



## Identifying the indicators of managerial coaching in service organizations

**Alireza Amir Kabiri\***

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Government Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran. E-mail: ali.amirKabiri@iauctb.ac.ir

**Mohammad Ali Bolouki Korandeh**

Ph.D. Candidate, Department of Government Management, Human Resource Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran. E-mail: moh.blouki.mng@iauctb.ac.ir

**Mina Jamshidi**

Assistant Prof., Department of Public Administration, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran. E-mail: minjamshid@iauctb.ac.ir

### Abstract

**Objective:** The emergence of private banks alongside state-owned banks and the increasing intensity of competition between them has caused banks to spend a large part of their energy and power to improve their performance and productivity, which can be increased by increasing management coaching activities. Therefore, the purpose of this study is to identify coaching indicators in service organizations (studied in the private banking industry).

**Methods:** This research is of mixed type. The type of research in the qualitative section was content analysis. The participants in this section were professors and experts in the banking system. The sample size was selected by 15 people after theoretical saturation and purposefully. Data were collected through semi-structured interviews and data analysis using the thematic technique. The type of research in the quantitative part was descriptive-survey in which the statistical population was equal to all employees of private banks with a sample size of 257 people and selected by category. Data analysis in this section was using confirmatory factor analysis and Amos software.

**Results:** The findings showed that the categories of coaching in the field of private banking include "knowledge and expertise, ethics, personality traits, shared values, leadership, coaching techniques, management skills".

**Conclusion:** Using the findings of this study can nurture the talents of employees and turn human resource weaknesses into strengths for the organization. It also increases the succession capacity of the organization and in the long run, can increase productivity in the organization.

**Keywords:** Coaching, Managers, Service organizations, Bank.

**Citation:** Amir Kabiri, Alireza; Bolouki Korandeh, Mohammad Ali & Jamshidi, Mina (2020). Identifying the indicators of managerial coaching in service organizations. *Journal of Public Administration*, 12(4), 695-722. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2020, Vol. 12, No.4, pp. 695-722

DOI: 10.22059/JIPA.2021.317891.2894

Received: January 25, 2021; Accepted: March 13, 2021

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran



## شناسایی شاخص‌های مربیگری مدیریتی در بانک‌های خصوصی

علیرضا امیرکبیری\*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران، ایران. رایانامه: ali.amirKabiri@iauctb.ac.ir

محمدعلی بلوکی کورنده

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران، ایران. رایانامه: moh.blouki.mng@iauctb.ac.ir

مینا جمشیدی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران، ایران. رایانامه: minjajamshid@iauctb.ac.ir

### چکیده

**هدف:** ظهور بانک‌های خصوصی در کنار بانک‌های دولتی و افزایش شدت رقابت میان آن‌ها موجب شده است که بانک‌ها بخش بسیار زیادی از انرژی و توان خود را صرف توجه به بهبود عملکرد و بهره‌وری خود نمایند که با افزایش فعالیت‌های مربیگری مدیریتی می‌توان به آن دست یافت؛ بنابراین هدف این پژوهش شناسایی شاخص‌های مربیگری در سازمان‌های خدماتی (مورد مطالعه در صنعت بانکداری خصوصی) است.

**روش:** این تحقیق از نوع آمیخته است. نوع تحقیق در بخش کیفی، تحلیل مضمون بود که مشارکت‌کنندگان این بخش پژوهش را اساتید و متخصصان نظام بانکی تشکیل می‌داد که حجم نمونه پس از اشباع نظری به تعداد ۱۵ نفر و به صورت هدفمند انتخاب گردید. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختارمند و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش فن مضمون انجام شد. نوع تحقیق در بخش کمی، توصیفی-پیمایشی بود که جامعه آماری آن را برابر با کلیه کارکنان بانک‌های خصوصی بود که تعداد نمونه برابر با ۲۵۷ نفر و به صورت طبقه‌ای انتخاب گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و از طریق نرم‌افزار آموس بود.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد مقوله‌های مربیگری در عرصه بانکداری خصوصی شامل «دانش و تخصص، اخلاق، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌های مشترک، رهبری، فنون مربیگری، مهارت‌های مدیریت» است.

**نتیجه‌گیری:** استفاده از یافته‌های این پژوهش می‌تواند استعدادهای کارکنان را شکوفا کرده و نقاط ضعف منابع انسانی را به نقطه قوتی برای سازمان تبدیل کند. همچنین این مسئله توانایی جانشین‌پروری را برای سازمان افزایش داده و در بلندمدت می‌تواند بهره‌وری را در سازمان افزایش دهد.

**کلیدواژه‌ها:** مربیگری، مدیران، سازمان‌های خدماتی، بانک

**استناد:** امیرکبیری، علیرضا؛ بلوکی کورنده، محمدعلی و جمشیدی، مینا (۱۳۹۹). شناسایی شاخص‌های مربیگری مدیریتی در بانک‌های خصوصی. مدیریت دولتی، ۱۲(۴)، ۶۹۵-۷۲۲.

مدیریت دولتی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۴، صص. ۶۹۵-۷۲۲

DOI: 10.22059/JIPA.2021.317891.2894

دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۰۶، پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۳

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

امروزه با تغییرات پرشتاب و بی‌سابقه جوامع، نیاز به رویکردهای نوین در مدیریت بیش از پیش احساس می‌شود، مربیگری<sup>۱</sup> از جمله رویکردهایی که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا خود را با تغییرات هماهنگ سازند و در راه دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف خود گام بردارند. در حال حاضر در عرصه سازمان‌های پیشرو مدیران به فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاش‌اند نقش یک مربی را بازی کنند و از این راه سبب افزایش بهره‌وری، انگیزه، خلاقیت و نوآوری شوند. مربیگری فرایند همراهی مداوم و حمایت از فردی برای ثابت‌قدم ماندن در اهداف و تعهدات خود است و به معنای پیمودن راهی میان‌بر، فائق آمدن بر ترس و تقویت و نیرومند ساختن نقاط قوت و ویژگی‌های مهم و اساسی است. به بیان دیگر مربیگری هنر تسهیل کردن اجرای فعالیت‌ها، فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است و به‌طور مداوم بر فرایندهای پیشرفت و رشد و خلاقیت افراد تمرکز می‌کند یک مربی به افراد (کارکنان) کمک می‌کند که با یافتن راه‌های خلاقانه و نوآوری در انجام وظایف، خود را با تغییرات وفق داده و در جهت تحقق اهداف خود و سازمان متبوعشان بکوشند (وظیفه دوست و رادمرد قدیری، ۱۳۹۶).

مربیگری توسط مدیران به‌سرعت در حال افزایش است. هشتاد درصد از مدیران انگلستان می‌گویند که از سازمان‌هایشان انتظار می‌رود که کارمندان خود را راهنمایی کنند (سی‌آی‌پی‌دی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). این روند در بسیاری از نقاط جهان از جمله؛ چین (وانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱)، کره جنوبی (کیم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴)، سوئد (راپ-ریسیاردی، گارسیا و آرچر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸) و لتونی و لیتوانی (روش<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴) مشاهده می‌شود. طبق بررسی‌های فاتین و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) این افزایش را می‌توان به سه تغییر نسبت داد: اول، تغییر مکان مسئولیت‌پذیری جهت توسعه افراد از یک کارکرد مرکزی منابع انسانی به مدیران. دوم، یک انتظار فزاینده که مدیران می‌خواهند دانش و توسعه را تسهیل نمایند و سوم، تمرکز بیشتر بر فرهنگ رهبری. به عبارتی مسئولیت عملکرد منابع انسانی به سمت اطمینان از مهارت مدیران در حمایت از کارکنان خود، هم ترازای کارمندان با ارزش‌ها و استراتژی تعیین شده توسط سازمان تغییر یافته است (مک‌کارتی و میلنر<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰).

مربیگری به عنوان نوعی رویکرد مدیریتی برای کمک به زیردستان در بهبود شایستگی‌های موجود و به حداکثر رساندن پتانسیل‌های شخصی کارکنان است (واگستف، آرتور و هاردی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸)، لذا مربیگری مدیریتی هم از لحاظ نظری و هم به لحاظ عملی علاقه‌ی فزاینده‌ای را به خود جلب کرده است (ماتسو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸؛ تانسکانن، مکلا و ویتال<sup>۱۰</sup>).

<sup>1</sup> Coaching

<sup>2</sup> CIPD

<sup>3</sup> Wang

<sup>4</sup> Kim

<sup>5</sup> Rapp-Ricciardi, Garcia and Archer

<sup>6</sup> Rosha

<sup>7</sup> Fatien & et al

<sup>8</sup> McCarthy & Milner

<sup>9</sup> Wagstaff, Arthur, & Hardy

<sup>10</sup> Matsuo

۲۰۱۸؛ واگستف و همکاران، ۲۰۱۸). مربیگری مدیریتی در مقایسه با رفتارهای رهبری سنتی شامل؛ مدیریت، فرماندهی و کنترل، به راهنمایی، تسهیل و هدایت متکی است (تانسکانن و همکاران، ۲۰۱۸). هدف اصلی مربیگری مدیریتی برانگیختن خودکارآمدی، عملکرد و پیشرفت زیردستان (وو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)، به‌ویژه از طریق تنظیم و برقراری ارتباطات روشن، گسترش دیدگاه‌های زیردستان و دادن بازخورد است (الینجر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). مطالعات تجربی همچنین نشان داده است که مربیگری مدیریتی، نتایج مفیدی برای زیردستان، در زمینه‌هایی مانند یادگیری (ماتسو، ۲۰۱۸)، عملکرد (تانسکانن و همکاران، ۲۰۱۸) و رضایت شغلی به همراه دارد (ژائو و لیو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

مربیگری اکنون یک مؤلفه برجسته رویکردهای سازمانی در مورد توسعه منابع انسانی<sup>۵</sup> است. مربیگری مدیریتی در سازمان‌های کنونی به‌طور فزاینده‌ای رواج دارد و بسیاری از سازمان‌ها نیز ایده "مدیر به‌عنوان مربی"<sup>۶</sup> را تبلیغ می‌کنند (سی‌آی‌پی‌دی، ۲۰۱۵). مدل‌های مربیگری توسط متخصصان مربیگری و متخصصان توسعه سازمانی پایه‌گذاری شده و ارتباط انسانی با آن و اهمیت حفظ روابط با کیفیت بین مربی و "مربیگری"<sup>۷</sup> به معنای وجود برخی از شباهت‌ها بین روش‌های مربیگری و رفتاردرمانی است (بارون و مورین<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹)؛ بنابراین مربیگری در سازمان می‌تواند منابع و دارایی‌های علمی و تجربی را در اختیار همکاران قرار دهد و این امر می‌تواند باعث افزایش کارایی سازمانی گردد (دی‌گیرولامو و تکچ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹).

امروزه سازمان‌های خدماتی همچون بانک، با رقابت پیچیده‌ای در بازار مواجه‌اند و با تلاش بسیار به دنبال رقابت با سایر بانک‌ها می‌باشند و به دلیل تنوع و تعداد مشتریان خود بایستی مراقبت نمایند که انتظارات و رضایت آن‌ها برآورده شود. از سویی ظهور بانک‌های خصوصی در کنار بانک‌های دولتی و افزایش شدت رقابت میان آن‌ها موجب شده است که بانک‌ها بخش بسیار زیادی از انرژی و توان خود را صرف توجه به بهبود عملکرد و بهره‌وری خود نمایند که با افزایش فعالیت‌های مربیگری مدیریت می‌توان به آن دست یافت (مشیری و همکاران، ۱۳۹۳). به همین دلیل، بیش از هر زمانی نیاز است که مدیران در همه سطوح و به‌طور واقعی درگیر مربیگری کارکنان خود شوند، به‌ویژه در شرایط بحران اقتصادی کنونی که بر همه جوامع و سازمان‌ها تأثیر گذاشته است. مطالعات جهانی بیانگر افزایش فشارهای شغلی است.

