

## بررسی نقش مربیگری سازمانی در توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های ورزشی

مجتبی طولابی\*<sup>۱</sup> - ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup> - لیلا قربانی قهفرخی<sup>۳</sup> - مرتضی رضایی صوفی<sup>۴</sup>  
۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران ۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران ۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران ۴. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۲۰، تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۰۹/۱۴)

### چکیده

هدف این پژوهش، بررسی نقش مربیگری سازمانی در توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های ورزشی است. پژوهش توصیفی همبستگی و از نوع تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری ۵۰۰ نفر و شامل اساتید مدیریت ورزشی، مدیران وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و افراد متخصص در حوزه مدیریت ورزشی است که تعداد ۳۰۰ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با استفاده از شیوه مدلیابی معادلات ساختاری به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسشنامه‌ای با ۵۰ سؤال و ۹ مؤلفه است که روایی صوری آن توسط ۱۲ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و پایایی کلی آن با روش ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۶۷/α) تأیید گردید. داده‌ها نیز با روش مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار SPSS 24 و PLS ۸,۵ تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مقادیر ضرایب اثر، مقادیر ارزش t، مقدار واریانس تبیین شده و سطح معنی‌داری تمامی سؤالات دارای اثر معناداری (P<۰/۰۱) هستند. به‌علاوه، تحلیل‌ها نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌های ورزشی می‌توانند با به‌کارگیری روش مربیگری ضمن توسعه‌ی مهارت‌ها و توانمندی کارکنان خود، متناسب با اهداف و سیاست‌های سازمانی از ظرفیت و قابلیت‌های آنها در مسیر توسعه‌ی عملکرد سازمان استفاده نمایند.

### واژه‌های کلیدی

توانمندسازی، سازمان‌های ورزشی، کوچینگ سازمانی، مدیران.

## مقدمه

سازمانی می‌پردازند و بهبود مستمر را در اولویت قرار می‌دهند نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می‌شود. توانمندسازی، تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به‌وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است (۳). آنچه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود بلکه باید از راه‌های گوناگون به توسعه آموزش کارکنان پرداخت و این مهم جز با اعمال برنامه‌های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود (۴).

انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی مستلزم توسعه برنامه‌های توانمندسازی کارکنان است که مدیریت منابع انسانی نقش به‌سزایی در یکپارچه‌سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای ارائه الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. (۵). واقعیت این است که اگر در سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، دانشور فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسائل بی‌بهره باشیم بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهیم داد. برای رسیدن به هدف جهانی شدن و یا حتی ماندن در این سطح پرورش و جایگزینی نیروهای جدید به منظور ادامه راه رشد و ترقی الزامی است و آینده صنعت متعلق به کسانی است که برای آن برنامه و هدف دارند. این گونه است که تغییر و دگرگونی در نیروی انسانی و ساختار سازمانی اجتناب‌ناپذیر می‌شود و دانشمندان علم مدیریت بر این باورند که تغییر و تحول در نیروی انسانی، ریشه تمام موفقیت‌های سازمان‌ها است. بدیهی است اگر در مدیریت منابع انسانی تغییری حاصل نشود، سازمان محکوم به افول است. پس برنامه‌ریزی در راستای توسعه منابع انسانی و طراحی برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی یکی از راهکارهای اساسی رسیدن به توسعه پایدار و جهانی‌سازی است که مدیران منابع انسانی در آن نقش به‌سزایی دارند (۶). در همین زمینه یکی از عوامل تأثیرگذار بر

اغلب مدیران ورزشی به نیازهای سازمان در درازمدت چندان اهمیت نمی‌دهند و کارکنان نیز برای نیازهای آینده سازمان به‌خوبی پرورش داده نمی‌شوند. از طرفی نگاهی جامع به ساختار و فرآیندهای موجود در سازمان‌های ورزشی در ایران حاکی از آن است که با وجود تلاش‌های صورت‌گرفته در خصوص آموزش مدیران و کارکنان، هنوز ساختار و شیوه‌های مدیریت فعلی براساس دیدگاه‌های سنتی است، این دیدگاه‌ها و روش‌ها در شرایط متغیر کنونی به‌طور شایسته نتوانسته بستری مناسبی برای توانمندسازی کارکنان و مدیران سازمان‌های ورزشی ایران فراهم نماید. بنابراین لازم است که توانمندسازی منابع انسانی را امری حیاتی برای سازمان‌های ورزشی دانست؛ زیرا این سازمان‌ها با دارا بودن منابع انسانی مختلف، نقشی مهم در ارتقا جایگاه ورزشی افراد و پیشرفت جوامع دارند و در عرصه‌های بین‌المللی نیز منافع سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی زیادی را برای کشورها به‌دنبال داشته و باعث کسب وجهه بین‌المللی می‌شوند.

در دنیای امروز که رقابت در همه جوانب زندگی روزافزون می‌شود، سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند. برای بقا و پیشرفت در این محیط رقابتی، توانمندسازی منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها شناخته شده است (۱).

منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه ای مستقیم وجود دارد در این راستا رشد پیشرفت شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان که در سالیان اخیر به‌عنوان توانمندسازی کارکنان مطرح می‌شود، مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است (۲). همان‌گونه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های

سازمان‌ها، پالایش سازمان‌ها از نیروهای ضعیف و تکیه روزافزون بر اقلیت نیروی ارزشمند، اهمیت توسعه مداوم کارکنان و مدیریت استعدادها، افزایش رقابت و سرعت در کسب‌وکار و نیاز به رهبران تغییر در سازمان‌ها و نیز افراد سازگار به تغییر و ظهور ایده متعالی مدیریت دانش و اهمیت موضوع حفظ و گسترش دانش سازمانی و دلایلی نظیر اینها اشاره نمود (۱۰). البته دلایل دیگری از جمله: ضعف عملکرد سازمان‌ها و کاهش هزینه‌های سازمانی، پاسخ‌گو نبودن آموزش‌ها یا به عبارتی جلسات آموزشی برای کارکنان شرکت‌ها، رواج کوچک‌سازی در سازمان‌ها و اهمیت کارشناسی و تحلیل‌گری در آنها، پالایش سازمان‌ها از نیروهای ضعیف و تکیه روزافزون بر نیروهای ارزشمند، افزایش رقابت بین سازمان‌ها که در جوامع امروزی نقش پر اهمیتی یافته است و نیز افزایش سرعت کسب‌وکار، نیاز به رهبران مدیر، ایجاد تحولات در سازمان‌ها و نیاز به افراد سازگار با تغییر، هجوم افراد جوان و مستعد به‌سوی سازمان‌ها و نیز فراهم آوردن شرایطی برای مدیریت استعدادها وجود دارد (۱۱). روشن است که مربیگری سازمانی به‌ویژه به‌منزله راه حلی برای پوشش شکاف‌های عملکرد فردی و سازمانی به‌شدت پرتعداد و در حال رشد است (۱۲).

از طرفی مدیریت منابع نیروی انسانی امروزه از عناصر مهم و هدایت‌کننده در سازمان‌ها محسوب می‌گردد. این مدیریت با ادغام فعالیت‌های مدیریت کارکنان به‌سمت هماهنگ کردن بخش‌های مختلف مدیریتی نیروی انسانی رفته و باعث ارتقای عملیات و بهبود سلامت سازمانی می‌گردد. از آنجایی که سازمان‌های ورزشی مسئولیت توسعه ورزش، ارتقا سلامت جامعه و تقویت روابط اجتماعی را به عهده دارند، به ارزیابی مدیریت منابع انسانی خود نیاز مبرم دارند. به‌عبارت دیگر این سازمان‌ها باید با ارزیابی مجدد منابع انسانی و مدیریت آن، گام‌های ارزنده‌ای در

توانمندسازی منابع انسانی مربیگری سازمانی است. فرآیند مربیگری، مشارکت بین مربی باتجربه با افراد است که در این مشارکت، مربی اهداف افراد را در نظر گرفته و تا رسیدن به نتایج مورد نظر از آنها حمایت می‌کند. افراد نیز در جریان این فرآیند بر مهارت‌های لازم جهت رسیدن به بهترین نتایج تمرکز می‌کنند (۷). این فرآیند، افراد را تشویق می‌کند که به‌جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند، بر نقاط قوت خود متمرکز شوند. مدیر سازمان، نیازهای شخصی کارکنان را از انجام وظایف تشخیص داده و به کارکنان بازخورد می‌دهد تا آنها بتوانند اقدامات خود را بهبود دهند. مربی‌گری نوعی الگوی مدیریتی است که در آن، اثربخش بودن مدیران به کنترل کارکنان ارتباطی ندارد بلکه به توانمندی مدیران در ارائه ایده‌ها و حصول نتایج به صورت مشارکتی مربوط است. مدیریت مربی را یک روش مشارکتی بین مدیر و کارکنان است که نتایج مثبت در سازمان ایجاد می‌کند (۸). لذا مربی‌گری به‌عنوان یک عمل اثربخش مدیریتی تعریف می‌شود که به یادگیری و اثربخشی کارکنان یاری می‌رساند. طی دو دهه گذشته مربی‌گری در سازمان‌ها رواج بسیاری یافته و سازمان‌ها و مدیران، آن را به‌عنوان یکی از مطلوب‌ترین رفتارها برای رهبری، مدیریت و یادگیری سازمانی موفق می‌شناسند (۹).

