

## بررسی سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی با نقش میانجی خلاقیت سازمانی

مورد مطالعه: اداره کل امور مالیاتی استان خراسان جنوبی

حاجیه رجبی فرجاد<sup>۱</sup>

طیبه سرگزی<sup>۲</sup>

سال چهاردهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۹/۲

شماره صفحه: ۱-۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۵

### چکیده

سرمایه اجتماعی از آنجا که فرایند نوآوری، خلاقیت، یادگیری تیمی و ... را تحت تأثیر قرار می‌دهد و آنها را تسهیل می‌کند، مفهومی اساسی و بنیادی در درک نوآوری، خلاقیت و پویایی‌های سازمانی به‌شمار می‌آید. این پژوهش که از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی-پیمایشی است، در جهت تعیین تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی با نقش میانجی خلاقیت سازمانی در اداره کل امور مالیاتی استان خراسان جنوبی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق ۲۱۰ نفر از کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان خراسان جنوبی بوده و با توجه به فرمول کوکران ۱۳۶ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات این پژوهش، سه پرسشنامه استاندارد شامل کارایی سازمانی پین‌پریانگ و سینگ‌تای (۲۰۱۲)، خلاقیت سازمانی دیک و متکلف (۲۰۰۱) و سرمایه اجتماعی نهاییت و گوشل (۱۹۹۸) بوده است. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوایی مورد تأیید قرار گرفته است و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های کارایی، خلاقیت سازمانی و سرمایه اجتماعی به ترتیب مقدار ۰/۸۲، ۰/۷۷ و ۰/۸۵ به‌دست آمده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار **lisrel** استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد

۱. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین، نویسنده مسؤول [ajieh\\_rajabi@yahoo.com](mailto:ajieh_rajabi@yahoo.com)

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مجازی تهران [tsargazi59@gmail.com](mailto:tsargazi59@gmail.com)

سرمایه اجتماعی بر کارایی و خلاقیت سازمانی تاثیر معناداری دارد. اما تأثیر سرمایه اجتماعی از طریق خلاقیت سازمانی بر کارایی سازمانی معنادار نبود. بنا بر یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که سرمایه اجتماعی بستر مناسب برای دسترسی به فرصت‌ها و اهداف زندگی را مهیا کرده، یکی از منابع مهم موفقیت سازمانی و اجتماعی محسوب می‌شود.

**واژگان کلیدی:** سرمایه اجتماعی، کارایی سازمانی، خلاقیت سازمانی، اداره کل مالیاتی خراسان

جنوبی

### مقدمه

نظریه پردازان بر این عقیده‌اند که سرمایه اجتماعی به منزله یک اصل اساسی برای دستیابی به توسعه پایدار و راهی برای نیل به موفقیت و بهبود عملکرد سازمان قلمداد می‌شود و مدیران و کسانی که بتوانند در سازمان، سرمایه اجتماعی ایجاد کنند، راه کامیابی شغلی و سازمانی خود را هموار می‌سازند. به همین دلیل، در عصر حاضر که بی‌شک عصر سازمان‌ها محسوب می‌شود، مدیران برای توسعه، بیشتر از آن که نیازمند سرمایه‌های فیزیکی و انسانی باشند، به سرمایه اجتماعی نیاز دارند. به بیان دیگر، تا زمانی که سازمان‌ها برای بقا تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه‌های ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل بهبود مستمر عملکرد را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند و این اصل حاصل نمی‌شود، مگر اینکه زمینه دستیابی به ارتقاء سرمایه اجتماعی امکان‌پذیر باشد (رضائی، شعبانعلی فمی و صلاحی‌مقدم، ۱۳۹۵: ۱۲۲).

سرمایه اجتماعی نه تنها خود مولد است، بلکه باعث اثربخشی و کارآمدتر شدن سایر انواع سرمایه نیز می‌شود. سرمایه اجتماعی به آن دسته از روابط و هنجارهای اجتماعی اشاره دارد که باعث بالارفتن کارایی افراد و گروه‌ها می‌شود. به نظر پوتنام (Putnam, 1995: 66)، شبکه‌های ارتباطی، افراد را با کسانی آشنا می‌سازد که توانمندی‌ها و کارایی‌های متفاوت دارند و فرد هنگام نیاز می‌تواند از آنها استفاده کند. مطالعات گوناگون نقش سرمایه اجتماعی را در رشد و توسعه اقتصادی مناطق و کشورها نشان داده‌اند. بهبود در کیفیت ابزارها و ماشین‌آلات، بهره‌وری نیروی کار را افزایش می‌دهد؛ اما سرمایه تنها جنبه فیزیکی ندارد. سرمایه انسانی مانند مهارت، جزء مهم تولید و بهره‌وری است.

کلمن (5: Coleman, 1990) نیز معتقد است که ساختار اجتماعی یکی از مهمترین عوامل ارتقاء بهره‌وری فعالیت‌های اقتصادی است. در این راستا امروزه مفهوم سرمایه اجتماعی به‌عنوان یک راه‌حل برای مشکلات اقتصادی ارائه می‌شود که وجود آن می‌تواند قابلیت‌های اقتصادی را تسهیل کرده، هزینه‌ها را کاهش دهد (نادری مهدی، فطرس و اصفهانی، ۱۳۹۴: ۲۳). یکی از کارکردهای سرمایه اجتماعی این است که با ارتقای سطح کیفی و کمی اقتصاد، موجب کارآمدتر شدن انواع دیگر سرمایه، به‌خصوص سرمایه انسانی شود. سرمایه اجتماعی به‌عنوان جنبه‌ای از ساخت اجتماعی، کنش‌های افرادی را که درون ساخت هستند، تسهیل کرده، مانند دیگر اشکال سرمایه مولد است و دستیابی به اهداف معینی را که در نبود آن دست‌یافتنی نیست، امکان‌پذیر می‌سازد. فالک و کیل‌پاتریک (88: Falk & Kilpatrick, 2000)، بیان می‌کنند که سرمایه اجتماعی از طریق روان‌تر کردن جریان اطلاعات و سوق دادن جامعه به سمت شرایط اطلاعات کامل موجب سهولت مبادله و حداکثر کارایی می‌شود. در شرایط کمبود سرمایه مادی، سرمایه اجتماعی می‌تواند عاملی در جهت جبران این کمبود باشد. در غیاب سرمایه اجتماعی، سایر سرمایه‌ها اثربخشی خود را از دست داده و پیمودن راه‌های توسعه ناهموار می‌شود (نادری مهدی، فطرس و اصفهانی، ۱۳۹۴: ۲۳).

