

## بررسی نقش سرمایه اجتماعی سازمانی در اثربخشی اجرای سیستم تعالی سازمانی EFQM در شرکت توزیع نیروی برق استان قم

یوسف صادقی<sup>۱\*</sup>، حسین خنیفر<sup>۲</sup>، منیره مصطفوی پور<sup>۱</sup>

۱. کارشناس ارشد، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. استاد، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۵/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۲۹)

### چکیده

سیستم تعالی سازمانی EFQM از مجرب‌ترین روش‌هایی است که با پیوند منابع مختلف سازمان و ایجاد رابطه نظام‌مند بین آن‌ها، فرایندهای سازمان را بهبود می‌بخشد و از این طریق، نتایج و کیفیت مورد نظر مشتری را محقق می‌کند. در این میان یکی از مهم‌ترین مقوله‌های ارتباط منابع انسانی سازمان اعم از داخلی و بیرونی، سرمایه اجتماعی است. هدف این پژوهش بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر اثربخشی اجرای سیستم تعالی سازمانی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان رسمی شرکت توزیع نیروی برق استان قم است. پژوهش از حیث هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی از نوع همبستگی است. ابزار تحقیق پرسشنامه استاندارد سرمایه اجتماعی و پرسشنامه محقق ساخته اثربخشی سیستم تعالی سازمانی است. روایی دو پرسشنامه با نظرسنجی از استادان و خبرگان تأیید شد و ضریب آلفای کرونباخ نشان‌دهنده پایایی بالای داده بود. یافته‌های پژوهش نشان داد سرمایه اجتماعی و مؤلفه‌های آن با همه ابعاد اثربخشی تعالی سازمان همبستگی مثبت دارد و بعد شناختی قابلیت پیش‌بینی اثربخشی تعالی را دارد.

### کلیدواژگان

تعالی سازمانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه اجتماعی سازمانی، EFQM.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: youseff.sadeghii@gmail.com

## مقدمه

ایجاد جو رقابتی شدید در میان سازمان‌ها و تلاش پایان‌ناپذیر آن‌ها برای بهبود کیفیت خدمات و محصولات و برآورده کردن انتظارات و نیازهای مشتریان سبب شده است سازمان‌ها در جست‌وجوی روشی جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر برای ارزیابی عملکرد خود باشند (محمدپور زرنندی و طباطبایی مزدآبادی، ۱۳۹۲، ص ۲). مدیران با ارزیابی کیفیت خدمات مسیر حرکت سازمان را تعیین می‌کنند (محمد پورزرنندی و همکاران، ۱۳۹۲). ارتقای کیفیت به‌ویژه به منظور بهبود انتظارات مشتریان و عملکرد سازمانی، عنصری ضروری برای رقابت‌پذیری سازمانی شده است. مدیریت کیفیت براساس ارتباط درون سازمان و همچنین گروه‌های بیرونی، مانند مشتریان و تأمین‌کنندگان شکل می‌گیرد (Yang, 2009). از طرفی، مؤثرترین روش افزایش ارتباطات درون‌سازمانی و اعتماد و همدلی، ارتقای افزایش سرمایه اجتماعی سازمان است. از دیدگاه ناهایت و گوشال که اولین تعریف سرمایه اجتماعی سازمانی را بیان کردند، سرمایه اجتماعی جمع منابع بالفعل و بالقوه موجود ناشی از شبکه روابط یک فرد یا یک واحد از سازمان با فرد یا واحد اجتماعی دیگری از درون یا بیرون سازمان است (Jansen et al., 2013). در واقع، سازمان‌ها و شرکت‌های گوناگون با مدیریت تعالی سازمان و ارزیابی سرمایه اجتماعی سروکار دارند و بسیاری از سازمان‌ها صرف نظر از اندازه و میزان تجارت به اهمیت سرمایه اجتماعی به‌عنوان منبع پایدار رقابت و تعالی، و مبنایی برای نوآوری و تطبیق‌پذیری اعتراف می‌کنند (مقیم و حسن‌زاده ثمرین، ۱۳۸۹، ص ۱۲۳).

نهادینه‌سازی تعالی در سازمان رویکرد راهبردی است که ابعادی مختلف از رشد، توسعه و بهبود را دربرمی‌گیرد. شاید بتوان گفت اهمیت هموارکردن مسیر استقرار تعالی بیشتر از اصل دستیابی به تعالی است، از این رو شناخت موانع و چالش‌ها و نقاط ضعف موجود در این فرایند به هموارکردن مسیر کمک بسیار خواهد کرد (دهقانی، ۱۳۹۳، ص ۱۴-۱۲). به‌طور کلی‌تر سازمان به‌عنوان سیستمی اجتماعی - فنی، دو زیرسیستم «اجتماعی - انسانی» و «فنی - مادی» دارد که روابط تنگاتنگ این دو زیرسیستم، ساختار سازمان‌ها و کارکرد آن را تحقق می‌بخشد. اما عنصر متعقل، متفکر و دارای احساس و عواطف، زیرسیستم اجتماعی - انسانی است (رستگار خالد و

همکاران، ۱۳۹۳، ص ۲۰۴). همچنین، ارتباط تنگاتنگی بین مفاهیم بنیادی و الگوی تعالی سازمان وجود دارد. برای ارزیابی میزان دستیابی سازمان به اهداف و نیز میزان اثربخشی رویکردها منطق ارزیابی به کار گرفته می شود. استخراج نقاط قوت و زمینه های بهبودپذیر از خروجی های اصلی به کارگیری منطق ارزیابی است که پایه برنامه های بهبود سازمان را تشکیل می دهد (دهقانی، ۱۳۹۳، ص ۱۲-۱۴). دیدگاه نظام مند قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرایندهای سازمانی و نتیجه گرایی مدل EFQM، برای سازمان های ایرانی که معمولاً در این حوزه ها با مشکلات جدی مواجهند، بسیار آموزنده و اجرایی است (امیری و سکاکی، ۱۳۸۷، ص ۷).

از طرفی، شناسایی نقاط قوت و توانمندی ها و دارایی های سازمان به شناسایی مزیت های رقابتی سازمان نیز منجر می شود. سرمایه اجتماعی یکی از دارایی های مهم سازمانی است که در سازمان برای مقایسه با سازمان های دیگر مزیت رقابتی پایدار ایجاد می کند (Jansen et al., 2013). در سنجش جهانی سرمایه اجتماعی در کشورهای مختلف که توسط دان لی و همکارانش (۲۰۱۲) اجرا شده است، کشور ما در رتبه ۵۹ قرار دارد (فاضلی و اشتیاقی، ۱۳۹۱، ص ۱۲۳). پایین بودن میزان سرمایه اجتماعی در بسیاری از تحقیقات داخلی نیز تأیید شده است (عبدالهی و موسوی، ۱۳۸۶؛ محسنی تبریزی و آقامحسنی، ۱۳۸۹؛ نوقانی و همکاران، ۱۳۸۷؛ معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۸؛ کامران و ارشادی، ۱۳۸۸).

