



Research Paper

Effect of Managers' Coaching Skill on Job Engagement of Staff in Sports and Youth Organizations with the Role of a Mediator of Job Crafting

Naz Mohammad Vahedi¹, Nasser Bai², Hamidreza Ghezselfloo³

1. MSc Student of Sport Management, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.
2. Assistant Professor of Sports Management, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.
3. Assistant Professor of Sports Management, Department of Humanities and Sport Science, Gonbad Kavous University, Gonbad Kavous, Iran.

Received: 9 October 2023

Accepted: 9 February 2024

Abstract

Objective: The purpose of this research was to study the effect of managers' coaching skill on job engagement of staff in sports and youth organization with the role of a mediator of job crafting.

Methodology: This research is practical and was carried out through using the survey research method. All employees of the sports and youth organizations of Golestan province were participants of this study (230 people). By using Cochran's formula, the sample size of the research was estimated to be 145, and their selection was done by cluster random sampling method. The research data collection tools included questionnaires of job engagement (Shuck et al., 2016), managers' coaching skill (Han, 2016) and job crafting (Sora et al., 2018). The validity of the questionnaires was confirmed by five PhDs in sports management and in a preliminary study, the results of Cronbach's alpha test showed that the reliability of the questionnaires used was acceptable. The analysis of the collected data was done descriptively (mean and standard deviation) and inferentially (structural equation modeling).

Results: The results showed that managers' coaching skill has a positive and significant effect on the job engagement of sports and youth organizations' staff. Also, the results of the research showed that the effect of managers' coaching skill on the job crafting of staff in sports and youth organization is positive and significant. Finally, the effect of managers' coaching skill on the job engagement of sports and youth organizations' staff with the mediator role of job crafting was confirmed.

Conclusion: Based on the findings of this study it can be concluded that managers of sports and youth organizations can increase their staff job engagement by using coaching skills and developing staff ability of job crafting in their jobs. Therefore, putting up the programs related to coaching in the human resource management development programs of sports and youth organizations is suggested.

Keywords: Employees Talent, Feedback, Empowerment, Learning Skills, Job Needs.

To cite this article:

Vahedi N M, Bai N, Ghezselfloo H. Effect of Managers' Coaching Skill on Job Engagement of Staff in Sports and Youth Organizations with the Role of a Mediator of Job Crafting. *Human Resource Management in Sport*. 2024; 11(2):317-332. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.13710.2588>

Corresponding Author: Naser Bai

Email: nbay@ut.ac.ir



Extended Abstract

Summary

The purpose of this research was to study the effect of managers' coaching skill on job engagement of staff in sports and youth organization with the role of a mediator of job crafting. This research was carried out through using the survey research method. All employees of the sports and youth organizations of Golestan province were the participants of this study and the sample size of the research was estimated to be 145, and their selection was done by cluster random sampling method. The results showed that managers' coaching skill have a positive and significant effect on the job engagement of sports and youth organizations' staff. Also, the results of the research showed that the effect of managers' coaching skill on the job crafting of staff in sports and youth organization is positive and significant. Finally, the effect of managers' coaching skill on the job engagement of sports and youth organizations' staff with the mediator role of job crafting was confirmed.

Introduction

Increasing the engagement of employees in the job, processes and actions of their organization is a suitable and efficient way to increase their productivity (1). Employee engagement in their jobs is an essential factor that modern organizations need to progress and gain a competitive advantage (2). Therefore, organizations, beyond using motivational strategies for their employees, need to use new methods and strategies that can increase the level of engagement of their employees (3). Nevertheless, researchers believe that the formal training of organizations to develop the talents and capabilities of employees beyond existing expectations is not enough and managers should help their growth and prosperity by using complementary methods such as coaching skills while identifying the talents of employees (4). Conducting coaching measures for employees by managers causes employees to experience new challenges and conditions are provided for them to acquire new competencies by developing their job skills (5). On the other hand, various researches have shown that managers' use of coaching skills can increase their effectiveness in their work environment (6). Accordingly, in coaching programs, managers try to use tools such as training, creating motivation; assigning more job autonomy and providing feedback to employees to provide them with conditions where they can learn new skills according to job needs and apply them in different conditions (7). Learning new job skills will enable employees to make changes in the way they perform tasks, work processes and even their work environment when faced with unforeseen circumstances, which is referred to as job crafting (8). Managers' use of different skills, such as coaching skills, can lead to the improvement of employees' job competencies and skills and increase their motivation to improve their performance (9). Also, due to the fact that coaching programs are beyond the traditional ways of empowering employees and such programs can be considered complementary to official employee training and development programs, their use can bring the effectiveness of human resources development programs. However, due to managers' lack of awareness of such programs, their use is not common in sports organizations, and managers may not be willing to use them. According to the mentioned cases, the main goal of this research is to study the effect of managers' coaching skills on the job engagement of sports and youth departments' employees with the role of mediator of career crafting.

Methodology and Approach

This research is practical and was carried out by using the survey research method. All employees of the sports and youth organizations of Golestan province were the statistical population of this study (230 people). By using Cochran's formula, the sample size of the research was estimated to be 145 staff and their selection was done by cluster random method. The research data collection tools included questionnaires of job engagement (Shuck et al., 2016), managers' coaching skill (Han, 2016) and job crafting (Sora et al., 2018). The validity of the questionnaires was confirmed by five PhDs in sports management and in a preliminary study, the results of Cronbach's alpha test showed that the reliability of the questionnaires used was acceptable. The analysis of the collected data was done descriptively (mean and standard deviation) and inferentially (structural equation modeling).



Result and Conclusion:

The results showed that managers' coaching skill has a positive and significant effect on the job engagement of sports and youth organizations' staff. Also, the results of the research showed that the effect of managers' coaching skill on the job crafting of staff in sports and youth organization is positive and significant. Finally, the effect of managers' coaching skill on the job engagement of sports and youth organizations' staff with the mediator role of job crafting was confirmed. Based on the findings of this study it can be concluded that managers of sports and youth organizations can increase their staff job engagement by using coaching skills and developing staff ability of job crafting in their jobs; Therefore, putting up the programs related to coaching in the human resource management development programs of sports and youth organizations is suggested.

Ethical Considerations: In this research, the participation of the subjects to complete the questionnaires was optional. In order to protect the rights of the subjects, they were assured about the information obtained from the data analysis that this information will be confidential and the non-identification of the individuals was also guaranteed. Also, the principles of scientific trustworthiness regarding the used sources were observed.

Funding: No financial aid was received from government, commercial or non-profit organizations for conduct of this research.

Authors' Contributions: The authors have participated in the design, accomplishment and writing of different parts of this research.

Conflicts of interest: According to the authors, this article has no conflict of interest.

Acknowledgement: All the physical education teachers who participated in this research are appreciated and thanked.

References

1. Shuck B, Wollard K. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*. 2010; 9:89-110. DOI: 10.1177/1534484309353560
2. Rao MM, Narayana DMS, Niranjana DK. Employee engagement: Issues and concerns. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*. 2021; 7:5826-5835. DOI: 10.4236/ejmcm.2021.813145
3. Beri D, Gulati S. Employee engagement as an essential for performance of teachers. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*. 2021; 7:6439-6443. DOI: 10.4236/ejmcm.2021.829148
4. Budhiraja S. Continuous learning and employee performance: A moderated examination of managers' coaching behavior in India. *Personnel Review*. 2023; 52(1):200–217. DOI: 10.1108/PR-04-2020-0272
5. Pousa C, Mathieu A, Trepanier C. Managing frontline employee performance through coaching: Does selling experience matter? *International Journal of Bank Marketing*. 2017; 35(2): 220–240. DOI: 10.1108/IJBM-01-2016-0005
6. Jones RJ, Woods SA, Guillaume YR. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2016; 89:249–277. DOI: 10.1111/joop.12119
7. Grande FA, Utrilla PNC, Lorenzo D. The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*. 2015; 11: 166–189. DOI: 10.3926/ic.586
8. Haffer R, Haffer J, Morrow DL. Work Outcomes of job crafting among the different ranks of project teams. *Project Management Journal*. 2020; 52(2):146–160. DOI: 10.1177/8756972820958810
9. Tanskanen J, Mäkelä L, Viitala R. Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 2019; 20(4):1217–1240. DOI: 10.1007/s10902-018-9996-9





مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

اثر مهارت مربیگری مدیران بر درگیر شدن در شغل کارکنان ادارات ورزش و جوانان با نقش میانجی بازآفرینی شغلی

ناز محمد واحدی^۱، ناصر بای^۲، حمیدرضا قزلسفلو^۳

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.
۲. استادیار مدیریت ورزشی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.
۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی و علوم ورزشی، دانشگاه گنبدکاووس، گنبدکاووس، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۷

چکیده

هدف: هدف از انجام این پژوهش، مطالعه اثرمهارت مربیگری مدیران بر درگیر شدن در شغل کارکنان ادارات ورزش و جوانان با نقش میانجی بازآفرینی شغلی بود.

