

The Mediating Role of Managerial Coaching in the Relationships Between Organizational Investment in Social Capital, Job Performance and Employees' Organizational Citizenship Behavior

Maryam Hafezian¹

Milad Rabbani²

Shahrbano Dehrouyeh³

Received: 25/04/2025

Accepted: 18/10/2025

Introduction

Social capital is a set of information, trust, norms and mutual relationships within a social network that can create favorable business opportunities by facilitating the exchange of semi-confidential information and bilateral agreements (Ferris et al., 2017). As a key component of societal growth and development and particularly of social development, social capital plays a significantly more important role than other forms of capital (such as economic capital). It serves as the foundation and coherence of other capitals and ensures their sustainability. Social capital embedded within an organization reduces transaction costs and effectively helps members achieve organizational goals (Gilderman et al., 2016). It increases, expands, and enables the sharing of resources within social relationships to facilitate collective action and to strengthen trust and reciprocity in society. Thus, social relationships are regarded as the central context of social capital. A lack of relational social capital

1. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Adib Mazandaran Institute of Higher Education, Sari, Iran. *Corresponding author*. Email: ma.hafez@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0003-4593-7473>

2. MSc, Department of Educational Management, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran. Email: m.rabbani5556@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-1281-4690>

3. Assistant Professor, Department of Psychology, Adib Mazandaran Institute of Higher Education, Sari, Iran. Email: fateme.dehroye@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-4769-8059>



COPYRIGHTS

2023 by the authors. Published by the General Office of Islamic Culture and Direction southern Khorasan. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

can lead to instability and reluctance to share specific information in the relationship between job applicants and employers (Vilina et al., 2011).

Social capital consists of shared values, informal norms, and implicit expectations among group members that support the formation of relationships through which the organization functions effectively (Adler & Vaughn, 2002). The essence of social capital theory is that relationships among employees are the primary drivers of meaningful performance and that fostering stronger connections within social networks produces positive outcomes by cultivating an environment characterized by trust, compatibility, and goodwill (Maurer & Ebrez, 2006). Researchers have examined the cognitive, structural, and relational dimensions of social capital at national, strategic, and organizational levels (Ellinger et al., 2013). As the need to understand developmental approaches for enhancing employee commitment and performance has become increasingly evident, researchers have more frequently measured various dimensions of social capital (Argel et al., 2007).

Research Method

The present study aimed to investigate the mediating role of managers' coaching in relation to organizational investment in social capital, job performance, and citizenship behavior of employees of the General Directorate of Sports and Youth in North Khorasan Province, which was examined in the form of a causal model. The statistical population of all employees of the General Directorate of Sports and Youth in North Khorasan Province was 160 people, of which 113 people were selected as the sample size using non-probability random sampling based on the Cochran's Sample Size Formula, and the aforementioned questionnaire was distributed among them. To measure the research variables, the standard questionnaire developed by Ellinger et al. (2011) was used, consisting of 31 items. To determine the validity of the questionnaire, the content validity method was used, which was approved after the comments of a number of professors in this field. To assess the reliability of the questionnaire, 31 questionnaires were administered, and the calculated Cronbach's alpha was 0.861, indicating a satisfactory level of reliability. The questionnaires were distributed to the full sample, and the reliability of the instrument was reassessed. Using Cronbach's alpha, a value of 0.89 was obtained, confirming the reliability of the measurement tool. Descriptive and inferential statistical analyses were conducted using SPSS (version 19), and structural equation modeling (SEM) was employed to test and evaluate the research hypotheses using LISREL 8.8.

Findings

The findings related to the first sub-hypothesis indicate that the path coefficient between managerial coaching and job performance is 0.58, with a p -value of 2.72. Given that this value exceeds the critical threshold at the 95% confidence level, the coefficient is statistically significant. Accordingly, a significant relationship exists between managerial coaching and job performance. For the second sub-hypothesis, the path coefficient between managerial coaching and organizational citizenship behavior was 0.44, with a p -value of 21.3. This value is well above the critical threshold, indicating a statistically significant relationship between managerial coaching and organizational citizenship behavior. For the third sub-hypothesis, the path coefficient between managerial coaching and investment in social capital was 0.22, with a p -value of 1.98. As this value meets the minimum threshold for significance at the 95% confidence level, the relationship between managerial coaching and investment in social capital is also statistically supported.

In the fourth sub-hypothesis, the path coefficients and corresponding p -values were as follows: for investment in social capital and job performance, 0.72 and 7.16, respectively; for investment in social capital and managerial coaching, 0.32 and 1.98; and for managerial coaching and job performance, 0.58 and 2.72. Since all values meet or exceed the critical value of 1.96, these coefficients are significant at the 95% confidence level. Therefore, a significant relationship exists between investment in social capital and job performance, with managerial coaching acting as a mediating variable. In the fifth sub-hypothesis, the path coefficients and corresponding p -values were as follows: for investment in social capital and organizational citizenship behavior, 0.65 and 5.61, respectively; for investment in social capital and managerial coaching, 0.32 and 1.98; and for managerial coaching and organizational citizenship behavior, 0.44 and 3.21. Since all t -values meet or exceed the critical value of 1.96, these coefficients are statistically significant at the 95% confidence level. Therefore, a significant relationship exists between investment in social capital and organizational citizenship behavior, with managerial coaching serving as a mediating variable.

Conclusion

Considering the importance of investing in social capital, particularly in the context of youth sports organizations that provide a substantial portion of youth-related services, this study concludes that organizational investment in social capital—through encouraging managers to foster a supportive and trusting internal culture—strengthens employees’ sense of commitment to the organization. Consequently, as investment in social capital increases, organizational commitment also rises. Given that the Youth Sports Association is a service-oriented organization, higher organizational commitment among personnel enhances the overall satisfaction of youth with the services provided. Considering the extensive scope of service activities in the city, investing in social capital, particularly in human resources, the organization’s most valuable asset, further reinforces employees’ dedication to the organization’s goals and mission.

Keywords: Citizenship Behavior, Social Capital, Job Performance, Manager Coaching.

References

- Adler, P. S., & Kwon, S. K. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Aghajani, T., & Shoghi, B. (2014). Investigating the impact of managers' leadership style on employees' creativity (case study: Metal industries of Kaveh Industrial City). *Journal of Development & Evolution Management*, 16(17), 43–51. https://journals.iau.ir/article_436.html [In Persian]
- Alavi, S., Mahmoudi, A., Ghafouri, F., & Gerami, A. (2023). Identifying consequences and providing solutions for development of social responsibility of famous athletes. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(61), 319–341. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1715.2209> [In Persian]
- Arregle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Basu, E., Pradhan, R. K., & Tewari, H. R. (2017). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 780–796.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587–597.
- Castro, S. L., Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2004). Validity of Scandura and Ragins' (1993) multidimensional mentoring measure: An evaluation and refinement. *Management Faculty and Papers, Paper 7*. <https://scholarship.miami.edu/esploro/outputs/conferencePaper>
- Choi, Y., & Lee, D. (2014). Psychological capital, Big Five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 122–140.
- Chowdhury, S. (2005). The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, 17(3), 310–326.
- Coetzer, A. (2007). Employee perceptions of their workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*, 19(2), 417–434.
- Dehghani, M., Mostafaei, D., Hayavi Haghghi, M. H., Estebarsari, F., Rafati, Sh., & Khorrami, F. (2015). Investigating the relationship between social capital and organizational citizenship behavior among employees of teaching hospitals at Hormozgan University of Medical Sciences. *Journal of Modern Medical Information*, 1(1), 24–32. <http://jmis.hums.ac.ir/article-1-26-fa.html> [In Persian]
- Ellinger, A. E., Musgrove, C. F., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., Elmadağ, A. B., & Wang, Y. (2011). Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of Business Research*, 64(6), 572–578. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.008>
- Ellinger, A. E., Musgrove, C. F., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., Elmadağ, A. B., & Wang, Y. (2015). Organizational investments in social capital, managerial coaching and service employee performance. In *Proceedings of the 2009 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 204–204). https://doi.org/10.1007/978-3-319-10864-3_114

- Ennis, S., Goodman, R., Hodgetts, W., Hunt, J. M., Monsfield, R., Otto, J., & Stren, L. (2005). *Core competencies of executive coach*. Boston: Executive Coaching. Available from www.executivecoachingforum.com
- Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., Daneshmandi, S., & Arman, M. (2014). Investigating and explaining the coaching model in human resources training based on grounded theory. *Organizational Culture Management, 12*(3), 375–398. [In Persian]
- Ferris, S. P., Javakhadze, D., & Rajkovic, T. (2017). The international effect of managerial social capital on the cost of equity. *Journal of Banking & Finance, 74*, 84–93.
- Gelderman, C. J., Semeijn, J., & Mertschuweit, P. P. (2016). The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management, 22*(3), 225–234.
- Ghelich Li, B., & Moshbaki, A. (2006). The role of social capital in creating intellectual capital in the organization. *Management Knowledge, 19*(75), 125–147. [In Persian]
- Goyal, A., & Ahkilesh, K. B. (2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. *Team Performance Management, 13*(7/8), 206–226.
- Harry, J. (2007). The relationship between innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies, 31*(2), 193–224.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology, 89*, 311–321.
- Jahangiri, A., Zhoghi, M., Rangriz, H., & Shams, A. (2019). Modeling the performance of the managerial coaching role of managers. *Human Resource Management in the Oil Industry, 11*(42), 33–60. <http://iieshrm.ir/article-1-811-fa.html> [In Persian]
- Jones, R., Woods, S., & Hutchinson, E. (2014). The influence of the Five Factor Model of personality on the perceived effectiveness of executive coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 112*(2), 109–121.
- Kaasa, A. (2009). Effects of different dimensions of social capital on innovative activity: Evidence from Europe at the regional level. *Technovation, 29*(3), 218–233. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.01.003>
- Kenneth, S., Low, C., & Wong. (2007). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for research and development scientists in China, 51–69.
- Khornegah, K., Ora'yi Yazdi, B., & Roshan, S. A. (2011). The effect of organizational citizenship behavior on social capital: A case study of the General Directorate of Cooperatives and Subsidiary Units of Zahedan County. *Journal of Cooperatives and Agriculture, 7*(307), 117–138. [In Persian]
- Kiani, A., Amir Hosseini, S. E., & Hamidi, M. (2023). Designing a model for the development of citizenship sports in Iranian metropolises with an interpretive

- structural modeling approach. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(59), 155–172. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1902.2356> [In Persian]
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (2009). *Principles of management* (Vol. 2) (M. A. Tusi, A. A. Farhangi, A. Alavi, & A. Mahdavian, Trans.). Publications of the Higher Institute of Management and Planning Education and Research. [In Persian]
- Kroll, A., & Tantardini, M. (2017). Motivating and retaining government employees: The role of organizational social capital. *International Public Management Journal*, 22(2), 232–253. <https://doi.org/10.1080/10967494.2017.1367341>
- Lervik, J. E., Fahy, K. M., & Easterby-Smith, M. (2010). Temporal dynamics of situated learning in organizations. *Management Learning*, 41(3), 285–301.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2010). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477–1490.
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395–404.
- Liu, C. H. S. (2018). Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice. *Tourism Management*, 64, 258–270.
- Liu, Y., Chan, C., Zhao, C., & Liu, C. (2018). Unpacking knowledge management practices in China: Do institution, national and organizational culture matter? *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 619–643.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160.
- Maurer, I., & Ebers, M. (2006). Dynamics of social capital and their performance implications: Lessons from biotechnology start-ups. *Administrative Science Quarterly*, 51(2), 262–292.
- Michelman, M. H. (2005). The emerging role of the internal coach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 240–250.
- Mohammadi, M., & Karimi Deldar, B. (2021). Investigating the effect of corporate social responsibility indicators on risk management methods in companies listed on the Tehran Stock Exchange. *Quarterly Journal of Accounting and Management Perspectives*, 4(40), 65–83. https://www.jamv.ir/article_130520.html [In Persian]
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127–142.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nasr-Esfahani, A., Ansari, M. E., Sha'emi Borzaki, A., & Aghahosseini, H. (2011). Investigating organizational social capital in service organizations in Isfahan province (with the approach of management teachings in Saadi's works). *Applied*

- Sociology*, 22(1), 107–134. <https://doi.org/10.1001.1.20085745.1390.22.1.6.2> [In Persian]
- Nasrolahi, Z., Naghshineh, N., & Sarrafzadeh, M. (2022). The role of archival organizations' investment in social capital on the archivists' performance. *Ganjine-ye Asnad*, 32(3), 166–199. <https://doi.org/10.30484/ganj.2022.2955> [In Persian]
- Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.004>
- Reyes, J. M., Courtney, L., & Holladay, L. (2016). Evaluating coaching's effect: Competencies, career mobility and retention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 79–93.
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Torres de Oliveira, R., & Faustino, C. (2021). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2163–2181. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Sedaghat, H., Beheshti, S., & Dehghani, H. (2024). Studying the relationship between social capital and political participation (study case: Shiraz sports youth). *Strategic Studies on Youth and Sports*. Published online March 19, 2023. <https://doi.org/10.22034/ssys.2024.3115.3268> [In Persian]
- Shamsi, Z., Mohebalipour, M., & Alvodari, H. (2015). Investigating the effect of social capital on organizational citizenship behavior. *Social Capital Management*, 2(1), 117–136. <https://doi.org/10.22059/jscm.2015.54091> [In Persian]
- Shub, A. N., & Stonebraker, P. W. (2009). The human impact on supply chains: Evaluating the importance of “soft” areas on integration and performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(1), 31–40.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., &ENZ, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 56–74.
- Spencer, L. (2011). Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry into combined training-coaching programs. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue, No. 5*, 1–18.
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29(6), 561–576.
- Walker, A. (2011). An HR perspective on executive coaching for organizational learning. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(2), 67–79.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313.

