

طراحی الگوی پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی ایران: رویکرد هم‌افزایی^۱

سلیمان احمدزاده

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی،
واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

سعید صیادی*

استادیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه
آزاد اسلامی، کرمان، ایران

سنجر سلاجقه

استادیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه
آزاد اسلامی، کرمان، ایران

ایوب شیخی

استادیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه
آزاد اسلامی، کرمان، ایران

DOI: 10.22067/pmt.v9i18.56723

چکیده

مربی‌گری به عنوان یکی از استراتژی‌های توسعه مدیریت مطرح شده است. مدیر به عنوان مربی و اتخاذ سبک مربی‌گری توسط مدیران منجر به بهبود عملکرد و در نهایت باعث افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی می‌شود و زمینه‌تعالی سازمانی را فراهم می‌نماید. این مقاله، به تبیین پرورش مدیر به عنوان مربی و اهمیت آن پرداخته و مدلی برای تحقق آن در بخش دولتی ارائه می‌دهد. برای ارائه مدل، در گام نخست، از روش فراتحلیل (مرور ادبیات نظری و پیشینه تحقیق در زمینه مربی‌گری و مدیر به عنوان مربی) برای شناسایی مؤلفه‌های تحقیق استفاده شده است و در گام دوم، برای تأیید مؤلفه‌های مربوطه از ۴۰ نفر خبره دانشگاهی و ۵ نفر از مدیران کل (ستاد مرکزی وزارت راه و شهرسازی) نظر سنجی شده است. برای استخراج میزان میانگین اهمیت عوامل اثرگذار (سازمانی و فردی) بر پرورش مدیر به عنوان مربی از نسبت روایی محتوا (CVR)، میانگین و انحراف استاندارد استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی نتیجه رابطه هم‌افزایی (نه رابطه مجموع صفر) سازمان و فرد است. این عوامل به همراه هم و در یک رابطه تعاملی و هم‌افزا باعث پرورش مدیر به عنوان مربی می‌شوند. بنابراین، هر چه نقطه اشتراک دو عنصر بیشتر باشد، پرورش مدیر به عنوان مربی یا مربی‌گری مدیریتی در بخش دولتی محتمل‌تر است.

کلیدواژه‌ها: پرورش، مدیر به عنوان مربی، مربی‌گری، عوامل سازمانی، عوامل فردی، هم‌افزایی

^۱ . این مقاله مستخرج از رساله دکتری مدیریت منابع انسانی با عنوان "تبیین و طراحی الگوی پرورش مدیران میانی به عنوان مربی با رویکرد هم‌افزایی عملکرد در بخش دولتی ایران" است.

* نویسنده مسئول:
saeed.sayadi@gmail.com

مقدمه

امروزه منابع انسانی یکی از ارزشمندترین دارایی و مهم‌ترین منبع کسب مزیت رقابتی برای سازمان محسوب می‌شود (Darvish; Moogali; Maosavi, & Panahi, 2014, pp. 93-94) و حداکثر بهره‌برداری از سرمایه‌های انسانی و پرورش منابع انسانی برای سازمان‌ها گریزناپذیر است (Renard, 2005). در خصوص توسعه منابع انسانی، پرورش مدیران به عنوان عاملان اصلی اجرای عدالت و توسعه در هر جامعه و سازمان (Hasanghulipour, 1994) و با نقش استراتژیک و سرنوشت‌ساز آن‌ها در بهره‌وری (Farziyanpour et al., 2014) اهمیت دارد. از این رو، در کشورهای پیشرفته، سرمایه‌گذاری کلانی در جهت پرورش و تقویت توانایی‌ها و مهارت‌های مدیریت و تأسیس مؤسساتی برای توسعه مدیران خویش نموده‌اند (111 ° 110, Maolaie; Asily, & Abili, 2008, pp. 110). زیرا، برای مدیریت کارکنان امروزی که اغلب کارکنان دانشگر^۱ (Davenport, 2005, p. 216) می‌باشند مدل «دستور بده و کنترل کن»^۲ کارآیی خود را از دست داده است، بلکه آن‌ها به دنبال رابطه مبتنی بر اعتماد (Ladyshevsky, 2010, p. 294) و توانمندسازی (Sullivan, 1992) در سازمان هستند.

در این راستا، مربی‌گری^۳ یک استراتژی مؤثر برای توسعه نیروی انسانی و یادگیری سازمانی و تحقق استعدادها است (Zeus & Skiffington, 2000). سازمان‌های موفق و پویا در تلاش‌اند با به‌کارگیری مربی‌گری به نتایج کارآمدتری دست یابند (Fativajargah; Khorasani; Daneshmandi, & Arman, 2014, p. 376) و امکان توسعه و بهبود عملکرد افراد را مهیا کنند (Parsloe & Wray, 2000). کارستن (۲۰۱۰) معتقد است با حرکت سازمان‌ها به سمت و سوی موضع انسانی، باعث شده است که مدیران نیازمند مهارت‌های بین فردی از جمله مربی‌گری برای رهبری کارکنان هستند. بنابراین، حداقل نیمی از هزار شرکت پیشرو دنیا مربی‌گری را به اشکال مختلف برای کارکنانشان استفاده می‌کنند (Fativajargah et al., 2014, p. 377). بارون و مورین (۲۰۱۰) عضویت ۱۵۰۰۰ نفر از ۹۰ کشور دنیا در فدراسیون جهانی مربی‌گری را ناشی از آزمون پس‌داده مربی‌گری برای ایجاد تغییر در سازمان‌ها می‌دانند (Khodami, 2013, p. 82). تحقیقات نشان داده است که ۰/۸۰ سازمان‌ها از مربی‌گری در سازمان‌هایشان استفاده می‌کنند (Guyther ° Jones, 2011, p. 6). با توجه به بررسی ادبیات نظری و پیشینه تحقیق مربوط به

1 . Knowledge Worker

2 . Command and Control

3 . Coaching

مربی‌گری و مدیر به عنوان مربی^۱، مشخص شد بیشتر پژوهش‌ها به بررسی تأثیر مربی‌گری بر عواملی از قبیل: آموزش منابع انسانی (Fativajargah et al., 2014; Spencer, 2011)، اثربخشی رهبران (Tach, 2001)، مدیریت استرس و اعتماد به نفس (Ladegard, 2011; McGill, 2010)، انگیزه‌کاری (Guther °, 2010)، روحیه پرستاران (Habashizadeh, 2006)، بهسازی فردی و سازمانی (Agarwal; Angset, & Wales, 2003)، رضایت شغلی و بهبود عملکرد سطوح مختلف مدیریت (Cuadra, 2010; Walker, magni, 2009)، اثربخشی و خودکارآمدی (Philips, 2010)، توسعه رهبری (Walker, 2010; Cuadra, 2010)، پرداخته‌اند و تعدادی از تحقیقات تأثیر مشاوره شغلی به سبک مربی‌گری بر تغییر نگرش نسبت به بازار کار (Ahmadi & Shafiabadi, 2008)، عوامل موفقیت و شکست مربی‌گری (Marshall, 2007)، مربی‌گری اجرایی در بخش غیردولتی (Ficher & Beimers, 2009) را مورد بررسی قرار داده‌اند و یا اینکه میزان مربی‌گری مدیریتی در سازمان و رفتارهای مربی‌گری مدیریتی (Ellinger & Keller, 2003; Lutans & Peterson, 2003; Ellinger & Bostrom, 2002; Beatia, 2002; Ellinger, 1999) را مورد سنجش قرار داده‌اند. همچنین در تحقیقات مربوط به توسعه و پرورش مدیریت، بیشتر مقولات آموزش، قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی مورد تأکید بوده است (Farziyanpour et al., 2014; Maolaei et al., 2013; Hasangholipour, 1994; Qafariyan, 2000).

بنابراین می‌توان ادعا نمود که تحقیق جامع و خاصی در خصوص عوامل مؤثر بر پرورش مدیر به عنوان مربی انجام نشده است. بر همین اساس این تحقیق در نظر دارد که با بررسی عوامل مؤثر بر توسعه و پرورش مدیر به عنوان مربی، مدلی در خصوص پرورش مدیر به عنوان مربی با رویکرد هم‌افزایی ارائه نماید؛ به گونه‌ای که پرورش مدیر به عنوان مربی رابطه هم‌افزایی^۲ فرد و سازمان در بخش دولتی مدنظر قرار گیرد. "رابطه هم‌افزا" تعاملی سازنده است که به افزایش اثربخشی کل مجموعه و پرکردن خلاءهای موجود در آن می‌گردد. هم‌افزایی ظرفیت بالقوه هر یک از عوامل را در ارتباط با یکدیگر ارتقا می‌بخشد و مجموعه‌ای دارای توانمندی بیشتر از جمع تک تک اجزا ایجاد می‌نماید (Alvani, 2009, p. 3). با توجه به مطالب موصوف، سؤال پژوهش چنین ارائه می‌شود: الگوی مناسب پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی با رویکرد هم‌افزایی کدام است؟ به عبارت دیگر، الگوی هم‌بافته پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی از چه ابعادی برخوردار است؟ برای پاسخ به سؤال پژوهش، ابتدا در بخش پیشینه تحقیق،

¹. Manager as Coach

². Synergetic Relation

تعریف پرورش مدیریت، مربی‌گری و مدیر به عنوان مربی و سپس عوامل سازمانی و فردی مؤثر بر پرورش مدیر به عنوان مربی مورد بحث قرار می‌گیرد و سپس اعتبارسنجی مؤلفه‌ها از دیدگاه خبرگان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مبانی نظری پژوهش

