



## Identifying the Components of Coaching Leadership (Case Study: Iranian Electricity Industry)

**Saeid Nik Akhlag**

PhD Candidate, Department of Educational Management, Faculty of Education and Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: sa\_nik@yahoo.com

**Reza Hoveida \***

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Educational Management, Faculty of Education and Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: r.hoveida@edu.ui.ac.ir

**Amir Hossein Mohammad Davoudi**

Associate Prof., Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran. E-mail: adavoudi838@yahoo.com

### Abstract

**Objective:** Coaching leadership is one of the new leadership models in modern organizations. It is a process for developing expertise and improving the employees' personal growth; however, many managers know little about this leadership style or do not have the necessary skills to exercise it. This study aimed to identify the components of coaching leadership.

**Methods:** This research is applied in terms of purpose, a field study in terms of data collection method, and exploratory (qualitative-quantitative) in terms of its implementation method. In its qualitative part, the grounded theory was used. For data analysis, the systematic approach, developed by Strauss and Corbin, was applied through open, axial, and selective coding. In order to validate the components of the research, several methods were used, among which the member checking method (interviewees) and interrater reliability were the most significant ones. In the quantitative part, the survey method was used. A 21-item researcher-made questionnaire was also used to collect data. Construct validity was assessed to evaluate the validity of the instrument based on confirmatory factor analysis. Cronbach's alpha method and combined reliability were used to evaluate the reliability of the questionnaire. The statistical population of the present study consisted of two parts. In the first part, the target population included prominent experts and university professors of leadership and coaching. Semi-structured interviews were conducted with 16 of them using the snowball sampling method. The latest related sources were also analyzed. In the second part, the statistical population included all employees working in the public sector of the

Iranian electricity industry, i.e. 16,899 people. From among them, using Cochran's formula, 370 people were selected by multi-stage cluster sampling.

**Results:** The results of the qualitative section indicated the components of coaching leadership as self-awareness, building-trust, empathy, effective communication, helping to set goals and design actions, monitoring growth and development, and team building.

**Conclusion:** According to the obtained results, the components of coaching leadership including self-awareness, empathy, building-trust, effective communication, helping to target and design actions by employees, monitoring the personal growth and development of employees, and team building in the Iranian electricity industry stand below the average level. Therefore, managers are required to try to strengthen these components, achieve the basic skills of coaching leaders, and put into practice their serious mission in organizations and Iranian society.

**Keywords:** Coaching leadership, Iranian electricity industry, Mixed research

**Citation:** Nik Akhlag, Saeid; Hoveida, Reza & Mohammad Davoudi, Amir Hossein (2022). Identifying the Components of Coaching Leadership (Case study: Iranian Electricity Industry). *Journal of Public Administration*, 14(1), 109-128. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2022, Vol. 14, No.1, pp. 109-128

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.337425.3085>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: December 16, 2021

Received in revised form: February 07, 2022

Accepted: March 04, 2022

Published online: June 21, 2022



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی



## شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربیگرا (مورد مطالعه: صنعت برق ایران)

### سعید نیک‌اخلاق

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: sa\_nik@yahoo.com

### رضا هویدا\*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: r.hoveida@edu.ui.ac.ir

### امیرحسین محمدداودی

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. رایانامه: adavoudi838@yahoo.com

## چکیده

**هدف:** یکی از مدل‌های نوین رهبری در سازمان‌های عصر حاضر، مدل رهبری مربیگراست. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربیگرا و ارزیابی مؤلفه‌های شناسایی‌شده در صنعت برق با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی اجرا شده است.

**روش:** در بخش کیفی، از استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شد و جامعه هدف، شامل متخصصان برجسته و اساتید دانشگاه در حوزه رهبری و مربیگری بود که با ۱۶ نفر از آنها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به عمل آمد. همچنین، جدیدترین منابع مرتبط، تحلیل شد. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از رویکرد سیستماتیک و کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی در نسخه ۲۰۲۰ نرم‌افزار مکس کیودا و در بخش کمی، از روش پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری بخش کمی، کلیه کارمندان بخش دولتی صنعت برق به تعداد ۱۶۸۹۹ نفر بود که از میان آنها با استفاده از فرمول کوکران و نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، ۳۷۰ نفر انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها، از پرسش‌نامه محقق‌ساخته ۲۱ سؤالی استفاده شد. تحلیل داده‌ها در بخش کمی با استفاده از نرم‌افزارهای اسمارت پی‌ال‌اس ۳ و اس‌پی‌اس ۲۲ انجام گرفت.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج بخش کیفی، مؤلفه‌های رهبری مربیگرا عبارت‌اند از: خودآگاهی، اعتمادسازی، هم‌دلی، برقراری ارتباط مؤثر، کمک به هدف‌گذاری و طراحی اقدام‌ها، نظارت بر رشد و توسعه و تیم‌سازی. نتایج بخش کمی پژوهش نشان داد که وضعیت موجود رهبری مربیگرا و تمامی مؤلفه‌های آن در صنعت برق، پایین‌تر از حد متوسط است.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس مؤلفه‌های استخراج‌شده در خصوص رهبری مربیگرا، مدیران می‌توانند مهارت‌های ضروری این سبک رهبری را در خود پرورش دهند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری مربیگرا، صنعت برق ایران، پژوهش آمیخته

**استناد:** نیک‌اخلاق، سعید؛ هویدا، رضا و محمدداودی، امیرحسین (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربیگرا (مورد مطالعه: صنعت برق ایران). *مدیریت دولتی*، ۱۴(۱)، ۱۰۹-۱۲۸.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۵  
تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۸  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۳  
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۳/۳۱

مدیریت دولتی، ۱۴۰۱، دوره ۱۴، شماره ۱، صص. ۱۰۹-۱۲۸  
ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران  
نوع مقاله: علمی پژوهشی  
© نویسندگان

## مقدمه<sup>۱</sup>

هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و همچنین افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، به مدیران و کارکنانی نیازمند است که بتوانند با بهره‌گیری مؤثر از توانمندی و شایستگی‌های خود، تصمیم‌ها و اقدام‌های مؤثرتری را در پیش بگیرند تا بتوانند منافع عمومی را به بهترین نحو تأمین کنند (هاشمیه انارکی، قلی پور، امیری و بابایی زکلیکی، ۱۴۰۰). اهمیت رصد دقیق سیستم اداری در عصر جدید و افزایش روزافزون توجه به توانمندسازی منابع انسانی، پژوهشگران علم اداره را بیش از پیش به توجه در حوزه منابع انسانی سازمان سوق داده است (خمش آیا، شیری و یاسینی، ۱۳۹۸). به نظر می‌رسد اگر برای مقابله با ضعف در توانمندسازی مدیران و کارکنان ناشی از ناکارآمدی اداره، چاره‌ای اندیشیده نشود، در بلندمدت شاهد آثار مخرب آن خواهیم بود.

امروزه مربیگری به یکی از مهارت‌های ضروری برای رهبری در محل کار تبدیل شده است و رهبران عملگرا در تلاش‌اند تا موفقیت خود را با به‌دست‌آوردن مهارت‌های مربیگری بیشتر کنند. آنها دریافته‌اند که دیگر اجرای نقش مدیر، ناظر و مانند آن به تنهایی برای پیشبرد اهداف کفایت نمی‌کند، بلکه چیزی که اهمیت دارد این است که موفقیت مجموعه، به موفقیت تک‌تک افراد بستگی دارد. وقتی رهبران در به کارگیری فنون مربیگری ماهر می‌شوند، با این کار سبک رهبری خود را از رئیس کارکنان بودن، به مربی کارکنان بودن، تغییر می‌دهند و آنها این واقعیت را درک می‌کنند که توسعه کارکنان یکی از اهداف اساسی شغل آنها محسوب می‌شود (آیبارا و اسکولار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

صنعت برق از صنایع پیشرو در کشور بوده که در حوزه فنی رشد قابل قبولی دارد. با این حال در مباحث مدیریت منابع انسانی، علی‌رغم فعالیت‌های بسیار، اقدامات ساختار یافته کمتری در این صنعت انجام شده است (خنجری، عسگر شهبازی و حیدری، ۱۳۹۷). در برخی از پست‌های سازمانی مهم مانند معاونت یا مدیر منابع انسانی در صنعت برق در سطح شرکت‌ها از مدیران دارای تخصص و تجربه غیرمرتبط با حوزه منابع انسانی استفاده می‌شود که این افراد آشنایی نسبت به حوزه مربیگری ندارند. عدم شناسایی مهارت‌های مدیر یا رهبر به‌عنوان مربی در صنعت برق، باعث عدم وجود شایستگی مربیگری در فرایندهای اصلی منابع انسانی شده است. همچنین در سیستم مدیریت عملکرد در صنعت برق، شایستگی و قابلیت مربیگری برای مدیران ارزیابی نمی‌شود و به‌عنوان شاخص مطرح نیست. در بین دوره‌های آموزشی که برای مدیران برگزار می‌شود، آموزش مربیگری آن هم به‌صورت کوتاه مدت، فقط به مدیران ارشد اختصاص می‌یابد که نسبت اندکی از آموزش‌های اختصاص داده‌شده به آنها را تشکیل می‌دهد. جبران خدمت مشخصی در قبال مهارت‌های مربیگری برای مدیران وجود ندارد و در کانون ارزیابی مدیران هم، مربیگری به‌عنوان شایستگی مجزایی مورد سنجش قرار نمی‌گیرد. یکی از دلایل اصلی و عمده بی‌توجهی سازمان‌ها و مدیران به فرایند مربیگری و عدم برنامه‌ریزی برای فرایند مربیگری، این است که معیار و شاخصی برای سنجش مدیر در راستای ایفای نقش مربیگری در اختیار نداشته‌اند در حالی که یکی از عوامل مهم موفقیت فرایند مربیگری، شناسایی مربیانی است که مهارت‌های لازم در این زمینه را

۱. مقاله حاضر از رساله دکتری دانشگاه اصفهان استخراج شده است.

