

## Research Paper

## Benevolent Coaching and Human Capital reinforcement: Analyzing the Mediating Role of Motivational Capital

Reza Sepahvand<sup>1</sup>, Mohammad Hakkak<sup>2</sup>, Razieh Feli<sup>3\*</sup>

1- Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khoramabad, lorestan

2- Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University.

3- Ph.D. in Public Management - Human Resource Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khoramabad, lorestan.

Received:2020/6/11

Accepted: 2020/8/28

PP:19-34

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jedu.2022.25139.5001

### Keywords:

Benevolent Coaching, Motivational Capital, Human Capital reinforcement, championship and Professional Sports.

### Abstract

**Introduction:** The purpose of the present study is to investigate the impact of benevolent coaching on human capital reinforcement with the mediating role of motivational capital.

**research methodology:** The research is applied in terms of purpose and in terms of data collection, it is descriptive-causal and it is quantitative research. The statistical population of the study was the employees of Professional and Sports Development Department of Ministry of Sport and Youth who were selected to answer the research questionnaire due to their close relationship with the athletes' performance at the professional and championship level. The total number of employees was 68, which according to Morgan's table was 58 who were selected by simple random sampling. Data were collected using a questionnaire whose reliability was confirmed by Cronbach's alpha. For data analysis, data normality test, correlation test, and structural equation modeling were used in SPSS and smartPLS software.

**Findings:** The results showed that benevolent coaching had a positive and significant effect on two variables of motivational capital and human capital reinforcement. Motivational capital had a positive effect on human capital reinforcement and it also mediated the effect of benevolent coaching on human capital.

**Conclusion:** Training is one of the effective methods in enhancing human capital and among these, benevolent coaching as one of the Training methods can help in enhancing human capital through increasing motivational capital.

**Citation:** Sepahvand Reza, Hakkak Mohammad, Feli Razieh.(2022) Benevolent Coaching and Human Capital reinforcement: Analyzing the Mediating Role of Motivational Capital . Journal of New Approaches in Educational Administration; 12(6):19-34

**Corresponding author:** razieh feli

**Address:** Ph.D. in Public Management - Human Resource Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khoramabad, lorestan.

**Tell:** 09165567411

**Email:** raziehfeli@gmail.com

## Extended Abstract

### Introduction:

Maintaining valuable human and social capital is seen as the most important challenge of the future in the fast-paced business world, in which it competes to attract and retain scarce and basic skills. None of the existing organizations can achieve their goals without having qualified specialists. Reach. Undoubtedly, the development of human capital depends on the study, design, planning and implementation of training programs that lead to the empowerment of human resources to accept organizational roles and play its effective and efficient. Coaching is one of the manpower actions that positively contributes to the development and advancement of employees. Coaching, as a component of effective leadership, is a goal-oriented development action with a long history. Its purpose is to guide and facilitate the achievement of goals to improve recipients' performance and progress. Benevolent coaching is defined as the combination of committed, available guidance and support. Benevolent coaching should be based on the individual needs and circumstances of the employee and in terms of moral sensitivity, benevolent coaching should be in response to the requests and needs of the employee. Benevolent coaches need to be flexible and use their experience, not just rules, to meet staff needs. Benevolent educators can help strengthen human capital by improving motivational capital in the organization. Empowerment and strengthening of human resources can be done through motivation. Motivation is a very important part of management in the organization. It is natural that people have special needs, and ignoring them and not meeting these needs can reduce the effectiveness of human resources. This is especially evident in the field of championship sports, where success requires both human capital in the field of specialized sports and benevolent and scientific coaching, as well as extraordinary motivational and continuous capital. Field studies have shown that success in the field of individual championship sports such as martial arts, wrestling, boxing, weightlifting, etc. requires the simultaneous specialized human capital of sports, benevolent coaching and equipped with up-to-

date knowledge, as well as intrinsic and extraordinary motivations.

### Context:

The commercialization of research has expanded in recent decades as a new approach to academic research and natural science. This research is in the field of human resources, which examines the role of charitable coaching in strengthening human capital.

### Goal:

The purpose of this study is to investigate the effect of benevolent coaching on strengthening human capital through motivational capital in the staff of the Deputy Minister of Championship and Professional Sports Development of the Ministry of Sports and Youth. The strength of this research is that it informs decision makers and policy makers in the field of championship sports about the most important success factors in the field of difficult championship competitions.

### Method:

The research is applied in terms of purpose and in terms of data collection, it is descriptive-causal and it is quantitative research. The statistical population of the study was the employees of Professional and Sports Development Department of Ministry of Sport and Youth who were selected to answer the research questionnaire due to their close relationship with the athletes' performance at the professional and championship level. The total number of employees was 68, which according to Morgan's table was 58 who were selected by simple random sampling. Data were collected using a questionnaire. All questions of the questionnaire were assessed using a fifty Likert scale (from strongly disagree = 1 to strongly agree = 5). Cronbach's alpha test was used to assess the reliability of the questionnaire. The results of this test showed that the Cronbach's alpha for the variables of benevolent coaching, motivational capital and human capital strengthening were equal to 0.81, 0.73 and 0.78, respectively. Since the values obtained for Cronbach's alpha for all variables are more than 0.7, so the reliability of the research questionnaire is confirmed. For data analysis, data normality test, correlation

test, and structural equation modeling were used in SPSS and smartPLS software.

### Findings:

The results showed that benevolent coaching had a positive and significant effect on two variables of motivational capital and human capital reinforcement. Motivational capital had a positive effect on human capital reinforcement and it also mediated the effect of benevolent coaching on human capital.

### Results:

Training is one of the effective methods in enhancing human capital and among these, benevolent coaching as one of the Training methods can help in enhancing human capital through increasing motivational capital. Coaching method is one of the methods that can help people to be effective in different areas of work and this issue is much more evident in relation to sports. The most important factor in applying this educational method in the championship and professional sports of the country is the level of acceptance and commitment of coaches and learners, and that athletes believe that changing the situation and improving the current situation requires a change in themselves and increasing their capacities and They are professional and specialized competencies that are more efficient and effective in their success for influencing and achieving personal and

national goals than any other method. Capable and competent manpower is one of the factors of success of organizations. The ability and efficiency of employees increases with the guidance and support of managers and supervisors who have more experience in the relevant field. Managers and supervisors with benevolent coaching behavior and communication and providing more feedback to employees can play an important role in strengthening employee motivation and improving performance as well as their personal development. Such supportive behaviors for individual and work development ultimately help the organization to achieve success. In addition to the impact that benevolent coaching can have on human resources staff, this type of coaching can also be used in conjunction with professional athletes. In sports, motivation can be the key to success, and in this regard, the coach-athlete relationship is one of the most important factors affecting the motivation and performance of athletes. When a coach behaves benevolently, in addition to meeting the professional and work needs of individuals (both employees and athletes), their psychological needs are taken into account. Thus, benevolent coaching can increase people's motivation and help improve their performance in their field of activity.

## مقاله پژوهشی

# مری‌گری خیرخواهانه و تقویت سرمایه انسانی: تحلیل نقش میانجی سرمایه انگیزشی

رضا سپهوند<sup>۱</sup>، محمد حاکاک<sup>۲</sup>، راضیه فعلی<sup>۳\*</sup>

۱. استاد گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، لرستان.
۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، لرستان.
۳. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی - منابع انسانی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، لرستان.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف تحقیق حاضر تعیین تأثیر مری‌گری خیرخواهانه بر تقویت سرمایه انسانی با نقش میانجی سرمایه انگیزشی می‌باشد.

**روش شناسی پژوهش:** این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق کارکنان معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وزارت ورزش و جوانان بوده که به علت برخورد نزدیک با عملکرد ورزشکاران در سطح حرفه‌ای و قهرمانی برای پاسخگویی به پرسشنامه تحقیق انتخاب شدند. تعداد این کارکنان ۶۸ نفر گزارش شد که براساس جدول مورگان ۵۸ نفر به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شد که به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده که پایایی آن با آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون نرمال بودن داده‌ها، آزمون همبستگی و مدل معادلات ساختاری در قالب نرم‌افزارهای SPSS و smart PLS استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان داد که مری‌گری خیرخواهانه بر دو متغیر سرمایه انگیزشی و تقویت سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. سرمایه انگیزشی دارای تأثیر مثبتی بر تقویت سرمایه انسانی بود و همچنین این متغیر در تأثیر مری‌گری خیرخواهانه بر سرمایه انسانی دارای نقش میانجی بود.

