

Designing a Model for Developing Social Capital with Emphasis on Its Role in Organizational Managers' Effectiveness; Case Study: Islamic Republic of Iran Railways

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Objective: This study was conducted with the aim of designing a model for social capital development and explaining its role in the effectiveness of managers at the Islamic Republic of Iran Railways Company.
Article history: Received:	Methodology: The present research is applied in terms of purpose, qualitative in methodology, and grounded theory in nature. In this study, the researcher collected the necessary initial data through document review, library studies, and interviews. The primary method of data collection involved conducting in-depth interviews. The statistical population included senior and middle-level managers of the railway company. Using purposive sampling and the criterion of theoretical saturation, 12 semi-structured in-depth interviews were conducted, averaging 65 minutes each. The coding process occurred in three stages: open, axial, and selective, resulting in the extraction of 732 initial codes, 188 concepts, and 38 categories.
Revised:	
Accepted:	
Published online:	
Keywords: social capital manager effectiveness Islamic Republic of Iran Railways Company	Findings: Based on data analysis, the paradigmatic model of social capital development was designed including causal conditions (organizational culture, organizational structure), the core phenomenon (social capital development with regard to its role in managerial effectiveness), contextual conditions (organizational environment, human resources, new technologies, communication networks), intervening conditions (cultural barriers, structural barriers, managerial barriers), strategies (strategy formulation, improving communications, strengthening organizational culture), and consequences (increased efficiency and effectiveness, growth and development, sustainable competitive advantage, innovation). Conclusion: The results indicated that social capital development plays a pivotal role in enhancing managerial effectiveness and requires simultaneous cultural and structural reforms.
Cite this article:	Publisher: University of Tehran
Press	
© The Author(s).	DOI: http://doi.org/00000000000000000000



طراحی مدل توسعه سرمایه اجتماعی با توجه به نقش آن در اثربخشی مدیران سازمان؛ مورد مطالعه: شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف پژوهش: این پژوهش با هدف طراحی مدل توسعه سرمایه اجتماعی و تبیین نقش آن در اثربخشی مدیران شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران انجام شده است.
تاریخ دریافت: تاریخ بازنگری: تاریخ پذیرش: تاریخ انتشار:	روش پژوهش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش شناسی کیفی و از نوع نظریه داده بنیاد است. در این پژوهش، پژوهشگر در قالب روش های گردآوری داده، به صورت بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه ای و همچنین انجام مصاحبه، داده های اولیه مورد نیاز را گردآوری کرده است. روش اصلی جمع آوری داده ها در این پژوهش، انجام مصاحبه های عمیق می باشد. جامعه آماری شامل مدیران ارشد و میانی شرکت راه آهن بود که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و معیار اشباع نظری، ۱۲ مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته با میانگین زمانی ۶۵ دقیقه انجام شد. فرآیند کدگذاری در سه مرحله باز، محوری و انتخابی صورت گرفت که منجر به استخراج ۷۳۲ کد اولیه، ۱۸۸ مفهوم و ۳۸ مقوله شد. یافته های پژوهش: بر اساس تحلیل داده ها، مدل پارادایمی توسعه سرمایه اجتماعی شامل شرایط علی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی)، پدیده محوری (توسعه سرمایه اجتماعی با توجه به نقش آن در اثربخشی مدیران سازمان)، شرایط زمینه ای (محیط سازمانی، منابع انسانی، فناوری های نوین، شبکه های ارتباطی)، شرایط مداخله گر (موانع فرهنگی، موانع ساختاری، موانع مدیریتی)، راهبردها (تدوین استراتژی، بهبود ارتباطات، تقویت فرهنگ سازمانی) و پیامدها (افزایش کارایی و اثربخشی، رشد و توسعه، مزیت رقابتی پایدار، نوآوری) طراحی شد. نتیجه گیری: نتایج نشان داد که توسعه سرمایه اجتماعی نقش محوری در ارتقای اثربخشی مدیران دارد و نیازمند اصلاحات همزمان فرهنگی و ساختاری است.
کلیدواژه ها: سرمایه اجتماعی، اثربخشی مدیران، شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران،	
استناد: ناشر: دانشگاه تهران.	© نویسندگان.



مقدمه

در دهه های اخیر، سرمایه اجتماعی به عنوان یکی از مهم ترین دارایی های ناملموس سازمان ها، توجه گسترده پژوهشگران و مدیران را به خود جلب کرده است (Azghandi, 2023, p. 121). این سرمایه که بر پایه شبکه های روابط، اعتماد متقابل و هنجارهای مشترک شکل میگیرد (Gannon & Roberts, 2020, p. 901)، بستر تعاملات اثربخش و هماهنگی جمعی را فراهم می سازد و می تواند زمینه بهره برداری مؤثر از سایر منابع سازمانی (اقتصادی، انسانی و فرهنگی) را فراهم آورد (Saukani & Ismail, 2019, p. 633; Lang & Fink, 2019, p. 158). سرمایه اجتماعی فراتر از علوم اجتماعی، به عنوان عاملی حیاتی در مدیریت مدرن شناخته می شود که با کاهش هزینه های نظارتی، افزایش اعتماد (Martin et al., 2020, p. 3) و بهبود رضایت شغلی (Bustinza et al., 2019, p. 1387)، مستقیماً بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. ساختارهای آن (ساختاری، رابطه ای و شناختی) می توانند منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی باشند (Saukani & Ismail, 2019, p. 634).

با وجود این اهمیت، در بسیاری از سازمان های دولتی مانند شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران، تمرکز تاریخی بر سرمایه های سنتی بوده و سرمایه اجتماعی به دلیل ماهیت ناملموسش، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در این سازمان زیرساختی حیاتی، مدیران نقشی محوری دارند، اما چالش هایی نظیر ساختارهای سلسله مراتبی، ضعف تعاملات حرفه ای و کاهش اعتماد سازمانی، اثربخشی مدیریتی را با موانعی جدی روبرو کرده است. در حالیکه سرمایه اجتماعی می تواند با تقویت فرهنگ مشارکتی و افزایش تعهد، این چالش ها را کاهش دهد. چگونگی توسعه نظام مدل و متناسب با شرایط بومی این سرمایه و پیوند دقیق آن با اثربخشی مدیران در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران به طور مشخص تبیین نشده است.

بنابراین، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل توسعه سرمایه اجتماعی با توجه به نقش آن در اثربخشی مدیران سازمان، به دنبال پر کردن این خلأ نظری و کاربردی است. این تحقیق تلاش می کند تا با لحاظ ویژگی های فرهنگی و ساختاری خاص سازمان های دولتی ایران، الگویی بومی ارائه دهد که توسعه سرمایه اجتماعی را به طور عملی به ارتقای اثربخشی مدیریتی پیوند دهد.

نوآوری و تمایز این پژوهش:

نوآوری پژوهش حاضر صرفاً در بومی بودن یا انجام آن در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران خلاصه نمی شود، بلکه در تلاش برای ارائه یک مدل فرایندی و زمینه مند از توسعه سرمایه اجتماعی در یک سازمان دولتی، زیرساختی و بوروکراتیک است. بخش قابل توجهی از مطالعات پیشین، سرمایه اجتماعی را در قالب ابعاد عمومی مانند اعتماد، هنجارهای مشترک، شبکه روابط و مشارکت بررسی کرده اند و عمدتاً به آزمون روابط خطی آن با متغیرهایی مانند عملکرد، تعهد سازمانی، رضایت شغلی یا اثربخشی پرداخته اند. در مقابل، این پژوهش با بهره گیری از نظریه داده بنیاد، به جای اتکا به مدل های از پیش تعیین شده، درصدد تبیین فرایند شکل گیری، تقویت، موانع و پیامدهای توسعه سرمایه اجتماعی در بستر واقعی شرکت راه آهن است.

افزوده نظری اصلی پژوهش آن است که سرمایه اجتماعی را نه تنها به عنوان یک متغیر رفتاری یا فرهنگی، بلکه به مثابه یک سازوکار مدیریتی و سازمانی برای ارتقای اثربخشی مدیران صورت بندی می کند. بر این اساس، مدل پیشنهادی پژوهش تلاش دارد نشان دهد که توسعه سرمایه اجتماعی در سازمان هایی مانند راه آهن، حاصل تعامل همزمان عوامل فرهنگی، ساختاری، مدیریتی، فناورانه و محیطی است؛ از این رو، رابطه سرمایه اجتماعی و اثربخشی مدیران به صورت رابطه ای ساده و مستقیم در نظر گرفته نمی شود، بلکه به عنوان فرایندی متأثر از اعتمادسازی، شبکه سازی، مشارکت سازی، ارتباطات سازمانی و ظرفیت های منابع انسانی تحلیل می شود.

