## 2-6 تعالی سازمانی 40

## 2-7 تاریخچه تعالی سازمانی 41

## 2-8 تعريف مدل تعالي سازماني 42

## 2-9 تعریف مدل 43

## 2-10 تاریخچه شکل گیری بنیاد مدیریت کیفیت اروپا 44

## 2-11 انواع مدل های تعالی سازمانی 46

## 2-12 مزاياي مدل تعالي سازماني 53

## 2-13 کاربردهای تعالی سازمانی 54

## 2-14 دلایل استفاده از مدل تعالی سازمانی 54

## 2-15 معیارها و زیرمعیارهای تعالی سازمانی 56

## بخش سوم 62

## 2-16 پیشینه تحقیق 62

## 2-16-1 مطالعه های خارجی 62

## 2-16-2 مطالعه‏های داخلی 64

**2-6 تعالی سازمانی**

**تعریف تعالی:**

تعالی در لغت به معنی بلند شدن و برتر شدن می باشد. تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دایمی سازمان در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری در یک محیط ملی فراگیر و حمایت کننده می باشد. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی کسب و کار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف، قرصت ها و تهدیدهایی است که سازمان را در برگرفته است، در یک کلام، مسیر برتری تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است (بیک زاد، 1388).

تعالی از دید افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. به گونه ای که هر یک از گروه های کارمندان، مدیران و مشتریان یک سازمان تعبیر خاص خودشان را از سازمان متعالی می کنند. کارمندان، تعالی سازمان را در نظام حقوقی مناسب و امکانات رفاهی می دانند. مدیران تعالی را داشتن اهداف بلند مدت و راهکارهای مناسب برای رسیدن به آنها تعبیر می کنند. مشتریان نیز ارائه محصولات و خدمات مناسب در زمان مناسب را از ویژگی های یک سازمان متعالی می دانند و انتظار دارند که سازمان برای آنها ارزش قائل شود و نیازهای آنها را فراهم نماید. از طرفی همه گروه های ذکر شده در یک جامعه زندگی می کنند. سازمانهای ممتاز و برجسته واقعی، سازمانهایی هستند که کلیه نتایجی که بدست آورده اند و اطمینانی که از حفظ و نگهداری نتایج درآینده دارند در تلاش جهت رضایت مندی کلیه طرفهای دینفع قراردهند.

تعالی نیازمند تعهد رهبری وپذیرش مفاهیم بنیادی است، دسته ای ازقواعد کلی که براساس ا ین قواعد سازمان رفتارها، فعالیتها واولویت های خودرا شکل می دهد هنگامی که سازمان باین قواعد کلی را به حالت تکرار درمی آورد زمینه ارزیابی تعالی پایدار ایجاد می شود.

    سازمان متعالی، به سازمانی گفته می شود که کیفیت خروجی های آن مورد رضایت مشتریان، مصرف کنندگان، کارکنان، سهامداران، تامین‏کنندگان و جامعه قرار داشته باشد. از نظر جامعه، سازمان متعالی سازمانی است که فعالیت های آن بر جامعه اثر مثبت بگذارد. به عبارت دیگر سازمان های متعالی سازمانی است که مسئولیت اجتماعی داشته باشد و در تبادل جامعه به وظایف خود عمل نماید. (جلوداری، 1384، ص 4). بدون شک پیشرفت اقتصادی و اجتماعی یک کشور منوط به حضور سازمان های متعالی و پیشرفته است. در واقع جامعه متعالی نیازمند خلق سازمان های متعالی است. به عبارت دیگر اگر سازمانها در قبال کلیه ذینفعان مسئولیت پذیر باشند در این صورت مجموعه ای از سازمان ها به صورت شبکه هایی پدید خاهند آمد و این شبکه ها سلولهای جامعه متعالی را خواهند ساخت. (همان، ص 3)

مدل تعالی سازمانی. European Foundation or Quality Management (EFQM)

**2-7 تاریخچه تعالی سازمانی:**

مدل EFQM در سال 1991 بعنوان مدل تعالی کسب و کار معرفی گردید که در آن چارچوبی برای قضاوت و خود ارزیابی سازمانی و نهایتاً دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شد. این اقدام در سال 1992 عملی گردید. این مدل نشان دهندۀ مزیت های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمانهای بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند.

در سال 1995 ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال 1996 مدلی مربوط به سازمانهای کوچک توسعه داده شد. در سال 1999 مهمترین بازبینی مدل EFQM صورت گرفت. در سال 2001 مدل سرآمدی EFQM ویرایش سازمانهای کوچک و متوسط و در سال 2003 ویرایش جدیدتری از مدل EFQM ارائه شد که در زیر معیارها و نکات راهنما تغییرات قابل ملاحظه ای نسبت به ویرایش سال 1999 داشت.

اعضای فعلی این بنیاد به بیش از 1000 شرکت می رسد این بنیاد چشم انداز و مأموریت خود را چنین تعریف نموده است.

چشم انداز بنیاد مدیریت کیفیت اروپا: «درخشش سازمانهای اروپایی در جهان»

ماموریت بنیاد مدیریت کیفیت اروپا: «نیروی محرک بودن برای حفظ تعالی در اروپا»

ساختار EFQM: اعضای کمیته مرکزی EFQM از مدیران عامل شرکت های اروپایی هستند که برای چهار سال انتخاب و برای 5 سال نیز بعنوان عضو ذخیره که هر سال یکبار انتخاب می شوند می باشند. کمیته اجرائی نیز مرکب از 20 عضو از همان سازمانها بوده که نه تنها بعنوان نماینده تام الاختیار در زمینه کیفیت جامع انجام وظیفه می نمایند بلکه گزارشات لازم را به کمیته مرکزی ارائه می نمایند. اعضای کمیته اجرائی EFQM در واقع نقشه هدایت گر و پشتیبانی کننده استراتژیها طرحهای عملیاتی کسب و کار، نظارت بر پیشرفت طرحها و نهایت تدوین جهت کلی مناسب برای تحقق اهداف این سازمانها را به عهده دارند. در حال حاضر 38 کشور با EFQM مشارکت می نمایند.

**2-8 تعريف مدل تعالي سازماني:**

مدل تعالي؛ ساختار مديريتي است که با تکيه براصول و مفاهيم اساسي و توجه داشتن به معيارهاي اصلي مديريت کيفيت فراگير و سيستم خودارزيابي موجبات پيشرفت و بهسازي را فراهم ميکند. (آشنا، 1387)

مدل تعالي؛ ابزاري جهت سنجش ميزان  استقرار سيستمها در سازمان و خودارزيابي و راهنمايي است که مسير فعاليت مديران را براي بهبود عملکرد شناسايي و تعيين ميکند. بنابراين پيام کليدي مدل تعالي متکي بر پاسخ دادن به دو سوال است که چگونه اين مدل بعنوان يک ساختار مديريتي مناسب و منطقي شناسايي ميشود و چه کساني مي توانند در اين زنجيره ارتباط و تعاملات نقش اساسي را ايفا کند. سطح اول اين مدل اهداف کلي و در سطح بعدي اهداف کلي به درجات و مقياس هاي کمي و قابل انداره گيري تجزيه و تبديل ميشود. (مقیمی، 1389)

**2-9 تعریف مدل:**

اعضای بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، یک مدل چند بعدی مدیریت کیفیت را طراحی کرده اند. این مدل اصول خود ارزیابی و برنامه جایزه کیفیت را شامل می شود. براین اساس، مدل مدیریت کیفیت باید بر همه فعالیت های سازمان و در همه سطوح عملکرد سازمانی متمرکز شود و تبدیل به یک فرایند مستمر برای بهبود عملکرد شود (نابیتز، 2000).