روش‌شناسی: این پژوهش کاربردی بوده و با استفاده از روش تحقیق پیمایشی اجرا شد. کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان تشکیل‌دهنده جامعه آماری این پژوهش بودند (۲۳۰ نفر). با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه پژوهش ۱۴۵ کارمند برآورد گردید و انتخاب آن‌ها به شیوه تصادفی خوشه‌ای انجام شد. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش شامل پرسش‌نامه‌های درگیر شدن در شغل (شاک و همکاران، ۲۰۱۶)، مهارت مربیگری مدیران (هان، ۲۰۱۶) و بازآفرینی شغلی (سورا و همکاران، ۲۰۱۸) بود. روایی پرسش‌نامه‌ها توسط پنج دکترای مدیریت ورزشی تأیید شد و در یک مطالعه مقدماتی، نتایج آزمون آلفای کرونباخ نشان داد، پایایی پرسش‌نامه‌های مورد استفاده قابل قبول می‌باشند. تحلیل داده‌های گردآوری شده به شکل توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) و استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری) انجام گردید.

یافته‌ها: نتایج مشخص نمود، مهارت مربیگری مدیران اثر مثبت و معنی‌داری بر درگیر شدن در شغل کارکنان ادارات ورزش و جوانان دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان داد، اثر مهارت مربیگری مدیران بر بازآفرینی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان مثبت و معنی‌دار است. در نهایت، اثر مهارت مربیگری مدیران بر درگیر شدن در شغل کارکنان ادارات ورزش و جوانان با نقش میانجی بازآفرینی شغلی تأیید گردید.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های این پژوهش می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مدیران ادارات ورزش و جوانان با استفاده از مهارت مربیگری و توسعه قابلیت بازآفرینی کارکنان در شغل خود می‌توانند موجب افزایش درگیر شدن آن‌ها در شغل خود شوند؛ بنابراین قرار دادن برنامه‌های مرتبط با مربیگری در برنامه‌های توسعه مدیریت منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود.

واژه‌های کلیدی: استعداد کارکنان، بازخورد، توانمندسازی، مهارت یادگیری، نیازهای شغلی.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

واحدی نازمحمد، بای ناصر، قزلسفلو حمیدرضا. اثر مهارت مربیگری مدیران بر درگیر شدن در شغل کارکنان ادارات ورزش و جوانان با نقش میانجی بازآفرینی شغلی. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۳؛ ۱۱(۲): ۳۱۷-۳۲۲.

<https://doi.org/10.22044/shm.2024.13710.2588>

نویسنده مسئول: ناصر بای

Email: nbay@ut.ac.ir



مقدمه

امروزه سازمان‌ها بیش از هر زمانی به کارکنانی توانمند نیاز دارند؛ چرا که بخش قابل توجهی از موفقیت سازمان‌ها به عملکرد نیروی انسانی خود وابسته است. بر این اساس، وجود منابع انسانی با کیفیت به عنوان شاخصی از موفقیت سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود (۱). با افزایش اهمیت نیروی انسانی، سازمان‌ها در حال یافتن راه‌های مؤثرتری هستند تا بتوانند به بهترین روش از ارزشمندترین دارایی خود یعنی منابع انسانی استفاده نموده و اثربخشی و بقای خود را تضمین نمایند (۲). به اذعان برخی محققان، افزایش درگیر نمودن کارکنان در شغل، فرایندها و اقدامات سازمان خود، یک روش مناسب و کارآمد برای افزایش بهره‌وری آن‌ها است (۳ و ۴). درگیر شدن کارکنان در شغل خود، یک عامل ضروری است که سازمان‌های مدرن برای پیشرفت و کسب مزیت رقابتی به آن نیاز دارند؛ همچنین درگیر نمودن کارکنان در شغل و اقدامات سازمان‌ها ابزار قدرتمندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارکنان خود را از یک ابزار استراتژیک به شرکای استراتژیک تبدیل نمایند (۵). از این‌رو، سازمان‌ها فراتر از به‌کارگیری استراتژی‌های انگیزشی برای کارکنان خود، نیازمند استفاده از روش‌ها و استراتژی‌های جدیدی هستند که بتوانند میزان درگیر شدن و مشارکت فعال کارکنان خود را افزایش دهند (۶). عوامل بسیاری مانند اقدامات و برنامه‌های مدیران برای کارکنان خود می‌توانند زمینه مناسبی را برای افزایش درگیر شدن در شغل کارکنان فراهم سازند (۷). بر این اساس، شناسایی استعدادها و کارکنان و فراهم نمودن بستر مناسب برای شکوفا شدن و به‌کارگیری آن‌ها متناسب با نیاز سازمان‌ها بخش مهمی از اقدامات مدیران سازمان‌ها می‌باشند (۸). با این وجود، محققان معتقد هستند که اقدامات و آموزش‌های رسمی سازمان‌ها برای توسعه استعدادها و قابلیت‌های کارکنان فراتر از انتظارات موجود کافی به نظر نمی‌رسد و مدیران بایستی با به‌کارگیری شیوه‌های مکمل مانند مهارت مربیگری ضمن شناسایی استعداد کارکنان، به رشد و شکوفایی آن‌ها کمک نمایند (۹). الینگر و کیم^۱ (۲۰۱۴) مهارت مربیگری مدیران را به عنوان یک فرایند مدیریتی فعال تعریف می‌کنند که به بهبود و توسعه مهارت‌های یادگیری، رفتاری و عملکردی کارکنان منجر می‌شود (۱۰). بنابر اهمیت یادگیری و توسعه شخصی، انجام اقدامات مربیگری برای کارکنان از سوی مدیران موجب می‌شود تا کارکنان چالش‌های جدیدی را تجربه کنند و شرایطی برای آن‌ها فراهم شود که بتوانند با توسعه مهارت‌های شغلی خود، شایستگی‌های جدید کسب نمایند (۱۱) و ضمن ایجاد نگرش‌های مثبت در خود، پیوندهای مستحکمی را با ارزش‌ها و مأموریت سازمان‌ها ایجاد کنند (۱۲). برخی محققان نیز بر این امر تأکید می‌کنند که مربیگری تنها ارائه آموزش‌هایی برای توسعه نیروی انسانی نیست و فرایندی جامع‌تر و کامل‌تر است که به تحکیم روابط بین کارکنان با مدیران و سازمان کمک می‌کند (۱۳). به اذعان برخی محققان مربیگری یک ابزار موثر برای مدیریت بهتر عملکرد کارکنان است که صرفاً بر ارزیابی عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیریتی تأکید نمی‌کند و توجه بسیار زیادی بر بهبود انگیزه و عملکرد کارکنان در آینده دارد (۱۴). از دیدگاه لاورنس^۲ (۲۰۱۷) مربیگری یک فعالیت توسعه محور است که در آن کارکنان به صورت تک به تک با مدیران مستقیم خود کار می‌کنند تا عملکرد شغلی خود را بهبود بخشند و توانایی‌های خود را برای پذیرش نقش‌هایی که در آینده به آنان محول می‌شود و یا چالش‌هایی که با آن‌ها در آینده مواجه خواهند شد، افزایش دهند (۱۵). از دیدگاه علی^۳ و همکاران (۲۰۲۰) نیز مربیگری یک فرآیند مبتنی بر تعالی کارکنان است که توسط مدیران آغاز می‌شود و هدف آن افزایش آگاهی، دانش، توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌های جدید کارکنان، ترغیب آنان به مشارکت فعال در فرایندهای یادگیری و در نهایت دستیابی به عملکرد مطلوب است (۱۶).

