

تأثیر مربی‌گری بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری پشتیبانی همکاری کارکنان آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای

مهرداد بیات*^۱

محمد رضا فتحی^۲

محمود صوفی^۳

پرویز نصیری^۴

چکیده

این تحقیق با هدف تأثیر مربی‌گری بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری پشتیبانی همکاری کارکنان آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای استان تهران انجام گرفت. جامعه آماری را کارکنان آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای استان تهران تشکیل داد. تعداد حجم نمونه ۲۳۲ نفر بود. روش نمونه‌گیری سهمیه‌بندی تصادفی بوده است. روش پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-همبستگی بوده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها بهره‌برداری از شاخص‌های آمار توصیفی، آزمون معادلات ساختاری و آزمون سوبل بود که توسط نرم افزار PLS اجرا گردید. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که مربی‌گری بر عملکرد شغلی کارکنان و نیز پشتیبانی همکاری آن‌ها تأثیر مثبت و معنی‌دار داشته است. مربی‌گری بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجی‌گری پشتیبانی همکاری آن‌ها تأثیر مثبت و معنی‌دار داشته است. بنابراین مربی‌گری به صورت‌های مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای تأثیر مثبت و معنی‌دار داشته است.

کلیدواژه‌ها: مربی‌گری، عملکرد شغلی، پشتیبانی همکاری، آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای

^۱ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) * bayatmehraddad60@pnu.ac.ir

^۲ دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

^۳ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

^۴ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

یکی از رویکردهای بسیار مهم در مدیریت سازمانی توسعه منابع انسانی بوده است که به شیوه‌های گوناگون نسبت به آن سرمایه‌گذاری شده است. از جمله راه‌کارهای توسعه منابع انسانی آموزش نیروی انسانی بوده است. مدیریت در روند تکوینی خود مسیری توسعه محور را طی نموده، از نظریه‌های روانشناسی، روابط انسانی بهره گرفته تا روندی تعالی یافته را در رفتار سازمانی تجربه نماید (الوانی و خدای، ۱۳۹۶، ص ۷). در سیر تحولی توسعه منابع انسانی مفاهیمی چون خودتوانمندسازی، خودکنترلی، مسئولیت‌پذیری، برانگیختگی درونی شده مورد توجه بوده، مدیران سازمان‌ها در این حوزه‌ها برنامه‌ریزی داشته‌اند (درايور، ترجمه ذاکری، ۱۳۹۳). در الگوسازی سازمانی مفهوم مربی‌گری به عنوان یک رویکرد جدید مطرح بوده، سازمان‌های معتبر از این رویکرد برای توسعه منابع انسانی خود بهره‌برداری کرده‌اند (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۲۳۵). مربی‌گری الگویی است که در آن مدیر میانی یا سرپرست دانش حرفه‌ای و تجارب خود را با زیردستان به اشتراک گذاشته، درهم‌افزایی آن‌ها و توانمندسازی نیروی کار اهتمام دارد. در الگوی مربی‌گری از نظریه انگیزش بهداشت و روابط انسانی بهره‌برداری شده، در یک فرایند همدلی توسعه یافته به ارتقای توانمندی‌های نیروی کار مبادرت می‌شود (مداحی، ۱۳۹۸، ص ۳۷). مربی‌گری الگوی متمایز از رهبری و مدیریت است که در آن ارتقای مهارت‌های انگیزش، دانش، مدیریت سازمانی، تعالی سازمانی، تجارب حرفه‌ای مورد توجه می‌باشد تا به سطح حداکثری توسعه منابع انسانی نایل شود (الینگر، ۲۰۲۰، ص ۸). به همین دلیل گفته شده است سرمایه‌گذاری در اجرای الگوی مربی‌گری در سازمان با ارزش افزوده توأم می‌باشد. هزینه مادی اجرای الگوی مربی‌گری در مقایسه با آموزش ضمن خدمت کارکنان بسیار کمتر و به صرفه‌تر بوده است (سلطانی، ۱۳۸۹، ص ۲۳). مربی‌گری در سطح فردی، تیمی و سازمانی مزیت آفرین بوده و چنان‌چه متناسب با مقتضیات سازمانی طراحی و عملیاتی شود، مزیت آفرین خواهد بود (پارک، ۲۰۲۰، ص ۵). الگوی مربی‌گری از تنوع برخوردار بوده است. هر الگو از مزیت و محدودیت برخوردار است. به همین دلیل است که در استفاده از این الگوها مقتضیات سازمانی در نظر گرفته می‌شود. یکی از الگوهای رایج در سازمان‌های آموزشی و یادگیرنده «مدل مربی گرم آیم» می‌باشد. در این الگو کنش‌های سازمانی در شرایط طبیعی و بحرانی مورد توجه قرار می‌گیرد و در توسعه منابع انسانی پایش مثبت و منفی عملکرد شغلی نیروی انسانی مورد توجه می‌باشد (الوانی و خدای، ۱۳۹۶، ص ۳۰). مدیران آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای در یک تعامل به‌هنگام در راستای توجه به اسناد بالادستی و نیازمندی‌های تربیت نیروی کار در استان نیازمند رویکرد تربیت مربی‌گری در آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای بوده‌اند. به همین دلیل این تحقیق درصدد برآمد نقش مربی‌گری در تعیین‌کنندگی عملکرد شغلی را در گروه مربی‌های آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای استان تهران اجرا نماید تا به این نیاز بومی و محلی پاسخ داده شود. از طرف دیگر پشتیبانی همکاری که به عنوان یک متغیر میانجی در این تحقیق مطرح است گویای آن است که مدیران به‌گونه‌ای از کارکنان تحت نظارت خود پشتیبانی نمایند که در ترغیب مربیان نسبت به همکاری مداوم در جهت تحقق اهداف تعلیم و تربیت اهتمام کافی داشته باشند. در رویکرد مربی‌گری ضرورت چنین همکاری متقابل، سازنده و مستمر ضرورت دارد (شی، ۲۰۱۲). در پیشینه تحقیق نیز در فرایند اجرای مربی‌گری ضرورت توجه به پشتیبانی همکاری مشاهده گردیده، در ادامه به این یافته‌ها اشاره

می‌شود. در یک تحقیق انجام گرفته گزارش شده است تجربه مربی‌گری مبتنی بر الگوی آیم در توسعه رهبری سازمانی اعم از دوره‌های کوتاه مدت و بلندمدت تأثیر مثبت و معنی‌دار داشته است (ولفین و ریگ بی، ۲۰۱۷). در مطالعه تجربی دیگر آمده است اجرای فرایند مربی‌گری مبتنی بر الگوی آیم در سازمان آموزشی موجب ایجاد تغییر مثبت در خود مدیر و ایجاد تغییر در کارکنان شده است (بیگریچ، ۲۰۱۷). در مطالعه دیگر گزارش شده بود تسهیل همکاری و پشتیبانی از کارکنان از طریق به اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی در قالب الگوی مربی‌گری آیم امکان‌پذیر گردید و اعتماد بین سازمانی را افزایش داد (رحمان سرشت و حسن زاده، ۱۳۹۶). در اجرای الگوی آیم امکان توسعه منابع انسانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی وجود دارد و موجبات حمایت و پشتیبانی از کارکنان را فراهم می‌آورد تا آن‌ها به عملکرد شغلی بهینه نایل شوند (مک مانوس، ترجمه قربانلو، ۱۳۹۴). این پیشینه نشان می‌دهد که اجرای الگوی مربی‌گری برای توسعه منابع انسانی از راه کارهای نوین مدیریت سازمانی محسوب می‌شود و دارای ارزش افزوده می‌باشد. همچنین الگوی مربی‌گری آیم برای سازمان‌های آموزشی و یادگیرنده متناسب بوده، توسعه منابع انسانی را تسهیل نموده است. از آن جا که در این پژوهش آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای استان تهران به عنوان قلمروی مطالعاتی در نظر گرفته شده است، چنین به نظر می‌رسد که اجرای مربی‌گری مبتنی بر الگوی آیم برای کارکنان در آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای متناسب باشد. مدیران و معاونین آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای استان تهران به لحاظ سازمانی مدیران میانی محسوب می‌شوند. آن‌ها می‌توانند اطلاعات به هنگام و دانش حرفه‌ای خود را در راستای تعالی سازمانی به کارکنان تحت اختیار خود انتقال دهند. کوتاه بودن سلسله مراتب سازمانی در مدارس و انعطاف‌پذیری اجرای برنامه توسعه‌یافتگی در طول هفته این امکان را برای بهره‌برداری از الگوی مربی‌گری آیم تسهیل نموده است. بنابراین این سؤال اساسی مطرح است که تأثیر مربی‌گری بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری پشتیبانی و همکاری چگونه است؟