- Warr, P., Bartram, D., & Martin, T. (2005). Personality and sales performance: Situational variation and interactions between traits. *Journal of Selection and Assessment*, 13, 87–91.
- Zheng, W. (2008). A social capital perspective of innovation from individuals to nations: Where is empirical literature directing us? *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 1–39.

مقاله‌ی علمی - پژوهشی

نقش واسطه‌ای مربی‌گری مدیران در روابط بین سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌ی اجتماعی، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی کارکنان

مریم حافظیان^۱میلاذ ربانی^۲شهربانو دهرویه^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۲۶

مشاهده‌ی مقاله‌ی منتشر شده: دوره‌ی ۲۰، شماره‌ی ۱

http://www.farhangekhorasan.ir/article_232407.html

چکیده

مربی‌گری به‌عنوان راهبردی اثربخش در توسعه‌ی سازمان و راهی موفق برای توسعه‌ی مدیران و رهبران در سازمان‌ها شناخته می‌شود و می‌تواند به توسعه و پیشرفت شخصی کارکنان و مزیت رقابتی سازمان منجر گردد. لذا هدف پژوهش حاضر بررسی نقش واسطه‌ای مربی‌گری مدیران در ارتباط با سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌ی اجتماعی، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی کارکنان اداره‌ی کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی است که در قالب یک مدل علی مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه‌ی آماری شامل کلیه‌ی کارکنان اداره‌ی کل ورزش و جوانان به تعداد ۱۶۰ نفر است که به روش نمونه‌گیری در دسترس تعداد ۱۱۳ نفر مشارکت داشته‌اند. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌ی الینگر و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شد. بعد از تأیید روایی توسط متخصصین، به منظور تعیین پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ۰/۸۶ به دست آمد

۱. استادیار گروه علوم تربیتی، موسسه آموزش عالی ادیب مازندران، ساری، ایران (نویسنده مسئول) ma.hafez@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0003-4593-7473>

۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران m.rabbani5556@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-1281-4690>

۳. استادیار گروه روانشناسی، موسسه آموزش عالی ادیب مازندران، ساری، ایران fateme.dehroye@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-4769-8059>



COPYRIGHTS

2023 by the authors. Published by the General Office of Islamic Culture and Direction southern Khorasan. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

که نشان‌دهنده‌ی اعتبار و پایایی بالای پرسش‌نامه است. تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق از طریق آمار توصیفی و استنباطی با روش مدل ساختاری به کمک نرم‌افزار Spss نسخه‌ی ۱۹ و Lisrel8.8 انجام شد. یافته‌ها در مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد بین سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌ی اجتماعی با مربی‌گری کارکنان، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد ($P\text{-value} < 0/05$). از طرفی، بین مربی‌گری مدیران و عملکرد شغلی رابطه‌ی مثبت و معنادار ($P\text{-value} < 0/05$) به دست آمد. علاوه‌براین، سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌ی اجتماعی با عملکرد شغلی و رفتار شهروندی با نقش میانجی مربی‌گری مدیران رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که مربی‌گری مدیران روابط بین سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌ی اجتماعی و عملکرد شغلی و رفتار شهروندی کارکنان را واسطه‌گری می‌کند.

واژه‌های کلیدی: رفتار شهروندی، سرمایه‌ی اجتماعی، عملکرد شغلی، مربی‌گری مدیران.

مقدمه

سرمایه‌ی اجتماعی مجموعه‌ای از اطلاعات، اعتماد، هنجارها و روابط متقابل در شبکه‌ی اجتماعی است که می‌تواند از طریق تسهیل تبادل اطلاعات نیمه‌محرمانه و توافق‌های دوطرفه، فرصت‌های تجاری مناسبی را به وجود آورد (Ferris & et al., 2017:86). سرمایه‌ی اجتماعی، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های رشد و پیشرفت جوامع به طور عام و توسعه‌ی اجتماعی جوامع به طور خاص، نقش بسیار مهم‌تری از دیگر سرمایه‌ها (همچون سرمایه‌ی اقتصادی) دارد و به نوعی زمینه و قوام‌بخش دیگر سرمایه‌هاست و پایداری آن‌ها را تضمین می‌کند. سرمایه‌ی اجتماعی تعبیه‌شده در سازمان هزینه‌های معاملات را کاهش می‌دهد و در دستیابی اعضا به اهداف سازمان به طور مؤثر کمک می‌کند (Gelderman & et al., 2016:228). همچنین افزایش، گسترش و به اشتراک گذاشتن منابع در روابط اجتماعی از طریق سرمایه‌ی اجتماعی به‌منظور تسهیل کنش جمعی و گسترش اعتماد و بده‌بستان در جامعه صورت می‌گیرد. از این رو، روابط اجتماعی بستر اصلی مفهوم سرمایه‌ی اجتماعی محسوب می‌شود. فقدان سرمایه‌ی اجتماعی رابطه‌ای می‌تواند به بی‌ثباتی و بی‌میلی به اشتراک اطلاعات خاص در روابط متقاضی و کارپرداز منجر شود (Villena

69:2011 et al., &). سرمایه‌ی اجتماعی مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای غیررسمی و الزامات ذهنی است که اعضای گروه آن را به اشتراک می‌گذارند و در شکل‌دهی ارتباطاتی که باعث می‌شود سازمان به طور مؤثر کار کند سودمند است (Adler & Kwon, 2002: 20). ماهیت نظریه‌ی سرمایه‌ی اجتماعی این است که روابط بین کارکنان، محرک اساسی عملکرد است و پرورش ارتباطات قوی‌تر بین شبکه‌های اجتماعی به واسطه‌ی خلق محیطی که مروج اعتماد، سازگاری و حسن نیت است، نتایج مثبتی به بار می‌آورد (Maurer & 2006: 265 Ebers,). محققان جنبه‌های شناختی، ساختاری و ارتباطی سرمایه‌ی اجتماعی را در سطوح ملی، استراتژیک و سازمانی بررسی کرده‌اند (Ellinger & et al., 2013:1127). از آن جایی که نیاز به شناخت رویکردهای توسعه‌گرانه جهت بهبود تعهد و عملکرد کارکنان امری مسلم شده است، پژوهشگران به طور روزافزون جنبه‌های سرمایه‌ی اجتماعی را مورد سنجش قرار می‌دهند (Arregle & et al., 2007: 92). برای این که کارکنان بهترین سرویس را به مشتریان ارائه بدهند باید راضی، بانگیزه، بدون موانع سازمانی و توانا به شغلشان باشند. باین‌حال، تأثیر رویکردهای توسعه‌گرانه‌ی منابع انسانی به‌عنوان ابزاری برای خلق و مدیریت تعهد کارکنان به کیفیت خدمات همچنان مورد سنجش تحقیقات است. تحقیقات موجود بیشتر بر مدیریت روابط مشتریان تمرکز می‌کند تا روی پویایی حمایت و پیشرفت مؤثر کارکنان که با مشتریان تعامل دارند. آگاهی از نقش کارکنان در موفقیت سازمان، به درک بهتر چگونگی استقرار و گسترش فرهنگ سازمانی در جهت حمایت و پیشرفت مؤثر کارکنان کمک می‌کند. مطالعات مختلف نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند از طریق اقدامات مدیریتی و منابع انسانی، سرمایه‌ی اجتماعی و انسانی مثبت را به طور مؤثر خلق و حفظ کنند؛ به طوری که شبکه‌های اجتماعی را تقویت و تسهیل کنند. سرمایه‌ی اجتماعی روی پیشرفت کارکنان و نتایج مربوط به کار اثر مثبت می‌گذارد و نقشی مهم در ایجاد محیط کاری‌ای که فراهم‌کننده‌ی پیشرفت و حفظ کارکنان باشد ایفا می‌کند. لوتانز و یوسف^۱ (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که سازمان‌ها باید برای توسعه و نگهداری مزایای رقابتی تأکید زیادی روی پیشرفت منابع پنهان مانند سرمایه‌ی اجتماعی، انسانی و روان‌شناختی

داشته باشند. بات^۱ (۲۰۰۲) نیز ادعا می‌کند که سرمایه‌گذاری در ایجاد سرمایه‌ی انسانی خاص برای شرکت باعث احساس تعلق سازمانی و افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود. شاب و استون بریکر^۲ (2009) پیشنهاد می‌دهند که استراتژی‌های مدیریتی بر پایه‌ی روابطی که روی ساختار، فرهنگ و اختیار سازمانی تمرکز می‌کند باعث به وجود آمدن وفاداری کارکنان می‌گردد و روابط طولانی‌مدت را بین شرکت و کارکنانش فراهم می‌نماید. سازمان‌های کوچک می‌توانند یک فرهنگ داخلی ایجاد کنند که با تمرکز بر روابط باز، دیدگاه‌های مشترک و اعتماد که مستلزم ساخت سرمایه‌ی اجتماعی است، کارکنان خود را حمایت و تشویق نمایند. صاحب‌نظران از سرمایه‌ی اجتماعی به‌عنوان چسبی که افراد را به هم پیوسته نگه می‌دارد یاد می‌کنند و اظهار می‌کنند این رفتار کنترل غیر رسمی مؤثرتری را به وجود می‌آورد و باعث کاهش کارهای خلاف می‌گردد. همچنین، سرمایه‌ی اجتماعی در سازمان باعث شکل‌گیری روابط کاری می‌شود که براساس آن همکاری و اقدامات تسهیل‌کننده در سازمان را افزایش می‌دهد (Chowdhury, 2005: 313). بنابراین سرمایه‌ی اجتماعی سازمان چگونگی روابط انسانی داخل سازمانی می‌باشد که منظور از روابط انسانی کیفیت همکاری، اعتماد متقابل و تعهد سازمانی است (Wang & Ahmed, 2004: 310). این رفتار در سازمان باعث شکل‌گیری روابط کاری می‌شود که براساس آن همکاری و اقدامات تسهیل‌کننده را در سازمان افزایش می‌دهد. همچنین سازمان‌هایی که دارای سطوح بالایی از سرمایه‌ی اجتماعی هستند موفق‌تر از سایر رقابایی هستند که سطوح پایین‌تری از سرمایه‌ی اجتماعی در آن سازمان‌ها جاری است (Nahapiet & Ghoshal, 1998: 245). از دیگر تلاش‌های مدیران برای رقابت بهتر با سایر سازمان‌ها ایجاد رضایت شغلی در کارکنان و جلوگیری از عدم رضایت آن‌هاست (قلیچ لی و مشبکی، ۱۳۸۵: ۱۲۸). از نظر اسپنسر^۳ (2011) سرمایه‌ی اجتماعی همچون شریانی است که اعتماد شبکه‌ی اجتماعی را به درون سازمان انتقال می‌دهد، و از این رهگذر سبب تحقق اهداف سازمان و خلق مزیت رقابتی و بقای آن می‌شود. والکر^۴ (2011) معتقد است اهمیت سرمایه‌ی

-
1. Batt
 2. Shub & Stonebraker
 3. Spencer
 4. Walker

اجتماعی به این دلیل است که برای افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی که به اندازه‌ی کافی از آن برخوردار هستند، با تأمین نوعی کنش فعال، مفید و سودمند است. از این رو، بنا به باور گویال و آکیلش^۱ (2007) سرمایه‌ی اجتماعی مفهومی زیربنایی در درک نوآوری، خلاقیت و پویایی‌های سازمانی به شمار می‌آید؛ چرا که از یک سو فرایند نوآوری، خلاقیت، یادگیری گروهی و مانند این‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و از سوی دیگر تحقق آن‌ها را تسهیل می‌کند.