**بحث و نتیجه‌گیری:** آموزش یکی از روش‌های مؤثر در تقویت سرمایه انسانی است و در این میان مری‌گری خیرخواهانه به عنوان یکی از روش‌های آموزشی می‌تواند از طریق افزایش سرمایه انگیزشی به تقویت سرمایه انسانی در سازمان‌ها کمک نماید.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۳/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۷

شماره صفحات: ۱۹-۳۴

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2022.25139.5001

## واژه‌های کلیدی:

مری‌گری خیرخواهانه، سرمایه انگیزشی، تقویت سرمایه انسانی، ورزش قهرمانی و حرفه‌ای.

**استناد:** سپهوند رضا، حاکاک محمد، فعلی راضیه (۱۴۰۰). مری‌گری خیرخواهانه و تقویت سرمایه انسانی: تحلیل نقش میانجی سرمایه انگیزشی. دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۲ (۶): ۱۹-۳۴

\* نویسنده مسوول: راضیه فعلی

نشانی: دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی - منابع انسانی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد.

تلفن: ۰۹۱۶۵۵۶۷۴۱۱

پست الکترونیکی: raziehfeli@gmail.com

## مقدمه

حفظ سرمایه انسانی و اجتماعی ارزشمند به عنوان مهم‌ترین چالش آینده نه چندان دور در دنیای تجاری پرشتاب دیده می‌شود که در آن بر سر جذب و حفظ مهارت‌های کمیاب و اساسی رقابت می‌شود (Coetzee & Oosthuizen, 2017). در سازمان‌های امروزی تأکید می‌شود که سرمایه انسانی ارزش راهبردی دارد و سازمان را از دیگر رقبایش متمایز می‌کند؛ یعنی می‌توان مهارت‌ها و توانمندی‌های افراد یک سازمان و چگونگی به کارگیری آن‌ها را به منزله عامل مهم مزیت رقابتی آن، به حساب آورد (Nargsian, Poorzat and Rasouli, 2017). هیچ کدام از سازمان‌های موجود نمی‌تواند به اهدافشان بدون داشتن متخصصان مناسب و شایسته دست یابند (Pourshokoh, 2017). سرمایه انسانی بهره‌وری در محیط را به وسیله سیاست‌ها و روش‌هایی که مدیریت مشارکتی (مثل سیستم‌های تیمی با عملکرد بالا) را تشویق می‌نماید، افزایش داده‌اند (de Guimarães & et al, 2016). سرمایه انسانی قلب سرمایه اجتماعی است که به عنوان مجموعه‌ای از عناصر شامل دانش، مهارت‌ها، بصیرت، تجارب، استعداد و روش‌های افراد در سازمان تعریف می‌شود (Yasar, Isik, & Calisir, 2015). سازمان‌ها برای انجام وظایف و مأموریت‌های خود به شدت متکی به سرمایه‌های انسانی هستند. بی‌تردید توسعه سرمایه‌های انسانی در گرو بررسی، طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی است که منجر به توانمندسازی منابع انسانی برای پذیرش نقش‌های سازمانی و ایفای مؤثر و کارآمد آن می‌شود. در این فرآیند، راهبردهایی چون نظام آموزشی کارکنان، مدیریت استعداد، سرمایه‌های فکری، بازگشت سرمایه و ... مطرح می‌شود که هر یک از آنها حوزه‌های وسیعی از برنامه‌های آموزشی و الگوهای اجرایی را دربر می‌گیرد. بنابراین تصور توسعه و بهسازی سازمانی بدون استقرار یک نظام آموزشی کارآمد و اثربخش، به تحقق یادگیری سرمایه‌های انسانی فاقد معنی و مفهوم پذیرفته شده‌ای منجر خواهد شد. یکی از مهم‌ترین الگوها و روش‌های تجربه‌شده موفق و کاربردی برای تقویت سرمایه انسانی، روش مربی‌گری است (Yousefi, Mashali and Menati, 2017).

مربی‌گری یکی از اقدامات نیروی انسانی است که به طور مثبت به توسعه و پیشرفت کارکنان کمک می‌کند. مربی‌گری، به عنوان یک مؤلفه از رهبری مؤثر، یک اقدام توسعه‌ای هدف‌محور با سابقه طولانی است. هدف آن هدایت و تسهیل دستیابی به اهداف برای بهبود عملکرد و پیشرفت دریافت‌کنندگان است (Hui, Sue-Chan & Wood, 2019). مفهوم مربی‌گری در سراسر جهان فراگیر شده و توجه زیادی را در ادبیات علمی و عملی به خود جلب کرده است. افزایش مباحث منتشرشده در مورد مربی‌گری در توسعه منابع انسانی، روانشناسی، مدیریت و زمینه‌های مرتبط، شاهدی بر ارزش مربی‌گری برای افراد و سازمان‌هاست (Ellinger and Kim, 2014). آنچه که میان انواع مختلف مربی‌گری مشترک است قصد ضمنی و آشکار آن‌ها جهت کمک به افراد برای بهبود عملکردشان در حوزه‌های مختلف و افزایش اثربخشی فردی، پیشرفت شخصی و رشد شخصی آنان می‌باشد (Beattie & et al, 2014). مربی‌گری خیرخواهانه به عنوان ترکیب همراهی، راهنمایی و پشتیبانی متعهدانه و دردسترس تعریف می‌شود. مربی‌گری خیرخواهانه باید براساس نیازها و شرایط فردی کارمند بوده و از لحاظ حساسیت اخلاقی، مربی‌گری خیرخواهانه باید در پاسخ به درخواست‌ها و نیازهای کارمند باشد. مربیان خیرخواه باید منعطف بوده و از تجارب خود و نه صرفاً قوانین برای برآوردن نیازهای کارکنان استفاده کنند (Loignon & Boudreault-Fournier, 2012).

مربیان خیرخواه می‌توانند از طریق بهبود سرمایه انگیزشی در سازمان به تقویت سرمایه انسانی کمک کنند. توانمندسازی و تقویت منابع انسانی می‌تواند از طریق انگیزش انجام گیرد. انگیزش بخش بسیار مهمی از مدیریت در سازمان است. طبیعی است که افراد نیازهای خاصی داشته و نادیده گرفتن آن‌ها و عدم برآورده ساختن این نیازها می‌تواند، باعث کاهش اثربخشی نیروی انسانی شود (Makhubedu, 2017). وجود سرمایه انگیزشی برای انجام فعالیت‌های یک سازمان ضروری بوده و عوامل مختلفی در محیط کار سازمان وجود دارد که این انگیزش را تسهیل یا محدود می‌سازد. مدیران به عنوان رهبران سازمان، باید نیازها و انتظارات افراد را درک کرده تا بتوانند فرهنگ سازمان را هدایت کنند. از میان تمام اقداماتی که یک مدیر انجام می‌دهد، ایجاد انگیزه برای کارکنان مهم‌ترین و پیچیده‌ترین کار است (Al Rahbi, Khalid & Khan, 2017). به ویژه در حوزه ورزش‌های قهرمانی که موفقیت هم‌نیازمند داشتن سرمایه انسانی در حوزه ورزش تخصصی و هم مربی‌گری خیرخواهانه و علمی و نیز سرمایه انگیزشی و مستمر فوق‌العاده است، این موضوع کاملاً مشهود است. بررسی‌های میدانی نشان داده است که موفقیت در حوزه ورزش‌های قهرمانی فردی همچون ورزش‌های رزمی، کشتی، بوکس، وزنه‌برداری و غیره نیازمند داشتن همزمان سرمایه انسانی تخصصی ورزش، مربی‌گری خیرخواهانه و مجهز به دانش روز و نیز انگیزه‌های درونی و فوق‌العاده است. نکته قوت این پژوهش آن است که تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران حوزه ورزش‌های قهرمانی را به مهم‌ترین عوامل موفقیت در عرصه رقابت‌های دشوار قهرمانی آگاه می‌سازد. با توجه به این که تاکنون پژوهش‌های جامعی در مورد ارتباط این سه متغیر در حوزه ورزش‌های قهرمانی انفرادی به عمل نیامده است، این پژوهش قصد دارد تا اثر مربی‌گری خیرخواهانه بر تقویت سرمایه انسانی با نقش میانجی سرمایه انگیزشی در کارکنان معاونت ورزش‌های قهرمانی وزارت ورزش و جوانان را مورد بررسی قرار دهد.



