند افراد را در اطلاعات سهیم کنند، هرگز کارکنانشان را در اداره موفقیت‌آمیز سازمانشان شریک نخواهند کرد و هرگز سازمان توانمندی نخواهند داشت. مشارکت و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، موجب برقراری جو اعتماد و صمیمیت و مسئولیت‌پذیری می‌شود. چنانچه به افراد، اطلاعات لازم و ضروری

کار داده نشود، جو بی‌اعتمادی ایجاد می‌شود و دیگر نمی‌توان از آنان، رفتار مسئولانه را انتظار داشت. جو بی‌اعتمادی، موجب اختلاف در تصمیم‌گیری می‌شود. آدم‌های بدون اطلاعات، نمی‌توانند تصمیمات مناسب را اتخاذ کنند و از سوی دیگر، افراد با داشتن اطلاعات، ناگزیرند مسئولانه عمل کنند.

۷-۲. ارتباطات سازمانی

مدیران، به سبب کمی وقت، هر زمان که با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند، فرصت کافی برای پیگیری پیام‌ها، تأمین بازخورد و یا ارتباطات از پایین به بالا را ندارند. در چنین شرایطی ایجاد و توسعه محیطی مبتنی بر اعتماد متقابل میان مدیران و کارکنان، می‌تواند برقراری ارتباطات را تسهیل کند و مدیرانی که بتوانند چنین جوی را در سازمان به وجود آورند، به اعتبار خود می‌افزایند و در نتیجه، پیام‌های آنها بهتر درک خواهد شد.

تمایل به انجام کار گروهی (در سازمان) به دلیل روش‌های کاری چند مهارتی و جایگزین شدن ساختار سلسله مراتبی به جای ساختارهای سنتی سازمان، رو به افزایش است. امروزه، سازمان‌ها به سمت حذف مرزهای مشاغل حرکت کرده، به لحاظ ساختاری و فرهنگی، فعالیت‌هایی را در هم ادغام و به جای طراحی مشاغل، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را تعیین می‌کنند تا گروهی از کارکنان با هم‌فکری هم، آنها را انجام دهند. تشکیل گروه‌ها در سازمان، نقش بسیار حیاتی در ایجاد شبکه‌های ارتباطی در سازمان دارند و سازمان‌هایی که در آنها کار گروهی و گروه‌های کاری فعال حضور دارند، دارای سرمایه اجتماعی بالاتری نسبت به سایر سازمان‌ها هستند.

۷-۳. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، عبارت از الگویی منحصر به فرد از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک است که فعالیت جامعه‌پذیری الگو و نیز عملیات سازمان را شکل می‌دهد. بسیاری از صاحب نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی، نوعی استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی، موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. نقش فرهنگ سازمانی در ارتباط با سرمایه اجتماعی بسیار مهم است؛ این که در فرهنگ سازمانی چه ارزش‌ها و باورهایی جایگاه محوری دارند؟ و از سوی دیگر، فرهنگ سازمان از چه قداستی برخوردار است؟ آیا سازمان، دارای فرهنگ قوی است یا ضعیف؟ و... هر یک می‌توانند بر میزان سرمایه اجتماعی سازمان تأثیر بگذارند و البته سرمایه اجتماعی هم بر فرهنگ سازمان تأثیر دارد (ماجدی، ۱۳۸۵).

۸. وظایف و نقش مدیریت در ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی در سازمان

یکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی در سازمان می‌شود، جدایی مدیران از کارکنان و سازمان است. مدیران از راه‌های مختلف می‌توانند به ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی در سازمان یاری رسانند؛ بعضی از آنها در سطح کلان و برخی دیگر در سطح خرد و درون سازمانی می‌باشند که عبارتند از:

پای بندی به اخلاقیات: مدیرانی که اصول اخلاقی را در عملکردها و تصمیمات سازمانی به کار می‌گیرند، با ایجاد روابط مبتنی بر اخلاقیات، سرمایه اجتماعی ایجاد می‌کنند. مدیران باید در اقدامات خود به گونه‌ای عمل کنند که عزت و

آبروی هیچ فردی خدشه‌دار نشود، همواره خیرخواهانه و انسان‌دوستانه رفتار کنند، با رشد و پیشرفت کارکنان خرسند شوند و عدالت و انصاف را در اعمال خود لحظه‌ای فراموش نکنند. (الوانی، ۱۳۷۸)

احساس مسئولیت اجتماعی: اگر سازمان‌ها بخواهند جایگاه خود را در جامعه حفظ و به نحوی عمل کنند که باعث بقاء، توسعه و موفقیت آنها شود، لازم است به مسئولیت اجتماعی خود توجه داشته باشند و تعهدات خود را در مورد شهروندان و کارکنان به درستی ایفا نمایند. بدیهی است اگر کارکنان و شهروندان از سازمان‌ها سلب اعتماد کنند، در فضای بی‌اعتمادی، هم سازمان‌ها و هم شهروندان متضرر خواهند شد.

ایجاد اعتماد در سازمان: یکی دیگر از اقدامات مهم در این زمینه، تلاش مدیران سازمان برای اعتمادسازی بین اعضای گروه‌ها و واحدهای سازمانی و نیز بین واحدهای مختلف است. اعتماد نیز صرفاً با ایجاد روابط مستمر موفق و تدریجی شکل می‌گیرد. انسان‌ها پس از کسب شناخت مناسب و تدریجی از یکدیگر، به هم اعتماد پیدا می‌کنند. این امر در روابط بین افراد، واحدهای مختلف درون سازمانی و روابط بین سازمان‌ها دارای اهمیت است. متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها نوع روابط و ارتباط سازمانی به گونه‌ای است که افراد و واحدهای سازمانی از یکدیگر شناخت واقعی مناسبی کسب نمی‌کنند و طبیعتاً زمینه لازم نیز برای ایجاد شبکه‌های اعتماد فراهم نخواهد بود. بنابراین، سرمایه اجتماعی، جوهره‌ای از علاقه خالصانه به دیگران و روابط صادقانه را در خود دارد.

