

## موانع و چالش‌های موفقیت مربیگری مدیران در صنعت پتروشیمی<sup>۱</sup>

اکبر حسن پور<sup>۲</sup>

یوسف وکیلی<sup>۳</sup>

سعید جعفری‌نیا<sup>۴</sup>

رها فرهادی<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۱۰)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی موانع و چالش‌های موفقیت مربیگری مدیران در صنعت پتروشیمی می‌باشد که بدین منظور از روش پژوهش ترکیبی استفاده شده است. در بخش کیفی برای استخراج شاخص‌های موانع از روش تحلیل مضمون کلارک و براون (۲۰۰۶) استفاده شده است؛ به این معنا که با بررسی تحقیقات موجود در این زمینه موانع در قالب مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر کدگذاری شدند. که نهایتاً با استفاده از روش تحلیل مضمون پرسشنامه‌ای با ۴۰ گویه استخراج شد و جهت آزمون آن از روش تحلیل عاملی مرتبه سوم با رویکرد حداقل مجذورات جزئی استفاده شد. جامعه آماری ۱۶۷ نفر از مدیران، معاونین و روسای پتروشیمی بودند که ۱۱۶ نفر از آنان با استفاده از فرمول کوکران به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SMARTPLS استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی مرتبه سوم نشان داد که ضعف مهارت ارتباطی و حل مسئله، ضعف مهارت ارائه بازخورد، سبک مدیریتی نامناسب، عدم تدوین اهداف واقع بینانه و پایبندی به آن، رفتارها و نگرش نامناسب مربی، تمایل مرتبی به سبک دستوری، عدم اعتماد به مربیان، فقدان انگیزه مرتبی، فرهنگ سازمانی نامناسب و فقدان آگاهی، ضعف ساختاری و عدم حمایت مدیران ارشد، سیستم‌های حمایتی نامناسب مدیریت منابع انسانی و حامی نبودن فرهنگ ملی می‌توانند به عنوان موانع موفقیت مربیگری مدیران در صنایع پتروشیمی در نظر گرفته شوند. علاوه بر این نتایج نشان داد که موانع مرتبط با مربی (۰/۹۱)، موانع درون سازمانی (۰/۸۱)، موانع برون سازمانی (۰/۶۸) و موانع مرتبط با مرتبی (۰/۵۵) به ترتیب دارای بیشترین و کمترین تأثیر بر موفقیت مربیگری مدیران هستند. نتیجه نهایی اینکه مدل آزمون شده موانع موفقیت مربیگری مدیران، از روایی و پایایی مناسبی برخوردار است و می‌تواند در صنعت پتروشیمی مورد استفاده قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** مربیگری، مربیگری مدیریتی، موانع مربیگری مدیریتی، شرکت ملی صنایع پتروشیمی.

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از رساله دکتری می‌باشد.

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات a.hassanpoor@khu.ac.ir)

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

<sup>۵</sup> دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها در جهانی پویا، رقابتی و محیطی چالش برانگیز فعالیت می‌کنند (۱)، که برای ادامه حیات در چنین محیطی تغییر نقش‌های مدیریت (۲) و توانمندسازی منابع انسانی به منظور افزایش تحقق اهداف، توسعه و پشتیبانی آنها و کاهش مقاومت در مقابل تغییر در سازمان‌ها به عنوان یک ضرورت است (۳). مدیرانی که مربیگری را به عنوان یکی از موثرترین روش‌های توسعه افراد و یک رویکرد قدرتمند برای مدیریت عملکرد (۴) و یک استراتژی توسعه سازمان که می‌تواند رابطه کارکنان-مدیر را بهبود بخشد پذیرفته باشند (۵). کتاب و مقالاتی در مورد مربیگری مدیریت وجود دارد که منعکس کننده افزایش روزافزون محبوبیت آن در بین دانشمندان و متخصصان مدیریت است و این رویکرد در حال حاضر به عنوان یک راه بالقوه برای بهبود فرایندهای یادگیری در سازمان‌ها و در نتیجه بهبود مزیت رقابتی به شمار می‌رود (۶) و این تقاضای فزاینده در متخصصان، مصرف‌کنندگان و مدرسان مربیگری ایجاد انگیزه کرده تا از تخصصی شدن این صنعت به منظور تضمین کیفیت خدمت مربیگری حمایت نمایند. هر چند که شناخت آن به عنوان یک حرفه هنوز ناهمگون و محل اختلاف است و حوزه‌های مختلف دیدگاه‌های متضادی درباره مشروعیت آن دارند (۷).

از اینرو می‌توان گفت سازمان‌ها به دلیل تغییر سریع ماهیت کار، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و رقابت جهانی، نیاز به رویکرد رهبری متفاوت برای حفظ و توسعه کارکنان دارند که مربیگری مدیریت در سال‌های اخیر به عنوان یک راهکار جدید مدیریتی در سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است (۸). مربیگری نخستین بار در دهه ۱۹۵۰ در ادبیات مدیریت نمایان شد. مدیران شروع به استفاده از مربیگری کردند زیرا این گونه تلقی می‌شد که مدیر دارای مسئولیت بهبود عملکرد زیردستان خود از طریق نوعی رابطه استاد و شاگردی است. مربیگری در آن زمان اغلب به شکل «مربیگری رئیس» برای کارکنان بود. در اواسط دهه ۱۹۷۰، مربیگری ورزشی راه خود را آغاز کرد و به یک جایگاه مدیریتی دست یافت و از دهه ۱۹۸۰، مربیگری به عنوان یک روش آموزشی در بطن توسعه مدیریت معرفی شد. امروزه، ادبیات مدیریت با مربیگری، توسعه دوران شغلی (کارراهه)، توسعه مدیریت در بلند مدت، تیم‌سازی و عملکرد فردی پیوند خورده است (۹).

با وجود شناخته شده بودن مربیگری به عنوان ابزاری توسعه‌ای در سازمانها، بسیاری از مدیران فرصت بهره‌مندی مؤثر از آن را نمی‌یابند و علیرغم پذیرش نقش مربیگری به عنوان مزیت رقابتی سازمان، مدیران به ندرت به این فعالیت می‌پردازند و معمولاً مهارت‌های لازم برای اجرای آن را نیز ندارند (۱۰). همچنین با وجود محبوبیت موضوع مدیر به عنوان مربی، فقدان تحقیقات نظری یا تجربی در خصوص آن وجود دارد (۱۱) با توجه به بررسی‌های صورت گرفته بیشتر پژوهش‌های انجام شده در زمینه

مربیگری یا مربیگری مدیریتی یا به تعریف و شناسایی زوایای مختلف مفهوم مربیگری پرداخته‌اند (۱۲) و یا تأثیرات این شیوه بر عملکرد کارکنان نظیر رضایت شغلی، تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی (۱۳)؛ مدیریت استرس و اعتماد به نفس (۱۴)؛ اعتماد سازمانی (۱۵)؛ تمایل به ترک خدمت و نگرش‌های شغلی (۱۶)؛ بررسی تأثیر مربیگری بر آموزش منابع انسانی (۱۷) (۱۸)؛ نقش مربیگری مدیریتی در جهت توسعه منابع انسانی (۱۹)؛ تأثیر مربیگری بر کارکنان و عملکرد سازمانی (۲۰)؛ تأثیر مربیگری مدیریتی بر کارکنان و عملکرد آن‌ها (۲۱) (۲۲)؛ صنعت مربیگری در حال ظهور: بیداری در متخصصان توسعه منابع انسانی (۲۳) را شناسایی کرده‌اند ولی در هیچ‌یک از پژوهش‌ها به موانع مربیگری مدیران به طور خاص پرداخته نشده است. هر چند در برخی از پژوهش‌ها از جمله امکان‌سنجی به کارگیری مربیگری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران (۲۴)؛ شناسایی موانع اجرای اثربخش مربیگری مدیریتی «در مواجهه مدیر با عملکرد نامطلوب کارشناس» و مکانیزم‌های اثرگذاری موانع (۲۵)؛ به موانع موفقیت مربیگری اشاره شده است ولی تمرکز در این پژوهش‌ها بر روی به کارگیری مربیگری در آموزش و بهسازی منابع انسانی بوده و در دل آن به موانع نیز اشاره کرده‌اند و در هیچ‌یک از پژوهش‌های مذکور به طور دقیق، جامع و خاص به بررسی موانع و چالش‌های موفقیت مربیگری مدیران نپرداخته‌اند. از اینرو با توجه به رشد روزافزون مربیگری به عنوان شیوه نوین مدیریتی و تأکید بر نقش مربیگری به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، به نظر می‌رسد موانعی وجود دارد که علیرغم مزایای مشهود سبک مربیگری مدیریتی همچنان از نظرها مغفول مانده است.

از طرف دیگر شرکت ملی صنایع پتروشیمی به‌عنوان جامعه هدف یک سازمان توسعه‌ای و از صنایع پیشرو در اقتصاد کشور با اتکاء به بیش از نیم‌قرن تجربه کارآمد و با رسالت برنامه‌ریزی کلان، سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، بسترسازی و پشتیبانی توسعه پایدار صنعت پتروشیمی، برای ارتقاء کیفیت زندگی مردم، نقش مهمی را در تحقق برنامه‌های راهبردی و توسعه اقتصادی کشور و تحقق توسعه پایدار ایفا می‌کند. تحقق رسالت‌ها و مأموریت‌های نامبرده، نیازمند بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی و فکری خود و بررسی موانع و چالش‌های توسعه پایدار صنعت و تلاش در راستای رفع آنها است. به‌منظور تحقق مسائل بیان شده، در این شرکت به طراحی مدل مفهومی و فرایند مدیریت عملکرد با مراحل ۱- هدف-گذاری و برنامه‌ریزی اول دوره ۲- هدایت، حمایت و مربیگری طی دوره ۳- ارزیابی عملکرد در پایان دوره ۴- مرور و بازنگری و بهبود عملکرد نمودند و به منظور تحقق فرایند مربیگری این چرخه، شروع به طراحی دوره‌های آموزشی با هدف پرورش مربی و ایجاد انگیزه و آگاهی در مدیران و کارکنان، فرهنگ‌سازی در این حوزه و حرکت به سمت مربی و متربی بودن نمودند. با وجود تلاش‌های بسیار خروجی که مدنظر داشتند محقق نشد و چرخه مربیگری معیوب ماند. از این‌رو، با توجه به مطالب موصوف و خلأ موجود در فرایند مربیگری و بالاخص فرایند مربیگری مدیران، این پژوهش درصدد آن برآمد تا با به شناسایی موانع و چالش‌های موفقیت مربیگری مدیران و اولویت بندی آن در این صنعت