مربی‌گری به‌عنوان یکی از پنج روش برتر در زمینه پیشرفت نیروی انسانی، برای کمک به سازمان‌ها در پاسخ‌گویی به تغییرات عمده‌ای که در دنیای کار اتفاق می‌افتد، پدیدار شده است. از مهم‌ترین دلایل نیازمندی و رویکرد سازمان‌ها به مربی‌گری می‌توان به کساد و رکود ناشی از عملکرد ضعیف سازمان‌ها و اهمیت موضوع کاهش هزینه‌های سازمانی، فقدان اثربخشی کافی آموزش‌های معمول مانند کلاس‌های حضوری و مجازی یکسویه و لزوم توجه به آموزش‌های بازخوردی و شاگرد محور، رواج کوچک‌سازی در سازمان‌ها و اهمیت کار تحلیل‌گری و کارشناسی در

جوانان با رویکرد جانشین‌پروری انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، سازمان‌ها به‌منظور رشد و ارتقا خویش در محیطی که تنها پدیده ثابت آن تغییر و دگرگونی است بایستی در کشف و پرورش استعداد‌های سازمان خود کوششی مضاعف به عمل آورند و مدیریت جانشین‌پروری و توانمندسازی منابع انسانی یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که در کشف و پرورش استعداد‌های نهفته سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد (۱۸). همچنین میلنر (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «تعریف فرهنگ مربی‌گری» به نتایج زیر دست پیدا نمود: شناسایی عناصر مورد نیاز برای ایجاد فرهنگ مربی‌گری: استفاده مداوم از انواع مربی‌گری در سطح سازمان، فرایند رسمی، ارائه آموزش و منابع مناسب، حمایت مدیریت عالی، شفافیت مزایا و هم‌راستایی با ارزش‌های سازمانی مانند مالکیت، توانمندسازی، همکاری و احترام (۱۹). اوجاکی و همکاران (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی انجام دادند. نتایج نشان داد مدل پیشنهادی مبتنی بر سه دسته از عوامل فردی (انگیزش و تعهد)، میان فردی (کار تیمی) و عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، مدیریت) می‌باشد که در این میان عوامل سازمانی و میان فردی تأثیر اصلی و عوامل فردی کمترین تأثیر را در مدل پیشنهادی دارند (۱). الینگر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «ارائه رهبری استراتژیک برای یادگیری: بهینه‌سازی کوچینگ مدیریتی برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده» انجام داده‌اند. با توجه به اهمیت ارائه رهبری استراتژیک برای یادگیری و، به‌طور خاص، ارتباط مداوم بین رهبرانی که مربی هستند و نتایج عملکرد مرتبط با کار، درک بهتر ارتباط بین مفهوم سازمان یادگیرنده و مربی‌گری مدیریتی ضروری است. جهت‌های آینده برای تحقیقات سازمان یادگیرنده شامل جستجوی مداخلات است که سازمان

راستای ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان خود بر دارند که همگی آنها منجر به بهره‌وری بیشتر سازمان خواهد شد (۱۳). از طرفی ارزیابی عملکرد، مدیران را از نیازهای منابع انسانی در سازمان، فرهنگ سازمانی و نگرش آنها آگاه می‌سازد و شناسایی فعالیت‌های لازم برای بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها را امکان‌پذیر می‌کند؛ مدیریت منابع انسانی برای کاهش معضلات نیاز به مدلی دارد که بر پایه آن بتواند کسب‌وکار خود را رونق دهد. سازمان با شناسایی درست و همه‌جانبه منابع انسانی و سناریوهایی هدفمند در جهت محقق ساختن اهداف خود، نیازمند برنامه‌ای مدون با بهره‌گیری از پتانسیل‌های بالاست (۱۴). کوچینگ (مربی‌گری) سازمانی از متغیرهای اثرگذار سازمانی است که می‌تواند روی بسیاری از متغیرهای حیاتی برای توسعه منابع انسانی در سازمان تأثیر مثبت بگذارد. در واقع مربی‌گری سازمانی، به‌عنوان راهبردی مؤثر برای توسعه منابع انسانی تعریف شده است (۱۵). مربی‌گری، عملکرد کارکنان را اصلاح و تقویت می‌کند تا بتوانند موانع روبه‌رو را هموار و به نتایج دلخواه دست یابند (۱۶). با این وجود، مربی‌گری سازمانی مفهومی ناآشنا در سازمان‌های ورزشی است و اغلب مدیران ورزشی با اینکه به وظایف مدیریتی خود واقف هستند اما اطلاعات کافی و درستی از آن ندارند، لذا این مسئله موجب کاهش انگیزش شغلی، هدر رفتن هزینه و در نهایت کم‌کاری کارکنان می‌شود. سازمانی که از مربی‌گری برای اهداف سازمانی مد نظر خود بهره می‌برد، کوچ‌گرا (مربی‌را) است. ایجاد یک سازمان کوچ‌گرا (مربی‌را) مستلزم توجه به زمینه فرهنگی، زمینه کسب‌وکار و عوامل منابع انسانی است تا با بهره‌گیری درست از آن به اهداف سازمان نائل آید (۱۷).

در این راستا فریدنیا و همکاران (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان طراحی الگوی توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و

2. Ellinger

1. Milner

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی و با توجه به هدف تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی است که داده‌های آن به شیوه میدانی و با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری گردید. جامعه آماری تحقیق شامل ۵۰۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی، مدیران وزارت ورزش و جوانان، مدیران فدراسیون‌های ورزشی، مدیران کمیته‌های ملی المپیک و پارالمپیک و افراد دارای تجربه در حوزه مدیریت ورزشی که رساله یا مقاله کار کرده‌اند بودند. از این تعداد، ۳۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده با استفاده از شیوه مدل‌یابی معادلات ساختاری، به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به‌منظور تعیین حجم نمونه در مدل‌یابی معادلات ساختاری قاعده‌ای متفاوتی ارائه شده است، به‌طور کلی حجم نمونه در مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌تواند بین ۵ تا ۲۰ مشاهده به ازاء هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود، بنابراین در این پژوهش با توجه به تعداد سؤالات پرسشنامه و انتخاب ۶ مشاهده به ازاء هر متغیر ( $50 \times 6 = 300$ )، تعداد ۳۰۰ نفر به‌صورت تصادفی به‌عنوان نمونه آماری (اساتید ۱۸ نفر، مدیران وزارت ورزش و جوانان ۷۲ نفر، مدیران فدراسیون‌های ورزشی ۱۴۱ نفر، مدیران کمیته‌های ملی المپیک و پارالمپیک ۵۴ نفر و افراد دارای تجربه در حوزه مدیریت ورزشی ۱۵ نفر) انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری متغیرهای این پژوهش پرسشنامه‌ای ۵۰ سؤالی بود که بر اساس الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی تهیه شده است و پیش از توزیع، روایی (شاخص روایی محتوایی CVI برابر با ۰/۷۶۵) و پایایی آن بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. این پرسشنامه شامل ۵۰ سؤال ۵ گزینه‌ای است و ۹ مؤلفه (۱) توسعه منابع انسانی (سؤالات ۱-۶)، (۲) تأکید بر روابط انسانی در سازمان (سؤالات ۷-۱۱)، اخلاق‌مداری سازمانی

یادگیرنده را به وجود می‌آورد. ادبیات موجود نشان می‌دهد که «ارائه رهبری استراتژیک برای یادگیری»، یکی از محوری‌ترین ابعاد برای ایجاد فرهنگ‌های یادگیری کوچینگ است که سازمان‌های یادگیرنده را می‌سازند. به‌طور خاص، یک مورد در این بعد، «رهبرانی که راهنمایی و مربی‌گری (کوچینگ) می‌کنند» اخیراً به‌عنوان یکی از حیاتی‌ترین جنبه‌های مرتبط با رهبری استراتژیک برای یادگیری شناخته شده است (۱۷).

با توجه به اینکه موفقیت هر برنامه تا حدود زیادی به شرایط و مقتضیات و اجرای صحیح آن‌ها بستگی دارد بنابراین لازم است سازمان‌ها سازوکارهای مناسب را برای توانمندسازی نیروی انسانی شناسایی و کلیه امکانات خود را در این زمینه مهیا کنند. بنابراین پیامدهای حاصل از توانمندسازی نیروی انسانی در صورتی محقق خواهد شد که به بسترهای لازم برای اجرای راهبردهای توانمندسازی توجه نمود. در این زمینه، نقش مربیگری سازمانی به‌عنوان یکی از راهکارهای مؤثر برای توانمندسازی منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. مربی‌گری سازمانی، که شامل فرایندهایی مانند آموزش، راهنمایی و پشتیبانی از کارکنان است، می‌تواند به توسعه مهارت‌ها، افزایش اعتماد به نفس و تقویت ارتباطات مؤثر در سازمان کمک کند. با این حال، چگونگی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی همچنان یک موضوع چالش‌برانگیز است و نیاز به بررسی بیشتر و درک عمیق‌تری از نقش مربی‌گری سازمانی در توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی وجود دارد. این مطالعه قصد دارد این فاصله را پر کند و نقش مربی‌گری سازمانی در توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های ورزشی را بررسی نماید.

به تعداد نمونه بالا در مدل معادلات ساختاری، اقدام به طراحی پرسشنامه آنلاین و ارسال آن برای آزمودنی‌ها مشخص نموده شد. در نهایت تعداد ۳۰۰ پرسشنامه تکمیل گردید. در این پژوهش طی یک مطالعه مقدماتی بر روی ۶۰ نفر، ضریب پایایی آلفای کرونباخ برای پرسشنامه الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی برابر  $\alpha = 0/967$  به دست آمد (جدول ۱). به منظور طبیعی بودن توزیع داده‌ها از آزمون کالموگراف-اسمیرنوف استفاده شد و نتایج آن نشان داد که توزیع داده‌ها نرمال ( $p > 0/05$ ) می‌باشد. لازم به ذکر است که تمامی تجزیه و تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 24 و PLS 8.5 در سطح معنادار  $P \leq 0/01$  انجام شد.