سازمان‌ها زمانی در آموزش سرمایه‌گذاری می‌کنند که دانش به دست آمده از چنین آموزش‌هایی، بهره‌وری سازمان را در سطح بسیار بالاتری نسبت به هزینه‌های مستقیمی که برای این آموزش‌ها صرف می‌شود، بهبود بخشند (Olsen & et al, 2018). مربی‌گری به عنوان یکی از روش‌های نوین در توسعه و بالندگی منابع انسانی و از کارآمدترین روش‌ها در آموزش پایدار کارکنان در سازمان می‌باشد. مربیگری افراد را در برابر تغییرات علمی، تکنولوژی و محیطی مجهز می‌سازد و آن‌ها را نسبت به یادگیری، آموزش، بهبود عملکرد و ارتقای توانایی‌هایشان متعهد می‌سازد (Ellinger and Kim, 2014). مربیگری یک ابزار قدرتمند برای یادگیری و تغییر شخصی است. در مربیگری یک تغییر نقش از معلمی به تسهیل‌گر یا کاتالیزور است. بر خلاف آموزش سنتی، مربی‌گری یک فرایند ارتباطی دو طرفه است که یادگیرنده در قبال فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد بازخورد دریافت کرده و رفتارهای خود را اصلاح می‌نماید (Azizi & Godarzi, 2018). خیرخواهی از باوری نشأت می‌گیرد که اعتماد شونده قصد کمک به اعتمادکننده را دارد (Samari & Safarzadeh, 2017). میزانی را که افراد درک می‌کنند تا نیت خوب و نیک نسبت به دیگران داشته باشند و این نیت را ابراز نمایند به عنوان خیرخواهی در نظر گرفته می‌شود (Ogbeibu, Senadjki & Gaskin, 2018). با داشتن خیرخواهی بیشتر، سازمان‌ها ممکن است مقاومت بیشتر در برابر تغییرات مداوم در آینده داشته باشند. نیاز به داشتن مدیر خیرخواهی که به شدت احساسات و هیجاناتی که منعکس‌کننده دلسوزی، مراقبت، نوع دوستی و مهربانی نسبت به کارمند است را نشان می‌دهد، برای کسب موفقیت در سطح سازمانی به یک ضرورت تبدیل شده است (Wang & Jap, 2017). از طریق نمایش خیرخواهی از سوی مدیران عالی، یک محیط کاری که دارای خصوصیات انسانی، حمایتی، راحت، قابل اعتماد و احترام‌آمیز است، ایجاد خواهد شد. به طور اساسی مدیران خیرخواه رفتارهای درست و مهربانانه را به نمایش می‌گذارند که تأثیرات مثبتی بر کارمندان اطرافشان می‌گذارد (Ogbeibu & et al, 2018). مربی‌گری خیرخواهانه به عنوان ترکیب همراهی، راهنمایی و پشتیبانی متعهدانه و در دسترس تعریف می‌شود (Loignon & Boudreault-Fournier, 2012).

مربی‌گری خیرخواهانه می‌تواند انگیزه در سازمان را بهبود و به توسعه سرمایه انسانی در سازمان کمک کند. ایجاد و توسعه سرمایه انسانی یکی از فرآیندهای کلیدی و مهم در مدیریت منابع انسانی بوده که برنامه‌ها، سیستم‌ها و اقداماتی را در برمی‌گیرد که منجر به بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. جهت توسعه سرمایه انسانی روش‌های مختلفی وجود دارد که آموزش رسمی و غیررسمی، یادگیری در عمل، دنبال‌رویی شغلی، یادگیری از سوی ارشد، یادگیری تجربی، شبیه‌سازی و مربی‌گری از مهم‌ترین آن‌ها هستند. هر بنگاهی با توجه به قابلیت‌ها و توانایی‌های خود و همچنین محدودیت‌هایی که در ارتباط با محیط داخلی و خارجی دارد، استراتژی خاصی را برای توسعه سرمایه انسانی خود به کار می‌گیرد (Dubois & Rothwell, 2004). (۲۰۱۲) Bond & Seneque، مربی‌گری مدیران را به عنوان استراتژی برای توسعه و تقویت منابع انسانی تعریف می‌کنند. هنگامی که مدیران نقش مربی‌گری را به خوبی انجام می‌دهند، باعث بهبود عملکرد کارکنان و تمرکز بر اصلاح مسائل کاری، افزایش انگیزه‌های شغلی و توانمندکردن کارکنان برای بهبود هرچه بیشتر سطح عملکردی‌شان می‌شود. در برخی از تحقیقات انجام شده این موضوع مورد تأکید قرار گرفته است.

Javadipour, Safaei Movahed & Barati (2015) در تحقیقی به بررسی تأثیر روش مربی‌گری بر توانمندسازی روان‌شناختی معلمان پایه اول ابتدایی استان خوزستان پرداختند. نتیجه پژوهش نشان داد میانگین توانمندسازی روان‌شناختی و اکثر ابعاد آن در پس آزمون گروه آزمایش تفاوت معناداری با پیش آزمون داشته است. بنابراین مربی‌گری سبب توانمندسازی روان‌شناختی معلمان گردیده است. McLean & et al. (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان «توسعه و اعتبارسنجی اولیه ابزارهای سنجش مهارت مربی‌گری مدیریت» مربیگری را به عنوان راهبردی برای توسعه سازمانی در نظر گرفته و بیان داشتند که مربی‌گری مدیران به عنوان فعالیتی اثربخش می‌تواند در نهایت به توسعه منابع انسانی سازمان بیانجامد. Marcone (۲۰۱۷) تأثیر سبک‌های مربی‌گری را بر انگیزه و عملکرد ورزشکاران مورد بررسی قرار داد. نتایج این پژوهش نشان داد که مربیان از طریق سبک‌های مختلف مربی‌گری بر ورزشکارانی که با روش‌های مختلف با آن‌ها در ارتباطند، تأثیر می‌گذارند. در این پژوهش تأکید شد که مربیانی که بیشتر رفتارهای حمایتی از خود نشان می‌دهند و تمایل به برآورده‌شدن نیازهای روانی ورزشکاران دارند، موجب توسعه شکل‌های خودمضمی از انگیزش در ورزشکاران می‌شوند که در نهایت به بهبود عملکرد آن‌ها می‌انجامد. Ellinger & Kim (۲۰۱۴) به بررسی مربی‌گری و توسعه منابع انسانی از طریق تئوری‌های مرتبط، انواع مربی‌گری و مقیاس‌ها و شواهد تحقیقاتی و عملی پرداختند. آن‌ها به عنوان نتیجه بیان کردند که متخصصان منابع انسانی در راستای توسعه منابع انسانی می‌تواند از مربیان داخلی و خارجی و مدیران صف متعهد استفاده کنند. Abu Samah & et al. (2013) تحقیقی با عنوان «رفتار مربی‌گری بر انگیزش ورزشکاران: تجارب ورزش تیراندازی مالزی» انجام دادند. در این تحقیق که ۹۵ نفر از کمانداران زن و مرد مالزیایی در آن مشارکت داشتند، مشخص شد که رفتار مربی‌گری مربیان باعث ایجاد انگیزه بالا در بین ورزشکاران می‌شود که در نهایت بر عملکرد آن‌ها برای دستیابی به هدف تأثیر مثبتی دارد. توجه به این مطالب فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه اول:** مربی‌گری خیرخواهانه بر سرمایه انگیزشی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه دوم:** مربی‌گری خیرخواهانه بر تقویت سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

