

# تعیین رابطه بین مدیریت مربی گرا و عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان

غلامرضا شعبانی بهار<sup>۱</sup>

حیدر حسینی<sup>۲</sup>

ابوالفضل فراهانی<sup>۳</sup>

لقمان کشاورز<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۳/۲۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۵/۲۷

هدف از این پژوهش، تعیین رابطه بین مدیریت مربی گرا با عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان است. جامعه آماری تحقیق، کلیه کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان دارای حداقل مدرک فوق دیپلم به تعداد ۴۰۰ نفر بودند که براساس جدول مورگان تعداد ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه آماری با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. روش انجام این پژوهش از نوع کاربردی و توصیفی همبستگی می باشد. برای جمع آوری داده ها از دو پرسشنامه سنجش مهارت های مربی گری (درجه مربی گرایی) مک لین و همکاران و خودارزیابی عملکرد استفاده شده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه ها با نظر ۱۵ تن از اساتید مدیریت ورزشی در سال ۱۳۹۱ مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیریت مربی گرا ۰/۸۹ و برای پرسشنامه عملکرد ۰/۹۱ به دست آمد. از آمار توصیفی و آمار استنباطی نظیر کولوموگروف - اسمیرنوف، آزمون دو جمله ای، ضریب همبستگی اسپیرمن و معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده ها، با نرم افزار لیزرل و spss17 استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که وضعیت مربی گرایی وزارت و عملکرد کارکنان در حد مناسب است و بین ابعاد مربی گرایی و نیز بین مدیریت مربی گرا و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین، براساس معادلات ساختاری رویه تیمی و ارجحیت فرد نسبت به وظیفه، بیشترین اثرگذاری را بر عملکرد دارند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت مربی گرا، عملکرد و وزارت ورزش و جوانان

E-mail:heidar\_ss@yahoo.com

۱ استاد تمام، گروه تربیت بدنی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان

۲ استادیار، گروه تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول)

۳ استاد تمام، گروه تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور

۴ دانشیار، گروه تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور

عملکرد سازمانی، یکی از مهم ترین سازه های مورد بحث در پژوهش های مدیریتی است و بدون شک، مهمترین معیار سنجش موفقیت سازمان ها به حساب می آید. طی قرن های گذشته، اثر سبک های مدیریتی بر روی عملکرد سازمان به عنوان یک موضوع جالب در میان دانشگاہیان و مدیران سازمان ها بوده است. شاید بتوان علت را در این دانست که همه معتقدند مدیر می تواند بر عملکرد سازمان بسیار موثر باشد که امروزه با توجه به رشد علوم رفتاری واژه "رهبری" را برای آن به کار می برند. به عنوان مثال، زاچاراتوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در تحقیقات خود بیان می دارد که نوع سبک رهبری مدیر در سازمان، اهمیت ویژه ای در کسب اهداف دارد و این خود به صورت غیر مستقیم به عملکرد کارکنان بر می گردد. طبق مطالعات کینینگهام<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) وجود سیاست های عادلانه و سبک های مدیریتی مناسب از جنبه های مهم در عملکرد کارکنان است. به عنوان مثال، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها، تسهیل روابط باز بین مدیر و کارکنان و وجود تیم های کاری بر تعهد و عملکرد کارکنان موثر است (ایتون و گوردون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲). دیویدسون<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) نیز در تحقیقات خود، یکی از عوامل مهم در عملکرد را رهبری اثربخش معرفی می کنند و رهبری را توانایی دستیابی به اهداف جمعی و امری حیاتی در موفقیت سازمان تعریف می نمایند. امروزه، بسیاری از سازمان ها به مدیران و رهبران تیم های کاریشان به چشم مربیانی می نگرند که قادرند سازمان را به اهدافش برسانند. روند مربیگری برای دستیابی به تعالی عملکرد در سازمان های دانش بنیان، کارآمد، متنوع و جهانی بسیار حیاتی است. شرکت ها و سازمان ها امروزه در حال گذار از پارادایم قدیمی مدیریتی ثبات، انطباق و فرمان به یک پارادایم جدید مدیریتی تغییر، همکاری و مربیگری اند (براکاتو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). با افزایش و رشد سازمان ها، پارادایم های جدیدی از مدیریت بر مبنای مشارکت و همکاری به جای سبک های قدیمی کنترل و فرمان ظهور نمودند که این پارادایم های جدید بر توسعه، توانمندسازی و یادگیری کارمندان متمرکزند (رابرت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). این سبک مدیریتی را مربی گرایی مدیریتی می گویند که کریتنر و کینیکی<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) در کتاب خود از آن با عنوان "رهبری ممتاز" یاد کرده اند. مدیریت

---

<sup>۱</sup>. Zacharatos  
<sup>۲</sup>. Keiningham  
<sup>۳</sup>. Eaton & Gordon  
<sup>۴</sup>. Davidson  
<sup>۵</sup>. Brocato.  
<sup>۶</sup>. Robert  
<sup>۷</sup>. Kreitner & Kinicki

مدیریت مربیگری راهی است که می تواند جهت تکمیل قوانین متفاوت در سازمان ها استفاده شود؛ یک روند ساختاری و مشارکتی بین کارفرما و مشتری که اشخاص را به کارآموزان مادام العمر تبدیل می کند و این منجر به نتایج مثبت هم در زندگی شخصی و هم در زندگی حرفه ای آنها می شود. هر شخصی می تواند از مربیگری برای گوش کردن، مشاهده کردن و انتخاب روش ها استفاده نماید. در فرآیند مربیگری، مربی باعث تقویت خودشناسی و مسئولیت پذیری در مقابل مشتری و همچنین جوابگویی پیشرفت رو به جلوی اهداف می باشد (استیون ۱، ۲۰۰۸).

