



Research Paper

Effect of Managers' Coaching Skill on Physical Education Teachers' Feedback-Seeking Behavior with Mediating Role of Emotional Trust

Fatemeh Mazloun Kasrineh¹, Naser Bai²

1. MA Student in Sport Management, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.
2. Assistant Professor in Sports Management, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.

Received: 17 June 2020

Accepted: 27 December 2020

Extended Abstract

Summary

The purpose of the present research work was to study the effect of the managers' coaching skill on the physical education teachers' feedback-seeking behavior with the mediating role of emotional trust. This research work was a survey, and 243 physical education teachers in the Golestan province answered the three questionnaires of coaching skills, emotional trust, and feedback seeking behavior. The results obtained indicated that the managers' coaching skill had a positive and significant effect on the emotional trust and feedback-seeking behavior. The results obtained showed that the effect of emotional trust on the feedback-seeking behavior was positive and significant. The effect of the managers' coaching skill on the feedback-seeking behavior with the mediator role of emotional trust was not confirmed.

Introduction

Enhancing the feedback seeking behavior in the employees allows them to use multiple sources of information to seek additional information about their performance (1). One of the factors that can affect the employee feedback seeking behavior is the coaching skills of managers (2). Ansel *et al.* (2015) have stated that the development of the feedback seeking behavior through coaching skills strengthens the working relationships, and develops the employees' social interactions. Having open communication between the employees allows them to use others as a reliable source of feedback, and use their suggestions to perform tasks (3). On the other hand, the managers' coaching skills are among the things that can lead to positive actions by the managers towards the employees. In fact, the coaching skills of the managers is a kind of benevolent leadership that can strengthen the positive feelings of the employees through the level of concern and care of managers towards their subordinates. Sensitivity to the employee performance and well-being, more attention to employee growth and development, and creating a supportive atmosphere in the organization by managers while increasing the atmosphere of trust in the organization will strengthen the positive job behaviors such as the feedback seeking behavior (4).

Methodology and Approach

This research work was of survey type. The population of the present study consisted of all physical education teachers of the Golestan Province (N=655 teachers), which according to the Cochran formula, 243 persons were selected as the sample size by the cluster sampling method and answered the questionnaires of coaching skills (Park *et al.*, 2008), emotional trust (McAllister, 1995), and feedback seeking behavior (Moss *et al.*, 2003). The content validity of the research questionnaires was confirmed by 5 PhDs in sports management, and their reliability in a pilot study was estimated to be 0.79, 0.87,

and 0.84, respectively, which indicated the stability of the measurement tool. Data analysis was performed in the two descriptive and inferential ways. For this purpose, the SPSS software (version 22) and the Smart software (version 3) were used.

Result and Conclusion

The results of the work indicated that the managers' coaching skill had a positive and significant effect on the feedback-seeking behavior ($t = 4.048$, $\beta = 0.317$). Another finding of the research work showed that the managers' coaching skill had a significant effect on the emotional trust of the physical education teachers ($t = 35.568$, $\beta = 0.830$). Another part of the research work results showed that the effect of emotional trust on the feedback-seeking behavior was positive and significant ($t = 8.889$, $\beta = 0.589$). Finally, the results obtained showed that the effect of managers' coaching skill on the feedback-seeking behavior of physical education teachers with the mediator role of emotional trust was not significant ($t = 1.063$, $\beta = 0.018$). Based on the results obtained, it can be concluded that the coaching skills of managers can have positive consequences such as developing emotional trust among the physical education teachers and increasing their feedback seeking behavior. Creating open communication channels in schools by the principals in order to share the ideas and opinions between the teachers and principals, more attention by the managers to the job expectations of physical education teachers, develop collaborative decision-making between the principals and physical education teachers, and provide appropriate feedback on the performance of these teachers based on the functional facts, and mutual respect are recommended.

Keywords: Emotional Trust, Feedback-Seeking, Job Performance, Coaching Skill, Learning.

References

1. Beenen G, Pichler S, Levy PE. Self-Determined feedback seeking: The role of perceived supervisor autonomy support. *Human Resource Management*. 2017; 56(4): 555-569.2.
2. Steelman LA, Wolfeld L. The manager as coach: The role of feedback orientation. *Journal of Business and Psychology*. 2016; 33(1): 41-53.
3. Anseel F, Beatty AS, Shen W, Lievens F, Sackett PR. How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*. 2015; 41: 318-348.
4. Hsieh HH, Huang JT. Exploring factors influencing employees' impression management feedback-seeking behavior: The role of managerial coaching skills and affective trust. *Human Resource Development Quarterly*. 2018; 29(2): 163-180.

To cite this article:

Mazloun Kasrineh F, Bai N. Effect of Managers' Coaching Skill on Physical Education Teachers' Feedback-Seeking Behavior with Mediating Role of Emotional Trust. *Mudīriyyat-i manābī-i insānī dar varzish (Human Resource Management in Sport)*. 2022; 9(1): 227-244.

Corresponding Author: **Naser Bai**

E-mail: nbay@ut.ac.ir



دانشگاه صنعتی شاهرود

مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

اثر مهارت مربیگری مدیران بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی اعتماد عاطفی

فاطمه مظلوم کسرینه^۱، ناصر بای^{۲*}

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.

۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۲۸

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر، مطالعه اثر مهارت مربیگری مدیران بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی اعتماد عاطفی بود.

روش‌شناسی: جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه معلمان تربیت‌بدنی استان گلستان (۶۵۵ معلم) بود که برحسب فرمول کوکران، ۲۴۳ نفر به شیوه انتخاب تصادفی خوشه‌ای به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق، از پرسش‌نامه‌های مهارت مربیگری مدیران پارک و همکاران (۲۰۰۸)، اعتماد عاطفی مک‌آلیستر (۱۹۹۵) و رفتار جستجوی بازخورد ماس و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شد. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد مهارت مربیگری مدیران اثری مثبت و معنی‌دار بر رفتار جستجوی بازخورد دارد. دیگر یافته تحقیق نشان داد، مهارت مربیگری مدیران اثر معنی‌داری بر اعتماد عاطفی معلمان تربیت‌بدنی دارد. بخش دیگری از نتایج پژوهش نشان داد، اثر اعتماد عاطفی بر رفتار جستجوی بازخورد، مثبت و معنی‌دار است. در نهایت نتایج نشان داد، اثر مهارت مربیگری مدیران بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی اعتماد عاطفی، معنی‌دار نمی‌باشد.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج تحقیق می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد، مهارت مربیگری مدیران به‌صورت جداگانه اثری مثبت بر رفتار جستجوی بازخورد و اعتماد عاطفی معلمان تربیت‌بدنی دارد؛ اما اثر مهارت مربیگری مدیران بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی اعتماد عاطفی معنی‌دار نمی‌باشد.

واژه‌های کلیدی: اعتماد عاطفی، جستجوی بازخورد، عملکرد شغلی، مهارت مربیگری، یادگیری.

نویسنده مسئول: ناصر بای

تلفن: ۰۹۱۱۳۷۲۴۳۴۷

E - mail: nbay@ut.ac.ir

مقدمه

بهبود کیفیت عملکرد شغلی کارکنان موضوعی است که همواره مورد توجه محققان و مدیران قرار گرفته است و انجام تحقیقات گسترده در این زمینه برای شناسایی عوامل موثر بر آن، نشان دهنده اهمیت آن می‌باشد (۱). اهمیت این موضوع در نظام‌های آموزشی جایی که معلمان مشغول فعالیت هستند بیشتر از سایر سازمان‌ها می‌باشد؛ چرا که کیفیت عملکرد معلمان به صورت مستقیم بر کیفیت عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان اثرگذار می‌باشد (۲). از جمله عواملی که می‌تواند بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان اثر گذار باشد، بازخورد عملکرد^۱ است (۳). بازخورد عملکرد به عنوان اطلاعات مربوط به عملکرد که افراد را قادر می‌سازد تا رفتارهای خود را تغییر دهند، تعریف شده است (۴). بازخورد عملکرد یکی از شیوه‌های مداخلاتی است که اغلب به صورت جداگانه یا در کنار سایر متغیرها در زمینه مدیریت رفتار سازمانی مورد استفاده و بررسی قرار گرفته است (۵). نتایج تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان می‌دهند، ارائه بازخورد با کیفیت در زمان و مکان مناسب به کارکنان می‌تواند پیامدهای شغلی مثبتی مانند خلاقیت، نوآوری، رفتار شهروندی و بهبود عملکرد را به همراه داشته باشد (۶). وورسلمن^۲ (۲۰۱۷) نیز معتقد است که ارائه بازخورد یک ابزار مهم برای تقویت یادگیری در کارکنان است که می‌تواند منجر به بهبود عملکرد شغلی گردد (۷). داهلینگ و اومالی^۳ (۲۰۱۱) در این خصوص بیان می‌کنند که با توجه به پیامدهای مثبت بازخورد در محیط‌های سازمانی، مدیران باید بتوانند رفتار جستجوی بازخورد را در کارکنان خود تقویت نمایند (۸). رفتار جستجوی بازخورد به عنوان تلاش کارکنان برای به دست آوردن اطلاعاتی در خصوص رفتار و عملکرد شغلی خود که غالباً به صورت شفاهی انجام می‌شود، تعریف شده است (۹). همچنین رفتار جستجوی بازخورد اشاره به رفتاری دارد که در آن کارکنان بهبود رفتارهای مرتبط با شغل خود را در کسب اطلاعاتی از دیگران می‌دانند (۱۰). تقویت رفتار جستجوی بازخورد در کارکنان موجب می‌شود تا آن‌ها آزادانه و با استفاده از منابع چندگانه اطلاعاتی به دنبال گردآوری اطلاعات مضاعفی در خصوص عملکرد خود باشند. همچنین توسعه این رفتار، کارکنان را قادر می‌سازد تا همواره انتظارات مدیران را در خصوص عملکرد خود دریابند و با خودارزیابی، به بررسی تطبیق خود با اهداف شغلی و سازمانی پرداخته و به نقاط ضعف و قوت خود پی ببرند (۱۱).

