



تحلیل مؤلفه‌های مؤثر توانمندسازی مدیران آموزش در شهرداری تهران با روش مربی‌گری

نسیم مداحی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد

اسلامی، تهران، ایران

افسانه زمانی مقدم*

دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی،

تهران، ایران

پریوش جعفری

دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی،

تهران، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی مؤلفه‌های مؤثر توانمندسازی مدیران آموزش در شهرداری تهران با روش مربی‌گری می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین، از نظر نحوه گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و مسئولین آموزش شهرداری‌های ۲۲ گانه شهر تهران است. برای تعیین حجم نمونه مورد نیاز، از فرمول کوکران برای جوامع محدود استفاده شد. با توجه به حجم جامعه آماری که برابر با ۴۶۰ نفر می‌باشد، حجم نمونه مورد نیاز در این تحقیق حدوداً برابر با ۲۱۰ نفر می‌باشد که پرسشنامه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع شده است. به‌منظور سنجش متغیرها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوایی و سازه مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفته است. برای سنجش پایایی، از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌ها از روش مدل معادلات ساختاری و در بستر نرم‌افزارهای آماری Amos و SPSS بهره گرفته شد. نتایج حاکی از آن است که تمام فرضیه‌ها همگی مورد تأیید قرار گرفتند و فرضیه‌ها معنادار می‌باشند. نتایج تحلیل فرضیه‌های پژوهش نشان داد که توسعه شایستگی‌های مربی‌گری در مدیران، نقش کلیدی و تعیین‌کننده‌ای در بهبود عملکرد رفتاری و اجرایی مربیان ایفا می‌کند که این امر به نوبه خود توانمندسازی مدیران را به شکل معناداری ارتقا می‌بخشد.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی مدیران، مربی‌گری، شایستگی مدیران، مدیران آموزش، شهرداری تهران.

۱- مقدمه

در شرایط پیچیده و رقابتی عصر حاضر، سازمان‌ها برای بقا و رشد نیازمند منابع انسانی توانمند، با انگیزه و خلاق هستند. یکی از راهبردهای مهم و اساسی در توسعه منابع انسانی، مقوله توانمندسازی می‌باشد. توانمندسازی به عنوان یکی از مهمترین رویکردهای توسعه منابع انسانی در سازمان‌های امروزی، جایگاه ویژه‌ای در بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری ایفا می‌کند (Vu, 2020). توانمندسازی به معنای ایجاد شرایط و فراهم آوردن ابزارها و دانش لازم برای افراد است تا بتوانند مسئولیت‌های خود را به بهترین نحو انجام داده و در تصمیم‌گیری‌ها نقش فعال و مؤثری داشته باشند. در واقع، توانمندسازی فرایندی است که به افراد امکان می‌دهد تا احساس کنترل، استقلال و اعتماد به نفس بیشتری در انجام وظایف خود پیدا کنند و در مسیر رشد و توسعه فردی و سازمانی حرکت کنند (Hoang et al., 2020). به عبارت دیگر، توانمندسازی به معنای افزایش قدرت تصمیم‌گیری، بهبود مهارت‌ها و افزایش انگیزه کارکنان و مدیران است که در نهایت منجر به بهبود عملکرد و توسعه پایدار سازمان می‌شود (Kim & Beehr, 2021).

در سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای مانند شهرداری تهران، توانمندسازی مدیران آموزش به ویژه اهمیت دوچندان دارد؛ زیرا این مدیران نقش واسطه‌ای میان سیاست‌گذاری‌های کلان سازمان و نیروی انسانی آموزش دیده را ایفا می‌کنند. بهره‌گیری از روش‌های نوین مدیریت منابع انسانی، از جمله مربی‌گری، می‌تواند زمینه‌ساز توسعه شایستگی‌ها و توانمندسازی مدیران در این حوزه حیاتی باشد. مربی‌گری به عنوان یکی از رویکردهای نوین توسعه منابع انسانی، فرایندی است تعاملی که در آن مربی با استفاده از مهارت‌ها و شایستگی‌های تخصصی خود، به رشد و توسعه فردی و حرفه‌ای مراجعان کمک می‌کند (Horvath et al., 2024). این روش برخلاف آموزش سنتی، مبتنی بر ایجاد خودآگاهی، تقویت نقاط قوت و حل مسئله به صورت مشارکتی است و موجب می‌شود تا

مدیران بتوانند به صورت مستقل و با اعتماد به نفس بالا وظایف خود را انجام دهند (Shoemaker et al., 2024). شایستگی‌های مربی‌گری شامل توانمندی‌های رفتاری و اجرایی است که با بکارگیری آنها، مربی می‌تواند فضای مناسبی برای ارتقای مهارت‌های مدیریتی ایجاد کند. این شایستگی‌ها نه تنها فرایند یادگیری را تسهیل می‌کنند بلکه باعث افزایش تعهد، انگیزه و رضایت شغلی مدیران نیز می‌شوند (Nicolau et al., 2023).

با وجود اهمیت بسیار زیاد توانمندسازی مدیران آموزش در سازمان‌های بزرگ، پژوهش‌های موجود در زمینه تحلیل مؤلفه‌های مؤثر این توانمندسازی در ایران به ویژه در شهرداری‌ها محدود است و اغلب به صورت کلی به موضوع مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند. همچنین، مطالعات انجام شده غالباً به شناسایی عوامل کلان یا فرایندی پرداخته‌اند و کمتر به نقش دقیق و تأثیرگذار روش مربی‌گری و شایستگی‌های مرتبط با آن توجه شده است. این خلأ پژوهشی، ضرورت انجام تحقیقاتی با رویکرد جامع و تخصصی در زمینه بررسی مؤلفه‌های مؤثر توانمندسازی مدیران آموزش با روش مربی‌گری را نمایان می‌کند. لذا پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ و ارائه چارچوبی علمی، به تحلیل عمیق مؤلفه‌های مؤثر توانمندسازی در این حوزه می‌پردازد. علاوه بر این، فضای سازمانی شهرداری تهران که دارای ساختار پیچیده و پویا است، شرایط خاصی را برای اجرای برنامه‌های توانمندسازی ایجاد می‌کند. ویژگی‌های فرهنگی، ساختاری و مدیریتی این نهاد، ممکن است بر نحوه تأثیرگذاری شایستگی‌های مربی‌گری بر توانمندسازی مدیران تأثیرگذار باشد. بنابراین، پژوهش حاضر تلاش می‌کند تا ضمن بررسی مؤلفه‌های کلی مربی‌گری، ابعاد رفتاری و اجرایی آن را در بستر خاص سازمان شهرداری تهران تحلیل کند تا به این ترتیب نتایج کاربردی و راهکارهای متناسب با این سازمان ارائه شود. توجه به این موضوع، می‌تواند بهبود چشمگیری در فرایندهای توسعه منابع انسانی و افزایش کارایی مدیران آموزش را به همراه

مربی‌گری برای توسعه قلمداد شد. نتیجه این‌که صلاحیت‌های مربی‌گری قبل از اجرای برنامه بهبود مستمر و بعد از اجرای آن قابل‌اندازه‌گیری و به‌صورت یک استاندارد درآمد.