فرآیند مربی گرای در سازمان های دانشی، جهانی و پیچیده امروز، می تواند حقیقتا سازمان را به یک سطح عالی از عملکرد برساند. به اعتقاد براکاتو (۲۰۰۳) سازمان های امروزی در حال گذر از تداوم، انطباق و فرمان به تغییر، هماهنگی و مربی گرای هستند و در کسب تعادل زندگی کاری جدید خود از مربی گرای به منظور تسهیل توسعه کارکنان استفاده می کنند. اگر مدیری به مانند مربی با کارکنان برخورد نماید و به شکل گروهی با آنها کار کند و مورد حمایت قرار دهد، باعث می شود که کارکنان عملکرد بهتری از خود نشان دهند.

طبق تعریف پارسلو و ری ۲ (۲۰۰۰) مربی گرای فرآیندی است که باعث یادگیری و توسعه می دشود و به دنبال آن عملکرد بهبود می یابد. لینز و گلد اسمیت ۳ (۲۰۰۵) استفاده از سبک مربی گرای را روشی برای افزایش عملکرد و مهارت های بالای رهبری می دانند که به عنوان یک استراتژی توسعه مدیریت رشد یافته و مشهور شده است. بیانکو و ماتیس ۴ (۲۰۰۲) ادعا می کنند که رهبران قدرتمند کسانی هستند که مربی گرای را در عمل و اعتقاد خود وارد کرده اند، چرا که مربی گرای از طریق افزایش اثربخشی ارتباطات سازمانی، موفقیت در تیم سازی، خود دانشی کردن، توانایی خلق کردن و حرکت به سمت تغییر و در کل توانمندسازی کارکنان و ایجاد ارتباطات باز به سمت کسب عملکرد بالای سازمانی در حرکت است (ناتال ۵، ۲۰۰۵). در ورزش همچون بیشتر مدل های سازمانی رایج، افراد و کار تیمی از اهمیت بالایی برخوردارند. حتی شاید بتوان گفت کار تیمی افراد در سازمان ها مهمتر است، چرا که در سازمان ها افراد به تنهایی نمی توانند موفق باشند، بلکه با ایجاد هم افزایی به موفقیت دست می یابند (ادوارد ۶، ۲۰۰۳).

---

۱. Stiven  
۲. Parsloo & Wray  
۳. Lynos & Goldsmith  
۴. Mathis & Bianco  
۵. Natal  
۶. Edwards

مربی‌گرایی مدیریتی دارای پنج بعد ارتباطات باز، رویه تیمی، پذیرش ابهام، ارجحیت فرد نسبت به وظیفه و توسعه تسهیلات می باشد که چهار بعد اول توسط مک لین<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) و بعد آخر توسط پارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) مطرح شده و توسعه یافته اند.

**ارتباطات باز:** یکی از تغییرات مهمی که امروزه در سازمان‌ها وجود دارد، تغییر از ارتباطات رسمی و سلسله‌مراتبی به ارتباطات مشارکتی و شبکه‌ای است که لازمه آن به اشتراک‌گذاری اطلاعات و کسب مشاوره است و این حاصل نمی‌شود مگر با ارتباطات باز (میوتزلف<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). یکی از مشخصه‌های اصلی اثربخشی مربی، ارتباطات باز می باشد. در واقع، این ارتباطات باز به مدیر و کارمندان کمک می‌کند که درک بهتری از یکدیگر داشته باشند و مبنای ارتباطی بهتری را پایه‌ریزی نمایند. آورد و سلمن<sup>۴</sup> (۱۹۸۹) در تحقیقات خود بر اهمیت ارتباطات در اثربخشی مربی‌گرایی تأکید می‌کنند. جهت ایجاد ارتباطات باز، نیازه‌ها تعامل بین کارکنان، صداقت و مشارکت کارکنان است. (آورد و سلمن، ۱۹۸۹)

**رویه تیمی:** این بعد از مربی‌گرایی به معنای ایجاد مشارکت و کار با یکدیگر است. در رویه تیمی در زمان تصمیم‌گیری و کسب نتایج، کار به صورت تیمی ارجحیت دارد. کریتنر و کینیکی<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) پس از مطالعات بسیار به این نتیجه رسیدند که تیم‌های موفق به اهدافی که به فرد و تیم تعلق دارد هویت بخشیده و نسبت به پذیرش آن متعهد می‌شوند. در مربی‌گرایی نیز مدیر سعی می‌کند به جای صدور حکم، با مشارکت مستمر به ارزیابی و دادن بازخورد جهت کمک به کارکنان در کسب اهداف سازمان و آرزوهای حرفه‌ای شخصی‌شان پردازد (بریچر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴).

**ارجحیت فرد نسبت به وظیفه:** یک مدیر مربی‌گرای خوب، نیازهای شخصی را از انجام وظایف تمیز می‌دهد و می‌داند به هر کدام به چه میزانی باید توجه کند. این عامل ارتباط زیادی با رضایت شغلی کارکنان دارد. در مطالعاتی که لانگدن<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) انجام داد، اکثریت پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که رضایت شغلی آنها با کسب احترام (میزان احساس ارزشمند بودن) از سازمانشان ارتباط زیادی دارد. در این بعد مربی‌گرایی مدیران باید به دقت به کارکنانشان گوش دهند و از تلاش‌های آنها حمایت کنند (لانگدن، ۱۹۹۶).