غنی‌سازی فرهنگ سازمانی: سرمایه اجتماعی به عنوان یک متغیر اقتصادی، منتج از ویژگی‌های فرهنگی یک نظام اجتماعی است؛ به بیان دیگر، سرمایه اجتماعی تبلور اقتصادی فرهنگ اجتماعی یا سازمانی مبتنی بر اعتماد و مشارکت افراد است. بنابراین، هرگونه اقدام مدیران برای غنی‌سازی فرهنگ سازمانی می‌تواند موجب تقویت مؤلفه‌های فرهنگی، نظیر احساس هویت گروهی و سازمانی مشترک، احساس تعلق به آینده‌ای مشترک، مشارکت، اعتمادهای بین فردی و گروهی و موارد مشابه گردد. در این باره، مدیران سازمان‌ها با ایجاد نظام‌های مشارکتی، برگزاری مراسم و جلسه‌های عمومی با کارکنان، حمایت روانی از کارکنان و ایفای مناسب نقش رهبری، می‌توانند در جهت غنی‌سازی فرهنگ سازمانی گام بردارند. در سطح سازمانی می‌توان با استفاده از نشریات و خبرنامه‌های داخلی، پوسترها، فیلم‌ها و حتی شبکه‌های رایانه‌ای در داخل سازمان به تقویت مؤلفه‌های فرهنگی اقدام کرد (سوری، ۱۳۸۴).

چرخش مشاغل: یکی از اهداف مهم چرخش شغلی، ایجاد و تقویت سرمایه انسانی و اجتماعی است. چرخش مشاغل، این فرصت را به کارکنان می‌دهد که ضمن شناخت وظایف و فعالیت‌های سایر مشاغل و افزایش توانمندی خود، ارتباطات و تعامل خود را با یکدیگر افزایش دهند و در نتیجه روح اعتماد جمعی را که جوهره سرمایه اجتماعی است، گسترش بخشند که این امر موجب توزیع و تسهیل دانش و تجربه کارکنان می‌گردد.

افزایش رضایت شغلی کارکنان: سرمایه فیزیکی، با ایجاد تغییرات در مواد برای شکل‌دادن و تسهیل ابزارهای تولید به وجود می‌آید. سرمایه انسانی با تغییر نگرش افراد، مهارت‌ها و توانایی‌های آنان را افزایش می‌دهد. سرمایه اجتماعی نیز هنگامی به وجود می‌آید که ارتباط میان کارکنان به شیوه‌های دگرگون شده باشد که هر کدام از آنان بتوانند به راحتی نقش و وظیفه خود را انجام دهند. از این رو، فضای مبتنی بر تفاهم، صداقت، اعتماد و همکاری باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان و در نهایت بهره‌وری سازمانی می‌گردد. (Carter Mcnamard, 2001)

تأکید مداوم بر آموزش: ایجاد و استفاده از سرمایه اجتماعی به تغییر رفتار و طرز تفکر نیاز دارد. برنامه‌های آموزشی جامع، الگوی مطلوب برای افراد است که قصد دارند رفتارهای جدید را بیاموزند، مشاهده، کشف و اجرا کنند. از این رو، یکی از وظایف مهم مدیران برای ایجاد سرمایه اجتماعی، این است که فرصت‌های مداوم و مشخصی برای آموزش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تدوین و برنامه سالیانه برای تمامی سطوح مشاغل تهیه و به کارکنان ابلاغ نمایند.

۹. تعاریف و مفاهیم توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی دارای معنای عام و خاص و تعبیرهای بی‌شماری است و این تنوع تعریف‌ها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی این مفهوم را با مشکل روبه‌رو ساخته است به گونه‌ای که در تعاریف توانمندسازی عواملی چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است (Robbins, et.al, 2002).

تاریخچه تعریف توانمندسازی به اوایل سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی تلقی گردیده است که این اختیار می‌بایستی به فرد اعطاء یا در نقش سازمانی او دیده شود. در سال ۱۹۷۱ گروف به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار، واگذاری مأموریت و قدرت بخشی است. گاندز در سال ۱۹۹۰ توانمندسازی را به تفویض تصمیم‌گیری به کارکنان مفهوم سازی نمود. در سال ۲۰۰۱ لی توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش گفتمان‌ها، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک می‌داند و اشاره می‌کند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی در جهت حرکت به سوی مبادله، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند. تعاریف دیگری از توانمندسازی توسط صاحب‌نظران و پژوهشگران این حوزه ارائه شده است که به برخی از آنها اشاره می‌گردد.

توانمندسازی فرایندی است که افراد جامعه از راه آن، از نیازها و خواسته‌های خود آگاه شده، نوعی اعتماد به نفس و خود اتکایی را برای برطرف کردن آن نیازها به دست می‌آورند و براساس آن از توانایی لازم برای تحقق هدف‌های خود برخوردار می‌شوند. در تعریفی دیگر توانمندسازی یعنی اینکه مردم باید به سطحی از توسعه فردی دست یابند که به آنها امکان انتخاب بر اساس خواسته‌های خود را بدهد. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان‌شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزش‌ها و نگرش‌های موجود در بافت سازمانی اشاره دارد. به عبارت دیگر توانمندسازی، فرایند پیوسته‌ای است که بر اساس آن افراد یک جامعه از نوعی خوداعتمادی برخوردار شوند و قادر به ارزیابی درست و شناخت واقعی خویش باشند و از توانایی‌ها و قابلیت‌ها، برای رسیدن به هدف‌های خود آگاه شوند و بتوانند با افزایش توانمندی خود به هدف‌های مورد نظر دست یابند (فرخی، ۱۳۷۶). سه عنصری که زمینه توانمندسازی را در محیط کار به وجود می‌آورند، عبارتند از: نگرش‌ها، روابط و ساختار سازمانی که هریک از این عناصر سازمانی باید تغییر کند تا کارکنان توانمند را به وجود آورد؛ درغیر این صورت تلاش‌ها به هدر خواهد رفت (طالبیان، ۱۳۹۰).

توانمندسازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد درجهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند.

توانمندسازی در حقیقت فرایند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روان شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای ۷ بُعد تصمیم‌گیری، اطلاعات، استقلال، خلاقیت و نوآوری، دانش، مهارت، مسئولیت پرورش. توانمندسازی چیزی بیش از یک حالت ذهنی است، توانمندسازی نمی‌تواند وجود داشته باشد مگر اینکه طرز تلقی فردی، رفتار گروهی و ارزش‌های سازمانی از آن حمایت کنند. اگر فقط یکی از این سه سطح تغییر کند فرایند توانمندسازی با شکست مواجه خواهد شد (Melhem, 2004).

توانمندسازی زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان به اندازه کافی آموزش دیده باشند، تمام اطلاعات مربوط به کار فراهم باشد، ابزار ممکن در دسترس باشد، افراد کاملاً درگیر کار باشند و در تصمیم‌گیری شرکت کنند و در نهایت برای نتایج مطلوب پاداش مناسبی داده شود. پیتز دراکر: از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند، محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکز زدایی و حذف دیوان سالاری در سازمان‌ها می‌باشد. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود بیابند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمان‌ها نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهم‌ترین عامل در تواناسازی کارکنان می‌باشد. زیرا مدیر بطور مستقیم و غیرمستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرايطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند. بنابراین توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند. به عبارت دیگر توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان، برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی.