پرورش مدیریت

پرورش منابع انسانی اولین بار توسط لئونارد نادلر در سال ۱۹۶۹ در کنفرانس انجمن آموزش و پرورش امریکا مطرح شد، او در کتاب خود در سال ۱۹۷۰ پرورش منابع انسانی را "یک مجموعه اقدامات سازمان یافته که در یک چارچوب معین زمانی هدایت شده و هدف از طراحی آن‌ها ایجاد تغییرات رفتاری می‌باشد" تعریف نموده است (Nadler, 1989). هر چند که توسعه مدیریت بعد از جنگ جهانی دوم و اجرای طرح مارشال از طرف امریکا مورد توجه جدی قرار گرفت ولی از دهه ۱۹۸۰ به بعد توجه سازمان‌ها به پرورش مدیران جدی‌تر شد چون ادامه بقای سازمان‌ها بدون توجه به توسعه مدیریت ناممکن است (Maolaei et al., 2008, p. 112). هاریسون (1996, p. 62) توسعه و پرورش مدیریت را فرآیند برنامه‌ریزی شده‌ای، برای تضمین اثربخشی مدیران در کل سطوح سازمان جهت برآورده ساختن اهداف سازمان و افزایش توان استراتژیک از طریق تجارب و ایجاد محیطی آموزشی می‌داند. شرودر هم توسعه مدیریت را فرآیندی برای گسترش طیفی از شایستگی‌های لازم مدیران می‌داند. پرورش و توسعه مدیریت در درجه اول مستلزم شناخت قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی است (Maolaei et al., 2008, p. 112).

مربی‌گری و مدیر به عنوان مربی

صاحب‌نظران معتقدند هر چند که زمان دقیق شروع مربی‌گری مشخص نیست، اما می‌توان تاریخچه آن را به زمان سقراط حکیم (۳۴۷ تا ۴۲۷ قبل از میلاد) نسبت داد. سقراط اعتقاد داشت افراد هنگامی به بهترین نحو یاد می‌گیرند که مسئولیت کارهایی را که به آن‌ها واگذار شده است، بر عهده بگیرند (Yedwards, 2003). مرور ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که از دهه ۱۹۷۰ تلاش شد که اصول مربی‌گری ورزش را وارد بستر مدیریتی کنند (Evered & selman, 1989). حمایت از این سبک مدیریتی در طول ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به سرعت رشد کرد (Marshall, 2007, p. 2) که این پیشرفت با تحقیقاتی که از این دیدگاه حمایت می‌کردند که مربی‌گری باعث افزایش بهره‌وری سازمانی و همکاری بین مدیر و کارکنان می‌شود (Ladyshewsky, 2010) همزمان شد. این روند باعث شکل‌گیری پارادایم جدیدی در مدیریت تحت عنوان مدیر به عنوان مربی (Ellinger, Beattie, & Hamlin, 2014; Evered & Selman, 1989) یا

"مربی‌گری مدیریتی"^۱ (Ellinger & Bostrom, 1999) شد. پارادایم مدیر به عنوان مربی توسط آورد و سلیمان (۱۹۸۹) مطرح شد بر اساس دیدگاه آن‌ها مربی‌گری باید به عنوان بخشی از اعمال مدیریت روزانه انجام شود (p.16). مربی‌گری یک فرایند و ترسیم یک لینک قوی برای یادگیری و توسعه، کمک به افراد یا تیم‌ها برای دستیابی به استعدادها و قابلیت‌های کامل خود است (Grant, 2006). با وجود تنوع و تفاوت در تعاریف مربی‌گری، ویژگی‌های مشترک همه تعاریف عبارتند از: ۱- در مربی‌گری موضوع ارتباط فرد با فرد مطرح می‌باشد. ۲- مربی‌گری شامل توسعه مهارت، عملکرد و آگاهی است. ۳- مربی‌گری حاوی دریافت و تسهیم بازخورد برای افراد تحت مربی‌گری است. ۴- در مربی‌گری به جای روابط هدایتی معمول در مدیریت مبتنی بر رابطه حمایتی از سوی مربی است. ۵- مربی‌گری یادگیرنده‌محور^۲ است (Homan & Miller, 2008). ۶- در مربی‌گری تأکید بر همکاری بین مربی و متربی با هدف تقویت استعداد متربی است (Millner & McCarthy, 2014). مربی‌گری برای کمک به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها جهت رسیدگی به مسائل پیچیده و تحقق اهداف تسریع‌کننده توسعه شغلی، عملکرد تیمی و افزایش بهره‌وری سازمانی مطرح است (Ladyshevsky, 2010). مدیر به عنوان مربی به مثابه یک عمل مدیریتی تعریف می‌شود که از طریق راهنمایی، تشویق و حمایت به کارکنان کمک می‌کند عملکرد کاری خود را بهبود بخشند (Joo, Sushko, & McLean, 2012, p. 24)، فرصت‌های بهبود عملکرد و توانایی‌هایشان را تشخیص دهند (Orth, Wikinson, & Benfari, 1987; Joo et al., 2012, p. 24) و با یادگیری توانمند شوند (Evered & Selman, 1989). مدیر به عنوان مربی را همچنین به مثابه یک رویکرد رهبری مبتنی بر شرایط بازخورد سازنده است (Joo et al., 2012, P. 24). بنابراین، بیشتر تعاریف مدیر به عنوان مربی پیرامون ایده توانمندسازی افراد برای اینکه آنان خودشان تصمیم‌گیری کنند، پتانسیل‌های خودشان را ارتقاء دهند، قادر به یادگیری باشند و عملکردشان را بهبود بخشند، دور می‌زند (Rojers, 2000)، مدیران مربی‌گر، مدیرانی هستند که اعضای تیم‌شان در فضای کاری سازمان مربی‌گری می‌کنند (McCarethy & Aherns, 2011, p. 2). مربی‌گری مدیریتی به عنوان مدیری که به عنوان مربی عمل می‌کند و یادگیری را در سازمان تسهیل می‌کند مفهوم‌پردازی شده است (Ellinger et al., 2014) که رفتارهای خاصی را انجام می‌دهد و کارکنانش (متربیان) یاد می‌گیرند و توسعه می‌یابند (Ellinger et al., 2006, p. 3; Beattie,

¹ . Managerial Coaching

² . Leaner Base Learning

فرآیند آماده کردن کارکنان با آموزش آنچه که آن‌ها برای انجام شغلشان نیاز دارند (Wason, 2006, p. 6). همچنین، مربی‌گری کارکنان عبارت است از بازخورد عملکرد و

با مطالعه فراتحلیل در متون و ادبیات و پیشینه نظری مربی‌گری، مربی‌گری مدیریتی و مدیر به عنوان مربی، عوامل مؤثر بر پرورش مدیر به عنوان مربی به دو دسته عوامل سازمانی و عوامل فردی دسته‌بندی شدند.

عوامل سازمانی مؤثر بر مدیر به عنوان مربی

پیامدها و رفتارهای سازمانی تحت تأثیر تعاملات پیچیده ساختار، فرهنگ و مدیریت سازمان هستند. بنابراین، در این تحقیق عوامل سازمانی مؤثر بر پرورش مدیر به عنوان مربی در قالب سه خوشه ساختاری، فرهنگی و مدیریتی دسته‌بندی شده‌اند:

خوشه ساختاری: شامل: نقش و شرح شغل روشن: تحقیقات نشان می‌دهد شرح شغل روشن مربی و مربی نقش مهمی در فرآیند مربی‌گری دارد (Blanchard & Shula, 2005; Crane, 2005). ابهام در نقش‌ها، مانند نقش مدیر و مربی به عنوان موانعی برای موفقیت‌آمیز بودن مربی‌گری در سازمان‌ها تعریف شده‌اند (Michael, 2008). ریدل و تینگ (۲۰۰۶) معتقدند که احتمال دارد مدیران مربی‌گر دچار تعارض در نقش شوند (Hicks & McCareken, 2010; Bresser, 2010). در وضعیت‌هایی که هدف ارتقای یادگیری یا کیفیت است، رهیافت بهینه، مربی‌گری است (Whitmore, 2009; McCarethy & Aherns, 2011, pp. 7-8). همچنین، انتظارات از مربی‌گری باید روشن (McCarthy & Ahrens, 2011, P. 5) و واقع‌بینانه باشد (Crane, 2002; Tomas, 2001). داشتن انتظارات غیرواقع‌بینانه از آنچه که از مربی‌گری می‌توان بدست آورد یکی از موانع عمده در مربی‌گری است (Marshall, 2007; Michael, 2008). پس، تعیین انتظارات واقع‌بینانه و برقراری ارتباطات باز برای تحقق انتظارات بر میزان موفقیت‌آمیز بودن مربی‌گری در سازمان‌ها مؤثر است (Ellinger; Ellinger, & Keller, 2003). شبکه و کانال‌های بازخورد: در سازمان مربی‌گرا تأکید زیادی بر گسترش دادن و توسعه دادن شبکه‌های بازخورد وجود دارد (Crane, 2005) شبکه وسیعی از ارتباطات بین کارکنان و واحدهای سازمانی: ارتباطات در سازمان مربی‌گرا مهم است (Ellinger et al., 2003, 2006; Peterson & Hics, 1996). در سازمان مربی‌گرا ارتباطات در همه جهات (عمودی و افقی) و میان افراد و بخش‌های سازمان در بالا و پایین سلسله مراتب سازمانی ایجاد می‌شود و ارشدیت از میان می‌رود، افراد می‌توانند راحت و بدون مانع با یکدیگر ارتباط برقرار کنند (Crane, 2005) انتقال مالکیت به کارکنان: انتقال مالکیت به کارکنان یکی از عوامل مؤثر بر

توانمندسازی کارکنان برای ایجاد رفتار مربی‌گری مدیریتی است (Ellinger et al., 2014, p. 261;) ؛ حداقل سطوح سلسله‌مراتب و تخصص‌گرایی: مربی‌گری در سازمانی با سطوح مدیریتی و سلسله‌مراتبی زیاد باشد، موفق نخواهد بود و از اثربخشی آن کاسته می‌شود (Agarwal et al., 2009). به اعتقاد انیس و همکاران (۲۰۰۵) یکی از کارکردهای مربی‌گری نفوذ غیرسلسله‌مراتبی است. همچنین، از نظر فیلیپس (۱۹۹۵) مربی‌گری یک فن یادگیرنده‌محور است که از طریق الگودهی سلسله‌مراتب را می‌شکند، افراد را مانند قهرمانان المپیک به اوج شکوفایی استعدادشان می‌رساند.