مدیران به‌عنوان مربی، باید بتوانند اهداف فرد را در راستای استراتژی سازمانی قرار دهند، با تأکید بر نقاط قوت در آن‌ها احساس مسئولیت برای رشد، پیشرفت، به فعلیت رساندن استعدادها و یادگیری بیشتر را بیدار کنند و در نتیجه بهره‌وری آنان را بالا ببرند. مدیر به‌عنوان مربی قادر است به کارکنان کمک کند که خودشان را سریع‌تر با تغییرات

<sup>1</sup> Tanskanen, Mäkelä, & Viitala

<sup>2</sup> Woo

<sup>3</sup> Ellinger & et al

<sup>4</sup> Zhao & Liu

<sup>5</sup> human resource development

<sup>6</sup> manager as coach

<sup>7</sup> coachee

<sup>8</sup> Baron and Morin

<sup>9</sup> DiGirolamo & Tkach

محیطی وفق دهند و به سازمان‌ها کمک می‌کند از طریق افراد به رشد و توسعه دست یابند و در برابر آسیب‌های شغلی مانند فرسودگی شغلی، ترک سازمان، کاهش عملکرد و تعهدهای شغلی، غیبت و بهره‌وری پایین سازمان را مقاوم سازند (بیکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). از طرفی یکی از چالش‌های سازمان‌های امروزی، ضعف در استعدادها و عدم به فعلیت رساندن توانایی‌های بالقوه کارکنان است (میرسپاسی و حسین‌زاده، ۱۳۹۷)؛ بنابراین آموزش منابع انسانی می‌تواند بر توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبتی داشته باشد (باقری و همکاران، ۱۳۹۹).

الگوها و نظام‌های آموزشی گوناگونی در فرآیند آموزش کارکنان با هدف توانمندسازی و بهبود مؤثر دانش، نگرش و مهارت‌های انسانی طراحی و به اجرا گذاشته شده‌اند که هر یک دارای مزایا و معایبی هستند، اما عنصر مشترک و مورد تعقیب تمامی نظام‌های آموزشی به کار گرفته شده، بهبود مستمر در یادگیری سرمایه‌های انسانی است که تنها از طریق به‌کارگیری نظام ارزشیابی مناسب قابل حصول خواهد بود. در واقع ارزیابی اثربخشی آموزش جزء جبران‌ناپذیر فرآیند آموزش کارکنان است. بدین ترتیب موفقیت هر الگوی آموزشی به عوامل متعددی نظیر سازمان، استراتژی‌ها، تجهیزات و تسهیلات، روش‌ها و فرآیندها وابسته است که هر یک به‌نوبه خود بار مالی قابل‌توجهی بر سازمان تحمیل می‌کنند و به این دلیل آموزش، اساساً گران و دیربازده تلقی می‌شود؛ بنابراین برای مشخص کردن نتایج و دستاوردهای یک نظام آموزشی قابل لمس ضمن ارزیابی عملکرد مناسب، تبیین الگوی آموزشی مورد عمل و تبدیل داده‌های کیفی به کمی در تحقق یادگیری سازمانی مورد انتظار امری اجتناب‌ناپذیر است (یوسفی، مشعلی و منتی، ۱۳۹۶). با توجه به موارد مذکور، لزوم انتخاب و به‌کارگیری الگوی مناسب و منطبق بر شرایط و فرآیند عملکرد منابع انسانی بانک‌های خصوصی که بتواند یادگیری سازمانی مورد انتظار و بهبود کیفیت عملکرد کارکنان را در پی داشته باشد به شدت احساس می‌شود. لذا انجام چنین پژوهشی می‌تواند چشم‌انداز روشنی را برای توانمندسازی کارکنان از طریق مربیگری مدیریتی در سازمان ایجاد نماید.

از سویی، با توجه به این‌که مربیگری مدیریتی مبحثی جدید در حوزه مدیریت است و همان‌طور که پژوهش‌های مورد بررسی نشان می‌دهد پژوهش‌های جامعی در عرصه مربیگری در حوزه بانکی صورت نگرفته و مدل یا الگویی در این زمینه به‌خصوص در سطح کشور انجام نشده است، و به نظر می‌رسد هر یک از مدل‌ها و چارچوب‌های مورد بررسی دارای معایب و مزایایی باشند همچنین الگوهای موجود با توجه به پیشرفت‌های روزافزون در عرصه علم و تکنولوژی و با توجه به کارکردهای بانکی، جوابگوی بانکداری نیست. به عبارتی استفاده از الگوها و مدل‌های کنونی هنوز نتوانسته است توانایی‌های بالقوه کارکنان را به فعلیت در آورد و لازم است الگویی برای مربیگری مدیریتی در حوزه بانکداری ارائه گردد تا مدیران، برنامه‌ریزان و سرمایه‌گذاران بانکی بتوانند از خروجی و نتایج آن بهره‌ای را داشته باشند و همچنین از این طریق می‌توان خلأهای پژوهشی در این زمینه را برطرف کرد. به همین دلیل اهمیت و ضرورت اجرای پژوهش مهم و ضروری به‌نظر می‌رسد. لذا می‌توان در پژوهش حاضر پرسش اصلی را این‌گونه مطرح کرد که «شاخص‌های مربیگری

<sup>1</sup> Baker

مدیران در سازمان‌های خدماتی کدام است؟». از نتایج و یافته‌های این پژوهش می‌تواند، سیاست‌گذاران، مدیران و برنامه‌ریزان بانکداری خصوصی و دولتی استفاده لازم را داشته باشند.

### پیشینه نظری پژوهش

مربیگری در سطح جهانی به‌طور فراگیری شیوع پیدا کرده و توجهات بسیاری را در ادبیات پژوهشی دانشگاهی و پژوهش‌های عمل‌محور به خود جلب کرده است (سگرز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). انجمن آموزش و توسعه آمریکا<sup>۲</sup> مربیگری را به‌عنوان حوزه‌ای از تخصص و مهارت در میان متخصصان مدیریت عملکرد و یادگیری حین کار به رسمیت شناخته است. در نسخه‌ی بازبینی‌شده‌ی مدل شایستگی انجمن آموزش و توسعه‌ی آمریکا، مربیگری به‌عنوان یک شایستگی اصلی در حرفه‌ی آموزش و توسعه و یکی از ۱۰ حوزه‌ی تخصص در سال ۲۰۱۳ باقی ماند. همچنین، مربیگری به‌عنوان یک مداخله‌ی توسعه‌ی سازمانی یا شکل خاصی از توسعه‌ی سازمانی در نظر گرفته می‌شود که اعضای سازمان را در شناسایی اهداف، تأمین منابع، یا رفع موانع و محدودیت‌ها یاری می‌کند و اثرگذاری عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد (کیم و همکاران، ۲۰۱۳). مربیگری یک نوع مشارکت بین یک مربی (باتجربه) و یک فرد یا تیم است که از دستیابی به نتایج فوق‌العاده، بر اساس اهداف ایجاد شده توسط فرد یا تیم، پشتیبانی می‌کند. افراد از طریق فرایند مربیگری، روی مهارت‌ها و کارهای موردنیاز برای تولید فردی و موفقیت‌آمیز نتایج مربوطه تمرکز می‌کنند (ژائو و لیو، ۲۰۲۰). فرد یا تیم، کانون مکالمه را انتخاب می‌کنند، درحالی‌که مربی با گوش دادن و تعریف آنچه برداشت کرده و سؤالات و روش‌های دیگر کمک کند که مراجع پیشنهادها، متفاوت و کنش‌های جدید را به وجود بیاورند (بلومبرگ، ۲۰۱۴).

تعاریف مختلفی از سوی متخصصین در مورد مربیگری ارائه شده است که به چند مورد از آن پرداخته شده است. مالتبیا و پیچ<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) مربیگری سازمانی را فرآیندی توسعه‌ای می‌داند که توانایی‌های لازم برای کسب اهداف حرفه‌ای و سازمانی را در رهبران ایجاد می‌کند. رهبر فردی است که پتانسیل ایجاد بخش مهمی از مأموریت و هدف سازمان را دارد. این نوع مربیگری از طریق تعاملات یک‌به‌یک یا گروهی، بر اساس اسناد و داده‌های دیدگاه‌های چندگانه هدایت می‌شود و مبنای آن احترام و اعتماد متقابل است. مربیان، یادگیرنده‌ها و سازمان‌ها جهت یاری در کسب اهداف توافق شده مربیگری همکاری می‌کنند. فدراسیون بین‌المللی مربیگری<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در تعریف مربیگری بیان می‌کند؛ مربیگری حرفه‌ای رابطه‌ی حرفه‌ای در حال پیشرفت است که به افراد برای ایجاد نتایج فوق‌العاده در زندگی، شغل، کسب‌وکار و سازمان کمک می‌کند. از طریق فرایند مربیگری یادگیرنده‌ها یادگیری خود را عمیق‌تر می‌کنند، عملکرد خود را بهبود می‌دهند و کیفیت زندگی خود را ارتقا می‌دهند. مربیگری شراکت با یادگیرنده‌ها در فرآیندی خلاقانه و تفکر برانگیز است که الهام‌بخش افراد برای حداکثر سازی پتانسیل فردی و حرفه‌ای آن‌هاست. مربیگری یادگیرنده را به‌عنوان یک متخصص

<sup>1</sup> Segers & et al

<sup>2</sup> American Society for Training and Development

<sup>3</sup> Maltbia & Page

<sup>4</sup> International Coaching Federation (ICF)

در کار و زندگی‌اش محترم می‌شمارد و باور دارد که هر یادگیرنده کاردان و خلاق و کامل است. بیکن و اسپیر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نیز مربیگری را این‌چنین تعریف می‌کنند؛ مربیگری در زمینه کسب‌وکار به صورت کلی دیالوگی آگاهانه تعریف می‌شود که هدف آن تسهیل مهارت‌ها، فرصت‌ها و بینش‌های جدید برای ارتقا یادگیری فردی و پیشرفت سازمانی است.

### مدل‌های مربیگری

مدل گراو، مدل اسکار، مدل مربیگری انتگرال، مدل اچیو، مدل مربیگری و پیشرفت اروین، مدل زنجیره مربیگری، مدل آی‌م، مدل فدراسیون بین‌المللی مربیگری، مدل مربیگری 4A<sup>۲</sup> از جمله مدل‌های مربوط به مربیگری هست و ابعاد آن در جدول ۱ (به علت محدودیت در حجم مقاله) بیان داده شده است.

جدول ۱. ابعاد شناسایی شده مربیگری در پژوهش‌های گذشته

نویسندگان	سال	مدل	ابعاد
جان وایتمور به نقل از مک‌لن	۱۹۹۵	مدل گراو	اهداف، واقعیت یا وضع موجود، گزینه‌ها و راه پیش رو یا اقدام
مارک مک کیرگو	۲۰۰۰	مدل اسکار	نتیجه، مقیاس‌بندی، دانسته‌ها، تأیید و اقدام، بررسی
ویلبر	۲۰۰۱	مدل مربیگری انتگرال	تجربیات فردی مربی؛ رابطه متقابل مربی با دیگران؛ رفتارها، فن‌ها و مدل‌های استفاده؛ سیستم‌ها، سازمان و خانواده
فیونالدریج و دمکوفسکی	۲۰۰۳	مدل اچیو	ارزیابی وضعیت، توفان مغزی، هدف‌گذاری، ایجاد گزینه‌ها، ارزیابی گزینه‌ها، طراحی برنامه عمل، تشویق به حرکت
اروین	۲۰۰۷	مدل مربی‌گری و پیشرفت اروین	شوخی، بازخورد، پاسخ‌گویی، طرح سؤالات قوی، بازی، پاسخ، تجدید و تحکیم
انیل <sup>۳</sup>	۲۰۰۷	مدل انیل	ارتباط با مدیران و درک چالش‌ها، ایجاد اهداف قابل‌سنجش، ارزیابی شایستگی مدیران برای پذیرش مسئولیت جهت درگیری آن‌ها در موقعیت و شناخت رفتار جاری آن‌ها، معرفی چالش‌های اساسی در ارتباط با نقش مدیر در ساختار سازمانی، ایجاد استراتژی مداخله‌ای برای تقابلی که یادگیرنده با آن روبروست، استفاده از مربیگری سازمانی کنش-زنده برای ایجاد ملاقات ساختاریافته، تمرکز بر اهداف یادگیرنده، تغییر رفتار و برقراری همسویی سیستم سازمانی، ارزیابی توانایی مدیر برای مدیریت اثربخش، ایجاد مکالمات مربیگری سازمانی متناسب با یادگیرنده و کسب اطلاعات، درخواست ارزیابی مربی و ارائه بازخورد از طرف یادگیرنده.
هارگرو <sup>۴</sup>	۲۰۰۸	مدل مربی‌گری حرفه‌ای	شرایط لازم برای یک مربی حرفه‌ای: جاذبه: توانایی ورود به دفتر کار رهبر و جلب احترام وی به محض ورود، حتی اگر رهبر چیزی در مورد سابقه یا مدارک شما نداند. سابقه اثبات‌شده نتایج: اگر شما فردی بسیار مؤثر نیستید، چگونه می‌خواهید افراد را با توجه

