

# Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 12(2), (Series 46): 78-99/ 2025

 <https://doi.org/10.30473/fmss.2025.72591.2637>

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

## ORIGINAL ARTICLE

### Designing an Organizational Coaching Model in Sports Organizations with the Approach of Empowering Human Resources

Mojtaba Toulabi<sup>1</sup>, Abolfazl Farahani<sup>2\*</sup>, Leila Ghorbani Ghahfarokhi<sup>3</sup>, Morteza Rezaei Sufi<sup>4</sup>

<sup>1</sup>PhD in Sport Management, Department of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

<sup>2</sup>Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

<sup>3</sup>Associate Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

<sup>4</sup>Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

**\*Correspondence:**

Abolfazl Farahani  
Email: afarahani@pnu.ac.ir

Received: 18/Apr/2025

Accepted: 30/Aug/2025

Published Online: 01/Sep/2025

**How to cite**

Toulabi, M. , Farahani, A. , Ghorbani Ghahfarokhy, L. and Rezaei Soufi, M. (2025). Designing an organizational coaching model in sports organizations with the approach of empowering human resources. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 12(2), 78-99.

**Background and purpose:** The current global and national landscape necessitates that sports organizations enhance their performance and competitive advantage through the strategic development of their most critical asset: human resources. This endeavor requires moving beyond traditional management paradigms toward more dynamic, supportive, and empowering leadership styles. Organizational Coaching (OC) emerges as a critical, yet underexplored, framework within the context of sports management, specifically designed to foster talent development, improve relational dynamics, and embed ethical practices within the organizational structure. The primary aim of this research was to design a robust paradigm model of organizational coaching within sports organizations, explicitly leveraging the approach of empowering human resources to align with the strategic goals of national sports bodies and federations. This model seeks to provide a structured pathway for transforming management practices to maximize individual and collective potential, thereby supporting the overall quality enhancement and international indexing of Iranian sports publications as outlined by the Research Institute of Physical Education and Sport Sciences.

**Method:** Given the novelty and exploratory nature of designing a comprehensive coaching model within this specific context, a qualitative research methodology rooted in Data-Driven Theory (Grounded Theory) was employed. The research design followed the established three-stage coding process: open, axial (central), and selective coding. The data collection involved in-depth, semi-structured interviews with 20 key experts deeply familiar with sports management, encompassing senior and middle managers from sports organizations, national federations, the Ministry of Sports and Youth, and members of the National Olympic and Paralympic Committees. Sampling was conducted using a purposive and snowball technique until theoretical saturation was achieved. The initial open coding process resulted in the identification of 329 raw codes,

which were subsequently synthesized into 44 concepts, eventually being grouped into 18 distinct categories related to the organizational coaching model. Following this qualitative phase, the paradigm model developed through selective coding was validated and confirmed through expert opinions to ensure its practical relevance. Subsequently, a quantitative phase was implemented to test the significance and strength of the relationships derived from the qualitative model. The statistical population for this phase included 500 professors, specialists, and high-level managers from the identified sports bodies. A sample size of 300 was determined for the structural equation modeling (SEM) analysis, which was performed using SPSS and SmartPLS software.

**Results:** The results from the structural equation model test in the quantitative phase demonstrated that all proposed constructs within the measurement model of the organizational coaching framework exert a statistically significant positive effect ( $P < 0.01$ ) on the overall organizational coaching model with a human resource empowerment approach. The analysis highlighted the relative strength of these components:

1. Emphasis on Human Relations in the Organization showed the strongest predictive power ( $\beta = 0.885$ ,  $t=66.388$ ,  $P<0.01$ ).
2. The Participative Management Component followed closely ( $\beta = 0.918$ ,  $t=72.195$ ,  $P<0.01$ ).
3. The Development Component of Organizational Interactions also proved highly influential ( $\beta = 0.911$ ,  $t=88.198$ ,  $P<0.01$ ).

Other significant factors affirming the model included the Organizational Ethics Component ( $\beta = 0.854$ ), the Design Component of the Organizational Learning Cycle ( $\beta = 0.897$ ), and the Human Resources Development Component ( $\beta = 0.743$ ). Furthermore, components such as goal orientation, forming efficient teams, and compiling performance indicators were also confirmed as significant predictors, all maintaining high levels of statistical significance ( $P<0.01$ ). The overall empirical findings strongly support the validity of the designed conceptual model, confirming that organizational coaching, when focused on empowerment, is significantly mediated by strong relational, ethical, and participative management structures within the sports organization.

**Discussion:** The designed organizational coaching model provides a comprehensive, empirically-grounded blueprint for sports organizations aiming to empower their human capital. The overwhelming significance

of relational and participative components (Human Relations, Participative Management, and Organizational Interactions) underscores that coaching success in the sports sector is fundamentally dependent on fostering a supportive and inclusive culture rather than purely top-down directives. This finding aligns with contemporary organizational theories emphasizing relational leadership. The strong role attributed to the Organizational Learning Cycle design also suggests that continuous adaptation and knowledge sharing must be structurally integrated into the coaching process. In conclusion, this 9-component model offers a practical framework for managers to implement coaching strategies that directly enhance employee empowerment, thereby serving the broader objective of elevating the scientific standing of sports management research and practice in Iran.

#### **KEYWORDS**

Sports Organizations, Organizational Coaching, Empowering, Human Resources.



Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## «مقاله پژوهشی»

## طراحی الگوی پارادایمی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی

مجتبی طولابی<sup>۱</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۲\*</sup>، لیلا قربانی قهفرخی<sup>۳</sup>، مرتضی رضایی صوفی<sup>۴</sup>

## چکیده

این تحقیق با هدف طراحی الگوی پارادایمی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی انجام گرفت. روش تحقیق پژوهش حاضر از نوع کیفی با رویکرد داده‌بنیاد است که از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری اطلاعات به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق، شامل اساتید مدیریت ورزشی، مدیران وزارت ورزش و جوانان، مدیران فدراسیون‌های ورزشی، مدیران کمیته ملی المپیک، مدیران پارالمپیک، افراد دارای تجربه در حوزه مدیریت ورزشی که رساله یا مقاله کار کرده‌اند، بودند که ۲۰ نفر از میان آن‌ها به صورت نمونه‌گیری هدفمند - گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار تحقیق، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاری بود که تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. روایی و پایایی تحقیق، از روش مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت کدگذاری باز، محوری و گزینشی از رویکرد کیفی گراند تئوری (تئوری زمینه‌ای) استفاده شد و با تحلیل خط به خط مصاحبه‌ها، کدگذاری باز انجام گرفت. بر اساس کدهای باز شناسایی شده، کدهای محوری شکل گرفتند و به کمک کدگذاری انتخابی مدل نظری توسعه پیدا کرد، سپس مدل پارادایمی با نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. نتایج کدگذاری باز حاکی از آن بود که ۳۲۹ کد در شش محور شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبرد، پیامد و پدیده محوری شناسایی شد. با مرور و تحلیل مصاحبه‌ها ۶۴ کد در قالب ۹ مفهوم در محور شرایط علی، ۷۷ کد در قالب ۱۱ مفهوم تحت شرایط زمینه‌ای، ۲۴ کد در قالب ۶ مفهوم تحت شرایط مداخله‌گر، ۳۶ کد در قالب ۷ مفهوم در محور راهبردها، ۸۲ کد در قالب ۱۳ مفهوم مرتبط با پیامدها و ۴۶ کد در قالب ۸ مفهوم مرتبط با مقوله پدیده محوری الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی شناسایی شدند.

## واژه‌های کلیدی

مربی‌گری سازمانی، توانمندسازی، منابع انسانی، سازمان‌های ورزشی.

<sup>۱</sup>دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
<sup>۲</sup>استاد مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
<sup>۳</sup>دانشیار مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
<sup>۴</sup>استاد مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
 نویسنده مسئول: ابوالفضل فراهانی  
 رایانامه: [afarahani@pnu.ac.ir](mailto:afarahani@pnu.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۱۰

## استناد به این مقاله:

طولابی، مجتبی، فراهانی، ابوالفضل، قربانی قهفرخی، لیلا و رضایی صوفی، مرتضی. (۱۴۰۴). طراحی الگوی پارادایمی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۲(۲): ۷۸-۹۹.



### مقدمه

نیروی انسانی، مهمترین عامل اثرگذار در سازمان های ورزشی به شمار می رود. افزایش بهره وری نیروی کار در هر یک از بخش ها میتواند به افزایش بهره وری و در نهایت ارتقاء رشد اقتصادی سازمان های ورزشی منجر شود. توسعه سرمایه انسانی شامل آموزش، انگیزش و پاداش دهی به کارکنان میشود. افراد با کیفیت بالاتر سرمایه انسانی عملکرد بهتری دارند و این امر می تواند منبع کلیدی امتیازات رقابتی برای سازمان باشد. ارائه آموزش های لازم به کارکنان و مدیران همراه با تزریق انگیزه و پاداش های مناسب باعث افزایش تعهد شغلی آنها شده و بهره وری کلی سازمان را بهبود میبخشد (۱۳).

سازمان های ورزشی به عنوان یک بخش حیاتی از صنعت ورزش، نقش مهمی در توسعه و پیشرفت ورزش در جوامع دارند و برای رسیدن به اهداف خود و ارائه عملکرد برتر، نیازمند مدیریت کارآمد منابع انسانی خود هستند. منابع انسانی یکی از بزرگترین دارایی های سازمان هستند؛ زیرا بدون آنها، کارهای روزمره سازمان مانند مدیریت جریان نقدی، انجام معاملات تجاری، و برخورد با مشتریان تکمیل نمی شود، همچنین آنها محرک های کلیدی موفقیت سازمان ها هستند. در واقع منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل تعیین کننده تعالی سازمانی محسوب می شوند (۳۶). تغییر رویکرد به منابع انسانی و اهمیت قائل شدن برای آن، ناشی از تغییر رویکرد از مدیریت سنتی منابع انسانی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی است به گونه ای که در رویکرد اخیر، بر شناسایی نقش راهبردی که منابع انسانی می تواند در افزایش بهره وری سازمان ها ایفا کند، تأکید می شود. بنابراین می توان گفت مدیران منابع انسانی وظیفه دارند با تأکید بر جامعه پذیری، آموزش قبل خدمت، آموزش ضمن خدمت و بالندگی منابع انسانی، موجب بهره وری در سازمان شوند (۲۱). امروزه سازمان ها به جای استفاده از روش های معمول آموزش، به طور فزاینده ای مربی گری را به عنوان وسیله ای برای بهبود نتایج کارکنان، بهره وری در سیستم و مقابله با تقاضاهای در حال رشد محل های کاری جدید به کار گرفته اند (۴۳).

