

# Public Organizations Management

Open  
Access

## ORIGINAL ARTICLE

### Identifying the Consequences of Managers' Coaching Behavior from the Perspective of Qom Municipality Employees Section

Zolfa Haghgooyan<sup>1\*</sup>, Ali Derakhshan Mehr<sup>2</sup>, Maryam Mashayekhi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. Lecturer, Department of Management, Qom University, Qom, Iran.

<sup>2</sup>. Msc, Department of Management, Tolo Mehr Institute of Higher Education, Qom, Iran.

<sup>3</sup>. Lecturer, Department of Management, Hoda Institute of Higher Education, Qom, Iran.

#### Correspondence

Zolfa Haghgooyan  
Email: zolfa.haghgooyan@yahoo.com

#### How to cite

Haghgooyan, Z., Derakhshan Mehr, A., & Mashayekhi, M. (2023). Identifying the Consequences of Managers' Coaching Behavior from the Perspective of Qom Municipality Employees Section. *Public Organizations Management*, 11(4), 41-56.

#### ABSTRACT

Coaching is a systematic guidance approach and a solution-oriented process that helps managers to strengthen learning and change, considering that coaching is one of the most effective methods of learning and developing skills, the purpose of this article is to identify the consequences of the coaching behavior of managers is from the perspective of employees of Shahr Qom municipality. This research is exploratory in terms of purpose and qualitative in terms of data collection method and theme analysis technique. The method of collecting information is field and library, and the tool of collecting information is semi-structured interview. The statistical population is the municipal employees of Qom city. Sampling in this research is non-probability and purposeful sampling. In order to analyze the qualitative data in this research, the method of coding and theme analysis was used. After the studies and analysis, the identified consequences for the managers' coaching behavior were divided into two general categories of individual and organizational consequences. Individual outcomes include employee vitality, emotional intelligence, job satisfaction, psychological capital, and knowledge management. Also, organizational consequences include organizational citizenship behavior, productivity, customer satisfaction, and organizational voice.

#### KEY WORDS

Coaching, Individual Consequences, Social Consequences, Qom Municipality.

نشریه علمی

## مدیریت سازمان‌های دولتی

«مقاله پژوهشی - اکتشافی»

### شناسایی پیامدهای رفتار مربیگری مدیران از منظر کارکنان شهرداری شهر قم

زلفا حق‌گویان<sup>۱\*</sup>، علی درخشان مهر<sup>۲</sup>، مریم مشایخی<sup>۳</sup>

#### چکیده

مربیگری به‌عنوان یک رویکرد هدایت سیستماتیک و یک فرایند راه‌حل محور است که به مدیران در تقویت یادگیری و تغییر کمک می‌کند با توجه به اینکه مربیگری یکی از مؤثرترین شیوه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌ها می‌باشد. هدف این مقاله شناسایی پیامدهای رفتار مربیگری مدیران از منظر کارکنان شهرداری شهر قم است. این تحقیق از نظر هدف، اکتشافی و از نظر روش گردآوری داده‌ها کیفی و از تکنیک تحلیل تم است. روش گردآوری اطلاعات میدانی و کتابخانه‌ای است و ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. جامعه آماری کارکنان شهرداری شهر قم می‌باشد. نمونه برداری در این تحقیق از نوع نمونه برداری غیراحتمالی و هدفمند است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در این پژوهش از روش کدگذاری و تحلیل تم استفاده شده است. پس از بررسی‌ها و تحلیل‌های صورت گرفته، پیامدهای شناسایی شده برای رفتار مربیگری مدیران به دو دسته کلی پیامدهای فردی و سازمانی تقسیم شد. پیامدهای فردی شامل نشاط کارکنان، هوش عاطفی، رضایت شغلی، سرمایه روان‌شناختی و مدیریت دانش می‌باشد. همچنین پیامدهای سازمانی شامل رفتار شهروندی سازمانی، بهره‌وری، رضایت مشتری و آوای سازمانی می‌باشد.

#### واژه‌های کلیدی

مربیگری، نتایج فردی، نتایج اجتماعی، شهرداری قم.

<sup>۱</sup>. مدرس، گروه مدیریت، دانشگاه قم، قم، ایران.  
<sup>۲</sup>. کارشناس ارشد، گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی طلوع مهر، قم، ایران.  
<sup>۳</sup>. مدرس، گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی هدی، قم، ایران.

نویسنده مسئول:

زلفا حق‌گویان

رایانامه:

zolfahaghgooyan@yahoo.com

استناد به این مقاله:

حق‌گویان، زلفا؛ درخشان مهر، علی و مشایخی، مریم (۱۴۰۲). شناسایی پیامدهای رفتار مربیگری مدیران از منظر کارکنان شهرداری شهر قم. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(۴)، ۴۱-۵۶.

## مقدمه

دنیا، از قبیل: ناسا<sup>۲</sup>، وودافون<sup>۳</sup>، ولوو<sup>۴</sup>، کوکاکولا<sup>۵</sup>، و خیلی از سازمان‌های بزرگ آمریکایی از جمله CNN، مجله نیویورک‌تایمز، شرکت هواپیمایی KLM، شرکت BMW سبک مربیگری را به اشکال مختلف برای مدیریت کارکنانشان به کار می‌گیرند (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳). از مهم‌ترین دلایل توجه روزافزون به مربیگری می‌توان به کسادی و رکود ناشی از عملکرد ضعیف سازمان‌ها و اهمیت موضوع کاهش هزینه‌های سازمانی، عدم اثربخشی کافی آموزش‌های معمول مانند کلاس‌های حضوری و مجازی یک‌سویه و لزوم توجه به آموزش‌های بازخوردی و شاگرد محور، رواج کوچک‌سازی در سازمان‌ها، اهمیت کار کارشناسی، پالایش سازمان‌ها از نیروهای ضعیف، اهمیت توسعه مداوم کارکنان و مدیریت استعدادها و دلایلی نظیر این‌ها اشاره کرد (وو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵).

با توجه به اهمیت و نقش بسزای مربیگری در موفقیت سازمان‌های امروزی، شواهد حاکی از آن است که با وجود شناخت مربیگری، به‌مثابه ابزاری توسعه‌ای، بسیاری از مدیران فرصت بهره‌مندی مؤثر از آن را نمی‌یابند. کمبود وقت مدیر، به خصوص زمانی که تعداد زیردستان در ساختار سازمان زیاد می‌شود، اغلب مانع بروز رفتارهای مربیگری از سوی مدیر می‌شود. همچنین، بسیاری از مدیران، به‌رغم اینکه ممکن است مدیر خوبی باشند، با مربیگری ناآشنا هستند یا مهارت کافی در این زمینه ندارند و همین موضوع بر شرایط سازمانی تأثیر می‌گذارد و در کارکنان موجب کاهش انگیزه و تغییر نگرش شغلی و در نهایت ترک خدمت یا کم‌کاری می‌شود و بی‌شک هدر رفتن هزینه‌های مرتبط با گزینش و استخدام و آموزش را به دنبال دارد و تهدیدی برای کیفیت ارائه خدمات است. این موضوع، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی کشورهای در حال توسعه، از جمله کشور ایران، بیشتر به چشم می‌خورد، طوری که می‌توان گفت با وجود اینکه مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی کشور همواره درصدد انجام دادن اقداماتی بوده‌اند که بتوانند پیامدهای مثبت سازمانی (نظیر عملکرد، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، و نظایر آن) را افزایش و در مقابل پیامدهای منفی سازمانی (نظیر غیبت، تعارض مخرب، بدبینی و نظایر آن) را کاهش دهند، مربیگری در مدیریت منابع انسانی این سازمان‌ها جایگاه مطلوبی نداشته است و در حال

در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی در پی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژی منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (چناری و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین، سازمان‌ها باید به آموزش مهارت‌هایی که کارکنان در آینده شغلی خود به آن نیاز دارند توجه ویژه داشته باشند (موغلی و همکاران، ۱۳۹۲). در دهه اخیر، ابزار مربیگری به‌عنوان روشی جهت توسعه منابع انسانی محبوبیت فراوانی میان رهبران و کارکنان سازمان‌ها پیدا کرده است، به طوری که سازمان‌ها منابع مادی، مالی و انسانی زیادی را بر روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند (چناری و همکاران، ۱۳۹۹).