مدل تعالی سازمانی یک ابزار خودارزیابی محسوب می شود. این ابزار خود ارزیابی برای این مورد استفاده قرار می گیرد که عملکرد کنونی سازمان را مورد اندازه گیری قرار دهد و فرصت ها و زمینه های بهبود سازمان را تعیین نماید. این مدل، ارزیابی قاطعی از عملکرد سازمان انجام می دهد و نتایج مرتبط با نتایج عملکرد را همراه با ورودی ها و فرایندهای مورد نیاز برای رسیدن به این نتایج مشخص می نماید و در بیشتر سازمانها به عنوان یک چهارچوب مفهومی امیدبخش و کلی شناخته شده است (پینتر، 1998) بسیاری از سازمان ها مدل تعالی سازمانی را به عنوان چهارچوبی برای ارزیابی کیفیت خود انتخاب کرده اند، برخی از سازمانها این رویکرد را به صورت آزمایشی در فعالیت های خود اجرا می کنند و برخی دیگر هم برای فرایند تصمیم گیری از آن استفاده می‏کنند (جرج، 1986) اگرچه تا کنون سازمان های کمی از این رویکرد در سطح دانشگاهی استفاده کرده‏اند (نابیتز 2006).

مدل تعالی سازمانی در سه روش مورد استفاده قرار می گیرد. اول به عنوان یک چهارچوب مدیریت کیفیتی یک سازمان محسوب می شود. دوم به عنوان یک ابزار خود ارزیابی و سوم به عنوان معیاری برای جایزه ملی کیفیت یا جایزه کیفیت اروپا مورد استفاده قرار می گیرد (همان).

ماهیت‏این‏مدل این است که عملکرد بایدانتظارات، نیازها و تقاضاهای‏ذینفعان‏را برآورده‏سازد. توصیف مدیریت کیفیت به‏طورمستقیم به فلسفه مدیریت جامع‏کیفیت و تعالی‏سازمانی ارتباط دارد (همان).

**2-10 تاریخچه شکل گیری بنیاد مدیریت کیفیت اروپا**

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شد تا رهیافتی به مدیریت را بین سازمان های اروپایی ترویج کند که در ابعاد جهانی قابل طرح و راهنمای آن به سوی سرآمدی پایدار باشد. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، یک سازمان غیرانتفاعی است که در سال 1989 میلادی توسط 14 شرکت معتبر اروپایی و با حمایت اتحادیه اروپا تأسیس گردید. در حال حاضر بیش از 1000 شرکت اروپایی در این سازمان عضویت دارند. ماموریت این سازمان ایجاد یک نیروی راهبرنده در جهت سرآمدی عملکرد و چشم انداز آن درخشش سازمان های اروپایی در جهان است. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت نقشی اساسی در جهت ترغیب و کمک به شرکت های اروپایی برای توسعه مدیریت کیفیت در اروپا داشته است. شرکت های اروپایی پذیرفته اند که مدیریت کیفیت فراگیر راهی برای مدیریت کردن فعالیت ها در جهت دستیابی به کارائی، موثر بودن و مزیت های رقابتی که تضمین کننده موفقیت در دراز مدت بود و این میسر نمی گردد مگر با تامین نیازهای مشتریان، کارکنان و دیگر ذینفعان سازمان. این عقیده روز به روز در بین شرکت های اروپایی بیشتر رواج می یابد. مدل سرآمدی EFQM به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان ها معرفی شده است. مدلی که نشان دهنده مزیت های پایداری است که یک سازمان سرآمد باید به آنها دست یابد. (نجمی، 1387، ص17).

کار طراحی این مدل به صورت جدی از سال 1989 میلادی آغاز شد و مدل سرآمدی EFQM در سال 1991 معرفی گردید. این مدل به سرعت مورد توجه شرکتهای اروپایی قرار گرفت و مشخص گردید که سازمانهای بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند. (نجمی، 1387، ص 17).

مهمترین بازبینی که منجر به تغییراتی در مدل گردید در سال 1999 اتفاق افتاد. مهمترین تغییرات عبارت بودند از توجه بیشتر به بحث شراکت ها و مدیریت دانش. در سال 2001 مدل سازمان های کوچک و متوسط با مدل سرآمدی EFQM، ویرایش سازمان های کوچک و متوسط معرفی گردید. در سال 2003 ویرایش جدیدی از مدل EFQM ارائه شد که نسبت به ویرایش سال 1999 دارای تغییرات قابل ملاحظه ای در زیر معیارها و نکات راهنماست. (همان، ص 18).

از زمان مطرح شدن مدل تعالی سازمانی هر ساله بازنگری هایی روی این مدل انجام می شود در اولین بازنگری در سال 1997 پیشنهاداتی برای توسعه و بهبود مدل ارائه گردید. در بازنگری دوم مدل مجدداً توسط 500 نفر از استفاده کنندگان مدل در اروپا توسعه یافت. در آخرین بازنگری نام مدل به نام کنونی(یعنی مدل تعالی سازمان) تبدیل شد. این مدل در سال 1999 در نشست تعالی سازمانی ارائه شد و به عنوان یک رویکرد در سالهای بعدی شناخته شد. تغییرات به وجود آمده در مدل تعالی سازمانی که در سال 1999 ایجاد شد باعث توانمند کردن مدل تعالی سازمانی نسبت به ویرایش سال 1997 شد. رویکردهای ویرایش سال 1999 بیشتر روی نتایج و مشتریان و ذینفعان متمرکز است (نابیتز، 2006).

آخرین ویرایشی که در مدل تعالی سازمان انجام شد، مربوط به سال 2009 است که در این ویرایش، دست اندرکاران مدل تعالی سازمانی، ویرایش مدل مربوط به سال 2010 را معرفی کردند. در این ویرایش پیشنهاداتی مطرح شد که به شرح زیر است:

1. ویرایش جدید باید عمومی و قابل بکارگیری در تمامی سازمان ها اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی، بزرگ و کوچک، ساده و پیچیده باشد.
2. نگارش آن ساده و مرتبط با تمامی فعالیت ها و بخش ها باشد.
3. مفاهیم و نکات نوین را مورد توجه قرار داده بادش.
4. زبان نگارش برای مدیران باشد نه متخصصین تعالی سازمانی.
5. مفاهیم و نکات کاربردی باشند.
6. در ادامه کاری باشد که در سال 2005 برای بازنگری مفاهیم بنیادین انجام شد.
7. مفهوم بنیادی حفظ شود.
8. معیار اصلی دیده شود.
9. منطق رادار محفوظ باشد. "سایت تعالی سازمانی"

**2-11 انواع مدل های تعالی سازمانی**

مدل های ارزیابی عمومی سازمان ها ،که از آن ها به عنوان مدل های تعالی یا سرآمدی یاد می شود، ابزارهای عملی هستند که در موارد ذیل از آنها بهره می گیرند:

* به عنوان ابزاری جهت ارزیابی از طریق اندازه گیری موقعیت سازمان در مسیر تعالی،
* کمک به سازمان در درک نواقصشان و بعد خلق و تعیین راه حل،
* مبنایی به عنوان زبان و تفکر مشترک از سازمانها در تمامی عملکردها،
* چارچوبی برای تعیین الزامات موجود، حذف دوباره کاریها و شناسایی نواقص،
* به عنوان ساختاری برای سیستم مدیریت سازمان،
  + 1. **مدل"دمینگ"**

مدل جایزه ژاپنی "دمینگ" به چند دلیل مهم محسوب می شود. (portet and tanner2004)، بکارگیری در جوایز ملی کیفیت وتعالی سازمان، عمل خود ارزیابی با جایزه دمینگ معرفی شد. هم چنین مفاهیم امتیاز دهی و بازدید از محل توسط آن توسعه یافت و سرانجام به فرایندی که در آن جوایز کیفیت اروپا و "مالکوم بالدریج" اعطا می شود، منجر شد.