داشته باشند. در این راستا پژوهشگر در پژوهش حاضر بر آن است مهارت‌های رهبر به‌عنوان مربی را شناسایی نماید، زیرا بدون شک گام اول برای حرکت به سمت مربیگری در سازمان این است که بدانیم مدیر یا رهبر برای ایفای نقش مربیگری باید دارای چه مهارت‌هایی باشد. این مرحله اولیه و زیربنایی باید انجام شود تا بتوانیم براساس آن قابلیت‌های مدیران و رهبران برای مربیگری را ارزیابی کنیم و بازخورد توسعه‌ای لازم در این زمینه را به آنها بدهیم. عدم شناسایی مهارت‌های مربیگری برای مدیران یا رهبران باعث می‌شود نتوانیم این قابلیت را در آنها سنجش و برای بهبود آن برنامه‌ریزی درستی داشته باشیم. سازمان زمانی می‌تواند در زمینه جذب، نگهداشت، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و آموزش مدیران و رهبران با محوریت مهارت‌های مربیگری اقدام نماید که تصویر شفاف و روشنی از این مهارت‌ها داشته باشد و تحقیق حاضر در پی ایجاد این تصویر است. همچنین به لحاظ نظری و جهت بررسی اسناد و منابع مربوطه، محقق اقدام به جست‌وجو در سایت‌های معتبر علمی و مراجعه به منابع و اسناد کتابخانه‌ای در وزارت نیرو و شرکت توانیر (شرکت تولید، توزیع و انتقال نیروی برق ایران) نمود که مشخص گردید پژوهشی در خصوص مربیگری رهبران در صنعت فوق‌الذکر وجود ندارد. به عبارت دیگر نگاهی به پیشینه پژوهش‌های مرتبط با حوزه مربیگری در صنعت برق در ایران مشخص می‌سازد که هیچ کدام از پژوهش‌های داخل در زمینه مهارت‌های رهبر به‌عنوان مربی نبوده است و در این زمینه خلأ پژوهشی وجود دارد. بنابراین می‌توان گفت بررسی فرایندهای منابع انسانی در صنعت برق نشان می‌دهد که کاستی‌هایی در طراحی و اجرای فرایندهای مربیگری در این صنعت وجود دارد. لذا با توجه به خلأ پژوهشی و اجرایی در خصوص فرایندهای توانمندسازی و توسعه منابع انسانی در زمینه مربیگری، پژوهشگر در وهله اول به دنبال درک عمیق‌تر سبک رهبری مربیگرا و سپس ارزیابی وضعیت موجود رهبری مربیگرا در صنعت برق است.

مربیگری در پژوهش‌های مدیریتی به‌عنوان یکی از مهارت‌های اساسی رهبری، مورد توجه است. چابکی سازمانی، تحول و رقابت‌پذیری بر افرادی متکی است که قادرند موانع انسانی، ساختاری و فرهنگی را حذف کنند در حالی که منابع و نقاط قوت سازمانی را اهرم قرار می‌دهند. سازمان‌های دولتی باید با تغییر و تحول در خود زمینه را برای پاسخ‌گویی به جامعه و نیازهای در حال تغییر شهروندان فراهم کنند (عسکری پور، متقی پیشه و شیخی، ۱۳۹۹). این چالش‌ها، به مدیران یا رهبرانی نیاز دارد که مجموعه متفاوتی از مهارت‌ها را نسبت به گذشته دارا باشند؛ بنابراین، مربیگری اثربخش به‌عنوان یکی از کارکردهای مهم رهبری مطرح می‌شود (جیلی، جری و الیس، ۲۰۱۰). عدم ایفای نقش مربیگری توسط مدیر یا رهبر، باعث می‌شود کارکنان بهره‌وری کمتر و تعهد پایین‌تری داشته باشند، خود را ارزشمند تلقی نکنند، انتقال دانش و مهارت به آنان صورت نگیرد و در نتیجه بهبود عملکرد به‌دست نمی‌آید که پیامد آن ضعف در توانمندسازی کارکنان است، در صورتی که شناسایی مهارت‌های مربیگری باعث می‌شود خود مدیران و رهبران نیز آگاه شوند که چه فرصت‌هایی برای رشد شخصی و حرفه‌ای خود پیش رو دارند (کلایتون، ۲۰۱۲).

رهبران مربیگرا باید یادگیری کارکنان را تسهیل کنند تا آنها به طور فزاینده‌ای بتوانند از بیشترین توانمندی خود در محیط کار استفاده نمایند. در سبک رهبری مربیگرا، تعهدی برای رشد افراد سازمان وجود دارد. این تعهد، هم‌راستا با هدف

مربیگری است که همان بالفعل کردن استعدادها، توانایی‌ها و ظرفیت‌های بالقوه کارکنان است. همچنین رهبران مربیگرا باید مهارت‌ها و شایستگی‌های قدرتمندی در خود ایجاد کنند و به توانایی‌شان در خوب انجام دادن مربیگری، کاملاً باور داشته باشند (معین و فدربسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). آینده صنعت برق ایران در گرو اتخاذ استراتژی و برنامه‌ریزی لازم به‌منظور توانمندسازی نیروی انسانی در توسعه و بهره‌برداری از صنعت برق و نیز پایش یک برنامه جدی برای اصلاح تدریجی نابسامانی‌های موجود می‌باشد (سلیمانی، نیکنام و سید صالحی، ۱۳۹۲).

با توجه به اهمیت صنعت برق به‌عنوان یک صنعت استراتژیک، به نظر می‌رسد استفاده از سبک رهبری مربیگرا توسط مدیران این صنعت، می‌تواند کمک قابل توجهی در توانمندسازی مدیران و کارکنان صنعت برق و حل مسائل و اصلاح تدریجی نابسامانی‌های این صنعت زیربنایی نماید. لذا تحقیق حاضر در پی احساس نیاز به توانمندسازی مدیران و کارکنان در توسعه و بهره‌برداری از صنعت برق در زمینه مسائل مدیریتی این صنعت انجام شده است. با توجه به آنچه گفته شد و نیز با توجه به اهمیت رهبری مربیگرا، پژوهش حاضر به‌دنبال آن است که به سؤال‌های ذیل پاسخ دهد:

۱. مؤلفه‌های رهبری مربیگرا کدامند؟

۲. وضعیت موجود مؤلفه‌های رهبری مربیگرا، از منظر کارکنان صنعت برق ایران چگونه است؟

### پیشینه نظری پژوهش

سبک رهبری مربیگرا<sup>۲</sup>، یکی از سبک‌های نوین رهبری در سازمان‌های مدرن است. این نوع رهبری، فرایندی برای توسعه تخصص و رشد فردی است. رهبران مربیگرا افراد را برای آینده روشن، رشد و پرورش می‌دهند. نخستین بار واژه رهبری مربیگرا توسط گولمن (۲۰۰۰) ارائه شد. وی در مقاله‌ای تحت عنوان «رهبری نتیجه‌محور»<sup>۳</sup> که در مجله کسب‌وکار هاروارد<sup>۴</sup> چاپ شد، شش سبک رهبری مربیگرا، اقتدارگرا، ارتباط‌گرا، مردم‌سالار، الگو گذار و زورگویانه را معرفی کرد که هر یک از آنها از تعدادی از اجزا چهارگانه هوش هیجانی (خودآگاهی، مدیریت بر خود، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط) نشئت می‌گیرد. او چارچوب شایستگی رهبری را براساس اجزا چهارگانه هوش هیجانی ارائه نمود و از نظر او رهبری مربیگرا بر مسئولیت‌پذیری و میزان شفافیت فعالیت‌ها تأثیرگذار خواهد بود. همچنین این سبک به ارتقای تعهد در سازمان و ایجاد جو سازمانی مثبت کمک خواهد کرد. پژوهش او نشان می‌دهد که از میان سبک‌های رهبری، سبک مربیگرا کمتر از دیگر سبک‌ها استفاده می‌شود. واقعیت آن است که بسیاری از مدیران با این سبک آشنا نیستند یا اینکه مهارت لازم در به کارگیری آن را ندارند، به‌ویژه هنگامی که صحبت از ارائه بازخوردهای مستمر پیش می‌آید که قرار است کارکنان را به حرکت وادار کند، نه اینکه باعث ایجاد ترس یا بی‌علاقگی و بی‌توجهی در آنها شود (گولمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰).

