


Research Paper

Investigating the Effect of managers' Coaching Skills on the Organization's Performance Regarding the Mediating Role of Organizational Architecture Knowledge and Psychological Capital (Case Study: Dairy Companies of Mashhad Toos Industrial Town)

Hadi Bastam¹ , Samaneh Sadeghian*² , Hamideh Shiravieh Shilgani³ 

¹ Assistant Professor of Department of Management, Tabaran Institute of Higher Education, Mashhad, Iran

² Assistant Professor of Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

³ Master of Human Resource Management, Tabran Institute of Higher Education, Mashhad, Iran



[10.22080/shrm.2025.5907](https://doi.org/10.22080/shrm.2025.5907)

Received:

September 14, 2024

Accepted:

April 9, 2025

Available online:

December 21, 2025

Keywords:

Coaching skills of managers, Knowledge of organization architecture, Psychological capital, Organization performance

Abstract

The role of management and leadership in an organization is undeniable. However, nowadays, more roles have been defined for the manager, one of which is coaching. In this way, the manager, while managing the affairs, also considers the employees' training and guidance. Therefore, it is necessary to study this new role more. This research has been conducted to investigate the impact of managers' coaching skills on the organization's performance with regard to the mediating role of organizational architecture knowledge and psychological capital. This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of nature. The statistical population of this research was sales employees of dairy companies in Toos Industrial Town of Mashhad. The sample size was determined based on Cochran's formula, which was 160 people, who were selected through simple random sampling. The data collection tool was a standard questionnaire. Its validity has been checked and confirmed with the help of confirmatory factor loading analysis, and its reliability with Cronbach's alpha method and composite reliability coefficient. Smart PLS3 software used structural equation modeling to check the hypotheses. The findings show that organizational coaching skills have a significant effect on organizational performance, knowledge of organizational architecture, and psychological capital. Also, the knowledge of the organization's architecture and psychological capital has an effect on the organization's performance. In this research, the mediating role of organizational architecture knowledge and psychological capital has been confirmed.

*Corresponding Author: Samaneh Sadeghian

Address: Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. Email: ssadeghian@um.ac.ir

Extended abstract

1. Introduction

The goal of every organization is to succeed in the field of activity and to carry out the assigned mission correctly. In order for an organization to know how close it is to the set goals, it needs criteria that the performance of the organization can be a combination of these criteria (Anwar & Abdullah, 2021). The organization's performance is affected by various factors, from the skills of employees and managers to strategies, environmental conditions, and many other factors. On the other hand, managers pay special attention to organizational performance because the final results show the aggregation of the work processes and activities of the organization. Among the factors that can improve the organization's performance is the knowledge of the organization's architecture. The term enterprise architecture refers to the structure and form on which a business operates. All types of businesses, from small companies to corporate restaurant chains, operate under this concept. The architecture of buildings and houses includes dividing interior spaces into different rooms with their own purposes. There is no doubt that the personality and capabilities of the employees and managers of any organization greatly impact the organization's performance. Such cases are called the psychological capital of the organization. What is certain is that managers play a key role in improving psychological capital, organizational architecture knowledge, and organizational performance (Zuñiga et al., 2020). One of the effective skills of managers in this matter is coaching skills. Coaching is a long-term approach in

which managers invest in the growth of employees by having a vision for the career path of employees and helping to remove obstacles on the way. It is often confused with mentoring. While mentoring can be considered a solution to the problem in the short term, coaching takes a long-term view and focuses on the organization's and employees' success in the long term (Park et al., 2021). Not all managers have this skill, but it can be learned like any other skill. Based on the concept, it can be expected that coaching is more relevant in organizations with stable management, or in organizations where the management system changes less when people change. It can be said that coaching is a requirement for the success of an organization over time (Romão et al., 2022). In addition, private companies pay more attention to the issue of coaching and psychological capital and the skills of employees and managers due to their greater need to succeed in the market. As a private manufacturing company, Kale Company is undoubtedly looking for sustainability and success in the market, and its investments in the company's development sector are fully indicative of this. Therefore, it can be a suitable study for the subject of managers' coaching skills and their impact on the organization's performance. Based on what was explained, the main problem of the research is to investigate the impact of managers' coaching skills on the organization's performance regarding the mediating role of organizational architecture knowledge and psychological capital in Kale company branches in Khorasan provinces.

2. Research Methods

This research is of a descriptive-correlation type with a quantitative approach and positivist philosophy and a

survey-analytical strategy. Data were used to measure the research variables from the standard questionnaires of managers' coaching skills, organizational architecture knowledge, and organizational performance (source: Nyfoudi et al., 2023) and psychological capital questionnaire (source: Mutonyi, 2021). The reliability of the questionnaires was examined using Cronbach's alpha coefficient and composite reliability, and the results showed that the questionnaires are highly reliable. Also, the validity of the constructs has been investigated. They have been collected and analyzed using structural equation analysis. The statistical population of this research includes all sales employees of dairy companies in Mashhad's Toos Industrial City, numbering 200 people. Sampling was done using a simple random method, and Cochran's formula of 160 people determined the statistical sample size. Finally, structural equation analysis was used to analyze the data.

3. Results

Research findings show that organizational coaching skills have a significant effect on organizational performance, organizational architecture knowledge, and psychological capital. Also, the knowledge of the organization's architecture and psychological capital has an effect on the organization's performance. In this research, the mediating role of organizational architecture knowledge and psychological capital has been confirmed. PLS software was used to check the research's direct hypotheses, and the first to fifth hypotheses were confirmed. The role of mediating variables has been calculated using the bootstrapping approach in Smart PLS3 software. According to the results of the above table, because the

value of t statistic based on the bootstrap method for the sixth and seventh hypothesis is equal to 2.876 and 6.427, respectively, and is higher than 1.96, the indirect path of the effect of managers' coaching skills on performance Kale company is significant in North Khorasan, Razavi Khorasan, and South Khorasan provinces with the mediating role of organization architecture knowledge and psychological capital, so the sixth and seventh hypotheses are confirmed with 95% confidence.

4. Conclusion

The role of management and leadership in an organization is undeniable. However, nowadays, more roles have been defined for the manager, one of which is coaching. In this way, the manager, while managing the affairs, also considers the employees' training and guidance. Therefore, it is necessary to study this new role more. This research has been conducted to investigate the impact of managers' coaching skills on the organization's performance, considering the mediating role of organizational architecture knowledge and psychological capital. The results of the research showed that the coaching skills of managers have a significant effect on the performance of the Kale company in North, Razavi, and South Khorasan provinces, and the first hypothesis of the research has been confirmed. A large part of an organization's performance is due to the performance of its employees. Managers' coaching skills help employees receive appropriate and real feedback on their performance and guide them towards better performance and fewer errors.

Coaching skills improve communication between managers and employees, and this makes managers more

aware of the market situation and environmental conditions by giving more information to employees. In this case, the manager's requests are more understandable for the employees. A manager with coaching skills tries to improve the organization's performance by promoting employees. The results of the second hypothesis showed that the coaching skills of managers have a significant effect on the knowledge of organizational architecture in the Kale company in North, Razavi, and South Khorasan provinces, and the second hypothesis was confirmed. Therefore, managers with coaching skills know that employees need to be aware of details as valuable company resources. This knowledge makes them sensitive to the company's current processes. When managers convey the feedback and impact of employees in the production and marketing process, employees will have a correct view of themselves in the production chain. It gives them a correct understanding of the company's situation and even helps them understand the company's financial issues more. This is the knowledge of organizational architecture. The results of the third hypothesis show that managers' coaching skills significantly affect the psychological capital of the Kale company in North, Razavi, and South Khorasan provinces. Therefore, the third hypothesis is confirmed. Thus, maintaining employees' morale, creating hope in them, and encouraging them to work harder are some of the duties of a successful manager. Employees of an organization should always be present with extra strength and energy to perform their duties so that they can implement the orders and demands of managers and achieve organizational goals. The fourth hypothesis of the research was that the

knowledge of organizational architecture significantly affects Kale company's performance in North, Razavi, and South Khorasan provinces, and the fourth hypothesis was confirmed. Therefore, if the employees of an organization know where they are in the product production chain and what role they play in producing a product, they will work more carefully and responsibly. As much as they are aware of how much their contribution is in producing a high-quality product and how important it is to produce a high-quality product, they can have a better view of their job and duties. The results of the fifth hypothesis showed that psychological capital has a significant effect on the performance of the Kale company in North, Razavi, and South Khorasan provinces, and the fifth hypothesis was confirmed. In fact, what improves the performance of employees is their motivation. Motivation is an important issue and cannot be ignored. One of the important motivating factors is the hope of progress in a job. The results of the sixth hypothesis indicated that knowledge of organizational architecture plays a mediating role in the effect of managers' coaching skills on the performance of the Kale company in North, Razavi, and South Khorasan provinces, and the sixth hypothesis was confirmed with 95% confidence. In this regard, it can be said that coaching skills give managers the ability to interact and guide employees in such a way that they understand the necessary information to understand their position in the organization. The results of the seventh hypothesis indicated that psychological capital plays a mediating role in the effect of managers' coaching skills on the performance of the Kale company in North, Razavi, and South Khorasan provinces, and the seventh hypothesis was confirmed with 95%

confidence. Therefore, when managers have coaching skills in an organization, employees become more optimistic about the future of their organization and career, and can plan and set goals for their personal and work lives.

Authors' contribution

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors of the article thank and appreciate all the people who gave scientific advice in the preparation of the article. In particular, we would like to express our gratitude to the managers and employees of the dairy companies of Toos Industrial Town, who have provided invaluable spiritual support and companionship in this process.

