



## عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در میان شرکت‌های

### دانش بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران

ارسلان یوسفی فرد<sup>۱</sup>، علیرضا اسلامبولچی<sup>۲</sup>، مهرزاد سرفرازی<sup>۳</sup>، کامبیز حمیدی<sup>۴</sup> و جواد نیک‌نفس<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۸/۲۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵

#### چکیده

این تحقیق در راستای بررسی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران انجام شده است. روش تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کمی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت از کلیه کارکنان شرکت‌های دانش بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران می‌باشند که تعداد آن‌ها حدوداً ۱۵۰۰ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش نمونه‌گیری ساده می‌باشد. از جامعه آماری مذکور با توجه به ضوابط نمونه‌گیری (بر اساس شیوه نمونه‌گیری مندرج در جدول مورگان) تعداد ۳۰۸ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده و سپس با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته در ۷ بعد و ۳۵ گویه تنظیم بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت و گویه‌های مستخرج در نمونه آماری تحقیق مورد پرسش قرار گرفته است. در بخش آمار توصیفی نیز، توصیف داده‌ها در دو بخش متغیرهای زمینه‌ای و متغیرهای اصلی ارائه گردیده و در بخش آمار استنباطی، جهت بررسی فرضیه‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. با توجه به داده‌های تحقیق می‌توان گفت، (منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربیگری، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریت) بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران اثر مثبت و معنی‌داری دارد.

#### کلمات کلیدی

منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربیگری، مهارت‌های ارتباطی و

#### مهارت‌های مدیریت

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. [arsalan7973@gmail.com](mailto:arsalan7973@gmail.com)

۲- دانشیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. (نویسنده مسئول) [alireza.slambolchi@gmail.com](mailto:alireza.slambolchi@gmail.com)

۳- استادیار، گروه مدیریت، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران. [mehrzadsarfaraazi55@gmail.com](mailto:mehrzadsarfaraazi55@gmail.com)

۴- استادیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. [hamidi.k@gmail.com](mailto:hamidi.k@gmail.com)

۵- استادیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. [niknafs@iauh.ac.ir](mailto:niknafs@iauh.ac.ir)

امروزه با استفاده از اقدامات منابع انسانی به‌عنوان ابزار استراتژیک حیاتی، سازمان‌ها ممکن است روحیه و بهره‌وری کارکنان را با پرورش رفتار مثبت و به حداکثر رساندن دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها و استعداد‌های موجود کارکنان افزایش دهند نتیجه این تأثیر این است که توسعه منابع انسانی اکنون به‌عنوان اساسی‌ترین عملکرد در سیستم منابع انسانی دیده می‌شود (ایرفان و همکاران، ۲۰۲۳). به این دلیل که نقش عامل انسانی در پیشبرد امور جامعه، دارای اهمیتی خاص است و مؤثرترین رکن تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به شمار می‌رود و پیشرفت‌های اقتصادی و سازمان‌های، اجتماعی مستلزم توجه ویژه به منابع انسانی است سازمان‌های دانش‌بنیان نیز به خاطر وابستگی مستمرشان به دانش از این قاعده مستثنا نیستند چراکه سازمان دانش‌بنیان، سازمانی است که عمده‌ترین دارایی آن سرمایه‌های دانشی است (عقیلی و همکاران، ۱۳۹۹).

در خصوص بررسی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی، پژوهشگران، به نتایج مفید و کارآمدی دست پیدا کرده‌اند که در بین آن‌ها نتایج تحقیق جاناتان پاسمور و همکاران ۱ با عنوان " آینده کوچینگ: چارچوبی مفهومی برای بخش کوچینگ از کاردستی شخصی تا فرآیند علمی و پیامدهای تمرین و تحقیق نشان داد که کوچینگ یک گفتگوی روانشناسی مثبت است که احتمالاً از زمان ظهور اشکال پیچیده زبان وجود داشته است، اما تنها در چند هزار سال گذشته، شواهدی مبنی بر استفاده از آن به‌عنوان یک تمرین عمدی برای تقویت یادگیری ظاهر شده است. در ۵۰ سال گذشته، این ابزار دیالکتیکی از طریق ظهور نهادهای حرفه‌ای و معرفی آموزش و گواهینامه رسمی حرفه‌ای شده است. (پاسمور و همکاران، ۲۰۲۱) برخی تحقیقات تجربی بیانگر این موضوع بوده‌اند که تنوع‌های سطحی اعضای تیم به‌طور منفی با فعالیت‌های تیمی مرتبط است و تیم‌هایی که اعضای آن‌ها از نظر ویژگی‌های سطحی (مانند سن، جنسیت و قومیت) متفاوت هستند، ممکن است تبادلات بین فردی منفی و کاهش رفتارهای کمک‌کننده در سطح تیم را تجربه کنند. در مورد تنوع‌های عمیق نیز همین استدلال را می‌توان شرح داد و دیدگاهی در این مورد تحت عنوان نگرش شباهت-جذب وجود دارد که بیان می‌کند در صورت امکان انتخاب هم‌گروهی به‌صورت آزادانه، افراد بیشتر به سمت افراد مشابه خود جذب می‌شوند. شبیه بودن به دیگران می‌تواند منجر به تسهیل تعامل اجتماعی به شکل مؤثر شود؛ زیرا افرادی که خود را شبیه به سایر اعضای تیم می‌دانند، نشان دادن نگرش‌ها و رفتارهای مثبت نسبت به سایر اعضا برای آن‌ها آسان‌تر است. در مقابل، افرادی که سطح بالایی از تفاوت را بین خود و

دیگران درک می‌کنند، تمایلی به برقراری ارتباط با دیگران ندارند و کمتر درگیر تعامل اجتماعی با آنها می‌شوند. (لیانگ و همکاران، ۲۰۱۵)

باوجود شناخته‌شده بودن مربیگری به‌عنوان ابزاری توسعه‌ای در سازمان‌ها، بسیاری از مدیران فرصت بهره‌مندی مؤثر از آن را نمی‌یابند و علیرغم پذیرش نقش مربیگری به‌عنوان مزیت رقابتی سازمان، مدیران به‌ندرت به این فعالیت می‌پردازند و معمولاً مهارت‌های لازم برای اجرای آن را نیز ندارند. علیرغم مزایای مشهود مربیگری و این حقیقت که مربیگری در اصل متریبان را قادر می‌سازد تا بینشی نسبت به مسائل و چالش‌های اساسی که با آنها روبه‌رو می‌شوند، به دست آورند و آنها را هدایت می‌کند تا از آنها به‌منظور ایجاد تغییراتی مطلوب در موقعیتی واقعی استفاده نمایند؛ اما مدیران و کارکنان آن‌قدر عادت کرده‌اند بدون مربیگری صحبت کنند که حس روشنی از نحوه یکپارچه‌سازی آن با کارهای معمول خود ندارند. به نظر می‌رسد کارکنان مربیگری را نمی‌خواهند زیرا به نداشتن آن عادت کرده‌اند. حتی باتجربه‌ترین مربیان نیز نقایصی در کار خود دارند که می‌تواند بر اثربخشی مربیگری اثر بگذارد (سالویویچ کریستیان و همکاران، ۲۰۲۲).