1. Moen & Federici  
2. Coaching leadership  
3. Leadership That Gets Results  
4. Harvard Business Review  
5. Goleman

رهبر مربیگرا در ارتباط خود با کارکنان از روش‌های مربیگری استفاده می‌کند و عنصر کلیدی آن، نحوه ارتباط او با کارکنان، نسبت به سایر رهبران است. رهبران مربیگرا، مکالمات قدرتمند، هوشمند و هیجانی را می‌آموزند که با آن تغییرات مثبت و اقداماتی که مبتنی بر اشتیاق و الهام هستند را هدایت می‌نمایند. مدیری که از این سبک رهبری استفاده می‌کند از تنوع درون گروهی بهره برده و از تمام ویژگی‌های منحصر به فرد کارکنان، حمایت می‌کند. هدف رهبران دارای این سبک این است که عملکرد افراد را به حداکثر رسانده و از ظرفیت آنها استفاده کنند. در این سبک رهبری، خواسته‌های فرد با اهداف تیم کاری پیوند می‌خورد و از کاربردهای آن این است که به افراد کمک می‌کند تا بتوانند به نحو کارآمدتری به تیم بهره برسانند (ستالا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

مربیگری به‌عنوان رویکرد مدیریتی برای کمک به زیردستان در بهبود شایستگی‌های موجود و به حداکثر رساندن پتانسیل‌های شخصی کارکنان است (امیرکبیری، بلوکی کورنده و جمشیدی، ۱۳۹۹). مربیگری، مهارتی است که مدیران خوب (در هر سطحی که باشند)، باید بتوانند آن را توسعه دهند و از آن استفاده کنند تا به یک رهبر در نقش مربی تبدیل شوند (آیبارا و اسکولار، ۲۰۱۹).

رهبرانی که توانایی مربیگری کارکنان خود را دارند، می‌توانند از نظر دستیابی به کارایی و ارائه بهترین نتیجه از کارکنان خود معجزه کنند. این توانمندی، نه تنها یک فرایند یادگیری برای کارکنان فراهم می‌نماید، بلکه امکانات بی‌پایان را برای رهبران فراهم می‌کند تا در یک زمینه خاص بهترین شوند (رَبها<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

سبک رهبری مربیگرا، شباهت‌های زیادی به رهبری دموکراتیک دارد، اما تأکید بیشتری بر رشد و موفقیت تک تک کارکنان دارد. مدیر به طور مداوم با پرسش از کارکنان و با تشویق آنها به تلاش برای انجام وظایف و روبه‌رو شدن با چالش‌های جدید و همچنین ایجاد مهارت‌های لازم، به کارکنان خود در بهبود قوت‌هایشان کمک می‌کند. رهبر مربیگرا معمولاً قصد دارد، کارکنان را آموزش دهد بدون اینکه به آنها جواب سؤال‌شان را بدهد. کار باید توسط کارکنان انجام شود و رهبر مربیگرا از آنها حمایت می‌کند (بیکر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

مدیران موفق باید توانایی یادگیری را در صنعت خود نهادینه نمایند و آن را بخشی از مهارت‌های عملی خود کنند. همچنین باید این توانایی را در افرادی که بر آنها نظارت دارند نیز، تقویت کنند. آنها باید با حمایت کل سازمان، خودشان را تبدیل به مربیانی کنند که وظیفه‌شان ایجاد انرژی، خلاقیت و کمک به یادگیری افراد تیم است. رهبری مربیگرا در تیم‌هایی که بیشتر خود هدایت شونده هستند، انگیزه یادگیری چیزهای جدید را دارند و مایلند خود را به چالش بکشند، بهترین عملکرد را دارد (آیبارا و اسکولار، ۲۰۱۹). همچنین برای موفقیت در سبک رهبری مربیگرا، مدیر باید فعالانه گوش دهد، در صورت لزوم سؤال کند، بازخورد سازنده بدهد و محیط قابل اعتمادی را برای تیم ایجاد کند. او باید بتواند نسبت به احساسات و عقاید دیگران هم‌دلی نشان دهد و همچنین نقاط قوت زیردستان را بشناسد و به آنها اشاره کند، به طوری که افراد زیردست بتوانند، بیشتر پیشرفت کنند (واچل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

1. Setala
2. Rabha
3. Becker
4. Wachtel

اکثر رهبران با نقش مدیریت روزانه عملکرد مستقیم خود، راحت هستند. با این حال، بسیاری از رهبران در مورد نقش توسعه ای خود، به ویژه مربیگری، آشنا نیستند. اکثر کارکنان می‌خواهند، مدیران به آنها آموزش دهند، اما می‌گویند، این به اندازه کافی اتفاق نمی‌افتد. رهبران در بهترین موقعیت برای حمایت از توسعه کارکنان خود هستند. مهارت‌های مربیگری یکی از ابزارهای مهمی است که می‌تواند برای تجدید تجارب روزمره کارکنان در محل کار و پیشرفت و توسعه ظرفیت رهبری در افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها استفاده شود (ناد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

مایلنر و همکاران (۲۰۱۸) اظهار می‌دارند که تقاضای رهبران برای مربیگری کارکنان خود در حال افزایش است و این امر فواید زیادی دارد. با این حال، در مورد مدیران، آموزش مربیگری یا آن آموزش‌هایی که در سازمان‌های آنها مورد نیاز است، کم است (مایلنر، مک‌کارتی و مایلنر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

### پیشینه تجربی پژوهش

بر اساس پیشینه کاوی انجام شده، کمتر پژوهشی را می‌توان یافت که به پدیده رهبری مربیگرا در سازمان پرداخته باشد. جکسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان «بررسی اثرات سبک رهبری مربیگرا بر روابط بین مدیران و کارمندان در آفریقای جنوبی» به این مهم دست یافت که سبک رهبری مربیگرا به طور گسترده‌ای در سازمان‌های آفریقای جنوبی برای توصیف سبک رهبری استفاده نمی‌شود، اما این سبک از طریق رفتارهایی که برخی مدیران نمایش می‌دهند، ظاهر می‌شود. پژوهشگر در مطالعه خود با استفاده از نظر گلن (۲۰۰۰)، سبک رهبری مربیگرا را دارای مؤلفه‌های همدلی، خودآگاهی و توسعه دیگران معرفی نموده و به تشریح مؤلفه‌ها می‌پردازد. یافته‌های بیشتر در این پژوهش نشان می‌دهد که سبک رهبری مربیگرا نقش مهمی در بهبود روابط بین مدیر و کارمند خود ایفا می‌کند.

لی و نیم سیلپ<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) هدف از پژوهش خود با عنوان «تأثیرات رهبری مربیگرا و سرمایه روان‌شناختی بر رفتار نوآورانه کارمندان در شرکت‌های با تکنولوژی سطح بالا: یک مطالعه موردی در استان هنان چین»، را بررسی تأثیرات رهبری مربیگرا و سرمایه روان‌شناختی بر رفتار نوآورانه کارمندان در شرکت‌های پیشرفته، در استان هنان چین ذکر کردند. پژوهش آنها کمی است و داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌ای از شرکت‌های دارای فناوری پیشرفته جمع‌آوری شد. آنها در چارچوب مفهومی ترسیم شده در پژوهش خود ابعاد: تشویق به اکتشاف، راهنمایی در حین کار و ارتقای توسعه کارکنان را، برای رهبری مربیگرا در نظر گرفته‌اند. نمونه‌ای به تعداد ۴۰۰ شرکت کننده در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفتند. پژوهشگران از این مطالعه نتیجه می‌گیرند که رهبری مربیگرا و سرمایه روان‌شناختی تأثیر شایان توجهی بر رفتار نوآورانه کارکنان دارند.

پلاز زوبرباهلر، سالانوا و مارتینز<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «برنامه مداخله رهبری مبتنی بر مربیگری: یک مطالعه آزمایشی» به نتایج مهمی دست یافتند. آنها در یک مطالعه آزمایشی کنترل شده که در آن ۴۱ مدیر اجرایی و

1. Naude
2. Milner, McCarthy & Milner
3. Jackson
4. Liu & Niyomsilp
5. Peláez Zuberbuhler, Salanova & Martínez



مدیران میانی (۲۵ نفر در گروه آزمایش و ۱۶ نفر در گروه کنترل)، از یک شرکت خودروسازی در اسپانیا مشارکت داشتند، ابتدا بازخورد قبل از ارزیابی مبتنی بر مربیگری دریافت کردند. سپس در راستای اجرای برنامه مداخله، کارگاه رهبری و سه جلسه مربیگری فردی اجرایی در طول مدت ۳ ماه با استفاده از رویکرد مبتنی بر نقاط قوت و مدل RE-GROW، توسط مربی اجرایی برون سازمانی، برگزار شد. آنها در مطالعه خود چهار بعد برای رهبری مبتنی بر مربیگری شناسایی کرده و بر اساس آنها، برنامه مداخله را اجرایی نموده‌اند که این ابعاد عبارت‌اند از: (الف) اتحاد کاری (ب) ارتباط باز (ج) یادگیری و توسعه و (د) پیشرفت و نتایج. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نتایج نشان داد که برنامه مداخله، در افزایش مهارت‌های رهبری مبتنی بر مربیگری، سرمایه روان‌شناختی، اشتیاق شغلی و افزایش عملکرد مشارکت‌کنندگان، موفق بود. همچنین نتایج نشان داد که برنامه مداخله رهبری مبتنی بر مربیگری می‌تواند به‌عنوان یک مداخله مثبت کاربردی برای کمک به توسعه مهارت‌های مربیگری رهبران و افزایش عملکرد مطلوب در سازمان‌ها، ارزشمند باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