علمی

واکاوی تأثیر مهارت‌های کوچینگ مدیران بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی دانش معماری سازمان و سرمایه روان‌شناختی (مورد مطالعه: شرکت‌های لبنی شهرک صنعتی توس مشهد)

هادی بستام^۱ ID، سمانه صادقیان^{۲*} ID، حمیده شیرویه شیلگانی^۳ ID

^۱ استادیار گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی تابران، مشهد، ایران
^۲ استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
^۳ کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، موسسه آموزش عالی تابران، مشهد، ایران



[10.22080/shrm.2025.5907](https://doi.org/10.22080/shrm.2025.5907)

چکیده

هدف: این تحقیق با هدف بررسی تأثیر مهارت‌های کوچینگ مدیران بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی دانش معماری سازمان و سرمایه روان‌شناختی انجام شده است. روش: این مطالعه از نوع کاربردی و ماهیت آن توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کارکنان فروش شرکت‌های لبنی شهرک صنعتی توس مشهد بوده است و براساس فرمول کوکران، اندازه نمونه ۱۶۰ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام شد و ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه استاندارد بود. روایی پرسش‌نامه به کمک تحلیل بارهای عاملی تأییدی و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بررسی و تأیید گردید. برای بررسی فرضیه‌ها، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس نسخه ۳ استفاده شد. یافته‌ها: نتایج تحقیق نشان می‌دهد مهارت‌های کوچینگ مدیران تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان، دانش معماری سازمان و سرمایه روان‌شناختی دارند. علاوه بر این، دانش معماری سازمان و سرمایه روان‌شناختی نیز بر عملکرد سازمان تأثیرگذار هستند. نقش میانجی دانش معماری سازمان و سرمایه روان‌شناختی نیز مورد تأیید قرار گرفت. نتیجه‌گیری: این تحقیق تأکید می‌کند که شیوه‌های کوچینگ مدیران می‌توانند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند و لزوم توجه به دانش معماری سازمان و سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان عوامل میانجی بارز است.

تاریخ دریافت:

۲۴ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۲۰ فروردین ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۳۰ آذر ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

مهارت‌های کوچینگ مدیران؛
دانش معماری سازمان؛ سرمایه
روان‌شناختی؛ عملکرد سازمان

* نویسنده مسئول: سمانه صادقیان

آدرس: دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

ایمیل: ssadeghian@um.ac.ir

۱ مقدمه

هدف هر سازمانی موفقیت در حوزه فعالیت و انجام درست رسالت محوله است. برای اینکه سازمانی بداند تا چه اندازه به اهداف تعیین شده نزدیک شده است، نیازمند معیارهایی هستند که عملکرد سازمان می‌تواند تجمیعی از مجموع این معیارها باشد ([Anwar & Abdullah, 2021](#)) عملکرد سازمان معلول عوامل مختلفی است، از مهارت کارکنان و مدیران تا استراتژی‌ها، شرایط محیطی و بسیاری از عوامل دیگر. از سوی دیگر مدیران به عملکرد سازمانی توجه خاصی دارند؛ چراکه نتایج نهایی تجمیع فرآیندهای کاری و فعالیت‌های سازمان را نشان می‌دهد. این یک مفهوم پیچیده اما مهم است و مدیران باید عواملی را که به عملکرد بالای سازمانی کمک می‌کنند، درک کنند ([Al Aina & Atan, 2020](#)). به هر حال، آن‌ها نمی‌خواهند راه خود را به سمت عملکرد متوسط مدیریت کنند. آن‌ها می‌خواهند که سازمان‌ها، واحدهای کاری یا گروه‌های کاری خود به سطوح بالایی از عملکرد دست یابند، صرف نظر از اینکه چه مأموریت، استراتژی یا هدفی دنبال می‌شود ([Lee, 2022](#)). بقا و موفقیت سازمان به‌طور فزاینده‌ای به توانایی آن‌ها برای ایجاد نیروی کار ماهر و آزادکردن پتانسیل آن‌ها بستگی دارد ([sadeghian et al., 2019](#)). از جمله عواملی که می‌تواند بهبود عملکرد سازمان را در پی داشته باشد، دانش معماری سازمان است. اصطلاح معماری سازمانی به ساختار و شکلی اطلاق می‌شود که یک کسب‌وکار براساس آن فعالیت می‌کند. همه انواع کسب‌وکار، از شرکت‌های کوچک گرفته تا رستوران‌های زنجیره‌ای شرکتی، تحت این مفهوم فعالیت می‌کنند. همان گونه که معماری ساختمان‌ها و خانه‌ها شامل تقسیم فضاهای داخلی به اتاق‌های مختلف است که اهداف خاص خود را دارند. معماری سازمانی نیز مشابه معماری آجر و ملات است، اگرچه به جای مصالح ساختمانی با مفاهیم سروکار دارد. معماری سازمانی تضمین می‌کند که تمام اجزای یک کسب‌وکار (سازمان) به‌طور منسجم برای دستیابی به اهداف

آن کار می‌کنند ([Cunningham et al., 2022](#)). مدیران و مدیرانی که دانش معماری سازمان را درک کرده باشند، می‌توانند به‌درستی در تخصیص منابع، ایجاد فرآیندها و اولویت‌بندی موارد تصمیم‌گیری کنند، چنین دانشی می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد. در عین حال وجود چنین دانشی در سازمان و در بین مدیران نیازمند برخی مهارت‌هاست ([et al., 2020](#)). هیچ تردیدی نیست که شخصیت و توانمندی‌های کارکنان و مدیران هر سازمان تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان دارند. چنین مواردی تحت عنوان سرمایه روان‌شناختی سازمان مطرح می‌شود. سرمایه روان‌شناختی از چهار منبع کلیدی خودکارآمدی، خوش‌بینی، امید و تاب‌آوری تشکیل شده است. این چهار عنصر به‌راحتی می‌تواند عملکرد فردی و سازمانی را ارتقا دهد، اگرچه هر یک از این چهار بعد می‌تواند به‌عنوان یک معلول مورد بررسی قرار گیرد، اما آن چه در این‌جا قابل اعتناست، توافق همه مطالعات حوزه مدیریت در اثرگذاری این عوامل بر عملکرد سازمانی است ([Nguyen & Ngo, 2020](#)). می‌توان گفت سازمانی که سرمایه روان‌شناختی مناسبی داشته باشد، می‌تواند خود را با کم‌ترین هزینه و زمان مناسب بروز کرده و در برابر تغییرات محیطی تاب‌آوری مناسبی داشته باشد. چنین سازمانی با وجود کارکنان کارآمد و توانا، خیلی زود می‌تواند رضایت مشتریان خود را جلب نماید ([Marashdah & Albdareen, 2020](#)). سرمایه روان‌شناختی مانند هر نوع سرمایه دیگری مستلزم توجه به بسترهای اجرایی آن است. به‌عنوان مثال خوش‌بینی در سازمان هنگامی روی می‌دهد که مدیران توانسته باشند آینده روشنی را پیش چشم کارکنان به نمایش بگذارند. برای هر یک از ابعاد سرمایه روان‌شناختی چنین شرایطی حاکم است ([Tang et al., 2023](#)). آن چه مسلم است در بهبود سرمایه روان‌شناختی، دانش معماری سازمان و عملکرد سازمان، مدیران نقش کلیدی بر عهده دارند ([Zuñiga et al., 2020](#)). یکی از مهارت‌های اثرگذار مدیران در این موضوع، مهارت کوچینگ است. کوچینگ یک رویکرد بلندمدت است که در

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲.۱ مهارت‌های کوچینگ مدیران

بقا و موفقیت سازمان به‌طور فزاینده‌ای به توانایی آن‌ها برای ایجاد نیروی کار بسیار ماهر و به‌آزادکردن پتانسیل کارکنان در سازمان بستگی دارد (Sadeghian et al., 2019) و کوچینگ می‌تواند در این زمینه مؤثر واقع شود. علی‌رغم آنکه کوچینگ یا مربی‌گری به‌عنوان یک روش و عمل مؤثر و محبوب شناخته شده است، ولی با این حال در تعریف آن ضعف و اختلاف نظر وجود دارد. رشته کوچینگ به سرعت در ۶۵ سال گذشته رشد یافته است، با وجود آنکه بیشتر رشته‌ها و حرفه‌ها این نوع رشد را تجربه کرده‌اند، اما دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به کوچینگ وجود دارد (Fendi et al., 2022). به‌ویژه کوچینگ می‌تواند برای کمک به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها جهت رسیدگی به مسائل بفرنج و پیچیده و تحقق اهداف قابل توجه مفید باشد. صاحب‌نظران و متخصصان، تعاریف گوناگونی از کوچینگ ارائه کرده‌اند که علی‌رغم تفاوت ظاهری، همه آن‌ها مفهوم کوچینگ را در قالب جملاتی خاص بیان کرده‌اند (Ceballos & Bixler, 2024). کوچینگ یک جریان تسهیل است که هدفش آموزش دادن، الهام بخشیدن، توسعه دادن و برانگیختن افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها جهت خلق بهترین نتایج ممکن در چهارچوب مشخص شده می‌باشد (Park et al., 2021). همچنین کوچینگ فرآیند کمک‌رسانی به افراد به منظور شناخت مهارت‌ها و استعدادها و درونی آن‌ها و توانمندکردن آن‌ها جهت به‌کارگیری شایسته ظرفیت‌ها می‌باشد (Mohammadi et al., 2023). در رأس جریان کوچینگ، مربی قرار دارد؛ کسی که به‌عنوان یک تسهیل‌گر و کاتالیزور عمل می‌کند و از طیف وسیعی از تکنیک‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌ها بهره می‌گیرد. کوچینگ استقرار مجموعه‌ای از رفتارهاست و به رهبران موفق کمک می‌کند تا به تغییر رفتار مثبت و پایدار خود، کارکنان و سازمان

آن مدیران با داشتن چشم‌اندازی برای مسیر شغلی کارکنان و کمک به رفع موانع سر راه، روی رشد کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کنند. اغلب با راهنمایی (منتورینگ) اشتباه گرفته می‌شود. درحالی‌که منتورینگ را می‌تواند ارائه راه‌حل برای مشکل در کوتاه‌مدت در نظر گرفت، کوچینگ نگاه بلندمدت و به موفقیت سازمان و کارکنان در درازمدت تمرکز می‌کند (Park et al., 2021). چنین مهارتی در تمامی مدیران وجود ندارد، با این همه مانند هر مهارت دیگری قابل یادگیری است. براساس مفهوم، می‌توان انتظار داشت کوچینگ در سازمان‌هایی با ثبات مدیریت بیشتر موضوعیت داشته باشد یا در سازمان‌هایی که سیستم مدیریت با تغییر افراد کم‌تر دچار تغییر می‌شوند. می‌توان گفت کوچینگ یک نیاز برای موفقیت یک سازمان در طول زمان است (Romão et al., 2022).