<sup>۱</sup> Bacon and Spear

<sup>۲</sup> Awareness, Acceptance, Action plan & Accountability

<sup>۳</sup> oneil

<sup>۴</sup> Hargrove



به چشم‌انداز یا بازی بزرگی که انجام می‌دهند، تبدیل به افرادی اثربخش کنید؟ سابقه اثبات‌شده هوش عاطفی: بیشتر افرادی که شما مربیگری می‌کنید ضریب هوشی بالا اما هوش عاطفی پایینی دارند که آن‌ها را به دردمس می‌اندازد. این چیزی است که شما باید با خود بیاورید. مهم است که بتوانید با عواطف منفی افراد مانند خشم کار کنید و آن‌ها را به عواطف مثبت مانند دلسوزی تغییر دهید. آزمون فرودگاه را قبول شوید: شما باید از آن دسته افراد باشید که اگر پرواز شما و یادگیرنده شما تأخیر دارد، یادگیرنده خوشحال خواهد شد که سه ساعت آینده را با شما سپری کند. اگر راهی آسان برای نزدیک شدن به افراد بالا هستید، مانند داشتن یک داستان خوب برای گفتن یا شوخی کردن، می‌تواند بسیار مفید باشد.			
مرحله موقتی، مرحله مربیگری مدیریت‌شده، مرحله فعال، مرحله بالغ	مدل زنجیره مربیگری	۲۰۱۱	پترسون و لیتل به نقل از پترسون
کنش، اجرا و پایش	مدل مربیگری آیم	۲۰۱۱	بخش روانشناسی مربیگری دانشگاه سیدنی به نقل از پترسون
پرسیدن سؤالات قدرتمند یا پر محتوا، حضور فیزیکی مربیان، ایجاد اعتماد و صمیمیت در بین کارکنان، گوش دادن فعال به کارکنان، ارتباط مستقیم با کارکنان، ایجاد آگاهی به کارکنان، طراحی اقدامات، برنامه‌ریزی و تنظیم هدف، مدیریت پیشرفت و پاسخگویی، رازداری و محرمانه بودن بعضی اطلاعات	مدل فدراسیون بین‌المللی مربیگری	۲۰۱۲	فدراسیون بین‌المللی مربیگری
آگاهی ایجاد کردن، پذیرش، تسلط بر برنامه‌ریزی و مسئولیت‌پذیری	مدل مربیگری 4A	۲۰۱۷	دجونگه و همکاران <sup>۱</sup>
سؤال پرسیدن، گوش دادن، آگاهی دادن، اعتمادپذیری، برنامه‌ریزی و تنظیم اهداف، ارتباط مستقیم، طراحی اقدامات	مهارت‌های مربیگری	۲۰۱۹	دی‌گیرولامو و تکچ

### پیشینه تجربی پژوهش

در این قسمت به خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی اشاره شده و نتایج آن‌ها به تفکیک توضیح داده شده است.

جدول ۲. خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی

نویسندگان و سال	عنوان یا موضوع	روش	نمونه	نتیجه	محدودیت‌ها
بشارت و عالیه (۱۳۹۹)	ارتباط بین مربیگری مدیریتی و کج رفتاری در محل کار: نقش میانجی پیشرفت شغلی	مدلسازی معادلات ساختاری	۳۰۰ نفر از کارکنان واحد فروش شرکت‌های دارویی	مدیران یا سرپرستانی که مانند یک مربی عمل می‌کنند کمتر هدف کج رفتاری زیردستان خود قرار می‌گیرند.	تنها به روابط بین متغیرها اشاره شده و نوآوری از بابت توسعه مدل نداشته است.
حسینی امیری و رضازاده	بررسی تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد	همبستگی	۱۲۵ نفر از کارکنان بانک آینده استان مازندران	نتایج نشان‌دهنده آن است که مربیگری مدیران ارشد تأثیر معناداری بر عملکرد رفتاری،	نوآوری از بعد توسعه مدل صورت نگرفته است.

<sup>1</sup> Dejongheet al &

<p>(۱۳۹۷)</p> <p>رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تاکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان</p>			<p>خودکارآمدی و همچنین بر خروجی عملکرد کارکنان بانک دارد.</p>	
<p>احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶)</p> <p>طراحی الگوی پرورش مدیر به‌عنوان مربی در بخش دولتی با رویکرد هم‌افزایی</p>	<p>فراتحلیل</p>	<p>اسنادی و برای تأیید مؤلفه‌های مربوطه از نظرات ۴۰ نفر خبره دانشگاهی و ۵ نفر از مدیران کل</p>	<p>یافته‌ها نشان داد که پرورش مدیر به‌عنوان مربی در بخش دولتی نتیجه رابطه هم‌افزایی سازمان و فرد است. این عوامل به همراه هم و در یک رابطه تعاملی و هم‌افزا باعث پرورش مدیر به‌عنوان مربی می‌شوند.</p>	<p>این پژوهش به صورت فراتحلیل کار شده و جنبه نوآوری آن، تلفیق پژوهش‌های گذشته و طراحی الگوی پرورش مدیر به‌عنوان مربی بوده، در حالی که در پژوهش حاضر علاوه بر استفاده از ادبیات گذشته، استفاده از نظر متخصصان و نخبگان در این زمینه بوده است.</p>
<p>احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶)</p> <p>بررسی رابطه بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان: با نقش میانجی نگرش‌های شغلی</p>	<p>مدلسازی معادلات ساختاری</p>	<p>۵۰۰ نفر از کارکنان ستاد وزارت راه و شهرسازی</p>	<p>رفتار مدیر به‌عنوان مربی، بر نگرش‌های شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت، تأثیر مستقیم دارد.</p>	<p>به روابط بین متغیرها پرداخته شده و نوآوری از بعد توسعه مدل مربیگری وجود ندارد.</p>
<p>اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۶)</p> <p>بررسی تاثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار: نقش میانجی جو سازمانی مثبت</p>	<p>مدلسازی معادلات ساختاری</p>	<p>۲۵۳ نفر از کارکنان شرکت‌های پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر</p>	<p>نتایج نشان دهنده آن است؛ مربیگری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر جو سازمانی مثبت دارد. همچنین جو سازمانی مثبت در رابطه بین مربیگری سازمانی و رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار (قلدری در محیط کار و از خود بیگانگی شغلی) نقش میانجی کامل ایفا می‌کند.</p>	<p>تنها به‌صورت کمی کار شده و از روش‌های کیفی در این زمینه استفاده نشده است.</p>
<p>عبدخدا و همکاران (۱۳۹۲)</p> <p>شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان مربیگرا</p>	<p>دلفی</p>	<p>۱۷ نفر از نخبگان دانشگاهی و حرفه‌ای صنعت بیمه</p>	<p>یافته‌های پژوهش شامل توسعه مفهوم مربیگری؛ معرفی ریشه‌های بومی مربیگری از جمله ورزش پهلوانی، عرفان و تصوف، تربیت اسلامی و نیز برخی روش‌های یادگیری علوم دینی مانند سبک‌های خودآموز، انتقادی و تجربی و نهایتاً ارائه</p>	<p>از روش دلفی کار شده، در حالی که در پژوهش حاضر از روش کیفی و کمی استفاده شده است.</p>

	الگوی سازمانی است که بر خلاف برخی دیدگاه‌های معمول، مربیگری را نه صرفاً ابزاری آموزشی مانند استاد شاگردی بلکه به عنوان یک استراتژی برای توسعه هم زمان حکمت در کارکنان و سازمان می‌نگرد.				
به صورت کیفی کار شده و تنها به مهارت‌های مربیگری مدیران پرداخته و سایر شاخص‌های مربیگری در آن مورد غفلت قرار گرفته است.	نتایج نشان داد که اجرای مربیگری نه تنها سبک مدیریت، بلکه کل شرکت را تحت تأثیر مثبت خود قرار می‌دهد. در اجرای مربیگری، مدیران علاقه بیشتری به کارکنان پیدا کرده و فرهنگ شرکتی جدیدی در بسیاری از شرکت‌ها شکل گرفته است. پاسخ‌های مدیران نشان می‌دهد که آن‌ها بیشتر احتمال دارد از پس شرایط متشنج، گروه‌های کوچکتر برآیند، به دنبال راه حل باشند و فضای بیشتری به کارمندان بدهند. با رویکرد مربیگری، آنها از مشکلات روزمره خلاص می‌شوند و اعتماد بیشتری به زیردستان دارند.	۲۲ نفر متخصص	کیفی	توسعه مهارت‌های مربیگری مدیران در زمینه جهانی	سیمن و همکاران (۲۰۲۰)
این پژوهش به نقش رهبران و مدیران در استفاده از مهارت‌های مربیگری اشاره دارد و مربیگری را به صورت کلی در داشتن مهارت بررسی می‌کند. در حالی که مربیگری علاوه بر مهارت به سایر شاخص‌ها نیز توجه دارد.	نتایج نشان می‌دهد استفاده از مهارت‌های مربیگری توسط مدیران و رهبران که مربوط به تعامل عضو بالاتر گروه است، روابط بهتر کاری و کاهش ترک شغلی را به همراه دارد.	۱۰ نفر از متخصصان مدیریت و ۱۵۴ نفر از کارکنان	کیفی و کمی	توضیح مدیران و رهبران با استفاده از مهارت‌های مربیگری	دی‌گیرولامو و تکاچ <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)
این موضوع ویژگی‌های مربی را برای مقابله با چالش تیمی بررسی کرده، در حالی که در پژوهش حاضر، شاخص‌های	یافته‌ها نشان داد که استفاده از یک سبک مربیگری شامل شایستگی‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز مدیر برای موفقیت در مواجهه با چالش تیمی لازم است.	۳۰ نفر متخصص	کیفی	ویژگی‌های مربی برای مقابله با چالش تیمی	اسمیت <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)

<sup>1</sup> DiGirolamo & Tkach<sup>2</sup> Smith

مربیگری مدیران بانکی مورد شناسایی قرار گرفته است.					
این پژوهش به صورت کیفی انجام شده و تعمیم‌پذیری آن را به جامعه بزرگ‌تر با مشکل مواجه کرده است.	نتایج به دست آمده منجر به شناسایی ۹ شاخص برای مربیگری شد. (۱) محیط حمایتی، (۲) روابط حاصل از اعتماد، (۳) گفتگوهای محرمانه، (۴) پشتیبانی از رهبری، (۵) اهمیت تأمل، (۶) مزایای مربیگری زبان در ارتباطات، (۷) فعالیت باهم، (۸) تفکر مشارکتی و (۹) اعتماد.	۲۱ نفر متخصصین	کیفی	ارزش مربیگری در ایجاد توانایی رهبری مدیران در مدارس شهری	فارور و هلت <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)
به صورت اسنادی کار شده و عدم استفاده از روش‌های ترکیبی، تفاوت بین این پژوهش و پژوهش حاضر می‌باشد.	نتایج این پژوهش حاکی از آن است که مربیگری مدیران را می‌توان در ۴ شاخص سبک‌های یادگیری (محیط، استراتژی، فرهنگ، تغییر دادن، توسعه منابع انسانی)، ارزش‌های مشترک (اعتماد، ارتباطات، تجارب مکمل، زمان، مهارت، داوطلبانه)، رفتارها (عدم رقابت، داشتن تعهد، تخصیص زمان، اختیاری بودن برای متربی، پشتیبانی از مدیران) و شخصیت (القاء، مدیریت خوب، رضایت و تعهد شغلی، بهبود ارتباطات، کاهش استرس، کار گروهی، عملکرد بهبود یافته) دسته‌بندی کردند.	----	مرور ادبیات گذشته	مربیگری مدیریتی: مروری بر ادبیات تجربی و توسعه الگویی برای هدایت عملکردهای آینده	بیاتی و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۴)