خوشه فرهنگی: برای مربی‌گری توسط مدیران باید زمینه و شرایط فرهنگی پذیرای این رویکرد نوین در سازمان باشد (Clutterbuck & Megginson, 2006). در این تحقیق عوامل فرهنگی مؤثر بر مربی‌گری مدیران به سه عامل دسته‌بندی شده است که شامل: فرهنگ مشارکت و همکاری (تیم‌محوری): مدیران برای مربی‌گری کارکنان، باید دارای رویکرد تیمی (McLean; Yang; Tolbert, & Larkin, 2005) جمع‌گرایی و تعامل مشارکتی (Ferrar, 2006, p. 13; Evered, & Selman, 1989) باشند. یعنی، رابطه بین مدیران و کارکنان برای دستیابی به هدف به صورت دسته‌جمعی باشد (Agarwal et al., 2009).

مفهوم مدیر به عنوان مربی در سازمان‌هایی ریشه می‌داوند که مدیریت‌شان به دنبال کار تیمی و مشارکتی کارکنان هستند (Ferrar, 2006, p. 3)، ارتباطات مبتنی بر همکاری و مشارکت (Crane, 2005) و فرهنگ آن از مدل دستوری و کنترلی تبدیل به فرهنگ مبتنی بر مربی‌گری و همکاری شود (Anon, 2003, p. 33). پس، برای مربی‌گری در سازمان بایستی و یک رابطه خوب و تیمی حکمفرما باشد مدیران باید مهارت‌های مردم‌داری خوب و ظرفیت‌های تیم‌سازی داشته باشند (Zeus & Skiffington, 2000, p. 101;)

فرهنگ یادگیری و تحول‌محوری: محققان معتقدند که برای آنکه مربی‌گری یک فرایند موفق باشد، فرهنگ مربی‌گری مبتنی بر یادگیری (Skjerve; Karlstald; Storseth; Ware, &)، توسعه و بهسازی باشد (Groton, 2011; Caplan, 2003; Zeus & Skiffington, 2003) افراد دانش و آنچه که یاد گرفته‌اند را با دیگران به اشتراک بگذارند (Ellinger, 2003; Carne, 2005; Anderson &)، به بهبود مستمر اهمیت دهد (Anderson, 2005, p. 18; Ellinger et al., 2014, p. 261; Beatia, 2002) محیطی برای یادگیری و تغییر و توسعه فضایی برای آموزش (Babkin, 2002) و تجربه‌اندوزی (Khodami, 2013, p. 78) مهیا باشد که چنین فرهنگی منجر به تعهد به یادگیری، آموزش و توسعه می‌شود (Clutterbuck & Megginson, 2006). علاوه بر موارد فوق، باید برای بازخورد دادن و بازخورد گرفتن ارزش قائل شوند (Khodami, 2013; Carne, 2005; Clutterbuck & Megginson,)

(2006; Wason, 2006, pp. 6-10) و آن را به طریقی مؤثر و به عنوان ابزار قدرتمند یادگیری برای توسعه شخصی و حرفه‌ای (Carne, 2005)، افزایش اعتماد بین یکدیگر و بهبود مستمر عملکرد بکار بگیرند (Clutterbuck & Megginson, 2006) فرهنگ اعتمادساز و اخلاق‌مدار: اوپروین و پالم (۲۰۱۰) معتقدند که در ادبیات مربوط به مربی‌گری و روانشناسی مربی‌گری تأکید زیادی بر اهمیت اعتماد در مربی‌گری وجود دارد. بابکین (۲۰۰۲) ایجاد فرهنگ مبتنی بر اعتماد را برای مربی‌گری ضروری می‌داند. یعنی، مربی‌گری مدیریت در فضای که اعتماد و شایستگی حاکم است قابل اجراست (Evered & Selman, 1989). پوسا و ماتیوز نیز معتقدند که مدیر به عنوان مربی باید رفتارهای مربی‌گرانه و بر مبنای اعتماد و احترام باشد و کارکنان را برای حل مسائل توانمند کند (Pousa & Mathieus, 2014, p. 74). افزایش اعتماد کارکنان به مدیر پذیرش تغییر از سوی کارکنان را به دنبال دارد (Hadavinejad & Ebadi, 2015, p. 50). اعتمادسازی در سازمان مبتنی بر رعایت ارزش‌هایی از قبیل: عدالت سازمانی، صداقت، صراحت، رازداری (وفاداری)، گذشت و فروتنی است (Robbins & Judge, 2014, p.450). عدم صداقت در سازمان باعث سلب اعتماد در ارتباطات بین فردی می‌شود (Hadavinejad & Ebadi, 2015, p. 51). تحقیقات نشان می‌دهد برای ایجاد فرهنگ مربی‌گری قوی، ضرورت دارد که مربی به ارزش‌های اخلاقی مانند: انصاف و عدالت (McCarethy & Aherns, 2011)، اعتماد و رازداری (Khodami, 2014; Palmer, 2010; Ferrar, 2006 Clutterbuck & Megginson, 2006; Chidiak, 2006; O Broin & Clutterbuck & Megginson, 2006; Ferrar,) صراحت (Blanchard & Shula, 2005) پایبند باشد.

خوشه مدیریتی: شامل: تدوین استراتژی پرورش منابع انسانی: انتظار عملکرد موفق در کسب و کار بر اثر مربی‌گری منوط به برخورداری از افق و چشم‌انداز بلندمدت سازمانی است (Khodami, 2013, p. 82). سازمان‌های مربی‌گرا، مدیران نسبت به تدوین استراتژی منابع انسانی (Hunt & Weintrub, 2006)، خط‌مشی پرورش منابع انسانی (Mougholi, Ahmadi, Azar, & Khodami, 2013; Chidiak, 2006) و یکپارچگی استراتژی‌های پرورش منابع انسانی (Khodami, 2013)، برنامه‌ریزی برای پرورش افراد (Bowerman, 1999; Carne, 2005) و توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری و کارراهه شغلی (Fativajrgah et al., 2014) اقدام می‌کنند به نحوی که مربی‌گری با خط‌مشی‌های منابع انسانی همسو باشد (Chidiak, 2006). حتی از لحاظ استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، مدیران به منظور ایفای نقش‌های توسعه‌ای و حمایت از یادگیری آنان، نیازمند تأمین دوره‌های آموزشی هستند (Ellinger et al., 2006, p. 6). برای اثربخشی مربی‌گری در سازمان‌ها، نهادینه شدن استراتژی سبک مدیریتی مبتنی بر مربی‌گری به عنوان یکی

از مکانیزم‌های پرورش و توسعه در سازمان ضروری است (Hunt & weintraub, 2006; Stober, 2008;)
 (Bresser, 2010; Eldridge & Dembkowski, 2004) تصمیم‌گیری مشارکتی: مشارکت کارکنان نقش
 مهمی در فرایند مربی‌گری دارد (Fativajargah et al., 2014; Renard, 2005; Beattie, 2002; Evered)
 (Selman, 1989 &). با توجه به نظر وایت‌مور (۱۹۹۲) باید رابطه بین مربی و متربی در مربی‌گری از نوع
 مشارکت و اعتماد باشد. مشارکت کارکنان یادگیری را تسهیل می‌کند (Ellinger, et al., 2014, p. 261).
 مربی‌گری عمل درگیر کردن افراد در فرایندی است که در آن نظرات و باورهای خود را بدون هیچ‌گونه
 ترس و اضطرابی با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند (Crane, 2005) و اختیار تصمیم‌گیری و مسئولیت‌ها را
 بین همراهان خود توزیع می‌کنند (Sullivan, 1992; Matthews, 2010; Kozler & Posner, 2002) و این
 تفویض اختیار در امور چالش‌برانگیز باشد تا منجر به یادگیری و شکوفایی افراد (Philips, 1995) شود، به
 نحویکه قادر باشند در چالش‌های مثبت و سازنده درگیر شوند (Clutterbuck & Megginson, 2006)
مدیریت مبتنی بر عملکرد: در مربی‌گری فرایند ارزیابی عملکرد (Khodami, 2013; Chidiak, 2006;)
 (Hunt & weintraub, 2006; Marshall, 2007; Eldridge & Dembkowski, 2004; Babkin, 2002;
 Eldridge & Dembkowski, 2004; Wason, 2006) و ارائه بازخورد نتایج آن (Crane, 2005)
 تشویق و جبران خدمات مبتنی بر عملکرد باشد (Khodami, 2013; Ellinger et al., 2014; Crane,)
 (2005; Manikutty, 2005). ژنوس و اسکیفینگتون (2000, p. 2) معتقدند که در سبک مربی‌گری
 مدیریتی، مدیر عملکرد را ارزیابی می‌کند و کارکنانی که دارای رفتار مطلوب هستند پاداش می‌دهد این
 رویکرد همان مدیریت عملکرد است. یعنی، در مربی‌گری بر مدیریت عملکرد تأکید می‌شود (Khodami,)
 (2013). مدیران باید محیط کار مطلوب به منظور توسعه کارکنان و بهبود عملکرد ایجاد نمایند (McLean,
 et al., 2005) و به کارکنان در جهت شناسایی نیازهای مربوط به بهبود عملکردشان کمک کنند و آن‌ها را
 متعهد سازد که به دنبال بهبود عملکرد باشند (Philips, 1998) پشتیبانی مدیریت: حمایت و پشتیبانی
 مدیریتی و رسیدگی به مشکلات محیط کار در مربی‌گری و بهسازی کارکنان مؤثر است (Fativajargah)
 (et al., 2014). در مفهوم مدیر به عنوان مربی، توسعه برای تمام کارکنان حائز اهمیت است (McCauley)
 (Hezlett, 2001 &)، مدیریت باید نسبت به حمایت از توسعه دیگران تمایل داشته باشد (Habashizadeh,)
 (2006, p. 20; Hunt & weintraub, 2011) و کارکنان را برای توسعه مورد تشویق قرار دهند (Wason,)
 (2006) و از خلق محیط مناسب برای مربی‌گری (Ellinger, et al., 2003) حمایت کند. پس، در
 مربی‌گری، مدیران به صورت فعالانه در جستجوی راه‌هایی برای توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های