### بخش کیفی

پژوهش حاضر از روش کیفی با استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد، در زمینه رهبری مربیگری انجام شد. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی است. جمع‌آوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساخت یافته با متخصصان برجسته و اساتید دانشگاه در حوزه رهبری و مربیگری و بررسی منابع انجام شد. برای این منظور ابتدا مصاحبه شوندگان براساس تخصص و تجربه و ارتباطشان با موضوع رهبری مبتنی بر مربیگری با روش نمونه‌گیری گلوله برفی، انتخاب و برای انجام مصاحبه با ایشان تماس گرفته و موضوع پژوهش برای ایشان تشریح شد. سپس فرم راهنمای مصاحبه از طریق ایمیل یا شبکه‌های اجتماعی مانند تلگرام یا واتساپ برای آنها ارسال شد. پس از ابراز تمایل برای انجام مصاحبه زمان مدنظر تنظیم و با حضور پژوهشگر، مصاحبه با مقدمه اولیه شروع می‌شد. مصاحبه‌ها معمولاً در هر جلسه حدود ۶۰ تا ۹۰ دقیقه طول کشیده شد. این مصاحبه‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع نظرات به تعداد ۱۶ مصاحبه انجام شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد سیستماتیک، ابتدا با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> نسخه ۲۰۲۰، در خصوص کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها اقدام شد. سپس برای بررسی منابع، نسبت به جست‌وجوی کلیدواژه‌های «مربیگری<sup>۲</sup>»، «رهبری مربیگری<sup>۳</sup>»، «رهبر به‌عنوان مربی<sup>۴</sup>»، «مربیگری مدیریتی<sup>۵</sup>» و «مدیر به‌عنوان مربی<sup>۶</sup>» در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر علمی، اقدام گردید. این پایگاه‌های اطلاعاتی شامل اسکوپوس<sup>۷</sup>، سیج<sup>۸</sup>، پروکوست<sup>۹</sup>،

1. MAXQDA
2. Coaching
3. Coaching leadership
4. Leader as coach
5. Managerial Coaching
6. Manager as coach
7. Scopus
8. Sage
9. Proquest

اسپرینگر<sup>۱</sup>، ساینس دایرکت<sup>۲</sup>، وایلی<sup>۳</sup>، اریک<sup>۴</sup> و امرالد<sup>۵</sup> بود. پس از انجام جست‌وجوهای لازم، ۳۰۰ مقاله و ۱۰ کتاب از نظر عنوان، چکیده و محتوی بررسی گردید که از این تعداد، ۱۰ مقاله و ۲ کتاب با توجه به ارتباط بیشتر با موضوع پژوهش و همچنین جدید بودن محتوی، انتخاب گردید. پس از انجام مطالعات دقیق در خصوص مقالات و کتاب‌های انتخاب شده، این ۱۰ مقاله و فصولی از دو کتاب با توجه به نظر سایر نگارندگان، ترجمه گردید و متن آن جهت تحلیل کیفی وارد نرم‌افزار مکس کیودا شد.

در مجموع از ۱۶ مصاحبه عمیق انجام شده و بررسی منابع در مرحله کدگذاری اولیه، ۱۰۹ کد باز به دست آمد که پس از حذف، مقایسه و ترکیب مفاهیم تکراری و مقوله‌بندی، در نهایت ۷ مقوله اصلی ایجاد شد.

برای اعتباریابی مؤلفه‌های پژوهش از چند روش استفاده شد که مهم‌ترین آنها روش بررسی توسط اعضا<sup>۶</sup> (مصاحبه‌شوندگان) و توافق بین دو کدگذار<sup>۷</sup> بود. در روش بررسی توسط اعضا، یافته‌ها در اختیار ۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا فرایند انجام پژوهش را بررسی نموده و نظر خود را در این خصوص اعلام فرمایند که با توجه به نظر افراد یادشده، فرایند تحلیل، مقوله‌های به دست آمده و گزارش پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. در روش توافق بین دو کدگذار از یک فارغ التحصیل دکتری مدیریت که در زمینه کدگذاری آموزش دیده بود، خواسته شد تا ۳ مصاحبه انجام شده را کدگذاری نماید که پایایی توافق بین دو کدگذار ۷۵ درصد به دست آمد، که نشان‌دهنده پایایی قابل قبولی است.

### بخش کمی

با توجه به هدف و ماهیت موضوع تحقیق، مناسب‌ترین روش در مرحله کمی، روش تحقیق پیمایشی می‌باشد. در این مرحله، جامعه آماری شامل کلیه کارمندان بخش دولتی صنعت برق شاغل در شرکت توانیر و ۱۷ شرکت دولتی تابعه آن بوده که بنابر گزارش دفتر توسعه منابع انسانی وزارت نیرو، تعداد آنها برابر ۱۶۸۹۹ نفر بوده است و از میان آنها با استفاده از فرمول کوکران، ۳۷۰ نفر توسط نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب گردید. قلمروی مکانی اجرای تحقیق در کشور شامل شرکت توانیر و شرکت مدیریت شبکه برق ایران در استان تهران و شرکت‌های برق منطقه‌ای گیلان، هرمزگان، خراسان و باختر بودند. جهت گردآوری داده‌ها از یک پرسش‌نامه محقق ساخته ۲۱ سؤالی استفاده شد. این سؤالات با توجه به مؤلفه‌های ۷ گانه شناسایی شده در بخش کیفی، با توجه به متون مصاحبه‌ها و همچنین با مراجعه به منابع، تدوین گردید. تعداد ۳۷۰ پرسش‌نامه ظرف مدت سه ماه بین کارکنان شرکت‌های دولتی مذکور، توزیع شد که با پیگیری‌های به عمل آمده، تعداد پرسش‌نامه‌های بازگشتی و قابل استناد ۳۶۰ عدد بوده است. در این پژوهش به منظور

1. Springer
2. Science direct
3. Wiley
4. Eric
5. Emerald
6. Member checking
7. Intercoder reliability

محاسبه روایی از روایی محتوایی و سازه استفاده شد. به منظور تعیین روایی محتوایی مقیاس طراحی شده از نظرات ۷ نفر از متخصصان مدیریت بهره گرفته شد. طبق نظر متخصصان گویه‌های نامربوط و یا تکراری حذف و ۲۱ گویه مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش روایی سازه ابزار طراحی شده از تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۳ استفاده گردید. همچنین، برای بررسی پایایی ابزار اندازه‌گیری، از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بهره گرفته شد. معیار قابل قبول بودن برای این شاخص‌ها، مقادیر بالاتر از ۰/۷۰ است. بر اساس نتایج پژوهش، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی پرسش‌نامه پژوهش به ترتیب برابر با ۰/۹۶۷ و ۰/۹۶۳ است که این مقادیر در سطح بسیار خوبی ارزیابی می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

- سؤال اول پژوهش: مؤلفه‌های رهبری مربیگرا کدامند؟

پس از آماده کردن متون مصاحبه‌ها و منابع، ابتدا کلمه به کلمه و خط به خط، کدگذاری باز انجام شد. کدگذاری باز، فرایندی تحلیلی است که براساس آن مفاهیم شناسایی می‌شوند. این عمل با مقایسه مداوم کدهای استخراجی جدید با کدهای باز دیگر انجام گرفت. پژوهشگر در این مرحله سعی کرد با توجه به چارچوب ذهنی شکل گرفته از ادبیات موضوع، نه تنها کدهای باز را شناسایی کند، بلکه به کدهای باز جدید کشف شده و ارتباط آن با مقولات و کدهای باز دیگر نیز توجه نماید. در این کار به یادداشت‌هایی که در حین مصاحبه‌ها برداشته شده بود نیز رجوع شد و مشاهدات از فرد مصاحبه شونده، شامل محتوی گفت‌وگوها، زبان بدن و احساس فرد در هنگام اظهار نظرها نیز در نظر گرفته شد. در جدول ۱ نمونه کدگذاری باز آورده شده است.

جدول ۱. نمونه کدگذاری باز پژوهش

مفاهیم مرحله کدگذاری باز	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه شونده‌گان
ارتقای خودآگاهی در رهبر و کارکنان	در کوچینگ می‌گویند شما علاوه بر اینکه بر کارکنان توجه می‌کنید، مراقبید که آنها انگیزه داشته باشند. بدانند در چه محدوده‌ای دارند کار می‌کنند. سردرگم هستند به آنها کمک کنیم. همه اینها در مورد خودمان هم صادق است. آیا من به‌عنوان یک مدیر با خودم رو راست هستم. آیا جایی که اعتماد به نفس ندارم را می‌دانم کجاست؟ با کوچ خودم کار می‌کنم؟ یا روی توسعه خودم کار می‌کنم یا نه؟
هم‌دلی و کمک به کشف راه حل توسط کارکنان	هم‌دلی و اینکه اجازه بدهید کارکنان به دنبال راه حل بگردند از مهارت‌های دیگر بسیار مهم برای رهبر در نقش مربی هستند.
اعتماد متقابل کارکنان به رهبر و رهبر به کارکنان	اعتماد متقابل کارکنان به رهبر و رهبر به کارکنان، خیلی مهم است. که حتماً بایستی باشد و این هم عامل اصلی دیگری است.
کمک به کارکنان در فکر کردن به مسئله و ابعاد آن	ما برای کوچینگ ۳ مهارت اصلی و پایه داریم. شنیدن، پرسشگری و بازخورد دادن. ما در کوچینگ سؤال می‌پرسیم که مراجع به فکر فرو برود. ما اطلاعاتی نمی‌خواهیم. سؤالاتی می‌پرسیم که آن فکر کند که مسئله اش چیست؟ ابعاد مختلف مسئله و راه حل را کشف کند. ترانسفورمیشنال است.