از دیدگاه اجتماعی، سازمان‌ها به دنبال کارکنانی هستند که بتوانند در مشاغل خویش خوب عمل کنند. عملکرد خوب بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهد و این امر اقتصاد ملی جامعه را ارتقا می‌بخشد (Ellinger & et al., 2015: 204). عملکرد شغلی یکی از متغیرهایی است که در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته مورد توجه قرار گرفته است. روان‌شناسان عملکرد شغلی را محصول رفتارهای انسانی می‌دانند و معتقدند انگیزه‌ها و نیازها، در عملکرد افراد و در نهایت در رشد و توسعه‌ی اقتصادی تأثیر دارند. همچنین باور بر این است که عملکرد شغلی سازه‌ای ترکیبی است که بر پایه‌ی آن کارکنان موفق از کارکنان ناموفق از طریق مجموعه‌ای از ملاک‌های مشخص قابل شناسایی‌اند. امروزه اغلب محققان سازمانی روی عملکرد کلی شغل توافق دارند که در سه بُعد تعریف می‌شود: عملکرد کاری (به طور مستقیم و غیرمستقیم با فعالیت‌های فنی سازمان مرتبط است)، عملکرد وابسته به بافت^۲ (عملکردی که در شکل‌گیری بافت سازمانی، اجتماعی و روان‌شناختی، که عملکرد کاری در آن اتفاق می‌افتد، مؤثر است، نظیر کمک به دیگران، داوطلب شدن برای اضافه کاری، اشتیاق) و رفتار ضدتولید^۳ (رفتارهایی از کارکنان که به سازمان و اعضای آن آسیب می‌زند، نظیر انجام عمدی کارها به‌کندی و غلط، دزدی، توهین به دیگران و نادیده گرفتن آن‌ها و کارشکنی) (Coetzer, 2007: 420). عملکرد، به‌عنوان رفتار فردی، تابع شخصیت و متغیرهای موقعیتی (نظیر تقاضاهای کاری، سازمانی، اجتماعی) است. تحقیقات صورت‌گرفته در این زمینه نشان داده است که علاوه بر دانش، مهارت و توانایی‌های مختلف، شخصیت یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد شغلی است (Liu & et al., 2018: 622). رضایت کارکنان از کار و سازمان از عوامل مهم در عملکرد آن‌ها به شمار می‌آید.

-
1. Goyal & Ahkilesh
 2. Contextual
 3. Conterproductiv

همه‌ی سازمان‌ها آرزو دارند کارکنانشان رضایت شغلی داشته باشند و در این راه تلاش می‌کنند. رضایت شغلی کارکنان به معنی نگرش و برداشت کلی و مثبت آن‌ها از کار و همه‌ی عوامل مرتبط با کار است. کارکنان راضی عملکرد بهتری دارند، به سازمان وفادارترند، آموزش‌ها و مهارت‌های جدید را بهتر و سریع‌تر فرا می‌گیرند و به اهداف و سرنوشت سازمان علاقه‌مندند (Choi & Lee, 2014: 138). صاحب‌نظران و محققین معتقدند که عملکرد موضوع اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که به ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد بی‌توجه است مشکل است. آن‌ها توجه به موضوع عملکرد سازمانی را باعث توسعه‌ی سازمانی ذکر می‌کنند و عملکرد را موضوع اصلی در فضای عملی می‌دانند. از این‌رو، ارزیابی عملکرد توجه محققین سازمان و مدیریت علوم سیاسی، اقتصادانان و مدیران اجرایی را به خود جلب نموده است (بزاز جزایری، ۱۳۸۷: ۱۹). ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. اندازه‌گیری مفهومی بسیار مهم در بحث مدیریت عملکرد و زیربنای ایجاد بازخورد است و مشخص می‌نماید که در چه بخش‌هایی کارها به‌درستی پیش می‌روند؛ به طوری که موفقیت بعدی توسط آن پایه‌گذاری گردد. همچنین نشان می‌دهد که اقدامات لازم در کدام قسمت اندازه‌گیری می‌شود (شمسی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۱۹).

رفتار سازمانی شاخه‌ای از علم مدیریت است که رفتار کارکنان در سازمان و عوامل مؤثر بر آن را بررسی می‌کند. این علم از ترکیب علوم مختلفی مثل جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و سیاست با علم مدیریت ایجاد شده است (Zheng, 2008: 4). رفتارهای فردی داوطلبانه که به طور صریح یا ضمنی توسط سیستم رسمی پاداش برانگیخته نشده است ولی کارایی سازمان را افزایش می‌دهد رفتار شهروندی سازمانی نامیده می‌شود. همچنین تمایل کارکنان به انجام رفتارهایی فراتر از الزامات رسمی نقش و جایگاهشان نیز یکی از عناصر اصلی تشکیل‌دهنده‌ی رفتار شهروندی سازمانی شناخته می‌شود. براساس تعریف اورگان^۱ (1988)، رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری منحصر به فرد، خودجوش، اختیاری و فراوظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان مؤثر است، ولی به طور مستقیم یا غیرمستقیم به وسیله‌ی سیستم پاداش رسمی سازمانی

تقویت نمی‌شود (Moorman & et al., 1995: 130; Li & et al., 2010: 398; Castro & et al., 2004: 30). رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی مثبتی است که باعث تقویت تعامل، تعهد کارکنان، انگیزه‌ی کارکنان و عملکرد شغلی کارمندان می‌شود ولی بخشی از ساختار رسمی سازمانی یا سیستم پاداش نیست (Basu & et al., 2017: 793). در واقع رفتار شهروندی سازمانی نوعی رفتار فرانقشی است؛ یعنی این رفتارها اختیاری‌اند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند (Hoy & et al., 2004: 314). صاحب‌نظران معتقدند که علاوه بر رفتار شهروندی سازمانی عوامل دیگری نیز در افزایش بهره‌وری سازمان نقش دارند. در سال ۲۰۰۹ م مطالعاتی تحلیلی در کره جنوبی انجام شد، یافته‌های این پژوهش نشان داد که افزایش سرمایه‌ی اجتماعی باعث افزایش عملکرد سازمانی کارکنان می‌گردد (Levin & Cross, 2010: 1479). سرمایه‌ی اجتماعی آن دسته از ویژگی‌های سازمان از قبیل هنجارها، شبکه‌های اجتماعی و اعتماد متقابل است که مشارکت افراد را برای دستیابی به منافع مشترک تسهیل می‌کند (Ennis & et al., 2005: 12). این رفتار سازمانی باعث ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری بین کارکنان سازمان می‌گردد (Kenneth & et al., 2007: 55).

برای اولین بار بلانچارد^۱ (1993)، واژه‌ی مربی‌گری و مدیر را به‌عنوان مربی به کار برد. آشنایی او با دان شوال^۲، مربی صاحب‌نام فوتبال، و چگونگی کار او بلانچارد را به این نتیجه رساند که در دنیای پرتلاطم امروز، برای بقای سازمان‌ها و به حداکثر رساندن بازدهی انسان‌ها، بهترین راه مدیریت، مربی‌گری است. مربی‌گری کلید اصلی توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه است. مربی افراد را تشویق می‌کند که به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند بر نقاط قوت خود متمرکز شوند و این در تضاد با دیدگاه سنتی است؛ دیدگاهی که به افراد توصیه می‌کند تا نقاط ضعف خود را بشناسد و آن‌ها را برطرف کنند. در مقابل، تأکید بر نقاط قوت افراد باعث کاهش ترک اختیاری کار و افزایش بهره‌وری و رضایت مشتریان می‌شود. بنابراین، با تأکید زیاد بر مربی‌گری نقاط قوت، می‌توان از راه آگاهی افراد از خود و محیطی که در آن کار می‌کنند، از توسعه و رشد آنان حمایت کرد؛ این امر، سبب رشد

1. Blanchard
2. Dan Shoal

استعدادها و توانایی‌های افراد می‌شود و فرصت‌هایی را خلق می‌کند که تأثیر آنان را در سازمان به حداکثر برسد (Warr & et al., 2005: 89). مربی‌گری قادر است بین اهداف سازمانی و نیازهای فردی کارمندان برای رشد و پیشرفت تعادل برقرار کند و سبب برقراری رابطه‌ای مبتنی بر منفعت بین فرد و سازمان شود. ضرورتی ندارد که مربی حتماً تجربه‌ی مستقیم کاری در رابطه با مهارت فردی که به او مراجعه می‌کند داشته باشد، مگر در مواردی که مربی‌گری در رابطه با مهارتی ویژه باشد. مربی به دنبال آن نیست که به موضوعات عمیقی، مانند اعتماد به نفس پایین و عملکرد شغلی ضعیف، بپردازد بلکه بیشتر به موضوعات کاربردی، مانند تنظیم هدف‌ها و دستیابی به نتایج در محدوده‌ی زمانی مشخص، می‌پردازد. مربی خوب باید قادر باشد با افراد ارتباط برقرار کند و به آن‌ها انگیزه و روحیه بدهد. آن‌ها می‌توانند به افراد کمک کنند که خلاقیت و مهارت‌های حل مسئله را در خود تقویت کنند؛ مهارت‌هایی که در زندگی کاری روزانه از دست رفته‌اند و فراموش شده‌اند. فرایند مربی‌گری به افراد کمک می‌کند که خود را سریع‌تر با تغییرات محیطی وفق دهند و به آن‌ها کمک می‌کند که ظرفیت‌ها و توانایی‌هایشان را بشناسند (Kaasa, 2009: 220). در دنیای امروز، مربی‌گری به‌عنوان فعالیت حمایت‌کننده‌ی پیشرفت فردی و اثربخشی سازمانی پذیرفته شده است و اکثر سازمان‌ها تمایل دارند در جهت آموزش مربی‌گری به مدیران، سرمایه‌گذاری کنند؛ به‌ویژه مدیرانی که کار آنان دارای اهمیت است؛ زیرا مربی‌گری اثربخش، تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمانی دارد (Siguaw & et al., 2006: 59). در ادبیات و واژگان توسعه‌ی منابع انسانی، مربی‌گری به سرعت به‌عنوان بخش مهمی از استراتژی‌های یادگیری و توسعه‌ی سازمان‌ها مطرح شده و استفاده از مربی‌گری مدیریتی در دهه‌ی گذشته به‌عنوان یک ابزار توسعه‌ای برای مدیران و کارکنان به شدت افزایش پیدا کرده است. در واقع، رشد محبوبیت مربی‌گری مدیریتی پاسخی به خواسته‌های محیط‌های کاری بوده و به‌عنوان خدمت برای سازمان‌ها و کسب و کارهایی به وجود آمده است که نیاز به توسعه کارکنانشان را درک نموده‌اند (Michelman, 2005: 243). تحقیقات نشان داده است که حداقل نیمی از هزار شرکت پیشروی دنیا مربی‌گری را به اشکال مختلف برای کارکنان استفاده می‌کنند (فتیحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۷۸). عضویت ۱۵۰۰۰ نفر از ۹۰ کشور دنیا در فدراسیون جهانی در کلیه‌ی رشته‌های ورزشی، مربی‌گری را بااهمیت شمرده و دلیل آن را پتانسیل‌های آزمون پس‌داده‌ی مربی‌گری

برای ایجاد تغییر در سازمان‌ها می‌دانند (جهانگیری و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۲). مربی‌گری در قلب مدیریت قرار دارد و ایجاد بستر فرهنگی برای مربی‌گری فعالیتی اساسی برای مدیریت است. مربی‌گری نقش مهمی برای مدیران و رهبران است که باید به‌عنوان بخشی از اعمال مدیریت روزانه انجام شود. "مدیر به‌عنوان مربی" به‌مثابه‌ی عملی مدیریتی تعریف می‌شود و به کارکنان کمک می‌کند تا عملکرد کاری خود را بهبود بخشند که این امر از طریق ارائه‌ی راهنمایی، تشخیص و حمایت میسر می‌شود. به‌طور مشخص، مدیر به‌عنوان مربی فرایندی پویا برای بهبود عملکرد کارچالشی است و به کارکنان کمک می‌کند تا فرصت‌های بهبود عملکرد و توانایی‌هایشان را تشخیص دهند و کارکنان را توانمند می‌سازد تا از سطوح عملکرد پیشین خود بالاتر روند و راهنمایی، تشویق و حمایت را برای یادگیری به دست آورند (Reyes & et al., 2016: 81). مهم‌ترین هدف فرایند مربی‌گری مدیریتی ایجاد تغییر در کارمند به‌عنوان شاگرد می‌باشد. چنانچه تغییرات مورد نظر در شاگرد صورت نپذیرد، این بدان معناست که فرایند مربی‌گری طراحی شده اثربخش نبوده است. در این فرایند، مربی باید بتواند، با استفاده از استراتژی‌های تغییر رفتار، باعث به وجود آمدن رفتارهای مطلوب و کاهش و حذف رفتارهای نامطلوب گردد (Jones & et al., 2014: 112).