از سال ۱۳۸۵، پس از فراز و نشیب های فراوان، مقرر شد شرکت های توزیع برق استان ها حداکثر یک سال در میان، براساس مدل EFQM خود را ارزیابی کنند. نتایج این خودارزیابی ها، شناخت فرصت ها و تعریف پروژه های بهبود بود. شرکت توزیع نیروی برق استان قم نیز با توجه به درخواست و الزام شرکت توانیر و برای شناخت زمینه های بهبود و درک میزان فاصله از تعالی، مدل تعالی EFQM را پیاده کرد. از طرفی، آسیب شناسی اجرای هر برنامه بر شناخت زیرساخت ها و بسترهای مؤثر در اجرا تأکید می کند. این مقاله با تأکید بر اینکه تنها اجرای سیستم تعالی به تعالی سازمان منجر نخواهد شد و شناخت عناصر مؤثر در اجرای اثربخش در اولویت قرار دارد، در پی شناسایی تأثیر سرمایه اجتماعی سازمان بر اثربخشی اجرای سیستم تعالی سازمانی EFQM

است. مدیران ارشد و سیاست‌گذاران شرکت می‌توانند با شناخت نحوه ارتباط منابع و نقاط قوت سازمان به منظور دستیابی به بالاترین نتایج، برنامه‌ریزی مناسب‌تری داشته باشند. همه این ارتباطات نیز در بستر سرمایه اجتماعی شکل می‌گیرد و ماهیت، کیفیت و کمیت این روابط متأثر از سرمایه اجتماعی سازمان است.

## مبانی نظری

### تعالی سازمانی

تعالی در لغت به معنی بلندشدن و برترشدن است و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی شرکت برای کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در محیط ملی فراگیر و حمایت‌کننده است. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی کسب‌وکار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را دربرگرفته است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۹۸).

سازمان‌ها باید از متناسب‌بودن روش انتخابی با سطح درک سازمان از مدل اطمینان حاصل کنند و آن را به‌طور منظم ارزیابی کنند. زیرا خودارزیابی براساس مدل تعالی، ابزاری ایستا و مکانیکی نیست و بستگی به درک و مهارت افراد و تمایل سازمان به آزمودن روش‌های جدید دارد. البته باید توجه کرد که نتایج شرکت‌های برتر و برندگان جایزه صرفاً با خودارزیابی حاصل نشده است و تکرار خودارزیابی براساس مدل به‌عنوان یک استاندارد و چک‌لیست به‌طور خودکار سازمان را به سمت مدیریت کیفیت فراگیر هدایت نخواهد کرد. بلکه خودارزیابی همراه با عزم، خواست و اراده سازمان از طریق بازنگری‌های نظام‌مند و مستمر همراه با یادگیری و نوآوری، عامل اصلی بهبود سازمان است (امیری، ۱۳۸۹، ص ۷۷).

الگوی تعالی بنیاد اروپایی یک چارچوب ارزیابی است که موجب حرکت و هدایت فعالیت‌های سازمان به سمت بهبود مستمر می‌شود. این مدل یک رویکرد استقرار مدیریت کیفیت جامع (TQM) است (Rodriguez & Alvarez, 2014). سفر تعالی براساس مدل بنیاد مدیریت

کیفیت اروپا با خودارزیابی آغاز می شود. سازمان‌ها با خودارزیابی منظم الگوی مدیریت خود را با الگوی معرفی شده از سوی مدل محک زده و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی و پروژه‌های بهبود را برای رسیدن به مقاصد و برتری در کسب و کار اجرا می کنند (Allur, 2010, p.974). نتایج تحقیقات زیادی نشان می دهد به کارگیری این مدل تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان‌ها داشته است (Jonker & Eskildsen, 2009). مدل EFQM در صورتی که به درستی به کار گرفته شود، ابزار کارآمدی است که می تواند روش‌های خودارزیابی و بهبود مداوم را در سازمان‌ها نهادینه کرده و امکان شناسایی بهترین فرایندها و انجام دادن بهینه‌کاو را فراهم کند (ادیب و گل‌آور، ۱۳۹۲).

مدل تعالی EFQM مدلی غیرتجویزی است که از نه معیار تشکیل شده است. این معیارها هسته و قلب این مدل‌اند و مبنای ارزیابی سازمان‌ها قرار می گیرند. معیارهای مدل به دو دسته تقسیم می شوند:

۱. توانمندسازها: پنج معیار اول این مدل (رهبری، کارکنان، راهبرد و خط‌مشی، منابع، شرکا و فرایندها) توانمندسازهای سازمان را تشکیل می دهند و عواملی‌اند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می کند.

۲. نتایج: شامل نتایج کارکنان، نتایج مشتری، نتایج جامعه، نتایج اصلی عملکرد، نتایجی که سازمان متعالی به حوزه‌های مختلف دست می یابد و بیان‌کننده دستاوردهای اجرای مناسب توانمندسازهاست (Faraji, 2012, p.361).

مفاهیم بنیادین EFQM 2014 نیز عبارت‌اند از:

۱. ارزش آفرینی برای مشتریان: سازمان‌های متعالی به طور مداوم برای مشتریان خود با درک و پیش‌بینی نیازها و انتظارات مشتریان و انجام دادن آن‌ها ارزش آفرینی می کنند.

۲. ایجاد آینده پایدار: سازمان‌های متعالی هم‌زمان با پیشرفت شرایط اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی در جوامع، با بهبود مستمر عملکردشان تأثیر مثبتی بر جهان اطراف خود می گذارند.

۳. توسعه ظرفیت‌های سازمانی: سازمان‌های متعالی از طریق مدیریت تغییرات در داخل و خارج مرزهای سازمان، توانایی‌های خود را به طور مؤثر توسعه می دهند.

۴. بهره‌برداری از خلاقیت و نوآوری: سازمان‌های متعالی ارزش‌ها و سطوح عملکرد خود را از طریق بهبود مستمر و با بهره‌برداری از خلاقیت همه سهامداران خود افزایش می‌دهند.
۵. رهبری با الهام‌بخشی و صادقانه: سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده سازمان را می‌سازند و به‌عنوان الگویی برای ارزش‌ها و اخلاق عمل می‌کنند.
۶. مدیریت با چابکی: سازمان‌های متعالی توانایی‌های خود را به‌طور گسترده برای شناسایی و واکنش مؤثر و کارآمد به فرصت‌ها و تهدیدات به‌کار می‌گیرند.
۷. کسب موفقیت از طریق استعداد کارکنان: سازمان‌های متعالی برای کارکنان و استعداد آن‌ها ارزش قائلند و فرهنگ توانمندسازی را برای دستیابی به اهداف سازمانی و فردی ایجاد می‌کنند.
۸. تقویت و پایداری نتایج: سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت همه ذی‌نفعانشان را در چارچوب استقرار محیط پایدار برآورده می‌کنند، دست می‌یابند (Fisher, 2011).

### سرمایه اجتماعی سازمانی

سرمایه اجتماعی که در جامعه‌شناسی ریشه دارد، اهرمی توفیق‌آفرین و بستری مناسب برای بهره‌وری سرمایه‌های انسانی و فیزیکی، و راهی برای نیل به موفقیت و بهبود عملکرد سازمان قلمداد می‌شود (احمدی و فیض‌آبادی، ۱۳۹۰). با وجود اهمیت موضوع، یکی از مشکلات دانشمندان مدیریت، بیان تعریفی جامع از سرمایه اجتماعی است (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۰). از آنجا که سرمایه اجتماعی مراوده‌های میان اعضای سازمان را تسهیل می‌کند، منبعی سازمانی ارزشمند شمرده می‌شود (سرلک و اسلامی، ۱۳۹۰). سرمایه اجتماعی از طریق هنجارهایی تولید می‌شود که شامل سجایایی مانند صداقت، ادای تعهدات و ارتباطات دوجانبه باشند (Fukuyama, 1991, p.11). سرمایه اجتماعی شکلی از سرمایه است که سبب تسهیل دسترسی به اطلاعات و منابع حیاتی به منظور ارتقای عملکرد و به‌کارگیری مناسب فرصت‌های محیطی می‌شود (Johanson et al., 2013). سازمان با سرمایه اجتماعی نیرومند، قادر به دسترسی سریع با زمانبندی

مناسب به مجموعه متنوعی از اطلاعات به منظور خلق عملکرد نوآورانه است. این سرمایه نوعی دارایی ناملموس برای سازمانها محسوب می شود و در این میان موفق ترین شرکتها آنهایی هستند که این دارایی را به طور مطلوب و در سریع ترین زمان ممکن به کار می گیرند. سرمایه اجتماعی از طریق مؤلفه هایی مانند اعتماد، مشارکت و همکاری در میان اعضا، ارتقا و بهبود عملکرد نوآورانه را برای سازمان به همراه خواهد داشت (Turkin et al., 2013).