۱۰. انواع توانمندسازی

توانمندسازی فردی: در این سطح، کارکنان با کسب مهارت‌ها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست، فعالیت کنند. در این مرحله، قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان رشد یافته و می‌توانند برای پرسش‌ها و مشکلات خود پاسخ و راه حل مناسب پیدا کنند. همچنین شخص قادر است در شرایط جدید رفتارش را تنظیم کرده، در مقابل عملکرد و تصمیم‌هایش مسئول و پاسخگو باشد.

توانمندسازی سازمانی: در این سطح که ویژه مدیران است، آنان قادر می‌شوند برنامه‌های کلی سازمان را تدوین کنند. آنها تصمیم می‌گیرند چه کارهایی توسط چه کسانی و چطور انجام گیرد؟ مدیران به وظایفشان آگاه بوده، کماکان هدایت کارکنان را برعهده دارند. در این مرحله، مهارت‌های رهبری را می‌توان به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت گذرانده اند، آموزش داد (سلطانی، ۱۳۷۹).

۱.۱. عوامل مؤثر و مدل‌های توانمندسازی کارکنان

چالش‌های رهبری، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی، از جمله: یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری از دیگر سو، سازمان‌ها را مجبور به جهت‌گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است. برای تبیین و تشریح مدل راهبردی توانمندسازی کارکنان، ضروری است عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. طبق پژوهش انجام شده توسط یاهیا ملهم، چهار عامل، ارتباط مستقیم و تأثیر به‌سزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص کرد تا سازمان‌ها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند و علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از:

دانش و مهارت کارکنان: ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانشوران به جای صنعت‌کاران، ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمان‌های دانشی است.

اعتماد: رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده جدیدی هستند. جریان اطلاعات و دانش، تأثیر مثبت بر این بُعد و بر پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری کارکنان دارد.

ارتباطات: ارتباطات دوجانبه وسیله‌ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان‌ها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز می‌شود. (Stone, 2001)

انگیزه: توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این مدل مورد نظر است و پاداش‌های معنوی (غیر مادی) نسبت به پاداش‌های مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند.

برخی نظریه‌پردازان بر این باورند که به‌وجود آوردن حس کنترل بر انجام کارها و فعالیت‌ها، آگاهی از بافت و ساختارهایی که در آن کار انجام می‌شود، مسئولیت و پاسخگویی در کار، سهیم بودن در مسئولیت برای اجرای فعالیت‌های سازمانی و انصاف و عدالت در دادن پاداش‌ها بر اساس عملکرد فردی و گروهی منجر به بهبود توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان می‌شوند. هم‌چنین بر اساس بررسی‌های به عمل آمده توسط رایینز و همکاران، ارائه چارچوبی منسجم و یکپارچه برای روشن کردن نقش متغیرهای موضوعی، محیطی، شناختی و رفتاری در فرایند توانمندسازی مهم است. در این فرایند، روابط بین بافت سازمانی و عناصر محیط کاری (ساختار، منابع انسانی، اعمال مدیریت) مؤثر است (Robbins, et.al, 2002) هم‌چنین ادراک کارکنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج کاری و ماهیت حمایتی سازمانی؛ اعتماد و تعهد، بر بافت سازمانی و محیط کاری تأثیرگذارند. مهم‌ترین گام در فرایند توانمندسازی کارکنان، فراهم سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد. بسیاری از مطالعات در مورد توانمندسازی، نشان می‌دهند که محیط، فرصت‌هایی را برای کارکنان فراهم می‌آورد. از این رو، محیط‌های توانمند، فرصت‌ها و محیط‌های

غیرتوانمند، محدودیت‌هایی را برای کارکنان به همراه می‌آورند. این به میزان نفوذی که جهت اثرگذاری بر پیامدهای کاری اعمال می‌شود، بستگی دارد. اگر کارکنان توانمند باشند ولی هنوز آن نفوذ لازم را نداشته باشند، فاقد اثر احتمالی فرصت یا حمایت محیطی هستند. به عبارت دیگر، این حس را باید در کارکنان به وجود آورد که آنها حمایت می‌شوند تا بتوانند به گونه‌ای اثربخش، فرصت‌هایی را برای نفوذ فراهم آورند. تعهد سازمانی با توانمندسازی ارتباط معنی‌داری دارد و استقلال، عامل مهمی در اعتمادسازی است و اعتماد باعث تمایل به ریسک‌پذیری بالا می‌شود و اکثر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد بین مدیران و کارکنان هستند. تفویض اختیار، حس خودهدایتی را در افراد به وجود آورده و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فرایندهای کاری آنان می‌شود (پارسائیان، ۱۳۷۸).

فرایند توانمندسازی سهم اطلاعات و دانش را برای توانمندسازی کارکنان در راستای عملکرد سازمانی ضروری می‌داند. کارکنان باید اطلاعات لازم را برای اتخاذ تصمیم به دست آورند و برنامه‌های تغییر در صورتی موفقیت آمیزند که مدیریت کانال‌های ارتباطی مؤثر را ایجاد کنند. بازخورد عملکرد، مبنایی برای تقویت حس صلاحیت و شایستگی است. ارزیابی و ارائه بازخورد بخش ارزشمندی در سازمان و عامل مهمی در فرایند توانمندسازی است. حمایت از بازخورد و ارزیابی می‌تواند برای ایجاد مهارت، توانایی و تغییر محیط مؤثر باشد. تفاوت‌های فردی بر توانمندسازی کارکنان اثر می‌گذارد، پس بسیاری از ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند بر فرایند توانمندسازی مؤثر باشند. کانون کنترل (مکان کنترل) عبارت است از باور فرد نسبت به اینکه رفتار او تا چه اندازه تأثیر مستقیم بر پیامدهای همان رفتار دارد. از این رو، افرادی که فکر می‌کنند می‌توانند آنچه را که در اطرافشان می‌گذرد کنترل کنند، (باور دارند که اعمال‌شان پیامدهایی را به دنبال دارد) درون‌گرا نامیده می‌شوند. این افراد بیشتر به درک عوامل محیطی و مفهومی به عنوان فرصت‌هایی برای متعادل سازی نفوذ و اختیار، تمایل دارند. احترام به خود (عزت نفس) عملی است که در کانون کنترل، قدرت و اختیار را متعادل ساخته، فرصتی را در این زمینه فراهم می‌آورد (Seibert, et.al, 2001). از میان گسترهی زیادی از مدل‌های توانمندسازی به چند مدل اصلی به شرح زیر به عنوان پیشنهاد تحقیق می‌پردازیم.