همان‌گونه که توضیح داده شد، کوچینگ بیشتر در سازمان‌هایی که ثبات مدیریت دارند، قابل طرح است. بدون شک در این موضوع بخش خصوصی نسبت به بخش‌های دولتی اولویت دارد. علاوه بر این شرکت‌های خصوصی به دلیل نیاز بیشتر به موفقیت در بازار، توجه بیشتری نسبت به موضوع کوچینگ و سرمایه‌روان‌شناختی و مهارت‌های کارکنان و مدیران دارند. شرکت کاله نیز به‌عنوان یک شرکت تولیدی خصوصی، بدون شک به دنبال ماندگاری و موفقیت در بازار است و سرمایه‌گذاری‌های آن در بخش توسعه شرکت کاملاً گویای این امر است. بنابراین می‌تواند مورد مطالعه مناسبی برای موضوع مهارت‌های کوچینگ مدیران و تأثیر آن بر عملکرد سازمان باشد. براساس آن چه توضیح داده شد، مسأله اصلی تحقیق بررسی تأثیر مهارت‌های کوچینگ مدیران بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی دانش معماری سازمان و سرمایه‌روان‌شناختی در شعب شرکت کاله در استان‌های خراسان است.

”طرح گذار“ که نحوه رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب یک سازمان را مشخص می‌کند. در بحث معماری سازمانی، اولاً باید مؤلفه‌ها و اجزای سازمان دقیق شناسایی شوند. ارتباط بین این مؤلفه‌ها و اجزای سازمان با یکدیگر و همچنین با محیط بیرونی گام بعدی در تحقق این امر به‌شمار می‌آید (Cunningham et al., 2022).

۲٫۳ سرمایه روان‌شناختی

سرمایه روان‌شناختی مجموعه‌ای از چهار حالت روان‌شناختی سالم است که بهزیستی و عملکرد را افزایش می‌دهد - امید، کارآمدی، انعطاف‌پذیری و خوش‌بینی. در محل کار، تک‌تک کارکنان می‌توانند سرمایه روان‌شناختی برای ارتقای عملکرد شخصی خود بسازند و کارفرمایان می‌توانند سرمایه روان‌شناختی برای افزایش عملکرد سازمانی در تیم‌ها و کل نیروی کار ایجاد کنند (Luthans & Broad, 2022). لوتانز و برود (۲۰۲۲) بر این باورند که حوزه سرمایه انسانی و اجتماعی می‌شود (Mutonyi, 2021). بدین ترتیب می‌توان توجه به سرمایه روان‌شناختی کارکنان را به‌عنوان یک رویکرد جدید در رویارویی با چالش‌های سازمانی امروزی مطرح ساخت. در شرایط کنونی، مزیت رقابتی تنها می‌تواند با ویژگی‌هایی همچون پایداری، منحصربه-فرد بودن، افزایش‌پذیری و تدبیرپذیر بودن برای سازمان مفید واقع گردد. چنین مزیتی حتی حفظ منابع مادی مرسوم را آسان و ممکن می‌سازد. رویکرد سرمایه روان‌شناختی برای دستیابی به مزیت رقابتی، مبتنی بر حقیقتی پذیرفته‌شده می‌باشد و آن این است که در اکثر اوقات از تمام قابلیت‌های منابع انسانی بهره نمی‌گیرند (Alqudah et al., 2024). سرمایه روان‌شناختی عبارت است از: مطالعه مثبت از توانایی‌های مثبت و قابلیت‌های روان‌شناختی منابع که قابل اندازه‌گیری، توسعه و مدیریت است و موجب بهبود عملکرد می‌شود (Mardika et al., 2024). سرمایه روان‌شناختی عبارت است از صفات و توانمندی‌های مثبت درکارکنان، مدیران و فضای

دست یابند (Romão et al., 2022). حال و همکاران، کوچینگ را یک جریان یادگیری فعال، متمرکز بر هدف و فرد به فرد تعریف کرده‌اند که به منظور بهبود عملکرد افراد و ارتقای مسیر حرفه‌ای آن‌ها استفاده می‌شود. از طریق فرآیند کوچینگ، افراد یادگیری‌شان را عمیق‌تر می‌سازند، عملکردشان را بهبود می‌بخشند و کیفیت زندگی کاریشان را ارتقا می‌دهند. کوچینگ یک فرآیند و جریان تعاملی است که به افراد و سازمان‌ها جهت توسعه سریع‌تر و تولید نتایج رضایت‌بخش‌تر کمک می‌کند. از طریق کوچینگ، افراد اهداف بهتری را تعیین می‌کنند، اقدامات بیشتری را به عهده می‌گیرند، تصمیمات بهتری را اتخاذ می‌کنند و به شیوه مؤثرتر از نقاط قوتشان بهره می‌برند (Seemann et al., 2020).

۲٫۲ دانش معماری سازمان

دانش معماری سازمانی یک رویکرد جدید در جهت ایجاد هماهنگی و همخوانی بین فرآیندها، داده‌ها، نقش افراد، سیستم‌ها و فناوری‌های مورد استفاده، با اهداف و راهبردهای سازمانی است. معماری سازمانی یک پایگاه دارایی‌های اطلاعاتی استراتژیک است که مأموریت کسب‌وکار، اطلاعات فناوری‌های لازم جهت انجام آن مأموریت و فرآیندهای انتقال و استقرار فناوری‌های نوین به منظور هماهنگی با تغییرات سازمان را تعریف کرده است. معماری سازمانی، رویکردی جدید در راستای هماهنگ‌سازی راهبردهای سازمان با فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی موجود در آن سازمان است (Appiah et al., 2020). دانش معماری سازمان به دانشی در مورد نحوه ادغام و پیوند اجزای یک سازمان با یکدیگر اشاره دارد. دانش معماری به دانش تجاری گسترده کارکنان اشاره دارد که نه تنها شامل محصولات سازمانی، خدمات و نتیجه نهایی است، بلکه درک فرآیندهای تجاری و نحوه عملکرد سازمان را نیز نشان می‌دهد (Nyfoudi et al., 2023). دانش معماری سازمانی شامل معماری وضع موجود، معماری وضع مطلوب و طرح خاصی موسوم به

کلی سازمان یا شرکت: مثل اعتماد به نفس، امید، خوش بینی و تاب آوری (Maslakci et al., 2024).

۲٫۴ عملکرد سازمان

عملکرد سازمان به کیفیت، کمیت و به موقع بودن کار به دست آمده در سطح سازمان و همچنین همکاری اعضای سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر عملکرد سازمانی توانایی یک سازمان برای رسیدن به اهداف و بهینه سازی نتایج است. در نیروی کار امروزی، عملکرد سازمانی را می توان به عنوان توانایی یک شرکت برای دستیابی به اهداف در حالت تغییر دائمی نیز تعریف کرد (Nyfoudi et al., 2023). عملکرد سازمانی اصطلاحی است که در همه جا وجود دارد و با وجود این به طور ضعیف تعریف شده است. اگرچه این ساختار به تعدادی از عوامل منحصر به فرد مرتبط با هر سازمان بستگی دارد، اما فقدان یک تعریف جهانی آن را برای متخصصان چالش برانگیز می کند تا در مورد اینکه دقیقاً منظورشان از عملکرد سازمانی چیست، توافق کنند (Rehman et al., 2019). احتمالاً به اندازه مطالعاتی که از این متغیر استفاده کرده اند، تعابیر زیادی از اصطلاح عملکرد سازمانی وجود دارد. لو و همکاران^۱ در تحقیقات خود در سال ۲۰۱۲ که یک فراتحلیل از عملکرد سازمانی انجام داد، پیشنهاد کرد که باید از نظر اقتصادی و عملیاتی اندازه گیری شود (Anwar & Abdullah, 2021): عملکرد اقتصادی به نتایج مالی و بازاری می پردازد که سود، فروش، بازگشت سرمایه برای سهام داران و سایر معیارهای مالی را ارزیابی می کند. از سوی دیگر عملکرد عملیاتی بر شاخص های قابل مشاهده مانند رضایت و وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی شرکت و مزیت رقابتی ناشی از قابلیت ها و منابع متمرکز است. واقعیت این است که عملکرد سازمانی برای سطوح مختلف سلسله مراتب اندازه گیری می شود و می تواند برای افراد، گروه ها و کل سازمان به عنوان یک کل ارزیابی شود، مروری بر ادبیات سیستماتیک از ۲۱۳ مطالعه منتشر شده در مجلات معتبر یا یک دوره

سه ساله (۲۰۰۹-۲۰۰۶) ۲۰۷ معیار مختلف مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد را نشان داد که ریچارد و همکاران^۲ در سال ۲۰۰۹، به آن ها اشاره کرده اند. در نهایت، محققان بر روی یک ساختار چند بعدی از عملکرد سازمانی با عملکرد مالی، عملکرد بازار محصول و بازده سهام داران که سه جنبه مهم را تشکیل می دهند، به توافق رسیدند (Anwar & Abdullah, 2021).

۲٫۵ پیشینه پژوهش

احسانی و همکاران (۱۴۰۲) تحقیقی با عنوان تأثیر سرمایه روان شناختی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی نوآوری در فناوری اطلاعات انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان اداره کل ورزش و جوانان، کارکنان اداره تربیت بدنی آموزش و پرورش، کارکنان معاونت ورزش شهرداری و کارکنان باشگاه های ورزشی شهر اصفهان می باشد. تعداد ۳۸۶ نفر از این افراد با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان می دهد که سرمایه روان شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. از طرفی نوآوری در فناوری اطلاعات تأثیر سرمایه روان شناختی را بر عملکرد سازمانی میانجی گری می کند و بین سرمایه روان شناختی و نوآوری در فناوری اطلاعات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (Ehsani et al., 2023). غفاری و همکاران (۱۴۰۰) تحقیقی با عنوان طراحی مدلی جهت بسط مفهومی کوچینگ عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی ایران انجام دادند. روش پژوهش مورد استفاده، کیفی و به طور خاص داده بنیاد است که در آن عوامل اثرگذار بر تبیین مفهوم کوچینگ عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی ایران با استفاده از روش مصاحبه باز شناسایی شد. بر اساس این، تعداد ۱۰ نفر از خبرگان که در این پژوهش افراد مجرب در حوزه کوچینگ عملکرد هستند، به عنوان نمونه انتخاب شدند. یافته ها با استفاده از مفاهیم استحصال شده مشترک، منجر به شناسایی ۵ عامل تعدیل گر،

² Richard et al

¹ Luo et al

نیفودی و همکاران (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان مهارت کوچینگ مدیریتی و عملکرد تیمی: رابطه چگونه و تحت چه شرایطی کار می‌کند؟ انجام دادند. در این تحقیق نظرسنجی از طریق ابزار پرسش‌نامه از میان ۱۸۲ نفر از کارکنان و مدیران آن‌ها که در ۶۰ تیم سازمانی دانش‌محور در یک سازمان یونانی و دو سازمان بریتانیایی (به ترتیب در زمینه ماشین‌آلات، خدمات مصرف‌کننده و آموزش حرفه‌ای) مستقر بودند، صورت گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد که مهارت‌های کوچینگ مدیران تأثیر معناداری بر دانش معماری در سطح تیم دارد. از طرفی دانش معماری در سطح تیم، رابطه بین مهارت کوچینگ مدیریتی و عملکرد تیم را میانجی می‌کند (Nyfoudi et al., 2023).