جاکوب<sup>۱</sup> سرمایه اجتماعی را در قالب شبکه های اجتماعی تعریف می کند که کارکردهایی در جامعه دارند و غیر قابل جایگزینی اند. این کارکردها می تواند سبب توسعه اقتصادی در جوامع شود. پوتنام سرمایه اجتماعی را مجموعه ای از مفاهیم مانند اعتماد، هنجارها و شبکه ها می داند که موجب ایجاد ارتباط و مشارکت بهینه اعضای یک اجتماع شده و در نهایت منافع متقابل آنان را تأمین خواهد کرد. از نظر برت سرمایه اجتماعی داشتن دوستان، همراهان و ارتباطات عمومی تر است که به فرد فرصت می دهد سرمایه های مالی و انسانی خود را به کار گیرند (Algezau & Filieri, 2010). سرمایه اجتماعی از ارتباطات و مشارکت اعضای سازمان با یکدیگر حاصل می شود و می تواند ابزاری برای رسیدن به سرمایه اقتصادی باشد (Chen & Lovvorn, 2011). وجود سطح بالایی از سرمایه اجتماعی سازمانی سبب می شود تا کارکنان، سازمان را خانه خود و اعضای سازمان را مانند اعضای خانواده خود در نظر بگیرند. به عبارت دیگر سرمایه اجتماعی سازمانی سبب می شود افراد به کارکردن در سازمان خود افتخار کنند و از آن دفاع کنند (فرجی ده سرخی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۲۴).

پیتر اوانز<sup>۲</sup> بر تکمیل کنندگی و ریچارد رز<sup>۳</sup> بر تفاوت سرمایه اجتماعی در یک جامعه مدرن دارای سازمان رسمی قوی و نیرومند مبتنی بر قانون و یک جامعه سنتی دارای تجربه سازمانی ضعیف و ناکارآمد تأکید می کنند. به باور آنها در حالی که شبکه های غیررسمی روابط در جامعه

---

1. Jacob  
2. Piter Evanz  
3. Richard Rose

مدرن به کمک عملکرد بوروکراسی می آیند، در جامعه سنتی موجب بروز فساد و تشدید ناکارآمدی و تشکیل باندهای سوءاستفاده از منابع رسمی می شود. در یک سیستم ضد مدرن، سازمان های رسمی نمی توانند عملکردی مشابه سازمان ها در یک جامعه مدرن داشته باشند. در این سازمان ها قواعد از طریق رشوه و روابط شخصی مورد تخطی قرار می گیرند و نقض می شوند. چنین سیستمی نیمه شفاف، یا غیرشفاف است و قانون بیشتر، دستاویزی برای انعطاف پذیری یا رانت خواری است تا هدایت رفتارها. نتیجه چنین وضعیتی عدم تعیین و ابهامی است که بر محاسبات و انتظارات سایه می افکند و منجر به اتکا به روابط برای تأمین منافع شخصی و بوروکراسی زدایی، به معنای تبعیت از دستورات بوروکراتیک می شود (پاک سرشت، ۱۳۹۳، ص ۸۲).

جدول ۱. نظریه های مختلف درباره مؤلفه های سرمایه اجتماعی

نظریه پرداز	سال طرح	توضیحات
بوردیو	۱۹۸۰	۱. اندازه گروه یا شبکه ۲. حجم سرمایه ای که هر یک از اعضای شبکه دارند.
ناهایت و گوشال	۱۹۹۸	۱. بعد ساختاری: الگوی کلی و میزان ارتباط افراد با یکدیگر در سازمان ۲. بعد ارتباطی: ماهیت و کیفیت ارتباطات ۳. بعد شناختی: زبان، کدها و روایت های مشترک؛ میزان اشتراک کارکنان درون یک شبکه اجتماعی
لینا وان برون	۱۹۹۹	۱. وابستگی: تمایل و توانایی تبعیت اهداف فردی از اهداف جمعی ۲. اعتماد: مقدمه ای برای کنش جمعی موفقیت آمیز
گروه کندی	۲۰۰۴	۱. اعتماد؛ ۲. مشارکت سیاسی (عادی و نقادانه)؛ ۳. مشارکت و رهبری مدنی (مشارکت در گروه ها و انجمن ها و ..)؛ ۴. پیوندهای اجتماعی غیررسمی؛ ۵. بخشش و روحیه داوطلبی؛ ۶. عدالت در مشارکت مدنی؛ ۷. مشارکت مذهبی؛ ۸. تنوع معاشرت ها و دوستی ها.
لاک لی	۲۰۰۵	۱. شبکه های ساختاری: فضایی، رابطه ای، رسمی، غیررسمی ۲. کیفیت: روابط متقابل و اعتماد (نهادی و اجتماعی)

منبع: محقق ساخته، ۱۳۹۴

### پیشینه پژوهش

مقیم و حسن زاده ثمرین با تحقیق در مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران نشان دادند سرمایه اجتماعی و مؤلفه های آن در تعالی سازمان و سرآمدی آن مؤثر است (مقیم و حسن زاده ثمرین، ۱۳۸۹). برتری این تحقیق بر پژوهش یاد شده در این است که محقق اثربخشی اجرای سیستم تعالی



سازمانی EFQM را چند سال پس از اجرای آن در شرکت و نظرسنجی بین کارکنان و مدیران در تحقق نتایج چندگانه مدل یادشده بررسی و اندازه‌گیری کرده است و برای ارتقای عملیات داخلی شرکت، نتایج فرایندها و عملیات داخلی را اضافه کرده است. همچنین، به منظور غنی‌شدن مقایسه نتایج پژوهش با سایر تحقیقات، یافته‌های پژوهش‌های نزدیک به موضوع بیان شده است. پژوهش نرگسیان و همکاران در بین کارکنان دانشگاه علوم تحقیقات تهران نشان داد سرمایه اجتماعی و هر سه مؤلفه آن با توانمندسازی کارکنان رابطه علی معنادار و مثبت دارد (نرگسیان و همکاران، ۱۳۹۰).

هرندی با تحقیق در شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در حوزه فناوری نشان داد سرمایه اجتماعی در یادگیری سازمانی مؤثر است (هرندی، ۱۳۹۳). تحقیق قلی‌پور و همکارانش نیز نشان داد سرمایه اجتماعی و ابعاد آن بر کارآفرینی سازمانی در بین مدیران، رؤسا و مسئولان گروه سدید مؤثر است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۷).

پژوهش خداداد حسینی و همکارانش در بین مدیران عامل و هیئت مدیره شرکت‌های فعال در صنعت رنگ و رزین نشان داد سرمایه اجتماعی به‌ویژه بعد ساختاری آن تأثیر بسزایی بر مزیت رقابتی سازمان دارد (خداداد حسینی و همکاران، ۱۳۹۲).

تحقیقات نشان می‌دهد سرمایه اجتماعی بر رضایت شغلی (یزدخواستی و غلامی کوتنایی، ۱۳۹۲)، کیفیت زندگی کاری (نازک‌تبار و همکاران، ۱۳۹۳)، اثربخشی اقدامات مدیریت دانش (عسگری و همکاران، ۱۳۹۱)، بهبود عملکرد کارکنان (معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۸) تأثیر مثبت می‌گذارد.