با توجه به اهمیت رفتار جستجوی بازخورد در موفقیت شغلی کارکنان، محققان به دنبال شناسایی متغیرهای مؤثر بر این رفتار هستند (۱۲). یکی از عواملی که می‌تواند بر رفتار جستجوی بازخورد کارکنان اثرگذار باشد، مهارت مربیگری مدیران می‌باشد (۱۳ و ۱۴). مهارت مربیگری مدیران به عنوان یک اقدام مدیریتی موثر که موجب بهبود یادگیری، افزایش مشارکت و اثربخشی کارکنان می‌شود، تعریف شده است (۱۵). بتسون و یودر^۴ (۲۰۱۲) نیز مربیگری را به عنوان یک فرایند غیررسمی که هدف آن کمک به بهبود عملکرد شغلی کارکنان است، تعریف نموده و معتقد هستند که مربیگری مواردی همچون توسعه فرهنگ یادگیری، ایجاد محیط سازنده‌ای از بازخورد، انگیزش کارکنان و نگرش تیمی را در بر می‌گیرد (۱۶). در چند سال اخیر، مهارت مربیگری به عنوان روشی اثربخش از رهبری در سازمان‌ها مورد توجه مدیران قرار گرفته است (۱۷). همچنین بسیاری از محققان معتقد هستند که مهارت مربیگری مدیران می‌تواند منجر به بهبود آموزش کارکنان، بهبود یادگیری سازمانی، تسهیل تغییرات سازمانی، استفاده بهتر از سرمایه‌های اجتماعی و استعدادهای سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد شغلی گردد (۱۸ و ۱۹). یکی دیگر از پیامدهای مثبت مهارت مربیگری مدیران، توسعه رفتارهای مرتبط با جستجوی بازخورد کارکنان می‌باشد. به گفته کیم و کوه^۵ (۲۰۱۵) مهارت مربیگری مدیران شامل اصول مهمی مانند برقراری ارتباط، نفوذ کردن، آموزش و ارزیابی عملکرد کارکنان

1. Performance Feedback
2. Vorrsselman
3. Dahling and O'Malley
4. Batson and Yoder
5. Kim and Kuo

به منظور رفع کردن انحرافات شغلی و بهبود عملکرد شغلی می‌باشد (۲۰). ایچسیه و هوانگ^۱ (۲۰۱۸) بیان می‌کنند، مدیرانی که دارای مهارت مربیگری بالایی هستند، جوی حمایتی و سازنده از بازخورد را در سازمان ایجاد می‌کنند (۱۴). چنین مدیرانی به کارکنان خود می‌آموزند که برای ارزیابی عملکرد خود باید از منابع اطلاعاتی مختلف همچون مدیران و همکاران استفاده نمایند که این امر ضمن تقویت رفتار جستجوی بازخورد می‌تواند منجر به کاهش ابهامات شغلی کارکنان شده و موجب افزایش استقلال شغلی و وابستگی کم‌تر آنان به مدیران خود گردد. انسل^۲ و همکاران (۲۰۱۵) نیز در این زمینه بیان می‌کنند توسعه رفتار جستجوی بازخورد از طریق مهارت مربیگری موجب تقویت روابط و شبکه‌های کاری و توسعه تعاملات انسانی و اجتماعی کارکنان در سازمان می‌شود (۲۱). وجود ارتباطات باز بین کارکنان با مدیران و سایر کارکنان موجب می‌شود تا کارکنان از دیگران به عنوان یک منبع موثق بازخورد استفاده نموده و از نظرات و پیشنهادات آنان در انجام وظایف کاری و رفع مشکلات کاری خود بهره‌گیرند.

از سوی دیگر، توسعه رفتار جستجوی بازخورد در کارکنان هر سازمانی نیازمند الزامات خاصی همچون ایجاد و تقویت اعتماد عاطفی^۳ بین مدیران و کارکنان می‌باشد (۲۲). اعتماد عاطفی به عنوان پیوندهای عاطفی بین افراد که اساس آن مراقبت و نگرانی افراد در خصوص رفاه یکدیگر می‌باشد، تعریف شده است (۲۳). اعتماد عاطفی در طول زمان و براساس میزان درگیر شدن مدیران و کارکنان در فرایند تبادل اجتماعی که نشان دهنده مراقبت و نگرانی دو طرف از یکدیگر می‌باشد، به وجود می‌آید (۲۴). افزایش اعتماد عاطفی در سازمان می‌تواند توسعه احساسات مثبت بین کارکنان و مدیران خود را تسهیل نموده و پیامدهای شغلی مثبتی را به همراه داشته باشد (۲۵). شکل‌گیری اعتماد عاطفی از یک سو به اقدامات مدیران و از سوی دیگر به نگرش و ارزیابی کارکنان از اقدامات مدیران بستگی دارد (۲۶). زمانی که مدیران تمامی توان خود را برای ایجاد یک شرایط کاری مطلوب برای کارکنان به کار گیرند و با اقدامات خود زمینه پیشرفت آنان را فراهم سازند و کارکنان نیز با نگرشی مثبت به این اقدامات نگریده و پاسخ دهند، شکل‌گیری اعتماد بین طرفین تسریع خواهد شد. شکل‌گیری جو اعتماد بین مدیران و کارکنان موجب می‌شود تا کارکنان به مدیران و همکاران خود اعتماد کرده و از نظرات و پیشنهادات آنها بیشتر استفاده نمایند که این امر می‌تواند میزان بازخورد دریافت شده توسط کارکنان از منابع مختلف را افزایش داده و رفتار جستجوی بازخورد را تقویت نماید (۲۰). مهارت مربیگری مدیران از جمله مواردی است که می‌تواند موجب انجام اقدامات مثبت از سوی مدیران در قبال کارکنان گردد؛ در واقع مهارت مربیگری مدیران نوعی رهبری خیرخواهانه است که می‌تواند احساسات مثبت کارکنان را از طریق میزان نگرانی و مراقبت مدیران نسبت به زیردستان خود تقویت نماید. حساسیت نسبت به عملکرد و رفاه کارکنان، توجه بیشتر به رشد و توسعه کارکنان، پیگیری مسائل کاری کارکنان و ایجاد یک فضای حمایتی در سازمان به وسیله مدیران ضمن افزایش جو اعتماد در سازمان، موجب تقویت رفتارهای مثبت شغلی همچون رفتار جستجوی بازخورد و خلاقیت در کارکنان خواهد شد (۱۴).