تمایز دیگر پژوهش، توجه به مؤلفه هایی است که در بسیاری از مدل های عمومی سرمایه اجتماعی کمتر به صورت یکپارچه مورد توجه قرار گرفته اند؛ از جمله نقش شبکه های رسمی و غیررسمی ارتباطی در فعال سازی سرمایه اجتماعی، اثر بوروکراسی و ساختارهای جزیره ای در تضعیف اعتماد و همکاری، و نقش فناوری اطلاعات و پلتفرم های ارتباطی دیجیتال در تسهیل تعاملات سازمانی. این عناصر به ویژه در سازمانی مانند راه آهن که دارای گستردگی جغرافیایی، پیچیدگی عملیاتی، تعدد واحدها و وابستگی شدید به هماهنگی بین بخشی است، اهمیت نظری و کاربردی ویژه ای دارند.

بنابراین، مدل این پژوهش صرفاً بازآرایی مفاهیم عمومی پیشین نیست، بلکه تلاشی برای ارائه یک چارچوب پارادایمی، زمینه مند و کاربردی است که در آن شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدهای توسعه سرمایه اجتماعی به صورت

منسجم تبیین می‌شوند. از این منظر، پژوهش حاضر می‌تواند ضمن غنی‌سازی ادبیات سرمایه اجتماعی و اثربخشی مدیران، مبنایی برای طراحی راهبردهای مدیریتی متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های دولتی، زیرساختی و گسترده در ایران فراهم سازد.

مبانی نظری سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی مفهومی چندبعدی و میان‌رشته‌ای است که به مجموعه روابط، شبکه‌ها، اعتماد، هنجارها و تعاملات اجتماعی اشاره دارد که افراد و گروه‌ها را به یکدیگر متصل می‌کند و زمینه‌ساز همکاری و اقدام جمعی می‌شود (Gelderblom, 2018, p. 1312). سرمایه اجتماعی عبارت است از منابع ناملموسی که در قالب اعتماد متقابل، ارتباطات موثر و تعهدهای اجتماعی بین اعضای یک جامعه یا سازمان شکل می‌گیرد و به افزایش هماهنگی، کاهش هزینه‌های نظارتی و ارتقای کارایی سازمانی کمک می‌کند. این سرمایه برخلاف سرمایه مالی، ملموس نیست اما تاثیر عمیقی بر عملکرد سازمانی و توسعه پایدار دارد (Saukani & Ismail, 2019, p. 634). سرمایه اجتماعی، روابط و هنجارهایی است که کیفیت و کمیت تعاملات اجتماعی در جامعه را شکل می‌دهند. این سرمایه فقط مجموع نهادهای پایه‌ریزی شده در جامعه نیست، بلکه مانند چسبی عمل می‌کند که این نهادها را در کنار هم نگه می‌دارد (Gannon & Roberts, 2020, p. 902).

اثربخشی مدیران سازمان

اثربخشی به معنای میزان تحقق اهداف و نتایج مورد انتظار در یک فرایند، سازمان یا سیستم است. این مفهوم نشان‌دهنده درجه موفقیت در دستیابی به خروجی‌های برنامه‌ریزی شده و تحقق اهداف تعیین شده می‌باشد. مدیر اثربخش فردی است که با نگرشی جامع و انسانی، تفاوت‌های فردی کارکنان را به خوبی درک کرده و استعدادها، مهارت‌ها، نیازها و سبک‌های کاری متنوع آنان را به عنوان یک سرمایه ارزشمند در نظر می‌گیرد و بر همین اساس شرایط مناسب برای رشد و افزایش بهره‌وری را فراهم می‌سازد (Son & Feng, 2019, p. 185). چنین مدیری علاوه بر توجه به ساختار رسمی سازمان، به نقش گروه‌ها و روابط غیررسمی نیز آگاه است و با احترام و تعامل سازنده از ظرفیت این روابط برای بهبود جریان کار و تقویت روحیه کارکنان استفاده می‌کند (Brownlee et al, 2019, p. 3). مدیر اثربخش با تمرکز بر انگیزش، از ابزارهایی مانند تشویق، پاداش و فراهم‌سازی فرصت‌های رشد و ارتقاء بهره می‌گیرد تا تعهد کارکنان به اهداف سازمانی را تقویت کند. او با به کارگیری مدیریت مشارکتی و تشویق همکاری، تصمیم‌گیری‌های یک‌جانبه را کنار گذاشته و حس مسئولیت‌پذیری و تعلق خاطر را در کارکنان افزایش می‌دهد (Drozyner, 2021, p. 444).

ارتباط بین سرمایه اجتماعی و اثربخشی مدیران

از منظر اثربخشی مدیریت، سرمایه اجتماعی نقش تسهیل‌کننده‌ای دارد. مدیرانی که در سازمان‌هایی با سرمایه اجتماعی بالا فعالیت می‌کنند، معمولاً با مقاومت کمتری از سوی کارکنان روبه‌رو می‌شوند، چون اعتماد متقابل بین سطوح مختلف سازمانی وجود دارد. این اعتماد باعث می‌شود تصمیم‌گیری‌ها سریع‌تر اجرا شده و تعهد سازمانی افزایش یابد (Hammer et al, 2013, p. 25). به علاوه، در چنین محیط‌هایی، مدیران می‌توانند از طریق مشارکت دادن کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، حس تعلق و مسئولیت‌پذیری بیشتری در آنان ایجاد کنند که مستقیماً به افزایش بهره‌وری و کارآمدی منجر می‌شود (Azghandi et al, 2023, p. 122). علاوه بر این، سرمایه اجتماعی بر توانایی مدیران در مدیریت نوآوری و پذیرش تغییرات نیز تأثیرگذار است. شبکه‌های ارتباطی قوی و سطح بالای اعتماد، ریسک‌پذیری شناختی کارکنان را افزایش می‌دهد، به طوریکه آنها با اطمینان بیشتری ایده‌های جدید خود را مطرح کرده و در برابر اتهامات ناشی از تغییرات مقاومت کمتری نشان می‌دهند (Camarero et al, 2020, p. 694). این امر به مدیران اجازه می‌دهد تا سازمان را با سرعت بیشتری با محیط‌های پویا وفق دهند و از پتانسیل کامل خلاقیت جمعی بهره ببرند، که این قابلیت سازگاری یکی از شاخصه‌های اصلی اثربخشی در محیط کسب و کار امروزی محسوب می‌شود (Lyu & Ji, 2020, p. 45). این پژوهش بر دو مفهوم اصلی سرمایه اجتماعی و اثربخشی مدیران استوار است. سرمایه اجتماعی، با تأکید بر دیدگاه‌های بورديو (روابط)، پوتنام (ساختار اجتماعی) و کولمن (عملکرد)، چارچوبی برای درک منابع ناشی از شبکه‌های اجتماعی فراهم می‌آورد. در این پژوهش، با توجه به رویکرد کیفی و استفاده از نظریه داده‌بنیاد، ابعاد این سرمایه (علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامد) از دل داده‌های استخراج شده (مصاحبه‌ها) نمایان خواهد شد. اثربخشی مدیران نیز در این تحقیق فراتر از معیارهای کمی سنتی، بر اساس قابلیت‌ها و نتایج مدیریتی ملموس در شرکت راه‌آهن تعریف و سنجیده می‌شود تا با مشاهدات میدانی انطباق داشته باشد.

پیشینه پژوهش

خنیفر و نادری (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان "واکاوی نقش سرمایه اجتماعی در مدیریت کارآمد مراکز پیش دبستان: تجربه زیسته مدیران" ارائه نمودند. یافته های پژوهش از طریق مصاحبه های عمیق نیمه ساختار یافته با ۱۰ نفر از مدیران مجرب مراکز پیش دبستانی، نشان می دهد که ادراک آنها از نقش سرمایه اجتماعی در مدیریت کارآمد این مراکز، شامل ۸۷ تم فرعی، ۱۶ تم اصلی و ۴ مقوله نهایی (مدیران، ذی نفعان، قوانین و فرایندها، ابزار) می باشد.