نوویتاساری (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان نقش کوچینگ مدیریتی بر عملکرد: تحلیل واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی کارکنان انجام داد. جامعه آماری کارکنان یک شرکت تولیدی در تانگ‌رنگ، اندونزی هستند. در این پژوهش با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۲۴ نفر از کارکنان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مهارت‌های کوچینگ مدیریتی بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که رابطه بین کوچینگ مدیریتی و عملکرد به‌طور معناداری توسط سرمایه روان‌شناختی میانجی‌گری می‌شود (Novitasari, 2021).

۲٫۶ فرضیه‌های تحقیق

از این‌رو با توجه به هدف تحقیق، مرور ادبیات و تحقیقات انجام‌گرفته در این زمینه، فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر تعریف می‌شوند:

فرضیه ۱: مهارت‌های کوچینگ مدیران بر عملکرد شرکت کاله در استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی تأثیر معنادار دارد.

فرضیه ۲: مهارت‌های کوچینگ مدیران بر دانش معماری سازمان در شرکت کاله در استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی تأثیر معنادار دارد.

زمینه‌ای، راهبردی، پیامدها و درنهایت شرایط علی پیاده‌سازی نظام کوچینگ عملکرد شد. نتایج حاکی از آن است که سازمان‌های امروزی با اطلاع بیشتری از عوامل یادشده می‌توانند نسبت به فشار رقابتی واکنش بهتری داشته و به دنبال آن با تدوین و به-کارگیری استراتژی‌های آموزشی و کسب‌وکار مثل کوچینگ به نتایج کارآمدتری نائل گردند (Ghaffari et al., 2021).

حافظ و نوردیانسیا (۲۰۲۴) تحقیقی با عنوان تأثیر مهارت‌های کوچینگ مدیریتی بر دانش معماری در سطح تیم و عملکرد تیم با نقش تعدیل‌کننده هدف‌گرایی مدیر انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان دائمی مؤسسات مالی در کشور اندونزی هستند. تعداد ۱۲۰ نمونه آماری جمع‌آوری شد. نتایج نشان می‌دهد که دانش معماری تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد تیم دارد. همچنین مهارت کوچینگ مدیریتی نیز تأثیر معناداری بر دانش معماری داشته است؛ لذا در این تحقیق تأثیر غیرمستقیم مهارت‌های کوچینگ مدیران بر عملکرد سازمان از طریق دانش معماری تأیید شده است (Hafidz & Nurdiansyah, 2024).

اوکتاویانی و لانتو (۲۰۲۴) تحقیقی با عنوان ارزیابی اثربخشی کوچینگ مدیران برای بهبود عملکرد سازمانی مؤسسات خیریه انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان مؤسسه خیریه رومه زکات در کشور اندونزی بوده‌اند. تعداد ۲۱۳ نمونه آماری با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. نتایج نشان می‌دهد مهارت‌های کوچینگ مدیران تأثیر معناداری بر بهبود عملکرد سازمانی داشته است. همچنین اجرای اثربخشی کوچینگ در این مؤسسه خیریه در سطح متوسط است. این نشان می‌دهد که فرآیند کوچینگ اجرا شده است و به‌طور منطقی بهینه است، اما ارزیابی هنوز در مرحله متوسط است و نیاز به بهبود را نشان می‌دهد (Oktaviani & Lantu, 2024).

تحقیقات خود نشان دادند که مهارت‌های کوچینگ می‌تواند دانش معماری سازمان را ارتقا دهد (Nyfoudi et al., 2024., [Hafidz & Nurdiansyah, 2024.](#)) دانش معماری سازمانی یک رویکرد جدید در جهت ایجاد هماهنگی و همخوانی بین فرآیندها، داده‌ها، نقش افراد، سیستم‌ها و فناوری‌های مورد استفاده، با اهداف و راهبردهای سازمانی است (Cunningham et al., 2022). معماری سازمانی یک پایگاه دارایی‌های اطلاعاتی استراتژیک است که مأموریت کسب‌وکار، اطلاعات فناوری‌های لازم جهت انجام آن مأموریت و فرآیندهای انتقال و استقرار فناوری‌های نوین به منظور هماهنگی با تغییرات سازمان را تعریف کرده است. معماری سازمانی، رویکردی جدید در راستای هماهنگ‌سازی راهبردهای سازمان با فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی موجود در آن سازمان است (Fajrillah et al., 2022). از سوی دیگر بنا به نظر نووینتاساری (۲۰۲۱) مهارت‌های کوچینگ مدیران، سرمایه روان‌شناختی کارکنان را نیز افزایش می‌دهد (Novitasari, 2021). سرمایه روان‌شناختی عبارت است از مطالعه مثبت از توانایی‌های مثبت و قابلیت‌های روان‌شناختی منابع که قابل اندازه‌گیری، توسعه و مدیریت است و موجب بهبود عملکرد می‌شود. براساس مطالعات انجام‌شده سرمایه شناختی در کنار دانش معماری سازمان می‌تواند عملکرد شرکت را بهبود بخشد. با توجه به این مباحث تحقیق حاضر به تحلیل و بررسی تأثیر مهارت‌های کوچینگ مدیران بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی دانش معماری سازمان و سرمایه روان‌شناختی در شرکت‌های لبنی شهرک صنعتی توس مشهد می‌پردازد. در این راستا، مقالات مختلفی که در این حوزه منتشر شده‌اند و در بالا نیز اشاره شد، روابط متعددی را مورد سنجش قرار داده‌اند، اما جامع نبوده‌اند. برای مثال، تحقیق نووینتاساری (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر مهارت‌های کوچینگ بر سرمایه روان‌شناختی کارکنان پرداخته و نشان داده است که این مهارت‌ها می‌تواند به بهبود قابلیت‌های مثبت و منابع روان‌شناختی کارکنان

فرضیه ۳: مهارت‌های کوچینگ مدیران بر سرمایه روان‌شناختی شرکت کاله در استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی تأثیر معنادار دارد.

فرضیه ۴: دانش معماری سازمان بر عملکرد شرکت کاله در استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی تأثیر معنادار دارد.

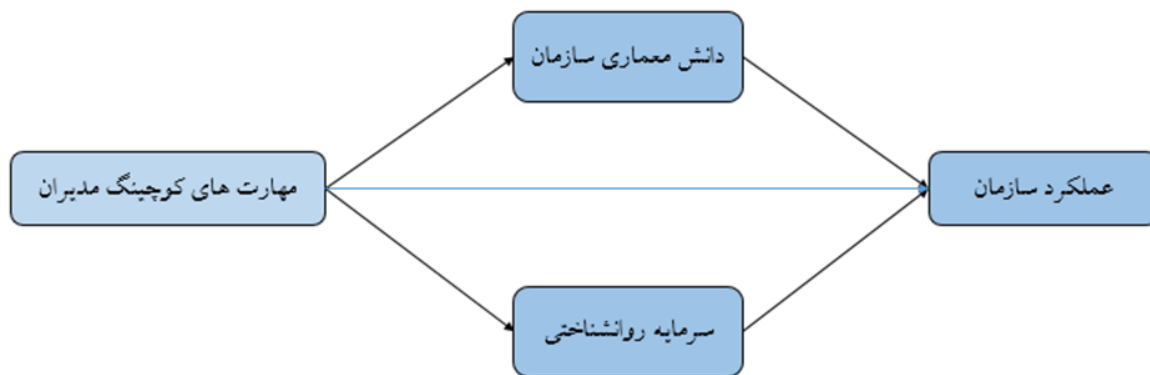
فرضیه ۵: سرمایه روان‌شناختی بر عملکرد شرکت کاله در استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی تأثیر معنادار دارد.

فرضیه ۶: دانش معماری سازمان در تأثیر مهارت‌های کوچینگ مدیران بر عملکرد شرکت کاله در استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی نقش میانجی دارد.

فرضیه ۷: سرمایه روان‌شناختی در تأثیر مهارت‌های کوچینگ مدیران بر عملکرد شرکت کاله در استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی نقش میانجی دارد.

یکی از نقش‌های جدیدی که برای مدیران در شرکت‌ها و کشورهای توسعه‌یافته تعریف می‌شوند، کوچینگ است. کوچینگ به‌عنوان یک جریان یادگیری فعال، متمرکز بر هدف و فرد به فرد تعریف شده است که به منظور بهبود عملکرد افراد و ارتقای مسیر حرفه‌ای آن‌ها استفاده می‌شود (McCarthy & Milner, 2020). از طریق فرآیند کوچینگ، افراد یادگیری شان را عمیق‌تر می‌سازند، عملکردشان را بهبود می‌بخشند و کیفیت زندگی کاریشان را ارتقا می‌دهند. کوچینگ یک فرآیند و جریان تعاملی است که به افراد و سازمان‌ها جهت توسعه سریع‌تر و تولید نتایج رضایت‌بخش‌تر کمک می‌کند (Aarnio-Peterson et al., 2024). داشتن مهارت‌های کوچینگ براساس نظر اوکتاویانی و لانتو (۲۰۲۴)، نیفودی و همکاران (۲۰۲۳)، نووینتاساری (۲۰۲۱) دارای مزایایی از جمله بهبود عملکرد سازمان است (Novitasari, 2021., Oktaviani & Lantu, 2023). همچنین نیفودی و همکاران (۲۰۲۳) و حافظ و نوردیانسیا (۲۰۲۴) در