(سؤالات ۱۶-۱۲)، طراحی چرخه یادگیری سازمانی (سؤالات ۲۰-۱۷)، توسعه تعاملات سازمانی در سازمان (سؤالات ۲۵-۲۱)، مدیریت مشارکتی (سؤالات ۳۶-۲۶)، تشکیل تیم‌های کارآمد در سازمان (سؤالات ۴۱-۳۷)، هدف مداری در سازمان (سؤالات ۴۵-۴۲)، تدوین شاخص‌های عملکرد (سؤالات ۵۰-۴۶) را می‌سنجد. در مرحله بعد، پرسشنامه‌ها بین نمونه‌های پژوهش توزیع و جمع‌آوری شد که تعداد ۳۰۰ نفر پرسشنامه‌ها را به‌طور خوانا و دقیق برگشت دادند. روایی صوری پرسشنامه مورد تأیید ۱۲ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و صاحب‌نظران و متخصصین موضوع قرار گرفت. پس از تکمیل این مرحله و انجام برخی از اصلاحات پیشنهادی، پرسشنامه جهت توزیع نهایی شد. به همین منظور با توجه به حجم نمونه برآورد شده و نیاز

جدول ۱. پایایی کلی و مؤلفه‌های پرسشنامه الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی

ضریب آلفای کرونباخ کلی	پرسشنامه	مؤلفه‌ها	تعداد سؤال	ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه‌ها
۰/۹۶۷	طراحی الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی	توسعه منابع انسانی	۶	۰/۸۷۸
		تأکید بر روابط انسانی در سازمان	۵	۰/۸۹۹
		اخلاق مداری سازمانی	۵	۰/۸۲۶
		طراحی چرخه یادگیری سازمانی	۴	۰/۸۵۴
		توسعه تعاملات سازمانی در سازمان	۵	۰/۸۶۳
		مدیریت مشارکتی	۱۱	۰/۹۲۷
		تشکیل تیم‌های کارآمد در سازمان	۵	۰/۸۱۱
		هدف مداری در سازمان	۴	۰/۸۳۶
		تدوین شاخص‌های عملکرد	۵	۰/۸۷۵

#### یافته‌ها

با انحراف استاندارد ۸/۰۲۹ است. بیشتر افراد دارای مدرک کارشناسی (۴۵٪) بودند. اکثر افراد دارای مدرک تربیت بدنی برابر با (۷۸٪) و (۲۲٪) افراد دارای مدرک غیر تربیت بدنی بودند. بیش‌ترین سابقه ورزشی افراد نمونه در دامنه ۱۰-۶ سال (۹۹ نفر، ۳۳٪) قرار داشت.

نتایج جمعیت‌شناختی بیانگر این است که ۳۱/۳ درصد مرد، ۶۸/۷ درصد زن بودند. از این تعداد ۶۴/۷ درصد متأهل و ۳۵/۳ درصد مجرد بودند. میانگین سن کل افراد ۳۱/۹۱

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع

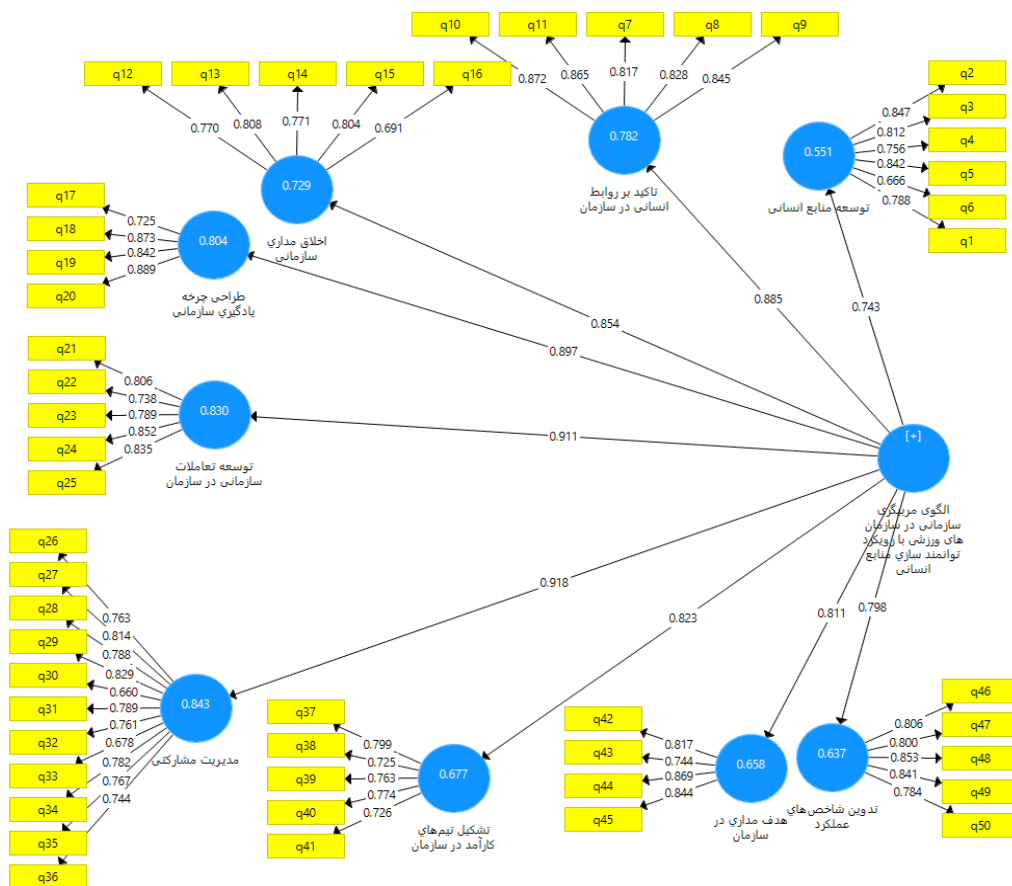
انسانی			
متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
توسعه منابع انسانی	۳۰۰	۳/۵۱	۱/۰۲
تأکید بر روابط انسانی در سازمان	۳۰۰	۳/۸۵	۱/۰۱
اخلاق‌مداری سازمانی	۳۰۰	۲/۹۸	۰/۸۰
طراحی چرخه یادگیری سازمانی	۳۰۰	۳/۵۲	۱/۰۶
توسعه تعاملات سازمانی در سازمان	۳۰۰	۳/۵۵	۱/۰۱
مدیریت مشارکتی	۳۰۰	۳/۴۵	۰/۹۲
تشکیل تیم‌های کارآمد در سازمان	۳۰۰	۳/۳۳	۰/۸۳
هدف‌مداری در سازمان	۳۰۰	۳/۴۵	۰/۹۳
تدوین شاخص‌های عملکرد	۳۰۰	۳/۴۴	۰/۹۵
کل	۳۰۰	۳/۵۱	۰/۸۲

نتایج جدول نشان می‌دهد که میانگین و انحراف استاندارد شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی برابر با  $3/51 \pm 0/82$  می‌باشد.

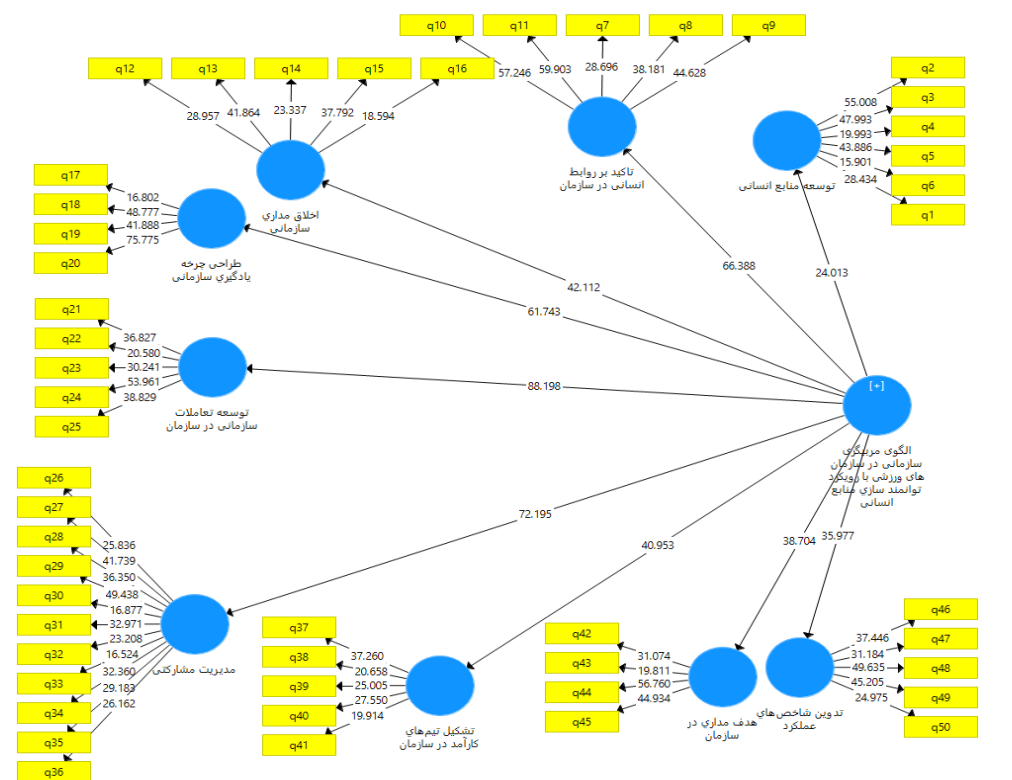
جدول ۳. بررسی وضعیت توزیع داده‌های حاصل از تقسیم‌بندی مؤلفه‌های الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی

با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی			
مؤلفه‌ها	انحراف استاندارد $\pm$ میانگین	Z کلموگراف - اسمیرنوف	سطح معنی‌داری
توسعه منابع انسانی	$3/51 \pm 1/02$	0/107	0/001
تأکید بر روابط انسانی در سازمان	$3/85 \pm 1/01$	0/157	0/001
اخلاق‌مداری سازمانی	$2/98 \pm 0/80$	0/108	0/001
طراحی چرخه یادگیری سازمانی	$3/52 \pm 1/06$	0/131	0/001
توسعه تعاملات سازمانی در سازمان	$3/55 \pm 1/01$	0/127	0/001
مدیریت مشارکتی	$3/45 \pm 0/92$	0/070	0/001
تشکیل تیم‌های کارآمد در سازمان	$3/33 \pm 0/83$	0/102	0/001
هدف‌مداری در سازمان	$3/45 \pm 0/93$	0/124	0/001
تدوین شاخص‌های عملکرد	$3/44 \pm 0/95$	0/074	0/001
کل	$3/51 \pm 0/82$	0/094	0/001

به‌منظور بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌های پژوهش از آزمون کلموگراف - اسمیرنوف استفاده شد. نتایج جدول ۳ نشان داد که توزیع داده‌های مؤلفه‌های پرسشنامه و نیز توزیع داده‌های کل متغیر الگوی مربی‌گری سازمانی در صورت غیرطبیعی بود ( $p < 0/001$ ).



شکل ۱. ضرایب استاندارد مدل اندازه گیری الگوی مربیگری سازمانی در سازمان های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی



شکل ۲. مقادیر تی مدل اندازه گیری طراحی الگوی مربیگری سازمانی در سازمان های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی

نتایج ارزیابی مدل اندازه‌گیری مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی نشان می‌دهد که تمامی سؤالات دارای اثر معناداری

در مدل مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی دارند. ( $P < 0/01$ )

جدول ۴. آزمون معناداری مدل اندازه‌گیری الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی

رابطه مؤلفه با متغیر	بار عاملی	t-value	سطح معنی‌داری
توسعه منابع انسانی ← الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۷۴۳	۲۴/۰۱۳	۰/۰۱
تأکید بر روابط انسانی در سازمان ← الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۸۸۵	۶۶/۳۸۸	۰/۰۱
اخلاق‌مداری سازمانی ← الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۸۵۴	۴۲/۱۱۲	۰/۰۱
طراحی چرخه یادگیری سازمانی ← الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۸۹۷	۶۱/۷۴۳	۰/۰۱
توسعه تعاملات سازمانی در سازمان ← الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۹۱۱	۸۸/۱۹۸	۰/۰۱
مدیریت مشارکتی ← الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۹۱۸	۷۲/۱۹۵	۰/۰۱
تشکیل تیم‌های کارآمد در سازمان ← الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۸۲۳	۴۰/۹۵۳	۰/۰۱
هدف‌مداری در سازمان ← الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۸۱۱	۳۸/۷۰۴	۰/۰۱
تدوین شاخص‌های عملکرد ← الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۷۹۸	۳۵/۹۷۷	۰/۰۱

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که در مدل اندازه‌گیری الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی: مؤلفه توسعه منابع انسانی ( $\beta=0/743$ ,  $t=24/013$ ,  $P<0/01$ )، مؤلفه تأکید بر روابط انسانی در سازمان ( $\beta=0/885$ ,  $t=66/388$ ,  $P<0/01$ )، مؤلفه اخلاق‌مداری سازمانی ( $\beta=0/854$ ,  $t=42/112$ ,  $P<0/01$ )، مؤلفه طراحی چرخه یادگیری سازمانی ( $\beta=0/897$ ,  $t=61/743$ ,  $P<0/01$ )، مؤلفه توسعه تعاملات سازمانی در سازمان ( $\beta=0/911$ ,  $t=88/198$ ,  $P<0/01$ )، مؤلفه مدیریت مشارکتی ( $\beta=0/918$ ,  $t=72/195$ ,  $P<0/01$ )، مؤلفه تشکیل تیم‌های کارآمد در سازمان ( $\beta=0/823$ ,  $t=40/953$ ,  $P<0/01$ )، مؤلفه هدف‌مداری در سازمان ( $\beta=0/811$ ,  $t=38/704$ ,  $P<0/01$ ) و مؤلفه تدوین شاخص‌های عملکرد ( $\beta=0/798$ ,  $t=35/977$ ,  $P<0/01$ )، بر الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی تأثیر دارند.

سازمانی در سازمان ( $\beta=0/911$ ,  $t=88/198$ ,  $P<0/01$ )، مؤلفه مدیریت مشارکتی ( $\beta=0/918$ ,  $t=72/195$ ,  $P<0/01$ )، مؤلفه تشکیل تیم‌های کارآمد در سازمان ( $\beta=0/823$ ,  $t=40/953$ ,  $P<0/01$ )، مؤلفه هدف‌مداری در سازمان ( $\beta=0/811$ ,  $t=38/704$ ,  $P<0/01$ ) و مؤلفه تدوین شاخص‌های عملکرد ( $\beta=0/798$ ,  $t=35/977$ ,  $P<0/01$ )، بر الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی تأثیر دارند.

جدول ۵. مقادیر واریانس استخراج‌شده، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، مقادیر R2، شاخص‌های افزونگی با روایی متقاطع و اشتراک با روایی مدل اندازه‌گیری الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی

متغیرها	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	مقادیر R <sup>2</sup>	معیار Q <sup>2</sup> (استون-گیسر)	اشتراک با اشتراک
الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۵۶۲	۰/۹۷۶	۰/۹۷۷	-	-	۰/۶۸۰

۰/۷۸۸	۰/۳۱۳	۰/۵۵۱	۰/۹۰۷	۰/۸۷۶	۰/۶۲۰	توسعه منابع انسانی
۰/۸۴۶	۰/۵۲۴	۰/۷۸۲	۰/۹۲۶	۰/۹۰۰	۰/۷۱۵	تأکید بر روابط انسانی در سازمان
۰/۷۷۰	۰/۴۰۴	۰/۷۲۹	۰/۸۷۹	۰/۸۲۹	۰/۵۹۳	اخلاق مداری سازمانی
۰/۸۳۵	۰/۵۲۸	۰/۸۰۴	۰/۹۰۱	۰/۸۵۲	۰/۶۹۷	طراحی چرخه یادگیری سازمانی
۰/۸۰۵	۰/۵۰۴	۰/۸۳۰	۰/۹۰۲	۰/۸۶۳	۰/۶۴۸	توسعه تعاملات سازمانی در سازمان
۰/۷۶۳	۰/۴۵۷	۰/۸۴۳	۰/۹۳۸	۰/۹۲۸	۰/۵۸۲	مدیریت مشارکتی
۰/۷۵۸	۰/۳۶۱	۰/۶۷۷	۰/۸۷۱	۰/۸۱۵	۰/۵۷۵	تشکیل تیم‌های کارآمد در سازمان
۰/۸۲۰	۰/۴۱۶	۰/۶۵۸	۰/۸۹۱	۰/۸۳۶	۰/۶۷۲	هدف‌مداری در سازمان
۰/۸۱۷	۰/۳۹۷	۰/۶۳۷	۰/۹۱۰	۰/۸۷۵	۰/۶۶۸	تدوین شاخص‌های عملکرد

تغییر

است که نشان‌دهنده پایایی مناسب آن‌ها است. مقادیر R2 تمام مؤلفه‌ها نشان‌دهنده مقدار مناسب پیش‌بینی متغیر ملاک را نشان می‌دهد. مقادیر مثبت شاخص‌های افزونگی با روایی متقاطع و اشتراک با روایی متقاطع مؤلفه‌های مدل اندازه‌گیری الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری هستند.