بر اساس نظریه کلمن (6: Coleman, 1990) در سرمایه اجتماعی، روابط اجتماعی، روابطی با ظرفیت قابل پیش‌بینی هستند و ارزش بالایی دارند. برخلاف سرمایه انسانی و دارایی‌های سنتی سازمان، سرمایه اجتماعی منحصراً نتیجه روابط اجتماعی معنی‌داری است که افراد در طول زمان بر روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. یکی از مشکلات تئوری‌های کلاسیک مدیریت، برقراری ارتباط بین کارایی افراد و دستمزد آنها است چرا که نمی‌توان به آسانی، فعالیت‌های کارکنان را تحت نظارت قرار داد. در این شرایط کارکنان انگیزه کمی برای استفاده از تمام توان‌شان دارند. بنابراین شرکت‌ها مجبورند منابعی را برای نظارت بر کار افراد به کارگیرند و یا زیان بیشتری برای عدم استفاده از این نظارت‌ها بینند. در این رابطه سرمایه اجتماعی می‌تواند با ایجاد تعهد بیشتر، هزینه‌های یادشده را به وسیله افزایش اعتماد، کاهش دهد و از این طریق موجب افزایش کارایی سازمانی شود (دستگیر و دیگران، ۱۳۹۳: ۸).

سرمایه اجتماعی راه را برای دستیابی و استفاده از دیگر منابع سازمان هموار می‌کند. در واقع

سرمایه اجتماعی به عنوان یک دارایی ناملموس در سازمان، شبکه‌ای از روابط اثربخش را ایجاد می‌کند (Alguezaui & Filieri, 2010: 892). در سازمان‌های کسب و کار، سرمایه اجتماعی منبع مهمی از کارایی به‌ویژه افزایش کارایی نیروی انسانی به شمار می‌رود؛ برای انجام کارها لازم است که کارگران و متخصصان توصیه‌ها و پشتیبانی‌های دیگران را فراتر از ساختار سلسله مراتبی شرکت به کاربندند (غیاثی ندوشن و امین‌الرعايا، ۱۳۹۵: ۱۸۶). به طور کلی سرمایه اجتماعی می‌تواند مزایای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را به دنبال داشته باشد و کارایی سازمان را بهبود بخشد. به نظر می‌رسد در مورد مکانیزم‌هایی که سرمایه اجتماعی می‌تواند از طریق آنها تأثیر مثبتی بر عملکرد اقتصادی داشته باشد، توافق زیادی وجود دارد. مهم‌ترین این مکانیزم‌ها عبارتند از: هزینه پایین‌تر تبادلات، نرخ پایین‌تر جابه‌جایی افراد، تسهیم دانش و نوآوری، ریسک‌پذیری و بهبود کیفیت محصولات (Starrett, 1976: 262).

در حقیقت، سرمایه اجتماعی یک نوع دارایی سازمانی محسوب می‌شود. وجود سرمایه اجتماعی در سازمان امر جدیدی نیست، اما پذیرش آن به‌عنوان سرمایه در یک سازمان، موضوعی نو است. در هزاره سوم میلادی سرمایه اجتماعی زیربنای اصلی برای پویایی و موفقیت آتی سازمان در اقتصاد دانش‌محور به حساب می‌آید. سرمایه اجتماعی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کاراتر، اثربخش‌تر، پربازده‌تر و نوآورتر باشند. افزون بر این موفقیت رقابتی سازمان‌ها به میزان کمتری به تخصیص راهبردی منابع فیزیکی و به میزان بیشتری به مدیریت راهبردی سرمایه اجتماعی بستگی دارد (دستگیر و دیگران، ۱۳۹۳: ۳). بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیقات پیشین، سازمان‌ها برای کارایی در زمینه منابع انسانی باید در وهله اول به مهارت‌ها، تجارب و دانش افراد توجه نمایند و به عنوان یک منبع نوآوری و نوسازی استراتژیک در سازمان بها دهند؛ در وهله دوم به پایگاه‌های داده، نمودارهای سازمانی، دستورالعمل‌های اجرایی، فرایندها، استراتژی‌ها و هرآنچه که در بُعد ساختاری، سرمایه اجتماعی تعریف می‌شود، توجه کنند؛ در گام بعدی بُعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی و بُعد ارتباطی سرمایه انسانی را مد نظر قرار دهند. به عبارتی سازمان‌ها برای تعامل مثبت و ایجاد انگیزه در کارکنان باید توجه داشته باشند که اعتماد بین کارکنان زمینه کارایی منابع انسانی را فراهم می‌کند. با این وجود به عقیده استورگس (Sturgess, 1997: 50) سرمایه اجتماعی نیازمند تحقیقات

بیشتری است و باید تأثیر آن بر عملکرد سازمانی شفاف تر شود. بنابراین سازمان‌هایی که در توسعه منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند می‌توانند نقش مهمی را سرمایه اجتماعی داشته باشند. کارکنان آموزش دیده و تحصیل کرده نیازمند محیطی هستند که به آن‌ها انگیزه رشد و توسعه را بدهد، چنین محیطی تنها از راه توجه ویژه به سرمایه اجتماعی محقق خواهد شد (Brooks & Muiya Nafukho, 2006: 118). نتایج تحقیقات متعدد نشان داده‌است که وجود سرمایه اجتماعی غنی با افزایش خلاقیت افراد در عملکرد آنها در سازمان تأثیرگذار است. زمانی که کارکنان درجه‌ی بالایی از چالش، مشارکت و خلاقیت را در محل کار درک کنند، با انگیزه و تعهد بیشتری کار کرده، کارایی بهتری در سازمان خواهند داشت. در مقابل، زمانی که احساس کنند، محیط نامطمئن است و در بیان ایده‌های کاری محدودیت دارند، با کاهش انگیزه مواجه شده، کارایی پایین‌تری خواهند داشت. بنابراین خلاقیت از طریق کشف روش‌های جدید و بهینه‌تر انجام کار بر افزایش کارایی مؤثر است؛ در نتیجه سرمایه اجتماعی می‌تواند از طریق خلاقیت سازمانی بر کارایی سازمانی تأثیر گذارد. لذا این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که سرمایه اجتماعی، با توجه به نقش میانجی خلاقیت، بر کارایی سازمان چه تأثیری دارد؟ بر این اساس، فرضیات زیر مطرح می‌شوند:

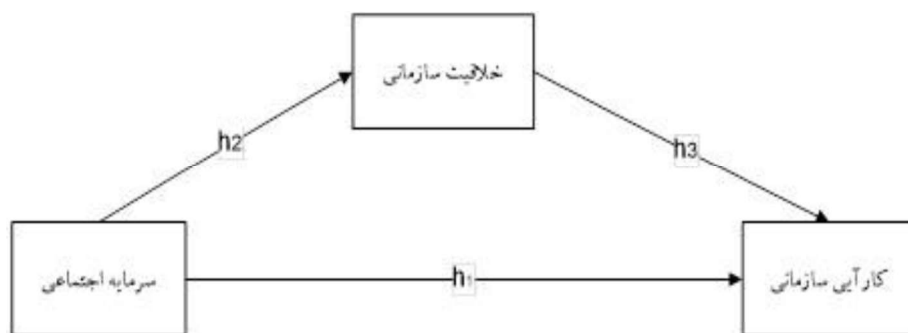
فرضیه اصلی:

سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی با نقش میانجی خلاقیت سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی تأثیر دارد.
۲. سرمایه اجتماعی بر خلاقیت سازمانی تأثیر دارد.
۳. خلاقیت سازمانی بر کارایی سازمان تأثیر دارد.