## ادامه جدول ۱

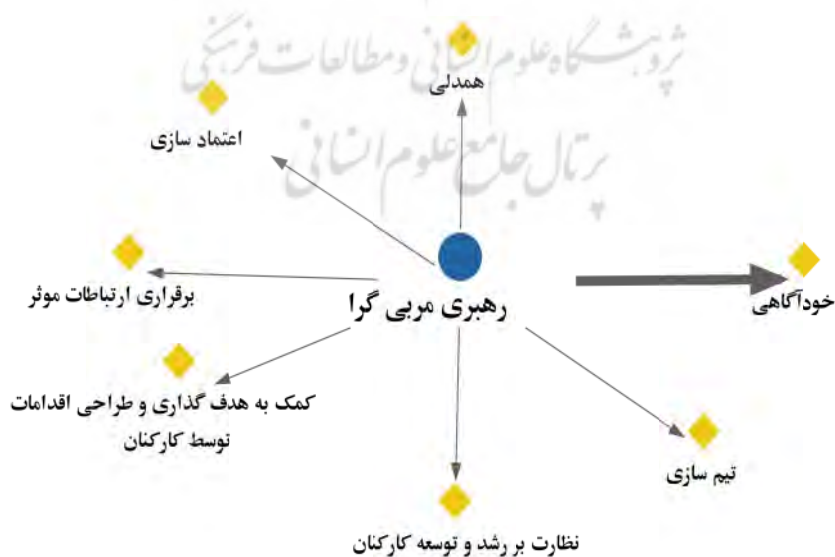
مفاهیم مرحله کدگذاری باز	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه شونده‌گان
برنامه‌ریزی برای تحقق اقدامات توسط کارکنان	خیلی جاها کارکنان یک موضوع را می‌دانند و با آن کلنجار می‌روند ولی هیچ وقت به آن تصمیم نمی‌رسند. باید کوچ یا مدیر یا رهبر به آنها کمک کند تا به تصمیم برسند. وقتی به تصمیم رسیدند، کمک کند، تعهد به آن نشان دهند. تعهد یعنی چی؟ یعنی تا کی چه کار می‌کنی؟ یعنی گام بعدی، زمان بندی. از نشانه‌های تعهد، برنامه است. کارهایی که می‌خواهی انجام دهی و در نهایت به این کارهایی که گفتمی چقدر می‌خواهی متعهد باشی؟ رهبر یا مدیر باید این ایجاد تعهد و نگه داشتن فرد روی مسیر را بوجود بیاورند و کارکنان را بتوانند متمرکز کنند. این چیزهای اصلی است. یعنی کارکنان به نقطه تصمیم‌گیری برسند و تصمیمشان را بگیرند و وقتی تصمیم بگیرند به تصمیمشان عمل کنند.
تمرین و یادگیری کارکنان براساس استعدادشان	وقتی این کارکنان می‌آیند پیش تو به‌عنوان یک مدیر، باید سعی کنی بتوانی اینها را شناسی و استعدادشان را پیدا کنی، بفهمی که برای چه کاری خوب هستند و برای چه کاری خوب نیستند. چه نقش‌هایی را بتوانی به آنها بسپاری و چه نقش‌هایی را نباید به آنها بسپاری و سعی کنی آن کارکنان در مسیر استعدادشان تمرین و یادگیری داشته باشند. یعنی اجرا کنند، یاد بگیرند و مداوم توانمندتر شوند.
انجام کار تیمی و تیم‌سازی	وقتی مدیر شدم دائم در کار پرسنل دخالت می‌کردم، چون آن کار را بلد بودم. این یکی از بزرگ‌ترین اشتباهاتی بود که می‌کردم. الان که به آن سبک مدیریتی نگاه می‌کنم می‌فهمم از نظر طرف مقابل کلافه کننده است و اینکه من دارم کفایت خود را ثابت می‌کنم. یعنی من اسیر پارادایم ذهنی خودم هستم. الان که سبک رهبری مربیگرا را یاد گرفتم و تیم‌سازی کرده و در تیم دارم پیاده می‌کنم، نقشی که دارم این است که فضای کافی برای پرسنل در برابر اتفاقات یعنی در برابر کارفرما و در برابر پیمانکاران، دارم و آن فضا را من فراهم می‌کنم.

سپس با توجه به سؤالات مطرح شده در مصاحبه‌ها و کدهای باز استخراج شده، مقولات اصلی تعیین و کدگذاری محوری انجام شد. کدگذاری محوری، فرایند انتخاب مقوله‌های اصلی را شامل می‌شود (اشتراوس و کوربین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۴۵-۱۶۴). نام‌گذاری مقولات و درک ارتباط آنها با یکدیگر و مقولات اصلی، نیاز به تفکر انتزاعی، تحلیل و خلاقیت داشت. در جدول ۲ مقولات اصلی پژوهش در کدگذاری محوری نشان داده شده است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، مؤلفه‌های رهبری مربیگرا شامل: خودآگاهی، هم‌دلی، اعتمادسازی، برقراری ارتباطات مؤثر، کمک به هدف‌گذاری و طراحی اقدامات توسط کارکنان، نظارت بر رشد و توسعه کارکنان و تیم‌سازی می‌باشد. مرحله بعد، انجام کدگذاری انتخابی بود. در کدگذاری انتخابی، مقولات در سلسله روابطی به مقوله مرکزی مرتبط شد که بیانی از مؤلفه‌های رهبری مربیگرا است. یافته‌های پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است. در این شکل، از آنجایی که مؤلفه خود آگاهی از نظر مصاحبه شونده‌گان اهمیت بیشتری داشته و تکرار شده است، در خروجی نرم‌افزار مکس کیودا با خط پر رنگ‌تری نشان داده شده است.

## جدول ۲. کدگذاری محوری (تشکیل بلوک مقوله‌ای از مقوله‌های کوچک‌تر)

مقولات اصلی	مفاهیم مرحله کدگذاری باز
خودآگاهی	ارتقای خودآگاهی در کارکنان، ارتقای خودآگاهی در رهبر
هم‌دلی	انتخاب سبک رهبری براساس میزان تعهد و شایستگی کارکنان، هم‌دلی و کمک به کشف راه حل توسط کارکنان
اعتمادسازی	ایجاد محیطی امن و حمایتی برای کارکنان، اعتماد متقابل کارکنان به رهبر و رهبر به کارکنان
برقراری ارتباطات مؤثر	سؤال پرسیدن، گوش دادن، ارائه و دریافت بازخورد، درک زبان بدن، تشخیص و استفاده از مهارت‌های ارتباطی مربیگری با توجه به موقعیت، کمک به کارکنان در فکر کردن به مسئله و ابعاد آن
کمک به هدف‌گذاری و طراحی اقدامات توسط کارکنان	راه‌کار تعیین هدف، تعهد به تعیین هدف، دشواری تعیین هدف، وضوح تعیین هدف، بازخورد تعیین هدف، شناسایی موانع تغییر، شناسایی و تحلیل نیازهای رشد کارکنان، برنامه‌ریزی برای تحقق اقدامات توسط کارکنان
نظارت بر رشد و توسعه کارکنان	استفاده از راه‌کارهای کارآمد و تحقق هدف توسط کارکنان، تقسیم اقدامات محوله به قسمت‌های قابل کنترل و مشخص، هدایت ارزیابی‌های عملکرد کارکنان، مشاهده، داشتن انتظارات روشن، توانمندسازی، احساس داشتن دانش تأثیر گذار روی کار، ترویج و خلق محیط و فرصت‌های یادگیری، توصیه و راهنمایی کردن، تمرین و یادگیری کارکنان براساس استعدادشان
تیم‌سازی	بها دادن به یادگیری و بهسازی اعضای تیم، استفاده از استراتژی برد - برد در سازمان، استفاده از ساختارهای مسطح تر شامل تیم‌های توانمند شده در سازمان، شناسایی کارکنان و تیم‌های کلیدی، انجام کار تیمی و تیم‌سازی



شکل ۱. مؤلفه‌های رهبری مربی‌گرا (کدگذاری انتخابی)

با توجه به یافته‌های پژوهش در بخش کیفی، نظریه پژوهش در خصوص شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربیگرا را می‌توان به اختصار بدین صورت بیان کرد: «برای اجرای سبک رهبری مربیگرا، لازم است وظایف مدیران توسعه یابد. یعنی مدیران علاوه بر وظایف مدیریتی خود، وظیفه اجرای رهبری مربیگرا را جزء اصلی‌ترین وظایف مدیریتی خود بدانند. مهارت‌های اجرایی رهبری مربیگرا شامل: خودآگاهی، هم‌دلی، اعتمادسازی، برقراری ارتباطات مؤثر، کمک به هدف‌گذاری و طراحی اقدامات توسط کارکنان، نظارت بر رشد و توسعه کارکنان و تیم‌سازی است.»