نتایج جدول بالا نشان می‌دهد که مقادیر واریانس استخراج‌شده مؤلفه‌ها و متغیر پژوهش درصد بالایی از واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند که برای متغیر الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی این مقدار ۰/۵۶ است. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تمام مؤلفه‌ها و متغیر راهکارهای الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی بالای ۰/۸

#### جدول ۶. نتایج روایی واگرا به‌روش فورنل و لارکر

متغیرها	اخلاق مداری سازمانی	تأکید بر روابط انسانی در سازمان	تدوین شاخص‌های عملکرد	تشکیل تیم‌های کارآمد در سازمان	توسعه تعاملات سازمانی در سازمان	توسعه منابع انسانی	طراحی چرخه یادگیری سازمانی	مدیریت مشارکتی	هدف‌مداری در سازمان
اخلاق مداری سازمانی									
تأکید بر روابط انسانی در سازمان	۰/۳۲۴								
تدوین شاخص‌های عملکرد	-۰/۴۴۷**	۰/۲۱۱							
تشکیل تیم‌های کارآمد در سازمان	۰/۳۵۹**	۰/۳۲۲**	۰/۰۹۵						
توسعه تعاملات سازمانی در سازمان	۰/۱۰۳**	۰/۰۷۵**	۰/۱۳۲**	۰/۱۴۷					
توسعه منابع انسانی	۰/۵۱۱**	۰/۲۲۴**	۰/۴۸۴**	۰/۲۸۴**	۰/۲۸۶				
طراحی چرخه یادگیری سازمانی	۰/۰۲۳	۰/۰۰۴**	۰/۱۰۷**	۰/۲۰۳**	۰/۳۳۰**	۰/۱۲۲			
مدیریت مشارکتی	۰/۳۴۷	۰/۴۲۹	۰/۱۷۱**	۰/۰۲۵**	۰/۰۹۳**	۰/۲۲۳**	۰/۳۰۱		
هدف‌مداری در سازمان	۰/۴۴۷**	۰/۳۶۵**	۰/۵۲۷	۰/۲۴۴**	۰/۱۵۶**	۰/۵۱۰**	۰/۱۰۴**	۰/۰۵۹	

\*\*سطح معنی‌داری ۰/۰۱

نتایج جدول ۶ بررسی روایی واگرا به‌روش فورنل و لارکر را نشان می‌دهد. در این روش متغیرهای مرتبه دوم (الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی) در نظر گرفته نمی‌شود. ریشه دوم مقدار AVE هر سازه باید بیشتر از بالاترین همبستگی سازه با سایر سازه‌ها در مدل باشد. جذر AVE متغیرها در قطر اصلی قرار دارد. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که همبستگی هر سازه با نشانگرهای خود بیشتر از هم بستگی‌اش با سازه‌های دیگر است. به عبارتی دیگر روایی واگرایی متغیرهای مدل در حد قابل‌قبولی است. همبستگی بین ابعاد داخلی مدل اندازه‌گیری الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی نشان داد همبستگی درونی بالایی بین ابعاد متغیر الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی وجود دارد.

نتایج جدول ۶ بررسی روایی واگرا به‌روش فورنل و لارکر را نشان می‌دهد. در این روش متغیرهای مرتبه دوم (الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی) در نظر گرفته نمی‌شود. ریشه دوم مقدار AVE هر سازه باید بیشتر از بالاترین همبستگی سازه با سایر سازه‌ها در مدل باشد. جذر AVE متغیرها در قطر اصلی قرار دارد. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که همبستگی هر سازه با نشانگرهای خود بیشتر از هم بستگی‌اش با سازه‌های دیگر است. به عبارتی دیگر روایی واگرایی متغیرهای مدل در حد قابل‌قبولی است. همبستگی بین ابعاد داخلی مدل اندازه‌گیری الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی نشان داد همبستگی درونی بالایی بین ابعاد متغیر الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی وجود دارد.

در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که مؤلفه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی شامل عوامل و عناصری است که بهبود و توسعه منابع انسانی در سازمان را هدف می‌گیرد. این مؤلفه‌ها می‌توانند به‌طور جداگانه یا ترکیبی در سازمان مورد استفاده قرار بگیرند تا کمک کنند مدیریت منابع انسانی و عملکرد کلی سازمان بهبود یابد و اهداف و رویکردهای توسعه‌ای را پیاده کنند. مؤلفه تأکید بر روابط انسانی در سازمان بر توجه به ارتباطات و روابط بین افراد در سازمان تأکید می‌کند. ایجاد یک فضای کاری مهربان و متعادل، تشویق به همکاری، ارتباطات مؤثر و ایجاد فرصت‌های ارتقا روابط بین اعضای سازمان از جمله اهداف این مؤلفه است. مؤلفه اخلاق‌مداری سازمانی بر توجه به ارزش‌ها، اخلاق و رفتارهای اخلاقی در سازمان تأکید می‌کند. ایجاد یک فرهنگ سازمانی اخلاقی، تشویق به شفافیت و رفتارهای اخلاقی در تصمیم‌گیری و رفتار

نتایج جدول ۶ بررسی روایی واگرا به‌روش فورنل و لارکر را نشان می‌دهد. در این روش متغیرهای مرتبه دوم (الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی) در نظر گرفته نمی‌شود. ریشه دوم مقدار AVE هر سازه باید بیشتر از بالاترین همبستگی سازه با سایر سازه‌ها در مدل باشد. جذر AVE متغیرها در قطر اصلی قرار دارد. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که همبستگی هر سازه با نشانگرهای خود بیشتر از هم بستگی‌اش با سازه‌های دیگر است. به عبارتی دیگر روایی واگرایی متغیرهای مدل در حد قابل‌قبولی است. همبستگی بین ابعاد داخلی مدل اندازه‌گیری الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی نشان داد همبستگی درونی بالایی بین ابعاد متغیر الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی وجود دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف کلی پژوهش حاضر بررسی نقش مربیگری سازمانی در توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های ورزشی است. نتایج آزمون مدل معادلات ساختاری نشان داد که مقادیر ضرایب اثر، مقادیر ارزش  $t$ ، مقدار واریانس تبیین شده و سطح معنی‌داری در بررسی نقش مربیگری سازمانی در توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های ورزشی دارای اثر معناداری ( $P < 0.01$ ) می‌باشند. شاخص‌های برازش مدل ساختاری این پژوهش نشان می‌دهد که مدل یادشده از برازندگی مناسبی برخوردار است. همچنین مؤلفه توسعه منابع انسانی ( $\beta = 0.743$ ,  $t = 26.013$ ,  $P < 0.01$ )، مؤلفه تأکید بر روابط انسانی در سازمان ( $\beta = 0.66388$ ,  $t = 66.388$ ,  $P < 0.01$ )، مؤلفه اخلاق‌مداری سازمانی ( $\beta = 0.1885$ ,  $t = 18.85$ ,  $P < 0.01$ )، مؤلفه مشارکتی ( $\beta = 0.911$ ,  $t = 88.198$ ,  $P < 0.01$ )، مؤلفه تیم‌های کارآمد در سازمان ( $\beta = 0.823$ ,  $t = 40.953$ ,  $P < 0.01$ )، مداری در سازمان ( $\beta = 0.811$ ,  $t = 38.704$ ,  $P < 0.01$ ) و مؤلفه تدوین شاخص‌های عملکرد ( $\beta = 0.798$ ,  $t = 35.977$ ,  $P < 0.01$ )، در بررسی نقش مربیگری سازمانی در توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های ورزشی تأثیر دارند. نتیجه این پژوهش، با نتایج تحقیقات کارل (۲۰۲۲) (۲۰)، رۇسا و لیس (۲۰۲۱) (۲۱)، لادیشوسکی (۲۰۱۸) (۲۲)، واجارگاه و همکاران (۲۰۱۶) (۲۳)، یوسفی و همکاران (۲۰۱۷) (۲۴)، و کورولوا (۲۰۱۶) (۲۵) همخوان است.

می‌شوند. هر یک از این مؤلفه‌ها در توسعه و بهبود منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمان نقش مهمی را ایفا می‌کنند و باید به‌طور هماهنگ و ترکیبی مورد استفاده قرار گیرند.

می‌توان نتیجه گرفت که این محققان در پژوهش‌های خود به مربی‌گری سازمانی و توانمندی منابع انسانی اهمیت داده‌اند و آن را از دیدگاه‌ها و حوزه‌های مختلف بررسی کرده‌اند. این نوع پژوهش‌ها عمدتاً در قالب مطالعات تجربی، بررسی‌های موردی، پژوهش‌های تحلیلی و مقالات نظری به بررسی نقش مربی‌گری در بهبود عملکرد سازمان‌ها، افزایش توانمندی کارکنان، بهبود رهبری سازمانی و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت پرداخته و هدف اصلی آنها بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری منابع انسانی است. اجرای مربی‌گری سازمانی به‌منظور توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین، توانمندی منابع انسانی نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند (۲۶).

مربی‌گری سازمانی یک ابزار مهم در توسعه منابع انسانی است. در اینجا، مربی‌گری به‌عنوان یک ابزار یادگیری و توسعه مورد بررسی قرار می‌گیرد. این ابزار به کارکنان در محیط کار کمک می‌کند تا در شغل و حرفه خود توسعه یابند. مربی‌گری با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی به نزدیکی با آموزش بزرگسالان، یادگیری تأملی، اجتماعی و تحولی مرتبط است. همچنین، مربی‌گری می‌تواند به‌عنوان یک ابزار قابل‌اجرا برای افزایش خلاقیت تلقی شود (۲۷).

