



# The Impact of Social Capital on Organizational Efficiency With The Mediating Role of Organizational Creativity

Morteza Mirzaei Gholilou <sup>1</sup>, Yaghoob Badri Azarin <sup>2\*</sup>, Fatemeh Abdavi <sup>2</sup>

1. Ph.D Student in Sports Management, Department of Sport Management, Aras International Campus, Jolfa, Iran

2. Professor of Sport Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

## Abstract

This research was conducted with the aim of investigating the impact of social capital on organizational efficiency with the mediating role of organizational creativity in the General Directorate of Sports and Youth of West Azarbaijan Province. The current research is of applied, descriptive and quantitative type, whose data was collected by field-survey and library. The statistical population of the research was the employees working in the youth sports departments of West Azarbaijan province in 2023 (270 people), according to the table of Karjesi and Morgan, 159 of them were selected as a statistical sample using stratified random method. The research tools were three standard questionnaires of social capital Nahapit and Goshal (1998), organizational efficiency by Priang and Singh Sai (2012) and organizational creativity by Di Lillo and Hooten (2008). Data analysis was done using structural equation modeling and Sobel test in smartpls3.1.1 and spss23 software and at a significance level of 0.05. The research results showed that social capital ( $p=0.001$ ;  $t=17.820$ ) and organizational creativity ( $p=0.001$ ;  $t=10.946$ ) have a positive and significant effect on organizational efficiency; Social capital has a positive and significant effect on organizational creativity ( $p=0.001$ ;  $t=30.972$ ) and organizational creativity plays a mediating role in the effect of social capital on organizational efficiency ( $p=0.001$ ;  $t=12.613$ ). Therefore, the General Administration of Sports and Youth of West Azarbaijan Province can realize its goals by identifying potential creativity and turning it into reality and honoring values with minimal time and cost.

## Article information

**Received:** 14 May 2025

**Revised:** 29 July 2025

**Accepted:** 05 September 2025

**Published:** 20 September 2025



## Keywords:

Productivity, Organizational Performance, Sports Organization.

## How to Cite This Article:

Mirzaei Gholilou, M., Badri Azarin, Y. and Abdavi, F. (2025). The impact of social capital on organizational efficiency with the mediating role of organizational creativity. *Journal of Sport Management Knowledge*, 3(1), 187-201. <https://doi.org/10.22034/jsmk.2024.18305>

\* Corresponding author: [badriazarin@gmail.com](mailto:badriazarin@gmail.com)



## EXTENDED ABSTRACT

### INTRODUCTION

All organizations face a dynamic environment and rapid technological changes, and sports organizations are no exception to this rule, and it is necessary to investigate and research the effectiveness of these organizations and factors on it (Giv et al., 2019). Organizational efficiency is defined as carrying out activities and organizational organization with the least amount of time, cost and resources (Habibzadeh and Rouhi-Eisailo, 1400). Efficiencies are defined as doing things and consider it as a comparison between the resources used to achieve the desired resources and the resources used (Tofiqi, 2018). Organizational efficiency brings positive messages to all organizations and their employees, and since human resources are the most valuable factor and the most important capital of any organization and the main competition and creator of basic capabilities in any organization, attention to The effectiveness of organizations and identification. Factors affecting it are important (Casaleh et al., 2023). Examining theoretical foundations shows that social capital has an effect on organizational efficiency (Rahimi et al., 1400). Social capital refers to social networks that are based on the principles of established norms and rules of active citizenship and community strengthening (Deng et al., 2023). Social connections create norms of mutual trust that engage civil society and enable people to cooperate and collaborate to achieve common goals (Petro et al., 2022). Civic participation and social participation are consequences of social capital (Skoderi et al., 2023). Civic participation can be seen as including various political matters, selection and participation in brainstorming sessions and implementation of campaigns, and on the other hand, social participation refers to participation in social organizations similar to membership in voluntary organizations, associations, groups, and sports clubs (Matsura et al.), 2023). Another consequence of social capital is the increase of civil trust in the governing institution, a sense of empowerment, participation in public and political affairs, which leads to official networks and an increase in official social communication, etc. at the individual level (Badri-Azerin, 2021). Organizational creativity is another factor affecting organizational efficiency (Lil et al., 2021). Creativity is the continuation of the life of organizations to change them, this work is done through coordination with the existing situation and modification and improvement of the methods of achieving this goal (Arslan et al., 2021). In the way of adapting to changes, the organization inevitably strengthens the processes of innovation and creativity. Non-creative organizations are either removed or have to modify their system (Mamirova et al., 2022). In fact, creativity is the use of knowledge to solve and innovate, and it always includes new ideas, and it can be about transferring existing knowledge to new situations and placing them in different areas (Thukral, 2021). The review of the research shows that the previous research in the field of the current research is done in different organizations inside and outside the country. In this connection, Rojas et al. (2023) showed in their research that social capital can solve the problems of organizational efficiency. Despite the importance of physical education and sports in the country, still in the field of management of sports organizations and matters related to physical education and sports There are some shortcomings. The management of sports and its organizations is of particular importance because the weakness of the management method and the incompatibility of this method with the basic structure of the organization causes the failure of these organizations to achieve their main goals (Sofian, 2022). Managing sports requires a serious concept of organization, organizational structure and organizational management (Mayasari and Chandra, 2020). On the other hand, neglecting management knowledge is one of the main problems of the country's sports, because in our sports, this aspect is getting weaker day by day (Asadpour and Keshavarz, 1402). For the necessity of conducting this research, it can be pointed out that tacit knowledge as an important stimulus in the process of creativity and innovation plays an important role as an organizational resource and success factor in the organization. Therefore, considering the importance of social capital and creativity in organizations, and on the other hand, the results of past researches that have been conducted in non-sports organizations and have shown that both organizational creativity and social capital have an effect on organizational efficiency, and also considering the lack of research in The field of investigation of social capital, creativity and organizational efficiency in sports organizations, the current research was conducted with the aim of investigating the impact of social capital on organizational efficiency with the mediating role of organizational creativity in the General Directorate of Sports and Youth of West Azarbaijan province.

### METHODOLOGY

The current research is of applied, descriptive and quantitative type, the data of which was collected by field-survey and library, and its analysis was done by structural equation modeling method. The statistical population of this research was the employees working in the youth sports departments of West Azarbaijan province in 1402 (270 people), according to the number of the statistical population and using the Karjesi and Morgan table, 159 of them were selected by stratified random sampling method. were selected as statistical sample and completed the research questionnaires, in such a way that the sports and youth departments of West Azerbaijan cities were considered as classes and according to the number of people in each class, the statistical sample was selected in such a way that the proportion of each class It should be the same for all people in the society and the statistical sample. The tool of data collection in the present study was a standard questionnaire. The scoring of all three questionnaires is based on a 5-point Likert scale from completely disagree (1) to completely agree (5). The content validity of all three questionnaires has been confirmed and their reliability using Cronbach's alpha test was reported as 0.89 (Baistei, 2019), 0.81 (Mohammadi, 2015) and 0.85 (Alavi et al., 2018) respectively. Is. In order to analyze the data in the current research,

in addition to the descriptive analysis of demographic information, the structural equation modeling test and the Sobel test were also used in the inferential analysis. All the analyzes of this research were done in smartpls3.1.1 and spss23 software and at a significance level of 0.05.