به دلیل آن‌که برنامه‌های مربیگری برآورده نمودن نیازهای شغلی و اجتماعی کارکنان را تسهیل می‌کنند، بنابراین می‌توان انتظار داشت چنین برنامه‌هایی موجب شکل دادن پیامدهای شغلی مثبتی مانند بهبود عملکرد شغلی و سازمانی (۱۷)، تقویت رفتار جستجوی بازخورد کارکنان (۱۸)، بهبود عملکرد تیمی (۱۹)، تسهیل تسهیم دانش، افزایش یادگیری و نوآوری کارکنان (۲۰) و افزایش احساس شادی کارکنان و عدم تمایل آن‌ها به ترک سازمان (۱۲) گردند. همچنین بر اساس نظریه نیازها - منابع شغلی، برنامه‌های مربیگری که

1. Ellinger and Kim
2. Lawrence
3. Ali



توسط مدیران تدوین و اجرا می‌شوند با شناسایی نیازهای شغلی کارکنان و تلاش برای برآورده نمودن خواسته‌ها و منابع شغلی مورد نیاز آن‌ها موجب می‌شوند نگرش‌های مثبتی در کارکنان نسبت به مدیران و سازمان خود شکل گیرد (۲۱). با ایجاد یک نگرش مثبت، کارکنان اقدامات کلی صورت گرفته در قالب برنامه‌های مربیگری را به نوعی حمایت و مسئولیت‌پذیری بیشتر مدیران در قبال خود تلقی نموده و تلاش می‌کنند با انجام دادن بهتر وظایف شغلی و حتی بر عهده گرفتن وظایف فرا شغلی در راستای موفقیت سازمان خود به چنین رفتارهای مثبت مدیران خود پاسخ دهند (۲۲). علاوه بر آن، زمانی که کارکنان حمایت، استقلال و منابع شغلی بیشتری را از مدیران خود به واسطه برنامه‌های مربیگری دریافت می‌کنند این توانایی را به دست می‌آورند که بتوانند الزامات و رویه‌های شغل را متناسب با توانمندی‌های خود تغییر دهند. در چنین شرایطی، کارکنان از انجام دادن وظایف شغلی که خود نقش مهمی در تعیین آن‌ها داشته‌اند احساس رضایت بیشتری را تجربه خواهند نمود که این امر می‌تواند پیوند عاطفی و روانی کارکنان نسبت به کار خود را تقویت نموده و تعهد آن‌ها به اهداف و ارزش‌های سازمان را افزایش دهد (۲۳). علاوه بر آن، به دلیل آن‌که برنامه‌های مربیگری با افزایش توانمندی کارکنان، چگونگی و اجرای فرایند تغییرات را از مدیران به کارکنان منتقل می‌نمایند؛ لذا کارکنان مالکیت بیشتری را نسبت به شغل خود احساس نموده و تلاش می‌کنند تا از این فرصت برای نشان‌دادن قابلیت‌های خود استفاده نمایند که این امر می‌تواند افزایش درگیر شدن آن‌ها در شغل خود را به همراه داشته باشد (۲۳).

از سوی دیگر، تحقیقات مختلف نشان داده‌اند، استفاده مدیران از مهارت مربیگری می‌تواند قابلیت‌های شغلی کارکنان و در نهایت میزان اثرگذاری آن‌ها در محیط کار خود را افزایش دهد (۲۴). بر این اساس، در برنامه‌های مربیگری مدیران تلاش می‌کنند تا با استفاده از ابزارهایی همچون آموزش، ایجاد انگیزه، واگذاری استقلال شغلی بیشتر و ارائه بازخورد به کارکنان شرایطی را برای آن‌ها فراهم سازند که بتوانند مهارت‌های جدیدی را متناسب با نیازهای شغلی آموخته و آن‌ها را در شرایط مختلف به کار گیرند (۲۵). یادگیری مهارت‌های جدید شغلی موجب خواهد شد تا کارکنان بتوانند به هنگام مواجه شدن با شرایط پیش‌بینی نشده تغییراتی را در شیوه انجام وظایف، فرایندهای کاری و حتی محیط کار خود ایجاد نمایند که از این تغییرات به عنوان بازآفرینی شغلی یاد می‌شود (۲۶). بازآفرینی شغلی به رفتارهای پویا و خودآغازگری اشاره می‌کند که کارکنان برای شکل دادن و اصلاح وظایف شغلی، روابط و ادراکات شغلی خود برای ایجاد تناسب بهتر با مهارت‌ها، علایق و ترجیحات خود انجام می‌دهند. بر این اساس، بازآفرینی شغلی فرآیندی فرد محور است که در آن کارکنان برای طراحی مجدد جنبه‌های مختلف کار خود دارای ابتکار عمل هستند که این امر می‌تواند به معنادارتر و کامل‌تر شدن شغل آن‌ها منجر شود (۲۷). دوپلیسیس^۱ و همکاران (۲۰۲۱) در این خصوص بیان می‌کنند، بخش قابل توجهی از ابتکار عمل و توانایی کارکنان برای ایجاد تغییراتی در وظایف، فرایندها و محیط کاری خود به نگرش‌ها و برنامه‌های مدیران در راستای رشد و توسعه کارکنان خود همچون اقدامات مربیگری آن‌ها وابسته است (۲۳). مربیان خوب به کارکنان کمک می‌کنند تا درک عمیق‌تری از توانمندی‌ها، ارزش‌ها و اهداف شغلی خود داشته باشند. با پرورش خودآگاهی، مدیران کارکنان خود را قادر می‌سازند تا زمینه‌هایی را که احتمال موفقیت در آن‌ها بیشتر است را شناسایی کنند و به شکل فعال تغییرات شغل خود را مدیریت نمایند. علاوه بر آن، از طریق فرایند مربیگری، مدیران متناسب با رشد و پیشرفت کارکنان منابع بیشتری را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهند و حمایت بیشتری از آن‌ها به عمل می‌آورند که این امر می‌تواند به کارکنان کمک نماید تا فرصت‌های جدید بیشتری را در شغل خود کشف نموده و آزادی عمل بیشتری برای انتخاب فرایندهای کاری جدید داشته باشند (۲۲)؛ همچنین مدیران موفق در برنامه‌های مربیگری ویژگی‌ها و استعدادها را منحصر به فرد هر یک از کارکنان خود را شناسایی می‌کنند و ضمن پرورش آن‌ها، به کارکنان اجازه می‌دهند تا بر اساس ترجیحات فردی خود تغییراتی را در شغل خود ایجاد نمایند که این امر به شخصی‌سازی شغل متناسب با قابلیت کارکنان کمک نموده و احتمال درگیر شدن آن‌ها در شغل خود را افزایش خواهد داد (۲۳).

به دلیل آن که افزایش درگیر شدن کارکنان در شغل خود می‌تواند مقدمه‌ای برای شکل‌گیری پیامدهای شغلی مثبت باشد، لذا عوامل مرتبط و موثر بر آن در تحقیقات بسیاری مورد بررسی قرار گرفته است. عزیزیان کهن و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی که نمونه آن شامل ۱۴۵ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل بود، دریافتند که سرمایه روانشناختی و خودکارآمدی شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری با درگیر شدن در شغل کارکنان دارند (۲۸). بای و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی بر روی کارکنان ادارات ورزش و جوانان گلستان دریافتند تعهد به جامعه، تعهد به مشتریان و جو اخلاقی سازمان اثری مثبت و معنی‌دار بر درگیر شدن در شغل کارکنان ادارات ورزش و جوانان دارند؛ در حالی که اثر تعهد به کارکنان بر درگیر شدن در شغل کارکنان معنی‌دار نبود (۲۹). نتایج پژوهش ابراهیمی و همکاران (۲۰۲۱) که نمونه آن شامل اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز بود، مشخص نمود رابطه مثبت و معنی‌داری بین خودکارآمدی و بازآفرینی شغلی با درگیر شدن در شغل اعضای هیأت علمی وجود دارد (۳۰). گل‌پرور و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی کیفی به شناسایی پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها پرداخته و دریافتند، استفاده از شیوه‌های مختلف مربیگری برای توسعه نیروی انسانی دارای پیامدهای شغلی مثبتی مانند افزایش مسئولیت‌پذیری، تعهد و درگیر شدن در شغل است (۳۱). علی و همکاران (۲۰۱۸) با تحقیقی که بر روی کارکنان خدمات عمومی پاکستان انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند، اقدامات مربیگری مدیران سازمان‌ها به طور غیرمستقیم بر عملکرد شغلی از طریق درگیر شدن در شغل، کیفیت تبادل رهبر-عضو، رضایت شغلی و قصد ترک شغل تأثیر می‌گذارد (۳۲). یافته‌های مطالعه لتونا-ایبانز^۱ و همکاران (۲۰۲۱) که نمونه آن متشکل از ۸۱۴ کارمند سازمان‌های دولتی و خصوصی در اسپانیا بود، نشان داد بازآفرینی شغلی با نقش میانجی معنای شغل اثر مثبت و معنی‌داری بر درگیر شدن در شغل کارکنان دارد (۳۳). کارل^۲ و همکاران (۲۰۲۲) با انجام پژوهشی در سازمان‌های آموزش عالی ایالات متحده دریافتند، بین اقدامات مربیگری مدیران و درگیر شدن در شغل کارکنان همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد و متغیر حمایت سازمانی درک‌شده در این رابطه نقش میانجی ایفا می‌کند (۳۴). ثمرین^۳ (۲۰۲۳) در پژوهشی که انجام داد به این نتیجه دست یافت، اثر بازآفرینی شغلی بر درگیر شدن در شغل کارکنان شرکت‌های استارت‌آپی مثبت و معنی‌دار است (۳۵).

