

ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش مربی‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی ایران

مرسا آذر^۱، فریبا کریمی^{۲*}، محمدعلی نادی^۳

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۲

چکیده

هدف: مدیران دانشگاه در نقش مربی از کارکنان در جهت توسعه عملکرد سازمان حمایت می‌کنند. هدف پژوهش حاضر، ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش مربی‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاه‌های کشور بود.


روش‌شناسی: روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی بود و جامعه آماری شامل مدیران میانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ بود. روش نمونه‌گیری تصادفی مرحله‌ای بود. پژوهشگر با تحلیل منابع معتبر علمی با محوریت مربی‌گری سازمانی و مدیریتی با دریافت نظر متخصصان، گویه‌های ابزار سنجش مربی‌گری سازمانی را تهیه کرد و سپس پرسشنامه توسط ۱۰۰ نفر از مدیران میانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی کشور بر اساس تعداد آن‌ها در نمودار سازمانی ۵ دانشگاه، اجرا گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل عاملی تاییدی و رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس محور با استفاده از نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۳ و Smart PLS استفاده شد.


یافته‌ها: پرسشنامه محقق ساخته با ۵۰ گویه برای سنجش مربی‌گری مدیران دانشگاهی طراحی و ساخته شد. روایی همگرا برای همه گویه‌های پرسشنامه بالاتر از ۰/۵ و در نتیجه قابل قبول بود. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ بدست آمده برای تمام گویه‌ها بزرگتر از ۰/۷ بدست آمد که نشان دهنده دقت اندازه‌گیری بالای ابزار سنجش مربی‌گری مدیران دانشگاه‌ها بود و در نهایت همه گویه‌های پرسشنامه مورد تایید قرار گرفتند.


بحث و نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های حاصل، مدیران دانشگاه می‌توانند از پرسشنامه طراحی شده به عنوان ابزاری مناسب برای سنجش مربی‌گری به منظور توسعه عملکرد کارکنان و ارتقای مهارت‌های مدیریتی و رهبری خود در سازمان استفاده کنند.

واژگان کلیدی: اعتباریابی، مربی‌گری، مدیران دانشگاه، پرسشنامه

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. 

^۲ دانشیار رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول). 

^۳ دانشیار رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. 

مربی‌گری^۱ فرآیندی است که به افراد، گروه‌ها، تیم‌ها و سازمان‌ها برای دستیابی به شایستگی‌های جدید، بهبود مهارت‌ها، در عملکرد و افزایش کارایی شخصی یا رشد و توسعه شخصی کمک می‌کند (Halmin, et al, 2009). به منظور کمک به افراد، گروه‌ها و سازمان برای رسیدگی به مسائل پیچیده، دشوار و تحقق اهداف سازمان می‌توان از این فرآیند استفاده کرد. این سازه می‌تواند توسط مدیر هدایت شود تا به افراد در تعیین اهداف یادگیری‌شان کمک کند و آن‌ها را تشویق نموده تا روش‌های رفتاری را در راستای تحقق اهدافشان شناسایی نمایند (Macrae, 2010). فرآیند مربی‌گری، مشارکت بین مربی با تجربه با افراد است که در این مشارکت، مربی اهداف افراد را در نظر گرفته و تا رسیدن به نتایج مورد نظر از آن‌ها حمایت می‌کند. افراد نیز در جریان این فرآیند بر مهارت‌های لازم جهت رسیدن به بهترین نتایج تمرکز می‌کنند (Zhao & Liu, 2020). این فرآیند، افراد را تشویق می‌کند که به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند، بر نقاط قوت خود متمرکز شوند. مدیر سازمان نیازهای شخصی کارکنان را از انجام وظایف تشخیص داده و به کارکنان بازخورد می‌دهد تا آن‌ها بتوانند اقدامات خود را بهبود دهند (Vazifedust & Radmardghadiri, 2016).

کوچینگ را می‌توان پارادایمی در مدیریت دانست که در آن، اثربخش بودن مدیران به کنترل کارکنان ارتباطی ندارد بلکه به توانمندی مدیران در ارائه ایده‌ها و حصول نتایج به صورت مشارکتی مربوط است. مدیریت مربی‌گرا یک روش مشارکتی بین مدیر و کارکنان است که نتایج مثبت در سازمان ایجاد می‌کند (Steven, 2008). فرآیند مربی‌گری دارای چهار ویژگی زیر است: ۱. تغییر به منظور تحقق نیازهای فرد و اهداف استراتژیک سازمان، ۲. تغییری که در جریان مربی‌گری اتفاق می‌افتد، بسایر ماندگار و با ثبات است. ۳. نتایج این فرآیند زمینه توسعه و بهبود مستمر را برای فرد، صرف نظر از حضور یا عدم حضور یک مربی، فراهم می‌کند و زمانی که به خوبی انجام شود افراد هم مهارت‌های جدید و شیوه‌های برخورد با چالش‌ها و موقعیت‌ها و همچنین نحوه یادگیری را می‌آموزند. ۴. زمانی که این جریان تغییراتی مانند: نحوه تعامل با دیگران را ایجاد می‌نماید اطرافیان آن‌ها نیز اغلب تحت تأثیر این تغییرات قرار خواهند گرفت (Anderson & Anderson, 2005).