## RESULTS

In this research, in order to analyze the data, the structural equation modeling test was used in SmartPls.3.1.1 software. In the phase of examining the fit of the reflective measurement model in PLS, three reliability indicators (factor loading coefficients, Cronbach's alpha and composite reliability), convergent validity and divergent validity have been used. Examining the coefficients of the factor loadings of each question in the questionnaire showed that the factor loading of three questions (questions no. 6 and 12 of organizational creativity variable and question no. 10 of organizational efficiency) was less than 0.4, so at this stage, the mentioned questions were removed from the model and The rest of the questions were used in the model. Cronbach's alpha coefficient and combined reliability were used to determine the reliability, which indicates the internal consistency and accuracy of the measurement. Since the value of both criteria for all variables is higher than 0.7, so the research tool has good reliability and the research model has good fit. According to the results, all the values related to convergent validity are more than 0.5 and the values related to the increase of the variance rate are less than 5, so both criteria have appropriate values and the research model also has a good fit. The fit of the measurement models is the divergent validity, and the Fornell and Larcker matrix was used to check this criterion. In this method, the correlation of a construct with its indicators is compared to the correlation of that construct with other constructs, the results of which are reported in Table 3. Based on the results, the root mean square value (AVE) of all first-order variables is greater than the correlation between them, which This shows the appropriate divergent validity and good fit of the measurement models. According to the results of Table 4 at the 95% confidence level, considering that the value of the t statistic of all paths is greater than 1.96 and their significance is less than 0.05 (001).  $p = 0$ , it can be said that the research model is suitable and all paths are confirmed. It can also be said that social capital ( $p=0.001$ ;  $t=17.820$ ) and organizational creativity ( $p=0.001$ ;  $t=10.946$ ) have a positive and significant effect on the organizational efficiency of the General Department of Sports and Youth of West Azerbaijan Province. have. According to the results at the 95% confidence level, considering that the value of Sobel's statistic is greater than 1.96 (12.613) and its significance is less than 0.05 ( $p=0.001$ ), it can be said that creativity The organization plays a mediating role in the impact of social capital on the organizational efficiency of the General Administration of Sports and Youth of West Azerbaijan Province.

## DISCUSSION AND CONCLUSION

The complexity, diversity and rapid changes that are the characteristic features of all organizations have taken them to a point where their survival and continuity require the use of appropriate methods to increase efficiency, and most of today's organizations are looking for ways to increase their efficiency and performance in order to maintain They are a competitive advantage with other organizations. In this regard, this research was conducted with the aim of investigating the impact of social capital on organizational efficiency with the mediating role of organizational creativity in the General Department of Sports and Youth of West Azerbaijan Province. The results of the research showed that social capital has a positive and significant effect on the organizational efficiency of the General Administration of Sports and Youth of West Azerbaijan Province. Therefore, it is suggested that managers of sports and youth departments facilitate group decision-making by creating communication channels. Also, by increasing the relationships between employees, they can increase trust, sense of identity, perform tasks and expectations, and comply with norms among employees. Other results of the research showed that organizational creativity has a positive and significant effect on the organizational efficiency of the General Administration of Sports and Youth of West Azerbaijan Province. In the explanation of this part of the research results, it can be said that in an organization with high creativity, new and constructive ideas are always presented, and the relevant organization, by providing conditions to transform potential creativity into actual creativity, provides the basis for receiving new ideas and solutions from the employees. provides itself, and as a result, individual and organizational goals become achievable with less cost and time. In this connection, it is suggested that innovative and creative managers should be selected for different levels of management in the management positions of sports and youth departments, capable managers who are able to provide the ground for the manifestation and expression of talents and creativity of employees by adopting the necessary measures and methods. In an organization where cooperation and interaction among its employees is high, people have a lot of opportunity to think together, and without a doubt, the thinking of a group can identify issues and find the right solution for each problem better than the thinking of an individual. When the employees of an organization have a mutual understanding of each other's ideas and respect similar beliefs and values, the conditions for doing creative work are provided. In this regard, it is suggested to the managers of sports and youth departments to prepare for the transfer of ideas and knowledge sharing among employees by having trust and group cooperation. Another part of the research results showed that organizational creativity plays a mediating role in the impact of social capital on the organizational efficiency of the General Administration of Sports and Youth of West Azerbaijan Province. Based on this part of the research results, it can be said that an organization whose employees have high social capital has a greater ability to resolve disputes and reduce negative norms among themselves; The level of interaction and trust between them is high, so they share creative and innovative ideas and thoughts with each

other, and as a result, the level of creativity in them improves. According to the results of the research, it can be concluded that the General Department of Sports and Youth of West Azarbaijan province can identify potential creativity and provide conditions to transform potential creativity into actual creativity among its employees, which requires organizational support for employees and besides By promoting the spirit of teamwork and honoring the values and beliefs of employees and creating a suitable and trusted environment that can be made possible by solving the problems of employees and listening to their suggestions and requests, organizational goals become more achievable and the resources used for It also reduces the achievement of the organization's goals, which, as a result, improves the performance of both the organization and the employees. It is worth noting that the present research, like other researches, had limitations, among which it can be mentioned that the present research was conducted among the employees working in the youth sports departments of West Azarbaijan province, and the generalization of the results of this research to other statistical societies. It should be done with more reflection and taking into account the conditions of that society, in this regard, it is suggested to conduct a similar research in larger statistical societies such as sports organizations of the whole country in order to remove the limitation related to data generalization. It is also suggested to conduct a similar research in non-sports organizations and compare its results with the current research to determine the difference between sports and non-sports organizations in the variables investigated in the current research.





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

مرتضی میرزایی قلیلو<sup>۱</sup>، یعقوب بدری آذرین<sup>۲\*</sup>، فاطمه عبدوی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، پردیس بین‌المللی ارس، جلفا، ایران

۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

## اطلاعات مقاله

دریافت شده: ۱۴۰۴/۰۲/۲۴

بازنگری شده: ۱۴۰۴/۰۵/۰۷

پذیرش شده: ۱۴۰۴/۰۶/۱۴

انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۲۹



## کلمات کلیدی:

بهره‌وری، عملکرد سازمانی، سازمان ورزشی

## چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی با نقش میانجی خلاقیت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی انجام شد. پژوهش حاضر از نوع کاربردی، توصیفی و کمی است که داده‌های آن به صورت میدانی-پیمایشی و کتابخانه‌ای جمع‌آوری شد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان مشغول به کار در ادارات ورزش جوانان استان آذربایجان غربی در سال ۱۴۰۲ (۲۷۰ نفر) بودند که با توجه به جدول کرجسی و مورگان ۱۵۹ نفر از آنان با روش تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار پژوهش سه پرسشنامه استاندارد سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) کارایی سازمانی پریانگ و سینگ‌سای (۲۰۱۲) و خلاقیت سازمانی دی‌لیلو و هوتن (۲۰۰۸) بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری و سوبل در نرم‌افزار smartpls 3.1.1 و spss23 و در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که سرمایه اجتماعی ( $p=0/001$ ;  $t=17/820$ ) و خلاقیت سازمانی ( $p=0/001$ ) تأثیر مثبت و معنی‌داری بر کارایی سازمانی دارند؛ سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر خلاقیت سازمانی دارد ( $p=0/001$ ;  $t=30/972$ ) و خلاقیت سازمانی نقش میانجی را در تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی ایفا می‌کند ( $p=0/001$ ;  $t=12/613$ ). بنابراین اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی می‌تواند با شناسایی خلاقیت بالقوه و تبدیل آن به بالفعل و ارج نهادن به ارزش‌ها با صرف کمترین زمان و هزینه اهداف خود را تحقق ببخشد.