پیشینه‌ی پژوهش

موضوع مربی‌گری و مربی‌گری مدیریتی علی‌رغم محبوبیت داشتن روزافزون در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی، دارای پیشینه‌ی تحقیقاتی محدودی است و کارهای صورت‌پذیرفته نیز اغلب در فضای بخش خصوصی انجام شده و در بخش دولتی این موضوع تبیین نگردیده است. در این راستا، برخی تحقیقات صورت‌گرفته در ادامه ذکر می‌گردد.

یافته‌های پژوهش کیانی و همکاران (۱۴۰۲) نشان می‌دهد که ۱۶ عامل مؤثر شناسایی شده بر توسعه‌ی ورزش شهروندی در ۷ سطح قرار گرفته‌اند. عوامل چشم‌انداز و مدیریت کلان و برنامه‌ریزی و مدیریت جامع در سطح زیربنایی مدل قرار دارند. در نتیجه می‌توان گفت که توجه به ورزش شهروندی باید در جهت‌گیری‌های کلان دولت قرار گیرد و مسئولان برای طراحی و اجرای برنامه‌ی جامع توسعه‌ی ورزش شهروندی اقدام لازم را انجام دهند. یافته‌های پژوهش

صداقت و همکاری (۱۴۰۲) نشان می‌دهد که رابطه‌ی معنی‌داری بین ابعاد سرمایه‌ی اجتماعی (اعتماد نهادی، اعتماد اجتماعی، مشارکت اجتماعی، روابط اجتماعی، حمایت دوستان و خانواده، هنجار اجتماعی) و مشارکت سیاسی جوانان وجود دارد. پژوهش علوی و همکاران (۱۴۰۲) نشان‌دهنده‌ی این امر است که در بخش توسعه‌ی مسئولیت اجتماعی، هفت مفهوم تبلیغاتی - رسانه‌ای، سیاست‌گذاری، تحقیقاتی، انگیزشی، فرهنگ‌سازی، توسعه‌ی فردی و ارتباطات به دست آمده است. در نهایت نیز از مقوله‌های یاد شده، پنج مفهوم توسعه‌ی پایدار، توسعه‌ی ورزشی، توسعه‌ی سیاسی، توسعه‌ی فرهنگی، توسعه‌ی فردی - سازمانی به دست آمد. با توجه به پیامدهای ارزشمندی که مسئولیت‌های اجتماعی ورزشکاران برای جامعه دارد، این پژوهش پیشنهاد تشکیل «انجمن مسئولیت اجتماعی» در کلیه‌ی سازمان‌های ورزشی را ارائه داده است. پژوهش نصرالهی و همکاران (۱۴۰۱) حاکی از تأیید تأثیر معنادار سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌ی اجتماعی بر تعهد به سازمان آرشیو، تأثیر معنادار تعهد به کیفیت خدمات بر عملکرد شغلی بایگان‌ها، و تأثیر معنادار رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی بایگان‌هاست. سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی سازمان آرشیوی، براساس یافته‌های این مطالعه، بهبود و ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمان را به دنبال خواهد داشت. تقویت رفتار شهروندی سازمانی باعث افزایش کیفیت عملکرد شغلی می‌شود. پژوهش جهانگیری و همکاران (۱۳۹۸) در مدل‌سازی ایفای نقش مربی‌گری مدیریتی مدیران در صنعت نفت ایران نشان می‌دهد که یکی از نقش‌هایی که امروزه به مدیران واگذار گردیده، مربی‌گری است. از این رو، در این پژوهش ۱۱ مقوله‌ی اصلی (شامل توانمندسازی و توسعه‌ی نیروی انسانی، توسعه و بهبود سازمان، عوامل فردی، عوامل سازمانی، شرایط و ویژگی‌های مربی، شرایط و ویژگی‌های مربی، شرایط و الزامات سازمانی، شرایط و الزامات مربی، پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی، نقش مربی‌گری مدیریتی مدیر) در ایفای نقش مربی‌گری مدیریتی برای مدیران ترسیم شده است. نتایج تحقیق دهقانی و همکاران (۱۳۹۴) نشان می‌دهد رفتار شهروندی سازمانی با سرمایه‌ی اجتماعی رابطه‌ی معنادار و مستقیمی دارد. متغیرهای دموگرافیک میزان تحصیلات، پست سازمانی، نوبت کاری و جنسیت در میزان سرمایه‌ی اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی نیز تأثیرگذار بوده‌اند. آقاجانی و شوقی (۱۳۹۳) در پژوهشی نشان دادند که سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی بر تعهد سازمانی، تعهد به کیفیت خدمات و

عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد ولی رابطه‌ی معناداری با رفتار شهروندی سازمانی ندارد. بین بقیه متغیرها با رفتار شهروندی نیز هیچ رابطه‌ای مشاهده نشده است. از سوی دیگر، تعهد به کیفیت خدمات رابطه‌ی مستقیم با عملکرد شغلی دارد؛ در حالی که تعهد سازمانی تأثیری بر این متغیر ندارد. ریبیرو^۱ و همکاران (2021) نشان داده‌اند که هرچه مدیران مهارت‌های مربی‌گری بهتری داشته باشند، هم عملکرد کارکنان بهتر می‌شود و هم تعهد عاطفی (احساس تعلق و دلبستگی) آن‌ها افزایش می‌یابد. در این میان، تعهد عاطفی مانند پلی است که ارتباط بین مربی‌گری مدیران و بهبود عملکرد را تقویت می‌کند. پژوهش اوزداران و تانوا^۲ (2017) نشان می‌دهد در بخش‌هایی که کارمندان احساس می‌کنند قوانین و روش‌های سازمان منصفانه نیست، نقش مربی‌گری خوب برای مدیران بسیار مهم‌تر می‌شود. در چنین شرایطی، راهنمایی و حمایت مدیران می‌تواند به کارکنان انگیزه دهد تا فراتر از وظایف معمول خود تلاش کنند. از طرف دیگر، در محیط‌هایی که همه احساس می‌کنند قوانین عادلانه است، کمتر به مربی‌گری نیاز خواهد بود. گیلدرمن^۳ و همکاران (2016) پژوهشی را بر روی پنج هزار کارگر در انگلستان انجام دادند. نتایج نشان داد که ۴۵٪ پاسخ دهندگان از استرس‌های شغلی، ۳۳٪ از دست نیافتن به اهداف، ۳۸٪ از مدیریت ضعیف و ۴۱٪ از عدم تعادل بین زندگی شخصی و زندگی کاری رنج می‌برند. الینگر و همکاران (2015) تحقیقی با عنوان سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌ی اجتماعی، مربی‌گری مدیریت، کارمند و عملکرد مربوط به کار انجام داده‌اند. این تحقیق (مبتنی بر نظرسنجی) به بررسی تأثیر رفتار مربی‌گری مدیریتی بر روابط بین سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌ی اجتماعی (OISC^۴) و عملکرد مربوط به کار کارمند می‌پردازد. نتایج به‌دست‌آمده از بررسی ۴۰۸ نفر از کارکنان سازمان‌های مختلف در طیف گسترده‌ای از صنایع نشان می‌دهد که سرمایه‌ی اجتماعی مثبت مربوط به عملکرد شغلی کارکنان، تعهد به کیفیت خدمات، و رفتار شهروندی سازمانی است. پژوهش لرویک^۵ و همکاران (2010) نشان می‌دهد مسئولیت اجتماعی بیشتر برابر است با عملکرد مالی بیشتر؛ به این معنا که هر چه بانک‌ها نقش بیشتری در مسئولیت اجتماعی شرکتی ایفا

-
1. Ribeiro
 2. Özduran & Tanova
 3. Gelderman
 4. Organizational investments in social capital
 5. Lervik

کنند، عملکرد مالی بیشتری از خود نشان خواهند داد. نتایج به‌دست‌آمده در قبل و بعد از همسان‌سازی تفاوت معناداری با یکدیگر دارند. مسئولیت اجتماعی شرکتی قبل از همسان‌سازی تأثیر معناداری بر عملکرد مالی بانک ندارد اما پس از همسان‌سازی تأثیر مثبت قوی‌تری بر عملکرد مالی بانک دارد؛ چنین اثری بر عملکرد مالی بانک هنگامی تقویت می‌شود که فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی بانک‌ها افزایش یابد. امروزه بیش از هر زمانی نیاز است که مدیران در همه‌ی سطوح و به‌طور واقعی درگیر مربی‌گری کارکنان خود شوند، به‌ویژه در شرایط بحران اقتصادی کنونی که بر همه‌ی جوامع و سازمان‌ها تأثیر گذاشته است. مطالعات جهانی بیانگر افزایش فشارهای شغلی است. اکنون مدیران باید بدانند چه عواملی بر بهره‌وری تأثیر دارند و چگونه اثرات آن‌ها را می‌توان مربی‌گری کرد. مدیران به‌عنوان مربی باید بتوانند اهداف فرد را در راستای استراتژی سازمانی قرار دهند، با تأکید بر نقاط قوت در آن‌ها احساس مسئولیت برای رشد، پیشرفت، به‌فعالیت رساندن استعدادها و یادگیری بیشتر را بیدار کنند و در نتیجه بهره‌وری آنان را بالا ببرند. مدیر - مربی قادر است به کارکنان کمک کند که خود را سریع‌تر با تغییرات محیطی وفق دهند و به سازمان‌ها کمک می‌کند از طریق افراد به رشد و توسعه دست یابند (Ellinger & et al., 2015).

با مرور تحقیقات صورت‌گرفته، خلاءهای موجود در این حوزه قابل مشاهده است؛ چنانکه تاکنون توسعه‌ی حرفه‌ای در حوزه‌ی مدیریت ورزشی به‌صورت تخصصی مطرح نبوده و در مورد مربی‌گری مدیران در سازمان‌های ورزشی پژوهشی ارائه نشده است. از این رو، الزام است تا مفهوم مربی‌گری مدیران در ورزش به‌خوبی تعریف و چارچوب مناسبی برای آن ارائه گردد. از طرف دیگر، با توجه به اینکه توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران ورزشی از نوع مربی‌گری یکی از نیازهای اصلی برای ارتقای مدیریت ورزش کشور است، باید به‌صورت حرفه‌ای و نظام‌مند انجام شود و چارچوبی علمی در این زمینه ارائه گردد. ضرورت‌های کلی بررسی نظام‌مند توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران ورزشی کشور، از جنبه‌ی کارکردی بسیار مورد توجه است. با کاهش منابع دولتی ناشی از تحریم و بحران اقتصادی و بروز تحولات فراوان در محیط بین‌المللی ورزش و چالش‌های نوین در حوزه‌ی ورزش کشور، نیاز به وجود مدیران حرفه‌ای الزامی است. از منظر روان‌شناختی و دانشی نیز باید گفت از آنجا که سازمان از اجزای مختلف و روابط گوناگون بین آن‌ها تشکیل شده است که در حال کنش و

واکنش با یکدیگر هستند، مدیریت چنین نظامی بسیار پیچیده و غیرقابل درک خواهد بود. نقش مربی‌گری مدیران به سازمان کمک می‌کند که، با ساده‌سازی کل نظام، به درک بهتری از تمامیت نظام رسید. همچنین مدیریت منابع انسانی ورزش، دارای استانداردهای کمی و کیفی برای سنجش نظام تربیت مدیران و نیازمند روش قابل قبول برای شناسایی ریسک‌هایی است که در انتخاب مدیران وجود دارد. سازمان‌های ورزشی کشور روش‌های قابل قبول اندکی دارد تا میزان انطباق بین چگونگی تربیت مدیران و به کارگیری و ارزیابی آن‌ها در قبال سازمان را به‌درستی بسنجد. در این پژوهش کوشش شده است که نقش واسطه‌ای مربی‌گری مدیران در روابط بین سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌ی اجتماعی، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی کارکنان به شیوه‌ای هماهنگ تحلیل شوند. اهمیت حرفه‌ای شدن منابع انسانی در سازمان‌های امروزی به دلیل تحولات فزاینده و پیچیده شدن محیط و نیاز به ارتقای هوشمندسازی سازمان می‌باشد. در ایران، علاوه بر این مسئله، وجود بروکراسی، مدیران سنتی و فشار بیرونی در سازمان‌ها، مهلت فعالیت ابتکاری و خلاقیت را از مدیران عمل‌گرا و تحول‌نگر می‌گیرد و این امر نیاز به مدیران توانمند و حرفه‌ای را بسیار حیاتی کرده است. با توجه به مبانی نظری و پیشینه‌ی مطرح‌شده در این پژوهش، یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه‌ی فرعی مورد آزمون قرار گرفت:

فرضیه‌ی اصلی: بین سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی با عملکرد شغلی و رفتار شهروندی با نقش میانجی مربی‌گری مدیران رابطه وجود دارد.