نوویتاساری (۲۰۲۱) بر روی شرکت‌های تولیدی در اندونزی انجام شده است و مطالعه نیفودی و همکاران (۲۰۲۳) بر روی ۶۰ تیم سازمانی دانش‌محور در یک سازمان یونانی و دو سازمان بریتانیایی بوده است که با توجه به متفاوت بودن جامعه آماری و کشورهای مورد مطالعه و اینکه تحقیق فارسی مشابه این تحقیق کار نشده است، این تحقیق به نوعی شکاف‌های موجود در تحقیقات قبلی را پر می‌کند. همچنین مطالعات پیشین به بررسی تأثیرات مستقیم مهارت‌های کوچینگ بر عملکرد یا مؤلفه‌های مرتبط به صورت جداگانه پرداخته‌اند، این مطالعه به دنبال ارائه تصویری جامع‌تر از تأثیر هم‌زمان این متغیرها بر بهبود عملکرد سازمان است. به عبارت دیگر، این نوآوری در تحقیق موجب می‌شود تا روابط علی و میانجی به صورت دقیق‌تری مورد بررسی قرار گیرد و نتیجه‌گیری‌های کاربردی‌تری برای مدیران صنایع لبنی ارائه گردد. براساس آن چه توضیح داده شد، مدل مفهومی تحقیق برگرفته از تحقیقات حافظ و نوردیانسیا (۲۰۲۴)، نوویتاساری (۲۰۲۱) می‌باشد:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق برگرفته از (Novitasari, 2021, Hafidz & Nurdiansyah, 2024)

این باور است که واقعیت‌ها و پدیده‌های موجود در جهان عینی و قابل مشاهده هستند و می‌توان آن‌ها را به صورت علمی و با استفاده از روش‌های تجربی بررسی کرد. رویکرد این پژوهش نیز کمی است و به بررسی روابط بین متغیرهای مهارت‌های کوچینگ مدیران، دانش معماری سازمان، سرمایه روان-

منجر شود. این نتیجه بر اهمیت تأثیرات مستقیم مهارت‌های کوچینگ در بهبود عملکرد افراد تأکید دارد و به نوعی راه را برای مطالعه تأثیر این رویکرد بر عملکرد سازمانی هموار می‌سازد. همچنین، پژوهش حافظ و نوردیانسیا (۲۰۲۴) به ارتباط میان مهارت‌های کوچینگ و ارتقاء دانش معماری سازمان اشاره کرده و تأکید دارد که مهارت‌های کوچینگ می‌توانند به ایجاد هماهنگی بیشتر بین فرآیندها و اهداف سازمان کمک کنند. از سوی دیگر، تحقیق نیفودی و همکاران (۲۰۲۳) نیز بر تأثیر مهارت‌های کوچینگ بر عملکرد سازمان و بهبود دانش معماری سازمان تأکید دارد که این نشان‌دهنده اهمیت این دو رویکرد در بهینه‌سازی عملکرد کلی سازمان‌هاست. تحقیق حاضر با استفاده از این مبنای نظری، به بررسی نقش دانش معماری سازمان و سرمایه روان‌شناختی به عنوان میانجی در رابطه مهارت‌های کوچینگ و عملکرد سازمان پرداخته است که در هیچ یک از مطالعات قبلی این روابط با هم بررسی نشده است، همچنین مطالعه حافظ و نوردیانسیا (۲۰۲۴) مؤسسات مالی غیر بانکی اندونزی را مورد بررسی قرار داده است و مطالعه

۳ روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی با رویکرد کمی و فلسفه اثبات‌گرایی و استراتژی پیمایشی - تحلیلی است. در واقع، این پژوهش از منظر فلسفه بر پایه فلسفه اثبات‌گرایی قرار دارد. اثبات‌گرایی بر

شناختی و عملکرد سازمان پرداخته شده است. استراتژی پژوهش در این مطالعه پیمایشی - تحلیلی بوده است. در این راستا، داده‌ها از طریق برای سنجش متغیرهای تحقیق، از پرسشنامه‌های استاندارد مهارت‌های کوچینگ مدیران، شامل ۵ گویه، دانش معماری سازمان، شامل ۴ گویه و عملکرد سازمانی، شامل ۴ گویه (منبع: [Nyfoudi et al., 2023](#)) و پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی، شامل ۴ گویه (منبع: [Mutonyi, 2021](#)) استفاده شده است. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب مورد بررسی قرار گرفته و نتایج نشان دادند که پرسشنامه‌ها دارای پایایی مناسبی هستند. همچنین، روایی سازه‌ها نیز مورد بررسی قرار گرفته است. جمع‌آوری شده و با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان فروش شرکت‌های لبنی شهرک صنعتی توس مشهد به تعداد ۲۰۰ نفر، می‌باشد. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده بوده است و حجم نمونه آماری از طریق فرمول کوکران ۱۶۰ نفر تعیین شده است. در نهایت در این پژوهش، برای طبقه‌بندی، پردازش و تحلیل داده‌ها و بررسی فرضیه‌های پژوهش، از نرم‌افزارهای SPSS 25 جهت بررسی شاخص‌های توصیفی و جهت آزمون مدل مفهومی تحقیق، از روش Smart PLS 3 استفاده شده است. ابتدا برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل‌های ساختاری، برازش کلی مدل مورد بررسی قرار گرفت، سپس بررسی فرضیه‌های پژوهش انجام شد، یعنی در ابتدا از صحت روابط موجود در مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از معیارهای پایایی و روایی اطمینان حاصل شد و سپس به بررسی و تفسیر روابط موجود در بخش

۴ یافته‌های پژوهش

۱. توصیف جمعیت‌شناختی: نتایج حاصل از بخش سؤالات عمومی پرسشنامه نشان داد مردان با فراوانی ۱۰۷ نفر (۶۶٫۹ درصد) مرد و زنان با فراوانی ۵۳ نفر (۳۳٫۱ درصد) هستند. سن ۵۱٫۲ درصد از افراد کم‌تر از ۳۵ سال و ۴۶٫۹ درصد نیز بین ۳۶ تا ۴۵ سال می‌باشد و ۱٫۹ درصد از افراد بین ۴۶ تا ۵۵ سال سن داشته‌اند. ۱۴ درصد از افراد دارای تحصیلات دیپلم، ۱۰٫۶ درصد دارای تحصیلات کاردانی، ۵۸٫۸ درصد کارشناسی و ۱۶٫۹ درصد نیز دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بوده‌اند.

۲. توصیف شاخص‌ها: پیش از ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری پیش فرض‌های مهم مدل‌یابی معادلات ساختاری با PLS شامل برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل مورد بررسی قرار گرفت.

در این تحقیق برازش مدل با معیارهای پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد. برای بررسی پایایی دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) محاسبه شد. مقدار این دو معیار باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰٫۷ باشد تا پایایی مدل اندازه‌گیری قابل قبول باشد. همچنین روایی پرسشنامه توسط دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد. برای ارزیابی روایی همگرا، شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شد که مقدار قابل قبول برای آن باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰٫۵ باشد و برای روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شد.

جدول ۱. شاخص های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی

میانگین واریانس استخراجی	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	سازه پژوهش
۰/۶۳۴	۰/۸۹۶	۰/۹۲۳	مهارت های کوچینگ مدیران
۰/۵۸۵	۰/۸۴۵	۰/۸۳۰	دانش معماری سازمان
۰/۶۰۸	۰/۸۶۱	۰/۷۶۲	سرمایه روان شناختی
۰/۶۱۸	۰/۸۶۳	۰/۸۲۰	عملکرد سازمانی

پایایی و روایی همگرا در مدل پژوهش می باشد. نتایج بررسی روایی واگرا نیز در جدول (۲) آمده است.

مقادیر به دست آمده در جدول (۱) نشان داد آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۷ است. همچنین نتایج نشان داد مقادیر AVE برای تمام سازه ها بالاتر از ۰/۵ است که نشان دهنده

جدول ۲. روایی واگرا (فورنل و لارکر) (یافته های پژوهش)

مهارت های کوچینگ مدیران	عملکرد سازمان	سرمایه روان شناختی	دانش معماری سازمان	سازه پژوهش
			۰/۷۶۵	دانش معماری سازمان
		۰/۷۸۰	۰/۶۹۴	سرمایه روان شناختی
	۰/۷۸۶	۰/۷۷۱	۰/۷۸۳	عملکرد سازمان
۰/۷۹۶	۰/۵۹۸	۰/۴۰۴	۰/۸۷۵	مهارت های کوچینگ مدیران

بیشتری با سؤالات خود دارند تا با سازه های دیگر به عبارتی دیگری روایی واگرای متغیرهای مدل در حد قابل قبولی می باشد.

برای بررسی برازش مدل ساختاری از معیارهای R Square، ضریب معناداری Z که در مدل ارائه می شود و معیار Q2 استفاده شد.

جدول فوق نتایج بررسی روایی واگرا را به روش فورنل و لارکر نشان می دهد. در این روش متغیرهای مرتبه دوم در نظر گرفته نمی شود. یافته های تحقیق حاکی از آن است که مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه های زیرین و چپ قطر اصلی، بیشتر است. لذا این گونه استنباط می شود که متغیرهای مکنون تعاملی

جدول ۳. شاخص های برازش مدل ساختاری

Q2	مقدار R Square	سازه پژوهش
۰/۱۱۱	۰/۲۵۸	دانش معماری سازمان
۰/۲۹۱	۰/۱۶۳	سرمایه روان شناختی
۰/۴۱۶	۰/۷۱۵	عملکرد سازمان

چهارمین معیار بررسی مدل ساختاری، اندازه تأثیر f^2 است. کوهن (۱۹۸۸) برای تعیین شدت رابطه میان متغیرهای پنهان مدل، معیار اندازه اثر را معرفی نمود. به کمک معیار f^2 می‌توان میزان اندازه اثر یک متغیر برون‌زا را بر روی یک متغیر درون‌زا در مدل معادلات ساختاری اندازه‌گیری نمود. مقادیر f^2 ، $0/02$ ، $0/15$ و $0/35$ به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است.

مطابق جدول (۳) مقدار R Square برای سازه دانش معماری سازمان، $0/258$ ، سرمایه روان‌شناختی، $0/163$ و برای عملکرد سازمان $0/715$ می‌باشد که نشان‌دهنده مقدار خوبی می‌باشد. مقادیر Q2 نشان داد متغیرهای درون‌زای هر سه سازه قابلیت پیش‌بینی در حد مناسبی با سازه‌های مربوط به خود دارند.