۱۱-۱. مدل توانمندسازی چهار عاملی

چالش‌های رهبری، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه منابع انسانی از جمله: یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری از دیگر سو، سازمان‌ها را مجبور به جهت‌گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است. برای تبیین و تشریح مدل راهبردی توانمندسازی، ضروری است عوامل مؤثر بر این موضوع مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. طبق پژوهش انجام شده توسط یاهیا ملهم، چهار عامل، ارتباط مستقیم و تأثیر به‌سزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص نمود تا سازمان‌ها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند، تا علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. بر اساس این الگو عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از:



نمودار ۲- الگوی توانمندسازی چهار عاملی

(Melhem, 2004)

۱۱-۲. مدل توانمندسازی رابینز و همکاران

بر اساس بررسی‌های به عمل آمده توسط رابینز و همکاران، توانمندسازی به منزله یک محرک غریزی یا واکنش فرد در برابر یک محرک غریزی تعریف شده است. پذیرش ساختار جدید شغل، انتقال قدرت، تفویض اختیار، مشارکت در اطلاعات و مشارکت در منابع ارائه چارچوبی منسجم و یکپارچه برای روشن کردن نقش متغیرهای موضوعی، محیطی، شناختی و رفتاری در فرایند توانمندسازی مهم است. در این فرایند، روابط بین بافت سازمانی و عناصر محیطی (ساختار، منابع انسانی و مدیریت) مؤثر است (Robbins, et.al, 2002).

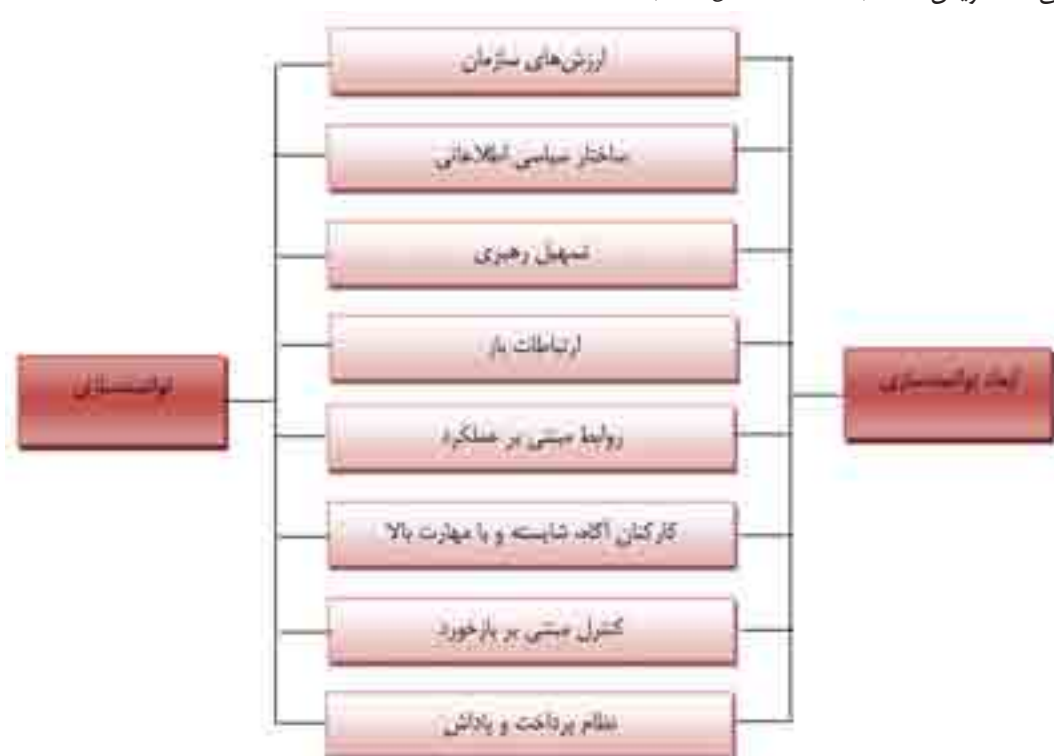


نمودار ۳- مدل توانمندسازی رابینز و همکاران

(Robbins, et.al, 2002)

۱۱-۳. مدل توانمندسازی مگ لاگان ونل

مگ لاگان ونل (۱۹۹۷) یک رویکرد چند بعدی در مورد توانمندسازی کارکنان ارائه کرده‌اند. به اعتقاد مگ لاگان افراد توانمند اختیارات و مسئولیت‌هایشان را به سطوح دیگر سازمان که به صورت مستقیم همکاران را برای حل مسئله، هماهنگ می‌کند، تفویض کنند. (Mclagan etal, 1997)



نمودار ۴- مدل توانمندسازی مگ لاگان ونل

(Mclagan etal, 1997)

۱۱-۴. مدل توانمندسازی گائو

مؤسسه گائو به نمایندگی از کمیته امور دولتی سنای امریکا پژوهشی را تحت عنوان سرمایه انسانی، اقداماتی را که به توانمندسازی کارکنان منجر گردیده، اجرا کرد. این مؤسسه پنج اداره یا نمایندگی امریکا را مورد هدف قرارداد و کلیه اقدامات این ادارات را در راستای توانمندسازی تجزیه و تحلیل کرد. این مؤسسه نتیجه مطالعات خود را شش گام اساسی برای توانمندسازی کارکنان ارائه کرد و معتقد است توجه به توانمندسازی کارکنان و درگیر کردن آنان در امور اجرایی، تغییر را آسان‌تر می‌کند (Gao,2001).



نمودار ۵- مدل توانمندسازی گانو

(GAO,2001)

۱۲. فرایند راهبردی توانمندسازی منابع انسانی

به طور کلی مراحل و فرایندهایی برای توسعه منابع انسانی و مشارکت فعال مدیران عالی سازمان در توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارند که اگر این نگرش در سازمان‌ها نهادینه شود، نیروی انسانی توانمند و دانشی به ارمغان می‌آورد. این مدل شامل سه فرایند است که در درون این فرایند، هفت گام دنبال می‌شود. این مراحل و گام‌ها بر اساس چشم‌انداز سازمان و منابع انسانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که به این شرح ارائه می‌شوند:

۱۲-۴-۱. فرایند استراتژیک

گام ۱: بیان فلسفه وجودی و مأموریت سازمان

گام ۲: شناخت دقیق و کافی از وضعیت استراتژیک سازمان

این گام شامل مراحل زیر است:

(الف) در این مرحله استراتژی‌های کسب و کار بررسی شده، نیروهای بازدارنده اصلی کسب و کار شناسایی شده، کاربردهای نیروی بازدارنده برای مدیران و افراد درگیر در کسب و کار مشخص می‌شود و چگونگی مشارکت کارکنان سطوح پایین‌تر معین شده و نقش آن در عملکرد مؤسسه، مشخص می‌شود.