۲- مبانی نظری تحقیق

مربی‌گری یکی از روش‌های جدید در توسعه و بهسازی منابع انسانی به شمار می‌رود که در دهه‌های اخیر در مدیریت رفتار سازمانی مطرح و عملیاتی شده است. در این فرایند مدیر یا سرپرست سازمان به عنوان مربی تلاش می‌کند تا در تعامل با شاغل یا کارکنان تجارب جدید و دانش حرفه‌ای مورد نیاز شاغل را به گونه‌ای به او انتقال دهد که در حرفه‌ی خود توسعه یافته، برای انجام امور محوله بیش از پیش برانگیخته شود. مربی‌گری از آن جهت که به نیاز حرفه‌ای شاغل پاسخ می‌دهد و با توافق قبلی انجام می‌شود، از اثربخشی بالایی برخوردار است. مربی‌گری یک نوع مشارکت بین یک مربی (با تجربه) 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 مورد نیاز برای تولید فردی و موفقیت آمیز نتایج مربوطه تمرکز می‌کنند (ایتون و کروی، ترجمه میرزایی، ۱۳۸۵). فرد یا تیم، کانون مکالمه را انتخاب می‌کنند، در حالیکه مربی با گوش دادن و تعریف آنچه که برداشت کرده و سؤالات و روش‌های دیگر کمک کند که مراجع پیشنهادها

۱Woulfin & Rigby

۲Bickerich

۳Mac Manous

۴Eaton & Crowe

متفاوت و کنش‌های جدید را به وجود بیاورد. از طریق فرایند مربیگری، وضوح و روشنی که برای پشتیبانی از مؤثرترین کنش‌ها و اقدامات مورد نیاز است، به دست می‌آید. مربیگری، پیشروی تیمی و فردی را از طریق فراهم نمودن تمرکز بیشتر و آگاهی از احتمالات منجر به مؤثرترین انتخابات، تسریع می‌کند (جهانی، ۱۳۹۴، ص ۱۱). افرادی که در روابط مربیگری شرکت می‌کنند، می‌توانند انتظار داشته باشند که دیدگاه‌های جدیدی را درباره فرصت‌ها و مشکلات فردی، مهارت‌های بیشتر در تصمیم‌گیری و تفکر، روابط بهتری با دیگران، و اطمینان افزون در انجام نقش‌های انتخاب شده در زندگی و کارشان تجربه کنند (ناصر، ۱۳۸۹، ص ۵۰). آنها همساز با تعهد به بالا بردن کارایی‌های شخصی‌شان، همچنین می‌توانند نتایج قابل‌تحسینی را در حوزه‌های بهره‌وری، رضایت فردی از زندگی و کار، دستیابی شخصی به اهداف مربوطه انتظار داشته باشند. دانستن اینکه آیا شما می‌توانید از مربیگری سود ببرید یا نه، با خلاصه کردن انتظار شما از مربیگری آغاز می‌شود. وقتی که فردی ایده نسبتاً شکاری از نتیجه مطلوب داشته باشد، مشارکت مربیگری می‌تواند ابزار مفیدی برای توسعه یک استراتژی در مورد روش‌های راحت‌تر برای دستیابی به آن نتیجه باشد (رایزین، ۱۳۸۸، ترجمه امید واران، ص ۹۷).

۳- پیشینه پژوهش

خاکپور و همکاران (۱۳۸۷) در مقاله خود با عنوان «رابطه بین ویژگی‌های الگوی پنج‌عاملی شخصیت با دو بعد عملکرد شغلی زمینه‌ای و وظیفه‌ای مدیران مدارس» مطالعه‌ای پیمایشی انجام دادند که در آن تعداد ۶۶ نفر از مدیران مدارس و تعداد ۳۳۰ نفر از دبیران مدارس متوسطه به پرسشنامه‌های تحقیق پاسخ دادند. در این تحقیق ویژگی‌های شخصیتی شامل رابطه برون‌گرایی، ثبات هیجانی و سازش‌کاری، وجدان و تجربه‌پذیری بوده است. نتایج تحقیق نشان داد بین ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرایی، ثبات هیجانی و سازش‌کاری با عملکرد شغلی رابطه معنی‌دار وجود داشته است. همچنین بین ویژگی‌های شخصیتی وجدان و تجربه‌پذیری با عملکرد شغلی رابطه‌ای قوی وجود داشته است. در نتایج نهایی آمده است چنانچه در دبیرستان‌ها ویژگی تجربه‌پذیری دبیران تقویت شود عملکرد شغلی آنها بهبود می‌یابد.

فیضی و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله خود با عنوان «مدل رابطه همکاری میان سازمانی برای بهبود عملکرد زنجیره تأمین» مطالعه‌ای به روش توصیفی همبستگی انجام دادند که در آن تعداد ۱۵۰ نفر از کارکنان زنجیره تأمین فرش ماشینی ایران به پرسشنامه‌های تحقیق پاسخ دادند. نتایج تحقیق نشان داد بین همکاری میان سازمانی و بهبود عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود داشته است. همکاری‌های میان سازمانی موجب بهبود عملکرد زنجیره تأمین گردیده است. بنابراین همکاری میان سازمانی از مزیت‌های درون سازمانی و برون سازمانی برخوردار بوده است. شعبانی بهار (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان تعیین «رابطه بین مدیریت مربی‌گرا و عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان» تحقیقی به روش توصیفی همبستگی انجام داد که در آن تعداد ۲۰۰ نفر از کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان به پرسشنامه تحقیق پاسخ دادند. نتایج تحقیق نشان داد وضعیت فرهنگ مربی‌گرای در وزارت ورزش و جوانان در سطح مناسب بوده است. بین ابعاد مربی‌گری و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود داشته است. ارجحیت فرد نسبت به وظیفه