کانجی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، استاد و رئیس مرکز تعالی سازمانی اروپایی دانشگاه شفیلد، در بررسی خود در سه کشور آمریکا، انگلیس و مالزی نشان داد که تفاوت‌های فرهنگی در شاخص‌های تعالی سازمانی مؤثر است. او معتقد است، یکی از مشکلات مدل‌های تعالی سازمانی از قبیل مدل بنیاد اروپایی

---

1. Kanji

بالدریج و دمینگ این است که برنامه‌ریزان شرکت‌های بزرگ مدل‌های تعالی سازمانی را با دید تجاری و خاص خودشان، به منظور دریافت جوایز طراحی کرده‌اند. از این رو، اگر چه بسیاری از سازمان‌ها سعی در بهبود عملکردشان به وسیله خودارزیابی با به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی دارند، لیکن در بسیاری از آن‌ها نارضایتی‌هایی به سبب این اجرا به وجود آمده است (Williams et al., 2006, pp.1287-1300).

نتایج مطالعه اسکیلدسن و همکاران نشان داد که وزن معیارهای EFQM از کشوری به کشور دیگر فرق می‌کند و آنچه در عمل در شرکت‌ها اتفاق می‌افتد با مدل مطابقت نداشته و ثبات لازم را ندارد و وزن آن‌ها در طول سال‌ها تغییر می‌کند. به‌طور مثال وزن نتایج افراد در سال ۲۰۰۱ به‌طور معناداری کمتر از سال‌های ۱۹۹۸-۱۹۹۹ است (Skildsen et al., 2002, pp.22-28).

ماروویدیس و همکارانش (۲۰۰۷) بر مبنای اطلاعات جمع‌آوری شده از سازمان‌های نماینده جایزه ملی دریافتند سیستم‌های تعالی سازمانی متفاوتی بر مبنای تفاوت‌های فرهنگی کشورهای اروپایی وجود دارند و گرایش خاصی به توسعه مدل تعالی سازمانی در دهه‌های جدید توسط مشارکت احزاب و تشکل‌های تجاری خارجی و اجتماعی برای تعالی سازمانی وجود دارد (Marvroidis et al., 2007).

موسوی و عربشاهی در پژوهشی روی ۲۰۰ نفر از کارکنان مؤسسه‌های آموزش عالی شهر مشهد رابطه اخلاق و تعالی سازمان را بررسی کردند. در نهایت، به این نتیجه رسیدند که بین اخلاق و تعالی سازمانی رابطه مستقیم و معنادار برقرار است. نتایج این پژوهش مؤید این است که رعایت اخلاق در عمل و نهادینه کردن آن در سازمان آثار مادی و معنوی بسیاری برای کمال و تعالی به ارمغان می‌آورد (موسوی و عربشاهی، ۱۳۹۲، ص ۱).

گیوریان و دیندار فرکوش با هدف بررسی رابطه سرمایه اجتماعی (اعتماد، روابط متقابل، مشارکت، دانش حرفه‌ای، اخلاق و پاسخگویی) و اثربخشی معلمان، پژوهشی انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد بین سرمایه اجتماعی در مؤلفه‌های مورد نظر و اثربخشی معلمان رابطه مستقیمی وجود دارد (گیوریان و دیندارفرکوش، ۱۳۹۰، ص ۱۴۴).

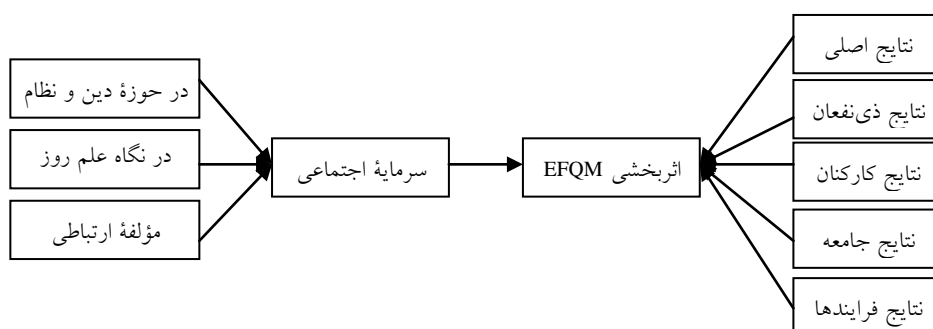
شیروانی در پژوهش خود با عنوان تأثیر عملکرد سازمان‌های بخش دولتی بر سرمایه اجتماعی، به این نتیجه رسید که بین سرمایه اجتماعی و میزان فعالیت‌های مشارکت‌جویانه، توجه به آموزش و توانمندسازی کارکنان، ساختار منعطف و غیردیوانسالارانه، مسئولیت اجتماعی و قابلیت پاسخگویی رابطه وجود دارد (شیروانی، ۱۳۸۱).

یافته‌های تحقیق میدانی زمردیان و رستمی روی مدیران و کارشناسان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی نشان داد سرمایه اجتماعی و عامل فرهنگ سازمانی، عامل ساختار سازمانی، عامل زیرساخت و عامل محتوایی تغییر که از متغیرهای آمادگی مدیریت دانش هستند، رابطه معناداری وجود دارد (زمردیان و رستمی، ۱۳۸۹، ص ۴۵).

قلیچ‌خانی (۱۳۸۵)، در رساله دکتری خود با عنوان تبیین نقش سرمایه فکری و سرمایه اجتماعی در مزیت رقابتی سازمان، به این نتیجه می‌رسد که یکی از قابلیت‌های مهم سازمانی که می‌تواند به سازمان‌ها در خلق و تسهیم دانش کمک بسیار کند و برای آن‌ها در مقایسه با سازمان‌های دیگر مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند، سرمایه اجتماعی است (زمردیان و رستمی، ۱۳۸۹، ص ۵۲).

### مدل تحقیق

مدل مفهومی تحقیق که برگرفته از مدل سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشال و تلفیق آن با نتایج چندگانه اثربخشی اجرای سیستم تعالی سازمانی است، مبنای تعیین فرضیه‌های تحقیق است و در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته، ۱۳۹۴)

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های تحقیق براساس مدل مفهومی پژوهش عبارت‌اند از:

#### فرضیه اصلی

بین سرمایه اجتماعی سازمانی و اثربخشی اجرای سیستم تعالی سازمانی EFQM ارتباط معنادار وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

با توجه به تعداد زیاد روابط بین مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی و مؤلفه‌های اثربخشی تعالی سازمانی، فرضیه‌های فرعی تحقیق به‌طور خلاصه بیان شده است:

- بین مؤلفه ساختاری سرمایه اجتماعی سازمانی و مؤلفه‌های اثربخشی اجرای تعالی سازمانی EFQM (شامل نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج ذینفعان، نتایج فرایندهای داخلی و نتایج اصلی عملکرد) رابطه معنادار وجود دارد.
- بین مؤلفه رابطه‌ای سرمایه اجتماعی سازمانی و مؤلفه‌های اثربخشی اجرای تعالی سازمانی EFQM (شامل نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج ذینفعان، نتایج فرایندهای داخلی و نتایج اصلی عملکرد) رابطه معنادار وجود دارد.
- بین مؤلفه شناختی سرمایه اجتماعی سازمانی و مؤلفه‌های اثربخشی اجرای تعالی سازمانی EFQM (شامل نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج ذینفعان، نتایج فرایندهای داخلی و نتایج اصلی عملکرد) رابطه معنادار وجود دارد.

#### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش، ۲۸۰ نفر کارکنان رسمی شرکت توزیع برق استان قم است. جهت تعیین حجم نمونه فرمول کوکران به‌کار گرفته شد. با توجه به اینکه این فرمول نسبت متغیر کیفی را به‌کار می‌گیرد، برای افزایش حجم نمونه نسبت ۰/۵ در نظر گرفته شد تا تعداد حاصل بیشینه شود.

$$d = 0,09, Z = 1,96, P = 0,05, N = 280$$

$$n = \frac{P(1-P)NZ^2}{\left\{ (N-1)d^2 + P(1-P)Z^2 \right\}}$$

براساس فرمول یادشده، تعداد مورد نیاز  $n=77$  به دست آمد. با توجه به احتمال عدم پاسخگویی برخی آزمودنی‌ها، ۹۰ پرسشنامه توزیع شد که با همکاری بالایی، ۸۰ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد.