بپردازد. از اینرو شناسایی موانع و چالش‌های موفقیت مربیگری مدیران شرکت ملی صنایع پتروشیمی به منظور طراحی برنامه‌های راهبردی در جهت رفع آن در جهت توانمندسازی سرمایه‌های انسانی و فکری شرکت و بهره‌برداری از آنان در راستای تحقق مأموریت و چشم‌انداز استراتژی کلان و استراتژی حوزه منابع انسانی از ضروریات این صنعت می‌باشد. لذا این تحقیق با در نظر گرفتن این خلاء تحقیقاتی به دنبال پاسخگویی به این سوال می‌باشد: موانع و چالش‌های موفقیت مربیگری مدیران کدامند و از چه اولویتی برخوردارند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

همچنین در راستای مبانی نظری پژوهش حاضر می‌توان گفت مربیگری نخستین بار در قرن پانزدهم در انگلستان مورد استفاده قرار گرفت؛ اما به‌کارگیری آن در مدیریت و بهسازی منابع انسانی به اواسط دهه ۱۹۸۰ برمی‌گردد (۱۷). امروزه ایده و فلسفه اساسی و بنیادی مربیگری به معنای یک مشارکت همکارانه و فعال است (۲۶) که در طول قرن‌ها توسعه یافته تا به شکل امروزی مربیگری افراد رسیده است (۲۷) که ریشه‌های آن را می‌توان در رشته‌هایی مثل روانشناسی، مدیریت، ورزش و آموزش جستجو کرد. هریس<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) مربیگری را به سه دوره تقسیم می‌کند: دوره آغازین (۱۹۷۹ - ۱۹۵۰) شامل مربیانی با مجموعه‌ای از روش‌های ترکیبی توسعه سازمانی و روان‌شناسی؛ دوره میانی (۱۹۹۴-۱۹۸۰) که اوج تلاش‌های استانداردسازی و حرفه‌ای‌گری بود و دوره اخیر (۱۹۹۵ تا به امروز) که ویژگی آن عبارت است از انفجار انتشار اطلاعات در مورد مربیگری و تأسیس سازمان‌های مربیگری حرفه‌ای می‌باشد (۲۸).

با توجه به تاریخچه و زمان پیدایش مربیگری تعاریف مختلفی از مربیگری صورت گرفته است؛ از جمله مربیگری فرایندی است به منظور بهره‌گیری از نقاط قوت منحصر به فرد اشخاص و کمک به آنها در بهبود نقاط ضعف با یک ذهنیت متمرکز بر بهبود مستمر می‌باشد (۲۹). از سویی مربیگری به عنوان یک مداخله فوری برای کمک به افراد برای قبول مسئولیت تغییر در رفتار یا روش‌های تفکر به منظور دستیابی به اهداف معنی‌دار تعریف شده است (۳۰). همچنین مربیگری به افراد کمک می‌کند، توانایی منابع داخلی خود را تعیین و به آن تکیه کنند و آنها را از جایگاهی که دارند به جایگاه مورد نیاز یا مطلوبشان حرکت می‌دهد. مربیگری بخشی از برنامه‌های گسترده‌تر مدیریت و رهبری در سازمان‌ها است (۳۱). در تعاریف مربوط به مربیگری با وجود اختلاف نظرهای زیاد نقطه اشتراک اغلب تعاریف این است که فرد به عنوان یک کل به رسمیت شناخته می‌شود و اعتقاد بر این است که کارکنان تمام

ویژگی‌ها و منابع مورد نیاز برای توسعه را در اختیار دارند و این کار مربی می‌باشد که استعدادیابی نمود و تلاش کند استعدادها را بالقوه را بالفعل نماید (۳۲) و اکثر آنها مربیگری را به عنوان روابط مشترک بین مربیان و متریبان به منظور دستیابی به نتایج حرفه‌ای یا پیشرفت شخصی تعیین می‌کنند که توسط مربیان ارزیابی می‌شود (۳۳).

از سویی مفاهیم جدیدتر مربیگری به فراسوی مساله محوری و به سمت نوعی توسعه‌محوری رفته‌اند که در آن مربیگری یک فرآیند روزمره برای کمک به کارکنان جهت شناخت فرصت‌های بهبود عملکرد و توانمندسازی کارکنان برای گذر از سطوح قبلی عملکردشان و یک فرآیند یادگیری طراحی شده برای ارائه راهنمایی، تشویق و حمایت از یادگیرندگان قلمداد می‌شود. در ادبیات تحقیق شکل‌های مختلف مربیگری شناسایی شده‌اند مانند مربیگری اجرایی، مربیگری زندگی یا مربیگری شغلی (۷)، مربیگری ورزشی، مربیگری حرفه‌ای (۳۴)، مربیگری مهارت‌ها و عملکرد (۳۵)، مربیگری کارکنان (۳۶)، مربیگری کسب و کار (۳۷) که هر یک نشان دهنده اهداف خاص و انواع ارتباط مربی-مربی می‌باشد اما به طور کلی هدف مشترک انواع مربیگری برای کمک به افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها برای بهبود عملکرد و ارتقاء شایستگی‌ها می‌باشد. از میان انواع مربیگری، مربیگری مدیر یا مدیر به عنوان مربی بیشتر از سایر انواع مربیگری رواج دارد (۳۸). در آغاز راه شکل‌گیری مربیگری مدیریتی بسیاری از کارفرمایان آن را به عنوان راهی برای حل نقاط ضعف شغلی و افزایش کارایی روزانه کارمندان اجرا می‌کردند اما امروزه در سازمانها، کارفرمایان توسعه و مدیریت منابع انسانی را با برنامه‌ریزی و اجرای مربیگری مدیریتی به منظور ارتقای سازمانی و «توسعه حرفه‌ای» کارکنان ایجاد می‌کنند (۳۹).

همچنین محققان بسیاری به مزایای مدیر به عنوان مربی پرداخته‌اند. مربیگری مدیریتی که در محیط کار رخ می‌دهد فعالیت‌ها و تجارب شغلی به ابزاری برای یادگیری تبدیل می‌شوند که از طریق بازخورد منظم، سازنده و مهم از مدیران می‌تواند به موفقیت کلی عملکرد بیفزاید (۴۰). مزایای استفاده از مربیگری مدیریتی مواردی مانند یادگیری، افزایش خودآگاهی، صرفه‌جویی در هزینه، افزایش تعهد به سازمان (۴۱)، ارتقاء مهارت‌های ارتباطی، افزایش اعتماد به نفس، بهبود بهره‌وری، کاهش استرس، افزایش خودآشنایی، بهبود کیفیت زندگی و سلامت، روابط بهتر با همکاران و روابط خانوادگی بهتر می‌باشد که توسط بسیاری از محققان به اثبات رسیده است (۴۲).

علیرغم مزایای مشهود مربیگری و این حقیقت که مربیگری در اصل متریبان را قادر می‌سازد تا بینشی نسبت به مسائل و چالش‌های اساسی که با آن‌ها روبه رو می‌شوند، بدست آورند و آن‌ها را هدایت می‌کند تا از آن‌ها به منظور ایجاد تغییراتی مطلوب در موقعیتی واقعی استفاده نمایند (۴۳). اما مدیران و کارکنان آنقدر عادت کرده‌اند بدون مربیگری صحبت کنند که حس روشنی از نحوه یکپارچه‌سازی آن با کارهای معمول خود ندارند. به نظر می‌رسد کارکنان مربیگری را نمی‌خواهند زیرا به نداشتن آن عادت کرده‌اند (۴۴). حتی باتجربه‌ترین مربیان نیز نقایصی در کار خود دارند که می‌تواند بر اثربخشی

مربیگری اثر بگذارند (۴۵). در ادامه ادبیات و پیشینه مربیگری مدیران مورد بررسی قرار گرفت و به خلاصه‌ای از تحقیقات صورت گرفته اشاره گردیده است:

جدول ۱: خلاصه پیشینه پژوهش

عنوان پژوهش	روش تحقیق	نتایج	منابع
ارائه الگوی فرهنگ مربیگری در پارکهای علم و فناوری کشور	رویکرد کیفی (داده بنیاد) / جامعه آماری ۲۳ نفر از پارک‌های علم و فناوری کشور / ابزار گردآوری داده مصاحبه‌های نیمه ساختار / تحلیل به روش مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی	در این پژوهش مقوله‌ها و محورهای شرایط مداخله‌گر فرهنگ مربیگری، عدم انعطاف‌پذیری ساختارهای دولتی و سیاست‌های بالادستی، انتصاب سیاسی مدیران و فشارهای سیاسی و ارزش‌های فرهنگی حاکم بر جامعه می‌باشد.	(۴۸)
مدلسازی ایفای نقش مربیگری مدیریتی مدیران	رویکرد کیفی (داده بنیاد) / جامعه آماری ۱۶ نفر از نخبگان دانشگاهی و خبرگان صنعت نفت / ابزار گردآوری داده مصاحبه‌های نیمه ساختار / تحلیل به روش مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی	در پژوهش حاضر دو دسته مولفه به عنوان عوامل مداخله‌گر، عوامل فردی (آگاهی مدیران از نقش‌ها و نگرش مدیران)، عوامل سازمانی (فرهنگی، سیستمی، ساختاری) شناسایی شدند.	(۵۰)
شناسایی موانع اجرای اثربخش مربیگری مدیریتی در یک واحد خدمات مرکز داده در برابر عملکرد نامطلوب کارشناس	رویکرد کیفی (داده بنیاد) / جامعه آماری ۱۸ نفر از مدیران و کارشناسان صنعت مرکز داده / ابزار گردآوری داده مصاحبه‌های نیمه ساختار / تحلیل به روش مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی	در این پژوهش ۳ دسته مکانیزم اصلی اثرگذاری موانع شناسایی شدند: اول اینکه عوامل شناسایی شده مانع بروز رفتارهای مربیگری از جانب مدیر در برابر عملکرد نامطلوب کارشناس می‌شوند. دوم اینکه برخی عوامل مانع یادگیری کارشناس با وجود بروز رفتارهای مربیگری مدیر می‌شوند. سوم اینکه موانع باعث تضعیف رابطه کاری مدیر و کارشناس با وجود بروز رفتارهای مربیگری مدیر می‌شوند.	(۲۵)
فرهنگ مربیگری: مبتنی بر دیدگاه مدیران به عنوان مربی	رویکرد کیفی / جامعه آماری مدیران منابع انسانی و مدیران کل در تمام ایالت‌های استرالیا + ۲۰۰ کارمند / نظرسنجی آنلاین / تحلیل از طریق کدگذاری	مهمترین عناصر برای ایجاد فرهنگ مربیگری مدیران عالی آموزش، همسویی با ارزشهای سازمانی (مالکیت، توانمندسازی، همکاری و احترام)، شفافیت مزایا و فرایندهای رسمی، پررنگ کردن نقش مربیگری، خودیادگیری فعالانه و تبلیغ فواید چنین فرهنگی می‌باشد.	(۶۷)
تأثیر مربیگری مدیران بر افزایش صلاحیت‌های شخصی آنان	رویکرد ترکیبی (کمی-کیفی) / جامعه آماری ۳۰ نفر مدیر پروژه و ۳۰ نفر ناظر ۱۱ سازمان مختلف اسپانیایی / ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه / گروه آزمایش-کنترل	نتایج نشان داد مربیگری مدیریتی بیشترین تأثیر را در رفتارهای مربوط به هدایت و حمایت از کارکنان و تشویق آنان به یافتن راهبردهای مقابله با موقعیتهای چالش برانگیز دارد.	(۶۸)