**چارچوب مدل "دمینگ"**

1. **خط مشی ها**

* چگونه خط مشی ها جدا شده و انتقال داده می شود؟
* چه نتایجی بدست می آید؟

1. **سازمان و عملیات آن**

* چگونه حوزه مسئولیتها و اختیارات تعیین می شود؟
* چگونه همکاری ترفیع می یابد؟

1. **آموزش و پروش و انتشار آن**

* تفکر کنترل کیفی چگونه است و چگونه آموزش به کارکنان انتقال می یابد؟
* تا چه حدی تکنیکهای کنترل کیفیت درک می شوند؟
* چگونه فعالیتهای دایره کنترل کیفیت به کار گرفته می شوند؟

1. **جمع‏آوری اطلاعات، و ارتباطات و به کار بردن آنها**

* چگونه اطلاعات جمع‏آوری می‏شوند و به بخشهای مختلف درون و بیرون سازمان منتقل می شوند؟
* به چه سرعتی از آنها استفاده می شود؟
* چقدر از آنها به درستی استفاده می شود؟

1. **آنالیز**

* آیا مسائل بحرانی از ریق فرایند تولید و کیفیت جامع درک و آنالیز می شود؟
* آیا آنها به کار بردن روش آماری صحیح به صورت مناسب تعبیر می شوند؟

1. **استاندارد سازی**

* چگونه استانداردهای به کار برده شده کنترل و سیستماتیک می شوند؟
* نقش استانداردها در تقویت تکنولوژی جیست؟

1. **کنترل مدیریت**

* آیا رویه ها کیفی برای نگهداری و بهبود مورد یررسی قرار می گیرند؟

1. تضمین **کیفیت**

* آیا همه اجزا و عملیات تولیدی که برای کیفیت و ابلیت اطمینان ضروری هستند به همراه سیستم مدیریت تضمین کیفیت آزمایش می شوند؟

1. **اثرات (نتایج)**

* آیا محصولاتی که به اندازه کافی دارای کیفیت خوب هستند فروخته می شوند؟
* آیا بهبودی در کیفیت، کمیت و هزینه ایجاد شده است؟ آیا کل شرکت در کیفیت، سود و روش علمی فکر کردن پیشرفت کرده داشته اند ودر این زمینه کارخواهند کرد؟

1. **طرح‏های آینده**

* آیا نقاط قوت و ضعف در وضعیت جاری مشخص می شوند؟
* آیا ترفیع در کنترل کیفی برنامه ریزی می شود وادامه می یابد؟

2-11-2 **مدل جایزه کیفیت" بالدریج"**

این مدل یکی از مشهورترین مدل های جوایز کیفیت و یکی از چارچوب های ارزیابی متداول تعالی در دنیاست. به یاد بود بالدریج این مدل به نام وی نام گذاری شده است.

بالدریج به عنوان وزیر بازرگانی ایالت متحده آمریکا از سال 1981 تا زمان مرگ خدمت کرد. این جایزه، سالانه برای شناسایی شرکت های آمریکایی که به کیفیت و تعالی مسب و کار دست یافته اند به کار برده می شود. علوه بر ایالت متحده آمریکا، این مدل به وسیله بسیاری از کشورها مثل استرالیا، دبی، سنگاور در اعطای جایزه های ملی به کار برده می شود. بسیاری از شرکتهای آمریکایی پا فشاری می کنند که شرکاء و شعبات انها در اروپا خود ارزیابی شرکت را با معیارهای مدل بالدریج انجام دهند.

چارچوب مدل "بالدریج"

معیارهای این مدل در 7 گروه طبقه‏بندی می‏شوند و هر کدام از معیارها به زیر معیارهای تقسیم می‏شوند.

این چارچوب دارای 3 جزء اصلی است.

1. **پیش برنده‏ها:** مدیران ارشد، خطوط راهنما را تنظیم و ارزش‏ها، اهداف، انتظارها و سیستم‏ها را ایجاد کرده و تعالی کسب و کار را پیگیری می کنند.
2. **سیستم:** سیستم شامل مجموع فرایندی است که به خوبی طراحی شده تا الزام ها عملکرد یکپارچه و نیازهای مشتریان را برآورده سازد.
3. **اهداف:** اهداف اصلی رهبری به و سیتستم به دو بخش تقسیم می شود:

* **عملکرد و بازاریابی مشتری**: ارائه ارزش روز افزون به مشتری، سطح بالاتر رضایت مشتری و موقیعت های رقابتی قوی.
* **عملکرد کسب و کار:** عملکردخوب در دامنه کسترده ای از دست آوردها و نتایج مالی و غیر مالی کسب و کار.

قلب این چارچوب سیستم است که فرایند ها را کنترل می کند تا به "هدف" عملکرد متعالی در قبال مشتری، بازار و کسب و کار دست یابد. خود سیستم توسط رهبری مدیریت ارشد به پیش رانده می‏شود.

**چارچوب معیارهای مدل" بالدریج "به شرح ذیل است:**

1. **رهبری**

* رهبری مدیران ارشد
* سازمان و سیستم رهبری
* مسئولیت پذیری عمومی

1. **آنالیز و اطلاعات**

* مدیریت اطلاعات و داده ها
* الگو برداری و مقایسه با رقبا
* آنالیز و به کار بردن داده ها در سطح شرکت

1. **برنامه ریزی استراتژیک**

* ایجاد و توسعه استراتژی
* پیاده سازی استراتژی

1. **مدیریت و توسعه منابع انسانی**

* برنامه ریزی و ارزیابی منابع انسانی
* سیستم های کاری با عملکرد بالا
* توسعه، آموزش و پرورش کارمندان

1. **مدیریت فرایند**

* طراحی و معرفی خدمات و محصولات کیفی
* مدیریت فرایند: تولید و تحویل محصول و خدمت
* مدیریت فرایند: خدمات پشتیبانی
* مدیریت عملکرد پیمانکاران

1. **نتایج کسب و کار**

* اثرات کیفی خدمات و محصولات
* اثرات مالی و عملیاتی شرکت
* اثرات عملکرد پیمانکاران

1. **رضایت مشتری، تمرکز بر مشتری**

* دانش بازار و مشتری
* مدیریت ارتباط با مشتری
* تعیین رضایت مشتری
* اثرات رضایت مشتری

**2-11-3 مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت**

مدل تعالی سازمانی که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در تعیین برندگان جوایز کیفیت اروپایی به کار گرفته می شود. هم اکنون به عنوان یکی از ابزارهای ارزیابی و خود ارزیابی در بسیاری از کشورها از جمله ایران مورد استفاده قرار می‏گیرد.

مدل تعالی سازمانی چارچوبی روش مند برای ارزیابی عملکرد سازمان ها در دو حوزه فرایند و نتایج حاصل از این فرایندهاست. دستاوردهای حاصل از این ارزیابی در این مدل عبارت است نقاط قوت سازمان و زمینه های قابل بهبود که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از برنامه های الویت بندی شده نیز پیش نهاد می کند. بر اساس اموخته های مدیریت کیفیت فراگیر، در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت توجه به ارزشها و مفاهیم بنیادین هشتگانه به شرح ذیل، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر در سازمان هاست.