در مقایسه رهبری سنتی که مبتنی بر فرماندهی و کنترل است، مربی‌گری مدیریتی^۲ بر مبنای هدایت و تسهیل عملکرد است (Tanskanen, et al, 2018). منافع مربی‌گری را می‌توان به دو بخش فردی و سازمانی تقسیم کرد. در بخش فردی، افراد یاد می‌گیرند تا مشکلاتشان را حل کنند، مهارت‌های میان فردی و مدیریتی را ارتقا دهند، با همکارانشان روابط بهتری داشته باشند، نیازهای خود را شناسایی می‌کنند، اعتماد به نفس بالایی بدست می‌آورند، می‌توانند تأثیر مثبت بر عملکرد خود داشته باشند، مهارت‌ها و توانایی‌های جدید کسب کنند و سازش بیشتری در برابر تغییرات پیدا کرده و استرس آن‌ها کاهش می‌یابد. در سازمان منافع مربی‌گری شامل: بهره‌وری، افزایش کیفیت، تعهد و رضایت کارکنان می‌باشد که به حفظ آن‌ها کمک می‌کند. از کارکنانی که مسئولیت‌های جدیدی را بر عهده گرفته‌اند حمایت می‌شود، کارکنان را در حل مسائل شخصی که ممکن است بر عملکرد آنان در کار تأثیر بگذارد کمک نموده، از اقدامات آموزش و بهسازی حمایت کرده و کارکنان متوجه این مطلب می‌شوند که سازمان به امر بهسازی آن‌ها توجه دارد و به ارتقاء مهارت‌هایشان کمک می‌کند (Jarvis, 2004). یکی از مهم‌ترین مهارت‌های کارکنان نوآوری می‌باشد که می‌تواند در توسعه و پیشرفت سازمان نقشی اساسی داشته باشد. مربی‌گری مدیران به عنوان یکی از روش‌های نوین در پرورش و توسعه منابع انسانی، می‌تواند از کارآمدترین روش‌ها در آموزش پایدار کارکنان و افزایش رفتارهای نوآورانه در سازمان باشد (Ashuri, 2015).

سازمانی مربی‌گرا است که مربی‌گری را برای به دست آوردن نتایج موردنظر در فرآیند سازمان‌دهی نهادینه سازد. مربی‌گری به سرعت به عنوان قسمت مهمی از استراتژی‌های یادگیری و توسعه‌ای سازمان‌ها مطرح شده است و استفاده از مربی‌گری مدیریتی به عنوان یک ابزار پیشرفت برای مدیران و کارکنان، افزایش چشم‌گیری پیدا کرده است. مزایای استفاده از رویکرد مربی‌گری عبارت است از: داشتن روابط طولانی مدت تر با کارکنان، استفاده از فرصت‌ها و زمان بیشتر برای تأثیرگذاری بر عملکرد کارکنان، ایجاد تیم منسجم و بهره‌بردن از کارکنان متعهد، افزایش عملکرد مثبت و کارایی گروهی در سازمان، بهره

¹ coaching

² Managerial coaching

بردن از دانش عمیق نسبت به کارکنان و سازمان، دریافت اطلاعات بیشتر و دقیق تر نسبت به کارکنان، ایجاد محیطی فعال و صمیمی و ایجاد فضایی که به خلق ایده های بهتر منجر می‌شود (McGuinness, 2008). که مدیر سازمان می‌تواند با بهره‌گیری از فرآیند مربی‌گری منابع مفید تجربی و عملی را در اختیار کارکنان قرار دهد و در نتیجه کارایی و اثربخشی سازمان افزایش یابد (DiGirolamo) & Tkach, 2019). سازمان‌های معاصر به خصوص دانشگاه‌ها در محیط‌های به شدت پیچیده و متغیر فعالیت می‌کنند، بنابراین خواهان یک نگرش جدید در مدیریت و رهبری برای برآورده ساختن نیاز کارکنان و سازمان به پیشرفت و توسعه در محیط بسیار پویای امروزی هستند، در واقع مدیران با حرکت در جهت رویکرد انسانی، نیازمند مهارت‌های بین فردی مانند مربی‌گری برای رهبری کارکنان هستند (Karsten, 2010). حمایت مدیران دانشگاه‌ها برای موفقیت برنامه‌های آموزش و بهسازی کارکنان نقش حیاتی دارد. این حمایت‌ها به چند دلیل ضروری است: ۱) موجب ایجاد انگیزه در کارکنان می‌گردد؛ ۲) به شناسایی و توسعه قابلیت هدایت رهبران دانشگاهی برای اجرای موفق برنامه‌های توسعه کارکنان کمک می‌کند؛ و ۳) کمک به نهادینه کردن فرآیندهایی می‌باشد که منجر به تغییر در زمان مناسب می‌شود. بنابراین، رویکردهایی که مدیران دانشگاهی فرامی‌گیرند نقش اساسی در موفقیت و تداوم برنامه‌های آموزش و بهسازی کارکنان در دانشگاه‌ها دارد (Filho, et al, 2020). بیشتر مدیران موفق، زیر دستان خود را مربی‌گری می‌کنند، مدیر به عنوان یک مربی باتجربه باید از فرآیند مربی‌گری استفاده کند. او می‌تواند کارکنان خود را به روش‌های مختلف راهنمایی کند و بنابراین بیشترین تأثیر را داشته باشد. او از مربی‌گری در شرایطی استفاده می‌کند که یک چارچوب و ابزار دقیق و منطقی داشته باشد. (Seemann, et al, 2020). در جدول زیر خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی در مورد مربی‌گری سازمانی و مدیریتی آورده شده است.