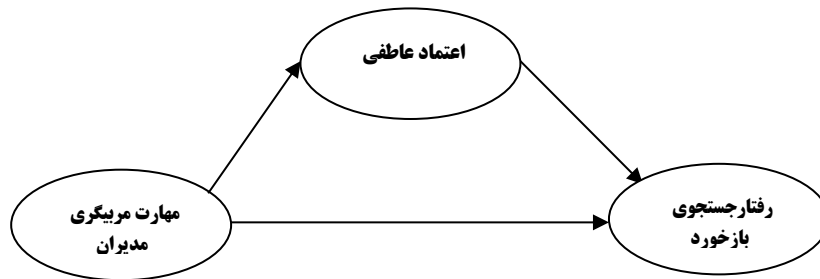
با توجه به اهمیت رفتار جستجوی بازخورد در موفقیت شغلی کارکنان، تحقیقات بسیاری در خصوص عوامل موثر بر آن انجام شده است. وندرریجت^۴ و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی عوامل فردی و سازمانی موثر بر رفتار جستجوی بازخورد را بررسی نموده و دریافتند که تفاوت‌های فردی در تعیین هدف، فرهنگ یادگیری، جوعتماد، کیفیت بازخورد ارائه شده توسط مدیران و همکاران و فرایندهای ارتباطی سازمان بر رفتار جستجوی بازخورد کارکنان اثری مثبت دارند (۲۷). هوانگ^۵ (۲۰۱۲) در تحقیقی به بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر اعتماد، رفتار جستجوی بازخورد و عملکرد شغلی کارکنان پرداخت و به این نتایج دست یافت که توانمندسازی روانشناختی موجب افزایش اعتماد کارکنان به مدیران می‌شود. افزایش اعتماد کارکنان به مدیران منجر به

1. Hsieh and Huang
2. Anseel
3. Emotional Trust
4. Van der Rijt
5. Huang

افزایش رفتار جستجوی بازخورد در کارکنان شده و در نهایت بر عملکرد شغلی آنان اثری مثبت و معنی‌دار دارد (۲۸). وانگ و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار جستجوی بازخورد کارکنان با نقش میانجی اعتماد به‌رهبر در شرکت‌های ارتباطی چینی انجام داده و دریافتند رهبری تحول‌گرا اثری مثبت بر رفتار جستجوی بازخورد کارکنان دارد، همچنین اثر اعتماد به‌مدیر بر رفتار جستجوی بازخورد کارکنان مثبت و معنی‌دار بود؛ در نهایت، نقش میانجی اعتماد به‌رهبر بین رهبری تحول‌گرا و رفتار جستجوی بازخورد به‌شکلی مثبت تأیید گردید (۲۲). وورسلمن^۱ (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای به بررسی پیشایندهای رفتار جستجوی بازخورد در کارکنان سازمان‌های دولتی هلند پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد عواملی همچون فرهنگ یادگیری، فرهنگ بازخورد، محیط ارائه بازخورد، اعتماد عاطفی بین کارکنان و مدیران، هدف محوری و عوامل شخصی مانند اعتماد به‌نفس موجب تسهیل رفتار جستجوی بازخورد می‌شوند (۷). ایچسیه و هوانگ (۲۰۱۸) پژوهشی را با عنوان عوامل موثر بر رفتار جستجوی بازخورد: نقش مهارت مربیگری مدیران و اعتماد عاطفی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد، مهارت مربیگری مدیران اثری مثبت بر رفتار جستجوی بازخورد کارکنان دارد، همچنین اثر اعتماد عاطفی نیز بر رفتار جستجوی بازخورد کارکنان مثبت و معنی‌دار بود؛ در نهایت، نتایج نشان داد اعتماد عاطفی رابطه بین مهارت مربیگری مدیران و رفتار جستجوی بازخورد کارکنان را به‌شکلی مثبت تعدیل می‌کند (۱۴). آه^۲ و همکاران (۲۰۱۹) با انجام تحقیقی بر روی کارکنان چندین شرکت تولید پوشاک دریافتند رفتار جستجوی بازخورد کارکنان بر اساس رابطه کارکنان با مدیران خود و جو جستجوی بازخورد شکل می‌گیرد (۲۹). سانگ^۳ و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی عوامل اجتماعی موثر بر رفتار جستجوی بازخورد در کارکنان شرکت‌های کره‌ای پرداختند. نتایج نشان داد سه عامل شایستگی عاطفی، قدرت پاسخ‌گویی تیم‌های کاری و عدم وابستگی وظایف شغلی اثری مثبت بر رفتار جستجوی بازخورد کارکنان دارند (۳۰).

امروزه ارائه بازخورد یکی از مهم‌ترین اجزای فرایند تدریس و یادگیری هم برای دانش‌آموزان و هم برای معلمان می‌باشد و تقویت رفتار جستجوی بازخورد در هر دو گروه بسیار مهم است (۳۱). معلمان تربیت‌بدنی به‌دلیل تدریس درس تربیت‌بدنی به‌دو شکل عملی و نظری (۳۲) نقش مهمی در سلامت ذهنی و جسمانی دانش‌آموزان ایفا می‌نمایند؛ مدیریت عملکرد این معلمان بسیار مهم بوده و تدوین برنامه‌های مشخص برای ارائه بازخورد عملکرد به این معلمان می‌تواند زمینه‌ای برای رشد و تعالی آنان باشد. در این راستا، تشویق و ترغیب معلمان تربیت‌بدنی به گردآوری اطلاعاتی در خصوص عملکرد خود از منابع مختلف می‌تواند حساسیت این معلمان به عملکرد خود را بیشتر نموده و پذیرش و انجام اقدامات اصلاحی مورد نیاز توسط این معلمان را تسهیل نماید. همچنین تقویت رفتار جستجوی بازخورد در معلمان تربیت‌بدنی می‌تواند پیامدهای شغلی مثبتی همچون افزایش خلاقیت و نوآوری شغلی را به‌همراه داشته باشد. با توجه به اهمیت رفتار جستجوی بازخورد در بهبود عملکرد شغلی معلمان تربیت‌بدنی، شناسایی عوامل موثر بر این رفتار از سوی مدیران و متولیان آموزشی ضروری به نظر می‌رسد. با این وجود، بیشتر تحقیقات انجام شده در این خصوص به بررسی عوامل موثر بر رفتار جستجوی بازخورد در دانش‌آموزان پرداخته‌اند که از آن جمله می‌توان به تحقیق بیرامی و همکاران (۲۰۱۷) اشاره کرد (۳۳) که این امر ضرورت انجام تحقیقاتی در این خصوص را آشکار می‌سازد. فراتر از ویژگی‌های فردی، عوامل مدیریتی مانند مهارت مربیگری مدیران و عوامل بین فردی مانند جو اعتماد در مدارس می‌توانند نقش انگیزشی مهمی در تقویت رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی ایفا نمایند. افزون‌براین، این پژوهش بر جنبه‌های کاربردی استوار است و امیدوار است پیشنهادهای ارزنده و مفیدی را به متولیان همچون مدیران مدارس ارائه کند؛ بنابراین، با توجه به موارد ذکر شده و وجود خلأ علمی در این زمینه، هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی اثر مهارت مربیگری مدیران بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی اعتماد عاطفی است.

1. Vorrsselman
2. Auh
3. Sung



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figure 1. Conceptual model of research

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی بود که به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان تربیت‌بدنی استان گلستان به تعداد ۶۵۵ نفر در سال ۱۳۹۸ بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۲۴۳ نفر تعیین گردید. از شیوه نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای برای انتخاب نمونه تحقیق استفاده شد. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسش‌نامه‌های مهارت مربیگری مدیران پارک^۱ و همکاران (۲۰۰۸)، اعتماد عاطفی مک‌آلیستر^۲ (۱۹۹۵) و رفتار جستجوی بازخورد ماس^۳ و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شد (۳۴، ۲۳ و ۳۵). پرسش‌نامه مهارت مربیگری مدیران دارای ۱۶ گویه می‌باشد که براساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) سنجیده می‌شود. پارک و همکاران (۲۰۰۸) آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه را ۰/۹۳ گزارش نموده‌اند (۳۴). پرسش‌نامه اعتماد عاطفی دارای ۵ گویه با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت می‌باشد. مک‌آلیستر (۱۹۹۵) پایایی این پرسش‌نامه را ۰/۹۰ گزارش نموده است (۲۳). پرسش‌نامه رفتار جستجوی بازخورد نیز دارای ۵ گویه با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) می‌باشد. ماس و همکاران (۲۰۰۳) پایایی این پرسش‌نامه را ۰/۸۹ ذکر نموده‌اند (۳۵). در راستای تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه‌های پژوهش، از نظرات ۵ نفر دکتری مدیریت ورزشی استفاده شد و سپس جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها، مطالعه‌ای مقدماتی (باتکمیل نمودن پرسش‌نامه‌ها توسط ۴۰ نفر از معلمان تربیت‌بدنی استان گلستان) انجام گرفت و ضریب پایایی این پرسش‌نامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه‌های مهارت مربیگری مدیران، اعتماد عاطفی و رفتار جستجوی بازخورد به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۸۷ و ۰/۸۴ به دست آمد، که حاکی از ثبات ابزار اندازه‌گیری بود. همچنین در بخش دیگری از پرسش‌نامه، اطلاعات جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها از قبیل سن، مدرک تحصیلی و جنسیت آزمودنی‌ها جمع‌آوری گردید. پس از تعیین روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری، با هماهنگی با مدیرکل آموزش و پرورش استان گلستان ۲۸۰ پرسش‌نامه در بین جامعه پژوهش توزیع و جمع‌آوری گردید که در نهایت ۲۴۳ پرسش‌نامه سالم مورد استفاده قرار گرفت. در این پژوهش، از آمار توصیفی به منظور سازمان دادن، طبقه‌بندی کردن و توصیف داده‌ها شامل فراوانی‌ها، میانگین‌ها و انحراف استاندارد استفاده گردید. برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون مدل تحقیق، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. بدین منظور، نرم افزارهای اسپس اس اس^۴ نسخه ۲۲ و اسمارت پی‌اس اس^۵ نسخه ۳ مورد استفاده قرار گرفت.