روشنی علی بنه سی و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد شغلی و رضایت شغلی به منظور اثربخشی رهبری: با تأکید بر نقش میانجی توانمندسازی کارکنان" ارائه نمودند. یافته ها نشان داد که سرمایه اجتماعی بر عملکرد شغلی و رضایت شغلی اثر مثبت و معناداری دارد و همچنین نتایج تحلیل داده ها نشان داد که سرمایه اجتماعی بر عملکرد شغلی و رضایت شغلی با نقش میانجی توانمندسازی اثر مثبت و معناداری دارد. با توجه به نقش میانجی توانمندسازی اعضای هیأت علمی می توان گفت که مسئولین و مدیران دانشگاه بایستی شرایط و زمینه مساعد ارتقاء توانمندسازی در سیستم دانشگاه فراهم سازند.

خوشگفتار مقدم و ابراهیمی (۱۴۰۳) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین سبک رهبری استراتژیک و کارایی و اثربخشی و سرمایه اجتماعی مدیران مدارس ابتدایی استان همدان پرداختند. یافته ها نشان داد با استفاده از روش تحلیل رگرسیون همزمان، مدل معنی داری به دست آمد و کارایی و اثربخشی پیش بینی کننده های معنی داری بودند؛ اما متغیر سرمایه اجتماعی، پیش بینی کننده معنی داری نبود. این پژوهش نشان می دهد که رابطه مثبتی بین سبک رهبری استراتژیک و کارایی و اثربخشی مدیران استان همدان وجود دارد. سرمایه اجتماعی نیز می تواند نقش مهمی در تسهیل همکاری و اشتراک گذاری اطلاعات بین مدیران مدارس داشته باشد.

ابراهیمی (۲۰۲۵) به طراحی یک مدل ارتباطی که نشان دهد چگونه حمایت سازمانی درک شده، سرمایه اجتماعی و هوش هیجانی مدیران منابع انسانی می توانند با هم تعامل کنند تا مدیریت بحران در سازمان ها به شکل موثرتری انجام شود. که در آن چند مفهوم کلیدی به هم مرتبط شده اند، حمایت درک شده سازمانی که به میزان حمایت و توجهی اشاره دارد که کارکنان از سازمان خود احساس می کنند. وقتی کارکنان احساس کنند سازمان به آنها اهمیت می دهد و به نیازهایشان پاسخ می دهد، رضایت و انگیزه شان بالاتر می رود. Dixit و همکاران (۲۰۲۵) با بررسی بهره گیری از سرمایه اجتماعی و فکری برای کارآفرینی اجتماعی: مدلی برای شیوه های پایدار کسب و کار در محیطی نامطمئن بررسی نمودند که با توجه به پیچیدگی ها و تغییرات سریع محیط های اقتصادی و اجتماعی، موضوع کارآفرینی اجتماعی به عنوان یکی از محورهای اصلی توسعه پایدار مورد توجه ویژه قرار گرفته است. کارآفرینی اجتماعی، فراتر از مفهوم سنتی کسب و کارهای سودمحور، بر ایجاد ارزش اجتماعی و بهبود کیفیت زندگی در جوامع تمرکز دارد. این نوع کارآفرینی نیازمند بهره برداری از منابع مختلفی است که توانمندسازی و پایداری فعالیت ها را تضمین کند. در همین راستا یکی از مهم ترین منابعی که می تواند نقش کلیدی در موفقیت کسب و کارهای اجتماعی ایفا کند، سرمایه اجتماعی است. سرمایه اجتماعی به مجموعه ای از روابط، شبکه ها، اعتماد و همکاری های میان فردی و نهادی گفته می شود که دسترسی به منابع و اطلاعات را تسهیل می کند. مطالعات مختلف نشان داده اند که سرمایه اجتماعی باعث افزایش توانمندی کارآفرینان اجتماعی در شبکه سازی، جذب منابع و همکاری با ذینفعان می شود که این امر در محیط های نامطمئن و پرچالش اهمیت دوچندان پیدا می کند. با توجه به اهمیت این موضوع، مقاله حاضر تلاش دارد مدلی جامع ارائه دهد که چگونه سرمایه های اجتماعی و فکری می توانند به عنوان دو رکن اساسی در ایجاد و توسعه کسب و کارهای اجتماعی پایدار در محیط های پرابهام و نامطمئن به کار گرفته شوند. این مدل با هدف ارائه راهکارهای عملی و نظری، زمینه را برای توسعه کسب و کارهای اجتماعی مقاوم و با دوام فراهم می آورد که می توانند نقش مهمی در بهبود شرایط اجتماعی و اقتصادی ایفا کنند.

Gutiérrez و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه و تحت چه شرایطی رهبری خدمت گزار توسط مدیرعامل می تواند منجر به نوآوری در شرکت شود. در این مقاله، سرمایه اجتماعی به عنوان مجموعه ای از روابط، اعتماد، تعامل و شبکه های سازمانی تعریف شده که به اشتراک دانش و نوآوری کمک می کنند. توانایی سازمان برای کسب، درونی سازی، انتقال و کاربرد دانش جدید، که نقش واسطه ای مهمی در تبدیل رهبری مثبت به خروجی نوآورانه دارد. این مقاله بر نقش رهبری مدیران در ایجاد سرمایه اجتماعی تأکید می کند. و ارتباط بین سرمایه اجتماعی و عملکرد سازمانی (نوآوری) را مدل سازی کرده و از مدل های ساختاری استفاده کرده که پایه ای قوی برای طراحی مدل در پژوهش های مشابه فراهم می کند.

بررسی پیشینه پژوهش ها نشان می دهد که در حالی که تحقیقات پیشین مانند خنیفر و نادری (۱۴۰۳) و روشنی علی بنه سی و همکاران (۱۴۰۳) به اهمیت سرمایه اجتماعی در زمینه های مختلف (آموزشی و عملکرد شغلی) اذعان دارند، مدل های ارائه شده یا بسیار

عمومی هستند (مانند دکسیت و همکاران، ۲۰۲۵) و یا نتوانسته اند تأثیر مستقیم سرمایه اجتماعی را بر اثربخشی مدیران در محیط های پیچیده به اثبات رسانند، چنانکه در پژوهش خوشگفتار مقدم و ابراهیمی (۱۴۰۳) مشاهده شد. این امر شکاف اصلی پژوهش حاضر را مشخص میسازد: کمبود یک مدل توسعه ای بومی و مبتنی بر شواهد که به طور خاص، عوامل علی و زمینه ای مؤثر بر سرمایه اجتماعی را در یک سازمان دولتی عظیم و استراتژیک مانند شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران شناسایی و تدوین کند تا این سرمایه به طور مستقیم به افزایش اثربخشی مدیران آن سازمان منجر شود؛ اقدامی که این پژوهش با تمرکز بر این بستر صنعتی خاص، قصد دارد آن را محقق سازد.

مطالعات داخلی (مانند خنیفر و نادری ۱۴۰۳، روشنی علی بنه سی و همکاران ۱۴۰۳) تأثیر مثبت سرمایه اجتماعی را تأیید کرده اند، اما غالباً رویکردی توصیفی داشته و به مدلسازی عوامل زمینه ای سازمان های بزرگ دولتی نپرداخته اند؛ این درحالی است که مطالعه خوشگفتار مقدم و ابراهیمی (۱۴۰۳) عدم قطعیت در این رابطه را نشان می دهد، که تأکید میکند پیوند بین سرمایه اجتماعی و اثربخشی مدیران بستگی شدید به بستر سازمانی دارد. از سوی دیگر، مطالعات بین المللی (مانند دکسیت و همکاران ۲۰۲۵، گاترز و همکاران ۲۰۲۴) هرچند بر مفاهیمی چون نوآوری تمرکز کرده اند، اما به دلیل عمومی بودن و تمرکز بر بخش های خصوصی، فاقد چارچوب تحلیلی لازم برای سازمان های دولتی متمرکز ایران هستند و به ندرت به تعریف عملیاتی دقیق اثربخشی مدیریتی در پرتو سرمایه اجتماعی پرداخته اند. بنابراین، شکاف اصلی پژوهش حاضر نه صرفاً کمبود یک مدل، بلکه فقدان یک مدل توسعه ای است که بتواند به صورت نظام مند و مبتنی بر شواهد، با در نظر گرفتن محدودیتهای و ساختارهای خاص شرکت راه آهن، مؤلفه های سرمایه اجتماعی را شناسایی و پیوند مستقیم آن را با شاخص های عینی اثربخشی مدیران آن سازمان، به گونه ای که یافته های پیشین را نقادانه پوشش دهد، تبیین نماید.