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش ترکیبی در قالب دو بخش کیفی و کمی سازمان‌دهی شده است:

**بخش کیفی:** در بخش کیفی برای استخراج شاخص‌های موانع از روش تحلیل مضمون کلارک و براون (۲۰۰۶) استفاده شده است؛ به این معنا که با بررسی تحقیقات موجود در این زمینه موانع در قالب مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر کدگذاری شدند. بدین منظور ابتدا محقق به مطالعه منابع نظری و کتاب‌های مرجع در زمینه مربیگری مدیران پرداخته شد. براین اساس موانع موفقیت مربیگری مدیران در پژوهش‌های مختلف شناسایی و دسته‌بندی شد. نتایج در جدول شماره ۲ در بخش یافته‌های کیفی آورده شده است. براساس این جدول ۴۰ موانع فرعی شناسایی شد که بر مبنای آن پرسشنامه‌ای با ۴۰ گویه تهیه شد. خروجی مطالعات توسط ۵ نفر از متخصصان و اساتید حوزه مدیریت و مربیگری مورد ارزیابی، پالایش و تأیید قرار گرفته است.

**بخش کمی:** در بخش کمی به روش پیمایش پرسشنامه موانع و چالش‌های موفقیت مربیگری مدیران در صنایع پتروشیمی به روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه سوم آزمون شده است. به عبارت دیگر، از آنجایی که هدف این پژوهش تعیین ساختار عاملی پرسشنامه و آزمون مدل موانع موفقیت مربیگری مدیران است لذا از روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه سوم با رویکرد حداقل مجذورات جزئی با نرم‌افزار SmartPLS استفاده شده است.

**روایی:** روایی پرسشنامه به کمک روایی سازه (جدول ۴) روایی واگرا (جدول ۶) و روایی همگرا (متوسط واریانس استخراج شده) (جدول ۵) مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد.

**پایایی:** پایایی پرسشنامه به کمک ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (جدول ۵) مورد بررسی قرار گرفت تمام ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ بوده و پایایی پرسشنامه‌ها تأیید شد.

### حجم نمونه و شیوه نمونه‌گیری

جامعه آماری تحقیق شامل مدیران، معاونین و روسای شرکت ملی صنایع پتروشیمی (واحد ستادی) به تعداد ۱۶۷ نفر به صورت رسمی و مدت معین می‌باشند که ۱۱۶ نفر از آنان با استفاده از فرمول کوکران به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. با توجه به هدف اصلی این پژوهش، یعنی ساخت ابزاری برای شناسایی موانع موفقیت مربیگری مدیران در صنعت پتروشیمی، براساس موانع شناسایی شده در بخش کیفی پرسشنامه‌ای با ۴۰ گویه (پرسشنامه شناسایی موانع موفقیت مربیگری) توسط محقق تهیه و تدوین شد. در این بخش تهیه شد. سپس پرسشنامه به ۵ نفر از متخصصان و اساتید حوزه مدیریت و مربیگری تحویل داده شد تا میزان مناسب بودن گویه‌ها با راهبردهای مرتبط با آن با علامت در گزینه‌های مناسب و ضروری، مناسب و غیرضروری و نامناسب مشخص بنمایند. اساتید و متخصصان میزان تناسب هر گویه با هدف تعیین شده را علامت‌گذاری نمودند. با توجه به توصیه‌های

متخصصان و برطرف نمودن سایر مشکلات موجود در پرسشنامه، نتیجه نهایی بر روی گروه نمونه اجرا شد. نحوه نمره‌گذاری پرسشنامه در طیف لیکرت از بسیار زیاد (۵) تا بسیار کم (۱) می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

**بخش کیفی:** در بخش کیفی به منظور شناسایی موانع و چالش‌های موفقیت مربیگری مدیران در صنایع پتروشیمی و تدوین پرسشنامه از روش تحلیل مضمون ادبیات استفاده گردید (جدول ۲).

جدول ۲: موانع موفقیت مربیگری مدیران

منابع	موانع فرعی (مضامین پایه)	موانع اصلی (مضامین سازمان‌دهنده)	موانع کلی (مضامین فراگیر)
(۴۵)	عدم ارائه زمان به مربی برای واکاوی اندیشه و بیان افکار درونی (در یک گفتگوی مربیگری تعاملی، مربیگری مبتنی بر توانایی مربی برای واکاوی افکار و تجربیات خود به شکلی است که باعث تکامل نگرش و یادگیری او شود. اگر مربیان مجبور باشند مستمراً با آن چه گوش کنند که مربی می‌گوید، مربیگری اثربخش نخواهد بود)		موانع مرتبط با مربی
(۴۵)	دچار خطاهای ادراکی شدن (این دامی است که می‌توان به راحتی به درون آن افتاد. وقتی مربی زیاد مربیگری می‌کند، گاهی اوقات آن چه مربی می‌گوید شبیه به آن چیزی است که دیگر مربیان در گذشته پیرامون آن بحث کرده‌اند. از آن جا که مربی فکر می‌کند این گفتگو یا این وضعیت مانند قبل است، انتظار دارد سایر جنبه‌ها نیز یکسان باشند. این باعث می‌شود مربی دیگر حقایق این وضعیت و همچنین راه‌حل‌ها و روش رسیدن به آنها را نیز یکسان تلقی کند)	ضعف مهارت ارتباطی و حل مسئله	
(۴۶)	فقدان رشد تفکر اکتشافی و مهارت‌های حل مسئله (مدیران به جای طرح سوالات اکتشافی و هدایت‌گرایانه در راستای رشد کارکنان و تفکر اکتشافی و حل مسئله صرفاً بر مشخص کردن «غلط» و «درست» کارها تمرکز می‌کنند)		
(۳۶) (۱۰) (۴۷)	عدم ارائه بازخورد هدفمند و صحیح (عدم ارائه بازخورد از سوی مدیران درباره انتظارات عملکرد و نحوه سنجش عملکرد به کارکنان)	ضعف مهارت ارائه بازخورد	
(۴۸) (۴۹) (۴۶) (۴۴) (۴۷)	سبک مدیریت مقتدرانه و آمرانه (اگر مربیان به دلیل خوگرفتن به سبک رهبری اتوکراتیک بیش از حد نسبت به عملکرد رفتاری سخت‌پسندانه و آمرانه باشند، کارکنان هرگونه تلاش را متوقف خواهند کرد)	سبک مدیریتی نامناسب	
(۵۰) (۵۱)	نگرانی مدیران به از دست دادن کنترل امور، شهرت و موقعیت		



	(نگرانی مدیران از توسعه زیردستان خود به علل مختلف از جمله ترس از جانشینی زیردستان و از دست دادن موقعیت شغلی ترجیح می‌دهند که به شیوه مقتدرانه با کارکنان خود رفتار کنند)		
(۴۵)	تلاش برای کنترل یا احاطه بر گفتگو (اگر مربی مسیر یا محتوای گفتگو را به روشی کنترل کند که مانع از جریان طبیعی آن شود، نتیجه آن معکوس خواهد بود. برای مربی مهم است که در فرایند مربیگری توازن میان حفظ تمرکز گفتگو و حمایت از جریان طبیعی آن را حفظ کند)		
(۴۶)	دشوار بودن تغییر ناگهانی نقش مدیر به مربی (برای مدیران تغییر ناگهانی از سبک دستوری به مربی بودن دشوار است)		
(۲۸) (۵۲) (۵۳)	عدم تعهد مدیران نسبت به اهداف کارکنان (مدیران نسبت به اهداف کارکنان خود احساس تعهد و مسئولیتی ندارند)	عدم تدوین اهداف واقع بینانه و پایبندی به آن	
(۲۵) (۴۵)	عدم وجود رفتار هدفمند (مربی باید درباره آن چه می‌شود، هدفمند عمل کند تا یک چشم‌انداز متوازن را درباره موقعیت‌های موجود حفظ کند)		
(۴۶) (۵۳)	اهداف مبهم سازمانی و عملیاتی (مدیران معتقدند ابهامات زیادی در اهداف سازمان و اهداف واحد خود دارند، گاهاً اهداف نیز مشخص است اما به شکل موثری به اجزای لازم خرد نمی‌شوند و یا اطلاع‌رسانی عملیاتی انجام نمی‌شود)		
(۴۵)	عدم کنترل حالات احساسی و هیجانی (حالات احساسی مساعد برای مربیگری عبارتند از احساس راحتی، آگاهی، تمرکز، هدفمندی و .... حالات احساسی که احساس خشم، خصومت، فرسودگی، ناشکیبایی، اضطراب یا ... کمکی به مربیگری نمی‌کنند)		
(۴۵)	جستجو برای راه‌حل کامل و کمال‌گرایی (مربیگری معمولاً فرآیندی مستمر است که در آن یادگیری و دیدگاه‌ها در بین جلسات مربیگری ظهور می‌کنند. برای یک مربی، تلاش برای تولید نتایج همیشه سریع و حیرت‌آور می‌تواند کل نگرش او در قبال گفتگو را پیچیده سازد)		
(۴۵)	تلاش برای خوب به نظر رسیدن در گفتگو (وقتی مربی تلاش یا انرژی خود را صرف خوب به نظر رسیدن در گفتگو می‌کند که به عنوان فردی با تجربه، دانا و حرفه‌ای به نظر برسد حواس او از کیفیت و اثربخشی مربیگری پرت می‌شود)	رفتارها و نگرش نامناسب مربی	
(۴۷)	تحسین کاذب (وقتی مربیان، کارکنان خود را تحسین می‌کنند اما واقعاً به آن اعتقاد ندارند، زیردستان متوجه آن خواهند شد در اینصورت مربیگری اثربخش نخواهد بود)		
(۴۷)	انتقاد دائم و مستمر (انتقاد مستمر مربی از متربی اقدامات خلاقانه و مستقل متربی را متوقف می‌سازد)		