## نحوه استناد به این مقاله

میرزایی قلیلو، م.، بدری آذرین، ی.، عبدوی، ف. (۱۴۰۴). تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی با نقش میانجی خلاقیت سازمانی. دانش مدیریت ورزشی، ۳(۱)، ۱۸۷-۲۰۱. <https://doi.org/10.22034/jmsk.2024.18305>

\* Email: [badriazarin@gmail.com](mailto:badriazarin@gmail.com)

## مقدمه

امروزه همه سازمان‌ها با محیطی پویا و تغییرات سریع تکنولوژیکی روبرو هستند که سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نخواهند بود و ضروری است که کارایی این سازمان‌ها و عوامل مؤثر بر آن مورد بررسی و پژوهش قرار بگیرد (Ghio et al, 2019). کارایی سازمانی، توانایی انجام فعالیت‌ها و اهداف سازمانی با کمترین میزان زمان، هزینه و منابع تعریف می‌شود (Habibzade & rohi, 1400). کارایی را به عنوان انجام درست کارها تعریف می‌کنند و آن را مقایسه بین منابع مصرف شده برای دستیابی به اهدافی خاص با منابع مصرف شده می‌دانند (Tofighi, 1398). کارایی سازمان برای همه سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها پیامدهای مثبتی به همراه دارد و از آنجایی که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی هستند و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی در هر سازمان است، توجه به کارایی سازمان‌ها و شناسایی عوامل مؤثر بر آن از اهمیت برخوردار است (Kasale et al, 2023).

بررسی مبانی نظری نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی تأثیر دارد (Rahimi et al, 1400). سرمایه اجتماعی به شبکه‌های اجتماعی اطلاق می‌شود که بر اساس هنجارها و قوانین مستقر ناشی از شهروندی فعال و در راستای تقویت انسجام جامعه پیش بینی شده‌اند (Deng et al, 2023). ارتباطات اجتماعی، هنجارهای اعتماد متقابل که جامعه مدنی را درگیر خود می‌کند، ایجاد می‌نماید و مردم را قادر می‌سازد تا برای رسیدن به اهداف مشترک همکاری و تعامل داشته باشند (Putro et al, 2022). مشارکت مدنی و مشارکت اجتماعی از پیامدهای سرمایه اجتماعی هستند (Scuderi et al, 2022). مشارکت مدنی را می‌توان شامل اقدامات مختلف سیاسی، مانند رأی‌گیری و شرکت در جلسات هم‌اندیشی و اجرای کمپین‌ها دانست و از سوی دیگر مشارکت اجتماعی به حضور در سازمان‌های اجتماعی مانند عضویت در نهادهای داوطلبانه، انجمن‌ها، گروه‌ها و باشگاه‌های ورزشی اشاره دارد (Matsuura et al, 2023). بخش دیگری از پیامدهای سرمایه اجتماعی افزایش اعتماد مدنی به نهاد رسمی حاکمیت، حس توانمندی، مشارکت مدنی در امور عمومی و سیاسی است که به مشارکت در شبکه‌های غیر رسمی و افزایش ارتباطات اجتماعی و تعاملات در سطح فردی منجر می‌گردد (Badri Azarin, 2021).

خلاقیت سازمانی یکی دیگر از عوامل مؤثر بر کارایی سازمانی است (Lill, 2021). خلاقیت تداوم حیات سازمان‌ها به قدرت بازسازی آن‌ها بستگی دارد، این بازسازی از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت موجود و اصلاح و بهبود روش‌های تحقق این اهداف انجام می‌شود (Arslan et al, 2021). سازمان در مسیر تطبیق خود با تغییرات، ناگزیر از تقویت فراگردهای نوآوری و خلاقیت سازمان‌های غیرخلاق یا از دور خارج می‌شوند و یا مجبورند سیستم خود را اصلاح کنند (Mamirova, 2022). در واقع خلاقیت توانایی کاربرد دانش برای حل مسأله و نوآوری است و همواره شامل ایده‌های جدید نیست و می‌تواند درباره انتقال دانش موجود به موقعیت‌های جدید و قرار دادن آن‌ها در چارچوب‌های متفاوت باشد (Thukral, 2021).

بررسی تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که تحقیقات مختلفی در حوزه پژوهش حاضر در سازمان‌های مختلف در داخل و خارج از کشور انجام شده است. در همین ارتباط (Rojas et al ۲۰۲۳) در تحقیق خود نشان دادند که سرمایه اجتماعی می‌تواند بسیاری از معضلات کارایی سازمانی را رفع کند. Widyawati et al (۲۰۲۳) در تحقیق خود نشان دادند که خلاقیت سازمانی تأثیر معنی‌داری بر سرمایه اجتماعی شرکت‌های متوسط و کوچک دارد. Liu et al (۲۰۲۳) در تحقیق خود نشان دادند که سرمایه اجتماعی بین خلاقیت و موفقیت سازمان‌های آموزشی کشور پاکستان نقش میانجی ایفا می‌کند. Samadpor et al (۲۰۲۱) در تحقیقی که در سازمان تأمین اجتماعی شیراز داشتند نشان دادند که سرمایه اجتماعی تأثیر مثبتی بر کارایی سازمانی دارد. Shokri (۱۴۰۱) نشان داد که خلاقیت سازمانی موجب بهبود کارایی سازمانی در صندوق بیمه اجتماعی کشاورزان، روستاییان و عشایر شد. Hamidi et al (۱۴۰۱) در پژوهش خود نشان دادند که بین خلاقیت سازمانی و کارایی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. Ghasemi (۱۴۰۱) نیز

در پژوهش خود نشان داد که خلاقیت سازمانی نقش میانجی را در تأثیر سرمایه شناختی بر عملکرد کارکنان ایفا می‌کند. در تحقیقی دیگر (Nejadesfahani et al ۱۴۰۱) نشان داد که خلاقیت سازمانی بر کارایی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. Azamela et al (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان دادند که بین خلاقیت سازمانی با عملکرد سازمان رابطه معناداری وجود دارد. Hamad (۲۰۲۲) در پژوهش خود نشان داد که بین خلاقیت سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. Bhatti et al (۲۰۲۱) و Purwati et al (۲۰۲۱) نشان دادند که سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر خلاقیت سازمانی دارد. Tabrizi et al (۱۴۰۱) نیز تأثیر مثبت و معنی‌دار خلاقیت سازمانی بر سرمایه اجتماعی در صدا و سیمای اصفهان را تأیید کردند. Rahimi et al (۱۴۰۰) نیز در پژوهش خود نشان دادند که بین سرمایه اجتماعی با کارایی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و Rajabi et al (۱۳۹۸) نیز در پژوهش خود نشان دادند که سرمایه اجتماعی بر کارایی تأثیر معناداری دارد. بررسی تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که محققان زیادی به نقش سرمایه اجتماعی و خلاقیت سازمانی در کارایی سازمانی پرداختند و ارتباط این سه متغیر با یکدیگر را مورد بررسی قرار دادند ولی این تحقیقات غالباً در سازمان‌های صنعتی و سایر سازمان‌های غیر ورزشی انجام شده است، این در حالی است که سازمان‌های ورزشی ماهیتی بسیار متفاوت‌تر از سایر سازمان‌ها دارند و خلأ پژوهشی در حوزه پژوهش حاضر در سازمان‌های ورزشی بسیار محسوس است.