### ابزار تحقیق

ابزار تحقیق پرسشنامه ۳۸ پرسشی است که شامل پرسشنامه استاندارد سرمایه اجتماعی مقیمی با ۲۰ سؤال و پرسشنامه محقق ساخته اثربخشی اجرای تعالی سازمانی EFQM با ۱۸ پرسش است. این پرسشنامه نیز براساس پرسشنامه‌ای شش پرسشی مقیمی است. توضیح آنکه اثربخشی اجرای تعالی به تغییر در نتایج مدل بستگی دارد. نتایج در مدل EFQM، شامل نتایج کارکنان، نتایج ذی‌نفعان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج اصلی عملکرد است. از طرفی، مهم‌ترین تفاوت مدل تعالی EFQM با مدل‌های ISO و سایر مدل‌های TQM، فرایند محوری مدل تعالی است. بنابراین، به منظور سنجش اثربخشی اجرای تعالی، پنج محور اصلی نتایج و همچنین تغییر در فرایند محوری عملیات سازمان، به‌عنوان نتایج اثربخشی اجرای مدل در نظر گرفته شد.

روایی گویه‌های پرسشنامه‌ها چندین بار بررسی شد و در نهایت، پس از تأیید استادان به‌کار گرفته شد. همچنین، برای سنجش پایایی پرسشنامه‌های تحقیق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن برای پرسشنامه سرمایه اجتماعی ۰,۹۲۶ و برای پرسشنامه اثربخشی تعالی ۰,۹۴۰ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بالای دو پرسشنامه است.

### تحلیل توصیفی داده‌ها

۲۰ درصد (۱۶ نفر) از آزمودنی‌ها را زنان و حدود ۸۰ درصد (۶۳ نفر) از آن‌ها را مردان تشکیل

داده‌اند. ۶۲ نفر از آزمودنی‌ها (۷۵ درصد) متأهل و ۱۳ نفر (۱۵ درصد) مجردند. ۵ مدیر (۶ درصد)، ۲۵ رئیس اداره و کارشناس مسئول (۳۰ درصد) و ۵۰ کارشناس و کارمند (۶۲ درصد) آزمودنی‌ها را تشکیل دادند. ۱۹ نفر آن‌ها (۲۴ درصد) مدرک فوق‌دیپلم و کمتر، ۵۳ نفر (۶۶ درصد) کارشناسی و ۸ نفر (۱۰ درصد) کارشناسی ارشد داشتند. ۶۱ درصد زیر ۱۰ سال، ۲۰ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۹ درصد بالای ۲۰ سال سابقه کار دارند که نشان‌دهنده جوان‌بودن میانگین سنی سازمان است.

### آزمون همبستگی متغیرها

در ابتدا برای تعیین ارتباط بین مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی و اثربخشی تعالی آزمون همبستگی اسپیرمن به کار گرفته شد. نتایج، فرضیه‌های تحقیق را تأیید کرد.

جدول ۲. نتایج آزمون همبستگی

سرمایه اجتماعی اثربخشی تعالی	مؤلفه ساختاری	مؤلفه رابطه‌ای	مؤلفه شناختی	سرمایه اجتماعی
نتایج فرایندها	۰,۴۵۶	۰,۴۹۲	۰,۵۶۵	۰,۵۴۵
نتایج جامعه	۰,۴۱۳	۰,۴۳۹	۰,۵۰۰	۰,۴۸۸
نتایج کارکنان	۰,۴۲۵	۰,۴۵۱	۰,۴۱۷	۰,۴۶۷
نتایج اصلی	۰,۴۵۹	۰,۵۲۳	۰,۵۲۰	۰,۵۴۲
نتایج ذی‌نفعان	۰,۴۶۷	۰,۵۷۲	۰,۵۸۵	۰,۵۸۷
اثربخشی تعالی	۰,۴۹۴	۰,۵۳۳	۰,۵۵۰	۰,۵۶۷

همبستگی معنادار در سطح خطای ۰,۰۱ در همه موارد

براساس نتایج آزمون همبستگی، همه فرضیه‌های تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید شد.

### آزمون رگرسیون خطی

این آزمون برای تعیین رابطه خطی متغیر وابسته و متغیر مستقل به کار گرفته می‌شود. آزمون در دو مرحله برای تعیین ارتباط بین اثربخشی سیستم تعالی و سرمایه اجتماعی و مؤلفه‌های آن به‌طور

جداگانه انجام گرفت. همچنین، آزمون، با به کارگیری روش Stepwise انجام گرفت و نتایج نشان داد از بین مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی، فقط «سرمایه شناختی» در رابطه خطی حاضر می‌شود.

جدول ۳. آزمون رگرسیون - ANOVA برای بررسی رابطه خطی اثربخشی سیستم تعالی و سرمایه اجتماعی

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	ضریب معناداری
رگرسیون	۱۱,۲۵۷	۱	۱۱,۲۵۷	۳۹,۴۲۴	۰,۰۰
خطا	۲۲,۲۷۲	۷۸	۰,۲۸۶		
کل	۳۳,۵۲۹	۷۹			

بنابر نتایج جدول ۳، ضریب معناداری کمتر از ۵ درصد بوده و این گویای رابطه خطی بین متغیرهاست.

جدول ۴. ضرایب رگرسیون برای بررسی رابطه خطی اثربخشی سیستم تعالی و سرمایه اجتماعی

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	
	B	Std.Error	Beta	مقدار تی
مقدار ثابت	۱,۳۶۸	۰,۳۰۲		۴,۵۲۶
مؤلفه سرمایه شناختی	۰,۵۳۴	۰,۰۸۵	۰,۵۷۹	۶,۲۷۹

از نتایج جدول ۴ رابطه خطی زیر به دست می‌آید:

$$\text{اثربخشی اجرای سیستم تعالی EFQM} = ۱,۳۶۸ + \text{مؤلفه سرمایه شناختی} \times ۰,۵۳۴$$

نتایج نشان داد مقدار ضریب همبستگی در آزمون برابر با ۰,۵۷۹، و مقدار ضریب تعیین برابر با ۰,۳۳۶ است. در نتیجه می‌توان گفت حدود ۳۵ درصد اثربخشی اجرای سیستم تعالی توسط مؤلفه شناختی سرمایه اجتماعی تحقق می‌یابد. در ادامه، نتایج برای رابطه خطی بین سرمایه اجتماعی و اثربخشی اجرای EFQM بیان شده است.

جدول ۵. آزمون رگرسیون - ANOVA برای بررسی رابطه خطی بین سرمایه اجتماعی و اثربخشی اجرای EFQM

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	ضریب معناداری
رگرسیون	۱۱,۸۸۶	۱	۱۱,۸۸۶	۴۲,۸۳۷	۰,۰۰
خطا	۲۱,۶۴۳	۷۸	۰,۲۷۷		
کل	۳۳,۵۲۹	۷۹			

بنابر نتایج جدول ANOVA، ضریب معناداری کمتر از ۵ درصد است یعنی رابطه خطی بین متغیرها وجود دارد. برای تعیین ضرایب رابطه خطی جدول ۶ به کار گرفته شده است:

جدول ۶. ضرایب رگرسیون برای بررسی رابطه خطی بین سرمایه اجتماعی و اثربخشی اجرای EFQM

ضریب معناداری	مقدار تی	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		Beta	Std.Error	
۰,۰۰۱	۳,۵۷۱		۰,۳۲۳	مقدار ثابت
۰,۰۰۰	۶,۵۴۵	۰,۵۹۵	۰,۰۹۱	سرمایه اجتماعی

جدول ۶ رابطه خطی زیر را به دست می‌دهد:

$$\text{اثربخشی اجرای سیستم تعالی EFQM} = ۱,۱۵۲ + \text{سرمایه اجتماعی} \times ۰,۵۹۹$$

ضریب تعیین مدل برابر با ۰,۳۵۵ به دست آمد که نشان می‌دهد سرمایه اجتماعی حدود ۳۵ درصد تغییرات اثربخشی اجرای سیستم تعالی EFQM توسط متغیر سرمایه اجتماعی تبیین می‌شود.