بیکریچ^۲ (۲۰۱۷) در مقاله خود با عنوان «مربی‌گری اجرایی در طول تغییر سازمانی با تأکید بر دیدگاه‌ها و عملکردهای مدیران» مطالعه‌ای کیفی را انجام داده است که ۲۵ نفر از مدیران به مصاحبه کیفی پژوهش پاسخ دادند. در این تحقیق مدیران در سه نوبت قبل از مربی‌گری، حین مربی‌گری و پس از مربی‌گری در مصاحبه‌ها شرکت نموده، دیدگاه‌های خود و مزایای مربی‌گری در راستای تحقق اهداف سازمانی را بازگو نمودند. تجزیه و تحلیل داده‌های فراهم آمده حاکی از آن بود که شرکت دادن مربیان در یک دوره مربی‌گری دو تغییر عمده را به وجود آورد. یکی تغییر در خصوصیات فردی مدیر، دوم ایجاد تغییر در دیگران. به عبارت دیگر این دو نوع تغییر سازمانی و اجتماعی قلمداد شده است. این نشان می‌دهد که اجرای فرایند مربی‌گری موجبات تغییر در خود مدیریت و نیز ایجاد تغییر در دیگران می‌شود.

ب) پژوهش‌های داخلی

وظیفه‌دوست (۱۳۹۶) در مقاله پژوهشی خود با عنوان «طراحی و تبیین مدل مفهومی مربی‌گری مدیریت و اعتماد سازمانی در بستر فرهنگ سازمانی» مطالعه‌ای اسنادی را انجام داده است. در این مطالعه ضمن تبیین مفهوم مربی‌گری و تشریح ابعاد آن به رابطه‌ای بین اعتماد سازمانی و مربی‌گری مدیریت پرداخته، پیامدهای آن را بازگو نموده است. در یافته‌های این مطالعه آمده است مربی‌گری رویکردی است که می‌تواند در بالفعل کردن استعدادها بالقوه کارکنان مؤثر واقع شود. همچنین مربی‌گری می‌تواند در ایجاد اعتماد سازمانی و ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد در سازمان، نقش بسزایی داشته باشد که در نهایت به رشد و توسعه فردی کارکنان می‌انجامد. مربی‌گری به مدیریت و کارکنان کمک می‌کند تا در غنای فرهنگ سازمانی و تقویت مشارکت‌جویی

داشته باشد. این پژوهش با هدف تحلیل مؤلفه‌های مؤثر توانمندسازی مدیران آموزش در شهرداری تهران با استفاده از روش مربی‌گری، سعی دارد به شناسایی این عوامل کلیدی پرداخته و فرضیه‌های زیر را مطرح می‌کند تا زمینه‌های بهبود این فرایند را فراهم نماید:

فرضیه ۱. توسعه شایستگی‌های مربیگری مدیران بر شایستگی‌های رفتاری مربی تأثیر معنادار دارد.
فرضیه ۲. توسعه شایستگی‌های مربیگری مدیران بر شایستگی‌های اجرایی مربی تأثیر معنادار دارد.
فرضیه ۳. شایستگی‌های رفتاری مربی بر رهبری تحول آفرین تأثیر معنادار دارد.
فرضیه ۴. شایستگی‌های رفتاری مربی بر اعتماد تأثیر معنادار دارد.

فرضیه ۵. شایستگی‌های رفتاری مربی بر پرسشگری قدرتمند تأثیر معنادار دارد.
فرضیه ۶. شایستگی‌های اجرایی مربی بر توانمندسازی تأثیر معنادار دارد.
فرضیه ۷. شایستگی‌های اجرایی مربی بر توسعه و تشویق تأثیر معنادار دارد.
فرضیه ۸. شایستگی‌های اجرایی مربی بر هدایت در انجام وظایف تأثیر معنادار دارد.

۲- پیشینه پژوهش

الف) پژوهش‌های خارجی

هامباچ^۱ (۲۰۱۷) در مقاله خود با عنوان «ارزیابی موفقیت مربی‌گری برای بهبود مستمر فرایند تشخیص رهبر خوب در سیستم CI» مطالعه‌ای اسنادی و کیفی را انجام داده است. هدف از انجام این تحقیق کمک به کارکنانی بوده است که اقدامات بهینه‌سازی را اجرا نمودند. در سیستم CI همواره تلاش می‌شود تا رویکرد بهبود مستمر اجرا شود. در این تحقیق تعداد ۷۷ عامل موفقیت برای مربی‌گری از چهارده نویسنده و گروه‌های تحقیقی شناسایی گردید و این عوامل در سیستم دولتی و خصوصی رتبه‌بندی گردید تا امکان مقایسه آن‌ها فراهم شود. همین رتبه‌بندی مبنای اندازه‌گیری

² Bickrich

¹ Hambach

و مسئولیت‌پذیری اثربخش بوده، موجبات تحقق اهداف سازمانی را فراهم آورد.

یوسفی و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله پژوهشی خود با عنوان «بررسی امکان اجرای الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده‌بنیاد»، تحقیقی کیفی انجام داده است که در آن از مصاحبه با خبرگان بهره‌برداری نموده امکان اجرای برنامه آموزشی مربی‌گری را بررسی نموده است. در نتایج این پژوهش گزارش شده است مقوله‌های اصلی مؤثر در اجرای الگوی مربی‌گری در قالب محورهای شرایط علی، زمینه و بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها طبقه‌بندی می‌شود. در شرایطی علی ویژگی‌های مربیان اولویت را دارد. در مقوله اصلی مربی‌گری توسعه و بهسازی منابع انسانی، بسط و گسترش یادگیری در سازمان و تسهیم دانش حرفه‌ای در سازمان مطرح است؛ به همین دلیل انتظار می‌رود پیامدهای مربی‌گری در مواردی چون پیدایش سازمان یادگیرنده، بهبود مستمر، اثربخشی و کارایی سازمانی، تعالی سازمانی و تحقق استراتژی‌های سازمانی نمود داشته باشد، بنابراین مزیت‌ها و دستاوردهای اجرای مربی‌گری سازمانی از تنوع برخوردار است.