مربیگری یک فرایند پویاست که باعث بهبود عملکرد کار می‌شود (جو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). مربیگری سازمانی راهبردی برای توسعه منابع انسانی تعریف شده است که عملکرد کارکنان را تقویت می‌کند تا به کارایی بهینه دست یابند و بر موانع پیشرفت فائق آیند. همچنین، زمینه‌ای فراهم می‌آورد تا کارکنان بتوانند مشکلات خود را حل کنند تا در نهایت به نتایج چشمگیری نائل شوند (موغلی و همکاران، ۱۳۹۲). نتایج حاصل از مربیگری می‌تواند شامل بهبود عملکرد، بهبود روابط کار، کار تیمی مؤثرتر و کاهش تعارضات، افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی افراد گردد (همان، ۱۳۹۲). طبق آمار و درصدهای اعلام شده از سوی فدراسیون جهانی مربیگری، برای افراد در سازمان، مربیگری باعث ۸۰ درصد بهبود اعتماد به نفس، ۷۳ درصد بهبود ارتباطات، ۷۲ درصد بهبود مهارت‌های ارتباطی، ۶۷ درصد بهبود ایجاد تعادل بین کار و زندگی، ۶۱ درصد بهبود مدیریت کسب و کار، ۶۰ درصد بازگشت سرمایه به سازمان، ۵۷ درصد بهبود مدیریت سازمان و ۵۱ درصد بهبود عملکرد و کارایی تیم‌ها شده است (مسچی، ۱۳۹۷). طبق مطالعات انجام شده مؤسسه گالوپ، تنها ۱۳ درصد از کارمندان در سراسر جهان، نسبت به کاری که انجام می‌دهند متعهدند در حالی که این درصد در شرکت‌هایی که به صورت منظم از خدمات مربیگری استفاده می‌کنند به ۶۵ درصد می‌رسد (رادمرد قدیری و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۵).

از این‌رو، امروزه سازمان‌ها به مربیگری توجه زیادی نشان می‌دهند و منابع مادی و انسانی زیادی را در زمینه مربیگری سرمایه‌گذاری می‌کنند، به‌طور مثال، اکثر سازمان‌های پیشرو

2. NASA  
3. Vodafone  
4. Volvo  
5. Coca Cola  
6. Woo

1. Joo

فرایند روزانه برای کمک به کارکنان در تشخیص فرصت‌هایی برای بهبود عملکرد و توانایی‌هایشان تعریف شده است (پارک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). گرت<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) معتقد است که مربیگری یک فرایند سیستماتیک و مبتنی بر همکاری است که نتیجه‌گرا و متمرکز بر راه‌حل است که در آن مربی به یادگیرنده در ارتقای عملکرد، تجربه زندگی، خودآموزی و رشد شخصی کمک می‌کند. در نهایت مجموع تعاریف مربیگری را می‌توان در تعریف انجمن بین‌المللی مربیگری، که به اختصار ICF<sup>۷</sup> نامیده می‌شود، خلاصه کرد. بر طبق نظر این انجمن مربیگری عبارت است از مشارکت با یادگیرنده در یک فرایند خلاق و برانگیزاننده فکر که الهام‌بخش او برای به حداکثر رساندن قابلیت‌های شخصی و حرفه‌ای‌اش است (قربانی، ۱۴۰۰).

رویکردهای مربیگری به‌طور کلی به سه رویکرد پیش‌سنگر، یادگیری و حل بحران تقسیم می‌شوند: رویکرد پیش‌سنگر، وقتی به کار برده می‌شود که افراد می‌خواهند خود را برای ایجاد آینده‌ای جدید آماده کنند. رویکرد پیش‌سنگر در واقع طراحی برنامه‌های فردی برای کمک به فرد در ایجاد پتانسیل‌های جدید، کشف منابع پنهان و توسعه ادراک است، به‌طوری که بتواند ایجاد تعادل درست بین قدرت و هوش ذهنی و هوش هیجانی را بیاموزد. در این رویکرد مربی رفتار فرد را در لحظه آزمون می‌کند و ارزیابی شهودی انجام می‌دهد و مطمئن می‌شود که فرد برای طی مسیر دگرگونی خود، پاسخگو است. رویکرد یادگیری، وقتی استفاده می‌شود که افراد می‌خواهند دانش و مهارت‌های جدید را برای کسب سطوح بالاتر عملکرد فراگیرند. رویکرد حل بحران معمولاً زمانی استفاده می‌شود که یادگیرنده برای مشکلی که وی را تحت فشار گذاشته، نیازمند راه‌حلی سریع است. در این رویکرد مربی به یادگیرنده به‌عنوان متخصص اعتماد می‌کند و از وی سؤالاتی می‌پرسد. پاسخ‌های یادگیرنده خرد وی درباره بحران یا مشکل را نشان داده و موجب ایجاد بینش، فهم عمیق بحران و راه‌حل آن می‌شود (ستایش سرور همکاران، ۱۴۰۱).

مدیران مربیگر دارای رفتارهای خاصی هستند که عبارت‌اند از: توانمندسازی، توسعه‌دهنده، تسهیل‌کننده یادگیری، مدیریت احساسات، مدیریت استعدادها، پاسخگو، مشارکت‌جو، عمل‌گرا، راهنما و حامی، مسئله‌گشا، تیم‌ساز و فرصت‌جو (احمدزاده و همکاران، ۱۳۹۶). یک مربی مؤثر از سطوح بالایی از مهارت‌های کلیدی نظیر گوش دادن، سؤال کردن و بازخورد استفاده می‌کند. مدیرانی که مربیگری

حاضر مفهومی ناشناخته برای مدیران سازمان‌های دولتی کشور به شمار می‌آید (دستگردی و همکاران، ۱۴۰۰).

تعداد پژوهش‌های انجام شده درباره پیامدهای مربیگری در سازمان زیاد نیست و بیشتر پژوهش‌ها میدانی انجام شده در این زمینه پیامدهای مربیگری را به صورت موردی مورد بررسی قرار داده و چارچوب این تحقیقات همبستگی بوده‌اند. بنابراین مسئله اصلی در این پژوهش شناسایی پیامدهای رفتار مربیگری مدیران از منظر کارکنان شهرداری شهر قم با استفاده از رویکرد کیفی است.

### مبانی نظری

مرور ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که از دهه ۱۹۷۰ تلاش شده است که اصول مربیگری ورزشی وارد بستر مدیریتی شود. در طول دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ اتخاذ سبک مربیگری در مدیریت مورد حمایت واقع شد. بنابراین، پارادایم جدیدی در مدیریت با عنوان "مدیر به‌عنوان مربی" یا "مربیگری مدیریتی" ظهور کرد (احمدزاده و همکاران، ۱۳۹۶).

مربیگری<sup>۱</sup> یکی از روش‌های نوین آموزش و بهسازی عملکرد افراد است که مانند دیگر روش‌های آموزشی برای رشد و بالندگی نیروی انسانی به کار گرفته می‌شود. علی‌رغم آنکه مربیگری به‌عنوان یک روش و عمل مؤثر و محبوب شناخته شده است ولی با این حال در تعریف آن ضعف و اختلاف نظر وجود دارد. واژه «مربی»<sup>۲</sup> از کوکس<sup>۳</sup> به اقتباس روستایی در کشور مجارستان که در آنجا کالسکه‌های با کیفیت بسیار عالی و گران قیمت تولید می‌شده است، نشأت گرفته است. در قرن نوزدهم، دانشجویان دانشگاه‌های انگلستان واژه مربیگری را برای توصیف برخی از استادانی که در درس‌ها به آن‌ها کمک می‌کردند و دروس مشکل را به زبانی ساده برای آن‌ها تدریس می‌کردند، به کار می‌گرفتند. در فرهنگ لغات واژه "مربیگری" به معنای شغل یا فعالیت ارائه آموزش به افراد یا کمک به آماده‌سازی آن‌ها برای انجام کاری» می‌باشد (اکبری‌نیا، ۱۳۹۹).