بدون تردید بخش قابل توجهی از موفقیت سازمان‌های ورزشی از جمله وزارت ورزش و جوانان توسط عملکرد نیروی انسانی آن‌ها تعیین می‌شود (۳۶). آمادگی، تمایل و توانایی کارکنان برای انجام دادن وظایف شغلی از یک سو و کیفیت پیوند عاطفی و روانی آن‌ها با شغل خود از جمله عواملی هستند که می‌توانند بر میزان موفقیت سازمان‌ها اثرگذار باشند (۳۷). بر این اساس، می‌توان درگیر شدن کارکنان در شغل را به عنوان یک عامل مهم در موفقیت سازمان‌های ورزشی در نظر گرفت (۲۹). درگیر شدن در شغل به افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان در شغل خود منجر شده و آن‌ها را به استفاده بیشتر از توانمندی‌های خود در محیط کار ترغیب خواهد نمود که این عوامل در نهایت می‌توانند به افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و کاهش هزینه‌های حفظ و نگهداری آن‌ها کمک نمایند. به دلیل اهمیت درگیر شدن کارکنان در شغل و پیامدهای مثبت آن، مطالعه عوامل موثر بر آن در چند سال اخیر افزایش یافته‌است (۳۸). تحقیقات بسیاری نشان داده‌اند، نگرش‌ها و رفتارهای مدیران در قبال کارکنان خود عاملی مهم در تعیین میزان درگیر شدن کارکنان در شغل محسوب می‌شوند (۳۹ و ۴۰). استفاده مدیران از مهارت‌های مختلف همچون مربیگری می‌تواند به بهبود شایستگی‌ها و مهارت‌های شغلی کارکنان منجر شده و انگیزه آن‌ها را برای بهبود عملکرد خود افزایش دهد (۴۱)؛ همچنین، به دلیل آن که برنامه‌های مربیگری فراتر از شیوه‌های سنتی توانمندسازی کارکنان بوده و می‌تواند چنین برنامه‌هایی را مکمل برنامه‌های رسمی آموزش و توسعه کارکنان تلقی نمود، لذا استفاده از آن‌ها می‌تواند اثربخشی برنامه‌های توسعه منابع انسانی را به همراه داشته باشد. با این وجود، به دلیل آگاهی کم مدیران از چنین برنامه‌هایی استفاده از آن‌ها در سازمان‌های ورزشی مرسوم نبوده و مدیران ممکن است، تمایلی به استفاده از

1. Letona-Ibañez
2. Carrell
3. Thamrin



آن‌ها نداشته باشند. با توجه به موارد بیان شده، هدف اصلی این پژوهش مطالعه اثر مهارت مربیگری مدیران بر درگیر شدن در شغل کارکنان ادارات ورزش و جوانان با نقش میانجی بازآفرینی شغلی است.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است که به صورت میدانی انجام گردید. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان به تعداد ۲۳۰ کارمند بود که بر مبنای فرمول کوکران (سطح معنی‌داری ۰/۰۵) حجم نمونه ۱۴۵ کارمند برآورد گردید. به منظور انتخاب نمونه پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای استفاده شد. گردآوری داده‌های پژوهش با استفاده از سه پرسش‌نامه استاندارد که دارای مقیاس پنج ارزشی لیکرت می‌باشند (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵)، انجام گردید که این پرسش‌نامه‌ها در ادامه توضیح داده شده‌اند.

پرسش‌نامه درگیر شدن در شغل: داده‌های مورد نیاز برای سنجش متغیر درگیر شدن در شغل با به‌کارگیری پرسش‌نامه شاک^۱ و همکاران (۲۰۱۶) گردآوری شد. شاک و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود میزان پایایی این پرسش‌نامه ۱۱ گویه‌ای را ۰/۹۲ برآورد نمودند که این عدد نشان‌دهنده کیفیت بالای این پرسش‌نامه است.

پرسش‌نامه مهارت مربیگری مدیران: داده‌های مورد نیاز برای ارزیابی متغیر مهارت مربیگری مربیان با به‌کارگیری پرسش‌نامه هان^۲ (۲۰۱۶) گردآوری شد. هان (۲۰۱۶) در پژوهش خود میزان پایایی این پرسش‌نامه ۸ گویه‌ای را ۰/۹۳ برآورد نموده است که این عدد نشان‌دهنده کیفیت بالای این پرسش‌نامه است.

پرسش‌نامه بازآفرینی شغلی: پرسش‌نامه ۱۲ گویه‌ای سورا^۳ و همکاران (۲۰۱۸) برای اندازه‌گیری متغیر بازآفرینی شغلی مورد استفاده قرار گرفت. پایایی این پرسش‌نامه توسط سورا و همکاران (۲۰۱۸) مقدار ۰/۷۸ برآورد و گزارش شده است که این مقدار نشان‌دهنده مناسب بودن کیفیت آن است.

با استفاده از نظرات و پیشنهادات ۵ متخصص مدیریت ورزشی که دارای مدرک دکتری بودند، روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌های پژوهش تأیید شد. همچنین به منظور ارزیابی پایایی پرسش‌نامه‌های پژوهش، مطالعه‌ای مقدماتی انجام شد که در آن ۴۰ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان به پرسش‌نامه‌های بخش مقدماتی پژوهش پاسخ دادند. داده‌های گردآوری شده در مطالعه مقدماتی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ تحلیل شدند. نتایج این آزمون نشان داد، پرسش‌نامه‌های مهارت مربیگری مدیران، بازآفرینی شغلی و درگیر شدن در شغل به ترتیب دارای ضرایب آلفای ۰/۷۹، ۰/۷۵ و ۰/۸۶ می‌باشند که این مقدار نشان‌دهنده پایا بودن پرسش‌نامه‌های مورد استفاده هستند. بعد از اتمام فرایند روایی و پایایی سنجی ابزار پژوهش، ۱۷۰ پرسش‌نامه در اختیار نمونه قرار گرفت و در یک بازه زمانی ۳۵ روزه در نهایت ۱۴۵ پرسش‌نامه سالم گردآوری شد و مورد تحلیل قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده از دو روش توصیفی و استنباطی استفاده گردید. در بخش توصیفی با بهره‌گیری از نرم‌افزار آماری اسپاس^۴ نسخه ۲۵ مواردی مانند فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد برای توصیف ویژگی‌های فردی نمونه پاسخ دهنده و متغیرهای پژوهش محاسبه گردید. در بخش استنباطی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس^۵ نسخه ۳ ابتدا ارزیابی کیفیت مدل ساختاری پژوهش و سپس آزمون فرضیه‌ها انجام گردید. قابل ذکر است که برای بررسی نقش میانجی متغیر بازآفرینی شغلی آزمون سوبل مورد استفاده قرار گرفت.

1. Shuck
2. Hahn
3. Sora
4. SPSS
5. Smart PLS



یافته‌ها

در خصوص ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش، نتایج نشان داد، بیشتر پاسخ‌دهندگان دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۲۰ سال می‌باشند (۹۳ نفر). همچنین نتایج این بخش مشخص نمود، تحصیلات بیشتر پاسخ‌دهندگان کارشناسی ارشد است (۸۲ نفر). نتایج بخش توصیفی مشخص نمود، بیشترین فراوانی در خصوص سن پاسخ‌دهندگان به دامنه سنی ۴۱ سال و بیشتر از آن اختصاص دارد (۸۲ نفر) در نهایت، نتایج نشان داد، بیشترین فراوانی (۸۹ نفر) در خصوص جنسیت پاسخ‌دهندگان به جنسیت مرد اختصاص دارد (جدول ۱).

جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی آزمودنی‌ها به تفکیک سابقه کار، تحصیلات، سن و جنسیت

Table 1. Frequency and percentage of frequency of subjects by work experience education, age and sex

متغیر	مؤلفه	فراوانی	درصد فراوانی
سابقه کار	۱ تا ۱۰ سال	۱۴	۹/۷
	۱۱ تا ۲۰ سال	۹۳	۶۴/۱
	۲۱ سال و بالاتر	۳۸	۲۶/۲
تحصیلات	کارشناسی	۵۷	۳۹/۳
	کارشناسی ارشد	۸۲	۵۶/۶
	دکتری	۶	۴/۱
سن	۳۱ تا ۴۰ سال	۶۳	۴۳/۴
	۴۱ سال و بیشتر از آن	۸۲	۵۶/۶
جنسیت	مرد	۸۹	۶۱/۴
	زن	۵۶	۳۸/۶

یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش نشان داد میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای مهارت مربیگری مدیران، بازآفرینی شغلی و درگیر شدن در شغل به ترتیب $۳/۴۹ \pm ۰/۷۸$ ، $۳/۴۸ \pm ۰/۷۵$ و $۳/۴۳ \pm ۰/۷۹$ است.

در بخش استنباطی، ابتدا برازش مدل اندازه‌گیری پژوهش بررسی گردید و سپس آزمون فرضیه‌ها در قالب برازش مدل ساختاری انجام شد. به منظور ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده گردید. شاخص‌های پایایی ترکیبی^۱، میانگین واریانس استخراج شده^۲ و بارهای عاملی در راستای بررسی پایایی متغیرهای پژوهش استفاده شدند. چنانچه مقدار پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از $۰/۷$ ، میانگین واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از $۰/۵$ و بارهای عاملی با شرط معنی‌دار بودن بزرگ‌تر از $۰/۵$ باشند، پایایی مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرد (۴۲). با توجه به نتایج ارائه شده برای پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده (جدول ۲) و همچنین بارهای عاملی (شکل ۱) می‌توان بیان کرد، پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش مطلوب است.

جدول ۲. شاخص‌های بررسی پایایی متغیرهای پژوهش

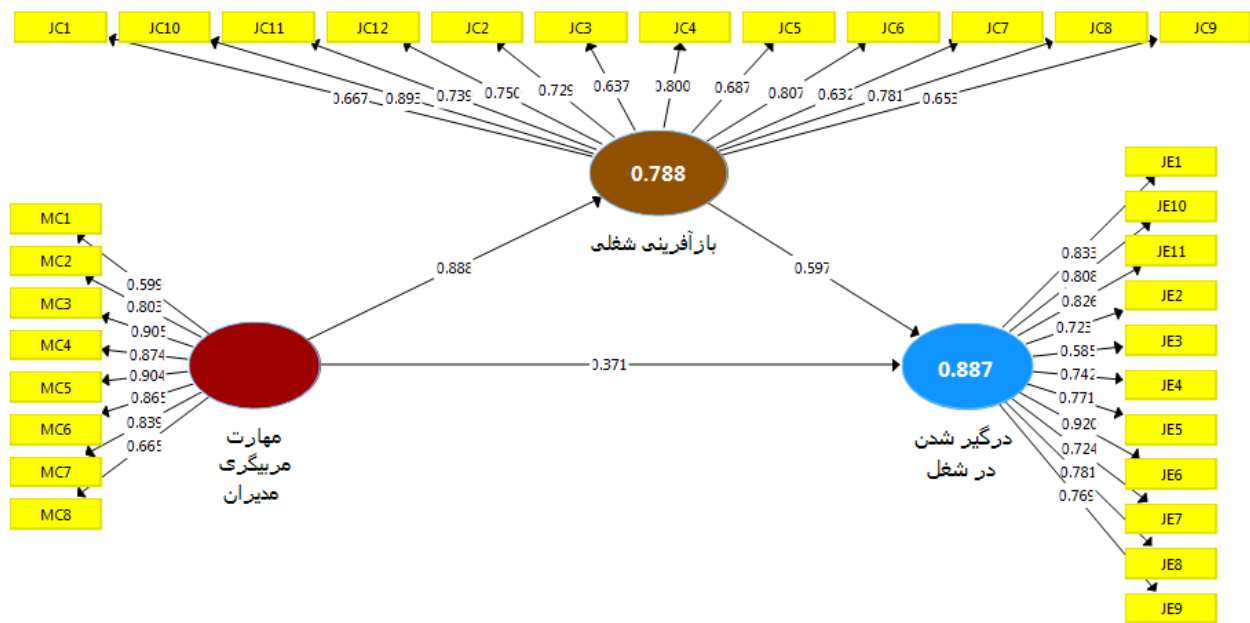
Table 2. Indices of reliability assessment of research variables

ردیف	سازه	پایایی ترکیبی	واریانس مستخرج شده	آلفای کرونباخ
۱	مهارت مربیگری مدیران	۰/۹۳۹	۰/۶۶۲	۰/۹۲۴
۲	بازآفرینی شغلی	۰/۹۲۳	۰/۵۴۱	۰/۹۲۲
۳	درگیر شدن در شغل	۰/۹۴۲	۰/۶۰۱	۰/۹۳۲

1. Composite Reliability (CR)

2. Average Variance Extracted (AVE)





شکل ۱. مدل آزمون شده پژوهش در حالت تخمین استاندارد

Figure 1. The tested model in the standard estimation mode

همچنین بررسی روایی تشخیصی متغیرهای پژوهش به منظور اطمینان از مناسب بودن کیفیت مدل ترسیم شده ضروری است. برای این که یک متغیر از روایی تشخیصی یا واگرایی قابل قبولی برخوردار باشد، جذر میانگین واریانس استخراج شده یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. با توجه به نتایج جدول ۳ می‌توان چنین بیان کرد که متغیرهای پژوهش از روایی تشخیصی خوبی برخوردار هستند.

جدول ۳. نتایج بررسی روایی تشخیصی متغیرهای پژوهش

Table 3. Diagnostic validity of research variables

سازه‌ها	مهارت مربیگری مدیران	بازآفرینی شغلی	درگیر شدن در شغل
مهارت مربیگری مدیران	۰/۸۱۴		
بازآفرینی شغلی	۰/۵۶۱	۰/۷۳۵	
درگیر شدن در شغل	۰/۳۳۹	۰/۶۲۱	۰/۷۷۵

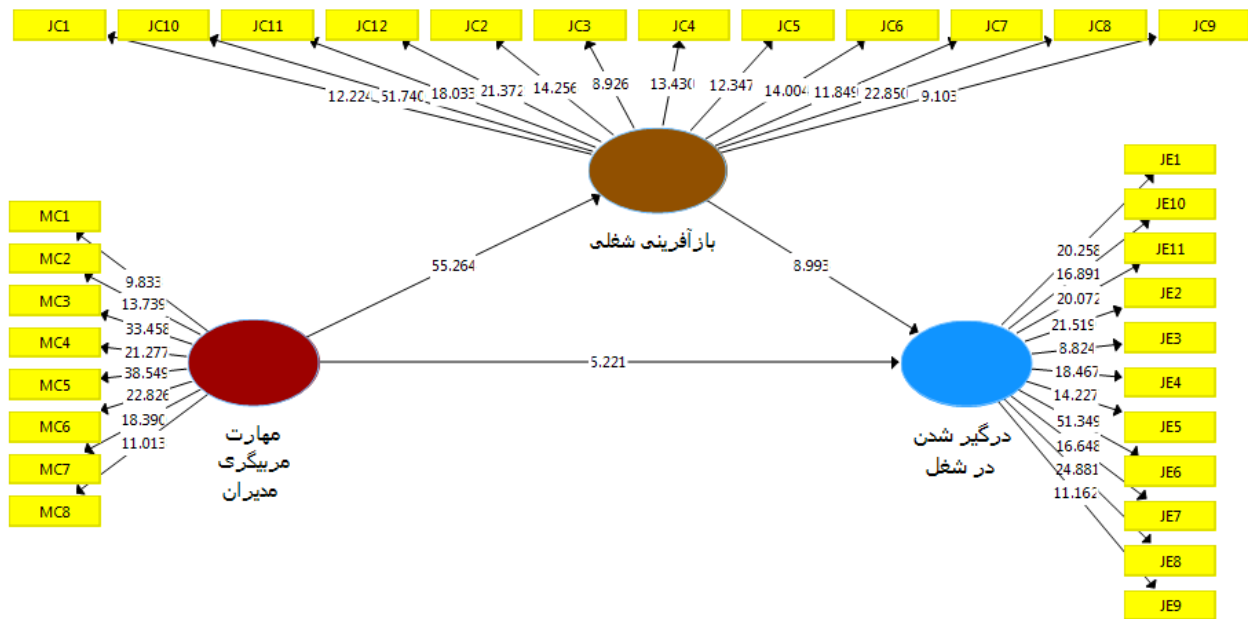
بعد از تأیید شدن شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش، آزمون فرضیه‌ها انجام گردید بر اساس مقادیر بتا و تی موجود در شکل‌های شماره ۱ و شماره ۲، اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۴ گزارش شده است. نتایج پژوهش نشان داد، مهارت مربیگری مدیران اثر مثبت و معنی‌داری بر بازآفرینی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان دارد ($\beta = 0.888$)، بخش دیگری از نتایج پژوهش مشخص نمود، اثر مهارت مربیگری مدیران بر درگیر شدن در شغل کارکنان ادارات ورزش و جوانان مثبت و معنی‌دار است ($t = 55.264$)، $(\beta = 0.597, t = 221.5 = 0.371)$. در نهایت، نتایج آزمون سوبل نشان داد، اثر مهارت مربیگری مدیران بر درگیر شدن در شغل کارکنان ادارات ورزش و جوانان با نقش میانجی بازآفرینی شغلی مثبت و معنی‌دار است ($t = \beta, 927/8 = 0.428$).