جدول ۱. مقایسه تطبیقی مطالعات پیشین و پژوهش حاضر

شکاف/محدودیت	یافته اصلی	متغیرهای کلیدی	جامعه آماری	روش	محقق/سال
فقدان مدل توسعه ای	رابطه مثبت	سرمایه اجتماعی، عملکرد	بانک های دولتی	کمی	احمدی و همکاران (۱۴۰۰)
عدم توجه به موانع	تأثیر مثبت	اعتماد، مشارکت، شبکه	دانشگاه ها	کمی	رضایی و همکاران (۱۳۹۹)
محدود به بخش خصوصی	رابطه معنادار	سرمایه اجتماعی، نوآوری	شرکت های خصوصی	آمیخته	محمدی (۱۳۹۸)
فقدان مدل عملیاتی	چارچوب نظری	ابعاد سرمایه اجتماعی	-	مروری	Adler & Kwon (2002)
عدم بومی سازی	مدل سه بعدی	ساختاری، شناختی، رابطه ای	-	نظری	Nahapiet & Ghoshal (1998)
- (پوشش شکاف)	مدل بومی توسعه ای	مدل پارادایمی جامع	راه آهن ایران	کیفی (داده بنیاد)	پژوهش حاضر

شکاف پژوهشی و ضرورت انجام این مطالعه:

با وجود مطالعات متعدد در زمینه سرمایه اجتماعی، شکاف های زیر به وضوح قابل مشاهده است:

- ۱. شکاف روش شناختی:** اکثر مطالعات داخلی با رویکرد کمی و آزمون مدل های از پیش تعیین شده انجام شده اند و از روش های کیفی برای کشف عمیق پدیده استفاده نکرده اند.
- ۲. شکاف زمینه ای:** هیچ مطالعه ای به طور اختصاصی به صنعت راه آهن ایران نپرداخته است، در حالی که این صنعت دارای ویژگی های منحصر به فرد فرهنگی، ساختاری و عملیاتی است.
- ۳. شکاف مدل سازی:** مطالعات پیشین عمدتاً به بررسی روابط بین متغیرها پرداخته اند، اما مدل جامع و عملیاتی برای توسعه سرمایه اجتماعی ارائه نکرده اند.

۴. **شکاف کاربردی:** فقدان راهبردهای عملیاتی و قابل اجرا برای مدیران سازمان‌های دولتی ایران. این پژوهش با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و تمرکز بر شرکت راه‌آهن، به پر کردن این شکاف‌ها می‌پردازد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناسی کیفی و از نوع نظریه داده‌بنیاد (Grounded Theory) است. پژوهش میدانی به حساب می‌آید که در آن پژوهشگر در قالب روش‌های گردآوری داده، به صورت بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه، داده‌های اولیه مورد نیاز را گردآوری می‌کند. روش اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش انجام مصاحبه‌های عمیق می‌باشد. جامعه آماری شامل مدیران ارشد و میانی شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران بود. برای تعیین حجم نمونه، مدیران شرکت‌های برتر در نظر گرفته شدند. تعداد نمونه آماری در این بخش تا جایی ادامه یافت که محقق به اشباع نظری دست یافت. اشباع نظری زمانی حاصل می‌شود که داده‌های جدید، مفاهیم یا مقوله‌های جدیدی به مدل اضافه نکنند (Strauss, 1967; & Glaser, 2014). برای دستیابی به اشباع نظری، فرایند کدگذاری پس از هر مصاحبه به صورت مرحله‌ای انجام شد و کدهای جدید با کدهای قبلی مقایسه گردید. این رویکرد با توصیه‌های Guest et al. (2006) مبنی بر حداقل ۶ تا ۱۲ مصاحبه برای اشباع در مطالعات همگن همخوانی دارد. براین اساس، با حجم نمونه به تعداد ۱۲ نفر، محقق به اشباع نظری رسید. جهت گزینش افراد برای انجام مصاحبه‌ها، روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌شود. ویژگی محوری مصاحبه‌شوندگان، اشراف آنها بر ساختار سازمانی و درک عمیق آنها از شبکه‌های ارتباطی داخلی است، زیرا فرایند مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختاریافته و عمیق طراحی شده تا اطلاعات کیفی لازم برای نظریه پردازی داده بنیاد (GTM) در مورد عوامل توسعه سرمایه اجتماعی استخراج گردد. روش اصلی تحلیل داده‌ها، روش نظریه پردازی داده بنیاد می‌باشد. نظریه داده بنیاد یک روش شناخته شده است که در بسیاری از مطالعات تحقیقاتی استفاده می‌شود. تکنیک‌های تولید داده‌های کمی و کیفی را می‌توان در یک مطالعه تئوری زمینه‌ای استفاده کرد. تئوری زمینه‌ای به دنبال کشف یا ساخت نظریه از داده‌هایی است که به طور سیستماتیک با استفاده از تحلیل مقایسه‌ای به دست آمده و تجزیه و تحلیل می‌شوند.

اعتبارسنجی یافته‌ها:

برای تضمین اعتبار و قابلیت اطمینان یافته‌ها، از روش‌های زیر استفاده شد:

۱. بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان (Member Checking):

پس از تحلیل اولیه، یافته‌ها به ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و تأییدیه آن‌ها اخذ گردید.

۲. بررسی همتایان (Peer Debriefing):

کدگذاری‌ها توسط دو محقق مستقل بررسی و میزان توافق بین کدگذاران (Cohen's Kappa) برابر ۰,۸۷ محاسبه شد.

۳. مثلث‌سازی (Triangulation):

علاوه بر مصاحبه، از اسناد سازمانی (گزارش‌های عملکرد، بخشنامه‌ها) و مشاهدات میدانی برای تأیید یافته‌ها استفاده شد.

۴. حسابرسی خارجی (External Audit):

فرایند پژوهش و یافته‌ها توسط یک متخصص خارجی در زمینه نظریه داده‌بنیاد بررسی و تأیید شد.

جدول ۲: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

مدت مصاحبه (دقیقه)	سابقه مدیریت (سال)	سمت سازمانی	کد مصاحبه
۷۵	۱۸	مدیر ارشد عملیات	M1
۶۰	۱۵	مدیر منابع انسانی	M2
۷۰	۲۰	مدیر برنامه‌ریزی استراتژیک	M3
۵۵	۱۲	مدیر امور مالی	M4
۶۵	۱۰	مدیر فناوری اطلاعات	M5
۶۰	۱۴	مدیر روابط عمومی	M6
۷۰	۱۶	مدیر توسعه سازمانی	M7
۸۰	۲۲	معاون اجرایی	M8
۵۰	۱۱	مدیر ایمنی و بهداشت	M9

M10	مدیر بازرگانی	۱۳	۶۵
M11	مدیر حقوقی	۱۷	۷۰
M12	مدیر آموزش و توسعه	۱۴	۶۰
میانگین		۱۵,۲	۶۵

پروتکل مصاحبه:

مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختاریافته و بر اساس پروتکل زیر انجام شد:

سؤالات اصلی:

۱. سرمایه اجتماعی را در سازمان چگونه تعریف می‌کنید؟
۲. به نظر شما چه عواملی باعث تقویت یا تضعیف سرمایه اجتماعی در راه‌آهن می‌شود؟
۳. چه ارتباطی بین سرمایه اجتماعی و اثربخشی مدیران وجود دارد؟
۴. چه موانعی در توسعه سرمایه اجتماعی مشاهده می‌کنید؟
۵. چه راهبردهایی برای تقویت سرمایه اجتماعی پیشنهاد می‌دهید؟

سؤالات کاوشی (Probing Questions):

- می‌توانید مثالی از تجربه خود بزنید؟
- این موضوع چه پیامدهایی برای سازمان داشته است؟
- چرا این عامل اهمیت دارد؟
- آیا راهکار دیگری وجود دارد؟

نتایج پژوهش

در پارادایم داده بنیاد، تجزیه و تحلیل از سه بخش کدگذاری شکل گرفته است که عبارتند از: ۱- کدگذاری باز؛ ۲- کدگذاری محوری؛ ۳- کدگذاری انتخابی کدگذاری باز بخشی از تجزیه و تحلیل است که به صورت مشخص به نامگذاری (مفهوم پردازی) و مقوله بندی پدیده‌ها از راه بررسی دقیق داده‌ها می‌پردازد. با توجه به نتایج و مرور سیستماتیک تحقیق و مطالعات پیشین در این حوزه تعداد ۷۳۲ کد اولیه بدست آمد که با بررسی های صورت گرفته و ادغام کدهای مشابه و حذف کدهای تکراری تعداد ۱۸۸ کد و مفهوم اولیه شناسایی شدند.