مربیگری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی در زمانی سریع‌تر از آنچه خود قادر به انجام آن هستند، کمک می‌کند و علاوه بر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کار گروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی به توسعه شایستگی‌های شغلی می‌انجامد (لوبانز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). همچنین مربیگری به‌عنوان یک

1. Coaching
2. Coach
3. Kocs
4. Lubans

5. park

6. Grant

7. International Coaching Foundation

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌هایی در حوزهٔ مربیگری در داخل و خارج از کشور انجام شده است. همچنین رأفتی و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهش با عنوان «واکاوی عوامل مؤثر بر استقرار مربیگری در سازمان با رویکرد کیفی» انجام داده‌اند. در این مقاله عوامل مؤثر بر مربیگری شناسایی شده است. پژوهش دیگری توسط رأفتی و همکاران (۱۴۰۰)، با عنوان «طراحی مدل مربیگری در سازمان‌های دولتی با رویکرد بهره‌وری نرم سازمان» انجام شد که در آن مؤلفه‌های مربیگری شناسایی شده است. در این تحقیقات جامعه آماری خبرگان آموزشی بوده است. در حالی که در این مقاله به شناسایی پیامدهای رفتار مربیگری مدیران از نظر کارکنان پرداخته شده است همچنین تعداد پژوهش‌های انجام شده درباره پیامدهای مربیگری در سازمان زیاد نیست و بیشتر پژوهش‌ها میدانی انجام شده در چارچوب تحقیقات همبستگی بوده‌اند. با این حال، از میان پژوهش‌های معتبر که در مورد پیامدهای مربیگری انجام شده است می‌توان به پژوهش‌های زیر اشاره کرد.

برای مثال نظریان مادونی و همکاران (۱۳۹۰)، تأثیر رفتارهای مربی‌گری بر کارایی مربیگری و پویایی تیمی است. در این مقاله رابطه مربیگری با دو پیامد کارایی و پویایی تیمی با استفاده از روش همبستگی مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهشی با هدف بررسی رابطه رفتار مدیر به‌عنوان مربی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان به‌طور مستقیم و نیز به‌طور غیرمستقیم از طریق نگرش‌های شغلی کارکنان شامل رضایت شغلی، تعهد سازمانی و هویت‌سازمانی انجام شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که رفتار مدیر به‌عنوان مربی، بر نگرش‌های شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت، تأثیر مستقیم دارد. همچنین، نتایج نشان داد که بین تعهد و هویت‌سازمانی با کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان، رابطه منفی و معناداری وجود دارد، ولی بین رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت، رابطه معناداری وجود ندارد (احمدزاده و همکاران، ۱۳۹۶).

پژوهش دیگری با هدف تعیین اثربخشی اجرای فرایند مربیگری بر خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارمندان انجام شد. نتایج پژوهش حاکی از افزایش معنادار خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آن‌ها در کارمندان بود (ارشدی و همکاران، ۱۳۹۸).

نظریان و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی تأثیر رفتارهای مربیگری بر کارایی، کارآمدی مربیگری و پویایی تیمی را مورد بررسی قرار داده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که برخی از عناصر دوازده‌گانه مربیگری همچون تقویت، آموزش فنی

می‌کنند دقیق‌تر گوش می‌کنند، بیشتر سؤال می‌کنند و دیگران را ترغیب می‌کنند که خودشان ببینند و به آن عمل کنند. با این رفتارهای ساده به دیگران کمک می‌کنند که مؤثر باشند، علاوه بر این با تشویق به یادگیری آن‌ها را توانمند می‌کنند (خادم، ۱۳۹۹).

نظری و عطارزاده (۱۳۹۷) مهارت‌های یک مربی را این‌گونه بیان می‌کنند: برقراری یک ارتباط سازنده، گوش کردن مؤثر، پرسشگری اثربخش و تسهیل در فرایند تعیین اهداف نتیجه‌گرا. براساس نظر صادق و همکارانش (۱۴۰۰) مربیگری مجموعه‌ای از مهارت‌های شنیدن فعال، همدلی و پرسشگری در بستر اعتمادسازی است. چناری و همکاران (۱۳۹۹) راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری را شامل «برقراری ارتباط مؤثر بین مدیر و کارکنان»، «ایجاد شناخت دقیق مدیر و کارکنان از یکدیگر»، «پیش‌شرط‌های مربیگری در سازمان»، «تسهیل فرایند انتقادپذیری و انتقادگری مدیر و کارکنان»، «فرایند تسهیلگری و مواجهه‌گری کارکنان»، «تسهیل فرایند آموزش و توسعه مدیر و کارکنان»، «ایجاد باور به توانستن در مدیر و کارکنان»، «تسهیل فرایند اجرای بهتر تصمیم توسط کارکنان»، «بهبود سیستم ارزیابی عملکرد»، «افزایش همکاری مدیر و کارکنان» می‌دانند. ماکس ول<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با عنوان "مهارت‌های حیاتی مربیگری اجرایی جهت ارتقای عملکرد ضمن خدمت: مطالعه دلفی" از طریق پانل دلفی با ۱۷ کارشناس مربیگری دریافت که مربیان سازمانی برای موفقیت باید شایستگی‌های از قبیل اعتمادسازی و پایبندی به اخلاق داشته باشند.

رادمرد قدیری (۱۳۹۸) ابزارهایی مختلفی که یک مربی برای اداره فرایند مربیگری می‌تواند استفاده کند را شامل همدلی، گوش دادن فعال، بازخورد اثربخش، پرسشگری مؤثر، ایجاد اعتماد و صمیمیت، مراجع‌محوری، تأکید بر نقاط قوت، تشویق و تبریك، اخلاق‌مداری، حمایت مداوم و انگیزه‌بخشی، برنامه‌ریزی و اقدام می‌داند. براساس نظر خادم (۱۴۰۰) یک مربی از سطوح بالایی از مهارت‌های کلیدی نظیر گوش دادن، سؤال کردن و بازخورد استفاده می‌کند (خادم، ۱۴۰۰: ۳۸۶). از نظر قربانی (۱۴۰۰)، مهارت‌های مهم مربیگری عبارت‌اند از: گوش دادن فعال، سؤال کردن، ایجاد رابطهٔ دوستانه، همدلی، تحلیل و جمع‌بندی، تغییر چارچوب ذهنی ثابت، تمرکز، روشنفکری و قضاوت نکردن، دادن بازخوردهای سازنده و مقاومت در برابر میل به راه‌حل دادن (قربانی، ۱۴۰۰: ۱۸۰).

روابط متقابل بین مربیگری مدیریتی، یادگیری شخصی کارکنان و تعهد سازمانی انجام شده است. نتایج نشان داد که استفاده مدیران از مهارت‌های مربیگری مدیریتی تأثیر مستقیمی بر یادگیری و تعهد سازمانی کارکنان دارد. همچنین نقش میانجیگری یادگیری شخصی به بررسی رابطه مهارت‌های مربیگری و تعهد سازمانی تأیید شد (پارک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱) مقاله ای با هدف برجسته کردن روش‌های جدید استفاده از مربیگری برای ایجاد تغییرات گسترده در سازمان انجام شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که چگونه آموزش رهبران به‌عنوان مربی داخلی، رویکردی مقیاس‌پذیر، پایدار و قوی‌تر برای ایجاد تغییر و بهبود عملکرد نسبت به استخدام مربیان خارجی است. شاخص‌های اولیه افزایش قابل توجهی در حفظ، تعامل، بهره‌وری و عملکرد و همچنین بازگشت سرمایه ۱۷ برابری در سازمان‌هایی که نشان می‌دهد مربیگری داخلی را توسعه داده‌اند (راک و دوند<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). به‌منظور پرداختن به نیاز به درک بیشتر در مورد عوامل تعیین‌کننده شغلی و عملی مربیگری مؤثر در محیط کار، مقاله‌ای به بررسی ارتباط دو عامل تمرین مربیگری (فرمت مربیگری و ارائه مربیگری خارجی در مقابل داخلی) و پیچیدگی شغلی مربیان با نتایج درک شده از مربیان پرداخته است. تجزیه و تحلیل نشان داد که مربیان خارجی و مربیگری با فرمت ترکیبی به‌شدت با نتایج بهزیستی کار مرتبط هستند. بررسی اثرات متقابل نشان داد که مربیگری ارائه شده توسط مربیان خارجی به‌شدت با موفقیت افرادی مرتبط است که در پیچیده‌ترین نقش‌های شغلی کار می‌کنند (جونز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

لادگارد<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «مدیریت استرس از طریق مربیگری در محل کار: تأثیر یادگیری تجربی» دریافته که مهارت‌های برنامه‌ریزی که از طریق مربیگری به دست آمده سبب کاهش استرس در کوتاه‌مدت می‌شود. بارون و میورین<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) در بررسی تأثیر مربیگری اجرایی بر خودکارآمدی مدیریت مهارت با استفاده از یک برنامه توسعه رهبری دارای سه روش آموزشی کلاس درس و سیمینار، گروه‌های یادگیری عمل و مربیگری اجرایی نشان دادند که تعداد جلسات مربیگری زیاد بر بهبود خودکارآمدی کارکنان مؤثر است. گرت (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مربیگری سازمانی بر زمان تغییر سازمانی»، دریافت که مربیگری سازمانی منجر به افزایش هدف‌گذاری، توانایی بیشتر برای مقابله با تغییر، افزایش خودکارآمدی رهبری و کاهش افسردگی در کارکنان می‌شود.