فدایی کیوانی و سادات اشکور (۱۳۹۶) در مقاله خود با عنوان «جایگاه آموزش در توسعه منابع انسانی سازمان‌های عصر حاضر» مطالعه‌ای کیفی انجام داده‌اند که در آن با استفاده از منابع و تحقیقات انجام گرفته، الزامات و ضرورت‌های توسعه منابع انسانی را تبیین نموده‌اند. در این مقاله آمده است نقش سازنده نیروی انسانی در ارائه خدمات بر هیچ‌کس پوشیده نیست و هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون توجه نیروی انسانی به حیات خود ادامه دهد. به همین دلیل است که در تعریف توانایی سازمان آموزش، نگهداشت و انگیزش نیروی انسانی به عنوان شاخص‌های اصلی در توسعه سرمایه انسانی به شمار می‌رود. پس‌از آن مهارت‌ها و تجربه قرار دارند که البته دارای ارزش اقتصادی هستند. در فرایند توسعه منابع انسانی به شمار می‌رود. پس‌از آن مهارت‌ها و تجربه قرار دارند که البته دارای ارزش اقتصادی هستند. در فرایند توسعه منابع انسانی آموزش از آن جهت نقش بارزی

دارد که به ایجاد ثبات در سازمان و افزایش اعتماد و ارتقای توانمندی نیروی کار و نیز ارتقای شغلی آنها منتهی می‌شود. به همین دلیل سازمان‌ها می‌کوشند از مؤثرترین مدل آموزشی برای توسعه نیروی انسانی بهره‌برداری نمایند.

۲- مبانی نظری

توانمندسازی یکی از مفاهیم بنیادین و بااهمیت در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است که به معنای فراهم کردن بسترها و امکاناتی برای افراد در جهت افزایش اختیار، مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس و خودباوری در انجام وظایف سازمانی می‌باشد. در ادبیات علمی، توانمندسازی به دو صورت ساختاری و روانشناختی مورد بررسی قرار می‌گیرد. توانمندسازی ساختاری به فراهم نمودن ابزارها، اطلاعات، آموزش‌ها، منابع و فرصت‌های مشارکت برای کارکنان اشاره دارد، درحالی‌که توانمندسازی روانشناختی ناظر بر افزایش احساس معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری فرد بر محیط کار می‌باشد. این فرایند موجب می‌شود کارکنان به عنوان اعضای فعال و ارزشمند سازمان احساس مسئولیت بیشتری کرده و برای بهبود عملکرد خود و سازمان تلاش مضاعف داشته باشند (Raziq et al., 2025).

توانمندسازی دارای ابعاد گوناگونی است که از جمله مهمترین آنها می‌توان به آگاه‌سازی، ایجاد فرصت‌های تصمیم‌گیری، مشارکت در تعیین اهداف، دسترسی به منابع اطلاعاتی، آموزش مهارت‌های نوین و ایجاد شبکه‌های ارتباطی مؤثر اشاره کرد. این ابعاد به افراد کمک می‌کنند تا درک بهتری از جایگاه خود در سازمان پیدا کنند، قابلیت‌های شخصی و حرفه‌ای خود را ارتقا دهند و در نتیجه به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، بهبود روحیه و بهبود خدمات سازمان منجر شوند. توانمندسازی همچنین باعث کاهش مقاومت در برابر تغییر، افزایش تعهد سازمانی و ارتقای خلاقیت و نوآوری می‌شود که این موارد از عوامل کلیدی موفقیت در سازمان‌های پویا و رقابتی هستند (Hoang et al., 2020).

مربی‌گری یا به تعبیر انگلیسی آن «کوچینگ»، یکی از مؤثرترین رویکردهای توسعه فردی و حرفه‌ای در جهان امروز است که تمرکز آن بر شکوفاسازی توانایی‌های درونی افراد، افزایش خودآگاهی، تسهیل تصمیم‌گیری و ایجاد حرکت به سوی اهداف شخصی و سازمانی می‌باشد. مربی‌گری فرایندی تعاملی و مبتنی بر گفتگوی هدفمند میان مربی و مراجع است که در آن مربی نقش راهنما، شنونده فعال، بازخورد دهنده و تسهیلگر رشد را ایفا می‌کند. تفاوت اصلی مربی‌گری با آموزش سنتی در آن است که مربی راه‌حل نمی‌دهد، بلکه از طریق طرح سؤالات عمیق و سازنده، فرد را به تفکر، خودشناسی و کشف راه حل شخصی سوق می‌دهد (Shoemaker et al., 2024).

مربی‌گری دارای انواع و مدل‌های گوناگونی است که شامل مربی‌گری اجرایی، مربی‌گری توسعه رهبری، مربی‌گری شغلی، مربی‌گری زندگی و مربی‌گری سازمانی می‌باشد. در حوزه منابع انسانی و توسعه مدیران، مربی‌گری سازمانی و اجرایی بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این نوع مربی‌گری، هدف آن است که فرد با تکیه بر توانایی‌های درونی خود، چالش‌های شغلی را مدیریت کرده، ارتباطات اثربخش برقرار نماید، تصمیمات بهتری اتخاذ کند و عملکرد خود را ارتقا دهد. مربی‌گری، رابطه‌ای بلندمدت و مبتنی بر اعتماد است که نیازمند مهارت‌های تخصصی و بین فردی بالا از سوی مربی می‌باشد (Seemann et al., 2020).

شایستگی‌های مربی‌گری به مجموعه مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌هایی گفته می‌شود که یک مربی برای ایجاد فرایند مؤثر مربی‌گری باید داشته باشد. این شایستگی‌ها زمینه‌ای فراهم می‌کنند تا مربی بتواند به صورت حرفه‌ای و هدفمند، مدیران آموزش را در مسیر توسعه فردی و حرفه‌ای هدایت کند. شایستگی‌های مربی‌گری فراتر از انتقال دانش صرف بوده و شامل توانایی گوش دادن فعال، برقراری ارتباط مؤثر، ایجاد انگیزه و حمایت از رشد مراجعان می‌باشد (Widdowson et al., 2020).

