

تأثیر رهبری مربیگرا بر رفتار کاری نوآوران با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد در کارکنان وزارت ورزش و جوانان

شهرام نظری^۱

سیروس همتی^۲

جواد محمدی^۳



[10.22034/ssvs.2023.2919.3129](https://doi.org/10.22034/ssvs.2023.2919.3129)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۰۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۸/۱۶

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری مربیگرا بر رفتار کاری نوآوران با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد در کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. روش تحقیق به صورت توصیفی بود که در دسته تحقیقات کاربردی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۸۲۸ نفر بود. حجم نمونه تحقیق بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۶۰ نفر تعیین و به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده تحقیق چهار پرسش‌نامه استاندارد «روابط مبتنی بر اعتماد» توسط رابینز (۲۰۰۳)، «رهبری مربیگرا» نیک اخلاق و همکاران (۱۴۰۱)، «رفتار کاری نوآوران» دی جونگ و دن هارتوگ (۲۰۰۸) و «انگیزه خدمت عمومی» آلونسو و لویس (۲۰۰۳) بود. روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها به وسیله ۶ نفر از اساتید مدیریت ورزشی تأیید شد و پایایی آنها به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۷، ۰/۸۱، ۰/۷۹، ۰/۸۵ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای Spss و Lisrel استفاده شد.

یافته‌ها نشان داد که رهبری مربیگرا بر رفتار نوآوران کاری تأثیر مستقیم ۰/۳۳ دارد. انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد با ضریب تأثیر ۰/۱۸ و ۰/۱۷ نقش میانجی نسبی در رابطه بین رهبری مربیگرا و رفتار کاری نوآوران ایفا می‌کند. بنابراین پایداری به اصول رهبری مربیگرا مانند رازداری، احترام به کارکنان، داشتن صداقت و آموزش صمیمانه؛ توجه به شاخص‌های انگیزه خدمت عمومی مانند تمایل فرد به خدمت اجتماعی، میل به کمک به شهروندان، اولویت دادن به منافع عمومی نسبت به منافع فردی و مشارکت‌های عمومی در ارزیابی‌های سازمان پیشنهاد می‌شود.

واژگان کلیدی: رهبری مربیگرا، انگیزه خدمت عمومی و رفتار نوآوران کاری.

^۱ استادیار، گروه آموزش تربیت‌بدنی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Shahram.nazari@yahoo.com

^۲ کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه غیردولتی غیرانتفاعی ایوان کی، سمنان، ایران

^۳ دکتری مدیریت ورزشی (سازمان‌های ورزشی و رویداد)، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران

مقدمه

امروزه مربیگری به یکی از مهارت‌های ضروری برای رهبری در محل کار تبدیل شده است و رهبران عملگرا در تلاش‌اند تا موفقیت خود را با به دست آوردن مهارت‌های مربیگری بیشتر کنند. وقتی رهبران در به کارگیری فنون مربیگری ماهر می‌شوند، با این کار سبک رهبری خود را از رئیس کارکنان بودن، به مربی کارکنان بودن، تغییر می‌دهند و آنها این واقعیت را درک می‌کنند که توسعه کارکنان یکی از اهداف اساسی شغل آنها محسوب می‌شود (اویبارا و اسکولار^۱، ۲۰۱۹). مربیگری در پژوهش‌های مدیریتی به عنوان یکی از مهارت‌های اساسی رهبری، مورد توجه است. سازمان‌های دولتی باید با تغییر و تحول در خود زمینه را برای پاسخ‌گویی به جامعه و نیازهای در حال تغییر شهروندان فراهم کنند. این چالش‌ها به مدیران یا رهبرانی نیاز دارد که مجموعه متفاوتی از مهارت‌ها را نسبت به گذشته دارا باشند. بنابراین، مربیگری اثربخش به عنوان یکی از کارکردهای مهم رهبری مطرح می‌شود. عدم‌ایفای نقش مربیگری توسط مدیر یا رهبر باعث می‌شود کارکنان بهره‌وری کمتر و تعهد پایین‌تری داشته باشند، خود را ارزشمند تلقی نکنند، انتقال دانش و مهارت به آنان صورت نگیرد و در نتیجه بهبود عملکرد به دست نیاید که پیامد آن ضعف در توانمندسازی کارکنان است (ربها^۲، ۲۰۲۱). در صورتی که شناسایی مهارت‌های مربیگری باعث می‌شود خود مدیران و رهبران نیز آگاه شوند که چه فرصت‌هایی برای رشد شخصی و حرفه‌ای خود پیش رو دارند. رهبران مربیگرا^۳ باید یادگیری کارکنان را تسهیل کنند تا آنها به طور فزاینده‌ای بتوانند از بیشترین توانمندی خود در محیط کار استفاده نمایند (مایلنر و همکاران^۴، ۲۰۱۸).

رهبر مربیگرا در ارتباط خود با کارکنان از روش‌های مربیگری استفاده می‌کند و عنصر کلیدی آن، نحوه ارتباط او با کارکنان، نسبت به سایر رهبران است. رهبران مربیگرا، مکالمات قدرتمند، هوشمند و هیجانی را می‌آموزند که با آن تغییرات مثبت و اقداماتی که مبتنی بر اشتیاق و الهام هستند را هدایت می‌نمایند. مدیری که از این سبک رهبری استفاده می‌کند از تنوع درون‌گروهی بهره‌برده و از تمام ویژگی‌های منحصر به فرد کارکنان حمایت می‌کند. هدف رهبران دارای این سبک این است که عملکرد و نوآوری افراد را به حداکثر برسانند و از ظرفیت آنها استفاده کنند. در این سبک رهبری، خواسته‌های فرد با اهداف تیم کاری پیوند می‌خورد و از کاربردهای آن این است که به افراد کمک می‌کند تا بتوانند به نحو کارآمدتر و نوآورانه‌تری به تیم بهره‌برسانند (ستالا^۵، ۲۰۲۱). در سبک رهبری مربیگرا، مدیر به طور مداوم با پرسش از کارکنان و با تشویق آنها به تلاش برای انجام وظایف و رویه رو شدن با چالش‌های جدید و همچنین ایجاد

¹ Ibarra & Scoular

² Rabha

³ Coaching leadership

⁴ Milner, McCarthy & Milner

⁵ Rabha

تاثیر رهبری مربیگرا بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد ..