• سؤال دوم: وضعیت موجود مؤلفه‌های رهبری مربیگرا از منظر کارکنان صنعت برق ایران چگونه است؟ در بخش کمی پژوهش، برای بررسی و ارزیابی مؤلفه‌های شناسایی شده رهبری مربیگرا بر مبنای یافته‌های بخش کیفی، پرسش‌نامه‌ای طراحی گردید. برای اطمینان یابی از اعتبار (روایی و پایایی) پرسش‌نامه طراحی شده با بهره‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی، روایی سازه و پایایی (ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) ابزار، مورد آزمون و بررسی قرار گرفت. به‌منظور سنجش میزان روایی سازه ابزار طراحی شده از تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> یا (CFA) استفاده شد (هنسلر، رینگل و سینکوویس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین برای مشخص کردن اینکه گویه‌های پژوهش تا چه اندازه برای الگوهای اندازه‌گیری قابل قبول هستند و گویه‌های طراحی شده برای متغیر مدنظر از اعتبار لازم برخوردارند، مدل اندازه‌گیری تحلیل شد. در ادامه، مقادیر بار عاملی و سطح معناداری مربوط به هر کدام از مؤلفه‌ها ارائه شده است.

جدول ۳. بارهای عاملی و سطح معناداری مؤلفه‌های رهبری مربیگرا در صنعت برق ایران

متغیر	مؤلفه‌ها	بار عاملی	ضریب تعیین ( $R^2$ )	t-Value	سطح معناداری
رهبری مربیگرا	خودآگاهی	۰/۷۹۶	۰/۶۳۴	۳۰/۸۵۶	۰/۰۰۰
	هم‌دلی	۰/۸۵۶	۰/۷۳۳	۴۹/۷۶۲	۰/۰۰۰
	اعتمادسازی	۰/۸۴۳	۰/۷۱۱	۳۹/۳۳۷	۰/۰۰۰
	برقراری ارتباطات مؤثر	۰/۹۱۴	۰/۸۳۵	۷۶/۲۶۳	۰/۰۰۰
	کمک به هدف‌گذاری و طراحی اقدامات توسط کارکنان	۰/۸۹۳	۰/۷۹۷	۶۴/۷۷۲	۰/۰۰۰
	نظارت بر رشد و توسعه کارکنان	۰/۹۱۹	۰/۸۴۵	۸۱/۳۶۵	۰/۰۰۰
	تیم‌سازی	۰/۸۶۲	۰/۷۴۳	۵۱/۳۶۴	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، آماره t برای هر یک از مؤلفه‌های رهبری مربیگرا در صنعت برق ایران بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ و سطح معناداری کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ به‌دست آمده است؛ بنابراین می‌توان گفت کلیه مؤلفه‌های انتخاب‌شده برای رهبری مربیگرا از بار عاملی قابل قبول (بالتر از ۰/۴) برخوردار هستند ( $t \geq 1/96$ ;  $p \leq 0/05$ ).

برای ارزیابی پایایی مدل اندازه‌گیری، از دو روش آلفای کرونباخ و پایایی مرکب استفاده شده است. مقدار قابل قبول برای آلفای کرونباخ و پایایی مرکب مقادیر بالاتر از ۰/۷۰ لحاظ شده است (محسنین و اسفندیانی، ۱۳۹۳: ۱۴۱-۱۴۳).

جدول ۴. پایایی مؤلفه‌های رهبری مربیگرا در صنعت برق ایران

مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
رهبری مربیگرا	۰/۹۶۳	۰/۹۶۷
خودآگاهی	۰/۸۴۶	۰/۹۲۸
همدلی	۰/۸۷۲	۰/۹۴۰
اعتمادسازی	۰/۸۳۹	۰/۹۰۳
برقراری ارتباطات مؤثر	۰/۸۸۲	۰/۹۲۷
کمک به هدف‌گذاری و طراحی اقدامات توسط کارکنان	۰/۸۴۳	۰/۹۲۷
نظارت بر رشد و توسعه کارکنان	۰/۸۸۲	۰/۹۲۷
تیم‌سازی	۰/۸۴۷	۰/۹۲۹
حد قابل قبول	> ۰/۷	> ۰/۷

همان طور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، با توجه به اینکه آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیر مربوط به رهبری مربیگرا در صنعت برق ایران بالاتر از ۰/۷ است؛ می‌توان گفت که پایایی مدل اندازه‌گیری رهبری مربیگرا در صنعت برق مورد تأیید است.

جدول ۵. آزمون t تک نمونه‌ای، بررسی رهبری مربیگرا در صنعت برق ایران

میانگین مفروض = ۳						
مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	اختلاف میانگین	t	df	سطح معناداری
خودآگاهی	۲/۰۴	۰/۹۴	-۰/۹۶	-۱۹/۳۷۳	۳۵۹	۰/۰۰۰
همدلی	۱/۹۰	۰/۹۷	-۱/۱۰	-۲۱/۴۴۰	۳۵۹	۰/۰۰۰
اعتمادسازی	۲/۱۱	۰/۸۹	-۰/۸۶	-۱۸/۷۹۰	۳۵۹	۰/۰۰۰
برقراری ارتباطات مؤثر	۲/۰۰	۰/۹۳	-۰/۹۹	-۲۰/۳۱۹	۳۵۹	۰/۰۰۰
کمک به هدف‌گذاری و طراحی اقدامات توسط کارکنان	۱/۹۱	۰/۹۴	-۱/۰۹	-۲۱/۹۹۷	۳۵۹	۰/۰۰۰
نظارت بر رشد و توسعه کارکنان	۱/۹۳	۰/۹۲	-۱/۰۷	-۲۲/۱۲۲	۳۵۹	۰/۰۰۰
تیم‌سازی	۱/۹۰	۰/۹۳	-۱/۱۰	-۲۲/۳۱۰	۳۵۹	۰/۰۰۰
نمره کل رهبری مربیگرا	۱/۹۸	۰/۸۱	-۱/۰۲	-۲۳/۸۸۸	۳۵۹	۰/۰۰۰

جهت پاسخ‌گویی به سؤال دوم پژوهش، داده‌های مربوطه با نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس ۲۲ تحلیل گردید. همان طور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، در ارتباط با مؤلفه‌های رهبری مربیگرا در صنعت برق ایران در تمام سطوح آزمون سطح معناداری کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ و آماره تی (t) کوچک‌تر از مقدار ۱/۹۶ است که با توجه به سطوح معناداری و آماره‌های تی می‌توان گفت که طبق نظر نمونه آماری پژوهش در بخش کمی، رهبری مربیگرا و تمامی مؤلفه‌های آن در صنعت برق ایران کمتر از حد متوسط (۳) می‌باشد ( $p \leq 0/05$ ;  $t \geq 1/96$ ).

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهاد

رهبری مربیگرا و توجه به آن در فضای کسب‌وکار و سازمان‌ها، موضوع کمابیش جدیدی است که پژوهش‌های کمی به‌ویژه در داخل کشور به بررسی آن پرداخته‌اند. پژوهش حاضر در گام اول با هدف شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربیگرا و سپس ارزیابی وضعیت موجود مؤلفه‌های شناسایی شده در صنعت برق ایران صورت گرفت. به همین منظور، از روش پژوهش آمیخته (کمی - کمی) برای انجام پژوهش استفاده شد. لذا، در بخش کیفی برای گردآوری داده‌های لازم جهت شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربیگرا، محقق با ۱۶ نفر شامل متخصصان برجسته و اساتید دانشگاه در حوزه رهبری و مربیگری، مصاحبه‌هایی هدفمند به‌عمل آمد. همچنین اسناد و منابع مرتبط با موضوع رهبری مربیگرا، تحلیل شد. برای تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها و اسناد، از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی با استفاده از رویکرد سیستماتیک استفاده شد. در پژوهش حاضر تلاش شد تا دانش و اطلاعات جدیدی در زمینه رهبری مربیگرا به صورت بومی و کاربردی ارائه شود. بر این اساس پژوهش حاضر با ارائه یافته‌ها به فهم جدید و آگاهی بیشتر نسبت به پدیده مورد مطالعه کمک می‌کند.

در خصوص سؤال اول پژوهش، نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که از منظر مصاحبه‌شونده‌ها، رهبری مربیگرا شامل مؤلفه‌های خودآگاهی، همدلی، اعتمادسازی، برقراری ارتباطات مؤثر، کمک به هدف‌گذاری و طراحی اقدامات توسط کارکنان، نظارت بر رشد و توسعه کارکنان و تیم‌سازی است.