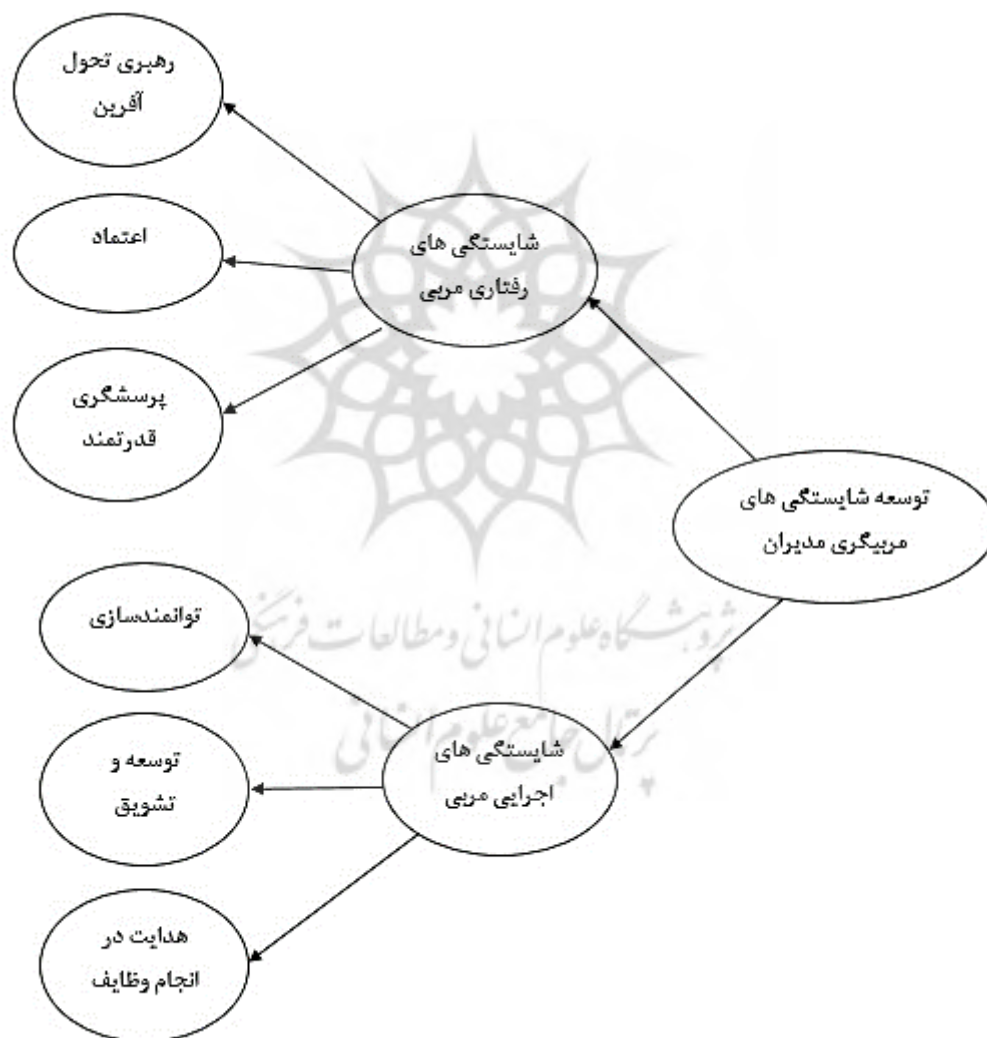
al., 2020). یک مربی موفق با بکارگیری این شایستگی‌ها می‌تواند فضای اعتماد و تعامل متقابل را در جلسات مربی‌گری فراهم آورد و به مدیران کمک کند تا نقاط قوت خود را بشناسند و بر چالش‌ها و محدودیت‌هایشان غلبه کنند. در نهایت، شایستگی‌های مربی‌گری سبب می‌شوند فرایند مربی‌گری تبدیل به بستری برای یادگیری مستمر، خودآگاهی و تقویت توانمندی‌های مدیریتی شود (Nicolau et al., 2023).

شایستگی‌های رفتاری در مربی‌گری به ویژگی‌هایی اشاره دارد که رفتار و نگرش مربی را در تعامل با مدیران شکل می‌دهد و نقش مهمی در اثربخشی فرایند مربی‌گری دارد. یکی از این ویژگی‌ها رهبری تحول‌آفرین است که مربی با آن توانایی ایجاد تغییرات مثبت و الهام‌بخش را در مدیران دارد، به گونه‌ای که مدیران نه تنها تغییر می‌پذیرند بلکه خود نیز به عامل تغییر تبدیل می‌شوند (Bakhshandeh et al., 2023). اعتماد، دیگر شایستگی کلیدی است که پایه و اساس هر رابطه مربی‌گری را تشکیل می‌دهد؛ مربی باید بتواند فضایی امن و حمایت‌کننده ایجاد کند تا مدیران احساس کنند می‌توانند بدون ترس از قضاوت، افکار و احساسات خود را بیان کنند. پرسشگری قدرتمند نیز از دیگر ابعاد رفتاری است که به مربی کمک می‌کند با طرح سؤالات هدفمند و باز، مدیران را به تفکر عمیق تر درباره مسائل، اولویت‌ها و راه‌حل‌ها ترغیب کند. این نوع پرسش‌ها نه تنها به شناخت بهتر مسائل کمک می‌کند بلکه مدیران را به کشف خود و توسعه مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری هدایت می‌کند (Knowles, 2022).

شایستگی‌های اجرایی مربی‌گری به مهارت‌ها و توانایی‌هایی اشاره دارد که مربی را قادر می‌سازد تا در عمل فرایند توانمندسازی مدیران را به صورت هدفمند پیش ببرد. توانمندسازی به معنای فراهم کردن ابزارها، دانش و اعتماد به نفس لازم برای مدیران است تا بتوانند مسئولیت‌های خود را با کارآمدی و استقلال بیشتری انجام دهند؛ مربی با ارائه بازخورد مناسب و تشویق به تجربه‌های

جدید، این فرایند را تسهیل می‌کند (نیکولائو و همکاران، ۲۰۲۳). توسعه، یکی از جنبه‌های حیاتی شایستگی‌های اجرایی، شامل طراحی و اجرای برنامه‌های رشد فردی و حرفه‌ای است که به ارتقای مهارت‌ها و دانش مدیران کمک می‌کند. همچنین تشویق نقش مهمی در حفظ انگیزه و ارتقای تعهد مدیران دارد، بطوریکه مربی با به رسمیت شناختن تلاش‌ها و موفقیت‌های آنان، انگیزه لازم برای پیشرفت‌های بیشتر را ایجاد می‌کند. هدایت در انجام وظایف نیز به معنای حمایت مستمر مربی در مسیر تحقق

اهداف کاری مدیران است که شامل کمک به اولویت‌بندی، حل مشکلات عملی و ارائه راهکارهای کاربردی برای بهبود عملکرد است. مجموع این شایستگی‌ها، فرایند مربی‌گری را به یک تجربه مؤثر و هدفمند تبدیل می‌کند که منجر به توانمندسازی واقعی مدیران در محیط‌های سازمانی پیچیده می‌شود (Martens & Vealey, 2024). با توجه به مطالب بیان شده، مدل مفهومی پژوهش حاضر به صورت ذیل است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۴- روش تحقیق

در بین مدیران و مسئولین آموزش شهرداری شهر تهران توزیع شده است.