1. نتیجه گرایی
2. مشتری مداری
3. رهبری و ثبات در مقاصد
4. مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت ها
5. توسعه و مشارکت کارکنان
6. یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
7. توسعه همکاری های تجاری
8. مسئولیت های اجتماعی سازمان

سازمان ها بدون توجه به نوع، اندازه، ساختار و یا آمادگی سازمان ها برای موفقیت، نیازمند برقراری سیستم های مدیریتی مناسب می باشند، مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با تعیین جایگاه سازمان در سیر تعالی، ابرزاری عملی برای کمک به سازمان ها بوده و به درک کمبودها و نواقصشان کمک نموده و نهایتا" به خلق راهکارهایی کمک می کند در جهت ایجاد سیستم های مدیریتی مناسب به کار می‏روند. بنیاد اروپایی کیفیت خود را متعهد به پژوهش و به روزآوری مدل با استفاده از نتایج حاصله از هزاران سازمان اروپایی و غیر اروپایی می داند. با این روش، مدل همواره پویا مانده و در راستای تفکر مدیریتی به روز، حرکت خواهد کرد.

این مدل دارای 9 معیار است. پنج معیار ان "توانمند سازها" و چهار معیار دیگر "نتایج" هستند.

تو**انمندسازها:**

1. رهبری
2. خط مشی و استراتژیک
3. کارکنان
4. مشارکت ها و منابع
5. فرایندها

**نتایج:**

1. نتایج مشتریان
2. نتایج کارکنان
3. نتایج جامعه
4. نتایج کلیدی عملکرد

**2-12 مزاياي مدل تعالي سازماني**

1. اين مدل از فرآيندهاي سازماني منظم و فراگير برخوردار است.
2. نسبت به تغيير و تحول و نيازهاي ذي نفعان واكنش سريع دارد.
3. به نتايج كسب شده توسط سازمان توجه ويژه اي دارد.
4. ارزيابي مبتني بر واقعيت ها است.
5. مشاركت گسترده كاركنان در انجام امور را مد نظر قرار ميدهد.
6. نقاط قوت زمينه هاي بهبود پذير در اين مدل قابل شناسائي است.
7. زبان مشترك مديريت و كاركنان را فراهم ميكند.
8. تبادل تجربيات درون و بيرون سازمان با بكار گيري ابزار الگو برداري صحيح صورت ميگيرد.
9. به منظور سر آمد كردن سازمان از روش خود ارزيابي استفاده مي شود.
10. محركي براي يادگيري هاي فردي و سازماني است.
11. نشان دادن تصويري واقعي از کيفيت فعاليت هاي سازمان.
12. شناسايي حوزه هاي تمرکز فعاليت هاي بهبود.
13. ساماندهي طرحهاي بهبود در چارچوبي واحد.

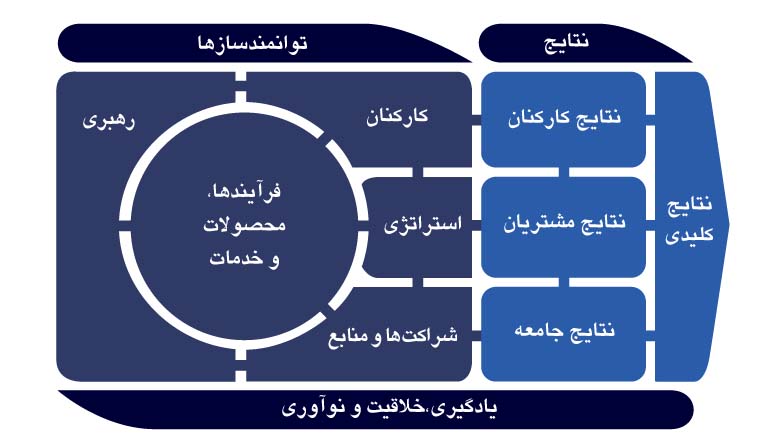
**2-13 کاربردهای مدل تعالی سازمانی**

1. ابزاری برای خود ارزیابی به منظور تعیین موقعیت سازمانه ا در مسیر تعالی،کمک به درک فاصله بین اهداف و واقعیت ها و ترغیب سازمان ها به یافتن راه حل های بهبود.
2. مبنایی برای ایجاد زبان و تفکر مشترک در تمامی ابعاد سازمان و در همه حوزه های عملکرد.
3. چارچوبی برای درک وضعیت اقدام های انجام شده، حذف دوباره کاری ها و تشخیص انحراف ها.
4. ساختاری برای سیستم مدیریتی سازمان

**2-14 دلایل استفاده از مدل تعالی سازمانی**

* 1. نمایش تصویری واقعی از کیفیت فعالیت های سازمان
  2. شناسایی حوزه های تمرکز فعالیت های موجود
  3. ساماندهی طرح های بهبود در چارچوبی واحد
  4. تشویق یادگیری از بهینه کاوی های داخلی و خارجی (عاضدی تهرانی، 1386).

شکل زیر، نمایی از مدل را نشان داده که پویایی مدل در آن نمایان است. يادگيري، خلاقيت و نوآوري کمک می‌کند تا توانمندسازها بهبود یافته و بهبود توانمندسازها، بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت.



هر یک از معیارهای نه گانه مدل جایزه تعالی سازمانی شامل چند جزء است که ابعاد مختلف معیار را مشخص می‌سازد.

* معیار 1: رهبری
* معیار 2: استراتژی
* معیار 3: کارکنان
* معیار 4: شراكت ‌ها و منابع
* معیار 5: فرآیندها، محصولات و خدمات
* معیار 6: نتایج مشتری
* معیار 7: نتایج کارکنان
* معیار 8: نتایج جامعه
* معیار 9: نتایج کلیدی

**2-15 معیارها و زیرمعیارهای تعالی سازمانی:**

**معيار 1 - رهبري**

معيار رهبري نشان مي‌دهد که رهبران، به ويژه رهبران ارشد، ضمن تعيين جهت گيری کلی سازمان، چگونه از طريق سامانه های مديريتی، سازمان را در جهت تحقق اهداف و پايداري آن هدايت مي‌كنند. اين معيار هم چنين به چگونگي رفتار رهبران در ايفاي نقش به عنوان الگوهاي اخلاقي و ارزشي سازمان، الهام بخشي، توسعه فضاي اعتماد، انعطاف پذيري، مراعات قوانين و مقررات، مسئوليت پذيري اجتماعي و تعامل فعال با ذي‌نفعان كليدي مي‌پردازد.

1- الف) رهبران ماموريت، چشم انداز و ارزش‌های سازمان را تعیین كرده و خود به عنوان الگوی ارزشي و اخلاقي عمل مي‌كنند.

1- ب) رهبران، سامانه جامع مديريت وعملكرد سازمان را تعريف، پايش و بازنگري کرده، بهبود مي‌دهند.

1- ج) رهبران، ذي‌نفعان بيروني سازمان را مي‌شناسند و فعالانه با آنها در تعامل هستند.

1- د)رهبران با همراهي كاركنان سازمان، فرهنگ تعالي را تقويت مي‌كنند.

1- ﻫ) رهبران از چابكي و انعطاف‌پذيري سازمان اطمينان دارند و با مدیریت تغییر، از پایداری سازمان اطمينان حاصل مي‌كنند.

**معيار 2- استراتژی**

معيار استراتژي نشان مي‌دهد که سازمان‌هاي متعالي چگونه استراتژي‌ها و خط‌مشي‌هاي پشتيبان را به منظور برآورده كردن نيازها و انتظارهای ذينفعان، تدوين، بازنگري و به‌روز مي‌كنند. اين سازمان‌ها براي تحقق استراتژی‌ها، آنها را ‌با ذی‌نفعان در ميان گذاشته و در جهت دستيابي به موفقيت پايدار، ساختار سازمانی و چارچوب فرآيندها را طراحی كرده، برنامه‌‌ها و اهداف مرتبط را توسعه داده و جاري مي‌سازند.