(ب) تجزیه و تحلیل محیط داخلی: عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می‌گذارند ولی عمده‌ترین اثر را ویژگی‌های کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و مهارت‌های شغلی دارند که باید مورد نظر کارشناسان و مدیران منابع انسانی قرار گیرند.

(ج) تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء، شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج از مؤسسه را شامل می‌شود که تأثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد.

۱۲-۴-۲. فرایند تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی

گام ۳: تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها

در این گام، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی مشخص می‌شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای رسیدن به هدف‌های سازمانی آماده سازد و برنامه‌های توسعه منابع انسانی از راه‌های متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقاء) را مورد بررسی قرار دهد.

تجزیه و تحلیل سازمانی: در تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها بایستی به این عوامل توجه داشت:

- ضعف‌ها و قوت‌های محیط درونی شرکت،
- نقش افراد بر عملکرد شرکت،
- توجه به کمبودهای مهارت کارکنان،
- بررسی شایستگی کارکنان،
- بررسی اثر تکنولوژی جدید بر سطح مهارت کارکنان،
- توجه به جزئیات عملیات جاری بخش‌ها،
- ارائه مدل تجزیه و تحلیل SWOT برای واحد سازمانی.

گام ۴: تجزیه و تحلیل منابع انسانی با توجه به عناصر سازمان

در این مرحله می‌خواهیم بدانیم در کجا هستیم و به کجا خواهیم رفت؟ شکاف‌های موجود بین آن‌چه در آن واقع هستیم و آن‌چه می‌خواهیم به آن برسیم چقدر است؟ پس برای شناسایی و رسیدن به این هدف، عناصر سازمانی که در سیستم‌های منابع انسانی می‌توانند دخیل باشند، مهم هستند. از این رو، تشخیص فرهنگ سازمانی و سیستم‌های منابع انسانی می‌توانند مدیران منابع انسانی مؤسسات را در برنامه‌ریزی‌های آتی منابع انسانی و توسعه آنان، یاری رساند. برای پاسخ به پرسش‌هایی در مورد توانمندسازی منابع انسانی، بایستی چهار بُعد اساسی سازمان را به شرح زیر، مورد توجه قرارداد:

- فرهنگ سازمانی

- ساختار سازمان

- کارکنان

سیستم‌های منابع انسانی: این سیستم‌ها، کارکنان و سازوکارهای انتخاب کارکنان، ارتباطات، آموزش پاداش، توسعه مسیر شغلی را مورد توجه قرار می‌دهند و یا به عبارتی تمامی نظام‌های چهارگانه مدیریت منابع انسانی را از تأمین تا حفظ و نگهداری، شامل می‌شوند.

گام ۵: بررسی مجدد تجزیه و تحلیل ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات و عناصر سازمانی

در این مرحله تمامی مراحل ۳ و ۴ با توجه به عواملی مانند تأکید و تمرکز بر منابع موجود مؤسسه، تعیین و شناسایی افراد کلیدی که تأثیر مهمی بر استراتژی کسب و کار مؤسسه دارند و نیز اولویت‌بندی افراد برحسب کلیدی بودن آنها، در فعالیت‌های مؤسسه دوباره بررسی می‌شوند.

۱۲-۴-۳. فرایند توانمندسازی منابع انسانی

گام ۶: برنامه‌های عملی توانمندسازی منابع انسانی

آن‌چه در این مرحله مهم است، افزایش دانش و آگاهی کارکنان و ایجاد چالش‌های جدید و بررسی پیامدهای آن است. فعالیت‌ها و اعمال مدیریتی در مؤسسه می‌توانند در این امر، مهم به نظر برسند، چرا که اعمال مدیریت، مهارت و دانش کارکنان را افزایش می‌دهند. برنامه‌هایی مثل: جامعه پذیری، آموزش نیروی انسانی، به‌سازی و بالندگی مدیریت، ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان، مشارکت کارکنان، تناسب شغلی، چرخش شغلی و... ارائه شود که در نهایت منجر به توانمندسازی کارکنان می‌شود.

گام ۷: اجرا و ارائه بازخورد

برنامه باید پیش از اجرا به تصویب مدیریت ارشد برسد. به کارگیری ابزار اندازه‌گیری باید با همکاری مدیریت و با توجه به وظایف منابع انسانی اجرا شود. هدف نهایی استراتژی توسعه منابع انسانی این است که مجموعه هدف‌ها به‌گونه‌ای متقابل از راه سیستم‌های پاداش و پرداخت منسجم، آموزش و برنامه توسعه مسیر پیشرفت شغلی، حمایت شوند. از آنجا که نگرش مدیران به آموزش کارکنان و توسعه مدیریت یک نگرش کمی است، بنابراین پاره‌ای از برنامه‌های توسعه با شکست روبه‌رو می‌شوند.

۱۳. جمع بندی نهایی و ارائه راهکارها و پیشنهادات

توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقاء بهره‌وری به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان و سرمایه اجتماعی سازمان است. سازمان شهرداری به واسطه دانش، تجربه و انگیزه، خود صاحب سرمایه نهفته نیروی انسانی و سرمایه اجتماعی می‌باشد. مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان بخش مهمی از اثر بخشی سازمانی و مدیریتی می‌باشد در حقیقت تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی در سازمان‌ها دلالت بر این امر دارد که توانمندسازی کارکنان مبتنی بر راهبرد سرمایه اجتماعی و سهم کردن آنان در قدرت و کنترل اثربخشی شهرداری را افزایش می‌دهد. در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت و سرمایه می‌باشد. از آنجایی که رویکردهای سنتی در استراتژی‌های توسعه باعث ایجاد موانعی در مدیریت منابع انسانی می‌شود در رویکردهای جدید توانمندسازی، توجه به سرمایه اجتماعی سازمانی بعنوان عامل اساسی و محوری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این میان سازمان‌هایی موفق اند که مدیران و رهبران آنها بتوانند این سرمایه ارزشمند را بسیج کرده و شایستگی و توانایی آنان را شکوفا نمایند. به عبارت دیگر سرمایه اجتماعی، بستر مناسبی برای بهره‌وری سرمایه انسانی و راهی برای نیل به موفقیت قلمداد شده است. مدیرانی که بتوانند با توانمندسازی کارکنان، سرمایه اجتماعی سازمان را ایجاد کنند در حقیقت گامی مؤثر در کامیابی شغلی و سازمانی برداشته‌اند.