1. Park
 2. McAllister
 3. Moss
 4. SPSS
 5. Smart PLS

یافته‌ها

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود بیشتر نمونه پژوهش در طبقه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار داشتند (۱۲۷ نفر). بیشترین فراوانی در خصوص مدرک تحصیلی آزمودنی‌ها مربوط به مدرک تحصیلی کارشناسی بود (۱۳۲ نفر). در نهایت، نتایج نشان داد بیشتر آزمودنی‌های تحقیق مرد بودند (۱۳۰ نفر) (جدول ۱).

جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی آزمودنی‌ها به تفکیک سن، مدرک تحصیلی و جنسیت

Table 1. Frequency and percentage of frequency of subjects by age, degree and gender

متغیر	مؤلفه	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۶۱	۲۵/۱
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۲۷	۵۲/۳
	۴۱ سال و بالاتر	۵۵	۲۲/۶
مدرک تحصیلی	کاردانی	۳	۱/۲
	کارشناسی	۱۳۲	۵۴/۴
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۰۸	۴۴/۴
جنسیت	مرد	۱۳۰	۵۳/۵
	زن	۱۱۳	۴۶/۵

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، میانگین متغیرهای مهارت مربیگری مدیران، اعتماد عاطفی و رفتار جستجوی بازخورد به ترتیب ۳/۶۱، ۳/۸۰ و ۳/۴۳ می‌باشد که این مقادیر بالاتر از سطح متوسط بودند.

جدول ۲. توصیف متغیرهای پژوهش

Table 2. Description of research variables

متغیر	آماره	
	تعداد	میانگین
مهارت مربیگری مدیران	۲۴۳	۳/۶۱
اعتماد عاطفی	۲۴۳	۳/۸۰
رفتار جستجوی بازخورد	۲۴۳	۳/۴۳

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد که توزیع داده‌ها در متغیرهای تحقیق طبیعی نمی‌باشد (جدول ۳)، لذا برای آزمون مدل تحقیق به روش معادلات ساختاری از نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد.

جدول ۳. نتایج آزمون توزیع داده‌ها

Table 3. Data distribution test results

متغیر	Z	سطح معنی‌داری
مهارت مربیگری مدیران	۲/۴۰۴	۰/۰۰۱
اعتماد عاطفی	۳/۴۵۰	۰/۰۰۱
رفتار جستجوی بازخورد	۱/۹۹۵	۰/۰۰۱

در بخش دوم، برای آزمون فرضیه‌ها و مدل پژوهش از آزمون‌های استنباطی استفاده شد. برای تحلیل الگوها در روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی ابتدا باید به بررسی برازش مدل اندازه‌گیری و سپس آزمون فرضیه‌های پژوهش در قالب برازش مدل ساختاری پژوهش پرداخت. برازش الگوی اندازه‌گیری با بررسی سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مورد

ارزیابی قرار گرفت. جهت بررسی پایایی، شاخص‌های پایایی ترکیبی^۱، میانگین واریانس استخراج شده^۲ و بارهای عاملی استفاده گردید. چنانچه مقدار پایایی مرکب یا ترکیبی بزرگ‌تر از ۰/۷، میانگین واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از ۰/۵ و بارهای عاملی با شرط معنی‌دار بودن بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد، پایایی مدل‌های اندازه‌گیری مورد تأیید است (۳۶). با در نظر گرفتن این امر و پس از آزمون مدل‌های اندازه‌گیری و همچنین با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۴، پایایی مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش در حد مطلوب قرار دارد. همچنین با توجه به این‌که مقادیر پایایی ترکیبی از معیار مینا (۰/۷) بیشتر است، بنابراین سازه‌های پژوهش از روایی همگرایی قابل قبولی برخوردار می‌باشند.

جدول ۴. شاخص‌های پایایی سازه‌های پژوهش

Table 4. Indicators of research reliability

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	گویه‌ها	بار عاملی	ارزش تی
				من به آسانی احساسات خود را با مدیرم به اشتراک می‌گذارم.	۰/۷۹۵	۲۸/۵۳۰
				زمانی که به تجربیات مدیرم نیاز داشته باشم با کمال میل به من کمک می‌کند.	۰/۶۲۲	۱۱/۰۹۹
				زمانی که با یک مشکل مواجه می‌شوم مدیرم به نظرات من در خصوص آن مشکل به خوبی گوش می‌دهد.	۰/۶۹۶	۱۹/۰۹۷
				زمانی که با مدیرم کار می‌کنم او به خوبی انتظارات خودش را از من بیان می‌کند.	۰/۷۱۷	۱۶/۲۶۴
				مدیر من معتقد است که کارها با مشارکت همه به خوبی انجام می‌شود.	۰/۷۸۸	۲۳/۶۸۴
				مدیر من به عنوان بخشی از گروه کاری، تصمیمات را با توجه به نظرات دیگر اعضای گروه اخذ می‌کند.	۰/۶۳۰	۹/۵۸۶
				به هنگام تصمیم‌گیری، مدیر من با دیگران برای ارائه نظرات همگام می‌شود.	۰/۶۴۹	۱۱/۴۷۷
مهارت مربیگری مدیران	۰/۵۰۸	۰/۹۴۲	۰/۹۳۵	مدیر من همواره با نگرشی مثبت به کارهای تیمی نگاه می‌کند.	۰/۶۵۸	۱۳/۷۱۳
				مدیر من همواره به نیازهای معلمان خود توجه می‌کند.	۰/۶۶۵	۱۲/۳۹۸
				مدیر من همواره به معلمان خود احترام می‌گذارد.	۰/۷۹۴	۲۸/۴۵۳
				زمانی که معلمی با مشکل مواجه می‌شود مدیر من برای حل آن مشکل تلاش می‌کند.	۰/۷۸۴	۳۱/۸۹۱
				مدیر من همواره از معلمان خود حمایت می‌کند.	۰/۷۴۵	۲۱/۸۱۲
				مدیر من آموزش کارکنان را یکی از مهم‌ترین وظایف خود در نظر می‌گیرد.	۰/۶۴۲	۱۲/۵۶۳
				برای اینکه معلمان عملکرد بهتری داشته باشند، مدیر من به آنها الگوی کاری می‌دهد.	۰/۷۲۸	۲۳/۳۰۷
				مدیر من همواره به دنبال خلق فرصت‌هایی برای پیشرفت معلمان خود می‌باشد.	۰/۷۷۴	۲۵/۰۳۹
				مدیر من همواره به معلمان خود بازخوردی صادقانه در خصوص عملکرد آنها می‌دهد.	۰/۶۷۳	۱۵/۴۲۲
				من می‌توانم در محیط کارم به آسانی نظرات خودم را با همکارانم تسهیم نمایم.	۰/۷۹۹	۲۳/۷۵۵
اعتماد عاطفی	۰/۶۱۶	۰/۸۸۹	۰/۸۴۴	من می‌توانم به آسانی مشکلات کاری خودم را با همکاران در میان بگذارم.	۰/۷۲۳	۱۶/۲۴۲
				روابط من با همکارانم بر اساس اعتماد متقابل است.	۰/۸۳۶	۳۰/۳۰۱

1. Composite Reliability (CR)

2. Average Variance Extracted (AVE)

۲۴/۰۶۹	۰/۷۷۴	همکاران من همواره برای حل مشکلات دیگران در کار تلاش می کنند.			
۲۲/۸۲۳	۰/۷۸۹	احساس می کنم که جو خوبی از اعتماد بین و همکارانم وجود دارد.			
۳۱/۳۰۹	۰/۸۰۸	همواره به دنبال گرفتن بازخورد از مدیر خود می باشم.			
۱۸/۵۲۰	۰/۷۶۱	سازمان من دارای سیستمی از ارزشیابی است که به معلمان خود همواره بازخورد می دهد.			
۲۰/۲۲۰	۰/۷۹۰	همواره تلاش می کنم تا از نظرات همکارانم در خصوص کارم استفاده کنم.	۰/۸۲۳	۰/۸۷۶	۰/۵۸۷
۱۵/۱۳۱	۰/۶۷۷	در سازمان من شاخص هایی در خصوص بازخورد دادن به معلمان وجود دارد.			
۲۹/۷۵۴	۰/۷۸۸	خوشحال می شوم تا دیگران در مورد کار من بازخورد بدهند.			