در شرکت‌های دانش‌بنیانی که در پارک‌های علم و فناوری مستقر هستند پیچیدگی در محیط کار و تغییر از کار فردی به کار گروهی در این سازمان‌ها افزایش یافته است که تا حد زیادی به تیم‌ها بستگی دارد. برخی از تیم‌ها در این شرکت‌ها عملکرد بالایی دارند و نتایج با کیفیت بالایی ایجاد می‌کنند که به‌طور مداوم اهداف تیم را برآورده می‌کند یا از آنها فراتر می‌رود، اما در همین شرکت‌های دانش‌بنیان تیم‌هایی هستند که با عملکرد ضعیف دست‌وپنجه نرم می‌کنند. نقش مدیر یا رهبر تیم در این زمینه مهم است، اما متأسفانه بسیاری از آنها نمی‌دانند چگونه تیم خود را به عملکرد بالا برسانند. مربیگری می‌تواند این مشکلات را حل کند، زیرا بر روی باز کردن پتانسیل یک عضو تیم تمرکز می‌کند و تیم را به‌عنوان یک کل تشویق می‌کند تا بسیار کارآمد باشد. با این حال، مربیگری در کار به‌عنوان یک ضعف در مهارت‌های مدیریتی در تمام سطوح مدیریت در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری مشاهده می‌شود که نیاز به توسعه منابع انسانی برای رساندن به عملکرد بالا در این شرکت‌ها می‌باشد که باید با رویکرد تیمی انجام گیرد.

بنابراین نیاز به مربیگری به‌عنوان ابزاری برای حفظ فرآیندهای کاری در ذهن، در دید و در مسیر مشخص ظاهر شده است. این نقش در جلوگیری از مشکلات بسیار مهم است زیرا سایر ذینفعان زمان و توجهی برای پیش‌بینی در حل تعارضات بین فردی از طریق بینش و خرد ندارند و در جستجوی قطعات گمشده (منابع، کارشناسان، ابزارها، ایده‌ها) که به‌شتاب یک تیم کمک می‌کنند به دست آوردن

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۲، تابستان ۱۴۰۴

چنین درکی به پر کردن شکاف تحقیقاتی در ادبیات توسعه منابع انسانی به صورت تیمی و مربیگری کمک می‌کند.

در همین راستا پژوهش حاضر در پی آن است تا تأثیر عوامل (منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربیگری، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریت) بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران را بررسی نماید.

### **پیشینه تجربی پژوهش**

از جمله پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه می‌توان به پژوهشی که طباطبائی و همکاران با عنوان تأثیر مربیگری مدیریتی بر عملکرد فروش با نقش واسطه‌ای مشتری مداری و فروش انطباقی (مورد مطالعه: شرکت بیمه ایران) انجام داده‌اند، اشاره کرد. نتایج پژوهش نشان داد که مربیگری مدیریتی بر مشتری مداری، فروش انطباقی و عملکرد فروش تأثیر معنی‌داری دارد. مشتری مداری بر فروش انطباقی تأثیر معنی‌داری دارد و در نهایت مشتری مداری و فروش انطباقی بر عملکرد فروش تأثیر معنی‌داری دارد. (طباطبائی و همکاران، ۱۴۰۲). نتایج پژوهش غفاری و همکاران با عنوان طراحی مدلی جهت بسط مفهومی کوچینگ عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران نشان داد که سازمان‌های امروزی با اطلاع بیشتری از عوامل یادشده می‌توانند نسبت به فشار رقابتی واکنش بهتری داشته و به دنبال آن با تدوین و به‌کارگیری استراتژی‌های آموزشی و کسب‌وکار مثل کوچینگ به نتایج کارآمدتری نائل گردند. (غفاری و همکاران، ۱۴۰۰). نتایج پژوهش ستوده و همکاران با عنوان ارائه مدلی برای شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران نشان داد شایستگی مربیگری در سه بعد فردی، سازمانی و مدیریتی بر عملکرد سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران تأثیر معنی‌داری دارد. (ستوده و همکاران، ۱۳۹۹). نتایج پژوهش جهانگیری و همکاران با عنوان مدل‌سازی ایفای نقش مربی‌گری مدیریتی مدیران نشان می‌دهد که مربیگری مدیران ارشد تأثیر معناداری بر عملکرد رفتاری، خودکارآمدی کارکنان و نتایج عملکرد این بانک دارد. (جهانگیری و همکاران، ۱۳۹۸). پارک و همکاران ۲، نیز پژوهشی تحت عنوان «نقش عدالت سازمانی و تعامل اجتماعی در کاهش اثرات منفی خرده‌فروشان اعضای با عملکرد بالا بر یکپارچگی استراتژیک» انجام داده‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد که چگونه ویژگی‌های عملکرد گذشته خرده‌فروشان عضو، نقش دفتر مرکزی گروه خرید و تعاملات خرده‌فروشان اعضا بر ادغام استراتژیک با گروه‌های خرده‌فروش تأثیر می‌گذارد. (پارک و همکاران، ۲۰۲۳). نتایج تحقیقات سالیویویچ کریستیان ۳ با عنوان تیم کوچینگ در

محل کار. مروری بر ادبیات تیم کوچینگ و رفع نقص عملکرد برای ایجاد عملکرد بالا در محل کار نشان داد که تیم کوچینگ کیفیت جدیدی از روابط را در درون تیم‌ها و سازمان‌ها ایجاد می‌کند، نیروی نامرئی را تقویت می‌کند که باعث پیشرفت جمعی می‌شود، تفاوت‌های قابل تشخیص ایجاد می‌کند و با افزایش خوش‌بینی، شایستگی و عملکرد به یک شرکت ارزش می‌افزاید. (سالیویویچ کریستیان، ۲۰۲۱). نتایج تحقیقات لارنس پل ۴ با عنوان تیم کوچینگ: دیدگاه‌های سیستمی و محدودیت‌های آن‌ها نشان داد که از طریق مربیگری تیم، می‌توان نه تنها در مورد نسخه‌های مختلف تیم کوچینگ «سیستمیک»، بلکه در مورد اهمیت در نظر گرفتن یک دیدگاه فراسیستمیک نیز تأمل کرد. (لارنس پل، ۲۰۲۱).

### مبانی و چهارچوب نظری تحقیق

#### شایستگی‌های مربیگری

رویکرد شایستگی در حوزه مدیریت منابع انسانی، رویکرد جدیدی نیست. وایت ۵ برای اولین بار اصطلاح شایستگی را مطرح کرد. وی با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی‌های فردی مرتبط با عملکرد برتر معروف شد. این مفهوم توسط مک کلند و تحت واژه شایستگی حرفه‌ای در انتقاد به ارزیابی صرف افراد بر مبنای آزمون‌های هوش ذهنی وارد ادبیات مدیریت شد (رمضان پناه و همکاران، ۱۳۹۹). در تعریف شایستگی می‌توان عنوان نمود که شایستگی عبارت است از ویژگی‌های شناختی (مانند دانش و مهارت)، احساسی (مانند نگرش‌ها و ارزش‌ها)، رفتاری و انگیزشی که فرد را قادر به عملکرد موفق در شغل یا جایگاه خاص می‌سازد (عصاری و همکاران، ۱۳۹۹). تحقیقات نشان می‌دهد که موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی مرهون شایستگی و صلاحیت‌های مدیران بالأخص مدیران ستادی است، چرا که یکی از سطوح مدیریت که در تصمیم‌گیری برنامه محور نقش اساسی داشته و در تصمیم‌گیری استراتژیک نقش کلیدی دارند مدیران ستادی در سازمان‌ها هستند (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸).

#### عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی

##### منش اخلاقی

امروزه اخلاقیات بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است و افراد در طول روز با حجم گسترده‌ای از شرایطی مواجه می‌شوند که مستلزم تصمیم‌گیری‌های اخلاقی است (Bulog & Grančić, 2017: 9). اخلاق از ضروریات زندگی بشر است. انسان‌ها برای زندگی کردن در کنار یکدیگر و تداوم حیات اجتماعی خود نیاز مبرم به اخلاقیات دارند و بدون آن رو به انحطاط خواهند گذارد. در واقع مهم‌ترین

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۲، تابستان ۱۴۰۴

بحران زندگی اجتماعی انسان در دوره‌های مختلف تاریخ بشر، مسئله اخلاق و نحوه سلوک انسان در جامعه با هم‌نوعان خود بوده است (خاقانی زاده و همکاران، ۱۳۹۱). از سویی با توجه به این‌که رفتار اخلاقی به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که در چارچوب آنچه جامعه و افراد تصور می‌کنند درست است، انجام می‌شود و از منظری دیگر، رفتار اخلاقی، انعکاسی از ارزش‌های موردقبول جامعه است. (Bulog & Grančić, 2017: 9; De Silva, Opatha & Gamage, 2017: 220) لذا برای آن دسته از مردمانی که قصد بهبود کیفیت زندگی اخلاقی خود را داشته و یا افراد و مؤسسه‌هایی که در زمینه ترویج اخلاقیات فعالیت می‌نمایند، وجود مجموعه‌ای از استانداردها یا ضوابطی که بتواند به اخلاقی‌تر شدن افراد و جوامع کمک نماید، ضروری است. به‌علاوه، از آنجاکه افراد از طریق برخورداری از خودآگاهی نسبت به رفتارهای خود و داشتن خودکنترلی می‌توانند به ارتقای کیفیت زندگی خود کمک نمایند. (Murphy & Kiffin-Petersen, 2017)

### رهبری

رهبری به‌عنوان یک موضوع، سالیان متمادی در ادبیات تحقیقاتی موردبررسی قرار گرفته است. مالیک و همکاران در تعریف خود از رهبری آن را یک فرآیند اجتماعی در نظر گرفتند که دیگران را برای مشارکت داوطلبانه به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهد (Malik et al., 2016). یکی از ویژگی‌های مهم و تأثیرگذار رهبران، سبک رهبری آن‌ها در مواجهه با افراد و شرایط مختلف است. تعاریف زیادی از محققان مختلف درباره سبک رهبری ارائه شده است ولی شاید نتوان در بین آن‌ها اتفاق نظر پیدا کرد. برخی از محققان، سبک‌های رهبری را به‌عنوان یک شایستگی تعریف کرده‌اند (Pihie et al., 2011)، درحالی‌که برخی آن را به‌عنوان الگوی رفتاری توصیف کرده‌اند (Amirul and Daud, 2012, Batool, 2013). در همین راستا، آلاد و وینداپو بر اساس این تعاریف، سبک‌های رهبری را شایستگی‌ها یا رفتارهایی تعریف کردند که یک رهبر در مدیریت ارتباطات، نحوه انجام وظایف و موقعیت‌های مرتبط با یک حوزه کاری تعیین‌شده از خود نشان می‌دهد (Alade and Windapo, 2021).

### دانش

دانش یک منبع حیاتی سازمانی است که مزیت رقابتی پایدار در اقتصاد پویا و رقابتی ایجاد می‌کند (وانگ و نو، ۲۰۱۰). تمام سازمان‌ها دارای دانش صریح و ضمنی هستند. اغلب دانش ضمنی همراه با مزیت رقابتی پایدار است زیرا رقبا برای تقلید این بخش با مشکل مواجه می‌شوند با این‌حال رابطه میان دانش ضمنی و صریح نشان می‌دهد که وجود یکی از آن‌ها به ظهور دیگری منجر خواهد شد (لینچ،

۱۳۹۷). مدیریت دانش موضوعی مهم برای سازمان‌ها جهت توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی است که موجب نوآوری می‌شود و نوآوری هنگامی رخ خواهد داد که دانش کارکنان در سازمان تسهیم می‌شود. دانش باید قبل از این که از بین برود و تلف گردد، منتشر شود. مدیریت دانش برای خلق دانش جدید، کسب مزایای رقابتی و افزایش بازده کارکنان، اهمیت دارد. از دلایل اهمیت مدیریت دانش آن است که موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان و درنهایت، کاهش هزینه مربوط به یافتن انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود (کریمی و همکاران، ۱۳۹۰).

### **ویژگی‌های شخصیتی**

در دهه‌های اخیر، علاقه به تحقیق در مورد شخصیت افزایش یافته است، زیرا از جمله، تحقیقات در مورد موضوع شخصیت به‌طور مکرر اهمیت این جنبه را در جنبه‌های مختلف اقتصادی نشان می‌دهد؛ بنابراین رویکرد به اصطلاح "پنج بزرگ" به‌طور گسترده‌ای برای توصیف عوامل شخصیت استفاده می‌شود. بر اساس آن، تفاوت‌های شخصیتی بین افراد را می‌توان به پنج ویژگی اصلی شخصیت تقسیم کرد: روان رنجوری، برون‌گرایی، گشودگی به تجربه، موافق بودن و وظیفه‌شناسی (راینیک ۹ و همکاران، ۲۰۲۰). شخصیت دارای حوزه وسیعی است که دارای مسائل بسیار پیچیده و جنبه‌های گوناگون است. برای شناخت شخصیت انسان تلاش‌های زیادی صورت گرفته است که برخی از آن‌ها عملی، برخی خرافی و برخی دیگر علمی و معتبر بوده است. به‌طور معمول، شخصیت معنای متفاوتی دارد. وقتی گفته می‌شود شخصی دارای شخصیت است، یعنی دارای خواصی است که می‌تواند بر دیگران تأثیر بگذارد یا از فضل و متانت خاصی برخوردار است. شخصیت را می‌توان به‌عنوان الگوهای رفتاری و شیوه‌های تفکری تعریف نمود که تعیین می‌کند فرد چگونه خود را با محیط سازگار می‌کند. درحالی که برخی بین «شخصیت» و «ویژگی‌های پایدار فرد» رابطه برقرار می‌کنند و آن را مجموعه‌ای از ویژگی‌ها تعریف می‌کنند. شخصیت به ویژگی‌ها و خصوصیات اطلاق می‌شود که نشان‌دهنده رفتار یک فرد است، از جمله افکار، احساسات، ادراک از تصویر خود، ایده‌ها، روش تفکر و بسیاری از عادات (نعمتی و وزیرنجانی، ۱۰، ۲۰۱۵).