مربی گری به عنوان یک رویکرد هدایت سیستماتیک و یک فرایند راه حل محور است که به رهبران و مدیران کسب وکارها در شناسایی پیچیدگی ها و توسعه درک عمیق از محیط کسب وکار به آنها کمک می کند. مربی گری تأثیر عملی واقعی دارد و توان تغییرات مطلوب و پایداری را به نفع افراد و سازمان ها فراهم می کند و ابزار ارزشمندی است که می تواند قابلیت نوآوری را به وجود آورد (۳۷). مربی گری یک مجموعه مهارت است که شامل گفت وگو بین مربی و یک یا چند مربی (مربیان) می شود. مربی گری همکاری بین مربی و متربی را تقویت می کند و هدف آن ارتقای توانایی های متربی است (۳۱). مربی گری فرایندی منظم، نتیجه محور، راه حل محور و مشارکتی است که طی آن مربی افزایش تجارب در زندگی شاگرد و عملکرد وی را در ابعاد مختلف تسهیل و یادگیری، خودهدایتی، رشد شخصی و دستیابی به اهداف را تسریع میکند. حرفه مربی گری با افزایش عملکرد و دستاوردهای انسان از طریق بهبود خودتنظیمی های رفتاری، عاطفی و شناختی ارتباط دارد. مربی گری بر شناسایی فرصت ها برای توسعه قوتها و توانایی های میان فردی متمرکز است (۴۲). در دهه های اخیر، توجه به توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های ورزشی به عنوان یک عامل اساسی در بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی، به شدت افزایش یافته است. در این زمینه، مربی گری سازمانی به عنوان یک رویکرد کلیدی در توانمندسازی و بهبود عملکرد کارکنان، به ویژه مربیان و کادر فنی، مورد توجه قرار گرفته است (۴۱). سازمان های ورزشی به عنوان مؤسساتی که مسئولیت ارائه خدمات و فعالیت های ورزشی برای جامعه را به عهده دارند، با چالش ها و نیازهای منحصر به فردی روبرو هستند. این سازمان ها نیازمند کارآمدسازی منابع انسانی خود و توانمندسازی کارکنان به منظور بهبود کیفیت و ارتقای عملکرد تیم ها و ورزشکاران هستند. در این میان، مربی گری سازمانی به عنوان یک روش مؤثر در توانمندسازی و بهره وری منابع انسانی در سازمان های ورزشی مطرح شده است (۲۲). مربی گری سازمانی در سازمان های ورزشی به منظور بهبود عملکرد و کیفیت کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد. این رویکرد با فراهم آوردن فرصت های آموزش و

روزافزون برافلیت نیروی ارزشمند، اهمیت توسعه مداوم کارکنان و مدیریت استعدادها، افزایش رقابت و سرعت در کسب‌وکار و نیاز به رهبران تغییر در سازمان‌ها و نیز افراد سازگار به تغییر و ظهور ایده‌متعالی مدیریت دانش و اهمیت موضوع حفظ و گسترش دانش سازمانی و دلایلی نظیر اینها اشاره نمود(۴۵).

استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعداد و توانایی‌های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن این نیروها و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت موثر این منابع بالارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان که در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان نام برده شده است، مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است. توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است (۴۲).

نیروی انسانی متعهد به اهداف و ارزشهای سازمان، نه تنها عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر است بلکه به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمانهای ورزشی نیز تلقی میگردد (۱۲).

توانمندسازی کارکنان یک راهبرد مناسب برای توسعه و شکوفایی سازمان تلقی میشود و شرایطی را برای مدیران مهیا می‌سازد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل سریع و مناسب تر نشان دهند (۲۰). یکی از مهمترین روشهای تلفیق قابلیت‌ها در سازمان‌های ورزشی تلفیق مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی است که توانمندسازی در بطن آن قرار دارد. در واقع سازمانی که استعدادهای کاری را جذب میکند و هوشمندی استراتژیک دارد، از طریق فرایند توانمندسازی همزمان، هم منابع انسانی خود را توانمندتر می‌سازد و هم آنها را در فعالیتهای سازمان بیشتر و موثرتر بکار میگیرد. در واقع همانطور که موفقیت فردی انسانها وابستگی مستقیمی به استعدادیابی، آموزش و

توسعه، تدوین الگوها و استانداردهای مربی‌گری، ارزیابی و بازخورد سازنده و ایجاد فرهنگ توانمندسازی در سازمان، به نیروی انسانی امکان می‌دهد تا مهارت‌ها و استعدادهای خود را بهبود داده و به صورت مستمر در حرفه خود پیشرفت کنند (۴۰). مزایای مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی بسیار گسترده و چشمگیر است. این رویکرد می‌تواند باعث افزایش رضایت و انگیزه کارکنان، بهبود ارتباطات و هماهنگی در سازمان، افزایش قابلیت اطمینان و کیفیت خدمات ورزشی، تسهیل فرآیند توسعه حرفه‌ای و شغلی و در نهایت بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود (۵). با وجود اینکه مربی‌گری سازمانی به عنوان یک روش موثر در توانمندسازی و بهبود عملکرد کارکنان شناخته شده است، اما پیاده‌سازی آن در سازمان‌های ورزشی با چالش‌ها و موانعی از جمله: مقاومت در برابر تغییر، محدودیت‌های مالی و منابع، عدم تمرکز بر توسعه حرفه‌ای و آموزش کارکنان و نقص در فرهنگ سازمانی مواجه است. همزمان با تغییر نگرش‌های مدیریتی، مدیر یک فرمانده یا یک کنترل‌کننده نیست، بلکه نقش مدیر مشابه یک مربی در یک تیم ورزشی، یک مرشد برای مریدان و یک استاد برای دانشجویانش است. مربی‌گری همچنین رویکردی قدرتمند برای توسعه منابع انسانی در سطح سازمان‌هاست و اکثر سازمانها برای توسعه و مدیریت عملکرد کارکنان به آن روی آورده‌اند (۴۶). سازمان مربی‌گرا پارادایم جدیدی در یادگیری سازمانی است که ضمن سازگاری با نظریه‌های یادگیری، محور و حلقه اتصال دو واژه مهم توسعه منابع انسانی و یادگیری سازمانی است. مربی‌گری صرفاً ابزاری آموزشی مانند رابطه استاد و شاگردی نیست بلکه راهبردی موثر برای توسعه همزمان حکمت در کارکنان و سازمان است. (۳۲). از مهم‌ترین دلایل نیازمندی و رویکرد سازمان‌ها به مربی‌گری می‌توان به کساد و رکود ناشی از عملکرد ضعیف سازمان‌ها و اهمیت موضوع کاهش هزینه‌های سازمانی، عدم اثربخشی کافی آموزش‌های معمول مانند کلاس‌های حضوری و مجازی یکسویه و لزوم توجه به آموزش‌های بازخوردی و شاگردمحور، رواج کوچک‌سازی در سازمان‌ها و اهمیت کار تحلیل‌گری و کارشناسی در سازمان‌ها، پالایش سازمان‌ها از نیروهای ضعیف و تکیه

اولاً، آموزش و توسعه مستمر کادر فنی و مدیریتی از طریق دوره‌ها، کارگاه‌ها و مراکز آموزشی متخصص، امکان پیشرفت و بهبود مهارت‌ها و دانش فردی را فراهم می‌کند. این امر بهبود کیفیت اجرای فعالیت‌های ورزشی و افزایش کارایی واحدهای مختلف سازمان را به همراه دارد (۱۴). ثانیاً، توانمندسازی منابع انسانی از طریق ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و همکاری، منجر به افزایش همبستگی و تعاملات سازنده درون سازمان می‌شود. با ایجاد بستری متقابل برای تبادل دانش و تجربیات بین اعضای سازمان، امکان ایجاد نوآوری، بهبود فرآیندها و افزایش توانمندی‌های سازمانی فراهم می‌شود (۶). سوماً، توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی بهبود ارتباطات و روابط بین فردی را تسهیل می‌کند. ایجاد فرصت‌های همکاری و تعامل بین اعضای سازمان، تیم‌ها و واحدهای مختلف، باعث ایجاد ارتباطات سالم و افزایش همکاری در راستای دستیابی به اهداف مشترک می‌شود (۱۹). در نتیجه، توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به عنوان یک راهبرد کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان و دستیابی به اهداف مورد نظر مطرح شود. با ایجاد فرهنگی آموزشی و توسعه‌محور، ارتقای کیفیت منابع انسانی و توانمندی‌های سازمانی، سازمان‌های ورزشی قادر خواهند بود تا در مقابل چالش‌ها و رقابت‌های فعلی و آینده موفقیت آمیز عمل کنند. در همین راستا پژوهش‌هایی صورت گرفته است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم. ابوطالبی و همکاران (۱)، تحقیقی با عنوان طراحی الگوی توانمندسازی مدیران با استفاده از نظریه داده‌بنیاد (مورد مطالعه: صنعت ورزش حرفه‌ای ایران) انجام دادند نتایج نشان داد از تعداد ۲۷۹ کد مفهومی اولیه، ۵۱ کد مفهومی نهایی و ۱۳ مقوله‌ی فرعی در قالب ابعاد شش‌گانه مدل پارادایمی شامل شرایط علی (عوامل انسانی و عوامل سازمانی)، پدیده اصلی (رویکرد ویژه به توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران)، راهبردها (ارتباطات مؤثر و شیوه‌ی مدیریت)، شرایط مداخله‌گر (سازماندهی و تمایل شغلی مدیر)، شرایط زمینه‌ای (حمایت‌های همه‌جانبه و

هوش دارد. در دنیای مدیریت نیز این توافق وجود دارد که سازمانهای موفق، دارای منابع انسانی مستعد، توانمند و هوشمند هستند (۳۸).

توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. این پدیده به عنوان شکل جدیدی از توسعه رهبری به سرعت در حال رشد، به یکی از پرطرفدارترین ابزارهای توسعه فردی تبدیل شده است. از طرفی به عنوان حوزه‌ای مطرح شده که کارکرد اساسی آن تسهیل تغییر و توسعه است. مربی‌گری سازمانی از طریق بالفعل کردن استعدادها بالقوه منابع انسانی سازمان، که محرک‌های کلیدی موفقیت هر سازمانی هستند، موجب افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود (۳۶).

مربی‌گری به عنوان یکی از راهبردهای توسعه مدیریت مطرح شده است. مدیر به عنوان مربی و اتخاذ سبک مربی‌گری توسط مدیران منجر به بهبود عملکرد و درنهایت باعث افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی می‌شود و زمینه‌تعالی سازمانی را فراهم می‌نماید. سازمان مربی‌گرا یک چهره جدید سازمانی است که بر موضوع مربی‌گری به عنوان یک راهبرد موثر در توسعه نیروی انسانی و یادگیری سازمانی تمرکز دارد. استقرار سازمان مربی‌گرا با بهبود شایستگی و آموزش کارکنان به گسترش همزمان یادگیری سازمانی و توسعه سرمایه انسانی در آموزش عالی مرتبط است (۳). توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی به عنوان یکی از عوامل اساسی برای بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف مشترک مورد توجه قرار گرفته است. در حالی که توانمندی و مهارت‌های افراد می‌توانند نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌های ورزشی ایفا کنند، اما تنها داشتن منابع انسانی برتر کافی نیست. به منظور بهره‌برداری بهینه از توانمندی‌ها و استعدادهای موجود، لازم است که سازمان‌های ورزشی به شکلی سازمان‌دهی شده و جامعه‌ای حاکم بر یادگیری و توسعه باشند (۸). توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی به دستاوردهای متعددی منجر می‌شود.

توانمندی‌های مربیان و کادر فنی داشته باشد. یکی از چالش‌های اساسی در مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی، تأمین منابع مالی و زمانی مناسب برای آموزش و توسعه مربیان است. به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای و زمانی، سازمان‌های ورزشی اغلب نتوانسته‌اند برنامه‌های آموزشی جامع و مداوم را برای مربیان خود اجرا کنند. این موضوع می‌تواند باعث کاستی در توانمندی‌ها، به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های افراد و در نهایت کیفیت عملکرد سازمان‌ها گردد. یکی دیگر از چالش‌ها در این زمینه، نبود الگوی مناسب مربی‌گری و عدم تدوین راهبردهای کارآمد برای توانمندسازی نیروی انسانی است. همچنین سازمان‌های ورزشی به دلیل تنوع فعالیت‌ها و نیازهای مختلف افراد، نیازمند تعیین استانداردها و الگوهای مربی‌گری هستند تا بتوانند از تناسب و هماهنگی لازم بین اهداف سازمانی و توانمندی‌های افراد اطمینان حاصل نمایند. نبود الگوی مناسب مربی‌گری و تدوین نکردن راهبردهای کارآمد ممکن است منجر به عدم هماهنگی در آموزش و توسعه افراد، نقص در انتقال دانش و تجربیات نیروی انسانی به نسل‌های جدید و کاهش کیفیت عملکرد سازمان‌ها، تیم‌ها و ورزشکاران گردد.

با توجه به اهمیت استقرار الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی و نیاز به توانمندسازی کارکنان برای دستیابی به عملکرد برتر، می‌بایست این موضوع به عنوان یک اولویت استراتژیک در صنعت ورزش مطرح شود. سازمان‌های ورزشی با اعمال مربی‌گری سازمانی موثر، می‌توانند از ظرفیت و استعداد‌های کارکنان خود بهره‌برداری کنند و بهبود عملکرد، رقابت‌پذیری و موفقیت سازمانی را تضمین کنند.

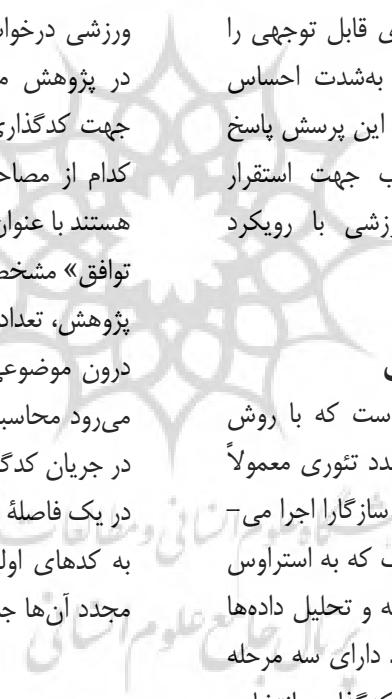
بررسی‌ها نشان داده‌اند که نتایج حاصل از پژوهش‌های مختلف در زمینه توانمندسازی کارکنان نتوانسته‌اند در بهینه‌سازی عملکرد این سازمان‌ها چندان مؤثر عمل نمایند، زیرا تنها به ارائه گزارشی پیرامون جنبه‌های مختلف توانمندسازی کارکنان بسنده کرده‌اند یا نتایج آنها از نظر

امکانات فیزیکی باشگاه) و پیامدها (توانمندسازی حرفه‌ای و توانمندسازی روان‌شناختی)، مدل توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران را تشکیل دادند. یکپارچه‌سازی مقوله‌ها بر مبنای روابط موجود بین آنها حول محور توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران شکل‌دهنده‌ی مدل پارادایمی برآمده از تحقیق کیفی است. دستیابی به این هدف کمک شایانی به مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران می‌کند. آلبیزو<sup>۱</sup> و همکاران (۴) در تحقیقی با عنوان «تحلیل و بررسی اثربخشی مربی‌گری سازمانی: مطالعه‌ای فراگیر» به این نتایج رسیدند که تأثیر مربی‌گری بیش از تأثیر فرایند مربی‌گری در رضایت متربیان می‌باشد و مربی تأثیر زیادی بر یادگیری فراگیر دارد. بعلاوه نشان دادند که بین رضایت، یادگیری و تغییر رفتاری رابطه مثبت وجود دارد. لی و پالمر<sup>۲</sup> (۲۹)، در تحقیقی با عنوان «روانشناسی در مربی‌گری سازمانی: مرور یکپارچه ادبیات» به مطالعه ۲۳۴ مقاله در بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۹ پرداخته و با تمرکز بر رویکردهای مربی‌گری شناختی- رفتاری، مدل گرو، مربی‌گری مبتنی بر قدرت پیشنهاد کردند که ایجاد اعتماد، شفافیت و گزارش و تسهیل یادگیری از عوامل و مهارت‌های اساسی مربی‌گری است. آقامحمدی (۲)، پژوهشی با عنوان طراحی الگوی توانمندسازی شغلی منابع انسانی ورزش بر اساس رویکرد فراترکیب انجام دادند. پژوهش حاضر از نظر ارائه مدل در توانمندسازی منابع انسانی ورزش کشور منحصر به فرد است. پس از انجام تحقیق و ارائه الگوی بومی متناسب با سازمان‌های ورزشی کشور و ارائه مطالب کامل و جامع در رابطه با توانمندسازی کارکنان، پیشنهادات کاربردی به مدیران سازمان‌های ورزشی ارائه شد، که در ادامه مطلب به آنها اشاره می‌کنیم. سازمان‌های ورزشی با توجه به خصوصیات خاص خود نیازمند مدیریت کارآمد و کارآزموده منابع انسانی هستند. این سازمان‌ها به عنوان مؤسساتی که به ارائه خدمات و فعالیت‌های ورزشی برای جامعه می‌پردازند، با چالش‌های متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی مواجه هستند. که می‌تواند تأثیر مستقیمی بر عملکرد و

کاربرد قابل اجرا و پیاده‌سازی نبوده‌اند. علیرغم وجود پژوهش‌های متعدد در زمینه مربی‌گری و توانمندسازی کارکنان، فقدان الگویی مناسب و منطبق با شرایط و عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی که بتواند در نهایت منجر به توانمندسازی منابع انسانی شود، مشاهده می‌شود. بنابراین، ضروری است تا سازمان‌های ورزشی برنامه‌های مناسبی با هدف جذب و توسعه نیروهای جدید ارائه دهند و آنها را به‌طور فعال در فرآیند مربی‌گری سازمانی مشارکت دهند. با توجه به آنچه بیان شد لزوم انتخاب و بکارگیری یک الگوی جامع مربی‌گری سازمانی موفق و کاربردی در سازمان‌های ورزشی که بتواند ضمن بهبود عملکرد و یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، نتایج و دستاوردهای قابل توجهی را برای این سازمان‌ها در پی داشته باشد به‌شدت احساس می‌شود، لذا این پژوهش در پی آن است به این پرسش پاسخ اساسی دهد که مدل پارادایمی مطلوب جهت استقرار مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش گردند تئوری انجام شده است. روش گردند تئوری معمولاً به سه شیوه شیوه سیستماتیک، نوحاسته و سازگارا اجرا می‌شود. در تحقیق حاضر از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین نسبت داده می‌شود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. روش سیستماتیک خود دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. جامعه آماری پژوهش شامل متخصصین مدیریت ورزشی آشنا به موضوع پژوهش، مسئولین و مدیران ارشد و میانی سازمان‌های ورزشی (وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی و کمیته ملی المپیک و پارالمپیک) و افراد دارای تجربه در حوزه مدیریت ورزشی که رساله یا مقاله کار کرده‌اند، می‌باشد است که در جدول (۲) به تفکیک به آن اشاره شده است. نمونه تحقیق نیز از بین افراد جامعه آماری انتخاب شدند که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی (ارجاع



جدول ۱. میزان درصد پایایی از طریق روش کدگذاری مجدد

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد توافق درون موضوعی)
۱	P <sub>A</sub>	۲۳	۱۱	۷	۹۵٪
۲	P <sub>B</sub>	۲۱	۸	۴	۷۶٪
۳	P <sub>C</sub>	۲۶	۱۲	۸	۹۲٪
	کل	۷۰	۳۱	۱۹	۸۷٪

تحقیق برابر ۸۷٪ است و با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰٪ است، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

همان‌گونه که در جدول ملاحظه می‌شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۹ روزه برابر ۷۰، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۳۱ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۱۹ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های این

### یافته‌های پژوهش

از مدیران کمیته ملی المپیک، ۲ نفر مدیران پارالمپیک و ۱ نفر دارای تجربه در حوزه مدیریت ورزشی که رساله یا مقاله کار کرده‌اند، بودند. در جدول زیر به تفکیک و توصیف نمونه پژوهش پرداخته شده است.