در جدول ۲، خلاصه‌ای از پیشینه داخلی و خارجی و الگوهای موجود در این زمینه پرداخته شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، پژوهش‌های صورت گرفته، هر کدام از جنبه‌های مختلفی به مسئله پرداختند و به مرور زمان و با بررسی‌های بیشتر، شاخص‌ها و مدل‌ها به یکدیگر نزدیک شده و در این میان به نظر می‌رسد هر یک از مدل‌ها و چارچوب‌های مورد بررسی دارای معایب و مزایایی باشند. نکته حائز اهمیت در این پژوهش‌ها و الگوهای گذشته آن است که به طور منسجم شاخص‌های یکنواختی در زمینه مربیگری وجود ندارد و شاخص‌ها در پژوهش‌های مختلف، به صورت متنوع است و لذا در این پژوهش به طراحی الگویی در این زمینه پرداخته شده است. لازم به ذکر است، با توجه به این‌که

<sup>1</sup> Farver & Holt

<sup>2</sup> Beattie & et al

این پژوهش اقتباس از بخش رساله دکتری است، لذا چارچوب مبنایی اولیه برای آن طرح نشده بود و همه شاخص‌ها، اکتشاف از بخش کیفی و تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته است.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش جزء پژوهش‌های آمیخته است که در بخش کیفی به روش تحلیل مضمون یا تم و از طریق مصاحبه نیمه‌ساختارمند انجام شد که تکنیک مورد استفاده در این بخش، تم یا مضمون بود. لذا ابتدا پروتکل مصاحبه تدوین شد و بعد از تأیید اساتید راهنما و مشاور با استفاده از معیارهای مشخص در پروتکل از جمله: رعایت اصول اخلاقی، سؤال‌های مصاحبه اقدام به شروع مصاحبه گردید. مشارکت‌کنندگان پژوهش را اساتید دارای حداقل مدرک دکتری در حوزه مدیریت منابع انسانی (منطق استفاده از اساتید این بوده که، به صورت نظری و عملیاتی در حوزه بانکداری خیره هستند) و با سابقه خدمت حداقل ۱۰ سال خدمت، متخصصان نظام بانکی که حداقل دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و سابقه خدمت حداقل ۱۰ سال بودند، انتخاب گردید و تعداد نمونه آماری برابر با ۱۵ نفر بودند و تعداد مشخصی از قبل برای انتخاب نمونه مدنظر نبوده و به عبارتی نمونه‌گیری به صورت هدفمند معیاری بوده است. لذا پایان نمونه‌گیری با استفاده از تکنیک اشباع نظری تعیین شد. برای دستیابی به صحت و اعتبار مطالعه، از روش مثلث‌سازی منابع داده استفاده گردید. مثلث‌سازی به این مسئله اشاره دارد که یک مطلب از منابع مختلف و روش‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس، در این پژوهش از منابع مختلفی همچون اساتید حوزه مدیریت برای تأیید محتوای مصاحبه‌ها، بررسی ادبیات پژوهشی و به‌کارگیری بیش از یک پژوهشگر برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل داده (بازرگان، ۱۳۹۹)، بهره گرفته شده است. همچنین برای بررسی پایایی پژوهش نیز از ضریب پایایی هولستی استفاده شده است. هولستی یکی از صاحب‌نظران تحلیل مضمون است. در این روش، متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. هولستی فرمولی را برای تعیین پایایی داده‌های اسمی بر حسب «درصد توافق مشاهده‌شده یا PAO<sup>۱</sup>» ارائه کرده است:

$$\text{PAO} = 2M / (N1+N2) \quad \text{رابطه (۱)}$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۷ بزرگتر باشد مطلوب می‌باشد.

$$\text{PAO} = 2(286) / (344+344) = 0/83$$

کدهای شناسایی شده از مصاحبه‌های صورت گرفته برابر با ۳۴۴ کد بود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ضریب پایایی هولستی برای تحلیل مضامین و مربوط به سؤال یک بیشتر از ۷۰ صدم و برابر با ۸۳ صدم قرار دارد، بنابراین به

<sup>۱</sup> Percentage of agreement observed

لحاظ پایایی مورد تأیید قرار می‌گیرد. تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز با استفاده از مراحل سه‌گانه شبکه مضامین شامل؛ تحویل متن، تبدیل مضامین، کشف و توصیف شبکه مضامین انجام شده است.

هدف پژوهش در بخش کمی، اعتباریابی شاخص‌های تدوین شده و بررسی آن در جامعه آماری موردنظر بود. لذا گویه‌های پرسشنامه از داخل شاخص‌های تدوین شده در بخش کیفی استخراج گردید و پس از تأیید روایی صوری و محتوایی آن، روایی سازه پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت و پایایی مقدماتی روی ۳۰ نفر از نمونه آماری، نسبت به توزیع آن در جامعه آماری اقدام شد. جامعه آماری در بخش کمی برابر با کلیه کارکنان بانک‌های خصوصی شهر تهران به تعداد ۵۰۰۰ نفر بود که بر اساس فرمول نمونه‌گیری محدود کوکران، تعداد نمونه برابر با ۳۵۷ نفر و بر اساس نمونه‌گیری طبقه‌ای توزیع و جمع‌آوری گردید. لازم به ذکر است که پایایی برای کل پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۸۳ صدم به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و از طریق نرم‌افزار آموس انجام گرفت.

### یافته‌های پژوهش

در این قسمت به یافته‌های حاصل از پژوهش که مربوط به مصاحبه و تحلیل آن می‌باشد، پرداخته شده است. سه گام اصلی تحلیل شبکه مضامین شامل تجزیه متن، اکتشاف متن و سپس یکپارچه کردن اکتشاف‌ها است به تفصیل در ادامه توضیح داده شده است:

۱. تحویل متن: در گام نخست، ابتدا مصاحبه‌های ضبط شده به صورت مکتوب درآمد، سپس با یادداشت‌های برداشته شده طی جلسات مصاحبه‌ها تکمیل شد. پس از آن با مطالعه دقیق متون، ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌ها تهیه شده، همه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی شده و به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. این کار هر کدام از مصاحبه‌ها انجام شده و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای پیشین به عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شده است. در این پژوهش ۳۴۴ کد اولیه به دست آمد که در ۱۵۲ مضمون پایه دسته‌بندی شد.

۲. تبدیل مضامین: پس از دست یافتن به مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شدند. در این مرحله تلاش ده است با سازمان‌دهی مجدد مضامین اولیه یا همان مضامین پایه به مضامین انتزاعی‌تری دست یابیم که ما را به مضمون‌های اصلی‌تر، فراگیرتر و مرکزی‌تر رهنمون سازد. در این مرحله ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده استخراج شده است.

۳. کشف و توصیف شبکه مضامین: با بررسی و تحلیل مضامین مرتبط هفت مضمون فراگیر؛ الف) الزامات انجام مربیگری، ب) اخلاق، ج) مهارت‌های مدیریتی، د) دانش و تخصص، ذ) ویژگی‌های شخصیتی، ر) ارزش‌های مشترک و ز) رهبری، استخراج شده که در ادامه به تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود.

جدول ۳: نمونه‌ای از متن مصاحبه و نحوه استخراج

کد مصاحبه	متن مصاحبه	مفاهیم اولیه یا کدهای باز
۱م	<p>مربیگری در بانک می‌تواند به شکل‌های مختلف انجام گیرد که باید مدیران به لحاظ علمی، تخصصی و مهارتی در سطح بالایی قرار داشته باشند. یک مدیر به عنوان مربی باید مهارت ارتباط کلامی، رفتاری و همچنین مهارت مدیریتی داشته باشد تا بتواند اجرای مربیگری را به درستی پیش ببرد. از طرفی مدیران به عنوان مربی باید از دانش تخصصی بیشتری در حوزه بانکداری برخوردار باشند، با نرم‌افزارهای بانکی آشنایی داشته باشند، از تعاملات خوبی با کارکنان و حتی مشتریان برخوردار باشد، در محیط شغلی و حتی خارج از آن فردی راستگو، صادق، امانت‌دار، راز نگهدار، و با اخلاق شناخته شده باشد. همچنین مدیران به عنوان مربی باید افرادی مورد اعتماد کارکنان و به لحاظ شخصیتی مورد پذیرش آنان باشد.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سطح علمی بالا</li> <li>- سطح تخصصی بالا</li> <li>- مهارت بیشتر</li> <li>- ارتباط کلامی خوب</li> <li>- ارتباط رفتاری خوب</li> <li>- مهارت مدیریتی</li> <li>- دانش تخصصی</li> <li>- آشنایی با نرم‌افزارهای بانکی</li> <li>- برقراری تعاملات خوب با کارکنان</li> <li>- راستگو</li> <li>- صادق</li> <li>- امانت‌دار</li> <li>- راز نگهدار</li> <li>- با اخلاق</li> <li>- به لحاظ شخصیتی مورد پذیرش</li> <li>- مورد اعتماد کارکنان</li> </ul>

همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، ابتدا متن مصاحبه‌ها مطالعه گردید، سپس مفاهیمی که مرتبط با موضوع پژوهش بودند، زیر آن‌ها خط کشیده شد و در قسمت مفاهیم اولیه یا کدهای باز نوشته شد. بعد از این مرحله و مطابق با جدول ۴، کدهای باز به لحاظ مفهومی که نزدیک به هم بودند در یک دسته قرار گرفتند و بر اساس مفاهیمی که داشتند، نام‌گذاری شدند که در جدول ۴ با عنوان مقوله فرعی مشخص شدند. در نهایت مقوله‌های فرعی به لحاظ مفهومی و معنایی در یک دسته بزرگ‌تر نام‌گذاری شدند و مقوله اصلی را تشکیل دادند.

جدول ۴. مضمون‌های مرتبط با مربیگری مدیران

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مقوله پایه
الزامات انجام مربیگری	تسهیل در یادگیری	اختصاص زمان کافی، مربیگری بر اساس اقتضای زمان، مربیگری بر اساس شرایط محیطی
	شناخت متربیان	مصاحبه با آنان، مشاهده کارکنان، شناخت نیازهای متربیان، شناسایی نیازهای آموزشی، درک متربیان، مربیگری طبق ظرفیت کارکنان
	آشنایی با روش‌های تدریس	نحوه آموزش و یادگیری، پرسش کردن، پاسخ به سؤالات همکاران، تسلط به روش‌های مربیگری، استفاده از ابزارهای مختلف در یادگیری، آشنایی با روش‌های نوین آموزشی
دانش فناوری	آشنایی با راهبردهای یادگیری	آشنایی با روانشناسی یادگیری، استفاده از روش‌های انگیزشی در حین مربیگری، مربیگری بر اساس ظرفیت متربی، استفاده از روش‌های یادگیری
	دانش بانکی به‌روز	آشنایی با علوم نوین، آشنا با دانش نرم‌افزاری، آشنایی با سیستم‌های حسابداری، آشنایی با سیستم‌های حساسی و ...
		پژوهشگر در عرصه بانک، شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌های داخلی و خارجی، دانش و