برای این که یک سازه از روایی تشخیصی یا واگرایی قابل قبولی برخوردار باشد، جذر میانگین واریانس استخراج شده یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه های دیگر باشد (۳۶). با توجه به نتایج جدول ۵ می توان چنین بیان کرد که سازه های مورد بررسی در تحقیق حاضر از روایی تشخیصی خوبی برخوردار می باشند. همچنین در مدل یابی معادلات ساختاری به روش پیل اس برای بررسی کیفیت یا برازش مدل اندازه گیری یا به عبارتی ابزارهای اندازه گیری، شاخص بررسی اعتبار اشتراک^۱ در نظر گرفته می شود. برای بررسی این شاخص، مجموع مجذورات مشاهده ها برای هر بلوک متغیر مکنون^۲ و مجموع مجذورات خطاهای پیش بینی برای هر بلوک متغیر مکنون^۳ در نظر گرفته می شود. مقادیر مثبت این شاخص نشان دهنده کیفیت مناسب ابزارهای اندازه گیری می باشد (۳۶). با توجه به نتایج جداول ۵ و ۶ می توان چنین بیان کرد که ابزارهای مورد استفاده در تحقیق از کیفیت مناسبی برخوردار می باشند.

جدول ۵. نتایج بررسی روایی تشخیصی سازه های پژوهش

Table 5. Results of the diagnostic validity of the research structures

ردیف	سازه ها	۱	۲	۳
۱	مهارت مربیگری مدیران	۰/۷۱۲		
۲	اعتماد	۰/۷۳۰	۰/۷۸۴	
۳	رفتار جستجوی بازخورد	۰/۶۸۷	۰/۷۳۵	۰/۷۶۶

به منظور بررسی کیفیت ابزارهای اندازه گیری شاخص اشتراک^۴ (حشو) استفاده شد. این شاخص از تقسیم مجموع مجذورات خطاهای پیش بینی متغیرهای مکنون بر مجموع مجذورات مشاهدات متغیرهای مکنون منهای عدد یک به دست می آید. با توجه به مثبت بودن مقادیر به دست آمده این شاخص برای تمامی متغیرهای مکنون، می توان بیان کرد مدل اندازه گیری از کیفیت مناسب برخوردار است (جدول ۶).

1. Construct Cross Validated Communality
2. Sum of Squares of Observation For Block
3. Sum of Squared Prediction Errors For Block
4. Communality Index

جدول ۶. نتایج بررسی شاخص اعتبار اشتراک سازه های پژوهش

Table 6. Results of Construct Cross Validated Community of research structures

سازه‌ها	SSO	SSE	1-SSE/SSO
مهارت مربیگری مدیران	۳۸۸۸	۲۲۵۵/۹۱۴	۰/۴۲۰
اعتماد	۱۲۱۵	۷۰۹/۹۳۱	۰/۴۱۶
رفتار جستجوی بازخورد	۱۲۱۵	۷۵۴/۹۱۶	۰/۳۷۹

* مجموع مجذورات مشاهده‌ها برای متغیر مکنون (SSO)

* مجموع مجذورات خطاهای پیش بینی برای متغیر مکنون (SSE)

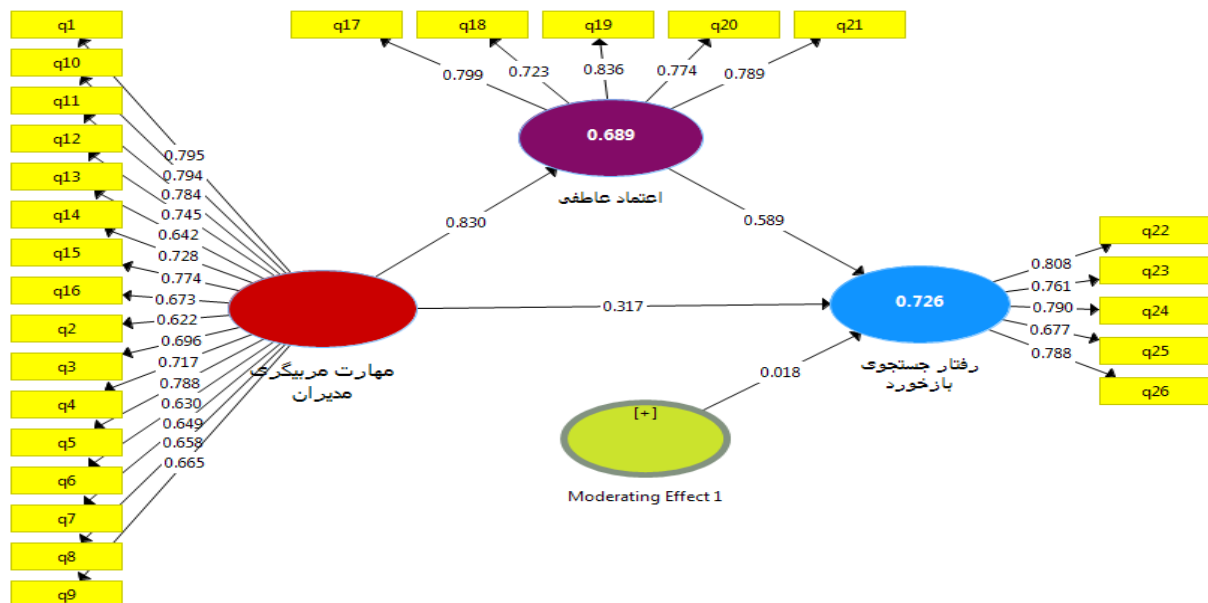
* شاخص بررسی اعتبار اشتراک (1-SSE/SSO)

همان گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، مهارت مربیگری مدیران اثر مثبت و معنی‌داری بر اعتماد عاطفی معلمان تربیت‌بدنی دارد ($t=\beta, ۵۶۸/۳۵=۰/۸۳۰$). دیگر یافته تحقیق نشان داد مهارت مربیگری مدیران اثری مثبت و معنی‌دار بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی دارد ($t=\beta, ۰۴۸/۴=۰/۳۱۷$). بخش دیگری از نتایج پژوهش نشان داد اثر اعتماد عاطفی بر رفتار جستجوی بازخورد، اثری مثبت و معنی‌دار است ($t=\beta, ۸۸۹/۸=۰/۵۸۹$). در نهایت نتایج نشان داد اثر مهارت مربیگری مدیران بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی اعتماد عاطفی، اثر معنی‌داری نمی‌باشد ($t=\beta, ۰۶۳/۱=۰/۰۱۸$).

جدول ۷. اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مکنون پژوهش

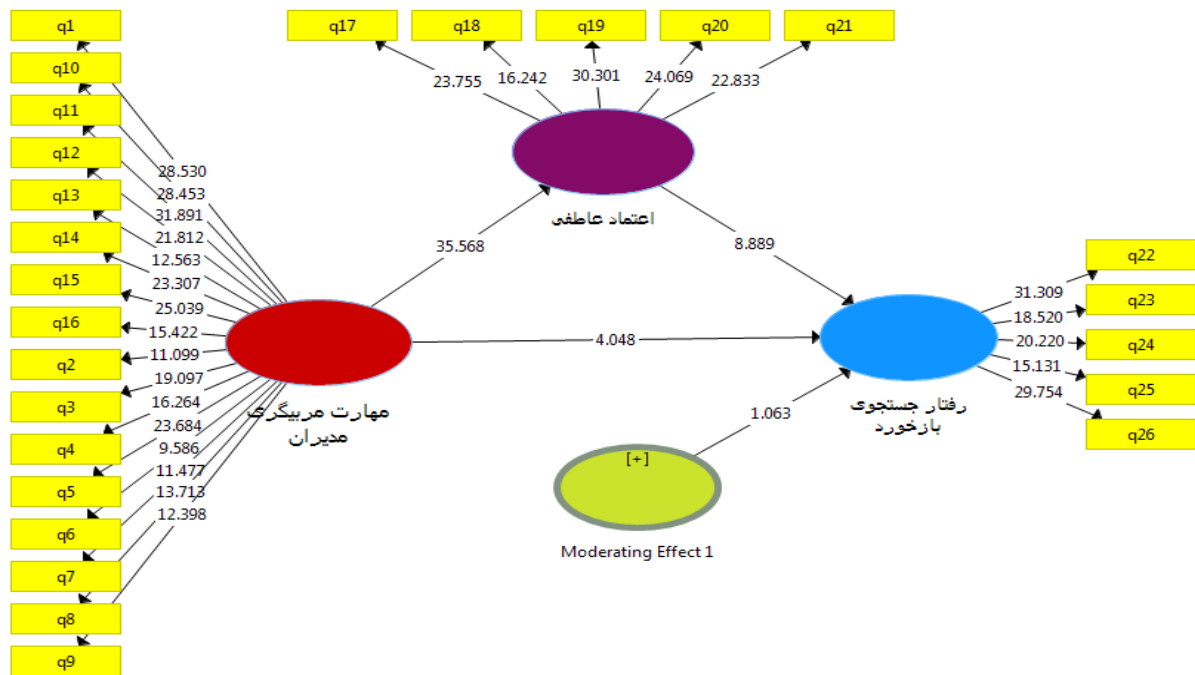
Table 7. Direct and indirect effects of latent research variables