(۵۴)	عدم همسویی حرف و عمل (مربی در تعامل با مربی مسائلی را مطرح می‌کند که با عملش در تضاد است)		
(۲۸)	ارائه نظرات شخصی به جای شواهد عینی توسط مربیان (مدیران به جای ارائه شواهد واقعی به منظور رشد و توسعه کارکنان قضاوت‌های شخصی خود را ارائه می‌دهند)		
(۴۶)، (۵۲)	برخوردهای رقابتی (داشتن برخوردهای رقابتی با کارکنان، به جای دیدن و حل مسائل از منظری بالاتر و مدیریتی‌تر که شرایط سازنده‌ای را در تعاملات با کارکنان ایجاد نماید)		
(۲۸) (۵۵) (۱۰) (۵۶)	نگرش منفی، بدبینی و بی میلی مدیران نسبت به فرایند مربیگری (مدیرانی که خودشان مورد مربیگری واقع نشده‌اند ممکن است نسبت به مربیگری احساس بی میلی یا بدبینی کنند)		
(۴۹) (۵۰) (۴۶)	فقدان انگیزه مربیان برای توسعه فعالیت‌ها و کسب و کار خود (فاقد انگیزه بودن مربیان به دلیل عدم نیاز به مربیگری و رشد مربیان و نوعی احساس رضایت از وضع موجود)		
(۴۶)	سبک تربیتی افراد در دوران تحصیلی مبتنی بر روش مستقیم (مربیان به دلیل سبک تربیتی گذشته ترجیح می‌دهند که به آن‌ها به طور مستقیم گفته شود چه کار انجام بدهند یا ندهند)	تمایل مربی به سبک دستوری	
(۱۰) (۳۶) (۴۶) (۵۴)	بی‌اعتمادی به مربیان (فقدان اعتماد کافی مربی به انگیزه-های مربی در تعاملات با خود)	عدم اعتماد به مربیان	موانع مرتبط با مربی
(۱۸) (۴۷) (۴۶) (۲۵) (۵۷) (۱۷)	فقدان انگیزه مربی برای مسئولیت‌پذیری و مشارکت فعالانه در فرایند مربیگری (کارکنان تمایلی به فرایند مربیگری ندارند و در انجام آن مشارکت فعالانه ندارند)	فقدان انگیزه مربی	
(۵۷) (۲۸)	داشتن انتظارات غیرواقع بینانه از فرایند مربیگری به دلیل فقدان آگاهی (احساس رخ دادن تحول عظیم در موقعیت فرد پس از قرارگرفتن در فرایند مربیگری به دلیل عدم داشتن اطلاعات صحیح، در صورتی که در مربیگری تغییرات به مرور زمان ایجاد می‌شود)		
(۱۰) (۲۸)	ارزش‌های متفاوت مربی و مربی در فرایند مربیگری (عدم همخوانی و تطبیق ضعیف ارزش‌های مربیان و مربیان در حمایت از مربیگری)	فرهنگ سازمانی نامناسب و فقدان آگاهی	موانع درون سازمانی
(۳۶) (۵۸) (۴۶) (۴۵)	نامساعد بودن فضا و جو سازمانی (نگرش‌ها و گرایش‌های رفتاری و فرهنگی حاکم بر سازمان حامی فرایند مربیگری نمی‌باشد)		
(۵۹) (۱۰)	مقاومت در برابر تغییر (یکی از موانع در برابر مربیگری، وجود افراد سرسخت است که می‌توان با ارائه اطلاعات صحیح آنان را همراه نمود)		

(۴۸) (۵۰) (۱۷) (۱۸) (۶۰)	ساختار سازمانی هرمی و سلسله مراتبی (مربیگری نیاز به ساختاری چابک و مسطح دارد. سازمان با ساختار هرمی و سلسله مراتبی محکوم به شکست است)	ضعف ساختاری و عدم حمایت مدیران ارشد
(۱۰) (۶۱) (۱۷) (۱۸) (۵۷)	فقدان حمایت مدیران سطوح عالی (مدیران سطوح عالی سازمان اعتقادی به شیوه‌های نوین مدیریتی از جمله مربی بودن ندارند و از آن حمایت نمی‌کنند)	
(۶۲) (۴۹) (۴۴) (۵۶) (۶۳) (۵۸) (۱۷) (۴۶) (۶۴) (۵۲)	محدودیت‌های زمان و هزینه (مربیگری به عنوان هزینه دیده می‌شود که زمان صرف شده بابت آن را اتلاف وقت می‌دانند)	
(۴۶)	فقدان اختیارات کافی مدیر به عنوان مربی (بسیاری از مربیان معتقدند که مربیگری اثربخش نیازمند اختیارات کافی مانند اعطای پاداش، مرخصی و ... به متریبان تحت نظر خود می‌باشد در صورتی که برای هر تشویقی باید بروکراسی زیادی را پشت سر بگذارند)	
(۱۷) (۱۸) (۱۰) (۴۶)	نبودن سیستم جبران خدمات درست و منصفانه (به منظور موفقیت فرایند مربیگری باید پرداخت مبتنی بر عملکرد و کوشش فعالانه مورد حمایت قرار گیرد)	سیستم‌های حمایتی نامناسب مدیریت منابع انسانی
(۵۸)	عدم تشویق مدیران بابت توسعه کارکنان	
(۵۸) (۵۰) (۴۶)	فقدان سازوکارهای رسمی شناسایی و پرورش مربی (فقدان سازوکار رسمی به منظور شناسایی و پرورش مربی و عدم وجود الگوهای عملی و اجرایی مناسب برای مربیگری)	
(۴۶) (۴۹) (۴۵) (۶۲) (۱۷) (۶۳) (۱۸) (۶۴) (۴۸)	انتصاب سیاسی مدیران (ارتقای افراد به سمت‌های مدیریتی بدون علائق و توانمندی‌های مدیریتی و انتصاب سیاسی مدیران و فشار سیاسی)	
(۵۰) (۴۸) (۱۷) (۱۸) (۴۶)	ضعف سیستم ارزیابی عملکرد (به‌منظور ترویج فرهنگ مربیگری اتحاد رویکرد مشارکتی با کارکنان در هدف‌گذاری، نظارت بر عملکرد، مربیگری و ارزیابی عملکرد در طول فرایند مربیگری به عنوان یک ضرورت است)	
(۵۷) (۵۰) (۴۶)	ابهام در نقش‌ها و عدم وجود شرح شغل شفاف (مشخص نبودن نقش مربی و متریبی)	
(۱۰) (۵۲) (۱۷) (۱۸)	ضعف نظام آموزشی برای آموزش صحیح فرایند مربیگری (عدم توجه و آگاه‌سازی مربیان و متریبان و نداشتن اطلاعات کافی از فرایند مربیگری به دلیل نداشتن نظام آموزشی صحیح)	

(۶۵) (۱۰)	حامی نبودن فرهنگ ملی (عدم حمایت ارزش‌های فرهنگی حاکم بر جامعه از ابزار مربیگری)	حامی نبودن	موانع برون سازمان
(۱۸) (۵۰)		فرهنگ ملی	
(۱۷) (۴۶)			

بعد از بررسی منابع مختلف و استخراج نظریه‌ها طبق جدول شماره ۱، ابتدا با بررسی منابع مختلف ۴۰ موانع فرعی (مضامین پایه) شناسایی گردید که این موانع به ۴ دسته موانع کلی (مضامین فراگیر) بدین شرح ۱- موانع مرتبط به مربی با ۵ مانع اصلی (ضعف مهارت ارتباطی و حل مسئله، ضعف مهارت ارائه بازخور، سبک مدیریتی نامناسب، عدم تدوین اهداف واقع‌بینانه و پایبندی به آن، رفتارها و نگرش‌های نامناسب مربی)؛ ۲- موانع مرتبط با مربی با ۳ مانع اصلی (تمایل مربی به سبک دستوری، عدم اعتماد به مربیان، فقدان انگیزه مربی)؛ ۳- موانع درون سازمانی با ۳ مانع اصلی (فرهنگ سازمانی نامناسب و فقدان آگاهی، ضعف ساختاری و عدم حمایت مدیران ارشد، سیستم‌های حمایتی نامناسب مدیریت منابع انسانی)؛ ۴- موانع برون سازمانی با مانع اصلی (حامی نبودن فرهنگ ملی) تقسیم‌بندی گردید و خروجی در هر مرحله توسط متخصصان حوزه مدیریت مورد ارزیابی و تایید قرار گرفت.

**بخش کمی:** در پژوهش حاضر جهت آزمون پرسشنامه تدوین شده براساس موانع استخراج شده در بخش کیفی از روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه سوم با رویکرد حداقل مجذورات جزئی<sup>۱</sup> استفاده شده است. روش PLS به علت وابستگی کمتر به مقیاس‌های اندازه‌گیری (لازم نیست سطح سنجش مقیاس‌ها، فاصله‌ای یا نسبی باشد)، اندازه نمونه، و توزیع باقیمانده، می‌تواند به عنوان یکی از روش‌های توانمند تحلیل مورد استفاده قرار گیرد. در پژوهش حاضر نیز از روش PLS به علت مزایایی که نسبت به رویکرد مبتنی بر کوواریانس دارد، استفاده شده است. در جدول ۳ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش (میانگین و انحراف معیار) گزارش شده است.

جدول ۳: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	متغیر	میانگین	انحراف معیار
ضعف مهارت ارتباطی و حل مسئله	۳/۸۸	۰/۶۸	عدم اعتماد به مربیان	۳/۵۴	۰/۸۹
ضعف مهارت ارائه بازخورد	۳/۲۶	۰/۹۹	فقدان انگیزه مربی	۳/۵۲	۰/۹۰
سبک مدیریتی نامناسب	۳/۷۲	۰/۶۷	فرهنگ سازمانی نامناسب و فقدان آگاهی	۳/۳۶	۰/۶۹
عدم تدوین اهداف واقع‌بینانه و پایبندی به آن	۳/۷۸	۰/۶۶	ضعف ساختاری و عدم حمایت مدیران ارشد	۳/۸۰	۰/۸۵
رفتارها و نگرش نامناسب مربی	۳/۸۲	۰/۶۶	سیستم‌های حمایتی نامناسب مدیریت منابع انسانی	۳/۸۷	۰/۵۲
تمایل مربی به سبک دستوری	۳/۵۲	۰/۸۳	حامی نبودن فرهنگ ملی	۳/۹۶	۰/۶۸

در پژوهش حاضر جهت تحلیل عاملی تأییدی مرتبه سوم از رویکرد حداقل مجذورات جزئی استفاده شده است. روش PLS به علت وابستگی کمتر به مقیاس‌های اندازه‌گیری (لازم نیست سطح سنجش مقیاس‌ها، فاصله‌ای یا نسبی باشد)، اندازه نمونه، و توزیع باقیمانده، می‌تواند به عنوان یکی از روش‌های توانمند تحلیل مورد استفاده قرار گیرد. در پژوهش حاضر نیز از روش PLS به علت مزایایی که نسبت به رویکرد مبتنی بر کوواریانس دارد، استفاده شده است.