---

<sup>۱</sup>. Mclean  
<sup>۲</sup>. park  
<sup>۳</sup>. Muetzelfeldt  
<sup>۴</sup>. Evered & Selman  
<sup>۵</sup>. Brecher  
<sup>۶</sup>. Langddon

پذیرش ابهام: برای کسب عملکرد بالا از طریق مربی گرایی در سازمان ها، مسئله انعطاف پذیری در ارتباطات و پذیرش عقاید و نوآوری های جدید، از عوامل مهم می باشد (پیترسون و هیکز، ۱۹۹۶).  
مدیران باید به دنبال راه حل های چندگانه در ارتباط با کارکنانشان باشند و ایده های کارکنان خود را بپذیرند (احمدی، ۲۰۱۱).

توسعه تسهیلات: یکی از مهارت های مربی این است که بتواند محیط مناسبی را جهت یادگیری، تسهیل و بهبود کارکنان فراهم نماید. مربی باید به گونه ای به کارمندان بازخورد دهد که آنها بتوانند نسبت به آن کنترل داشته باشند و آن را بهبود دهند. در واقع، مدیر مربی گرا در تسهیل بهبود کارکنان آنها را به صورت استراتژیک همراهی می کند (دی مارکو، ۲۰۰۷).

پورتر و لاولر<sup>۳</sup> (۱۹۶۸) سه نوع عملکرد را مشخص کرده اند: بهره وری، ارزیابی افراد بر اساس نظر افرادی است که با آنها در ارتباطند (همکاران، سرپرستان و ارباب رجوع) و خودارزیابی. در زمینه خودارزیابی (به عنوان یک منبع ارزیابی) کاردی و دوبینز<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) معتقدند که خودارزیابی باعث توسعه و بهبود در ارزیابی ارزیابی عملکرد می شود و البته از رشد تیم ها و مشارکت سطح بالای کارکنان ناشی می شود. در واقع، یکی از عواملی که با مربی گرایی در سازمان تقویت می شود، خودارزیابی هاست. (احمدی، ۲۰۱۱)

محمدی<sup>۵</sup> (۱۳۹۰) به بررسی رابطه سبک مدیریت مربی گری با کیفیت خدمات (SERVQUAL) بیمارستان در بیمارستان های آموزشی شهر یزد پرداخت و نتیجه گرفت بین مدیریت مربی گری و کیفیت خدمات رابطه منفی وجود دارد. احمدی و همکاران (۲۰۱۱) تاثیر مربی گرایی بر عملکرد با توجه به کیفیت زندگی کاری، تعهد و تمایل به چرخش شغلی کارکنان را در سازمان های تامین اجتماعی و هلال احمر استان گلستان بررسی کردند و به این نتیجه دست یافتند که بین مدیریت مربی گری و عملکرد شغلی کارکنان رابطه مستقیمی وجود دارد. حبشی زاده و همکاران (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان "تاثیر ایفای نقش مربیگری توسط سوپروایزران بالینی بر روحیه پرستاران" که در ۸ بخش بیمارستان انجام شد، نتیجه گرفت که استفاده از سبک مدیریت مربی گرا باعث رشد و ارتقای عملکرد پرسنل پرستاری در سطح بالا می گردد. جرگوری<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در مقاله خود با عنوان "تمرین و تحقیق مربی گری برای کارمندان" که آن را بخش مهمی از فرایند مدیریت عملکرد می داند، به رابطه مثبت و معنی دار بین مدیریت مربی گری و عملکرد

<sup>۱</sup>. Peterson & Hicks

<sup>۲</sup>. DeMarco

<sup>۳</sup>. Porter & Lawler

<sup>۴</sup>. Kardi & Dobinz

<sup>۵</sup>. Gregory

اشاره کرده است. زادوینسکیس ۱ و همکارانش (۲۰۱۱) در مقاله خود با عنوان "توسعه مهارت های مربی گری متمرکز بر واحد همکاران در شرایط بالینی" نیز به رابطه مثبت و معنی دار بین مربیگرایی مدیر و عملکرد اشاره کرده است. ویلیام سون<sup>۲</sup>(۲۰۰۹)، هیک و مک کراکن<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، استیون<sup>۴</sup>(۲۰۰۸)، کوالسکی<sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، گراس<sup>۶</sup> (۲۰۰۴)، الینگر<sup>۷</sup> و همکارانش (۲۰۰۵) و دانیل<sup>۸</sup> (۱۹۸۵) هرکدام در مقالات مقالات خود به تأثیر سبک مدیریت مربی گرا بر عملکرد و رابطه مثبت بین این دو متغیر اشاره کرده اند. دی مارکو<sup>۹</sup> (۲۰۰۷) در گزارش خود بیان نمود که امروزه سازمان هایی که با استفاده از مربیگری، تعادل جدیدی را بین کار و زندگی کارمندان خود ایجاد می کنند تا کارمندانشان راحت تر پیشرفت کنند، به این تجربه دست یافته اند که کارمندانشان تعهد و وفا داری بیشتری نسبت به سازمان نشان می دهند. چرنوف<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸) نشان داد ایجاد فرهنگ مربی گری سازمانی و به کار گیری مهارت های مربی گری به عنوان یک راهبرد رهبری باعث افزایش رضایتمندی و تعهدات شغلی می شود. (چرنوف، ۲۰۰۸)

اصلی ترین پرسش هایی که پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به آن بوده است عبارت اند از: وضعیت مربی گرایی در وزارت ورزش و جوانان چگونه است؟ عملکرد کارکنان در وزارت ورزش و جوانان در چه وضعیتی است؟ آیا بین مدیریت مربی گرا و عملکرد کارکنان رابطه ای وجود دارد؟ آیا بین ابعاد مربی گرایی و عملکرد کارکنان رابطه ای وجود دارد؟