این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست‌آمده در مطالعات گولمن (۲۰۰۰) در خصوص مؤلفه‌های خودآگاهی، همدلی و توسعه دیگران، لی و نیم سیلپ (۲۰۲۱) در رابطه با ارتقای توسعه دیگران، سلطانی (۱۳۹۳) در مورد استفاده از رهبری مربیگرا در تیم‌ها و برقراری روابط مبتنی بر اعتماد قوی و برابری، نادری بنی (۱۳۹۶) در خصوص انجام کارهای تیمی و بهبود ارتباطات، کوزس و آندرسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در مورد اعتمادسازی، کوکس و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در خصوص ایجاد اعتماد و ساختن روابط خوب با کارکنان، هم‌لین و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در رابطه با فراهم کردن بازخورد مثبت، شناسایی نیازهای رشد، گوش کردن با دقت و اعتماد دو طرفه، کوک و روز<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در مورد همدلی برای ایجاد اعتماد و ایجاد تیم‌های بسیار ماهر و با تجربه از کارکنان با انگیزه، وسو<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) در رابطه با ایجاد اعتماد شامل علاقه ذاتی، ایمان و

1. Kokesch & Anderson
2. Cox, Bachkirova & Clutterbuck
3. Hamlin, Beattie & Ellinger
4. Cook & Rouse
5. Vesso



احترام متقابل، رفتارهای رابطه‌گرا شامل خلق یک محیط چالش‌زا، توزیع قدرت تصمیم‌گیری، تنظیم ارتباطات، پشتیبانی، تشویق و بحث و گفت‌وگو، رفتارهای تغییر‌گرا شامل بازخورد، تحریک تفکر مستقل، گسترش روشن بینی کارکنان، تشویق کارکنان به خود را جای دیگران گذاشتن برای تغییر دیدگاه و توسعه یادگیری، رفتارهای تکلیف‌گرا شامل تعیین اهداف، تعیین نتایج، سنجش پیشرفت، تسهیل عملکرد، مسئولیت‌پذیری، فراهم کردن و دریافت بازخورد، کار کردن روی چگونه فائق آمدن بر موانع و بررسی‌های منظم عملکرد، مون و فدریسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در خصوص مؤلفه‌های تسهیل‌کننده کار، نظارت بر رشد و توسعه، ایجاد رابطه با مشتریان، ارتباط ساختاری و ایجاد رابطه با کارکنان، شوارتز<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در مورد تمامیت، شناختن کارکنان، سؤال پرسیدن، بازخورد و تعیین ساختار مکالمات، کارستن<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در خصوص القای هدف تیمی و مهارت تیم‌سازی و پلازروباهلر و همکاران (۲۰۲۰) در رابطه با برقراری ارتباط باز، یادگیری و توسعه و پیشرفت و نتایج، هم‌خوانی داشته و تأیید کننده نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش‌ها است.

در تبیین یافته‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش می‌توان گفت رهبران مربیگرا به زیردستان خود اجازه می‌دهند تا چیزهای جدید را امتحان کنند و به راه‌حل‌های خودشان برسند. این رهبران همچنین عقاید دیگران را بهتر درک می‌کنند که به روشنی، با دقت گوش کردن را نشان می‌دهد. آنها با به چالش کشیدن کارکنان، تفکر جدیدی را میان اعضای تیم ایجاد می‌کنند که باعث می‌شود وقتی اعضای تیم به راه حل می‌رسند، مبتکرتر باشند. رهبر مربی، سبک مثبتی دارد، از هم‌دلی برای ایجاد اعتماد و از موازنه‌ای از حمایت و چالش، برای جلو بردن کارها استفاده می‌کند. این سبک، به خصوص در ایجاد تیم‌های بسیار ماهر و با تجربه از کارکنان با انگیزه، کارآمد است. اگر سبک مربیگری به خوبی مورد استفاده قرار گیرد، به رهبر اجازه می‌دهد تا بازخوردهای مثبت و منفی سازنده‌ای را ارائه کند (کوک و روز، ۲۰۱۳).

رهبران موفق باور دارند که مهارت‌ها و تجربه لازم برای مربیگری کردن کارکنانشان را دارند. آنها خودکارآمدی و مهارت‌های درست برای ایجاد اعتماد و ساختن روابط خوب با کارکنانشان را درک می‌کنند. مهم‌تر این که این رهبران واقعاً به کارکنانشان اهمیت می‌دهند و حقیقتاً می‌خواهند به آنها کمک کنند که موفق شوند. آنها روی یادگیری به‌عنوان عنصر کلیدی مربیگری تأکید می‌کنند. یادگیری در زمانی بیشترین تأثیر را دارد که به‌عنوان بخشی از کار باشد؛ کارکنان بازخورد دریافت می‌کنند و تشویق می‌شوند تا به تنهایی بیاموزند (هایکر و مک کراکن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

در خصوص سؤال دوم پژوهش، نتایج بیانگر آن بود که کارمندان صنعت برق ایران، وضعیت موجود رهبری مربیگرا و تمامی مؤلفه‌های شناسایی شده آن در بخش کیفی را، در حد نامطلوبی ارزیابی نموده‌اند.

از آنجایی که یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که وضعیت موجود رهبری مربیگرا و تمامی مؤلفه‌های آن در صنعت برق، پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد، لذا مدیران باید تلاش کنند با توجه، تمرکز و تمرین، مؤلفه‌های رهبری مربیگرا را در خود تقویت کرده و از این طریق به مهارت‌های رهبران مربیگرا دست یافته و به رسالت و مأموریت خطیرشان در سازمان و جامعه، جامه عمل ببوشانند. با توجه به اهمیت زیاد مؤلفه خودآگاهی از نظر مصاحبه‌شوندگان،

1. Moen & Federici  
2. Schwartz  
3. Karsten  
4. Hicks & McCracken

مدیران صنعت برق لازم است از طریق ارتقای مهارت خودآگاهی، نقاط قوت و ضعف خود و کارکنانشان را شناخته و با مدیریت نقاط ضعف و استفاده از نقاط قوت و همچنین بکارگیری استعدادها و علایق کارکنان و خودشان، زمینه‌های تعالی فردی، حرفه‌ای و سازمانی را فراهم نمایند. یکی دیگر از مهارت‌های کلیدی برای مدیران سازمان‌ها براساس مؤلفه‌های شناسایی شده رهبری مربیگرا، پایبندی به اصول اخلاق مربیگری مانند رازداری، احترام به کارکنان، داشتن صداقت و یکی بودن حرف و عمل است. این مهارت زمینه‌های ایجاد هم‌دلی و اعتماد متقابل در فضای سازمان را فراهم نموده و منجر به درک کارکنان، ایجاد فضایی امن و حمایتی و افزایش رضایت شخصی و شغلی می‌شود. مدیران صنعت برق لازم است از طریق تقویت مهارت‌های پرسیدن سؤالات مناسب و قوی، گوش دادن و ارائه و دریافت بازخورد، ارتباطات مؤثری را با کارکنان برقرار کرده و از طریق کمک به کارکنان جهت هدف‌گذاری و طراحی اقدامات عملی و برطرف کردن موانع تغییر و با استفاده از معیارهای مسئولیت‌پذیری، بر رشد و توسعه کارکنانشان به طور مستقیم نظارت داشته و از این طریق به توسعه و تحقق اهداف بلند مدت و مهم صنعت برق کمک نمایند. همچنین براساس یافته‌های پژوهش تأکید می‌شود مدیران صنعت برق به تقویت مهارت مهم تیم‌سازی و مربیگری تیمی، بپردازند. تیم‌سازی و انجام کار تیمی، یکی از ابزارهای ارزشمند برای ایجاد تغییر و تحول در کارکنان و سازمان است.

همان گونه که در مبانی نظری ذکر گردید بسیاری از مدیران با سبک رهبری مربیگرا آشنا نیستند یا اینکه مهارت لازم در به‌کارگیری آن را ندارند، لذا در این خصوص پیشنهاد می‌گردد با دعوت از مربیان حرفه‌ای و با تجربه که دارای مدرک معتبر بین‌المللی در این زمینه هستند، کارگاه‌ها یا دوره‌های آموزشی «رهبر در نقش مربی»، برای مدیران در سطوح مختلف برگزار گردد. یکی دیگر از مشکلات اجرایی در استفاده از سبک رهبری مبتنی بر مربیگری توسط مدیران، داشتن مشغله‌های زیاد و کمبود زمان برای انجام مربیگری کارکنان است که در این رابطه پیشنهاد می‌گردد زمان و مکان مشخصی برای انجام مربیگری کارکنان، توسط رهبران و مدیران در سازمان در نظر گرفته شود.

### محدودیت‌های پژوهش

- پژوهش حاضر با توجه به مرور پیشینه نظری و تجربی در دسترس، در نوع خود اولین پژوهش در مورد رهبری مربیگرا در صنعت برق ایران به شمار می‌رود، لذا نبودن پژوهش مشابه در این زمینه کار مقایسه نتایج را با محدودیت روبه‌رو نمود.
- به دلیل جدید بودن موضوع رهبری مربیگرا، تعداد محدودی از متخصصان و اساتید دانشگاه، جهت انجام مصاحبه شناسایی شدند.
- جامعه آماری این پژوهش کارکنان صنعت برق ایران است، لذا تعمیم نتایج آن به سایر صنایع یا سازمان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد.