کارکنانشان هستند (Ellinger et al., 2006, p. 4). تشویق افراد در حال یادگیری و بررسی پیشرفت در طول دوره یادگیری مفید است (Oakley & Deans, 2006, p. 31). علاوه بر کارکنان، باید مدیران نیز برای توسعه دادن کارکنان مورد تشویق قرار گیرند (Wason, 2006; Orth et al., 1987; Blanchard & Michael, 2008). فقدان حمایت مدیریتی در سطوح عالی (Michael, 2008) و عدم تشویق و پاداش برای مربی‌گری مدیریتی و این تصویر که مربی‌گری نقش مدیریتی مهمی نیست یکی از موانع عمده مربی‌گری محسوب می‌شود (Ellinger et al., 2014, p. 258)، زیرا، ممکن است مدیران نتوانند مزایای بالقوه این روش برای خود و کارکنانشان تشخیص دهند (Orth et al., 1987, p. 67).

عوامل فردی مؤثر بر پرورش مدیر به عنوان مربی

علاوه بر عوامل سازمانی، عوامل فردی نیز بر پرورش مدیر به عنوان مربی نقش اساسی دارند. عوامل فردی به دو دسته عوامل مربوط به مربی و متربی دسته‌بندی شده‌اند:

مربی: مدیری که به مربی‌گری کارکنان می‌پردازد نیازمند برخورداری از تعدادی از قابلیت‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری است تا بتواند به عنوان مربی خوب مطرح شود. فلدمن و لانکوا (۲۰۰۵) در پژوهشی برای مربی خوب داشتن ویژگی‌هایی از قبیل دانش روانشناسی شامل مهارت‌ها و آموزش‌های پویایی، توسعه بلوغ، درک شخصیت، ارزیابی مهارت‌ها، ساخت روابط، اعتماد و برخورداری از دانش تخصصی حوزه کسب و کاری، اصول مدیریت و مهارت‌های رهبری و خط‌مشی‌های سازمانی را ضروری می‌داند. آن‌ها همچنین معتقدند که مربی‌گری خوب باید دارای پیشینه مناسب (تجربه)، و با توانایی‌های ادراکی سطح بالامانند: خودآگاهی، همدلی، انگیزه، کنترل و قدرت متفاوت، بینش، بردباری باشد. به اعتقاد توماس (۲۰۰۱) تجربیات کاری و قابلیت‌های شخصی در فرایند مربی‌گری برای یک مدیر مهم است. مک‌کی نیز شرایط و ویژگی‌های مربی را شامل مواردی همچون تجارب، مهارت‌ها، آموزش و سطح رشد و توسعه او می‌داند (MacCkie, 20007). عوامل فردی مرتبط با مربی (مدیر) به دو دسته: قابلیت‌ها و شایستگی‌های مربی‌گری و ویژگی‌های شخصیتی طبقه‌بندی می‌شوند:

قابلیت‌ها و شایستگی‌های مربی‌گری: مدیر به عنوان مربی باید دارای تجربه (Axmit, 2004)، دانش و تخصص مربی‌گری (Moughuli et al., 2013; McCarethy & Aherns, 2011)، شایستگی مربی‌گری مدیریتی (Clutterbuck, 2013)، دانش در حوزه کسب و کار (Feldman & Lankova, 2005) باشد و اصول و فرایندهای مربی‌گری (Beevers & Rea, 2010, p. 186) را درک نماید، و از قوه کشف و شهود (Eldridge & Dembkowski, 2004) بهره‌بردار. برسر (۲۰۱۰) معتقد است که مهارت‌های مربی‌گری به

عنوان بخشی از سبک رهبری مدیران تلقی می‌شود. مدیران با استفاده از مهارت‌های مربی‌گری به جای اینکه راه‌حل مشکلات را برای کارکنان ارائه دهند، کارکنان خودشان پاسخگو مسائل باشند (Millner & McCarthy, 2014). مهارت‌های مربی‌گری عبارتند از: مهارت سؤال کردن، مهارت گوش دادن، مهارت بازخورد (Ellinger et al., 2014; Beevers & Rea, 2010; Eldridge & Dembkowski, 2004; Orth et al., 1987; Guyter ° Jones, 2011; Graham et al., 1993; Hunt & weintraub, 2002; Ellinger & Bostrom, 1999; Arnold, 2009; Philips, 1994; McCarethy & Aherns, 2011; Bowerman, 1999)، مهارت مشاهده (Ellinger et al., 2003; Soltani, 2010) مهارت تحلیلی (Beevers & Rea, 2010; Ellinger et al., 2003, 2006; Philips, 1994; Graham et al., 1993; Orth et al., 1987)، مهارت ارتباطی و گفتگو (Ellinger, 1997; Ellinger & Fativajargah et al., 2014; Babkin, 2005; Ellinger, 1997; Ellinger & Blanchard & Shula, 2005; Khodami, 2007)، مهارت هدفگذاری (Bostrom, 2002; Marshall, 2007; Beattie, 2002; Eldridge & Dembkowski, 2004; Karsten, 2010; Warah, 2000; McCarethy & Aherns, 2011; Milner & McCarthy, 2014)، مهارت تیم‌سازی (Karsten, 2010; Clutterback, 2013).

ویژگی‌های شخصیتی: کرانت و بیت‌من (۱۹۹۳) از میان عوامل شخصیتی تأثیرگذار بر فرایند مربی‌گری، عامل ابتکار و خلاقیت^۱ را شناسایی کرده‌اند. افراد خلاق و مبتکر به دنبال فرصت‌ها می‌گردند، ابتکار عمل از خود نشان می‌دهند، مسئولیت‌پذیر بوده و دست به اقدام و عمل می‌زنند. رفتارهای خلاقانه و مبتکرانه خاص و ویژه فرد، می‌تواند شرایطی را فراهم آورد که منجر به موفقیت حرفه‌ای درونی و بیرونی سازمان شود (Joo, 2005)؛ مربی باید اعتماد به نفس (Blanchard & Shula, 2005; Noe, 2010, p. 343)؛ انعطاف‌پذیر (Beevers & Rea, 2010, p. 186)؛ استقلال (Rocchi, Pelletir, & Counture, 2013)؛ عملگرا (Eldridge & Dembkowski, 2004; Skjerve et al., 2011)؛ نگرش ذهنی مثبت (Shula, 2005; Axmit, 2004; Neo, 2010)؛ دارای هوش عاطفی (Blanchard & Shula, 2005)؛ خوش برخورد (Wales, 2003; Marshall, 2007)؛ دارای هوش عاطفی (Grant, 2002)؛ و با دیگران همدل (Hunt & Weintraub, 2010; Zeus & Skiffington, 2000; Philips, 2010) باشند. (Neo, 2010, p. 343).

متربی: نقش مربی در فرایند مربی‌گری مدیریت خیلی مهم است. آمادگی و تمایل به یادگیری: تغییر در سازمان معمولاً واکنش مقاومت آمیز کارکنان را به دنبال دارد (Hadavinejad & Ebadi, 2015, p. 50).

^۱. Proactivity

از طرفی، چون مربی‌گری تحمیلی نیست (Chidiak, 2006)، ضروری است که موافقت کارکنانی که در معرض مربی‌گری قرار می‌گیرند جلب شود (Warah, 2002). بنابراین، یکی از شرایط استقرار مربی‌گری، توان و تمایل فرد برای مربی‌گری و تغییر است (Khodami, 2013; Belanchard & Shula, 2005; Remard, 2005; Bacon & Spear, 2003; Manikutty, 2005; Sullivan, 1992; Renard, 2005; Mackie, 2007; McCarethy & Aherns, 2011; Rocchi, et al., 2013; Joo, 2005) و در تحقق اهداف عملکردی خود نیز دارای انگیزه و تمایل باشند (Anderson, 2005) و از بازخورد استقبال نموده و فعالانه به دنبال آن باشند (Clutterbuck & Megginson, 2006). در غیر این صورت برنامه مربی‌گری منجر به هدر رفتن زمان و هزینه زیادی خواهد شد (Bacon & Spear, 2003) و مربی‌گری را با شکست مواجه می‌کند (Marshall, 2007)؛ هدفدار بودن: یعنی اینکه مربی باید دارای جهت‌گیری عملکرد^۱ در راستای بیان کردن و نشان دادن صلاحیت و شایستگی فرد به دیگران و دریافت بازخوردهای مثبت از آن‌ها (Joo, 2005) و جهت‌گیری یادگیری جهت تسلط بر موقعیت‌های جدید (Marshall, 2007; Michael, 2008) در راستای بهبود عملکرد باشد؛ سن و جنسیت: سن و جنسیت از ویژگی‌های لازم برای موفقیت مربی‌گری است (Mackie, 2007). تفاوت‌های جنسیتی در انجام وظیفه مربی‌گری مشخص شده‌اند (Millard, 1996). ویچلرلی و کاکس (۲۰۰۳) معتقدند عواملی از قبیل جنسیت می‌تواند در ابتدای کار بر رابطه مربی‌گری تأثیر بگذارد چنین عواملی می‌تواند با گذشت زمان و ایجاد اعتماد کم‌اهمیت‌تر شود.