بین مربی‌گری مدیران و عملکرد شغلی رابطه وجود دارد.

بین مربی‌گری مدیران و رفتار شهروندی رابطه وجود دارد.

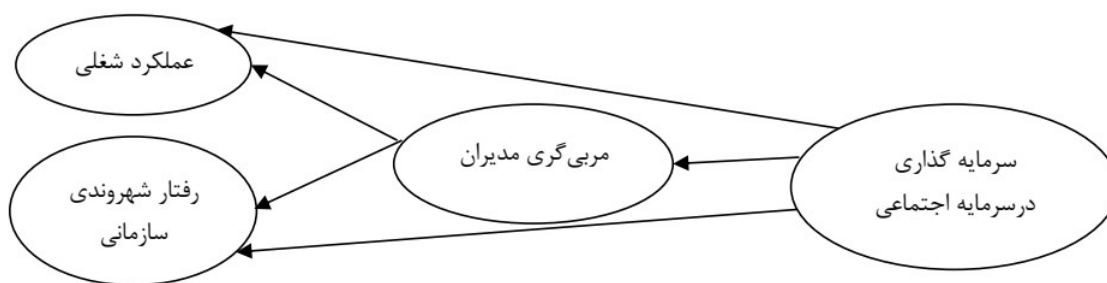
بین مربی‌گری مدیران و سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی رابطه وجود دارد.

بین سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی با عملکرد شغلی با نقش میانجی مربی‌گری مدیران رابطه وجود دارد.

بین سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی با رفتار شهروندی با نقش میانجی مربی‌گری مدیران رابطه وجود دارد.

با توجه به فرضیه‌های مطرح‌شده، شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد. به طور عملیاتی سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی رفتارهای مدیریتی را منعکس می‌کند که با هدف

بهبود و افزایش تجربه‌های مربوط به کارکنان مطرح می‌شود. هدف از این سرمایه‌گذاری‌ها تقویت ادراک کارکنان از درستکاری متقابل و حمایت سازمانی است. رفتارهای مدیریت با کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی اثر می‌گذارد. در این مطالعه، با توجه به مدل مفهومی بین سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌ی اجتماعی با عملکرد شغلی و رفتار شهروندی با نقش میانجی مربی‌گری مدیران، این اندیشه وجود دارد که مدیران روابطشان را با کارکنان در جهت مؤثر کردن کار سازمان توسعه می‌دهند که این مطلب ذاتی در سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی وجود دارد. مدل مفهومی همچنین پیشنهاد می‌دهد که یک نقش واسطه‌گری مربی‌گری میان متغیرهای سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌ی اجتماعی با عملکرد شغلی و رفتار شهروندی وجود دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش واسطه‌ای مربی‌گری مدیران در ارتباط با سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌ی اجتماعی، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی کارکنان اداره‌ی کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی است که در قالب مدل علی مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه‌ی آماری شامل کلیه‌ی کارکنان اداره‌ی کل ورزش و جوانان در استان خراسان شمالی به تعداد ۱۶۰ نفر است که براساس فرمول کوکران تعداد ۱۱۳ نفر به‌عنوان حجم نمونه به‌صورت تصادفی غیراحتمالی در دسترس انتخاب شدند و پرسش‌نامه‌ی مذکور در بین آن‌ها توزیع گردید. برای سنجش متغیرهای تحقیق از پرسش‌نامه‌ی استاندارد (Ellinger & et al., 2011) استفاده شد که یک پرسش‌نامه‌ی ۳۱ سؤالی در ۴ مقیاس سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی (سؤالات ۱ الی ۷)، مربی‌گری مدیران (سؤالات ۸ الی ۱۲)، عملکرد شغلی (سؤالات ۱۳ الی ۱۷) و رفتار

شهروندی سازمانی (سؤالات ۱۸ الی ۳۱) تهیه گردید. برای تعیین روایی پرسش‌نامه از روش روایی محتوا استفاده شد که پس از اظهار نظر تعدادی از اساتید و خبرگان در این حوزه مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه‌ی مورد نظر تعداد ۳۱ عدد پرسش‌نامه توزیع گردید و مقدار آلفای ۰/۸۶ به دست آمد که نشان‌دهنده‌ی پایایی سؤالات پرسش‌نامه است. در مرحله‌ی بعدی به تعداد حجم نمونه پرسش‌نامه‌ها توزیع شد و با استفاده از روش آلفای کرونباخ، پایایی برای متغیر سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی سازمانی ۰/۸۴، مربی‌گری مدیریتی ۰/۷۶، عملکرد شغلی ۰/۸۴ و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۷۴ مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی با کمک نرم‌افزار Spss نسخه‌ی ۱۹ و برای بررسی و تحلیل فرضیه‌های تحقیق از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Lisrel8.8 استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

با توجه به جدول ۱ آمار توصیفی کلیه متغیرهای تحقیق از نظر شاخص‌های آماری به شرح جدول زیر می‌باشد.

جدول ۱. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌ی اجتماعی	۱۱۳	۱	۵	۳/۶۱	۰/۹۰
مربی‌گری مدیریتی	۱۱۳	۱	۵	۳/۲۱	۰/۹۰
عملکرد شغلی	۱۱۳	۱	۵	۳/۷۵	۰/۸۲
رفتار شهروندی سازمانی	۱۱۳	۱	۵	۴/۴۴	۰/۸۶

با توجه به جدول بالا، برای متغیر سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی (سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی)، مقیاس نظرات براساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم شده که حداقل مقدار آن ۱ و حداکثر مقدار آن ۵ است و میانگین و انحراف معیار به ترتیب به میزان ۳/۶۱ و ۰/۹۰ می‌باشد. برای متغیر مربی‌گری مدیریتی (عملکرد شغلی) براساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت حداقل مقدار آن ۱ و حداکثر مقدار آن ۵ است و میانگین و انحراف معیار نظرات به ترتیب ۳/۲۱ و ۰/۹۰ می‌باشد. متغیر عملکرد شغلی (عملکرد شغلی) براساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم

شده که حداقل مقدار آن ۱ و حداکثر مقدار آن ۵ است و میانگین و انحراف معیار نظرات به ترتیب ۳/۷۵ و ۰/۸۲ می‌باشد. برای متغیر رفتار شهروندی سازمانی (رفتار شهروندی سازمانی) نیز حداقل مقدار آن ۱ و حداکثر مقدار آن ۵ است و میانگین و انحراف معیار نظرات به ترتیب ۴/۴۴ و ۰/۸۶ را نشان می‌دهد. با توجه به جدول فوق، میانگین متغیر رفتار شهروندی سازمانی (۴/۴۴ از ۵) بالاترین مقدار را در بین متغیرهای پژوهش دارد که حاکی از سطح مطلوب این متغیر در سازمان مورد مطالعه است. برای آزمون صحت مدل نظری تحقیق و محاسبه‌ی ضرایب تأثیر، از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به وسیله‌ی نرم‌افزار LISREL 8.8 استفاده شد. در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا نه؟ بنابراین، در ابتدا به بررسی مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی پرداخته شد. روش‌های مختلفی برای این کار وجود دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به محاسبه‌ی مقدار KMO اشاره کرد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰/۵۰ باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵۰ تا ۰/۶۹ باشد، می‌توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت ولی در صورتی که مقدار آن بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، همبستگی‌های موجود بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهد بود. از سوی دیگر، برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی‌هایی که پایه‌ی تحلیل قرار می‌گیرد در جامعه برابر با صفر نیست، از آزمون بارتلت استفاده شده است. به عبارت دیگر، با استفاده از آزمون بارتلت می‌توان از کفایت نمونه‌گیری اطمینان حاصل کرد. نتایج حاصل که در جدول ۲ نشان داده شده است، نشانگر مناسب بودن همبستگی‌های موجود بین داده‌ها برای تحلیل عاملی و کفایت نمونه‌گیری است؛ از این رو، می‌توان به تحلیل عاملی اقدام کرد. از آنجایی که متغیرهای تحت بررسی در این پژوهش از نوع فاصله‌ای - نسبی می‌باشند و از طرفی به کمک روش آزمون کولوموگروف - اسمیرنف مقدار سطح معناداری برای متغیر مستقل و متغیر وابسته (همگی بالاتر از ۰/۰۵) به دست آمد، بدین جهت توزیع داده‌های مورد استفاده نرمال بوده و از این رو از آزمون‌های پارامتری همبستگی پیرسون برای ارتباط بین دو متغیر و آزمون مدل معادلات ساختاری (ضریب تعیین مسیر) برای فرضیه‌ی اصلی استفاده گردید که در ادامه نشان داده شده است.

جدول ۲. آزمون KMO و بارتلت

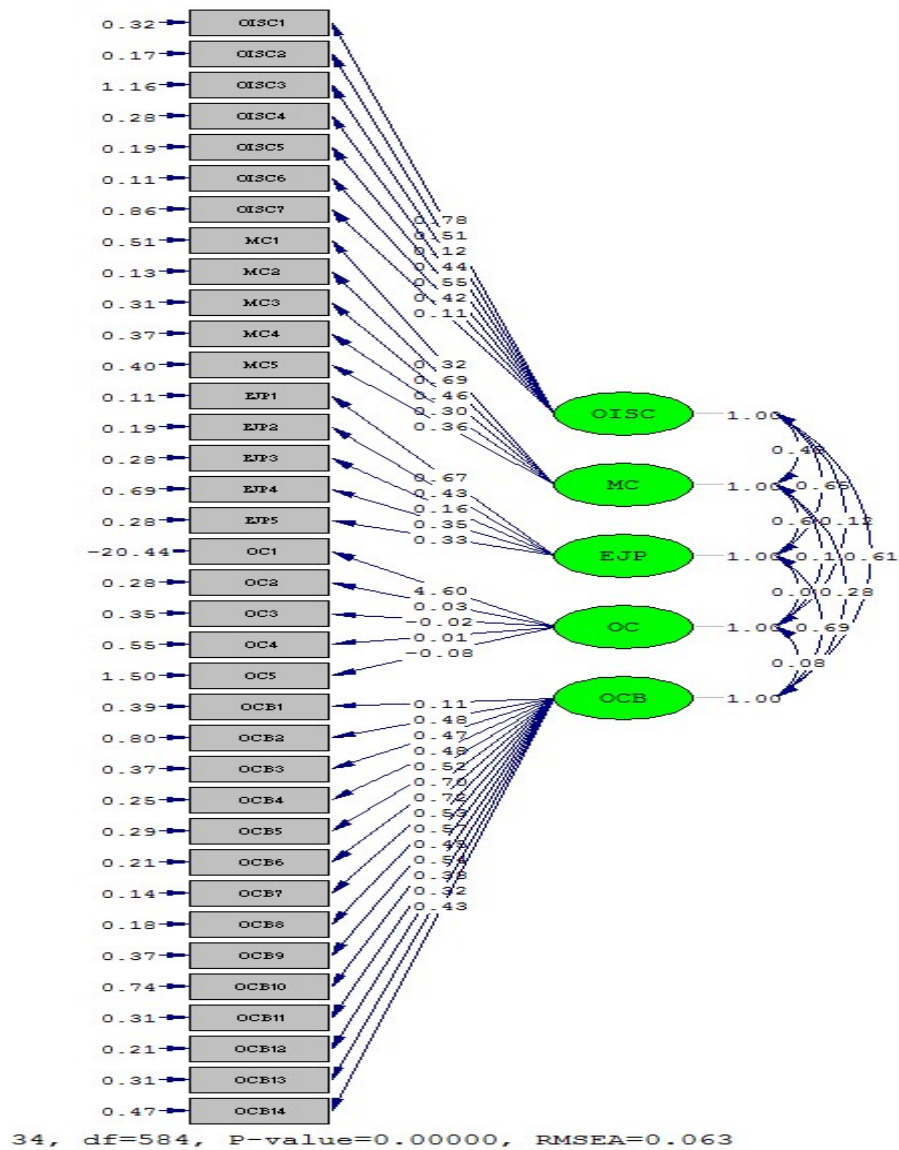
۰/۹۰۲ ۱۳۲۰۵/۵۷۱	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
	Approx. Chi-Square	آزمون کایزر مایر- بارتلت
۱۱۳	df	
۰/۰۰۰	Sig.	