علی‌رغم اهمیت تربیت بدنی و ورزش در کشور، هنوز هم در زمینه مدیریت سازمان‌های ورزشی و امور مربوط به تربیت بدنی و ورزش، کاستی‌هایی وجود دارد. مدیریت ورزش و سازمان‌های آن اهمیت خاصی دارد چرا که ضعف در شیوه مدیریتی و عدم تناسب این شیوه با ساختار اساسی سازمان، موجبات شکست این سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف اصلی فراهم می‌آورد (Sofyan, 2022). اداره کردن ورزش به سازماندهی، ساختار سازمانی و مدیریت سازمانی به مفهوم جدی نیاز دارد (Mayasari & Chandra, 2020). از طرفی بی‌توجهی به دانش مدیریت یکی از مشکلات اصلی ورزش کشور است چرا که در ورزش ما این بعد روز به روز در حال ضعیف‌تر شدن است (Asadpor & keshavarz, 1402). برای ضرورت انجام در این پژوهش به این نکته می‌توان اشاره کرد که دانش ضمنی به عنوان محرکی مهم در فرآیند خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را به عنوان یک منبع سازمانی و عامل موفقیت در سازمان ایفا می‌کند. لذا با توجه به اهمیت موضوع سرمایه اجتماعی و خلاقیت در سازمان‌ها و از طرف دیگر نتایج تحقیقات گذشته که در سازمان‌های غیر ورزشی انجام شده‌اند و نشان داده‌اند که هم خلاقیت سازمانی و هم سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی اثر دارد و همچنین با توجه به فقر پژوهشی در حوزه بررسی سرمایه اجتماعی، خلاقیت و کارایی سازمانی در سازمان‌های ورزشی، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی با نقش میانجی خلاقیت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی انجام شد.

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع کاربردی، توصیفی و کمی است که داده‌های آن به صورت میدانی-پیمایشی و کتابخانه‌ای جمع‌آوری شد و تجزیه و تحلیل آن نیز با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان مشغول به کار در ادارات ورزش جوانان استان آذربایجان غربی در سال ۱۴۰۲ (۲۷۰ نفر) بودند که با توجه به تعداد جامعه آماری و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، ۱۵۹ نفر از آنان با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و پرسشنامه‌های تحقیق را تکمیل کردند، به این صورت که ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های آذربایجان غربی به عنوان طبقه در نظر گرفته شدند و با توجه به تعداد افراد در هر طبقه، نمونه آماری به شکلی انتخاب شد که نسبت هر طبقه بر کل افراد در جامعه و نمونه آماری یکسان باشد.

ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه استاندارد بود. در این پرسشنامه علاوه بر سؤالات مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه خدمت)، از سه پرسشنامه استاندارد نیز استفاده شد. اولین پرسشنامه استفاده شده در این پژوهش، پرسشنامه سرمایه اجتماعی Nahapit and Goshal (۱۹۹۸) بود که در ۲۸ سؤال و هفت بعد اعتماد (۱-۵)، شبکه‌ها (۶-۹)، همکاری (۱۰-۱۳)، روابط (۱۴-۱۷)، ارزش‌ها (۱۸-۲۰)، فهم متقابل (۲۱-۲۴) و تعهد (۲۵-۲۸) برای سنجش سرمایه اجتماعی طراحی شده است. دومین پرسشنامه استفاده شده در این پژوهش، پرسشنامه کارایی سازمانی پریانگ و سینگ‌سای (۲۰۱۲) بود که در ۲۱ سؤال و ۷ بعد استراتژی سازمانی (۱ و ۲)، ساختار سازمانی (۳-۵)، ساختار مدیریت و رهبری (۸-۱۰)، توسعه و برنامه‌ریزی کارکنان (۶، ۷ و ۱۶)، انگیزش تعهد کارکنان (۱۱-۱۵)، مهارت‌های کارکنان (۱۷-۱۹) و اهداف فرعی (۲۰ و ۲۱) طراحی شده است. سومین پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه خلاقیت سازمانی دی‌لیلو و هوتن (۲۰۰۸) بود که در ۱۷ سؤال و سه بعد خلاقیت بالقوه (۱-۶)، خلاقیت بالفعل (۷-۱۱) و حمایت سازمانی ادراک شده (۱۲-۱۷) طراحی شده است. نمره‌گذاری هر سه پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) طراحی شده است. روایی محتوایی هر سه پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته و پایایی آن‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۹ (بایستی، ۱۳۹۹)، ۰/۸۱ (محمدی، ۱۳۹۵) و ۰/۸۵ (علوی و همکاران، ۱۳۹۸) گزارش شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر علاوه بر تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناختی، از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری و آزمون سوبل نیز در تجزیه و تحلیل استنباطی بهره گرفته شده است. تمامی تجزیه و تحلیل‌های این پژوهش در نرم‌افزار smartpls3.1.1 و spss23 و در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ انجام شده است.

## یافته‌های تحقیق

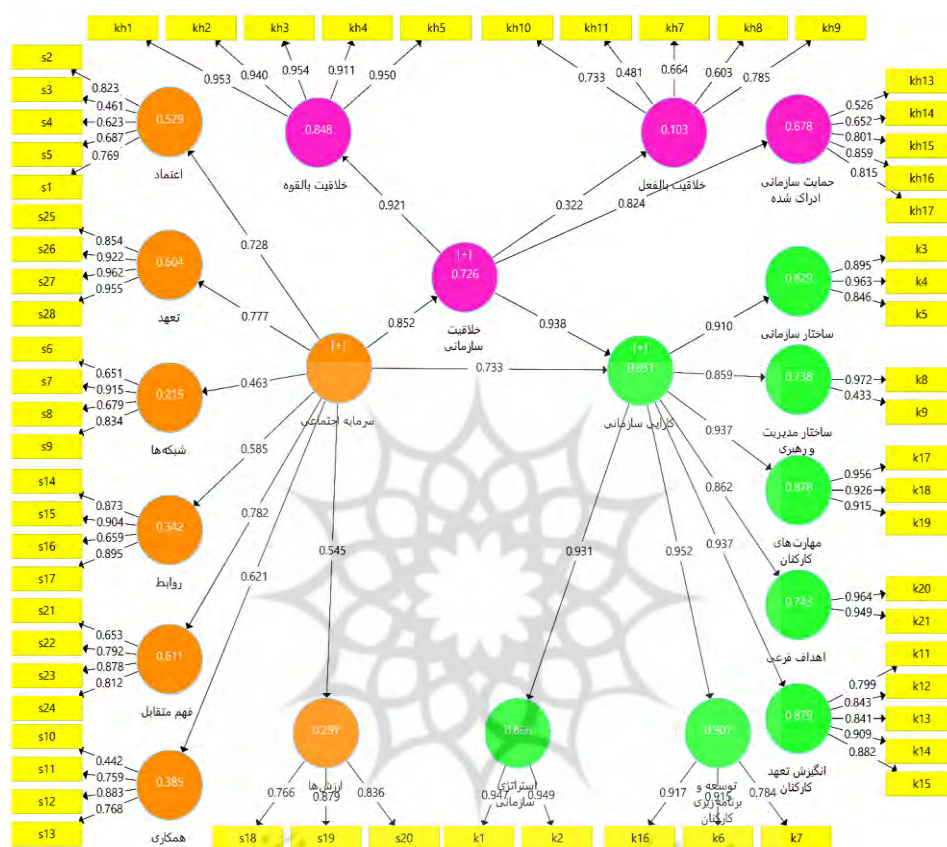
نتایج توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. نتایج توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان  
Table 1. Descriptive Results of Participants' Demographic Information