انگیزش یکی از مهم‌ترین اصطلاحات روان‌شناسی است که بسیاری از مدیران با استفاده از آن می‌خواهند حداکثر خروجی و بهره‌وری را داشته باشند. بنابراین مدیران بایستی در این راه، یک روش خوب را برای ایجاد انگیزه در کارکنان خود انتخاب نمایند، همکاری بین مدیران و کارکنان را افزایش دهند و آن‌ها را به داشتن مسوولیت ترغیب کنند، و در نهایت بر کارآنها نظارت داشته باشند تا بتوانند به حداکثر بهره‌وری دست یابند (Ali, Abrar & Haider, 2012). با توجه به اینکه بیشتر فعالیت‌ها به سمت فعالیت‌های تیمی و مبتنی بر مشارکت میان افراد، پیش می‌روند، دانش، تخصص و تجارب گسترده افراد و حتی گروه‌های متمایز می‌تواند تحت عنوان مدل سرمایه انگیزشی کارکنان منجر به بهترین کیفیت برای سیستم شود که از جنبه‌های مختلف اجتماعی، فیزیکی، فنی و محیطی دارای برتری است (Türkeli, 2006). لارسون و همکاران (2007) سرمایه انگیزشی را تناسب میان انگیزه‌های مسیر شغلی فرد و سیستم‌های پاداش و ارزیابی عملکرد مربوط به فرهنگ سازمانی می‌دانند. علاوه بر این، سرمایه انگیزشی به طور تجربی این موضوعات که چگونه سازمان‌ها تجربه کسب می‌کنند، چگونه کارکنانشان را راضی می‌کنند و چگونه به طور بلندمدتی در سازمان باقی می‌مانند را اندازه‌گیری و می‌سنجند (Larson & et al, 2007). سرمایه انگیزشی همچنین می‌تواند به سرمایه‌گذاری و اختصاص منابع به مکانیسم‌های خوب طراحی شده جهت بهبود یا افزایش انگیزه ذاتی کارکنان اشاره داشته باشد (Berdud, Cabasés Hita & Nieto Vázquez, 2014). مدل سرمایه انگیزشی الگویی منحصر به فرد بوده که نیازهای فناوری اطلاعات سازمان‌ها را از طریق سه لنز و دیدگاه برتر در ارتباط با تئوری‌های عوامل انسانی از لحاظ انگیزش انسانی، سرمایه انسانی و سیستم‌های اجتماعی – فنی برآورده می‌سازد (Türkeli, 2006). واروم<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) اظهار داشت که اثرات انگیزش بر عملکرد به سطح توانایی نیروی کار بستگی دارد و رابطه توانایی با عملکرد به انگیزه نیروی کار بستگی دارد (Aryee & et al, 2016). به طور کلی سرمایه مکانی، سرمایه انسانی و عوامل انگیزشی رشد ممکن است در سطوح مختلف بر چشم‌انداز بقای بنگاه‌ها تأثیر بگذارند (Huggins, Prokop & Thompson, 2017). بارتول و مارنین<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، انگیزه به عنوان یک قدرت است که باعث تقویت رفتار و حرکت در جهت هدف می‌شود. این تعریف مشخص می‌کند که به منظور دستیابی به اهداف مطمئن افراد باید رضایت بخش و پرنرژی باشند و هدف خود را به روشنی بیان کنند (Manzoor, 2012).

محققان به طور فزاینده به این نتیجه دست یافته‌اند که برای دستیابی به مزیت رقابتی، شرکت باید اقدام به سرمایه‌گذاری، دسته‌بندی و به کارگیری منابع کند که از این میان منابع انسانی اهمیتی ویژه دارد. برای ایجاد ارزش، بهبود عملکرد و جبران خطرات، استفاده از منابع انسانی مهم‌تر از داشتن آن است. محققان به طور گسترده تأثیر سرمایه انسانی بر انحلال سازمانی، توسعه قابلیت‌های اساسی و عملکرد مالی و عملیاتی مورد تأکید قرار داده‌اند (Ma & et al, 2019). اگرچه سازمان‌ها برای تدوین و اجرای استراتژی رقابتی به هر دو نوع منابع ملموس و ناملموس نیاز دارند، اما اقتصاد دانش‌بنیان و خدمت‌محور امروز بر نقش محوری منابع نامشهود (مانند سرمایه انسانی) در ایجاد مزیت رقابتی پایدار تأکید می‌کند (Aryee & et al, 2016). اکثر مطالعات انجام گرفته سرمایه انسانی را به عنوان مهارت‌های در اختیار نیروی کار و به عنوان دارایی سازمان تعریف کرده‌اند. بیشتر محققان سرمایه انسانی را به عنوان دانش، مهارت، آموزش و توانایی‌های نهادینه‌شده در یک فرد تعریف می‌کنند (Karazijienė & Jurgelevičius, 2016). فرانک و بمانک<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) سرمایه انسانی را به عنوان مجموعه‌ای از عوامل از قبیل تحصیلات، تجارب، یادگیری، هوش، انرژی، عادت‌های کاری، اعتماد به نفس، یادگیری مادام‌العمر و ابتکارات تعریف می‌کنند که بر ارزش محصولات نهایی تأثیر می‌گذارند (Frank and Bemanke, 2007). برخی از تحقیقات تأثیر انگیزه و سرمایه انگیزشی را در توسعه و تقویت سرمایه انسانی مورد تأکید قرار داده‌اند.

لارسون و همکاران (2007) در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند که سرمایه انگیزشی بالاتر منجر به اثربخشی استراتژی‌های سازمانی در ارتباط با اعضای سازمان، کارکرد بهتر ساختار سازمانی، بهبود سیستم ارزیابی عملکرد، رضایت و انگیزش بهتر اعضای سازمان و ماندگاری بهتر اعضای سازمان شده که در نهایت به بهبود سرمایه انسانی می‌گردد (Larson & et al, 2007). Berdud & et al. (2014) در مقاله‌ای با عنوان «مشوق‌ها بهتر از پول: هویت و سرمایه انگیزشی در سازمان‌های بخش عمومی» به این نتیجه دست یافتند که سرمایه انگیزشی بهتر از مشوق‌های کوتاه‌مدت پولی می‌تواند به هویت کارکنان که در آن نیروی انسانی اهداف خود را به اهداف سازمانی پیوند می‌دهند، کمک نماید. از نظر آنها سرمایه انگیزشی نوعی بهینه‌سازی برای سازمان بوده که مدیران می‌توانند از آن برای داشتن نیروی انسانی بهتر و بانگیزه‌تر استفاده کنند. Umeozor (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان «انگیزش و منابع انسانی در کتابخانه‌ها» انجام داد. وی در این پژوهش که به صورت مروری انجام شده است با بررسی تئوری‌های انگیزشی به این نتیجه رسید که انگیزش بر رفتارهای پایدار و عملکرد

1 Vroom

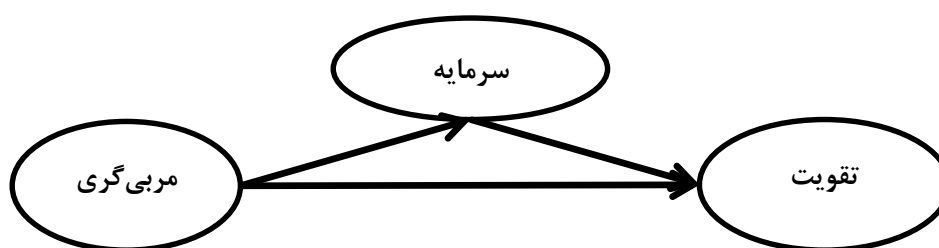
2 Bartol & Martin

3 Frank and Bemanke

کارکنان تأثیر دارد. (Khorasani & Zamanimanesh (2017 نقش انگیزش شغلی در یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در راستا بهبود عملکرد اقتصادی کارکنان شهرداری یاسوج مورد بررسی قرار دادند. نتایج این تحقیق که ۱۴۶ نفر از کارکنان شهرداری یاسوج را مورد بررسی قرار داد، نشان داد که انگیزش شغلی بر یادگیری و توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر معناداری دارد. Nicoleta & Eliza (2013) یکی از شرایط اساسی که منجر به بهبود رقابت‌پذیری در سازمان‌ها می‌شود را بهبود انگیزه نیروی انسانی می‌دانند. آن‌ها در تحقیقی پیمایشی که با هدف تجزیه و تحلیل ساختار کارکنان، سطح پاداش و نقش انگیزه در عملکرد کارکنان انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که بهبود و استفاده از انگیزه به عنوان یک روش اصلی مدیریتی می‌تواند منجر به دستیابی به کارایی نیروی انسانی و هم‌چنین رقابت‌پذیری فردی و سازمانی گردد. با توجه به مطالب فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه سوم:** سرمایه انگیزشی بر تقویت سرمایه انسانی تأثیر معناداری دارد.