مهارت‌های لازم، به کارکنان خود در بهبود قوت‌هایشان کمک می‌کند. رهبر مربیگرا معمولاً قصد دارد کارکنان را آموزش دهد بدون اینکه به آنها جواب سؤال‌شان را بدهد. کار باید توسط کارکنان انجام شود و رهبر مربیگرا از آنها حمایت می‌کند تا به این روش نوآوری آنها بهبود پیدا نماید (بیکر^۱، ۲۰۲۰).

لی و نیم سیلپ^۲ (۲۰۲۲) به بررسی تاثیر رهبری مربیگرا و سرمایه روان‌شناختی بر رفتار نوآورانه کارمندان در شرکت‌های پیشرفته، در استان هنان چین پرداختند. آنها در چارچوب مفهومی ترسیم‌شده در پژوهش خود ابعاد: تشویق به اکتشاف، راهنمایی در حین کار و ارتقای توسعه کارکنان را برای رهبری مربیگرا در نظر گرفته‌اند. پژوهشگران از این مطالعه نتیجه گرفتند که رهبری مربیگرا و سرمایه روان‌شناختی تأثیر شایان توجهی بر رفتار نوآورانه کارکنان دارند. پلاز زوبرباهلر، سالانوا و مارتینز^۳ (۲۰۲۱) در تحقیق خود با عنوان «بررسی برنامه مداخله رهبری مبتنی بر مربیگری: یک مطالعه آزمایشی» به این نتیجه رسیدند که برنامه مداخله رهبری مبتنی بر مربیگری می‌تواند به عنوان یک مداخله مثبت کاربردی برای کمک به توسعه مهارت‌های مربیگری رهبران و افزایش عملکرد و نوآوری مطلوب در سازمان‌ها، ارزشمند باشد. گیام و سیگل^۴ (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «رفتار مربی‌گری و نوآوری» نشان دادند که رفتار مربیگری مدیران از جمله عوامل مهم در ایجاد نوآوری برای کارکنان است.

نوآوری به دست کارکنانی ایجاد می‌شود که دارای رفتار کاری نوآورانه^۵ هستند؛ یعنی رفتاری با سه بعد تولید، ترویج و پیاده‌سازی ایده. علت این امر، آن است که برای تحقق نوآوری، ابتدا باید ایده‌ای شکل بگیرد، سپس آن ایده در سازمان پذیرفته شود و در نهایت ایده پذیرفته‌شده پیاده‌سازی گردد (وانگ و همکاران^۶، ۲۰۱۵). رفتار نوآورانه، مفهومی چند بعدی است و به رفتارهایی اطلاق می‌شود که به فرآیند نوآوری در سازمان کمک نماید. رفتار نوآورانه شامل سه بعد تولید ایده، ترویج ایده و پیاده‌سازی ایده است. این رفتار نه تنها باید فرآیند ذهنی تولید ایده‌های جدید را توصیف کند، بلکه باید به معرفی و به کارگیری ایده‌های جدید، با هدف بهبود عملکرد سازمانی نیز بپردازد (رن و زانگ^۷، ۲۰۱۵). در رفتار نوآورانه، منظور از تولید ایده، ایده‌پردازی و ارائه ایده‌های نو از سوی کارکنان است. ترویج ایده به تلاش افراد برای جلب حمایت و پشتیبانی مدیران و همکاران از ایده‌های جدید آنان اشاره دارد. پیاده‌سازی ایده شامل تلاش‌هایی برای تبدیل ایده‌های نو به راهکارهای عملی و پیاده‌سازی آنها در فعالیتهای کاری سازمانی است (مورا و

¹ Becker

² Liu & Niyomsilp

³ Peláez Zuberbuhler, Salanova & Martínez

⁴ Giamellaro. Siege

⁵ innovative work behaviour

⁶ Wang, Fang, Qureshi & Janssen

⁷ Ren & Zhang

همکاران^۱، ۲۰۱۳). در واقع، فرایند رفتار کاری نوآورانه با شناخت مشکل هایی که باید حل گردند، شروع می شود و وجود مشکل ها و فرصت ها اساس خلق ایده های جدید در کارکنان است. پس از خلق ایده، فرد باید ایده های جدید را به دیگران عرضه کند تا حمایت لازم را برای پیاده سازی این ایده ها به عنوان محصول ها، خدمات و روش های واقعی کسب کند. در نهایت بر اساس حمایت سازمان، افراد می توانند ایده های جدیدی را که سازمان می تواند از آن بهره مند شود، پیاده سازی کنند (اکسری و برونیا، ۲۰۱۳).

از طرف دیگر، براساس مبانی نظری تحقیق یکی از عوامل مهمی که می تواند منجر به بهبود رابطه رهبری مربیگرا و رفتار نوآورانه کارکنان بشود، انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد است. پالما و همکاران^۳ (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «انگیزه خدمت عمومی و عملکرد فردی کارکنان» نشان دادند که انگیزه خدمت عمومی^۴ منجر به بهبود عملکرد فردی کارکنان در ابعاد مختلف سازمانی می شود. نتیجه تحقیق ریتز، نثومن، وندنبیل^۵ (۲۰۱۶) نشان دهنده نقش انگیزه خدمت عمومی به عنوان متغیر میانجی در رابطه رفتار رهبری مدیران و عملکرد نوآورانه کارکنان است. نتیجه تحقیق عسگری پور و همکاران (۱۳۹۸) نیز نشان دهنده نقش انگیزه خدمت عمومی به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه بود. جکسون^۶ (۲۰۱۸) در تحقیق خود با عنوان «بررسی اثرات سبک رهبری مربیگرا بر روابط اعتماد مدیران و کارمندان در آفریقای جنوبی» به این نتیجه رسیدند که این سبک از طریق رفتارهایی که برخی مدیران نمایش می دهند، ظاهر می شود و نقش مهمی در بهبود روابط اعتماد بین مدیر و کارمند خود ایفا می کند. خزایی اصل و همکاران (۱۳۹۸) نیز در تحقیق خود با عنوان «نقش روابط مبتنی بر اعتماد در پیش بینی و تبیین فرهنگ مطلوب مربیگری» نشان دادند که مولفه های روابط مبتنی بر اعتماد توان پیش بینی روحیه مربیگری و کارگروهی را دارد.