با عنایت به عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان و تغییر مستمر در نیازهای شهروندان، استراتژی‌های مشتری، تکنولوژی و دانش، سازمان‌ها باید به سمت بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی سازمانی حرکت کنند. کارکنان در سازمان‌های امروزی به آزادی عمل برای ایجاد خلاقیت و تیم‌های خلاق به منظور پاسخ به خواسته‌های شهروندان نیازمندند. سازمان‌های امروزی نیازمند به انعطاف، چابکی و توانایی کارکنان، برای پذیرش انجام کار هستند، بنابراین برنامه‌ریزی در راستای توانمندسازی منابع انسانی، جزو برنامه‌های راهبردی است. سنگ زیربنای توانمندسازی منابع انسانی، شناخت الگوهایی است که بر تصمیمات سازمانی مؤثرند. از آنجا که سرمایه اجتماعی تبلور اقتصادی فرهنگ اجتماعی یا سازمانی مبتنی بر اعتماد و مشارکت افراد است، هرگونه اقدامی از طرف مدیران برای غنی‌سازی سرمایه اجتماعی سازمانی می‌تواند موجب افزایش توانمندی کارکنان شود. در ادامه به مهم‌ترین راهکارهای توانمندسازی کارکنان با تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان شهرداری پرداخته می‌شود:

- **شفاف‌سازی مأموریت‌ها، سیاست‌ها و راهبردهای شهرداری:** مأموریت‌ها، سیاست‌ها و هدف‌های اساسی و بلندمدت در هر سازمان بیانگر دیدگاه و رویکرد مدیران عالی سازمان می‌باشد. شفاف‌سازی اهداف و سیاست‌های سازمان، وظایف و مسئولیت‌های شغلی کارکنان و تجانس آرمان‌ها و استانداردها با وظیفه‌ای که انجام می‌دهند، سرمایه اجتماعی کارکنان را افزایش می‌دهد. چرا که کارکنان بر اساس اصول مشخص شده سعی در تطبیق ارزش‌ها و باورهای خود با ارزش‌های جمعی را دارند و این امر خود به خود روحیه جمعی را تقویت می‌نماید.

- **بهره‌گیری از مدیریت مشارکتی:** چنانچه مدیریت مشارکتی را مانند ره‌یافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم و بر این باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است. بر پایه این تعریف، مشارکت کارکنان در کارهایی

که به خود آن‌ها مربوط می‌شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود که این درگیری شخص را تشویق می‌کند که به تحقق اهداف سازمان کمک کند و در مسؤلیت‌ها و پیامدهای آنها سهیم شود. از مزایا و پیامدهای بهره‌گیری از نظام مدیریت مشارکتی می‌توان به بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه‌های تولید و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و هم‌سو شدن کارکنان با اهداف سازمان و در نهایت افزایش سرمایه اجتماعی اشاره نمود. برنامه‌ریزی برای غنی‌سازی فرهنگ

• **متناسب‌سازی ساختار سازمانی شهرداری:** ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که فعالیت‌های سازمانی به صورت رسمی تقسیم، گروه بندی و هماهنگ می‌شوند؛ به عبارتی، ساختار سازمانی روابط نسبتاً پایداری را میان اجزای سازمان برقرار می‌کند و به این ترتیب به سازمان ثبات می‌دهد تا با همکاری یکدیگر به هدف‌های سازمانی برسند. ساختار سلسله مراتبی با توجه به ماهیت ضد مشارکتی بودنش روابط مبتنی بر اعتماد را مختل می‌کند و در اثر این عامل سرمایه اجتماعی کاهش می‌یابد. درحالی که در ساختار شبکه‌ای، وضع درست برعکس ساختار سنتی است. به دلیل ماهیت هماهنگ‌سازی مدیران در این ساختار و ارتباطی که در آن کارکنان مستقیماً با مدیر واحد خود دارند و زمینه مشارکت برای آنان فراهم است و با روحیه و رویکردی مثبت به تولید ایده و طرح‌های خود همت می‌گمارند. لذا در چنین ساختاری روابط کارکنان با مدیران مبتنی بر اعتماد است و خود به خود خلاقیت، توانمندی و سرمایه اجتماعی در سازمان افزایش می‌یابد.

• **برنامه‌ریزی برای غنی‌سازی فرهنگ اجتماعی سازمان شهرداری:** ایجاد و توسعه هویت مشترک در سازمان و توجه به هنجارهای همکاری و تعهد سازمانی در جهت بهبود عملکرد بیش‌تر مورد توجه قرار گیرد. لذا مدیریت فرهنگ سازمانی به طور عمده باتوجه به نقش رهبری و سمبل‌های فرهنگی می‌تواند موجب تقویت مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی نظیر احساس هویت گروهی و سازمانی مشترک، احساس تعلق به آینده‌های مشترک، مشارکت، اعتمادهای بین فردی و گروهی و موارد مشابه شود. در این باره مدیران سازمان‌ها با ایجاد نظام‌های مشارکتی، برگزاری مراسم و جلسه‌های عمومی با کارکنان، حمایت روانی از کارکنان و ایفای مناسب نقش رهبری می‌توانند در جهت غنی‌سازی سرمایه اجتماعی سازمانی، گام بردارند. یکی دیگر از اقدام‌های مهم در این زمینه، تلاش مدیران و رهبر سازمان برای اعتمادسازی بین اعضای گروه‌ها و واحدهای سازمانی و نیز بین واحدهای مختلف است.

• **ایجاد هویت اجتماعی و سازمانی:** ایجاد و توسعه هویت مشترک در سازمان و توجه به هنجارهای همکاری و تعهد سازمانی در جهت بهبود عملکرد بیش‌تر مورد توجه قرار گیرد. لذا مدیریت فرهنگ سازمانی به طور عمده باتوجه به نقش رهبری و سمبل‌های فرهنگی می‌تواند موجب تقویت مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی نظیر احساس هویت گروهی و سازمانی مشترک، احساس تعلق به آینده‌های مشترک، مشارکت، اعتمادهای بین فردی و گروهی و موارد مشابه شود. در این باره مدیران سازمان‌ها با ایجاد نظام‌های مشارکتی، برگزاری مراسم و جلسه‌های عمومی با کارکنان، حمایت روانی از کارکنان و ایفای مناسب نقش رهبری می‌توانند در جهت غنی‌سازی سرمایه اجتماعی سازمانی، گام بردارند. یکی دیگر از اقدام‌های مهم در این زمینه، تلاش مدیران و رهبر سازمان برای اعتمادسازی بین اعضای گروه‌ها و واحدهای سازمانی و نیز بین واحدهای مختلف است.