**فرضیه چهارم:** مربی‌گری خیرخواهانه بر تقویت سرمایه انسانی به واسطه سرمایه انگیزشی تأثیر معناداری دارد. بنابراین مدل مفهومی تحقیق به شکل زیر ارائه می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی و از نوع تحقیقات کمی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق کارکنان معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وزارت ورزش و جوانان است. تعداد کارکنان این معاونت براساس اطلاعات دریافتی از سایت وزارت ورزش و جوانان ۶۸ نفر گزارش شد. حجم نمونه براساس جدول مورگان ۵۸ نفر برآورد گردید. با توجه به محدودبودن افراد جامعه و هم‌چنین امکان لیست‌بندی این افراد برای نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده استفاده شد. کارکنان مربوط به علت اطلاع از روند حرفه‌ای ورزشکاران در حوزه ورزش‌های قهرمانی و تأثیر مربی‌گری در پیشرفت آن‌ها برای پاسخگویی به پرسشنامه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بود که در آن برای سنجش متغیر مربی‌گری خیرخواهانه از ۱۴ سوال برگرفته از تحقیقات (Loignon & Boudreault-Fournier (2012)، Azizi & Godarzi (2018) و Fleig-Palmer & et al (2012) برای سنجش متغیر سرمایه انگیزشی از ۸ سوال برگرفته از تحقیقات (Zhang, Liu & Chen (2017) و Chang & Chuang (2011) و برای سنجش متغیر تقویت سرمایه انسانی از ۱۰ سوال برگرفته از تحقیقات (Subramony & et al (2018) و Raineri (2017) استفاده شد. تمامی سوالات مذکور با استفاده از طیف لیکرت پنج‌تایی (از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) مورد سنجش قرار گرفتند. برای سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج این آزمون نشان داد که مقدار آلفای کرونباخ برای متغیرهای مربی‌گری خیرخواهانه، سرمایه انگیزشی و تقویت سرمایه انسانی به ترتیب برابر با ۰/۸۱، ۰/۷۳ و ۰/۷۸ بوده که با توجه به اینکه مقادیر به دست آمده برای آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بیش از ۰/۷ است، لذا پایایی پرسشنامه تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از نرم‌افزار smartPLS استفاده شد. آزمون‌های تکمیلی با استفاده از نرم‌افزار اسپاس انجام گرفت. آزمون‌های آماری شامل آزمون نرمال‌بودن توزیع داده‌ها، آزمون همبستگی و روش مدل معادلات ساختاری می‌باشند.

### یافته‌ها

یکی از پیش‌فرض‌های اصلی مدل معادلات ساختاری آزمون نرمال بودن توزیع متغیرهای مورد بررسی است. یکی از این آزمون‌ها، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف می‌باشد که به بررسی نرمال بودن متغیرها می‌پردازد. نتایج آزمون K-S جهت بررسی نرمال‌بودن توزیع داده‌ها نشان داد که مقدار sig برای متغیرهای مربی‌گری خیرخواهانه، سرمایه انگیزشی و تقویت سرمایه انسانی به ترتیب برابر با ۰/۲۰۰، ۰/۰۰۳ و ۰/۰۱۱ است. برای متغیر مربی‌گری خیرخواهانه، سطح معناداری بیش از ۰/۰۵ است لذا فرضیه صفر یعنی نرمال‌بودن این متغیر مورد تأیید



قرار می‌گیرد و توزیع داده‌ها برای آن نرمال است. اما برای دو متغیر سرمایه انگیزشی و تقویت سرمایه انسانی مقدار سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده لذا این متغیرها دارای توزیع غیرنرمال است. مقدار آماره آزمون برای متغیرهای مذکور به ترتیب بیان شده برابر با ۰/۱۰۱، ۰/۱۴۷ و ۰/۱۳۴ می‌باشد. با توجه به غیرنرمال بودن اکثر متغیرها، در مراحل بعدی تحقیق از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده شد.

برای بررسی وجود یا عدم وجود رابطه و همچنین میزان شدت رابطه بین دو متغیر کمی، از آزمون ضریب همبستگی استفاده شد و با توجه به غیرنرمال بودن داده‌ها از همبستگی اسپیرمن استفاده گردید. گرچه در پژوهش حاضر تأثیر متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است، اما با توجه به اینکه در رابطه، تأثیر دوجانبه متغیرها مد قرار می‌گیرد، تأیید وجود رابطه در آزمون همبستگی می‌تواند نشان‌دهنده تأثیر متغیرها برهم باشد. نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن نشان داد که مقدار سطح معناداری برای تمام روابط مورد نظر در تحقیق، برابر با ۰/۰۰ بوده که از سطح خطای در نظر گرفته شده (۰/۰۵) کمتر است و لذا فرضیه صفر این آزمون مبنی بر عدم وجود همبستگی میان متغیرها رد و وجود رابطه میان متغیرهای تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین با توجه به مقدار ضریب همبستگی که برای تمامی روابط بیش از ۰/۳ است (مربی‌گری خیرخواهانه - سرمایه انگیزشی برابر با ۰/۸۱۲؛ مربی‌گری خیرخواهانه - تقویت سرمایه انسانی برابر با ۰/۸۳۲ و سرمایه انگیزشی - تقویت سرمایه انسانی برابر با ۰/۷۹۱)، می‌توان بیان کرد که میان متغیرهای مستقل و وابسته رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بنابراین با توجه به هدف تحقیق که بررسی تأثیر متغیرها برهم بوده و همچنین غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها و حجم پایین نمونه برای بررسی مدل تحقیق از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است.

مدل معادلات ساختاری شامل مدل بیرونی و مدل درونی است. ابتدا مدل بیرونی بررسی و سپس به بررسی مدل درونی پرداخته خواهد شد. در این پژوهش رابطه هر متغیر آشکار با متغیرهای مکنون متناظرش از نوع انعکاسی می‌باشد. یعنی هر متغیر آشکار با کمک یک رابطه رگرسیونی ساده با متغیر مکنون ارتباط می‌یابد. برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری (بیرونی) باید روایی و پایایی سازه‌های انعکاسی بررسی شوند. پایایی شامل آلفای کرونباخ و آلفای مرکب می‌باشد. برای بررسی روایی پرسشنامه از دو معیار روایی همگرا و واگرا استفاده شده است. در در ارتباط با روایی، متغیرهایی که دارای بارهای عاملی کمتر از ۰/۴ باشند، باید از مدل اندازه‌گیری حذف شوند. در جدول (۱) شاخص‌های بررسی مدل بیرونی آورده شده است.

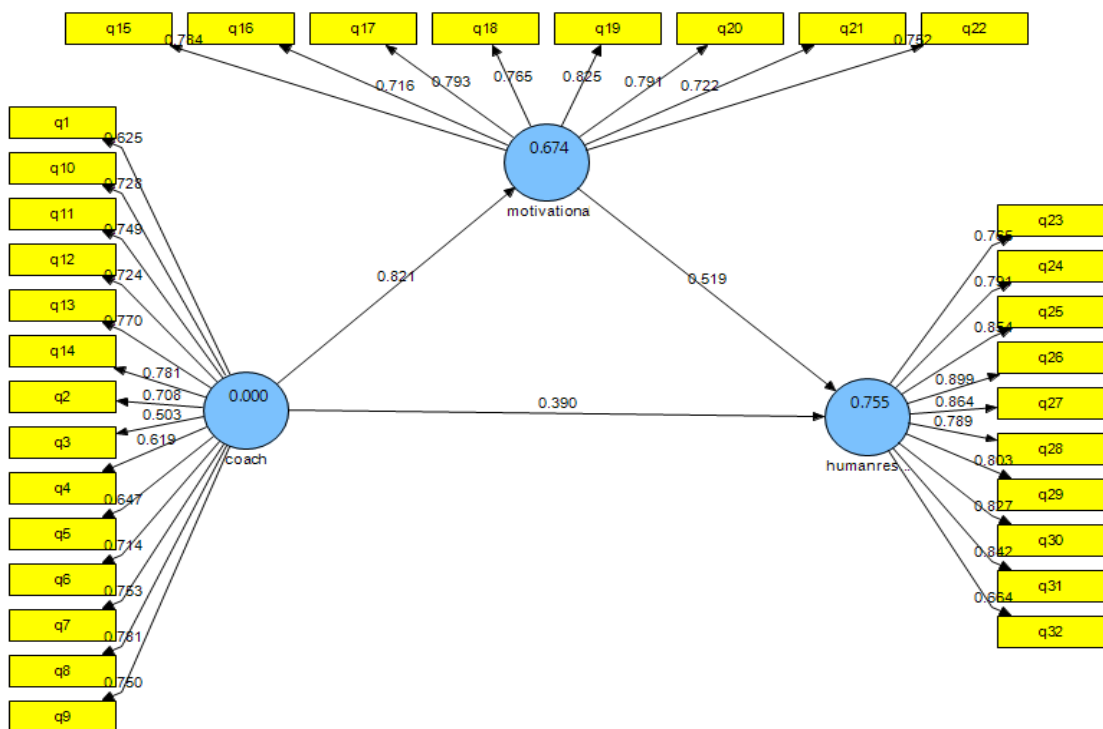
جدول ۱. روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری و برازش مدل کلی

GOF	شاخص افزونگی	شاخص اشتراک	AVE	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ	R <sup>2</sup>	بارهای عاملی	گویه‌ها	متغیر
0/646	-	0/50	0/50	0/93	0/92	-	0/62	q1	مربی‌گری خیرخواهانه
							0/7۱	q2	
							0/50	q3	
							0/6۲	q4	
							0/6۵	q5	
							0/7۲	q6	
							0/75	q7	
							0/78	q8	
							0/75	q9	
							0/7۳	q10	
							0/7۵	q11	
							0/72	q12	
							0/7۷	q13	
							0/78	q14	
							0/39	0/59	