در روش تحلیل عاملی تأییدی، ابتدا به ساکن لازم است تا روایی سازه<sup>۱</sup> مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های موردنظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. در جدول ۴ مقادیر بار عاملی و آماره t برای نشانگرهای متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۴: مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای متغیرهای پژوهش

متغیر	گویه	بار عاملی	آماره t	نتیجه
ضعف مهارت ارتباطی و حل مسئله	۱	۰/۹۱	۵۶/۰۵	تایید نشانگر
	۲	۰/۷۴	۱۲/۰۳	تایید نشانگر
	۳	۰/۸۴	۲۶/۸۴	تایید نشانگر
سبک مدیریتی نامناسب	۱	۰/۷۴	۱۸/۴۹	تایید نشانگر
	۲	۰/۷۱	۱۵/۲۶	تایید نشانگر
	۳	۰/۹۱	۵۴/۱۵	تایید نشانگر
	۴	۰/۸۴	۱۸/۴۷	تایید نشانگر
عدم تدوین اهداف واقع‌بینانه و پایبندی به آن	۱	۰/۷۳	۱۰/۱۰	تایید نشانگر
	۲	۰/۸۷	۳۲/۴۱	تایید نشانگر
	۳	۰/۸۲	۳۱/۴۹	تایید نشانگر
رفتارها و نگرش نامناسب مربی	۱	۰/۷۸	۱۷/۹۳۷	تایید نشانگر
	۲	۰/۶۵	۹/۸۲۱	تایید نشانگر
	۳	۰/۸۵	۴۲/۲۱	تایید نشانگر
	۴	۰/۷۷	۲۰/۱۷	تایید نشانگر
	۵	۰/۸۱	۲۲/۸۳	تایید نشانگر
	۶	۰/۷۹	۱۸/۷۳	تایید نشانگر
	۷	۰/۸۵	۴۰/۲۹	تایید نشانگر
	۸	۰/۷۶	۱۶/۸۲	تایید نشانگر
	۹	۰/۷۷	۱۸/۵۶	تایید نشانگر
	۱۰	۰/۸۲	۲۲/۴۰	تایید نشانگر

## 1- Construct Validity

تایید نشانگر	۲۰/۵۸	۰/۸۲	۱	فرهنگ سازمانی نامناسب و فقدان آگاهی
تایید نشانگر	۲۱/۵۱	۰/۸۳	۲	
تایید نشانگر	۱۴/۵۴	۰/۷۶	۳	
تایید نشانگر	۱۴/۴۸	۰/۷۵	۴	
تایید نشانگر	۸/۳۳	۰/۹۲	۱	ضعف ساختاری و عدم حمایت مدیران ارشد
تایید نشانگر	۸/۶۳	۰/۹۷	۲	
تایید نشانگر	۸/۲۸	۰/۸۸	۳	
تایید نشانگر	۸/۴۴	۰/۹۳	۴	
تایید نشانگر	۳۷/۳۹	۰/۸۷	۱	سیستم‌های حمایتی نامناسب مدیریت منابع انسانی
تایید نشانگر	۱۰/۷۸	۰/۶۵	۲	
تایید نشانگر	۲۶/۵۰	۰/۸۳	۳	
تایید نشانگر	۱۵/۲۸	۰/۷۸	۴	
تایید نشانگر	۹/۸۱	۰/۶۲	۵	
تایید نشانگر	۱۲/۸۱	۰/۷۰	۶	
تایید نشانگر	۹/۳۷	۰/۶۷	۷	

بر اساس نتایج جدول ۴ مشخص می‌شود گویه‌های دارای مقدار  $t$  بالاتر از  $1/96$  در فرآیند تحلیل باقی می‌مانند. لذا روایی سازه<sup>۱</sup> که برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها، انجام شد نشان می‌دهد که نشانگرهای متغیرهای پژوهش، ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آوردند. در مدل معادلات ساختاری علاوه بر روایی سازه که برای بررسی اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها به کار می‌رود، روایی همگرا نیز مورد نظر است. روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. به منظور محاسبه روایی همگرا، فورنل و لارکر<sup>۲</sup> استفاده از معیار AVE<sup>۳</sup> را پیشنهاد داده‌اند. در این روش اگر AVE حداقل برابر با  $0/5$  باشد، شاخص‌ها، روایی همگرایی مناسبی دارند. علاوه بر این، جهت بررسی پایایی نیز از شاخص پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵: بررسی مقادیر میانگین واریانس استخراج شده

- 
- 1- Construct Validity
  - 2- Fornell & Lacker
  - 3- Average Variance Extracted

متغیر	مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	سطح قابل قبول	Composite reliability	سطح قابل قبول
ضعف مهارت ارتباطی و حل مسئله	۰/۶۹	۰/۵	۸۷۰	۰/۷
سبک مدیریتی نامناسب	۰/۶۵	۰/۵	۰/۸۹	۰/۷
عدم تدوین اهداف واقع بینانه و پایبندی به آن	۰/۶۵	۰/۵	۰/۸۵	۰/۷
رفتارها و نگرش نامناسب مربی	۰/۶۲	۰/۵	۹۴	۰/۷
فرهنگ سازمانی نامناسب و فقدان آگاهی	۰/۶۳	۰/۵	۰/۸۷	۰/۷
ضعف ساختاری و عدم حمایت مدیران ارشد	۰/۸۶	۰/۵	۰/۹۶	۰/۷
سیستم‌های حمایتی نامناسب مدیریت منابع انسانی	۰/۵۴	۰/۵	۰/۸۹	۰/۷

در این پژوهش علاوه بر روایی همگرا، از روایی واگرا نیز استفاده شده است. برای بررسی این موضوع از روش فورنل لارکر استفاده شد. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن و سازه‌های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. این موضوع در جدول ۶ نشان داده شده است. اعداد قطر ماتریس شاخص فورنل لارکر را نشان می‌دهند.

جدول ۶: بررسی مقادیر ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده با همبستگی‌ها

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
ضعف مهارت ارتباطی و حل مسئله	۰/۸۳											
ضعف مهارت ارائه بازخورد	۰/۳۳	-										
سبک مدیریتی نامناسب	۰/۴۰	۰/۳۹	۰/۸۱									
عدم تدوین اهداف واقع بینانه و پایبندی به آن	۰/۴۹	۰/۵۳	۰/۵۹	۰/۸۱								
رفتارها و نگرش نامناسب مربی	۰/۶۹	۰/۴۱	۰/۶۱	۰/۶۶	۰/۷۹							
تمایل مربی به سبک دستوری	۰/۴۶	۰/۲۴	۰/۲۰	۰/۳۳	۰/۴۱	-						
عدم اعتماد به مربیان	۰/۳۷	۰/۲۳	۰/۲۶	۰/۴۹	۰/۵۲	۰/۶۰	-					
فقدان انگیزه مربی	۰/۲۰	۰/۲۶	۰/۲۶	۰/۳۲	۰/۳۷	۰/۵۳	۰/۶۳	-				
فرهنگ سازمانی نامناسب و فقدان آگاهی	۰/۳۲	۰/۶۵	۰/۴۲	۰/۴۷	۰/۳۴	۰/۲۰	۰/۲۵	۰/۲۱	۰/۷۹			
ضعف ساختاری و عدم حمایت مدیران ارشد	۰/۲۴	۰/۲۵	۰/۴۳	۰/۲۱	۰/۲۸	۰/۱۹	۰/۱۸	۰/۱۹	۰/۴۳	۰/۹۳		
سیستم‌های حمایتی نامناسب مدیریت منابع انسانی	۰/۳۴	۰/۵۹	۰/۳۸	۰/۵۶	۰/۴۵	۰/۲۷	۰/۳۸	۰/۲۹	۰/۶۱	۰/۳۵	۰/۷۳	
حامی نبودن فرهنگ ملی	۰/۳۶	۰/۴۵	۰/۳۲	۰/۳۷	۰/۴۱	۰/۲۳	۰/۲۱	۰/۲۳	۰/۵۰	۰/۳۴	۰/۶۷	-

چون در تحقیق حاضر، هر کدام از مقوله‌های موانع مرتبط با مربی، موانع مرتبط با مربی، موانع درون سازمانی و موانع برون‌سازمانی دارای شاخص‌هایی می‌باشند که می‌توانند به عنوان نشانگر این سازه‌ها عمل کنند، لذا تحلیل عاملی مرتبه دوم در راستای آزمون مدل اندازه‌گیری و نیز روائی مقوله‌های موانع مرتبط با مربی، موانع مرتبط با مربی، موانع درون سازمانی و موانع برون‌سازمانی بررسی شده است. در جدول ۷ مقادیر بار عاملی و آماره  $t$  برای نشانگرهای هر سازه آورده شده است.

جدول ۷: مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای هر سازه در قالب مدل اندازه‌گیری

سازه	نشانگر	بار عاملی	آماره $t$	نتیجه
موانع مرتبط با مربی	ضعف مهارت ارتباطی و حل مسئله	۰/۷۵	۸/۷۸۴	تأیید
	ضعف مهارت ارائه بازخورد	۰/۵۵	۹/۵۷۶	تأیید
	سبک مدیریتی نامناسب	۰/۷۶	۱۳/۹۹۱	تأیید
	عدم تدوین اهداف واقع بینانه و پایبندی به آن	۰/۸۰	۲۴/۷۴	تأیید
موانع مرتبط با مربی	رفتارها و نگرش نامناسب مربی	۰/۹۶	۱۶۶/۶۹	تأیید
	تمایل مربی به سبک دستوری	۰/۸۹	۲۵/۴۲	تأیید
	عدم اعتماد به مربیان	۰/۹۳	۶۳/۲۰	تأیید
موانع درون سازمانی	فقدان انگیزه مربی	۰/۸۱	۱۴/۸۸	تأیید
	فرهنگ سازمانی نامناسب و فقدان آگاهی	۰/۸۷	۴۵/۸۸	تأیید
	ضعف ساختاری و عدم حمایت مدیران ارشد	۰/۷۲	۷/۴۳	تأیید
موانع برون‌سازمانی	سیستم‌های حمایتی نامناسب مدیریت منابع انسانی	۰/۸۸	۴۸/۸۳	تأیید
	حامی نبودن فرهنگ ملی	۰/۶۸	۱۲/۱۰۶	تأیید

بر اساس نتایج جدول ۷ مشخص می‌شود که تمام نشانگرهای سازه‌های مورد مطالعه دارای مقدار  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ بودند. لذا روایی سازه که برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها، انجام شد نشان می‌دهد که نشانگرهای هر مقوله، ساختارهای عاملی مناسبی جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آورند.