جدول ۴. اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پژوهش

Table 4. Direct and indirect effects of research variables

اثرات موجود در مدل	مقدار بتا	آماره تی	سطح معنی داری
مهارت مربیگری مدیران - بازآفرینی شغلی	۰/۸۸۸	۵۵/۲۶۴	۰/۰۰۱
مهارت مربیگری مدیران - درگیر شدن در شغل	۰/۳۷۱	۵/۲۲۱	۰/۰۰۱
مهارت مربیگری مدیران - درگیر شدن در شغل با نقش میانجی بازآفرینی شغلی	۰/۴۲۸	۸/۹۲۷	۰/۰۰۱



شکل ۲. مدل آزمون شده پژوهش در حالت اعداد معنی داری

Figure 2. The tested model in the significant numbers' mode

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف مطالعه اثر مهارت مربیگری مدیران بر درگیر شدن در شغل کارکنان ادارات ورزش و جوانان با نقش میانجی بازآفرینی شغلی انجام شد. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است، مهارت مربیگری مدیران بر درگیر شدن در شغل کارکنان ادارات ورزش و جوانان اثر مثبت و معنی داری دارد که این نتیجه به دست آمده هم‌راستا با نتایج پژوهش محققانی مانند علی و همکاران (۲۰۱۸) و کارل و همکاران (۲۰۲۲) است (۳۲ و ۳۴). امروزه تمامی سازمان‌ها همچون ادارات ورزش و جوانان نیاز دارند تا مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان خود را متناسب با اهداف و سیاست‌های سازمانی خود توسعه دهند که این امر می‌تواند از طریق برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و همچنین برنامه‌های مربیگری مدیران محقق گردد. افزایش توانایی و مهارت کارکنان جهت مشارکت پویا و فعال در موضوعات و مسائل سازمانی یکی از اهداف مهم مربیگری مدیران است؛ چرا که میزان مشارکت کارکنان در فرایندهای سازمان شاخص مهمی از رفاه و شادی فردی در کار و محرک توسعه و عملکرد کارکنان است. علاوه بر این، برخی شواهد تجربی وجود دارند که بر این امر تأکید می‌کنند که حمایت مدیران یک منبع ضروری برای پیش‌بینی درگیر شدن در کار کارکنان است (۲۳). رفتار مربیگری مدیران به دلیل ماهیت آن نوعی رفتار حمایتی محسوب می‌شود؛ چرا که مدیران تلاش می‌کنند، فراتر از آموزش‌های رسمی، زمینه توانمندی بیشتر کارکنان را فراهم سازند. بسیاری از رفتارهای معمول مربیگری یک رهبر مانند برقراری ارتباط با انتظارات روشن، حمایت از یک کارمند در توسعه مهارت‌های جدید، دادن آموزش‌های لازم برای مهارت‌های جدید و تشویق کارکنان به حل مشکلات مربوط به کار، به عنوان

پیش‌بینی‌کننده‌های درگیر شدن کارکنان در شغل پیشنهاد شده‌اند (۲۷). از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین اقدامات مدیران در فرایند مربیگری در کنار افزایش توانایی کارکنان، توجه به نیازهای انگیزشی آن‌ها است. به دلیل آن‌که اعتماد و روابط مثبت با کارکنان دو پیش‌نیاز مهم برای موفقیت برنامه‌های مربیگری مدیران هستند، زمانی که این دو شاخصه محقق شوند، مدیران روابط بیشتر و با کیفیت‌تری با کارکنان برقرار خواهند کرد. در چنین ارتباطات و تعاملاتی مدیران می‌توانند نیازهای شغلی و فراشغلی کارکنان را شناخته و اقدامات مناسبی برای برآورده شدن آن‌ها انجام دهند. با برآورده شدن نیازهای شغلی و فراشغلی کارکنان در محیط کاری خود، نگرشی مثبت در کارکنان در خصوص مدیران و سازمان خود ایجاد خواهد شد که این امر می‌تواند به درگیر شدن در شغل بیشتر کارکنان منجر شود. کارل و همکاران (۲۰۲۲) در این خصوص چنین بیان می‌کند که برخی از رفتارهای معمول مربیگری مانند حمایت اجتماعی و بازخورد مرتبط با عملکرد برای شروع یک فرآیند انگیزشی که منجر به افزایش مشارکت کاری و در نتیجه عملکرد بالاتر کارکنان می‌شوند، ضروری هستند (۳۴)؛ بنابراین می‌توان چنین بیان کرد که به‌کارگیری مهارت مربیگری توسط مدیران ایجادکننده جوی در محیط کاری کارکنان است که انگیزه، اشتیاق و تعهد آن‌ها را به شغل خود افزایش می‌دهد.