### پیشنادهایی برای پژوهش‌های آتی

- پژوهش حاضر با استفاده از روش پژوهش ترکیبی (کیفی - کمی)، توانست ابتدا مؤلفه‌های سبک رهبری مربیگرا را

شناسایی و سپس وضعیت موجود مؤلفه‌های شناسایی شده را در صنعت برق ایران، ارزیابی نماید. پیشنهاد می‌شود در خصوص رهبری مریگرا یک مطالعه تجربی صورت گیرد تا با عنایت به نتایج حاصله، راحت تر بتوان مدیران وزارت نیرو و شرکت توانیر را در خصوص اتخاذ تصمیمات لازم اقناع نمود.

- پیشنهاد می‌شود سایر پژوهشگران با استفاده از روش پژوهش کمی و با توجه به یافته‌های این پژوهش، اهمیت هر یک از مؤلفه‌های استخراجی رهبری مریگرا را، از نظر مدیران و کارکنان صنعت برق به دست آورند.
- پیشنهاد می‌شود در خصوص تفاوت میان رهبران سازمانی که از سبک رهبری مریگرا و سایر سبک‌های رهبری استفاده می‌نمایند، پژوهشی انجام شود.

## منابع

- امیرکبیری، علیرضا؛ بلوکی کورنده، محمد علی و جمشیدی، مینا (۱۳۹۹). شناسایی شاخص‌های مریگری مدیریتی در بانک‌های خصوصی، مدیریت دولتی، ۱۲ (۴)، ۶۹۵-۷۲۲.
- خمش آبا، احمد؛ شیر، اردشیر و یاسینی، علی (۱۳۹۸). فهم پدیده بی‌حسی سازمانی و شناسایی عوامل شکل‌دهنده آن به روش آمیخته، مدیریت دولتی، ۱۱ (۲)، ۲۸۵-۳۰۸.
- خنجری، ملیحه؛ عسگر شهبازی، مهیا و حیدری، غلامرضا (۱۳۹۷). تدوین نقشه راه مباحث مدیریتی و علوم اجتماعی در صنعت برق ایران با رویکرد تحلیل محتوا. سی‌وسومین کنفرانس بین‌المللی برق، تهران، ایران.
- سلطانی، منوچهر (۱۳۹۳). مریگری در مدیریت، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- سلیمانی، محسن؛ نیکنام، منوچهر و سید صالحی، سید علیرضا (۱۳۹۲). بررسی موانع و مشکلات پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در صنعت برق ایران، مطالعات کمی در مدیریت، ۳ (۴)، ۱-۱۸.
- عسکری پور، محمدرضا؛ متقی پیشه، محمدحسین و شیخی، ایوب (۱۳۹۹). تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه در بخش دولتی ایران: تحلیل نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و نقش تعدیلگر مهارت سیاسی. مدیریت دولتی، ۱۲ (۱)، ۶۷-۸۷.
- محسنین، شهریار و اسفندیانی، محمد رحیم (۱۳۹۳). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار SmartPLS، تهران: مهریان نشر.
- نادری بنی، ناهید (۱۳۹۶). مریگری و ارشاد در سازمان‌ها، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- هاشمیه انارکی، محمد؛ قلی پور، آرین؛ امیری، مجتبی و بابایی زکلیکی، محمد علی (۱۴۰۰). طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان (مورد مطالعه معاونت برق وزارت نیرو)، مدیریت دولتی، ۱۳ (۱)، ۲۹-۵۸.

## References

- Amir Kabiri, A., Bolouki Korandeh, M.A. & Jamshidi, M. (2020). Identifying the indicators of managerial coaching in service organizations. *Journal of Public Administration*, 12(4), 695-722. (in Persian)
- Askaripoor, M., Motaghi Pisheh, M.H., & Sheikhy, A. (2020). The Impact of Servant Leadership on Innovative Work Behavior in the Public Sector of Iran: Analyzing the Mediating Role of Public Service Motivation and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Public Administration*, 12(1), 67-87. (in Persian)
- Becker, B. (2020). *The 8 Most Common Leadership Styles & How to Find Your Own Hubspot*. Retrieved 2020-5-27 from: <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles>.
- Clayton, T. (2012). *The Lived Experiences of Executive Coaches' Interdisciplinary Competencies*, Walden University, ProQuest Dissertations Publishing.
- Cook, J. & Rouse, L. (2013). *Leadership and management in the early years*. Teaching Solution Publication.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*, London: Sage Publications.
- Gilley, A., Jerry W., & Elies, K. (2010). Characteristics of Managerial Coaching, *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53-70.
- Goleman, D. (2000). Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*, 6(1), 78-90.
- Hamlin, R. G., Beattie, R. S., & Ellinger, A. D. (2007). What do effective managerial leaders really do? Using qualitative methodological pluralism and analytical triangulation to explore everyday managerial effectiveness and managerial coaching effectiveness. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(3), 255-276.
- Hashemieh Anaraki, M., Gholipour, A., Amiri, M. & Babaie zakliki, M.A. (2021). Designing a Competency Framework Based on Organizational Strategies (Case Study: The Electricity Deputy of Minister of Energy). *Journal of Public Administration*, 13(1), 29-58. (in Persian)
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(3), 277-319.
- Hicks, R., & McCracken, J. (2014). The coaching mindset. *Physician executive*, 35(3), 54-56.
- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The Leader as Coach. *Harvard Business Review*. Retrieved 2020-06-22 from: <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>
- Jackson, F. (2017). *Exploring the effects of a Coaching Leadership style on the relationships between Managers and Direct Reports in South Africa*, A research report submitted to the faculty of Commerce, Law and Management, University of the Witwatersrand, in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Management (Business and Executive Coaching), Johannesburg.

- Karsten, A. (2010). Coaching: An effective Leadership intervention. *Nursing clinics of North America*, 45(7), 39-48.
- Khamshaya, A., Shiri, A., & Yasini, A. (2019). Understanding the Phenomenon of Organizational Insentience and Identifying its Fusion Factors in a Mixed Method Way. *Journal of Public Administration*, 11(2), 285-308. (in Persian)
- Khanjari, M., Asgar Shahbazi, M. & Heydari, Gh. (2018). Development of a roadmap for management issues and social sciences in the Iranian electricity industry with a content analysis approach. *Thirty-third International Conference on Electricity*, Tehran, Iran. (in Persian)
- Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2002). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53(4), 205-228. <http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.53.4.205>
- Liu, H., & Niyomsilp, E. (2021). The Effects Of Coaching Leadership And Psychological Capital On Employee's Innovative Behavior In High-Tech Enterprise: A Case Study In Henan Province, China. *Journal Of Legal Entity Management And Local Innovation*, 7(1), 319-326.
- Milner, J., McCarthy, G. & Milner, T. (2018). Training for the coaching leader: how organizations can support managers, *Journal of Management Development*, 37(2), 188-200, <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0135>.
- Moen, F. & Federici, R. (2012). Perceived Leadership Self-Efficacy and Coach Competence: Assessing a Coaching-Based Leadership Self-Efficacy Scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(2), 1-16.
- Mohsenin, Sh. and Esfandiani, M. R. (2013). *Structural equations based on partial least squares approach with the help of SmartPLS software*, Tehran: Mehraban Nashr. (in Persian)
- Naderi Bani, N. (2016). *Coaching and guidance in organizations*, Tehran: Jihad University Press. (in Persian)
- Naude, J. (2014). *Becoming a Leader-Coach: A Step-by-Step Guide to Developing Your People. Ideas Into Action Guidebook Series*, Center for Creative Leadership.
- Peláez Zuberbuhler, M. J., Salanova, M., & Martínez, I.M. (2020). Coaching-Based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study. *Frontiers in psychology*, 10, 3066. doi: 10.3389/fpsyg.2019.03066.
- Rabha, M. (2021). *Coaching Leadership and Its 6 Benefits*. [www.vantagecircle.com](http://www.vantagecircle.com).
- Schwartz, Bar. (2020). Coaching Leadership style. *International Coach Academy*.
- Setala, M. (2021). *The Appearance of Coaching Leadership Style Within Marketing Industry And Marketing Teams: Has Covid-19 Effectuated on the Managers' Used Leadership Style? Master's Degree Strategic Business Development*, University of Vaasa, School of Management .

- Soleimani, M., Niknam, M. & Seyed Salehi, S.A. (2012). Investigating obstacles and problems of implementing strategic management in Iran's electricity industry. *Quarterly Journal of Quantitative Studies in Management*, 2(4), 1-18. (in Persian)
- Soltani, M. (2014). *Management Coaching*, Tehran: Yadvareketab Publications. (in Persian)
- Strauss, A. & Corbin, J. (2017). *Basics of qualitative research (Techniques and stages of production of grounded theory)*, USA: San Jose State University Publications.
- Vesso, S. (2016). *Developing Coaching Culture Through Coaching- based Leadership Style*. Thesis for the degree of Doctor of Philosophy. Estonia Business School.
- Wachtel, T. (2016). *Managerial Coaching: When Manager becomes Coach (Trends in Coaching)*. Linked in. Retrieved 2020-08-11 from: <https://www.linkedin.com/pulse/managerial-coaching-when-manager-becomes-coach-trends-timothy-wachtel/>