| متغیر      | طبقه            | فراوانی | درصد فراوانی |
|------------|-----------------|---------|--------------|
| جنسیت      | زن              | ۳۳      | ۲۰/۸         |
|            | مرد             | ۱۲۶     | ۷۹/۲         |
| سن         | ۳۰ سال یا کمتر  | ۱۳      | ۸/۲          |
|            | ۳۱ تا ۳۵ سال    | ۱۸      | ۱۱/۶         |
|            | ۳۶ تا ۴۰ سال    | ۴۴      | ۲۷/۷         |
|            | بالای ۴۰ سال    | ۷۴      | ۴۶/۵         |
| تحصیلات    | فوق دیپلم       | ۷       | ۴/۴          |
|            | لیسانس          | ۷۷      | ۴۸/۴         |
|            | فوق لیسانس      | ۶۶      | ۴۱/۵         |
|            | دکتری           | ۹       | ۵/۷          |
| سابقه خدمت | ۵ سال یا کمتر   | ۳۷      | ۲۳/۳         |
|            | ۶ تا ۱۰ سال     | ۲۸      | ۱۷/۶         |
|            | ۱۱ تا ۱۵ سال    | ۵۷      | ۳۵/۵         |
|            | بیشتر از ۱۵ سال | ۳۷      | ۲۳/۳         |



در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار SmartPls 3.1.1 استفاده شده است. در مرحله بررسی برازش مدل اندازه‌گیری انعکاسی در PLS، از سه معیار پایایی شاخص (ضرایب بار عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی)، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. در ادامه در شکل ۱ و ۲ نتایج مربوط به بارهای عاملی آورده شده است. بررسی ضرایب بارهای عاملی هر یک از سؤالات پرسشنامه نشان داد که بار عاملی سه سؤال (سؤال‌های شماره ۶ و ۱۲ از متغیر خلاقیت سازمانی و سؤال شماره ۱۰ از کارایی سازمانی) کمتر از ۰/۴ بود، بنابراین در این مرحله، سؤالات مذکور از مدل حذف و مابقی سؤالات در مدل استفاده شدند. در شکل ۱، مدل با ضرایب بارهای عاملی پس از حذف سؤالات با بارهای عاملی کم، نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل با ضرایب بار عاملی

Figure 1. Model with factor loading coefficients

در ادامه جهت تعیین پایایی که نشان‌دهنده سازگاری درونی و دقت سنجش می‌باشد، از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. در جدول ۲ مقادیر مربوط به آلفای کرونباخ و معیار ضریب پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها گزارش شده است. از آنجایی که مقدار هر دو معیار برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷ می‌باشد، بنابراین ابزار تحقیق از پایایی مناسب و مدل تحقیق از برازش مناسب برخوردار است. در جدول ۲ علاوه بر پایایی، نتایج مربوط به روایی همگرا (معیار AVE) و فاکتور افزایش نرخ واریانس (معیار VIF) نیز آورده شده است. با توجه به نتایج جدول ۲، تمامی مقادیر مربوط به روایی همگرا بیشتر از ۰/۵ و مقادیر مربوط به افزایش نرخ واریانس کمتر از ۵ می‌باشد، بنابراین هر دو معیار از مقادیر مناسبی برخوردارند و مدل پژوهش نیز از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول ۲. نتایج آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی، روایی همگرا و فاکتور افزایش نرخ واریانس

Table 2. Results of Cronbach's alpha, composite reliability coefficient, convergent validity, and variance expansion factor

| متغیر   | کرونباخ | پایایی ترکیبی | AVE   | VIF   |
|---------|---------|---------------|-------|-------|
| اعتماد  | ۰/۷۶۸   | ۰/۸۰۵         | ۰/۷۳۸ | ۱/۵۳۶ |
| شبکه‌ها | ۰/۸۱۴   | ۰/۸۶۴         | ۰/۶۸۴ | ۱/۴۷۵ |

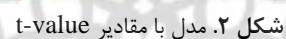
|                             |       |       |       |       |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| همکاری                      | ۰/۷۴۵ | ۰/۷۷۹ | ۰/۶۱۹ | ۱/۱۲۵ |
| روابط                       | ۰/۸۵۷ | ۰/۸۸۳ | ۰/۶۳۸ | ۱/۴۴۸ |
| ارزش‌ها                     | ۰/۸۶۹ | ۰/۹۱۱ | ۰/۶۳۹ | ۱/۶۳۷ |
| فهم متقابل                  | ۰/۸۶۱ | ۰/۹۰۸ | ۰/۷۲۸ | ۱/۴۲۳ |
| تعهد                        | ۰/۹۱۲ | ۰/۹۵۷ | ۰/۸۸۱ | ۱/۱۸۷ |
| سرمایه اجتماعی              | ۰/۷۸۶ | ۰/۸۲۲ | ۰/۷۴۴ | ۱/۲۷۴ |
| استراتژی سازمانی            | ۰/۷۳۹ | ۰/۷۶۴ | ۰/۷۳۸ | ۱/۳۶۷ |
| ساختار سازمانی              | ۰/۸۰۷ | ۰/۸۴۱ | ۰/۶۸۴ | ۱/۴۸۶ |
| ساختار مدیریت و رهبری       | ۰/۷۶۶ | ۰/۷۹۴ | ۰/۸۵۶ | ۱/۲۹۹ |
| توسعه و برنامه‌ریزی کارکنان | ۰/۸۳۴ | ۰/۸۷۹ | ۰/۶۶۱ | ۱/۷۴۶ |
| انگیزش تعهد کارکنان         | ۰/۸۲۶ | ۰/۸۵۱ | ۰/۶۲۹ | ۱/۵۸۴ |
| مهارت‌های کارکنان           | ۰/۸۸۴ | ۰/۹۲۳ | ۰/۶۳۸ | ۱/۳۶۷ |
| اهداف فرعی                  | ۰/۸۵۹ | ۰/۸۸۷ | ۰/۷۷۵ | ۱/۱۸۹ |
| کارایی سازمانی              | ۰/۸۶۴ | ۰/۹۰۳ | ۰/۶۲۲ | ۱/۰۸۷ |
| خلاقیت بالقوه               | ۰/۷۱۱ | ۰/۷۴۶ | ۰/۶۲۹ | ۱/۱۹۴ |
| خلاقیت بالفعل               | ۰/۸۳۷ | ۰/۸۶۹ | ۰/۶۴۸ | ۱/۰۷۴ |
| حمایت سازمانی ادراک شده     | ۰/۷۵۵ | ۰/۷۹۳ | ۰/۷۱۸ | ۱/۳۶۱ |
| خلاقیت سازمانی              | ۰/۸۰۱ | ۰/۸۳۵ | ۰/۸۲۴ | ۱/۴۲۸ |

یکی دیگر از معیارهای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی واگرا است که برای بررسی این معیار از ماتریس فورنل و لارکر استفاده شد. در این روش میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود که نتایج آن در جدول ۳، گزارش شده است.