به‌منظور سنجش متغیرها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. روایی پرسش‌نامه از طریق روایی محتوایی و سازه مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفته است. برای سنجش روایی محتوایی ابزار از نظرات اساتید و صاحب‌نظران آگاه به موضوع استفاده شده است و برای سنجش روایی سازه از الگوی معادلات ساختاری از روایی همگرا و واگرا استفاده شده است. به منظور تعیین روایی همگرا از شاخص میانگین انحراف معیار استخراج شده (AVE) و برای سنجش واگرا از شاخص جذر میانگین واریانس استخراج شده استفاده شده است (حسینی و همکاران، ۲۰۲۴). برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ عاملی است که مقدار آن از ۰ تا ۱ متغیر است، مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است. البته موس و همکاران (۱۹۹۸) در مورد متغیرهایی با تعداد سؤالات اندک، مقدار ۰/۶ را به‌عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ معرفی کرده‌اند. پایایی ترکیبی مرکب (CR) توسط ورتس^۱ و همکاران (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به‌صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. فورنل و لارکر^۲ (۱۹۸۱) معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار عدد بحرانی ۰/۵ است. مگنر^۳ و همکاران (۱۹۹۶) مقدار ۰/۴ به بالا را برای میانگین واریانس استخراج شده (AVE) کافی دانسته‌اند. برای آزمون فرضیه‌ها از روش مدل معادلات

پژوهش حاضر با هدف بررسی مؤثر توانمندسازی مدیران آموزش در شهرداری تهران با روش مربی‌گری انجام شده است. لذا این پژوهش از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است. از نظر نحوه گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و مسئولین آموزش شهرداری‌های ۲۲ گانه شهر تهران است. برای تعیین حجم نمونه مورد نیاز، از فرمول کوکران برای جوامع محدود طبق رابطه زیر استفاده شد:

$$n \cong \frac{Npq}{(N-1)D + pq}$$

که در آن P نسبت موافقین با موضوع مورد بررسی (که این نسبت قبل از انجام پژوهش برای محقق نامشخص بود) $p \cong 0.5$ ، $q \cong 0.5$ و D B و B کران خطا است. در اکثر موارد مقدار P در ابتدا معلوم نیست، لذا حجم تقریبی نمونه را می‌توان با جانشین کردن یک مقدار برآورد شده به جای P پیدا کرد. اغلب چنین برآوردی را می‌توان از بررسی‌های مشابه گذشته به دست آورد. با این وجود اگر این قبیل اطلاعات در دست نباشد می‌توان $p \cong 0.5$ فرض نمود. اگر $B \cong 0.5$ و $p \cong 0.5$ انتخاب شود و نیز با توجه به حجم جامعه آماری که برابر با ۴۶۰ نفر از مدیران و مسئولین آموزش شهرداری شهر تهران می‌باشند، خواهیم داشت:

$$n \cong \frac{460 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(460-1) \cdot 0.000625 + 0.5 \cdot 0.5} \cong 210$$

بنابراین حجم نمونه مورد نیاز در این تحقیق حدوداً برابر با ۲۱۰ نفر می‌باشد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده

³ Magnier

¹ Werts

² Fornell and Larcker

ساختاری و در بستر نرم افزارهای آماری Amos و

۵- یافته‌های تحقیق

بر اساس نتایج پژوهش مشخصات جمعیت شناختی

Spss بهره گرفته شد.

پاسخ‌دهندگان در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱: جدول امار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
جنسیت	مرد	۱۳۰	۶۲
	زن	۸۰	۱۰۰
سن	۳۰ سال به پایین	۴۷	۲۲
	۳۰-۴۰	۱۱۹	۷۹
	۴۰-۵۰	۱۴	۸۶
	۵۰ سال به بالا	۳۰	۱۰۰
تحصیلات	کارشناسی	۹۴	۴۵
	کارشناسی ارشد	۷۴	۸۰
	دکتری	۴۲	۱۰۰٪
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۲۱	۱۰
	۵-۱۵	۷۸	۴۷
	۱۵-۲۵	۶۵	۷۸
	۲۵ سال به بالا	۴۶	۱۰۰
جمع کل		۲۱۰	۱۰۰

در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. که در این تحقیق برای به دست آوردن آلفای کرونباخ از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است و مقدار آلفا برای همه متغیرها قابل قبول است. طبق گفته مگنر^۱ و همکاران (۱۹۹۶) مقدار ۰/۴ به بالا را برای

میانگین واریانس استخراج شده (AVE) کافی دانسته‌اند. در جدول زیر مقدار این ضریب برای هر یک از سازه‌ها ارائه شده است. مقدار این شاخص از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۴ پذیرفته شده است.

جدول ۲- جدول آلفای کرونباخ و روایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
شایستگی رفتاری مدیران	۰/۸۲	۰/۸۳	۰/۶۲۴
رهبری تحول آفرین	۰/۶۱	۰/۷۲	۰/۴۲۳
اعتماد	۰/۶۲	۰/۷۳	۰/۴۳۱
پرسشگری قدرتمند	۰/۶۸	۰/۷۵	۰/۴۶۲
توانمندسازی	۰/۷۷	۰/۷۹	۰/۵۷۹

متغیرهای پژوهش	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
توسعه و تشویق	۰/۶۷	۰/۷۴	۰/۴۳۶
هدایت در انجام وظایف	۰/۶۰	۰/۷۱	۰/۴۱۳
توسعه شایستگی‌های مربیگری مدیران	۰/۷۱	۰/۷۲	۰/۴۶۳
شایستگی‌های اجرایی مدیران	۰/۷۱	۰/۷۳	۰/۴۸۴

با توجه به آنچه در جدول ۲ مشاهده می‌شود تمام معیارها قابل قبول می‌باشند.

برای آزمون فرضیه‌ها از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. در این مقاله شاخصهای برازش مناسب مدل شامل کای اسکور (χ^2)، GFI (شاخص نکویی برازش)، AGFI (شاخص تعدیل شده نیکویی برازش)، CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای)، RMSEA (ریشه دوم میانگین خطای تقریب) می‌باشد؛ به این صورت که مدلی از برازش مناسب برخوردار است که نسبت χ^2 به درجه آزادی (DF) آن کمتر از ۳، مقدار CFI بیشتر از ۰/۹، مقدار AGFI و GFI بیشتر از ۰/۸ و مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸ باشد. همچنین چنانچه عدد معناداری (مقدار CR) بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- باشد، رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار است (کلانتری، ۱۳۸۸).