جدول ۱. پیشینه‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی

عنوان پژوهش	نویسنده	سال پژوهش	نمونه پژوهش	روش انجام پژوهش	نتیجه
بررسی تاثیر مربی‌گری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری بر نتایج عملکرد با تاکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان	Hoseiniamiri & Rezazade	2018	۱۲۵ نفر از کارکنان بانک آینده استان مازندران	همبستگی	مربی‌گری مدیران ارشد تاثیر معناداری بر عملکرد رفتاری و خودکارآمدی در عملکرد کارکنان دارد
بررسی تاثیر مربی‌گری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار: نقش میانجی جو سازمانی مثبت	Esmaeli & et al	2017	۲۵۳ نفر از کارکنان شرکت‌های پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر	معادلات ساختاری	مربی‌گری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر جو سازمانی مثبت دارد.
بررسی رابطه بین رفتار مدیر به عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان با تبیین نقش میانجی نگرش‌های شغلی	Ahmadzade & et al	2017	۵۰۰ نفر از کارکنان ستاد وزارت راه و شهرسازی	مدل سازی معادلات ساختاری	رفتار مدیر در نقش مربی، بر نگرش‌های شغلی و تمایل به ترک خدمت، تأثیر مستقیم دارد.

در پژوهش‌های ذکر شده در جدول (شماره ۱)، به نوعی به بررسی تاثیر مربی‌گری مدیر در سازمان پرداخته شده است اما آنچه در پژوهش حاضر اهمیت دارد این است که ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش مربی‌گری برای مدیران دانشگاه در پژوهش‌های قبلی صورت نگرفته است و این یکی از دلایل نوآوری و منحصر به فرد بودن این پژوهش است.

مک لین و همکاران پرسشنامه‌ی مربی‌گری مدیران که شامل ۲۰ گویه می‌باشد طراحی کردند این پرسشنامه شامل چهار مؤلفه ارتباطات باز، برتر بودن فرد نسبت به وظیفه، پذیرش ابهام و کار تیمی می‌باشد (McLean, 2005). تفاوت این پرسشنامه با پرسشنامه‌ی پژوهش حاضر در این است که در پژوهش ذکر شده کارکنان به منظور بررسی سبک مربی‌گری مدیران پاسخ دهندگان به پرسش‌ها می‌باشند، اما در پژوهش حاضر مدیران دانشگاه‌ها برای اجرای مربی‌گری در سازمان گویه‌های پرسشنامه را پاسخ می‌دهند. در پژوهش Mogheli & et al (2013) با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان مربی‌گرا پرسشنامه سه مرحله‌ای دلفی ۴۸ سوالی که مرتبط با عوامل سه گانه زمینه‌های منابع انسانی، زمینه‌های کسب و کار، فرهنگ

مری‌گری (هرکدام ۱۶ سوال) است و برای پاسخ‌ها طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است. این پرسشنامه را با ابزار سنجش پژوهش حاضر در دو مورد میتوان مقایسه کرد: اول) دو پرسشنامه در نوع دستیابی به گویه‌ها تفاوت دارند. و دوم) پرسشنامه سه مرحله‌ای در ارتباط با سه زمینه اشاره شده برای شناسایی عوامل موثر بر ایجاد سازمان مری‌گرا می‌باشد اما در پژوهش حاضر ابزار سنجش مری‌گری برای مدیران دانشگاه ساخته شده است. ابزار سنجش طراحی شده در این پژوهش می‌تواند با نشان دادن مسیری جدید در فرآیند مری‌گری، به طور تخصصی در دانشگاه‌های کشور استفاده شود و نتایج دقیقی را ارائه دهد.

اهمیت و ضرورت این پژوهش را هم از بعد نظری و هم از بعد عملی میتوان مورد توجه قرار داد. از بعد نظری این پژوهش گامی در جهت توجه و تأکید مدیران به فرآیند مری‌گری سازمانی می‌باشد. این پژوهش از نظر عملی نیز مهم و ضروری است، زیرا مدیران با استفاده از ابزار سنجش مناسب طراحی شده می‌توانند به نتایج واقعی در سازمان دست یابند. مدیران در سازمان‌های پیشرو جهان از فرآیند مری‌گری استفاده می‌کنند اما در کشور ما تا کنون ابزاری برای سنجش مری‌گری مدیران دانشگاه ساخته نشده است و همچنین با توجه به اهمیت و نقش دانشگاه‌ها در توسعه جامعه ضروری به نظر می‌رسد که ابزار سنجشی متناسب با شرایط نظام آموزش عالی جهت بررسی میزان تحقق فرآیند مری‌گری در سازمان برای مدیران دانشگاه ساخته و اعتباریابی شود. بر این اساس هدف از این پژوهش، ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش مری‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاه‌های ایران است.