1- الف) استراتژي‌ها مبتني بر ارزيابی، تحليل و درك نيازها و انتظارها ی ذينفعان و محيط بيروني است.

2- ب) استراتژي‌‌ها مبتني بر ارزیابی، تحلیل و درك عملكرد دروني و قابليت‌های سازمانی است.

2- ج) استراتژي‌‌ها و خط‌مشي‌هاي پشتيبان آن تدوین، بازنگري و به‌روز مي‌شود.

2- د) استراتژي‌ها و خط‌مشي‌هاي پشتيبان آن، با ذی‌نفعان در ميان گذاشته شده و اجرا و پايش مي‌شود.

**معیار3- كاركنان**

معيار كاركنان نشان مي‌دهد که سازمان‌هاي متعالي چگونه كاركنان خود را به عنوان سرمايه هاي انساني ارج مي‌نهند و فرهنگي را ايجاد مي‌كنند كه دستيابي به منافع طرفين از طريق هم سويی اهداف فردي و سازماني ميسر ‌شود. اين معيار هم چنين به چگونگي توسعه قابليت‌ها، ترويج عدالت و برابري، برقراری ارتباط، تشويق، قدرداني و مراقبت کارکنان در جهت ايجاد انگيزه و تعهد به منظور قادر ساختن آنها برای استفاده از دانش و مهارت‌های خود در راستای منافع سازمان می‌پردازد.

3-1) برنامه‌های كاركنان، استراتژي سازمان را پشتيباني مي‌كند.

3-2) دانش و قابليت ‌هاي كاركنان توسعه مي‌يابد.

3- 3) كاركنان، همسو شده، مشاركت داده شده و توانمند مي‌شوند.

3-4) كاركنان در سراسر سازمان به طور موثر ارتباط برقرار مي‌كنند.

3- 5) خدمات كاركنان جبران شده واز آنان قدرداني و مراقبت مي‌شود.

**معيار 4- شراكت ها و منابع**

معيار شراكت ها و منابع نشان مي دهد كه سازمان‌هاي متعالي شراكت‌هاي بيروني، تامين‌كنندگان و منابع دروني را به منظور پشتيباني از استراتژي و خط‌مشي‌ها و اجراي اثربخش فرآيندها، برنامه‌ريزي و مديريت مي‌كنند. اين سازمان‌ها از مديريت اثربخش پيامدهاي زيست محيطي و اجتماعي ناشي از شراكت‌هاي بيروني، تامين كنندگان و منابع دروني اطمينان مي‌يابند.

4-1) شرکا و تأمين‏کنندگان، در جهت دست‏يابي به منافع‏مشترک و پايدارمديريت مي‏شوند.

4-2) منابع مالي براي تضمين موفقيت پايدار مديريت مي‌شوند.

4- 3) دارايي‌های فيزيکی و منابع طبيعی به روشي پايدار مديريت می‌شوند.

4-4) فناوري براي پشتيباني از تحقق استراتژي مديريت مي‌شود.

4- 5) اطلاعات و دانش براي پشتيباني از تصميم‏گيري اثربخش و ايجاد قابليت سازماني، مديريت مي‌شوند.

**معيار 5- فرآيندها، محصولات و خدمات**

سازمان‌هاي متعالي فرآيندها، محصولات و خدمات خود را به منظور خلق ارزش فزاينده براي مشتريان و ساير ذي‌نفعان خود طراحي و مديريت كرده و بهبود مي‌بخشند.

5-1) فرآيندها به منظور بهينه سازي ارزش براي ذينفعان، طراحي و مديريت مي‌شوند.

5-2) محصولات و خدمات به منظور خلق ارزش بهينه براي مشتريان توسعه مي‌يابند.

5-3) محصولات و خدمات به طور اثربخش، بازاريابي مي‌شوند.

5-4) محصولات و خدمات توليد، تحويل و مديريت مي‌شوند.

5- 5) روابط با مشتريان مديريت شده و ارتقا مي‌يابد.

**معيار6- نتايج مشتري**

معيار نتايج مشتری، نشان مي‌دهد که سازمان هاي متعالي در رابطه با جاري سازي موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتيبان مبتنی بر نيازها و انتظارهای مشتريان به چه نتايجي دست يافته‌اند. آنها برداشت‌هاي مشتريان، شاخص‌هاي عملكردي و دستاوردهای مرتبط با رويكردها را در دوره‌هاي زماني متناسب، اندازه‌گيري و تحليل مي‌كنند.

6- 1) برداشت‌ها: نشان‌دهنده دركي است كه مشتریان از اجراي رويكردهاي مرتبط با مشتری دارند و بيانگر ميزان اثربخشي اين رويكردها در جهت تحقق استراتژي سازمان در اين زمينه است.   
اين برداشت ها ممكن است از منابع مختلفي از جمله نظرسنجي از مشتريان، گروه‌هاي تمركز، رتبه بندي فروشندگان، تشكرها، شكايت‌ها و مصاحبه هاي ساخت يافته به دست آيند.

6-2) شاخص هاي عملكردي: مجموعه‌اي از شاخص هاي دروني هستند است كه به منظور پايش، تحليل، بهبود فرآيندها و پيش‌بيني برداشت‌ها درارتباط با رويكردهاي مرتبط با مشتري بكار گرفته مي‌شود و بيانگر ميزان كارائي و اثربخشي و اين رويكردها است.

**معیار 7- نتایج كاركنان**

معيار نتايج كاركنان، نشان مي‌دهد که سازمان هاي متعالي در رابطه با جاري سازي موفق استراتژي و خط‌مشي‌هاي پشتيبان مبتني بر نيازها و انتظارهای کارکنان و اجراي رويكردهاي مرتبط با مديريت كاركنان به چه نتايجي دست يافته‌اند. آنها برداشت‌هاي کارکنان، شاخص‌هاي عملكردي و دستاوردهاي مرتبط با رويكردها را در دوره‌هاي زماني متناسب، اندازه‌گيري و تحليل مي‌كنند.

7-1) برداشت‌ها: نشان‌دهنده دركي است كه كاركنان از اجراي رويكردهاي مرتبط با مديريت كاركنان به عنوان سرمايه‌هاي انساني سازمان دارند و بيانگر ميزان اثربخشي اين رويكردها در جهت تحقق استراتژي سازمان در اين زمينه است. اين برداشت‌ها، رضايت و انگيزش کارکنان را ارزيابي مي‌کنند و ممكن است از منابع مختلفي از جمله نظرسنجي‌ها، گروه‌هاي تمركز، مصاحبه‌ها و ارزشيابي‌هاي ساخت يافته به دست آيند.

7-2) شاخص‌های عملکردی: مجموعه‌اي از شاخص‌ هاي دروني هستند است كه به منظور پايش، تحليل، بهبود فرآيندها و پيش‌بيني برداشت‌ها درارتباط با رويكردهاي مرتبط با مديريت كاركنان به عنوان سرمايه هاي انساني بكار گرفته مي‌شود و بيانگر ميزان كارائي و اثربخشي اين رويكردها است.