در این بخش برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، مدل ساختاری به اجرا درآمد. البته، پیش از اجرای مدل ساختاری، به بررسی نرمال بودن چند متغیره داده‌ها با استفاده از دو شاخص چولگی و کشیدگی پرداخته شد که با توجه به نتایج به‌دست آمده، دامنه مقادیر شاخص چولگی بین ۱/۶۰۷- تا ۰/۰۸۸- و شاخص کشیدگی بین ۱/۲۰۷- تا ۲/۴۳۴+ تعیین شد و بر این اساس، داده‌ها نرمال بودند. همچنین برای بررسی اعتبار مدل علاوه بر بارهای عاملی هر سؤال، روایی و پایایی متغیرهای پژوهش مد نظر قرار می‌گیرد. در مورد بارهای عاملی مقیاس‌های بزرگ‌تر از ۰/۴ نشان می‌دهند که متغیر مشاهده شده مقیاسی قابل اطمینان برای متغیر پنهان هستند، که با توجه به نتایج جدول ۳ نمونه حاضر بارهای عاملی همگی بالاتر از ۰/۴ می‌باشند.

جدول ۳- بارهای عاملی اولیه

سازه	گویه‌ها/سؤالات	بارعاملی	سازه	گویه‌ها/سؤالات	بار عاملی
شایستگی رفتاری مدیران	q1	۰/۷۹	توانمندسازی	q15	۰/۷۸
	q2	۰/۷۸		q16	۰/۴۹
	q3	۰/۸۰		q17	۰/۶۳
رهبری تحول‌آفرین	q4	۰/۵۲	توسعه و تشویق	q18	۰/۶۱
	q5	۰/۶۰		q19	۰/۴۷
	q6	۰/۵۰		q20	۰/۴۷
اعتماد	q7	۰/۵۴	هدایت در انجام وظایف	q21	۰/۵۳
	q8	۰/۵۳		q22	۰/۷۱
	q9	۰/۶۱		q23	۰/۵۱
پرسشگری قدرتمند	q10	۰/۷۶	توسعه شایستگی‌های مربیگری مدیران	q24	۰/۷۹
	q11	۰/۴۳		q25	۰/۶۵
			شایستگی‌های اجرایی		

سازه	گویه‌ها/سؤالات	بارعاملی	سازه	گویه‌ها/سؤالات	بارعاملی
	q12	۰/۷۹	مدیران	q26	۰/۶۱
	q13	۰/۵۳		q27	۰/۸۱
توانمندسازی	q14	۰/۹۲			

می‌رویم. لازم به ذکر است به دلیل مشاهده مشابهت زیاد مقدار شاخص‌های برازش در مدل اندازه‌گیری و ساختاری تنها یک جدول جهت نمایش و بررسی شاخص‌های نیکویی برازش ارائه می‌گردد. با توجه به جدول ۴ تعداد ۱۱ شاخص در ناحیه پذیرش قرار دارند، بنابراین مدل پژوهش از برازش بسیار مناسبی برخوردار است.

سپس برای بررسی برازش مدل پس از بررسی و تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری پژوهش ترسیم و روابط بین متغیرهای پنهان (که در واقع همان فرضیات پژوهش می‌باشند) مورد بررسی قرار می‌گیرند. در این مورد ابتدا از شاخص‌های برازش اطمینان حاصل می‌کنیم و سپس به سراغ بررسی روابط مفروض بین متغیرهای پنهان

جدول ۴- شاخص‌های نیکویی برازش

شاخص برازش	توضیحات	معیار قابل قبول	مقدار کسب شده	وضعیت
X^2p -value	Chi-square p-value	> 0.05	۰/۰۰۰	رد
AGFI	شاخص نیکویی برازش	≥ 0.80	۰.۸۹۰	قبول
GFI	شاخص میزان انطباق	≥ 0.90	۰.۹۰۸	قبول
RMR	میانگین مجذور پس مانده‌ها	< 0.08	۰.۰۳۵	قبول
CFI	شاخص برازندگی تطبیقی	≥ 0.90	۰.۹۳۶	قبول
TLI	شاخص توکر-لویس	≥ 0.90	۰.۹۲۹	قبول
IFI	شاخص برازندگی فزاینده	≥ 0.90	۰.۹۳۷	قبول
RFI	شاخص برازش نسبی	≥ 0.90	۰.۸۴۰	رد
NFI	شاخص نرم شده برازندگی	≥ 0.90	۰.۸۵۶	رد
(CMIN/Df)	مجذور کای دو به درجه آزادی	≤ 5	۱.۶۶۵	قبول
PCFI	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	≥ 0.5	۰.۸۴۳	قبول
PNFI	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	≥ 0.5	۰.۷۷۰	قبول
PRATIO	نسبت اقتصاد	≥ 0.5	۰.۹۰۰	قبول
RMSEA	ریشه دوم میانگین خطای تقریب	≤ 0.08	۰.۰۴۲	قبول

آزمون فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی و تأیید الگوها، برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی و P استفاده شده است. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵، مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. کمتر از این مقدار، پارامتر مربوط در الگو، مهم شمرده نمی‌شود و همچنین مقادیر کوچکتر

از ۰/۰۵ برای P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد دارد. فرضیه‌های پژوهش به همراه ضرایب رگرسیونی، مقادیر بحرانی و P مربوطه در جدول ۵ آورده شده است. نتایج حاکی از آن است که همه فرضیه‌ها مورد قبول قرار گرفتند.