در توصیف تحلیلی نمونه پژوهش، تعداد ۴ نفر از اساتید دانشگاه در رشته‌های مدیریت ورزشی، ۶ نفر از مدیران وزارت ورزش و جوانان، ۵ نفر از مدیران فدراسیون‌های ورزشی، ۲ نفر

جدول ۲. توزیع فراوانی وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان

فراوانی	تخصص
۴	اساتید مدیریت ورزشی
۶	مدیران وزارت ورزش و جوانان
۵	مدیران فدراسیون‌های ورزشی
۲	مدیران کمیته ملی المپیک
۲	مدیران پارالمپیک
۱	افراد دارای سابقه و تجربه در حوزه مدیریت ورزشی که رساله یا مقاله کار کرده‌اند.
۲۰	جمع

در بخش کدگذاری نخست همه مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفتند و پس از بررسی و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها فرآیند کدگذاری آغاز گردید. به منظور جمع‌آوری اطلاعات و پوشش مدل پارادایمی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی از طریق مطالعه کتب، مقالات و نیز با استفاده از نظر متخصصین تعداد ۶ سؤال به عنوان سؤالات مصاحبه مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت با

همان‌گونه جدول فوق نشان می‌دهد بیش‌ترین افرادی که به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند از مدیران وزارت ورزش و جوانان هستند که در مجموع ۳۰ درصد نمونه تحقیق را تشکیل می‌دهند. در ادامه به دلیل محدودیت انتشار و تعداد صفحه، یک نمونه از نحوه کدگذاری باز، کدگذاری محوری، مقوله اصلی، مقوله فرعی، مفهوم طبقات محوری و مدل را به ترتیب و تفضیل به معرض نمایش گذاشته شده است.

پدیده محوری الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی شناسایی شدند که در جدول (۳) تمامی کدها و مفاهیم و مقوله‌ها آورده شده است.

مرور و تحلیل مصاحبه‌ها ۶۴ کد در قالب ۹ مفهوم در محور شرایط علی، ۷۷ کد در قالب ۱۱ مفهوم تحت شرایط زمینه‌ای، ۳۴ کد در قالب ۶ مفهوم تحت شرایط مداخله‌گر، ۳۶ کد در قالب ۷ مفهوم در محور راهبردها، ۸۲ کد در قالب ۱۳ مفهوم مرتبط با پیامدهای و ۴۶ کد در قالب ۸ مفهوم مرتبط با مقوله

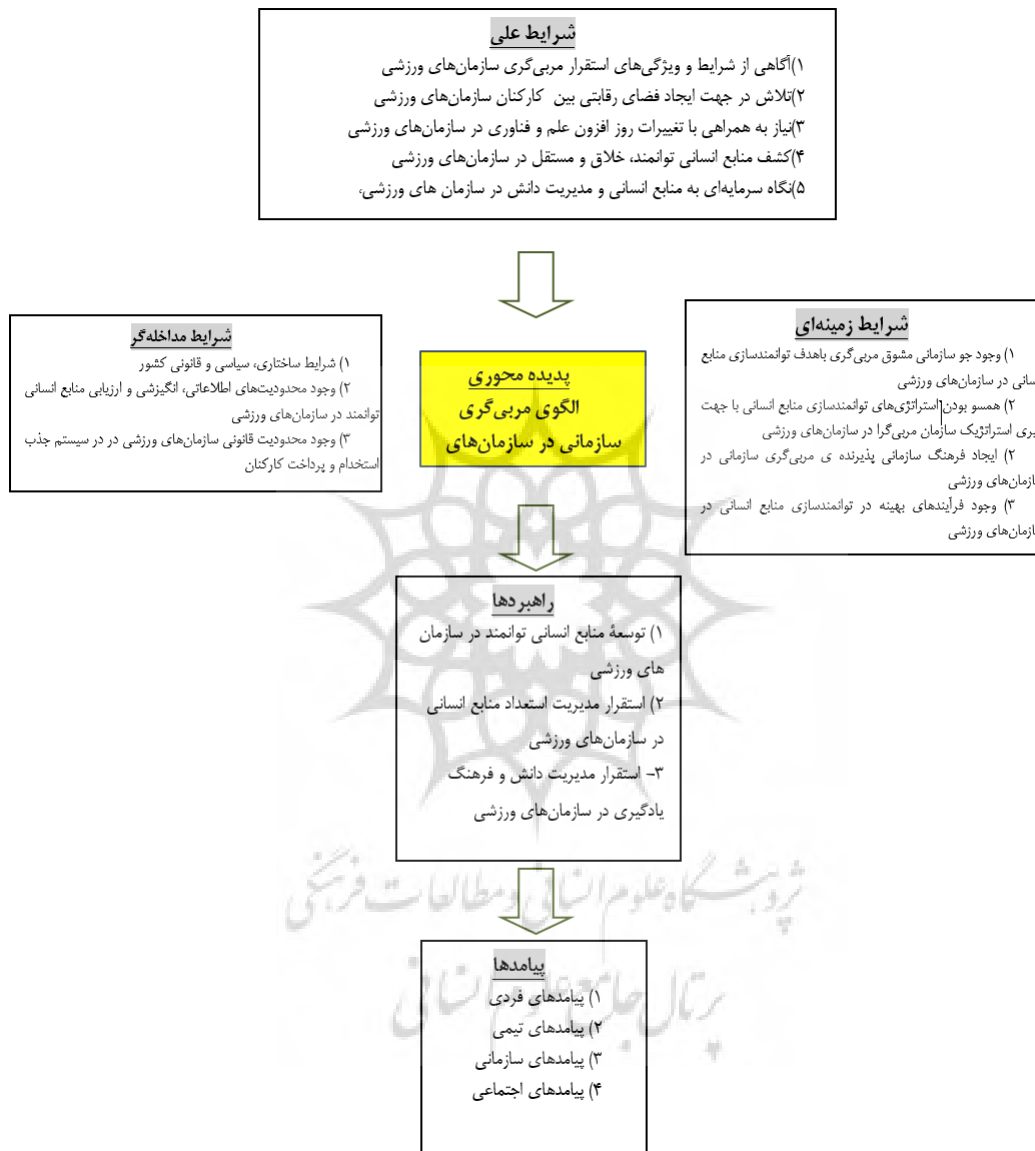
جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی‌شده مرتبط با شرایط علی

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
همراهی با تغییرات سریع علم و فناوری	عوامل بیرونی	شرایط علی
کسب مزیت رقابتی بین کارکنان در سازمان‌های ورزشی		
تاکید بر پاسخگویی سریع به تحولات محیطی و نیازهای سازمان‌های ورزشی و کارکنان		
شناخت شرایط و ویژگی‌های سازمان مربی‌گرا در سازمان‌های ورزشی		
تاکید بر شناسایی منابع انسانی توانمند، خلاق، مستقل	عوامل درونی	شرایط علی
عدم توانایی شیوه‌های فعلی مدیریتی و آموزشی در سازمان‌های ورزشی		
ایجاد تفکر نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی		
لزوم گسترش مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی و نیاز به انتقال دانش ضمنی به کارکنان		
شرایط و ویژگی‌های مربی‌گری در سازمان‌های ورزشی	همسویی استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی با جهت‌گیری استراتژیک سازمان مربی‌گرا	شرایط زمینه‌ای
تدوین راهبردهای کلان سازمان مربی‌گرا		
تدوین راهبرد منابع انسانی توانمند		
توسعه و بهبود زیرسیستم‌های جامع توانمندسازی منابع انسانی		
بهبود سیستم ارزیابی عملکرد	وجود فرآیندهای مناسب در توانمندسازی منابع انسانی	شرایط زمینه‌ای
استقرار نظام انگیزشی مطلوب و اثربخش در سازمان‌های ورزشی		
ارتباطات مناسب سازمان مربی‌گرا در سازمان‌های ورزشی		
محیط کاری مطلوب سازمان مربی‌گرا در سازمان‌های ورزشی		
تغییر نگرش و تفکر ذی‌نفعان مربی‌گری در سازمان‌های ورزشی	توسعه ملاحظات فرهنگی مربی‌گری سازمانی	شرایط زمینه‌ای
فرهنگ سازی در حوزه مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی		
ایجاد و توسعه نظام جامع سازمان‌های مربی‌گرا در سازمان‌های ورزشی		
تغییر سبک مدیریتی در سازمان‌های ورزشی		
شرایط سیاسی در سازمان‌های ورزشی	ساختار سیاسی و قانونی کشور	شرایط مداخله‌گر
کهنه و به روز نبودن قوانین موجود در سازمان‌های ورزشی		
وجود موانع اطلاعاتی و انگیزشی در سازمان‌های ورزشی		