با توجه بررسی تحقیقات صورت گرفته در پژوهش حاضر سرمایه اجتماعی به‌عنوان متغیر مستقل، کارایی سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته و خلاقیت سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است. بر این اساس مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱) مدل مفهومی تحقیق

در شکل ۱، کارایی سازمانی برگرفته از مدل پین پریانگ و سینگ تائی، Pinprayong & Siengtai (2012)، خلاقیت سازمانی برگرفته از مدل دیک و متکلف (Dick & Metcalfe, 2001) و سرمایه اجتماعی برگرفته از ناهاپیت و گوشل (Nahapiet & Ghoshal, 1998) است.

### پیشینه تحقیق

رسولی و هدایتی (۱۳۹۶)، به بررسی نقش خلاقیت و عوامل مؤثر بر آن در کارایی روابط عمومی سازمان تأمین اجتماعی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد دیدگاه مدیران به جایگاه روابط عمومی، داشتن برنامه راهبردی ارتباطی، تخصیص بودجه مورد نیاز، فعالیت درون و برون سازمانی، استفاده از تکنولوژی‌های ارتباطی نوین در خلاقیت و کارایی روابط عمومی مؤثر است و با توجه به این عوامل، روابط عمومی می‌تواند سازمان را در رسیدن به یک الگوی ارتباطی دوسویه هم‌سنگ بین سازمان و جامعه یاری کند.

فیروزی و کرمی (۱۳۹۵)، به بررسی نقش واسطه‌ای سرمایه اجتماعی در رابطه هوش هیجانی با خلاقیت پرداختند؛ نتایج نشان داد خلاقیت تحت تأثیر هوش هیجانی و سرمایه اجتماعی قرار دارد. از بین مؤلفه‌های هوش هیجانی، خودآگاهی، خود انگیزشی، خود مدیریتی و مهارت اجتماعی اثر مستقیم و غیرمستقیم مثبت بر خلاقیت دارند؛ همچنین ابعاد ارتباطی، شناختی و ساختاری سرمایه اجتماعی اثر مستقیم مثبت بر خلاقیت دارند.

فقیه عباسی و کریمی (۱۳۹۴)، به شناسایی رابطه ابعاد سرمایه اجتماعی و خلاقیت سازمانی در بین کارکنان آموزش و پرورش سمنج پرداختند و نتیجه حاکی از آن بود که بین سرمایه اجتماعی

و خلاقیت سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نشان داد بهترین پیش‌بینی کننده خلاقیت سازمانی در بُعد رابطه‌ای از سرمایه اجتماعی بوده است. ویسه و نصراللهی وسطی (۱۳۹۴) به بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر ایجاد خلاقیت در دانشجویان مدیریت دانشگاه ایلام پرداختند؛ یافته‌ها نشان داد که اعتماد فردی و نهادی، تأثیر مثبتی بر خلاقیت دانشجویان داشته، مشارکت همیارانه، خیریه‌ای و مذهبی، میزان خلاقیت دانشجویان را بهبود می‌بخشد. با این وجود، تأثیر مشارکت رسمی و اعتماد عمومی بر بروز خلاقیت معنادار نبود.

چنگ، تین و لی (Chang, Tein & Lee, 2010: 43) در پژوهشی بیان می‌کنند که سرمایه اجتماعی به طور معناداری بر خلاقیت تیم‌ها از طریق ترکیب دانش تأثیر می‌گذارد. چن، ژو و یونکسی (Chen, Zhu & Yuan Xie, 2004: 195) نیز در پژوهشی به بررسی رابطه خلاقیت و کارایی سازمانی پرداختند که نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که خلاقیت رابطه معناداری با کارایی سازمانی دارد.

هو و دیگران (Hou, et al., 2011: 411) به بررسی تعهد سازمانی، خلاقیت و تأثیر سبک‌های تفکر پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که سبک تفکر، خلاقیت کارکنان را مستقیم و غیرمستقیم تأثیر می‌گذارد؛ تعهد سازمانی در رابطه بین سبک تفکر و خلاقیت نقش واسطه‌ای دارد.

یافته‌های پژوهش سوزبیلیر (Sozibilir, 2018: 92) تحت عنوان «تعامل بین سرمایه اجتماعی، خلاقیت و کارایی در سازمان‌ها» نشانگر تأثیر سرمایه اجتماعی بر خلاقیت سازمانی و کارایی سازمانی بوده، همچنین از تأثیر خلاقیت سازمانی بر اثربخشی سازمانی پشتیبانی می‌کند.

پیشینه تحقیق نشان داد که تاکنون پژوهشی به بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی، از طریق خلاقیت سازمانی نپرداخته. با توجه به مباحث مطرح شده می‌توان گفت سرمایه اجتماعی می‌تواند موجب افزایش کارایی سازمان گردد و در این رابطه خلاقیت سازمانی می‌تواند نقش واسط داشته باشد.

## روش پژوهش

تحقیق حاضر به روش توصیفی - پیمایشی است و جامعه آماری آن ۲۱۰ نفر از کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان خراسان جنوبی است که از طریق فرمول کوکران ۱۳۶ نفر به روش نمونه‌گیری ساده تصادفی انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. در روش کتابخانه‌ای از منابع کتابخانه‌ای (مقالات و منابع اینترنتی) و در روش میدانی از سه پرسشنامه استاندارد زیر استفاده شد:

### ۱- پرسشنامه استاندارد کارایی سازمانی

این پرسشنامه شامل ۲۱ سؤال و ۷ مؤلفه استراتژی سازمانی<sup>۱</sup> (سؤالات ۱ و ۲)، ساختار سازمانی<sup>۲</sup> (سؤالات ۳، ۴ و ۵)، ساختار مدیریت و رهبری<sup>۳</sup> (سؤالات ۸، ۹ و ۱۰)، توسعه و برنامه‌ریزی کارکنان<sup>۴</sup> (سؤالات ۶، ۷ و ۱۶)، انگیزش تعهد کارکنان<sup>۵</sup> (سؤالات ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴ و ۱۵)، مهارت‌های کارکنان<sup>۶</sup> (سؤالات ۱۷، ۱۸ و ۱۹) و اهداف فرعی<sup>۷</sup> (سؤالات ۲۰ و ۲۱) است. پرسشنامه کارایی سازمانی که روایی محتوایی آن در تحقیقی که توسط پین‌پریانگ و سینگ‌تای (Pinprayong & Siengtai, 2012) انجام شده است، مورد تأیید قرار گرفته است.