انگیزه خدمت عمومی به نوع منحصر به فردی از انگیزه های نوع دوستانه یا خیرخواهانه اطلاق می شود که به وسیله تمایل ها و ارزش های خاصی که نشأت گرفته از نهادهای عمومی و مأموریت های آنهاست، برانگیخته می شود (پری و همکاران^۷، ۲۰۱۰). اگرچه انگیزه خدمت عمومی در همه بخش ها وجود دارد، اما خاص این انگیزه مربوط به سازمان های دولتی است، زیرا موسسه های دولتی دارای مأموریت های معطوف به جامعه هستند که به کارکنان آنها اجازه می دهد این انگیزه های نوع دوستانه را

¹Mura , Lettieri, Radaelli & Spiller

²Xerri & Brunetto

³Palma, Crisci, Mangia

⁴Public service motivation

⁵Ritz, Neumann & Vandenabeele

⁶Jackson

⁷Perry Hondeghe & Wise

تاثیر رهبری مربیگرا بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد ..

به عنوان بخشی از وظایف خود تحقق بخشند (نیومن و ریتز^۱، ۲۰۱۵). انگیزه خدمت عمومی دارای سه جنبه عقلایی، هنجاری و احساسی است. انگیزه‌های عقلایی مربوط به اقدام‌هایی است که در حداکثرسازی منافع فردی ریشه دارند، انگیزه‌های مبتنی بر هنجار مربوط به تمایل به پیگیری منافع مشترک و حداکثرسازی علایق عمومی است و انگیزه‌های احساسی نیز در عواطف و احساس‌های افراد ریشه دارد (کلیر^۲، ۲۰۱۴). افراد دارای انگیزه خدمت عمومی احساس خوبی به کار خود در سازمان‌های دولتی دارند، زیرا خدمت عمومی نیازهای آنها را با اجازه دادن به آنان برای رفع نیازهای جامعه برآورده می‌کند. پیامد این احساس خوب و مثبت حاصل از کار در بخش دولتی، بروز رفتارهای نو، بدیع و خلاقانه یا رفتار کاری نوآورانه در کارکنان است (کلیر، ۲۰۱۶). از طرف دیگر، در فرآیند مربیگری، ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد اولین قدم است؛ به گونه‌ای که در همان زمان که اجازه رشد و شکوفایی ارتباطات را می‌دهد، احتمال عملکرد برجسته را نیز افزایش می‌دهد (مارکوویس و همکاران^۳، ۲۰۱۴). بنابراین مربی باید اعتماد و ارتباط با کارکنان خود برقرار نماید. در این وضعیت کارکنان در برقراری ارتباط با مربی خود، اعتماد به نفس خواهند داشت و عملکرد نوآوری آنها بهبود پیدا می‌کند. لذا هرگونه بحث در مورد اثربخشی یک رابطه مربیگری و ایجاد و توسعه رهبری مربیگرا در سازمان، اهمیت وجود ارتباطات مبتنی بر اعتماد را مورد تاکید قرار می‌دهد (خزایی اصل و همکاران، ۱۳۹۸).

وجود رفتار نوآورانه کارکنان برای هر سازمانی ازجمله وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان یک سازمان ورزشی لازم است، زیرا افزایش کارایی و اثربخشی^۴ ازجمله مهم‌ترین آثار نوآوری کاری می‌باشد. از طرفی، رهبری سازمان و نوع رفتار کارکنان در محیط سازمانی، یکی از ضرورت‌های اصلی برای انجام فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌های ورزشی است که نقش زیادی در شکل‌گیری نوآوری کاری می‌تواند داشته باشد. سبک رهبری مربیگرا از جمله سبک‌های جدید رهبری می‌باشد که تاکنون تحقیقات زیادی در مورد آن و در سطح سازمان‌های ورزشی انجام نشده و رابطه آن با متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته است. در مورد انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد نیز که می‌تواند مکمل مهمی جهت اثرگذاری رهبری مربیگرا باشند، تحقیقات زیادی صورت نگرفته است. بنابراین ضرورت دارد تا تحقیق جدیدی در این زمینه صورت بگیرد. دلیل انتخاب وزارت ورزش و جوانان به عنوان جامعه تحقیق این است که به نظر می‌رسد خلا رهبری مربیگرا در این وزارتخانه دولتی احساس می‌شود، چراکه نحوه اداره این سازمان دولتی بیشتر به صورت دستوری و مبتنی بر دستورالعمل است. از طرفی، انگیزه خدمت عمومی

¹ Neumann & Ritz

² Caillier

³ Markovic, McAtavey, Fischweicher

⁴ Efficiency & effectiveness

بیشتر مختص سازمان‌های دولتی است و در اینگونه سازمان‌ها بیشتر نمود پیدا می‌کند. در واقع، ضرورت امروز سازمان‌های ورزشی از جمله وزارت ورزش و جوانان، این است که مدیران و رهبران آن به جای استفاده از دستورالعمل‌ها، صدور دستورات و داشتن نگاه از بالا به پایین نسبت به کارکنان، در نقش یک مربی ظاهر شوند و از این طریق به آموزش و توسعه کارکنان بپردازند و توانمندی‌های آنان را صمیمانه افزایش بدهند و با تقویت انگیزه خدمت عمومی و اعتماد بین کارکنان، اهداف سازمانی را میسر کنند. به نظر می‌رسد استفاده از سبک رهبری مربیگرا توسط مدیران وزارت ورزش و جوانان می‌تواند کمک قابل توجهی در توانمندسازی مدیران و کارکنان و افزایش نوآوری در این وزارتخانه نماید. در نتیجه مسئله اصلی تحقیق این است که رهبری مربیگرا چه تاثیری می‌تواند بر افزایش رفتار کاری نوآورانه کارکنان وزارت ورزش و جوانان و انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد چه جایگاهی در این تأثیرگذاری می‌تواند داشته باشند. بنابراین سوال اصلی تحقیق این است:

آیا رهبری مربیگرا می‌تواند بر رفتار نوآورانه کاری کارکنان وزارت ورزش و جوانان موثر باشد و انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد به عنوان متغیرهای میانجی می‌تواند این رابطه را میانجی‌گری کنند؟

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق به صورت توصیفی بود که به صورت میدانی انجام شد و در دسته تحقیقات کاربردی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۸۲۸ نفر بود. حجم نمونه تحقیق متناسب با جدول مورگان ۲۶۰ نفر تعیین شدند و اعضای نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده تحقیق چهار پرسش‌نامه استاندارد بودند که با مراجعه حضوری به کارکنان وزارت ورزش و جوانان تکمیل شدند. ابتدا بخش‌های مختلف وزارت ورزش و جوانان به ابعاد مختلف مانند بخش ورزش قهرمانی، ورزش همگانی، ورزش بانوان و ... تقسیم شدند و سپس به صورت تصادفی ساده و به طور متناسب پرسش‌نامه‌ها در اختیار آنها قرار گرفتند. اطلاعات پرسش‌نامه‌ها به شرح زیر می‌باشد:

تاثیر رهبری مربیگرا بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد ..

جدول ۱: ابزار های مورد استفاده در تحقیق

پرسش نامه	مؤلفه	سازنده	سال ساخت	تعداد سوالات	طیف پاسخگویی
انگیزه خدمت عمومی	عقلایی احساسی راست گویی	آلونسو و لوئیس ^۱	۲۰۰۳	۵	۵ گزینه ای لیکرت
روابط مبتنی بر اعتماد	شایستگی ثبات وفاداری گشودگی کشف	رابینز ^۲	۲۰۰۳	۲۶	۵ گزینه ای لیکرت
رفتار کاری نوآورانه	دی جونگ و دن هارتوگ ^۳ تولید ترویج اجرای ایده خودآگاهی اعتماد سازی	۲۰۰۸	۲۰۰۸	۱۰	۵ گزینه ای لیکرت
رهبری مربیگرا	هم دلی ارتباطات مؤثر هدف گذاری رشد و توسعه تیم سازی	نیک اخلاق و همکاران	۱۴۰۱	۲۱	۵ گزینه ای لیکرت

روایی محتوایی پرسش نامه ها به وسیله ۶ نفر از اساتید مدیریت ورزشی تایید شد. همچنین روایی سازه پرسش نامه ها نیز به وسیله تحلیل عاملی تاییدی مورد ارزیابی و تایید قرار گرفت. پایایی این پرسش نامه ها به وسیله ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۷، ۰/۸۱، ۰/۷۹، ۰/۸۵ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده ها، از آمار توصیفی مانند میانگین، انحراف معیار، جداول و آمار استنباطی نظیر آزمون

¹Alonso and Luis

²Robbins

³De Jong and Dan Hartog

کلموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزارهای Spss و lisrel استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

جدول ۲: نتایج آزمون کلموگراف- اسمیرنوف برای تعیین توزیع نرمال داده‌های پژوهش

متغیر	انگیزه خدمت عمومی	رفتار کاری نوآورانه	رهبری مریگرا	روابط مبتنی بر اعتماد
کلموگروف اسمیرنوف	۰/۹۹	۱/۰۷	۰/۶۶	۱/۵۰
معناداری	۰/۱۱	۰/۰۸	۰/۲۱	۰/۰۶
میانگین	۳/۹۶	۳/۶۸	۳/۱۲	۴/۰۲
انحراف معیار	۱/۰۳	۱/۲۸	۰/۸۲	۰/۷۹
تعداد نمونه	۲۶۰	۲۶۰	۲۶۰	۲۶۰

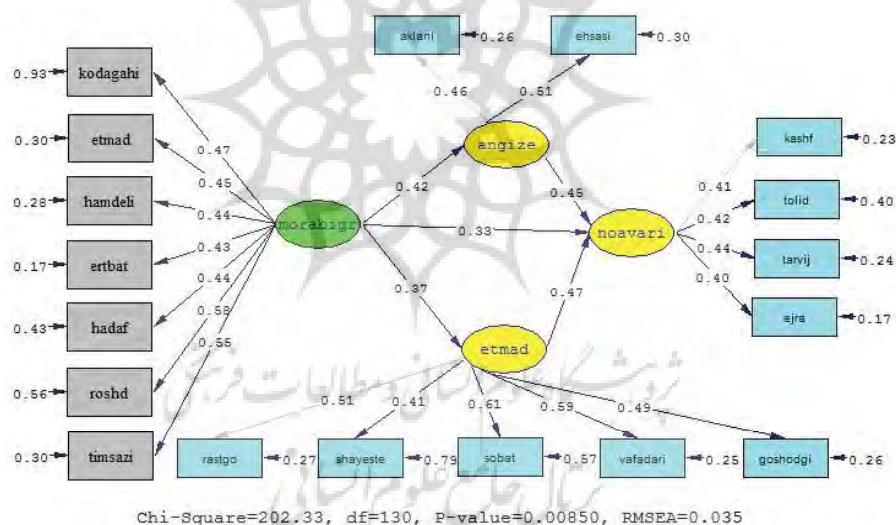
نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف نشان می‌دهد که چون سطح معناداری داده‌ها بالاتر از ۰/۰۵ است، بنابراین داده‌ها نرمال است. در نتیجه برای آزمون فرضیه‌ها، مجاز به استفاده از آمار پارامتریک و روش‌های مبتنی بر کواریانس می‌باشیم. همچنین در این جدول نتایج میانگین و انحراف معیار داده‌ها نشان داد میانگین همه متغیرها تقریباً بالاتر از میانگین استاندارد (۳) می‌باشند.