• **اعمال حمایت‌های اجتماعی و عاطفی:** ایجاد فرهنگ حمایتی در سازمان و تشویق به مشارکت در هدف‌گذاری

در بین کارکنان باعث می‌گردد که کارکنان به این باور برسند که نقش مهمی در جهت تحقق اهداف سازمان را دارند و با افزایش احساس مؤثر بودن و توانمند شدن، سرمایه اجتماعی سازمان افزایش می‌یابد. همچنین با توجه به اهمیت شبکه اجتماعی سازمان، سعی شود تا توسعه اندازه شبکه و تنوع ارتباطات درون سازمانی مورد توجه قرار گرفته و سلسله مراتب شبکه درون سازمانی کاهش پیدا کند. در جهت افزایش سرمایه اجتماعی سازمان توسعه اعتماد درون سازمانی از طریق برخورد صادقانه و شفاف‌سازی روابط با کارکنان صورت پذیرد و به منظور ایجاد اعتماد مدیران نسبت به کارکنان می‌بایست به مقوله توانمندسازی کارکنان بیشتر توجه شود. حمایت به معنی تأیید و پذیرش از سوی مدیران و همکاران سازمان است و معمولاً از عضویت در شبکه‌های سازمانی به دست می‌آید. شبکه‌های حمایتی شامل مدیر، همکاران، زیر دستان و اعضاء گروه کاری می‌شود. مدیران باید آنان را تحسین و تشویق کنند. آنها را بپذیرند و از آنان پشتیبانی کنند و به آنان اطمینان بدهند. بخش مهمی از احساس توانمندی، داشتن مدیران پاسخگو و حامی است. مدیرانی که در پی توانمند کردن کارکنان خود هستند باید از عملکرد آنان قدردانی نمایند. به عبارتی با ایجاد فرصت‌هایی که کارکنان بتوانند به عضویت بخشی از یک گروه و واحد اجتماعی درآیند، از دیگران برای آنان حمایت اجتماعی حاصل کنند. بدین ترتیب، مدیران می‌توانند کارکنان را با ایجاد این حس که مورد قبول هستند، دارای ارزشمندی به حساب می‌آیند و جزء جدایی‌ناپذیر سازمان هستند، توانمند سازند. بنابراین تقویت گروه‌های اجتماعی در سازمان‌ها که بتوانند روابط متقابل بین افراد را توسعه داده و میزان مشارکت و اعتماد اجتماعی افراد و در نتیجه سرمایه اجتماعی افراد را افزایش دهند، ضروری است.

- **توسعه اعتماد درون سازمان شهرداری:** اعتماد، بنیادی‌ترین احساسی است که هر فرد می‌تواند آن را تجربه کند. اعتماد زیر بنای توانمندسازی و اساس رهبری محسوب می‌شود. سازمان‌هایی که از اعتماد به منزله ابزار اصلی نظارت (کنترل) استفاده می‌کنند، ثمر بخش‌تر، خلاق‌تر، دلبپذیرتر و کم‌هزینه‌تر کار می‌کنند. اداره سازمان بر پایه اعتماد آسان نیست. بنابراین وظیفه اصلی مدیران، تشکیل میدان اعتماد در سازمان است. زمانی که کارکنان دانشی، علاقه صادقانه‌ای از خودشان برای کمک به یک گروه دیگر می‌دهند، اعتماد تسهیل می‌شود. شایسته نیست از اعتماد افراد سوء استفاده کرده، به آنها خیانت شود. جهت تقویت اعتماد میان کارکنان و مدیریت، توجه و احترام به نقطه نظرات کارکنان، تشویق کارکنان به تبادل آزاد اطلاعات، فراهم نمودن سهولت دسترسی کارکنان به مدیریت سازمان و دادن آزادی عمل به کارکنان در ارائه طرح‌های مربوطه، از اقدامات سودمند و کاربردی برای سازمان می‌باشند.

- **سهیم نمودن کارکنان در اطلاعات سازمانی:** یکی از راهکارهای توانمندسازی کارکنان، سهیم نمودن کارکنان در اطلاعات سازمان می‌باشد. تسهیم اطلاعات برای توانمندسازی کارکنان نه تنها یک ضرورت است، بلکه موجب ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت‌پذیری و به عبارت دیگر ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمان می‌گردد. این تسهیم نه تنها حس تعلق، مشارکت و مالکیت نسبت به سازمان ایجاد می‌کند بلکه کارکنان را مصمم می‌سازد تا از اطلاعات کسب شده برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند. با دادن اطلاعات بیشتر به افراد، آنها احساس خواهد نمود که لازمه کار و تلاش داشتن هدف می‌باشد. هدف کارایی، هدف مشکل‌گشایی، هدف نوآوری یا هدف پیش بردن پروژه. اگر افراد در جریان‌گزینش این هدف‌ها مشارکت داشته باشند، به تدریج خود را شریک و مالک کار می‌دانند و مسئولیت‌هایی را می‌پذیرند که لازمه توانمندسازی است. جهت سهیم کردن کارکنان در اطلاعات، لازم است همه کارکنان را از اطلاعات مربوط به عملکرد سازمان مطلع

نمایند. همچنین مدیران سازمان در راستای توسعه و تقویت روش‌های خود نظارتی کارکنان و تقلیل نظارت‌های سلسله‌مراتبی اقدام نمایند.

● **تقویت شبکه‌های رسمی سازمانی:** پانتم معتقد است که هرچه شبکه در جامعه‌ای متراکم‌تر باشد و هرچه ساختار سازمانی افقی‌تر باشد، موفقیت آن سازمان در جامعه بیشتر است. به عبارت دیگر شبکه‌های رسمی رابطه مستقیمی با بهبود سازمان و اعتماد کارکنان ندارند. بنابراین تقویت شبکه‌های رسمی کارکنان موجب افزایش سرمایه اجتماعی و هنجار اعتماد دارد همچنین باید میزان آزادی افراد را برای تعیین نوبت کاری و روش کاری افزایش دهیم تا روابط افراد افقی‌تر باشد و از میزان عمودی بودن افراد کاسته شود.

● **توجه به ارتقاء سرمایه اجتماعی در آموزش‌های عمومی و آموزش کارکنان:** یکی از مهم‌ترین فرایندهای موجود در جوامع برای توانمندسازی کارکنان و ایجاد سرمایه اجتماعی، نظام‌های آموزشی است. گذر افراد از آموزش‌های عمومی در تمامی سطوح و نیز آموزش‌های دانشگاهی، نقش اصلی را در توانمندسازی کارکنان مبتنی بر ایجاد و ارتقاء سرمایه اجتماعی داراست.