فرآیند کاهش کدها:

تحلیل داده‌ها در این پژوهش بر مبنای رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین انجام شد. انتخاب این رویکرد به دلیل تناسب آن با هدف پژوهش، یعنی طراحی مدل پارادایمی توسعه سرمایه اجتماعی و تبیین نقش آن در اثربخشی مدیران، صورت گرفت. بر این اساس، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها به صورت خط به خط بررسی شد و عبارات معنادار مرتبط با مسئله پژوهش استخراج گردید که حاصل آن ۷۳۲ کد اولیه بود.

فرایند کاهش کدها بر اساس روش مقایسه مداوم و با معیارهایی مانند شباهت و هم‌پوشانی معنایی، ارجاع به پدیده مشترک، ارتباط مستقیم با سؤال پژوهش، قابلیت انتزاع مفهومی و عدم تکرار انجام شد. در این مرحله، کدهایی که از نظر معنایی مشابه یا بسیار نزدیک بودند، در قالب یک مفهوم جامع‌تر ادغام شدند و کدهای تکراری یا فاقد دلالت مستقل تحلیلی از فهرست اصلی کنار گذاشته شدند. بنابراین، کاهش کدها به معنای حذف داده‌های مهم نبود، بلکه نوعی تجمیع تحلیلی و ارتقای سطح انتزاع از کدهای خام به مفاهیم بود. نتیجه این فرایند، تبدیل ۷۳۲ کد اولیه به ۱۸۸ مفهوم بود.

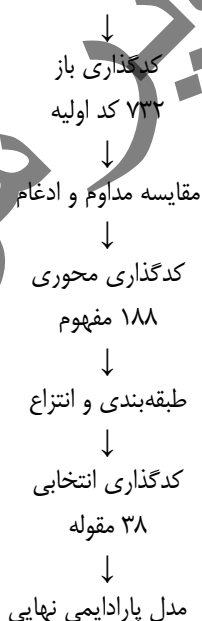
در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم استخراج شده بر اساس روابط مفهومی و نقش آن‌ها در مدل پارادایمی سازمان‌دهی شدند. معیار طبقه‌بندی مفاهیم در مقوله‌ها، صرفاً فراوانی تکرار نبود، بلکه میزان ارتباط آن‌ها با پدیده محوری، قدرت تبیین‌کنندگی، و جایگاه آن‌ها در شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها ملاک قرار گرفت. بر این اساس، ۱۸۸ مفهوم در قالب ۳۸ مقوله طبقه‌بندی شد. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز مقوله‌های به‌دست‌آمده حول پدیده محوری پژوهش، یعنی توسعه سرمایه اجتماعی، یکپارچه شدند و مدل نهایی پژوهش بر اساس منطق پارادایمی اشتراوس و کوربین تدوین گردید.

برای نمونه، کدهای «اعتماد به همکاران»، «اطمینان به مدیر»، «اعتماد متقابل» و «صداقت در روابط» به دلیل قرابت معنایی در مفهوم اعتماد سازمانی ادغام شدند. همچنین کدهای «جلسات منظم»، «ارتباط باز»، «شفافیت اطلاعات» و «بازخورد مستمر» ذیل مفهوم ارتباطات مؤثر قرار گرفتند؛ زیرا همگی به کیفیت تبادل اطلاعات و تعاملات سازمانی اشاره داشتند.

جدول ۳. نمونه فرآیند کدگذاری سه مرحله‌ای

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	نمونه متن مصاحبه
شرایط علی	اعتماد سازمانی	التزام مدیر، اعتماد	“وقتی مدیر به تعهدش عمل می‌کند، اعتماد ایجاد می‌شود”
شرایط مداخله‌گر	بوروکراسی	سلسله‌مراتب، مانع ارتباط	“ساختار سلسله‌مراتبی سخت مانع از ارتباط می‌شود”
راهبردها	مشارکت‌سازی	جلسات منظم، هم‌افزایی	“جلسات هفتگی باعث هم‌افزایی تیمی شد”
پیامدها	اثر بخشی مدیران	اعتماد، سرعت تصمیم	“با افزایش اعتماد، تصمیم‌گیری سریع‌تر شد”

متن خام مصاحبه‌ها (۱۲ مصاحبه، ۸۴۵ دقیقه)



شماتیک ۱. فرآیند کدگذاری و کاهش داده‌ها

فرآیند کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین مفاهیم تولیدشده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرآیند ساخت نظریه را به سهولت انجام دهد. در جدول ۴ این طبقه‌بندی ارایه شده است.

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های فرعی

مقوله فرعی	مفاهیم / کدهای اولیه
فرهنگ سازمانی	-فرهنگ سنتی مقاومت در برابر تغییر -نگاه بخشی و جزیره‌ای

-عدم سازوکار تشویق -موانع نوآوری -عدم وجود همکاری و نوآوری -ترس از شکستن ریسک‌پذیری پایین -نگرش جزیره‌ای -عدم ابتکار عمل در سطح میانی -عدم همسویی استراتژیک بین واحدها -بوروکراسی ناکارآمد -غلبه رویکرد حفظ وضع موجود بر تحول	
-سیلوهای سازمانی -عدم هماهنگی بین واحدها -ساختارهای رسمی -چالش‌های استراتژیک -محدودیت‌های جغرافیایی -عدم انطباق با تغییرات -عدم توانایی در تصمیم‌گیری -پیچیدگی‌های ساختاری -موانع ارتباطی -عدم شفافیت در فرآیندها -تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌های کلیدی	ساختار سازمانی
-نقش مکمل شبکه‌های رسمی -انتقال اطلاعات -شبکه‌های غیررسمی -شناسایی افراد کلیدی -تسهیل همکاری مجازی -تحلیل داده‌های شبکه داخلی -ایجاد پلتفرم دیجیتال -ارتباطات سریع -تسهیل فرآیندهای استراتژیک -ایجاد مخزن دانش پویا -تسهیل جریان دانش بین واحدهای سازمانی	شبکه‌های ارتباطی
-روابط و اعتماد -ایجاد اعتماد و همدلی -تسهیل نوآوری -فرهنگ گفتگوی باز -توانمندسازی -ایجاد جامعه یادگیرنده -شبکه‌های اعتماد و روابط -ارتباطات مؤثر -ایجاد انگیزه برای تعالی -رهبری تحول با پشتوانه سرمایه اجتماعی -تقویت حس تعلق سازمانی	سرمایه اجتماعی

-افزایش چابکی -تصمیم‌گیری آینده‌نگرانه -حل موانع توسط مدیران -تقویت همکاری بین واحدی -توانایی رهبری تحول -تحلیل روندهای صنعت -ایجاد کانال‌های مشورتی -ارتقاء مهارت‌های نرم -افزایش انگیزه یادگیری -اجرای استراتژی	اثر بخشی مدیران
-تسهیل نوآوری -ایجاد شوراهاى نوآوری بین‌بخشی -طراحی پروژه‌های مشترک -سیستم پاداش برای نوآوری تیمی -افزایش خلاقیت -شناسایی فرصت‌ها -ایجاد اکوسیستم همکاری دیجیتال -تسریع ارتباطات -حذف محدودیت‌های زمانی -ایجاد مخزن ایده‌ها -حمایت مدیریتی از ایده‌های نوآورانه	نوآوری
-فضای رقابتی -تعامل با ذینفعان -بازار کار -تغییرات اقتصادی -قوانین و مقررات -فشارهای اجتماعی -تکنولوژی‌های نوین -نیازهای مشتریان -روندهای جهانی -چالش‌های محیط زیست	محیط سازمانی
-توانمندی‌های کارکنان -آموزش و توسعه -مدیریت استعداد -فرهنگ یادگیری -مشارکت کارکنان -انگیزش -تنوع نیروی کار -رهبری مؤثر -ارزیابی عملکرد -ایجاد فرصت‌های یادگیری -توسعه شایستگی‌های تحول دیجیتال	منابع انسانی
-ابزارهای دیجیتال -تحلیل داده‌های پیچیده -پلتفرم‌های همکاری	فناوری‌های نوین