اقتضایی اشتباه و روابط عمومی و سازمان‌دهی توان پیش‌بینی کارایی مربیگری و پویایی تیمی را دارند و هرچه بر میزان استفاده از این نوع الگوهای رفتاری افزوده می‌شود، بهبود بیشتری در میزان کارایی مربیگری و پویایی تیمی مشاهده می‌شود. همچنین نتایج این تحقیق نشان داد، به‌کارگیری الگوهای رفتاری منفی همچون تنبیه و آموزش فنی تنبیهی تأثیر منفی بر میزان کارآمدی مربی دارد.

شاه بدقلو و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان «بررسی مزایا و معایب حاصل از به‌کارگیری مربیگری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان رباط کریم» با بررسی ۷۱ نفر از مدیران مدارس رباط کریم با دو گروه مستقل، تحلیل واریانس یک‌راهه و آمار پارامتریک به این نتیجه دست یافتند که به‌کارگیری مربیگری در مدارس مزایایی از قبیل بالا رفتن اثربخشی آموزش‌ها، بهبود تعاملات و ارتباطات سازمانی، پرشدن شکاف میان حوزه نظر و عمل آموزش‌های سازمانی، کاهش هزینه‌های آموزشی و تبدیل سازمان به سازمانی پویا و زنده را به ارمغان می‌آورد.

عبدی و همکاران (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان «مربیگری» انجام دادند. مقاله آنان با هدف سنجیدن مربیگری و تأیید تأثیر شیوه‌های آن بر عملکرد سازمان‌ها و یادگیری کارکنان در محل کار بود که نتایج نشان داد مربیگری بر بهبود عملکرد سازمانی و یادگیری کارکنان اثرگذار است. مطالعه‌ای با هدف ارائه درک جامع‌تری از چگونگی تأثیر مهارت‌های مربیگری مدیران بر عملکرد فردی از طریق نقش میانجی تعهد عاطفی انجام شد. یافته‌ها نشان داد که مهارت‌های مربیگری مدیران تأثیر مثبتی بر عملکرد فردی و تعهد عاطفی کارکنان دارد.

(ریبریو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱)، پژوهشی دیگری با هدف بررسی تأثیر یک مداخله آموزشی طراحی شده برای توسعه و تشویق استفاده از مهارت‌های مربیگری در یک سازمان کوچک مهارت محور و ارزیابی عواملی که بر این مهارت‌ها تأثیر گذاشته اند، انجام شد. نتایج نشان داد که این برنامه مزایای فردی و سازمانی دربرداشت، از جمله بهبود مهارت‌های ارتباطات و حل مسئله و درک بهتر از مشکلات مؤثر بر سازمان. عوامل مؤثر بر این مزایا شامل مشارکت مدیران ارشد در برنامه و تمرین مربیگری بود که بر مسائل واقعی محل کار متمرکز بود. عوامل محدودکننده این مزایا شامل فقدان بیانیه روشن در مورد هدف برنامه بود (بوک و کرب<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). مطالعه‌ای با هدف بررسی

3. Park  
4. Rock and Donde  
5. Jones  
6. Ladegard  
7. Baron & Morin

1. Ribeiro  
2. Boak & Crabbe

انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری مشهود باشد که به صورت جامع به تبیین موضوع بپردازد (ابویی اردکان و همکاران، ۱۳۹۳).

برای شناسایی پیامدهای رفتار مریبگری مدیران از منظر کارکنان شهرداری شهر قم، ابتدا با مطالعه ادبیات نظری مهارت‌های مریبگری، استخراج شد. این مهارت‌ها عبارت‌اند از: همدلی، گوش دادن فعال، بازخورد اثربخش، پرسشگری مؤثر، ایجاد اعتماد و صمیمیت، مراجع محوری، تأکید بر نقاط قوت، تشویق و تبریک، اخلاق مداری، حمایت مداوم و انگیزه بخشی، برنامه‌ریزی و اقدام. در ادامه از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با ۱۸ نفر از کارکنان شهرداری پیامدهای رفتار مریبگری مدیران شهرداری شناسایی شد. در مصاحبه نیمه‌ساختار یافته پژوهشگر برخی پاسخ‌های مصاحبه‌شونده را پیگیری می‌کند و پرسش‌هایی را مطرح می‌کند که در برنامه کار نیامده است. با این فرایند، ممکن است عوامل جدیدی شناسایی شود و درک عمیق‌تری حاصل شود. در این نوع مصاحبه، سؤالات از قبل طراحی شده‌اند و هدف کسب اطلاعات عمیق از مصاحبه‌شونده است. این روش پژوهشگر (مصاحبه‌کننده) براساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده به نظم سؤالات می‌پردازد. در مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، هر پاسخ با سؤالات واری که از برنامه کار نیامده است مورد بررسی پژوهشگر قرار می‌گیرد و از مصاحبه‌شونده خواسته می‌شود تا توضیح بیشتری در مورد پاسخ‌های خود بدهد (سکاران، ۱۳۹۲: ۲۴۹).

جامعه آماری این پژوهش کارکنان با سابقه شهرداری شهر قم می‌باشد. با توجه به انتخاب افراد خاص و دارای اطلاعات مطلوب، نمونه‌برداری در این پژوهش از نوع نمونه‌برداری غیراحتمالی و هدفمند است. تعداد نمونه براساس اشباع نظری ۱۸ نفر از کارکنان با سابقه شهرداری شهر قم می‌باشند.

برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم فراگردی بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد. کلارک و

برون (۲۰۰۶)، فرایندی شش مرحله‌ای بدین منظور سامان داده‌اند که در این پژوهش از این رویکرد استفاده شده است.

- آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است.

- ایجاد کدهای اولیه: این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به

کالکاووان و کاترینلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر رفتارهای مریبگری مدیران بر ادراک کارکنان رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی: مطالعه موردی صنعت بیمه در ترکیه»؛ دریافتند که رفتار مریبگری مدیران تأثیر مثبت بر درک بهتر نقش (وضوح نقش)، رضایت از کار، تعهد شغلی، عملکرد کارکنان در محل کار و تعهد سازمانی آن‌ها دارد.

موریتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر مریبگری بر عملکرد کارکنان در بانکهای تجاری»، با روش پیمایش و ابزار پرسشنامه دریافت که مریبگری سازمانی بر عملکرد بانک تأثیرگذار است.

اوزداران و تاوانا<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «مریبگری و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان: نقش جو عدالت رویه‌ای»، در ترکیه به این نتیجه دست یافتند که مریبگری سازمانی در دپارتمان‌هایی که جو عدالت رویه‌ای آن‌ها در سطح پایین‌تری قرار دارد از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. مقاله‌ای با هدف مقایسه تأثیر یک برنامه آموزشی مهارت‌های مریبگری بلندمدت (۱۳ هفته‌ای) با یک برنامه آموزشی مهارت‌های مریبگری کوتاه‌مدت (دو روزه، بلوک فشرده) بر مهارت‌های مریبگری و هوش هیجانی شرکت‌کنندگان انجام شد. یافته‌ها نشان داد که شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی ۱۳ هفته‌ای هم مهارت تمرکز بر هدف و هم هوش هیجانی آن‌ها افزایش یافت، در حالی که آموزش دو روزه فشرده با افزایش مهارت‌های تمرکز بر هدف همراه بود، اما در این گروه هوش هیجانی افزایش نیافت. علاوه بر این، میزان افزایش مهارت‌های تمرکز بر هدف برای برنامه دو روزه کمتر از برنامه ۱۳ هفته‌ای بود (گرنث<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷).