دشواری ارزیابی و اثربخشی در سازمان‌های ورزشی	محدودیت‌های اطلاعاتی، انگیزشی و ارزیابی منابع انسانی توانمند	
محدودیت در سیستم جذب افراد توانمند در سازمان‌های ورزشی	محدودیت قانونی در سیستم جذب	
محدودیت در سیستم پرداخت در سازمان‌های ورزشی	استخدام و پرداخت	
توسعه و ترویج فرهنگ یادگیری	سازمان یادگیرنده	راهبردها
توسعه و ترویج مدیریت دانش		
جذب نیروهای توانمند و دارای تخصص در سازمان‌های ورزشی	نظام مدیریت استعداد منابع انسانی	
انتخاب مدیران و کارکنان براساس شایستگی در سازمان‌های ورزشی در سازمان‌های ورزشی		
مدیریت افراد با استعداد	توسعه منابع انسانی	
توسعه قابلیت‌های فردی، سازمانی و خودیادگیری		
ایجاد انگیزه و دادن فرصت و راهنمایی کارکنان		
تقویت مهارت‌های ارتباطی	فردی	پیامدها
تقویت مهارت‌های حل مسئله		
تقویت مهارت‌های شغلی		
تقویت مهارت‌های روانشناختی		
تقویت و افزایش مهارت‌های خودیادگیری		
افزایش توان کار تیمی و برقرار ارتباط	تیمی	
تشکیل تیم‌های کارآمد در سازمان		
افزایش بازده در سازمان‌های ورزشی	سازمانی	
رشد جایگاه در سازمان‌های ورزشی		
رشد چابکی و پویایی در سازمان‌های ورزشی		
خلق ارزش برای جامعه	اجتماعی	
مسئولیت اجتماعی		
وفاداری سازمانی		
مهارت ارتباطی		
توانمندسازی کارکنان	شایستگی‌های شغلی	پدیده‌محوری
شناخت کارکنان و توجه به آنها		
شناخت کافی از کارکردهای منابع انسانی		
تعلق و تعهد سازمانی	شایستگی‌های نگرشی	
باورپذیری نقش مربی		
صلاحیت‌های رفتاری	شایستگی‌های فردی	
ویژگی‌های شخصیتی		
الگو بودن مدیر به عنوان مربی		

همان‌گونه که نتایج جدول بالا نشان می‌دهد، هر کدام از مفاهیم شناسایی شده، دارای زیر متغیرهای مختص به خود شامل شرایط علی، شرایط محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها هستند.

شکل (۱) مدل پارادایمی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی را نشان می‌دهد که برگرفته از داده‌های حاصل از کدگذاری به روش گراندد تئوری هستند.



شکل (۱). مدل پارادایمی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی پارادایمی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی است. بدین منظور از نظریه داده‌بنیاد استفاده شد و مدل ارائه شده، از فرایندهای کدگذاری حاصل از مصاحبه با نخبگان به دست آمد. براساس نتایجی که از تحلیل داده‌های کیفی مصاحبه‌ها به دست آمد، مدل پارادایمی پژوهش در قالب ابعاد شش‌گانه شامل: شرایط علی (۵ مقوله)، پدیده محوری (عوامل مؤثر بر الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی)، راهبرد (۳ مقوله)، شرایط زمینه‌ای (۴ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۳ مقوله و پیامدها (۴ مقوله) حاصل شد. مرور و تحلیل مصاحبه‌ها در محور شرایط علی نشان داد چندین مقوله اثرگذار در این زمینه وجود دارد که شامل: شرایط و ویژگی‌های استقرار مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی، ایجاد فضای رقابتی بین کارکنان در سازمان‌های ورزشی، نیاز به همراهی با تغییرات سریع علم و تکنولوژی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی، شناسایی منابع انسانی توانمند، خلاق و مستقل در سازمان‌های ورزشی و نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی و مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی، است. نتیجه این تحقیق با تحقیقات محمودیان و همکاران، (۱۳۹۸)، قنبری و همکاران، (۱۴۰۱)، نوروزی فرد و زمانی، (۱۳۹۵)، قربانی و همکاران، (۱۴۰۰) و زیگمانت<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، همخوانی داشت (۳۰، ۱۶، ۳۴، ۱۹، ۴۷). بنابراین می‌توان گفت که رشد و پیشرفت سریع و توأمان در حوزه‌های دانش، تکنولوژی و تحولات محیطی، اثرات بسیاری روی سازمان‌های ورزشی داشته است. لذا این سازمان‌ها با هدف کسب مزیت رقابتی و پاسخگویی به تحولات پیش رو، نیاز به منابع انسانی مستقل، توانمند و نوآور دارند. در دنیای امروز، دانش و تکنولوژی باعث شده است که روش‌های جدیدی در مدیریت ورزش و فعالیت‌های ورزشی پدید آید. سازمان‌های ورزشی باید با به کارگیری دانش و تکنولوژی‌های موثر، از فرصت‌های جدید برای بهبود عملکرد خود بهره ببرند. به عنوان مثال، استفاده از سامانه‌های مدیریت هوشمند ورزشی، تحلیل داده‌های پیشرفته، استفاده از روش‌های شبیه‌سازی، استفاده از فناوری‌های ارتباطی و دیگر فناوری‌های نوین، به آنها کمک می‌کند تا بهبود عملکرد خود را در

زمینه‌های مختلف مانند مدیریت تیم‌ها، آموزش و تمرینات، تجربه مشتری و بازاریابی بهبود بخشند (۳۰). علاوه بر آن، تحولات محیطی نیز تأثیر قابل توجهی بر این سازمان‌ها دارد. نگرش جامعه به مسائل محیطی و نیاز به پاسخگویی به مسائل مربوط به تغییرات اقلیمی، حفاظت از محیط زیست و استفاده پایدار از منابع محیطی، سازمان‌های ورزشی را مجاب می‌کند تا سیاست‌ها و رویکردهای محیطی پایدار را در فعالیت‌های خود در نظر بگیرند. به عنوان مثال، کاهش مصرف انرژی، مدیریت پسماندها، استفاده از مواد قابل بازیافت در تجهیزات و تسهیلات ورزشی، و اقدامات دیگری که به حفظ محیط زیست کمک می‌کنند، از اهمیت بالایی برخوردارند (۱۶). این در حالیست که در سازمان‌های ورزشی شیوه‌های فعلی مدیریت و آموزش پاسخگوی چنین نیازهایی نیست. یکی از مقوله‌های مربوط به شرایط علی شناسایی منابع انسانی توانمند، خلاق و مستقل است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که دارا بودن منابع انسانی مستقل، توانمند و نوآور برای سازمان اهمیت بالایی دارد. افرادی که در سازمان‌های ورزشی فعالیت می‌کنند، باید توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش لازم برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های موجود در حوزه ورزش را داشته باشند. منابع انسانی مستقل به معنای داشتن افرادی است که قادر به تصمیم‌گیری مستقل، عملکرد خودگردان و مدیریت کار خود هستند. آنها باید توانایی ارزیابی و تحلیل مسائل، اتخاذ تصمیم‌های صحیح و اجرای عملیاتی را در محیط پویا و رقابتی ورزشی داشته باشند (۳۴). علاوه بر این، دارا بودن توانمندی‌های فنی و حرفه‌ای نیز برای منابع انسانی سازمان‌های ورزشی امری ضروری است. این شامل دانش و تجربه در حوزه‌های مدیریت ورزشی، بازاریابی، مالی، حقوقی و سایر زمینه‌های مرتبط با مدیریت سازمان‌های ورزشی می‌شود. افراد با توانایی‌های فنی و حرفه‌ای بالا قادر به اجرای عملیات روزمره سازمان‌های ورزشی به بهترین شکل و توسعه راهبردها و برنامه‌های موثر در این حوزه هستند (۱۹). مرور و تحلیل مصاحبه‌ها در محور شرایط زمینه‌ای نشان داد که چندین مقوله اثرگذار وجود دارند که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱) همسویی استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی با جهت‌گیری استراتژیک سازمان مربی‌گرا در سازمان‌های ورزشی، ۲) وجود فرآیندهای مطلوب توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، ۳) جو

منابع انسانی متخصص و متعهد، رشد و توسعه خود را در حوزه ورزش ارتقا دهد و اهداف استراتژیک خود را بهبود بخشد (۲۶). به طور خلاصه، همسویی استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی با جهت‌گیری استراتژیک سازمان مربی‌گرا در سازمان‌های ورزشی باعث ایجاد تعامل و توازن بین منابع انسانی و فلسفه مربی‌گرایی سازمان می‌شود و باعث می‌شود تا سازمان قادر باشد به طور هماهنگ و هدفمند فرایندهای توسعه و مدیریت منابع انسانی خود را انجام دهد و به بهبود عملکرد خود برسد. به‌طور حتم منابع انسانی سازمان‌های ورزشی، در صورت توانمندی و دارا بودن مهارت و قابلیت‌های بالا، می‌توانند تغییر و تحولات موجود را به صورت بهینه مدیریت نمایند. همچنین انگیزه بالای آنان می‌تواند نقش مهمی در تحقق استراتژی‌های سازمان داشته باشد. در این میان یکی از مهم‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی سازمان‌های ورزشی در جهت تحقق اهداف سازمان سیستم جبران خدمات است که باید نسبت به آن دیدگاهی استراتژیک اتخاذ شود. (همسویی استراتژی سازمان و منابع انسانی). امروزه مدیران ورزش می‌بایست آراسته به هنر همسوسازی مدیریت منابع انسانی با مدیریت استراتژیک سازمان باشند. هر چه همسویی عمودی و افقی بیشتر باشد، استراتژی محوری در سازمان بالاتر است (۹). سازمان‌های ورزشی جهت اطمینان از همسویی افقی و عمودی منابع انسانی، از راهکارهایی همچون: آموزش و توسعه کارکنان، ارتقاء مهارت‌ها، تغییرات ساختاری و تنظیم سیاست‌ها و فرایندها (همسویی عمودی) و همسویی افقی می‌تواند با تدابیری نظیر تعادل بین کار و زندگی، توسعه فرهنگ سازمانی، ایجاد تیم‌های کاری موثر و بهره‌وری انجام شود (۱۸). مرور و تحلیل مصاحبه‌ها در محور شرایط مداخله‌گر نشان داد که چندین مقوله اثرگذار وجود دارند که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱) شرایط ساختاری سیاسی و قانونی کشور، ۲) محدودیت‌های اطلاعاتی، انگیزشی و ارزیابی منابع انسانی توانمند و ۳) محدودیت قانونی در سیستم جذب، استخدام و پرداخت. نتیجه این تحقیق با تحقیقات مستجاب‌الدعوه و همکاران، (۱۴۰۲)، اشرفی و همکاران، (۱۴۰۱)، حسینی گل‌افشانی و همکاران، (۱۳۹۷)، خاکره و همکاران، (۱۳۹۷) کالکاووان و کاترینلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)