### ۲- پرسشنامه استاندارد خلاقیت سازمانی

این پرسشنامه دارای ۱۵ سؤال و تک‌عاملی است. در پژوهش میرعبداللهی تولون (۱۳۹۲) نیز برای تعیین روایی پرسشنامه خلاقیت سازمانی از روایی محتوایی آن که توسط دیک و متکلف (Dick & Metcalfe, 2001) انجام شده، استفاده شده است.

### ۳- پرسشنامه استاندارد سرمایه اجتماعی

پرسشنامه سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشل (Nahapiet & Ghoshal, 1998) دارای سه بُعد

- 1 . Organizational strategy
- 2 . Corporate structure design
- 3 . Management and business system building
- 4 . Development of corporate and employee styles
- 5 . Motivation of staff commitment
- 6 . Development of employee's skills
- 7 . Subordinate goals



ساختاری (سؤالات ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷)، ارتباطی (سؤالات ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸)، و شناختی (۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۸، ۱۹، ۲۰) است که هفت خرده‌مقیاس شبکه‌ها، اعتماد، همکاری، فهم متقابل، روابط، ارزش‌ها و تعهد را مورد بررسی قرار می‌دهد و در ۲۸ گویه تنظیم شده و براساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (خیلی موافقم = ۵، موافقم = ۴، نظری ندارم = ۳، مخالفم = ۲ و خیلی مخالفم = ۱) ساخته شده است.

بدین صورت که پرسشنامه، در اختیار مدیریت و تعدادی از صاحب‌نظران سازمان قرار گرفته است در نتیجه مواردی جهت اصلاح پیشنهاد گردید و سرانجام پس از اعمال اصلاحات در پاره‌ای از موارد، پرسشنامه نهایی مورد استفاده قرار گرفت.

در این تحقیق، پرسشنامه به ۱۰ نفر از متخصصان ارائه شده و از آنجا که مقدار روایی محتوایی ۰/۸ به دست آمده است، در نتیجه از روایی محتوایی قابل‌قبولی برخوردار است. در پژوهش میرعبداللہی تولون (۱۳۹۲) پایایی پرسشنامه خلاقیت سازمانی بر اساس روش آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS، مقدار ۰/۸۸ به دست آمده است و در نهایت بر گروه نمونه آماری اصلی به اجرا گذاشته شد. اونتق (۱۳۸۴)، در مطالعه‌ای ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه سرمایه اجتماعی را برای هر سه بُعد ۰/۹۱ به دست آورده و روایی آن را تأیید کرده است. در این پژوهش نیز به‌منظور سنجش پایایی ابزار پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. با توجه به اینکه مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های سرمایه اجتماعی، خلاقیت سازمانی و کارایی سازمانی به ترتیب مقدار ۰/۸۵، ۰/۷۷ و ۰/۸۲ به دست آمده است، لذا می‌توان پایایی پرسشنامه مذکور را خوب ارزیابی کرد. در بخش تحلیل استنباطی از نرم‌افزار lisrel به منظور آزمون فرضیه‌ها استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش به کمک معادلات ساختاری به تجزیه و تحلیل هر یک از فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود. قبل از ورود به تحلیل هر یک از فرضیه‌های تحقیق ابتدا دو مورد بررسی خواهد شد. ابتدا باید از نرمال بودن داده‌های مربوط به هریک از متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل کرده،

سپس همبستگی بین آنها بررسی شود. به همین منظور از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای نرمالیتی داده‌های مربوط به هریک از متغیرها استفاده شد. نتایج مربوط به این آزمون در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱) آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها

متغیرها	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه
سرمایه اجتماعی	۰/۰۶۷	۱۳۶	۰/۰۶۴	تأیید نرمال بودن
خلاقیت سازمانی	۰/۰۷۵	۱۳۶	۰/۰۵۸	تأیید نرمال بودن
کارایی سازمانی	۰/۰۶۹	۱۳۶	۰/۰۷۲	تأیید نرمال بودن

با توجه به اینکه سطح معنی داری آزمون برای هر سه متغیر سرمایه اجتماعی، خلاقیت سازمانی و کارایی سازمانی بیشتر از ۰/۰۵ است فرضیه  $H_0$  مبنی بر نرمال بودن داده‌های مربوط به هر یک از این سه متغیر مورد تأیید قرار می‌گیرد. با توجه به تأیید نرمالیتی سه متغیر مورد نظر، می‌توان ضریب همبستگی بین آنها را از طریق ضریب همبستگی پیرسون محاسبه کرد. جدول ۲ نشان می‌دهد که بین تمام متغیرهای مورد نظر رابطه‌ای مستقیم و معنی دار وجود دارد (زیرا سطح معنی داری آنها از ۰/۰۵ کمتر گزارش شده است).

جدول ۲) ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق

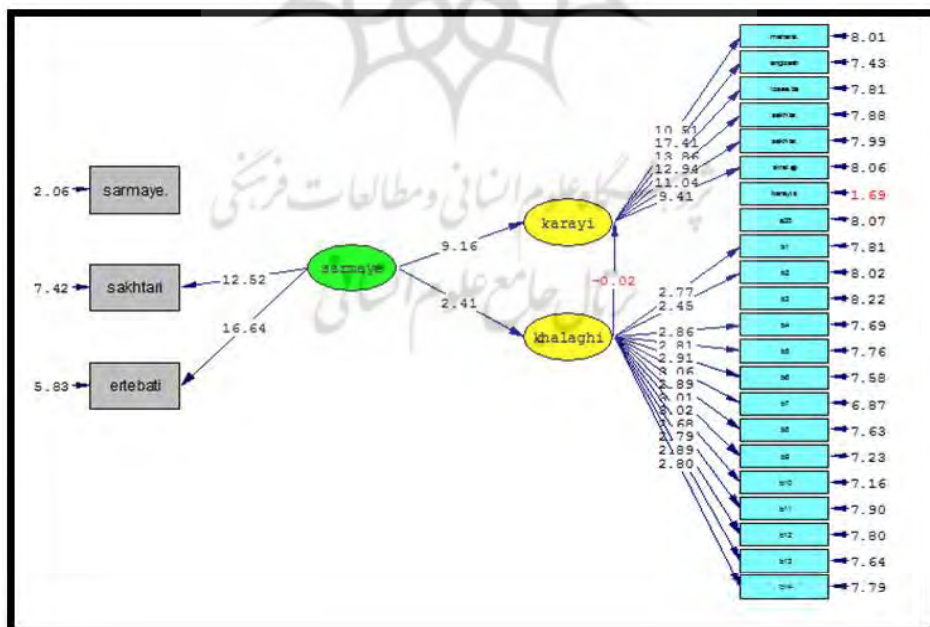
متغیرها	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری	تعداد	سرمایه اجتماعی	خلاقیت سازمانی	کارایی سازمانی
سرمایه اجتماعی	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری	تعداد	۱		
خلاقیت سازمانی	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری	تعداد	۰/۳۰۴	۱	
کارایی سازمانی	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری	تعداد	۰/۶۷۷	۰/۲۰۲	۱
				۰/۰۰۰	۰/۰۱۹	
				۱۳۶	۱۳۶	

با توجه به تأیید نرمال بودن هر یک از متغیرها و معنی‌داری روابط بین آنها می‌توان به سراغ رسم مدل مورد نظر از طریق معادلات ساختاری رفت. نتایج مربوط به رسم مدل در شکل‌های ۱ و ۲ آمده است. برای اینکه بتوان به نتایج به‌دست آمده اعتماد نمود باید برخی از معیارهای لازم مورد بررسی قرار گیرد.