## روش شناسی پژوهش

روش انجام این پژوهش، کاربردی و از نوع توصیفی همبستگی می باشد. جامعه آماری، کلیه کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان دارای حداقل مدرک فوق دیپلم به تعداد ۴۰۰ نفر بودند که براساس جدول مورگان تعداد ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه آماری با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. برای انجام این تحقیق از دو پرسشنامه درجه مربی گری (سنجش مهارت های مدیریت مربی گری) مک لین و همکارانش که شامل ۴۱ پرسش و پرسشنامه خودارزیابی عملکرد که ۱۸ سؤال دارد (احمدی و

- 
۱. Zadvinskis
  ۲. Williamson
  ۳. Hick & McCracken
  ۴. STEVEN
  ۵. Kowalski
  ۶. Gross
  ۷. Elinger
  ۸. Daniel
  ۹. DeMacro
  ۱۰. Chernoff

همکاران، ۲۰۱۱) استفاده شد. در این پرسشنامه ها، طیف پاسخگویی به سوالات از ۱ تا ۵ (خیلی زیاد تا خیلی کم) تعیین شده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه ها با نظر ۱۵ تن از اساتید مدیریت ورزشی در سال ۱۳۹۱ مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، ضریب آلفای کرونباخ برای مدیریت مربی گرا ۰/۸۹ و برای پرسشنامه عملکرد ۰/۹۱ به دست آمد. از آمار توصیفی و آمار استنباطی نظیر کولموگروف - اسمیرنوف، آزمون دو جمله ای، ضریب همبستگی اسپیرمن و معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده ها، با نرم افزار لیزرل و spss17 استفاده شد.

## یافته های پژوهش

### آزمون نرمال بودن نمره مولفه ها

برای آزمون نرمال بودن نمره مولفه های تحقیق از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول زیر آمده است. با توجه به این که Sig تمامی عوامل کوچکتر از ۰/۰۵ است می توان گفت که توزیع هیچ کدام نرمال نیست. لذا در سنجش ها از آزمون های ناپارامتری استفاده خواهد شد.

جدول ۱: نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

		مربی گرایی	عملکرد
N		۲۰۰	۲۰۰
پارامترهای توزیع نرمال <sup>ab</sup>	میانگین	۳/۸۸	۳/۸۴
	انحراف معیار	۰/۹۹۲	۰/۸۵۳
حداکثر تفاضل ها	قدر مطلق	۰/۲۵۵	۰/۲۵۹
	مثبت	۰/۱۷۰	۰/۲۱۶
	منفی	-۰/۲۵۵	-۰/۲۵۹
Kolmogorov-Smirnov Z		۳/۶۰۸	۳/۶۶۸
سطح معنی داری تخمینی		۰/۰۰۱	۰/۰۰۱

سؤال اول: وضعیت مهارت های مربی گری در وزارت ورزش و جوانان چگونه است ؟

جدول ۲: توصیف آماری ابعاد مربی گرای در کل نمونه تحقیق

مؤلفه ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین نظری
ارتباطات باز	۲۰۰	۳/۲۳	۱/۲۴	۹	۴۵	۲/۵
رویه تیمی	۲۰۰	۳/۱۲	۱/۲۱	۸	۴۰	۲/۵
ارجحیت فرد	۲۰۰	۳/۵۶	۱/۱۹	۶	۳۰	۲/۵
پذیرش ابهام	۲۰۰	۳/۳۲	۱/۱۹	۸	۴۰	۲/۵
توسعه تسهیلات	۲۰۰	۳/۲۱	۱/۱۸	۱۰	۵۰	۲/۵
مربی گرای	۲۰۰	۳/۲۸	۱/۲۰	۴۱	۲۰۵	۲/۵

باتوجه به نتایج جدول فوق، مشاهده می شود میانگین به دست آمده از متغیر مربی گرای ۳/۲۸ می باشد که در مقایسه با میانگین نظری، وضعیت مربی گرای وزارت ورزش و جوانان در حالت مناسب قرار دارد. همچنین، نتایج نشان می دهد که ابعاد مربی گرای نیز در وضعیت خوبی قرار دارد؛ به طوری که ارجحیت فرد نسبت به وظیفه با میانگین ۳/۵۶ بالاترین و رویه تیمی با میانگین ۳/۱۲ پایین ترین رتبه را در بین ابعاد مربی گرای به خود اختصاص داده اند.

جدول ۳: نتایج آزمون دو جمله ای

ابعاد	گروه ها	تعداد	نسبت مشاهده شده	Test prop	سطح معنی داری
مربی گرای	گروه ۱	۶۳	۰/۳۲	۰/۵	۰/۰۰۱
	گروه ۲	۱۳۷	۰/۶۹		
	کل	۲۰۰	۱/۰۰		

گروه ۱: افرادی که میانگین نمره ی آنها ۲/۵ و کمتر است.

گروه ۲: افرادی که میانگین نمره آنها از ۲/۵ بیشتر است.

همان گونه که جدول نشان می دهد P- value از ۰/۰۱ کمتر است. بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان

می توان گفت که کارکنان، وضعیت مربی گرای مدیریتی سازمان خود را در حد بالا و قابل قبول ارزیابی

نموده اند.



سؤال دوم: عملکرد کارکنان در وزارت ورزش و جوانان در چه وضعیتی است؟

جدول ۴: آمار توصیفی پرسشنامه عملکرد

تعداد سؤالات	تعداد نمونه	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
۱۸	۲۰۰	۱۸	۹۰	۳/۳۷	۰/۹۲	۰/۸۴

باتوجه به جدول ۴ و براساس میانگین به دست آمده از سؤالات، میانگین کل پاسخ های داده شده ۳/۳۷ می باشد که نشان می دهد عملکرد کارکنان بالاتر از میانگین مورد انتظار (۲/۵) و در سطح مناسب قرار دارد.