بیشترین تأثیر را بر عملکرد داشته و پس از آن رویه‌ی تیمی قرار داشته است. فتحی‌واجارگاه و خراسانی (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی» مطالعه‌ای کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام دادند که در آن هفت نفر از خبرگان دانشگاهی به سؤالات نیمه ساختاریافته م‌صاحبه پاسخ دادند. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که برای استقرار مربی‌گری در سازمان شرایطی مانند ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و فرهنگ حمایتی اثرگذار است. شرایط لازم برای مربی‌گری عبارتند از: مهارت‌های اطلاعاتی، آموزشی، ارتباطی و انگیزشی، شرایط و الزامات فردی مربی‌گری عبارتند از: پذیرش، تعهد و مسئولیت‌پذیری. یوسفی (۱۳۹۶) در مقاله خود با عنوان «بررسی امکان اجرای الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی» مطالعه‌ای کیفی انجام داد که در آن تعداد ۳۲ نفر از خبرگان مدیران ستادی مالیاتی کشور به سؤالات م‌صاحبه نیمه ساختاریافته پاسخ دادند. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که در الگوی مربی‌گری طراحی شده تعداد پنج مقوله اصلی، بیست مقوله فرعی، ۳۲ مقوله خرد شناسایی گردید. در این الگو عناصر تشکیل دهنده عبارت بودند از شرایط علی، شرایط بستر و زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. ضمناً اجرای الگوی مربی‌گری آموزش منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور توصیه گردیده بود. رحمان سرشت و حسن زاده (۱۳۹۶) در مقاله خود با عنوان «تسهیل همکاری و به اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی به واسطه‌ی اعتماد بین سازمانی» تحقیقی به روش توصیفی پیمایشی انجام دادند. در این مطالعه تعداد ۱۸۰ نفر از کارکنان صنایع پتروشیمی به پرسشنامه تحقیق پاسخ دادند. تحلیل معادلات ساختاری حاکی از آن بود که اهداف مشترک و درونی‌سازی رابطه به طور مثبت و معناداری بر افزایش اعتماد بین سازمانی مؤثر بوده است. اعتماد بین سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی بر افزایش همکاری و به اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی مؤثر بوده است. فردوسی و دیگران (۱۳۹۷) در مقاله خود با عنوان «طراحی و تدوین مدل ارتباطی تطابق در محیط کار و عملکرد شغلی با واسطه رفتارمدنی سازمانی» مطالعه‌ای پیمایشی انجام دادند که در آن تعداد ۱۷۰ نفر از کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان به پرسشنامه‌های تحقیق پاسخ دادند. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که بین تطابق فرد-سازمان از طریق رفتار مدنی سازمانی با عملکرد شغلی رابطه وجود دارد. رفتار مدنی موجب ارتقای عملکرد شغلی می‌شود. رفتار مدنی در سازمان نیازمند بازنگری، آموزش و رفتار عملی است تا زمینه‌ی عملکرد شغلی بهینه کارکنان فراهم شود. جهانگیری (۱۳۹۸) در مقاله خود با عنوان «مدل‌سازی ایفای نقش مربی‌گری مدیریتی مدیران» مطالعه‌ای کیفی انجام داد که در آن تعداد ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی به سؤالات نیمه ساختاریافته‌ی مصاحبه‌ی تحقیق پاسخ دادند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن بود که در مدل سازی مربی‌گری در سازمان تعداد ۱۳ مقوله‌ی مداخله‌گر، ۱۴ مقوله‌ی زمینه‌ای، ۳۵ مقوله راهبردی، ۳۶ مقوله پیامدی شناسایی گردید که در مجموع مدل متناسب با سازمان برای اجرا در مربی‌گری را تشکیل داد. این نتیجه نشان می‌دهد که هر چه مربی‌گری با مقتضیات سازمانی متناسب باشد، اثربخشی آن نیز افزایش می‌یابد. بلوکی کورنده (۱۳۹۹) در مقاله خود با عنوان «الگوی مربی‌گری مدیران در صنعت بانکداری» مطالعه‌ای کیفی انجام داد که در آن تعداد ۱۵ نفر از مدیران ارشد بانکی به سؤالات نیمه ساختاریافته مصاحبه تحقیق پاسخ دادند. در نتایج تحقیق گزارش شده بود مؤلفه‌های تجربه شده‌ی مربی‌گری در بانک عبارتند از: ارتقای دانش و تخصص، اخلاق حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، رهبری، مهارت‌ها مدیریتی و شغلی. اجرای الگوی مربی‌گری بر توسعه منابع انسانی، کارآمدی آن‌ها، جانشین پروری و بهره‌وری نیروی انسانی تأثیری مثبت و معنی‌دار داشته است. رستگار (۱۳۹۹) در مقاله خود با عنوان «بررسی پیشایندهای عملکرد شغلی در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی» پژوهشی پیمایشی انجام داد که در آن تعداد ۱۵۲ نفر از مدیران میانی این سازمان به پرسشنامه تحقیق پاسخ دادند. در نتایج تحقیق گزارش شده بود پنج مؤلفه‌ی حمایت سازمانی ادراک شده، توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در قالب پیشایندهای شغلی با

عملکرد شغلی کارکنان رابطه ای مثبت و معنی دار داشته است. به همین دلیل پیشنهاد گردیده بود در جهت تقویت مؤلفه های پیشایندهای شغلی اقدام شود. خرسندی و دیگران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «ارائه الگوی رهبری اصیل برای مدیران مدرسه متوسطه» مطالعه‌ای کیفی به روش داده بنیاد انجام دادند که در آن تعداد ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی و تعداد ۳۳۰ نفر از مدیران دبیرستان ها به مصاحبه و پرسشنامه تحقیق پاسخ دادند. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که ارتقای شایستگی های مدیران و معلمان در دبیرستان ها از اولویت برخوردار است. ضعف در هدف گذاری عملکرد سالانه در مدرسه کیفیت عملکرد را با نقصان مواجه نموده، شفافیت در عملکرد و ارتقای کیفیت شغلی کارکنان مدرسه از ضرورت های رهبری اصیل در مدرسه می باشد. بهره برداری از الگویی که ضعف های برشمرده را ترمیم و کیفیت را ارتقا دهد، از ضرورت های مدیریت در مدارس متوسطه در استان مرکزی شناخته شده است. پاشایی و دیگران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «الگوی سیاست گذاری توسعه منابع انسانی در مدرسه» پژوهشی کیفی به روش داده بنیاد انجام دادند که در آن تعداد ۲۵ نفر از خبرگان به مصاحبه‌ی تحقیق پاسخ دادند. در نتایج تحقیق چنین گزارش شده بود: اگر در مدارس متوسطه اطلاعات کارکنان به ویژه معلمان روزآمد شود و در دوره های زمانی آموزش حرفه ای را تجربه کنند، عملکرد شغلی آنها بهبود می یابد. این آموزش های کوتاه مدت با ایجاد انگیزه پاداش عملکرد و مشارکت معلمان خواهد توانست توسعه منابع انسانی را در مدرسه محقق سازد. البته در این زمینه تعهد و همکاری کارکنان مدرسه با مدیر آموزشگاه ضرورت دارد. امیری (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «رابطه توسعه حرفه ای معلمان با عملکرد تحصیلی دانش آموزان با نقش میانجی پیوند با مدرسه» مطالعه ای به روش توصیفی همبستگی انجام داد که در آن تعداد ۲۱۳ نفر از دانش آموزان متوسطه دوم شهر شیراز به پرسشنامه تحقیق پاسخ دادند. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که بین توسعه حرفه ای معلمان و بهبود عملکرد تحصیلی دانش آموزان رابطه مثبت و معنی دار وجود داشته است. بین نقش میانجی پیوند دانش آموزان با مدرسه و بهبود عملکرد تحصیلی آن ها رابطه وجود داشته است. در نتایج نهایی آمده بود اگر مدیریت مدارس در توسعه حرفه ای معلمان اقدام شایسته و بایسته انجام دهند، کیفیت تعلیم و تربیت و عملکرد شغلی معلمان افزایش می یابد. هاریونو و امبرواتی (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه میان رفتار سازمانی، نگرش سازمانی و تصمیم گیری های شغلی با میانجیگری انگیزش شغلی» مطالعه ای پیمایشی انجام دادند که در آن تعداد ۱۸۵ نفر از کارکنان شرکت ها به پرسشنامه های تحقیق پاسخ دادند. یافته های تحقیق حاکی از آن بود که بین نگرش شغلی و رفتار سازمانی رابطه ای مثبت و قوی وجود داشته است. بین رفتار سازمانی و انگیزش شغلی رابطه ای معنادار و مثبت وجود داشته است. در شرکت هایی که رابطه کارفرما و کارکنان مستمر و پایدار بوده است، تصمیم گیری های شغلی تسهیل یافته، رفتارهای کارکنان جهت گیری مثبت و مبتنی بر تعهد داشته است. سینگ و سینگ (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه عدالت سازمانی، توانمندسازی روانی، رفتار شهروندی سازمانی با میانجیگری رضایت شغلی کارکنان» مطالعه ای پیمایشی انجام دادند که در آن تعداد ۱۳۰ نفر از کارکنان منتخب از ۵ سازمان به پرسشنامه های تحقیق پاسخ دادند. نتایج تحقیق نشان داد که هر یک از متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی، توانمندسازی روان شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان داشته است. رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری در عدالت سازمانی داشته است. سازمان هایی که به توانمندسازی روان شناختی کارکنان خود پرداخته بودند، شاهد ارتقای رضایت شغلی آنها و بهبود عملکرد شغلی آنها نیز