### **مهارت‌های مربیگری**

با آغاز انواع مختلف فعالیت‌های تیم سازی، منابع انسانی در پرورش تیم‌های کاری با عملکرد بالاتر مشارکت می‌کنند؛ بنابراین، فعالیت‌های حل مسئله، اعضای تیم را تشویق می‌کند تا برای دستیابی به یک هدف مشترک با یکدیگر همکاری کنند. فعالیت‌های مبتنی بر نقش، تمرکز بر ورودی‌های خود را

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۲، تابستان ۱۴۰۴

در یک هدف تیمی تشویق می‌کنند. فعالیت‌های مبتنی بر ارتباط بر اهمیت مهارت‌های بین فردی برای اثربخشی تیم تأکید می‌کند (زوو و همکاران ۱۱، ۲۰۲۱). در تیم‌های مربیگری، سیستم یا تیم به‌عنوان یک سیستم مشتری واحد درک و خطاب می‌شود. در نتیجه، فراتر از مربیگری هر یک از اعضای تیم در طول یک سری روابط انفرادی در یک محیط تیمی، یک مربی تیم هنگام مربیگری خود تیم به‌عنوان یک‌نهاد یا بدن واحد، بیشترین عملکرد را دارد. مثال: وظیفه یک مربی تیم بسکتبال تمرکز بر توسعه عملکرد کل تیم به‌عنوان یک سیستم است. توجه داشته باشید که هر بازیکن فردی در آن تیم می‌تواند از مربی شخصی دیگری نیز دعوت کند تا به‌عنوان فردی پیشرفت کند. چه یک مربی تیم تأثیر سیستمی را در تیم مشتری در نظر بگیرد یا نه تیم به‌عنوان سیستم بر کار مربی تأثیر خواهد داشت. این واقعیت باعث می‌شود که مربیگری تیمی لزوماً هنری متفاوت از هنر مربیگری فردی باشد. برای مثالی از دنیای موسیقی، مربیگری یک سولیست منجر به ایجاد یک تکنواز عالی می‌شود، اما هرگز یک نوازنده تیمی عالی که ذاتاً قادر به شرکت در یک ارکستر باشد. به همین ترتیب در ورزش، یک تیم موفق زمانی برنده می‌شود که اعضای تیم صلاحیت بالایی برای برقراری ارتباط یا پاس دادن به یکدیگر داشته باشند. این با داشتن ظرفیت بالایی به‌عنوان یک فرد منفرد متفاوت است (مولووی ۱۲، ۲۰۱۷).

### **مهارت‌های ارتباطی**

اجتناب از تضادها در تیم‌هایی که هدفشان عملکرد بالاست، چالش برانگیز است. با این حال، راه‌های حل این تعارض‌ها مهم هستند، زیرا به کارکنان کمک می‌کنند تا راه‌حل‌های سازنده‌ای برای یک مشکل پیدا کنند و آن را غیرشخصی سازی کنند تا بر عملکرد تیم تأثیر منفی نگذارد. نقش منابع انسانی در اینجا ایجاد یک سیستم حل تعارض است که مفید باشد، نه آسیب. متخصصان منابع انسانی درک می‌کنند که تضادهای تیمی می‌تواند منجر به پیشرفت‌های بیشتر شود: ایده‌های جدید، تصمیم‌گیری مشترک، رویکردهای روش‌شناختی، طوفان فکری سازنده و غیره؛ بنابراین آن‌ها یک چارچوب سیاستی متناظر را برای اعمال حل مثبت تعارض اجرا می‌کنند و اعضای تیم را تشویق می‌کنند تا یاد بگیرند که چگونه برای اثربخشی بهتر همکاری کنند (کائو ۱۳، ۲۰۱۹). سازمان‌ها می‌توانند از تنوع کارکنان بهره ببرند: تحقیقات و نظرسنجی‌ها می‌گویند که مهارت‌های ارتباطی بر بهره‌وری سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و به ایجاد یک فرهنگ با عملکرد بالا کمک می‌کند؛ اما با تنوع، زمینه‌های فرهنگی و سبک‌های ارتباطی متفاوتی برای تیم‌های منابع انسانی برای پذیرش و مدیریت وجود دارد. چنین مهارت‌هایی به استخدام‌کنندگان اجازه می‌دهد تا بر عملکرد تیم تأثیر بگذارند (یان و همکاران ۱۴، ۲۰۲۰).

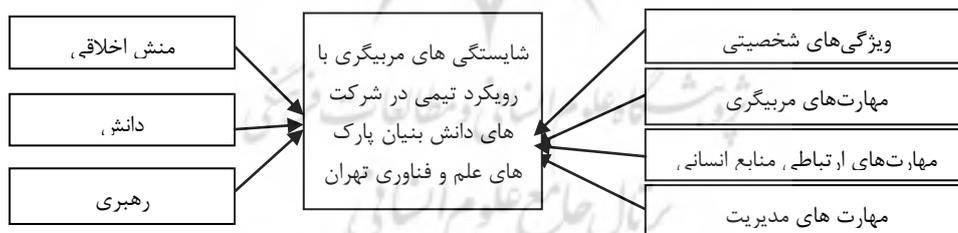
## مهارت‌های مدیریت

مدیریت علم و هنر برنامه‌ریزی، هماهنگ کردن، رهبری و نظارت بر فعالیت‌های گوناگون به‌منظور دستیابی به هدفی مشخص است. سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابند (بسیجی و همکاران، ۱۳۹۹). مدیر به‌عنوان راهبر سیستم منابع انسانی در سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند. تغییرات سریع در دنیا و ضرورت‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نشان از این واقعیت دارد که سازمان‌ها برای پایداری و پیشرفت خود نیازمند مدیران توانمند هستند که دارای دانش، تخصص، مهارت و تعهد کافی همراه با رفتار متناسب با ارزش‌های سازمان در زمینه فعالیت‌های سازمان باشند. بدون وجود مدیرانی متخصص، خردمند و رهبران شایسته کمتر یا هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که به موفقیت‌های پایداری رسیده و یا تجربه کرده باشد. مدیریت به‌صورت کلی از دشوارترین و درعین حال از ظریف‌ترین کارهای انسانی است که برای خود ویژگی‌هایی دارد. چه‌بسا فقدان یکی از این خصوصیات، مایه رکود کار و نابسامانی اوضاع قلمرو مدیریت می‌شود (آنساهوفی، پاریمو و بارنز، ۱۵، ۲۰۲۰).

## مدل تحقیق

**متغیر مستقل:** عوامل (منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربیگری، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریت)

**متغیر وابسته:** شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فنآوری تهران



نمودار (۱) مدل تحلیلی تحقیق، برگرفته از پژوهش نصرتی و همکاران (۱۴۰۰)، با عنوان "ارائه الگوی

شایستگی مربیگری مدیران

## فرضیه‌های تحقیق

### فرضیه اصلی

عوامل (منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربیگری، مهارت‌های

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۲، تابستان ۱۴۰۴

ارتباطی و مهارت‌های مدیریت) بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشند.

### **فرضیه‌های فرعی**

منش اخلاقی بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشد.

رهبری بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشد.

دانش بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشد.

ویژگی‌های شخصیتی بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشد.

مهارت‌های مربیگری بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشد.

مهارت‌های ارتباطی بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشد.

مهارت‌های مدیریت بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشد.