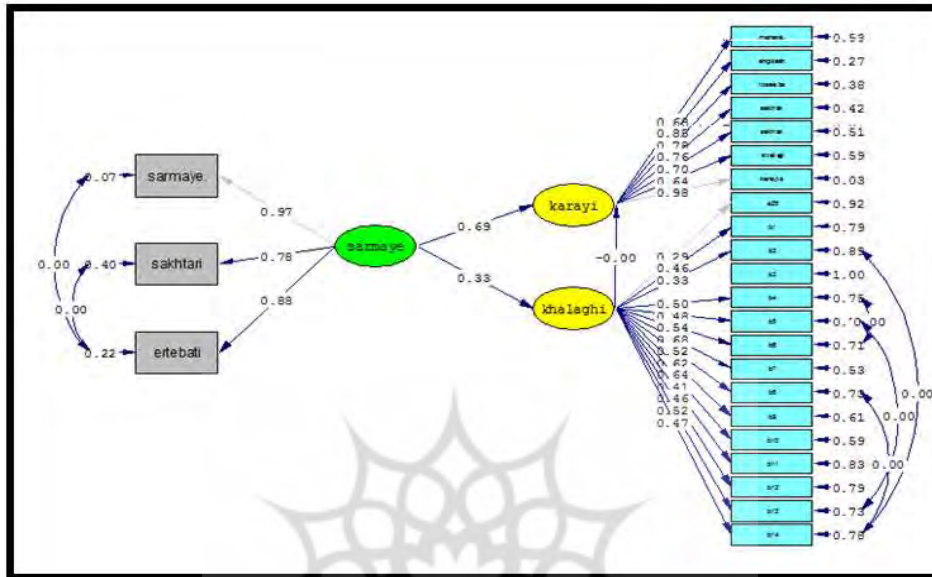
جدول ۳) بررسی نیکویی برازش مدل

سطح معنی‌داری	درجه آزادی	آماره خی دو	RMSEA	مدل
۰/۰۷۳۲	۲۷۶	۳۱/۷۷	۰/۰۴۲	مدل

با توجه به جدول ۳ مقدار RMSEA از ۰/۰۸ کمتر شده که قابل قبول و مطلوب ارزیابی می‌شود همچنین سطح معنی‌داری ۰/۰۷۳۲ شده است که از ۰/۰۵ بیشتر بوده و به معنای برازش قابل قبول مدل تحقیق است. از طرفی با توجه به شکل ۲، آماره‌های  $\chi^2$  برای تمام گویه‌ها از ۱/۹۶ بیشتر بوده که مؤید معنی‌داری آنها است.



شکل ۲) آماره‌های t مربوط به ضرایب مسیر مدل تحقیق



شکل ۳) ضرایب مسیر مدل تحقیق

با توجه به تأیید نیکویی برازش مدل، می‌توان به تحلیل هر یک از فرضیه‌های تحقیق پرداخت.

فرضیه اصلی عنوان می‌کند سرمایه اجتماعی از طریق خلاقیت سازمانی بر کارایی سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد. نتایج مربوط به فرضیه اصلی تحقیق در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴) نتایج برآورد ضرایب معناداری t و ضریب مسیر استاندارد شده فرضیه اصلی تحقیق

نتیجه	مقدار t	ضریب مسیر	فرضیه اصلی
رد	۲/۴۱ و -۰/۰۲	۰/۳۳ و ۰/۰۰	سرمایه اجتماعی ← خلاقیت سازمانی ← کارایی سازمانی

بررسی ضریب اثر سرمایه اجتماعی بر خلاقیت سازمانی در جدول ۴ و شکل ۳ نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰/۳۳ برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد

معناداری (t-value) برابر با ۲/۴۱ و از ۱/۹۶ بیشتر است، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی اثر سرمایه اجتماعی بر خلاقیت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین ضریب اثر خلاقیت سازمانی بر کارایی سازمانی در جدول فوق نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰/۰۰۰ برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) برابر با ۰/۰۲- که قدرمطلق آن از ۱/۹۶ کمتر است، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار نیست، یعنی خلاقیت سازمانی بر کارایی سازمانی تأثیر معناداری ندارد. لذا در مجموع می‌توان گفت سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی از طریق خلاقیت سازمانی معنی‌دار نبوده، تأثیرگذار نیست. بنابراین با توجه به داده‌های گردآوری شده می‌توان گفت فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر وجود تأثیر اثر سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی از طریق خلاقیت سازمانی با احتمال ۰/۰۵ تأیید نمی‌شود. برای اطمینان از نتیجه بدست آمده برای فرضیه اصلی تحقیق، آزمون سوبل نیز در خصوص این فرضیه انجام می‌شود. در آزمون سوبل فرضیه  $H_1$  مبین این موضوع است که متغیر خلاقیت سازمانی نمی‌تواند در رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارایی سازمانی نقش میانجی ایفا کند. در حالی که فرضیه  $H_0$  بیان می‌کند که خلاقیت سازمانی قادر است رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارایی سازمانی را میانجی‌گری کند.

جدول ۵) نتیجه آزمون سوبل برای فرضیه اصلی تحقیق

نتیجه	سطح معنی‌داری	آماره سوبل	فرضیه اصلی
رد	۰/۹۸۴	۰/۱۹۹	سرمایه اجتماعی ← خلاقیت سازمانی ← کارایی سازمانی

با توجه به جدول ۵ ملاحظه می‌شود که سطح معنی‌داری آزمون سوبل ۰/۹۸۴ گزارش شده است که از ۰/۰۵ بیشتر بوده و موید فرضیه  $H_0$  مبنی بر عدم توانایی متغیر خلاقیت سازمانی در ایفای نقش متغیر میانجی در رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارایی است.