جدول ۵: نتایج آزمون دو جمله ای

متغیرها	گروه ها	تعداد	نسبت مشاهده شده	Test prop	سطح معنی داری
عملکرد	گروه ۱	۷۴	۰/۳۷	۰/۵	۰/۰۰۱
	گروه ۲	۱۲۶	۰/۶۳		
	کل	۲۰۰	۱/۰۰		

گروه ۱: افرادی که میانگین نمره ی آنها ۲/۵ و کمتر است.

گروه ۲: افرادی که میانگین نمره آنها از ۲/۵ بیشتر است.

همان گونه که جدول نشان می دهد P-value از ۰/۰۱ کمتر است. بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که کارکنان عملکرد خود را در وضعیت مناسبی می دانند.

سؤال سوم: آیا بین رفتار مربی گرایی مدیر و عملکرد کارکنان رابطه ای وجود دارد؟

الف) با استفاده از ضریب همبستگی

جدول ۶: ضریب همبستگی اسپیرمن بین رفتار مربی گرایی مدیر و عملکرد کارکنان

عملکرد	مربی گرایی		
۰/۶۹۲	۱/۰۰۰	ضریب همبستگی	مربی گرایی
۰/۰۰۱	۰	سطح معنی داری	

۲۰۰	۲۰۰	تعداد نمونه	
۱/۰۰۰	۰/۶۹۲	ضریب همبستگی	عملکرد
۰	۰/۰۰۱	سطح معنی داری	
۲۰۰	۲۰۰	تعداد نمونه	

در سطح ۰/۰۱ ضریب همبستگی معنی دار است.

نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن بین مولفه های اصلی تحقیق در جدول ۶ آمده است. با توجه به این که Sig بین دو هر دو مولفه (۰/۰۰۱) کوچکتر از ۰/۰۵ است می توان گفت که بین عملکرد و رفتار مربی گرای مدیر همبستگی معنی داری برابر ۰/۶۹۲ وجود دارد. با توجه به این که ضریب همبستگی بین دو مولفه مثبت است، جهت تغییرات این دو مولفه با یکدیگر هم جهت است.

جدول ۷: ضریب همبستگی میان ابعاد مربی گرای و عملکرد

ابعاد مربی گرای		ارتباطات باز	رویه تیمی	ارجحیت فرد	پذیرش ابهام	توسعه تسهیلات
عملکرد	ضریب همبستگی	۰/۷۲۴	۰/۷۸۸	۰/۷۲۲	۰/۶۵۵	۰/۶۷۶
	سطح خطا	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱

(سطح معنی داری ۰/۰۰۱، تعداد نمونه ۲۰۰)

جدول ۷ ضریب همبستگی بین ابعاد مربی گرای و عملکرد را نشان می دهد که بر این اساس رویه تیمی، ارتباطات باز و ارجحیت فرد نسبت به وظیفه بیشترین همبستگی و رابطه را با عملکرد کارکنان دارد. همانطور که جدول نشان می دهد عملکرد با رویه تیمی، ارتباطات باز، ارجحیت فرد، توسعه تسهیلات و پذیرش ابهام به ترتیب دارای ضریب همبستگی ۰/۷۸، ۰/۷۲، ۰/۷۲، ۰/۶۷ و ۰/۶۵ می باشد.

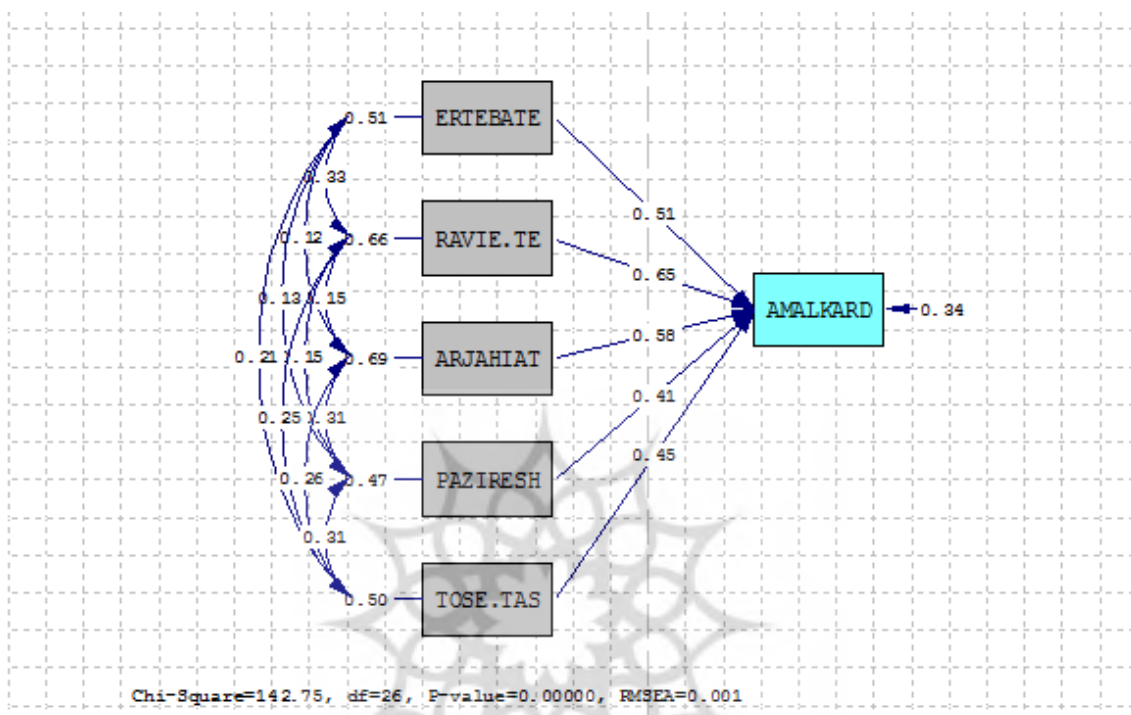
ب) براساس معادلات ساختاری

نتایج مدلسازی معادلات ساختاری مربوط به دو مولفه رفتار مربی گرای مدیر و عملکرد کارکنان در جدول ۸ آمده است. از آنجا که ارزش t بزرگتر از ۲ می باشد، ضریب استاندارد رابطه در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار خواهد بود.