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، توصیفی از نوع پیمایشی بود که رایج‌ترین نوع پژوهش در علوم رفتاری و اجتماعی است و در آن از افراد در مورد پدیده‌های مختلف سوال‌هایی می‌شود. افراد پاسخگو از گروهی هستند که پژوهشگر انتخاب می‌کند. یکی از روش‌های گردآوری داده‌ها در پژوهش پیمایشی، پرسشنامه است. کمبود پیشینه نظری و تجربی در زمینه موضوع پژوهش دلیل استفاده از این روش بود. پژوهش حاضر به دو دلیل دارای نوآوری می‌باشد: ۱- مشارکت نظری و توسعه مرزهای دانش در حیطه مری‌گری سازمانی مدیران ۲- مشارکت عملی برای ایجاد و یا بهبود فرآیند مری‌گری در دانشگاه‌های کشور. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران میانی دانشگاه‌های آزاد کشور بود. روش نمونه‌گیری پژوهش نمونه‌گیری تصادفی مرحله‌ای بود، که شکلی از نمونه‌گیری خوشه‌ای است و نمونه‌ها در مراحل مختلف انتخاب می‌شوند. در مرحله اول پژوهش، کشور به ۵ منطقه شمال، جنوب، غرب، شرق و مرکز تقسیم شد و به صورت تصادفی از هر منطقه یک استان و از هر استان یک دانشگاه انتخاب شد. و با توجه به این که تعداد مدیران میانی هر دانشگاه بر اساس نمودار سازمانی مشخص می‌شود، مرحله دوم نمونه‌گیری در دسترس در نظر گرفته شد. دانشگاه‌های آزاد اسلامی در واحدهای اصفهان (خوراسگان)، تبریز، اهواز، مشهد و کرمانشاه در مجموع با تعداد ۱۱۸ نفر در سال تحصیلی ۹۸-۹۹ انتخاب شدند که از این تعداد ۱۰۰ پرسشنامه جمع‌آوری گردید و (با توجه به این که نرم‌افزار smart pls به حجم نمونه حساس نیست) به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. گردآوری داده در از طریق پرسشنامه محقق ساخته صورت گرفت. گویه‌های پرسشنامه با توجه به ادبیات نظری مؤلفه‌ها و مضامین پایه استخراج گردید. این پرسشنامه دارای طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم می‌باشد. مدیران نظر خود را بر اساس یکی از گزینه‌های این طیف در مورد هر کدام از گویه‌های جدول (شماره ۲) مشخص می‌کنند. در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها تکنیک تحلیل عاملی تاییدی و رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس محور استفاده شد. محاسبات پژوهش با استفاده از نرم افزارهای SPSS-23 و Smart PLS 3 انجام شد.

یافته‌ها

برای پاسخ به سوال پژوهش که، گویه‌های تایید اعتبار شده برای پرسشنامه مری‌گری سازمانی مدیران دانشگاه کدام است؟ پژوهش‌هایی که با عنوان مری‌گری سازمانی و مری‌گری مدیریتی در پایگاه‌های معتبر علمی منتشر شده بودند استخراج و تحلیل شدند که قسمت‌هایی از برخی از این منابع در ادامه آمده است: مربیانی که فضای کاری بهتری برای همکاری ایجاد کنند و فعالیت‌هایی را طراحی کنند تا شرایطی ایجاد شود که افراد بایکدیگر همکاری و تعامل داشته باشند در اثربخشی آموزشی تاثیرگذارتر خواهند بود. همکاری و تعامل بین مربیان و افراد تحت آموزش بطور قابل توجهی بر بهبود آموزش تأثیر می‌گذارد

(Fullan & Knight, 2011). مربی‌گری رویکردی است که از معلمان حمایت می‌کند تا تأمل کنند، بازخورد دهند، گفتگو کنند و راه‌های جدید فکر کردن درباره فعالیت بسیار مهم خود که همان تدریس نام دارد را کشف کنند (Bucuroiu, 2013). مربی‌گری سازمانی با ایجاد جو مبتنی بر اعتماد، احترام و همکاری افراد از طریق تبادل اطلاعات به صورت آزاد تأکید می‌کند و با ایجاد جو سازمانی مثبت، عملکرد رفتاری کارکنان را بهبود می‌بخشد (Al-Nasser & Behery, 2015). مربیان برای تصمیم‌گیری صحیح باید از معضلات اخلاقی آگاهی یابند و بطور مداوم بلوغ اخلاقی را توسعه دهند (Carroll & Shaw, 2013). رهبری در سازمان‌های پویا نشان داده است که نقش مربی‌گری مدیر به عنوان یک سبک رهبری مبتنی بر رویکرد انسان محور است که برای مدیریت سازمان‌های پیچیده بسیار مهم و ضروری می‌باشد که بر تسهیم و خلق دانش‌های جدید تأکید دارد (Hagen & Peterson, 2015).