نتایج مربوط به فرضیه فرعی ۱ تحقیق در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶) نتایج برآورد ضرایب معناداری t و ضریب مسیر استاندارد شده فرضیه فرعی ۱ تحقیق

نتیجه	مقدار t	ضریب مسیر	فرضیه فرعی ۱
تایید	۹/۱۶	۰/۶۹	سرمایه اجتماعی ← کارایی سازمانی

بررسی ضریب سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی در جدول فوق نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰/۶۹ برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) برابر با ۹/۱۶ و از ۱/۹۶ بیشتر است، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. با افزایش یک انحراف استاندارد در نمرات اثر سرمایه اجتماعی، شاهد کاهش در نمرات کارایی سازمانی به اندازه ۰/۶۹ انحراف استاندارد خواهیم بود. در نتیجه فرضیه فرعی اول با توجه به داده‌های گردآوری شده مبنی بر وجود تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی با احتمال ۹۵٪ تأیید می‌شود.

نتیجه فرضیه فرعی ۲ در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷) نتایج برآورد ضرایب معناداری t و ضریب مسیر استاندارد شده فرضیه فرعی ۲ تحقیق

نتیجه	مقدار t	ضریب مسیر	فرضیه فرعی ۲
تایید	۲/۴۱	۰/۳۳	سرمایه اجتماعی ← خلاقیت سازمانی

بررسی ضریب سرمایه اجتماعی بر خلاقیت سازمانی در جدول فوق نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰/۳۳ برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) برابر با ۲/۴۱ و از ۱/۹۶ بیشتر است، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی سرمایه اجتماعی بر خلاقیت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. با افزایش

یک انحراف استاندارد در نمرات اثر سرمایه اجتماعی، شاهد کاهش در نمرات خلاقیت سازمانی به اندازه ۰/۳۳ انحراف استاندارد خواهیم بود. در نتیجه با توجه به داده‌های گردآوری شده فرضیه فرعی دوم تحقیق مبنی بر وجود تأثیر سرمایه اجتماعی بر خلاقیت سازمانی با احتمال ۹۵٪ تأیید می‌شود.

نتایج مربوط به فرضیه فرعی ۳ تحقیق در جدول ۸ بیان شده است.

جدول ۸) نتایج برآورد ضرایب معناداری t و ضریب مسیر استاندارد شده فرضیه فرعی ۳ تحقیق

نتیجه	مقدار t	ضریب مسیر	فرضیه فرعی ۳
رد	-۰/۰۲	۰/۰۰۰	خلاقیت سازمانی ← کارایی سازمانی

بررسی ضریب خلاقیت سازمانی بر کارایی سازمانی در جدول فوق نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰/۰۰۰ برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) برابر با -۰/۰۲ شده که قدر مطلق آن از ۱/۹۶ کمتر است، پس می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار نیست؛ یعنی خلاقیت سازمانی بر کارایی سازمانی تأثیر معناداری ندارد. در واقع با افزایش یک انحراف استاندارد در نمرات اثر خلاقیت سازمانی، شاهد تغییری در نمرات کارایی سازمانی نخواهیم بود. در با توجه به داده‌های گردآوری شده، فرضیه فرعی سوم تحقیق مبنی بر وجود تأثیر خلاقیت سازمانی بر کارایی سازمانی با احتمال ۹۵٪ تأیید نمی‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که از بین فرضیه‌های تحقیق، فرضیه‌های فرعی ۱ و ۲ (تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی و تأثیر سرمایه اجتماعی بر خلاقیت سازمانی) تأیید و فرضیه اصلی (تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی از طریق خلاقیت سازمانی) و فرضیه فرعی ۳ (تأثیر خلاقیت بر کارایی سازمانی) رد شد.

در خصوص رابطه سرمایه اجتماعی با کارایی سازمانی می توان گفت، بُعد ساختاری سرمایه اجتماعی با روابط شبکه‌ای گسترده، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم سرمایه اجتماعی با ایجاد کانال‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری گروهی را تسهیل کرده، زمان و هزینه‌های مربوط به آن را کاهش می‌دهد. همچنین با انعطاف‌پذیر کردن قوانین، گردآوری اطلاعات و انتقال دانش سریع‌تر انجام می‌شود که این مسئله با کارایی رابطه دارد.

کارکنانی که از لحاظ بُعد شناختی سرمایه اجتماعی دارای ظرفیت بالایی هستند، با داشتن اعتماد و همکاری گروهی، آسان‌تر می‌توانند ایده‌های خود را به یکدیگر منتقل و دانش خود را با دیگران تقسیم کنند که این امر باعث بهبود کارایی می‌شود. بُعد ارتباطی سرمایه اجتماعی نیز با افزایش روابط بین کارکنان باعث افزایش اعتماد، احساس هویت، انجام تکالیف و انتظارات و رعایت هنجارها می‌شود که این موضوع سبب افزایش کارایی کارکنان می‌شود. یافته‌های حاصل فرضیه اول فرعی تحقیق، هم‌راستا با نتایج تحقیق سوزبیلیر (Sozibilir, 2018) است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که سرمایه اجتماعی بر خلاقیت سازمانی و کارایی سازمانی تأثیر دارد. در خصوص دلایل و نحوه تأثیر سرمایه اجتماعی بر خلاقیت کارکنان می‌توان گفت کارکنانی که سرمایه اجتماعی بالایی دارند، از توانایی بیشتری برای حل اختلافات و کاهش هنجارهای منفی بین خود برخوردارند؛ میزان تعامل و اعتماد بین آنها زیاد است پس ایده‌ها و تفکرات خلاقانه و نوآور را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند و به تبع آن میزان خلاقیت در آنها بهبود می‌یابد. همچنین افراد در سازمان‌هایی با مشارکت، تعهد و اعتماد در سطح بالاتر، برای حراست و حمایت از خود در جهت استثمار نشدن در تعاملات اقتصادی و نظارت بر اعمال خلاف شرکا و همکاران زمان کم‌تری را صرف می‌نمایند؛ لذا تبادل اطلاعات در سطح اعتماد بالا صورت گرفته، فرد از زمان بیشتری برای فکر کردن، خلاقیت، نوآوری و در نهایت کارآفرینی برخوردار است؛ بنابراین سرمایه اجتماعی بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج فرضیه فرعی دوم با یافته‌های فیروزی و کرمی (۱۳۹۵)، فقیه و کریمی (۱۳۹۴)، ویسه و نصراللهی وسطی (۱۳۹۴) و چنگ، تین و لی (Chang, Tein & Lee, 2010) همخوانی دارد.



### پیشنهادها

نتایج این تحقیق تأثیر سرمایه اجتماعی را بر کارایی و خلاقیت سازمانی مورد تأیید قرار داد. از این رو پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود: با توجه به تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی، مدیران باید به این سرمایه به‌عنوان محور اصلی مدیریت در سازمان‌ها توجه کرده، برای افزایش آن برنامه‌های متنوعی در نظر بگیرند. تشویق به ایجاد و تقویت نهادهای اجتماعی یکی از راه‌حل‌های ساختاری افزایش سرمایه اجتماعی است. مدیران دولتی باید از طریق احساس مسئولیت اجتماعی، یگانگی و وحدت با جامعه و پایبندی به اصول اخلاقی بر ضایعه کاهش اعتماد کارکنان غلبه نموده، به ایجاد سرمایه اجتماعی و فضای اطمینان و اعتماد، یاری رسانند.