### آزمون رتبه‌بندی فریدمن

آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای تعیین رتبه اهمیت متغیرها نزد آزمودنی‌ها به کار گرفته می‌شود. آزمون برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی و اثربخشی اجرای سیستم تعالی به طور جداگانه انجام گرفت. نتیجه این آزمون در جدول ۷ نشان می‌دهد از نظر آزمودنی‌ها مؤلفه سرمایه رابطه‌ای بالاترین و مؤلفه سرمایه ساختاری پایین‌ترین رتبه را دارد.

جدول ۷. آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی

رتبه	میانگین	رتبه آزمون	مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی
۱	۳,۵۱۴۷	۲,۱۵	سرمایه رابطه‌ای
۲	۳,۴۸۵۰	۲,۰۹	سرمایه شناختی
۳	۳,۳۴۲۱	۱,۷۶	سرمایه ساختاری

نتایج نشان می‌دهد از نظر پاسخ‌دهندگان، نتایج اصلی و فرایندهای عملیاتی بیشترین امتیاز رتبه و نتایج ذی‌نفعان کمترین امتیاز رتبه را دارد.



جدول ۸. آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های اثربخشی اجرای EFQM

رتبه	میانگین	رتبه آزمون	مؤلفه‌های اثربخشی تعالی
۱	۳,۳۰۶۳	۳,۲۹	نتایج اصلی
۲	۳,۲۵۰۰	۳,۱۸	نتایج فرایندها
۳	۳,۲۵۰۰	۳,۰۵	نتایج جامعه
۴	۳,۲۱۶۷	۲,۹۳	نتایج کارکنان
۵	۳,۰۹۵۸	۲,۵۵	نتایج ذی‌نفعان

### بحث و نتیجه

این پژوهش در پی این بود که نشان دهد برای سرآمدی سازمان براساس اجرای مدل EFQM، نیاز به زیرساخت‌های ارتباطی است که سرمایه اجتماعی آن را به وجود می‌آورد. یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج پژوهش‌های دیگر از جمله مقیمی و حسن‌زاده ثمرین (۱۳۸۹) و زمردیان و رستمی (۱۳۸۹) مطابقت دارد و تأکید می‌کند دستیابی به نتایج مورد نظر از اجرای EFQM، همبستگی مثبت و معنادار با سرمایه اجتماعی و مؤلفه‌های آن دارد.

از لحاظ نظری نیز این نتایج قابل فرض و اثبات بود. سرمایه اجتماعی به پیوندها و ارتباطات میان اعضای شبکه یا سازمان به‌عنوان منبعی باارزش اشاره می‌کند که با خلق اعتماد متقابل، مشارکت، هنجارها و شبکه‌سازی موجب رضایتمندی ذی‌نفعان سازمان، کیفیت بالای خدمات و تحقق اهداف به‌طور اثربخش و در نتیجه، دستیابی سازمان به سرآمدی و تعالی در عرضه خدمات می‌شود. اساس مدیریت کیفیت، ارتباطات درون سازمان و همچنین، گروه‌های بیرونی مانند مشتریان و تأمین‌کنندگان است (Yang, 2009). سرمایه اجتماعی نیز بهترین شاخص کیفیت و کمیت این ارتباطات است.

برخی پژوهش‌های انجام‌گرفته با موضوع اثربخشی اجرای مدل‌های تعالی نشان می‌دهد این موضوع با فرهنگ هر کشور (Marvroidis et al., 2007; Skildsen et al., 2002, pp.22-28) و فرهنگ سازمانی (زمردیان و رستمی، ۱۳۸۹، ص ۴۵) ارتباط دارد و یکی از مؤلفه‌های مهم در فرهنگ، اعتماد و ارتباط افراد و گروه‌ها است. از این نظر

یافته‌های پژوهش نیز تأیید می‌کند که سرمایه اجتماعی در هر سازمان و هر کشور بر اجرای مدل‌های تعالی و سرآمدی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد.

نتایج آزمون رگرسیون نشان داد حدود ۳۵ درصد تغییرات اثربخشی اجرای تعالی توسط سرمایه اجتماعی قابل تبیین است. در بین مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی نیز مؤلفه شناختی در رابطه خطی پیش‌بینی اثربخشی EFQM حاضر می‌شود. مؤلفه شناختی تأکید بر اشتراکات و اهداف مشترک گروه می‌کند. همچنین، این مؤلفه سرمایه اجتماعی بازتابی از تعهد و دفاع اعضای سازمان از هدف و رسالت خود است (هرندی، ۱۳۹۳، ص ۱۶۶). در نتیجه در تحلیل این یافته می‌توان گفت که در سازمان مورد نظر و از نظر پاسخ‌دهندگان، تعهد به تعالی سازمان در اجرای برنامه EFQM می‌تواند زیرساخت‌ها و بسترهای ارتباطی لازم را برای تحقق اهداف برنامه فراهم کرده و اثربخشی اجرای مدل تعالی را محقق کند. همچنین، بعد شناختی سرمایه اجتماعی، به میزان اشتراکات افراد درون شبکه اشاره می‌کند. بدیهی است که هرچه میزان اشتراکات و روایت‌های مشترک کارکنان از نمادها و موضوعات سازمان بیشتر باشد، اجرای هر برنامه‌ای که یکدستی و انسجام سازمانی بالاتری را می‌طلبد، اثربخش‌تر و موفق‌تر خواهد بود.

نتایج آزمون فریدمن نشان داد در سازمان مورد پژوهش بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی در سازمان سطح مناسبی قرار دارد، اما تقویت بعد ساختاری سرمایه اجتماعی باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد. همچنین، در تحقق اهداف برنامه EFQM، شرکت باید به ارتقای نتایج ذی‌نفعان و نتایج کارکنان توجه بیشتری داشته باشد. با توجه به اینکه شرایط نقدینگی در شرکت‌های توزیع برق در سال‌های اخیر منتهی به اجرای پژوهش، مناسب نبوده است و این امر مشکلات متعددی را برای پیمانکاران و مشاوران این شرکت‌ها ایجاد کرده است، باید ارتباط با پیمانکاران و مشاوران برای همراهی در این شرایط بیشتر شود. با در نظر گرفتن اینکه شرکت‌های پیمانکار و مشاور، بازوان اجرایی شرکت‌های توزیع برق هستند. همچنین، نتایج نشان‌دهنده ضرورت بهبود نتایج کارکنان شرکت است، بهبود ارتباط سازمان با نیروی انسانی درونی و بیرونی لازم است و به تعالی سازمان کمک شایانی خواهد کرد.

براساس نتایج آزمون همبستگی، همه مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی در تحقق همه نتایج مدل تعالی مؤثرند. افزایش سطح مؤلفه سرمایه‌های ساختاری و رابطه‌ای برای افزایش سرمایه اجتماعی و ارتقای مؤلفه شناختی به دلیل تأثیر بیشتر آن بر نتایج ذی‌نفعان و نتایج کارکنان، باید مورد تأکید سازمان قرار گیرد.