سازمانی مشوق مربی‌گری برای توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی و ۴) فرهنگ سازی در حوزه مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی. نتیجه این تحقیق با تحقیقات صادقپور و همکاران، (۱۴۰۲)، بالوندی و زردشتیان (۱۳۹۸)، کریمی و سلیمی، (۱۳۹۴)، شعبانی بهار و همکاران، (۱۳۹۴)، قلی‌پور و آغاز (۱۴۰۰) همخوان است (۱۸،۴۰،۲۶،۹،۳۹). می‌توان بیان کرد که همسویی استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی با جهت‌گیری استراتژیک سازمان مربی‌گرا در سازمان‌های ورزشی به معنای تطابق و هماهنگی بین اهداف و استراتژی‌های منابع انسانی و فلسفه مربی‌گرایی سازمان است. در این مفهوم، توانمندسازی منابع انسانی شامل فرایندها و فعالیت‌هایی است که به منظور جذب، انتخاب، ارزیابی، آموزش و توسعه، پاداش‌دهی و حفظ کارکنان در سازمان انجام می‌شود. از طرف دیگر، سازمان مربی‌گرا یک فلسفه مدیریتی است که تاکید بر توسعه و رشد فردی کارکنان، ایجاد روابط کاری مثبت و تربیت رهبران و کارمندان موثر دارد (۴۰). این همسویی همچنان به معنای تنظیم و تطابق فعالیت‌ها و برنامه‌های منابع انسانی با ارزش‌ها، اهداف و خصوصیات سازمان مربی‌گرا است. وجود این هماهنگی و همسویی بین دو عامل، نقش مهمی در ایجاد محیطی موثر و پویا برای توسعه و رشد فردی و سازمانی در سازمان‌های ورزشی دارد (۳۹). استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی باید بر اساس ارزش‌ها و اهداف مربوط به اصول مربی‌گری سازمانی طراحی و اجرا شوند. به عنوان مثال، فرایند جذب و انتخاب کارکنان باید بر اساس معیارهایی انجام شود که شخصیت و استعدادها را لازم در حیطه مربی‌گری را توجیه کند. همچنین، فرایندهای آموزش و توسعه باید بر اساس مهارت‌های مورد نیاز برای رشد فردی و سازمانی در حوزه مربی‌گری طراحی شوند. در نتیجه وجود این همسویی، بهبود عملکرد سازمان، توسعه فردی و سازمانی کارکنان و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان رابه همراه دارد. این هماهنگی باعث می‌شود تا تمامی فعالیت‌های منابع انسانی، از جمله جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، پاداش‌دهی و حفظ کارکنان، با مسیر و خصوصیات سازمان مربی‌گرا سازگاری داشته باشند. به این ترتیب، سازمان قادر خواهد بود تا با استفاده از

انسانی توانمند در سازمان‌های ورزشی است. نتیجه این تحقیق با نتایج تحقیقات غلامی و همکاران (۱۴۰۲)، اوجاقی و همکاران (۱۴۰۲)، کالرویتی و جوهانستون<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، فاضلی دینان و همکاران (۱۳۹۵) و دری، (۱۳۸۱) همخوانی داشت (۱۱،۱۵،۲۸،۳۵،۱۷). سازمان‌های ورزشی در حوزه منابع انسانی با توجه به آنچه که در چشمانداز کلان و چشم‌انداز منابع انسانی عنوان می‌شود، به دنبال داشتن یک سرمایه انسانی ممتاز و پیشتاز هستند که از نظر اخلاق اسلامی، دانش و فناوری حرفه‌ای به روز بوده و توانایی فعالیت در کلاس جهانی الگو را دارا باشند. هدف آنها این است که در زمینه پاسخگویی اجتماعی و تأمین رضایت ذینفعان به عنوان الگویی نمونه برای سایر سازمان‌ها عمل کنند. این سازمان‌ها به دنبال تحقق چشم‌انداز کلی خود هستند که به عنوان کارآمدترین سازمان توسعه‌ای در حوزه ورزش شناخته می‌شوند. چشم‌انداز کلان و چشم‌انداز منابع انسانی در این سازمان‌ها با هم همخوانی دارند و به هم پیوسته‌اند (۱۱). توسعه و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی از اهمیت بالایی برخوردار است. آنها برای کسب مزیت رقابتی و بهره‌وری بهینه از سرمایه‌های انسانی نیازمند رهبرانی هستند که الگوهای سنتی مدیریت را کنار بگذارند و به سمت مدیریتی نوآورانه و انعطاف‌پذیر حرکت کنند. در این راستا، مدیرانی که مستقل، دارای ابتکار عمل، مستعد و خودیادگیرنده هستند، می‌توانند نیروهای مؤثری در سازمان‌های ورزشی پرورش دهند. این نیروها قادر به بهره‌برداری از توانمندی‌های خود در سطوح مختلف سازمان خواهند بود (۳۵). پارادایم‌های مدیریت سنتی دیگر نمی‌توانند به نیازهای فعلی سازمان‌ها و منابع انسانی پاسخ دهند. این شیوه‌ها اغلب بر اصول کنترلی و سلسله‌مراتبی تأکید دارند و نمی‌توانند به خودشکوفایی و حرکت به سمت اهداف سازمانی کمک کنند. امروزه، مدیران ارشد و منابع انسانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها به شیوه‌های نوین مدیریت، از جمله مربی‌گری، استفاده می‌کنند. این شیوه‌ها به توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی‌های کلیدی در دستیابی به اهداف عالی کمک می‌کنند. توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی از اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به افزایش رقابت و پیچیدگی محیط کسب‌وکار، توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی برای دستیابی به اهداف سازمانی مورد توجه

همخوانی داشت (۲۵،۲۷،۲۴،۷،۳۳). در توجیه این یافته می‌توان گفت که ساختارهای سیاسی و قانونی یک کشور ممکن است تعیین‌کننده قوانین و مقررات مربوط به سازمان‌های ورزشی باشند و در نتیجه الگوی عملکرد و رویکرد مربی‌گری در این سازمان‌ها را نیز تحت تأثیر قرار دهند. یکی از عوامل تأثیرگذار می‌تواند سیاست‌ها و برنامه‌های دولتی در حوزه ورزش و توانمندسازی منابع انسانی باشد. اگر دولت یا نهادهای دولتی در کشور به ورزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی توجه کافی را نداشته باشند، ممکن است این سازمان‌ها با کمبود تأمین منابع مالی و تسهیلات لازم برای توانمندسازی افراد و مربیان و کادر فنی خود مواجه شوند (۷). علاوه بر این، قوانین و مقررات مربوط به استخدام و تربیت نیروی انسانی نیز تأثیرگذار هستند. این قوانین ممکن است مشخص‌کننده الزامات حرفه‌ای بودن افراد و استانداردهای آموزشی مورد نیاز باشند. اگر سطوح کیفی و کمی استانداردهای آموزشی برای افراد به درستی تعیین نشود، می‌تواند به کاهش کیفیت مربی‌گری و ناتوانی در توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی منجر شود (۲۷). ساختار سیاسی و قانونی حاکم بر یک جامعه نیز می‌تواند روی فرهنگ و ارزش‌های آن تأثیرگذار باشد. اگر ورزش و مربی‌گری به عنوان ارزش‌های مهم جامعه شناخته شوند و حمایت‌های لازم از آنها در سطوح سیاسی و قانونی انجام شود، سازمان‌های ورزشی بهترین شرایط را برای توانمندسازی منابع انسانی خود خواهند داشت (۲۴). به طور کلی، ساختار سیاسی و قانونی یک کشور می‌تواند به دلایل مهمی از جمله: تأمین منابع مالی و تسهیلات، استانداردهای حرفه‌ای و آموزشی مربیان، و تعامل با فرهنگ و ارزش‌های جامعه بر الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی تأثیرگذار باشد. بنابراین لازم است که سیاست‌های لازم در جهت حمایت کافی از ورزش و مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی اعمال و ساختارهای سیاسی و قانونی کشور نیز به این مهم توجه کافی را داشته باشد. بر اساس نتایج، راهبردهای شناسایی شده در سه حیطه ارائه شده‌اند، به طوری که پوشش‌دهنده چالش‌های درونی و بیرونی توسعه الگوی پژوهش باشند. راهبردهای اصلی پژوهش حاضر شامل: (۱) استقرار مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری در سازمان‌های ورزشی (۲) استقرار مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی و (۳) توسعه منابع

منطبق بر راهبردها نیز هستند. نتیجه این پژوهش با نتایج تحقیقات هنرمندی و همکاران (۱۴۰۲)، قلی‌پور و آغاز (۱۴۰۰)، چناری و همکاران (۱۳۹۹)، سرعتی آشتیانی (۱۳۹۷)، روشا و لیس (۲۰۱۸)، همخوانی داشت (۳۷،۴۴،۱۰،۱۸،۲۳). در تبیین این یافته می‌توان گفت که اگر الگوی پژوهش حاضر به نحو مطلوب پیاده گردد، پیامدهایی در سطح فردی، تیمی، سازمانی و اجتماعی خواهد داشت. اگرچه پیامدهای منتج از این پژوهش در سطوح مختلف طبقه‌بندی گردید ولی تماماً به نوعی با هم در تعامل و ارتباط هستند. در سطح فردی این الگو امکاناتی را برای توسعه مهارت‌ها و دانش فردی فراهم می‌کند. از طریق ارائه آموزش‌ها، راهنمایی‌ها و فرصت‌های مربی‌گری، کارکنان سازمان‌های ورزشی قادر خواهند بود تا مهارت‌های خود را بهبود بخشند و دانش خود را گسترش دهند. این فرآیند توانمندسازی، به طور قابل توجهی بهبودی در اعتماد به نفس و رضایت شغلی فرد ایجاد می‌کند. با داشتن مهارت‌ها و دانش لازم، فرد قادر خواهد بود به طور فعال‌تر و خلاقانه‌تر در محیط کار خود شرکت کند و به چالش‌های کاری پاسخ دهد. علاوه بر این، این الگو باعث توانمندسازی فرد در جهت رشد حرفه‌ای و پیشرفت شغلی می‌شود که نه تنها به فرد، بلکه به سازمان نیز بهره‌وری بیشتری را به ارمغان می‌آورد. با داشتن کارکنان ماهر و با توانایی‌های پیشرفته، سازمان‌های ورزشی قادر خواهند بود به بهبود عملکرد خود و ارائه خدمات بهتر به جامعه ورزشی کمک کنند. در سطح تیمی این الگو با ایجاد یک محیط مشترک برای همکاری و هماهنگی، ارتقاء ارتباطات و تسهیل فرآیند تعامل بین اعضای تیم، باعث تقویت همبستگی و تعامل میان اعضای تیم می‌شود. با ارائه فرصت‌های آموزشی و مربی‌گری، اعضای تیم قادر خواهند بود تا مهارت‌ها و دانش خود را به اشتراک بگذارند و از تجربیات یکدیگر بهره‌برداری کنند. این فرآیند توانمندسازی تیمی، توانایی تیم را در حل مسائل پیچیده و مواجهه با چالش‌ها افزایش می‌دهد. با توجه به تقویت همکاری و اعتماد درون تیمی، تعاملات سازنده‌تری بین اعضای تیم برقرار می‌شود. این بهبود در تعامل و همبستگی تیمی منجر به افزایش بهره‌وری و دستیابی به اهداف مشترک می‌شود. همچنین، تیم‌هایی که بر اساس این الگو عمل می‌کنند، معمولاً از