جدول ۸: نتایج اجرای مدل ساختاری بین مربی گرای و عملکرد کارکنان

نتیجه	t-value	ضریب استاندارد	فرضیه دوم
تایید فرضیه	۵/۴۶	۰/۱۲	رفتار مربی گرای مدیر ← عملکرد کارکنان

در مجموع، بنا بر نتایج قسمت الف و ب و در سطح اطمینان ۹۹ درصد می توان بیان کرد که بین رفتار مربی گرای مدیر و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد و رفتار مربی گرای مدیر بر عملکرد کارکنان تاثیر گذار است.



شکل ۱: تأثیر ابعاد مربی گرای بر عملکرد

جدول ۹: رتبه ابعاد مربی گرای اثرگذار بر عملکرد براساس ضریب مسیر

رتبه	ضریب مسیر	ابعاد مربی گرای
۱	۰/۶۵	رویه تیمی
۲	۰/۵۸	ارجحیت فرد به وظیفه
۳	۰/۵۱	ارتباطات باز
۴	۰/۴۵	توسعه تسهیلات
۵	۰/۴۱	پذیرش ابهام

با توجه با شکل ۱ و جدول ۹ و براساس نتایج به دست آمده، رویه تیمی با ضریب ۰/۶۵، ارجحیت فرد نسبت به وظیفه با ۰/۵۸، ارتباطات باز با ۰/۵۱، توسعه تسهیلات با ۰/۴۵ و پذیرش ابهام با ضریب ۰/۴۱ به ترتیب بیشترین اثرگذاری را بر عملکرد کارکنان دارند.

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به سؤال اول تحقیق، نتایج آمار توصیفی و آزمون دوجمله ای نشان می دهد نسبت افرادی که پاسخ های بالای متوسط را انتخاب کرده اند، زیاد است. در نتیجه می توان ادعا کرد وضعیت مؤلفه ها در سطح خوبی است. بنابراین براساس نتایج، همه ابعاد متغیر مربی گرایی با توجه به میانگین به دست آمده در پاسخ دهی به سؤالات در سطح قابل قبولی قرار دارند که می توان نتیجه گرفت وزارت ورزش و جوانان از ساختار مدیریتی مربی گرایی مطلوب برخوردار است، اما نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق احمدی و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی و با تحقیق محمدی (۱۳۹۰) مغایرت دارد. در تبیین این نتیجه می توان این گونه بیان کرد که با توجه به ماهیت وزارت ورزش و جوانان و اینکه ورزش اساسا یک کار تیمی است، نتایج دور از انتظار نبود و کارکنان فعالیت های مشارکتی را دوست دارند. در این بین، ارجحیت فرد نسبت به وظیفه و پذیرش ابهام در بالاترین سطح قرار دارند. بنابراین، مدیر مربی گرای خوب باید نیازهای شخصی را از انجام وظایف تمیز دهد و بداند به هر یک از کارکنان به چه میزانی باید توجه کند. مدیران باید به دقت به کارکنانشان گوش دهند و ضمن حمایت از تلاش های آنان، به دنبال یافتن راه حل های چندگانه در ارتباط با کارکنانشان باشند و ایده های کارکنان خود را بپذیرند.

نتایج مربوط به سؤال دوم تحقیق نشان داد که کارکنان وضعیت عملکرد خود را در سطح مناسبی ارزیابی می کنند. در تبیین این موضوع می توان گفت وضعیت مناسب سازمان، توجه به نیازهای شخصی و وظایف کارکنان، سیستم مدیریتی مناسب در سطح وزارت، انعطاف پذیری در ارتباطات، پذیرش عقاید و نوآوری های جدید، مشورت و تعامل با کارکنان، ارتباطات باز، مشارکت در تصمیم گیری و همچنین محیط سازمانی مناسب سازمان جهت یادگیری و دیگر عواملی که موجبات رضایت شغلی کارکنان را فراهم آورده باعث عملکرد مناسب کارکنان شده است.

در بحث و نتیجه گیری در مورد سؤال سوم تحقیق باید گفت براساس آزمون همبستگی اسپیرمن، بین رفتار مربی گرای مدیریت و عملکرد کارکنان همبستگی معنی داری برابر با ۰/۶۱ وجود دارد که جهت تغییرات این دو مؤلفه با یکدیگر هم جهت است. در میان ابعاد مربی گرای، رویه تیمی با ۰/۷۸ و پذیرش ابهام با ۰/۶۵ به ترتیب بیشترین و کمترین ضریب همبستگی را با عملکرد دارند. نتایج مدلسازی معادلات ساختاری مربوط به این دو مؤلفه نیز نشان داد که ضریب استاندارد رابطه در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی دار خواهد بود. بنابراین فرضیه تأیید شده و در سطح اطمینان ۰/۹۹ می توان بیان کرد که بین رفتار مربی گرای مدیریت با عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد و همچنین مربی گرای بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است که بر این اساس رویه تیمی با ضریب ۰/۶۵، ارجحیت فرد نسبت به وظیفه با ۰/۵۸، ارتباطات باز با ۰/۵۱، توسعه تسهیلات با ۰/۴۵ و پذیرش ابهام با ضریب ۰/۴۱ به ترتیب بیشترین اثرگذاری را بر عملکرد کارکنان دارند.