**معیار 8- نتایج جامعه**

معيار نتايج جامعه، نشان مي‌دهد که سازمان هاي متعالي در رابطه با جاري سازي موفق استراتژي‌ها و خط‌مشي‌هاي پشتيبان و اجراي رويكردهائي به منظور تحقق مسئوليت‌هاي اجتماعي، به چه نتايجي دست يافته‌اند. آن ها برداشت‌هاي ذينفعان، شاخص‌هاي عملكردي و دستاوردهاي مرتبط با رويكردها را در دوره‌هاي زماني متناسب، اندازه‌گيري و تحليل مي‌كنند.

8-الف) برداشت‌ها: نشان‌دهنده دركي است كه جامعه و ذينفعان ذيربط، از اجراي رويكردهاي مرتبط با مسئوليت‌پذيري اجتماعي سازمان دارند و بيانگر ميزان اثربخشي اين رويكردها در جهت تحقق استراتژي سازمان در اين زمينه است. اين برداشت‌ها ممكن است از منابع مختلفي از جمله نظرسنجي‌ها، گزارش‌ها، مقالات، نشست‌هاي عمومي، سازمان‌هاي غيردولتي، نمايندگان جامعه و مسئولين دولتي به دست آيد.

8-ب) شاخص‌های عملکردی: مجموعه‌اي از شاخص‌هاي دروني هستند كه به منظور پايش، تحليل، بهبود فرآيندها و پيش‌بيني برداشت‌ها درارتباط با رويكردهاي مرتبط با مسئوليت‌هاي اجتماعي بكار گرفته مي‌شود و بيانگر ميزان كارائي و اثربخشي اين رويكردها است.

**معيار 9 - نتايج كليدي**

معيار نتايج کليدي نشان مي‌دهد که سازمان هاي متعالي در ارتباط با جاري سازي موفق استراتژي‌ها و خط‌مشي‌هاي پشتيبان و همچنين در اجراي سامانه‌ها و فرآيندها در جهت پاسخگوئي به نيازها و انتظارات ذينفعان کليدي به چه دستاوردها و نتايجي( مالي و غيرمالي ) دست يافته‌اند. آنها به منظور تحقق اهداف و بهبود دستاوردهاي كليدي استراتژيك، شاخص هاي كليدي عملكرد(مالي و غيرمالي) مرتبط با رويكردها و فرآيندها و همچنين دستاوردهاي كليدي استراتژيك را در دوره هاي زماني متناسب اندازه گيري و تحليل مي كند.

9-1) دستاوردهاي کليدي استراتژيك: شاخص‌هاي كليدي مالي و غير مالي هستند كه براي اندازه‌گيري ميزان موفقيت سازمان در تحقق اهداف استراتژيك و تامين نيازها و انتظارهای ذي‌نفعان كليدي استفاده مي‌شوند.

9-2) شاخص‌هاي کليدي عملکرد: شاخص‌هاي كليدي مالي و غير مالي هستند كه براي اندازه‌گيري عملكرد عملياتي سازمان استفاده مي شوند و به درك، پيش بيني و بهبود دستاوردهاي كليدي استراتژيك مورد انتظار كمك مي كنند.

**بخش سوم**

**2-16 پیشینه تحقیق**

**2-16-1مطالعه های خارجی**

**1**) مطالعه "رابرت پاتنام "درباره نقش سرمايه اجتماعی در عملکرد شوراهای منطقه ای ايتاليا:

"پاتنام "در مطالعه حکومتهای منطقه ای تازه تاسيس ايتاليا در دهه1970درمي يابد که از نظر کارامدی اداری و پاسخ گويی به نيازهای شهروندان، تفاوت های بسياری ميان دو بخش شمال و جنوب ايتاليا وجود دارد. پرسش اساسی پاتنام علل اين تفاوت ها با وجود مشابهت های بسيار از نظر ساختار اداری و بودجه حکومتهای منطقه ای اين دو بخش است. بررسی های وی به اين نتيجه مي رسند که شرايط اجتماعی، اقتصادی، سياسی و فرهنگی متفاوت اين دو بخش به ويژه به لحاظ وجود سنت های مدنی پايدار و همه گير در شمال ايتاليا، افراد را در شبکه های روابط اجتماعی در قالب انجمن ها، باشگاه ها، احزاب و مانند آنها قرار مي دهد و همکاری ميان آنها را آسان مي کند. اين سنت ها عامل اساسی موفقيت حکومت های منطقه ای شمال ايتاليا است.

"پاتنام" از روش های تحقيق متنوعی مانند مشاهده ميدانی منظم، مطالعه موردی و روشهای تاريخی برای پژوهش خود بهره برد. نتايج بررسی پوتنام نشان مي دهد که در ايتاليا مي توان مناطق مدنی و غير مدنی را از يکديگر تشخيص داد. مناطق مدنی جاهايی هستند که زندگی در آنها به طور افقی سامان یافته است و در آنها شهروندان، احساس قدرت و اختياربرای مشارکت در تصميم گيری های عمومی ميکنند. آنها مشتاقانه مسائل عمومی را در مطبوعات پی ميگرند و به يکديگر اعتماد و از قوانين تبعيت ميکنند.

مناطق غيرمدنی ويژگی‏های بسيارمتفاوتی از مناطق‏مدنی دارند و در آنها مفهوم شهروند عجيب مي‏نمايد. مشارکت افراد در مسائل عمومی و سياسی به سبب وابستگی شخصی و طمع فردی است. در انجمن های اجتماعی و فرهنگی، مردم مشارکت چندانی ندارند. فساد هنجار تلقی مي گردد و قانون برای نقض کردن وضع شده است. تقريباً تمام افراد احساس ضعف، استثمار شدگی و نارضايتی مي کنند. پرسش "پاتنام" اين است که چرا زندگی جمعی، اعتماد و همکاری در جنوب ايتاليا پا نگرفت و به جای آن روابط سلطه‏آميز، فسادسياسی، بدبينی و عدم‏اعتماد در روابط‏اجتماعی ايجادشد؟

پاسخ همانه سرمایه اجتماعی است. همکاری داوطلبانه در جامعه ای که سرمايه اجتماعی عظيمی را در شکل هنجارهای عمل متقابل و شبکه های مشارکت مدنی به ارث برده است، بهتر صورت مي گيرد. به نظر پاتنام منابع سرمايه اجتماعی معمولا! خود تقويت کننده و خود فزاينده اند. چرخه باز توليد کننده فضايل، منجر به تعادل اجتماعی همراه با سطح بالايی از همکاری، اعتماد، معامله متقابل، مشارکت مدنی و رفاه جمعی مي شود. اين ويژگيها معرف جامعه مدنی اند. در مقابل، نبود اين ويژگی ها در جوامع غير مدنی نيز خصلتی خود تقويت کننده دارد. عهد شکنی، بی اعتمادی، فريب و حيله، بهره کشی، انزوا، بی نظمی و رکود يکديگر را در جو خفقان آور دورهای باطل تشويق ميکنند.