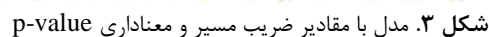
جدول ۳. نتایج ماتریس فورنل لارکر  
Table 3. Results of the Fornell-Larker matrix

| متغیر          | کارایی سازمانی | خلاقیت سازمانی | سرمایه اجتماعی |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| کارایی سازمانی | ۰/۸۱۶          |                |                |
| خلاقیت سازمانی | ۰/۷۱۱          | ۰/۸۶۳          |                |

بر اساس نتایج جدول ۳، مقدار جذر (AVE) تمامی متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که این امر روایی واگرایی مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. در ادامه این قسمت با توجه به نتایج به دست آمده از مدل‌ها با مقادیر معناداری t-value و p-value، به بررسی تمامی مسیرهای مدل پژوهش پرداخته شده و نتایج مربوط به آن که در جدول ۴ گزارش شده است، تفسیر شد.



**Figure 2.** Model with t-values



**Figure 3.** Model with path coefficient values and p-value significance

جدول ۴. بررسی مسیرهای مختلف مدل پژوهش

Table 4. Exploring different paths of the research model

| مسیر  | ضریب مسیر | آماره P | آماره t |
|---|-----------|---------|---------|
| سرمایه اجتماعی -> کارایی سازمانی              | ۰/۷۳۳     | ۰/۰۰۱   | ۱۷/۲۸۰  |
| سرمایه اجتماعی -> اعتماد                      | ۰/۷۲۸     | ۰/۰۰۱   | ۱۴/۵۷۴  |
| سرمایه اجتماعی -> شبکه‌ها                     | ۰/۴۶۳     | ۰/۰۰۱   | ۶/۳۸۵   |
| سرمایه اجتماعی -> فهم متقابل                  | ۰/۷۸۲     | ۰/۰۰۱   | ۲۱/۱۵۶  |
| سرمایه اجتماعی -> ارزش‌ها                     | ۰/۵۴۵     | ۰/۰۰۱   | ۵/۲۹۰   |
| سرمایه اجتماعی -> همکاری                      | ۰/۶۲۱     | ۰/۰۰۱   | ۱۰/۰۷۱  |
| سرمایه اجتماعی -> روابط                       | ۰/۵۸۵     | ۰/۰۰۱   | ۷/۳۹۲   |
| سرمایه اجتماعی -> تعهد                        | ۰/۷۷۷     | ۰/۰۰۱   | ۱۵/۸۰۳  |
| سرمایه اجتماعی -> خلاقیت سازمانی              | ۰/۸۵۲     | ۰/۰۰۱   | ۳۰/۹۷۲  |
| خلاقیت سازمانی -> کارایی سازمانی              | ۰/۹۳۸     | ۰/۰۰۱   | ۱۰/۹۴۶  |
| خلاقیت سازمانی -> خلاقیت بالقوه               | ۰/۹۲۱     | ۰/۰۰۱   | ۴۰/۶۰۰  |
| خلاقیت سازمانی -> خلاقیت بالفعل               | ۰/۳۲۲     | ۰/۰۰۱   | ۳/۷۳۹   |
| خلاقیت سازمانی -> حمایت سازمانی ادراک شده     | ۰/۸۲۴     | ۰/۰۰۱   | ۱۷/۶۴۴  |
| کارایی سازمانی -> انگیزش تعهد کارکنان         | ۰/۹۳۷     | ۰/۰۰۱   | ۷۸/۱۸۸  |
| کارایی سازمانی -> ساختار مدیریت و رهبری       | ۰/۸۵۹     | ۰/۰۰۱   | ۵۹/۷۹۳  |
| کارایی سازمانی -> مهارت‌های کارکنان           | ۰/۹۳۷     | ۰/۰۰۱   | ۸۲/۰۸۱  |
| کارایی سازمانی -> ساختار سازمانی              | ۰/۹۱۰     | ۰/۰۰۱   | ۶۳/۳۹۶  |
| کارایی سازمانی -> استراتژی سازمانی            | ۰/۹۳۱     | ۰/۰۰۱   | ۸۱/۸۰۱  |
| کارایی سازمانی -> اهداف فرعی                  | ۰/۸۶۲     | ۰/۰۰۱   | ۴۸/۷۷۱  |
| کارایی سازمانی -> توسعه و برنامه‌ریزی کارکنان | ۰/۹۵۲     | ۰/۰۰۱   | ۱۳۴/۸۴۹ |

با توجه به نتایج جدول ۴ در سطح اطمینان ۹۵ درصد، با توجه به اینکه مقدار آماره t تمامی مسیرها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و معنی‌داری آن‌ها کمتر از ۰/۰۵ (P=۰/۰۰۱) است، می‌توان مناسب بودن مدل پژوهش و تأیید شدن تمامی مسیرها را بیان کرد. همچنین می‌توان گفت که سرمایه اجتماعی (P=۰/۰۰۱؛ t=۱۷/۲۸۰) و خلاقیت سازمانی (P=۰/۰۰۱؛ t=۱۰/۹۴۶) تأثیر مثبت و معنی‌داری بر کارایی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی دارند. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر خلاقیت سازمانی دارد (P=۰/۰۰۱؛ t=۳۰/۹۷۲). در ادامه به منظور بررسی نقش میانجی خلاقیت سازمانی در تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی از آزمون سوبل استفاده شد که به همین منظور از فرمول زیر استفاده شد:

$$t = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2)}}$$

که در این فرمول a به معنی ضریب مسیر متغیر مستقل و میانجی، b به معنی ضریب مسیر متغیر میانجی و وابسته، S<sub>a</sub> به معنی خطای استاندارد رابطه مستقل و میانجی و S<sub>b</sub> به معنی خطای استاندارد رابطه میانجی و وابسته می‌باشد که پس از جاگذاری مقادیر مربوطه در فرمول سوبل، نتایج این آزمون به دست آمد که نتایج آن در جدول ۵ گزارش شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون سوبل

Table 5. Sobel test results

| آماره سوبل | خطای انحراف استاندارد | آماره p |
|------------|-----------------------|---------|
| ۱۲/۶۱۳     | ۰/۰۶۳                 | ۰/۰۰۱   |



با توجه به نتایج جدول ۵ در سطح اطمینان ۹۵ درصد، با توجه به اینکه مقدار آماره سوبل، بزرگتر از ۱/۹۶ (۱۲/۶۱۳) و معنی داری آن کمتر از ۰/۰۵ ( $P=0/01$ ) است، می توان بیان کرد که خلاقیت سازمانی نقش میانجی را در تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی ایفا می کند.