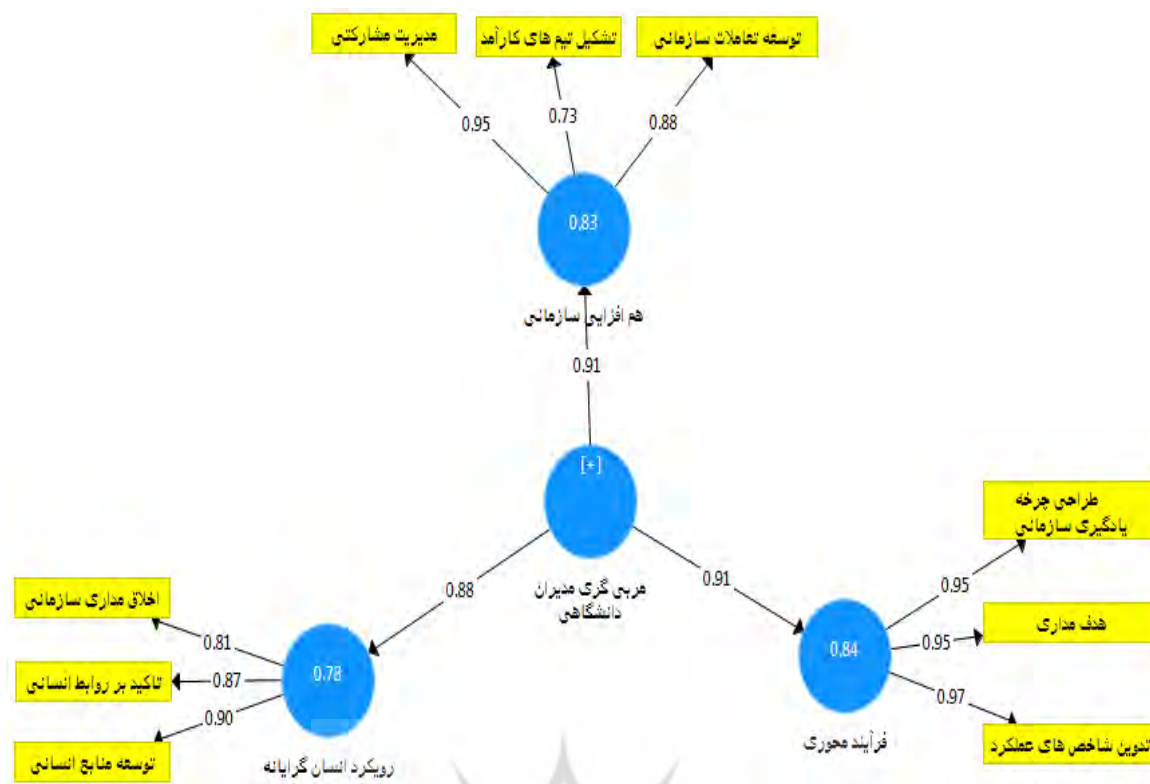
در مرحله بعدی تمام جمله‌های این منابع خوانده شده و عبارات‌های مرتبط با موضوع پژوهش کدگذاری شدند و بعد از تایید متخصصان، ۵۰ گویه که در (جدول ۲) اشاره شده است، حاصل شد. جدول زیر گویه‌های پرسشنامه مربی‌گری مدیران دانشگاه، میزان روایی همگرا و ضریب آلفای کرونباخ مولفه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. گویه‌های پرسشنامه مربی‌گری مدیران دانشگاه (منبع: یافته‌های پژوهش)

شماره	گویه	روایی همگرا	ضریب آلفای کرونباخ
۱	تعامل منظم مدیر با هر کدام از کارکنان	۰/۷۰۱	۰/۸۹۰
۲	تاکید بر تعاملات کارکنان در سازمان		
۳	دریافت بازخورد ۳۶۰ درجه		
۴	در نظر گرفتن زمان‌های مناسب برای گفتگو با کارکنان		
۵	دریافت و تحلیل رفتارهای غیرکلامی کارکنان		
۶	هدف‌گذاری مشارکتی	۰/۶۰۲	۰/۹۲۸
۷	تصمیم‌گیری‌های مشارکتی		
۸	برنامه‌ریزی مشارکتی		
۹	مشارکت در فرایند یادگیری سازمانی		
۱۰	ترغیب همکاری در سازمان		
۱۱	ایجاد شبکه ارتباطات سازمانی		
۱۲	کاهش سلسله مراتب عمودی		
۱۳	دریافت پیشنهادات از کارکنان		
۱۴	تفویض اختیار به کارکنان		
۱۵	حل مسائل سازمان با مشارکت کارکنان		
۱۶	بکارگیری اطلاعات حاصل از تصمیم‌گیری‌های مشارکتی		
۱۷	هماهنگ کردن افراد در سازمان	۰/۵۵۸	۰/۸۱۶
۱۸	ایجاد تیم‌های کاری در سازمان		
۱۹	تقویت مهارت‌های کار تیمی		
۲۰	حمایت از انسجام تیمی در سازمان		
۲۱	ارزشیابی از عملکرد تیم به جای عملکرد فرد		
۲۲	اعتماد مدیر به کارکنان	۰/۵۵۸	۰/۸۲۸
۲۳	برتری فرد نسبت به وظیفه		
۲۴	تمرکز بر شایستگی‌های نیروی انسانی داخل سازمان		
۲۵	اتحاد مدیر با کارکنان در سازمان		
۲۶	ایجاد محیط صمیمی در سازمان		
۲۷	ترویج شاخص‌های اخلاقی در سازمان		
۲۸	تکریم کارکنان سازمان	۰/۹۳۵	۰/۹۳۰
۲۹	توجه به ارزش‌ها و فضایل اخلاقی کارکنان		