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از نظر روش گردآوری داده‌ها کیفی و از نوع تکنیک تحلیل تم است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند. تم انتزاعی‌ترین سطح داده‌ها است که شکل گرفتن و انتخاب آن‌ها بستگی زیادی به ساختارهای تحقیق دارد. استفاده از مطالعات کیفی به‌ویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعاتی اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات

1. Kalkavan & Katrinli
2. Murithi
3. Özduran & Tanova
4. Grant

ادعا کردند که روایی و پایایی واژه‌های خاص پارادایم کمی بوده و با پژوهش کیفی سنخیت ندارند. برخی از اندیشمندان معیارهای دیگری را برای تعیین روایی و پایایی و همینطور تضمین دقت علمی در پژوهش کیفی پیشنهاد کردند. در دهه ۱۹۸۰ گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> مفهوم "قابلیت اعتماد"<sup>۲</sup> را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند. برای تأیید دقت علمی در پژوهش‌های کیفی با استفاده از مفهوم "قابلیت اعتماد"<sup>۳</sup> و عناصر چندگانه آن استراتژی‌های متعددی نظیر ردیابی حسابرسی<sup>۴</sup>، بازبینی در زمان، کدگذاری، طبقه‌بندی یا تأیید نتایج با مراجعه به آزمودنی‌ها، تأیید همکاران پژوهشی<sup>۵</sup>، تحلیل مورد کیفی<sup>۶</sup>، تأیید ساختاری<sup>۷</sup> و کفایت منابع مورد ارجاع<sup>۸</sup> مورد استفاده قرار داده‌اند (دانایی‌فرد و مظفری، ۱۳۸۷).

در این پژوهش برای بررسی دقت علمی از خاصیت رفت و برگشتی (بازبینی در زمان) استفاده شده است. اولین مصاحبه صورت گرفت و مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت و کدهای اولیه آن صادر شد. سپس نفرات مصاحبه‌شونده بعدی از طریق مصاحبه‌شوندگان اولیه شناسایی شدند و از آن‌ها نیز مصاحبه به عمل آمد. مصاحبه بعدی با رفع اشکالات مصاحبه اول صورت پذیرفت و تحلیل شد و به همین ترتیب مصاحبه‌ها تا پایان ادامه یافت. بعد از اتمام همه مصاحبه‌ها، کدهای اولیه جمع شد و مؤلفه‌ها استخراج شد و پیامدهای رفتار مریبگری مدیران شهرداری شناسایی گردید. سپس الگو طراحی شد و الگو طراحی شده مجدد به استادان خبره جهت تأیید و ممیزی پژوهش ارسال شد. نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت و اشکالات مطرح شده در الگو مرتفع شد و الگوی نهایی آماده شد.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به کیفی بودن پژوهش، مصاحبه‌ها صورت گرفت. در بخش تحلیل داده‌های پژوهش، مصاحبه‌های انجام شده بعد از شرح رزومه مصاحبه‌شونده، برای هر مصاحبه جدولی تعبیه شده که کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه در آن نوشته شده است. در ادامه از ادغام کدهای اولیه مفاهیم و سپس از ادغام مفاهیم، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی استخراج شد.

نظر تحلیلگر جالب می‌رسد. این گام شامل بخش‌بندی جملات یا پاراگراف‌ها به طبقه‌ها و الصاق یک اصطلاح به این دسته‌ها می‌باشد. در حقیقت، کدگذاری، به‌عنوان ساده‌سازی داده‌ها یا کاهش آن‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها به دسته‌های کلی‌تر و ساده‌تر می‌باشد. برای توسعه کدها سه روش وجود دارد که عبارت‌اند از: تئوری محور (براساس تئوری خاص و عناصر یا فرضیه‌های آن)، تحقیق قبلی محور (استفاده از دانش قبلی در طبقه‌بندی)، استنتاجی (مستقیماً از داده‌های جمع‌آوری شده تحقیق).

- جستجوی تم‌ها شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این مرحله برخی از کدهای اولیه تم‌های اصلی را شکل می‌دهند، در حالی که برخی دیگر تم‌های فرعی را شکل داده و مابقی نیز حذف می‌شوند. ممکن است که در این مرحله یک مجموعه از کدها وجود داشته باشید که به نظر نمی‌رسد متعلق به هیچ جایی باشند. برای این گونه کدها یک تم با عنوان متفرقه ایجاد می‌شوند.

- بازبینی تم‌ها زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. محقق در انتهای این مرحله بایستی آگاهی کافی از اینکه تم‌های مختلف کدام‌ها هستند، چگونگی تناسب آن‌ها با یکدیگر و کل داستانی که آن‌ها درباره داده‌ها می‌گویند در اختیار داشته باشد.

- تعریف و نام‌گذاری تم‌ها زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌شود که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد.

- تهیه گزارش زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است (اردکان و همکاران، ۱۳۹۳) بسیاری از پژوهشگران پیش‌تاز در عرصه پژوهش‌های کیفی به‌جای تعیین چگونگی توجه به دقت علمی در پژوهش کیفی،

1. Guba & Lincoln
2. Trustworthiness
3. Audit Trail
4. Peer Debriefing
5. Negative Case Analysis
6. Structural Corroboration
7. Referential Material Adequacy



## جدول ۱. کدهای اولیه و مقوله‌ها

Table 1. Primary Codes and Categories

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	مفاهیم	کدهای اولیه
نشاط کارکنان		قدرت جسمانی	انرژی بیشتر، افزایش تکاپو، سرحال بودن، فعالیت بیشتر
		انرژی عاطفی	شور، شادابی، اشتیاق، هیجان بیشتر
		سرزندگی شناختی	ایده دادن، داشتن ذهنی باز، تفکر عمیق، ایجاد روش نو برای انجام کار، نوآور بودن، ابتکار عمل، قدرت تحلیل بهتر، ایجاد دیدگاه جدید، افزایش قدرت مانور فکری، ارتقای بیش و فکر افراد
		مدیریت عواطف و احساسات خود	خودآگاهی، خود تنظیمی، توجه به خود، شناسایی نقاط قوت و ضعف، توانایی کسب آرامش در شرایط بحرانی
هوش عاطفی		شناخت عواطف دیگران	درک خواسته ها، نیازها و نگرانی‌های همکاران، شناخت بهتر مدیر و همکاران
		هالگوی	درک مشکلات کارکنان، درک متقابل، توجه به همکاران، هالگوی با همکاران و مدیر
		مهارت اجتماعی	خوش اخلاقی، تعامل دو طرفه، مردم‌داری، تقویت ارتباط فرد با همکاران، گفت و گوی بهتر، ارتباط سازنده با همکاران، اشتیاق به انجام فعالیت‌های گروهی، صمیمیت، رفاقت دوطرفه، شکل‌گیری روابط دوستانه، بهتر شدن ارتباطات شغلی، شکل‌گیری ارتباط صادقانه
پیامدهای فردی	رضایت شغلی	رضایت از کار	لذت بردن از کار، علاقه به کار، اشتیاق به کار
		رضایت از محیط سازمان	لذت بردن از محیط کار، علاقه‌مندی و شیفته شدن کارکنان به سازمان
		رضایت از همکاران	لذت بردن از بودن در کنار همکاران
		خوش بینی	ایجاد جو مثبت، تجربه احساسات مثبت، مثبت اندیشی، خوش بین شدن، ایجاد ذهنیت مثبت، کسب انرژی مثبت
سرمایه روان شناختی		امیدواری	کاهش ناامیدی، کاهش دلسردی
		خودکارآمدی	احساس مفید بودن، احساس ارزشمندی، خودباوری، هدفدار شدن، اعتماد به نفس، احساس قوی بودن، مفید واقع شدن
		انعطاف‌پذیری	انعطاف پذیری، توانایی روبه‌رو شدن با مشکلات
		آرامش	از بین رفتن نگرانی و استرس، ایجاد آرامش، کاهش تنش، کاهش نگرانی، کاهش دعوا و دشمنی، رفع کدورت و کینه
مدیریت دانش		کسب شایستگی	تبدیل شدن کارکنان به افراد لایق، بالا رفتن قدرت درک و فهم، تلاش برای کسب تخصص، پیدا کردن توانایی بیشتر در کار، دست یافتن به راه‌حل برای مشکلات، تعالی کارکنان، تبدیل شدن کارکنان به کارشناسان با تجربه، تصمیم‌گیری بهتر، پیشرفت در کار
		کشف استعدادها	کشف ناشناخته‌ها در افراد، کشف استعداد درونی، رشد و ترقی فرد، شکوفایی استعداد، فراهم شدن شرایط رشد کارکنان
		نشر دانش	کسب دانش، ارتقای دانش، در اختیار قرار دادن تجربیات خود به دیگران، انتقال دانش به دیگران، یاد دادن کار به نیروهای جدید
		وظیفه‌شناسی	پشتکار، افزایش مسئولیت‌پذیری، وجدان کاری، جدیت در کار، صرف وقت و انرژی بیشتر برای کار، اهمیت بیشتر دادن به کار، سخت تلاش کردن
پیامدهای سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی	جوانمردی	انجام کارها خارج از مسئولیت، کارکردن خارج از ساعات کاری، کارکردن خارج از تعهد کاری، صبر و بردباری