## بحث و نتیجه گیری

پیچیدگی، تنوع و تغییرات سریع که از خصوصیات بارز همه سازمان ها می باشد، آن ها را به سمتی برده است که بقا و استمرار آن ها مستلزم استفاده از روش های مناسب جهت افزایش کارایی است و بیشتر سازمان های امروزی به دنبال دستیابی به راه های افزایش کارایی و عملکرد خود جهت حفظ مزیت رقابتی با سایر سازمان ها می باشند. در همین راستا این پژوهش با هدف بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی با نقش میانجی خلاقیت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معنی داری بر کارایی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی دارد. نتایج این تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات (Rojas et al (2023)، Samadpor & shagamat (1401)، Rahimi et al (1400) و Rajabi et al (1398) که همگی تأثیر مثبت سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی در سازمان های مختلف را نشان دادند، همسو می باشد. در رابطه با این بخش از نتایج تحقیق می توان چنین بیان کرد در سازمانی که کارکنانش نسبت به یکدیگر اعتماد بالایی دارند و ارتباط خوبی با یکدیگر دارند و در این سازمان همواره کار گروهی از ارزش بالایی برخوردار است و در کنار آن ارزش های کارکنان مطابقت و مشابهت زیادی با ارزش های سازمان دارد و کارکنان به آن سازمان وفادار هستند، انگیزه کارکنان برای تحقق بخشیدن به اهداف فردی و سازمانی بالا خواهد بود و در نتیجه سازمان از کارایی بالایی برخوردار خواهد بود. بنابراین پیشنهاد می شود مدیران ادارات ورزش و جوانان با ایجاد کانال های ارتباطی، تصمیم گیری گروهی را تسهیل کنند. همچنین با افزایش روابط بین کارکنان باعث افزایش اعتماد، احساس هویت انجام تکالیف و انتظارات و رعایت هنجارها در بین کارکنان شوند.

دیگر نتایج تحقیق نشان داد که خلاقیت سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری بر کارایی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی دارد. نتایج این تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات (Shokri (1401)، Hamidi et al (1401)، Nejad Ansari et al (1401)، Azamla et al (2022) و Hamad (2022) که همگی تأثیر مثبت خلاقیت بر کارایی سازمانی در سازمان های مختلف را نشان دادند، همسو می باشد. در تبیین این بخش از نتایج تحقیق چنین می توان گفت که در سازمانی با خلاقیت بالا، همواره ایده های نو و سازنده ای ارائه می شود و سازمان مربوطه با فراهم کردن شرایطی برای تبدیل خلاقیت بالقوه به خلاقیت بالفعل، زمینه را برای دریافت ایده ها و راه حل های جدید از سوی کارکنان خود فراهم می سازد و در نتیجه اهداف فردی و سازمانی با صرف هزینه و زمان کم دست یافتنی می شوند. در همین ارتباط پیشنهاد می شود در پست های مدیریتی ادارات ورزش و جوانان، مدیرانی مبتکر و خلاق برای رده های متفاوت مدیریت برگزیده شود، مدیران توانمندی که قادر باشند با اتخاذ تدابیر و شیوه های بایسته زمینه را برای تجلی و بروز استعدادها و خلاقیت های کارکنان فراهم آورند.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد که سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معنی داری بر خلاقیت سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی دارد. نتایج این تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات (Bhati et al (2021) که نشان دادند سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معنی داری بر خلاقیت سازمانی دارد و همچنین با نتایج تحقیقات (Widyawati et al (2023) و Tabrizi et al (1401) که نشان دادند بین خلاقیت سازمانی و سرمایه اجتماعی رابطه معنی داری وجود دارد، همسو می باشد. در سازمانی که همکاری و تعامل بین کارکنانش بالاست، افراد فرصت زیادی برای هم فکری دارند و بدون شک فکر یک گروه بهتر از فکر یک فرد می تواند مسائل را شناسایی و راه حل مناسب برای هر مسئله پیدا کند. زمانی که کارکنان یک سازمان فهم متقابلی از ایده های همدیگر دارند و باورها و ارزش های مشابهی را ارج می نهند، شرایط برای انجام کارهای خلاقانه نیز فراهم می شود. در همین راستا به مدیران ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می شود با داشتن اعتماد و همکاری گروهی، مقدمات انتقال ایده ها و تقسیم دانش کارکنان را فراهم سازند.

بخش دیگری از نتایج تحقیق نشان داد که خلاقیت سازمانی نقش میانجی را در تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی ایفا می کند. نتایج این تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات (Ghasemi (1401) که نشان داد خلاقیت سازمانی نقش میانجی را در تأثیر سرمایه شناختی بر عملکرد کارکنان ایفا می کند همسو می باشد. همچنین این بخش از

نتایج تحقیق را می‌توان با نتایج تحقیق Liu et al (۲۰۲۳) که نشان دادند سرمایه اجتماعی بین خلاقیت و موفقیت سازمان‌های آموزشی کشور پاکستان نقش میانجی ایفا می‌کند نیز مرتبط دانست. بر اساس این بخش از نتایج تحقیق می‌توان بیان کرد سازمانی که کارکنانش سرمایه اجتماعی بالایی دارند از توانایی بیشتری برای حل اختلافات و کاهش هنجارهای منفی بین خود برخوردارند؛ میزان تعامل و اعتماد بین آن‌ها زیاد است، پس ایده‌ها و تفکرات خلاقانه و نوآور را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند و به تبع آن میزان خلاقیت در آن‌ها بهبود می‌یابد. همچنین افراد در سازمان‌هایی با مشارکت تعهد و اعتماد در سطح بالاتر برای حراست و حمایت از خود در جهت استثمار نشدن در تعاملات اقتصادی و نظارت بر اعمال خلاف شرکا و همکاران زمان کمتری را صرف می‌نمایند؛ لذا تبادل اطلاعات در سطح اعتماد بالا صورت گرفته، فرد از زمان بیشتری برای فکر کردن، خلاقیت، نوآوری و در نهایت کارآفرینی برخوردار است که همه این موارد در کنار هم موجب بهبود کارایی سازمانی می‌شود. در همین ارتباط می‌توان به مدیران ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد داد که با گوش دادن به پیشنهادات و درخواست‌های کارکنان، هم مشکلات آن‌ها را برطرف کنند و هم از نظرات آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های سازمان بهره ببرند.

با توجه به نتایج تحقیق می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی می‌تواند با شناسایی خلاقیت بالقوه و فراهم کردن شرایط برای تبدیل خلاقیت بالقوه به خلاقیت بالفعل در بین کارکنان خود که لازمه آن حمایت سازمانی از کارکنان است و در کنار آن با ترویج روحیه کار گروهی و ارج نهادن به ارزش‌ها و باورهای کارکنان و ایجاد فضای مناسب و مورد اعتماد که می‌تواند با برطرف ساختن مشکلات کارکنان و گوش دادن به پیشنهادات و درخواست‌های آن‌ها میسر شود، موجب شود اهداف سازمانی دست یافتنی‌تر شوند و منابع مصرف شده برای دستیابی به اهداف سازمان را نیز کاهش دهد که در نتیجه موجب بهبود عملکرد هم سازمان و هم کارکنان می‌شود. شایان ذکر است که پژوهش حاضر همانند سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی بود که از جمله آن‌ها می‌توان به این مورد اشاره کرد که پژوهش حاضر در بین کارکنان مشغول به کار در ادارات ورزش جوانان استان آذربایجان غربی انجام شده است و تعمیم نتایج این پژوهش به جوامع آماری دیگر باید با تأمل بیشتر و در نظر گرفتن شرایط آن جامعه انجام شود که در این رابطه پیشنهاد می‌شود پژوهشی مشابه در جوامع آماری بزرگ‌تر مانند سازمان‌های ورزشی کل کشور انجام شود تا محدودیت مربوط به تعمیم داده‌ها رفع شود. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشی مشابه در سازمان‌های غیرورزشی انجام شود و نتایج آن با پژوهش حاضر مقایسه شود تا تفاوت سازمان‌های ورزشی و غیر ورزشی در متغیرهای مورد بررسی در پژوهش حاضر، مشخص شود.