		سبک رهبری مثبت‌گرا	۳۰
		آگاهی مدیر از رفتار غیر اخلاقی در سازمان مانند بی‌عدالتی	۳۱
۰/۸۵۶	۰/۶۱۳	ایجاد انگیزه در کارکنان	۳۲
		ارائه‌ی فرصت‌هایی برای توسعه شغلی کارکنان	۳۳
		توجه به ایده‌های کارکنان	۳۴
		راهنمایی و هدایت کارکنان	۳۵
		ارائه‌ی بازخورد عملکرد به کارکنان	۳۶
		ارائه پاداش مبتنی بر شایستگی	۳۷
۰/۷۹۸	۰/۶۲۶	طراحی دقیق اهداف سازمان	۳۸
		اطلاع‌رسانی به کارکنان در مورد اهداف سازمان	۳۹
		پاداش دادن به افراد برای تحقق اهداف سازمان	۴۰
		حمایت مدیر از کارکنان تا حصول اهداف	۴۱
۰/۹۳۸	۰/۸۰۳	شفاف‌سازی انتظارات	۴۲
		ارائه‌ی دستورالعمل‌های واضح و مشخص	۴۳
		وجود سیستم ارزیابی عملکرد	۴۴
		ارزش‌گذاری برای اثربخشی فعالیت‌ها	۴۵
		طراحی نقشه مسیر شغلی	۴۶
۰/۹۰۰	۰/۷۷۰	آینده‌پژوهی مدیر	۴۷
		تسهیل فرایند یادگیری در سازمان	۴۸
		استفاده از تجربه‌ی سایر مدیران داخل و خارج از سازمان	۴۹
		تسهیم دانش در سازمان	۵۰

در جدول فوق، گویه‌های (۱-۵) مربوط به مولفه توسعه تعاملات سازمانی در سازمان، گویه‌های (۶-۱۶) معرف مدیریت مشارکتی و گویه‌های (۱۷-۲۱) بیانگر مولفه تشکیل تیم‌های کارآمد در سازمان هستند. گویه‌های (۲۲-۲۶) مربوط به مولفه تأکید بر روابط انسانی در سازمان، گویه‌های (۲۷-۳۱) نشانه مولفه اخلاق‌مداری سازمانی و گویه‌های (۳۲-۳۷) مرتبط با مولفه توسعه منابع انسانی می‌باشد. گویه‌های (۳۸-۴۱) معرف هدف‌مداری در سازمان، گویه‌های (۴۲-۴۶) نشان‌دهنده تدوین شاخص‌های عملکرد و گویه‌های (۴۷-۵۰) مربوط به مولفه طراحی چرخه یادگیری سازمانی می‌باشد. که این مولفه‌ها در طبقه‌های کلی‌تر دسته‌بندی شده و در شکل زیر روابط مولفه‌ها مشخص است که در مجموع مربی‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاه را تعیین می‌کنند.



شکل ۱. تحلیل عاملی مربی‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاهی

رویکرد تحلیل عاملی یکی از روش‌های بررسی روایی ابزار سنجش در پژوهش‌های علمی می‌باشد. تحلیل عاملی بر این مبنا قرار دارد که تعدادی معرف دارای تعدادی عامل مشترک هستند که این عامل‌ها همبستگی مشترک بین این معرف‌ها را تبیین می‌کنند. بر حسب مقادیر بدست آمده، بارهای عاملی مربوط به همه گویه‌های پرسشنامه دارای وضعیت مطلوبی هستند. در این پژوهش به منظور بررسی روایی مولفه‌های پژوهش از روش تحلیل عاملی تاییدی شاخص‌های مربوط به روایی همگرا (شاخص AVE^1) استفاده شده است. روایی همگرا معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در نرم افزار PLS به کار برده می‌شود. فورنل و لارکر بیان می‌کنند که مقادیر برابر یا بیشتر از ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد (Davari & Rezazade, 2014). بنابراین مقادیر (جدول ۲) نشان‌دهنده روایی همگرایی مطلوب برای ابزار سنجش مربی‌گری مدیران دانشگاهی می‌باشد. پایایی ابزار سنجش با این موضوع مرتبط است که ابزار سنجش متغیرها در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. روش مناسب و رایج جهت سنجش پایایی طیف لیکرت، ضریب آلفای کرونباخ است. روش آلفای کرونباخ برای بررسی سازگاری درونی گویه‌های پرسشنامه بکار می‌رود. هر قدر سوال‌ها و گویه‌های یک مقیاس اندازه‌گیری با یکدیگر سازگارتر باشند آن مقیاس پایاتر است (Razavi & et al, 2014). برای ضریب آلفای کرونباخ ضرایب بالاتر از ۰/۷ پذیرفته هستند و بنابراین مقادیر در (جدول ۲) نشان دهنده دقت اندازه‌گیری بالای ابزار سنجش مربی‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاه می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