## منابع

- اونق، محمد (۱۳۸۴). "بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و کیفیت زندگی". پایان‌نامه کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی و رفاه اجتماعی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران.
- دستگیر، محسن، و دیگران (۱۳۹۳). "تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد مالی شرکت". پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی، دوره ششم، ش ۲۱ (بهار): ۳۶-۱.
- رسولی، محمدرضا؛ هدایتی، محمدرضا (۱۳۹۶). "نقش خلاقیت و عوامل مؤثر بر آن در کارایی روابط عمومی سازمان تأمین اجتماعی". ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره هفتم، ش ۲ (پاییز): ۲۱۷-۲۴۲.
- رضائی، روح‌الله؛ شعبانعلی فمی، حسین؛ صلاحی‌مقدم، نفیسه (۱۳۹۵). "بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز". علوم ترویج و آموزش کشاورزی، دوره یازدهم، ش ۲ (پاییز و زمستان): ۱۲۱-۱۳۳.
- غیائی ندوشن، سعید؛ امین‌الرباعی، احسان (۱۳۹۵). "بررسی تأثیر ابعاد سرمایه اجتماعی و سرمایه فکری بر میزان بهره‌وری منابع انسانی". مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره بیست و پنجم، ش ۸۰ (تابستان): ۱۸۳-۲۰۹.
- فقیه عباسی، امیر؛ کریمی، گلناز (۱۳۹۴). "شناسایی رابطه بین ابعاد سرمایه اجتماعی و خلاقیت سازمانی در بین کارکنان آموزش و پرورش سنندج". در: مجموعه مقالات اولین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی ایران. قم: مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی: ۸-۱.
- فیروزی، محمدرضا؛ کرمی، میثم (۱۳۹۵). "بررسی نقش واسطه‌ای سرمایه اجتماعی در رابطه هوش هیجانی با خلاقیت". ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره پنجم، ش ۴ (بهار): ۵۳-۷۸.
- میرعبداللهی تولون، سیدمحمد (۱۳۹۲). "بررسی تأثیر مدیریت دانش بر یادگیری و خلاقیت سازمانی از دیدگاه مدیران دستگاه‌های اجرایی استان اردبیل". پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت M.A.، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات گیلان.
- نادری مهدی، کریم؛ فطرس، محمدحسن؛ اصفهانی، سیدمحمدجعفر (۱۳۹۴). "رابطه ابعاد

سرمایه اجتماعی و کارایی (مطالعه موردی: زعفران کاران شهرستان فردوس). پژوهش و برنامه‌ریزی روستایی، دوره چهارم، ش ۲ (تابستان): ۲۱-۳۴.

- ویسه، مهدی؛ نصراللهی وسطی، سیمین (۱۳۹۴). "تأثیر سرمایه اجتماعی بر ایجاد خلاقیت در دانشجویان (مورد مطالعه: دانشجویان مدیریت دانشگاه ایلام)". *اسلام و مطالعات اجتماعی*، دوره دوم، ش ۳ (زمستان): ۱۲۱-۱۴۵.

- Algezau, Salma; Filieri, Raffaele (2010). "Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network". *Journal of knowledge management*, Vol. 14, No. 6: 891-909.
- Brooks, Kit; Muyia Nafukho, Fredrick (2006). "Human resource development, social capital, emotional intelligence: any link to productivity?". *Journal of European industrial training*, Vol. 30, No. 2: 117-128.
- Chang, S. C.; Tein, S. W.; Lee, H. M. (2010). "Social capital, creativity, and new product advantage: An empirical study". *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 8, No. 1: 43-55.
- Chen, J.; Zhu, Z.; Yuan Xie, H. (2004). "Measuring intellectual capital: A new model and empirical study". *Journal of Intellectual capital*, Vol. 5, No. 1: 195-212.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Dick, G.; Metcalfe, B. (2001). "Managerial factors and organisational commitment-A comparative study of police officers and civilian staff". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14, No. 2: 111-128.
- Falk, L.; Kilpatrick, S. (2000). "What is social capital? A study of interaction in a rural community". *Sociological Rurals*, Vol. 40, No. 1: 87-110.
- Hou, Y., et al. (2011). "Organizational Commitment and Creativity: the Influence of Thinking Styles". *Annals of Economics & Finance*, Vol. 12, No. 2: 411-431.
- Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of management review*. Vol. 23, No. 2: 242-266.
- Pinprayong, B.; Siengtai, S. (2012). "Restructuring for organizational efficiency in the banking sector in Thailand: A case study of Siam Commercial Bank". *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol. 8, No. 2: 29-42.
- Putnam, R. D. (1995). "Bowling alone: America's declining social capital". *Journal of democracy*, Vol. 6, No. 1: 65-78.
- Sozbilir, F. (2018). "The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations". *Thinking Skills and Creativity*, Vol. 27, No. 1: 92-100.
- Starrett, D. (1976). "Social institutions, imperfect information, and the distribution of income". *Journal of Economics*, Vol. 90, No. 2: 261-284.
- Sturgess, G. (1997). "Taking social capital seriously Social capital: The individual". *Civil society and the state*, 49-83.

ردیف	پرسشنامه شماره ۱ (خلاقیت سازمانی)	کاملاً موافقم	موافقم	ممتنع	مخالقم	کاملاً مخالفم
۱	مدیران مأموریت، چشم‌اندازهای سازمان را در خصوص بروز خلاقیت تدوین کرده‌اند و خود زمینه‌ساز بروز خلاقیت در سازمان می‌باشند.					
۲	مدیران سازمان از فعالیتهای بهبود خلاقیت حمایت می‌کنند و حضور شخصی در این فعالیتهای دارند.					
۳	مدیران توانمندسازی (تفویض اختیار)، خلاقیت و نوآوری، ایجاد انگیزه و تشویق می‌کنند.					
۴	خطمشی‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی سازگار با خطمشی و استراتژی تشویق نوآوری ایجاد شده‌اند.					
۵	استخدام و پیشرفت حرفه‌ای منابع انسانی، سازگار با خطمشی و استراتژی خلاقیت در سازمان مدیریت شده است.					
۶	سازمان از نظرسنجی و سایر روش‌های اخذ بازخور از کارکنان جهت بهبود خطمشی‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی در راستای بروز خلاقیت استفاده می‌نماید.					
۷	کیفیت محیطی سازمان (ساختمان‌ها، امکانات، دسترس‌پذیری خدمات و ...) مطابق با الگوی استاندارد و زمینه‌ساز بروز خلاقیت و نوآوری سازمانی می‌باشد.					
۸	خدمات ارائه شده در سازمان مطابق با انتظارات کارمندان می‌باشد.					
۹	کارکنان سازمان متمایل به ارائه خدمات نوآورانه بوده و از هر گونه سازوکار خلاقانه در کار استقبال می‌کنند.					
۱۰	خطمشی و استراتژی سازمان بر اطلاعات پیرامون بروز خلاقیت و نوآوری در کارکنان سطوح مختلف مبتنی است.					
۱۱	خطمشی و استراتژی سازمان بر اطلاعات گردآوری شده به منظور تعریف حوزه فعالیت سازمان در حال و آینده و مبتنی بر بروز خلاقیت در کارکنان است.					
۱۲	فرایندهای سازمان بر اطلاعات پیرامون نیازها و انتظارات خلاقانه کارکنان مبتنی است.					
۱۳	قابلیت سازمان در بسترسازی محیطی برای بروز خلاقیت در سطوح مختلف بسیار بالاست.					
۱۴	سازمان سرمایه‌گذاری مناسبی روی برگزاری دوره‌های آموزشی خلاقیت و نوآوری در سازمان دارد.					
۱۵	شاخص‌های فرآیندی سازمان (در رابطه با: بهبودها، ابداعات، کاهش تغییرپذیری، افزایش خلاقیت و نوآوری و ...) مورد استفاده کارکنان در کلیه سطوح سازمان است.					