تاثیر رهبری مربیگرا بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد ..

جدول ۳: ضریب همبستگی پیرسون برای همبستگی بین متغیرها

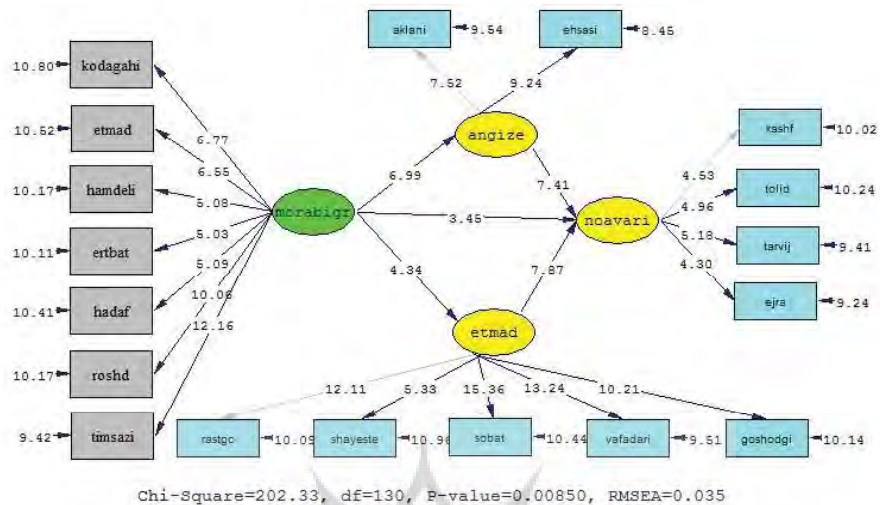
متغیر پیش بین	متغیر وابسته	تعداد	همبستگی	معناداری
رهبری مربیگرا	انگیزه خدمت	۲۶۰	۰/۵۴	۰/۰۰۱
رهبری مربیگرا	روابط اعتماد	۲۶۰	۰/۴۸	۰/۰۰۱
رهبری مربیگرا	رفتار نوآورانه	۲۶۰	۰/۴۴	۰/۰۰۱
انگیزه خدمت	رفتار نوآورانه	۲۶۰	۰/۵۷	۰/۰۰۱
روابط اعتماد	رفتار نوآورانه	۲۶۰	۰/۵۹	۰/۰۰۱

بر اساس نتایج جدول ۳، ضریب همبستگی بین متغیرهای درون‌زا و برون‌زا معنادار می‌باشد، چون میزان معناداری کمتر از ۰/۰۵ است و همچنین ضریب همبستگی بین این متغیرها در وضعیت مطلوبی قرار دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین متغیرهای درون‌زا و برون‌زا رابطه خطی وجود دارد و در این تحقیق مجاز به استفاده از مدل معادلات ساختاری می‌باشیم.



شکل ۱: مدل ضرایب استاندارد متغیرهای تحقیق

شکل ۱، ضرایب استاندارد (تاثیرگذاری) بین متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد که بر اساس آن، بین متغیر رهبری مربیگرا با انگیزه خدمت عمومی، نوآوری و روابط مبتنی بر اعتماد به ترتیب رابطه ۰/۴۲، ۰/۳۳، ۰/۴۷ وجود دارد. بین انگیزه با نوآوری رابطه ۰/۴۵ و بین اعتماد با نوآوری رابطه ۰/۴۷ وجود دارد.



شکل ۲: مدل ضرایب معناداری متغیرهای تحقیق

شکل ۲، مقدار ضرایب معناداری (تی ویو) بین متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد که در صورتی این مقدار از عدد استاندارد ۱/۹۶ بیشتر باشد، نشان می‌دهد ضریب استاندارد بین متغیرهای تحقیق در مدل قبلی معنادار و موجه است. براساس نتایج این مدل، تمامی مقادیر از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است و در نتیجه همه ضرایب استاندارد در مدل قبلی موجه و معنادار هستند.

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل

شاخص	جذر برآورد	برآزش	تناسب	نیکویی	برآزش	برآزش	برآزش	کای دو
واریانس خطا	مطلق	تطبیقی	برآزش	انطباقی	هنجاری	فزاینده	به درجه آزادی	
برآورد	۰/۰۰۴	۰/۰۳	۰/۹۶	۰/۸۷	۰/۸۴	۰/۸۷	۰/۹۶	۱/۵۵
شرایط	مطلوب	مطلوب	مطلوب	قابل قبول	مطلوب	قابل قبول	مطلوب	مطلوب

با توجه به اطلاعات جدول ۴، می‌توان دریافت که مدل از برازش خوبی برخوردار است. به عبارتی، داده‌های حاصل از تحقیق مدل نظری تحقیق را حمایت و تایید می‌کنند.

تاثیر رهبری مربیگرا بر رفتار کاری نوآوران با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد ..

جدول ۵: نتایج حاصل از تحلیل مدل معادلات ساختاری تحقیق

نتیجه	ضریب تأثیر	فرضیه‌های تحقیق
تأیید فرضیه	۰/۳۳	رهبری مربیگرا بر رفتار کاری نوآوران تاثیر دارد.
تأیید فرضیه	۰/۴۲	رهبری مربیگرا بر انگیزه خدمت عمومی تاثیر دارد.
	۰/۳۷	رهبری مربیگرا بر روابط مبتنی بر اعتماد تاثیر دارد.
تأیید فرضیه	۰/۴۵	انگیزه خدمت عمومی بر رفتار کاری نوآوران تاثیر دارد.
	۰/۴۷	روابط مبتنی بر اعتماد بر رفتار کاری نوآوران تاثیر دارد.
تأیید فرضیه	۰/۱۸	انگیزه خدمت عمومی نقش میانجی در رابطه بین رهبری مربیگرا و رفتار کاری نوآوران دارد.
تأیید فرضیه	۰/۱۷	روابط مبتنی بر اعتماد نقش میانجی در رابطه بین رهبری مربیگرا و رفتار کاری نوآوران دارد.