جدول ۴. شدت تأثیر f^2 متغیرهای مستقل بر وابسته (یافته‌های پژوهش)

f2	متغیر اثرپذیر	متغیر اثرگذار
0/462	عملکرد سازمان	سرمایه روان‌شناختی
0/076		دانش معماری سازمان
0/207		مهارت‌های کوچینگ مدیران
0/195	سرمایه روان‌شناختی	مهارت‌های کوچینگ مدیران
0/349	دانش معماری سازمان	مهارت‌های کوچینگ مدیران

همکاران^۱ (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول موجود در جدول (۵) محاسبه می‌گردد. سه مقدار $0/25$ ، $0/36$ و $0/1$ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند. این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص R^2 و میانگین شاخص‌های مقادیر اشتراکی قابل محاسبه است که در این تحقیق $0/48$ است و مدل کلی از برازش مناسبی برخوردار است.

همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، اندازه اثر مهارت‌های کوچینگ مدیران بر عملکرد سازمان و بر سرمایه روان‌شناختی و دانش معماری سازمان بیش از سایر متغیرهای اثرگذار دیگر در مدل است. برای برازش کلی مدل که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند از معیار GOF استفاده شد. معیار GOF توسط تننهاوس و

جدول ۵. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF (یافته‌های پژوهش)

میانگین AVE	میانگین R^2	GOF
0/611	0/378	$GOF = \sqrt{AVE \times R^2} = \sqrt{0.611 \times 0.378} = 0.480$

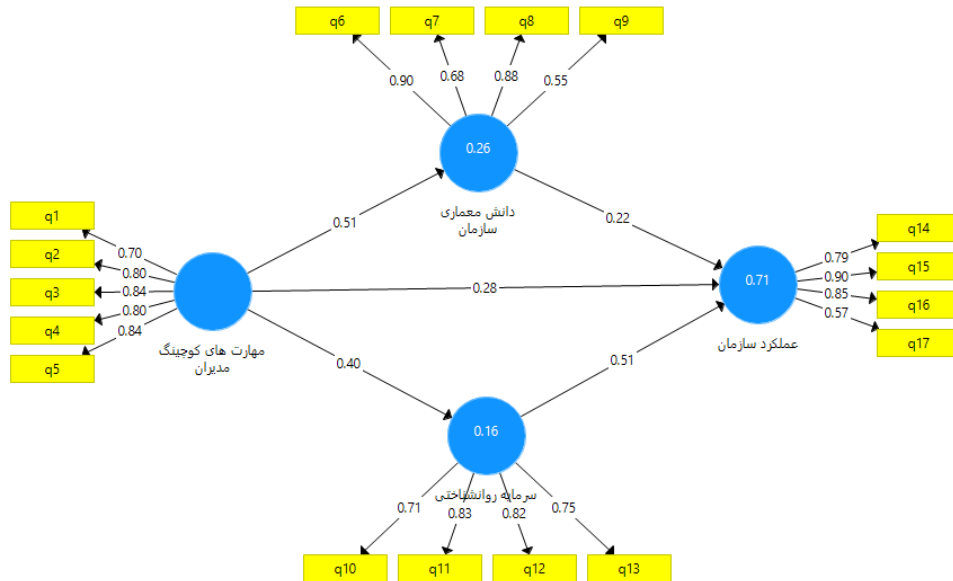
همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، مقدار میانگین مقادیر اشتراکی $0/611$ و میانگین مقادیر R^2 برابر $0/378$ به دست آمده است و با توجه به فرمول

¹ Tenenhaus et al

این مدل می‌توان به بررسی سؤال پژوهش پرداخت. برای آزمون مدل مفهومی و سؤال پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. شکل ۱ و ۲ مدل‌های خروجی نرم‌افزار Smart PLS3 را نشان می‌دهد.

مقدار معیار GOF معادل ۰/۴۸۰ به دست آمد که با توجه به دسته‌بندی مذکور نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق است.

۳. آزمون فرضیه‌ها: پس از تأیید روایی و پایایی، مدل ساختاری تحقیق ارزیابی می‌شود با استفاده از



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری

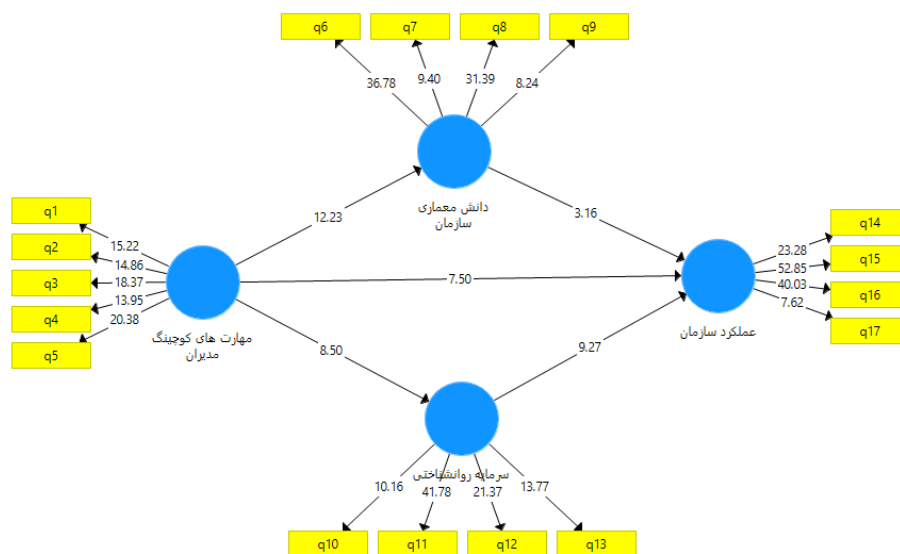
جدول ۶. بررسی بارهای عاملی پرسش‌نامه (یافته‌های پژوهش)

نتیجه	آماره t	بار عاملی	گویه‌ها
تأیید	۱۵,۲۲	۰,۷۰	q1
تأیید	۱۴,۸۶	۰,۸۰	q2
تأیید	۱۸,۳۷	۰,۸۴	q3
تأیید	۱۳,۹۵	۰,۸۰	q4
تأیید	۲۰,۳۸	۰,۸۴	q5
تأیید	۳۶,۷۸	۰,۹۰	q6
تأیید	۹,۴۰	۰,۶۸	q7
تأیید	۳۱,۳۹	۰,۸۸	q8
تأیید	۸,۲۴	۰,۵۵	q9
تأیید	۱۰,۱۶	۰,۷۱	q10
تأیید	۴۱,۷۸	۰,۸۳	q11
تأیید	۲۱,۳۷	۰,۸۲	q12

تأیید	۱۳,۷۷	۰,۷۵	q13
تأیید	۲۳,۲۸	۰,۷۹	q14
تأیید	۵۲,۸۵	۰,۹۰	q15
تأیید	۴۰,۰۳	۰,۸۵	q16
تأیید	۷,۶۲	۰,۵۷	q17

مقدار بار عاملی همه گویه‌ها از ۰,۴ بیشتر است. لذا سؤالات پرسش‌نامه از روایی سازه برخوردار است.

با توجه به جدول فوق که نتایج تحلیل عاملی گویه‌های پرسش‌نامه مورد نظر را نشان می‌دهد،



شکل ۳. مدل ساختاری

جدول ۷. تحلیل مسیر اثرات مستقیم بین متغیرهای اصلی پژوهش

نتیجه	مقادیر p	مقدار t	ضریب مسیر	سازه پژوهش
تأیید	۰/۰۰۰	۷/۵۰	۰/۲۸	مهارت‌های کوچینگ مدیران ← عملکرد سازمان
تأیید	۰/۰۰۰	۱۲/۲۳	۰/۵۱	مهارت‌های کوچینگ مدیران ← دانش معماری سازمان
تأیید	۰/۰۰۰	۹/۲۷	۰/۴۰	مهارت‌های کوچینگ مدیران ← سرمایه روان‌شناختی
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۱۶	۰/۲۲	دانش معماری سازمان ← عملکرد سازمان
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۵۰	۰/۵۱	سرمایه روان‌شناختی ← عملکرد سازمان

جدول ۸. تحلیل مسیر اثرات غیر مستقیم در الگوی پژوهش

نتیجه	مقادیر p	مقدار t	ضریب مسیر	سازه پژوهش
-------	----------	---------	-----------	------------

تأیید	۰/۰۰۴	۲/۸۷۶	۰/۱۱۱	مهارت‌های کوچینگ مدیران ← دانش معماری سازمان ← عملکرد سازمان
تأیید	۰/۰۰۰	۶/۴۲۷	۰/۲۰۴	مهارت‌های کوچینگ مدیران ← سرمایه روان-شناختی ← عملکرد سازمان

آن‌ها را راهنمایی می‌کنند. مهارت کوچینگ ارتباط بین مدیر و کارکنان را بهبود می‌بخشد و این کار سبب می‌شود مدیر با دادن اطلاعات بیشتر به کارکنان، آن‌ها را در مورد وضعیت بازار و شرایط محیطی آگاه‌تر کند. در این صورت درخواست‌های مدیر، برای کارکنان قابل درک تر است. یک مدیر با مهارت مربی‌گری تلاش می‌کند با ارتقای کارکنان، عملکرد سازمان را بهبود بخشد. نتیجه فرضیه اول هم‌سو با نتایج فرضیات پیشین است (Novitasari, 2021, Oktaviani & Lantu, 2024, Nyfoudi et al., 2023). نتایج فرضیه دوم نشان داد مهارت‌های کوچینگ مدیران بر دانش معماری سازمان در شرکت کاله در استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی تأثیر معنادار دارد و فرضیه دوم مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین مدیرانی که مهارت کوچینگ دارند می‌دانند باید کارکنان به‌عنوان منابع ارزشمند شرکت در جریان جزییاتی باشند. این آگاهی سبب می‌شود آن‌ها نسبت به فرآیندهای جاری در شرکت حساس باشند. هنگامی که مدیران بازخورد و اثرگذاری کارکنان را در فرآیند تولید و بازاریابی به ایشان منتقل کنند، کارکنان نگاه درستی از خود در زنجیره تولید خواهند داشت. سبب می‌شود درک درستی از وضعیت شرکت داشته باشند و حتی مسائل مالی شرکت را بیشتر درک می‌کنند. این همان دانش معماری سازمانی است. این در حالی است که در روش‌های معمول مدیریت، بسیاری از این امور تنها مختص مدیران است و کارکنان رده‌های پایین‌تر بدون اشراف اطلاعاتی تنها مجری دستورات مدیران هستند. دانش معماری سازمانی امروزه دارای اهمیت زیادی است. مطالعات پیشین نیز نتایج هم‌سویی را مطرح کرده‌اند (Nyfoudi et al., 2023, Hafidz & Nurdiansyah, 2024). نتایج فرضیه سوم گویای آن است مهارت‌های کوچینگ مدیران بر

برای بررسی نقش متغیرهای میانجی با استفاده از رویکرد بوت استریپینگ در نرم‌افزار Smart PLS3 محاسبه شده است. با توجه به نتایج جدول بالا چون مقدار آماره t براساس روش بوت استرپ برای فرضیه ششم و هفتم به ترتیب برابر با ۲/۸۷۶ و ۶/۴۲۷ است و از ۱/۹۶ بیشتر است؛ لذا مسیر غیرمستقیم تأثیر مهارت‌های کوچینگ مدیران بر عملکرد شرکت کاله در استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی با نقش میانجی دانش معماری سازمان و سرمایه روان‌شناختی معنادار است، بنابراین فرضیه ششم و هفتم با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود.