بوده‌اند. پارک (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر رفتار مربی‌گری مدیریتی بر خلاقیت کارکنان در حوزه فناوری اطلاعات با تمرکز بر اثر تعیین‌کننده‌ی خودکارآمدی خلاق» تحقیقی به روش توصیفی همبستگی انجام داد. در این مطالعه تعداد ۴۳۹ نفر از کارکنان و شرکت‌های کره جنوبی به پرسشنامه تحقیق پاسخ دادند. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که رفتار مربی‌گری مدیریتی تأثیر مثبتی بر خلاقیت و توانایی یادگیری کارکنان داشته است. خودکارآمدی خلاق نقش تعدیل‌کننده میان رفتار مربی‌گری و خلاقیت کارکنان داشته است. در نهایت تأثیر مربی‌گری بر خلاقیت کارکنان مثبت و معنی‌دار ارزیابی شده است. تری و ویجایت (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان «مربی‌گری نقش تعیین‌کننده عملکرد شغلی با نقش واسطه‌ای پشتیبانی و همکاری» مطالعه‌ای کیفی انجام داد که در آن تعداد ۸۰ نفر از کارمندان مشاغل متحرک و شرکت‌ها به پرسشنامه تحقیق پاسخ دادند. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که اجرای فرایند مربی‌گری در عملکرد شغلی کارکنان نقشی تعیین‌کننده و سازنده داشته است. ولی نقش تعدیل‌کننده‌ی پشتیبانی همکاری در عملکرد شغلی اثرگذار نبوده است. الینگر (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «رهبری استراتژیک برای یادگیری با هدف بهینه‌سازی مدیریتی مربی‌گری در ایجاد سازمان یادگیرنده» مطالعه‌ای پیمایشی انجام داد که در آن تعداد ۱۸۰ نفر از کارکنان سازمان‌های مجری مربی‌گری به پرسشنامه تحقیق پاسخ دادند. نتایج تحقیق نشان داد رهبری استراتژیک برای یادگیری به ایجاد فرهنگ یادگیری می‌انجامد. رهبرانی که عهده‌دار مربی‌گری بوده‌اند، کارکنان خود را در یادگیری ارتقا دادند. مربی‌گری مدیریتی پایه محکمی را برای ادغام مداخلات توسعه مدیریت را در یادگیری کارکنان فراهم آورده است. بنابراین مربی‌گری از جمله رویکردهای رهبری استراتژیک برای یادگیری کارکنان شناخته شده است.

باری و گلوکنر (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر صلاحیت‌های مربی‌گری مدیریتی در بهبود عملکرد کارکنان» مطالعه‌ای کیفی انجام دادند که در آن تعداد ۸ نفر از مدیران ارشد صاحب تجربه در چهار سازمان مختلف به سؤالات مصاحبه پاسخ دادند. آن‌ها ده نوع صلاحیت مربی‌گری مدیریتی را که روزانه در سازمان خود اجرا نموده بودند، به عنوان تجارب زیسته مورد تأکید قرار دادند. سه شایستگی نخست آن‌ها عبارتند از: ارتباطات، گوش دادن و تدارک محیط پشتیبانی. مهمترین شاخص موفقیت آن‌ها در مربی‌گری گزارش‌های مستقیم آن‌ها در بهبود عملکرد بوده است. بنابراین مشاهدات مربی‌گری در حین کار مهمترین عامل در بهبود عملکرد تشخیص داده شد.

۴- روش تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی محسوب می‌شود. از نظر جمع‌آوری داده‌ها این پژوهش از روش پیمایشی همبستگی پیروی می‌کند زیرا تعیین رابطه بین متغیرها در دستور کار قرار داشته است. جامعه آماری را کارکنان آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای استان تهران تشکیل داد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد. تعداد حجم نمونه

۱Park

۲Try wijayati

۳Barry & Gloeckner

۲۳۲ نفر بود. در این پژوهش بررسی پایایی آزمون کرنباخ انجام گرفته و ضریب کل پرسشنامه ۰/۷۹۵ به دست آمده است. این ضرایب نشان دهنده ثبات اندازه گیری پرسشنامه بودهاست.

۵- تجزیه و تحلیل داده ها

در این قسمت هر یک از فر ضیه‌های تحقیق به تفکیک با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. همچنین در نهایت مدل کلی تحقیق نیز با استفاده از همین تکنیک بررسی شده است. به طور کلی مدل سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه گیری و مدل ساختاری تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم بندی می شوند (کالین: ۲۰۱۰). در جدول (۱) نام های اختصاری استفاده شده برای هر کدام از سازه های اصلی تحقیق نشان داده شده اند.

جدول ۱- معرفی متغیرهای تحقیق

نام سازه	نام شاخص‌ها	معادل در نمودار
	تجزیه و تحلیل فردی و راهبردی	تجزیه و تحلیل
	وضع مقاصد راهبری	وضع مقاصد
	توسعه طرحهای عملیاتی	توسعه طرحها
مربی‌گری	توانمندسازی	توانمندسازی
	توسعه و تشویق	توسعه و تشویق
	هدایت در انجام وظیفه	هدایت
	پایش مثبت	پایش مثبت
	پایش منفی	پایش منفی
	تصمیم گیری کارا	تصمیم گیری
پشتیبانی و همکاری	به اشتراک گذاشتن دانش	اشتراک گذاری
	تقویت رابطه	تقویت رابطه
	تحقق اهداف مشترک	اهداف مشترک

هم افزایی	هم افزایی کارکنان	
توانایی	توانایی	
وضوح	وضوح	
کمک	کمک	
تشویق	تشویق	عملکرد شغلی
ارزیابی	ارزیابی	
اعتبار	اعتبار	
محیط کار	محیط کار	

جهت بررسی مدل، نخست برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آن‌ها از مدل بیرونی استفاده شده است. مدل بیرونی ارتباط گویه‌ها یا همان سؤالات پرسشنامه را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. درواقع تا ثابت نشود سؤالات پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان روابط را مورد آزمون قرارداد. برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به درستی اندازه‌گیری شده‌اند از مدل بیرونی استفاده شده است. بارهای عاملی استاندارد شده و ضرایب t بین تمامی سؤالات و متغیرهای مکنون مربوط در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲- مقادیر بار عاملی مدل بیرونی متغیرهای مکنون

مقدار بار عاملی	مقدار آماره t	نماد سؤالات / گویه‌ها	متغیر پنهان
۰/۸۲۴	۲۱/۱۱۸	تجزیه و تحلیل	
۰/۸۴۹	۳۰/۲۵۱	وضع مقاصد	
۰/۶۶۴	۸/۸۷۷	توسعه طرحها	مربی گری
۰/۷۰۷	۱۲/۳۵۲	توانمندسازی	
۰/۳۲۱	۲/۹۳۴	توسعه و تشویق	

۲۶/۲۱۶	۰/۸۳۸	هدایت	
۳۲/۱۰۰	۰/۸۶۶	پایش مثبت	
۱۹/۵۳۶	۰/۸۰۲	پایش منفی	
۱۳/۶۰۸	۰/۶۹۲	تصمیم گیری	
۶/۸۸۸	۰/۶۲۱	اشتراک گذاری	
۱۸/۵۲۰	۰/۸۲۱	تقویت رابطه	پشتیبانی و همکاری
۲۱/۲۵۰	۰/۷۸۶	اهداف مشترک	
۳۲/۵۰۰	۰/۸۵۵	هم افزایی	
۱۹/۳۹۴	۰/۷۶۴	توانایی	
۱۳/۴۲۱	۰/۷۴۴	وضوح	
۱۵/۲۹۳	۰/۷۷۰	کمک	
۹/۶۳۷	۰/۷۲۸	تشویق	عملکرد شغلی
۱۲/۹۸۷	۰/۷۰۵	ارزیابی	
۱۲/۱۳۳	۰/۷۱۵	اعتبار	
۹/۶۳۷	۰/۶۵۹	محیط کار	



بر اساس نتایج مدل اندازه‌گیری مندرج در جدول (۲) بارهای عاملی مشاهده شده در اکثر سؤالات مقادیری بزرگ‌تر از ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی مناسب و قابل قبول بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود، وجود دارد.

بررسی مدل کلی

اگر چه در الگوریتم‌های PLS موجود آماره‌های برازندگی، از قبیل شاخص برازندگی هنجار شده بتلر و بونت را گزارش می‌کنند، اما آنها بر اساس این مفروضه بنا شده‌اند که پارامترهای مدل برآورد شده، برای کاهش تفاوت بین ماتریس‌های کوواریانس مشاهده شده و بازتولید شده می‌باشند. مفروضه‌ای که در PLS وجود ندارد. ملاک کلی برازش (را می

GOF

توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و R^2 بدست آورد. برای این شاخص، مقادیر ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی توصیف شده است.