ضریب میانجی از حاصل ضرب ضریب مسیر بین متغیر مستقل - میانجی بر ضریب مسیر بین متغیر میانجی - وابسته به دست می‌آید. براساس نتایج جدول ۵، می‌توان ادعا کرد که انگیزه خدمت عمومی با ضریب تأثیر ۰/۱۸ نقش میانجی نسبی در رابطه بین رهبری مربیگرا و رفتار کاری نوآوران ایفا می‌کند. روابط مبتنی بر اعتماد با ضریب تأثیر ۰/۱۷ نقش میانجی نسبی در رابطه بین رهبری مربیگرا و رفتار کاری نوآوران دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، بررسی تاثیر رهبری مربیگرا بر رفتار کاری نوآوران با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد در کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. نتایج تحقیق نشان داد که ضریب استاندارد بین رهبری مربیگرا با رفتار کاری نوآوران برابر با ۰/۳۳ است. پس می‌توان نتیجه گرفت که رهبری مربیگرا به طور مستقیم و مثبت بر رفتار کاری نوآوران موثر است. بنابراین رهبری مربیگرا باعث بهبود رفتار کاری نوآوران کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌شود. نتایج این بخش از تحقیق با یافته تحقیق لی و نیم سیلپ (۲۰۲۲) که رهبری مربیگرا تاثیر شایان توجهی بر رفتار نوآوران کارکنان دارند و گیام و سیگل (۲۰۱۹) که نشان دادند رفتار مربیگری مدیران از جمله عوامل مهم در ایجاد نوآوری است، هم جهت و همسوست. به زعم جونز، وود و هاتچینسون (۲۰۱۴)، خلق یک فرهنگ مربیگری موفق برای مدیریت کارکنان و استعدادها مهم است و در سازمان‌های دارای فرهنگ مربیگری، با مشارکت بیشتر کارکنان، فرایندهای ارتباطی بهبود یافته، شفافیت بیشتر اهداف و آرمان‌ها، بهره‌وری تقویت شده و تعهد و مسئولیت‌های اخلاقی را به همراه دارند و تشخیص ارزش ارتباطات مطلوب و مربیگری اولین گام مطلوب

در دستیابی به این نتایج است. طبق دیدگاه مک کمب (۲۰۱۲)، هنگامی که یک سازمان دارای فرهنگ مربیگری است، تعاملات و گفت و گوها متفاوت از سازمان‌هایی هستند که دارای چنین محیطی نیستند. در این سازمان‌ها تاکید بر توسعه، یادگیری و رشد است. به جای اینکه تمایلی به اعتراف برای کارهایی که خوب پیش نمی‌رود باشد، افراد به حرف زدن در مورد خودشان، راهکارهای پیشنهادی و تسهیم آنچه فرا گرفته‌اند مشتاق هستند، مسئولیت اعمالشان را پذیرفته و از اشتباهاتشان درس می‌گیرند. چنین فرهنگی در خلاء شکل نمی‌گیرد، بلکه با دینامیک، چالش‌ها و فرصت‌هایی که سازمان در هر لحظه از عمرش با آن مواجه است، پیوند دارد.

دیگر نتایج تحقیق نشان داد اثری که رهبری مربیگرا به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیرهای میانجی انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد بر رفتار کاری نوآورانه می‌گذارد، به ترتیب برابر ۰/۱۸ و ۰/۱۷ است. پس می‌توان نتیجه گرفت که انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد، ارتباط متغیر رهبری مربیگرا با رفتار کاری نوآورانه را به صورت مثبت و نسبی میانجی‌گری می‌کنند. در واقع، وجود رهبری مربیگرا در وزارت ورزش و جوانان منجر به شکل‌گیری و افزایش انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد و ایجاد انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد نیز منجر به افزایش رفتار کاری نوآورانه کارکنان می‌شود و آن را تقویت می‌کند. نتایج این بخش از تحقیق با نتیجه تحقیق پالما و همکاران (۲۰۲۰) و جکسون (۲۰۱۸) هم جهت و همسو می‌باشد. کاپلیر (۲۰۱۶) معتقد است که افراد دارای انگیزه خدمت عمومی احساس خوبی به کار خود در سازمان‌های دولتی دارند، زیرا خدمت عمومی نیازهای آنها را با اجازه دادن به آنان برای رفع نیازهای جامعه برآورده می‌کند. پیامد این احساس خوب و مثبت حاصل از کار در بخش دولتی، بروز رفتارهای نو، بدیع و خلاقانه در کارکنان است.

در تحلیل یافته‌های این بخش می‌توان گفت که رهبران مربیگرا به زیردستان خود اجازه می‌دهند تا چیزهای جدید را امتحان کنند و به راه حل‌های خودشان برسند. این رهبران همچنین عقاید دیگران را بهتر درک می‌کنند که به روشنی، با دقت گوش کردن را نشان می‌دهد. آنها با به چالش کشیدن کارکنان، تفکر جدیدی را میان اعضای تیم ایجاد می‌کنند که باعث می‌شود وقتی اعضای تیم به راه حل می‌رسند، مبتکرتر و نوآورانه‌تر باشند. رهبر مربی، سبک مثبتی دارد؛ از هم‌دلی برای ایجاد اعتماد و از موازنه‌ای از حمایت و چالش، برای جلو بردن کارها استفاده می‌کند. این سبک، به خصوص در ایجاد تیم‌های بسیار ماهر و با تجربه از کارکنان با انگیزه، کارآمد است. اگر سبک مربیگری در وزارت ورزش و جوانان به خوبی مورد استفاده قرار گیرد، به رهبر اجازه می‌دهد تا بازخوردهای مثبت و منفی سازنده‌ای را ارائه کند. در نتیجه زمانی می‌توان گفت وزارت ورزش و جوانان دارای رهبری مربیگراست که همه اعضا و کارکنان آن بدون ترس و واگرمه و بدون محدودیت ناشی از ارتباط رئیس و مرئوسی در مورد بهبود روابط کاری و عملکرد فردی و سازمانی

تاثیر رهبری مربیگرا بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد ..