-شناسایی ریسک‌ها -تسهیل ارتباطات -حذف محدودیت‌های جغرافیایی -ایجاد اکوسیستم‌های دیجیتال -نوآوری در فرآیندها -بهبود کارایی -ارتقاء تجربه مشتری -یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی	
-مقاومت در برابر تغییر -عدم همکاری -ترس از شکست -نگرش منفی نسبت به نوآوری -عدم پذیرش فناوری‌های جدید -عدم حمایت از ابتکارات -نداشتن اعتماد به نفس -فرهنگ سنتی -عدم شفافیت -دیدگاه‌های بخشی‌نگر -کمبود فرهنگ یادگیری از شکست	موانع فرهنگی
-بوروکراسی ناکارآمد -عدم همسویی استراتژیک -موانع ارتباطی -ساختارهای پیچیده -عدم انطباق با تغییرات -عدم توانایی در تصمیم‌گیری -چالش‌های بین واحدها -موانع قانونی -محدودیت‌های منابع -عدم هماهنگی	موانع ساختاری
-عدم ابتکار عمل -عدم توانمندی رهبری -عدم ارتباط مؤثر -عدم توجه به نظرات کارکنان -عدم تحلیل داده‌های لازم -عدم شفافیت در تصمیم‌گیری -عدم پاسخگویی -عدم توانایی در مدیریت تغییر -عدم توجه به ذینفعان -عدم ایجاد انگیزه	موانع مدیریتی
-تدوین نقشه راه استراتژیک -حمایت از طرح‌های نوآورانه -ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال -تقویت دیپلماسی سازمانی	تدوین استراتژی

-برگزاری همایش‌های استراتژیک -طراحی پروژه‌های مشترک -تشکیل شوراهای نوآوری -ایجاد سیستم پاداش -ایجاد مرکز نوآوری داخلی -تدوین سیاست‌های شفاف	
-ایجاد کانال‌های مشورتی -تسهیل همکاری بین واحدها -ایجاد شبکه‌های ارتباطی -استفاده از فناوری‌های نوین -ارتقاء فرهنگ گفتگوی باز -تقویت همکاری‌های بین‌بخشی -بهبود فرآیندهای ارتباطی -ایجاد بسترهای دیجیتال -تسهیل تبادل اطلاعات -استفاده از ابزارهای تحلیلی	بهبود ارتباطات
-ترویج فرهنگ شفافیت -افزایش اعتماد و همدلی -ایجاد جامعه یادگیرنده -تشویق به یادگیری مداوم -تقویت مشارکت کارکنان -ایجاد انگیزه برای نوآوری -ارتقاء حس تعلق -حمایت از ایده‌های جدید -ترویج فرهنگ پاسخگویی -تشویق به همکاری	تقویت فرهنگ سازمانی
-افزایش چابکی سازمان -بهبود تصمیم‌گیری -افزایش سرعت انطباق با تغییرات -بهبود عملکرد کلی -افزایش رضایت مشتریان -بهبود جایگاه برند -افزایش سهم بازار -بهبود نوآوری -افزایش سودآوری -تقویت روابط با ذینفعان	افزایش کارایی و اثربخشی
-ایجاد جامعه یادگیرنده -افزایش مهارت‌های نرم -تقویت روحیه تیمی -افزایش انگیزه یادگیری -ارتقاء توانمندی‌های کارکنان -بهبود رهبری -افزایش نوآوری -تقویت فرهنگ سازمانی	رشد و توسعه

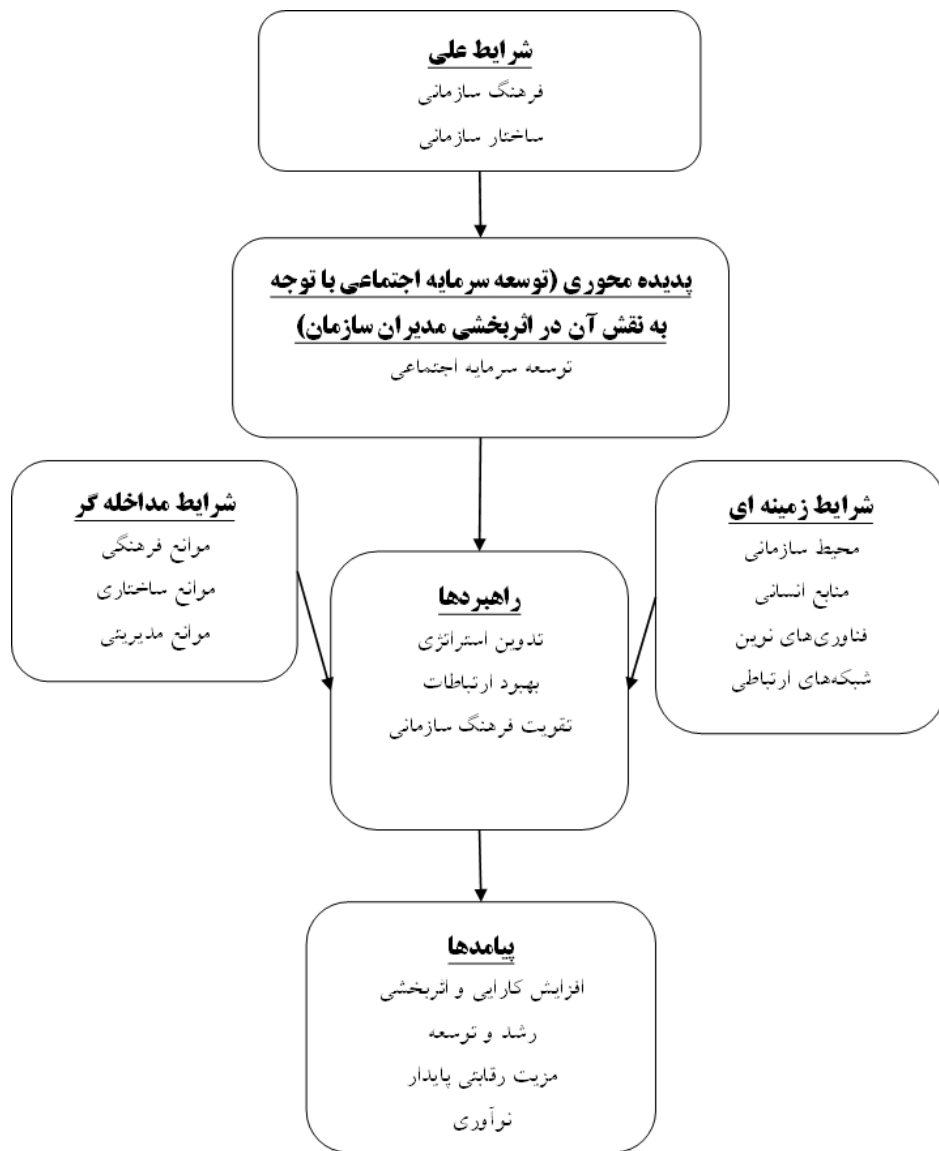
-افزایش همکاری بین واحدها -بهبود توانایی‌های مدیریتی	
-ایجاد مزیت رقابتی غیرقابل تقلید -بهبود موقعیت در بازار -افزایش وفاداری مشتریان -بهبود تصویر برند -افزایش توانایی در جذب استعدادها -تقویت روابط با شرکا -افزایش توانایی در مواجهه با چالش‌ها -بهبود عملکرد مالی -افزایش نوآوری -بهبود پاسخگویی به نیازهای مشتریان	مزیت رقابتی پایدار

کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. این مرحله در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. طبقه‌بندی کدگذاری‌های انتخابی

مقوله فرعی	ابعاد / مقوله اصلی
فرهنگ سازمانی	شرایط علی
ساختار سازمانی	
محیط سازمانی	شرایط زمینه‌ای
منابع انسانی	
فناوری‌های نوین	
شبکه‌های ارتباطی	
موانع فرهنگی	شرایط مداخله‌گر
موانع ساختاری	
موانع مدیریتی	
توسعه سرمایه اجتماعی	پدیده محوری (اصلی) توسعه سرمایه اجتماعی با توجه به نقش آن در اثربخشی مدیران سازمان
تدوین استراتژی	راهبردها
بهبود ارتباطات	
تقویت فرهنگ سازمانی	
افزایش کارایی و اثربخشی	پیامدها
رشد و توسعه	
مزیت رقابتی پایدار	
نوآوری	