جدول ۳- نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

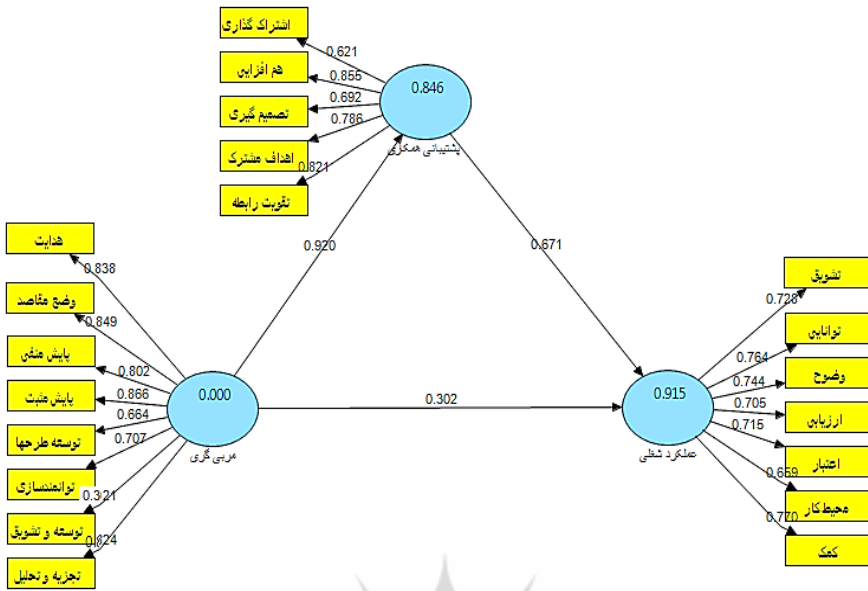
R^2	مقادیر اشتراکی	
۰/۹۱۵	۰/۵۲۹	عملکرد شغلی
---	۰/۵۵۶	مربی‌گری
۰/۸۴۶	۰/۵۷۷	پشتیبانی همکاری

$$(\overline{Communality}) = \frac{0.529 + 0.556 + 0.577}{3} = 0.55$$

$$(\overline{RSquare})^2 = \frac{0.915 + 0.846}{2} = 0.88$$

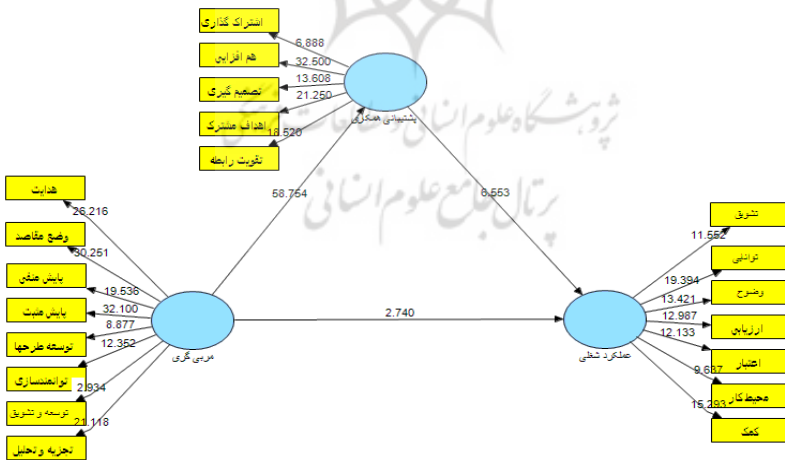
$$GOF = \sqrt{(\overline{Communality}) \times (\overline{RSquare})^2} = \sqrt{0.55 \times 0.88} = 0.70$$

همان‌طور که در محاسبات فوق مشاهده می‌شود، تنها متغیرهای درون‌زا دارای مقدار R^2 هستند. پس از انجام محاسبات، مقدار شاخص GOF عددی برابر ۰/۷۰ بدست می‌آید که شاخص مناسبی است و نشان از کیفیت بالای کلی مدل دارد. رابطه متغیرهای موردبررسی در هر یک از فرضیبات تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در مدل کلی تحقیق که در شکل (۱) ترسیم شده است مدل اندازه‌گیری (رابطه هر یک از متغیرهای قابل مشاهده به متغیر پنهان) و مدل مسیر (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره t با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شده است که در شکل (۲) ارائه شده است. در این مدل که خروجی نرم‌افزار Smart PLS است خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی استاندارد روابط متغیرهای تحقیق ارائه شده است. آزمون فرضیبات تحقیق بر اساس روابط هر یک از متغیرها به تفکیک نیز ارائه شده است. در شکل (۱) میزان اثر بین متغیرها ارائه شده است.



شکل ۱- ضرایب بارهای عاملی مدل کلی پژوهش

در این مدل میزان هر قدرمطلق، رابطه بین دو متغیر را نشان می‌دهد این میزان بین حداقل ۱- و حداکثر ۱+ خواهد بود. در ادامه در شکل (۲) مقادیر معناداری (آماره تی) ر



شکل ۲- آماره تی مدل کلی پژوهش

رابط بین متغیرها ارائه شده است.

در این مدل میزان، آماره t برای هر یک از متغیرهای ملاک، پیش‌بین و میانجی بالاتر از $1/96$ است که نشان دهنده معنی‌داری رابطه بین هر یک از متغیرهای مذکور است.

فرضیه کلی: مربی‌گری بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجی‌گری پشتیبانی همکاری تأثیر دارد.

به منظور بررسی تأثیر مربی‌گری بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجی‌گری پشتیبانی همکاری از آزمون سوبل استفاده می‌کنیم. در آزمون سوبل یک مقدار z .value از طریق فرمول زیر بدست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از $1/96$ ، می‌توان در سطح اطمینان 95% معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود.

$$z.value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

S_a : خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

S_b : خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

جدول ۴- آزمون سوبل برای بررسی تأثیر مربی‌گری بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجی‌گری پشتیبانی همکاری

رابطه		تأثیر مستقیم			تأثیر میانجی آزمون سوبل (تأثیر غیرمستقیم)
ضریب	آماره t	S	ضریب	z.value	
مربی‌گری ← پشتیبانی همکاری	۵۸/۷۵۴	۰/۰۱۵	-	۴/۴۲	
پشتیبانی همکاری ← عملکرد شغلی	۸/۵۵۳	۰/۱۰۲			
مربی‌گری ← پشتیبانی همکاری ← عملکرد شغلی	-	-	۰/۶۱۷ = (۰/۶۷۱) × (۰/۹۲۰)		

با توجه به شکل‌های (۱) و (۲) ملاحظه شد تأثیر مربی‌گری بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری پشتیبانی همکاری با استفاده از آزمون سوبل با ضریب $0/617$ و $z.value = 4/42$ تأیید شد. بنابراین می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان 95% مربی‌گری بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجی‌گری پشتیبانی همکاری تأثیر دارد.

فرضیه ۱. مربی‌گری بر عملکرد شغلی کارکنان آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای تأثیر دارد.

جدول ۵- تحلیل مسیر برای بررسی تأثیر مربی‌گری بر عملکرد شغلی کارکنان

رابطه	تأثیر مستقیم			تأثیر کل
	ضریب	آماره t	S	
مربی‌گری ← عملکرد شغلی	۰/۳۰۲	۲/۷۴۰	۰/۰۱۳	۰/۹۲
مربی‌گری ← پشتیبانی همکاری	۰/۹۲۰	۵۸/۷۵۴	۰/۰۱۵	+ ۰/۶۱۷ = ۰/۳۰۲
پشتیبانی همکاری ← عملکرد شغلی	۰/۶۷۱	۸/۵۵۳	۰/۱۰۲	
مربی‌گری ← پشتیبانی همکاری ← عملکرد شغلی	-	-	-	=۰/۶۱۷ ۰/۹۲۰ (۰/۶۷۱ ×

با استفاده از تحلیل مسیر تأثیر کل مربی‌گری بر عملکرد شغلی ۰/۹۲ محاسبه شد. بنابراین می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵٪ مربی‌گری بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه ۲. مربی‌گری بر پشتیبانی همکاری کارکنان آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای تأثیر دارد.