### **روش تحقیق**

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل توصیفی و از نظر نحوه اجرا نیز از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت از کلیه کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان در پارک‌های علم و فناوری شهر تهران می‌باشند که تعداد آن‌ها حدوداً ۱۵۰۰ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش نمونه‌گیری ساده می‌باشد. از جامعه آماری مذکور با توجه به ضوابط نمونه‌گیری (بر اساس شیوه نمونه‌گیری مندرج در جدول مورگان) تعداد ۳۰۸ نفر به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده است. در این تحقیق داده‌های حاصل از گردآوری پرسشنامه‌ها به دو طریق مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند: در مرحله نخست داده‌ها به شیوه آمار توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند که در این قسمت از طریق جداول، اشکال و نمودارها و... به توصیف آن‌ها

عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مربیگری... / یوسفی فرد، اسلامبولچی، سرفرازی، حمیدی و نیک نفس

پرداخته شده و در مرحله دیگر، از طریق آزمون رگرسیون رابطه عوامل (منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربیگری، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریت) و شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مورد بررسی قرار گرفته شده است.

**بررسی فرضیه‌های تحقیق:**

**فرضیه اصلی**

" عوامل (منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربیگری، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریت) بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشند."

مقدار ضریب تعیین ۰/۴۹۸ می‌باشد که این مؤید آن است که ۴۹/۸٪ از تغییرات متغیر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران به کمک متغیر به‌کارگیری فناوری اطلاعات قابل تبیین است. در این فرضیه مقدار آماره دوربین واتسون برابر ۱/۸۷۸ به دست آمده است که بسیار مناسب است. با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

**جدول (۱) خلاصه نتایج مدل رگرسیونی فرضیه اصلی**

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عدد ثابت	۰/۶۲۴	۰/۱۲۶	-	۴/۹۵۲	۰/۰۰۰
عوامل (منش اخلاقی و...)	۰/۹۵۸	۰/۰۴۹	۰/۷۰۶	۱۹/۴۶۲	۰/۰۰۰
ضریب همبستگی = ۰/۷۰۶	ضریب تعیین = ۰/۴۹۸	آماره دوربین واتسون = ۱/۸۷۸	آماره F = ۷۸/۷۸۳		

با توجه به جدول ۱ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر عوامل (منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربیگری، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریت) (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است ( $sig < 0.05$ )، بنابراین متغیر به‌کارگیری فناوری اطلاعات وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت عوامل (منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربیگری، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریت) بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران اثر مثبت و مستقیم دارد. فرضیه فوق تائید می‌گردد.

### فرضیه فرعی اول

" منش اخلاقی بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشد."

مقدار ضریب تعیین ۰/۴۸۳ می‌باشد که این مؤید آن است که ۴۸/۳٪ از تغییرات متغیر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران به کمک متغیر منش اخلاقی قابل تبیین است. در این فرضیه مقدار آماره دوربین واتسون برابر ۱/۷۸۲ به دست آمده است که بسیار مناسب است. با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

جدول (۲) خلاصه نتایج مدل رگرسیونی فرضیه اول

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عدد ثابت	۱/۳۶	۰/۰۷۱	-	۱۹/۱۶۵	۰/۰۰۰
منش اخلاقی	۰/۵۳۴	۰/۰۲۸	۰/۶۹۵	۱۸/۸۸۳	۰/۰۰۰
ضریب همبستگی = ۰/۶۹۵	ضریب تعیین = ۰/۴۸۳	آماره دوربین واتسون = ۱/۷۸۲	آماره F = ۵۶/۳۶۴		

با توجه به جدول ۲ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر منش اخلاقی (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است (sig<0.05)، بنابراین متغیر منش اخلاقی وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت منش اخلاقی بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران اثر مثبت و مستقیم دارد. فرضیه فوق تأیید می‌گردد.

### فرضیه فرعی دوم

" رهبری بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشد."

مقدار ضریب تعیین ۰/۱۷ می‌باشد که این مؤید آن است که ۱۷٪ از تغییرات متغیر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران به کمک متغیر رهبری قابل تبیین است. در این فرضیه مقدار آماره دوربین واتسون برابر ۱/۶۳۷ به دست آمده است که بسیار مناسب است. با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

جدول (۳) خلاصه نتایج مدل رگرسیونی فرضیه دوم

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عدد ثابت	۱/۹۰۹	۰/۰۸۷	-	۲۱/۹۳۵	۰/۰۰۰
رهبری	۰/۳۷۴	۰/۰۴۲	۰/۴۱۲	۸/۸۳۶	۰/۰۰۰
ضریب همبستگی = ۰/۴۱۲	ضریب تعیین = ۰/۱۷	آماره دوربین واتسون = ۱/۶۳۷	آماره F = ۷۸/۰۶۸		

با توجه به جدول ۳ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر رهبری (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است (sig<0.05)، بنابراین متغیر رهبری وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت رهبری بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران اثر مثبت و مستقیم دارد. فرضیه فوق تأیید می‌گردد.

#### فرضیه فرعی سوم

" دانش بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشد."

مقدار ضریب تعیین ۰/۱۵ می‌باشد که این مؤید آن است که ۱۵٪ از تغییرات متغیر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران به کمک متغیر دانش قابل تبیین است. در این فرضیه مقدار آماره دوربین واتسون برابر ۱/۹۷ به دست آمده است که بسیار مناسب است. با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

جدول (۴) خلاصه نتایج مدل رگرسیونی فرضیه سوم

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عدد ثابت	۱/۵۳۲	۰/۱۳۸	-	۱۱/۱۰۱	۰/۰۰۰
دانش	۰/۳۱۹	۰/۰۳۹	۰/۳۸۷	۸/۲۰۲	۰/۰۰۰
ضریب همبستگی = ۰/۳۸۷	ضریب تعیین = ۰/۱۵	آماره دوربین واتسون = ۱/۹۷	آماره F = ۶۷/۲۷۷		

با توجه به جدول ۴ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر دانش (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است (sig<0.05)، بنابراین متغیر دانش وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت دانش بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران اثر مثبت و مستقیم دارد. فرضیه فوق تأیید می‌گردد.

فرضیه فرعی چهارم

"ویژگی‌های شخصیتی بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشد."

مقدار ضریب تعیین ۰/۲۳۵ می‌باشد که این مؤید آن است که ۲۳/۵٪ از تغییرات متغیر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران به کمک متغیر ویژگی‌های شخصیتی قابل تبیین است. در این فرضیه مقدار آماره دوربین واتسون برابر ۱/۹۹۶ به دست آمده است که بسیار مناسب است. با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

جدول (۵) خلاصه نتایج مدل رگرسیونی فرضیه چهارم

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عدد ثابت	۱/۸۲۷	۰/۰۷۹	-	۲۳/۰۴۷	۰/۰۰۰
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۳۲۷	۰/۰۳	۰/۴۸۵	۱۰/۸۴۱	۰/۰۰۰
ضریب همبستگی = ۰/۴۸۵	ضریب تعیین = ۰/۲۳۵	آماره دوربین واتسون = ۱/۹۹۶	آماره F = ۷۱/۵۳		

با توجه به جدول ۵ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر ویژگی‌های شخصیتی (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است (sig<0.05)، بنابراین متغیر ویژگی‌های شخصیتی وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت ویژگی‌های شخصیتی بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران اثر مثبت و مستقیم دارد. فرضیه فوق تأیید می‌گردد.