2) "بولن و اونيکس در سال 1998تحقيقی را پيرامون اندازه گيری سرمايه اجتماعی در NSW (ايالتی در استراليا)انجام دادند. آن ها سعی کردند در اين مطالعه به دو سوال پاسخ دهند:

* 1. آيا چيزی تحت عنوان سرمايه اجتماعی وجود دارد؟ آيا اين مفهوم يک معنای واقعی و تجربی دارد؟
  2. آيا ميتوان يک مقياس علمی معتبر از سرمايه اجتماعی ارائه داد؟

مطالعه آنها نشان مي‏دهد که پاسخ به هر دو سوال مثبت است. اين دو محقق پس از انجام تحليل آماری، يافته های زير را به دست آوردند:

* اين امکان وجود دارد که سرمايه اجتماعی در اجتماع محلی اندازه گيری شود.
* يک عامل سرمايه اجتماعی عام وجود دارد که قابل اندازه گيری است.
* شش‏عنصر متمايز وجود دارد که سرمايه اجتماعی را تعريف‏ميکند؛ اين شش عنصر عبارتنداز:
* مشارکت در اجتماع محلی؛
* احساس اعتماد و صميميت؛
* ارتباطات و همسايگی؛
* تکثر گرايی؛
* رعايت ارزش‏ها در زندگی؛
* ارتباطات خانوادگی

**2-16-2 مطالعه‏های داخلی:**

**3)** **طراحي و تبيين مدل سرمايه اجتماعي دانشگاه پيام نور**

این تحقیق توسط "طاهره فيضي" در دوره دكتري به راهنمایی دکتر "ابوالحسن فقیهی" در دانشگاه علامه طباطبایی به بررسي وضعيت سرمايه اجتماعي براي شناسايي عوامل موثر بر سرمايه اجتماعي دانشگاه پيام‏نور و ارائه مدل جامع سرمايه‏اجتماعي آن دانشگاه پرداخته است. فرضيه‏هاي تحقيق‏شامل:

* 1. بين عوامل زمينه اي دانشگاه پيام نور و سرمايه اجتماعي رابطه وجود دارد
  2. بين عوامل رابطه اي دانشگاه پيام نوروسرمايه اجتماعي رابطه وجود دارد.
  3. بين عوامل ساختاري دانشگاه پيام نور و سرمايه اجتماعي رابطه وجود داردواین تحقیق از نوع بنیادی بوده است.

**4) بررسي تاثير عملكرد سازمانهاي بخش دولتي بر سرمايه اجتماعي**

این تحقیق توسط "عليرضا شيرواني" به راهنمایی "مهدی الوانی" در رشته مديريت دولتي صورت گرفته است. هدف اصلي اين تحقيق مشخص كردن عوامل عملكردي سازمان هاي دولتي است كه در ايجاد و ارتقاي سرمايه اجتماعي اثر گذار است و ابعاد اعتماد فردي؛ اعتماد به نهاد هاي اجتماعي؛ اعتماد به سازمان هاي دولتي، مشاركت اجتماعي و سياسي و عضويت داوطلبانه در نهادهاي اجتماعي مورد بررسي قرارگرفته است و به اين نتيجه رسيده است كه ميانگين نمره سازمان هايي كه در ابعاد فوق كسب كرده‏اند بيشتر از سازمان هايي بوده است كه به ميزان كم يا متوسط سرمايه اجتماعي ايجاد كرده اند.

**5) بررسي سرمايه اجتماعي و كارآفريني سازماني در واگن پارس اراك**

این تحقیق توسط "مصطفي آشنا" و به راهنمايي" محمد سعيد تسليمي" اشاره كرد که شامل اهداف زیر بوده است:

* + 1. بررسی میزان رابطه سرمایه اجتماعی با کارآفرینی سازمانی
    2. بررسی نکات قوت و ضعف واگن پارس اراک از بعد سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی. این تحقیق به بررسي رابطه بعد شناختي و ساختاري با كارآفريني سازماني پرداخته است و به اين نتيجه رسيده است كه رابطه مثبتي بين سرمايه اجتماعي (ابعاد شناختي و ساختاري) با كارآفريني سازماني وجود دارد و نشان داده است كه بعد ساختاري از اهميت بيشتري نسبت به بعد شناختي داشته است چرا که ضریب همبستگی بالایی دارد و در کارآفرینی سازمانی نوآوری نسبت به سایر متغیرهای کارآفرینی سازمانی دارای بیشترین اهمیت می باشد.

**6)** **نقش سرمايه اجتماعي و فکري در مزيت رقابتي دو شرکت خوردرو ساز ايراني(ايران خودرو و پارس خودرو)**

این تحقیق توسط "بهروز قليچ لي" در دانشگاه تربيت مدرس به راهنمايي "مشبکي" صورت گرفته است. این تحقیق به منظور دستی ابی به چهار هدف زیر صورت گرفته است:

* 1. تبیین نقش سرمایه فکری به عنوان منبع کمیاب سازمانی در کسب مزیت رقابتی در عرصه کسب و کار؛
  2. توسعه‏ابزاری موثر درتعیین ارزش یک سازمان متناسب با عصراطلاعات و اقتصاد مبتنی‏بردانش
  3. معرفی روشی جدید در اندازه گیری و گزارش دهی عوامل ناملموس جدید سازمانی
  4. تغییر دیدگاه سازمانی درباره آنچه که ارزش کسب و کار را تشکیل می دهد و اینکه چگونه می توان به مدیریت بهترآن پرداخت. به طور کلي نتايج حاصل از اين تحقيق نشان مي دهد که بين سرمايه اجتماعي و سرمايه فکري رابطه مثبت و معني داري وجود داردبه عبارت ديگر با افزايش سرمايه اجتماعي سرمايه فکري افزايش يافته است. هم چنين تحقیق نشان داده است که میانگین سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری و مزیت رقابتی در دو شرکت پارس خودرو و ایران خودرو بالاتر از حد متوسط می باشد و عناصر سرمایه اجتماعی در شرکت ایران خودرو به ترتیب اولویت عبارتند از ساختاری، شناختی و رابطه ای. در حالی که در شرکت ب عناصر مذکور بترتیب عبارتند از شناختی، ساختاری و رابطه ای. علاوه بر این نتايج نشان مي دهد که تاثير سرمايه اجتماعي از طريق سرمايه فکري بر مزيت رقابتي بيش از تاثير سرمايه اجتماعي بر مزيت رقابتي شرکت هاي مورد مطالعه بوده است.

**7) به کارگیری مدل تعالی سازمانی در تحلیل ابعاد فرهنگ سازمانی مراکز خدمات درمانی بیمارستان‏های یزد سال 1387**

این تحقیق توسط "حیدر میرفخرالدینی" وهمکاران صورت گرفته است، و به این نتیجه رسیده است که فرهنگ سازمانی در مراکز خدمات درمانی شهرستان یزد مطلوب نمی باشد. نتایج رتبه بندی وضعیت ابعاد فرهنگ سازمانی حاکی از آن است که در مراکز خدمات درمانی استان یزد،ابعاد ابتکار فردی و هدایت رهبری دارای وضعیت بهتری نسبت به سایر ابعاد می باشند.

**8) مقايسه نتايج دو بيمارستان تأمين اجتماعي تهران بر اساس الگوي تعالي سازماني**

این تحقیق توسط "محمد رضا ملکی و احمد رضا ایزدی" صورت گرفته است. اين مطالعه مقطعي در دوبیمارستان تأمين اجتماعي البرز كرج و شهداي پانزده خرداد ورامين در سال 1384 انجام شده است.

داده هاي پژوهش بر اساس چهار معيار نتايج الگوي تعالي سازماني جمع آوري شد كه عبارتند از: نتايج مشتري، نتايج كاركنان، نتايج جامعه و نتايج كليدي عملكرد. هر كدام از اين چهار معيار شامل دو زير معيار شاخص هاي برداشتي و عملكردي مي شوند و هر كدام از زير معيارها به تعدادي نكات راهنما تقسيم مي شوند. رعايت تمامي نكات راهنما و ارجاع به تمام آنها در سازمان اجباري نيست و هر سازمان مي تواند با توجه به ماهيت و فعاليت خود به آنها توجه كند. در پژوهش صورت گرفته، بيش ترين امتياز كسب شده در اين دو بيمارستان مربوط به نتايج كليدي عملكرد بود و امتياز نتايج مشتري، نتايج كاركنان و نتايج جامعه در مكان هاي بعدي قرار داشتند.