تمامی تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت مربی گرا و عملکرد به ارتباط مثبت و معنی دار بین این دو متغیر اشاره کرده اند. احمدی و همکاران (۲۰۱۱)، محمدی (۱۳۹۰)، حبشی زاده و همکاران (۱۳۸۵)، جرگوری (۲۰۱۱)، زادوینسکیس و همکارانش (۲۰۱۱)، ویلیام سون (۲۰۰۹)، هیک و مک کراکن (۲۰۰۹)، استیون (۲۰۰۸)، کوالسکی (۲۰۰۷)، گراس (۲۰۰۴)، الینگر و همکارانش (۲۰۰۵)، دی مارکو (۲۰۰۷)، راسل (۱۹۹۴) و هال (۲۰۰۶) هر کدام به نوعی در تحقیقات خود به طور مستقیم یا غیر مستقیم به رابطه مدیریت مربی گرا با عملکرد اشاره کرده و این رابطه را مثبت گزارش نموده اند.

نتایج تحقیقات نشان می دهد مدیریت مربی گری باعث می شود سازمان ها به تعالی عملکرد دست یابند. مربی گرای به کارکنان این فرصت را می دهد که راحت تر و بهتر تغییر کنند و شایستگی های بیشتری را کسب نمایند و در نتیجه در بالاترین سطح عملکرد قرار بگیرند. اگر مدیری به مانند مربی با کارکنان برخورد نماید و به شکل گروهی با آنها کار کند و مورد حمایت قرار دهد باعث می شود کارکنان عملکرد بهتری از خود نشان دهند. براساس نتایج تحقیق و میزان رابطه ابعاد مربی گرای با عملکرد، مدیران در وزارت ورزش بهتر است با ایجاد مشارکت و کار گروهی و ارتباطات مشارکتی و مشاوره ای، نیازهای افراد را تشخیص دهند و به بعد انسانی سازمان توجه بیشتری نمایند و با انعطاف پذیری بالا و در نظر گرفتن عقاید مختلف کارکنان، محیطی مناسب جهت یادگیری و به روز کردن آنها ایجاد کنند. آنها باید با دادن بازخورد و کنترل مناسب موجبات پیشرفت کارکنان را فراهم آورند و بدین سان در بهبود عملکرد کارکنان و بدنبال آن بهبود عملکرد سازمان حرکت نمایند.

در مجموع، نتایج تحقیق حاضر نشان داد سبک مدیریتی استفاده شده در وزارت ورزش و جوانان بنا به ماهیت آن مربی گرا و مشارکتی است- هر چند در میان سطوح سازمانی تفاوت هایی احساس می شود. هرچه از سطوح عالی سازمان به سطوح عملیاتی حرکت می کنیم، به ارتباطات باز و رویه تیمی افزوده می شود که نشان می دهد مدیران در سطوح عملیاتی در تعامل بیشتری با کارکنان هستند. شاید درگیری و موقعیت شغلی مدیران رده های بالا موجب می شود که این مدیران بیشتر درگیر وظایف کلان می باشند تا به فکر کارکنان و ترجیح می دهند در مسائل حیاتی سازمان متکی به دانش خود باشند تا تعامل با کارکنان. استفاده از سبک مدیریت مربی گرا و مشارکتی باعث می شود کارکنان توانایی ها و شایستگی های خود را نشان دهند و در نتیجه عملکرد کارکنان در سطح بالایی بهبود می یابد.

با توجه به اینکه رفتار مربی گری مدیر و همکاری آنها با کارکنان باعث بهبود عملکرد می شود، پیشنهاد می گردد مدیران با مشارکت دادن و ارتباط باز با کارکنان، محیط مناسبی را برای یادگیری و ترقی افراد همراه با بازخورد مناسب به وجود آورند تا کارکنان با آرامش بیشتر و از روی میل و علاقه به انجام وظایف خود در سازمان بپردازند.

محقق اطلاعات جامع تری که بتوان همخوانی یا ناهمخوان بودن یافته های این تحقیق را با سایر تحقیقات مقایسه نماید، پیدا نکرد و مطالعات قبلی تمامی جنبه های موجود در مقاله حاضر را در بر نداشت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- حبشی زاده، اعظم و همکاران (۱۳۸۵) "تاثیر ایفای نقش مربیگری توسط سوپروایزران بالینی بر روحیه پرستاران". فصلنامه پرستاری ایران. دوره نوزدهم، شماره ۴۸.
- سرلک، محمدعلی (۱۳۹۰) **چهره های نو ظهور سازمان در قرن بیست و یک**. چاپ اول، تهران: انتشارات مرجع دانش
- قمری زارع، زهره (۱۳۸۸) "موانع اجرای سبک مدیریت مشارکتی در واحدهای پرستاری بیمارستانهای آموزشی شهر اراک". پژوهش پرستاری. دوره ۳ شماره های ۸ و ۹.
- محمدی (۱۳۹۰) "بررسی رابطه سبک مدیریت مربی گری با کیفیت خدمات (SERVQUAL) بیمارستان در بیمارستان های آموزشی شهر یزد". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد یزد.
- Ahmadi, Seyed Ali Akbar, et al (2011) **"To the promotion of work life quality using the paradigm of managerial coaching: The role of managerial coaching on the quality of work life"**. Journal of Business Management. Vol. 5(17).
- Bianco-Mathis, V.E., Nabors, L.K. and Roman, C.H. (2002) **Leading from the inside out: A coaching model**. (Thousand oaks, CA: sage)
- Brecher, Natalie D. (2004) **"Better, Not Bitter"**. Journal of Property Management. Chicago. Volume 69.
- Brocato, Rick (2003) **"Coaching for Improvement: An Essential Role for Team Leaders and Managers"**. The Journal for Quality and Participation. pg. 17.
- DeMarco, Deanne (2007) **CSI: The employee retention mystery**. Super Vision. Burlington, Volume 68, Iss 6.
- Ellinger, A. D. , Ellinger, A. E. , and Keller, S. (2003) **"Supervisory Coaching Behaviour, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry"**. Human Resource Development Quarterly. 14(4).
- Evered, R.D., & Selman, J.C. (1989) **"Coaching and the art of management"**. **Organizational Dynamics**. 18(4).