جدول ۶- ضریب مسیر و آماره t تأثیر مربی‌گری بر پشتیبانی همکاری کارکنان

رابطه	تأثیر مستقیم
ضریب	آماره t
مربی‌گری ← پشتیبانی همکاری	۰/۹۲۰
	۵۸/۷۵۴

با توجه به شکل‌های (۱) و (۲) ملاحظه شد تأثیر مستقیم مربی‌گری بر پشتیبانی همکاری با ضریب ۰/۹۲۰ و آماره آزمون ۵۸/۷۵۴ تأیید شد. بنابراین می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵٪ مربی‌گری بر پشتیبانی همکاری کارکنان آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای تأثیر دارد.

فرضیه ۳. پشتیبانی همکاری بر عملکرد شغلی کارکنان آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای تأثیر دارد.

جدول ۷- ضریب مسیر و آماره t تأثیر پشتیبانی همکاری بر عملکرد شغلی کارکنان

رابطه		تأثیر مستقیم
ضریب	آماره t	
پشتیبانی همکاری ← عملکرد شغلی	۰/۶۷۱	۸/۵۵۳

می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵٪ پشتیبانی همکاری بر عملکرد شغلی کارکنان آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای تأثیر دارد.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

اولین فرضیه پژوهش: مربی‌گری بر عملکرد شغلی کارکنان آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای تأثیرگذار است.

به منظور آزمون این فرضیه از نرم افزار PLS استفاده شده است. زیرا در مدل پژوهش متغیر میانجی پشتیبانی همکاری وجود داشته و برای تعیین رابطه و نیز اثربخشی متغیرها استفاده از این نرم افزار اجتناب ناپذیر بوده است. رابطه بین مربی‌گری و عملکرد شغلی ضریبی معادل ۰/۳۰۲ بوده است. این ضریب در آماره t ، ۲/۷۴ بوده است. از آن جا که معنی‌داری این ضرایب در سطح $P < ۰/۰۵$ و یا ۹۵ درصد اطمینان بوده است، این فرضیه تأیید گردید. ضمناً از آن جا که تأثیر مربی‌گری بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجی‌گری پشتیبانی همکاری تأثیری معادل ۰/۹۲ داشته که در سطح اطمینان ۹۵ صدم معنی‌دار و مثبت بوده است. بدین ترتیب می‌توان گفت مربی‌گری بر عملکرد شغلی کارکنان به صورت مستقیم تأثیر مثبت داشته همچنین به صورت غیرمستقیم یعنی با میانجی‌گری پشتیبانی همکاری تأثیر مثبت و معنی‌دار داشته است. در پدیده تحقیق مشاهده گردید مطالعاتی وجود داشته است که در راستای اولین فرضیه پژوهش قابل ارزیابی بوده است. فتحی و اجارگاه و خراسانی (۱۳۹۴) در نتایج خود گزارش داده‌اند استقرار مربی‌گری در سازمان موجب ارتقای فرهنگ حمایتی کارکنان شده است. یوسفی (۱۳۹۶) می‌نویسد اجرای الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی تأثیر مثبت داشته، بهبود عملکرد سازمانی را موجب شده است. بلوکی کورنده (۱۳۹۹) می‌نویسد آن دسته از مدیرانی که برنامه مربی‌گری را برای کارکنان خود اجرا نمودند، شاهد بهبود عملکرد شغلی و کارآمدی کارکنان خود بوده‌اند. تری و یحایت (۲۰۲۰) گزارش داده است آن دسته از سازمان‌هایی که مربی‌گری را با در نظر گرفتن واسطه‌ی پشتیبانی و همکاری اجرا نمودند، شاهد بهبود عملکرد شغلی کارکنان خود بوده‌اند. نتایج پیشینه موجود هم راستای اولین فرضیه پژوهش ارزیابی شده، تأییدکننده آن می‌باشد. در مجموع می‌توان گفت مربی‌گری به عنوان یکی از راه‌کارهای توسعه منابع انسانی مورد توجه بوده است. ادارات دولتی می‌توانند در بهینه‌سازی عملکرد شغلی کارکنان خود از آن بهره‌برداری نمایند.

دومین فرضیه پژوهش: تأثیر مربی‌گری بر پشتیبانی همکاری کارکنان آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای تأثیر گذار است.

به منظور آزمون دومین فرضیه پژوهش از آمار معادلات ساختاری بهره‌برداری گردید. آزمون تحلیل مسیر رابطه‌ای معادل 0.920 را نشان داد که در سطح $P < 0.05$ معنی‌دار بود. همچنین آزمون t انجام شده ضریبی معادل $58/754$ را به دست داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار بود. در واقع فرضیه دوم تأیید گردید. یعنی مربی‌گری به طور مستقیم بر پشتیبانی همکاری کارکنان آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای تأثیر داشته است. در پیشینه تحقیق مشاهده گردید در دوره‌ای که برای توسعه حرفه‌ای معلمان در مدارس برنامه مربی‌گری برای آن‌ها اجرا شده بود، عملکرد شغلی آن‌ها بهبود یافته، حتی در بهبود عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان آن‌ها نیز اثر گذار بوده است (امیری، ۱۴۰۰). در پژوهش دیگری که در راستای بهبود عملکرد شغلی کارکنان انجام گرفته بود مشاهده گردید مربی‌گری به عنوان پیشاینده بهبود عملکرد عملکرد بر مشارکت جویی کارکنان، تعهد و توانمندسازی آن‌ها تأثیر مثبت داشته است (رستگار، ۱۳۹۹). در یک مطالعه کیفی نتایج گزارش شده بود که نشان می‌داد اجرای برنامه مربی‌گری توسط مدیران به دریافت ۳۶ پیامد مثبت انجامیده است که یکی از آن‌ها پشتیبانی همکاری کارکنان بوده است (جهانگیری، ۱۳۹۸). در مطالعه‌ای که به روش توصیف همبستگی انجام گرفته بود مشاهده گردید آن دسته از شرکت‌های کره‌ای که به اجرای مربی‌گری توسط مدیران شرکت‌ها پرداخته بودند شاهد بهبود خودکارآمدی کارکنان، مشارکت جویی آن‌ها و توانایی در پشتیبانی از شرکت شده بودند (پارک، ۲۰۲۰). در پژوهش مبتنی بر توانمندسازی کارکنان مشاهده گردید سازمان مجری آموزش مستقیم کارکنان از طریق مربی‌گری موجب تلاش مضاعف آن‌ها، همکاری بیشتر و مسئولیت‌پذیری آن‌ها گردیده بود (سینگ و سینگ، ۲۰۱۹). در یک پژوهش توصیفی پیمایشی گزارش شده بود کارکنانی که توسط مدیران خود در تصمیم‌گیری‌ها و مشارکت‌ها برانگیخته شده بودند، برای همکاری بیشتر و پشتیبانی از سازمان انگیزش افزون‌تری پیدا کرده بودند (هاربونو و امبرواتی، ۲۰۱۹). این یافته‌ها نشان می‌دهد که بین مربی‌گری در سازمان و پشتیبانی و همکاری کارکنان رابطه وجود داشته و یا بر آن تأثیر داشته است. این نتیجه تأییدکننده دومین فرضیه پژوهش ارزیابی می‌شود. در واقع اجرای مربی‌گری از یک طرف کارکنان را برای همکاری پشتیبانی برانگیخته می‌سازد، از طرف دیگر عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. بنابراین دو طرف مدیران و کارکنان در این زمینه ذینفع خواهند بود.

سومین فرضیه پژوهش: پشتیبان همکاری بر عملکرد شغلی کارکنان آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای اثر گذار است.