آزمون همبستگی نشان‌دهنده ارتباط قوی مؤلفه‌های رابطه‌ای و شناختی با نتایج ذی‌نفعان است. تقویت اعتماد به‌عنوان مهم‌ترین بعد مؤلفه ارتباطی و تأکید بر اشتراکات و اهداف یکسان با ذی‌نفعان که از جنبه‌های مهم مؤلفه شناختی است، از راهکارهای تقویت نتایج ذی‌نفعان و ارتقای سطح اثربخشی اجرای مدل EFQM است.

نتایج فرایندها و عملیات درونی شرکت نیز براساس یافته‌های پژوهش، همبستگی بالایی با سرمایه اجتماعی و به‌ویژه مؤلفه شناختی آن دارد. فرایندگرایی و درنوردیدن مرزهای واحدهای وظیفه‌ای از اهداف مورد تأکید مدل‌های تعالی است. یافته‌های برخی پژوهش‌های دیگر نیز حاکی از آن است که بین سرمایه اجتماعی و میزان فعالیت‌های مشارکت‌جویانه، ساختار منعطف و غیردیوان‌سالارانه که وظیفه‌محوری را کاهش می‌دهد، ارتباط مناسبی وجود دارد (شیروانی، ۱۳۸۳). برای کمرنگ‌کردن مرزهای بین واحدها و فرایندمحوری، سازمان‌ها باید بر اهداف نهایی مشترک و نتیجه‌محوری تأکید کنند. با توجه به اینکه بعد ارتباطی نیز در سازمان از سطح مناسب‌تری برخوردار است، تنها داشتن برنامه‌ای برای آگاهی کارکنان از اشتراکات و مأموریت‌های اصلی سازمان می‌تواند اثربخشی فرایندمحوری را در پی داشته باشد.

### پیشنهادها

مهم‌ترین پیشنهادهای این تحقیق به شرح زیر است:

- ایجاد اعتماد بالاتر بین کارکنان از طریق برقراری ارتباطات باز و شفاف، اطلاع‌رسانی صحیح و انتشار اخبار خوب و بد سازمان، ملاقات مستمر کارکنان با مدیران ارشد و پاسخ‌گویی صریح و شفاف مدیران ارشد.
- افزایش مشارکت کارکنان برای ارتقای سطح نتایج کارکنان از طریق تقویت هنجارهای

احساس مفیدبودن و بهره‌وربودن و هویت‌بخشی به کارکنان، و تحریک و انگیزش کارکنان سازمان برای مشارکت بیشتر در جلسات و مراسم‌های گوناگون به منظور توسعه شبکه‌های اجتماعی سازمان.

- برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران برای آشنایی با اهمیت مفهوم سرمایه اجتماعی و به‌کارگیری شاخصه‌های سرمایه اجتماعی سازمان در سیستم ارزیابی عملکرد مدیران و تشویق مدیرانی که سرمایه اجتماعی در مجموعه تحت مدیریت ایشان از سطح بالاتری برخوردار است.

- انجام دادن ارزیابی عملکرد رودررو با همه ذی‌نفعان به‌ویژه پیمانکاران و مشاوران که باعث ایجاد فضای تفاهم و اعتماد بین سازمان و ذی‌نفعان خواهد شد.

- تسهیل فرایندمحوری با تمرکز بر کاهش مرزهای بین واحدها از طریق تأکید بر اهداف اصلی سازمان و برگزاری دوره‌های آموزشی برای مناصب مدیریتی و سرپرستی و آشنایی ایشان با مفهوم نتیجه‌گرایی.

## منابع و مأخذ

۱. احمدی، علی اکبر و فیض آبادی، حوریه (۱۳۹۰). بررسی ارتقای سرمایه اجتماعی بر بهبود عملکرد سازمان (نمونه موردی: سازمان‌های ستادی شهرداری تهران). فصل‌نامه مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۶، صفحات ۸۸ - ۳۵.
۲. ادب، حسین و گل‌آور، مرتضی (۱۳۹۲). ارزیابی تعالی سازمانی شرکت ملی گاز ایران براساس مدل EFQM ویرایش ۲۰۱۰. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۳، شماره ۷۰، صفحات ۴۶ - ۲۵.
۳. اقبال، فرزانه، یارمحمدیان، محمدحسین و سیادت، سیدعلی (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان براساس مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با دو رویکرد پرسشنامه و پروفرما. مدیریت سلامت، دوره ۱۱، شماره ۳۴، صفحات ۵۸ - ۴۹.
۴. امیری، محمدرضا و سکاکی، محمدرضا (۱۳۸۷). راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان براساس مدل تعالی EFQM. تهران: انتشارات سرآمد.
۵. امیری، محمدرضا و شیخ سجادی، محسن (۱۳۸۹). مدل تعالی سازمانی EFQM ویرایش ۲۰۱۰. چاپ اول، تهران: انتشارات آتی‌نگر.
۶. بالوئی جامخانه، عزت‌الله، یعقوب‌پور، مسعود و عزتی، مهدی (۱۳۹۳). بررسی ارتباط بین رهبری اثربخش با تعالی سازمانی براساس مدل تعالی EFQM. فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال ۸، شماره ۱، صفحات ۵۸ - ۴۵.
۷. پاک‌سرشت، سلیمان (۱۳۹۳). ملاحظات و راهبردهای ارتقای سرمایه اجتماعی. راهبرد فرهنگ، شماره ۲۵، صفحات ۷۱ - ۱۰۴.
۸. حسن‌زاده ثمرین، تورج؛ مقیمی، سید محمد (۱۳۸۹). اثر سرمایه اجتماعی بر تعالی سازمانی. فصل‌نامه مطالعات مدیریت راهبردی، سال اول، شماره ۳، صفحات ۱۴۳ - ۱۲۳.
۹. خواجه، مصطفی و سلامی، هادی (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم با

- استفاده از مدل تعالی سازمانی *EFQM*. *دوماهنامه علمی- پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، دوره ۶، شماره ۱، صفحات ۴۸-۴۳.
۱۰. دهقانی، احسان (۱۳۹۳). ارزیابی چالش‌های پنج دوره اجرای الگوی تعالی سازمانی ودجا و مقایسه آن با الگوی تعالی سازمان مکننا. *توسعه سازمانی پلیس*، شماره ۴۸، صفحات ۳۶-۱۱.
۱۱. دهنویه، رضا (۱۳۸۵). خودارزیابی براساس مدل تعالی سازمانی در بیمارستان هاشمی‌نژاد. *مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت*، تهران: انتشارات قاصد سحر.
۱۲. زمردیان، غلامرضا و رستمی، علی (۱۳۸۹). استقرار نظام مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه (مطالعه موردی: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸). *حسابداری مدیریت*، سال ۳، شماره ۵، صفحات ۶۳-۴۵.
۱۳. زنگنه، اسماعیل (۱۳۸۷). بررسی تعالی سازمانی دانشگاه‌های شهر تهران در لیگ برتر فوتبال ایران از دیدگاه مدیران و کارکنان (براساس مدل *EFQM*). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۴. سرلک، محمدعلی و اسلامی، طاهره (۱۳۹۰). تسهیم دانش در دانشگاه صنعتی شریف: رویکرد سرمایه اجتماعی. *فصل‌نامه مدیریت دولتی*، دوره ۳، شماره ۸، صفحات ۱۸-۱.
۱۵. شیروانی، علیرضا (۱۳۸۳). تأثیر عملکرد سازمان‌های بخش دولتی بر سرمایه اجتماعی. *مدیریت توسعه*، دوره ۲۰، شماره ۲۰، صفحات ۷۵-۴۷.
۱۶. صالحی، رضا، نعمتی، مرتضی و امان‌پور، سعید (۱۳۹۳). بررسی سازوکار تأثیرگذاری شاخص‌های سرمایه اجتماعی در حکمرانی مطلوب شهری با استفاده از Amos، مطالعه موردی: شهر نسیم شهر. *برنامه‌ریزی فضایی (جغرافیا)*، سال ۴، شماره ۱، صفحات ۲۴-۱.
۱۷. ضیایی، محمدصادق، منوریان، عباس و کاظمی کفرانی، ابراهیم (۱۳۹۰). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و میزان آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش (مطالعه شرکت فولادساز ایرانی). *فصل‌نامه مدیریت دولتی*، دوره ۳، شماره ۸، صفحات ۱۹۸-۱۷۹.
۱۸. عباسی، حامد، رجب‌زاده، علی، قنبری باغسیاه، رضا و عباس‌نژاد، محمدحسین (۱۳۹۳).