درک این موضوع زمانی قابل اهمیت است که پی ببریم سازمان‌ها به ترویج خلاقیت و نوآوری به‌عنوان راهی برای مقابله با تغییرات بی‌سابقه تمرکز دارند و توسعه منابع انسانی نیاز دارد که تطابق خود را با اهداف تجاری اثبات کند (۲۸). در این پژوهش مؤلفه‌های مختلفی از جمله ویژگی‌های رفتاری، اخلاقی-نگرشی، فردی و مدیریتی برای مربی‌گری سازمانی با رویکرد توانمندسازی منابع

سازمانی از جمله اهداف این مؤلفه است. مؤلفه طراحی چرخه یادگیری سازمانی بر توسعه یادگیری فردی و سازمانی تمرکز دارد. طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی و آموزش مداوم، ایجاد فرصت‌های یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات از جمله اهداف این مؤلفه است. مؤلفه توسعه تعاملات سازمانی در سازمان بر تقویت ارتباطات و تعاملات درون سازمانی تمرکز دارد. تشویق به ارتباطات مؤثر، افزایش تعاملات بین تیم‌ها و اعضای سازمان، استفاده از فنون ارتباطات مؤثر از جمله اهداف این مؤلفه است. مؤلفه مدیریت مشارکتی بر تشویق به مشارکت و مشارکت فعال اعضای سازمان تمرکز دارد. ایجاد فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، توسعه فرهنگ مشارکتی و تشویق به همکاری و تعامل بین اعضای سازمان از جمله اهداف این مؤلفه است. مؤلفه تشکیل تیم‌های کارآمد در سازمان بر تشکیل و مدیریت تیم‌های مؤثر و کارآمد در سازمان تمرکز دارد. ایجاد تیم‌های تناسبی، تقویت همکاری و هماهنگی درون تیم، تشویق به به اشتراک‌گذاری دانش و تجارب بین اعضای تیم از جمله اهداف این مؤلفه است. مؤلفه هدف‌مداری در سازمان بر تمرکز بر تعیین و تعیین هدف‌های سازمانی و توجه به رسیدن به آنها تمرکز دارد. تعیین هدف‌های مشخص و قابل اندازه‌گیری، ایجاد انگیزه و تعهد به دستیابی به هدف، مدیریت عملکرد بر اساس هدف‌ها از جمله اهداف این مؤلفه است. مؤلفه تدوین شاخص‌های عملکرد بر تعیین و تدوین شاخص‌های عملکرد برای ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد افراد و سازمان تمرکز دارد. تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد، جمع‌آوری داده‌های عملکرد، تحلیل و ارزیابی عملکرد و اتخاذ تصمیم‌های مربوط به توسعه و پیشرفت از جمله اهداف این مؤلفه است. در کل، این مؤلفه‌ها در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی به منظور بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی، استفاده

سازنده از سوی مربی به مربی، به وی کمک می‌کند تا نقاط قوت خود را شناسایی کند و در نقاط ضعف خود پیشرفت کند. بازخورد باید مشخص، قابل فهم و قابل عمل باشد و با توجه به نیازها و هدف‌های مربی ارائه شود. بازخورد مناسب می‌تواند تحول و رشد مربی را تسریع کند و مربی‌گری اثربخش‌تری را به همراه داشته باشد. بنابراین، ایجاد ارتباط قلبی با مربی و ارائه بازخورد مناسب به وی، به‌عنوان یکی از ویژگی‌های مربی‌گری سازمانی، بهبود فرآیند مربی‌گری و افزایش تأثیرگذاری آن را تسهیل می‌کند. نتیجه این پژوهش با نظر کارل (۲۰۲۲) که معتقد بود برای مربی‌گری کارآمد، رابطه مربی و مربی و بازخورد دو عنصر کلیدی هستند، همخوانی دارد (۲۰). از دیگر ویژگی‌های مدیران در فرآیند مربی‌گری دارا بودن مهارت پرسشگری، انعطاف‌پذیری بالا در کار، منظم بودن و عدم قضاوت دیگران است. نتایج این تحقیق با تحقیقات رؤسا و لیس (۲۰۲۱) (۲۱) و لادیشوسکی (۲۰۱۸) (۲۲)، همخوان است. از دیگر ویژگی‌های مربیان کارآمد: قدرت تصمیم‌گیری و هدایت در موقعیت و تولید دانش جدید است. نتایج این تحقیق با تحقیقات آئاناسوپولا و دپسونب<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) (۳۱) و لی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) (۳۲) مطابقت دارد. با توجه به نتایج پژوهش می‌توان اذعان نمود که یکی از مهم‌ترین دلایلی که سازمان‌های ورزشی را به اتخاذ شیوه مربی‌گری سازمانی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی ترغیب می‌کند، جلوگیری از افت عملکرد سازمان است. با ارتقا مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان، سازمان قادر خواهد بود در برابر تحولات و چالش‌های مختلف، عملکرد بهتری از خود نشان دهد. کاهش هزینه‌های سازمانی نیز یک عامل مهم در انتخاب رویکرد مربی‌گری سازمانی است. با سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان، سازمان می‌تواند از کاهش نیروهای ضعیف و افزایش بهره‌وری

انسانی شناسایی شده است. به‌عنوان مثال ویژگی‌های رفتاری مربی‌گری سازمانی می‌تواند شامل مهارت‌های ارتباطی، توانایی گوش دادن فعال، توانایی ایجاد رابطه مثبت با دیگران و قدرت تحلیل و تفسیر مؤثر باشند. ویژگی‌های اخلاقی-نگرشی به‌معنای انگیزه‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای اخلاقی مربی‌گری سازمانی هستند. به‌عنوان مثال، اخلاقیات مربی‌گری ممکن است شامل احترام به دیگران، عدالت، انصاف و شفافیت باشد. ویژگی‌های فردی مربی‌گری سازمانی شامل دانش، تجربه، قدرت تحلیلی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و رهبری شخصیتی می‌باشد. ویژگی‌های مدیریتی مربی‌گری سازمانی شامل توانایی برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارزیابی، ارتباطات مؤثر و توانایی ایجاد فرهنگ مربی‌گری در سازمان است. شناسایی این شاخص‌های مهم و اساسی به مدیران سازمان‌های ورزشی کمک می‌کند که در اجرای فرآیند مربی‌گری سازمانی، به فاکتورهای مهمی از جمله نیازمندی‌ها و توانمندی‌های مربیان توجه کنند و برنامه‌های مربوطه را با توجه به این فاکتورها طراحی و پیاده‌سازی کنند (۲۹). ایجاد ارتباط قلبی با مربی و ارائه بازخورد به وی در واقع یکی از ویژگی‌های کلیدی مربی‌گری سازمانی است و در فرآیند مربی‌گری اهمیت بالایی دارد. این ویژگی می‌تواند به شکل‌گیری یک رابطه مثبت و معتبر بین مربی و مربی کمک کند و بهبود عملکرد و یادگیری مربی را تسهیل کند. ارتباط قلبی به‌معنای ایجاد ارتباط عمیق و صادقانه با مربی است. مربی با نشان دادن علاقه، احترام و توجه به نیازها و اهداف مربی، رابطه ایمانی و معتبری را با مربی برقرار می‌کند. این ارتباط می‌تواند اعتماد و انگیزه مربی را تقویت کند و به وی امکان می‌دهد که به‌طور بازتابی، در فرآیند مربی‌گری شرکت کند (۳۰). علاوه بر این، ارائه بازخورد به مربی نیز بسیار مهم است. بازخورد صحیح و

2. Lee

1. Athanasopoulou.A, Dopsonb

استفاده کند، که به طور مستقیم منجر به کاهش هزینه‌های مربوط به نیروی کار می‌شود (۳۳). هدفمند نمودن آموزش‌های ضمن خدمت نیز از جمله این عوامل است و به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا برنامه‌های آموزشی را با توجه به نیازهای وظیفه‌ای و توانمندی‌های کارکنان طراحی و اجرا کنند، که باعث افزایش اثربخشی و تعهد کارکنان می‌شود (۳۴). اهمیت دادن به موضوع کارشناسی و تحلیلگری در سازمان نیز از دیگر دلایل است. با تمرکز بر توانایی‌ها و تخصص‌های داخلی سازمان، می‌توان از تجربه‌ها و دانش داخلی بهره‌برداری کرده و بهبودهای مؤثر در سازمان را ایجاد کرد. پالایش سازمان از نیروهای ضعیف و استفاده حداکثری از کارکنان توانمند نیز به عنوان یک عامل کلیدی در تأیید انتخاب رویکرد مربی‌گری سازمانی تلقی می‌شود. سازمان‌های ورزشی می‌توانند با شناسایی و ارتقا نیروهای مستعد و توانمند، ضمن بهره‌مندی بیشتر از ظرفیت و پتانسیل بالقوه کارکنان خود، آنها را به عناصر توسعه‌دهنده سازمان تبدیل کنند. این امر نه تنها بهبود عملکرد سازمان را تسهیل می‌کند، بلکه رشد و پیشرفت فردی و حرفه‌ای کارکنان را نیز تضمین می‌کند.

افزایش رقابت بین سازمان‌ها نیز می‌تواند یک دلیل برای توجیه انتخاب رویکرد مربی‌گری سازمانی باشد. با توانمندسازی و آموزش منابع انسانی، سازمان می‌تواند در مقابل رقبای خود رقابت نموده و در بازارهای ورزشی موفقیت کسب کند. افزایش سرعت کسب و کار نیز می‌تواند یکی از دلایل اصلی تمرکز روی توانمندسازی منابع انسانی و استقرار رویکرد مربی‌گری سازمانی باشد. با توانمندسازی کارکنان و ارتقا مهارت‌ها، سازمان قادر خواهد بود به سرعت به تغییرات بازار و نیازهای مشتریان واکنش نشان دهد و به روز رسانی‌های لازم را انجام دهد. نیاز به رهبران مدیر هم از جمله این دلایل است. با آموزش و توانمندسازی رهبران در زمینه مهارت‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی،