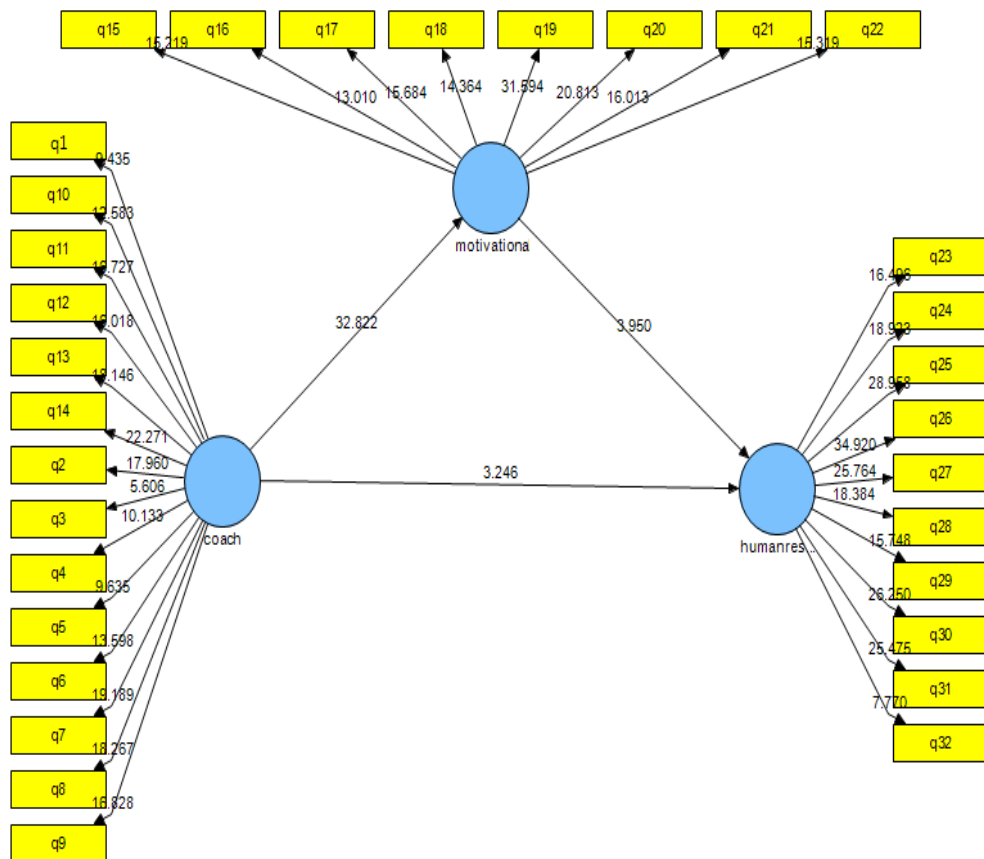
						0/7۲	q16	انگیزشی
						0/79	q17	
						0/76	q18	
						0/8۳	q19	
						0/79	q20	
						0/72	q21	
						0/75	q22	
						0/76	q23	
						0/79	q24	
						0/85	q25	
						0/89	q26	
						0/86	q27	تقویت
0/31	0/6۶	0/6۶	0/95	0/94	0/75	0/79	q28	سرمایه
						0/80	q29	انسانی
						0/8۳	q30	
						0/84	q31	
						0/66	q32	

همان طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود مقادیر به دست آمده برای آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷۰ است که نشان‌دهنده پایایی مطلوب متغیرهای تحقیق است. بنابراین مدل اندازه‌گیری از پایایی مطلوبی برخوردارند. همچنین تمام بارهای عاملی در دامنه قابل قبول (بیش از ۰/۴) قرار دارند و لذا روایی سازه‌ی آن‌ها تأیید می‌گردد. مقدار AVE برای متغیرهای مکنون بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین می‌توان گفت که روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب می‌باشد. برای بررسی برازش مدل تحقیق از شاخص GOF استفاده می‌گردد. این شاخص خود به دو قسمت شاخص اشتراک و شاخص افزونگی تقسیم می‌شود. مثبت بودن به ترتیب نشان‌دهنده کیفیت مطلوب مدل اندازه‌گیری و کیفیت مطلوب مدل معادلات ساختاری است. چون مقدار GOF برای مدل تحقیق برابر با ۰/۶۴۶ است، لذا مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

پس از آزمون مدل بیرونی و به عبارت تأیید روایی و پایایی مدل درونی (مدل‌های اندازه‌گیری تحقیق) مدل درونی یا همان مدل ساختاری تحقیق برای فرضیه‌های تحقیق ارزیابی می‌گردد. با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. مدل درونی پژوهش با کاربرد نرم افزار SMART-PLS Graph انجام شد.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری در حالت عدد معناداری

برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از شاخص جزئی مقدار آماره T (T-value) استفاده شده است. در این راستا اگر مقدار T بیشتر از ۱/۹۶ باشد، در سطح ۹۵ درصد می‌توان گفت تأثیر بین متغیرها معنادار است و جهت مشخص شدن میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته از از ضریب مسیر استفاده می‌شود. خلاصه‌ای از نتایج فرضیه‌های تحقیق بر اساس مدل‌های فوق در جدول (۲) آمده است:

جدول ۲. خلاصه‌ای از نتایج فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	خطای استاندارد	عدد معناداری	نتیجه فرضیه
مربی‌گری خیرخواهانه - سرمایه انگیزشی	0/82	0/02	32/82	تأیید
مربی‌گری خیرخواهانه - تقویت سرمایه انسانی	0/39	0/12	3/2۵	تأیید
سرمایه انگیزشی - تقویت سرمایه انسانی	0/5۲	0/13	3/95	تأیید

برای آزمون معناداری اثرات غیر مستقیمی که به واسطه یک متغیر میانجی به وجود می‌آیند (یعنی دو مسیر وجود دارد) از فرمولی که اولین بار توسط سوئل ارائه شد، استفاده می‌شود:

$$Z - \text{value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}} \quad \text{فرمول (۱): آزمون سوئل}$$

که در این فرمول: a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛ b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته؛  $S_a$ : خطای استاندارد مربوط به مسیر میان مستقل و میانجی؛  $S_b$ : خطای استاندارد مربوط به مسیر میانجی و وابسته؛

نتایج آزمون سوئل برای بررسی نقش میانجی سرمایه انگیزشی در تأثیر مربی‌گری خیرخواهانه بر توسعه سرمایه انسانی نشان داد که مقدار آماره Z برای این فرضیه برابر با ۳/۹۲ بوده که از ۱/۹۶ بزرگ تر بوده و لذا نقش میانجی سرمایه انگیزشی در تأثیر مربی‌گری خیرخواهانه بر تقویت سرمایه انسانی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

هم چنین از طریق بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم می‌توان نقش میانجی متغیر سرمایه انگیزشی را مورد بررسی قرار داد که در این ارتباط نیز اثر مستقیم (مسیر مربی‌گری خیرخواهانه - تقویت سرمایه انسانی) برابر با ۰/۳۹ و اثر غیرمستقیم (مسیر مربی‌گری خیرخواهانه - سرمایه انگیزشی - تقویت سرمایه انسانی) برابر با ۰/۴۲ بوده که با توجه با بزرگتر بودن اثر غیرمستقیم نسبت به اثر مستقیم، نقش میانجی سرمایه انگیزشی در تأثیر متغیر مربی‌گری خیرخواهانه بر تقویت سرمایه انسانی مجدداً مورد تأیید قرار می‌گیرد.