دانشگاه‌ها، سازمان‌هایی با نقش‌های بسیار مهم آموزشی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در همه کشورهای جهان هستند. همچنین دانشگاه‌ها سازمان‌هایی با اهداف متنوع می‌باشند که در انتقال فرهنگ و پرورش نخبه‌ها، توسعه دانش اجتماعی و آموزش نیروی کار حرفه‌ای رسالت بسیار مهمی دارند. بنابراین مدیران دانشگاه‌ها با وظایف و فعالیت‌های پیچیده‌ای روبرو هستند

¹ Average Variance Extracted

که ضروری است در کنار کسب مهارت‌های عمومی از مهارت‌های نوین مدیریتی برخوردار باشند که در نتیجه می‌توانند منجر به موفقیت بیشتر دانشگاه‌ها شوند. در نتیجه، مدیران اثربخش به مهارت‌های نوین مدیریتی و رهبری نیازمند می‌باشند که یکی از این مهارت‌ها، مربی‌گری در سطح سازمان می‌باشد. به همین منظور در پژوهش حاضر بعد از مشخص نمودن مولفه‌های پرسشنامه مربی‌گری مدیران دانشگاهی و تأیید متخصصان، این ابزار با ۵۰ گویه طراحی، اجرا و تأیید شد. همچنین این پرسشنامه با سایر ابزارهای سنجش مربی‌گری سازمانی و مدیریتی مقایسه شد. در این پژوهش ابزار سنجش ساخته شده برای مربی‌گری مدیران در دانشگاه می‌باشد و قابل تعمیم به سایر سازمان‌ها نیست بنابراین به دیگر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که پرسشنامه مربی‌گری برای مدیران دیگر سازمان‌ها را طراحی و اعتبار سنجی کنند. یافته‌های این پژوهش حاصل کار پژوهشگر و محقق ساخته بوده و با توجه به این‌که تاکنون پژوهشی با این عنوان در حوزه مدیران دانشگاه انجام نشده است، کاملاً جدید می‌باشد. همچنین بر اساس میزان روایی و پایایی گویه‌های ابزار سنجش و همچنین کاربردی بودن پژوهش، مدیران دانشگاه می‌توانند از مولفه‌های پژوهش برای تحقق فرآیند مربی‌گری در دانشگاه استفاده کنند.

در پایان بر اساس یافته‌های پژوهش چند پیشنهادات کاربردی ارائه می‌شود: با توجه به اهمیت کار تیمی در فرآیند مربی‌گری، مدیران در دانشگاه با هماهنگی کردن فعالیت‌های کارکنان در سازمان، ایجاد تیم‌های کاری تخصصی در سازمان، تقویت مهارت‌های کار تیمی با تشکیل جلسه‌های تخصصی و کارگاه‌های مرتبط با این مهارت‌ها، تشویق و حمایت از کارکنان به منظور انسجام تیم‌های تشکیل شده در سازمان و ارزشیابی از عملکرد تیم به جای عملکرد فرد، هرچه بیشتر در مسیر تیم‌محوری در سازمان تلاش کنند. مدیران دانشگاهی با آگاهی از رفتار غیراخلاقی در سازمان مانند بی‌عدالتی، ترویج شاخص‌های اخلاقی در سازمان، احترام و تکریم کارکنان، توجه به ارزش‌ها و فضایل اخلاقی آن‌ها به اخلاق مداری در سازمان دست یابند. مدیران دانشگاه با اعتماد و اتحاد با کارکنان، ایجاد محیط صمیمی در سازمان و تمرکز بر شایستگی‌های نیروی انسانی داخل سازمان، روابط انسانی را در سازمان برقرار سازند. و کلام آخر این‌که امید است با استفاده مدیران دانشگاه از گویه‌های معرفی شده در این پژوهش فرآیند مربی‌گری به بهترین صورت اجرا شود.

تشکر و قدردانی

پژوهش حاضر برگرفته از رسالهٔ دکتری رشتهٔ مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) است، از همهٔ افرادی که در اجرای آن به ما یاری رساندند، تقدیر می‌شود.