سازمان می‌تواند رهبرانی مدیر، مؤثر و هوشمند تربیت کند که قادر به مدیریت تحولات و تغییرات در سازمان باشند. ایجاد تحولات در سازمان و تربیت و پرورش افراد سازگار با تغییر نیز به عنوان یک دلیل مهم در نظر گرفته می‌شود. با توجه به تحولات روزافزون در حوزه ورزش و تغییرات در فناوری، سازمان‌ها نیاز دارند تا افرادی را تربیت و پرورش دهند که قادر به سازگاری با این تغییرات و ایجاد نوآوری در سازمان باشند (۳۳). هجوم افراد جوان و مستعد به سوی سازمان‌ها نیز می‌تواند یک دلیل برای توجه به توانمندسازی منابع انسانی و استقرار رویکرد مربی‌گری سازمانی باشد. جذب و پذیرش افراد جوان و مستعد، سازمان می‌تواند به تجدیدنظر در روش‌ها و رویه‌های خود بپردازد. روشن است که مربی‌گری سازمانی، به ویژه به منزله راه حلی برای پوشش شکاف‌های عملکرد فردی و سازمانی، به شدت پرترفدار و در حال رشد است (۱۲). از طرفی امروزه مدیریت منابع انسانی از عناصر مهم و هدایت‌کننده در سازمان‌ها محسوب می‌گردد که با ادغام فعالیت‌های مدیریت کارکنان به سمت هماهنگ کردن بخش‌های مختلف مدیریتی نیروی انسانی رفته و باعث ارتقای عملیات و بهبود سلامت سازمانی می‌گردد. بنابراین سازمان ورزشی، نیاز ضروری به ارزیابی مدیریت منابع انسانی خود دارند. به عبارت دیگر، این سازمان‌ها باید با ارزیابی مجدد منابع انسانی و مدیریت آن در سازمان خود، گام‌های ارزنده‌ای را در راستای ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان خود بردارند که همگی آنها منجر به بهره‌وری بیشتر سازمان خواهد شد (۳۵). از آنجا که ارزیابی عملکرد، مدیران را از نیازهای منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و نگرش آنها آگاه می‌سازد و شناسایی فعالیت‌های لازم برای بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها را امکان‌پذیر می‌کند؛ مدیریت منابع انسانی، برای کاهش معضلات، نیاز به مدلی دارد که بر پایه آن بتواند کسب و کار خود را رونق دهد. شناسایی صحیح

کمک کند تا مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های خود را در زمینه‌های مختلف ورزشی بهبود بخشد و عملکرد خود را بهبود دهد. ۲) رهبری و مدیریت: مربیگری سازمانی می‌تواند به رهبران و مدیران سازمان‌های ورزشی کمک کند تا مهارت‌های رهبری خود را تقویت کنند و روش‌های مؤثری را برای مدیریت و هماهنگی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی پیدا کنند. این فرایند می‌تواند بهبود ارتباطات، توانایی‌های مذاکره و حل مسئله را در رهبران و مدیران تقویت کند. ۳) توسعه حرفه‌ای: مربیگری سازمانی می‌تواند به فرد کمک کند تا مسیر حرفه‌ای خود را در صنعت ورزش پیدا نموده و در مورد آن برنامه‌ریزی کند. این فرایند می‌تواند به شناخت بهتر مسیرهای حرفه‌ای، توسعه مهارت‌های لازم و تقویت خودکنترل و خودانگیزگی کمک کند. ۴) ارتقا عملکرد تیمی: مربیگری سازمانی می‌تواند به سازمان‌های ورزشی و تیم‌های ورزشی کمک کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند. این امر با ارائه دستورالعمل‌ها و شناخت نقش کوچینگ سازمانی به‌عنوان یک روش توسعه فردی و حرفه‌ای شامل عوامل مختلفی از جمله شناسایی و توسعه استعدادها، توسعه مهارت‌های فنی و رهبری، توسعه ارتباطات و همکاری و تعادل بین کار و زندگی امکان‌پذیر است. از طرف دیگر مربیگری سازمانی می‌تواند به کارکنان سازمان‌های ورزشی کمک کند تا مهارت‌های فنی مربوط به وظایف خود را تقویت کنند. همچنین، می‌تواند در توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریتی کارکنان نقش مؤثری ایفا کند. این امر می‌تواند بهبود کیفیت مدیریت و هماهنگی در سطوح سازمانی را به‌همراه داشته‌باشد. مربیگری سازمانی همچنین می‌تواند به کارکنان و تیم‌های سازمان‌های ورزشی کمک کند تا در ارتباطات و همکاری با هم پیشرفت کنند. با رشد و توسعه در این زمینه، کارکنان قادر خواهند بود بهترین نتایج را به دست آورده و بهبود عملکرد تیمی را تجربه کنند. بر این

و همه جانبه منابع انسانی و سناریوهای هدفمند در جهت محقق ساختن اهداف سازمان، نیازمند برنامه‌ای مدون و بهره‌گیری از پتانسیل سازمان است (۳۶).

مربیگری سازمانی یک راهبرد مدیریتی است که شاید در تعداد محدودی از سازمان‌ها از جمله وزارت ورزش و جوانان کارکرد داشته‌باشد؛ چراکه فعالیتهای محول شده این وزارتخانه به‌نوعی با ورزش و امور اجرایی فدراسیون‌ها و ادارات کل استان‌ها سروکار دارد؛ به همین دلیل، تجربیات موفق دوره‌های قبل و افراد باتجربه و کارکنان در این زمینه می‌تواند زمینه‌ساز توسعه کارکنان باشد. استفاده از روش استاد- شاگردی از دید مطلعین این حوزه، راهبردی است که در برخی از بخش‌های وزارت ورزش و جوانان می‌تواند برای توانمندکردن کارکنان مناسب باشد (۳۷).

به‌طور کلی می‌توان بیان نمود که مربیگری سازمانی، به‌عنوان یک فرایند کمک به توسعه فردی و حرفه‌ای، می‌تواند نقش مهمی در توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های ورزشی داشته‌باشد. این روش، با ارائه پشتیبانی و همراهی فرد در راستای تحقق اهداف شخصی و حرفه‌ای، به فرد امکان می‌دهد تا ظرفیت‌ها و استعدادهای خود را در حوزه ورزش توسعه دهد و عملکرد خود را بهبود بخشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش که نشان‌دهنده وجود همبستگی درونی بین ابعاد مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی است، می‌توان ادعان نمود که مربیگری سازمانی در سازمان‌های ورزشی، می‌تواند به‌دلایل متعددی روی توانمندسازی منابع انسانی تأثیر گذار باشد که از جمله مهم‌ترین آنها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱) توانمندی‌های فردی: مربیگری سازمانی با ارائه راهنمایی و توجیهاات به فرد، می‌تواند در توسعه توانمندی‌های فردی مؤثر باشد. این فرایند می‌تواند به فرد

هزینه‌های مربوط به فعالیت‌های کوچینگ است. همچنین برخی از مدیران ممکن است نسبت به تغییرات احتمالی در رابطه با استقرار نقش کوچینگ سازمانی مقاومت کنند. این مسئله می‌تواند به دلیل عدم آگاهی و ترس یا مقاومت در برابر تغییرات فرهنگ سازمانی باشد. اگر فرهنگ سازمانی از نظر ارزش‌ها، باورها و رویکردها با مبانی کوچینگ مغایرت داشته‌باشد، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز برنامه‌های مربیگری سازمانی را دچار مشکل خواهد نمود. برای موفقیت در این زمینه، می‌بایست سازگاری‌های لازم در فرهنگ سازمانی ایجاد شود.

### با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، برخی پیشنهادات به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

مدیران سازمان‌های ورزشی ضمن توجه به ارزش‌ها و فضایل اخلاقی کارکنان، حداکثر تمرکز خود را روی شایستگی‌های آنها دهند. در واقع بر اساس این شایستگی‌ها، مربیان اجرایی می‌توانند خدمات گسترده‌ای را به متربی ارائه دهند که تنها به دانش عملکرد خاص محدود نمی‌شود و با اهداف، استراتژی و فرهنگ سازمان سازگار است. ضمناً دوره‌های آموزشی مربیگری سازمانی و شایستگی مهارت‌های بین فردی در سازمان‌های ورزشی برای کلیه کارکنان برگزار گردد. به دلیل اهمیت کار تیمی مدیران از کارکنان خود با هدف انسجام تیم‌های کاری تخصصی حمایت نموده و ارزشیابی از کار تیم‌ها را به جای ارزشیابی‌های فردی مد نظر قرار دهند. و نهایتاً اینکه مربیگری به عنوان یک معیار عمومی در فرآیند جذب و استخدام کارکنان سازمان‌های ورزشی اعمال گردد.

### سپاس‌گزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام پژوهش، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

اساس می‌توان گفت که مربیگری سازمانی در توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های ورزشی به دلایل ذیل دارای اهمیت است: ۱- تعیین استراتژی‌ها و جهت‌گیری‌های عملکردی کلی سازمان در زمینه منابع انسانی. این امر موجب می‌شود این سازمان‌ها با ائتلاف کمترین وقت، هزینه و انرژی روی اهداف کلان و اساسی خود متمرکز شود. ۲- ارتقا سطح رضایتمندی مخاطبان و ذی‌نفعان درون و برون سازمانی. این امر می‌تواند موجب استمرار فعالیت‌های این سازمان‌ها شود ۳- افزایش کارایی سازمان‌های ورزشی در اجرای امور داخلی، شفاف‌سازی فعالیت‌ها و استانداردسازی مهارت‌ها ۴- توانمندسازی کارکنان بر اساس مدیریت استعداد. این امر می‌تواند موجب تسهیل و توسعه همکاری بین اعضا، شایسته‌سالاری و مسئولیت‌پذیری گردد. توانمندسازی کارکنان با اجرای روش کوچینگ می‌تواند کمک کند که سازمان‌های ورزشی با استفاده از مهارت، دانش و توانایی کسب‌شده، مسیرهای پیشرفت و نوآوری در سازمان را هموار کنند. اجرای درست این فرآیند می‌تواند منجر به توسعه قدرت، توانایی و موفقیت در کارکنان سازمان گردد. استقرار مدل مربیگری سازمانی با هدف توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های ورزشی نیز با برخی محدودیت‌ها همراه است. یکی از محدودیت‌های مهم در توانمندسازی منابع انسانی با این روش، عدم آگاهی و شناخت کافی درباره کوچینگ و نقش آن در سازمان‌های ورزشی است. برخی از مدیران و کارکنان ممکن است از این مفهوم آگاهی کافی نداشته‌باشند و در نتیجه، ارتباط و همکاری مؤثر با کوچینگ را دشوارتر بیابند. از آنجا که استفاده از کوچینگ سازمانی در سازمان‌های ورزشی نیازمند تخصیص منابع مالی است. عدم تأمین منابع مالی کافی می‌تواند مانع اجرای برنامه‌های کوچینگ و توانمندسازی منابع انسانی شود. این امر شامل هزینه‌های آموزش و توسعه کوچینگ، استخدام مربی‌های حرفه‌ای و