در شکل ۱ الگوی کدگذاری، روابط فی‌مابین شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها را در قالب الگوی پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل پژوهش

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی برای توسعه سرمایه اجتماعی با توجه به نقش آن در اثربخشی مدیران سازمان در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران انجام شده است. یافته های پژوهش نشان می دهد توسعه سرمایه اجتماعی در سازمان فرایندی پیچیده، چندسطحی و مبتنی بر تعامل نظام مند میان مجموعه ای از عوامل سازمانی است که در قالب کدگذاری انتخابی و مدل پارادایمی تبیین شده اند. تحلیل نهایی داده ها منجر به شکل گیری یک چارچوب مفهومی منسجم شد که در آن سرمایه اجتماعی به عنوان پدیده محوری قرار دارد. این یافته بیانگر آن است که سرمایه اجتماعی نه صرفاً یک متغیر مستقل یا پیامدی، بلکه سازوکاری پویا و درهم تنیده است که می تواند جهت گیری های مدیریتی و عملکرد کلان سازمان را به صورت معناداری تحت تأثیر قرار دهد.

بر اساس کدگذاری انتخابی، شرایط علی شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نقش زیربنایی در شکل گیری و تقویت سرمایه اجتماعی ایفا می کنند. فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، مشارکت و احترام متقابل، زمینه ساز تعاملات اثربخش میان مدیران و کارکنان است و ساختار سازمانی منعطف می تواند جریان ارتباطات و همکاری را تسهیل کند. این نتایج نشان می دهد که بدون اصلاح عناصر فرهنگی و ساختاری، تلاش برای توسعه سرمایه اجتماعی به نتایج پایدار منجر نخواهد شد.

در کنار این عوامل، شرایط زمینه ای شامل محیط سازمانی، منابع انسانی، فناوری های نوین و شبکه های ارتباطی، نقش تعیین کننده ای در نحوه تحقق سرمایه اجتماعی دارند. محیط سازمانی حمایتی و شفاف، امکان شکل گیری اعتماد نهادی را افزایش می دهد و منابع انسانی توانمند و شایسته، ظرفیت لازم برای تبدیل سرمایه اجتماعی به عملکرد اثربخش را فراهم می آورند. همچنین فناوری های نوین

با تسهیل ارتباطات، اشتراک دانش و شکل‌گیری شبکه‌های حرفه‌ای، می‌توانند به‌عنوان شتاب‌دهنده توسعه سرمایه اجتماعی عمل کنند. شبکه‌های ارتباطی نیز به‌عنوان بستر انتقال دانش، تجربه و حمایت اجتماعی، پیوند میان سرمایه اجتماعی و اثربخشی مدیریتی را تقویت می‌نمایند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی در خلأ شکل نمی‌گیرد و همواره متأثر از زمینه‌های انسانی، فناورانه و محیطی سازمان است.

نتایج کدگذاری انتخابی همچنین نشان می‌دهد که موانع فرهنگی، ساختاری و مدیریتی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر می‌توانند مسیر توسعه سرمایه اجتماعی و اثربخشی مدیران را مختل کنند. وجود بوروکراسی پیچیده، ضعف شایسته‌سالاری، مقاومت در برابر تغییر و کمبود مهارت‌های ارتباطی مدیریتی، از جمله عواملی هستند که اثرگذاری راهبردهای توسعه سرمایه اجتماعی را کاهش می‌دهند. در مقابل، راهبردهایی نظیر تدوین استراتژی‌های آگاهانه، بهبود نظام ارتباطات و تقویت فرهنگ سازمانی، به‌عنوان کنش‌های محوری، نقش کلیدی در غلبه بر این موانع و هدایت سازمان به‌سوی پیامدهای مطلوب ایفا می‌کنند. این راهبردها زمانی اثربخش خواهند بود که به‌صورت یکپارچه و هماهنگ در سطوح مختلف مدیریتی اجرا شوند.

پیامدهای استخراج‌شده از مدل نهایی پژوهش نیز نشان می‌دهد که توسعه سرمایه اجتماعی منجر به افزایش کارایی و اثربخشی، تحقق رشد و توسعه سازمانی، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و نوآوری می‌شود. مدل مفهومی ارائه‌شده، با در نظر گرفتن ابعاد فرهنگ سازمانی، ساختار، مدیریت و منابع انسانی، فناوری و نوآوری، استراتژی و ارتباطات، محیط سازمانی و رشد و توسعه، تصویری جامع و بومی از سازوکار ارتقای اثربخشی مدیران از طریق سرمایه اجتماعی در شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران ارائه می‌دهد. این مدل به دلیل اتکا بر داده‌های تجربی و شرایط واقعی سازمان، از قابلیت بالایی برای هدایت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و اصلاحات ساختاری برخوردار است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی به‌عنوان شرایط علی، نقش بنیادین در توسعه سرمایه اجتماعی دارند. این نتیجه با دیدگاه نهادی (پوتنام، ۲۰۰۰) همخوانی دارد که بر نقش هنجارها و شبکه‌های اعتماد در شکل‌گیری سرمایه اجتماعی تأکید می‌کند. همچنین با یافته‌های خلیفر و نادری (۱۴۰۳) که در بستر مراکز پیش‌دبستانی به نقش فرهنگ مشارکتی اشاره داشتند، همسو است؛ با این تفاوت که در پژوهش حاضر، ساختار سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک راه‌آهن به‌عنوان یک عامل بازدارنده قوی‌تر از مطالعات پیشین ظاهر شده است. این امر نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی با ساختارهای عمودی، صرفاً فرهنگ‌سازی بدون اصلاح ساختار، تأثیر محدودی بر سرمایه اجتماعی خواهد داشت. برخلاف پژوهش خوشگفتار مقدم و ابراهیمی (۱۴۰۳) که در آن سرمایه اجتماعی پیش‌بینی‌کننده معنی‌داری برای اثربخشی مدیران نبود، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که سرمایه اجتماعی از طریق شبکه‌های ارتباطی و اعتماد سازمانی، به‌طور غیرمستقیم و با میانجی‌گری راهبردهای مدیریتی، بر اثربخشی مدیران تأثیر می‌گذارد. این اختلاف را می‌توان به تفاوت در سطح تحلیل (فردی در مقابل سازمانی) و نیز تفاوت در ابزار سنجش (کمی در مقابل کیفی) نسبت داد. به‌عبارت دیگر، پژوهش خوشگفتار مقدم و ابراهیمی عمدتاً بر ادراک مدیران از سرمایه اجتماعی متمرکز بود، درحالی‌که پژوهش حاضر با اتکا بر مصاحبه‌های عمیق، ابعاد عینی و زمینه‌ای سرمایه اجتماعی را آشکار ساخته است که در مدل‌های کمی قابل شناسایی نبودند. یکی از نکات مهم پژوهش حاضر، شناسایی شبکه‌های ارتباطی به‌عنوان یک شرایط زمینه‌ای مستقل و اثرگذار بر سرمایه اجتماعی است. در حالی که مدل‌های کلاسیک سرمایه اجتماعی (مانند نه‌اپیت و گوشال، ۱۹۹۸) معمولاً ابعاد ساختاری، شناختی و رابطه‌ای را مطرح می‌کنند، یافته‌های این پژوهش نشان داد که در سازمانی با گستردگی جغرافیایی و تنوع واحدها مانند راه‌آهن، شبکه‌های غیررسمی و رسمی نقشی فراتر از یک بعد صرف دارند و به‌عنوان بستر انتقال دانش و اعتماد عمل می‌کنند. این یافته با پژوهش گوتزر و همکاران (۲۰۲۴) که بر نقش شبکه‌های اجتماعی در نوآوری تأکید داشت، همخوانی دارد، اما برخلاف آن پژوهش که بر بخش خصوصی متمرکز بود، در بستر سازمان دولتی، شبکه‌های غیررسمی به‌عنوان جبران‌کننده ناکارآمدی ساختارهای رسمی ظاهر شده‌اند. پیامدهای استخراج‌شده در این پژوهش (افزایش کارایی، رشد و توسعه، مزیت رقابتی پایدار و نوآوری) با مدل لای و جی (۲۰۲۰) که بر رابطه سرمایه اجتماعی و عملکرد سازمانی تأکید داشت، همسو است. با این حال، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی ایران، نوآوری به‌عنوان یک پیامد وابسته به دو شرط کلیدی است: نخست، حمایت مدیریتی از ایده‌های نوآورانه (که در شرایط مداخله‌گر شناسایی شد) و دوم، وجود شبکه‌های ارتباطی پویا. بنابراین، برخلاف مدل‌های خطی پیشین که سرمایه اجتماعی را مستقیماً به نوآوری

پیوند می‌زدند، مدل ارائه شده در این پژوهش نشان می‌دهد که نوآوری در بستر راه‌آهن، حاصل تعامل پیچیده‌ای از عوامل زمینه‌ای، ساختاری و مدیریتی است و بدون اصلاح موانع ساختاری، سرمایه اجتماعی به‌تنهایی نمی‌تواند موتور نوآوری باشد.