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به بررسی تأثیر مربی‌گری خیرخواهانه بر تقویت سرمایه انسانی به واسطه سرمایه انگیزشی در کارکنان معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وزارت ورزش و جوانان پرداخت. نتایج به دست آمده در ارتباط با آزمون فرضیه اول که به بررسی تأثیر مربی‌گری خیرخواهانه بر سرمایه انگیزشی پرداخت، حاکی از تأیید این فرضیه بود. بنابراین می‌توان گفت که مربی‌گری خیرخواهانه بر بهبود سرمایه انگیزشی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه این فرضیه با مطالعات (Marcone (2017) و Abu Samah & et al. (2013) هم سوست. نیروی انسانی توانا و شایسته از عوامل موفقیت سازمان‌هاست. توانایی و کارایی کارکنان با راهنمایی و حمایت مدیران و سرپرستان که تجربه بیشتری در زمینه مربوطه دارند افزایش می‌یابد. مدیران و سرپرستان با رفتار مربی‌گری خیرخواهانه و ارتباط و ارائه بازخور بیشتر به کارکنان می‌توانند در تقویت انگیزه‌های کارکنان و بهبود عملکرد و همچنین توسعه فردی آنان نقش بسزایی داشته باشند. این گونه رفتار-های حمایتی در جهت توسعه کاری و شخصی فرد در نهایت به سازمان در رسیدن به موفقیت یاری می‌رساند. علاوه بر تأثیر مربی‌گری خیرخواهانه می‌تواند بر کارکنان در حوزه منابع انسانی داشته باشد، این نوع مربی‌گری می‌تواند در ارتباط با ورزشکاران حرفه‌ای نیز مورد استفاده قرار گیرد. در ورزش انگیزه می‌تواند کلید موفقیت باشد و در این میان رابطه مربی - ورزشکار از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انگیزه و عملکرد ورزشکاران است. هنگامی که مربی رفتار خیرخواهانه‌ای داشته باشد، علاوه بر برآورده‌شده نیازهای تخصصی و کاری افراد (چه کارمند و چه ورزشکار)، نیازهای روانی آن‌ها نیز مورد توجه و برآورده می‌شود. بنابراین مربی‌گری خیرخواهانه می‌تواند انگیزه افراد را بالا برده و به بهبود عملکرد آن‌ها در حوزه فعالیت‌شان کمک کند.

در فرضیه دوم تأثیر مربی‌گری خیرخواهانه بر تقویت سرمایه انسانی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاکی از این بود که مربی‌گری خیرخواهانه دارای تأثیر مثبت و معناداری بر تقویت سرمایه انسانی است. نتیجه این فرضیه با مطالعات Ellinger & Kim (۲۰۱۴) و Bond & Seneque (۲۰۱۲) هم جهت است. مربیان افراد را با ابزارها، دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای اثربخشی بیشتر تجهیز می‌کنند. مربیان می‌توانند متخصصان درون و برون سازمانی باشند. این شیوه هم چنین امروزه برای حل مسائل عملکردی مدیران ارشد و مدیران

اجرائی، به روشی رایج تبدیل شده است. به همین دلیل به عنوان شیوه‌ای مثبت و مؤثر، مورد توجه مدیران و متخصصان منابع انسانی نیز قرار گرفته است. چنانچه فرآیند مربی‌گری با خیرخواهی همراه باشد می‌توان انتظار داشت که نتایج بهتری حاصل شود و به بهبود سرمایه انسانی منجر گردد. براساس نظرات کارکنان معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وزارت ورزش و جوانان فرآیند مربی‌گری خیرخواهانه نتیجه مثبتی بر تقویت سرمایه انسانی داشته است که این سرمایه انسانی می‌تواند شامل ورزشکاران و کارکنان ارائه‌دهنده خدمات به آنها باشد. ورزشکاران در سطح حرفه‌ای و قهرمانی به عنوان سرمایه ملی محسوب شده و توجه به آن‌ها می‌تواند علاوه بر شهرت و افتخار برای کشور، درآمد ارزی کشور را نیز بهبود بخشند. بنابراین مربی‌گری خیرخواهانه می‌تواند به ورزشکاران جهت پیشرفت در مسیر خود و کارکنان حوزه ورزش برای ارائه خدمات بهتر کمک کند. تأثیر سرمایه انگیزشی بر تقویت سرمایه انسانی در فرضیه سوم مورد بررسی قرار گرفت که برای این فرضیه نتایج نشان داد که افزایش در سرمایه انگیزشی باعث بهبود تقویت سرمایه انسانی می‌گردد. نتیجه این فرضیه با مطالعات (Larson & et al (2007) و Berdud & et al (2014) همسوست. انگیزه‌های انسانی بر بسیاری از ابعاد رفتار انسانی مانند احساس کنترل، تمایل به استقلال، احساسات، و غیره تأثیر دارند. محیطی که به افراد انگیزه رشد و توسعه بدهد، با سرمایه‌گذاری به روی سرمایه اجتماعی و انسانی در محیط کار محقق می‌گردد. انگیزه به افراد کمک می‌کند تا بر موانع پیش رو غلبه نمایند و بتوانند خود را با محیط پویا و متغیر سازگار کنند. در ارتباط با تحقیق انجام گرفته کارکنان معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وزارت ورزش و جوانان نیز بر این اعتقاد بودند که بهبود سرمایه انگیزشی به تقویت سرمایه انسانی منجر می‌شود. هم در ارتباط با ورزشکاران و هم در ارتباط با کارکنان که انگیزه یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت و بهبود عملکرد است. ورزشکاران حوزه ورزش‌های قهرمانی برای کسب نتایج بهتر و هم چنین برای بهتر کردن عملکرد خود نیاز به انگیزه بالا دارند و در کنار آنها کارکنانی که خدمات مورد نیاز این ورزشکاران را فراهم آورده و به تسهیل فرآیند قهرمانی آنها کمک می‌کنند برای ارائه این خدمات باید انگیزه لازم را داشته باشند. بنابراین سرمایه انگیزشی در هر سازمانی می‌تواند منجر به سرمایه انسانی بهتر شود. در فرضیه چهارم نقش میانجی سرمایه انگیزشی در تأثیر مربی‌گری خیرخواهانه بر تقویت سرمایه انسانی مورد بررسی قرار گرفت. از طریق بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم نقش میانجی متغیر سرمایه انگیزشی مورد بررسی قرار گرفت که در این ارتباط نیز اثر مستقیم (مسیر مربی‌گری خیرخواهانه- تقویت سرمایه انسانی) کمتر از اثر غیرمستقیم (مسیر مربی‌گری خیرخواهانه-سرمایه انگیزشی- تقویت سرمایه انسانی) بود که با توجه با بزرگتر بودن اثر غیرمستقیم نسبت به اثر مستقیم، نقش میانجی سرمایه انگیزشی در تأثیر متغیر مربی‌گری خیرخواهانه بر تقویت سرمایه انسانی مجدداً مورد تأیید قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه هم تأثیر مستقیم مربی‌گری خیرخواهانه بر تقویت سرمایه انسانی مورد تأیید قرار گرفت و هم تأثیر غیرمستقیم آن، لذا متغیر سرمایه انگیزشی در تأثیر مربی‌گری خیرخواهانه بر تقویت سرمایه انسانی دارای نقش میانجی جزئی است.

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

با توجه به نتایج به دست آمده و در راستای این نتایج پیشنهاد‌های کاربردی به شرح زیر ارائه می‌شود:

روش مربی‌گری یکی از روش‌هایی است که می‌تواند به اثربخشی افراد در حوزه‌های کاری مختلف کمک کند و در ارتباط با ورزش این موضوع بسیار مشهودتر است. مهم‌ترین عامل در به کارگیری این شیوه آموزشی در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور، سطح پذیرش و تعهد مربیان و فراگیران است و این که ورزشکاران باور کنند که تغییر در شرایط و بهبود وضعیت موجود مستلزم تغییر در خود و افزایش ظرفیت‌ها و توانمندی‌های حرفه‌ای و تخصصی بوده که در موفقیت آنان برای اثرگذاری و تحقق اهداف شخصی و ملی بیش از هر روش دیگری کارآمدتر و مؤثرتر است. چنانچه روش مربی‌گری با خیرخواهی مربیان همراه باشد، اثرگذاری آن بیشتر خواهد بود. ایجاد یک جو دوستانه که در آن ورزشکاران عموماً همدیگر و کارشان را دوست دارند و فعالیت خود را با جدیت و اشتیاق انجام می‌دهند و روی هم رفته هم از نظر شخصی و هم به خاطر کشور برانگیخته می‌شوند، باید در اولویت برنامه‌ریزی‌های یک مربی خیرخواه قرار گیرد. مربی‌گری خیرخواهانه بدون توجه به نیازهای کارآموز جایگاهی ندارد. لذا انتظار می‌رود یک مربی خیرخواه با استفاده از فنون شناخت نیازهای مخاطب به مسائل اصلی ورزشکار توجه کرده و متناسب با نیازهای وی رهنمودها، راهنمایی‌ها و مشاوره‌های لازم را بدهد. مربی‌خواه باید دارای ویژگی‌هایی همچون تجربه عمیق در زمینه کسب و کار، اطلاعات مناسب از حوزه کاری شاگرد، داشتن دانش روز در مورد روش‌های جدید مربی‌گری، استفاده مناسب از فناوری در ارائه آموزش، استفاده از زبان حرفه‌ای ورزش در ارائه آموزش، دریافت بازخورد از شاگردان، شناخت شرایط فردی، خانوادگی اجتماعی ورزشکار و توانایی ایجاد انگیزه در افراد و مدیریت انگیزش باشد. شناخت ارزش‌های هر فرد، درک انگیزه‌های انسان، اختصاص افراد به موقعیت‌هایی که می‌توانند در آن موفق باشند و گوش دادن به نظرات ورزشکاران و دادن پاداش به آنان، از جمله ابزارهای مدیریتی برای ایجاد و حفظ انگیزش در ورزشکاران است که متقابلاً احساس و نگرش مثبت نسبت به آموزش، رشد و پیشرفت ورزشی را در ورزشکاران ایجاد می‌نماید. عقاید و ارزش‌ها، اهداف و مسائل رفاهی ورزشکاران در سطح حرفه‌ای و قهرمانی باید مد نظر قرار گیرد و در جهت آن وزارت ورزش و جوانان باید علاوه بر حمایت‌های مادی، با حمایت‌های معنوی، ادراک حمایت سازمانی را در ورزشکاران