ردیف	پرسشنامه شماره ۲ (کارایی سازمانی)	کاملاً موافقم	موافقم	ممتنع	مخالقم	کاملاً مخالفم
۱۶	بازگشت سرمایه (سوددهی) در سازمان ما بالاتر از حد متوسط است.					
۱۷	ارزش افزوده نسبت به هر کارمند در سازمان ما بالاتر از حد متوسط است.					
۱۸	ما با تأمین کنندگان مالی این سازمان مشارکت واقعی برقرار می‌کنیم.					
۱۹	ما روابط بلند مدت و باثباتی با تأمین کنندگان مالی این سازمان داریم.					
۲۰	ما تأمین کنندگان مالی را در فرآیندهای توسعه سازمان درگیر می‌کنیم.					
۲۱	در سازمان ما هیچ موردی وجود ندارد تا کارکنان سازمان را ترک نمایند.					
۲۲	بهره وری کارکنان بسیار بیشتر از حد متوسط است.					
۲۳	اعتماد کارکنان به رهبری بسیار بالا است.					
۲۴	اعتماد در میان خود کارمندان بسیار قوی است.					
۲۵	سازمان ما، در مسائل زندگی کاری کارآمد است.					
۲۶	کارکنان تعهد زیادی به سازمان احساس می‌کنند.					
۲۷	کارمندان بخاطر سازمان، آمادگی لازم به کار اضافی را دارا می‌باشند.					
۲۸	هزینه‌های کار هر کارمند پایین تر از حد متوسط است.					
۲۹	غیبت از کار در سازمان ما (نسبت به رقابت) بسیار پایین است.					
۳۰	کارمندان با وضعیت موجود در شرکت بسیار راضی هستند.					
۳۱	توانایی یادگیری و سازگاری کارمندان بسیار بالا است.					
۳۲	تعداد شکایات ارباب رجوع در دوره گذشته به شدت کاهش یافته است.					
۳۳	ما به شکایات ارباب رجوع سریعتر از رقابت سازمانی عمل می‌کنیم.					
۳۴	ما برای جذب ارباب رجوع جدید برنامه ریزی و طرح داریم.					
۳۵	اعتبار و آبروی سازمان ما در چشم مشتریان بهبود یافته است.					
۳۶	شکل خدمات و سطوح آن در سازمان برای ارباب رجوع آسان بوده است.					

ردیف	پرسشنامه شماره ۳ (سرمایه اجتماعی)	کاملاً موافقم	موافقم	ممتنع	مخالقم	کاملاً مخالفم
۳۷	کارکنان این شرکت به همدیگر اعتماد دارند.					
۳۸	همکارانم در رفتار خود با من صادق و دستکار هستند.					
۳۹	همکارانم اطلاعات مهم را با من در میان می‌گذارند.					

				کارکنان همیشه یکدیگر را از امور مطلع می‌کنند.	۴۰
				به طور کلی کارکنان این شرکت قابل اعتمادند.	۴۱
				کارکنان این شرکت اطلاعات، ایده‌ها و دیگر منابعشان را برای انجام وظایف با یکدیگر ترکیب می‌کنند.	۴۲
				کارکنان به احساسات همدیگر احترام می‌نهند.	۴۳
				سازمان برای کارکردهای گروه‌ها و تیم‌های کاری ارزش زیادی قائل است.	۴۴
				سازمان برای عضویت افراد در گروه‌ها فرصت‌های زیادی فراهم می‌کند.	۴۵
				در شرکت ما تمایل زیادی به راه حل‌های همکارانه وجود دارد.	۴۶
				کارکنان این شرکت معمولاً به همکاران خود کمک می‌کنند.	۴۷
				روحیه گروهی و تیمی در میان کارکنان این شرکت وجود دارد.	۴۸
				کارکنان این شرکت در امور مختلف مشارکت و همکاری می‌کنند.	۴۹
				کارکنان شرکت با یکدیگر رابطه خوبی دارند.	۵۰
				کارکنان شرکت معمولاً هنگام تصمیم‌گیری اطلاعات و نظرات خود را با یکدیگر مبادله می‌کنند.	۵۱
				کارکنان شرکت اطلاعات را از روی میل و داوطلبانه با همدیگر تسهیم و تقسیم می‌کنند.	۵۲
				کارکنان شرکت هنگام بروز مشکل به شیوه‌ای مفید و سالم با یکدیگر بحث و گفتگو می‌کنند.	۵۳
				به طور کلی ارزش‌های کارکنان مشابهت و مطابقت زیادی با اهداف و ارزش‌های شرکت دارد.	۵۴
				اهداف و ارزش‌های مشترکی در بین کارکنان این شرکت وجود دارد.	۵۵
				اعتقاد کارکنان بر این است که نیت و اهداف کارکنان خیر و خوب است.	۵۶
				کارکنان این شرکت تفاوت‌های همکاران خود را به آسانی می‌پذیرند.	۵۷
				کارکنان شرکت احساسات یکدیگر را درک می‌کنند و به راحتی با همدیگر کنار می‌آیند.	۵۸
				کارکنان به شیوه‌ای سالم و سازنده همدیگر را نقد می‌کنند.	۵۹
				کارکنان شرکت به احساسات یکدیگر احترام می‌گذارند.	۶۰
				کارکنان و شرکت نسبت به تحقق اهداف یکدیگر متعهد هستند.	۶۱
				کارکنان خود را عضو یک خانواده مشترک تلقی می‌کنند.	۶۲
				اصولاً کارکنان نسبت به ارزش‌های شرکت وفادار هستند.	۶۳
				شرکت و مدیران آن نسبت به ارزش‌های کارکنان وفادار هستند.	۶۴