فرضیه فرعی پنجم

"مهارت‌های مربیگری بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشد."

مقدار ضریب تعیین ۰/۵۷۱ می‌باشد که این مؤید آن است که ۵۷/۱٪ از تغییرات متغیر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران به کمک متغیر مهارت‌های مربیگری قابل تبیین است. در این فرضیه مقدار آماره دوربین واتسون برابر ۱/۶۵۵ به دست آمده است که بسیار مناسب است. با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

جدول (۶) خلاصه نتایج مدل رگرسیونی فرضیه پنجم

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عدد ثابت	۰/۹۴۸	۰/۰۷۷	-	۱۲/۲۴۵	۰/۰۰۰
مهارت‌های مربیگری	۰/۶۸۹	۰/۰۳۱	۰/۷۵۶	۲۲/۵۵۱	۰/۰۰۰
ضریب همبستگی = ۰/۷۵۶	ضریب تعیین = ۰/۵۷۱	آماره دوربین واتسون = ۱/۶۵۵	آماره F = ۵۰/۳۴		

با توجه به جدول ۶ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر مهارت‌های مربیگری (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است ( $\text{sig} < 0.05$ )، بنابراین متغیر مهارت‌های مربیگری وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت مهارت‌های مربیگری بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران اثر مثبت و مستقیم دارد. فرضیه فوق تأیید می‌گردد.

#### فرضیه فرعی ششم

"مهارت‌های ارتباطی بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشد."

مقدار ضریب تعیین ۰/۱۲۷ می‌باشد که این مؤید آن است که ۱۲/۷٪ از تغییرات متغیر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران به کمک متغیر مهارت‌های ارتباطی قابل تبیین است. در این فرضیه مقدار آماره دوربین واتسون برابر ۱/۶۵۵ به دست آمده است که بسیار مناسب است. با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۰/۰۵ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

جدول (۷) خلاصه نتایج مدل رگرسیونی فرضیه ششم

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عدد ثابت	۱/۸۵۶	۰/۱۰۹	-	۱۷/۰۴۹	۰/۰۰۰
مهارت‌های ارتباطی	۰/۲۷۹	۰/۰۳۷	۰/۳۵۶	۷/۴۵۶	۰/۰۰۰
ضریب همبستگی = ۰/۳۵۶	ضریب تعیین = ۰/۱۲۷	آماره دوربین واتسون = ۱/۸۰۹	آماره F = ۶۸/۱۹		

با توجه به جدول ۷ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر مهارت‌های ارتباطی (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است ( $\text{sig} < 0.05$ )، بنابراین متغیر مهارت‌های ارتباطی وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت مهارت‌های ارتباطی بر شایستگی‌های مربیگری با

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۲، تابستان ۱۴۰۴

رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران اثر مثبت و مستقیم دارد. فرضیه فوق تأیید می‌گردد.

#### فرضیه فرعی هفتم

" مهارت‌های مدیریت بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران مؤثر می‌باشد."

مقدار ضریب تعیین ۰/۴۴۶ می‌باشد که این مؤید آن است که ۴۴/۶٪ از تغییرات متغیر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران به کمک متغیر مهارت‌های مدیریت قابل تبیین است. در این فرضیه مقدار آماره دوربین واتسون برابر ۱/۷۲ به دست آمده است که بسیار مناسب است. با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

#### جدول (۸) خلاصه نتایج مدل رگرسیونی فرضیه هفتم

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عدد ثابت	۱/۰۳	۰/۰۹۴	-	۱۰/۹۱۵	۰/۰۰۰
مهارت‌های مدیریت	۰/۵۷۷	۰/۰۳۳	۰/۶۶۸	۱۷/۵۴۲	۰/۰۰۰
ضریب همبستگی = ۰/۶۶۸	ضریب تعیین = ۰/۴۴۶	آماره دوربین واتسون = ۱/۷۲	آماره F = ۷۲/۲۲		

با توجه به جدول ۸ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر مهارت‌های مدیریت (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است ( $sig < 0.05$ )، بنابراین متغیر مهارت‌های مدیریت وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت مهارت‌های مدیریت بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران اثر مثبت و مستقیم دارد. فرضیه فوق تأیید می‌گردد.

#### نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در پی آن است تا عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری تهران را بررسی نماید.

در خصوص بررسی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مربیگری با رویکرد تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان، پژوهشگران متعددی، به نتایج مفید و کارآمدی دست پیدا کرده‌اند که در بین آن‌ها نتایج تحقیق طباطبائی و همکاران با عنوان تأثیر مربیگری مدیریتی بر عملکرد فروش با نقش واسطه‌ای

مشتری مداری و فروش انطباقی (مورد مطالعه: شرکت بیمه ایران) نشان داد که مربیگری مدیریتی بر مشتری مداری، فروش انطباقی و عملکرد فروش تأثیر معنی‌داری دارد. همچنین نتایج تحقیق غفاری و همکاران با عنوان طراحی مدلی جهت بسط مفهومی کوچینگ عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران نشان داد که سازمان‌های امروزی با اطلاع بیشتری از عوامل یادشده می‌توانند نسبت به فشار رقابتی واکنش بهتری داشته و به دنبال آن با تدوین و به‌کارگیری استراتژی‌های آموزشی و کسب‌وکار مثل کوچینگ به نتایج کارآمدتری نائل گردند. نتایج پژوهش ستوده و همکاران با عنوان ارائه مدلی برای شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران نشان داد شایستگی مربیگری در سه بعد فردی، سازمانی و مدیریتی بر عملکرد سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران تأثیر معنی‌داری دارد. نتایج پژوهش جهانگیری و همکاران با عنوان مدل‌سازی ایفای نقش مربی‌گری مدیریتی مدیران نشان می‌دهد که مربیگری مدیران ارشد تأثیر معناداری بر عملکرد رفتاری، خودکارآمدی کارکنان و نتایج عملکرد این بانک دارد. نتایج پژوهش پارک و همکاران تحت عنوان «نقش عدالت سازمانی و تعامل اجتماعی در کاهش اثرات منفی خرده‌فروشان اعضای با عملکرد بالا بر یکپارچگی استراتژیک» نشان داد که چگونه ویژگی‌های عملکرد گذشته خرده‌فروشان عضو، نقش دفتر مرکزی گروه خرید و تعاملات خرده‌فروشان اعضا بر ادغام استراتژیک با گروه‌های خرده‌فروش تأثیر می‌گذارد. نتایج تحقیقات سالیویویچ کریستیان با عنوان تیم کوچینگ در محل کار. مروری بر ادبیات تیم کوچینگ و رفع نقص عملکرد برای ایجاد عملکرد بالا در محل کار نشان داد که تیم کوچینگ کیفیت جدیدی از روابط را در درون تیم‌ها و سازمان‌ها ایجاد می‌کند. باین‌حال در تحقیقات تجربی بیشتر که به‌طور خاص بر روی چند مورد از تنوع‌های سطحی متمرکز شده بودند، نتایج متفاوتی به دست آمد. به‌طور مثال نتایج مرتبط با جنسیت به‌عنوان یک عامل تنوع سطحی، بیانگر این موضوع بود که تنوع جنسیتی بر رفتارهای کمک‌کننده تأثیر منفی دارد و اکثر تحقیقات استدلال کرده‌اند که اثربخشی و عملکرد تیم احتمالاً با بیشتر شدن تنوع جنسیتی در یک تیم کاهش می‌یابد. از طرف دیگر، نتایج مرتبط با سن به‌عنوان یک عامل تنوع سطحی، نشان داد که تنوع سنی به‌طور مثبتی با رفتارهای کمک‌کننده به تیم ارتباط دارد. نتایج برخی مطالعات عنوان داشتند که اعضای تیم ممکن است رفتارهای کمکی را در فضای رقابتی از خود بروز ندهند و انگیزه همکاری در چنین محیطی کاهش یابد. ولی در تیمی با تنوع سنی بیشتر احتمال اینکه اعضای ارشد به اعضای زیردست خود راهنمایی کنند، یا تلاش برای حفظ روابط به‌طور مداوم صورت گیرد، به‌مراتب بیشتر خواهد بود؛ بنابراین سطح بالایی از تنوع سنی ممکن است برای کمک به رفتار در تیم‌های ناهمگن مفیدتر باشد. هرچند این‌یک