دانش و تخصص	تخصص در حوزه بانکداری، دانش تخصصی، مطالعه مقاله‌های روز حوزه بانکداری، شناخت از بانک‌های خارجی و جهانی، دانش مربیگری، اشراف به بانکداری داخلی و خارجی	دانش آموزشی
	توانایی برای یادگیری مسائل جدید، برخورداری از علم و دانش، هوش و ذکاوت علمی و تجربی، رشته تحصیلی مرتبط، دانش مربیگری	دانش مالی و اقتصادی
	آشنا با دانش مالی، دانش فرایندهای مالی، دانش بورس، دانش مالیه عمومی، آشنا با دانش اقتصادی، دانش تحلیل سیستم مالی	مهارت مدیریتی
تنظیم اهداف، ارزیابی وضعیت موجود، آینده‌نگر بودن، تنظیم نقشه آتی، تسلط به برنامه‌های عملیاتی، فرایند مربیگری منطبق با برنامه‌ها	مهارت و تفکر برنامه‌مندی	
تعیین زمان و مکان مربیگری، در نظر گرفتن مدت زمان مربیگری، مشخص کردن مکان مربیگری	مدیریت زمان	
اخلاق	کنترل رفتار خود، کنترل گفتار خود، تنظیم اهداف برای خود و سازمان، توانایی مدیریت خود	حل مسئله
	تحلیل مسئله، حل کردن مشکلات، ارزیابی کارکنان، بازخورد به کارکنان	مسئولیت‌پذیری
	دوری از عذر و بهانه در کار، وفای به عهد، حل کردن مشکلات آموزشی، حل کردن مشکلات رفتاری کارکنان	
راستگو، صادق در گفتار و رفتار، فردی درستکار، تصمیم منصفانه، راز نگهدار، امانت‌دار، منس خوب، برخورداری از فضائل اخلاقی، رفتار پسنیده، خیرخواه	رعایت اصول اخلاقی	
ویژگی‌های شخصیتی	بخشش داشتن، با گذشت بودن، از یاد بردن کینه، صبور، با تحمل	گذشت و بخشش
	برخورداری از اعتماد بنفس بالا، جسور بودن، شجاع بودن، خنده در شرایط سخت	اعتماد بنفس
	پذیرش انتقادات، طرفداری از حق، پذیرش اشتباهات، توجیه نکردن کار خود هنگام اشتباهات	انتقادپذیر
ارزش‌های مشترک	واسطه بودن در کارهای خیر و نیک، نیت خوب داشتن، کاهش تنش در سازمان، زود رنج نبودن، افتادگی مدیران	خیرخواه
	پر انرژی بودن، پرتلاش بودن، پشتکار داشتن، تحمل داشتن، خسته نشدن سریع از کار	فعال بودن
	داوطلبانه بودن کارکنان و مدیران برای مربیگری، اعتماد متقابل، داشتن ارزش‌های مشترک بین مدیر و کارکنان، برخورداری از ویژگی‌های مشترک	اعتماد دو طرفه
رهبری	ارتباط رفتاری خوب، ارتباط کلامی خوب، تعاملات دوستانه، تعاملات مؤثر	تعاملات مؤثر
	برخورداری از زمان آزاد کارمند، تخصیص زمان لازم مدیر، اختصاص زمان قبلی، مربیگری حداقل یک جلسه در هفته	برخورداری از زمان و فرصت برابر
	اثرگذاری، دور بودن از افکار منفی، رهبر اثرگذار، رهبر پر نفوذ، حرف‌های تسکین‌کننده مدیر	نفوذ
مهارت مدیریتی	برخورداری از تعهد سازمانی، متعهد به شغل خویش، پایبند به وظایف تعریف شده، مصمم در انجام امورات	تعهد سازمانی
	به لحاظ شخصیتی مورد پذیرش بودن، شخصیت مجذوب، برخورداری از وجه خوب، نامدار بودن	وجه و جذابیت
	توانایی ایجاد تغییرات، دوری از تکبر و غرور، قوت قلب در سازمان، عدم خودبزرگ بینی، روحیه دادن به کارکنان، توجه به روحیه و انگیزه کارکنان، دلسوز بودن، دور بودن از افکار منفی	برخورداری از شرایط لازم برای تغییر

### الف) الزامات انجام مربیگری

این مضمون فراگیر در برگیرنده مضمون‌های سازمان‌دهنده از جمله تسهیل در یادگیری، شناخت متریبان، آشنایی با روش‌های تدریس و آشنایی راهبردهای یادگیری است که آشنایی با راهبردهای یادگیری از بیشترین فراوانی برخوردار است و به مطالبی از جمله؛ آشنایی با روانشناسی یادگیری، استفاده از روش‌های انگیزشی در حین مربیگری، مربیگری بر اساس ظرفیت متریبی، استفاده از روش‌های یادگیری اشاره دارد. مصاحبه‌شونده شماره ۳ در این زمینه گفت «...لازمه امر



مربیگری آراستگی مدیر به فنون و مهارت‌های مربیگری از جمله آشنایی با راهبردهای یادگیری، استفاده از روش‌های یادگیری و مهارت‌های روانشناختی برای اثرگذاری در آنان است...». همچنین نظر مصاحبه‌شونده شماره ۷ در این زمینه چنین است «...در مرحله اجرای مربیگری باید مدیر به فنون مربیگری از جمله روش‌های آموزشی، یاددهی و یادگیری و همچنین به روانشناسی یادگیری آشنایی داشته باشد...». لذا همان‌طور که ملاحظه می‌شود، لازمه مربیگری مدیران در سازمان‌های خدماتی، آشنایی با روش‌های تدریس و یادگیری، آشنایی با راهبردهای یادگیری، تسهیل در یادگیری و شناخت متربیان است.

### ب) اخلاق

این مضمون در پژوهش حاضر شامل مضامین سازمان‌دهنده مسئولیت‌پذیری، رعایت اصول اخلاقی و گذشت و بخشش است که رعایت اصول اخلاقی از اولویت بالایی برخوردار است و به مفاهیمی از جمله؛ راز نگهداری، امانت‌داری، منش خوب، برخورداری از فضائل اخلاقی، رفتار پسندیده، صداقت، منش خوب، برخورداری از فضائل اخلاقی، رفتار پسندیده و خیرخواهی اشاره دارد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ در این زمینه بیان می‌کند «برخورداری از انصاف، راستگویی، صداقت، اخلاق خوب، رضایت شغلی کارکنان، سؤال پرسیدن، دوری از تکبر و غرور مربیان در محیط شغلی می‌تواند باعث تسهیل در امر مربیگری گردد». لذا لازمه برخورداری از اخلاق خوب در امر مربیگری این است که خود مدیران مسئولیت‌پذیر بوده، صداقت در گفتار و اعمال داشته، باگذشت و بخشش بوده و اصول اخلاقی را در سازمان رعایت کرده باشد.

### ج) ویژگی‌های مدیریتی

این مضمون در برگزیده مضامین سازمان‌دهنده مهارت و تفکر برنامه‌مندی، مدیریت زمان، خودمدیریتی و حل مسئله است و مضمون سازمان‌دهنده مهارت و تفکر برنامه‌مندی از اولویت بالاتری قرار دارد و به مفاهیمی از جمله؛ تنظیم اهداف، ارزیابی وضعیت موجود، آینده‌نگر بودن، تنظیم نقشه آتی، تسلط به برنامه‌های عملیاتی و فرایند مربیگری منطبق با برنامه‌ها اشاره دارد. مصاحبه‌شونده شماره ۳ در این زمینه بیان می‌کند «مدیران باید بتوانند برای مربیگری خود اهداف تعیین کرده و در راستای اجرای اهداف خویش برنامه‌ریزی عملی کرده باشد». همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۴ در این زمینه تشریح می‌کند «مربیگری می‌تواند به صورت عمدی و یا غیر عمدی اجرا شود. مربیگری عمدی و قصد شده می‌تواند به شکل اهداف از قبل تعیین شده، برنامه‌ریزی شده و طراحی آن باشد در حالی که مربیگری غیر عمدی یا ناخواسته می‌تواند بدون در نظر گرفتن زمان و مکان مشخص و از طریق مواجه کارکنان با مشکل و راهنمایی آنان و یا از طریق سؤال پرسیدن و پاسخ به سؤالات همکاران به صورت حضوری یا غیر حضوری باشد».

### د) دانش و تخصص

این مضمون از مضامین سازمان‌دهنده برخورداری از دانش فناوری، دانش بانکی روز، دانش آموزشی و دانش مالی و اقتصادی تشکیل شده است. مضمون دانش مالی و اقتصادی نسبت به سایر مضامین در اولویت قرار دارد و به مفاهیمی از

جمله؛ آشنا با دانش مالی، دانش فرایندهای مالی، دانش بورس، دانش مالیه عمومی، آشنا با دانش اقتصادی و دانش تحلیل سیستم مالی اشاره دارد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۳ در این زمینه بیان می‌کند که «هر چقدر مدیران مربیگر در ابعاد مدیریتی سطح خوبی داشته باشند می‌توانند مربی خوبی در محیط شغلی خویش باشند. فرقی ندارد محیط شغلی بانک باشد یا سایر سازمان‌ها. در بانک‌ها مدیران بایستی از دانش و علم بیشتری نسبت به همکاران برخوردار باشند تا بتوانند مربیگری نمایند. دانش در زمینه سیستم‌های حسابرسی، دانش در زمینه نرم‌افزارها، دانش در زمینه امورات بانکی، دانش در زمینه قوانین حقوقی بانک، دانش مدیریتی و غیره». همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۶ بیان می‌کند که «لازم است در بانکداری مدیران به عنوان مربی با سیستم مالیاتی، بورس، حسابرسی، حسابداری، مالیه عمومی آشنایی کامل داشته باشند». از مطالب مذکور می‌توان چنین استنباط کرد که یکی از ویژگی‌های اساسی مدیران به عنوان مربی در سازمان‌ها، آشنایی با دانش تخصصی آن حوزه و تخصص به آن است.

### ذ) ویژگی‌های شخصیتی

این مضمون در برگیرنده مضامین سازمان‌دهنده اعتماد بنفس، انتقادپذیر بودن، خیرخواه بودن و فعال بودن است. فعال و تلاش‌گر بودن به ویژگی‌های از جمله پر انرژی بودن، پرتلاش بودن، پشتکار داشتن، تحمل داشتن و خسته نشدن سریع از کار اشاره دارد که نشان از تلاش‌گر بودن مدیران دارد و این مسئله می‌تواند به کارکنان در این زمینه اعتمادبنفس لازم را بدهد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ در این زمینه بیان می‌کند «مدیر به عنوان مربی باید سخت‌کوش و پرتلاش باشد، به زودی از کارها خسته نشود، پشتکار داشته باشد، آینده‌نگر باشد، زود رنج نباشد...». همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ در این زمینه اشاره می‌کند که «پر انرژی بودن، تلاش‌گر بودن و پشتکار داشتن از ویژگی‌های شخصیتی مدیران به عنوان مربی است»؛ بنابراین وقتی مدیر اعتماد بنفس داشته باشد انتقادپذیر باشد، خیرخواه و تلاش‌گر باشد به راحتی می‌تواند نفوذ بیشتر در بین کارکنان داشته و از فعالیت مربیگری خود را با موفقیت شروع و به اتمام برساند.

### ر) ارزش‌های مشترک

این مضمون شامل مضامین سازمان‌دهنده اعتماد دوطرفه، تعاملات مؤثر و برخورداری از زمان و فرصت برابر برای انجام فرایند مربیگری است. اعتماد دوطرفه نسبت به سایر مضامین سازمان‌دهنده در اولویت بالاتری قرار دارد و به مفاهیمی از جمله؛ داوطلبانه بودن کارکنان و مدیران برای مربیگری، اعتماد متقابل، داشتن ارزش‌های مشترک بین مدیر و کارکنان و برخورداری از ویژگی‌های مشترک اشاره دارد. مصاحبه‌شونده شماره ۱ در این باره چنین بیان می‌کند «مدیران به عنوان مربی باید افرادی مورد اعتماد کارکنان و به لحاظ شخصیتی مورد پذیرش آنان باشند». همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۴ نظرش در این باره چنین است «تعاملات مؤثر، روابط دو جانبه خوب و اعتماد متقابل از جمله ویژگی‌های مدیران به عنوان مربی است».

## ز) رهبری

این مضمون شامل مضامین سازمان دهنده نفوذ، تعهد سازمانی، وجه و جذابیت و برخورداری از شرایط لازم برای تغییر است. برخورداری از شرایط لازم برای تغییر از اولویت بالاتری نسبت به سایر مضامین سازمان دهنده برخوردار است و به مفاهیمی از جمله؛ توانایی ایجاد تغییرات، دوری از تکبر و غرور، قوت قلب در سازمان، عدم خودبزرگ بینی، روحیه دادن به کارکنان، توجه به روحیه و انگیزه کارکنان، دلسوز بودن و دور بودن از افکار منفی اشاره دلرد. مصاحبه‌شونده شماره ۵ در این رابطه چنین بیان می‌کند؛ «مدیر به عنوان مربی باید از شخصیت مجذوبی در بین همکاران داشته باشند، به وظایف سازمانی خویش تعهد داشته و در راستای انجام آن مسئولیت‌پذیر باشند، توانایی جلب اعتماد کارکنان و اعتماد بنفس را داشته باشد، باعث قوت قلب در سازمان باشد، یعنی وجودش باعث آرامش و نقطه قوت سازمان باشد نه اینکه وجود یا عدم وجود آن تأثیری در سازمان نداشته باشد». لذا برخورداری از رهبری می‌تواند فرایند مربیگری را در سازمان تسهیل نماید.