قرار گرفته است. وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های ورزشی نیز به این موضوع واقف هستند و توسعه منابع انسانی را به عنوان دارایی ارزشمند و کلیدی در تحقق اهداف خود می‌شناسند. برای حرکت سریع‌تر نسبت به رقبا، استفاده از ساختار شکنی و تکیه بر نقش‌های جدید مدیریت ضروری است. در این راستا، مدیران منابع انسانی به عنوان آغازگران و با جلب حمایت مدیران عالی سازمان، می‌توانند به استقرار نظام مربی‌گری در سازمان‌ها بپردازند (۱۷). در پژوهش حاضر به منظور تحقق الگوی پژوهش، سه راهبرد کلی شناسایی شد که سازمان‌های ورزشی می‌بایست روی آنها سرمایه‌گذاری کنند: اولین راهبرد مربوط به استقرار مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری در سازمان‌های ورزشی است. در تبیین این یافته می‌توان بیان نمود که استقرار مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری در این سازمان‌ها به منظور بهره‌برداری بهینه از دانش داخلی سازمان و تسهیم آن بین کارکنان و مدیران از اهمیت بالایی برخوردار است. این راهبرد به توسعه منابع انسانی، افزایش بهره‌وری، ارتقاء کیفیت خدمات ورزشی، و بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند (۱۵). جهت استقرار موفقیت‌آمیز این راهبرد، می‌توان از روش‌های زیر استفاده کرد: (۱) ایجاد فرهنگ یادگیری: ایجاد فرهنگی که از تسهیم دانش و یادگیری مستمر حمایت کند، می‌تواند به استقرار مدیریت دانش کمک کند. این فرهنگ باعث تشویق کارکنان به به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات خود می‌شود. (۲) توسعه سیستم‌های مدیریت دانش: ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش، پایگاه‌های دانش و ابزارهای مشابه می‌تواند اطلاعات را بهبود دهد و به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان کمک کند. (۳) آموزش و آگاهی‌بخشی: آموزش‌ها، کارگاه‌ها و فرصت‌های یادگیری مستمر برای کارکنان و مدیران مهم هستند. آگاهی‌بخشی در مورد اهمیت مدیریت دانش و فواید آن نیز می‌تواند مؤثر باشد. بنابراین با استقرار مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری، سازمان‌های ورزشی می‌توانند به بهبود عملکرد و ارتقاء کیفیت خدمات خود دست یابند (فاضلی دینان و همکاران، ۱۳۹۵). پیامدهای شناسایی شده حاصل از راهبردهای الگوی پژوهش می‌تواند شامل: پیامدهای فردی، پیامدهای تیمی، پیامدهای سازمانی و پیامدهای اجتماعی باشد که تا حدود زیادی

تسهیل می‌کند و اثربخشی کار تیمی را افزایش می‌دهد. بنابراین، مقوله محوری در این پژوهش الگوی مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی است که با بهبود توانمندی کارکنان، ارتقاء کیفیت خدمات و فعالیت‌های ورزشی، تقویت روابط اجتماعی و افزایش مشارکت جامعه، توسعه جوامع ورزشی سالم و پویا را ترویج می‌دهد.

براین اساس می‌توان گفت که استقرار الگوی مربی‌گری سازمانی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی از جهات زیر دارای اهمیت بالایی برای سازمان‌های ورزشی است: ۱- تعیین استراتژی‌ها و جهت‌گیری‌های عملکردی کلی سازمان در زمینه منابع انسانی. این امر موجب می‌شود این سازمان‌ها با اتلاف کمترین وقت، هزینه و انرژی روی اهداف کلان و اساسی خود متمرکز شود. ۲- ارتقاء سطح رضایتمندی مخاطبان و ذی‌نفعان درون و برون سازمانی. این امر می‌تواند موجب استمرار فعالیت‌های این سازمان‌ها شود. ۳- افزایش کارایی سازمان‌های ورزشی در اجرای امور داخلی، شفاف‌سازی فعالیت‌ها و استانداردسازی مهارت‌ها. ۴- توانمندسازی کارکنان بر اساس مدیریت استعداد. این امر می‌تواند موجب تسهیل و توسعه همکاری بین اعضاء، شایسته‌سالاری و مسئولیت‌پذیری گردد. توانمندسازی کارکنان با اجرای روش مربی‌گری می‌تواند کمک کند که سازمان‌های ورزشی با استفاده از مهارت، دانش و توانایی کسب شده، مسیرهای پیشرفت و نوآوری در سازمان را هموار کنند. اجرای درست این فرآیند می‌تواند منجر به توسعه قدرت، توانایی و موفقیت در کارکنان سازمان گردد.

### سپاسگزاری

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

سطح بالایی از همبستگی و انگیزه برخوردار هستند. اعضای تیم با احساس تعلق به گروه و اعتقاد به اهداف مشترک، با انگیزه بیشتری به کار خود می‌پردازند و تمایل بیشتری به همکاری و هماهنگی دارند. و در نهایت استفاده از این الگو در سازمان‌های ورزشی می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد تیم‌ها و سازمان‌ها به همراه داشته باشد. با تقویت توانمندی‌های افراد و به اشتراک گذاری دانش و تجربیات، تیم‌ها قادر خواهند بود بهترین راه‌حل‌ها را برای مواجهه با چالش‌ها پیدا کنند و به صورت کارآمدتری به اهداف خود نزدیک شوند. به طور خلاصه می‌توان گفت که الگوی مربی‌گری سازمانی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی به توسعه مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌های کارکنان ورزشی، افزایش بهره‌وری، ارتقاء کیفیت خدمات ورزشی، و بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند. سازمان‌های ورزشی می‌توانند با بکارگیری این الگو، به بهبود، توسعه عملکرد و ارتقاء کیفیت و تنوع خدمات و فعالیت‌های ورزشی خود دست یافته و روی توانمندسازی منابع انسانی تمرکز کنند. توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی شامل ایجاد فرصت‌های آموزشی، توسعه مهارت‌ها و افزایش سطح دانش و توانمندی افراد است. این فرآیند باعث افزایش توانمندی کارکنان در انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان می‌شود و بهبود فرصت‌های شغلی و ارتقای سطح اشتغال در صنعت ورزش را ایجاد می‌کند. با بهبود مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان، سازمان‌های ورزشی قادر به ارائه خدمات و فعالیت‌های ورزشی با کیفیت بالا و متنوع‌تر می‌شوند. این امر منجر به افزایش مشارکت جامعه و رشد فرهنگ ورزش در جامعه می‌شود. علاوه بر آن، الگوی مربی‌گری سازمانی باعث تقویت روابط اجتماعی در سازمان‌های ورزشی می‌شود. با ایجاد فرصت‌های تعاملی و همکاری‌های موثر، اعضای سازمان قادر به ایجاد ارتباطات مثبت و سازنده با یکدیگر خواهند بود. این امر بهبود هماهنگی و تعامل درون سازمانی را

### References

1. Abutalebi K, Moshkelgosha E, Askari A. Designing a Manager Empowerment Model Using Grounded Theory (Case Study: Professional Sports Industry in Iran). *Karafan Sci Q*. 2022;19(2):311-332. [In Persian]

2. Aghamohammadi S, Aghamohammadi Z. Designing a Job Empowerment Model for Human Resources in Sports Based on Meta-Synthesis Approach. *New World Q*. 2019;2(8):37-47. [In Persian]