روابط موجود در مدل	میانگین نمونه	انحراف معیار	آماره تی	مقدار بتا	میزان واریانس تبیین شده	سطح معنی‌داری
مهارت مربیگری -> اعتماد عاطفی	۰/۸۳۱	۰/۰۲۳	۳۵/۵۶۸	۰/۸۳۰	۰/۶۸۸	۰/۰۰۱
مهارت مربیگری -> رفتار جستجوی بازخورد	۰/۳۲۲	۰/۰۷۸	۴/۰۴۸	۰/۳۱۷	۰/۷۲۲	۰/۰۰۱
اعتماد عاطفی -> رفتار جستجوی بازخورد	۰/۵۸۶	۰/۰۶۶	۸/۸۸۹	۰/۵۸۹	-	۰/۰۰۱
مهارت مربیگری -> رفتار جستجوی بازخورد با نقش میانجی اعتماد عاطفی	۰/۰۲۲	۰/۰۱۷	۱/۰۶۳	۰/۰۱۸	-	۰/۲۸۸



شکل ۲. مدل آزمون شده تحقیق در حالت تخمین استاندارد

Figure 2. The tested model in the standard estimation mode



شکل ۳. مدل آزمون شده تحقیق در حالت اعداد معنی‌داری

Figure 3. The tested model of the research in the case of significance

بحث و نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر، مطالعه اثر مهارت مربیگری مدیران بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی اعتماد عاطفی بود. نتایج تحقیق نشان داد مهارت مربیگری مدیران اثر مثبت و معنی‌داری بر اعتماد عاطفی معلمان تربیت‌بدنی دارد. این نتیجه بدان معنی است که با افزایش مهارت مربیگری مدیران، اعتماد عاطفی معلمان تربیت‌بدنی نیز افزایش می‌یابد. این نتیجه با نتیجه پژوهش‌های چوی^۱ و همکاران (۲۰۱۴)، کیم و کو (۲۰۱۵) و ایچسیه و هوانگ (۲۰۱۸) که دریافتند مهارت مربیگری مدیران دارای اثری مثبت بر اعتماد عاطفی کارکنان است، همخوانی دارد (۲۰، ۲۶، ۱۴). معلمان تربیت‌بدنی در محیط کاری خود با گروه‌های مختلفی از افراد همچون مدیر، معاونان، معلمان سایر دروس، سایر معلمان تربیت‌بدنی، دانش‌آموزان و حتی والدین در ارتباط هستند. تعامل با تمامی گروه‌های ذکر شده برای این معلمان مهم و با ارزش می‌باشد؛ چرا که آگاهی از نیازها و خواسته‌های این افراد با محوریت دانش‌آموزان و چگونگی مدیریت ارتباطات با آنان می‌تواند نقش مهمی در موفقیت شغلی معلمان تربیت‌بدنی ایفا نماید. در همین راستا، معلمان تربیت‌بدنی باید عوامل موثر بر ارتباطات و تعاملات شغلی خود را بشناسند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها اعتماد است. از آن‌جا که در نظام آموزشی معلمان تربیت‌بدنی با گروه‌های مختلفی در ارتباط هستند و هر یک از این گروه‌ها به‌شکلی بر عملکرد شغل این معلمان اثرگذار هستند، توسعه و تقویت اعتماد عاطفی در این معلمان از اهمیت بالایی برخوردار است. عوامل بسیاری وجود دارند که می‌توانند موجب شکل‌گیری اعتماد عاطفی در معلمان تربیت‌بدنی شوند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها مهارت مربیگری مدیران مدارس می‌باشد. اساس مهارت مربیگری در مدارس توسعه دانش، توانمندی‌ها و قابلیت‌های مختلف معلمان تربیت‌بدنی به‌منظور تطبیق این معلمان با ارزش‌ها و استراتژی‌های تعیین شده توسط آموزش و پرورش است که این کار توسط مدیران مدارس انجام می‌شود. در این راستا، مدیران مدارس می‌توانند با توسعه ارتباطات باز سازمانی در مدارس معلمان تربیت‌بدنی را ترغیب نمایند تا احساسات، عقاید و پیشنهادات خود را در خصوص وظایف

شغلی بیان کنند که این امر احساس ارزشمندبودن را در معلمان تربیت‌بدنی تقویت نموده و اعتماد عاطفی متقابل بین طرفین را افزایش خواهد داد. همچنین مدیرانی که دارای مهارت مربیگری بالایی هستند مبنای هدف‌گذاری‌ها و اقدامات آن‌ها تسهیل یادگیری معلمان می‌باشد. پایه و اساس یادگیری، توجه به خواسته‌ها و الزامات شغلی معلمان تربیت‌بدنی می‌باشد. انجام این اقدامات در قبال معلمان تربیت‌بدنی توسط مدیران از یک سو، موجب افزایش توانمندی این معلمان برای انجام وظایف شغلی خود شده و از سوی دیگر، معلمان تربیت‌بدنی این اقدامات را به‌شکلی مثبت ارزیابی کرده و چنین تفکری در ذهن آنان شکل می‌گیرد که مدیران به‌این معلمان همانند دیگر معلمان توجه کرده و موفقیت آنان برای مدیران مهم می‌باشد. شکل‌گیری چنین تفکری در ذهن معلمان تربیت‌بدنی مقدمه‌ای برای ایجاد و توسعه اعتماد عاطفی می‌باشد. با توجه به اثر مثبت مهارت مربیگری مدیران بر اعتماد عاطفی معلمان تربیت‌بدنی، نیازسنجی در خصوص نیازهای آموزشی معلمان تربیت‌بدنی و توجه به مشکلات کاری آنان همانند سایر معلمان توسط مدیران مدارس پیشنهاد می‌گردد.

یافته‌های تحقیق نشان داد مهارت مربیگری مدیران اثری مثبت و معنی‌دار بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی دارد. این یافته با یافته‌های تحقیقات استیلمن و والفلد^۱ (۲۰۱۶) و ایچسیه و هوانگ (۲۰۱۸) که دریافتند مهارت مربیگری مدیران دارای اثری مثبت بر رفتار جستجوی بازخورد کارکنان است، همخوانی دارد (۱۳ و ۱۴). این نتیجه بدان معنی است که با افزایش مهارت مربیگری مدیران، رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی نیز افزایش می‌یابد. امروزه مهارت مربیگری به‌عنوان ابزاری ارزشمند برای رشد و تعالی کارکنان مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد. در محیط‌های آموزشی همچون مدارس، این مهارت می‌تواند به‌منظور شکوفا کردن توانمندی‌ها و قابلیت‌های معلمان به‌کار گرفته شود. مهارت مربیگری در واقع یک شیوه رهبری است که هدف مدیران مدارس در بهره‌گیری از این مهارت، می‌تواند شامل شناسایی استعدادها و ظرفیت‌های معلمان، آموزش و بهسازی معلمان، ایجاد شور و اشتیاق در معلمان برای نشان دادن توانمندی‌های خود و در نهایت بهبود عملکرد شغلی آنان باشد. تفاوت مهارت مربیگری با اقدامات مدیریت منابع انسانی در این است که مدیران تلاش می‌کنند تا با استفاده از مهارت مربیگری، با نفوذ بر زیردستان و بدون هیچ اجباری با انجام اقدامات مناسب، زمینه رشد و پیشرفت معلمان را فراهم سازند. استفاده از مهارت مربیگری توسط مدیران در مدارس می‌تواند پیامدهای مثبتی به‌همراه داشته باشد. مدیران مدارس مسئولیت مستقیم توسعه معلمان را در مدارس بر عهده دارند و اقدامات آن‌ها در این زمینه می‌تواند موجب بهبود عملکرد شغلی معلمان و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان گردد. با این وجود، بسیاری از مدیران در مدارس ممکن است فاقد مهارت مربیگری باشند. یک مدیر به‌عنوان یک مربی برای اثربخش بودن باید دارای مجموعه‌ای از مهارت‌ها از جمله مشاهده کردن، گوش دادن، سؤال کردن، انگیزه دادن، گفتگو کردن و تعیین هدف باشد. یک مربی خوب ابتدا باید این مهارت‌ها را در خود تقویت کرده و سپس بکوشد تا با ایجاد شرایط مختلف، این مهارت‌ها را در زیردستان خود توسعه دهد. همچنین یک مدیر در نقش یک مربی باید بتواند مهارت جستجوی بازخورد را در معلمان خود تقویت نماید. برای دستیابی به چنین هدفی، مدیر به‌عنوان منبعی مهم و موثق از بازخورد باید بتواند جوی حمایتی و سازنده از بازخورد را در مدرسه خود ایجاد نماید. ایجاد فضایی سازنده از بازخورد در محیط مدرسه موجب تبادل آسان اطلاعات مفید و کاربردی بین معلمان، مدیران و همکاران خواهد شد. در چنین فضایی معلمان به‌راحتی می‌توانند اطلاعاتی در خصوص عملکرد خود به‌دست آورده و در صورت نیاز، تغییراتی در عملکرد خود ایجاد نمایند. همچنین توجه به عوامل انگیزشی محیط بازخورد از سوی مدیر مدرسه می‌تواند تکرار رفتار جستجوی بازخورد را در معلمان افزایش دهد. به‌عنوان مثال، اطمینان مدیر از قابلیت، شایستگی و مهارت معلمان و واگذاری اختیار تصمیم‌گیری بیشتر به آنان می‌تواند منجر به تقویت رفتار جستجوی بازخورد در معلمان شود. در چنین شرایطی، معلمان برای اثبات شایستگی خود به دنبال نشان دادن بهترین عملکرد خواهند بود که برای رسیدن به چنین هدفی، استفاده از نظرات و پیشنهادات دیگران در خصوص عملکرد خود و