References

- Ahmadzade S, Sayadi S, Salajeghe S. (2017). Investigating the relationship between manager's behavior as a coach and the tendency of employees to leave the service: By explaining the mediating role of job attitudes. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 6(1): 57-79.
- Al-Nasser A, Behery M. (2015). Examining the relationship between organizational coaching and workplace counterproductive behaviours in the United Arab Emirates. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3): 375-403.
- Anderson D, Anderson M. (2005). *Coaching that counts*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Ashuri A. (2015). Investigating the effect of manager's coach on employees' innovative behaviors. Master Thesis, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University.
- Bucuroiu F. (2013). Teaching Coaching in Terms of Anxiety Control. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 76, 258-261.
- Carroll M, Shaw E. (2013). *Ethical maturity in the helping professions: Making difficult life and work decisions*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Davari A, Rezazade A. (2014). *Structural Equation Modeling with PLS Software: Step-by-step instruction for Smart PLS software with practical examples*. second edition. Tehran: University Jihad Publications. 239 pages.
- DiGirolamo JA, Tkach, JT. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3): 195-218.
- Esmaeli A, Rahimi F, Nadaf M. (2017). Investigating the effect of organizational coaching on unproductive individual behaviors in the workplace: The mediating role of a positive organizational climate. *Management Studies in Iran*. 21(3): 167-191.
- Filho WL, Eustachio JH, Caldana ACF, Will M, Salvia AL, Rampasso IS, Anholon R, Platje J, Kovaleva M. (2020). Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges. *Sustainability*, 12(9): 3761.
- Fullan M, Knight J. (2011). Coaches as system leaders. *Educational Leadership*.,69(2): 50-53.
- Hagen MS, Peterson SL. (2015). Measuring coaching: Behavioral and skill-based managerial coaching scales. *Journal of Management Development*, 34(2): 114-133.
- Hamlin RG, Ellinger AD, Beattie RS. (2009). Toward a profession of coaching? A definitional examination of coaching, organization development, and human resource development. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1): 13-38.
- Hoseiniamiri SM, Rezazade A. (2018). Investigating the effect of senior managers' coaching on behavioral performance and bank performance results with emphasis on the mediating role of employee self-efficacy. *National Conference on Management and Humanities Studies in Iran*.
- Jarvis J.(2004). *Coaching and buying coaching services*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Karsten, AM. (2010). Coaching: an effective leadership intervention review article. *Nursing Clinics of North America*, 45(7), 39 – 48.
- Macrae R. (2010). Coaching and consolidating the practice of Newly Qualified social Workers. A Brief Literature Review.
- McGuinness M. (2008). *Creative managers for creative teams .Wishful thinking*, London.
- McLean G, Yang N, Baiyin K, Min-Hsun C, Tolbert A. (2005). Developing and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16: 22, 157.

- Mogheli A, Akbarahmadi A, Azar A, Khodami AS. (2013). Identify the factors affecting the creation of a coaching organization. *Journal of Management Studies (Improvement and transformation)*, 23(71)
- Razavi SM, Akbari M, Jafarzade M, Zali MR. (2014). Review of mixed research methods. Second Edition, Tehran: University of Tehran Press, 562 pages.
- Seemann P, Stofkova Z, Binasova V. (2020). Developing coaching skills of managers in global context. *Globalization and its Socio-Economic Consequences*.
- Steven, MH. (2008). The High Cost of Apathy: Why leadership Coaching is Needed in Health Care. *Journal of Strategic Leadership*, 6(1): 25-30.
- Tanskanen, J, Makela L, Viitala R. (2018). Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 6(10): 1-24.
- Vazifedust H, Radmardghadiri Gh. (2016). Designing and explaining the conceptual model of management coaching and organizational trust in the context of organizational culture. *National Conference on Organizational Culture*.
- Zhao H, Liu W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2): 293-311.



Creating and Validation Organizational Coaching Assessment Tool for Managers of Islamic Azad University of Iran

Marsa Azar¹
Fariba Karimi^{2*}
Mohammad Ali Nadi³

Abstract

Purpose: University administrators in the role of instructors support employees to develop the performance of the organization. The aim of this research was to create and validate organizational coaching assessment tool for university administrators in the country.

Methodology: The method of the present research was descriptive-survey and the statistical population included middle managers of Islamic Azad universities in Iran in the academic year 2019-2020. The sampling method was random stepwise. The researcher by analyzing authoritative scientific sources focusing on organizational and managerial coaching with the opinion of experts, prepared the items of organizational coaching assessment tool and then a questionnaire was determined by 100 middle managers of Islamic Azad universities based on their number in the chart of 5 universities was performed. Confirmatory factor analysis technique and Structural equation modeling approach used with SPSS software version 23 and Smart PLS 3 software were used to analyze the data.

Findings: A researcher-made questionnaire with 50 items was designed and create to assess the coaching of university administrators. Convergent validity was higher than 0.5 for all items of the questionnaire and therefore acceptable. The Cronbach's alpha coefficient values for all items were greater than 0.7, which showed the high measurement accuracy of the coaching tools of university administrators, and finally all items of the questionnaire were approved.

Conclusion: Based on the findings, university managers can use the questionnaire designed as a suitable tool for measuring coaching to develop staff performance and improve himself management and leadership skills in the organization.

Keywords: Validation, Coaching, University managers, Questionnaire

¹ PhD Student, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran. marsa.azar@yahoo.com

² Associate Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran (Corresponding Author). faribakarimi2005@yahoo.com

³ Associate Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran. nadi2248@yahoo.com