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۲، تابستان ۱۴۰۴

کلیت است که می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلفی نظیر رهبری، پیچیدگی کارها، فرهنگ، عملکرد و آموزش، منجر به نتایج متفاوتی شود. (لیانگ و همکاران، ۲۰۱۵)

امروزه در توسعه منابع انسانی یکی از نقش‌هایی که مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر عهده بگیرد و سازمان‌ها می‌توانند به کمک آن توانایی و انگیزش و فرصت‌های کاری کارکنان را برانگیزانند الگوی مدیر در جایگاه کوچ یا کوچینگ سازمانی است. امروزه منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمان است و بدون تردید توسعه منابع انسانی از اساسی‌ترین فرآیندها در مدیریت منابع انسانی است. با این نگاه می‌توان این موضوع پی برد که آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های گوناگون موردنیاز است. یکی از عواملی که موجب بهبود عملکرد و توسعه نیروی انسانی می‌شود، کوچینگ یا مربیگری منابع انسانی است. رهبری مؤثر برای بقا و رشد سازمانی، به‌ویژه در محیط کسب‌وکار جهانی پویای امروزی، مهم است. کوچینگ یک مداخله برنامه‌ریزی‌شده و بخشی از یک استراتژی برای توسعه رهبری است که با اهداف استراتژیک سازمانی همسو است. به‌طور سنتی، کوچینگ بر توانمندسازی و دستاوردهای فردی متمرکز بوده است. سازمان‌ها در حال حاضر شروع به تکیه بر تیم کوچینگ برای افزایش عملکرد سازمانی می‌کنند. حتی اگر سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود به تیم‌ها وابسته هستند، بسیاری از رهبران در مورد چگونگی رهبری بهینه تیم‌های خود به‌منظور افزایش عملکرد نامطمئن هستند (ماسکا و همکاران، ۲۰۱۹)؛ بنابراین بهره‌برداری حداکثر از سرمایه‌های انسانی برای سازمان‌ها به دلایلی از جمله پیشرفت شتابان تکنولوژی‌های مختلف، رقابت روزافزون و کاهش هزینه‌ها امری ضروری است و کوچینگ عملکرد کارکنان، ابزاری مؤثر در مدیریت عملکرد کارکنان و روشی قوی برای اطمینان از این‌که کارکنان به‌خوبی انگیزه دارند و با تمام پتانسیل خود کار می‌کنند، است. در واقع یکی از روش‌های مؤثر در آموزش و به‌سازی، کوچینگ است.

## منابع

- ۱) احتشام، علی؛ جهانگیری، علی؛ شیرازی، محمود و زاهدی، محمد (۱۳۹۸). تدوین مدل سنجش شایستگی‌های عام مدیران در بانک‌های دولتی ایران. فصلنامه علمی- پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه. ۳۲ (۲): ۶۳-۹۰.
- ۲) امجدی حور و همکاران (۱۴۰۱)، شناسایی شاخص‌های منش مربیگری مدیران مدارس مقاطع ابتدایی، نوآوری‌های آموزشی، دوره ۲۱، شماره ۳، شماره پیاپی ۸۳، مهر، صفحه ۴۷-۶۸
- ۳) بسیجی، عسل؛ بابایی زکلیکی، محمدعلی؛ حسین زاده شهری، معصومه و خدیور، آمنه. (۱۳۹۹) طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۲)، ۳۵-۶۲
- ۴) جهانگیری، علی؛ ذوقی، مهدی؛ رنگریز حسن و شمس، عبدالحمید. مدل‌سازی ایفای نقش مربی‌گری مدیریتی مدیران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت ۱۱(۴): ۳۳-۶۰.
- ۵) خاقانی زاده، مرتضی؛ ملکی، حسن؛ عباسی، محمود؛ عباس پور، عباس و مصری، مهدی، ۱۳۹۱، چالش‌های برنامه‌ی درسی اخلاق پزشکی مبتنی بر تجارب اساتید اخلاق پزشکی: مطالعه‌ای کیفی، مجله ایرانی اخلاق و تاریخ پزشکی. ۵(۲)، ۷۲-۶۴.
- ۶) رمضان پناه، ندا؛ علامه، سیدمحسن، سماواتیان، حسین و قانع نیا، مریم (۱۳۹۹) طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۱ (۴۴): ۶۵-۹۴.
- ۷) ستوده، علی؛ جعفری، پریوش و محمد داودی، امیرحسین، ۱۳۹۹، طراحی مدل شایستگی‌های مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران، <https://civilica.com/doc/1718205>
- ۸) طباطبائی، سیدمصطفی و وظیفه دوست، حسین، ۱۴۰۲، تأثیر مربیگری مدیریتی بر عملکرد فروش با نقش واسطه‌ای مشتری‌مداری و فروش انطباقی (مورد مطالعه: شرکت بیمه ایران)، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت، <https://civilica.com/doc/1772008>
- ۹) عساری، ناصر؛ سیادت، سید علی؛ عابدینی، یاسمین و منجمی، سید امیر حسن. (۱۳۹۹). تعیین سلسله‌مراتب معیارهای شایستگی مدیران مدارس مبتنی بر روش دلفی فازی در آموزش و پرورش استان اصفهان. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۱)، ۱۵۹-۱۹۰.
- ۱۰) عقیلی، نفی، ندا، قیومی و قربانی قلجلو. (۲۰۲۰). طراحی الگوی توسعه فردی به‌عنوان

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۲، تابستان ۱۴۰۴

رویکردی استراتژیک در توسعه منابع انسانی سازمان‌های دانش‌بنیان (مورد: شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات منتخب). پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴ (ویژه‌نامه)، ۵۳-۶۸.

۱۱) غفاری، فریدون؛ احمدی کیومرث و صلواتی، عادل (۱۴۰۰). طراحی مدلی جهت بسط مفهومی کوچینگ عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۷۸-۹۹.

۱۲) کریمی، عباسعلی و منصوریان، تالین (۱۳۹۰) بررسی و تبیین نقش مدیریت دانش مشتری در بهبود عملکرد سازمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال چهارم، شماره ۸ (۱۳) لینچ، ریچارد (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک، (ترجمه وحید خاشعی و فاطمه زرگران)، تهران: نشر فوزان.