3. Ahmadzadeh S, Sayyadi S, Salajegheh S, Sheikhi E. Designing a Manager Development Model as a Coach in the Public Sector of Iran: Synergy Approach. *J Transform Manag Res*. 2017;9(18):117-141. [In Persian]
4. Albizu R, Landeta J, Fernández-Ferrín P. Analysis of executive coaching effectiveness: a study from the coachee perspective. *Cuad Gest*. 2019;19(2):33-52.
5. Arabshahi Kirizi A, Hosseini M. The Role of Organizational Coaching in Public Service Motivation with the Mediating Role of Positive Organizational Behavior (Case Study: Employees of Mashhad University of Medical Sciences Headquarters). *Manag Organ Educ*. 2022;11(2):13-39. [In Persian]
6. Arabzadeh M, Zarei A, Khodayari A, Pourkiani M, Henari H. The Impact of Psychological Empowerment on Attracting Benefactors with the Mediating Role of Creativity in Sports Managers. *Hum Resour Manag Sports*. 2021;9(1):173-188. doi: 10.22044/shm.2022.11000.2379. [In Persian]
7. Ashrafi SH, Abdi K, Kazemi A. Identifying the Factors Affecting Human Resource Development in the General Departments of Sports and Youth (with an Islamic-Iranian Approach to Progress). *New Approach Educ Manag*. 2022;13(4):83-97. doi: 10.30495/jedu.2021.27103.5417. [In Persian]
8. Azizi D, Golrad P, Salimi M. Developing a Model of Self-Efficacy of Senior Sports Managers. *Strateg Stud Sports Youth*. 2021;20(53):113-132. doi: 10.22034/ssys.2021.459. [In Persian]
9. Balvandi AH, Zardashtian S. The Effect of Strategic Human Resource Management Methods on Organizational Performance with the Mediating Role of Organizational Innovation among Experts of the Ministry of Sports and Youth. *Hum Resour Manag Sports*. 2019;6(2):221-239. doi: 10.22044/shm.2019.5682.1524. [In Persian]
10. Chenari Z, Rezaeezadeh M, Mohammadi Elyasi G, Bandali B. Identifying and Explaining Solutions to Improve Organizational Coaching Processes. *Career Organ Couns*. 2020;12(45):177-200. [In Persian]
11. Dary B. The Role of Human Resource Development in Creating World-Class Organizations. *Process Manag Dev*. 2002;-(58):0-0. [In Persian]
12. Dizani Maktabi, Farnaz, Nik Bakhsh, Reza, Farahani, Abolfazl, & Safania, Ali Mohammad. (1400). Presenting possible scenarios in the future of the human resources talent management and leadership system of the municipal sports organization. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 8(2), 63-78. doi: 10.30473/fmss.2021.61068.2351. [In Persian]

13. Farahani, Abolfazl, Safarnejad, Mehri, & Farahani, Zahra. (2018). Analysis of behavioral and human inhibiting factors in the employment and entrepreneurship of sports in Iran. *Organizational behavior management studies in sports*, 6(1), 11-21. doi: 10.30473/fmss.2019.45740.1937. [In Persian]
14. Faridnia H, Ghorbani MH, Hatefi Afshar L. Designing a Manager Empowerment Model for the Ministry of Sports and Youth with a Succession Planning Approach. *Hum Resour Manag Sports*. 2023;11(1):209-230. doi: 10.22044/shm.2024.13796.25952. [In Persian]
15. Fazeli Dinan F, Safania A, Hosseini SE, Amirnejad S. The Relationship Between Structural and Cultural Factors of the Organization and Successful Implementation of Knowledge Management in Selected Sports Organizations in Iran. *J Sports Manag Motor Behav Res*. 2016;12(24):39-52. doi: 10.22080/jsmb.2016.1290. [In Persian]
16. Ghanbari P, Hakkakzadeh M, Manochehrinejad M. Framework for Developing an Ecological and Environmental Civilization Model in Sports Using a Combined Research Approach. *Hum Environ*. 2022;2(20):249-266. [In Persian]
17. Gholami AN, Khatibi A, Heydarinejad S. Designing a Human Resource Development Model for the Ministry of Sports and Youth. *Sports Manag Stud*. 2023;15(78):107-142. doi: 10.22089/smrj.2021.10382.3382. [In Persian]
18. Gholipour A, Aghaz A. Advanced Human Resource Management. *Industrial Manag Organ Publ*. 2021. [In Persian]
19. Ghorbani H, Seyyed Ameri M, Bashiri M. Developing an Entrepreneurial Human Resource Management System Model for the Ministry of Sports and Youth. *Strateg Stud Sports Youth*. 2021;20(54):9-36. doi: 10.22034/ssys.2022.472. [In Persian]
20. Habibpour, Samia, Farahani, Abolfazl, & Safania, Ali Mohammad. (1402). The relationship between mastery of information technology and organizational productivity in female employees of sports complexes of Tehran Municipality with the mediating role of empowerment and organizational agility. *Organizational behavior management studies in sports*, 10(3), -. doi: 10.30473/fmss.2023.62200.2375 [In Persian].
21. Hamza Lo, Nadia, Kashif, Seyed Mohammad, & Kashkar, Sara. (2017). Designing the communication model of the legal environment, management information systems and the productivity of human resources of sports federations. *Organizational behavior management studies in sports*, 5(2), 11-20. [In Persian]
22. Heydari M, Razavi SMH, Amirnejad S, Mohammadi N. Identifying the Barriers to the Creation or Development of Professional Ethics in Sports Organizations' Managers. *Organ Behav Manag Sports Stud*. 2019;6(3):23-35. doi:

- and research agenda for public sector human resource management. *Public Manag Rev.* 2020;22(1):75-95.
29. Lai YL, Palmer S. Psychology in executive coaching: an integrated literature review. *J Work Appl Manag.* 2019;ahead-of-print. doi: 10.1108/JWAM-06-2019-0017.
30. Mahmoudian A, Sadeghi Boroujerdi S, Delshab V, Gharibi S. Presenting a Model of Factors Affecting the Intention to Use Smartphones in Sports Consumption. *Sport Manag Dev.* 2019;8(3):118-134. doi: 10.22124/jsmd.2019.3907. [In Persian]
31. Milner J, Milner T, McCarthy G. A coaching culture definition: An industry-based perspective from managers as coaches. *J Appl Behav Sci.* 2020;56(2):237-254. doi: 10.1177/0021886320905126.
32. Moghli A, Ahmadi SA, Azar A, Khodami A. Identifying Factors Affecting the Creation of a Coaching-Oriented Organization. *Improv Transform Manag Stud.* 2013;22(71):161-185. [In Persian]
33. Mostajabdavao M, Henari H, Safania A, Farahani A. Presenting a Performance Evaluation Model of Human Resource Management in the Ministry of Sports and Youth. *Strateg Stud Sports Youth.* 2023;22(59):379-394. doi: 10.22034/ssys.2022.1714.2208. [In Persian]
34. Noroozifard M, Zamani A. Effective Management through 10.30473/fmss.2019.47210.1970. [In Persian]
23. Honarmandi Chokami A, Vaezi R, Sharifzadeh F, Roodsaz H. Specialized Power or Political Compliance in Iran's Public Bureaucracy. *Public Manag Perspect.* 2023;14(1):33-57. [In Persian]
24. Hoseini Golafshani SA, Karimi SN, Azizi D. The Relationship Between the Strategies of the Ministry of Sports and Youth and the Selection of an Appropriate Leadership Style in Professional Sports. *Strategic Stud Sports Youth.* 2018;17(41):160-178. [In Persian]
25. Kalkavan S, Katrinli A. The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia Soc Behav Sci.* 2014;150:1137-47.
26. Karimi F, Salimi MR. The Role of Education in Improving Human Resource Productivity in Organizations. *Int Conf Manag Dev Cult.* 2015. Available from: <https://sid.ir>. [Text in Persian]
27. Khakreh F, Melikian F, Saeedipour B, Kaviani E. Designing a Model for Organizational Factors Affecting the Transfer of Learning to the Workplace Based on Grounded Theory. *Teach Res Q.* 2018;6(4):66-85. [In Persian]
28. Kravariti F, Johnston K. Talent management: a critical literature review

- 10.22034/ssys.2021.1370.1949. [In Persian]
40. Shabani Bahar G, Hosseini H, Farahani A, Keshavarz L. Determining the Relationship Between Coaching-Oriented Management and Employees' Performance in the Ministry of Sports and Youth. *Strateg Stud Sports Youth*. 2015;14(27):179-192. [In Persian]
41. Shahmoradi M, Mahmoodbabeji O, Khoonsiavashan M, Madani H. Factors Affecting the Strategic Empowerment of Human Resource Management. *Conf Mod Res Iran World Psychol Educ Sci Law Soc Sci*. 2017. [In Persian]
42. Shirtaheri A, Pirouz P, Farashad M. Human Resource Empowerment Strategies as an Index in Effective Performance Management Implementation. *Account Manag Perspect*. 2020;3(32):34-65. [In Persian]
43. Sonesh SC, Coultas CW, Marlow SL, Lacerenza CN, Reyes D, Salas E. Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success. *Consult Psychol J Pract Res*. 2015;67(3):189-217.
44. Sorati Ashtiani N, Babashahi J, Yazdani H, Karimi T. Presenting a Model for Horizontal Alignment Formation Between Human Resource Management Actions. *Strateg Stud Oil Energy Ind*. 2018;10(38):3-38. [In Persian]
45. Woo HR. Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*. 2017;9(2):181. doi: 10.3390/su9020181.
- Understanding the Challenges and Capacities of Organizational Human Resources. 2nd Int Conf Innov Sci Technol; 2016 Dec 15; Singapore. [In Persian]
35. Ojaqi A, Saibani H, Savadi M. Designing a Human Resource Empowerment Model in Sports Organizations. *Sports Sci Q*. 2023. [In Persian]
36. Rafti M, Mousakhani M, Zabihi MR, Ghorbani M. Designing an Organizational Coaching Model in Government Organizations with a Soft Organizational Productivity Approach. *Prod Manag Beyond Manag*. 2021;15(1):77-106. [In Persian]
37. Rosha A, Lace N. Relevance analysis of factors enhancing coaching interactions in organizations. *Entrep Sustain Issues*. 2018;5(3):480-492.
38. Saati Zarei, Akbar, Shabani Bahar, Gholamreza, & Soleimani, Majid. (2018). Designing an employee empowerment model based on the components of talent management and organizational intelligence in the country's general sports and youth departments. *Organizational behavior management studies in sports*, 6(4), 93-106. doi: 10.30473/fmss.2020.50590.2069. [In Persian]
39. Sadeghpour N, Amirtaash A, Safania A. Presenting a Model of the Impact of Human Resource Activities Compatible with Teleworking on the Job Performance of Teleworkers in Selected Sports Organizations. *Strateg Stud Sports Youth*. 2023;22(60):145-168. doi:

47. Zygmant S. Conferences promotes coaching education, celebrates national sportsmanship day. Univ Scranton. 2018. Available from: [zygmants@scranton.edu](mailto:zygmants@scranton.edu)

46. Yousefi H, Mashali B, Manti H. Feasibility Study of Implementing a Coaching Model in Human Resource Training Based on Grounded Theory (Case Study: Iranian National Tax Administration). Tax Res J. 2017;25(84):233-257. [In Persian]