۵ بحث و نتیجه‌گیری

نقش مدیریت و رهبری در یک سازمان غیر قابل انکار است. با این همه، امروزه نقش‌های بیشتری برای مدیر تعریف کرده‌اند. از جمله آن‌ها می‌توان به کوچینگ اشاره کرد. در این مسیر مدیر ضمن مدیریت امور، آموزش و هدایت کارکنان را نیز مدنظر قرار می‌دهد. از این‌رو لازم است این نقش جدید بیشتر مورد مطالعه قرار گیرد. این تحقیق با هدف بررسی تأثیر مهارت‌های کوچینگ مدیران بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی دانش معماری سازمان و سرمایه روان‌شناختی انجام شده است. نتایج تحقیق نشان داد مهارت‌های کوچینگ مدیران بر عملکرد شرکت کاله در استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی تأثیر معنادار دارد و فرضیه اول تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است. بخش زیادی از عملکرد یک سازمان ناشی از عملکرد کارکنانش است. مهارت کوچینگ مدیران به کارکنان کمک می‌کند تا بازخورد مناسب و واقعی از عملکرد خود داشته باشند و در جهت عملکرد بهتر و خطای کمتر

مشتریان را در پی خواهد داشت. در مطالعات قبلی نیز نتایج هم‌سو با این فرضیه حاصل گردیده است (Hafidz & Nurdiansyah, Novitasari, 2021). نتایج فرضیه پنجم گویای آن بود که سرمایه روان‌شناختی بر عملکرد شرکت کاله در استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی تأثیر معنادار دارد و فرضیه پنجم تأیید شد. در واقع آن چه عملکرد کارکنان را بهتر می‌کند، انگیزه‌های ایشان است. انگیزه موضوع مهمی است و نمی‌توان از آن چشم‌پوشی نمود. یکی از عوامل انگیزشی مهم امید به پیشرفت در یک شغل است. اگرچه ممکن است در ابتدا تأمین نیازهای مالی اولویت باشد، اما مطالعات نشان می‌دهد افراد دوست دارند در کار خود پیشرفت کنند. این پیشرفت می‌تواند در ابعاد مختلف باشد. مدیری اگر بتواند چشم‌انداز مناسبی از آینده در پیش چشم کارکنان خود ایجاد کند، به طوری که فرد از بودن در سازمان و عضوی از سازمان بودن احساس خوشایندی داشته باشد، تلاش بیشتری برای انجام درست وظایف خود خواهد داشت که نتیجه آن عملکرد بهتر سازمان خواهد بود. دیگر مطالعات نیز نتایج هم‌سویی مطرح کرده‌اند (Novitasari, 2021). نتایج فرضیه ششم گویای آن بود که دانش معماری سازمان در تأثیر مهارت‌های کوچینگ مدیران بر عملکرد شرکت کاله در استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی نقش میانجی دارد و فرضیه ششم با اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. در این راستا می‌توان بیان کرد مهارت‌های کوچینگ به مدیران این توانایی را می‌دهد که تعامل و هدایت کارکنان به گونه‌ای انجام شود که ایشان اطلاعات لازم برای اینکه جایگاهشان را در سازمان درک کنند به‌درستی دریافت کنند. همچنین کمک می‌کند تا فرآیند تولید برای کارکنان شفاف باشد، نتیجه چنین رویکردی بهبود عملکرد سازمان خواهد بود. مطالعات پیشین نیز نتایج هم‌سویی مطرح کرده‌اند (Hafidz & Nurdiansyah, 2024). نتایج فرضیه هفتم گویای آن بود که سرمایه روان‌شناختی در تأثیر مهارت‌های کوچینگ مدیران بر عملکرد شرکت کاله در

سرمایه روان‌شناختی شرکت کاله در استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی تأثیر معنادار دارد. بنابراین فرضیه سوم تأیید می‌شود. بنابراین حفظ روحیه کارکنان و ایجاد امید در ایشان و ترغیب به تلاش بیشتر از جمله وظایف یک مدیر موفق است. کارکنان یک سازمان باید همواره با صلابت و انرژی مضاعف برای انجام وظایف خود حضور داشته باشند تا بتوانند دستورات و خواسته‌های مدیران را اجرا و اهداف سازمانی را محقق کنند. چنین کارکنانی نیاز کمتری به کنترل در محل کار دارند و انگیزه‌های شخصی برای ترغیب ایشان به انجام درست وظایف کافی است. روش مدیریت نوین که تحت عنوان کوچینگ مطرح است، می‌تواند با راهنمایی درست و افزایش آگاهی و کمک به توانمندتر شدن کارکنان، امید را در ایشان ارتقا دهد. می‌تواند کاری کند که کارکنان برای خود اهداف شخصی و حرفه‌ای تعریف کنند و برای رسیدن به اهداف تعیین شده تلاش کنند. نتیجه کوچینگ ارتقای کارکنان است و این به معنای بهبود سرمایه روان‌شناختی سازمان است. در تحقیقات پیشین نتایجی هم‌سو با فرضیه سوم مطرح گشته است (Novitasari, 2021). فرضیه چهارم پژوهش گویای آن بود که دانش معماری سازمان بر عملکرد شرکت کاله در استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی تأثیر معنادار دارد و فرضیه چهارم تأیید شد. بنابراین کارکنان یک سازمان اگر بدانند در کجای زنجیره تولید محصول قرار دارند و چه نقشی در تولید یک محصول دارند با دقت و مسؤولیت‌پذیری بیشتری فعالیت می‌کنند. هراندازه به این امر واقف باشند که سهم ایشان در تولید یک محصول باکیفیت چقدر است و تولید یک محصول با کیفیت تا چه اندازه مهم است، می‌توانند نگاه بهتری به شغل و وظیفه خود داشته باشند. گاهی وجود چنین نگاهی سبب می‌شود انگیزه‌های غیرمالی در اولویت قرار گرفته و شخص احساس خوشایندی از مفیدبودن داشته باشد. تمامی این موارد که بخشی از دانش معماری سازمان است، به تولید باکیفیت‌تر، نفوذ بیشتر در بازار، تولید پایدار بیشتر و ارتباط و رضایت بیشتر

می‌شود: هر روز هفته به یک گروه کاری به جهت افزایش انگیزه‌های فردی و تأکید بر دیده‌شدن آن‌ها توسط مدیران اختصاص داده شود. دوره‌های آموزشی مرتبط با فناوری‌های نوین برگزار شود؛ به طوری که کارکنان احساس کنند در حال پیشرفت و ترقی هستند (در مقایسه با دیگر سازمان‌ها) به رعایت ضوابط اداری و شایسته‌سالاری به جای رابطه و باندبازی در تقسیم پست‌های سازمان یا ارتقاء افراد توجه شود.

۵٫۲ پیشنهادات برای مطالعات آتی

با توجه به این تحقیق به دیگر محققان پیشنهاد می‌شود به بررسی تأثیر سبک‌های مختلف رهبری بر متغیرهای سازمانی مانند دانش معماری سازمان و سرمایه روان‌شناختی پرداخته شود، همچنین به بررسی پیامدهای سرمایه روان‌شناختی در یک سازمان، شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای دانش معماری سازمان با توجه به ضریب تعیین ۰٫۲۶ که حاکی از وجود عواملی است که در این تحقیق بررسی نشده‌اند، شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقاء سرمایه روان‌شناختی با توجه به ضریب تعیین ۰٫۱۶ که حاکی از این امر است که بخش زیادی از تغییرات این متغیر ناشی از عوامل دیگری است که در این تحقیق بررسی نشده‌اند، تحلیل پیامدهای رفتاری دانش معماری سازمان بر کارکنان سازمان، تحلیل نقش فناوری در ارتقای دانش معماری سازمان کارکنان، بررسی راهکارها و عوامل مؤثر بر بهبود مهارت‌های کوچینگ مدیران، پیامدها و نتایج حاصل از کوچینگ در سازمان و تفاوت آن با نقش‌های مدیریت سنتی پرداخته شود.

۵٫۳ محدودیت‌های پژوهش

از جمله محدودیت‌های این پژوهش این است که این کار پژوهشی به صورت پیمایشی، به وسیله ابزار پرسش‌نامه جهت جمع‌آوری داده‌ها انجام شده است که در صورت عدم وجود این محدودیت بررسی صورت گرفته دقیق‌تر و جامع‌تر می‌شد. همچنین استفاده از تمامی اطلاعات سازمانی و استفاده از ابزارهای متنوع جمع‌آوری داده‌ها به دلایل

استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی نقش میانجی دارد و فرضیه هفتم با اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. بنابراین هنگامی که در سازمانی مدیران دارای مهارت کوچینگ باشند، کارکنان نسبت به آینده سازمان و شغلی خود خوش‌بین‌تر می‌شوند، می‌توانند برای زندگی شخصی و کاری خود برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری کنند و این به معنای عملکرد بهتر فردی و در نتیجه عملکرد بهتر سازمانی خواهد بود. دیگر مطالعات نیز نتایج هم‌سویی مطرح کرده‌اند (Novitasari, 2021).