وارد مکالمات محترمانه مربی‌گری شوند و یک رویکرد کلیدی برای توسعه، توانمندی و مشارکت مدیران و کارکنان به وجود بیاید؛ به گونه‌ای که باعث افزایش عملکرد فرد، تیم، سازمان و به اشتراک گذاشتن ارزش برای همه ذینفعان گردد. اصولاً مربیگری در فضای اعتماد و شایستگی قابل اجراست و رفتارهای یک مربی باید بر مبنای اعتماد و احترام باشد، چراکه افزایش اعتماد کارکنان به مدیر، تعامل میان آن دو را تحکیم بخشیده، انگیزه خدمت، افزایش تعهد و مسئولیت کاری از جانب کارکنان را به همراه خواهد داشت. از طرف دیگر، بهره‌گیری از افرادی که در سازمان‌های دولتی دارای روحیه خدمت به جامعه و برخورداری از روحیه خدمت عمومی هستند، می‌تواند نقش مهمی در کارآمدی و اثربخشی نهادهای دولتی داشته باشد. مبنای انگیزه خدمت عمومی باور، ارزش‌ها و نگرش‌هایی است که فراتر از منفعت فردی و حتی سازمانی می‌باشد و بر این فرض استوار است که کارکنان بخش عمومی عوامل یا ابعاد انگیزشی متفاوتی نسبت به کارکنان بخش خصوصی دارند. از این رو، چگونگی به کارگیری افرادی با انگیزه‌های خدمت عمومی در کنار شناخت فرآیندهای شکل‌گیری انگیزه خدمت از جمله مواردی است که باید مورد توجه مدیران وزارت ورزش و جوانان قرار بگیرد. در پایان پیشنهادات کاربردی زیر جهت استفاده مدیران ارائه می‌شود:

— در برخی از پست‌های سازمانی مهم مانند معاونت یا مدیر منابع انسانی در سطح وزارتخانه، از مدیران دارای تخصص و تجربه غیرمرتبط با حوزه منابع انسانی استفاده شود که این افراد آشنایی نسبت به حوزه مربیگری داشته باشند.

— در سیستم مدیریت عملکرد در این وزارتخانه، شایستگی و قابلیت مربیگری برای مدیران ارزیابی و به عنوان شاخص مطرح شود. جبران خدمت مشخصی در قبال مهارت‌های مربیگری برای مدیران وجود داشته باشد و در کانون ارزیابی مدیران هم مربیگری به عنوان شایستگی مجزایی مورد سنجش قرار بگیرد.

— با توجه به اینکه عدم‌شناسایی مهارت‌های مدیر یا رهبر به عنوان مربی در وزارت ورزش و جوانان باعث عدم وجود شایستگی مربیگری در فرایندهای اصلی منابع انسانی می‌شود، مدیران لازم است تلاش کنند با توجه، تمرکز و تمرین، مؤلفه‌های رهبری مربیگرا را در خود تقویت و از این طریق به مهارت‌های رهبران مربیگرا دست پیدا کنند.

— پایبندی به اصول اخلاق مربیگری مانند رازداری، احترام به کارکنان، داشتن صداقت و یکی بودن حرف و عمل در فرایند رهبری مربیگرا مهم است. این مهارت زمینه‌های ایجاد هم‌دلی و اعتماد متقابل در فضای سازمان را فراهم می‌نماید و منجر به درک کارکنان، ایجاد فضایی امن و حمایتی و افزایش رضایت شخصی و شغلی می‌شود. همچنین تیم‌سازی و انجام کار تیمی، یکی از ابزارهای ارزشمند برای ایجاد تغییر و تحول در کارکنان و سازمان است.

— با توجه به اینکه انگیزه خدمت عمومی نسل‌های مختلف باهم تفاوت دارند، مدیران وزارت ورزش و جوانان لازم است خود را آماده رویارویی با چالش‌های تقابل این نسل‌ها در محیط کار کنند و با اتخاذ سازوکارهای انگیزشی، پاداش‌دهی و رفاهی انعطاف‌پذیر و ویژه هر نسل بتوانند به بهترین شکل این تنوع‌ها و تفاوت‌ها را مدیریت کنند و بالاترین میزان بهره‌وری را محقق کنند و برنامه‌های انگیزشی یکسانی برای همه نسل‌های کارکنان اجرا نشود.

— سازوکارهایی در ساختار وزارت ورزش و جوانان به کار گرفته شود تا مشارکت افرادی که انگیزه خدمت عمومی بالاتری دارند و ارتباطات بهتری با همدیگر دارند در فرایندهای مرتبط با خط‌مشی‌گذاری عمومی جا داده شوند. همچنین لازم است که این افراد بیشتر در پست‌هایی قرار داده شوند که با رفتار نوآورانه بیشتر در ارتباط هستند.

— تشکیل انجمن‌ها یا محافل دوستانه که گروه‌های مختلف سازمان را به شیوه‌ای غیررسمی و داوطلبانه گرد هم می‌آورد می‌تواند عاملی مهم جهت تقویت انگیزه خدمت عمومی باشد. بنابراین، توصیه می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان به سمت تقویت چنین انجمن‌ها و محافلی حرکت کنند که قادرند نوعی انسجام و یکپارچگی میان اعضا ایجاد کنند و به شیوه کارآمدتری منافع عمومی را پیگیری نمایند.