شناسایی نقاط ضعف و قوت آن امری ضروری می‌باشد. از سوی دیگر، بخش مهمی از اقدامات مدیر در خصوص تقویت رفتار جستجوی بازخورد، آموزش معلمان برای چگونگی جستجوی بازخورد می‌باشد. معلمان باید یاد بگیرند که چگونه می‌توانند از منابع مختلف، اطلاعاتی در خصوص عملکرد خود به‌دست آورده و از آن‌ها در عمل استفاده نمایند. تقویت رفتار جستجوی بازخورد از طریق آموزش می‌تواند وابستگی معلمان به مدیران خود را کاهش دهد. با توجه به‌اثر مثبت مهارت مربیگری مدیران بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی، الگو بودن مدیران مدارس برای معلمان تربیت‌بدنی با رفتارها و عملکرد خود و همچنین ایجاد فرصت‌هایی برای پیشرفت معلمان تربیت‌بدنی توسط مدیران مدارس پیشنهاد می‌گردد.

اثر اعتماد عاطفی بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی استان گلستان، اثری مثبت و معنی‌دار بود. این نتیجه با نتایج تحقیقات و ندرریجت و همکاران (۲۰۱۲)، هوانگ (۲۰۱۲)، وورسلمن (۲۰۱۷) و ایچسیه و هوانگ (۲۰۱۸) که دریافتند اعتماد عاطفی دارای اثری مثبت بر رفتار جستجوی بازخورد کارکنان است، همخوانی دارد (۲۷، ۲۸، ۷ و ۱۴). این نتیجه بدان معنی است که با افزایش اعتماد عاطفی، رفتار جستجوی بازخورد معلمان نیز افزایش می‌یابد. یک روش موثر برای افزایش توانمندی معلمان تربیت‌بدنی، دادن قدرت تصمیم‌گیری بیشتر به این معلمان متناسب با قابلیت‌های آنان و ترغیب آنان به ارزیابی و اصلاح رفتارهای شغلی توسط خود می‌باشد. معلمان تربیت‌بدنی برای این‌که از عملکرد خود آگاه شده و آن را با اهداف و ارزش‌های از پیش تعیین شده مقایسه نموده و در نهایت اقدامات اصلاحی مناسبی انجام دهند، به کسب اطلاعاتی در خصوص عملکرد شغلی خود نیاز دارند که بخش از این اطلاعات می‌تواند از طریق رفتار جستجوی بازخورد به‌دست آید. تقویت رفتار جستجوی بازخورد موجب خواهد شد تا معلمان تربیت‌بدنی برای به‌دست آوردن اطلاعات دقیق، مطمئن و با کیفیت از منابع مختلف تلاش کنند. گردآوری دقیق اطلاعات به این شیوه و مقایسه آن‌ها با هم می‌تواند به ارزیابی دقیق معلمان در خصوص عملکرد خود منتهی گردد. همچنین تقویت رفتار جستجوی بازخورد در معلمان تربیت‌بدنی می‌تواند زمینه‌ای مناسب برای افزایش یادگیری، خلاقیت و نوآوری این معلمان فراهم سازد. جستجوی بازخورد در خصوص عملکرد خود و یا ارائه بازخورد به عملکرد دیگران روشی موثر برای افزایش تجربیات کاری است که می‌تواند به ارائه راه‌حل‌های کم‌تر مورد استفاده قرار گرفته در مواجهه به مشکلات کاری و یا شرایط کاری جدید منتهی گردد. عوامل بسیاری وجود دارند که می‌توانند رفتار جستجوی بازخورد را در معلمان تربیت‌بدنی تقویت نمایند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها اعتماد عاطفی است. اعتماد عاطفی در محیط کار همچون مدارس بر اساس تعاملات اجتماعی و اطلاعاتی مدیر با کارکنان و معلمان خود شکل می‌گیرد. تکرار این تعاملات می‌تواند منجر به ایجاد ایمنی روانشناختی در معلمان گردد. ایمنی روانشناختی بدین معنی است که محیط کاری برای گفتگوی معلمان با مدیران امن بوده و تبادل نظرات بین معلمان و مدیران خود خطری برای معلمان به‌همراه ندارد. در چنین شرایطی معلمان بدون هیچ ترس و نگرانی ایده‌ها و نظرات خود را در خصوص مسائل مختلف مطرح کرده و فعالانه با مدیر خود به‌گفتگو می‌پردازند. خلق چنین فضایی منجر به تقویت اعتماد عاطفی در محیط مدارس خواهد شد. شکل‌گیری جو اعتماد عاطفی موجب می‌شود تا معلمان، منابع ارزشمندی از بازخورد همچون مدیران و سایر همکاران را در دسترس خود داشته و همواره در خصوص عملکرد خود از آن‌ها نظرخواهی نمایند. از سوی دیگر، افزایش اعتماد عاطفی بین معلمان تربیت‌بدنی با همکاران خود می‌تواند منجر به افزایش کار گروهی و مشارکتی گردد. با افزایش کار گروهی، تبادل دانش، اطلاعات و نظرات بین معلمان و همکاران بیشتر خواهد شد که این امر می‌تواند جستجوی بازخورد عملکرد را تسهیل نماید. با توجه به‌اثر مثبت اعتماد عاطفی بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی، ایجاد کانال‌های ارتباطی باز در مدارس توسط مدیران به‌منظور اشتراک ایده‌ها و نظرات بین معلمان و مدیران و توسعه تصمیم‌گیری مشارکتی بین مدیران مدارس و معلمان پیشنهاد می‌گردد.

بخش دیگری از نتایج پژوهش نشان داد اثر مهارت مربیگری مدیران بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی اعتماد عاطفی، اثر معنی‌داری نمی‌باشد. این نتیجه با نتایج تحقیق ایچسیه و هوانگ (۲۰۱۸) همخوانی ندارد (۱۴). دلیل

این عدم همخوانی را شاید بتوان تفاوت در جامعه تحقیق بیان کرد. تحقیق ایچسیه و هوانگ (۲۰۱۸) بر روی کارکنان شرکت‌های خدماتی (مالی، رستوران و هتل) تایوانی انجام شده است (۱۴) که این شرکت‌ها فضای سازمانی متفاوتی با محیط‌های آموزشی مانند مدارس دارند. دلیل دیگر در خصوص عدم همخوانی را شاید بتوان تفاوت در تعداد نمونه این پژوهش که ۲۴۳ نفر بوده است با تعداد نمونه پژوهش ایچسیه و هوانگ (۲۰۱۸) که ۳۲۱ نفر بوده است ذکر کرد. توسعه رفتارهای مثبت شغلی در معلمان تربیت‌بدنی همچون رفتار جستجوی بازخورد هم برای معلمان و هم برای مدیران سودمند می‌باشد. رفتار جستجوی بازخورد موجب می‌شود تا معلمان تربیت‌بدنی با نگرشی مثبت و بدون هیچ‌گونه اجباری عملکرد خود را با شاخص‌ها و اهداف از پیش تعیین شده مقایسه کرده و حتی برای فراتر رفتن از این شاخص‌ها و اهداف تلاش کنند. از سوی دیگر، تقویت این رفتار موجب می‌شود تا معلمان تربیت‌بدنی کم‌تر به مدیران خود وابسته باشند که این امر می‌تواند اطمینان مدیران از کارآیی معلمان تربیت‌بدنی را افزایش داده و دخالت مستقیم مدیران در ارزیابی و کنترل این معلمان را کاهش دهد. برای تقویت رفتارهای مثبت شغلی معلمان تربیت‌بدنی مانند رفتار جستجوی بازخورد، مدیران می‌توانند از دو شیوه رسمی (اقدامات مدیریت منابع انسانی) و غیررسمی (مهارت مربیگری) استفاده نمایند. مهارت مربیگری، به‌عنوان روشی غیررسمی برای رشد و توسعه کارکنان، مکملی برای اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌باشد که هدف آن شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های کارکنان و ایجاد زمینه مناسب توسعه این توانمندی‌ها و قابلیت‌ها در راستای بهبود عملکرد شغلی کارکنان می‌باشد. تفاوت اقدامات مدیریت منابع انسانی و مهارت مربیگری در این است که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اساس چهارچوب‌های قانونی سازمان انجام می‌شود اما مهارت مربیگری بیشتر وابسته به مهارت رهبری مدیران می‌باشد؛ به‌شکلی که در آن مدیر به‌عنوان یک رهبر عمل کرده و آموزش و توسعه نیروی انسانی سازمان توسط خود نیروی انسانی مطالبه می‌شود و اجباری در آن نیست. مهارت مربیگری موجب می‌شود تا کارکنان حمایت احساسی و سازمانی بیشتری را در محیط کار تجربه کرده و خطر کم‌تری در رفتارهای خطرآفرین مانند رفتار جستجوی بازخورد احساس کنند که این امر می‌تواند اعتماد عاطفی بین مدیران و کارکنان را تقویت نماید. ارزیابی مثبت معلمان از اقدامات مدیران در خصوص رشد و تعالی معلمان ضمن افزایش اعتماد متقابل بین طرفین، می‌تواند زمینه شکل‌گیری رفتارهای مثبت شغلی مانند جستجوی بازخورد را فراهم سازد. در چنین شرایطی، معلمان برای دستیابی به بهترین عملکرد تلاش خواهند کرد؛ چرا که معلمان می‌دانند مدیران به آن‌ها اعتماد دارند و به‌شکل رسمی و غیررسمی با انجام اقدامات مناسب از آنان حمایت می‌کنند. با توجه به این نتیجه؛ توجه بیشتر مدیران به انتظارات شغلی معلمان تربیت‌بدنی، توسعه تصمیم‌گیری مشارکتی بین مدیران و معلمان تربیت‌بدنی و ارائه بازخورد مناسب به عملکرد این معلمان بر مبنای واقعیت‌های عملکردی و احترام متقابل پیشنهاد می‌گردد.