۵٫۱ پیشنهادات کاربردی

با توجه به فرضیه‌های اول و دوم و سوم و تأیید اثرگذاری مهارت‌های کوچینگ سازمان و شدت تأثیری که بر عملکرد سازمانی (۰٫۲۸)، دانش معماری سازمان (۰٫۵۱) و سرمایه روان‌شناختی (۰٫۴۰) دارد، پیشنهاد می‌شود: آموزش مهارت‌های کوچینگ به مدیران در قالب دوره‌های آموزشی در دستور کار شرکت قرار گیرد. از فناوری‌های نوین برای ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت لحظه‌ای و نمایش آن به خود ایشان استفاده گردد. مهارت‌های کارکنان با توجه به حوزه کاری و برگزاری کلاس‌های ضمن خدمت متناسب با مهارت‌های مورد نیاز و سطح بندی با توجه به توانمندی‌های افراد ارزیابی شود. مدیران از ایده‌پردازی کارکنان با ارائه مشوق‌های مادی و غیرمادی حمایت کنند.

با توجه به فرضیه‌های چهارم و ششم و تأیید نقش دانش معماری سازمان و شدت تأثیرگذاری که بر عملکرد سازمان (۰٫۲۲) و اثر میانجی‌گری (۰٫۱۱) پیشنهاد می‌شود: ساختار و چارت اصلی شرکت با نمایش جایگاه هر فرد در این چارت (ساختار) برای تمامی افراد مشخص شود. مراسم تقدیر از نیروهای کار در حوزه‌های مختلف جهت یادآوری نقش ایشان در سازمان برگزار گردد.

با توجه به فرضیه‌های پنجم و هفتم و تأیید نقش سرمایه روان‌شناختی و شدت تأثیر آن بر عملکرد سازمان (۰٫۵۱) و اثر میانجی‌گری (۰٫۲۰) پیشنهاد

اند، صمیمانه سپاس‌گزاری می‌کنیم. به‌ویژه از مدیران و کارکنان شرکت‌های لبنی مستقر در شهرک صنعتی توس مشهد نیز که در این مسیر همراهی و حمایت معنوی ارزشمند داشته است، تشکر و قدردانی می‌نماییم.

سهم نویسندگان

تمامی نویسندگان سهم یکسانی در نگارش مقاله داشته‌اند.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ تضاد منافی در ارتباط با این تحقیق وجود ندارد. همه نویسندگان اعلام می‌کنند هیچ تداخلی از نظر روابط یا منافع مالی وجود ندارد که ممکن است بر محتوای کاری که ارسال شده است، تأثیر بگذارد. این تحقیق به‌طور مستقل و بدون دریافت هیچ گونه حمایت مالی انجام شده است.

محدودیت‌های سازمانی امکان‌پذیر نبوده است و در صورت امکان شاید نتایج دقیق‌تری به دست می‌آمد. به علاوه سازمان و جامعه آماری این پژوهش نمی‌تواند منعکس‌کننده ویژگی‌های کلیه کارکنان سازمان‌های بخش خصوصی باشد و تعمیم‌پذیری نتایج آن به همه شرکت‌ها، کاهش می‌یابد. براساس محدودیت‌های ذکرشده و بررسی انجام‌شده در طی تحقیق، به محققین آتی می‌توان پیشنهاد نمود با توجه به اینکه مفهوم مهارت‌های کوچینگ مدیران عمر چندانی ندارد و شناخت کاملی در مورد آن وجود ندارد پژوهش‌های بنیادی و اکتشافی بیشتری به بررسی این مفهوم بپردازد.

تشکر و قدردانی

از تمامی افرادی که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در تکمیل این تحقیق سهم داشته‌اند و حمایت و همکاری ارزشمندی در طول این تحقیق ابراز داشته-

منابع

- Aarnio-Peterson, C. M., Le Grange, D., Mara, C. A., Modi, A. C., Offenbacher North, E., Zegarac, M., ... & Shaffer, A. (2024). Emotion coaching skills as an augmentation to family-based therapy for adolescents with anorexia nervosa: a pilot effectiveness study with families with high expressed emotion. *International Journal of Eating Disorders*, 57(3), 682-694.
<https://doi.org/10.1002/eat.24149>
<https://doi.org/10.1002/eat.24149>
[Digital Object Identifier \(DOI\)](https://doi.org/10.1002/eat.24149)
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372.
<https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Al-Kfairy, M., Khaddaj, S., & Mellor, R. B. (2020). Evaluating the effect of organizational architecture in developing science and technology parks under differing innovation environments. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 100, 102036.
<https://doi.org/10.1016/j.simpat.2019.102036>
- Alqudah, R. A., Daradkah, A. M., Alotaibi, T. K., Awais, B. E., Ruheel, A. A. A. H. A., AL-Momani, M. I., ... & Mahmoud11, S. S. M. (2024). Proposed Vision for Enhancing Psychological Capital Management as a Gateway to Achieving Competitive Advantage in Arab Universities.
<http://doi.org/10.18576/jsap/130215>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
<https://ssrn.com/abstract=3824689>
- Appiah, G., Amankwah-Amoah, J., & Liu, Y. L. (2020). Organizational architecture, resilience, and cyberattacks. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(5), 2218-2233.
<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9143194/>
- Ceballos, M., & Bixler, K. (2024). Advancing Instructional Leadership: Instructional Coaching Skills Development through Mixed Reality Experiences. *Journal of educational supervision*, 7(1), 45-65. <https://eric.ed.gov>
- Cunningham, J. A., Lehmann, E. E., & Menter, M. (2022). The organizational architecture of entrepreneurial universities across the stages of entrepreneurship: a conceptual framework. *Small Business Economics*, 59(1), 11-27.
<https://doi.org/10.1007/s11187-021-00513-5>

- Ehsani, M., Moshkelgosha, E., & Niazi, P. (2023). The effect of psychological capital on organizational performance with emphasis on the mediating role of innovation in information technology in sports organizations of Isfahan. *Journal of Strategic Sociological Studies in Sport*, 3(3). (In Persian) <https://doi.org/10.30486/4s.2023.1979382.1101>
- Fajrillah, A. A. N., Lubis, M., & Syam, I. (2022). Organizational Architecture and Service Delivery Re-Alignment based on ITIL and TOGAF: Case Study of the Provincial Development Bank. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 13(4). <http://www.ijacsa.thesai.org/>
- Fendi, D. K. P., Kusmaningtyas, A., & Nugroho, R. (2022). Managerial coaching skills to improve individual performance through empowerment and work engagement at employee of east java regional revenue agency, Indonesia. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 15(1), 769-780. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.15.1.0768>
- Ghaffari, F., Ahmadi, K., & Salavati, A. (2021). Designing a model for the conceptual development of employee performance coaching in Iranian public organizations. *NAJA Human Resources Scientific Quarterly*, 15(65). (In Persian) <https://sid.ir/paper/1038277/fa>
- Hafidz, G. P., & Nurdiansyah, E. (2024). The Effect of Managerial Coaching Skills on Team-Level Architectural Knowledge and Team Performance Moderated by Manager Learning Goal Orientation. *International Journal of Economics (IJEC)*, 3(1), 278-290. <https://doi.10.55299/ijec.v3i1.735>
- Lee, K., Azmi, N., Hanaysha, J., Alzoubi, H., & Alshurideh, M. (2022). The effect of digital supply chain on organizational performance: An empirical study in Malaysia manufacturing industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 495-510. <http://www.growing-science.com/uscm>
- Marashdah, O., & Albdareen, R. (2020). Impact of leadership behavior on psychological capital: the mediating role of organizational support. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 46. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.05](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.05)
- Mardika, H. A., Suharto, B., & Syahputra, D. N. A. (2024). The Role of Psychological Capital and Readiness for Change in Rural Tourism: A Phenomenological Study. *Journal of Educational, Health & Community Psychology (JEHCP)*, 13(1). <https://doi.org/10.12928/jehcp.v13i1.27467>
- Maslakçı, A., Sürücü, L., & Şeşen, H. (2024). Positive psychological capital and

- university students' entrepreneurial intentions: does gender make a difference?. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 24(1), 125-150.
<https://doi.org/10.1007/s10775-022-09545-z>
- McCarthy, G., & Milner, J. (2020). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 149-170.
<https://doi.org/10.1007/s10775-022-09545-z>
- Mohammadi, M., Maharti, Y., & Eslami, Q. (2023). Coaching and employee performance: The mediating role of reward and recognition. *Sustainable Human Resource Management Journal*, 5(9). (In Persian)
<https://doi.org/10.22080/shrm.2023.4216>
- Mutonyi, B. R. (2021). Employees' psychological capital and innovative behavior in higher education. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(2), 198-215.
<https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2020-0024>
- Nguyen, H. M., & Ngo, T. T. (2020). Psychological capital, organizational commitment and job performance: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 269-278.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no5.269>
- Novitasari, D. (2021). The role of managerial coaching on performance: mediating analysis of employee psychological capital. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 70-83.
<https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i3.34>
- Nyfoundi, M., Shipton, H., Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2023). Managerial coaching skill and team performance: How does the relationship work and under what conditions?. *Human Resource Management Journal*, 33(2), 328-345.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12443>
- Oktaviani, N. R., & Lantu, D. C. (2024). Evaluating Coaching Effectiveness to Improve Performance at Rumah Zakat. Volume 07 Issue01, Page No. 282-295 .
<https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i1-30>
- Luthans, F., & Broad, J. D. (2022). Positive psychological capital to help combat the mental health fallout from the pandemic and VUCA environment. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100817. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100817>
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2021). Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. *European Journal of Training and Development*, 45(8/9), 814-831.

- <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0122>
- Rehman, S. U., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5>
- Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Singh, S. (2022). The impact of leaders' coaching skills on employees' happiness and turnover intention. *Administrative Sciences*, 12(3), 84. <https://doi.org/10.3390/ad-msci12030084>
- Sadeghian, S., Bastam, H., & Fatemi, Z. (2019). Modeling the relationship between human resources management and organizational effectiveness with mediating role of Job participation (Case study: The personnel of Allis Company, Mashhad). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 1(1), 143-129. (In Persian)
- <https://doi.org/10.22080/shrm.2019.2360>
- Seemann, P., Stofkova, Z., & Binasova, V. (2020). Developing coaching skills of managers in global context. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 74, p. 01030). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401030>
- Tang, Y., Wang, Y., Zhou, H., Wang, J., Zhang, R., & Lu, Q. (2023). The relationship between psychiatric nurses' perceived organizational support and job burnout: Mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 14, 1099687. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1099687>
- Zuñiga-Collazos, A., Castillo-Palacio, M., Montaña-Narváez, E., & Castillo-Arévalo, G. (2020). Influence of managerial coaching on organisational performance. *Coaching: an international journal of theory, research and practice*, 13(1), 30-44. <https://doi.org/10.1080/17521882.2019.1619795>