منابع

- جهانگیری، علی؛ ذوقی، مهدی؛ رنگریز، حسن و شمس، عبدالحمید. (۱۳۹۸). «مدل‌سازی ایفای نقش مربی‌گری مدیریتی مدیران». فصل‌نامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. (۴۲)، صص ۳۴-۶۰.
- خزائی اصل، صادق؛ کشته‌گر، عبدالعلی؛ روشن، علیقلی و ایمانی، عبدالمجید. (۱۳۹۸). «نقش روابط مبتنی بر اعتماد در پیش‌بینی و تبیین فرهنگ مطلوب مربی‌گری». پژوهش‌های مدیریت عمومی. دوره ۱۲، شماره ۱، صص ۳۱-۵۸.
- عسگری پور، محمدرضا؛ متقی‌پیشه، محمدحسین و شیخی، ایوب. (۱۳۹۸). «تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار نوآورانه کاری ایران در بخش دولتی: تحلیل نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و نقش تعدیلگر مهارت سیاسی». مدیریت دولتی دانشگاه تهران. (۱)۱۲، صص ۶۷-۸۷.
- نیک اخلاق، سعید؛ هویدا، رضا؛ محمدداوودی، امیرحسین و محمدداوودی، امیرحسین. (۱۴۰۱). «شناسایی مولفه‌های رهبری مربیگرا». مدیریت دولتی. (۱۴)۱، صص ۱۰۹-۱۲۸.
- Becker, B. (2020). "The 8 Most Common Leadership Styles & How to Find Your Own Hubspot". Retrieved 2020-5-27 from: <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles>.
- Bawany, S. (2015). "Creating a Coaching Culture". Leadership Excellence Essentials, 32 (2), 22-37.
- Cai, W., Lysova, E., Khapova, S., & Bossink, B. (2018). "The effects of servant leadership, meaningful work and job autonomy on innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model". Frontiers in Psychology, 9.
- Caillier, J. G. (2014). "Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study". Public Personnel Management, 43(2), 218-239.
- Caillier, J. G. (2016). "Does public service motivation mediate the relationship between goal clarity and both organizational commitment and extra-role behaviours?" Public Management Review, 18(2), 300-318.
- Devine, M., Meyers, R., Houssemand, C. (2013). "How can coaching make a positive impact within educational settings?" Procedia - Social and Behavioral Science, Vol 93. 43-57.

تأثیر رهبری مربیگرا بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و روابط مبتنی بر اعتماد ..

- Duverger, P. (2011). "Using dissatisfied customers as a source for innovative service ideas". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1096348011413591.
- Giamellaro, M. Siegel, D (2019). "Coaching teachers to implement innovations in STEM". *Teaching and Teacher Education*. (76). 25-38.
- Hawkins, P. (2012). "Creating a Coaching Culture". Mc Graw Hill, Open University Press, 1st Edition. 22-50.
- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). "The Leader as Coach. *Harvard Business Review*". Retrieved 2020-06-22 from: <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>
- Jackson, F. (2017). "Exploring the effects of a Coaching Leadership style on the relationships between Managers and Direct Reports in South Africa". A research report submitted to the faculty of Commerce, Law and Management, University of the Witwatersrand, in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Management (Business and Executive Coaching), Johannesburg.
- Jones, R., Woods, S., & Hutchinson, E. (2014). "The influence of the Five Factor Model of personality on the perceived effectiveness of executive coaching", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12 (2), 109-121.
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). "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-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.
- Liu, H., & Niyomsilp, E. (2022). "The Effects Of Coaching Leadership And Psychological Capital On Employee's Innovative Behavior In High-Tech Enterprise: A Case Study In Henan Province, China". *Journal Of Legal Entity Management And Local Innovation*, 7(1), 319-326.
- Mura, M., Lettieri, E., Radaelli, G. & Spiller, N. (2013). "Promoting professionals' innovative behaviour through knowledge sharing: the moderating role of social capital". *Journal of Knowledge Management*, Volume 17, pp. 527-544.
- McComb, C. (2012). "Developing coaching culture: are your managers good coachees?" *Industrial and Commercial Training*, 44(6), 345-348.
- Markovic, J., McAtavey, J. M. and Fischweicher, P. (2014). "An Integrative Trust Model in the Coaching Context", *American Journal of Management*, Vol 14.
- Milner, J., McCarthy, G. & Milner, T. (2018). "Training for the coaching leader: how organizations can support managers", *Journal of Management Development*, 37(2), 188- 200, <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0135>.
- Neumann, O., & Ritz, A. (2015). "Public service motivation and rational choice modelling". *Public Money & Management*, 35(5), 365-370.
- Palma, R., Crisci, M., Mangia, G. (2020). "Public service motivation- individual performance relationship: Does user orientation matter?" *Socio-Economic Planning Sciences*. (73). 56-71.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). "Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future". *Public Administration Review of General Psychology*, 70, 681-690.
- Peláez Zuberbuhler, M. J., Salanova, M., & Martínez, I.M. (2021). "Coaching-Based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study". *Frontiers in psychology*, 10, 3066. doi: 10.3389/fpsyg.2019.03066.
- Ren, F. & Zhang, J. (2015). "Job Stressors, Organizational Innovation Climate, and Employees' Innovative Behavior". *Creativity Research Journal*, Volume 27, pp. 16-23.
- Ritz, A., Neumann, O., & Vandenabeele, W. (2016). "Motivation in the Public Sector". In T. R., D. Klassen, & T. J. L. Cepiku (Eds.). *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*.
- Roshia, A. (2014). "Peculiarities of manifestation of coaching in organisations". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 110. 90-106.
- Rabha, M. (2021). "Coaching Leadership and Its 6 Benefits". www.vantagecircle.com.
- Vesso, S. (2016). "Developing Coaching Culture through Coaching-Based Leadership Style. Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Public commencement on December 13". *Estonian Business School, Lauteri* 3. 22-46.

- Wang, X. H. F., Fang, Y., Qureshi, I. & Janssen, O. (2015). **“Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader–member exchange perspectives”**. Journal of Organizational Behavior, Volume 36, pp. 403-420.
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). **“Fostering innovative behaviour: the importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour”**. The International Journal of Human Resource Management, 24(16), 3163-3177.