تقویت کند و در ارتباط با ورزش‌های تیمی، کار تیمی و گروهی را تشویق نماید. آموزش به ورزشکاران تنها باعث ایجاد انگیزه به آن‌ها نمی‌شود بلکه توجه به مسائل رفاهی و معیشتی آن‌ها نیز باید مد نظر قرار گیرد. دادن پاداش و حقوق و دستمزد مناسب به این افراد می‌تواند انگیزه آن‌ها را افزایش داده که در نهایت تمام این موارد در کنار هم به بهبود عملکرد آنها و تقویت سرمایه انسانی منجر خواهد شد.

### ملاحظات اخلاقی

#### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

#### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

#### مشارکت نویسندگان

طراحی و ایده پردازی: دکتر رضا سپهوند؛ روش شناسی و تحلیل داده‌ها: راضیه فعلی؛ نظارت و نگارش نهایی: دکتر محمد حکاک.

#### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

1. Abu Samah, I. H., Adekalu, S., Omar, Z., & Ismi, A. (2013). Influences of coaches' behavior on athletes' motivation: Malayian sport archery experience. *International Journal of Research in Management*, 3(5), 136-142.
2. Al Rahbi, D., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*.16(2), 1-14.
3. Ali, A. Abrar, M. & Haider J. (2012). Impact of Motivation on the working performance of employees- A case study of Pakistan: *Global Advanced Research, Journal of Management and Business Studies*. 1(4), 126-133.
4. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otaye, L. E. (2016). Developing and leveraging human capital resource to promote service quality: Testing a theory of performance. *Journal of management*, 42(2), 480-499.
5. Azizi, M., & Goodarzi, A. (2018), Development of human capital with a coaching approach: Special competencies of business educators, *Journal of Human Resources Education and Development*, (16) 5, 115-97. [in Persian]
6. Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201.
7. Berdud, M., Cabasés Hita, J. M., & Nieto Vázquez, J. (2014). Motivational capital and incentives in health care organizations.1-26.
8. Bond, C., & Seneque, M. (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*.
9. Chang, H. H., & Chuang, S. S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & management*, 48(1), 9-18.
10. Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., & Batarlienė, N. (2016). Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector: Lithuanian Case Study. *Procedia Engineering*, 134, 336-343.
11. Coetzee, M., & Oosthuizen, R. M. (2017). Work-role psychosocial flourishing: Its mediation role on workplace bullying and employee turnover intention. *Journal of Psychology in Africa*, 27(3), 211-215.
12. de Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., Dorion, E. C. H., Coallier, F., & Olea, P. M. (2016). The use of organisational resources for product innovation and organisational performance: A survey of the Brazilian furniture industry. *International Journal of Production Economics*, 180, 135-147.

13. Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). Competency-based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers. Nicholas Brealey.
14. Ellinger, A. D., & Kim, S. (2014). Coaching and human resource development: Examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 127-138.
15. Fleig-Palmer, M. M., Lear, J. L., Palmer, D. K., & Luethke, T. (2012). How Do Mentors and Protégés Choose Each Other? The Influence of Benevolence, OCB, and POS on the Initiation of Mentoring Relationships. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching (2005-2012)*, 8(1), 32-42.
16. Frank, R. H., Bernanke, B. S. (2007), *Principles of Microeconomics*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.
17. Huggins, R., Prokop, D., & Thompson, P. (2017). Entrepreneurship and the determinants of firm survival within regions: human capital, growth motivation and locational conditions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(3-4), 357-389.
18. Hui, R. T. Y., Sue-Chan, C., & Wood, R. E. (2019). Performing versus adapting: how leader's coaching style matters in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
19. Javadipour, M., Safaei Movahed, S., & Barati, A. (2015), The effect of coaching method on teachers' psychological empowerment, *Journal of Human Resources Education and Development*, (6) 2, 23-1. [in Persian]
20. Karazijienė, Ž., & Jurgelevičius, A. (2016). Expanded concept of human capital as intangible resource at macro level, *Montenegrin Journal of Economics*, 12(4), 141-156.
21. Khorasani, A., & Zamani Manesh, H. (2017), The role of job motivation in organizational learning and psychological empowerment in order to improve the economic performance of municipal employees, *Journal of Economics and Urban Management*, (3) 5, 111-97. [in Persian]
22. Larsson, R., Brousseau, K. R., Kling, K., & Sweet, P. L. (2007). Building motivational capital through career concept and culture fit. *Career development international*, 12(4), 361.
23. Loignon, C., & Boudreault-Fournier, A. (2012). From paternalism to benevolent coaching: new model of care. *Canadian Family Physician*, 58(11), 1194-1195.
24. Ma, L., Zhai, X., Zhong, W., & Zhang, Z. X. (2019). Deploying human capital for innovation: A study of multi-country manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 208, 241-253.
25. Makhubedu, L. B. T., Nwobodo-Anyadiogwu, E., & Mbohwa, C. (2017). THE EFFECT OF HUMAN CAPITAL INVESTMENT AND MOTIVATION ON MINERS' PRODUCTIVITY AT A SOUTH AFRICAN PLATINUM MINE. *READINGS BOOK*, 411.
26. Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1.
27. Marcone, M. (2017). The Impact of Coaching Styles on the Motivation and Performance of Athletes, *Kinesiology, Sport Studies and Physical Education*, 1-34.
28. McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
29. Nargsian, A., Poorzat, A.A., and Rasouli Pourshokoh, A. (2017), Study of the Benefits and Disadvantages of Outsourcing of HR Recruitment Process in Mobile Communication Company of Iran, *Journal of Management of Governmental Organizations*, (2) 5, 90-79.(in Persian)
30. Nicoleta, I., & Eliza, A. (2013). The motivation process of human resources within an organization. *Romanian Economic and Business Review*, 7(4), 100.
31. Ogbeybu, S., Senadjki, A., & Gaskin, J. (2018). The moderating effect of benevolence on the impact of organisational culture on employee creativity. *Journal of Business Research*, 90, 334-346.

32. Olsen, T. G., Jackson, B. H., Feeser, T. A., Kent, M. N., Moad, J. C., Krishnamurthy, S., ... & Soans, R. E. (2018). Diagnostic performance of deep learning algorithms applied to three common diagnoses in dermatopathology. *Journal of pathology informatics*, 9.
33. Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3149-3178.
34. Samari, N K. & Safarzadeh, H., (2017), the effect of employees' trust in managers of the organization on organizational silence (Case study: Headquarters of the National Iranian Petroleum Products Distribution Company), *Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*, 9(34), 52-31. [in Persian]
35. Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of business research*, 83, 120-129.
36. Turkeli, S. (2006). Software Engineering Employee Motivational Capital Model: SE-EMCM. In CSREA EEE (pp. 77-84).
37. Umeozor, S. N. (2018). Motivation and Human Resources in Libraries. *International Journal of Knowledge Content Development & Technology*, 8(3), 29-40.
38. Wang, Q., & Jap, S. (2017). Benevolent dictatorship and buyer-supplier exchange. *Journal of Business Research*, 78, 204-216.
39. Yasar, N. N., Isik, M., & Calisir, F. (2015). Intellectual capital efficiency: the case of football clubs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 354-362.
40. Yousefi, H., Mashali, B. and Menati, H., (2017), A Study of the Possibility of Implementing the Coaching Model in Human Resource Training Based on the Foundation's Data Theory (Case Study of the State Tax Affairs Organization), *Tax Research Journal*, 34, 257-233. [in Persian]
41. Zhang, X., Liu, S., & Chen, X. (2017). Social capital, motivations, and knowledge sharing intention in health Q&A communities. *Management Decision*.55(7), 1536-1557