با توجه به عدد KMO (بزرگ‌تر از ۰/۷) و عدد معناداری آزمون بارتلت ($\text{sig} < ۰.۰۵$) می‌توان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است و از شرایط مورد نیاز برخوردار است. با توجه به سطح معنی‌داری ($\text{sig} < 0.01$) و ($\text{sig} < 0.05$) میزان همبستگی بین متغیرهای مکنون (پنهان) در جدول زیر نشان داده شده است. برای مثال میزان همبستگی بین متغیر مربی‌گری مدیریتی و سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌های اجتماعی سازمانی ۰/۵۳۳ می‌باشد.

جدول ۳. ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

رفتار شهروندی سازمانی	عملکرد شغلی	مربی‌گری	سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های اجتماعی		
			۱	همبستگی پیرسون	سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های اجتماعی
			۰/۰۰۰	سطح معناداری	
			۱۱۳	تعداد	
		۱	۰/۵۳۳	همبستگی پیرسون	مربی‌گری مدیران
			۰/۰۰۰	سطح معناداری	
		۱۱۳	۱۱۳	تعداد	
	۱	۰/۴۵۶	۰/۴۲۵	همبستگی پیرسون	عملکرد شغلی
		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
	۱۱۳	۱۱۳	۱۱۳	تعداد	
۱	۰/۲۸۰	۰/۳۱۸	۰/۳۳۶	همبستگی پیرسون	رفتار شهروندی سازمانی
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۱۱۳	۱۱۳	۱۱۳	۱۱۳	تعداد	

در این بخش با استفاده از روش‌های آمار استنباطی به تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده پرداخته می‌شود تا در نهایت از نتایج حاصل شده برای آزمون و استنتاج فرضیات تحقیق بهره‌گیری شود. در این تحقیق از روش معادلات ساختاری^۱ (SEM) استفاده شد. شکل ۲ و ۳ و ۴ مدل‌های اندازه‌گیری این تحقیق را نشان می‌دهند.



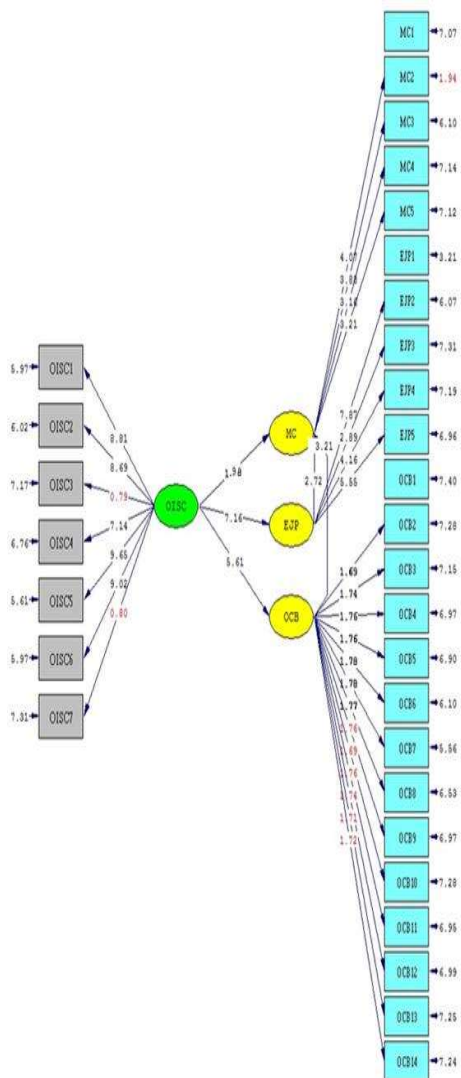
شکل ۲. تحلیل عاملی متغیرها خروجی نرم‌افزار لیزرل

*میزان قابل قبول شاخص‌ها به این صورت است: CFI, GFI, IFI, PNFI, PCFI (> 0.5), RMSEA (< 0.08), CMIN/DF (< 3 خوب، < 5 قابل قبول) (۳).
 جدول ۴ شاخص‌های برازش مدل فوق را نشان می‌دهد. اگر مقادیر شاخص‌های برازش در محدوده‌ی مطلوب قرار گیرند، نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن مدل برای داده‌های گردآوری‌شده هستند.

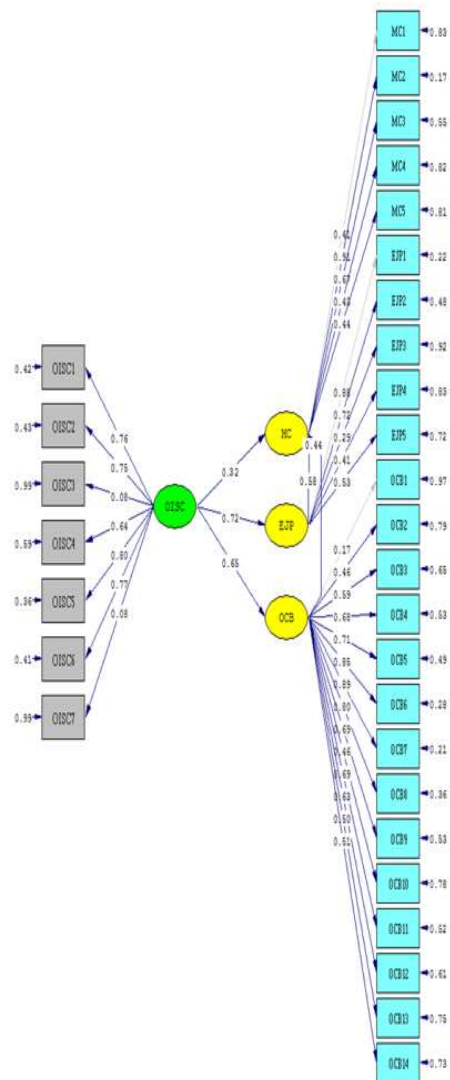
جدول ۴. شاخص‌های برازش برای مدل اندازه‌گیری تحقیق

χ^2 / df	ریشه‌ی میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده (SRMSR)	ریشه‌ی میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ضریب توکر-لوییس (TLI)	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)
۲/۶۹	۰/۰۷۱	۰/۰۶۳	۰/۹۰	۰/۹۲
$\chi^2 / df \leq 3; TLI, CFI \geq 0.90; RMSEA \leq 0.09; SRMSR \leq 0.10$				
$\chi^2 = 134 / 1288$			$df = 584$	

همان‌طور که در جدول ۴ دیده می‌شود، تمامی شاخص‌ها در محدوده‌ی مطلوب قرار دارند. بنابراین مدل اندازه‌گیری تحقیق از برازش مطلوبی با داده‌های گردآوری‌شده برخوردار است؛ لذا در مرحله‌ی بعد می‌توان مدل ساختاری را به داده‌های برازش داد. در این قسمت به بررسی آزمون فرضیه‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزار Lisrel پرداخته شد.



شکل ۴. مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری



شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد

در تحقیق حاضر، شش فرضیه مطرح شده است که در این بخش، با استفاده از نتایج مدل تحقیق، مورد بررسی قرار می‌گیرند. نتایج حاصل از مدل تحقیق و نتایج ضریب مسیر مربوط به فرضیه‌ها در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	t-value
فرضیه‌ی اول	مربی‌گری مدیران ← عملکرد شغلی	۰/۵۸	۲/۷۲
فرضیه‌ی دوم	مربی‌گری مدیران ← رفتار شهروندی	۰/۴۴	۳/۲۱
فرضیه‌ی سوم	سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی ← مربی‌گری مدیران	۰/۲۲	۱/۹۸
فرضیه‌ی چهارم	سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی ← عملکرد شغلی	۰/۷۲	۷/۱۶
	سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی ← مربی‌گری مدیران	۰/۳۲	۱/۹۸
	مربی‌گری مدیران ← عملکرد شغلی	۰/۵۸	۲/۷۲
فرضیه‌ی پنجم	سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی ← رفتار شهروندی	۰/۶۵	۵/۶۱
	سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی ← مربی‌گری مدیران	۰/۳۲	۱/۹۸
	مربی‌گری مدیران ← رفتار شهروندی	۰/۴۴	۳/۲۱

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، یافته‌ها در فرضیه‌ی فرعی اول، ضریب مسیر بین مربی‌گری مدیران و عملکرد شغلی مقدار ۰/۵۸ و معناداری $t\text{-value} = ۲/۷۲$ را نشان می‌دهد؛ لذا این ضریب در سطح اطمینان ۹۵٪ درصد معنی‌دار است. بنابراین، بین مربی‌گری مدیران و عملکرد شغلی رابطه‌ی معنادار وجود دارد. در فرضیه‌ی فرعی دوم نیز مقدار ضریب مسیر بین مربی‌گری مدیران و رفتار شهروندی ۰/۴۴ و معناداری $t\text{-value} = ۳/۲۱$ به دست آمد؛ بنابراین بین مربی‌گری مدیران و رفتار شهروندی رابطه‌ی معنادار وجود دارد. در فرضیه‌ی فرعی سوم مقدار ضریب مسیر بین سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی و مربی‌گری مدیران ۰/۲۲ و معناداری $t\text{-value} = ۱/۹۸$ حاصل شد. بنابراین بین سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی و مربی‌گری مدیران رابطه وجود دارد. در فرضیه‌ی فرعی چهارم برای ضرایب مسیر سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی و عملکرد شغلی مقادیر ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۷۲، ۷/۱۶، سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی و مربی‌گری مدیران ۰/۳۲ و ۱/۹۸ و برای مربی‌گری مدیران و عملکرد شغلی ۰/۵۸ و ۲/۷۲ به دست آمد. از آن جا که مقدار آماره‌ی t برای تمامی روابط

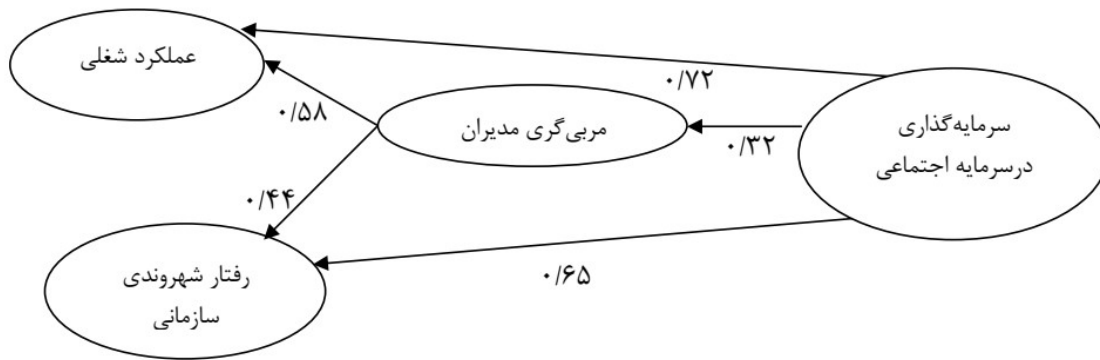
بیشتر از ۱/۹۶ است؛ لذا این ضرایب همگی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند؛ از این رو بین سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی با عملکرد شغلی با نقش میانجی مربی‌گری مدیران رابطه وجود دارد. یافته‌ها در فرضیه‌ی فرعی پنجم نشان می‌دهد برای مسیر سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی و رفتار شهروندی مقادیر ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۶۵، ۵/۶۱، سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی و مربی‌گری مدیران ۰/۳۲ و ۱/۹۸ و برای مربی‌گری مدیران و رفتار شهروندی ۰/۴۴ و ۳/۲۱ به دست آمد. از آن جا که مقدار آماره‌ی t برای تمامی روابط بیشتر از ۱/۹۶ است؛ لذا این ضرایب همگی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند؛ از این رو بین سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی با عملکرد شغلی با نقش میانجی مربی‌گری مدیران رابطه وجود دارد. در ادامه، فرضیه‌ی اصلی پژوهش بررسی می‌شود.

فرضیه‌ی اصلی: بین سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی با عملکرد شغلی و رفتار شهروندی با نقش میانجی مربی‌گری مدیران در اداره‌ی کل ورزش و جوانان رابطه وجود دارد.

جدول ۶. نتایج بررسی فرضیه‌ی اصلی

آماره	ضریب مسیر	t-value
سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی ← عملکرد شغلی	۰/۷۲	۷/۱۶
سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی ← مربی‌گری مدیران	۰/۳۲	۱/۹۸
مربی‌گری مدیران ← عملکرد شغلی	۰/۵۸	۲/۷۲
سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی ← رفتار شهروندی	۰/۶۵	۵/۶۱
مربی‌گری مدیران ← رفتار شهروندی	۰/۴۴	۳/۲۱

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، برای ضرایب مسیر کلیه‌ی روابط مقدار T-value از قدر مطلق مقدار پیش‌فرض ۱/۹۶ بیشتر گزارش شده که بیانگر آن است که بین سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌ی اجتماعی با عملکرد شغلی و رفتار شهروندی با نقش میانجی مربی‌گری مدیران در اداره‌ی کل ورزش و جوانان رابطه وجود دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش، شکل ۵ مدل نهایی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۵. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ی اول نشان می‌دهد که بین مربی‌گری مدیران و عملکرد شغلی رابطه‌ی معنادار وجود دارد. امروزه بیش از هر زمانی نیاز است که مدیران در همه‌ی سطوح و به‌طور واقعی درگیر مربی‌گری کارکنان خود شوند، به‌ویژه در بحران اقتصادی کنونی که بر همه‌ی جوامع و سازمان‌ها تأثیر گذاشته است. مطالعات جهانی بیانگر افزایش فشارهای شغلی است. اکنون مدیران باید بدانند چه عواملی بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارند و چگونه می‌توان از طریق مربی‌گری اثرات آن‌ها را مدیریت کرد. مدیران، به‌عنوان مربی، باید بتوانند اهداف فرد را در راستای استراتژی سازمانی قرار دهند، با تأکید بر نقاط قوت در آن‌ها احساس مسئولیت برای رشد، پیشرفت، به‌فعلیت رساندن استعدادها و یادگیری بیشتر را بیدار کنند و در نتیجه بهره‌وری آنان را بالا ببرند. مدیر - مربی قادر است به کارکنان کمک کند که خودشان را سریع‌تر با تغییرات محیطی وفق دهند و به سازمان‌ها کمک می‌کند از طریق افراد به رشد و توسعه دست یابند. نتیجه‌ی فرضیه‌ی فوق با تحقیقات محمدی و کریمی (۱۴۰۰)، جهانگیری و همکاران (۱۳۹۸)، دهقانی و همکاران (۱۳۹۴)، آقاجانی و شوقی (۱۳۹۳)، خورنگاه و همکاران (۱۳۹۴)، نصرافهانی و همکاران (۱۳۹۰)، ازدورن و تانوا (۲۰۱۷)، گلدومن و همکاران (۲۰۱۶)، الینگر و همکاران (۲۰۱۱)، لرویک و همکاران (۲۰۱۰) هماهنگ و هم‌سو است.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم نشان می‌دهد که بین مربی‌گری مدیران و رفتار شهروندی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. تحقیقات اخیر مانند بررسی پیمایشی سازمان¹ APQC در بین ۳۲۴ سازمان در تراز جهانی نشان داد، برخی از ویژگی‌های اصلی رهبری پویای سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه معنی‌داری دارد. تمرکز و تأکید بر ارزش‌های سازمانی و به اشتراک‌گذاری مؤثر آن‌ها با کارکنان با شاخص‌هایی از رفتار شهروندی سازمانی مانند رفتارهای همیارانه، نزاکت و جوانمردی سازمانی ارتباط مستقیم و معنی‌دار دارد. بر اساس قاعده مقابله به مثل که اولین بار توسط گولدنر بیان شد، رفتارهای مبتنی بر رویکردهای حمایتی مدیران از کارکنان موجب ایجاد حس وظیفه به اقدام متقابل و همیاری بین کارکنان می‌گردد. بنابراین از بین نقش‌های مختلف رهبری، نقش حمایتی و مربی‌گری بیشترین تأثیر سازمانی را بر ارتقای فرهنگ مثبت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی خواهد داشت. نتیجه فرضیه فوق با تحقیقات کیانی و همکاران (۱۴۰۲)، محمدی و کریمی (۱۴۰۰)، دهقانی و همکاران (۱۳۹۴) و الینگر و همکاران (2011) هماهنگ و هم‌سو است.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه سوم نشان می‌دهد که بین سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی و مربی‌گری مدیران رابطه وجود دارد. همان‌گونه که در ادبیات پژوهش اشاره شد، عملکرد شغلی را اولین نتیجه‌ی بالقوه رفتار مربی‌گری مدیر می‌دانند (Özduran & Tanova, 2017). نتایج حاصل از تحلیل همبستگی و معادلات ساختاری پژوهش نشان می‌دهد که بین رفتار مربی‌گری مدیران با سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی رابطه وجود دارد و این ممکن است به این علت باشد که سازمان‌های امروزی با سرمایه‌گذاری در روابط و شبکه‌های اجتماعی سازمانی می‌توانند، با حفظ سازمان غیررسمی خود، تحولات شگرفی را در این رابطه به وجود بیاورند. البته این امر مستلزم نقش حیاتی مدیران به‌خصوص نقش مدیر - مربی خواهد بود. اثر این سرمایه‌گذاری اجتماعی می‌تواند منجر به رضایت شغلی کارکنان گردد که بر این اساس نتایج نشان می‌دهد که رفتار مربی‌گری مدیر به طور مستقیم بر رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است. ربريو و همکاران (2021) نشان دادند که هرچه مدیران مهارت‌های مربی‌گری بهتری داشته باشند، هم عملکرد کارکنان بهتر می‌شود و هم تعهد عاطفی (احساس تعلق و دلبستگی) آن‌ها افزایش می‌یابد. نتیجه

1. American Productivity & Quality Center.

فرضیه‌ی فوق با تحقیقات محمدی و کریمی دلدار (۱۴۰۰)، جهانگیری و همکاران (۱۳۹۸)، دهقانی و همکاران (۱۳۹۴)، آقاجانی و شوقی (۱۳۹۳)، خورنگاه و همکاران (۱۳۹۴)، ربريو و همکاران (۲۰۲۱)، فریس و همکاران (۲۰۱۷)، لرویک و همکاران (۲۰۱۰)، لوین و کراس (۲۰۱۰) و الینگر و همکاران (۲۰۱۱) هماهنگ و هم‌سو است.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ی چهارم نشان می‌دهد که بین سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی با عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی مربی‌گری مدیران رابطه‌ی معناداری وجود دارد. سازمان‌ها زمانی می‌توانند عملکرد مناسبی داشته باشند و نقش خود را به‌درستی ایفا کنند که از منابع انسانی خود به‌نحو مناسبی استفاده کنند. وزارت ورزش و جوانان و ادارات تابعه آن می‌تواند در صورت داشتن مدیران و کارکنان متعهد در راستای اهداف واقعی خود گام بردارد و از اتلاف سرمایه‌های مادی و معنوی ناشی از عدم تعهد و وفاداری کارکنان جلوگیری کند؛ چراکه شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی و افزایش میزان آن در بین کارکنان باعث افزایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی می‌شود و متعاقباً این امر بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد. سرمایه‌ی اجتماعی باعث به وجود آوردن محیط کاری امن می‌شود که در آن افراد به هم اعتماد می‌کنند، زمینه‌ی ارتقای شغلی افراد فراهم می‌شود و کارها براساس سلسله مراتب اداری انجام می‌گردد. اعضا در چنین محیطی احساس تعلق می‌نمایند، احساس می‌کنند که خودشان و کارشان مورد نیاز سازمان است و می‌توانند از توان بالقوه‌ی خود برای تحقق اهداف سازمانی استفاده کنند. افزایش انسجام و سرمایه‌ی اجتماعی باعث می‌شود تا بین اعضا، اهداف و موضوعات سازمانی توافق و هماهنگی بیشتری برقرار شود که نتیجه‌ی آن کارایی بیشتر است؛ به طوری که فرایند زمانی رسیدن به هدف و مقصد کاهش می‌یابد و افراد با امنیت و آرامش روانی بیشتری فعالیت می‌کنند؛ زیرا امید دستیابی به موفقیت در آنان افزایش می‌یابد و فعالیت‌های آن‌ها از سوی دیگر اعضا، مفید و سازنده ارزیابی می‌شود. در تبیین رابطه‌ی سرمایه‌ی اجتماعی با عملکرد شغلی آزمودنی‌ها می‌توان افزود که سرمایه‌ی اجتماعی بالا با سلامتی، شادمانی، زندگی کارآمدتر و عملکرد مطلوب‌تر در محیط‌های کاری ارتباط دارد. سرمایه‌ی اجتماعی مجموعه‌ای از هنجارها در نظام اجتماعی است که منجر به ارتقای سطح همکاری اعضای جامعه می‌شود و همچنین تأثیر زیادی در توسعه‌ی سازمان‌ها و ویژگی تعاملات اجتماعی کارکنان دارد (Liu, 2018).

نتیجه‌ی فرضیه‌ی فوق با تحقیقات دهقانی و همکاران (۱۳۹۴)، خورنگاه و همکاران (۱۳۹۴)، نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۰)، الینگر و همکران (2011)، هری (2007) و جانگ (2008) هماهنگ و هم‌سو است.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ی پنجم نشان‌دهنده‌ی این مطلب است که بین سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی با رفتار شهروندی سازمانی، با توجه به نقش میانجی مربی‌گری مدیران، رابطه‌ی معناداری وجود دارد. توجه به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی برای دفعات متعدد از سوی کارشناسان، به‌گونه‌ای که به‌صورت یک فرهنگ در سازمان درآید، نه‌تنها پیوندهای شبکه‌ای را تقویت می‌کند بلکه منجر به ایجاد نوعی اعتماد دو جانبه میان کارکنان و سازمان تربیت‌بدنی می‌شود. رفتارهای شهروندی سازمانی ایجاد تماس‌ها و ارتباطات میان کارکنان سازمان تربیت‌بدنی را در سازمان تسهیل می‌نماید و به‌مانند مشوقی در این زمینه عمل می‌کند. کارکنانی که در سازمان، کمک به دیگران را الویت خود قرار می‌دهند، سرمایه‌ی اجتماعی ساختاری را، از طریق تقویت کردن پیوندهای شبکه‌ای و در نتیجه بهبود انتقال اطلاعات، یادگیری سازمانی و انجام فعالیت‌های سازمانی ارتقا می‌دهند. یکی از اقدامات مهم در توجه به شبکه‌های ارتباطی پایدار و پیوندهای اجتماعی در سازمان و به دنبال آن ترویج سرمایه‌ی اجتماعی، توجه به رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. بنابراین برای اثرگذاری مثبت رفتارهای شهروندی سازمانی، سرمایه‌ی اجتماعی در سازمان‌ها نیاز به الگوهای مشخصی دارد که به‌صورت فرهنگ سازمانی در محیط سازمان و در میان کارکنان نهادینه شوند. برخی از پژوهشگران بهبود سرمایه‌ی اجتماعی را به‌عنوان عاملی مؤثر در کاهش احتمال رفتارهای انحرافی و افزایش کیفیت عملکرد شغلی می‌دانند. نتیجه‌ی فرضیه فوق با تحقیقات صداقت و همکاران (۱۴۰۲)، نصرالهی و همکاران (۱۴۰۱)، دهقانی و همکاران (۱۳۹۴)، آقاجانی و شوقی (۱۳۹۳)، خورنگاه و همکاران (۱۳۹۴)، لو (2018)، کرول و تنتردینی^۱ (2017)، الینگر و همکاران (2015)، لرویک و همکاران (2010) هماهنگ و هم‌سو است.