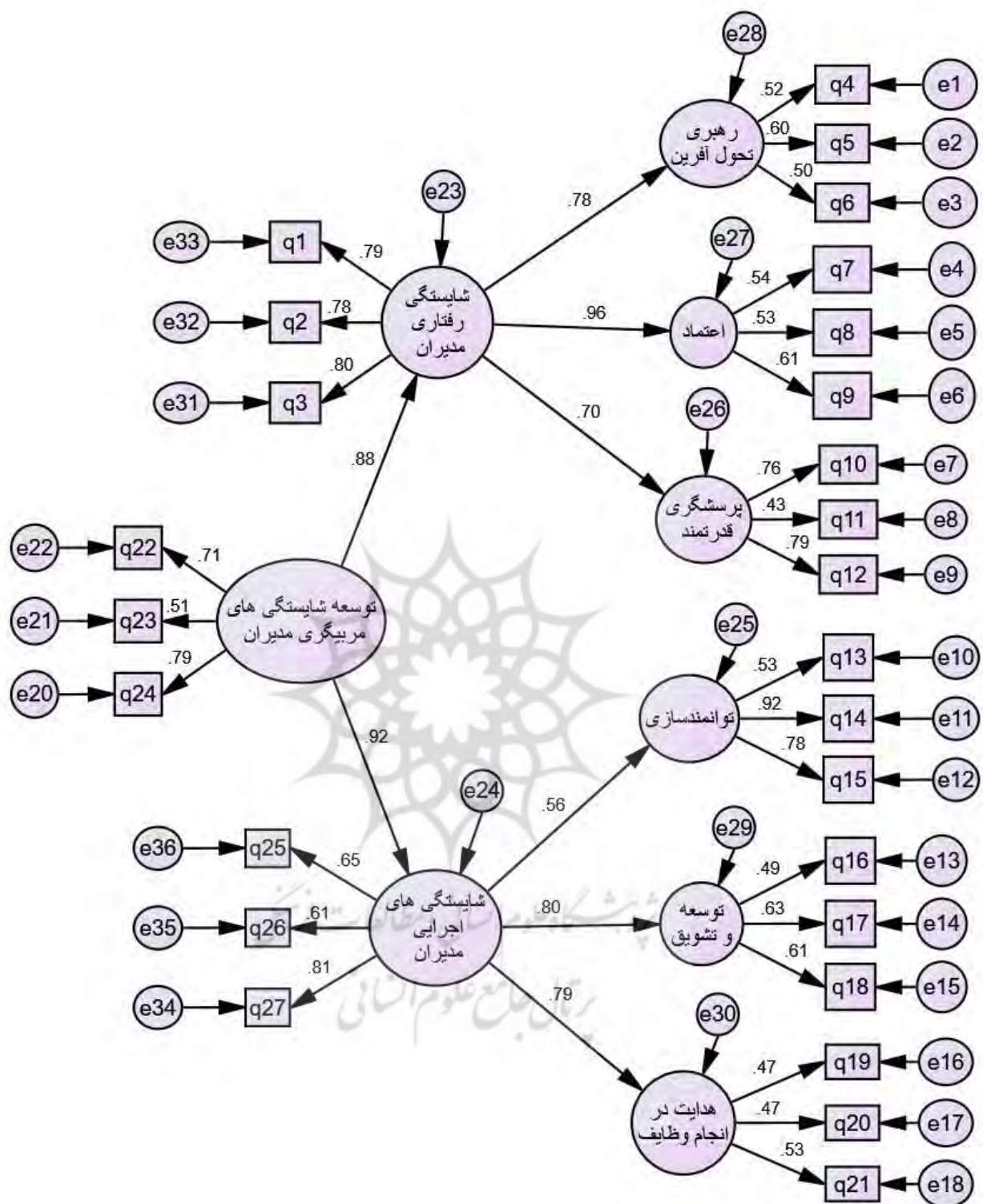
جدول ۵- آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش

ردیف	فرضیه			ضریب رگرسیونی	مقدار بحرانی	P-value	نتیجه
۱	شایستگی	←	اجرایی	۰/۸۹۰	۹/۰۴۳	***	قبول
۲	شایستگی	←	رفتاری	۰/۷۴۲	۷/۸۸۱	***	قبول
۳	رفتاری	←	رهبری	۰/۶۶۸	۶/۹۶۲	***	قبول
۴	رفتاری	←	اعتماد	۰/۵۲۶	۵/۲۱۹	***	قبول
۵	رفتاری	←	پرسشگری	۰/۶۳۲	۵/۴۵۵	***	قبول
۶	اجرایی	←	توانمندسازی	۰/۲۹۱	۳/۸۷۰	***	قبول
۷	اجرایی	←	تشویق	۰/۶۸۶	۵/۷۰۳	***	قبول
۸	اجرایی	←	هدایت	۰/۷۹۹	۷/۰۵۱	***	قبول

پس از بررسی و تأیید الگوها، برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی و P استفاده شده است. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵، مقادیر کوچکتر از ۰/۰۵ برای P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های

پس از بررسی و تأیید الگوها، برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی و P استفاده شده است. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵، مقادیر کوچکتر از ۰/۰۵ برای P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های





نمودار ۱-مدل ساختاری پژوهش با نرم افزار

۶- نتیجه گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف تحلیل مولفه های مؤثر توانمندسازی مدیران آموزش در شهرداری تهران و بررسی نقش روش مربیگری انجام شد. نتایج تحلیل فرضیه های

مؤثر فرایندهای کاری و حمایت مستمر، زمینه‌ساز رشد و پیشرفت مدیران آموزش می‌گردند.

این پژوهش نشان داد که مربی‌گری به عنوان یک راهکار توسعه‌ای، دارای نقش بنیادین در توانمندسازی مدیران آموزش است و از طریق تقویت شایستگی‌های رفتاری و اجرایی مربیان، می‌تواند تأثیر عمیقی بر فرایندهای سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، اعتماد بین فردی و در نهایت ارتقای عملکرد مدیران داشته باشد. بنابراین، ارتقای مستمر و هدفمند شایستگی‌های مربی‌گری یک ضرورت راهبردی برای سازمان‌های بزرگ و پویا همچون شهرداری تهران به شمار می‌رود.

با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهاد می‌شود که شهرداری تهران با تمرکز ویژه بر توسعه مهارت‌های مربی‌گری و بهبود شایستگی‌های رفتاری و اجرایی مربیان، برنامه‌های منسجم و کاربردی آموزشی را طراحی و پیاده‌سازی نماید. همچنین، تقویت فرهنگ اعتماد، پرسشگری و رهبری تحول‌آفرین در سازمان می‌تواند نقش کلیدی در تسریع روند توانمندسازی مدیران آموزش داشته باشد. ایجاد چنین بستری نه تنها موجب ارتقای سطح عملکرد فردی مدیران خواهد شد، بلکه تأثیر مثبت گسترده‌ای بر عملکرد کل سازمان و تحقق اهداف کلان شهرداری خواهد داشت. براین اساس، پیشنهادات کاربردی به صورت زیر ارائه می‌شود:

- برگزاری دوره‌های تخصصی و مستمر مربی‌گری: طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی هدفمند و مستمر برای توسعه شایستگی‌های رفتاری و اجرایی مربیان می‌تواند توانایی آنها را در هدایت و حمایت از مدیران آموزش به طور چشمگیری افزایش دهد. این دوره‌ها باید ترکیبی از آموزش‌های عملی، کارگاه‌های تعاملی و شبیه‌سازی‌های واقعی باشند تا مربیان مهارت‌های لازم را به شکل کاربردی کسب کنند و بتوانند در فرایند توانمندسازی مدیران مؤثر واقع شوند.

- ایجاد ساختار حمایتی برای مربیان: ایجاد گروه‌های هم‌اندیشی و شبکه‌های تبادل تجربیات بین

پژوهش به وضوح نشان داد که توسعه شایستگی‌های مربی‌گری در مدیران، نقش کلیدی و تعیین‌کننده‌ای در بهبود عملکرد رفتاری و اجرایی مربیان ایفا می‌کند که این امر به نوبه خود توانمندسازی مدیران را به شکل معناداری ارتقا می‌بخشد.