۱۴) نصرتی، طاهره؛ غلامزاده، داریوش و مؤمنی، ماندان (۱۴۰۰)، ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۳، شماره ۲- شماره پیاپی ۴۴، فصلنامه تابستان صفحه ۱۰۷-۱۴۰

15) Alade, K. & Windapo, A. O. 2021. Developing effective 4IR leadership framework for construction organisations. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28, 1377-1396.

16) Amirul, S. R. & Daud, H. N. 2012. A study on the relationship between leadership styles and leadership effectiveness in Malaysian GLCs. *European journal of business and management*, 4, 193-201.

17) Ansahofei, A & Paarima, Y & Barnes, T. (2020). Exploring the management competencies of nurse managers in the Greater Accra Region, Ghana. *International Journal of Africa Nursing Sciences*. 10.1016/j.ijans.2020.100248.

18) Batool, B. F. 2013. Emotional intelligence and effective leadership. *Journal of business studies quarterly*, 4, 84.

19) Bulog, I., & Grančić, I. 2017, The benefits of business ethics-ethical behavior of decision makers: The empirical findings from Croatia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(4-1), 9-14.

20) Cao Man, Xi Meng, Zhao Shuming. The impact of high-performance work systems on employee well-being: A cross-level model based on self-determination theory [J]. *Nankai Management Review*, 2019, 22(02): 176-185.

21) De Silva, V. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Gamage, A. S. 2018, Does Ethical Orientation of HRM Impact on Employee Ethical Attitude and Behavior? Evidence from Sri Lankan Commercial Banks. *International Business Research*, 11(1).

- 22) Irfan, M., Khurshid, N., Khurshid, J., & Khokhar, A. M. (2023). Human resource development and organisational performance: Evidence from Pakistan. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 2020.
- 23) Lawrence, P. (2021). Team coaching: Systemic Perspectives and their Limitations.
- 24) Liang, H. Y., Shih, H. A., & Chiang, Y. H. (2015). Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion. *European Management Journal*, 33(1), 48-59. Van Dijk, H., Van Engen, M. L., & Van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 119, 38–53.
- 25) Malik, S. Z., Saleem, M. & Naeem, R. 2016. Effect of leadership styles on organizational citizenship behaviour in employees of telecom sector in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 54, 385-406.
- 26) Maseko, B.M., Van Wyk, R., & Odendaal, A. (2019). Team coaching in the workplace: Critical success factors for implementation. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 17(0), a1125. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1125>
- 27) Molloy M. (2017, November 4). Complexity: The Silent Workplace Killer.
- 28) Murphy, S. A., & Kiffin-Petersen, S. 2017, The exposed self: A multilevel model of shame and ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 141(4), 657-675.
- 29) Nemati, Y., & Vaziranzjani, H. R. (2015). The Role of Consumer Personality Traits Fitness with the Brand Personality in Brand Loyalty Development. *Intl. J. Humanities* (2015) Vol. 22 (3): (159-181).
- 30) Park, J., kim, C. (2023). The Role of Organizational Justice and Social Interaction in Mitigating The negative Effects of High-Performance Member Retailers On strategic Integration. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 1-9.
- 31) Passmore, J. (2010). A grounded theory study of the coachee experience: The implications for training and practice in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 48–62.
- 32) Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A. & Elise, H. 2011. Analysis of head of departments leadership styles: Implication for improving research university management practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1081-1090.

- 33) Raynik, Y. I., König, H. H., Hajek, A. (2020). Personality Factors and Sick Leave Days. Evidence from a Nationally Representative Longitudinal Study in Germany. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2020, 17, 1089.
- 34) Salcinovic, B., Drew, M., Dijkstra, P., Waddington, G., & Serpell, B. G. (2022). Factors Influencing Team Performance: What Can Support Teams in High-Performance Sport Learn from Other Industries? A Systematic Scoping Review. *Sports Medicine-Open*, 8(1), 1-18.
- 35) Salihovic, K. (2021). Team coaching in the workplace. A literature review on team coaching and solving performance deficiency in the workplace.
- 36) Trivellas, P., Rafailidis, A., Polychroniou, P., & Dekoulou, P. (2019). Corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences on job performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- 37) Wang, sheng; Noe, Raymond A (2010), "Knowledge sharing: A review and directions for future research", *Human Resource Management Review*: 002-020.
- 38) Xu Long, Meng Huaxing.(2021). Perception of high-performance work system promotes employee voice behavior: Analysis of chain mediation effect [J]. *Economics and Management*, 2021, 35(04): 84-92.
- 39) Yan Aimin, Li Ying.(2020). Can high-performance work systems suppress employee silence? [J]. *Journal of Capital University of Economics and Business*, 2020, 22(01): 92-102.

یادداشت‌ها:

- 
- 1 . Jonathan Passmore, and Rosie Evans-Krimme
  - 2 . Park, J. Y., & Kim, C.
  - 3 . Salihovic, K.
  - 4 . Lawrence, P.
  5. withe
  - 6 Malik
  - 7 Alade & Windapo
  - 8 Wang&Noe
  - 9 . Raynik
  - 10 . Nemati & Vazirzanjani
  - 11 . Xu Long, Meng Huaxing.
  - 12 . Molloy M
  - 13 .Cao Man, Xi Meng, Zhao Shuming.
  - 14 .Yan Aimin, Li Ying.
  15. ansahofei, Paarima & Barnes

---

**Investigation the effect of factors on coaching competencies based on  
Team approach in Tehran based knowledge corporations**

Arsalan Yousefifard<sup>1</sup>

Alireza Slambolchi<sup>2</sup>

Mehrzad Sarfarazi<sup>3</sup>

Kambiz Hamidi<sup>4</sup>

Javad Nik Nafs<sup>5</sup>

Receipt: 12/11/2024

Acceptance: 04/01/2025

**Abstract**

The aim of the current applied, descriptive and correlational study was to Investigation the effect of factors (ethical nature, leadership, knowledge, personal characteristics, coaching skills, communication skills, management skills) on coaching competencies based on Team approach in Tehran based knowledge corporations. The research population comprised 1500 employees of Tehran based knowledge corporations out of whom a sample 308 was randomly selected, based on Morgan Table, to participate in the study. The research data were collected using a researcher-made five-point level Likert scale questionnaire comprising 7 factors and 35 items tapping the participants' responses were. Therefore, 350 questionnaires were distributed among members of the target population. Having distributed and collected the questionnaires, we analyzed descriptively and inferentially. Descriptively, features like absolute and relative frequency, mean, standard deviation and variance of background and main variables were estimated. Inferentially, correlational tests, multiple regression and F-Test used indicated that of factors (ethical nature, leadership, knowledge, personal characteristics, coaching skills, communication skills, management skills) had a significant effect on coaching competencies based on Team approach in Tehran based knowledge corporations.

**Keywords**

ethical nature, leadership, knowledge, personal characteristics, coaching skills, communication skills, management skills

1-Ph.D. Student of Managment, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. arsalan7973@gmail.com

2-Associate Professor, Department of Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. (Corresponding Author) Alireza.slambolchi@gmail.com

3-Assistant Professor, Department of Management, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran. mehrzadsarfarazi55@gmail.com

4-Assistant Professor, Department of Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. hamidi.k@gmail.com

5-Assistant Professor, Department of Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. niknafs@iauh.ac.ir