در راستای کاربردی‌سازی یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان با تمرکز بر تقویت فرهنگ اعتمادمحور و مشارکتی، زمینه تعاملات حرفه‌ای و یادگیری جمعی را فراهم آورند. بازطراحی ساختارهای سازمانی با هدف کاهش موانع بوروکراتیک، توسعه شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی، و استقرار نظام‌های شایسته‌سالاری در مدیریت منابع انسانی می‌تواند اثربخشی مدیران را به‌طور معناداری افزایش دهد. همچنین بهره‌گیری هدفمند از فناوری‌های نوین برای تسهیل ارتباطات، مدیریت دانش و حمایت از نوآوری توصیه می‌شود. در نهایت، تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمانی با محوریت توسعه سرمایه اجتماعی، می‌تواند این سرمایه ناملموس را به اهرمی پایدار برای رشد، توسعه و ارتقای عملکرد مدیریتی سازمان تبدیل کند.

محدودیت‌های پژوهش:

این پژوهش با محدودیت‌های زیر مواجه بود:

۱. **محدودیت زمینه‌ای:** پژوهش صرفاً در شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران انجام شده و تعمیم یافته‌ها به سایر سازمان‌های دولتی یا صنایع دیگر نیازمند احتیاط است.

۲. **محدودیت روش شناختی:** ماهیت کیفی پژوهش امکان سنجش کمی روابط بین متغیرها و آزمون آماری فرضیه‌ها را فراهم نمی‌کند.

۳. **محدودیت نمونه:** با وجود رسیدن به اشباع نظری، تعداد مصاحبه‌شوندگان (۱۲ نفر) نسبتاً محدود است و ممکن است برخی دیدگاه‌ها نادیده گرفته شده باشند.

۴. **محدودیت زمانی:** داده‌ها در یک مقطع زمانی خاص جمع‌آوری شده‌اند و تغییرات طولی سرمایه اجتماعی بررسی نشده است.

۵. **محدودیت دسترسی:** به دلیل محدودیت‌های سازمانی، دسترسی به برخی اسناد محرمانه و مدیران سطح عالی امکان‌پذیر نبود.

پیشنهادهای تحقیقات آتی:

۱. **پژوهش‌های کمی:** آزمون مدل طراحی شده با استفاده از روش‌های کمی (مدل‌سازی معادلات ساختاری) در نمونه‌های بزرگ‌تر.

۲. **مطالعات تطبیقی:** مقایسه مدل توسعه سرمایه اجتماعی در صنایع مختلف (بانکداری، بهداشت، آموزش) برای شناسایی الگوهای مشترک و متمایز.

۳. **پژوهش‌های طولی:** بررسی تغییرات سرمایه اجتماعی و اثربخشی مدیران در طول زمان با استفاده از مطالعات پانل.

۴. **مطالعات مداخله‌ای:** طراحی و اجرای برنامه‌های مداخله‌ای برای توسعه سرمایه اجتماعی و ارزیابی اثربخشی آن‌ها.

۵. **تحلیل شبکه اجتماعی:** استفاده از روش‌های تحلیل شبکه اجتماعی (SNA) برای نقشه‌برداری دقیق روابط و شبکه‌های غیررسمی در سازمان.

۶. **مطالعات فرهنگ‌مقایسه‌ای:** بررسی تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر سرمایه اجتماعی در سازمان‌های چندملیتی یا مقایسه بین کشورها.

۷. **پژوهش‌های ترکیبی:** استفاده از روش‌های آمیخته (کیفی-کمی) برای درک عمیق‌تر و سنجش دقیق‌تر پدیده.

منابع

۱. خنیفر، حسین؛ و نادری، شهرزاد. (۱۴۰۳). واکاوی نقش سرمایه اجتماعی در مدیریت کارآمد مراکز پیش دبستان (تجربه زیسته مدیران). مجله مدیریت سرمایه اجتماعی.
۲. خوشگفتار مقدم، علی اکبر؛ و ابراهیمی، پریسا. (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین سبک رهبری استراتژیک و کارایی و اثربخشی و سرمایه اجتماعی مدیران مدارس ابتدایی استان همدان. پژوهش در روش‌های آموزش.
3. Azghandi, M. M., Jabbari, S., Ranjbar, H. R., & Al-janabi, A. (2023). The Effect of Social Capital on Auditor's Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 119.
4. Brownlee, M. T., Bricker, K., Schwab, K., & Dustin, D. (2019). Seven characteristics of highly effective leaders. *Journal of Park and Recreation Administration*, 37(1).
5. Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M., & Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1370-1392.
6. Camarero, C., Garrido, M. J., & Hernández, C. (2020). The mixed effects of organization's and manager's social capital: Evidence from the case of museums. *Journal of Management & Organization*, 26(4), 601-624.
7. Charmaz, K. (2014). Constructing grounded theory. Sage.
8. Drożynier, P. (2021). The impact of the implementation of management system on the perception of role and tasks of maintenance services and effectiveness of their functioning. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 27(2), 430-450.
9. Ebrahimi, A. (2025). Designing a Communication Model of Perceived Organizational Support and Social Capital with Emotional Intelligence of HRs in Crisis Management of the RCS of Yazd Province. *Quarterly Scientific Journal of Rescue and Relief*, 17(1), 1-8.
10. Farid, S. (Ed.). (2024). *Social Reproduction in Theory and Practice*. Cambridge Scholars Publishing.
11. Gannon, B., & Roberts, J. (2020). Social capital: exploring the theory and empirical divide. *Empirical Economics*, 58(3), 899-919.
12. Gelderblom, D. (2018). The limits to bridging social capital: Power, social context and the theory of Robert Putnam. *The Sociological Review*, 66(6), 1309-1324.
13. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory. Aldine.
14. Gutiérrez-Broncano, S., Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., & Silva, G. M. (2024). How and when CEO servant leaders fuel firm innovation: the role of social capital and knowledge absorptive capacity. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(4), 2729-2761.
15. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59-82.
16. Hammer, A., Arah, O. A., DerSarkissian, M., Thompson, C. A., Mannion, R., Wagner, C., ... & DUQuE Project Consortium. (2013). The relationship between social capital and quality management systems in European hospitals: a quantitative study. *PLoS One*, 8(12), e85662.
17. Lang, R., & Fink, M. (2019). Rural social entrepreneurship: The role of social capital within and across institutional levels. *Journal of Rural Studies*, 70, 155-168.
18. Lyu, T., & Ji, X. (2020). A meta-analysis on the impact of social capital on firm performance in China's transition economy. *Sustainability*, 12(7), 2642.
19. Martin, J. P., Stefl, S. K., Cain, L. W., & Pfirman, A. L. (2020). Understanding first-generation undergraduate engineering students' entry and persistence through social capital theory. *International Journal of STEM Education*, 7, 1-22.
20. Mistry, R. S., Elenbaas, L., Griffin, K. M., Nenadal, L., & Yassine, A. (2021). Advancing developmental intergroup perspectives on social class. *Child Development Perspectives*, 15(4), 213-219.
21. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
22. Saukani, N., & Ismail, N. A. (2019). Identifying the components of social capital by categorical principal component analysis (CATPCA). *Social Indicators Research*, 141, 631-655.
23. Son, J., & Feng, Q. (2019). In social capital we trust?. *Social Indicators Research*, 144, 167-189.