## تخمین مدل پژوهش

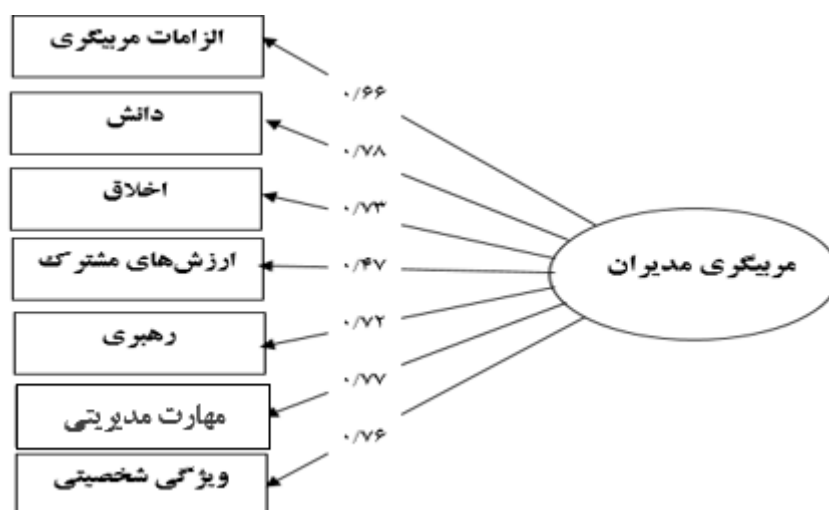
مربیگری مدیران بر اساس ادبیات نظری و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در ۷ شاخص شناسایی شده است. برای این‌که مشخص شود شاخص‌های شناسایی شده در جامعه گسترده‌تر و وسیع‌تر از اعتبار لازم برخوردار است یا نه، لذا پرسشنامه‌ای مستخرج از بخش کیفی تنظیم شد و پس از تأیید روایی صوری و محتوایی از طریق نظر اساتید و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ، در بین نمونه آماری توزیع، جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است که پرسشنامه طوری تنظیم گردید که بتواند مفهوم گویه‌ها را به درستی نشان دهد تا پاسخ‌دهندگان با ماهیت اصلی موضوع آشنایی داشته باشند. از این‌رو، برای اعتباریابی این شاخص‌ها و گویه‌های آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی و نرم افزار AMOS<sup>1</sup> استفاده شده است.

برای مشخص بودن مدل، دارا بودن دو شرط به نام‌های شرط رتبه و شرط مرتبه ضرورت دارد. این مدل شرط رتبه را دارا می‌باشد زیرا درجه آزادی مدل باید مثبت باشد که در این مدل با توجه به جدول ۴، عدد ۱۴ است. همچنین عدد ۲۸ تعداد عناصر غیر زاید ماتریس واریانس - کواریانس متغیرهای مشاهده شده است؛ و عدد ۱۴ تعداد پارامترهای آزاد تعریف شده در مدل است. درجه آزادی اختلاف بین این دو مقدار است که ۱۴ برآورد شده است. بر مبنای مثبت بودن درجه آزادی به دست آمده، مدل تدوین شده از نوع فرامشخص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای برآورد پارامترها وجود دارد. همچنین مفروضه دیگر تحلیل عاملی تأییدی داشتن شرط مرتبه می‌باشد. این مدل همچنین شرط مرتبه را نیز دارا می‌باشد؛ (جدول ۴)؛ زیرا انجام عملیات محاسباتی در جبر ماتریس‌ها به منظور برآورد پارامترها و بازتولید ماتریس واریانس - کواریانس متغیرهای مشاهده شده امکان پذیرتر است؛ که در زیر آمده است (با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵).

<sup>1</sup> Analysis of Moment Structures

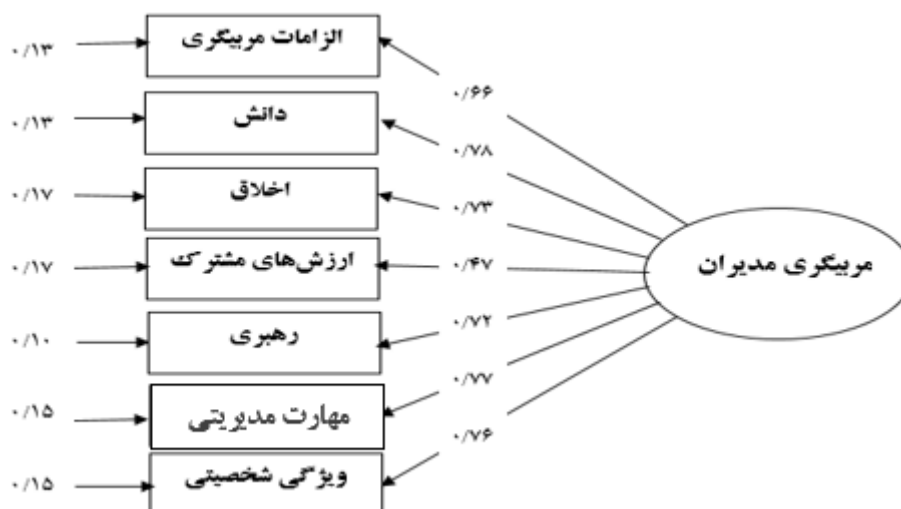
جدول ۴. بررسی مدل‌های مشخص و غیر مشخص و شرط مرتبه

مقدار	آماره	مقدار	آماره
۸۹/۱۶۳	مقدار خی دو	۲۸	تعداد عناصر غیر زاید ماتریس وارینانس - کواریانس متغیرهای مشاهده شده
۱۴	درجه آزادی	۱۴	تعداد پارامترهای آزاد تعریف شده در مدل
۰/۰۰۰	سطح معناداری	۱۴	درجه آزادی (۲۸-۱۴)



شکل ۱. ضرایب استاندارد مدل ساختاری مدل مربیگری مدیران

همان‌طور که در شکل (۱) ملاحظه می‌شود ضریب استاندارد «شاخص دانش و تخصص» دارای بیشترین مقدار ضریب و «شاخص ارزش‌های مشترک» دارای کمترین ضریب در بین شاخص‌های مربیگری مدیران شناسایی شده است. ضرایب غیراستاندارد تمامی عوامل نیز در شکل (۲) آمده است.



شکل ۲. ضرایب غیراستاندارد مدل ساختاری مربیگری مدیران

جدول ۵. تخمین مدل ساختاری مربیگری مدیران

P	R.C	.E.S	ضرایب غیراستاندارد	ضرایب استاندارد	گویه‌ها
			۱	۰/۷۶	ویژگی شخصیتی
***	۱۴/۸۴۵	۰/۰۷۰	۱/۰۴۶	۰/۷۷۴	مهارت مدیریتی
***	۱۳/۲۹۸	۰/۰۵۶	۰/۷۴۶	۰/۷۲۳	رهبری
***	۸/۳۷۵	۰/۰۵۸	۰/۴۸۸	۰/۴۶۶	ارزش مشترک
***	۱۳/۶۲۰	۰/۰۷۳	۰/۹۹۵	۰/۷۳۴	اخلاق
***	۱۴/۴۷۹	۰/۰۷۰	۱/۰۱۶	۰/۷۸۱	دانش و تخصص
***	۱۲/۰۸۳	۰/۰۵۸	۰/۷۰۳	۰/۶۵۹	الزامات مربیگری

طبق اطلاعات جدول ۵ ملاحظه می‌شود که شاخص ویژگی شخصیتی با بار عاملی ۷۶ صدم، مهارت مدیریتی با بار عاملی ۷۷ صدم، رهبری دارای بار عاملی ۷۲ صدم، ارزش‌های مشترک با بار عاملی ۴۶ صدم، اخلاق با بار عاملی ۷۳ صدم، دانش و تخصص با بار عاملی ۷۸ صدم و الزامات مربیگری با بار عاملی ۶۵ صدم می‌باشد. از آن‌جا سطح معنی‌داری تمامی شاخص‌ها از سطح خطای ۵ صدم کمتر قرار دارد. لذا می‌توان گفت، شاخص‌های شناسایی شده به لحاظ اعتبار مورد تأیید قرار می‌گیرد.

### شاخص‌های برازش و اصلاح مدل برای تأیید تحلیل عاملی تأییدی

با توجه جدول ۶ چون سطح معناداری CMIN/DF از ۰/۰۵ کوچکتر است بنابراین مدل فوق برازش لازم را دارد. هرچه مدل پیچیده‌تر باشد، احتمال برازش بهتر داده‌ها به مدل افزایش می‌یابد به نحوی که در یک مدل اشباع شده (که تعداد پارامترها به تعدادی است که امکان تعریف آن وجود دارد در حالی که یک راه حل برای برآورد پارامترها نیز وجود خواهد داشت) برازش مدل کامل خواهد بود.

با توجه به حساسیتی که مقدار کای اسکور به حجم نمونه دارد با افزایش حجم نمونه، به طور کلی احتمال رد فرضیه صفر افزایش می‌یابد چرا که حتی تفاوت اندک بین دو ماتریس S و  $\Sigma$  به لحاظ آماری معنادار خواهد شد. بنابراین باید به شاخص‌های دیگر هم توجه شود.

جدول ۶ بررسی شاخص CMIN/DF برای مدل برآورد شده

CMIN/DF	P	DF	CMIN	NPAR	Model
۶,۳۶۹	۰,۰۰۰	۱۴	۸۹,۱۶۳	۱۴	مدل تدوین شده

اگر شاخص‌های  $CFI^1$ ،  $NFI^1$ ،  $IFI^2$  بزرگ‌تر از ۹۰٪ باشند بر برازش بسیار مطلوب و بسیار مناسب دلالت دارند و بزرگ‌تر بودن این شاخص‌ها از ۸۰٪ حاکی از برازش مطلوب و بزرگ‌تر از ۵۰٪ حاکی از مناسب مدل است. بنابراین با توجه به جدول ۷ مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

<sup>1</sup> Comparative Fit Index

جدول ۷. شاخص‌های برازش CFI, NFI, IFI برای مدل

مدل	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
مدل تدوین شده	۰,۹۲۰	۰,۸۸۰	۰,۹۳۲	۰,۸۹۷	۰,۹۳۱

با توجه به جدول ۸ شاخص‌های برازش مقتصد بالاتر از ۵۰ درصد شده است که نشان از اقتصادی بودن مدل دارد.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مقتصد

مدل	PRATIO	PNFI	PCFI
مدل تدوین شده	۰,۶۶۷	۰,۶۱۳	۰,۶۲۱

همچنین اگر شاخص‌های  $RMSEA^3$  کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشند بر برازش بسیار مطلوب مدل دلالت دارند و کوچک‌تر بودن آن‌ها از ۰/۰۸ حاکی از برازش مطلوب مدل است. با توجه به جدول ۹ مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. با توجه به شاخص‌های برازش ذکر شده در کل می‌توان گفت که مدل تدوین شده از شاخص با حذف سؤال‌های دارای بار عاملی کمتر از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۹. شاخص  $RMSEA$  برای بررسی برازش مدل

مدل	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
مدل تدوین شده	۰,۰۷۳	۰,۰۹۹	۰,۱۴۸	۰,۰۰۰

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش تبیین و طراحی مدل مربیگری مدیران در سازمان‌های خدماتی و مورد مطالعه در بانک‌های خصوصی است. نتایج حاکی از شناسایی ۷ مقوله مربیگری مدیران در بانکداری خصوصی شامل «دانش و تخصص، اخلاق، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌های مشترک، رهبری، فنون مربیگری، مهارت‌های مدیریت» بود. یکی از مقوله‌های مدل مربیگری مدیران در بانکداری خصوصی، «**دانش و تخصص**» مدیران است. طبق یافته‌های پژوهش برخورداری مدیران از دانش مالی و اقتصادی، دانش آموزشی، دانش بانکی و دانش فناوری می‌تواند به‌عنوان موارد لازم برای مدیران در راستای مربیگری در صنعت بانکداری باشد. چراکه برخورداری مدیران از دانش و تخصص این کمک را به آنان می‌کند تا بتوانند به لحاظ علمی کارکنان خود را راهنمایی کنند و این مسئله می‌تواند نفوذ و تأثیرگذاری مدیر را به‌عنوان رهبر تقویت کند. مدیر به‌عنوان مربی در وهله اول باید از دانش و تخصص کافی در حوزه بانکداری برخوردار باشد تا توانایی مربیگری در عرصه بانکداری را داشته باشد. چراکه تا زمانی که مدیر به‌عنوان مربی از دانش و تخصص بیشتری نسبت به همکاران خویش برخوردار نباشد، توانایی یاری‌رسانی در عرصه بانکداری را به دیگران نخواهد داشت.