## ادامه جدول ۱. کدهای اولیه و مقوله‌ها

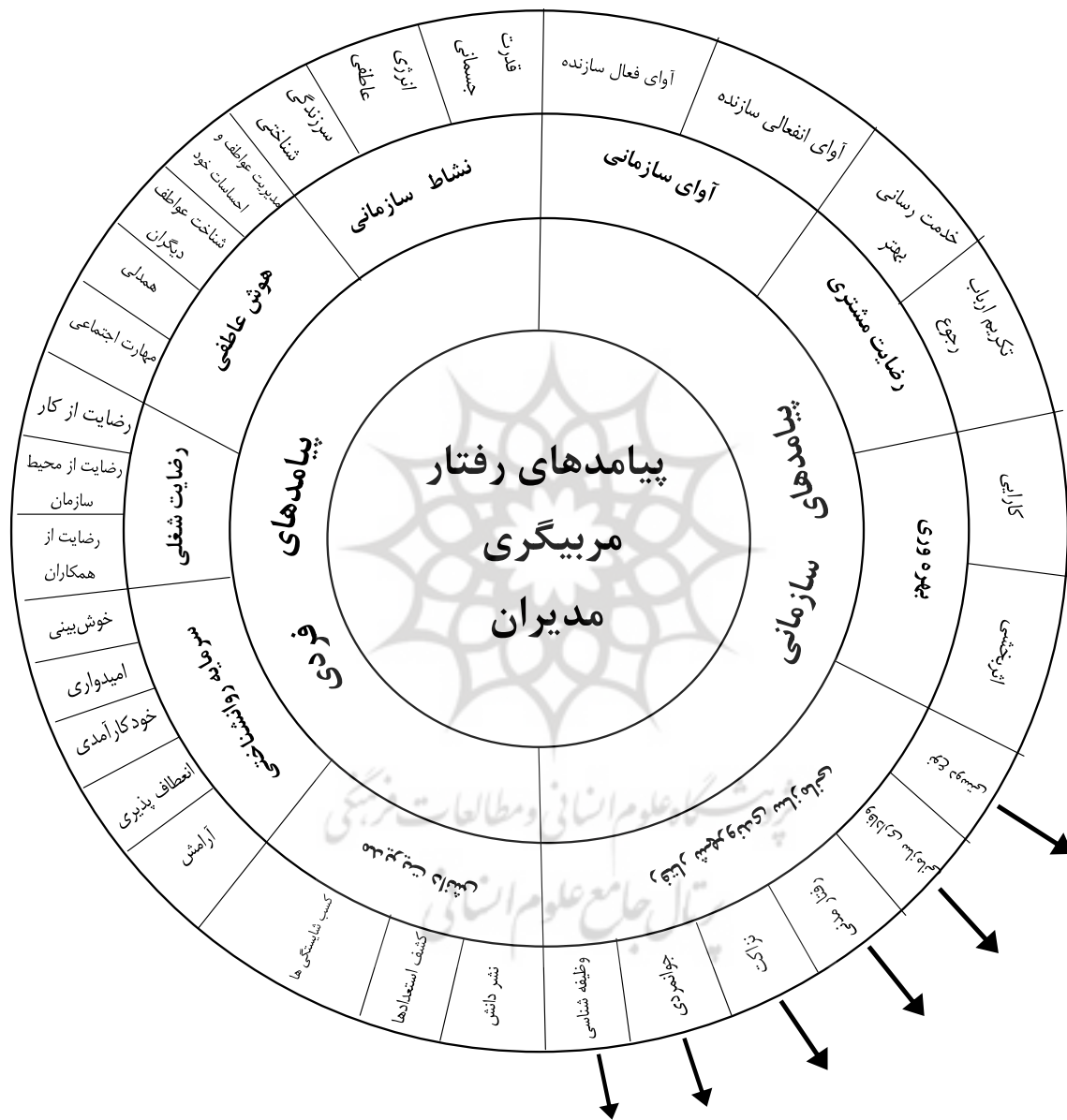
تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	مفاهیم	کدهای اولیه
پیامدهای سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی	نزاکت	تقویت ادب، تواضع، رابطه محترمانه با همکاران، رعایت ادب در هنگام عصبانیت، خویشتن‌داری، احترام دو طرفه، درستکاری، راستگویی، صداقت، تمیز بودن، باوقار بودن، منظم بودن، انضباط، رعایت قوانین و مقررات
		رفتار مدنی	همکاری، اتحاد، انسجام، مشورت، مشارکت، کاهش بی‌تفاوتی، هماهنگی بین افراد، مشارکت در زندگی سازمانی
		وفاداری سازمانی	احساس تعلق، افزایش تعهد کاری، وقت گذاشتن برای سازمان، اهمیت دادن به سازمان
پیامدهای سازمانی	بهره‌وری	نوع دوستی	مشاوره دادن به همکاران برای حل مشکلات، دلسوزی، راهنمایی کردن دیگران، علاقه برای حل مشکلات دیگران، افزایش سرعت عمل، افزایش راندمان کاری، کاهش خطا، افزایش دقت، صرفه‌جویی در زمان، انجام کار به نحو احسن، درست و سالم انجام دادن کار، هدر ندادن وقت، بهینه‌سازی، قبول اشتباهات و جبران آن
		کارایی	رسیدن به هدف، حل مشکلات، رسیدن به نتیجه، تحقق بهتر اهداف، شناخت بهتر اهداف، تمرکز بیشتر بر کار، مشخص شدن هدف و مسیر رسیدن به آن
		اثربخشی	کاهش شکایات ارباب‌رجوع، ارتباط سازنده با ارباب‌رجوع، مفید بودن برای ارباب رجوع، خدمت‌رسانی بهتر
پیامدهای سازمانی	رضایت مشتری	تکریم ارباب‌رجوع	کاهش شکایات ارباب‌رجوع، ارتباط سازنده با ارباب‌رجوع، مفید بودن برای ارباب رجوع، خدمت‌رسانی بهتر
		خدمت به ارباب رجوع	
		رضایت مشتری	
پیامدهای سازمانی	آوای سازمانی	آوای فعال سازنده	بیان شفاف‌تر و بهتر مشکلات، نزدیک شدن به مدیر برای بیان مشکلات، بازگو کردن ایده‌ها بدون استرس، فرصت کافی برای بیان ایده‌ها و نظرها، بیان مشکلات با آرامش کامل
		آوای انفعالی سازنده	صراحت بیان، بالا رفتن قدرت بیان، شفاف صحبت کردن

پیامدهای شناسایی شده در این پژوهش پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی می‌باشد. پیامدهای فردی شامل نشاط کارکنان، هوش عاطفی، رضایت شغلی، سرمایه روان‌شناختی و مدیریت دانش است. نشاط کارکنان یکی از رویکردهای درگیری شغلی است. کارکنان با نشاط کارکنانی هستند که آن‌چنان درگیر کارشان می‌شوند که گذر زمان را احساس نمی‌کنند. مؤلفه‌های نشاط کارکنان شامل انرژی عاطفی، سرزندگی شناختی و انرژی جسمانی است. هوش عاطفی به‌عنوان یکی دیگر از پیامدهای فردی رفتار مربیگری مدیران است که یکی از فاکتورهای مهم موفقیت افراد در زندگی و محیط کار می‌باشد. شاخص‌های هوش عاطفی عبارت‌اند از: مدیریت عواطف خود و دیگران، همدلی و مهارت‌های اجتماعی. دیگر پیامد فردی رفتار مربیگری مدیران رضایت شغلی است که شامل رضایت از کار، رضایت از محیط سازمان و رضایت از همکاران می‌باشد.