در نهایت از این پژوهش و پژوهش‌های انجام شده در این زمینه می‌توان نتیجه گرفت که عوامل فردی و سازمانی بسیاری وجود دارند که می‌توانند بر روی رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی اثرگذار می‌باشند. اگرچه در این پژوهش اثر دو عامل مهارت مربیگری مدیران و اعتماد عاطفی بر روی رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی مورد بررسی قرار گرفت اما سایر عوامل از جمله جو یادگیری مدارس، فرهنگ مدارس و میزان حمایت سازمانی در مدارس می‌توانند بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی اثرگذار باشند که می‌توان آن را جزء محدودیت‌های تحقیق در نظر گرفت. همچنین در این تحقیق، اثر مهارت مربیگری مدیران بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی اعتماد عاطفی مورد بررسی قرار گرفت و پیشنهاد می‌گردد در سایر تحقیقات اثر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی بر متغیرهایی مانند خلاقیت و رفتارهای پویای شغلی مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

1. Lee JY, Lee Y. Job crafting and performance: literature review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*. 2018; 17(3): 277-313.
2. Mewald C, Mürwald-Scheifinger E. Lesson study in teacher development: A paradigm shift from a culture of receiving to a culture of acting and reflecting. *European Journal of Education*. 2019; 54(2): 218-232.
3. Moon K, Lee K, Lee K, Oah S. The effects of social comparison and objective feedback on work performance across different performance levels. *Journal of Organizational Behavior Management*. 2017; 37: 63-74.
4. Palmer MG, Johnson CM, Johnson DA. Objective performance feedback: Is numerical accuracy necessary? *Journal of Organizational Behavior Management*, 2015; 35: 206-239.
5. Weatherly NL, Malott RW. An analysis of organizational behavior management research in terms of the three-contingency model of performance management. *Journal of Organizational Behavior Management*. 2008; 28: 260-285.
6. Johnson DA, Rocheleau JM, Tilka RE. Considerations in feedback delivery: The role of accuracy and type of evaluation. *Journal of Organizational Behavior Management*. 2015; 35: 240-258.
7. Vorrsselman D. How do management consultants learn in the workplace: the influence of antecedents of feedback-seeking behavior and feedback? Master's Thesis. 2017; Radboud University.
8. Dahling JJ, O'Malley AL. Supportive feedback environments can mend broken performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. 2011; 4: 201-203.
9. Levy PE, Albright MD, Cawley BD, Williams JR. Situational and individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1995; 62: 23-37.
10. Ashford SJ, Cummings LL. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1983; 32: 370-398.
11. Beenen G, Pichler S, Levy PE. Self-Determined feedback seeking: The role of perceived supervisor autonomy support. *Human Resource Management*. 2017; 56(4): 555-569.
12. Li X, Qian J. Stimulating employees' feedback-seeking behavior: The role of participative decision making. *Social Behavior and Personality: An international Journal*. 2016; 44: 1-8.
13. Steelman LA, Wolfeld L. The manager as coach: The role of feedback orientation. *Journal of Business and Psychology*. 2016; 33(1): 41-53.
14. Hsieh HH, Huang JT. Exploring factors influencing employees' impression management feedback-seeking behavior: The role of managerial coaching skills and affective trust. *Human Resource Development Quarterly*. 2018; 29(2): 163-180.
15. Ellinger AE, Ellinger AD, Bachrach DG, Wang Y, Baş ABE. Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work related performance. *Management Learning*. 2011; 42: 67-85.
16. Batson, VD, Yoder LH. Managerial coaching: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 2012; 6: 1658-1669.
17. Liu X, Batt R. How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*. 2010; 63: 265-298.
18. Agarwal R, Angst CM, Magni M. The performance impacts of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *International Journal of Human Resource Management*. 2009; 20: 2110-2134.

19. Gilley A, Gilley J, Kouider E. Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*. 2010; 23(1): 53-70.
20. Kim S, Kuo MH. Examining the relationships among coaching, trustworthiness, and role behaviors: A social exchange perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*. 2015; 51: 152-176.
21. Anseel F, Beatty AS, Shen W, Lievens F, Sackett PR. How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*. 2015; 41: 318-348.
22. Wang B, Qian J, Ou R, Huang C, Xu B, Xia Y. Transformational leadership and employees' feedback seeking: the mediating role of trust in leader. *Social Behavior and Personality*. 2016; 44(7): 1201-1208.
23. McAllister DJ. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*. 1995; 38: 24-59.
24. Lam LW, Peng KZ, Wong CS, Lau DC. Is more feedback seeking always better? Leader-member exchange moderates the relationship between feedback-seeking behavior and performance. *Journal of Management*. 2015; 43(7): 2195-2217.
25. Burke CS, Sims DE, Lazzara EH, Salas E. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*. 2007; 18: 606-632.
26. Choi BK, Moon HK, Nae EY. Cognition and affect-based trust and feedback-seeking behavior: The roles of value, cost, and goal orientations. *The Journal of Psychology*. 2014; 148(5): 603-620.
27. Van der Rijt J, Den Bossche PV, Van de Wiel MWJ, Segers MSR, Gijsselaers WH. The role of individual and organizational characteristics in feedback seeking behavior in the initial career stage. *Human Resource Development International*. 2012; 15(3): 283-301.
28. Huang JT. Be proactive as empowered? The role of trust in one's supervisor in psychological empowerment, feedback seeking, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology*. 2012; 42(1): 103-127.
29. Auh S, Menguc B, Imer P, Uslu A. Frontline employee feedback-seeking behavior: How is it formed and when does it matter? *Journal of Service Research*. 2019; 22(1): 44-59.
30. Sung S, Rhee Y, Lee J, Choi J, Yoon H. Multilevel social predictors of employee feedback-seeking behavior: A cost-benefit perspective. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 2019; 47(2): 1-11.
31. Fu RH, Cho YH, Quattri F, Monrouxe LV. I did not check if the teacher gave feedback: A qualitative analysis of Taiwanese postgraduate year 1 trainees' talk around e-portfolio feedback-seeking behaviors. *BMJ Open*. 2019; 9(1): 1-9.
32. Bai N. Studying relationship between workplace discrimination and quality of work life of physical education teachers in Golestan province. *Journal of Human Resource Management in Sport*. 2019; 6(2), 333-344.
33. Beyrami M, Hasanabadi HR, Kavossian J. The approaches and obstacles to providing feedback to students in the descriptive assessment program. *Educational measurement and Evaluation Studies*. 2017; 6(16): 7-42.
34. Park S, Yang B, McLean GN. An examination of relationships between managerial coaching and employee development. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas, Panama City, 2008; 20-24.
35. Moss SE, Valenzi ER, Taggart W. Are you hiding from your boss? The development of a taxonomy and instrument to assess the feedback management behaviors of good and bad performers. *Journal of Management*. 2003; 29: 487-510.

36. Seyed Abbaszadeh MM, Amani Saribegloo Javad, Khezri Azar Heiman, Pashoui Q. Introduction to Structural Equation Modeling by PLS Method and Its Application in Behavioral Sciences. 2013; First Edition, Urmia, Urmia University Press.
-

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

مظلوم کسرینه، فاطمه و بای، ناصر. (۱۴۰۰). اثر مهارت مربیگری مدیران بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی اعتماد عاطفی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۹(۱)، ۲۲۷-۲۴۴.