نخست، یافته‌ها موید این است که توسعه شایستگی‌های مربی‌گری مدیران تأثیر معناداری بر شایستگی‌های رفتاری و اجرایی مربیان دارد (فرضیه‌های ۱ و ۲). این موضوع بیانگر آن است که آموزش‌های هدفمند و توسعه مهارت‌های مربی‌گری، موجب تقویت توانایی‌های عملی و رفتاری مربیان در فرایند هدایت و حمایت از مدیران آموزش می‌شود. بنابراین، سرمایه‌گذاری در دوره‌ها و برنامه‌های توسعه مربی‌گری می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای کیفیت مربیان و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمانی باشد.

دوم، شایستگی‌های رفتاری مربیان تأثیر معناداری بر رهبری تحول‌آفرین، اعتماد و پرسشگری قدرتمند دارند (فرضیه‌های ۳، ۴ و ۵). این نتایج تأکید می‌کند که مهارت‌های ارتباطی، تعامل مؤثر و ایجاد فضای اعتماد و پرسشگری در روابط مربی و مدیر، عوامل مهمی در ایجاد تحول مثبت سازمانی هستند. رهبری تحول‌آفرین که توسط رفتارهای مربیان پشتیبانی می‌شود، توانمندسازی مدیران را از طریق ایجاد انگیزه، ارتقای بینش و توسعه توانمندی‌های فردی تسهیل می‌کند.

سوم، شایستگی‌های اجرایی مربیان نیز تأثیر معناداری بر توانمندسازی مدیران، توسعه و تشویق آنها و هدایت صحیح وظایف دارد (فرضیه‌های ۶، ۷ و ۸). این یافته‌ها نشان می‌دهد که مهارت‌های عملی و توانایی‌های سازماندهی و مدیریت مربیان، نه تنها موجب توانمندسازی مدیران می‌شود، بلکه نقش مهمی در ایجاد انگیزه، ارتقای عملکرد و هدایت اثربخش وظایف محوله ایفا می‌کند. به عبارتی، مربیان توانمند اجرایی با مدیریت

سازمان امور مالیاتی کشور). پژوهشنامه مالیات. (۳۴).
مسلول ۸۲، ۲۵۷-۲۳۳.

Bakhshandeh, B., Rothwell, W. J., & Imroz, S. (2023). *Transformational coaching for effective leadership: implementing sustainable change through shifting paradigms*. Productivity Press.

Bickerich, K., Michel, A., & O'Shea, D. (2018). Executive coaching during organisational change: a qualitative study of executives and coaches perspectives. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 11(2), 117-143.

Hambach, J., Müller, L., & Metternich, J. (2017). Evaluation of coaching success for the continuous improvement process—How to distinguish a good leader in CI?. *Procedia Manufacturing*, 9, 331-338.

Hosseini, E., Doaei, Z. S., Jamadi, A., & Yazdani, M. (2024). Examining the effect of resilience on job engagement with the mediation of psychological empowerment and job burnout. *Interdisciplinary Journal of Management Studies* (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies), 17(2), 475-490.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). The power of empowering leadership: Allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1865-1898.

Knowles, S. (2022). Coaching skills. In *Positive Psychology Coaching* (pp. 79-90). Cham: Springer International Publishing.

مربیان همراه با اختصاص منابع مالی، زمانی و فنی فضای مناسبی برای ارتقای مهارت‌ها و به اشتراک‌گذاری راهکارها فراهم می‌کند. همچنین نظارت مستمر و ارائه بازخورد سازنده توسط مدیران ارشد موجب حفظ انگیزه و بهبود مستمر کیفیت مربی‌گری خواهد شد و زمینه توانمندسازی بهتر مدیران را فراهم می‌آورد.

- ترویج فرهنگ اعتماد و پرسشگری: ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد متقابل و تشویق به پرسشگری فعال در روابط مربی و مدیر باعث افزایش تعامل موثر و انگیزه برای یادگیری می‌شود. سازمان با برگزاری کارگاه‌های تقویت مهارت‌های ارتباطی و پرسشگری می‌تواند فرهنگ سازمانی خود را به سمت خلاقیت و تحول مثبت سوق دهد که این امر به طور مستقیم بر کیفیت توانمندسازی مدیران تأثیرگذار خواهد بود.

پژوهش حاضر صرفاً در بین مدیران آموزش شهرداری تهران انجام شده است، بنابراین تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها یا نهادهای مشابه با ساختار و فرهنگ سازمانی متفاوت ممکن است محدود باشد. توصیه می‌شود پژوهش‌های مشابهی در سازمان‌ها و نهادهای دیگر با ساختارهای متفاوت انجام شود تا قابلیت تعمیم نتایج افزایش یابد.

منابع

فدایی کیوانی، رضا؛ سادات اشکور، سیده زلیخا. (۱۳۹۶). جایگاه آموزش در توسعه منابع انسانی سازمان‌های عصر حاضر. *دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*. ۲(۵). پیاپی ۷، ۸-۱.
وظیفه دوست، حسین، رادمرقدیری، غلامحسین. (۱۳۹۵). *طرحی و تبیین مدل مفهومی مربی‌گری مدیریت و اعتماد سازمانی در بستر فرهنگ سازمانی*. مجموعه مقالات کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه. تهران: انتشارات سیویلیکا.
یوسفی، محمدرضا؛ مشعلی، بهزاد، منتی، حسین. (۱۳۹۶). بررسی امکان اجرای الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی

- the roles of leader authenticity and trust. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 81-106.
- Seemann, P., Stofkova, Z., & Binasova, V. (2020). Developing coaching skills of managers in global context. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 74, p. 01030). EDP Sciences.
- Shoemaker, L. K., Sikon, A., & Schulte, E. (2024). Unlocking Potential: How Leaders Can Use Coaching Fundamentals to Empower Team Members. *Journal of Pain and Symptom Management*, 67(5), e635-e636.
- Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review.
- Widdowson, L., Rochester, L., Barbour, P. J., & Hullinger, A. M. (2020). Bridging the Team Coaching Competency Gap: A review of the literature. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 18(2).
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., Lockstone-Binney, L., & Luu, T. T. (2021). Empowering leadership in hospitality and tourism management: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), 4182-4214.
- Horvath, Z., Wilder, R. S., & Guthmiller, J. M. (2024). The power of coaching: Developing leaders and beyond. *Journal of dental education*, 88, 671-677.
- Martens, R., & Vealey, R. S. (2024). *Successful coaching*. Human kinetics.
- Nicolau, A., Candel, O. S., Constantin, T., & Kleingeld, A. (2023). The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: A meta-analysis of randomized control trial studies. *Frontiers in psychology*, 14, 1089797.
- Raziq, M. M., Wazir, R., Memon, M. A., Rice, J. L., & Moazzam, M. (2025). Empowering leadership, employee organizational commitment and organizational citizenship behavior: