

Designing a Model for Developing Intra-Organizational Social Capital Based on Improving Communication Structures in the Ministry of Sport and Youth

Leila Mirzaei¹, Mohammad Nikravan², Reza Sabunchi³

Received: 31 August 2025, Accepted: 01 December 2025

Doi: 10.22034/rcc.2025.2067497.1237

Extended Abstract

Intra-organizational social capital, as one of the most important intangible resources of organizations in today's competitive environment, plays a crucial role in their success. This concept, which refers to human connections, trust, cooperation, and solidarity among organizational members, can significantly enhance organizational effectiveness, efficiency, and productivity. Unlike physical and financial capital, intra-organizational social capital is inherently formed through human interactions and communication networks among employees, providing a foundation for fostering a culture of participation, knowledge exchange, innovation, and improved internal communication. Despite its undeniable importance, many organizations have not yet systematically and purposefully pursued the development of this type of capital. Understanding the factors that influence the development of intra-organizational social capital and designing practical models to enhance it can help organizations improve internal cooperation and cohesion, thereby optimizing the use of human resources and achieving strategic goals. In this regard, intra-organizational communication structures play a fundamental role in creating and developing social capital. Appropriate communication structures can facilitate effective interactions and collaborations, improving the quality and scope of communication and guiding members toward greater cohesion and the achievement of shared objectives. Improving organizational communication structures not only fosters informal and participatory communication but also strengthens employee trust and satisfaction, shaping both horizontal and vertical communications to enhance empathy and cooperation across all organizational levels. Therefore, designing and implementing appropriate models for improving communication structures as a strategy for developing intra-organizational social capital is essential. Based on this, the main question of the present research is: What is the model for developing intra-organizational social capital based on improving communication structures in the Ministry of Sport and Youth?

Research Method

This study employed a qualitative approach using thematic analysis. The statistical population consisted of all experts in human resource management, sports management, and

1. Department of Sports Management, Bo. C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran.

2. Department of Sports Management, Bo. C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran (Corresponding Author). Email: mohamadnikravan198@gmail.com

3. Department of Sports Management, Bo. C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran.

public administration who specialize in the research topic and have conducted at least two related studies, as well as senior managers of the Ministry of Sport and Youth and elite employees with over ten years of experience and a doctoral degree (totaling 20 participants). A purposeful sampling method was used and continued until theoretical saturation was achieved. The main data collection tool was exploratory (semi-structured) interviews. The validity of the instrument was confirmed through sample credibility, expert judgment, and inter-rater agreement. For data analysis, the Attride-Stirling (2001) thematic network analysis method was employed.

Research Findings

The first stage of the thematic analysis process, known as descriptive coding, was carried out by transcribing the interviews and examining them line by line. Each interview was read several times, key sentences were highlighted in different colors, and the identified concepts were recorded as basic themes. In this stage, 68 basic themes were extracted. In the next stage, by combining the basic themes and comparing and merging similar concepts, four overarching themes were identified. This categorization was conducted based on the approach of Attride-Stirling (2001) and according to the hierarchy of themes (basic, organizing, and global). Ultimately, four overarching themes—organizational factors, human resource factors, managerial factors, and infrastructural factors—were identified as the main components of the model for developing intra-organizational social capital based on improving communication structures in the Ministry of Sport and Youth. Finally, the research model was drawn based on these findings.

Conclusion

Intra-organizational social capital in the Ministry of Sport and Youth can be developed through the improvement and strengthening of communication structures, particularly across four key dimensions: organizational factors, human resources, managerial factors, and infrastructure. However, it is recommended that the Ministry review and reform its organizational structure and enhance its communication processes, especially horizontal and vertical communication. Establishing a flexible structure that is responsive to organizational changes can facilitate effective communication among employees and promote greater collaboration. Moreover, fostering an organizational culture based on the values of cooperation and trust can significantly contribute to the growth of social capital within the organization. Enhancing employees' communication skills, commitment, and sense of responsibility through educational and human resource development programs can further promote intra-organizational interactions.

Limitations

The findings of this study were collected solely within the context of the Ministry of Sport and Youth and its affiliated organizations during a specific time period. Therefore, the generalizability of the results to other ministries or non-governmental sports institutions may be limited. Consequently, conducting similar studies in other sports organizations—such as the National Olympic Committee, sports federations, and provincial departments—could help enhance the validity and generalizability of the findings.

Practical Concept

The practical concept of designing a model for the development of intra-organizational social capital based on improving communication structures in the Ministry of Sport and Youth refers to a process in which human relations, communication patterns, and

collaborative networks among employees and managers are redesigned to enhance the levels of trust, solidarity, and organizational participation. In this context, social capital functions not only as an intangible asset but also as a soft infrastructure that fosters organizational efficiency, cohesion, and innovation. Improving communication structures involves creating transparent, two-way, and multi-level communication channels, strengthening feedback systems, expanding cross-departmental interactions, and developing digital platforms for employee participation. Within such an environment, members of the organization can experience a stronger sense of belonging through mutual trust, knowledge exchange, and shared understanding of the ministry's strategic goals, thereby taking a more active role in decision-making processes.

Social Implications

The design of a model for developing intra-organizational social capital based on improving communication structures in the Ministry of Sport and Youth carries significant social implications. This model, by strengthening trust, solidarity, and effective communication among employees and managers, promotes a culture of participation, transparency, and organizational justice. Furthermore, by enhancing internal interactions, it improves the quality of decision-making and increases the satisfaction of sports stakeholders (including coaches, athletes, and associations). At a broader level, strengthening internal communication networks contributes to greater knowledge and experience sharing, the advancement of social capital within the sports community, and the reconstruction of a positive public image of sports institutions in society.

Originality

The originality and innovation of this study lie in the fact that, for the first time, it systematically designs a model for developing intra-organizational social capital based on improving communication structures within the Ministry of Sport and Youth. Unlike previous research that has primarily examined social capital as a byproduct of human relationships or a cultural factor, this study adopts a structural-communicative approach, presenting organizational communication as the driving force behind the formation and enhancement of social capital. Another innovative aspect of the research is its integration of perspectives from organizational sociology, human communication, and sports management to propose a localized and practical model that can serve as a foundation for policymaking and improving communication systems within sports institutions. Moreover, the application of combined network analysis methods and qualitative approaches in identifying intra-organizational communication links has provided the study with strong analytical depth and high empirical validity.

Keywords: Social Capital, Development, Communication Structures, Ministry of Sport and Youth

طراحی الگوی توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی مبتنی بر بهبود ساختارهای ارتباطی در وزارت ورزش و جوانان

لیلا میرزایی^۱، محمد نیکروان^۲، رضا صابونچی^۳

دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۹، پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۱۰

DOI: 10.22034/rcc.2025.2067497.1237

چکیده

سرمایه اجتماعی یکی از مهم‌ترین ارکان پیشران حکمرانی در کشورهاست که حاکمیت سازمانی نیز از این قاعده مستثنی نیست. از این‌رو هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی مبتنی بر بهبود ساختارهای ارتباطی در وزارت ورزش و جوانان بود. تحقیق از نوع کیفی با رویکرد تحلیل مضمون انتخاب شد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه اساتید مدیریت منابع انسانی، مدیریت ورزشی و مدیریت دولتی متخصص در زمینه موضوع پژوهش با سابقه انجام حداقل دو پژوهش در این زمینه، مدیران وزارت ورزش و جوانان و کارکنان نخبه با سابقه بیش از ۱۰ سال و تحصیلات دکتری تشکیل می‌دهند (۲۰ نفر). روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری بود. ابزار پژوهش شامل مصاحبه اکتشافی (نیمه ساختارمند) بود. روایی ابزار بر اساس اعتبار نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان ارزیابی و تأیید گردید. جهت تحلیل یافته‌ها از روش پیشنهادی اترید-استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده شد. ۶۱ مضمون پایه و ۴ مضمون فراگیر عوامل سازمانی، منابع انسانی، مدیریتی و زیرساخت‌ها از جمله فاکتورهای الگوی توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی مبتنی بر بهبود ساختارهای ارتباطی در وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. این الگو با تبیین پیوند میان عوامل سازمانی، انسانی، مدیریتی و زیرساختی، مسیر ارتقای سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی وزارت ورزش و جوانان را روشن می‌سازد و زمینه بهبود پایدار ساختارهای ارتباطی را فراهم می‌کند.

کلیدواژه‌ها: سرمایه اجتماعی، توسعه، ساختارهای ارتباطی، وزارت ورزش و جوانان

۱. دانشجوی دکترای گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

۲. گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران (نویسنده مسئول).

Email: mohamadnikravan198@gmail.com

۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

مقدمه

سرمایه اجتماعی یکی از مفاهیم کلیدی در علوم اجتماعی است که نقش اساسی در رشد و توسعه جوامع ایفا می‌کند. این مفهوم که به ارتباطات، شبکه‌ها، اعتماد و همبستگی اجتماعی میان افراد و گروه‌ها اشاره دارد، به عنوان عاملی مؤثر در ایجاد همکاری و تعامل میان اعضای جامعه شناخته می‌شود (یاسنی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). سرمایه اجتماعی، برخلاف سرمایه‌های فیزیکی و انسانی، یک منبع ناملموس اما بسیار ارزشمند است که زمینه‌ساز ارتقای کارایی، بهبود عملکرد سازمان‌ها و نهادها و تسهیل فرایندهای توسعه است. این سرمایه به بهبود روابط اجتماعی، افزایش اعتماد و تسهیل جریان اطلاعات و دانش میان افراد کمک می‌کند و از این رو می‌تواند به عنوان یک بستر اساسی برای توسعه پایدار اجتماعی و اقتصادی جامعه در نظر گرفته شود (ایسلام^۲ و همکاران، ۲۰۲۴).

دانشمندان به این نتیجه رسیده‌اند که سرمایه اجتماعی نقش مهمی در جامعه‌پذیری ایفا می‌کند و افراد برای موفقیت باید الگوی خاصی از سرمایه اجتماعی را با توجه به ابعاد آن برای خود ترسیم کنند (سیف‌الدینی خالقی و همکاران، ۲۰۲۴). بنا به نظر گوشال^۳ (۱۹۹۸) سرمایه اجتماعی به منزله مجموع‌هایی از منابع بالقوه و بالفعلی است که در شبکه روابطی که افراد دارند وجود داشته و قابل دسترسی است و از آن مشتق می‌شود. سرمایه اجتماعی بر تصمیم‌گیری و پذیرش ارزش‌ها تأثیر می‌گذارد و نبود آن در جامعه منجر به عدم ایجاد جامعه‌پذیری می‌شود (قائناتی و همکاران، ۲۰۲۳). امروزه موفقیت اجتماع را نمی‌توان تنها در انباشت ثروت مادی و تجهیز به آخرین فناوری‌ها ارزیابی کرد، زیرا سرمایه مالی، فیزیکی و انسانی بدون سرمایه اجتماعی فاقد کارایی مؤثر است. سرمایه اجتماعی روابطی است که انسان با کسانی که می‌شناسد برقرار می‌کند؛ یعنی اندازه، کیفیت و گوناگونی شبکه‌های کسب، کار و شبکه‌های ارتباطی شخصی که انسان در آنها نقش دارد (جلالی و همکاران، ۲۰۲۲). بولن و اونیکس^۴ (۱۹۹۸)، سرمایه اجتماعی، ماده خام جامعه مدنی می‌دانند که از میان هزاران کنش متقابل روزانه مردم به وجود می‌آید، لذا میان شخص خاص یا بین ساختارهای اجتماعی قرار ندارند، بلکه در فضای بین مردم وجود دارد. سرمایه اجتماعی، دارایی سازمان، بازار یا دولت نیست، بلکه یک پدیده از پایین به

بالاست که با شکل‌گیری پیوندها و شبکه‌های اجتماعی افراد بر مبنای اصول اعتماد، عمل متقابل و هنجارهای کنش به وجود می‌آید. تقویت سرمایه‌های اجتماعی از جمله عوامل مؤثر در ارتقای جامعه‌پذیری است زیرا که بر شاخصه‌های ارتباطات اجتماعی در جامعه تأثیر مثبتی دارند (پاشازاده و همکاران، ۱۴۰۲). با این حال تورکر^۵ و همکاران (۲۰۲۳) دریافتند که فعالیت‌های مرتبط با سرمایه‌های اجتماعی در سازمان‌ها می‌تواند زمینه صمیمیت سازمانی را ارتقاء دهد و عاملی برای افزایش انگیزه کاری کارکنان باشد. خان^۶ و همکاران (۲۰۲۳) اظهار کردند که غنی‌سازی زندگی کاری در سازمان از عوامل مهم بهبود ارتباطات سازمانی است و می‌تواند مشارکت کاری کارکنان را ارتقاء دهد.

از سویی سرمایه اجتماعی درون سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع ناملموس سازمان‌ها در دنیای رقابتی امروز نقش اساسی ایفا می‌کند. این مفهوم که به پیوندهای انسانی، اعتماد، همکاری و همبستگی در بین اعضای سازمان اشاره دارد، می‌تواند بهبود چشم‌گیری در اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمانی به همراه داشته باشد. برخلاف سرمایه‌های فیزیکی و مالی، سرمایه اجتماعی درون سازمانی به صورت ذاتی در تعاملات انسانی و شبکه‌های ارتباطی میان کارکنان شکل می‌گیرد و زمینه‌ای برای ایجاد و تقویت فرهنگ مشارکت، تبادل دانش، نوآوری و بهبود ارتباطات داخلی است (رویز^۷ و همکاران، ۲۰۲۳). سرمایه اجتماعی درون سازمانی از طریق عوامل مختلفی نظیر اعتماد میان همکاران، روابط همکارانه، تبادل اطلاعات و شبکه‌های غیررسمی در سازمان شکل می‌گیرد و توسعه می‌یابد. این عوامل، ارتباطات و تعاملات میان افراد را تقویت کرده و موجب می‌شوند تا کارکنان با انگیزه و تعهد بیشتری در جهت اهداف مشترک سازمان حرکت کنند. از سوی دیگر، این نوع سرمایه اجتماعی باعث تسهیل فرایندهای تصمیم‌گیری، کاهش هزینه‌های نظارتی و بهبود عملکرد سازمان می‌شود (تاکاموهاوا^۸ و همکاران، ۲۰۲۳). با وجود اهمیت بسیار زیاد سرمایه اجتماعی درون سازمانی، بسیاری از سازمان‌ها هنوز به صورت سیستماتیک و هدفمند به توسعه آن نپرداخته‌اند. درک عوامل مؤثر بر توسعه این نوع سرمایه اجتماعی و طراحی الگوهای کاربردی برای ارتقای آن، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با بهبود همکاری و همبستگی داخلی، از منابع انسانی خود به طور بهینه‌تری

وضع مطلوب و موجود در زمینه پاسخ به تغییرات محیطی و استفاده صحیح و به موقع از سرمایه‌های اجتماعی و تشکیل گروه‌ها و تیم‌های کاری صمیمی، سازمان‌های مذکور را در زمینه داشتن جو صمیمانه و کارا، با مشکلاتی مواجه ساخته که ارائه خدمات مطلوب و رقابت در محیط بسیار متحول و متغیر ورزشی را برای آنان با مشکل مواجه خواهد ساخت؛ به این ترتیب از سرمایه اجتماعی در زمینه بهره‌گیری از مزایای ارتباطات سازمانی در جهت کاستن از مسائل و مشکلات و همچنین حرکت در جهت تعالی و کسب مزیت رقابتی پایدار و عملکرد مطلوب سازمانی، می‌توان بهره برد. بر همین اساس سؤال اصلی پژوهش حاضر این گونه مطرح می‌گردد که الگوی توسعه سرمایه اجتماعی درون سازمانی مبتنی بر بهبود ساختارهای ارتباطی در وزارت ورزش و جوانان چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سرمایه اجتماعی درون سازمانی مفهومی چندوجهی است که نشان‌دهنده منابع نهفته در شبکه‌های ارتباطی، اعتماد متقابل، هنجارها و اشتراک معنا میان اعضای یک سازمان است. از دیدگاه نظری، سه خُردبُعد بنیادی برای سرمایه اجتماعی شناسایی شده است: بُعد ساختاری که به الگوها و ساختارهای شبکه‌ای روابط می‌پردازد؛ بُعد رابطه‌ای که کیفیت تعاملات از منظر اعتماد، تعهد و هنجارها را نشان می‌دهد؛ و بُعد شناختی که بر اشتراک اهداف، زبان مشترک و درک متقابل تأکید دارد. این سه بعد با هم، توانمندی سازمان را در به اشتراک گذاری دانش، هماهنگی فعالیت‌ها و تسهیل نوآوری افزایش می‌دهند (وانها- پرتولا^{۱۱}، ۲۰۲۵). در قلمرو ساختاری، پژوهش‌های مرتبط نشان داده‌اند که ویژگی‌های شبکه‌ای مانند تراکم شبکه، درجه مرکزیت بازیگران، وجود گره‌های واسط و شکاف‌های ساختاری اثر مهمی بر جریان اطلاعات و نفوذ نوآوری دارند. شبکه‌های متراکم ممکن است حس اعتماد و حمایت اجتماعی را تقویت کنند اما از طرفی ریسک انسداد اطلاعاتی و هم‌رنگی فکری را افزایش می‌دهند؛ در مقابل، بازیگران پل‌ساز که میان خوشه‌ها پل می‌زنند، امکان ورود اطلاعات غنی و منابع نوآورانه را فراهم می‌کنند. بنابراین بهبود ساختارهای ارتباطی مستلزم یافتن توازن میان پیوندهای محکم و پیوندهای نامستحکم و متنوع است (باکر^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۲).

بهره‌برداری کنند و به اهداف استراتژیک خود دست یابند. از طرفی در این میان، ساختارهای ارتباطی درون سازمانی به عنوان زیربنای ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی اهمیت بسزایی دارند. ساختارهای ارتباطی مناسب می‌توانند بستر تعاملات و همکاری‌های مؤثر را فراهم کرده و با بهبود کیفیت و گستره ارتباطات، اعضای سازمان را به سوی همگرایی بیشتر و دستیابی به اهداف مشترک سوق دهند (مائورر^۹ و همکاران، ۲۰۲۳). بهبود ساختارهای ارتباطی در سازمان، نه تنها به افزایش ارتباطات غیررسمی و مشارکتی کمک می‌کند، بلکه اعتماد و رضایت کارکنان را نیز تقویت کرده و ارتباطات افقی و عمودی را به گونه‌ای شکل می‌دهد که موجب افزایش همدلی و همکاری در تمامی سطوح سازمانی می‌شود. از این رو، طراحی و اجرای الگوهای مناسب برای بهبود ساختارهای ارتباطی، به عنوان یک استراتژی برای توسعه سرمایه اجتماعی درون سازمانی، امری ضروری به شمار می‌آید (لی^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۴). بهبود ساختارهای ارتباطی در وزارت ورزش و جوانان، نه تنها بستر تعاملات بیشتر و بهینه‌سازی جریان اطلاعات را فراهم می‌آورد، بلکه با تسهیل در ایجاد اعتماد و همدلی، فضایی برای افزایش تعهد سازمانی و انگیزه کارکنان به وجود می‌آورد. با تقویت ارتباطات درونی، کارکنان می‌توانند همسو با اهداف و مأموریت‌های وزارتخانه عمل کرده و در جهت ارتقای خدمات و برنامه‌ها مشارکت فعال داشته باشند. با توجه به این که وزارت ورزش و جوانان نقشی کلیدی در فرهنگ‌سازی مرتبط با ورزش و نیز ارائه الگوی سبک زندگی سالم در جامعه را بر عهده دارد، به نظر می‌رسد برخورداری این سازمان از مدیران و کارکنان بصیر و خودساخته و بهره‌مندی از شایسته‌ترین الگوی مدیریت و برخورداری از شاخصه‌های مدیریت نوین و تلفیق آنها با الگوهای مدیریت ورزشی، می‌تواند موجبات توانمندی و تحول در این نهاد اصلی متولی ورزش کشور را فراهم سازد که در نهایت منجر به بهبود عملکرد خواهد شد. محققین در این پژوهش بر آن هستند تا با تدوین الگوی توسعه سرمایه اجتماعی درون سازمانی مبتنی بر بهبود ساختارهای ارتباطی در وزارت ورزش و جوانان کشور که به عنوان متولی اصلی در توسعه و پیشرفت ورزش در کشور شناخته می‌شود، راهکارهایی را جهت ایجاد الگوی سرمایه اجتماعی درون سازمانی توسعه آن در این سازمان ارائه دهند. به نظر می‌رسد که شکاف بین

در ابعاد رابطه‌ای و شناختی، مطالعات کاربردی بر اهمیت اعتماد بین فردی و سازمانی، هنجارهای همکاری و اشتراک معنا تأکید دارند. اعتماد موجب کاهش هزینه‌های مبادله، تسهیل انتقال دانش حساس و تشویق رفتارهای خیرخواهانه می‌شود. هنجارهای مشارکت و تعهد سازمانی نیز انگیزه لازم برای به اشتراک‌گذاری دانش و پشتیبانی متقابل را فراهم می‌آورند. افزون بر این، وجود زبان و اهداف مشترک (اشتراک معنا) در سازمان، فرایندهای هماهنگی را ساده و قابلیت تفسیر مشترک اطلاعات را افزایش می‌دهد (بایلوک^{۱۳} و همکاران، ۲۰۲۳).

از سوی دیگر، فقدان یا ضعف سرمایه اجتماعی، سازمان را با چالش‌هایی همچون افزایش هزینه‌های ارتباطی، سوءبرداشت‌های مکرر، کاهش اعتماد و افت اثربخشی همکاری‌ها مواجه می‌کند. نبود زبان مشترک، هنجارهای همکاری ضعیف یا ساختارهای ارتباطی ناکارآمد، می‌تواند جریان اطلاعات را مختل کرده و اعضا را به سمت تصمیم‌گیری فردی یا رقابت‌های ناسالم سوق دهد. به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی و دولتی، که نیازمند هماهنگی میان واحدهای متعدد هستند، ضعف سرمایه اجتماعی می‌تواند منجر به کندی در اجرای برنامه‌ها، کاهش کیفیت خدمات و مقاومت در برابر تغییر شود. به همین دلیل، بسیاری از مدل‌های جدید توسعه سازمانی بر این باورند که تقویت سرمایه اجتماعی باید هم‌پای توسعه منابع انسانی و نوسازی ساختارهای اداری انجام گیرد (نول^{۱۴} و همکاران، ۲۰۲۵).

پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی با متغیرهای متعددی از جمله عملکرد سازمانی، نوآوری، یادگیری سازمانی، رضایت شغلی و تاب‌آوری سازمانی رابطه مثبت دارد (ویهاری^{۱۵} و همکاران، ۲۰۲۴؛ واگنر^{۱۶} و همکاران، ۲۰۲۳). مطالعات میدانی و پیمایشی در صنایع گوناگون اثبات کرده‌اند که سازمان‌هایی با ساختارهای ارتباطی کارآمد و سطح بالای اعتماد و اشتراک معنا، در انتقال دانش، تطبیق با تغییرات و بهره‌گیری از فرصت‌ها موفق‌تر عمل می‌کنند. همچنین پژوهش‌های تحلیل شبکه اجتماعی نشان داده‌اند که اصلاح الگوهای ارتباطی می‌تواند بهره‌وری تعاملات و سرعت انتشار اطلاعات را به‌طور ملموسی افزایش دهد (میهایند^{۱۷} و همکاران، ۲۰۲۱).

بن‌هادر و هاپکینز^{۱۸} (۲۰۲۵) در مقاله‌ای با عنوان

چگونه با جنگل سیاسی سازمان سازگار شویم نشان دادند که سیاست‌های سازمانی نقش دوگانه‌ای در عملکرد کارکنان ایفا می‌کنند؛ از یک‌سو می‌توانند با تقویت شبکه‌های اجتماعی و سرمایه اجتماعی غیررسمی موجب افزایش نفوذ و دسترسی به منابع شوند و از سوی دیگر، در صورت نبود شفافیت، به فرسایش اعتماد و کاهش همبستگی درون‌سازمانی منجر گردند. این یافته‌ها اهمیت مدیریت هوشمندانه تعاملات سیاسی و شبکه‌ای را برای حفظ سرمایه اجتماعی و کارایی ارتباطات سازمانی برجسته می‌سازد. وانها-پرتولا (۲۰۲۵) نیز در پژوهش خود درباره مقاومت در برابر تغییر در شبکه‌های اجتماعی غیررسمی درون‌سازمانی با رویکرد مطالعه موردی نشان داد که ساختارهای غیررسمی ارتباطی - مانند دوستی‌ها، اتحادهای غیررسمی و گروه‌های نفوذ - می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در پذیرش یا مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی ایفا کنند. نتایج او تأکید می‌کند که درک پویایی شبکه‌های غیررسمی و جریان‌های قدرت پنهان برای بهبود ارتباطات و توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی ضروری است. در همین راستا، لی^{۱۹} و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان رهبری در بحران از منظر شبکه‌های اجتماعی نشان دادند که راهبردهای ارتباطی رهبران در زمان بحران، به‌ویژه نقش واسطه‌گری^{۲۰} در شبکه‌های درون‌سازمانی، می‌تواند مسیر بازیابی و بهبود عملکرد سازمان پس از بحران را تعیین کند. یافته‌های آنان بیانگر آن است که رهبران با موقعیت شبکه‌ای مرکزی و ارتباطات افقی گسترده، توان بیشتری برای ایجاد هماهنگی، بازسازی اعتماد و ارتقای تاب‌آوری سازمانی دارند. از سوی دیگر، کسن‌تینی و دالی^{۲۱} (۲۰۲۵) با ارائه چارچوب مفهومی برای بهینه‌سازی انتقال دانش درون‌سازمانی، عوامل موفقیت این فرایند را شامل اعتماد متقابل، ساختارهای ارتباطی باز، انگیزش در اشتراک دانش و وجود فرهنگ یادگیرنده معرفی کردند. آنان بر این باورند که انتقال مؤثر دانش نه تنها به وجود شبکه‌های ارتباطی قوی نیاز دارد، بلکه به طراحی ساختارهایی وابسته است که تعاملات بین فردی و میان‌بخشی را تسهیل کنند. درنهایت، هشایا-تروری^{۲۲} و همکاران (۲۰۲۴) در مقاله‌ای تجربی با عنوان سرمایه اجتماعی درون و بیرون: بررسی تجربی رابطه میان سرمایه اجتماعی سازمانی و اجتماعی در سازمان‌های عمومی نشان دادند که سطح بالای سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی

در ادامه توضیح داده شده است (براون و کلارک^{۲۳}، ۲۰۰۶) صورت گرفت.

جهت اطمینان از روایی نتایج مصاحبه و تحلیل مضمون از معیار مقبولیت و قابلیت تأیید استفاده شد. بازنگری توسط شرکت‌کنندگان برای افزایش مقبولیت انجام گرفت. همچنین، در مرحله پایانی، طبقات به‌دست‌آمده به پنج نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به‌منظور بازبینی و تأیید برگردانده و نکات پیشنهادی آنان اعمال شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، سه مصاحبه انتخاب و هر یک در فاصله زمانی پانزده روز توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. میزان پایایی بازآزمون ۸۴/۲ درصد محاسبه شده است که بیانگر قابلیت اعتماد فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر است. دو کدگذار نیز به‌صورت مستقل به کدگذاری پرداختند.

جدول ۱. گام‌های فرایند تحلیل مضمون (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

گام	شرح گام
آشنا شدن با داده‌ها	در این گام پس از مطالعه چندین بارهٔ پیشینه با توجه به سؤالات پژوهش یادداشت‌برداری صورت گرفت. همچنین مصاحبه‌ها نیز با هدف آشنایی با داده‌ها مکتوب و نهایتاً ایده‌های موجود در آنها برجسته شد.
ایجاد کدهای اولیه	پس از آشنایی با داده‌ها، کدهای اولیه ایجاد شد. درواقع در کدگذاری به سازمان‌دهی داده‌ها به‌صورت گروه‌های معنادار پرداخته شده است و جنبه‌های جالب‌توجه داده‌ها که می‌توانند مبنای الگوهای تکرارشونده (مضامین) باشند شناسایی شد.
جستجوی مضامین	همه داده‌ها کدگذاری و تلفیق شدند و فهرستی از کدهای متفاوت از مجموعه داده‌ها به دست آمد. در این گام تمرکز بر تحلیل در سطح وسیع‌تری از مضامین به‌جای کدها بوده است و کدها تحلیل می‌شوند تا مشخص شود چگونه کدهای متفاوت می‌توانند ترکیب شوند تا این مضمون جامع‌تر را تشکیل دهند.
بازنگری مضامین	در این گام بررسی می‌شود که مضامین در ارتباط با کدهای استخراج‌شده باشند و با استفاده از جدول و نقشه‌های فکری نقشه تماتیک برای کدها و مضامین طراحی شود.
تعریف و نام‌گذاری مضامین	این گام درواقع پالایش مضامین است و زمانی آغاز می‌شود که مجموعه‌ای از مضامین منتخب شکل گرفته باشند. تحلیل مداومی به‌منظور پالایش ویژگی‌های مضامین و کلیت تحلیل و ایجاد تعاریف و نام‌های واضح برای هر یک از مضامین صورت گرفت.
تحلیل گزارش	پس از آنکه مجموعه‌ای از مضامین کاملاً تحلیل‌شده را به دست آوردیم، یک گزارش علمی از تحلیل شامل روایتی منسجم و منطقی مرتبط با سؤال پژوهش و پیشینه تهیه می‌شود.

می‌تواند به گسترش اعتماد و همکاری با محیط‌های بیرونی نیز منجر شود؛ بدین معنا که سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی بنیان شکل‌گیری سرمایه اجتماعی بیرونی و اعتبار اجتماعی سازمان را تشکیل می‌دهد. بااین‌حال، خلاهای پژوهشی قابل توجهی در ادبیات وجود دارد که ضرورت تحقیق حاضر را توجیه می‌کند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی و از جهت راهبرد اجرای پژوهش توصیفی و اکتشافی است. درعین‌حال از منظر نوع داده در گروه تحقیقات کیفی دسته‌بندی می‌شود. برای گردآوری داده‌ها از دو روش اسنادی (کتابخانه‌ای) و روش میدانی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید مدیریت منابع انسانی، مدیریت ورزشی و مدیریت دولتی متخصص در زمینه موضوع پژوهش باسابقه انجام حداقل دو پژوهش در این زمینه، مدیران وزارت ورزش و جوانان و کارکنان نخبه باسابقه بیش از ۱۰ سال و تحصیلات دکتری که به‌صورت هدفمند مورد مصاحبه قرار می‌گیرند و تا زمان رسیدن به اشباع نظری فرایند مصاحبه ادامه پیدا می‌کند. لیست تقریبی از جامعه آماری تهیه شد. سپس با آنها مکاتباتی صورت گرفت و به ترتیب لیست، با آنها مصاحبه انجام شد. مصاحبه‌ها در برخی موارد به‌صورت حضوری و در سایر موارد به دلیل دوری مسافت به‌صورت فایل متنی از طریق ارسال ایمیل، در واتساپ، تلگرام، ایتا و برخی نیز به‌صورت تلفنی و تماس تصویری انجام شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (۲۰ مصاحبه).

در تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش تحلیل مضمون استفاده شد تا الگوهای کلامی و کیفی در خصوص توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی مبتنی بر بهبود ساختارهای ارتباطی خلق شود. این روش که از روش‌های کارآمد تحلیل کیفی است روش مناسبی برای فراهم آوردن مهارت‌های شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است و فرایندی است که می‌تواند داده‌های پراکنده موجود در مصاحبه‌های اکتشافی و مطالعات پژوهشگر در رابطه با الگوی توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی مبتنی بر بهبود ساختارهای ارتباطی را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل کند و طی شش گام که

یافته‌های پژوهش

نتایج جمعیت شناختی پژوهش در «جدول ۳» گزارش شده است.

اولین مرحله از فرایند تحلیل مضمون که به کدگذاری توصیفی معروف است با برگرداندن مصاحبه‌ها به صورت متن و با بررسی جمله به جمله آنها صورت گرفت، به این ترتیب که هر مصاحبه چندین بار مطالعه و جملات کلیدی آن بارنگ‌های مختلف برجسته شد و به صورت کدهایی به عنوان مضامین پایه ثبت شد. در این مرحله ۶۸ مضمون پایه به دست آمد. مضامین پایه در «جدول ۴» آورده شده است.

در مرحله بعدی، با ترکیب مضامین پایه و به وسیله مقایسه و نزدیک سازی مفاهیم، ۴ مضمون فراگیر شناسایی شد. این دسته‌بندی بر اساس دیدگاه اترید استرلینگ (۲۰۰۱) و با توجه به جایگاه و سلسله مراتب مضامین (پایه،

به این منظور از یک دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، آشنا با فرایند کدگذاری، درخواست شد تا در کدگذاری پژوهش مشارکت کند و در نهایت نتیجه از حیث پایایی بین دو کدگذار هم قاب قبول (۸۵/۹ درصد) تعیین شد. «جدول ۲» نشان دهنده محاسبه پایایی بین دو کدگذار و بازآزمون است.

با توجه به فرمول زیر، پایایی بین دو کدگذاری ۸۵/۹ درصد و پایایی باز آزمون ۸۴/۲ درصد گردید. در این راستا استملر^{۲۴} (۲۰۰۱)، در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ۶۰ صدم را مورد تأیید و قابل قبول بیان نمود.

$$100\% \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی}$$

جدول ۲. پایایی بین دو کدگذار و باز آزمون (استملر، ۲۰۰۱).

پایایی بازآزمون				پایایی بین دو کدگذار			
تعداد کدهای عدم توافق	تعداد کدهای مورد توافق	مجموع کدها در دو مرحله	کد مصاحبه‌شوندگان	تعداد کدهای عدم توافق	تعداد کدهای مورد توافق	مجموع کدها در دو مرحله	کد مصاحبه‌شوندگان
۴	۱۳	۳۰	P1	۶	۱۹	۴۴	P2
۳	۸	۱۹	P8	۹	۲۷	۶۳	P4
۵	۱۱	۲۷	P13	۳	۹	۲۱	P17
۱۲	۳۲	۷۶	جمع	۱۸	۵۵	۱۲۸	جمع

جدول ۳. توصیف ویژگی‌های دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان (محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش).

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	گروه	کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	گروه
P1	مرد	۴۴	استاد مدیریت ورزشی	P11	مرد	۴۰	کارمند
P2	مرد	۳۹	استاد منابع انسانی	P12	مرد	۵۳	مدیر
P3	مرد	۴۵	استاد مدیریت دولتی	P13	مرد	۵۰	استاد مدیریت ورزشی
P4	زن	۳۸	استاد مدیریت ورزشی	P14	مرد	۴۹	استاد مدیریت ورزشی
P5	مرد	۵۱	مدیر	P15	مرد	۴۵	استاد مدیریت دولتی
P6	مرد	۵۰	استاد مدیریت ورزشی	P16	مرد	۴۳	استاد مدیریت ورزشی
P7	مرد	۴۶	استاد مدیریت ورزشی	P17	زن	۴۶	استاد منابع انسانی
P8	مرد	۴۰	استاد مدیریت ورزشی	P18	مرد	۴۰	استاد مدیریت ورزشی
P9	مرد	۴۲	کارمند	P19	مرد	۳۹	استاد مدیریت دولتی
P10	مرد	۵۳	مدیر	P20	زن	۴۴	کارمند

جدول ۴. مضامین پایه (محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش).

ردیف	مفاهیم	ردیف	مفاهیم
۱.	نوع ارتباطات رسمی و غیررسمی	۳۲.	افقی یا عمودی بودن ساختار سازمان
۲.	میزان استفاده از شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی توسط مدیر	۳۳.	خلاقیت و نوآوری کارکنان
۳.	ویژگی‌های فردی مدیر (سن، تحصیلات، سابقه مدیریتی و..)	۳۴.	میزان ارتباطات بین فردی در سازمان
۴.	میزان تسهیم دانش تولید شده در راستای دستیابی به اهداف سازمان	۳۵.	عملکرد کارکنان بخش روابط عمومی وزارت ورزش
۵.	میزان تأکید بر دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان در برنامه‌ریزی‌ها	۳۶.	میزان پیچیده بودن ساختار سازمان
۶.	میزان برنامه‌ریزی برای تأمین بودجه مورد نیاز سازمان برای توسعه سرمایه اجتماعی	۳۷.	میزان مسئولیت‌پذیری مشترک اعضای سازمان
۷.	میزان حمایت اعضای سازمان از یکدیگر	۳۸.	نوع ارتباطات جهت‌دار (رو به پایین، رو به بالا و افقی).
۸.	میزان احترام متقابل اعضای سازمان	۳۹.	میزان هماهنگی بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر
۹.	انگیزه و علاقه کارکنان به شغل و سازمان خود	۴۰.	میزان هماهنگی بخش روابط عمومی با بخش‌های مختلف سازمان و خارج سازمان
۱۰.	میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان	۴۱.	میزان متمرکز بودن ساختار سازمان
۱۱.	میزان رسمیت ساختار سازمان	۴۲.	نوع ارتباطات شفاهی و نوشتاری
۱۲.	میزان ارزش‌های مشترک بین اعضای سازمان	۴۳.	نوع ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی
۱۳.	گزینش کارکنان خلاق و نوآور	۴۴.	ویژگی‌های شخصیتی مدیر (درون‌گرایی، برون‌گرایی، قابلیت سازگاری، وجدان کاری، گشودگی و..)
۱۴.	میزان برنامه‌ریزی سازمان برای توسعه سرمایه اجتماعی	۴۵.	تشابه و تنوع کارکنان
۱۵.	میزان تعهد جمعی اعضای سازمان	۴۶.	وجود کارکنانی با توانایی ارتباطی بالا
۱۶.	میزان شناسایی موارد دوباره‌کاری در سازمان	۴۷.	میزان استفاده از نظرات تمامی ذینفعان سازمان در برنامه‌ریزی
۱۷.	میزان شناسایی و سازمان‌دهی قوانین و مقررات	۴۸.	میزان برنامه‌ریزی برای یادگیری سازمانی
۱۸.	اعتماد و صمیمیت کارکنان سازمان	۴۹.	نوع سبک رهبری مدیر
۱۹.	استراتژی‌های مذاکره	۵۰.	نوع سبک مدیریتی مدیر
۲۰.	میزان اهمیت به نتیجه به جای توجه به فرایند	۵۱.	عضویت در جناح سیاسی خاص
۲۱.	وفاداری و رضایت شغلی کارکنان	۵۲.	سواد ارتباطی کارکنان
۲۲.	تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان	۵۳.	سطح تحصیلات کارکنان
۲۳.	استخدام و به‌کارگیری کارکنان با انگیزه و علاقه‌مند به ورزش و سازمان ورزشی	۵۴.	استخدام و به‌کارگیری کارکنان شایسته (تبعیت از شایسته‌سالاری)
۲۴.	میزان تقسیم‌کار بین اعضای سازمان بر اساس عدالت و انصاف	۵۵.	میزان به‌کارگیری دانش با استفاده از فناوری‌ها
۲۵.	میزان نگارش دقیق شرح شغل به‌خصوص بخش روابط عمومی	۵۶.	میزان امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری در حوزه ارتباطات
۲۶.	ارزیابی میزان یادگیری سازمانی کارکنان در دوره‌های زمانی متناوب	۵۷.	میزان استفاده از نرم‌افزارهای ارتباطی
۲۷.	سنجش میزان سرمایه اجتماعی کارکنان	۵۸.	وضعیت اتوماسیون اداری سازمان
۲۸.	میزان واگذاری مسئولیت‌ها به افراد شایسته	۵۹.	میزان تولید دانش توسط کارکنان برای اهداف سازمان
۲۹.	میزان، درجه و زمان‌بندی بازخورد به کارکنان	۶۰.	نوع ارزیابی عملکرد کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان (خودارزیابی، ۳۶۰ درجه، ارزیابی کمی، کیفی و..)
۳۰.	وضعیت زساخت‌های حوزه ارتباطات در وزارت ورزش	۶۱.	میزان دسترسی به اینترنت پرسرعت
۳۱.	دسترسی به اینترنت آزاد		

سازماندهنده، فراگیر) صورت گرفته است. «جدول ۵» زیر ساخت‌ها از جمله فاکتورهای الگوی توسعه سرمایه اجتماعی نشان‌دهنده مجموعه مضامین است. درون سازمانی مبتنی بر بهبود ساختارهای ارتباطی در وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. در ادامه، مدل پژوهش ترسیم گردید.

جدول ۵. تحلیل مضمون سه مرحله‌ای مفاهیم شناسایی شده (محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش).

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد مصاحبه‌شوندگان
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	۱. افقی یا عمودی بودن ساختار سازمان	P1, P3, P10, P19
		۲. میزان پیچیده بودن ساختار سازمان	P2, P4, P13
		۳. میزان رسمیت ساختار سازمان	P2, P5, P8, P15
		۴. میزان متمرکز بودن ساختار سازمان	P6, P7, P9
	فرهنگ سازمانی	۵. میزان ارزش‌های مشترک بین اعضای سازمان	P10, P14
		۶. میزان مسئولیت‌پذیری مشترک اعضای سازمان	P2, P9, P15
		۷. میزان احترام متقابل اعضای سازمان	P5, P8, P14
		۸. میزان تعهد جمعی اعضای سازمان	P2, P8, P14, P18
		۹. میزان حمایت اعضای سازمان از یکدیگر	P1, P6, P7, P11
		۱۰. میزان ارتباطات بین فردی در سازمان	P4, P5, P6, P17
		۱۱. میزان اهمیت به نتیجه به جای توجه به فرایند	P5, P9, P10, P20
ارتباطات	ارتباطات	۱۲. نوع ارتباطات رسمی و غیررسمی	P3, P6, P15
		۱۳. نوع ارتباطات شفاهی و نوشتاری	P4, P11, P12, P18
		۱۴. نوع ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی	P3, P6, P8, P12
		۱۵. نوع ارتباطات جهت‌دار (رو به پایین، رو به بالا و افقی).	P9, P10, P11, P16
		۱۶. استراتژی‌های مذاکره	P7, P8, P14, P20
منابع انسانی	نقش مدیر	۱۷. ویژگی‌های شخصیتی مدیر (درون‌گرایی، برون‌گرایی، قابلیت سازگاری، وجدان کاری، گشودگی و..)	P1, P3, P9
		۱۸. ویژگی‌های فردی مدیر (سن، تحصیلات، سابقه مدیریتی و..)	P2, P7, P8, P14
		۱۹. نوع سبک رهبری مدیر	P12, P15, P16, P19
		۲۰. نوع سبک مدیریتی مدیر	P2, P4, P9
		۲۱. میزان استفاده از شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی توسط مدیر	P1, P7, P10
		۲۲. عضویت در جناح سیاسی خاص	P2, P5, P8, P10, P12, P16
	نقش کارکنان	۲۳. سواد ارتباطی کارکنان	P2, P3, P4, P13
		۲۴. سطح تحصیلات کارکنان	P7, P8, P15, P19
		۲۵. خلاقیت و نوآوری کارکنان	P4, P5, P7, P16
		۲۶. وفاداری و رضایت شغلی کارکنان	P1, P2, P6, P10
		۲۷. تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان	P2, P5, P8, P16
		۲۸. تشابه و تنوع کارکنان	P2, P4, P10, P17
		۲۹. وجود کارکنانی با توانایی ارتباطی بالا	P3, P13, P15
		۳۰. عملکرد کارکنان بخش روابط عمومی وزارت ورزش	P1, P8, P12, P19
		۳۱. انگیزه و علاقه کارکنان به شغل و سازمان خود	P2, P4, P15
		۳۲. میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان	P2, P16, P17, P18
		۳۳. اعتماد و صمیمیت کارکنان سازمان	P8, P9, P10

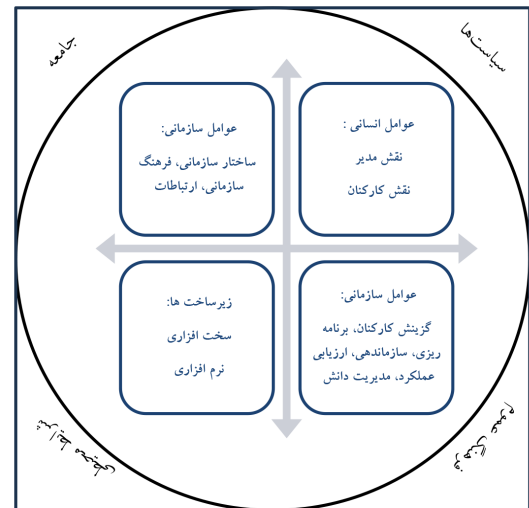
ادامه جدول ۵. تحلیل مضمون سه مرحله‌ای مفاهیم شناسایی شده (محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش).

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد مصاحبه‌شوندگان
عوامل مدیریتی	گزینش کارکنان	۳۴. استخدام و به‌کارگیری کارکنان شایسته (تبعیت از شایسته‌سالاری)	P1, P2, P6, P20
		۳۵. استخدام و به‌کارگیری کارکنان با انگیزه و علاقمند به ورزش و سازمان ورزشی	P2, P8, P10
		۳۶. گزینش کارکنان خلاق و نوآور	P4, P9, P12, P13
	برنامه‌ریزی	۳۷. میزان برنامه‌ریزی سازمان برای توسعه سرمایه اجتماعی	P2, P4, P9
		۳۸. میزان استفاده از نظرات تمامی ذینفعان سازمان در برنامه‌ریزی	P8, P10, P17, P20
		۳۹. میزان برنامه‌ریزی برای یادگیری سازمانی	P10, P14
		۴۰. میزان تأکید بر دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان در برنامه‌ریزی‌ها	P4, P7, P8, P12
		۴۱. میزان برنامه‌ریزی برای تأمین بودجه مورد نیاز سازمان برای توسعه سرمایه اجتماعی	P2, P4, P13
	سازماندهی	۴۲. میزان هماهنگی بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر	P2, P5, P8, P15
		۴۳. میزان هماهنگی بخش روابط عمومی با بخش‌های مختلف سازمان و خارج سازمان	P6, P7, P9, P19
		۴۴. میزان شناسایی موارد دوباره‌کاری در سازمان	P10, P14, P20
		۴۵. میزان شناسایی و سازمان‌دهی قوانین و مقررات	P2, P9, P15, P19
		۴۶. میزان تقسیم‌کار بین اعضای سازمان بر اساس عدالت و انصاف	P5, P8, P14
		۴۷. میزان نگارش دقیق شرح شغل به‌خصوص بخش روابط عمومی	P2, P8, P14, P18
		۴۸. میزان واگذاری مسئولیت‌ها به افراد شایسته	P1, P6, P7, P11, P19
		۴۹. میزان، درجه و زمان‌بندی بازخورد به کارکنان	P4, P5, P6, P17
	ارزیابی عملکرد	۵۰. نوع ارزیابی عملکرد کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان (خودارزیابی، ۳۶۰ درجه، ارزیابی کمی، کیفی و...)	P5, P9, P10, P20
		۵۱. ارزیابی میزان یادگیری سازمانی کارکنان در دوره‌های زمانی متناوب	P3, P6, P15
		۵۲. سنجش میزان سرمایه اجتماعی کارکنان	P4, P11, P12, P18
زیرساخت‌ها	مدیریت دانش	۵۳. میزان تولید دانش توسط کارکنان برای اهداف سازمان	P3, P6, P8, P12
		۵۴. میزان تسهیم دانش تولیدشده در راستای دستیابی به اهداف سازمان	P9, P10, P11, P16
	سخت‌افزاری	۵۵. میزان به‌کارگیری دانش با استفاده از فناوری‌ها	P7, P8, P14, P20
		۵۶. میزان امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری در حوزه ارتباطات	P1, P3, P9, P19
	نرم‌افزاری	۵۷. وضعیت زساخت‌های حوزه ارتباطات در وزارت ورزش	P2, P7, P8, P14
		۵۸. دسترسی به اینترنت آزاد	P12, P15, P16, P19
		۵۹. میزان دسترسی به اینترنت پرسرعت	P2, P4, P9, P20
		۶۰. میزان استفاده از نرم‌افزارهای ارتباطی	P1, P7, P10, P19
		۶۱. وضعیت اتوماسیون اداری سازمان	P2, P5, P8, P10, P12, P16