- Goldsmith, Marshall / Lyons, Laurence S.(2005) **"Coaching for Leadership:The Practice of Leadership Coaching from the World's Greatest Coaches"**. Auflage - 288 Seiten, Hardcover ,ISBN-10: 0-7879-7763-2,ISBN-13: 978-0-7879-7763-4 - John Wiley & Sons
- Hick, R. & McCracken, J. (2009) **"Mentoring vs. Coaching: Do you know the difference?"**. Physician Executive Journal.
- Kowalski, K., Casper, C. (2007) **"The coaching process: An effective tool for professional development"**. Nurs Adm Quarterly. 312(2).
- Langdon, Merrylue Charmaine (1996) **"Organizational variables that contribute to a high voluntary turnover rate among salespeople"**. Unpublished doctoral dissertation Pepperdine University Management. 25(4).
- Edwards, Linda (2003) **"Coaching – the latest buzzword or a truly effective management tool?"**. Industrial and Commercial Training. Volume 35 .
- McLean, Gary N., Yang, Baiyin, Kuo, Min-Hsun Christine, Tolbert, Amy S., Larkin,Carolyn (2005) **"Developing and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill"**. Human Resource Development Quarterly. San Francisco. Volume 16.
- Muetzelfeldt, Michael (2005) **"Dialogical knowledge and coaching engagements"**. WORKING PAPER NO. 15,Victoria university, School of Management, and Institute for Community Engagement and Policy Alternatives, Victoria University, Melbourne
- Park, Sohee (2007) **Relationships among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organization Commitment, and Turnover Intention**. Unpublished doctoral dissertation University of Minnesota.
- Parselow, E. & Wray M. (2000) **Coaching and mentoring: practical methods to improve learning**. Kogan page, landan.
- Williams, Patrick (2003) **"The Potential Perils of Personal Issues in Coaching The Continuing Debate: Therapy or Coaching?What Every Coach MUST now!"**. International Journal of Coaching in Organizations, (2, 2), pp.1-30.
- Peterson, D.B., & Hicks, M.D. (1996) **"Leader as a coach: Strategies for coaching and developing others"**. Personnel Decisions International. Minneapolis: MN.
- Porter, L.W. and E.E. Lawler (1968) **Managerial Attitudes and Performance**. Irwin-Dorsey, Homewood, Illinois, .  
\_attitudes\_and\_performance



- Robert Kreitner, Angelo (2006) **Kinicki organization behavior**. McGraw-Hill Higher Education
- Samuel, M. Natale, Thomas Diamante (2005) "**The Five Stages of xecutive Coaching: Better Process Makes Better Practice**". Journal of Business Ethics . 59.
- Steven, M. Hays, (2008) "**The High Cost of Apathy: Why leadership Coaching is Needed in Health Care**". Journal of Strategic Leadership. Vol. 1 .
- Williamson, C. (2009) "**Using life coaching techniques to enhance leadership skills in nursing**". Nursing Times. 105(8): 20-3.
- Zadvinskis, I., Glasgow, G., Salsbury, S. (2011) **Developing unit-focused peer coaches for the clinical setting**. J Contin Educ Nurs. 42(6).



# Determine the Relationship between Coaching Management with Employee Performance in the Ministry of Sports and youth

**GholamReza Shabani Bahar**

Ph.D., Full Professor in Sport Management, Bu-Ali Sina University, Hamedan

**Heidar Hosseini**

Ph.D., Assistant Professor, Department of Physical Education, Payam-e- Noor University

**Abolfazl Farahani**

Ph.D., Full Professor in Sport Management, Payam-e- Noor University

**Loqman Keshavarz**

Ph.D., Associate Professor in Sport Management, Payam-e- Noor University

**Received:9 Jun. 2014**  
**Accepted:18 Aug. 2014**

The purpose of the study was to determine the relationship between coaching management with employee performance in the Ministry of Sports and youth. The statistical population of the study was all experts working in the Ministry of Sports and Youth. They hold at least an associate degree and were about 400 people. The sample size was estimated 200 according to the Morgan table. The sampling method was randomized stratification. The methods used for this study were applied descriptive and correlational. Data from the questionnaire coaching skills (degree-oriented coach) McLean et al and self-function is used. The face and content validity of the questionnaires was confirmed with 15 cases of teachers in 1391. The Cronbach's alpha coefficient for the questionnaire coaching management was 0/89 and for questionnaire of performance 0/91 was obtained. The Descriptive and inferential statistics such as Kolomogrof - Smirnov, Binomial test, Spearman correlation coefficient and structural equation were used to analyze the data using software LISREL and spss17. The results showed that status of coaching among the staff of Ministry of Sport and Youth and their performance is appropriate. Also there is a significant relationship between dimension of coaching and coaching management and the

staff performance. Also, based on structural equation, a team approach and preference of the individual have the greatest impact on performance.

**Keywords:** Coaching Management, Performance and Ministry of Sport and Youth