## منابع

- Arslan, Z., Kausar, S., Kannaiah, D., Shabbir, M. S., Khan, G. Y., & Zamir, A. (2021). The mediating role of green creativity and the moderating role of green mindfulness in the relationship among clean environment, clean production, and sustainable growth. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-15.
- Asadpour, H., & Keshavarz, L. (2023). Identifying of knowledge management maturity barriers along with business in Iranian sports. *Applied Research in Sport Management*, 12(1), 67-82. (Persian)
- Azamela, J. C., Tang, Z., Owusu, A., Egala, S. B., & Bruce, E. (2022). The impact of institutional creativity and innovation capability on innovation performance of public sector organizations in Ghana. *Sustainability*, 14(3), 1-18.
- Badri Azarin, Y., Abdavi, F., & kalantari, F. (2021). A model for social capital return model based on the role of volunteers in Sports organizations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 8(4), 51-64. (Persian)
- Bestman, A. E., & Chinyere, J. O. (2021). Decisions support systems and organizational efficiency of the deposit money banks in Port Harcourt, Rivers State. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(1), 183-196.
- Bhatti, S. H., Vorobyev, D., Zakariya, R., & Christofi, M. (2021). Social capital, knowledge sharing, work meaningfulness and creativity: evidence from the Pakistani pharmaceutical industry. *Journal of Intellectual Capital*, 22(2), 243-259.
- Deng, W., Hendrikse, G., & Liang, Q. (2021). Internal social capital and the life cycle of agricultural cooperatives. *Journal of Evolutionary Economics*, 31, 301-323.
- Ghasemi, M. (2022). Investigating the effect of psychological capital on the effectiveness of employees' performance with the mediating role of organizational creativity in Tehran Municipality. *Studies in psychology and educational sciences (Center for the Development of Modern Education in Iran)*, 38(8), 682-689. (Persian)
- Ghio, A., Ruberti, M., & Verona, R. (2019). Financial constraints on sport organizations' cost efficiency: The impact of financial fair play on Italian soccer clubs. *Applied Economics*, 51(24), 2623-2638.

- Habibzadeh, M., Roohi Isaloo, M. (2021). Investigating the effect of leadership and management skills on organizational efficiency of managers of Ardabil government organizations. *Quarterly Scientific Journal of Human Resources & Capital Studies*, 1(1), 180-190. (Persian)
- HAMAD, Z. A. H. (2022). The Impact of Organizational Creativity on Management and Employee Performance: An Empirical Study at Erbil Technology College and Cihan University (Doctoral dissertation).
- Hamidi, Y., Moradhasel, B., Talebi-Ghane, E., Ramezani-Doroh, V. (2022). Relationship between Creativity and Organizational Productivity among the Headquarters Staff of Hamadan University of Medical Sciences, Hamadan, Iran. *J Health Res Commun*, 8(1), 39-49. (Persian)
- Kasale, L. L., Morrow, S., & Winand, M. (2023). An institutional work perspective to performance management: The case of Botswana National Sport Organizations. *Journal of Global Sport Management*, 8(1), 95-116.
- Lill, P., Wald, A., & Munck, J. C. (2021). In the field of tension between creativity and efficiency: a systematic literature review of management control systems for innovation activities. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 919-950.
- Liu, H., Ahmed, S. J., Kakar, A. S., & Durrani, D. K. (2023). Creative Performance and Conflict through the Lens of Humble Leadership: Testing a Moderated Mediation Model. *Behavioral Sciences*, 13(6), 483.
- Mamirova, D. T., Abraykulova, N. E., Fazlieva, Z. K., Zokirova, S. M., & Jumaev, S. S. (2022). The Manifestation of Creative Potential by Integrating Physical Culture and Departments of The Youth Movement in Uzbekistan. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 5221-5228.
- Matsuura, H., Hatono, Y., & Saito, I. (2023). Preventive role of community-level social capital in the need for long-term care and impairment in instrumental activities of daily living: a multilevel analysis. *Environmental health and preventive medicine*, 28, 15-15.
- Nejad Ansari Kochsafhani, F. (2022). Investigating the impact of organizational creativity on organizational efficiency with the mediating role of job conflict (case study: Tehran Municipality). *Management and Entrepreneurship Studies*, 39(8), 413-420. (Persian)
- Purwati, A., Budiyanto, B., Suhermin, S., & Hamzah, M. (2021). The effect of innovation capability on business performance: The role of social capital and entrepreneurial leadership on SMEs in Indonesia. *Accounting*, 7(2), 323-330.
- Putro, H. P. N., Putra, M. A. H., Ilhami, M. R., Handy, M. R. N., & Zulfah, S. (2022). Social Interaction of Riverside Communities on River Utilization in Banua Anyar Village. *The Innovation of Social Studies Journal*, 4(1), 46-52.
- Rahimi, S., Soheil, F., & Sadeghian, S. (2021). The Relationship between Social Capital with Organization Creativity and Efficiency among Public Library Staff in Kermanshah. *Sciences and Techniques of Information Management*, 7(1), 99-120. (Persian)
- Rajabi Farjad, H., Sargezi, T. (2019). The study of social capital on organizational efficiency with the mediating role of organizational creativity: General Administration of Tax Affairs of South Khorasan Province. *Scientific Quarterly of Social-Cultural Studies of Khorasan*, 14(1), 1-22. (Persian)
- Rojas, C. I., Pertuze, J. A., Williamson, A. J., Gilbert-Saad, A., & Alarcón, L. F. (2023). Standardization can be good for exploration: a social capital view of the productivity dilemma in operational teams. *Production Planning & Control*, 34(2), 189-206.
- Samadpoor, N., & Shahamat, N. (2022). Investigating gender difference in relation to factors that effect on efficiency with emphasis on social capital. (Case study: Social Security Organization of Shiraz City). *Quarterly Journal of Woman and Society*, 13(49), 185-204. (Persian)
- Scuderi, R., Tesoriere, G., Fasone, V., & Pedrini, G. (2023). Social capital, poverty alleviation and complexity in Africa. Evidence from rural areas. *Journal of Economic Studies*, 50(4), 806-820.
- Shokri, H. (2022). The role of creativity and factors related to it in the effectiveness of public relations of social insurance fund of farmers, villagers and nomads. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(22), 682-704. (Persian)
- Sofyan, D. (2022). The development of sports management research in Indonesia in the early twenty-first century: A bibliometric analysis. *Indonesian Journal of Sport Management*, 2(1), 28-37.
- Tabrizi, S., Taghipour, F., Sharifi, S., & Davazdah emami, H. (2022). The presentation of the pattern of creativity management with social capital approach in the local media of Esfahan. *Religion & Communication*, 29(2), 1-32. (Persian)
- Thukral, E. (2021). COVID 19: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship. *Strategic Change*, 30(2), 153-158.
- Widyawati, F., Soemaryani, I., & Muizu, W. O. Z. (2023). The Effect of Social Capital and Organizational Health on Competitive Advantages of Culinary and Craft SMEs in Samarinda City. *Sustainability*, 15(10), 7945.