یکی دیگر از قابلیت‌های نرم‌افزار SMARTPLS تحلیل مدل‌هایی است که دارای عامل‌های مرتبه سوم هستند. مدل عاملی مرتبه سوم را به عنوان نوعی از مدل‌های عاملی تعریف می‌کنند که در آن عامل‌های مکنون که با استفاده از مؤلفه‌هایی اندازه‌گیری می‌شوند خود تحت تاثیر یک متغیر زیربنایی تر و به عبارتی متغیر مکنون، اما در یک سطح بالاتر قرار دارند (۶۶). و چون در تحقیق حاضر، هر کدام از مقوله‌های موانع مرتبط با مربی، موانع مرتبط با مربی، موانع درون سازمانی و موانع برون‌سازمانی می‌توانند به عنوان نشانگر موانع موفقیت مربیگری عمل کنند، لذا تحلیل عاملی مرتبه سوم انجام شده است.



آزمون الگوی نظری پژوهش و فرضیه‌های پژوهش در روش PLS از طریق بررسی ضرایب مسیر (بارهای عاملی) و مقادیر  $R^2$  امکان‌پذیر است (۶۶). همچنین از روش بوت استراپ (با ۳۰۰ زیر نمونه) برای محاسبه مقادیر آماره t جهت تعیین معنی‌داری بارهای عاملی استفاده شد. بارهای عاملی برای تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک مورد استفاده قرار می‌گیرند و مقادیر  $R^2$  نشانگر واریانس تبیین شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین است. علاوه بر آن از ضریب  $Q^2$  استون-گیسر<sup>۱</sup> برای بررسی توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته از روی متغیرهای مستقل استفاده شد. مقادیر مثبت این ضریب نشانگر توانایی پیش‌بینی است (وینزی، چین، هنسلر و وانگ، ۲۰۱۰). با توجه به این معیارها، نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که میزان واریانس تبیین شده موانع مرتبط با مربی (۰/۸۴)، موانع مرتبط با مربی (۰/۳۰)، موانع درون‌سازمانی (۰/۶۶) و موانع برون-سازمانی (۰/۴۶) است و همه در سطح قابل‌قبولی هستند. مثبت بودن مقادیر  $Q^2$  برای تمامی متغیرها نیز نشان می‌دهد که این متغیرها اثر معنی‌داری بر موانع موفقیت مربیگری دارند.

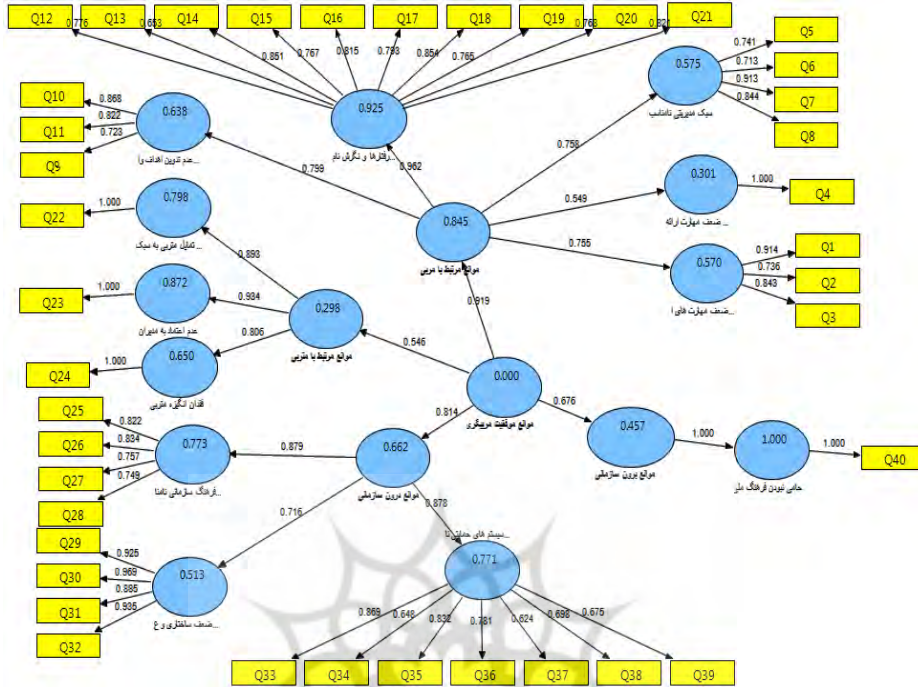
جدول ۸: نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه سوم موانع موفقیت مربیگری

سازه	بارعاملی	مقدار t	P	$R^2$	$Q^2$
موانع مرتبط با مربی	۰/۹۲	۴۳/۲۸۸	۰/۰۰۱	۰/۸۴	۰/۳۸۸
موانع مرتبط با مربی	۰/۵۵	۷/۷۸۱	۰/۰۰۱	۰/۳۰	۰/۲۳۰
موانع درون‌سازمانی	۰/۸۱	۱۶/۷۱۹	۰/۰۰۱	۰/۶۶	۰/۲۹۰
موانع برون‌سازمانی	۰/۶۸	۱۲/۱۰۶	۰/۰۰۱	۰/۴۶	۰/۴۵۷

شکل ۱ و ۲ خروجی نرم‌افزار برای مدل آزمون شده پژوهش نشان داده شده است. در شکل ۱ بارهای عاملی و در شکل ۲ ضرایب تی نشان داده شده است.

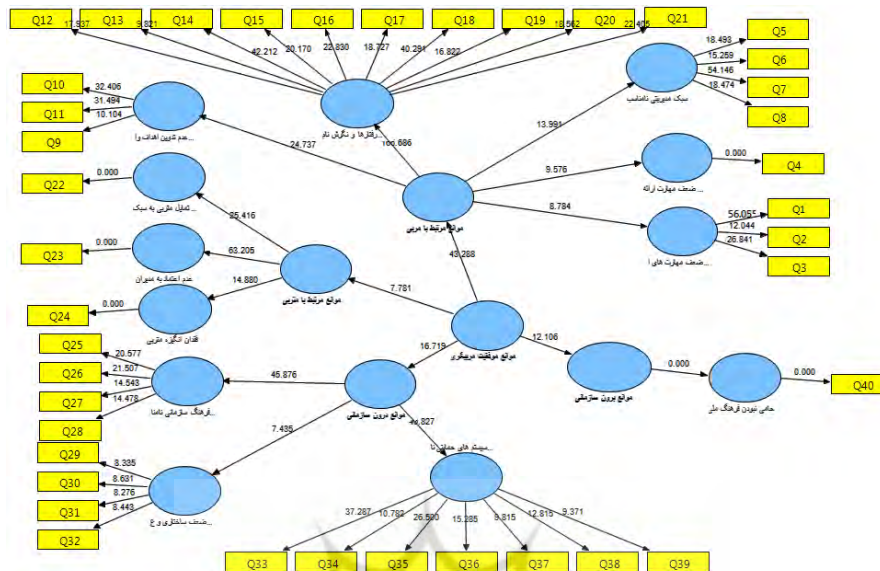
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1- Stone – Giesser  
2- Vinzi, Henseler & Wang



شکل ۱: مدل آزمون شده مرتبه سوم تحقیق (بارهای عاملی)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲: ضرایب تی مدل آزمون شده تحقیق (ضرایب تی)

ضرایب تی بالای  $1/96 \pm$  تا  $2/58 \pm$  در سطح  $0/05$  معنی دار می‌باشند و ضرایب تی بالاتر از  $2/58 \pm$  در سطح  $0/01$  معنی دار هستند. همانطور که در شکل ۴-۶ مشاهده ضرایب تی تمام مسیرها بالاتر از  $2/58$  است که بیانگر این است تمام مسیرها در سطح  $0/01$  معنادار هستند. لازم به ذکر است که هیچکدام از نشانگرها در تحلیل حذف نشدند. در مجموع نتایج مدل آزمون شده نشان داد که ضعف مهارت ارتباطی و حل مسئله، ضعف مهارت ارائه بازخورد، سبک مدیریتی نامناسب، عدم تدوین اهداف واقع بینانه و پایبندی به آن، رفتارها و نگرش نامناسب مربی، تمایل متری به سبک دستوری، عدم اعتماد به مربیان، فقدان انگیزه متری، فرهنگ سازمانی نامناسب و فقدان آگاهی، ضعف ساختاری و عدم حمایت مدیران ارشد، سیستم‌های حمایتی نامناسب مدیریت منابع انسانی و حامی نبودن فرهنگ ملی می‌توانند به عنوان موانع موفقیت مربیگری مدیران در صنایع پتروشیمی در نظر گرفته شوند. علاوه بر این نتایج نشان داد که موانع مرتبط با مربی ( $0/91$ )، موانع درون سازمانی ( $0/81$ )، موانع برون سازمانی ( $0/68$ ) و موانع مرتبط با متری ( $0/55$ ) به ترتیب دارای بیشترین و کمترین تأثیر بر موفقیت مربیگری هستند.

در نهایت جهت نشان دادن اعتبار یافته‌های مدل تحقیق از شاخص‌های برازش مدل‌های معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. شاخص برازش کلی الگو در PLS شاخص

GOF<sup>۱</sup> است و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگوی PLS به صورت کلی استفاده کرد. در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون شده شاخص برازش مطلق GOF، ۰/۶۲ به دست آمد که این مقدار برای این شاخص برازش، نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است.

## بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر تلاش گردیده است تا ضمن بررسی مفهوم مربیگری مدیریتی به شناسایی موانع و چالش‌های موفقیت مربیگری مدیران در صنعت پتروشیمی پرداخته شود. روش پژوهش حاضر به روش ترکیبی (کیفی و کمی) بود. در بخش کیفی ابتدا مطالعه منابع نظری و کتاب‌های مرجع در زمینه مربیگری مدیران پرداخته شد. براین اساس عوامل موثر بر عدم موفقیت مربیگری مدیران در پژوهش‌های مختلف شناسایی و دسته بندی شد. خروجی مطالعات توسط ۵ نفر از متخصصان و اساتید حوزه مدیریت و مربیگری مورد ارزیابی، پالایش و تأیید قرار گرفته است؛ بر همین اساس ۴۰ موانع فرعی (مضامین پایه) استخراج شد که بر مبنای آن پرسشنامه‌ای با ۴۰ گویه تهیه شد. که با توجه به ۴۰ مانع فرعی، ۱۲ مانع اصلی (ضعف مهارت ارتباطی و حل مسئله، ضعف مهارت ارائه بازخورد، سبک مدیریتی نامناسب، عدم تدوین اهداف واقع بینانه و پایبندی به آن، رفتارها و نگرش نامناسب مربی، تمایل مرتبی به سبک دستوری، عدم اعتماد به مربیان، فقدان انگیزه مرتبی، فرهنگ سازمانی نامناسب و فقدان آگاهی، ضعف ساختاری و عدم حمایت مدیران ارشد، سیستم‌های حمایتی نامناسب مدیریت منابع انسانی و حامی نبودن فرهنگ ملی) و ۴ مانع کلی (موانع مرتبط با مربی- موانع مرتبط با مرتبی - موانع درون سازمانی و موانع برون سازمانی) شناسایی شد. با توجه به توصیه‌های متخصصان و برطرف نمودن سایر مشکلات موجود در پرسشنامه، نتیجه نهایی بر روی گروه نمونه اجرا شد. جامعه آماری ۱۶۷ نفر از مدیران، معاونین و روسای پتروشیمی بودند که ۱۱۶ نفر از آنان با استفاده از فرمول کوکران به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SMARTPLS استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی مرتبه سوم نشان داد که ضعف مهارت ارتباطی و حل مسئله، ضعف مهارت ارائه بازخورد، سبک مدیریتی نامناسب، عدم تدوین اهداف واقع بینانه و پایبندی به آن، رفتارها و نگرش نامناسب مربی، تمایل مرتبی به سبک دستوری، عدم اعتماد به مربیان، فقدان انگیزه مرتبی، فرهنگ سازمانی نامناسب و فقدان آگاهی، ضعف ساختاری و عدم حمایت مدیران ارشد، سیستم‌های حمایتی نامناسب مدیریت منابع انسانی و حامی نبودن فرهنگ ملی می‌توانند به عنوان موانع موفقیت مربیگری مدیران در صنایع پتروشیمی در نظر گرفته شوند. علاوه بر این

نتایج نشان داد که موانع مرتبط با مربی (۰/۹۱)، موانع درون سازمانی (۰/۸۱)، موانع برون سازمانی (۰/۶۸) و موانع مرتبط با مربی (۰/۵۵) به ترتیب دارای بیشترین و کمترین تأثیر بر موفقیت مربیگری مدیران هستند. نتیجه نهایی اینکه مدل آزمون شده موانع موفقیت مربیگری مدیران، از روایی و پایایی مناسبی در جامعه ایرانی برخوردار است و می‌تواند در صنعت پتروشیمی مورد استفاده قرار گیرد. همانطور که ذکر شد نقش مدیر به عنوان مربی برای تمامی سازمان‌ها و شرکت‌هایی که می‌خواهند با تغییر و تحولات محیطی همگام باشند و در کسب مزیت رقابتی پیشرو باشند به عنوان یک ضرورت است، بر مبنای نتایج حاصل از این پژوهش و با توجه موانع شناسایی شده در شرکت پتروشیمی داشتن استراتژی‌هایی در حوزه کلان و منابع انسانی به منظور غلبه بر موانع مربیگری مدیران پیشنهاد می‌شود:

- انتخاب صحیح مدیران بر اساس ویژگی‌های شخصیتی و ذاتی، مهارت‌های مدیریتی، تحصیلات و تجربیات مرتبط: یکی از موانع اصلی شناسایی شده در ارتباط با موانع مربیگری مربوط به مدیران به عنوان مربی با بیشترین تأثیر (۹۱٪) می‌باشد. به منظور رفع این مانع در صنعت پتروشیمی پیشنهاد می‌گردد مدیرانی انتخاب شوند که دارای ویژگی‌های شخصیتی و ذاتی مربی بودن باشند، نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی داشته باشند و به سبک دستوری و آمرانه خو نگرفته باشند و با تدوین نظام سیستماتیک مربیگری و ارائه آموزش‌های لازم بتوانند به خود عنوان مربی عمل کنند و اهداف واقع بینانه‌ای به منظور مربیگری در شرکت همراستا با استراتژی کلان و حوزه منابع انسانی تدوین نمایند. از مهارت‌های مدیریتی مثل مهارت‌های ارتباطی و حل مسئله و مهارت ارائه بازخورد به منظور توانمندسازی و توسعه فردی افراد برخوردار باشد.

- لزوم آگاه‌سازی، توجیه و ایجاد انگیزه و اعتماد در کارکنان به منظور کاهش مقاومت در مقابل فرایند مربیگری و استقبال از مربی بودن به منظور خودیادگیری و توسعه فردی: یکی از موانع مربوط به کارکنان به عنوان مربی و عدم استقبال کارکنان شرکت پتروشیمی از مربیگری حتی با وجود برگزاری دوره‌های آموزشی در این حوزه عدم آگاهی از وجود و مزایای سبک‌های جدید مدیریتی جهت رشد و بالندگی فرد و سازمان می‌باشد. از طریق داشتن نظام آموزشی سیستماتیک فرایند مربیگری را طراحی نمود و در این راستا حرکت کرد و به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان، پیشنهاد می‌گردد مربیگری را به الگوی مسیر پیشرفت شغلی مرتبط کرده تا کارکنان نتایج ملموس آن را در ارتقاء و انتصاب مشاهده کنند و مشوقی برای استقبال از آن باشد. به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان و اعتماد به مدیران خود به عنوان مربی در صنعت پتروشیمی پیشنهاد می‌گردد فرایند مربیگری با سایر زیرسیستم‌های منابع

انسانی مانند جذب، پرداخت، آموزش، ارتقاء، ارزیابی عملکرد، پرداخت حتماً در ارتباط باشد تا کارکنان درک کنند که تلاش‌های آنان دیده می‌شود و بی‌پاسخ نمی‌ماند و در شرکت برای نیروهای پرتلاش که به دنبال تحقق اهداف فردی و سازمانی هستند ارزش قائل هستند و صرفاً تلاشی یک سویه و بی‌نتیجه نیست.

- تلاش برای رفع موانع درون سازمانی و زیرساختی: یکی از موانع اساسی بر سر راه مربیگری مدیران موانع زیرساختی از جمله ساختار بروکراسی صنعت پتروشیمی می‌باشد. به منظور رفع موانع مذکور ابتدا باید به انتخاب ساختاری پویا و چابک متناسب با عوامل درونی شرکت (محیط، استراتژی، تکنولوژی، فرهنگ و اندازه) و عوامل بیرونی (عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی) تاثیرگذار بر شرکت پرداخت. هر چند ساختار شرکت تحت تاثیر قوانین بالادستی است و امکان تغییر آن به راحتی وجود ندارد پیشنهاد می‌شود شرکت از ساختار ماتریسی استفاده کند. در ساختار ماتریسی می‌توان پرسنلی خلاق و نوآور متناسب با فرایند مربیگری استعدادیابی و انتخاب شوند تا بتوان از طریق توانمندسازی آنان از طریق مربیگری باعث تحقق اهداف فردی و سازمانی شوند و کسب مزیت رقابتی کنند. در ساختار ماتریسی اعضای تیم می‌توانند به‌آسانی فراتر از محدودیت‌هایی که در شکل سنتی مدیریت وجود دارد با یکدیگر تبادل اطلاعات کنند. از سویی پیاده‌سازی مطلوب مدیر به عنوان مربی بدون حمایت مدیران عالی شرکت هرگز محقق نخواهد شد. در صورتی که مدیران عالی خود به این نگاه نو اعتقادی نداشته باشند و یا حمایت ننمایند، تلاش مدیران به نتیجه نخواهد رسید. لذا پیشنهاد می‌گردد قبل از هر گونه اقدامی در این زمینه نسبت به خواست و نظر مدیران عالی در این حوزه اطمینان حاصل نمایند و از طریق ارائه اطلاعات مورد نیاز و بیان مزایای مشهود و رفع ابهامات به مدیران عالی کمک نمایند تا تصویر و درک شفافی نسبت به مقوله مربیگری و تصمیم‌گیری در این خصوص داشته باشند. همچنین به منظور استقرار فرایند مربیگری پس از تدوین فرایند سیستماتیک مربیگری در شرکت این سیستم با سایر زیرسیستم‌های حوزه منابع انسانی باید ارتباط مستقیمی داشته باشد تا مانند بسیاری از پروژه‌ها در صنعت پتروشیمی که به علل مختلف از جمله مسائل مالی نیمه کاره مانده است به عنوان یک پروژه تلقی نشود، زیرا نگاه کردن به مربیگری به عنوان پروژه نه یک فرایند سیستماتیک مرتبط با سایر زیرسیستم‌های شرکت باعث ابرتر ماندن آن خواهد شد. از سویی باید برای کارکنان و مدیران شفاف شود مربیگری منابع انسانی یک فرایند مستمر است که نتایج مشهود و محسوس آن در دراز مدت قابل رویت است. مدیران باید تلاش کنند مربیگری را به عنوان

یک زیر سیستم با زیر سیستم‌های دیگر منابع انسانی مرتبط کرده و از طریق تدوین دستورالعمل‌های مرتبط آن را در شرکت نهادینه سازند. بدون ارتباط مربیگری با زیر سیستم‌های دیگر از جمله نظام جبران خدمات، سیستم ارزیابی عملکرد، نظام پاداش و نظام تامین نیروی انسانی و ... تحقق آن محکوم به شکست خواهد بود. تغییر فرهنگ اغلب ممکن است سال‌ها طول می‌کشد و تنها بیان یک موضوع یا ارائه آموزش‌هایی مقطعی در حوزه مربیگری، باعث عملی شدن آن نمی‌گردد. باید رفتارها را مدل‌سازی نمود و آن‌ها را عملیاتی کرد و اجازه داد دیگران مزایای مربیگری را ببینند یا تجربه کنند.

از سویی هر پژوهشی با توجه به اهمیت آن یک فرآیند بدون پایان است و در طول انجام آن زمینه‌های بیشتری برای پژوهش مطرح می‌شود. با توجه به مباحث قبلی و براساس یافته‌های پژوهش موضوعات و پیشنهاد‌های زیر به علاقه‌مندان موضوع مربیگری، مدیران، مشاوران مدیریت و محققان آینده پیشنهاد می‌گردد:

- چگونگی حرکت سازمان به سمت سازمان مربیگرا و استقرار نظام مربیگری
- شناسایی رابطه بین استقرار نظام مربیگری و زیرسیستم‌های حوزه منابع انسانی
- استفاده محققان از خروجی این پژوهش جهت سازمان‌ها و صنایع دیگر و مقایسه نتایج حاصله با نتایج به دست آمده در این تحقیق.