روش‌شناسی تحقیق

در این پژوهش برای تدوین الگو از روش ترکیبی استفاده شده است. یعنی، نخست به روش فراتحلیل پژوهش‌ها و مطالعات پیرامون مربی‌گری و مدیر به عنوان مربی یا مربی‌گری مدیریتی مورد مطالعه قرار گرفت، که براساس آن عوامل سازمانی و فردی مؤثر بر پرورش مدیر به عنوان مربی استخراج و الگوی اولیه طراحی گردید. سپس، اعتبار و روایی مؤلفه‌های الگو با استفاده از خبرگان (خبرگان دانشگاهی و مدیران دولتی) مورد بررسی قرار گرفت. پرسشنامه خبرگی برای ۴۰ نفر از خبرگان دانشگاهی (حوزه مدیریت منابع انسانی) و ۵ نفر از مدیران کل ستاد وزارت راه و شهرسازی (با مدرک فوق‌لیسانس یا دکتری مدیریت منابع انسانی و نیز با بیش از ۱۵ سال سابقه مدیریتی) ارسال شد. در پرسشنامه از پاسخگویان درخواست شده بود که درجه اهمیت مؤلفه‌های عوامل سازمانی و فردی در تحقق مدیر به عنوان مربی را با

^۱. Performance Orientation

استفاده از کدگذاری عدد ۱ (کم‌ترین امتیاز) تا ۵ (بیشترین امتیاز) مشخص نمایند. از مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده تعداد ۳۲ پرسشنامه شامل ۲۹ پرسشنامه خبرگان دانشگاهی (۰/۷۲) و ۳ پرسشنامه مدیران کل (۰/۶۰) جمع‌آوری گردید. جدول شماره ۱ مشخصات خبرگان را نشان می‌دهد.

جدول (۱): مشخصات خبرگان

نوع خبرگی	تعداد	جنسیت		مدرک تحصیلی				مرتب‌بندی علمی		
		مرد	زن	فوق لیسانس	دکتری	مربی	استادیار	دانشیار	استاد	
هیأت علمی	۲۹	۲۲	۷	۱	۲۸	۱	۱۹	۷	۲	
مدیرکل	۳	۲	۱	۲	۱	۰	۰	۰	۰	

به منظور آگاهی از میزان اهمیت عوامل مؤثر بر پرورش مدیران به عنوان مربی و استخراج مؤلفه‌های ضروری و اساسی، و تصمیم‌گیری در مورد تأیید یا رد مؤلفه‌ها، از میانگین (\bar{X}) و انحراف استاندارد (SD)، و همچنین از مقیاس نسبت روایی محتوایی (CVR) استفاده گردید. بر اساس نظر آیر و اسکالی (۲۰۱۴) اگر تعداد پاسخگویان ۳۲ نفر باشند باید مقدار نسبت روایی محتوایی ۰/۶۸ به بالا باشد. در این تحقیق، مؤلفه‌هایی که دارای میانگین اهمیت ۴ به بالا و نیز نسبت روایی محتوایی ۰/۶۸ به بالا بودند، به عنوان مؤلفه‌های الگوی پژوهش تأیید شدند. با توجه به فرمول زیر مقدار نسبت روایی آن مؤلفه تعیین گردید. مقدار نسبت روایی محتوایی از +۱ تا -۱ متغیر است. N: تعداد پاسخگویان؛ n_E : تعداد پاسخگویان به مؤلفه نمره ۴ یا ۵ داده‌اند.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

یافته‌های پژوهش

در این بخش نتایج حاصل از پردازش داده‌های مؤلفه‌های اصلی عوامل سازمانی و فردی مؤثر بر پرورش مدیران به عنوان مربی ارائه می‌شود.

عوامل سازمانی: نتایج نشان داد از مجموع مؤلفه‌های عوامل سازمانی، مؤلفه انتقال مالکیت به کارکنان، به علت به حد نصاب نرسیدن میانگین و نسبت روایی محتوایی حذف شد. به نظر پاسخگویان، انتقال مالکیت به کارکنان در بخش دولتی معنی ندارد. بقیه مؤلفه‌ها تأیید شدند (جدول شماره ۲)، این موضوع نماینگر

¹.Content Validity Ratio

تأکید پاسخگویان بر مؤلفه‌های تعیین شده است. ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و عوامل مدیریتی به یک میزان در تحقق مدیر به عنوان مربی نقش دارند. این عوامل در هم تنیده هستند و همدیگر را تقویت می‌کنند. زیرا فرهنگ، ساختار و مدیریت اثر بر هم‌کنشی دارند و پدیده‌های سازمان برآیند این سه دسته عامل سازمانی هستند.

جدول (۲): نتایج نسبت روایی محتوا، میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های عوامل سازمانی

عوامل سازمانی		خوشه ساختاری		خوشه فرهنگی		خوشه مدیریتی	
مؤلفه	نفس و شرح شغل روشن	شبکه و کانال‌های بازخورد	شبکه وسیعی ارتباطات واحدها و کارکنان	انتقال مالکیت به کارکنان	حداقل سطوح سلسله‌مراتب	تخصص‌گرایی (تعدد و تقسیم کار)	فرهنگ مشارکت و همکاری (تیم‌محوری)
\bar{X}	۴/۳۱	۴/۱۹	۴/۳۱	۲/۳۱	۴/۳۱	۴/۴۷	۴/۳۴
SD	۰/۵۴۷	۰/۶۹۳	۰/۶۴۴	۰/۸۲۱	۰/۴۷	۰/۶۲	۰/۶۰۲
CVR	۰/۷۵	۰/۶۹	۰/۸۱	-۰/۰۳	۱	۰/۸۷	۰/۸۷
تأیید/رد	تأیید	تأیید	تأیید	رد	تأیید	تأیید	تأیید

عوامل فردی: نتایج نشان داد از مجموع مؤلفه‌های عوامل فردی، مؤلفه‌های مهارت مشاهده و ابتکار و بردباری (مربوط به مربی)، مؤلفه‌های سن و جنسیت (مربوط به مربی) حذف شدند (جدول شماره ۳). اکثر محققان بر اهمیت مهارت‌ها مربی‌گری و ویژگی‌های شخصیتی مربی و نیز تمایل و انگیزه مربی برای یادگیری و تحت مربی‌گری واقع شدن تأکید دارند که نتیجه بدست آمده از اظهارنظر پاسخگویان نیز تأییدکننده این مطلب است.

جدول (۳): نتایج نسبت روایی محتوا، میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های عوامل فردی