یافته‌های پژوهش بیانگر آن بود که مهارت مربیگری مدیران بر بازآفرینی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان اثر مثبت و معنی‌داری دارد که این نتیجه هم‌راستا با نتایج پژوهش محققانی مانند دوپلیسیس و همکاران (۲۰۲۱) است (۲۳). به دلیل آن‌که تمامی سازمان‌ها از جمله ادارات ورزش و جوانان ممکن است با شرایط پیش‌بینی نشده‌ای مواجه شوند؛ لذا افزایش توانمندی کارکنان آن‌ها می‌تواند سرعت پاسخ‌گویی چنین سازمان‌هایی را به تغییرات جدید افزایش دهد. بر این اساس؛ دادن اختیار تصمیم‌گیری بیشتر، ترغیب کارکنان به انجام دادن روش‌های کاری جدید متناسب با نیازهای شغلی خود و حمایت از اقدامات آن‌ها به خصوص در شرایط پیش‌بینی نشده که در قالب برنامه‌های بازآفرینی شغلی قرار می‌گیرند این فرصت را برای کارکنان فراهم می‌نماید تا بتوانند از تمامی ظرفیت خود برای رفع مشکلات کاری و کسب بهترین نتایج کاری استفاده نمایند. بازآفرینی شغلی اغلب به عنوان رفتار فعالانه‌ای در نظر گرفته می‌شود که کارکنان زمانی که احساس می‌کنند، تغییرات در شغل خود ضروری است از آن استفاده می‌کنند. مهم‌ترین هدف بازآفرینی شغل این است که کارکنان بتوانند اقدامات فعالی را در تعریف و طراحی مجدد تجارب شغلی خود به شیوه‌ای معنادار و شخصی شده انجام دهند که این امر می‌تواند میزان اثربخشی آن‌ها را افزایش دهد. همچنین درگیر شدن کارکنان در بازآفرینی شغل خود موجب می‌شود تا آن‌ها برای کسب منابع بیشتر جهت انجام بهتر وظایف شغلی تلاش کنند، همواره در جستجوی چالش‌های شغلی باشند، به شیوه‌ای آینده‌نگرانه مشکلات کاری را پیش‌بینی و رفع نمایند و به آسانی بتوانند جنبه‌های بازدارنده شغل خود مانند استرس شغلی را مدیریت نمایند؛ بنابراین توسعه چنین قابلیت‌هایی در کارکنان امری ضروری است و مدیران نقش مهمی در این زمینه بر عهده دارند. استفاده مدیران از شیوه‌های مختلف همچون مربیگری، که مبتنی بر رشد و توسعه قابلیت‌های کارکنان متناسب با نیازهای شخصی شغل خود است، می‌تواند با ایجاد فرصت‌هایی مهارت بازآفرینی شغلی کارکنان را افزایش دهد. اساساً مربیگری فرآیندی خلاقانه است که کارکنان را برای دستیابی به حداکثر قابلیت و شایستگی خود الهام می‌بخشد. به عنوان یک مربی؛ یک مدیر زمان، دانش، تجربیات و مهارت‌های خود را برای کارکنان خود سرمایه‌گذاری می‌کند تا بتواند اعتماد به نفس آن‌ها را در انجام وظایف جدید افزایش دهد و زمینه مشارکت فعال کارکنان را در فرایندهای سازمانی فراهم سازد که این امر می‌تواند مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان و کاهش حجم کاری مدیر را به همراه داشته باشد. علاوه بر آن، به‌کارگیری اصول مربیگری به شیوه منظم و برنامه‌ریزی شده از سوی مدیر برای مدیریت عملکرد کارکنان بسیار مهم است؛ چرا که در چنین برنامه‌هایی کارکنان می‌توانند اهداف کاری خود را تعیین نمایند و با دریافت بازخورد از مدیر خود اقدامات اصلاحی را برای بهبود عملکرد خود انجام دهند. همچنین در فرایند مربیگری مدیر تلاش می‌کند تا فرصت‌هایی برای پیشرفت کارکنان ایجاد نماید. در چنین فرصت‌هایی کارکنان می‌توانند وظایف و بخشی از ساختار شغل خود را به منظور کسب عملکرد بهتر تغییر دهند؛ لذا مهارت مربیگری مدیران را می‌توان تسهیل‌کننده مهارت بازآفرینی شغلی کارکنان در نظر گرفت.

یافته‌های پژوهش بیانگر آن بود که مهارت مربیگری مدیران بر درگیر شدن در شغل کارکنان ادارات ورزش و جوانان با نقش میانجی بازآفرینی شغلی اثر مثبت و معنی‌داری دارد که این نتیجه به دست آمده هم راستا با نتایج پژوهش محققانی مانند دوپلیسیس و همکاران (۲۰۲۱) است (۲۳). مدیران در هر سازمانی همچون ادارات ورزش و جوانان نقش کلیدی در رشد و توسعه کارکنان و استعدادها و قابلیت‌های آن‌ها ایفا می‌کنند. مدیران نه تنها از طریق برنامه‌های رسمی مدیریت منابع انسانی، بلکه با استفاده از برنامه‌های غیررسمی همچون مربیگری می‌توانند با توسعه توانمندی کارکنان از ظرفیت و قابلیت آن‌ها به نفع سازمان خود استفاده نمایند. به طور کلی مربیگری به عنوان یک فرآیند عملی برای کمک به کارکنان برای تشخیص فرصت‌های رشد و توسعه و همچنین ایجاد بستر لازم برای محول کردن مسئولیت‌هایی به کارکنان متناسب با سطح شایستگی آن‌ها در نظر گرفته می‌شود. در فرایند مربیگری مدیران تلاش می‌کنند تا دانش و آگاهی کارکنان خود را به شکل کاربردی افزایش دهند و شرایطی را ایجاد کنند که کارکنان بتوانند دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های خود را در انجام وظایف محوله به کار گیرند. مربیان تلاش می‌کنند تا در موقعیت‌های مختلف کاری کارکنان شرایطی را ایجاد نمایند که خود آن‌ها بتوانند بهترین تصمیمات را اخذ نمایند. همچنین در فرایند مربیگری، مربیان تلاش می‌کنند تا برای کارکنان فرصتی را فراهم سازند که آن‌ها بر اساس نیازهای واقعی شغل خود، تغییراتی را در ساختار و فرایندهای کاری ایجاد نمایند. کسب حمایت مدیریت، به دست آوردن استقلال شغلی بیشتر و در اختیار داشتن منابع مورد نیاز موجب می‌شود تا کارکنان به شکلی پویا و فعالانه جنبه‌های مثبت کار خود را توسعه داده و از روش‌های جدیدی برای اجرای وظایف شغلی بهره گیرند. با افزایش نقش آفرینی کارکنان، از یک سو انگیزه آن‌ها برای ادامه کار خود بیشتر شده و از سوی دیگر پیامدهای شغلی مثبت بسیاری مانند خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری به دست خواهد آمد. دوپلیسیس و همکاران (۲۰۲۱) در این خصوص بیان می‌کنند که استفاده مناسب مدیران از مهارت مربیگری، قابلیت کارکنان برای ایجاد تغییرات مثبت شغلی را در شرایط کاری مختلف فراهم خواهد کرد که این امر می‌تواند انعطاف پذیری آن‌ها را افزایش داده و حالت‌های ذهنی مثبت را که به وابستگی بیشتر فرد به شغل خود منجر می‌شود را تقویت نماید (۲۳).

با توجه به یافته‌های این پژوهش می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مدیران ادارات ورزش و جوانان با استفاده از مهارت مربیگری و توسعه قابلیت بازآفرینی کارکنان در شغل خود می‌توانند موجب افزایش درگیر شدن آن‌ها در شغل خود شوند؛ بنابراین قرار دادن برنامه‌های مرتبط با مربیگری در برنامه‌های توسعه مدیریت منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان، حمایت از برنامه‌های مربیگری توسط مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران ادارات ورزش و جوانان جهت افزایش دانش، اطلاعات و آگاهی آن‌ها در زمینه برنامه‌های مربیگری، دادن فرصت به کارکنان متناسب با سطح مهارت‌ها و توانمندی‌های آن‌ها جهت انجام تغییراتی در رویه‌های شغلی خود و تقدیر از کارکنان موفق در زمینه ایجاد تغییرات شغلی پیشنهاد می‌شود. در نهایت می‌توان بیان نمود هر پژوهشی دارای محدودیت‌هایی می‌باشد که پژوهش حاضر نیز از این امر مستثنی نبوده است. در این مطالعه تنها اثر مهارت مربیگری مدیران بر بازآفرینی شغلی و درگیر شدن در شغل کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان مورد بررسی قرار گرفت و پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی نقش سایر عوامل همچون رفتارهای پویای شغلی کارکنان و جو ایمنی روانشناختی موجود در محیط کار بر بازآفرینی شغلی و درگیر شدن در شغل کارکنان ادارات ورزش و جوانان گلستان مورد بررسی قرار گیرد. همچنین به دلیل آن‌که جامعه این پژوهش کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بودند و نمی‌توان نتایج آن را به کارکنان ادارات ورزش و جوانان سایر استان‌ها تعمیم نمود؛ لذا انجام پژوهشی در خصوص پیامدهای مهارت مربیگری مدیران بر روی جامعه‌ای متشکل از کارکنان ادارات ورزش و جوانان سایر استان‌ها و یا کارکنان وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود.

ملاحظات اخلاقی: در این پژوهش، شرکت آزمودنی‌ها جهت تکمیل پرسش‌نامه‌ها اختیاری بود. به منظور حفظ حقوق آزمودنی‌ها، به آن‌ها در خصوص اطلاعات حاصل از تحلیل داده‌ها اطمینان داده شد که این اطلاعات محرمانه خواهد بود و غیرقابل شناسایی بودن افراد نیز تضمین گردید. همچنین اصول امانت‌داری علمی در خصوص منابع مورد استفاده رعایت گردید.

حامی مالی: برای اجرای این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های دولتی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نشده است.



مشارکت نویسندگان: تمامی نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش بخش‌های مختلف این تحقیق مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع: بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

تشکر و قدردانی: از تمامی عزیزانی که در اجرای این پژوهش همکاری نمودند، به خصوص کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان تقدیر و تشکر می‌شود.