۱. Kroll & Tantardini

با توجه به اهمیت موضوع سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی و نظر به حوزه‌ی فعالیت سازمان ورزش و جوانان، که بخش عظیمی از خدمات مربوط به جوانان را تأمین می‌کند، می‌توان نتیجه گرفت هنگامی که سازمان‌ها با تشویق مدیران در ایجاد فرهنگ داخلی حمایتگر و اعتمادساز در سرمایه‌ی اجتماعی سرمایه‌گذاری می‌کنند، کارکنان حس قوی‌تری از تعهد به سازمان در خود احساس می‌نمایند. با توجه به اینکه سازمان ورزش و جوانان سازمان خدماتی است و تعهد سازمانی در انجام امور محوله به پرسنل سبب رضایت عمومی جوانان از خدمات‌رسانی می‌شود و نظر به وسعت کارهای خدماتی در شهر، سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی در حوزه‌ی نیروی انسانی، که بزرگ‌ترین سرمایه‌ی سازمان است، سبب افزایش تعهد کارکنان در رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمان می‌شود. وقتی کارکنان در محیط اداری با فرهنگ سازمانی خاصی قرار گیرند و خود را با انتظارات گروه‌ها و تیم‌های سازمانی و استانداردهای رفتاری مطابقت دهند و مدیریت سازمان بتواند بر روی تعهد کارکنان نسبت به کیفیت خدمات اثر بگذارد، سبب می‌شود که با افزایش سرمایه‌گذاری سازمانی در سرمایه‌ی اجتماعی تعهد به کیفیت خدمات در سازمان بالا رود. بنابراین مدیران سازمان‌ها در نقش مربی می‌توانند با سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی اجتماعی مستقیماً بر رفتارهای کارمندان اثر بگذارند که این خود سبب تقویت ادراک کارکنان از درستکاری متقابل و حمایت سازمانی می‌شود. همچنین رفتارهای مدیریتی با کارکنان بخش‌های سازمان ورزش و جوانان سبب تأثیرگذاری بر روی رفتار شهروندی سازمانی می‌گردد.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود با بهبود جوّ سرمایه‌ی اجتماعی در سازمان و تأمین رضایت شغلی کارکنان، تعهد آن‌ها نسبت به سازمان بیشتر می‌شود؛ این امر عملکرد کارکنان را در وزارت ورزش و جوانان و سایر ادارات و سازمان‌های ورزشی بهبود می‌بخشد. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران به عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سبک رهبری در سازمان توجه ویژه داشته باشند؛ چراکه این عوامل باعث ارتقای رفتارهای شغلی و موفقیت سازمان می‌گردد.

تمرین همدلی، توسعه‌ی مهارت شنود مؤثر، ارزیابی احساسات دیگران، کارایی و اثربخشی شغلی، اهداف عملکردهای فردی و سازمانی، رفتارهای معنوی و اخلاقی، تیم‌سازی توصیه می‌گردد.

تعارض منافع: هیچ‌گونه تعارض منافع در این پژوهش وجود ندارد.

منابع

- آقاجانی، طهمورت، و شوقی، بهزاد (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه). *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۶(۱۷)، ۴۳-۵۱. https://journals.iau.ir/article_436.html
- جهانگیری، علی، ذوقی، مهدی، رنگریز، حسن، و شمس، عبدالحمید (۱۳۹۸). مدلسازی ایفای نقش مربیگری مدیریتی مدیران. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۱(۴۲)، ۳۳-۶۰. <http://iieshrm.ir/article-1-811-fa.html>
- خورنگاه، کبری، اورعی یزدی، بدرالدین، و روشن، سید علیقلی (۱۳۹۰). تأثیر رفتار شهروندی سازمانی در سرمایه اجتماعی مطالعه موردی اداره کل تعاون و واحدهای تابعه شهرستان زاهدان. *نشریه تعاون و کشاورزی*، ۷(۳۰۷)، ۱۱۷-۱۳۸.
- دهقانی، محمد، مصطفایی، داود، حیوی حقیقی، محمدحسین، استبصاری، فاطمه، رفعتی، شیده، و خرمی، فرید (۱۳۹۴). بررسی رابطه سرمایه‌های اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان بیمارستانهای آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی هرمزگان. *مجله اطلاع رسانی پزشکی نوین*، ۱(۱)، ۲۴-۳۲. <http://jmis.hums.ac.ir/article-1-26-fa.html>
- شمسی، زهرا، محبعلی پور، منیره، و الوداری، حسن (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سرمایه‌های اجتماعی بر رفتار شهروندی سازمانی. *مدیریت سرمایه‌های اجتماعی*، ۲(۱)، ۱۱۷-۱۳۶. Doi: 10.22059/jscm.2015.54091
- صداقت، حمید، بهشتی، سید صمد، و دهقانی، حمیده (۱۴۰۲). مطالعه رابطه سرمایه‌های اجتماعی و مشارکت سیاسی (مورد مطالعه: جوانان ورزشکار شهر شیراز). *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*. انتشار آنلاین، ۱۹ اسفند ۱۴۰۲. Doi.org/10.22034/ssys.2024.3115.3268
- علوی، سلمان، محمودی، احمد، غفوری، فرزاد، و گرامی، احمد (۱۴۰۲). شناسایی راهکارها و پیامدهای توسعه مسئولیت اجتماعی ورزشکاران مشهور. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۲(۶۱)، ۳۴۱-۳۱۹. Doi: 10.22034/ssys.2022.1715.2209

فتحی واجارگاه، کوروش، خراسانی، اباضلت، دانشمندی، سمیه، و آرمان، مانی (۱۳۹۳). بررسی و تبیین مدل مربی‌گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد. مدیریت فرهنگ

سازمانی، ۱۲(۳)، ۳۷۵-۳۹۸. Doi: 10.22059/jomc.2014.51515

قلیچ لی، بهروز، و مشبکی، اصغر (۱۳۸۵). نقش سرمایه‌ی اجتماعی در ایجاد سرمایه فکری سازمان. دانش مدیریت، ۱۹(۷۵)، ۱۲۵-۱۴۷.

کیانی، احمدرضا، امیرحسینی، سید احسان، و حمیدی، مهرزاد (۱۴۰۲). طراحی مدل توسعه ورزش شهروندی کلان شهرهای ایران با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۲(۵۹)، ۱۵۵-۱۷۲.

Doi: 10.22034/ssys.2022.1902.2356

محمدی، محمد، و کریمی دلدار، بهنام (۱۴۰۰). بررسی تاثیر شاخص‌های مسئولیت اجتماعی شرکت بر روش‌های مدیریت ریسک در شرکت‌های پذیرفته شده در سازمان بورس اوراق بهادار تهران. فصلنامه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، ۴(۴۰)، ۶۵-۸۳.

https://www.jamv.ir/article_130520.html

نصراصفهانی، علی، انصاری، محمد اسماعیل، شائمی برزکی، علی، و آقاحسینی، حسین (۱۳۹۰). بررسی سرمایه‌ی اجتماعی سازمانی در سازمان‌های خدماتی استان اصفهان (با رویکرد آموزه‌های مدیریت در آثار سعدی). جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۲(۱)، ۱۰۷-۱۳۴.

نصرالهی، زهرا، نقشینه، نادر، و صرافزاده مریم (۱۴۰۱). نقش سرمایه‌گذاری سازمان‌های آرشویی در سرمایه‌ی اجتماعی، بر عملکرد آرشویست‌ها. گنجینه‌اسناد، ۳۲(۳)، ۱۶۶-۱۹۹. Doi: 10.30484/ganj.2022.2955

Adler, P. S., & Kwon, S. K. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management*, 27(1), 17-40.

Arregle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms, *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.

Basu, Eeman; Pradhan, Rabindra Kumar; Tewari, Hare Ram. (2017). Impact of organizational Citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 780-796.

- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management*, 45(3), 587-597.
- Castro, S. L., Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2004). Validity of Scandura and Ragins' (1993) multidimensional mentoring measure: An evaluation and refinement. *Southern Management Association Meetings*. San Antonio, Texas. <https://scholarship.miami.edu/esploro/outputs/conferencePaper>
- Choi, Y., Lee, D. (2014). Psychological capital, Big Five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 122-140.
- Chowdhury, S. (2005). The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, XVII (3), 310-326.
- Coetzer, A. (2007). Employee perceptions of their workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*, 19(2), 417-434.
- Ellinger, A. E., Musgrove, C. F., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., Elmadağ, A. B. & Wang, Y. (2011). Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of Business Research*, 64(6), 572-578. doi:10.1016/j.jbusres.2012.03.008
- (2015). Organizational Investments in Social Capital, Managerial Coaching and Service Employee Performance. *Proceedings of the 2009 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp.204-204). DOI:10.1007/978-3-319-10864-3_114.
- Ferris, Stephen P; Javakhadze, David; Rajkovic, Tijana. (2017). The international effect of managerial social capital on the cost of equity. *Journal of Banking & Finance*, 74, 84-93.
- Gelderman, Cees J; Semeijn, Janjaap; Mertschuweit, Patrique P. (2016). The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier Perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(3), 225-234.
- Goyal, A. & Ahkilesh, K. B. (2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. *Team Performance Management*, 13(7/8), 206-226.
- Harry J. (2007). The relationship between innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies* 31(2), 193-224.
- Hoy, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating

- generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89, 2004, 311–321.
- Jones, R., Woods, S., & Hutchinson, E. (2014). The influence of the Five Factor Model of personality on the perceived effectiveness of executive coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 112(2), 109-121.
- Kaasa, A. (2009). Effects of different dimensions of social capital on innovative activity: Evidence from Europe at the regional level. *Technovation*, 29(3), 218-233. Doi.org/10.1016/j.technovation.2008.01.003
- Kenneth, S., Low, chi-sum, Wong. (2007). The affects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development. *Scientists in China*, 51-69.
- Kroll, A., & Tantardini, M. (2017). Motivating and retaining government employees: The role of organizational social capital. *International Public Management Journal*, 22(2), 232-253. DOI:10.1080/10967494.2017.1367341.
- Lervik, J.E, Fahy K.M., Easterby-Smith, M. (2010). Temporal dynamics of situated learning in organizations. *Management Learning* 41(3): 285–301.
- Levin, D. Z. & Cross, R. (2010). The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*. 50(11), 1477-1490.
- Li, Ning; Liang, Jian; Crant, J. Michael. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-404.
- Liu, C. H. S. (2018). Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice. *Tourism Management*, 64, 258-270.
- Liu, Y., Chan, C., Zhao, C., & Liu, C. (2018). Unpacking knowledge management practices in China: do institution, national and organizational culture matter?. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 619-643.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Maurer, I., & Ebers, M. (2006). Dynamics of social capital and their performance implications: Lessons from biotechnology start-ups. *Administrative Science Quarterly*, 51(2), 262–292.

- Michelman, M. H. (2005). The emerging role of the internal coach. *Consulting Psychology Journal, Practice and Research*, 53, 240-250.
- Moorman, Robert H; Blakely, Gerald L. (1995). Individualism-collectivism as individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Özduran, A., Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58-66. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.004>
- Reyes, J.M., Courtney, L., & Holladay, L. (2016). Evaluating coaching's effect: competencies, career mobility and retention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 79-93.
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A.P., Torres de Oliveira, R., Faustino, C. (2021). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8):2163-2181. DOI:10.1108/IJPPM-10-2018-0373
- Shub, A. N., & Stonebraker, P. W. (2009). The human impact on supply chains: Evaluating the importance of "soft" areas on integration and performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(1), 31-40.
- Spencer, L. (2011). Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry in to combined training-coaching programs. *International journal of evidence based coaching and mentoring special issue*, NO. 5, 1-18.
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M., Enz, C.A. (2006). Conceptualizing Innovation Orientation: a Framework for Study and Integration of Innovation Research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 56-74.
- Villena, Ver.nica H; Revilla, Elena; Choi, Thomas Y. (2011). The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations management*, 29(6), pp 561-576.
- Walker, A. (2011). An HR perspective on executive coaching for organizational learning. *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 9 (2), 67-79.

- Warr, P., Bartram, D., & Martin, T. (2005). Personality and sales performance: Situational variation and interactions between traits. *Journal of Selection and Assessment*, 13, 87-91.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Zheng, W. (2008). A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is empirical literature directing us? *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 1-39.