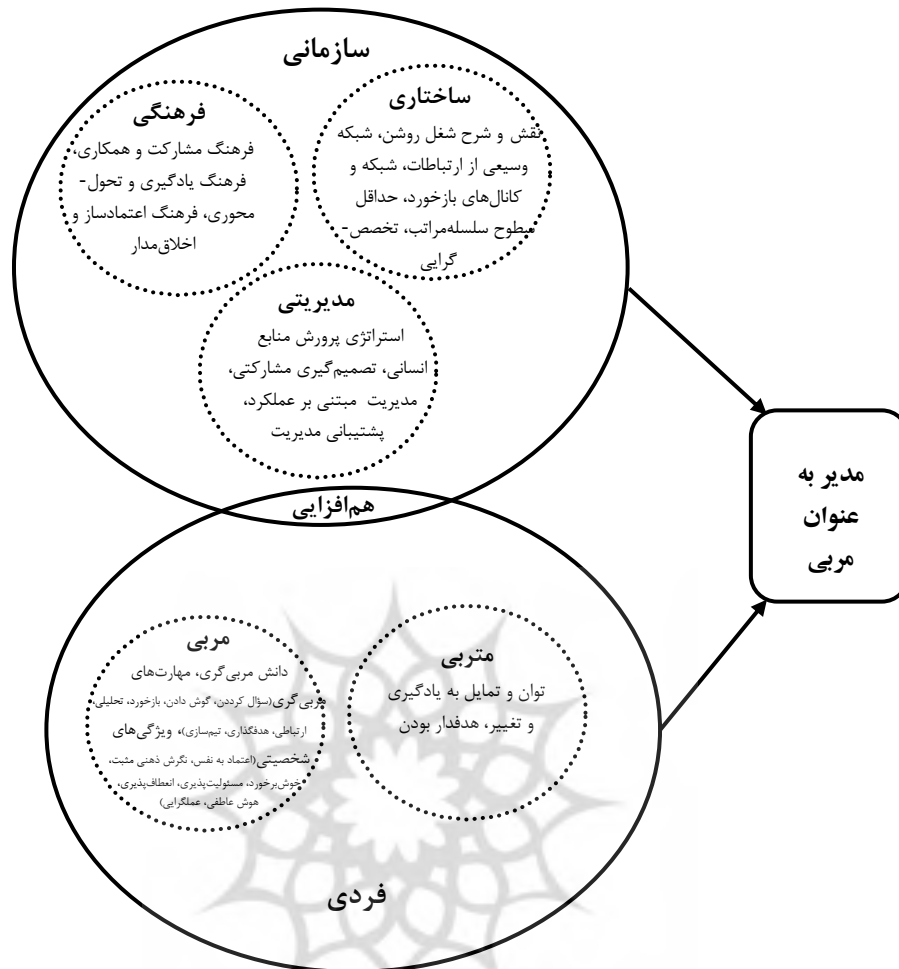
عوامل فردی	مربی (مدیر)		مؤلفه
	ویژگی‌های شخصیتی	دانش و مهارت‌های مربی‌گری	
جنسیت	۳/۳۲	۱/۰۷۰	-۰/۱۸
سن	۲/۹۷	۱/۱۷۷	-۰/۳۶
هدف‌رایی بودن	۴/۱۲	۰/۶۶۰	۰/۸۱
تمایل به یادگیری و تغییر	۴/۶۲	۰/۶۵۹	۰/۸۷
عملگرایی	۴/۳۱	۰/۷۳۸	۰/۸۱
انعطاف‌پذیری	۴/۴۱	۰/۶۶۵	۰/۸۱
مسئولیت‌پذیری	۴/۲۵	۰/۷۱۸	۰/۸۱
هوش عاطفی	۴/۲۵	۰/۵۶۸	۰/۸۷
خوش‌برخورد	۴/۰۶	۰/۸۷۸	۰/۷۵
نگرش ذهنی مثبت	۴/۰۹	۰/۶۸۹	۰/۶۹
بررداری	۳/۰۳	۱/۱۲۱	-۰/۳۱
اعتماد به نفس	۴/۵۶	۰/۵۶۴	۰/۹۳
ابتکار و خلاقیت	۳/۰۶	۰/۸۸۲	-۰/۳۶
مهارت تیم‌سازی	۴/۰۶	۰/۶۲۲	۰/۷۵
مهارت هدف‌گذاری	۴/۱۲	۰/۶۶۰	۰/۶۹
مهارت ارتباطی	۴/۰۹	۰/۶۸۹	۰/۷۵
مهارت تحلیلی	۴/۲۸	۰/۶۳۴	۰/۸۱
مهارت بازخورد	۴/۵۰	۰/۵۰۸	۱
مهارت مشاهده	۳/۴۱	۱/۰۱۲	-۰/۱۸
مهارت گوش دادن	۴/۵۳	۰/۶۲۱	۰/۸۷
مهارت سؤال کردن	۴/۵۰	۰/۵۶۸	۰/۹۳
دانش مربی‌گری	۴/۹۱	۰/۳۹۰	۰/۹۳
\bar{X}			
SD			
CV R			
تأیید/رد			

بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که عنوان شد این پژوهش با هدف ارائه مدلی برای پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی انجام گرفته است، بدین منظور عوامل مؤثر بر پرورش مدیر به عنوان مربی براساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق مربوطه شناسایی شد. پس از نظرسنجی از خبرگان، نتایج نشان داد که از مجموعه مؤلفه‌های عوامل سازمانی مؤلفه انتقال مالکیت به کارکنان و از مجموعه مؤلفه‌های عوامل فردی مؤلفه‌های مهارت مشاهده (مربی) ° مهارت‌های مربی‌گری، ابتکار و بردباری (مربی) ° ویژگی‌های شخصیتی، سن و جنسیت (مربی) حذف شدند و بقیه مؤلفه‌ها تأیید شدند. می‌توان گفت:

شرح شغل روشن بر پرورش مدیر به عنوان مربی تأثیر دارد. این نتیجه با نظر تعدادی از محققان (Crane, 2002; Michael, 2008; Hicks & McCracken, 2010; Bresser, 2010; Tomas, 2001; Marshall, 2003; Ellinger et al., 2007; McCarthy & Ahrens, 2011) که معتقدند وضوح در نقش و انتظارات واقع بینانه نقش مهمی در مربی‌گری دارد، سازگار است. بنابراین، برای موفقیت‌آمیز بودن مربی‌گری توسط مدیر، باید نقش‌ها و شرح شغل‌ها روشن باشد.

بنابراین، الگوی مفهومی تحقیق با توجه مبانی نظری تحقیق و نتایج تحقیق به شرح شکل ۱ می‌باشد:



شکل ۱: مدل هم‌افزای پرورش مدیر به عنوان مربی

شبکه‌ها و کانال‌های بازخورد و ارتباطی بر پرورش مدیر به عنوان مربی تأثیر دارد. نتیجه این تحقیق با نظر کرن (۲۰۰۵) که معتقد است در سازمان مربی‌گرا بر توسعه شبکه بازخورد و گسترش ارتباطات تأکید می‌شود هم‌خوانی دارد. بنابراین، در سازمان باید به بازخورد و روابط مبتنی بر اعتماد تأکید شود.

کاهش سطوح سلسله‌مراتب و تخصص‌گرایی بر پرورش مدیر به عنوان مربی تأثیرگذار است. به این معنی که کاهش سطوح سلسله‌مراتب به عنوان یک ویژگی ساختاری برای تحقق مربی‌گری اثربخش در سازمان‌ها مطرح است. این نتیجه با نتایج تحقیق آگاروال و همکاران (۲۰۰۹) و فیلیس (۱۹۹۵) سازگار است. بنابراین، برای مربی‌گری مدیریتی، ساختاری سازمانی از پیچیدگی کم برخوردار باشد. یعنی، دارای ساختار تخت با سلسله‌مراتب کوتاه و تعدد مشاغل کم باشد.

فرهنگ مشارکت و همکاری بر پرورش مدیر به عنوان مربی تأثیر دارد. این نتیجه با نظر (Crane, 2005; Anon, 2005; Ferrar, 2006; Agrawal et al., 2009; Wenzel, 2000; Evered, & Selman, 1989; Jarvis, 2004; McLean et al., 2005) همخوانی دارد. بنابراین، مدیران برای مربی‌گری کارکنان، باید دارای رویکرد تیمی و روحیه کارگروهی با تأکید بر مشارکت و همکاری باشند.

فرهنگ یادگیری و تحول‌محوری بر پرورش مدیر به عنوان مربی تأثیر دارد. این نتیجه با نظر محققان (Zeus & Skiffington, 2003; Clutterbuck & Megginson, 2006; Caplan, 2003; Ellinger, 2003; Ellinger et al., 2014; Anderson & Anderson, 2005; Crane, 2005; Beatia, 2002) سازگار است. بنابراین برای پرورش مدیر به عنوان مربی، فرهنگ مربی‌گری باید مبتنی بر یادگیری، و تسهیم دانش با ارزش قائل شدن برای بازخورد دادن و بازخورد گرفتن باشد و برای توسعه و بهسازی و بهبود مستمر و ایجاد فرهنگ محیط‌کاری سازگار با تغییر اهمیت قائل شد.

فرهنگ اعتمادساز و اخلاق‌مدار بر پرورش مدیر به عنوان مربی تأثیر دارد. این نتیجه با اعتقادات تعدادی از محققین (Babkin, 2002; Evered & Selman, 1989; Pousa & Mathieus, 2014; Wason, 2006; O'Broin & Palmer, 2010) که معتقدند که فرهنگ مبتنی بر اعتماد و شایستگی برای مربی‌گری مدیریتی ضروری است، مطابقت دارد. پس، برای موفقیت مربی‌گری در سازمان‌ها، مدیر با رعایت ارزش‌های اخلاقی از قبیل: انصاف و عدالت، رازداری، صداقت، صراحت، اعتمادسازی را در سازمان نهادینه کند. تدوین استراتژی پرورش منابع انسانی بر پرورش مدیر به عنوان مربی تأثیر دارد. این نتیجه با اعتقادات تعدادی از محققین (Hunt & Weintrub, 2006; Chidiak, 2006; Bowerman, 1999; Ellinger et al., 2006; Stober, 2008; Bresser, 2010; Eldridge & Dembkowski, 2004) همخوانی دارد. بنابراین، در سازمان‌های دولتی برای مربی‌گری، مدیران بایستی نسبت به تدوین و یکپارچگی استراتژی و خط‌مشی پرورش منابع انسانی، توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری و کارراهه شغلی اقدام کنند و بایستی استراتژی سبک مدیریتی مربی‌گری به عنوان یکی از مکانیزم‌های پرورش نهادینه شود.

تصمیم‌گیری مشارکتی بر پرورش مدیر به عنوان مربی تأثیر دارد. یافته‌های این تحقیق با نظر محققین (Renard, 2005; Beattie, 2002; Evered & Selman, 1989; Ellinger et al., 2014; Sullivan, 1992;) سازگار است.

Matthews, 2010; Whitmore, 1992; Kozer & Posner, 2002; Philips, 1995; Clutterbuck & Megginson, 2006) سازگار است. بنابراین، مدیران در سازمان بایستی به مشارکت کارکنان و تفویض اختیار اهمیت دهند.

مدیریت مبتنی بر عملکرد بر پرورش مدیر به عنوان مربی تأثیر دارد. این نتیجه با نظر محققین (Hunt & Weintraub, 2006; Marshall, 2007; Eldridge & Dembkowski, 2004; Babkin, 2002; Philips, 1998; McLean et al., 2005; Anderson & Anderson, 2005; Ellinger et al., 2014) که معتقدند موفقیت مربی‌گری مبتنی بر مدیریت عملکرد است همخوانی دارد. بنابراین، برای مربی‌گری مدیریتی باید به ارزیابی عملکرد، توسعه فردی و تشویق و جبران خدمات مبتنی بر عملکرد اهمیت داده شود.