## References

1. Oujaghi A, Saibani H, Savadi M. Designing a Human Resource Empowerment Model in Sports Organizations. *Sports Sci Q*. 2023. (In Persian)
2. Shirtaheri A, Pirouz P, Farashad M. Human Resource Empowerment Strategies for Effective Performance Management. *Account Manag Outlook*. 2020;3(32):34-65. (In Persian)
3. Aghamohammadi S, Aghamohammadi Z. Designing a Job Empowerment Model for Human Resources in Sports Based on Meta-synthesis Approach. *New World Q*. 2019;2(8):37-47. (In Persian)
4. Gholipour A. *Human Resource Management (Concepts, Theories, and Applications)*. Tehran: SAMT Publishing; 2020. (In Persian)
5. Saati Zarei, Akbar, Shabani Bahar, Gholamreza, & Soleimani, Majid. (2018). Designing an employee empowerment model based on the components of talent management and organizational intelligence in the country's general sports and youth departments. *Organizational behavior management studies in sports*, 6(4), 93-106. doi: 10.30473/fmss.2020.50590.2069. (In Persian)
6. Abotalebi K, Moshkelgosha E, Askari A. Designing a Manager Empowerment Model Using Grounded Theory (Case Study: Professional Sports Industry of Iran). *Karafan Q J*. 2022;19(2):311-332. doi: 10.48301/kssa.2021.288907.1557. (In Persian)
7. Zhao H, Liu M, Zhu CJ, Liu H. The role of leadership in human resource management: perspectives and evidence from Asia Pacific. *Asia Pac Bus Rev*. 2020. doi: 10.1080/13602381.2020.1779496.
8. Saad HK. Coaching impact on employees and organizational performance in the Middle East healthcare industry. *Journal of Advanced Research in Leadership*. 2022 1(1):1-12. DOI: 10.33422/jarl.v1i1.198
9. Berg M, Karlsen J. Coaching leadership style: a learning process. *Int J Knowl Learn*. 2020;13:356. doi: 10.1504/IJKL.2020.10033158.
10. Woo HR. Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*. 2017;9(2):181. doi: 10.3390/su9020181.
11. Rafti Mohammad, Musa Khani Morteza, Zabihi Mohammad Reza, Ghorbani Mahmoud. Designing an organizational coaching model in government organizations with a soft organizational productivity approach. *Productivity Management (Beyond Management)* [Internet]. 1400;15(1 (serial 56)):77-106. Available from: <https://sid.ir/paper/397461/fa>. (In Persian)
12. Dastgerdi, Mohammadi, Yaghoobi N, Mahmoudzadeh. Designing an Organizational Coaching Model in Iran's Governmental Organizations with a Grounded Theory Approach. *Sci J*. 2020;19(3):529-550. (In Persian)
13. Khajepour Souq P, Seyedameri M, Keshavarz L. Developing an Employee Empowerment Model for the Ministry of Sports and Youth Using Quantum Leadership Approach through

- Structural-Interpretive Modeling (ISM). *Contemp Res Sports Manag.* 2022;12(23):109-120. doi: 10.22084/smms.2021.23383.2766. (In Persian)
14. Moshtari doust Hossein. Investigate the role of efficient human resource management in the successful performance of government organizations. *New Research Approaches Quarterly Management and accounting* 2021;7 (68):47-67. (In Persian)
  15. Hui RTY, Sue-Chan C, Wood RE. Performing versus adapting: how leader's coaching style matters in Hong Kong. *Int J Hum Resour Manag.* 2019:1-27.
  16. Hugill K, Sullivan J, Ezpeleta ML. Team coaching and rounding as a framework to enhance organizational wellbeing & team performance. *J Neonatal Nurs.* 2018;24(3):148-153.
  17. Ellinger AD, Ellinger AE. Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. *Learn Organ.* 2021;28(4):337-351. doi: 10.1108/TLO-05-2020-0070.
  18. Faridnia H, Ghorbani M, Hatefi Afshar L. Designing an Empowerment Model for Managers in the Ministry of Sports and Youth with a Succession Planning Approach. *Human Resour Manag Sports.* 2023. doi: 10.22044/shm.2024.13796.2595. (In Persian)
  19. Milner J, Milner T, McCarthy G. A coaching culture definition: An industry-based perspective from managers as coaches. *J Appl Behav Sci.* 2020;56(2):237-254. doi: 10.1177/0021886320905126.
  20. Carrell WS, Ellinger AD, Nimon KF, Kim S. Examining the relationships among managerial coaching, perceived organizational support, and job engagement in the US higher education context. *European Journal of Training and Development.* 2022 46(5/6): 563–584. DOI: 10.1108/EJTD-10-2020-0145
  21. Roša A, Lace N. Assessment of the impact of coaching on a company's performance: A review of methods. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.* 2021 7(4):1–17. DOI: /10.3390/joitmc7040233
  22. Ladyshevsky RK, Taplin R. The interplay between organizational learning culture, the manager as coach, self-efficacy and workload on work engagement. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring.* 2018 16(2):3–19. DOI: 10.24384/000483
  23. Fathi Vajargah.K, Khorasani.A. & Daneshmandi.S. A Study on the Areas and Conditions of Applying Coaching in Training and Development of Human Resource Activities., *Journal of Management and Planning in Educational Systems,* 2016, 8(15), 27-48. (In Persian)
  24. Yousefi H, Meshali B, Manti H. Examining the Feasibility of Implementing the Coaching Model in Human Resource Training Based on Grounded Theory (Case Study: Iran's National Tax Administration). *Tax Res J.* 2017;25(84):233-257. (In Persian)
  25. Koroleva N. A new model of sustainable change in executive coaching: Coachees' attitudes, required resources and routinisation. *Int J Evid Based Coach Mentor.* 2016;10:84-97.
  26. Hosseini Amiri S, Rezazadeh A. Investigating the Impact of Senior Managers' Coaching on Behavioral Performance and Results with an Emphasis on the Mediating Role of Employee Self-Efficacy (Case Study: Employees of Ayandeh Bank in Mazandaran Province). *Natl*

- Conf Manag Human Sci Res Iran. 2018. Available from: <https://sid.ir/paper/898795/en>. (In Persian)
27. Rafti M, Mosa-Khani M, Zabihi M, Ghorbani M. Designing an Organizational Coaching Model in Governmental Organizations with a Soft Organizational Productivity Approach. *Prod Manag Beyond Manag*. 2021;15(1):77-106. Available from: <https://sid.ir/paper/397461/en>. (In Persian)
28. Shahmoradi M, Mahmoudbaboei O, Khoon Siaavashan M, Madani H. Factors Influencing Strategic Empowerment of Human Resource Management. *Conf Mod Res Iran World Psychol Educ Sci Law Soc Sci*. 2017. Available from: <https://sid.ir/paper/895526/en>. (In Persian)
29. Faridfathi A, Marefat D, Talaei R. Identifying and Prioritizing Criteria for Selecting Managers in Sports Organizations Using AHP Method. *Stud Organ Behav Manag Sports*. 2015;2(6):49-55. Available from: <https://sid.ir/paper/257676/en>. (In Persian)
30. Fahim Dehvin H, Pahlavan S, Aghajani A. Path Analysis of the Relationship Between Coaches' Cultural Competency and Athlete's Trust with the Mediating Role of Coach-Athlete Relationship from the Perspective of National Kabaddi Team Athletes. *Int Conf Phys Educ Sports Sci*. 2018. Available from: <https://sid.ir/paper/898166/en>. (In Persian)
31. Athanasopoulou A, Dopson S. A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*. 2018;29(1):70-88.
32. Lee MCC, Idris MA, Tuckey M. Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Hum Resour Dev Int*. 2018:1-26.
33. Khosravimehr R, Hadi V, Jafarnia M, Mousavi Z. Human Resource Empowerment with a Coaching Approach. *Natl Conf Organ Manag Res*. 2021. Available from: <https://sid.ir/paper/900469/en>. (In Persian)
34. Sayadi, Mohammad Amin, & Ahmadi, Nagin. (1402). Identifying and analyzing the most important indicators and empowering educational solutions in sports boards. *Human resource management in sports*, 11(1), 55-70. doi: 10.22044/shm.2023.13234.2556. (In Persian)
35. Ebrahimi S, Pourreza A, Farzianpour F, Rahimi Foroushani A. Evaluation of Human Resource Management Performance in the Social Security Organization Using the European Excellence Model (EFQM). *J Sch Public Health Inst Public Health Res*. 2017;15(2):147-158. (In Persian)
36. Lotfi Jalalabadi M, Ghorani S, Dehnavi S, Ravayi S. Identifying and Prioritizing Human Resource Risks Affecting Organizational Performance. *J Human Resour Stud*. 2022;12(4):112-1300. (In Persian)
37. Gholami, Ali Naghi, Khatibi, Amin, & Heydarinejad, Siddiqa. (1402). Designing the human resources development model of the Ministry of Sports and Youth. *Sports Management Studies*, 15(78), 107-142. doi: 10.22089/smrj.2021.10382.3382