شرایط محیط کلان نیز وابسته است. از این رو، چهار عامل سیاست‌ها، فرهنگ عمومی، جامعه و شرایط محیطی نه به عنوان مضامین استخراج‌شده از پژوهش بلکه به عنوان لایه بیرونی و زمینه‌ای در مدل قرار گرفته‌اند. این عوامل نقش بستر و زمینه را دارند و نشان می‌دهند که اجرای هرگونه الگو در سازمان، تحت تأثیر سیاست‌های کلان، فرهنگ عمومی جامعه، تغییرات محیطی و ساختار اجتماعی کشور قرار

مدل توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی مبتنی بر بهبود ساختارهای ارتباطی، بر چهار بعد اصلی شامل عوامل سازمانی، عوامل انسانی، عوامل مدیریتی و زیرساخت‌ها استوار است؛ این چهار بعد دقیقاً از دل مصاحبه‌ها و تحلیل مضمون استخراج شده‌اند و هسته مرکزی مدل را تشکیل می‌دهند. با این حال، هیچ الگوی سازمانی در خلأ عمل نمی‌کند و میزان اثربخشی عوامل درونی سازمان به

می گیرد. هدف از افزودن این لایه بیرونی، افزایش واقع گرایی مدل و نمایش ارتباط آن با محیط کلان است، بدون اینکه این موارد به عنوان یافته های مستقیم پژوهش تلقی شوند.



شکل ۱. الگوی توسعه سرمایه اجتماعی درون سازمانی مبتنی بر بهبود ساختارهای ارتباطی در وزارت ورزش و جوانان (محقق ساخته بر اساس یافته های پژوهش).

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی توسعه سرمایه اجتماعی درون سازمانی مبتنی بر بهبود ساختارهای ارتباطی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد. سرمایه اجتماعی درون سازمانی که به روابط همکارانه و تعاملات اعتماد ساز میان اعضای سازمان اشاره دارد، نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی و ارتقاء سطح رضایتمندی کارکنان ایفا می کند. در این راستا، نتایج پژوهش نشان می دهد که عوامل سازمانی، منابع انسانی، مدیریتی و زیرساختی به عنوان مهم ترین مؤلفه های مؤثر بر توسعه سرمایه اجتماعی درون سازمانی و بهبود ساختارهای ارتباطی در وزارت ورزش و جوانان شناسایی شده اند. بر این اساس، مدل پژوهش با ۶۱ مضمون پایه و ۴ مضمون فراگیر برای بهبود و توسعه سرمایه اجتماعی درون سازمانی ارائه شد که هر یک به طور مستقیم بر اثربخشی و پایداری ساختارهای ارتباطی و نیز بر انسجام

سازمانی و بهره وری مجموعه تأثیرگذار است. در راستای تبیین نتایج به دست آمده می توان گفت که عوامل سازمانی به ویژگی ها و ساختارهایی اشاره دارند که به ایجاد بستر مناسب برای ارتباطات و تعاملات درون سازمانی کمک می کنند. بر اساس نتایج پژوهش، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی ارتباطات به ویژه ارتباطات افقی و عمودی درون سازمان، از عوامل کلیدی در شکل گیری سرمایه اجتماعی درون سازمانی هستند. این عوامل به کارکنان این امکان را می دهد تا به راحتی و بدون ابهام در مورد نقش ها و مسئولیت های خود، به همکاری و مشارکت بپردازند. همچنین، ساختارهای ارتباطی بایستی منعطف و پاسخگو به نیازهای متغیر سازمانی باشند تا فرایندهای تصمیم گیری و انتقال اطلاعات در سازمان تسهیل شود. به عنوان مثال، برقراری جلسات منظم، کانال های ارتباطی باز و فرایندهای به روز ارزیابی عملکرد، از اقداماتی است که می تواند ارتباطات سازمانی را بهبود بخشد و در نتیجه به افزایش اعتماد و تعامل سازنده میان کارکنان منجر شود. در راستای نتیجه به دست آمده، بن زامل و نجار^{۲۵} (۲۰۲۴) بیان می کنند که ساختار سازمانی و فرهنگ ارتباطات و تسهیم دانش سازمانی (به ویژه در بخش های افقی و عمودی) به ایجاد فضای همکاری و اعتماد میان اعضای سازمان کمک می کند و موجب تقویت سرمایه اجتماعی می شود. در واقع، ساختار سازمانی شفاف و حمایت کننده، کارکنان را قادر می سازد تا با درک دقیق تری از نقش ها و مسئولیت ها، به همکاری و تعامل مؤثرتری دست یابند. از سوی دیگر، زولکیویکس^{۲۶} و همکاران (۲۰۲۴) نیز تأکید دارند که انعطاف پذیری در ساختارهای ارتباطی و انطباق پذیری آنها با تغییرات محیطی، موجب تسهیل فرایندهای تصمیم گیری و انتقال اطلاعات درون سازمانی می شود. این امر به ویژه در سازمان هایی که نیازمند به روزرسانی مستمر و پاسخگویی سریع به تغییرات هستند، اهمیت دارد. همچنین، مطالعه ای فوجس و همکاران (۲۰۲۳) نشان می دهد که اقدامات ساختاری نظیر برگزاری جلسات منظم، کانال های ارتباطی باز و فرایندهای ارزیابی عملکرد می تواند زمینه ساز بهبود ارتباطات در سازمان باشد. این اقدامات به کارکنان امکان می دهد تا به طور شفاف و با اعتماد به نفس بیشتری در ارتباطات و تعاملات سازمانی شرکت کنند و از این طریق، روابط میان فردی و سرمایه اجتماعی سازمان تقویت شود. این مطالعات نشان

همکاران و مدیران، موجب تقویت سرمایه اجتماعی سازمان و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که وجود کارکنان با مهارت‌های ارتباطی قوی و ایجاد فضایی برای خلاقیت و نوآوری می‌تواند موجب رشد سرمایه اجتماعی سازمان شود. علاوه بر این، پاشازاده و همکاران (۱۴۰۳) نشان می‌دهند که برنامه‌های توسعه منابع انسانی، به‌ویژه آن‌هایی که بر ارتقاء مهارت‌های فردی و گروهی تمرکز دارند، می‌توانند نه تنها بر سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت بگذارند، بلکه با افزایش سطح تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان، موجب بهبود کارایی و بهره‌وری سازمان نیز شوند. این پژوهش بر لزوم توجه به جنبه‌های توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از پایه‌های کلیدی سرمایه اجتماعی تأکید می‌کند. به‌طور کلی این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که منابع انسانی، با مؤلفه‌های مرتبطی چون سبک مدیریتی، سواد ارتباطی، خلاقیت و تعهد، نقش اساسی در تقویت سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی دارند. برنامه‌های توسعه منابع انسانی که بر بهبود توانایی‌های ارتباطی و همکاری کارکنان متمرکز هستند، نه تنها بر سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت دارند، بلکه بهره‌وری سازمان را نیز ارتقاء می‌بخشند.

- نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر نشان داد که عوامل مدیریتی از جمله ابعاد الگوی توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی مبتنی بر بهبود ساختارهای ارتباطی در وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. در این زمینه می‌توان گفت که مدیریت در وزارت ورزش و جوانان باید به‌گونه‌ای باشد که نه تنها بر عملکرد کارکنان نظارت داشته باشد، بلکه با ایجاد ساختاری شفاف و حمایتگر، انگیزه‌ای برای همکاری و اعتماد ایجاد کند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که گزینش کارکنان، برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارزیابی عملکرد و مدیریت دانش از عوامل مهمی هستند که در توسعه سرمایه اجتماعی مؤثرند. همچنین، سبک‌های مدیریتی که به کارکنان فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها را می‌دهد و به بازخوردهای آنان توجه می‌کند، می‌تواند در تقویت احساس تعلق به سازمان و بهبود ارتباطات بین فردی مؤثر باشد. در این راستا، مدیران می‌توانند با ایجاد فضایی آزاد برای تبادل نظر و تشویق کارکنان به مشارکت در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، سرمایه اجتماعی را در سطح سازمان ارتقا بخشند. در این راستا مطالعه‌ای توسط لیو^{۲۹} و همکاران (۲۰۱۵) نشان داد که سبک‌های مدیریتی حمایتی و باز

می‌دهند که ساختارهای سازمانی و فرهنگی، عوامل کلیدی در توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی هستند و از طریق ارتقای شفافیت، انعطاف‌پذیری و ایجاد بسترهای ارتباطی باز، می‌توانند به بهبود کیفیت ارتباطات سازمانی و افزایش اعتماد میان کارکنان منجر شوند.

نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که مؤلفه‌های منابع انسانی از جمله ابعاد الگوی توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی مبتنی بر بهبود ساختارهای ارتباطی در وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. نقش منابع انسانی در توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی به‌ویژه در سازمانی مانند وزارت ورزش و جوانان که متکی بر تعاملات انسانی گسترده است، از اهمیت بالایی برخوردار است. یافته‌ها نشان می‌دهد که نوع سبک مدیریتی مدیر، میزان استفاده از شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی توسط مدیر، سواد ارتباطی کارکنان، خلاقیت و نوآوری کارکنان، تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان، تشابه و تنوع کارکنان، وجود کارکنانی با توانایی ارتباطی بالا، عملکرد کارکنان بخش روابط عمومی وزارت ورزش و اعتماد و صمیمیت کارکنان سازمان از جمله عواملی است که می‌تواند به بهبود ارتباطات سازمانی و افزایش سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی منجر شود. تقویت مهارت‌های ارتباطی و همکاری در کارکنان می‌تواند توانایی آنان را در درک بهتر از همکاران و ارتباط مؤثر با مدیران افزایش دهد؛ بنابراین، برنامه‌های توسعه منابع انسانی که به ارتقاء توانمندی‌های فردی و گروهی افراد می‌پردازد، نه تنها بر سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی تأثیر مثبت دارد بلکه می‌تواند کارایی و بهره‌وری کلی سازمان را نیز بهبود بخشد.

- در این راستا مارر^{۲۷} و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهند که مدیرانی که از سبک‌های مدیریتی حمایتی استفاده می‌کنند و به شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی توجه دارند، توانایی بهبود سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی را افزایش می‌دهند. سبک‌های مدیریتی حمایتی و توانایی استفاده از کانال‌های ارتباطی مؤثر، به‌ویژه در بخش‌هایی مانند روابط عمومی، می‌تواند باعث ایجاد محیطی با اعتماد و صمیمیت بیشتر شود. جمیل^{۲۸} و همکاران (۲۰۲۳) نیز به اهمیت مهارت‌های ارتباطی کارکنان و تأثیر آن بر سرمایه اجتماعی اشاره دارد. این پژوهش نشان می‌دهد که توانمندی ارتباطی کارکنان و توانایی آنان در همکاری و درک متقابل با

که به کارکنان اجازه می‌دهند تا در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند و بازخوردهای آنان مورد توجه قرار گیرد، می‌تواند به تقویت اعتماد و همکاری درون سازمانی و در نتیجه افزایش سرمایه اجتماعی کمک کند. همچنین این پژوهش نشان می‌دهد که ایجاد یک ساختار شفاف و حمایت‌گر می‌تواند به کارکنان این امکان را بدهد که به راحتی احساس تعلق به سازمان داشته باشند. مطالعه‌ای از نونینو و همکاران (۲۰۱۳) نیز بر این نکته تأکید دارد که فرایندهای مدیریتی از جمله گزینش کارکنان، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و ارزیابی عملکرد نقش مهمی در شکل‌گیری سرمایه اجتماعی درون سازمانی ایفا می‌کنند. به ویژه، فرایندهای شفاف ارزیابی عملکرد که به صورت مستمر انجام می‌شوند، به کارکنان اعتماد بیشتری به تصمیمات مدیریتی و همکاران خود می‌دهند و در نتیجه موجب تقویت سرمایه اجتماعی می‌شوند. هارپر و همکاران همچنین تأکید دارند که در سازمان‌هایی که فرایندهای مدیریت دانش به درستی اجرا می‌شود، کارکنان می‌توانند از تجربیات و دانش‌های یکدیگر بهره‌برداری کنند که موجب تقویت هم‌افزایی و ارتباطات مؤثر می‌شود. مقاله‌ای از تسونیس و همکاران (۲۰۲۳) نیز تأثیر مثبت مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری بر افزایش سرمایه اجتماعی را بررسی کرده است. این پژوهش نشان داد که زمانی که کارکنان به عنوان بخش مهمی از تصمیم‌گیری‌ها در سازمان در نظر گرفته می‌شوند، احساس تعلق و مسئولیت بیشتری پیدا می‌کنند. این فرایند به تقویت روابط بین فردی و اعتماد درون سازمانی منجر می‌شود که در نهایت منجر به تقویت سرمایه اجتماعی می‌شود. به طور کلی این یافته‌ها نشان می‌دهند که مدیریت در وزارت ورزش و جوانان باید ساختاری شفاف و حمایت‌گر ایجاد کند که به کارکنان این امکان را بدهد که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و بازخوردهای آنان مورد توجه قرار گیرد. فرایندهای گزینش، برنامه‌ریزی، ارزیابی عملکرد و مدیریت دانش نیز به طور مستقیم بر توسعه سرمایه اجتماعی تأثیرگذار هستند. مدیران با ایجاد فضایی آزاد برای تبادل نظر و همکاری می‌توانند نقش مهمی در تقویت اعتماد، همکاری و سرمایه اجتماعی درون سازمانی ایفا کنند.

- بر اساس نتایج به دست آمده در پژوهش، عوامل زیرساختی از جمله ابعاد الگوی توسعه سرمایه اجتماعی درون سازمانی مبتنی بر بهبود ساختارهای ارتباطی در وزارت

ورزش و جوانان می‌باشد. در این راستا شایان توجه است که برای توسعه سرمایه اجتماعی درون سازمانی، وجود زیرساخت‌های مناسب نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این زیرساخت‌ها شامل فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی مدرن، سیستم‌های مدیریتی و فضاهای فیزیکی مناسب برای تعاملات است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که وجود پلتفرم‌های دیجیتال برای تسهیل ارتباطات، سامانه‌های اطلاعاتی به روز و فضاهای تعاملی نظیر اتاق‌های کار گروهی و محل‌های استراحت مشترک می‌تواند فرصت‌هایی را برای ارتباط و همفکری میان کارکنان فراهم آورد. در واقع، استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند فرایندهای ارتباطی را تسهیل کرده و از نظر زمانی و مکانی، محدودیت‌ها را کاهش دهد و به این ترتیب امکان تعاملات مؤثر میان کارکنان را افزایش دهد. از طرفی، زیرساخت‌های فیزیکی و اجتماعی مناسب، زمینه‌ای را برای شکل‌گیری روابط غیررسمی و تقویت انسجام سازمانی فراهم می‌کند.

به طور کلی و بر اساس نتایج این پژوهش، سرمایه اجتماعی درون سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از طریق بهبود و تقویت ساختارهای ارتباطی، به ویژه در چهار بعد عوامل سازمانی، منابع انسانی، مدیریتی و زیرساخت‌ها، قابل توسعه است. با این حال پیشنهاد می‌شود که وزارت ورزش و جوانان به بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی خود پرداخته و فرایندهای ارتباطی، به ویژه ارتباطات افقی و عمودی را بهبود بخشد. ایجاد یک ساختار منعطف و پاسخگو به تغییرات سازمانی می‌تواند تسهیل‌کننده ارتباطات مؤثر بین کارکنان و افزایش همکاری باشد. همچنین، تقویت فرهنگ سازمانی که بر ارزش‌های همکاری و اعتماد متکی است، می‌تواند به رشد سرمایه اجتماعی در سازمان کمک کند. تقویت مهارت‌های ارتباطی، تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان از طریق برنامه‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی می‌تواند به افزایش تعاملات درون سازمانی کمک کند. همچنین، ایجاد فرصت‌های آموزشی برای ارتقاء مهارت‌های خلاقیت و نوآوری کارکنان، می‌تواند موجب بهبود بهره‌وری و تعامل سازنده در سازمان شود. سبک‌های مدیریتی باید به گونه‌ای باشد که به کارکنان فرصت مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری داده و به بازخوردهای آنان توجه کند. ایجاد فضای آزاد برای تبادل نظر و تشویق به مشارکت در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری

وزارت ورزش و جوانان می‌تواند ساختارهای ارتباطی خود را بهبود بخشیده و به‌طور مؤثر سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی را تقویت نماید که در نتیجه این امر به افزایش بهره‌وری و عملکرد کلی سازمان خواهد انجامید. در انتها شایان ذکر است که یافته‌ها صرفاً در بستر وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های تابعه آن در یک بازه زمانی مشخص گردآوری شده‌اند، و بنابراین قابلیت تعمیم نتایج به سایر وزارتخانه‌ها یا نهادهای ورزشی غیردولتی ممکن است محدود باشد، لذا انجام پژوهش‌های مشابه در سازمان‌های ورزشی دیگر مانند کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌ها و ادارات کل استانی می‌تواند به اعتباربخشی و تعمیم‌پذیری یافته‌ها کمک کند.