پشتیبانی مدیریت بر پرورش مدیر به عنوان مربی تأثیر دارد. این نتیجه با نظر محققین (Hunt & Weintraub, 2011; fativajargah et al., 2014; Michael, 2008; Ellinger et al., 2014) همخوانی دارد. پس، برای مدیران باید از توسعه کارکنان حمایت کنند و مدیران نیز برای مربی‌گری کارکنان مورد تشویق قرار بگیرند.

همانطور که نتایج این تحقیق نشان داد علاوه بر عوامل سازمانی، عوامل فردی نیز در پرورش مدیر به عنوان مربی نقش دارند. نتایج حاکی از آن است مهارت‌های مربی‌گری از قبیل مهارت سؤال کردن، مهارت گوش دادن، مهارت ارائه بازخورد، مهارت تحلیلی، مهارت تعاملی، مهارت هدف‌گذاری و مهارت تیم-سازی بر پرورش مدیر به عنوان مربی تأثیر دارد. یعنی، مدیری که به مربی‌گری کارکنان می‌پردازد نیازمند برخورداری از تعدادی از قابلیت‌ها و مهارت‌های بین فردی است. همچنین نتایج نشان داد که یکی از عوامل تأثیرگذار بر پرورش مدیر به عنوان مربی ویژگی‌های شخصیتی مدیر از قبیل اعتماد به نفس، نگرش ذهنی مثبت، خوش برخوردی، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، عملگر، هوش عاطفی، و استقلال است. بنابراین مدیران برای اینکه مربی خوبی برای زیرمجموعه خویش باشند باید خود کارآمد، خوش‌بین، خوش‌برخورد، نتیجه‌گرا، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو، سازگار و انعطاف‌پذیر و توانایی کنترل احساسات خود و دیگران و توانایی برقراری تفاهم و همدلی باشند. علاوه بر این موارد تا زمانی که متریان خواهان مربی‌گری نباشند و اینکه تمایل به یادگیری و تغییر نداشته باشند و از بازخورد استقبال نکنند و در عملکرد و یادگیری هدفدار نباشند، مدیر نمی‌تواند نقش مربی را ایفا کند. در مجموع می‌توان گفت، تعامل ویژگی‌های سازمانی و فردی منجر به رفتارهای متفاوتی در سازمان می‌شود. هیچ یک از عوامل فوق نمی‌توانند صفر باشند یا حذف شوند. زیرا اثر کاهنده بر سایر عوامل دارد. به عبارت بهتر، هم‌افزایی سازمان و فرد باعث تحقق مربی‌گری مدیریتی می‌شود. مثلاً اگر در سازمان شرح شغل باشد و فرهنگ همکاری و مشارکت، تحول و

یادگیری محوری یا فرهنگ مبتنی بر اعتماد در سازمان حاکم باشد و شرایط مدیریتی متناسب با مربی‌گری نیز در سازمان وجود داشته باشد، اما مدیر و کارکنان از لحاظ فردی و ویژگی‌های شخصیتی شرایط تحقق مربی‌گری در سازمان را نداشته باشند، مربی‌گری مدیریتی اتفاق نمی‌افتد و بالعکس. از این رو، هر چه نقطه اشتراک دو عنصر بیشتر باشد، زایش و توسعه مربی‌گری مدیریتی در سازمان‌های دولتی محتمل‌تر است. ویژگی‌های سازمانی و فردی هیچکدام به تنهایی مربی‌گری مدیریتی در سازمان‌های دولتی را بوجود نمی‌آورند، بلکه این عوامل به همراه هم و در یک رابطه تعاملی و هم‌افزا بر مربی‌گری مدیریتی تأثیرگذار هستند. در این تحقیق به علت پرهیز از پیچیدگی الگو، عوامل محیطی (سیاسی، قانونی، اقتصادی، فرهنگی، تکنولوژیکی و دینی) را مورد بررسی قرار نداده است که محققین این مورد را به محققان آتی واگذار می‌کنند. امید است این الگو بتواند مبنای تحقیقات بعدی در مورد مربی‌گری مدیریتی یا مدیر به عنوان مربی قرار بگیرد.

References

- Abashizade, A. (2006). *Examination of impact of playing coaching role by clinical supervisors on morals of nurses and consent of patients*. M. A. Dissertation, Faculty Medical Sciences, Tarbit Moders Uninersity. (in persian)
- Agarwal, R.; Angset, C. M., & Magni. M. (2009). The performance effects of coaching: a multi level analysis using hierarchical linear modeling. *International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2110-2134.
- Ahmadi, L., & Shafihabadi, A. (2008). *Examanition of job consultation's impact on coaching style over attitude regarding job market and increasing job – finding skills educated people*. M. A. Dissertation, Faculty of Psychology and Nurturing Sciences, Alame Tabatabaei University. (in persian)
- Alvani, M. (2009). Synergy of individual, culture and society, *Management Selection Journal*, 92, 31 ° 37. (in persian)
- Anderson, A. (1993). *Successful training practice manager's guide to personnel development*. Oxford; Cambridge, Mass: Blackwell.
- Anderson, D., & Anderson, M. (2005). *Coaching that count*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth ° Heinemann.
- Arnold, J. (2009). *Coaching skills for leaders in the workplace*, Oxford: How to Books
- Axmit, M. (2004). Executive coaching: a catalyst for personal growth and corporate change. *Business Journal online*, London, 1° 5.
- Ayre, C., & Scaly, A. J. (2014). Measurement and evaluation in counseling and development. *Methods Playing Speaking*, 47(1), 79-86
- Bacon, T., & Spear, K. (2003). *Adaptive coaching: the art and practice of a client-centered approach to performance improvement*. Mountain View. CA: Davies° Black.

Beattie, R. S. (2002). Line managers as facilitators of learning: Empirical evidence from voluntary sector. *Proceedings of Human Resource Development Research and Practice across Europe Conference*. Edinburgh, Scotland: Napier University.

Beevers, K., & Rea, A. (2010). *Learning and development practice*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Belanchard, K., & Shula, D. (2005). *The little book of coaching motivating people to be winner*. (Translate by Rezaeinejad, A.), Tehran: Fara. (in persian)

Bowerman, J., & Collins, G. (1999). The coaching network: a program for individual and organizational development. *Journal of Workplace Learning*, 11(155), 281 ° 297.

Bresser, F. (2010). *The global business guide for the successful use of coaching in organizations*. Frank Bresser Publishing, Cologne.

Brown, M.; Boyle, B., & Boyle, T. (2002). Professional development and management training needs for heads of development in UK secondary school. *Journal of Educational Administration*, 40(1), 31- 43.

Caplan, J. (2003). *Coaching for the future: How smart company's use coaching and mentoring*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Caudra, E. (2010). *Coaching and Leadership in Volvo, Master thesis in the program international project management*. Department of Civil and Environmental Engineering Chalmers University of Technology.

Chidiac, A. M. (2006). Getting the best out of executive coaching: a guide to setting up a coaching process. *Development and Learning in Organization Journal*, 20(3), 13 ° 15.

Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2006). Creating a coaching culture, *Industrial and Commercial Training*, 38, 5232 ° 237.

Clutterbuck, D. (2008). What s happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them. *Development and Learning in Organizations*, 22(4), 8-10.

Clutterbuck, D. (2009). The use of internal resources for coaching and mentoring. *Global Focus the EFMD Business Magazine* 3 Issue 3 Special Supplement The role of corporate coaching in business, 3-6.

Clutterbuck, D. (2010). *Team coaching*. In E., Cox, T. Bzchkirova & D. Clutterbuck, (Eds.), *The Complete handbook of coaching* (pp. 271 ° 283), London: Sage.

Clutterbuck, D. (2013). Time to focus coaching on the team. *Industrial and Commercial Training*, 45(1), 18 -22.

Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2006). *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*. London: CIPD.

Crane, T. (2005). Creating a coaching Culture. *Business Coaching Worldwide*, 1(1), [www.wabccoaches.com/bew/2005- v1, i1/ feature. Html](http://www.wabccoaches.com/bew/2005-v1_i1/feature.html).

Darvish, H.; Moogli, A.; Moosavi, M., & Panahi, B. (2014). Explanation of human resource competencies in Iranian National Pettiolum Company, *Quarterly of Tarnsformaiton Management*, 6(11), 92-111. (in persian)

Davenport, T. h. (2005). Improving Knowledge Worker Performance, *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 215-235.

Dean, F., & Oakley, L. (2006). *Coaching and mentoring for leadership development in civil society*. Praxis Note, 14, Oxford: INTRAC, www.Intrac.org/pages/praxis Note14.html.

Dembkowski, S., & Eldridge, F. (2004). *The achieve coaching model—a systematic approach to greater effectiveness in executive coaching*, from: http://www.Wabccoaches.Com/blog/the_achieve_coaching_model.

Edwards, L. (2003). Coaching the latest buzzword or a truly effective management tool. *Industrial and Commercial Training*, 35(7), 298 ° 301.

Ellinger, A., & Keller, S. (2003). Supervisor coaching behavior, employee satisfaction and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435 ° 458.

Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752-771.

Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (2002). An examination of managers' beliefs about their role as facilitators of learning. *Management Learning*, 33(2), 147 ° 179.

Ellinger, A. D. (2003). Antecedents and consequences of coaching behavior. *Performance Improvement Quarterly*, 16(1), 5 - 28.