منابع

1. Mauliddya D. The effect of employee engagement on job satisfaction through affective commitment at PT Ultra Medika Surabaya. *Journal of Business and Management Review*. 2021; 2(9):634-647. DOI: 10.47153/jbmr29.2162021
2. Nkansah D, Gyimah R, Sarpong DAA, Annan JK. The effect of employee engagement on employee performance in Ghana's MSMEs Sector during COVID-19: The moderating role of job resources. *Open Journal of Business and Management*. 2023; 11:96-132. DOI: 10.4236/ojbm.2023.111007
3. Shuck B, Wollard K. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*. 2010; 9:89-110. DOI: 10.1177/1534484309353560
4. Dixit R, Singh S. Understanding drivers of engagement from employees' perspective during COVID-19. *International Journal of Management*. 2020; 11:943-959. DOI: 10.34218/IJM.11.10.2020.087
5. Rao MM, Narayana DMS, Niranjan DK. Employee engagement: Issues and concerns. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*. 2021; 7:5826-5835. DOI: 10.4236/ejmcm.2021.813145
6. Beri D, Gulati S. Employee engagement as an essential for performance of teachers. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*. 2021; 7:6439-6443. DOI: 10.4236/ejmcm.2021.829148
7. Peñafior M, Juevesa R. Management practices and employee engagement in the workplace: A Qualitative-Phenomenological Study. *Open Journal of Business and Management*. 2021; 9:288-308. DOI:10.4236/ojbm.2021.91016
8. Fendi DKP, Kusmaningtyas A, Nugroho R. Managerial coaching skills to improve individual performance through empowerment and work engagement at employee of east java regional revenue agency, Indonesia. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2022; 15(1):769-780. DOI: 10.30574/wjarr.2022.15.1.0768
9. Budhiraja S. Continuous learning and employee performance: A moderated examination of managers' coaching behavior in India. *Personnel Review*. 2023; 52(1):200-217. DOI: 10.1108/PR-04-2020-0272
10. Ellinger AD, Kim S. Coaching and human resource development examining relevant theories, coaching genres and scales to advance research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 2014; 16:127-138. DOI: 10.1177/1523422313520472
11. Pousa C, Mathieu A, Trepanier C. Managing frontline employee performance through coaching: Does selling experience matter? *International Journal of Bank Marketing*. 2017; 35(2): 220-240. DOI: 10.1108/IJBM-01-2016-0005
12. Romão S, Neuza R, Gomes DR, Singh S. The impact of leaders' coaching skills on employees' happiness and turnover intention. *Administrative Sciences*. 2022; 12(3):1-15. DOI: 10.3390/admsci12030084
13. Berg ME, Karlsen JT. A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*. 2016; 39(9):1122-1142. DOI: 10.1108/MRR-07-2015-0157
14. 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
15. Lawrence P. Managerial coaching: A literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2017; 15(2):43-69. DOI: 10.24384/IJEBM/15/2



16. Ali M, Arbi KA, Raza B, Malik SZ, Sheikh L. Does managerial coaching effect subordinates' feedback orientation? Mediating role of affective supervisory commitment. *Polish Journal of Management Studies*. 2020; 22(2):9–22. DOI: 10.17512/pjms.2020.22.2.01
17. 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
18. Mazloum Kasrineh F, Bai N. Effect of managers' coaching skill on physical education teachers' feedback-seeking behavior with mediating role of emotional trust. *Human Resource Management in Sport*. 2022; 9(1):227–244. DOI: 10.22044/shm.2022.8595.2017 **[In Persian]**
19. Nyfoudi M, Shipton H, Theodorakopoulos N, Budhwar P. Managerial coaching skill and team performance: How does the relationship work and under what conditions? *Human Resource Management Journal*. 2023; 33(2):328–345. DOI: 10.1111/1748-8583.12443
20. 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
21. Kim S, Egan TM, Moon MJ. Managerial coaching efficacy, work-related attitudes, and performance in public organizations: A comparative international study. *Review of Public Personnel Administration*. 2014; 34(3):237–262. DOI: 10.1177/0734371X13491120
22. Nicolau A, Candel OS, Constantin T, Kleingeld A. The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: A meta-analysis of randomized control trial studies. *Frontiers Psychology*. 2023; 14:1–16. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1089797
23. DuPlessis JH, Ellinger AD, Nimon KF, Kim S. Examining the mediating effect of job crafting on the relationship between managerial coaching and job engagement among electricians in the U.S. skilled trades. *Human Resource Development International*. 2021; 24(2):558–585. DOI: 10.1080/13678868.2021.1947696
24. Jones RJ, Woods SA, Guillaume YR. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2016; 89:249–277. DOI: 10.1111/joop.12119
25. Grande FA, Utrilla PNC, Lorenzo D. The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*. 2015; 11: 166–189. DOI: 10.3926/ic.586
26. Haffer R, Haffer J, Morrow DL. Work Outcomes of job crafting among the different ranks of project teams. *Project Management Journal*. 2020; 52(2):146–160. DOI: 10.1177/8756972820958810
27. Shang W. The effect of job crafting on job performance among ideological and political education teachers: The Mediating role of work meaning and work engagement. *Sustainability*. 2022; 14(14):1–12. DOI: 10.3390/su14148820
28. Azizian Kohan N, Dehghani M, Behtaj A, Karimian Pour G. Editing communication model of psychological capital and work engagement with job self-efficacy as a mediation among sports and youth administration employees in Ardebil province. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2018; 17(40):117–134. https://fasname.msy.gov.ir/article_259.html?lang=en **[In Persian]**
29. Bai N, Haji Anzehaie Z, Esfahani Nia A. Effects of organization social responsibility and ethical climate on the employees' work engagement in Golestan province sport and youth offices. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2019; 5(4):65–77. DOI: 10.30473/fmss.2019.41806.1825 **[In Persian]**
30. Ebrahimi E, Safari R, Fathi MR. Job crafting and the role of self-efficacy and engagement in the academic jobs. *Journal of Health Management and Informatics*. *Journal of Health Management and Informatics*. 2021; 8(1):40–52. https://jhmi.sums.ac.ir/article_47603.html **[In Persian]**
31. Golparvar S, Mohammadi Moghadam Y, Abdollahi B. Identifying the antecedents and consequences of the coaching organization with a human capital fostering approach for universities with a mixed



- approach. *Journal of Research in Human Resources Management*. 2023; 15(2):49–85. **[In Persian]**
DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.2.4.4
32. Ali M, Lodhi SA, Raza B, Ali W. Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 2018; 12:253–82. <https://www.econstor.eu/handle/10419/188345>
 33. Letona-Ibañez O, Martínez-Rodríguez S, Ortiz-Marques N, Carrasco M, Amillano A. Job crafting and work Engagement: The Mediating role of work meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021; 18:1–15. DOI: 10.3390/ijerph18105383
 34. 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
 35. Thamrin, W. P. (2023). Job crafting and work engagement among employees of Startup company. *Indonesian Psychological Research*. 2023; 5(2):86–91. DOI: 10.29080/ipr.v5i2.939
 36. Naghi Gholami A, Khatibi A, Heydarinejad S. The consequences of human resource development (HRD) on employee's productivity in the Ministry of Sport and Youth. *Quarterly Journal Applied Research of Sport Management*. 2022; 2(42):40–49. **[In Persian]** DOI: 10.30473/arsm.2022.63226.3654
 37. Gupta N, Sharma V. Exploring employee engagement—A way to better business performance. *Global Business Review*. 2016; 17(3):45–63. DOI: 10.1177/0972150916631082
 38. Rodrigues da Costa L, Maria Correia Loureiro S. The importance of employees' engagement on the organizational success. *Journal of Promotion Management*. 2019; 25(3):328–336. DOI: 10.1080/10496491.2019.1557811
 39. Zhao R, Sheng Y. The effect of leadership style on employee engagement: The moderating role of task structure. *Open Journal of Social Sciences*. 2019; 7:404–420. DOI: 10.4236/jss.2019.77033
 40. Zanabazar A, Yondonrenchin M, Baljinnyam E. The Impact of leadership styles on employee loyalty and engagement. *European Journal of Business and Management Research*. 2023;8(4): 94–100. DOI: 10.24018/ejbmr.2023.8.4.2048
 41. Tanskanen J, Mäkelä L, Viitala R. Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 2019; 20(4):1217–1240. DOI: 10.1007/s10902-018-9996-9
 42. Seyed Abbaszade MM, Amani Saribegloo J, Khezri Azar H, Pashoi G. An introduction to structural equation modeling by PLS method and its application in behavioral sciences. 2012; 1st Ed: Uromia University Publication. **[In Persian]**