<sup>1</sup> Normed Fit Index

<sup>2</sup> Incremental Fit Index

<sup>3</sup> Root Mean Square Error of Approximation

مصاحبه‌شونده شماره ۶ در این زمینه چنین بیان می‌کند که «لازم است در بانکداری مدیران به عنوان مربی با سیستم مالیاتی، بورس، حسابداری، مالیه عمومی آشنایی کامل داشته باشند» و لذا لازم است افرادی برای پست مدیریتی انتخاب شوند که دانش و تخصص بیشتری نسبت به سایر کارکنان داشته باشند. اندرسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خویش، دانش تجاری و اطلاعات اقتصادی، دانش در زمینه و چارچوب کسب‌وکار و دانش مدل‌ها، مفاهیم و فرایندهای مربیگری مدیران بیان می‌کند و نتیجه آن منطبق با نتایج این پژوهش می‌باشد. لذا توصیه می‌شود مدیرانی برای متصدی امر مدیریت بانک‌ها انتخاب گردد که به لحاظ دانش عمومی و تخصصی نسبت به سایر همکاران سرآمد باشد.

«اخلاق» از مقوله‌های دیگر مدل مربیگری مدیران در بانکداری خصوص شناسایی شد. مدیران به‌عنوان مربی می‌توانند با مسئولیت‌پذیری، رعایت اصول اخلاقی و بخشش در محیط سازمانی خود را آغشته به اخلاق نیک در سازمان نمایند و این مسئله می‌تواند کارکنان را جذب کرده و فرایند مربیگری را تسهیل نماید. اخلاق خوب در تمامی زمینه‌ها کارساز و مشکل‌گشاست و اثرات آن بر همه مشخص است. در مربیگری مدیران نیز یکی از مقوله‌های ضروری برای موفقیت مدیران اخلاق‌مداری است. به‌طوری که هر چقدر مدیر به‌عنوان مربی از سایر ویژگی‌ها برخوردار باشد ولی اخلاق خوب نداشته باشد، در زمینه مربیگری موفق نخواهد شد. لذا راستگویی، صداقت، امانت‌داری، راز نگهداری و مسئولیت‌پذیری به‌عنوان زیرمقوله‌های اخلاق‌مداری شناسایی شده است. طبق یافته‌های پژوهش اخلاق خوب آن نیست که با همه به‌صورت دوستانه و مهربانانه رفتار کنی، بلکه اخلاق خوب در محیط سازمانی آن است که نسبت به کار خویش مسئولیت داشته باشی، در محیط سازمانی صادق و راستگو باشی، نسبت به مسائل شخصی گذشت و بخشش داشته و خیرخواه، امانت‌دار و رفتار پسندیده داشته باشی و برخورداری از این ویژگی‌ها می‌تواند فرایند مربیگری را در تمامی مراحل سازمانی تسهیل و هموار سازد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ در این زمینه چنین بیان می‌کند «برخورداری از انصاف، راستگویی، صداقت، اخلاق خوب، رضایت‌شغلی کارکنان، سؤال پرسیدن، دوری از تکبر و غرور مربیان در محیط شغلی می‌تواند باعث تسهیل در امر مربیگری گردد». لذا پیشنهاد می‌شود این مسئله در سازمان به مدیران القا گردد و از سوی مدیران و برنامه‌ریزان به این مقوله اهتمام بیشتری داده شود.

مقوله دیگر مدل مربیگری در بانکداری خصوصی «ارزش‌های مشترک» است. ارزش‌های مشترک شامل زیرمقوله‌های اعتماد دوطرفه، ارتباطات، تعاملات مؤثر، زمان کافی است. هم مدیر و هم متریبان باید به یکدیگر اعتماد داشته باشند و شرایط اعتمادپذیری را برای همدیگر فراهم نمایند. چون اگر اعتماد طرفین برقرار نباشد کار پیش نخواهد رفت. از طرفی ارتباطات و تعاملات دوستانه می‌تواند اثرگذاری مربیگری را بهبود بخشد و زمان کافی باید برای طرفین وجود داشته باشد تا بتوانند ارزش‌ها و فرهنگ‌های مشترک یکدیگر را بشناسند. کارکنان زمانی همکاری خود را با مدیران به عنوان مربی افزایش خواهند داد که بین آن‌ها ارزش‌های مشترکی احساس شود و اگر این مسئله از سوی کارکنان و مدیران بیشتر احساس و تقویت شود، همکاری بیشتر و بهتر خواهد شد. مصاحبه‌شونده شماره ۴ نظرش در این باره چنین

<sup>1</sup> Anderson

است «تعاملات مؤثر، روابط دو جانبه خوب و اعتماد متقابل از جمله ویژگی‌های مدیران به عنوان مربی است». بیاتی و همکاران (۲۰۱۴) هم در پژوهش خویش یکی از مقوله‌های مربیگری مدیران را ارزش‌های مشترک شناسایی کرده و با نتایج این پژوهش همسو و منطبق می‌باشد.

مقوله دیگر شناسایی شده از پژوهش «**فنون مربیگری**» است. یک مدیر به‌عنوان مربی برای این که بتواند مربیگری را به‌طور اصولی پیش ببرد باید با فنون مربیگری آشنایی داشته باشد. یکی از فنون مربیگری آشنایی با روش‌های تدریس، آشنایی با راهبردهای یادگیری، شناخت متریبان، تسهیل در یادگیری است؛ بنابراین آشنایی با روش‌های تدریس و راهبردهای یاددهی-یادگیری، شناخت متریبان و غیره می‌تواند مدیران را در حین مربیگری راهنمایی کند تا آنان بتوانند با استفاده از روانشناسی یادگیری کار را به‌صورت اصولی پیش ببرند. لذا یکی از مؤلفه‌ها و مقوله‌های اساسی برای مربیگری در حوزه بانکداری، آشنایی مربیان و مدیران با فنون مربیگری است. آشنایی با فنون مربیگری یکی از مقوله‌های تخصصی حوزه مربیگری است که فرایند یاددهی و یادگیری متقابل را بین مربیان و متریبان فراهم می‌کند و این مسئله می‌تواند حرفه‌ای شدن مدیران به عنوان مربیگری را فراهم نماید. نظر مصاحبه‌شونده شماره ۷ در این زمینه چنین است «...در مرحله اجرای مربیگری باید مدیر به فنون مربیگری از جمله روش‌های آموزشی، یاددهی و یادگیری و همچنین به روانشناسی یادگیری آشنایی داشته باشد...». نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های پترسون (۲۰۱۱)؛ فدراسیون بین‌المللی مربیگری (۲۰۱۴)؛ بارتز و همکاران (۲۰۱۷)، دی‌گیرولامو و تکچ (۲۰۱۹) همسو و منطبق می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود با استفاده از اساتید حوزه روانشناسی و علوم تربیتی، فنون مربیگری و راهبردهای یاددهی-یادگیری به مدیران آموزش داده شود تا آنان راهکارهای علمی و کاربردی لازم را جهت پیاده‌سازی موضوعات مختلف و موردنیاز کارکنان را یاد بگیرند.

از مقوله‌های شناسایی شده دیگر برای طراحی مدل مربیگری مدیران، برخورداری از «**ویژگی‌های شخصیتی**» است. ویژگی شخصیتی یکی از ویژگی‌هایی است که می‌تواند در سایر متغیرهای مدیریتی مورد بررسی قرار گیرد که در این پژوهش نیز به‌عنوان یکی از مقوله‌های مربیگری شناسایی شده است و در واقع می‌توان این مقوله را به‌عنوان ویژگی‌های عمومی مدیریتی نیز به‌حساب آورد. ویژگی شخصیتی به‌عنوان انگیزه غائب و مغفول مدیران است که باعث می‌شود فعالیت‌های روزمره مدیران تحت تأثیر آنچه به‌صورت منفی و یا مثبت قرار گیرد و ویژگی شخصیتی مثبت که مدنظر این پژوهش است که می‌تواند تأثیرات مثبتی در فرایند مربیگری داشته باشد. مدیری که به خود اعتمادبه‌نفس داشته باشد و بتواند استرس و اضطراب کارکنان خویش را کاهش دهد و از طریق کارگروهی فعالیت‌های سازمانی را به پیش برد و انگیزه را در کارکنان خویش افزایش دهد، بعد شخصیتی مدیر برای کارکنان مورد پذیرش واقع می‌گردد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ در این زمینه چنین بیان می‌کند «مدیر به عنوان مربی باید سخت کوش و پرتلاش باشد، به زودی از کارها خسته نشود، پشتکار داشته باشد، آینده‌نگر باشد، زود رنج نباشد...». نتایج این بخش از پژوهش با نتایج



پژوهش بیاتی و همکاران (۲۰۱۴) همسو و منطبق می‌باشد. پیشنهاد می‌شود در انتصاب مدیران، به شخصیت آنان توجه شود و افرادی که از شخصیت جذابی برخوردارند در انتصاب‌ها لحاظ گردد.

همچنین مقوله «**رهبری**» از دیگر عوامل شناسایی شده برای مدل مربیگری مدیران در بانکداری خصوصی است. رهبری اثربخش و اثرگذار می‌تواند با استفاده از نفوذ شخصیتی و تعهدی که به سازمان خویش دارد در راستای اقدامات، فعالیت‌ها و اهداف تعیین شده کمک نماید. رهبری با وجهه‌ای که در اختیار دارد، تأثیرگذاری بیشتری می‌تواند در جلب همکاری کارکنان، تسهیل یادگیری و رضایت کارکنان در فرایند مربیگری داشته باشد. برای همین، اگر رهبر در نقش مربی باشد، به جای این که پاسخ‌ها را به افراد بگوید، از آن‌ها سوال می‌پرسد. به جای این که قضاوتشان کند، از آن‌ها حمایت می‌کند و به جای این که کارها را به آن‌ها دیکته کند، به آن‌ها کمک می‌کند تا خودشان در انجام کار پیشرفت کنند. مصاحبه‌شونده شماره ۵ در این رابطه چنین بیان می‌کند: «مدیر به عنوان مربی باید از شخصیت مجذوبی در بین همکاران داشته باشند، به وظایف سازمانی خویش تعهد داشته و در راستای انجام آن مسئولیت‌پذیر باشند، توانایی جلب اعتماد کارکنان و اعتماد بنفس را داشته باشد، باعث قوت قلب در سازمان باشد، یعنی وجودش باعث آرامش و نقطه قوت سازمان باشد نه اینکه وجود یا عدم وجود آن تأثیری در سازمان نداشته باشد». نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های ژائو و لیو (۲۰۲۰)، رازا و احمد (۲۰۲۰)، مک‌کارتی و میلنر (۲۰۲۰)، دی‌گیرولامو و تکچ (۲۰۱۹) همسو و منطبق هست.

«**ویژگی‌های مدیریتی**» از دیگر مقوله‌های شناسایی شده برای مربیگری مدیران در بانکداری خصوصی است؛ هر شخصی مربی نیست. تعدادی از افراد استعداد لازم برای مربیگری اثربخش را دارند اما در بسیاری از موارد راه‌های کسب موفقیت در این حوزه متفاوت است. یکی از راه‌های کسب موفقیت در حوزه مدیریت مبتنی بر مربیگری، برخورداری از مهارت‌های مدیریتی است. مدیری که توانایی کنترل و مدیریت زمان باشد، توانایی برنامه‌ریزی و مهارت آن را داشته باشد و همچنین بتواند خودش را در سازمان مدیریت کند، می‌توان گفت که آن مدیر دارای مهارت‌های مدیریتی است و لازمه برخورداری مدیران به‌عنوان مربی می‌باشد. لذا برخورداری از مهارت‌های مدیریتی در فرآیند مربیگری می‌تواند اعتماد متربیان را بالا برده و همکاری آنان را در این زمینه جلب نماید. مصاحبه‌شونده شماره ۳ در این زمینه بیان می‌کند «مدیران باید بتوانند برای مربیگری خود اهداف تعیین کرده و در راستای اجرای اهداف خویش برنامه‌ریزی عملی داشته باشد». نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶) و دی‌گیرولامو و تکچ (۲۰۱۹) همخوانی دارد. مدیران لازم است از مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی بالاتری نسبت به سایر کارکنان برخوردار باشند تا فرایند مربیگری تسهیل گردد و به این مسئله در سازمان باید توجه شود. لذا لازم در ادبیات نظری به شاخص‌های مربیگری از جمله؛ دانش و تخصص، فنون مربیگری، ارزش‌های مشترک در محیط مربیگری، رهبری، ویژگی‌های مدیریتی، اخلاق و ویژگی‌های شخصیتی پرداخته شود. از آن‌جا که شاخص‌های شناسایی شده از طریق فرایند علمی پژوهشی به‌دست آمده، به همین دلیل این مسئله می‌تواند دیدگاه خوبی برای مدیران به‌عنوان مربی در

عرصه عمل داشته باشد و این پژوهش ادبیات تازه‌ای را به مربیگری اضافه کرده است.