● **تحریکات احساسی:** تحریکات احساسی، می‌تواند بر انتظارات افراد از شایستگی‌شان تأثیر بگذارد. احساسات منفی از قبیل ترس، اضطراب، استرس و... که به طور معمول هم در حین و هم پس از انجام وظیفه، ظاهر می‌شوند می‌توانند منجر به کاهش اعتماد به نفس افراد گردند. در بسیاری از مواقع مدیران می‌توانند با جایگزین کردن احساسات مثبت، مانند اشتیاق، ایجاد فضای اعتماد گروهی و تعریف واضح نقش‌ها به میزان زیادی از استرس و تنش شغلی کارکنان کاسته و در جهت توانمند کردن آنان گام بردارند. همچنین از طریق تعیین اهداف با همکاری و مشارکت خود کارکنان می‌توان سرمایه اجتماعی و ارتقاء حس تعاون را در کارکنان افزایش دهند.

منابع

۱. الوانی، مهدی و علیرضا شیروانی (۱۳۸۳). «سرمایه اجتماعی، اصل محوری توسعه»، تدبیر، ش ۱۴۷
۲. بوردیو، پیر (۱۳۸۴)، شکل‌های سرمایه، گردآورنده کیان تاج‌بخش، ترجمه افشین خاکباز و حسن پویان، انتشارات شیرازه، تهران.
۳. بیرو، آلن (۱۳۷۰)، فرهنگ علوم اجتماعی، ترجمه: باقر ساروخانی، تهران، نشر کیهان.
۴. پارسائیان، علی و اعرابی محمد. (۱۳۷۸). مبانی رفتار سازمانی، استیفن رابینز، ترجمه: تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۱۱۸.
- تاج‌بخش، کیان؛ ثقی، مراد و کوهستانی نژاد، مسعود (۱۳۸۲)، سرمایه اجتماعی و سیاست‌های اجتماعی بررسی وضعیت سرمایه اجتماعی، فصل‌نامه رفاه اجتماعی، سال سوم، شماره ۱۰، ص ۱۵۵-۲۰۰.
۵. جهانگیری، علی (۱۳۸۶). رمز توانمندسازی، www.creativiy.ir
۶. رحمان‌پور، لقمان (۱۳۸۲). «مدیریت سرمایه اجتماعی، رویکردی اثر بخش در مدیریت منابع انسانی»، مجله توسعه مدیریت، ش ۱۹.
۷. سلطانی، ایرج (۱۳۷۹). نقش توسعه منابع انسانی در امنیت شغلی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۰۵
۸. سلیمی، قربانعلی و همکاران (۱۳۸۳). «بررسی رابطه بین جو سازمانی و میزان اعتماد در محیط کار، از نظر دبیران مدارس متوسطه شهر اصفهان»، فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، ش ۳۷ - ۴۰، ص ۷۸ - ۸۰.
۹. سوری، علی (۱۳۸۴)، «سرمایه اجتماعی و عملکرد اقتصادی»، مجله تحقیقات اقتصادی، شماره ۶۹، ۸۷-۱۰۸.
۱۰. طالبیان، احمدرضا (۱۳۹۰). تغییر سازمانی راهبردی با رویکردی نظام‌گرا، ماهنامه تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۱۸، ص ۳۸.
۱۱. رهنورد و ایران رادمش (۱۳۸۲). «تصمیم‌گیری مشارکتی و تعهد سازمانی»، مجله دانش مدیریت، ش ۶۲.
۱۲. فرخی، طاهره (۱۳۷۶)، نقش زنان در توسعه پایدار، تواناسازی زنان، ماهنامه تعاون، شماره ۷۴، ص ۷۶-۷۹.
۱۳. فوکویاما، فرانسیس (۱۳۷۹)، پایان نظم سرمایه اجتماعی و حفظ آن، ترجمه غلام‌عباس توسلی، جامعه ایرانیان، تهران.
۱۴. فوکویاما، فرانسیس (۱۳۸۴)، سرمایه اجتماعی و جامعه مدنی، مجموعه مقالات سرمایه اجتماعی و توسعه (تهران، نشر شیرازه).
۱۵. کاتر، جان پی (۱۳۸۲). رهبری تحول، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی و مینو سلسله، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

۱۶. کلمن، جیمز (۱۳۷۷)، بنیادهای نظریه اجتماعی، ترجمه منوچهر صبوری، نشر نی، تهران.
۱۷. نیازی، محسن (۱۳۸۳)، تبیین رابطه انسجام اجتماعی و مشارکت شهروندان شهر کاشان، فصلنامه امدادپژوهان، ص ۱-۲۶
۱۸. هداوند، سعید و صادقیان، شهره (۱۳۸۶). سازه‌های اثر بخش در توان‌افزایی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۸۰
۱۹. ماجدی، سید مسعود، لهسایی زاده عبدالعلی، بررسی رابطه بین متغیرهای زمینه‌ای، سرمایه اجتماعی و رضایت از کیفیت زندگی: مطالعه موردی در روستاهای استان فارس، فصلنامه روستا و توسعه، ۱۳۸۵، ۹، شماره ۴، ۹۱-۱۳۵.
20. Carter Mcnamard, (2001), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategicplanning.com>.
21. Mc Lagan, P. & Nel, C. (1997). The Age of Participation: New Governance for the Workplace & the World, edition.2. Beret Koehler Sanfrancisco, CA.10- Robbins T. L,
22. GAO. (2001). Human Resource Management in the Hospitality Industry. Wiley.
23. Melhem yahya, (2004), the antecedents of customer contact employees empowerment « Employee Relation, v. 26 N.1, p.72-93.
24. Melhem yahya, (2004), The antecedents of customer contact employees empowerment « Employee Relation, v. 26 N.1, p.72-93.
25. Moses M. Simelane (2000), The Human resource planning – national and regional Approach Benchmarking and Re-engineering, <http://www.Strategicplanning.com>.
26. Seibert, Scott E. and Maria L. Kraimer and . Robert C. Liden (2001), “A Social Capital Theory of Career Success “.Academy of Management Journal,
27. Stone, Wendy (2001”) Measuring Social Capital: Towards a Theoretically Informed Measurement Framework for Researching Social Capital in Family and Community Life. “ Australian Institute of Family Studies Research, Paper No. 24
28. T.L.Robbins, M.D.Crino , L.D.Fredendall, (2002), An integrative model of the empowerment process, Human Resource management « v. 12 N.1, p.419-443 .