**منابع داخلی :**

1. آشنا، مصطفی،(1387)، بررسي سرمايه اجتماعي و كارآفريني سازماني در واگن پارس اراك، راهنما تسليمي محمدسعيد، پايان نامه کارشناسي ارشد، دانشگاه تهران،دانشکده مديريت

پورعزت، علي اصغر (1382)؛ طراحي سيستم خط‏مشي گذاري، براي تحقق عدالت اجتماعي بر مبناي حكومت حق مدار علوي، رساله دكتري چاپ نشده دانشگاه تربيت مدرس.

پورعزت، علي اصغر، (1380)؛ مديريت دولتي و عدالت اجتماعي، دانش مديريت، شماره 55؛ صص 117-83.

شيرواني، عليرضا (1383)؛ تاثير عملكرد سازمانهاي بخش دولتي بر سرمايه اجتماعي، مديريت و توسعه؛ شماره 20، صص75-47

1. فیضی طاهره،(1384)،طراحی و تبیین مدل سرمایه اجتماعی در دانشگاه پیام نور،راهنما دکتر فقیهی ابوالحسن،رساله دکتری،دانشگاه علامه طباطبایی،دانشکده مدیریت و حسابداری
2. قلیچ لی بهروز،(1387)،طراحی و تبیین مدل سرمایه فکری و سرمایه اجتماعی در دستیابی به مزیت رقابتی در شرکتهای خودروسازی،راهنما دکتر مشبکی اصغر،رساله دکتری،دانشگاه تربیت مدرس
3. خاکی، غلامرضا (1387) روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی
4. خاکی، غلامرضا). 1379) *روش تحقیق در مدیریت*، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی
5. پژوهش نامه مديريت تحول، سال سوم، شمارة 5، بهار و تابستان 1390(منبع )
6. آذر،عادل و مؤمنی، منصور(1382). آمار و کاربرد آن در مدیریت ج 1و 2، تهران: سمت.
7. دلاور، علی. (1387) مبانی نظري و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران
8. بومي سازي نظام وزن دهي مدل تعالي سازماني بنياد كيفيت اروپا در شركت هاي تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازي صنايع ايران، امير حسين خالقي، 1390
9. مقیمی، سید محمد، (389) مطالعات مدیریت راهبردی
10. حیدر میرفخرالدینی وهمکاران(1388)، به کارگیری مدل تعالی سازمانی در تحلیل ابعاد فرهنگ سازمانی مراکز خدمات درمانی بیمارستان های یزد،مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی،دوره هفدهم،شماره دوم،صص30:40
11. ملکی محمد رضا،ایزدی احمد رضا،(1387)،مقایسه نتایج در دو بیمارستان تامین اجتماعی تهران براساس الگوی تعالی سازمانی، مجله دانشگاه علوم پزشکی قزوین،شماره دوم،صص63:68
12. رحمانپور، لقمان**؛** (1382) ". مديريت سرمايه اجتماعي: رويکردي اثر بخش در مديريت منابع انساني"؛مديريت و توسعه، شماره 19
13. فصیحی، امان الله،(1389)،اسلام و سرمایه داری با رویکرد فرهنگی
14. شارع پور، محمود،(1385)،سرمایه اجتمای:مفهوم ساری،سنجش و دلالتهای سیاستگذاری اجتماعی
15. مقیمی، سیدمحمد (1383)،"کار آفرینی در نهادهای جامعه مدنی پژوهشی در سازمانهای غیر دولتی"موسسه انتشارات وچاپ دانشگاه تهران ومرکز کار آفرینی دانشگاه تهران
16. قلبچ لی،یاسر،1389،بررسی تاثیر سرمایه اجتماعی بر معماری سازمانی، ارتباط الکترونیکی بین سازمانهای دولتی(G2G)در ایران
17. نجاوند، مسلم،(1390)،بررسی وتاثیر سرمایه اجتماعی وهزینه های بهداشتی بر رشد اقتصادی
18. الوندی،محسن(1384)،تعالی سازمانی فراگیر،ذسیابی به عملکرد کلاس جهانی
19. پیر بوردیو،(2007)بنیانهای سرمایه اجتماعی،ترجمه اسد پور،محسن،تهران،انتشارات اندیشه.
20. پاتنام رابرت،(2005)سرمایه اجتماعی وسازمان، ترجمه مقیمی،داود،تهران، انتشارات صفار
21. توماس جی، کامینگز، کریستوفر جی ورلی،(1386) ترجمه محمدزاده، تحول و توسعه سازمان، تهران، انتشارات ساپکو.
22. شارع پور، محمود،(1380)فرسایش سرمایه اجتماعی وپیامدهای آن؛ ویژه نامه انجمن جامعه شناسی ایران، شماره3
23. کلمن، جیمز(1380). بنیادهای اجتماعی، ترجمه منوچهر صبوری، تهران، نشر نی، چاپ اول
24. سايت مهندسي صنايع و مقالات – بتسا، www. betsa. ir

**منابع خارجی:**

1. Abul Hassan Farooqi, (2006), Islamic social capital and networking, Humanoids, Vol. 22 No. 2, pp. 113-125
2. Adler, paul. S and seok-woo kwon (2002),”Social capital: prospects for a new concept” Academy of Management Review,Vol 27,No1,pp17-40
3. Burt,R. s(1997)”The contingent value of social capital “Administration sciences quarterly ,pp42

Belliveau, M. A & OReilly, C. a III & Wade, J. B. (1996);" Social Capital at the top: Effects of socail similarity & status on CEO compensation", Academy of managemen Journal, 39;1568-1593.

Bossi A, Fuertes Y, Serrano C (2005). Reflections on the application of intellectual capital in the public sector. Spanish J. Financ. Account., 34(124): 211-246.

1. Jose Maria Viedma Marti,(2004), Social capital benchmarking System, Journal of Intellectual Capital Vol. 5 No. 3,pp 426-442

Lind, E. Allan & Laura Kray & Leigh Thompson (1998)" the Social Construction of Injustice: Fairness Judgments in Response to Own and Others' Unfaire Treatment by Authorities"; Organizational behavior and human decision processes; Vol 75, No 1, July, pp. 1-22.

1. Laura Martı´nez Caro and Jose Antonio Martı´nez Garcı´a, (2009), Does ISO 9000 certification affect consumer perceptions of the service provider? Managing Service Quality, Vol. 19 No. 2, pp. 140-161
2. Marcel Fafchamps and Bart Minten,(2002),Returns to social network capita among traders,Oxford Econimcs papars, No. 54 ,pp. 173–206
3. Nahapiet, J. , & Ghoshal, s. (1998); "Social Capital, Intellectual capital & the organizational advantage"; Academy of management Review , 23(2), 242-260.
4. Putnam, R. D. (1995);" Bowling alone: America's declining Social Capital"; Journal of Democracy, 6(10): 65-78.
5. Putnam, Robert. (2000), "Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community" (Simon and Schuster).
6. Su Mi Dahlgaard-Park, (2009), towards a human-oriented metrology for improvement and change, MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, VOL. 13 NO. 1, pp. 3-22
7. Talwa, B,(2009), Comparative study of core values of excellence models vis-à-vis human values, MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, VOL. 13 NO. 4, pp. 34-46
8. Tymon, Walter G & Stephen A. Stumpf (2003); "Social Capital in the Success of knowledge Worker"; career Development International, 8/1, 12-20.
9. Putnam, Robert. (2000), "Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community" (Simon and Schuster).
10. Hanifan, L. J. (1916) "The rural school community center", *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 67: 130-138. Also see Hanifan, L. J. (1920) *The Community Center*, Boston: Silver Burdett.