## منابع

1. Lutz Allen S, Smith JE, Da Silva N. Leadership style in relation to organizational change and organizational creativity: Perceptions from nonprofit organizational members. *Nonprofit Management and Leadership*. 2013 Sep;24 (1):23-42.
2. Amagoh F. Perspectives on organizational change: systems and complexity theories. *The Innovation Journal: The public sector innovation journal*. 2008; 13 (3):1-4.
3. Taghizadeh Harat A, Hadianpour M. Business Coaching Competencies. The 4<sup>th</sup> International Conference on Modern Researches in Management, Economy and Accounting. 2016; 15 – 1.
4. Rogers J, Gilbert A, Whittleworth K. *Manager as Coach: The New Way to Get Results*. McGraw-Hill Education (UK); 2012 Nov 1.
5. Hagen MS. Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*. 2012; 24 (4):17-39.

6. Ellinger AD, Ellinger AE, Keller SB. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human resource development quarterly*. 2003 Dec; 14 (4):435-58. Cox E, Bachkirova T, Clutterbuck DA, editors. *The complete handbook of coaching*. Sage; 2010.
7. Park S, Yang B, McLean GN. An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development. Online submission. 2008.
8. Di Schiena C, Ivarsson C. Coaching: as a management philosophy. *Social science and business administration programers*. Master Thesis. 2005.
9. Gilley JW, Gilley AM. *The manager as coach*. Greenwood Publishing Group; 2007.
10. Joo BK, Sushko JS, McLean GN. Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. *Organization Development Journal*. 2012 Apr 1;30 (1):19-38.
11. Shami Zanjani H. Coaching in Today Organizations. *Prevalent Management Journal*. 2015; 1(2): 133 – 140.
12. Kalkavan S, Katrinli A. The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014 Sep 15 ;150:1137-47.
13. McGill OJ. The impact of executive coaching on the performance management of international managers in china. PHD thesis in philosophy work and organizational studies. 2010.
14. Vazifehdoost H, Radmard Ghadiri GH. Designing and Clarifying Management Coaching Concept Model and Organizational Confidence in Organizational Culture Context. *Management Information Journal (special volume for Organizational Culture National conference)*. 2017; (190): 93 – 98.
15. Ahmadzadeh S, Sayyadi S, Salajegheh S. Studying the Relationship between the Behavior of a Manager as Coach and Tendency to Leave Service by Employees: by Clarifying the moderating Role of Job Attitudes. *Organizational Behavior Studies Quarterly Journal*. 2017; 6(1): 57 – 80.



16. Fathi Vajargah K, Khorassani A, Daneshmandi S, Arman M. Studying and Clarifying Coaching Model in HR Training by Grounded Theory. 2014; 12(3): 375 – 398.
17. Yusefi H, mashali M, Menati H. Studying the Possibility of Execution in HR Training by Grounded Theory (case study: Tax Affairs Organization). Tax Research Journal. 2017; 82(34): 234 – 257.
18. Dehghanan H, Kamali A, Torkestani MS. The Role of Managerial Coaching in Developing Human Resources at Organizations. International Conference on Management and Accounting. Tehran. Nikan Higher Education Institute. 2016.
19. Utrilla PN, Grande FA, Lorenzo D. The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. Intangible Capital. 2015; 11(2):166-89.
20. Shabani Bahar GH, Husseini H, Farahani A, Keshavarz L. Determining the Relationship between Manager as Coach and the Performance of Employees in Ministry of Sport and Youth. Strategic Studies on Sport and Youth. 2015; 14(27): 179 – 192.
21. Pousa C, Mathieu A. Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2015 Jan 2;8(1):20-35.
22. Ellinger AD, Beattie RS. Toward a profession of coaching? A definitional examination of ‘coaching,’ ‘organization development,’ and ‘human resource development’. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2009; 7(1).
23. Daneshmand H. The Status of Roles and Competencies of Nurses’ Performance coaching and their Impact on Coaching results (Khorasan Iran Khodro Company). 2016; M. S. Dissertation. Firdausi University.
24. Sharifan A, Alavi SB. Identifying the Barriers on Executing Managerial Coaching in a Datacenter against Experts’ Undesired Performance. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources. 2018; 5(16): 21 – 49.
25. Zeus P. The coaching at work toolkit: A complete guide to techniques and practices. McGraw-Hill Australia; 2002.
26. Botma FJ. Development of a coaching framework for the business manager acting in an informal coaching role in the workplace (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University). 2012.
27. Marshall Mk. The Critical aspect of coaching outcomes. PHD Thesis in Leadership and Change Program. Antioch University. 2007.

28. Simpson MK. *Powerful Leadership through Coaching: Principles, Practices, and Tools for Leaders and Managers at Every Level*. John Wiley & Sons; 2019 Dec 24.
29. VanNieuwerburgh C. Barr M. Coaching in education, in Bachkirova, T., Spence, G. and Drake, D. (Eds), *Sage Handbook of Coaching*, Sage, London. 2017; 505-520.
30. Salomaa R. *Coaching of international managers: Organizational and individual perspectives*. Doctoral thesis by publication, University of Vaasa Faculty of Business Studies Department of Management. 2017.
31. Kovanen A. Dunn K. *Coaching Methods for SME's*. Bachelors Thesis. 2010.
32. Grant AM, Passmore J, Cavanagh MJ, Parker HM. The state of play in coaching today: a comprehensive review of the field. 2010; 25, 125-168.
33. Beevers K. Rea A. *Learning and Development Practice*. London: Chartered Institute of Personnel and Development .2010.
34. Renard L. *Executive coaching for professional organizations*. Unpublished doctoral dissertation, American University of London, London. 2005 Apr.
35. Wason K D. *Coaching Skills for Managers & Supervisors*. Handbook: KAW Consulting; 2009.
36. Alalteeg S. Coaching as a managerial tool within the framework of human resources management. *Global Journal of Human Resource Management*. 2017; 5(4): 47-53.
37. Woo HR. The moderating effects of managerial coaching between job characteristics and job performance. *The Journal of the Korea Contents Association*. 2015;15 (10):425-35.
38. Ismail A. Ahmad NN. Zainol A. *Managerial Coaching in Enhancing Employees Motivate*. *Acta Universities Danubius*. 2016; 12(3): 98-112.
39. King P, Eaton J. *Coaching for results*. Industrial and commercial training. 1999 Jul 1; 31(4): 145-151.
40. Turner C, McCarthy G. *Coachable moments: Identifying factors that influence managers to take advantage of coachable moments in day-to-day management*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2015 Jan;13 (1):1-3.
41. Govender BA. *The role of the line manager as performance coach (Doctoral dissertation)*. 2014.
42. Anderson D, Anderson M. *Coaching that counts*. Routledge; 2004 Dec 14.

43. Hunt JM, Weintraub J. How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*. 2002 Mar;21 (2):39-44.
44. Starr J. *The coaching manual: The definitive guide to the process, principles, and skills of personal coaching*. Pearson Education; 2003.
45. Memarzadeh Tehran GH, Mobini M, Golsamanlu KH. *Coaching (the Path of Thoughts, Concepts and Theories)*. Andishehaye Goharbar Publications. 2013.
46. Feldman DA. *The Manager's Pocket Guide to Workplace Coaching*. Human Resource Development; 2001.
47. Dastani M, Hadi Paykani M, Gholamzadeh D, Gholizadeh A. Providing Coaching Culture Pattern in Domestic Science and Technology Parks. *Organizational Culture Management*. 2020; 2(18): 249 – 272.
48. Anderson V, Rayner C, Schyns B. *Coaching at the sharp end: the role of line managers in coaching at work*. CIPD Publications; 2009.
49. Jahangiri A, Zoghi M, Rangriz H, Shams A. Modeling and Role Playing of Managers' Managerial Coaching. *HR Management in Oil Industry Quarterly Journal*. 2019; 11(42): 34 – 60.
50. Lin J, Reddy RM. Teaching, mentorship, and coaching in surgical education. *Thoracic surgery clinics*. 2019 Aug 1; 29 (3):311-20.
51. Ellinger AD, Beattie RS, Hamlin RG. *The manager as coach. The complete handbook of coaching*. 2014.
52. Carter A, Blackman A, Hicks B. *Barriers to coaching in business settings: a study and a categorization framework*; 2014.
53. Ferrar P. *The Paradox of Manager as Coach: Does Being a Manager Inhibit Effective Coaching?* (Doctoral dissertation, Oxford Brookes University); 2006.
54. Ladyshevsky RK. The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*. 2010 Jun 15; 31(4); 292-306.
55. McLean GN, Yang B, Kuo MH, Tolbert AS, Larkin C. Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*. 2005 Jun;16(2):157-78.

56. Ehrich LC, Hansford B. Mentoring: Pros and cons for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 1999 Oct;37(3):92-107.
57. Orth CD, Wilkinson HE, Benfari RC. The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*. *Journal of Nursing Administration*. 1999; 20(9):11-15.
58. Institute of Leadership & Management. (2007). *Coaching - Coaching and Training your Work Team - 5Ed - Institute of Leadership & Management*. Publisher: Pergamon Flexible Learning.
59. Dehghanan H, Kamali A, Torkestani MS. The Role of Managerial Coaching in Developing Human Resources at Organizations. *International Conference on Management and Accounting*. Tehran. Nikan Higher Education Institute. 2016.
60. Ahrens J, McCarthy G. Training for the leader as coach in the Australian context. *Australian and New Zealand Academy of Management Annual Conference*, 2014; 1-15.
61. Homan M, Miller LJ. *Coaching in organizations: Best coaching practices from the Ken Blanchard Companies*. John Wiley & Sons; 2008 Mar 31.
62. Lawson K. *Improving workplace performance through coaching*. Amer Media Incorporated; 1999.
63. Goleman D, Boyatzis R, McKee A. *Primal Leadership – Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing; 2002.
64. Lindbom D. A culture of coaching: the challenge of managing performance for long-term results. *Organization Development Journal*. 2007 Jul 1;25(2): 101-106.
65. Seyd abbaszade M, Amanisaribeglu J, Khezriazar H, Pashoi Gh. *An Introduction to modeling structural equations by pls technique and its application in behavioral sciences*. Urumiyeh University Publications. 2012.
66. Milner J, Milner T, McCarthy G. A coaching culture definition: An industry-based perspective from managers as coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2020 Jun; 56 (2):237-54.
67. Ballesteros-Sánchez L, Ortiz-Marcos I, Rodríguez-Rivero R. The impact of executive coaching on project managers' personal competencies. *Project Management Journal*. 2019 Jun; 50 (3):306-21.