سرمایه روان‌شناختی نیز یکی از پیامدهای فردی رفتار مربیگری مدیران می‌باشد. سرمایه روان‌شناختی ریشه در روان‌شناسی مثبت‌گرا دارد که دارای مؤلفه‌های خوش‌بینی، خودکارآمدی، آرامش، انعطاف‌پذیری امیدواری است. آخرین پیامد فردی رفتار مربیگری مدیران مدیریت دانش است که شامل مؤلفه‌های کسب شایستگی و کشف استعدادها و نشر دانش می‌باشد. پیامدهای سازمانی رفتار مربیگری مدیران شامل آوای سازمانی، بهره‌وری، رفتار شهروندی سازمانی و رضایت مشتری می‌باشد. آوای سازمانی به‌عنوان یکی از پیامدهای سازمانی رفتار مربیگری مدیران مخالف مفهوم سکوت سازمانی است و به این معناست که کارکنان برای موفقیت سازمان پیشنهادها و نظرها خود را ارائه می‌دهند. آوای سازمانی شامل مؤلفه‌های آوای انفعالی سازنده و آوای فعال سازنده می‌باشد. دیگر پیامد سازمانی رفتار مربیگری مدیران رضایت مشتریان است که شامل مؤلفه‌های تکریم ارباب‌رجوع و خدمت‌رسانی بهتر به ارباب‌رجوع می‌باشد. بهره‌وری نیز از

مؤلفه‌های وظیفه‌شناسی، جوانمردی، نوع دوستی، نزاکت، رفتار مدنی و وفاداری می‌باشد.  
در نهایت براساس تحلیل داده‌ها الگویی برای پیامدهای رفتار مربیگری مدیران از منظر کارکنان شهرداری شهر قم طراحی شد که در شکل ۱ آمده است.

پیامدهای رفتار مربیگری مدیران است که شامل مؤلفه‌های کارایی و اثربخشی است. آخرین پیامد سازمانی شناسایی شده برای رفتار مربیگری مدیران رفتار شهروندی سازمانی است. رفتار شهروندی سازمانی رفتاری فراتر است که شامل



شکل ۱. پیامدهای رفتار مربیگری مدیران از منظر کارکنان شهرداری شهر قم  
Figure 1. Consequences of Managers' Coaching Behavior from the Perspective of Qom Municipality Employees Section

مربیگری است که برخی آن را به منزله یک الگوی جدید مدیر در جایگاه مربی یا مربیگری سازمانی در مدیریت مطرح می‌کنند. مربیگری سازمانی راهبردی برای توسعه منابع انسانی تعریف شده است که عملکرد کارکنان را تقویت می‌کند تا به

**بحث و نتیجه‌گیری**

اخیراً در توسعه منابع انسانی یکی از نقش‌هایی که مدیران منابع انسانی با آن مواجه شده‌اند و سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از آن توانایی و انگیزش کارکنان را برانگیزانند، نقش

رفتار شهروندی سازمانی از دیگر پیامدهای شناخته شده برای رفتار مریبگری مدیران در این تحقیق بود که وظیفه‌شناسی و عجین شدن با کار از شاخص‌های آن است که با پژوهش عباسی و هاشمی (۱۳۹۶) مطابقت داشت. دیگر پیامدهای رفتار مریبگری مدیران که در این پژوهش شناسایی شد مدیریت دانش بود که با پژوهش پارک و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی داشت.

با توجه به اهمیت پیامدهای رفتار مریبگری مدیران در ادامه پیشنهادها برای تقویت و توسعه رفتار مریبگری مدیران ارائه می‌شود:

- با توجه به اینکه برای موفقیت مریبگری باید بین کلیه واحدهای سازمان هماهنگی وجود داشته باشد در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد سیستم‌های منابع انسانی از قبیل استعدادیابی، آموزش‌های بدو استخدام، ارزیابی عملکرد و برنامه‌های پاداش و جبران خدمات با برنامه مریبگری همسو و سازگار گردد و برنامه مریبگری را به‌عنوان جزئی از سیستم کل منابع انسانی سازمان در نظر گرفته شود.

- با توجه به اینکه یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت و اثربخشی مریبگری کیفیت ارتباطات است پیشنهاد می‌شود ساختار سازمانی پویا و تخت باشد؛ به‌گونه‌ای که کارکنان در تعامل با مدیران با محدودیت سلسله‌مراتبی مواجه نشوند و مدیران نیز بتوانند با ترسیم چشم‌انداز، زمینه تغییر نگرش کارکنان را فراهم کنند. همچنین برای بهبود ارتباطات مدیران با خودآگاهی، خودشکوفایی، همدلی و شناخت احساسات کارکنان، زمینه ایجاد تفاهم و بهبود روابط در سازمان را فراهم کنند.

- مدیران برای کارکنان، کارهای چالشی تعریف کنند و به نظرات کارکنان و خلاقیت و نوآوری در سازمان بها دهند. در این راستا مدیران، استعدادهای بالقوه و توانمندی‌های کارکنان را شناسایی و برای توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها برنامه‌ریزی کنند.

- مدیران در رابطه با مسائل و مشکلات شغلی و سازمانی، در سازمان نقش هادی ایفا کنند و کارکنان را به فکر کردن در مورد مسائل سازمانی تشویق و آن‌ها را در زمینه ارائه راه‌حل‌های سازنده، توانمند کنند.

- مدیران همواره از کارکنان در دستیابی به اهداف تعریف شده حمایت و به‌طور پیوسته بازخورد عملکرد ارائه نمایند و جبران خدمات سازمان مبتنی بر عملکرد باشد.

- مدیران با کارکنان با احترام برخورد کرده و به مدیریت مشارکتی اعتقاد پیدا کنند و مشارکت کارکنان را در

کارایی بهینه دست یابند و بر موانع پیشرفت فائق آیند (موغلی و همکاران، ۱۳۹۲). هدف از این پژوهش شناسایی پیامدهای رفتار مریبگری مدیران براساس نظر کارکنان شهرداری شهر قم با رویکرد کیفی بوده است. پیامدهای شناسایی شده براساس نظر کارکنان شهرداری شهر قم پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی می‌باشد. پیامدهای فردی شامل نشاط کارکنان، هوش عاطفی، رضایت شغلی، سرمایه روان‌شناختی و مدیریت دانش است. مؤلفه‌های نشاط کارکنان شامل انرژی عاطفی، سرزندگی شناختی و انرژی جسمانی است. هوش عاطفی به‌عنوان یکی دیگر از پیامدهای فردی رفتار مریبگری مدیران است که یکی از فاکتورهای مهم موفقیت افراد در زندگی و محیط کار می‌باشد. مؤلفه‌های هوش عاطفی عبارت‌اند از: مدیریت عواطف خود و دیگران، همدلی و مهارت‌های اجتماعی. دیگر پیامد فردی رفتار مریبگری مدیران رضایت شغلی است که شامل رضایت از کار، رضایت از محیط سازمان و رضایت از همکاران می‌باشد. سرمایه روان‌شناختی نیز یکی از پیامدهای فردی رفتار مریبگری مدیران است که دارای مؤلفه‌های خوش‌بینی، خودکارآمدی، آرامش، انعطاف‌پذیری امیدواری است. آخرین پیامد فردی رفتار مریبگری مدیران مدیریت دانش است که شامل مؤلفه‌های کسب شایستگی و کشف استعدادها و نشر دانش می‌باشد. پیامدهای سازمانی رفتار مریبگری مدیران شامل آوای سازمانی، بهره‌وری، رفتار شهروندی سازمانی و رضایت مشتری است. آوای سازمانی به‌عنوان یکی از پیامدهای سازمانی رفتار مریبگری مدیران شامل مؤلفه‌های آوای انفعالی سازنده و آوای فعال سازنده می‌باشد. دیگر پیامد سازمانی رفتار مریبگری مدیران رضایت مشتریان است که شامل مؤلفه‌های تکریم ارباب‌رجوع و خدمت‌رسانی بهتر به ارباب‌رجوع می‌باشد. بهره‌وری نیز از پیامدهای رفتار مریبگری مدیران است که شامل مؤلفه‌های کارایی و اثربخشی است. آخرین پیامد سازمانی شناسایی شده برای رفتار مریبگری مدیران رفتار شهروندی سازمانی است که شامل مؤلفه‌های وظیفه‌شناسی، جوانمردی، نوع‌دوستی، نزاکت، رفتار مدنی و وفاداری است.

با بررسی ادبیات نظری و پیشینه پژوهش‌های مرتبط با مریبگری برخی از پیامدهای شناخته شده این پژوهش در پژوهش‌های پیشین به‌طور پراکنده به چشم می‌خورد. یکی از پیامدهای رفتارهای مریبگری که در این مقاله شناسایی شده است تقویت هوش عاطفی است که با تحقیق انجام شده توسط گرت (۲۰۰۷) انطباق دارد. دیگر از پیامدهای رفتار مریبگری مدیران، مهارت‌های اجتماعی و برقراری ارتباطات است که این پیامد با نتایج پژوهش بوک و کراب (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

هر سؤال، پاسخ‌های متفاوتی از سوی مصاحبه‌شونده دریافت می‌شود، از این‌رو تشخیص و دریافت کدهای موردنظر پژوهش نیازمند دقت نظر فراوان است.