را در کارکنان تقویت کند و در نتیجه به بهبود ارتباطات و اعتماد در سازمان منجر شود. به‌منظور تسهیل ارتباطات درون‌سازمانی، بهبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات ضروری است. استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال و ابزارهای نوین برای تسهیل تبادل اطلاعات، برگزاری جلسات آنلاین و ارتقاء فرایندهای ارتباطی می‌تواند به تسریع و بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و ارتباطات در وزارت ورزش و جوانان کمک کند. مدل پیشنهادی این پژوهش می‌تواند به عنوان الگویی جامع در جهت بهبود ارتباطات و تعاملات سازمانی و در نتیجه، افزایش کارایی و اثربخشی وزارت ورزش و جوانان مورد استفاده قرار گیرد. با اجرای این پیشنهادات،

پی‌نوشت‌ها

- | | | | |
|------------------------|-------------------------|--------------------|------------------|
| 1. Yasni | 2. Islam | 3. Goshal | 4. Bolen & Oniks |
| 5. Turker | 6. Khan | 7. Ruiz | 8. Tukamuhabwa |
| 9. Maurer | 10. Li | 11. Vanha-Perttula | 12. Bakker |
| 13. Bylok | 14. Nowell | 15. Vihari | 16. Wagner |
| 17. Mahinda | 18. Ben-Hador & Hopkins | 19. Li | 20. Brokerage |
| 21. Ksentini & Dali | 22. Hashavia-Tzuri | 23. Braun & Clarke | 24. Stemler |
| 25. Ben Zammel & Najar | 26. Zótkiewicz | 27. Maurer | 28. Jamil |
| 29. Liu | | | |

فهرست منابع فارسی

- پاشازاده، یوسف؛ بهروزی، سمیرا (۱۴۰۲)، واکاوی تأثیر رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی: ارزیابی نقش میانجی سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان غربی)، *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۱(۱۱)، ۳۳-۴۹.
- قایناتی، س.؛ حدادزاده، م.؛ آقایی، ج.؛ حقیقی‌منش، ا. (۱۴۰۲)، بررسی نقش سرمایه فرهنگی و اجتماعی بر کارآفرینی (مطالعه موردی: شهرداری مشهد)، هشتمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی عمران، معماری و شهر سبز پایدار، همدان.
- سیف‌الدینی خالقی، ش.؛ امیرمظاهری، ا.؛ کاظمی‌پور، ش.؛ آقاجانی مرسا، ه. (۱۴۰۳)، نقش گروه‌های مرجع و سرمایه فرهنگی در ایجاد انگیزه برای تحرک اجتماعی دانشجویان، *فصلنامه علمی راهبرد اجتماعی و فرهنگی*، ۱۳(۱).
- جلالی، ر.؛ باقری، س.؛ برزکار، م. (۱۴۰۱)، مقایسه تأثیر شبکه‌های مدرن و سنتی بر جامعه‌پذیری سیاسی دانشجویان، *پاسدار فرهنگی/انقلاب اسلامی*، ۱۲(۲۵).

فهرست منابع لاتین

- Ben Zammel, I., & Najar, T. (2024). Nexus between technological capital, organizational structure and knowledge sharing in organizational restructuring initiatives. *VINE journal of information and knowledge management systems*, 54(4), 896-915.
- Fuchs, C., & Reichel, A. (2023). Effective communication for relational coordination in remote work: How job characteristics and HR practices shape user-technology interactions. *Human Resource Management*, 62(4), 511-528.
- Islam, A., Ajmal, M., & Islam, Z. (2024). Unlocking work engagement: harnessing social capital, proactive personalities and POS in newcomers' organizational socialization. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Jamil, M. N., & Rasheed, A. (2023). Corporate social environment and carbon dioxide emissions reduction impact on orga-

- nizational performance; mediator role of social capital. *Journal of Environmental Science and Economics*, 2(1), 17-24.
- Khan, A., Khan, A., Shah, T. A., Nisar Khattak, M., & Abukhait, R. (2023). Management's internal governance policies on flexible work practices and the mediating lens of work life enrichment—Outcome for employee work engagement and organizational attractiveness. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Li, N., Zheng, X., Ni, D., Kirkman, B. L., Zhang, M., Xu, M., & Liu, C. (2024). Leadership in a Crisis: A Social Network Perspective on Leader Brokerage Strategy, Intra-Organizational Communication Patterns, and Business Recovery. *Journal of Management*, 01492063241237227.
- Liu, G. H., Wang, E. T., & Chua, C. E. H. (2015). Leveraging social capital to obtain top management support in complex, cross-functional IT projects.
- Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design*, 12(3), 83-98.
- Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design*, 12(3), 83-98.
- Nonino, F. (2013). The network dimensions of intra-organizational social capital. *Journal of Management & Organization*, 19(4), 454-477.
- Nowell, B., & Steelman, T. (2025). The weakness of weak ties: do social capital investments among leaders pay off during times of disaster?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 35(2), 180-198.
- Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J., & Elche, D. (2023). Team-level servant leadership and team performance: The mediating roles of organizational citizenship behavior and internal social capital. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32, 127-144.
- Tsounis, A., Xanthopoulou, D., Demerouti, E., Kafetsios, K., & Tsaousis, I. (2023). Workplace social capital: redefining and measuring the construct. *Social Indicators Research*, 165(2), 555-583.
- Tukamuhabwa, B., Mutebi, H., & Isabirye, D. (2023). Supplier performance in the public healthcare: internal social capital, logistics capabilities and supply chain risk management capabilities as antecedents in a developing economy. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 3(1), 50-68.
- Turker, D., Can, O., & Aras-Beger, G. (2023). How Authenticity Of Corporate Social Responsibility Affects Organizational Attractiveness: Stakeholder Perceptions Of Organizational Ideology. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Yasni, H., Basri, Y. M., Nurmayanti, P., & Rianti, Y. (2023). The effect of social capital and transformational leadership on the performance of rural enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 214.
- Żółkiewicz, Ł., & Matejun, M. (2024). Intra-Organizational Communication in Project Management under COVID-19 Conditions: A Longitudinal Case Study. *European Research Studies Journal*, 27(4), 201-227.

References

- Ben Zammel, I., & Najar, T. (2024). Nexus between technological capital, organizational structure and knowledge sharing in organizational restructuring initiatives. *VINE journal of information and knowledge management systems*, 54(4), 896-915.
- Fuchs, C., & Reichel, A. (2023). Effective communication for relational coordination in remote work: How job characteristics and HR practices shape user–technology interactions. *Human Resource Management*, 62(4), 511-528.
- Islam, A., Ajmal, M., & Islam, Z. (2024). Unlocking work engagement: harnessing social capital, proactive personalities and POS in newcomers' organizational socialization. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Jalali, R., Bagheri, S., Barzkar, M. (2022). Comparing the influence of modern and traditional networks on the political socialization of students. *Islamic Revolution Cultural Guard*, 12(25). (Persian)
- Jamil, M. N., & Rasheed, A. (2023). Corporate social environment and carbon dioxide emissions reduction impact on organizational performance; mediator role of social capital. *Journal of Environmental Science and Economics*, 2(1), 17-24.
- Khan, A., Khan, A., Shah, T. A., Nisar Khattak, M., & Abukhait, R. (2023). Management's internal governance policies on flexible work practices and the mediating lens of work life enrichment—Outcome for employee work engagement and organizational attractiveness. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Li, N., Zheng, X., Ni, D., Kirkman, B. L., Zhang, M., Xu, M., & Liu, C. (2024). Leadership in a Crisis: A Social Network Perspective on Leader Brokerage Strategy, Intra-Organizational Communication Patterns, and Business Recovery. *Journal of Management*, 01492063241237227.
- Liu, G. H., Wang, E. T., & Chua, C. E. H. (2015). Leveraging social capital to obtain top management support in complex, cross-functional IT projects.
- Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects

- on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design*, 12(3), 83-98.
- Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design*, 12(3), 83-98.
- Nonino, F. (2013). The network dimensions of intra-organizational social capital. *Journal of Management & Organization*, 19(4), 454-477.
- Nowell, B., & Steelman, T. (2025). The weakness of weak ties: do social capital investments among leaders pay off during times of disaster?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 35(2), 180-198.
- Qainati, S., Haddadzadeh, M., Aghaei, J., Haghighi Menesh, A. (2023). Investigating the role of cultural and social capital on entrepreneurship (case study: Mashhad Municipality), 8th International Conference on Civil Engineering, Architecture and Sustainable Green City, Hamedan. (In Persian)
- Pashazadeh, Y., Behrouzi, S. (2023). Analyzing the impact of sustainable human resource management approach on social responsibility: Evaluating the mediating role of social capital (Case study: small and medium-sized enterprises in West Azerbaijan province). *Scientific Journal "Social Capital Management"*. 1(11), 33-49. (Text in Persian)
- Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J., & Elche, D. (2023). Team-level servant leadership and team performance: The mediating roles of organizational citizenship behavior and internal social capital. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32, 127-144.
- Seifaldini Khaleghi, Sh., Amir Mozaheri, A., Kazemipour, Sh., Aghajani Mursaa, H. (2024). The role of reference groups and cultural capital in motivating students' social mobility, *Scientific Quarterly of Social and Cultural Strategy*, 13(1). (In Persian)
- Tsounis, A., Xanthopoulou, D., Demerouti, E., Kafetsios, K., & Tsaousis, I. (2023). Workplace social capital: redefining and measuring the construct. *Social Indicators Research*, 165(2), 555-583.
- Tukamuhabwa, B., Mutebi, H., & Isabirye, D. (2023). Supplier performance in the public healthcare: internal social capital, logistics capabilities and supply chain risk management capabilities as antecedents in a developing economy. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 3(1), 50-68.
- Turker, D., Can, O., & Aras-Beger, G. (2023). How Authenticity Of Corporate Social Responsibility Affects Organizational Attractiveness: Stakeholder Perceptions Of Organizational Ideology. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Yasni, H., Basri, Y. M., Nurmayanti, P., & Rianti, Y. (2023). The effect of social capital and transformational leadership on the performance of rural enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 214.
- Żółkiewicz, Ł., & Matejun, M. (2024). Intra-Organizational Communication in Project Management under COVID-19 Conditions: A Longitudinal Case Study. *European Research Studies Journal*, 27(4), 201-227.