- مروری بر الگوهای تعالی و نقد و بررسی آنها. *مطالعات مدیریت آموزش انتظامی*، سال ۷، شماره ۱، صفحات ۹۷-۱۱۵.
۱۹. عبدالحی، محمد و موسوی، میرطاهر (۱۳۸۶). سرمایه اجتماعی در ایران، وضعیت موجود و دورنمای آینده و امکان‌شناسی گذار. *فصل‌نامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی*، سال ۶، شماره ۲۵، صفحات ۱۹۵-۲۳۳.
۲۰. فاضلی، محمد و اشتیاقی، معصومه (۱۳۹۱). وضعیت سرمایه اجتماعی در ایران. تهران: مرکز مطالعات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام.
۲۱. فرجی ده‌سرخی، حاتم، یاسینی، علی، اکبری، معصومه، فرجی ده‌سرخی، محمد و یاسینی، طاهره (۱۳۹۲). بررسی رابطه مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی سازمانی و تعهد کارکنان به سازمان: مطالعه موردی دانشگاه خوارزمی. *پژوهش در نظام‌های آموزش*، سال ۷، شماره ۲۰، صفحات ۱۴۱-۱۲۳.
۲۲. فیضی، طاهره (۱۳۸۵). *طراحی و تبیین مدل سرمایه اجتماعی دانشگاه پیام نور*. رساله دکتری، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی.
۲۳. کامران، فریدون و ارشادی، خدیجه (۱۳۸۸). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی شبکه و سلامت روان. *فصل‌نامه پژوهش رفاه اجتماعی*، سال ۲، شماره ۳، صفحات ۲۹-۵۴.
۲۴. کشاورزی، علی، حسینی، سید احمد، حیدری‌نسب، لیلا و آمده، علی‌اصغر (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مطالعه موردی: استانداری قم). *دوماهنامه دانشور و رفتار، مدیریت و پیشرفت*، سال ۱۸، شماره ۵۰، صفحات ۳۴۴-۳۲۹.
۲۵. گیوریان، حسن و دیندار فرکوش، فیروز (۱۳۹۰). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و اثربخشی معلمان. *فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی*، سال ۵، شماره ۳، صفحات ۱۴۵-۱۳۷.
۲۶. محسنی تبریزی، علیرضا و آقامحسینی، مریم (۱۳۸۹). بررسی نقش سرمایه اجتماعی در توسعه شهری، مورد پژوهی: شهر محلات. *مدیریت شهری*، دوره ۸، شماره ۲۶، صفحات ۱۶۲-۱۴۷.
۲۷. محمدپور زرنندی، حسین، طباطبایی مزداآبادی، سید محسن و کریمی، سمانه (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها. تهران: انتشارات کوهسار.

۲۸. محمدپور زرنندی، حسین؛ طباطبایی مزدآبادی، سید محسن (۱۳۹۲). ارائه الگوی اجرایی خودارزیابی در سازمان‌های بزرگ. *اقتصاد و مدیریت شهری*، شماره ۲، صفحات ۱۳-۱.
۲۹. معمارزاده، غلامرضا، عطایی، محمد و اکبری، احمد (۱۳۸۸). بررسی نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود عملکرد کارکنان. *مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۳، صفحات ۱۵-۹.
۳۰. ملکی، محمدرضا و ایزدی، احمدرضا (۱۳۸۷). مقایسه نتایج دو بیمارستان تأمین اجتماعی تهران براساس الگوی تعالی سازمانی. *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین*، سال ۱۲، شماره ۲، صفحات ۶۸-۶۳.
۳۱. موسوی، محمد و عربشاهی کریزی، احمد (۱۳۹۲). رابطه اخلاق با تعالی سازمانی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، سال ۹، شماره ۲، صفحات ۱۱-۱.
۳۲. نوغانی، محسن، اصغرپور ماسوله، احمدرضا، صفا، شیما و کرمانی، مهدی (۱۳۸۷). کیفیت زندگی شهروندان و رابطه آن با سرمایه اجتماعی در شهر مشهد. *مجله علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد*، سال ۱، شماره ۵، صفحات ۱۴۰-۱۱۱.
33. Alguezaui, S. & Filieri, R. (2010). Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 891-909.
34. Allur, E. (2010). The Dissemination of the EFQM Self-evaluation Model across Europe. *Review of International Comparative Management*, 11(5), 971-979.
35. Chen, J.S. & Lovvorn, A.L.S. (2011). The speed of knowledge transfer within multinational enterprises: the role of social capital. *International Journal of Commerce and Management*, 21(1), 46-62.
36. Eskildsen, J.K., Kristensen, K. & Juhl, H.J. (2002). Trends in EFQM criterion weights: The case of Denmark 1998-2001. *Measuring Business Excellence*, 6(2), 22-28.
37. Faraji, R. (2012). The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Excellence In Sport Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 360-365.
38. Fisher, M. (2011). *Introducing the EFQM Excellence Model*. Publisher: Kindle.
39. Jansen, R.J.G., Curseu, P.L., Vermeulen, P.A.M., Geurts, J.L.A. & Gibcus, P. (2013). Information processing and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness. *International Small Business Journal*, 31(2), 192-216.
40. Jonker, J. & Eskildsen, J. (2009). *Management models for the future*. Springer, Verlag Berlin Heidelberg.
41. Marques, A.I., Rosa, M. J., Soares, P., Santos, R., Mota, J. & Carvalho, J. (2011).



- Evaluation of physical activity programmes for elderly people - a descriptive study using the EFQM criteria. *BMC Public Health*, 11(123), 1-16.
42. Marvroidis, V., Toliopolou, S. & Agoristas, C. (2007). A comparative analysis & review of national quality award in Europe: Development of critical success factors. *The TQM Magazine*, 9(5), 454-467.
43. Rodríguez, M. Álvarez & M.J. (2014). Does the EFQM model identify and reinforce information capability?. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 109, 716-721.
44. Rosa, M.J. & Amaral, A. (2007). A self-assessment of higher education institutions from the perspective of the EFQM excellence model, *Quality Assurance in Higher Education, Higher Education Dynamics*, 20, 181-207.
45. Sharma, A.K. & Talvar, B. (2007). Evaluation universal business excellence model: incorporation vedie philosophy. *Measuring Business Excellence*, 11(3), 4-20.
46. Trevorhides, M. (2006). Implementation organizational excellence models self-assessment in the uk higher education sector-lessons learned from other sectors. *TQM Magazine*, 16(3), 194-201.
47. Turkina, E., Thi, M. & Thai, T. (2013). Social capital, networks, trust and immigrant entrepreneurship: a cross-country analysis. *Journal of Enterprising Communities*, 7(2), 108-124.
48. Williams, R., Bertsch, A., Van del Wiele, A., Van Lawarden, B. & Dale, B. (2006). Self assessment Against Business Excellence Models: A Critique and perspective. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10) 1287-1300.
49. Yang, C. (2009). Development of an integrated model of a business excellence System. *Total Qual Manag Bus Excell*, 20(9), 931-944.