به منظور آزمون سومین فرضیه پژوهش از آمار معادلات ساختاری بهره‌برداری گردید. انجام آزمون تحلیل مسیر رابطه‌ای معادل 0.671 را نشان داد که در سطح $P < 0.05$ معنی‌دار بود. هم‌چنین آزمون t انجام شده ضریبی معادل $8/553$ را به دست داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار بود. در واقع فرضیه سوم تأیید گردید. یعنی پشتیبانی همکاری بر عملکرد شغلی کارکنان آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای تأثیر داشته است. در پیشینه پژوهش نتایج وجود داشت که در راستای سومین فرضیه پژوهش ارزیابی می‌شود. رحمان سرشت و حسن‌زاده (۱۳۹۶) گزارش داده‌اند تسهیل همکاری در سازمان موجب می‌شود تا اعتماد بین کارکنان و مدیران افزایش یابد، در نتیجه عملکرد شغلی آن‌ها توسعه داده شود. فردوسی (۱۳۹۷) گزارش داده است وقتی در مدل ارتباطی محیط کار حمایت و همکاری کارکنان بروز و ظهور پیدا کند، ارتقای عملکرد شغلی کارکنان مشاهده می‌شود. خر سندی و دیگران (۱۴۰۰) گزارش داده‌اند آن دسته از مدیران مدارس متوسطه که زمینه‌ی بهبود همکاری و پشتیبانی کارکنان خود را فراهم آورده بودند، شاهد هم‌ارتقای کیفیت عملکرد شغلی

کارکنان مشارکت‌کننده بوده‌اند. پاشایی و دیگران (۱۴۰۰) می‌نویسند در الگوی سیاست‌گذاری توسعه منابع انسانی در مدرسه وقتی آموزش حرفه‌ای به کارکنان عملیاتی گردید، به موازات آن بهبود عملکرد شغلی کارکنان مشاهده گردید. تری و بیجایت (۲۰۲۰) در پژوهش خود گزارش داده است نقش واسطه‌ای پشتیبانی همکاری کارکنان در شرکت‌های مجری مربی‌گری این بوده است که عملکرد شغلی کارکنان بهبود داده شود. الینگر (۲۰۲۰) می‌نویسد آن دسته از سازمان‌های یادگیرنده که برنامه مربی‌گری مدیریتی را اجرا نمودند، شاهد بهبود پشتیبانی - همکاری کارکنان بودند که در نهایت عملکرد شغلی آن‌ها را بهبود بخشید. باری و گلوگر (۲۰۲۰) می‌نویسند یکی از صلاحیت‌های مربی‌گری مدیریتی در سازمان این است که محیط کار را برای تحقق پشتیبانی و همکاری کارکنان مهیا می‌سازد تا شاهد بهبود عملکرد شغلی آن‌ها باشد. این نتایج در راستای فرضیه پژوهش ارزیابی می‌شود. اساساً پشتیبانی و همکاری کارکنان زمانی اتفاق می‌افتد که برای آن برانگیخته شده باشند. خصوصاً اگر این برانگیختگی از طرف مدیریت و سرپرست سازمان انجام شده باشد. بهترین انگیزه برای کارکنان دریافت مزیت شخصی، شغلی و سازمانی است.

فرضیه کلی پژوهش: مربی‌گری بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجی‌گری پشتیبانی همکاری تأثیر دارد.

به منظور آزمون فرضیه کلی پژوهش از آزمون سوبل بهره‌برداری گردید. در این آزمون تأثیر غیرمستقیم مربی‌گری بر عملکرد شغلی آزمون گردید. ضریب به دست آمده در این آزمون ۰/۶۱۷ بود که در مقایسه با ارزش بحرانی یا استاندارد آن (۴/۴۲) در سطح اطمینان ۹۵ درصد مثبت و معنی‌دار بوده است. به عبارت دیگر مربی‌گری بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجی‌گری پشتیبانی همکاری تأثیر دارد. در پیشینه پژوهش نتایجی مشاهده گردید که پشتیبانی‌کننده از فرضیه کلی تحقیق و هم‌جهت با آن ارزیابی می‌شود. خرسندی (۱۴۰۰) در پژوهش خود گزارش داده است مدیران دبیرستان‌هایی که برای معلمان خود الگوی مربی‌گری را اجرا نمودند، شاهد بهبود کیفیت عملکرد آن‌ها بودند. پاشایی (۱۴۰۰) می‌نویسد: مدیران مدارس که برای کارکنان و معلمان خود مربی‌گری نموده، اطلاعات شغلی آن‌ها را به هنگام ساخته بودند، شاهد همکاری کارکنان و بهبود عملکرد آن‌ها بوده‌اند. امیری (۱۴۰۰) می‌نویسد اساساً بین توسعه حرفه‌ای معلمان و انگیزه شغلی آن‌ها رابطه وجود دارد. مدیریت مدارس که در توسعه حرفه‌ای معلمان خود کوشیده‌اند شاهد بهبود عملکرد شغلی معلمان بوده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که اجرای مربی‌گری در سازمان از مزیت‌های فراوانی برخوردار است. دینفغان از قبیل گروه کارکنان، مدیریت و سرپرستان از اجرای مربی‌گری سود می‌برند، حاصل آن در بهبود عملکرد سازمانی قابل مشاهده خواهد بود. در این پژوهش محدودیت‌هایی وجود داشته است که در تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش می‌تواند اثرگذار باشد. معمولاً در پژوهش‌های نظم‌یافته تا آن‌جا که در اختیار پژوهشگر باشد، محدودیت‌ها کنترل می‌شود تا مورد توجه بهره‌برداران از نتایج تحقیق قرار گیرد.

- جمع‌آوری داده‌های این پژوهش در مقطعی انجام گرفت که مقارن بود با رعایت پروتکل‌های بهداشتی و کرونایی. در این شرایط پرهیز از تجمع، رعایت فاصله اجتماعی، زدن ماسک، استفاده مداوم از مواد ضدعفونی‌کننده، دورکاری، استفاده از خودکار شخصی، دست‌کش یکبار مصرف، در زمره اجرایی پروتکل بهداشتی بوده است. پژوهشگر این تحقیق نیز ناگزیر به رعایت آن‌ها بوده است. توزیع پرسشنامه‌ها به روشی آمیخته انجام گرفت. ارتباط پژوهشگر با کارکنان از طریق شبکه‌های مجازی صورت می‌گرفت که خود مستلزم صرف وقت طولانی و نیز برقراری ارتباط مکرر گردید. چه بسا اگر این شرایط عادی و طبیعی بود پاسخگویی آن‌ها به نحو بهتری انجام می‌گرفت. کنترل این محدودیت خارج از اختیار پژوهشگر بوده، سازگاری با شرایط موجود اجتناب‌ناپذیر بوده است.

– جمع‌آوری داده‌های این پژوهش مستلزم بهره‌برداری از سه نوع پرسشنامه بوده است. در این راستا تلاش گردید از ابزارهایی استفاده شود که در پژوهش‌های قبلی تجربه شده، مراحل روایی و پایایی آنها اطمینان بخش بوده، شاخص‌های تأیید شده روایی و پایایی آنها در تحقیقات پیشین گزارش شده باشد. در واقع استفاده از ابزار بهینه و دقیق توسط پژوهشگر کنترل گردید.

– در رابطه با استفاده از نرم‌افزار برای تجزیه و تحلیل داده‌ها تلاش گردید تا به نحو شایسته از نرم‌افزار منطبق باش رابط پژوهش بهره‌برداری شود. نظر به این که در مدل مفهومی این پژوهش متغیر میانجی وجود داشته است و انجام آزمون فر ضیعه‌ها به تفکیک و نیز انجام آزمون هم‌زمان فر ضیعه‌ها اجتناب‌ناپذیر بود، پژوهشگر مصمم گردید تا تجزیه و تحلیل بخش توصیفی را از نرم‌افزار SPSS استفاده نماید، ولی آزمون فر ضیعه‌ها را از طریق نرم‌افزار PLS بهره‌برداری نماید. در رشته مدیریت معمولاً از نرم‌افزار PLS استفاده می‌شود تا امکان آزمون مدل تحقیق فراهم گردد. بنابراین در انتخاب نرم‌افزار محدودیت موجود کنترل گردید تا دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها افزایش یابد.

در این پژوهش نتایجی به دست آمد که می‌تواند در حوزه مدیریت دولتی خصوصاً سازمان‌های یادگیرنده مورد استفاده باشد. به اقتضای نتایج به دست آمده پیشنهادهای کاربردی پژوهش بشرح زیر ارائه می‌گردد تا مورد استفاده کارکنان قرار گیرد.