## منابع

- احمدزاده، سلیمان؛ صیادی، سعید و سلاجقه، سنجر (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان: با تبیین نقش میانجی نگرش‌های شغلی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۶(۱)، ۵۷-۸۰.
- احمدزاده، سلیمان؛ صیادی، سعید؛ سلاجقه، سنجر و شیخی، ایوب (۱۳۹۷). طراحی الگوی پرورش مدیر به‌عنوان مربی در بخش دولتی ایران: رویکرد هم‌افزایی. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۹(۱۸)، ۱۱۷-۱۴۱.
- اسلامبول چی، مصطفی (۱۳۹۴). ارائه مدلی برای پرورش مدیران کارآفرین بر مبنای مربیگری، چهارمین کنفرانس مدیریت و حسابداری، ۱۰ اسفند ۹۴، مرکز همایش‌های رازی.
- اسماعیلی، آدین؛ رحیمی فرج اله، نداف مهدی (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار: نقش میانجی جو سازمانی مثبت. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۱(۳): ۱۶۷-۱۹۱.
- بازرگان هرندی، عباس (۱۳۹۹). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق کیفی و آمیخته*، تهران: نیل.
- باقری، عباس؛ صابونچی، رضا و فروغی‌پور، حمید (۱۳۹۹). تحلیل راهبرد برون‌سپاری جذب و آموزش منابع انسانی و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۳)، ۱۰۵-۱۳۲.
- بشارت، رضا و عالی، احمد (۱۳۹۹). ارتباط بین مربیگری مدیریتی و کج رفتاری در محل کار: نقش میانجی پیشرفت شغلی. *مجله ایرانی مطالعات مدیریت*، ۳(۱۳)، ۴۹۴-۴۶۷.
- حسینی امیری، سیدمحمود و رضا زاده، آمنه (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تأکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان، همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران
- فتحی واجارگاه، کوروش؛ خراسانی، اباصلت؛ دانشمندی، سمیه و آرمان، مانی (۱۳۹۳). بررسی و تبیین مدل مربی‌گری در آموزش منابع انسانی براساس نظریه داده بنیاد. *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی دوره ۱۲*، شماره ۳، پاییز. صفحات ۳۷۵-۳۹۸.
- مشیری، کیوان؛ آقایی، نجف و پورسلطانی، حسن (۱۳۹۳). ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک شده با فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان و تمایل به ترک خدمت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، *فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، سال چهارم، شماره ۷، صص ۶۵-۷۶.
- میرسپاسی، نیلوفر و حسین‌زاده، نایب (۱۳۹۷). بررسی تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر رضایت مشتری با تأکید بر نقش توانمندسازی کارکنان، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۸(۳۰)، ۱۲۶-۱۰۷.
- وظیفه دوست، حسین و رادمرد قدیری، غلامحسین (۱۳۹۶). طراحی و تبیین مدل مفهومی مربی‌گری مدیریت و اعتماد سازمانی در بستر فرهنگ سازمانی، کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی، تهران. <https://civilica.com/doc>
- یوسفی، حمیدرضا؛ مشعلی، بهزاد و منتی، حسین (۱۳۹۶). بررسی امکان اجرای الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد، *پژوهشنامه مالیات*، ۲۵(۳۴)، ۲۳۳-۲۵۷.

## References

- Ahmadzadeh, S., Sayadi, S., & Selajgeh, S. (2017). Investigating the relationship between managerial behavior as a coach and the tendency of employees to leave the service: by explaining the mediating role of job attitudes. *Organizational Behavior Studies*, 6 (1), 57-80. (in Persian)
- Ahmadzadeh, S., Sayadi, S., Selajgeh, S., & Sheikhi, A. (2018). Designing a Model for Managing a Manager as an Instructor in the Iranian Public Sector: A Synergistic Approach. *Journal of Transformation Management*, 9 (18), 117-141. (in Persian)
- Anderson, V. (2013). A Trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16(3), 251-266.
- Bagheri, A., Sabounchi, R., & Foroughipour, H. (2020). Analysis of Outsourcing Strategy for Attracting and Training Human Resources and Its Impact on Employee Empowerment in the Ministry of Sports and Youth, *Quarterly Journal of Human Resources Studies*, 10 (3): 132-105. (in Persian)
- Baker, A. (2009). „Talent management“. *Training Journal*, 26.
- Baker, A. (2009). Talent Management, *Training Journal*, Vol. 35, No. 8, pp. 25.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach- coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Bartz, D., Thompson, K., & Rice, P. (2017). Maximizing the human capital of millennials through supervisors using performance management. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 20(1), 1-9.
- Bazargan Harandi, A. (2020). An Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods, Tehran: Neil. (in Persian)
- 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.
- Besharat, R., & Alieh, A. (2020). The relationship between managerial coaching and misconduct in the workplace: The mediating role of career advancement. *Iranian Journal of Management Studies*, 3 (13), 494-467. (in Persian)
- Blumberg, K. M. (2014). Executive Coaching Competencies: A Review and Critique With Implications for Coach Education. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(2), 87-97.
- Boehmer, K. R., Guerton, N. M., Soyering, J., Hargraves, I., Dick, S., & Montori, V. M. (2019, February). Capacity coaching: a new strategy for coaching patients living with multimorbidity and organizing their care. In *Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 94, No. 2, pp. 278-286). Elsevier.
- Boysen, S., Cherry, M., Amerie, W., & Takagawa, M. (2018). Organisational Coaching Outcomes: A comparison of a practitioner survey and key findings from the literature. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), 159.
- Boysen-Rotelli, S. (2018). *An Introduction to Professional and Executive Coaching*. IAP.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), “Using thematic analysis in psychology”, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2); 77-101.

- CIPD (2015), "Annual survey report 2015 learning and development", Chartered Institute of Personnel and Development, London, available at: file:///C:/Users/yilin/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/learningdevelopment\_2015\_tcm18-11298.pdf
- Dejonghe, L. A. L., Becker, J., Froboese, I., & Schaller, A. (2017). Long-term effectiveness of health coaching in rehabilitation and prevention: A systematic review. *Patient education and counseling, 100*(9), 1643-1653.
- DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 71*(3), 195-218.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L., & Elmada\_g Bas., A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning, 42*(1), 67-85.
- Farver, A. R., & Holt, C. R. (2015). Value of Coaching in Building Leadership Capacity of Principals in Urban Schools. *Education Leadership Review of Doctoral Research, 2*(2), 67-76.
- Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., Daneshmandi, S., & Arman, M. (2014). Investigating and explaining the coaching model in human resource training based on the data theory of the foundation. *Journal of Organizational Culture Management, 12* (3): 375-398. (in Persian)
- Fatien, P., & Otter, K. (2015) Wearing multiple hats? Challenges for managers-as-coaches and their organizations. *International Leadership Journal, 7*(3), 24-35.
- Ferrar, P. (2004). Defying definition: Competences in coaching and mentoring. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 2*(2), 53-60.
- Frost, L. L. (2009). Integral Perspectives on coaching: An Analysis of Integral Coaching Canada Across Eight Zones and Five Methodologies. *Journal of Integral Theory & Practice, 4*(1).
- Gilbert, A., & Whittleworth, K. (2009). *The Oscar Coaching Model*. Lulu. com.
- Goldsmith, M. (2000). Coaching for behavioral change. *Coaching for leadership, 21-26*.
- Hambach, J., Müller, L., & Metternich, J. (2017). Evaluation of Coaching Success for the Continuous Improvement Process-How to Distinguish a Good Leader in CI?. *Procedia Manufacturing, 9*, 331-338.
- Hargrove, R. (2008). *Masterful coaching*. John Wiley & Sons.
- Hosseini Amiri, M., & Rezazadeh, A. (2018). The effect of coaching senior managers on behavioral performance and results of bank performance with emphasis on the mediating role of employee self-efficacy, National Conference on Management Research and Humanities in Iran. (in Persian)
- International Coach Federation (2012). Available at: <http://www.coachfederation.org>
- Islambulchi, M. (2015). Presenting a model for cultivating entrepreneurial managers based on coaching, Fourth Management and Accounting Conference, March 31, 2015, Razi Conference Center. (in Persian)
- Ismaili, A., Rahimi, F., & Nadaf, M. (2017). Investigating the effect of organizational coaching on unproductive individual behaviors in the workplace: The mediating role of a positive organizational climate. *Management Research in Iran, 21* (3): 167-191. (in Persian)

- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48, 134-144.
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85.
- Kołodziejczak, M. (2015). Coaching across organizational culture. *Procedia Economics and Finance*, 23, 329-334.
- Kołodziejczak, M. (2015). Coaching across organizational culture. *Procedia Economics and Finance*, 23, 329-334.
- Larson, L. L. (2003). *A descriptive study of technology integration and faculty professional development in one higher education institution* (pp. 1-271). Pepperdine University.
- Maltbia, T. E., & Page, L. J. (2013). Academic standards for graduate programs in executive and organizational coaching. *Graduate School Alliance for Executive Coaching*. Retrieved from <http://www.gsaec.org/curriculum.html>.
- Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel Review*, 47(1), 118-132.
- McCarthy, G., & Milner, J. (2020). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 149-170.
- Mirsapasi, N., & Hosseinzadeh, N. (2018). Investigating the effect of knowledge management enablers on customer satisfaction with emphasis on the role of employee empowerment. *Quarterly Journal of Human Resources Studies*, 8 (30): 126-107. (in Persian)
- Moshiri, S., Aghaei, N., & Poursoltani, H. (2014). The Relationship between Perceived Organizational Justice and Job Burnout and the Tendency of Employees to Retire and the Tendency to Retire Employees of the General Directorate of Sports and Youth of Tehran Province. *Quarterly Journal of Research in Sports Management and Motor Behavior*, 4(7): 76-65. (in Persian)
- O'Neill, M. B. (2000). *Executive coaching with backbone and heart: A systems approach to engaging leaders with their challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Orenstein, R. L. (2002). Executive coaching: It's not just about the executive. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38 (3), 355-374.
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48 (2), 78-86.
- Peterson, D.B. (2011). *Executive Coaching: A Critical Review and Recommendations for Advancing the Practice in APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Edited by Zedeck, S. (2011) American Psychological Association. Washington.
- Rapp-Ricciardi M, D Garcia and T Archer (2018) Personal attributes linked to empowerment that influence receptivity to coaching leadership. *Coaching: An International Journal of Theory Research and Practice* 11, 30-45.
- Raza, B., & Ahmed, A. (2020). Linking Managerial Coaching and Workplace Deviance: The Mediating Role of Thriving at Work. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(3), 467-494.

- Rosha, A. (2014). External and internal conditions to promote coaching in organisation. *KSI Transactions on knowledge society*, 7(4), 30-37.
- Seemann, P., Stofkova, Z., & Binasova, V. (2020). Developing coaching skills of managers in global context. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 74, p. 01030). EDP Sciences.
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E. and Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 204-221.
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard business review*, 82(11), 82-93.
- Smith, H. A. (2019). Manager as coach characteristics for dealing with team challenge. *Journal of Work-Applied Management*. DOI: 10.1108/JWAM-06-2019-0022
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2018). Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 6(10), 1-24.
- Vazifeh Doost, H., & Radmard Ghadiri, Gh, H. (2017). Designing and Explaining the Conceptual Model of Management Coaching and Organizational Trust in the Context of Organizational Culture, National Conference on Organizational Culture, Tehran. (*in Persian*)
- Vazifeh Doost, H., & Radmard Ghadiri, Gh. H. (2017). Designing and explaining the conceptual model of management coaching and organizational trust in the context of organizational culture, National Conference on Organizational Culture, Tehran. <https://civilica.com/doc>
- Wagstaff, C. R., Arthur, C. A., & Hardy, L. (2018). The development and initial validation of a measure of coaching behaviors in a sample of army recruits. *Journal of Applied Sport Psychology*, 30(3), 341-357.
- Wang J (2011) Understanding managerial effectiveness: a Chinese perspective. *Journal of European Industrial Training*, 3(5), 6-23.
- Woo, H. R. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*, 9(2), 181.
- Yousefi, H. R., Mashali, B., & Manti, H. (2017). Investigating the Possibility of Implementing a Coaching Model in Human Resource Training Based on Foundation Data Theory, *Tax Research Journal*, 25 (34), 233-257.
- Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 293-311.