### سیاسگزاری

مقاله حاضر برگرفته از کار پژوهشی تحت عنوان «شناسایی پیامدهای رفتار مربیگری مدیران از منظر کارکنان شهرداری شهر قم» می‌باشد. لذا از کلیه مدیران و کارکنان شهرداری شهر قم و کسانی که در تدوین پژوهش فوق‌ما را یاری نموده‌اند، سپاسگزاری می‌نماییم.

تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری افزایش دهند و حس خودباوری و مسئولیت‌پذیری را در آن‌ها تقویت کنند.

از آنجایی که پژوهش‌های کیفی عموماً زمان‌بر، پیچیده، هزینه‌بر و غیرقابل مدیریت، کند. نرخ پاسخ‌ها کم، شهودی و نیازمند برنامه‌ریزی و طراحی پژوهشی دقیقی هستند، پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. همچنین با توجه به اینکه پژوهش‌های کیفی بر محور مصاحبه هستند و مقوله مصاحبه بسیار گسترده و باز است، رسیدن به نتیجه نهایی و جمع‌بندی مباحث، مستلزم دقت نظر و تسلط بر محتوای گفتارها و موضوع تحقیق است. از سوی دیگر، در مصاحبه برای

### References

- Aboui Ardakan, M., Labafi, S., Azarpur., S., & Jalalpour, M. (2013). Identifying the critical success factors of strategic thinking in the view of managers of cultural organizations in Isfahan city. *Research Journal of Executive Management*, 6(11), 14-34. (In Persian)
- Abbasi, T., & Hashemi, M. (2017). Understanding Mentoring Role to Relieve Organizational Distrust. *Organizational Resources Management Researchs*, 7(2), 129-155. (In Persian)
- Abdi, J., Kazemi, S., & Ahmadzadeh Kasab, A. (2017). "Coaching" *Interdisciplinary Conference on Management and Engineering*. University of Tehran. (In Persian)
- Ahmadzadeh, S., Siyadi Siyadi, S., Salajghheh, S. (2017). Organizational Behavior Studies Quarterly, Examination Relationship between Manager-as-Coach's and Tented Employee's Turnover: by Explaining the Role of Job Attitudes. *Mediator (Case Study: Ministry of Roads & Urban Development*, 6(1), 57-79. (In Persian)
- Akbarinia, J. (2020). Coaching And Sales Coaching. *Journal of Advertising and Sales Management*, 1(3), 487-493. (In Persian)
- Arshadi, M., Robati, A., & Tahmoresi, N. (2020). The Effectiveness of coaching process on job self-efficacy and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology Research*, 9(35), 89-106. (In Persian)
- Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self efficacy related to management soft skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18-38.
- Boak, G., & Crabbe, S. (2019). Evaluating the impact of coaching skills training on individual and corporate behaviour. *European journal of training and development*, 43(1/2), 153-165.
- Chenari, Z., Rezaeizadeh, M., Mohammadi Elyasi, G., & Bandali, B. (2021). Identifying and Explaining Ways to Improve the Coaching Process in Managing Organizational Talent. *Faculty of Educational Sciences and Psychology*, 12(45), 177-200. (In Persian)
- Danaifard, H., & Mozafari, Z. (2008). Enhancing validity and reliability in qualitative management research: a reflection on research audit strategies. *Management Research*, 1(1), 162-131.
- Dastgerdi, M. Mohammadi, M., Yaghoubi, N.M., & Mahmoodzadeh, M. (2021). Designing an Organizational Coaching Model in the Iranian Public Organizations Using a Grounded Theory Approach. *Organizational Culture Management*, 19(61), 529-550. (In Persian)
- EftekhariangThe effect of integrated electronic marketing communications on the development of the imported car market in Iran (Case study of Modiran Khodro Company). *journal of advertising and sales management (approach to business management)*, 3, 1-19. (In Persian)

- Fathi Vajargah., K., Khorasani, A., Daneshmandi, S., Arman, M. (2014). Studying the coaching model in training of human resource based on grounded theory. *Organizational culture Management*, 12(3), 375-398. (In Persian)
- Ghorbani, Z. (1400) Familiarity with the alphabet of coaching. Sepideh Danai theoretical and analytical monthly, 156, 185-179. (In Persian)
- Ghorbani, Z. (1400). Acquaintance with the alphabet of Coaching. *Sepidehdanai theoretical and analytical monthly*, N. 156, 185-179. (In Persian)
- Grant, A. M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and commercial training*, 39(5), 257-266.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258-280.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Zhou, Y. (2018). Boundary conditions of workplace coaching outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 33(7/8), 475-496.
- Joo, B. K. B., Sushko, J. S., & McLean, G. N. (2012). Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. *Organization Development Journal*, 30(1), 19.
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organizational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.
- Khadim, A.S. (2022). Managing and investigating how to use coaching to help others perform their duties and roles better. *New Research in Entrepreneurship Management and Business Development*, 2(4), 386-399. (In Persian)
- Ladegård, G. (2011), Stress management through workplace coaching: The impact of learning experiences. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(1), 29-43.
- Lubans, J. (2017). The spark plug: A leader catalyst for change. *Library leadership and management*, 23, 88-90.
- Maxwell, A.S. (2017). *Essential Executive Coaching Competencies for Enhancing Executive On-the-Job Performance: A Modified Delphi Study*. Doctoral Dissertation, University of Walden University.
- Meschi, A. (2019). *Introduction of Business Coaching, A look at the most popular branch of approach to coaching*. self-Business Development Academy. [www.Alimeschi.com](http://www.Alimeschi.com). (In Persian)
- Mooghali, A.R., Ahmadi, S.A.A., Azar, A., & Khodami, A.S. (2012). Identifying the Affecting Factors on Developing Coaching organization. *Management Studies in Development and Evolution*. 22(71), 161-185. (In Persian)
- Murithi, C. (2016). Effect of coaching on employee performance in Commercial Banks: A Case of standard chartered Bank Kenya limited". Chandaria School of Business in Partial, for the Degree of Masters of Business, 1-80.
- Nazari, M., Attarzadeh, I. (2017). Evaluation of coaching indicators and skills in commercial organizations to promote organizational strategic planning. *3rd National Conference on Computer Engineering, Information Technology and Data Processing*, Tehran. <http://civilica.com/doc/853914>. (In Persian)
- Nazarian Madavani, A., Tondnevis, F., & Mozaffari, S. A. A. (2011). The Effect of Coaching Behaviors on Coaching Efficacy and Team Dynamic of Volleyball Pro-League Players in Iran (2009). *Research in Sport Management and Motor Behavior (RSMMB)*, 1(2), 11-29. (In Persian)
- Özduran. A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: Therole of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58-66.
- Park, S. (2007). *Relationships among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, And Turnover Intention*. Doctoral dissertation. University of Minnesota, Minneapolis.

- Park, S., McLean, G.N., & Yang, B. (2021). Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. *European Journal of Training and Development*, 45(8/9), 814-831.
- Radmard Ghadiri Gh.H., Jahangir, M., & Pak, F. (2018). *Coaching Basic Skills (Based on ARNA)*. Commercial Print and Publications Company, Vol 1, First Edition. (In Persian)
- Rafati, M., Mousakhani, M., Zabihi, M.R., & Ghorbani, M. (2021). Designing an Organizational Coaching Model for Public Organizations: An Organizational Soft Productivity Approach. *Productivity Management*, 15(1), 77-106. (In Persian)
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A.P., Torres de Oliveira, R., & Faustino, C. (2021). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2163-2181.
- Rock, D., & Donde, R. (2008). Driving organizational change with internal coaching programs: part one. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 10-18.
- Sadegh, J., Gerami, M., Radmard Ghadiri, Gh.H. (2021). The effect of project manager coaching skills in gaining feedback from interactive communication with project stakeholders (Project about Landscaping project and cultural buildings of Mashhad airport), *Civil and Project*, 3(9), 51-68. (In Persian)
- Setayesh Sarvar, A.A., Hematian, H., & Zargar, S.M. (2023). Identifying and prioritizing factors affecting coaching in improving human resources education In the social security organization. *Behavioral studies in Management*, 13(32), 134-159. (In Persian)
- Shah Badaglou, A., Qadri, S. N., & Razavi, H.R. (2014). Feasibility of using coaching in training activities and improvement of human resources of directors of educational schools in Rabat Karim. *International Conference on Management, Economics and Financial Systems*, Rabat Karim.
- Woo, H. R. (2015). The moderating effects of managerial coaching between job characteristics and job performance. *The Journal of the Korea Contents Association*, 15(10), 425-435.