– در این تحقیق مشاهده گردید اجرای برنامه آموزشی – شغلی مربی‌گری در حین خدمت کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان آموز شگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای تأثیر مثبت داشته است. در این زمینه به مدیران میانی پیشنهاد می‌شود در اجرای برنامه مربی‌گری کارکنان تحت مسئولیت خود در دوره معین اقدام نموده، نتایج آن را به ثبت برسانند تا شاهد آثار مثبت آن در اداره تحت تصدی خود باشند.

– در این پژوهش مشاهده گردید اجرای مربی‌گری در سازمان بر پشتیبانی همکاری کارکنان تأثیر مثبت داشته است. در این زمینه پیشنهاد می‌شود مدیران میانی برنامه مربی‌گری را در دوره‌ای تعریف شده اجرا نمایند، پیامدهای عملکرد کارکنان خود را ثبت نموده، در پایان دوره آن را ارزیابی و بازخورد آن را به همکاران مشارکت‌کننده انعکاس دهند. این کار موجب می‌شود تا شاهد پشتیبانی همکاری کارکنان خود باشند.

۱. الوانی، م.، خدای، ع.ا. (۱۳۹۶). مربی‌گری رویکردی اثربخش در مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، مبانی و کاربردها). تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۲. امیری، ج. (۱۴۰۰). رابطه توسعه حرفه‌ای معلمان با عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان با نقش میانجی پیوند با مدرسه. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۳(۷). ۱۳۹-۱۶۶.
۳. ایتون، ج.، کروی، جانسون. (۱۳۸۵). مربی‌گری. ترجمه سیدعلی میرزایی. تهران: انتشارات سارگل.
۴. بلوکی کورنده، مح.، امیرکبیری، عر.، و جمشیدی، م. (۱۳۹۹). الگوی مربی‌گری مدیران در صنعت بانکداری. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی. ۱۰(۴). ۴۳-۶۴.
۵. پاشایی، ج.، طالبی، ب.، و دانشور، ز. (۱۴۰۰). الگوی سیاست‌گذاری توسعه منابع انسانی در مدرسه. فصلنامه مدیریت مدرسه. ۲۹(۲). ۱۱۵-۱۳۴.
۶. جهانگیری، ع.، ذوقی، م.، رنگریز، ح.، و شمس، ع.ا. (۱۳۹۸). مدل‌سازی ایفای نقش مربی‌گری مدیریتی مدیران. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۱(۴۲). ۳۳-۶۰.
۷. جهانی، م. (۱۳۹۴). مربی‌گری و ضرورت توسعه منابع انسانی. سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت حسابداری. تهران: انتشارات سیوبلیکا.
۸. خاکپور، ع.، یمینی، م.، و پرداخت چی، مح. (۱۳۸۷). رابطه بین ویژگی‌های الگوی پنج‌عاملی شخصیت با ابعاد عملکرد شغلی ضمیمه‌ای و وظیفه‌ای مدیران مدارس. فصلنامه روانشناسی کاربردی. ۳(۳). ۵۶۴-۵۷۹.
۹. خرسندی، ا.، داودی، ر.، کمالی، ن. (۱۴۰۰). ارائه الگوی رهبری اصیل برای مدیران مدارس متوسطه. فصلنامه مدیریت مدرسه. ۲۹(۲). ۱۳۵-۱۵۵.
۱۰. درایو، مت. (۲۰۱۱). مربی‌گری سازمانی. ترجمه محمد ذاکری و اسماعیل اسدی. (۱۳۹۳). تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۱۱. رایبیز، استیفن. پی. (۱۳۸۸). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه فرزاد امیدواران. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
۱۲. رحمان سرشت، ح.، حسن‌زاده، ژ. (۱۳۹۶). تسهیل همکاری و به اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی به واسطه اعتماد بین سازمانی. فصل‌نامه چشم‌انداز مدیریت دولتی. ۳۰(۳). ۱۵-۳۴.
۱۳. رستگار، عع.، اکبرزاده صفویی، م.، و باقری قره‌بلاغ، ه. (۱۳۹۹). بررسی پیشایندهای عملکرد شغلی در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی. فصل‌نامه منابع انسانی ناجا. ۱۴(۵۹). ۵۷-۷۸.
۱۴. سلطانی، م. (۱۳۸۹). مربی‌گری در مدیریت. تهران: انتشارات یادواره کتاب.
۱۵. شعبانی‌بهار، غر.، حسینی، ح.، فراهانی، ا.، و کشاورز، ل. (۱۳۹۴). تعیین رابطه بین مدیریت مربی‌گرا و عملکرد کارکنان وزارت و جوانان. فصل‌نامه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۸(۲۷). ۱۷۹-۱۹۲.
۱۶. فتحی‌واجارگاه، ک.، خراسانی، ا.، دانشمندی، س.، آرمان، م. (۱۳۹۳). بررسی و تبیین مدل مربی‌گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده‌بنیاد. فصل‌نامه مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۲(۳). ۳۷۵-۳۹۸.
۱۷. فردوسی، م. ح.، کرای، ا.، مرعشیان، ف. س. (۱۳۹۷). طراحی و تدوین مدل ارتباطی تطابق در محیط کار و عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی رفتار مدنی سازمانی. فصل‌نامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۵(۱۷). ۳۳-۴۲.
۱۸. فیضی، ک.، الفت، ل.، تقوی فرد، مت.، و مرادی باستانی، م. (۱۳۹۰). مدل رابطه همکاری میان سازمانی برای بهبود عملکرد زنجیره تأمین در صنعت فرش ماشینی ایران. فصل‌نامه علوم مدیریت ایران. ۶(۲۲). ۲۴-۳۹.

۱۹. مداحی، ن. (۱۳۹۸). ارائه مدلی برای توسعه شایستگی‌های مربی‌گری مدیران. آموزش مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران. رساله دکتری در رشته مدیریت. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
۲۰. مکمانوس، پتی. (۱۳۹۴). مربیگری افراد. ترجمه سینا قربانلو. تهران: انتشارات مبلغان.
۲۱. ناصر، م. (۱۳۸۶). ایجاد فرهنگ کوچینگ در تجارت. ماهنامه مدیریت صنعت کفش. ۱۴ (۱۱۹). ۴۸-۵۰.
۲۲. یوسفی، حر، مشعلی، ب، و منتی، ح. (۱۳۹۶). بررسی امکان اجرای الگوی مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور). فصلنامه علمی پژوهشی سازمان امور مالیاتی کشور. ۲۵ (۳۴). ۲۳۳-۲۵۷.

23. Barry, Karla; Gloeckner, Gene. (2020). Managerial Coaching Competencies Used by Managers for Performance Improvement. *Performance Improvement Quarterly* (10).1-22.
24. Bickerich, Kartin. (2017). Executive coaching during organizational change: A qualitative study of executives and coaches perspectives. *International Journal of theory Research and practice*-vo122(9).44-53.
25. Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Saad, M. S. M. (2019). Do Organizational Climate and Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction? A Study of Indonesian Employees. *Academy of Strategic Management Journal*. 56(8).73-82.
26. Ellinger, Andrea D. (2020). Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. *Journal of strategic Leadership for Learning*. www.emerald.com.
27. Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (3th ed.). New York: Guilford Press.
28. Park, Hyun-Ju. (2020) The Effect of Managerial Coaching Behavior on Employees' Creativity in IT field: Focused on the Moderating Effect of Creative Self-efficacy and the Mediating Effect of Unlearning. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2020.20.03.400>.
29. Park, ju-Young; and Wee, Kak-Hoan. (2020). A Study on the Relationship among Coaching Leadership Job Autonomy and Job Commitment. *Asia-Pacific Journal of Educational Management Research*. 5(1).1-8.
30. Singh, S.K., & Singh, A.P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*.
31. Shih, S.C., Hsu, S.H.Y., Zhu, Z. & Balasubramanian, S.K. (2012). Knowledge sharing - a key role in the downstream supply chain. *Information & Management*, 49(2), 70-80.
32. Tri Wijayati, Dewie. (2020). Coaching As Determinant of Job Performance: Co-working Support As Mediating Variable. 3rd International Research Conference on Economics and Business. *kne social sciences*. 4(7).240-251.
33. Woulfin, Sarah.L. and Rigby, Jessica.G. (2017). Coaching for conference: How Instructional coaches lead change in the evaluation Era. *Educational Researcher*. vo120(10).1-6.