Ellinger, A. D.; Beattie, R. S., & Hamlin, R. G. (2014). The manager as coach. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of coaching* (2nd Ed), London: Sage.

Ellinger, A. D.; Beattie, R. S.; Hamlin, R. G.; Wang, Y., & Trolan, O. (2006). The manager as coach: A review of empirical literature and the development of a tentative model of managerial coaching. In *Proceedings of the Seventh International Conference on HRD Research and Practice across Europe*, (CD-Rom). Tilburg, the Netherlands.

Evered, r. d., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics Journal*, 18(2), 16-32.

Farziyanpour, F.; Zarahi, E.; Pouragha, B.; Abasi brojani, P., & Mohammadzadeh, M. (2014). Evaluation of needs of developing and nurturing managers: viewpoints of middle managers of Tehran medical science university hospitals. *Quarterly Hospital*, 2(49), 39 ° 36. (in persian)

Fativajargah, K.; Khorasani, A.; Daneshmandi, S., & Aramn, M. (2014). Examination and explanation of coaching model in educating human resource on the by Ground Theory. *Journal of Organizational Culture Management*, 12(3), 375 ° 398. (in persian)

Feldman, D., & Lankov, B. (2005). Executive coaching: a review and agenda for future research, *Journal of Management*, 31, 822 ° 898.

Ferrar, P. (2006). *The paradox of manager as coach: Dose being a manager inhibits effective coaching?* Submitted in partial fulfillment of the requirement of

the degree of Master of Arts in Coaching and Mentoring Practice at Oxford Brooks University.

Graham, S.; Wedman, J. F., & Garvin-Kester, B. (1993). Manager coaching skills: Development and application. *Performance Improvement Quarterly*, 6(10), 2-13.

Grant, A. M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and commercial training*, 39(5), 257 ° 266.

Guther ° Jones, M. (2011). *The practice of coaching by line managers a tool to improve employee performance, learning and development at Cardiff council*. Master Thesis of Public Administration, Cardiff Business of School.

Hadavinejad, M., & Ebadi, F. (2015). Top management s hypocrisy and employee s resistance to change: expalaining the mediating role of trust to top manangement, *Quaterly of Transformaitional Management*, 6(12), 49° 71. (in persain)

Hassangholipour yasouri, T. (1994). *Design and explanation of nurturing middle managers*. PHD Dissertation, Public Management, Faculty Human Sciences, Tarbit Moders Uninersity. (in persian)

Hicks, R. P., & McCracken, J. P. (2010). Three Hats of a Leader: Coaching, Mentoring and Teaching, *Physician Executive*, 36(6), P. 68.

Homan, M., & Miller. L. (2008). *Coaching in organizations, best coaching practice from the Ken Belanchard Companies*, John Wiley Sonns. Inc.

Hunt, J., & Weintraub, J. (2006). *The coaching organization*, Newbury Park: Sage Publication.

Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2002). How coaching can enhance your brand as a manager, *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 39-44.

Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2011). *The coaching manager development top talent in business*, Newbury

Joo, B. (2005). Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Management Review*, 4(4), 462 ° 488.

Joo, B. K.; Sushko, J. S., & Mclean, G. N. (2012). Multiple face of coaching: manager° as° coaching, executive coaching, and formal mentoring, *Organizational Development Journal*, 1(30), 19- 38.

Karsten, A. M. (2010). Coaching: an effective leadership intervention review article. *Nursing Clinics of North America*, 45(7), 39 ° 48.

Khodami, A. (2013). *Design and explanation model of Coach – oriented organization, (case study: Iran insurance industry)*. PHD Dissertation, Public Management, Payam Noor University. (in persian)

Ladyskewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), 292 ° 306.

- Lindbom, D. (2007). A culture of coaching: the challenge of managing performance for long- term results. *Organization Development Journal*, 25(2), 101-106.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-Degree feedback with systematic coaching: empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243-256.
- Mackay, R. (2007). Menses distribution takes the first step to becoming a ufture proof organization vital role of coaching and 360 degree feedback. *Human Resource Management International Digest*, 15(6), 10 ° 33.
- MacKie, D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be. *Australian Psychologist*, 42(4), 110° 118.
- Manikutty, S. (2005). Manager as a trainer, a coach and mentor. *Vikapla*, 30(2), 57-64.
- Maolaei, Z.; Asili, Q., & Abili, K. (2008). Examination of condition of middle managers in Tehran oil industry research- center in terms of nurturing managers components. *Quarterly of Researches of psychological*, 4(1), 109° 132. (in persian)
- Marshall, m. k. (2007). *The Critical aspect of coaching outcomes*. PHD Thesis in Leadership and Change Program, Antioch University.
- Matthews, J. (2010). Can line manager Eve, be effective coaches? *Business Leadership*, 1-10.
- McCarthy, G., & Ahrens, J. (2011). Challenges of the coaching manager. *25th Annual Australia New Zealand Academy of Management Conference (ANZAM 2011)* (pp. 1-1). New Zealand: Anzam.
- McCauley, C. D., & Hezlett, S. A. (2001). *Individual development in the workplace*. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.) *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*. London: Sage.
- McGill IV, J. (2010). *The impact of executive coaching on the performance management of international managers in Chain*. PHD Thesis in philosophy work and organizational studies, University of Sydney, Australia.
- McLean, G. N.; Yang, B.; Kuo, M. C.; Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
- Michael, A. (2008). *Mentoring and Coaching*. The Chartered Institute of Management Accountants, Topic Gateway Series, No. 50.
- Millard, L. (1996). Differences in coaching behaviors of male and female high school soccer coaches. *Journal of Sport Behavior*, 19(1), 19 ° 31.
- Millner, J., & McCarthy, G. (2014). Training for the leader as coach in the Australian context. *Australian and New Zealand Academy of Management Annual Conference* (pp.1-15). Australia: Australian & New Zealand Academy of Management.
- Moughli, A.; Ahmadi, S. A. A.; Azar, A., & Khodami, A. (2013). Model of coaching° oriented organization in Iran insurance industry on the basis of human

resources factors, business space and mediating culture. *Researches of Public Management Journal*, 6, 21, 25° 48. (in persian)

Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. New York: McGraw
O'Broin, A., & Palmer, S. (2010). Introducing an interpersonal perspective on the coaching relationship, in Palmer S and McDowall A (Eds) *the coaching relationship: putting people first*, pp9-33 Routledge, Hove.

Orth, C. D.; Wikinson, H. E., & Benfari, R. C. (1987). The manager role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15(4), 66-74.

Parsloe, E., & Wary, M. (2000). *Coaching and mentorship: Practical methods to improve learning*, London: Kogan Page. From: <http://books.google.com/books>.

Peterson, D. B., & Hicks, M. L. (1996). *Leader as coach: strategies for coaching and developing others*. Minneapolis, MN: Personnel Desiccation International.

Philips, K. R. (1998). The Achilles, heel of coaching training & Development. *Management Development Review*, 52(3), 41-44.

Philips, R. (1995). Coaching for higher performance. *Executive development Journal*, 8(7), 5° 7.

Pousa, C., & Mathieu, A. (2014). Boosting customer orientation through coaching: a Canadian study, *International Journal of Bank Marketing*, 32(1), 60-81.

Renard, L. (2005). *Executive coaching for professional organizations*, PHD thesis, School of Humanities, The American University of London.

Robbins, S., & Judge, T. (2014). *Oragnizational behavior*. Transieted by M. Zarahi (13th edition), Volum, II, Tehran: Nass. (in persian)

Robertson, J. (2005). *Coaching leadership: building educational leadership capacity partnerships*, New Zealand: NZCER Press.

Rocchi, A. M.; Pelletir, G. L., & Counture, A. L. (2013). Determinants of coach motivation and behaviors, *Psychology of Sport and Exercise*, 14(14), 825° 859.

Rogers, A. (2000). The ingredients of good coaching. *Works Management*, 53(6), 14-17.

Rostron, S. S. (2009). *Business coaching international*. London: Karnac.

Scoular, A. (2010). *Business coaching*, London: financial Times.

Skjerve, A. B.; Karlstald, M.; Storseth, F.; Wero, L., & Groton, T. O. (2011). Planning for resilient collaboration at a new peterleum installation, A case study of coaching approach, *Science Journal xxx° xxx*, 6 -8.

Soltani, N. (2010). *Coaching in management*. Tehran: Yadvareh Ketab. (in persian)

Spencer, L. (2011). Coaching and training transfer: a phenomenon logical inquires into combined training° coaching programs. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Special Issue*, No. 5.

Stober, D. R. (2008). Making it sticks: Coaching as a tool for organizational change, *Coaching: an International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 71-80.

Sullivan, M. (1992). The coaching of the middle manager in Research Libraries. *Library Trends/Fall, Newt aven*, 4(2), 269-281.

Tach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedbacks on leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(4), 205° 214.

Wales, S. (2003). Why coaching? *Journal of change management*. 3(3), 275° 282.

Walker, A. (2011). Human resource perspective on executive coaching for organizational learning, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(2), 67° 79.

Warah, V. (2000). The manager as coach, *the Journal of Public Sector Management*. 29(2/3), 56-59.

Wason, K. D. (2006). *Coaching skills for managers & supervisors*. Handbook: Akow Consultiy.

Whitmore, J. (2009), *Business coaching international*, *International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 176-179.

Zeus, P., & Skiffington, S. (2000). *The complete guide to coaching at work*, Published by McGraw Hill.

Zeus, P., & Skiffington, S. (2003). *Establishing a coaching culture, includes extracts* from new text book "Behavioral Coaching" by and published and copyrighted by McGraw° Hill, New York, from: http://www.1to1coachingschool.com/Coaching_Culture_in_the_workplace.htm.