

الگوی رفتاری مدیر به عنوان مربی: ارزیابی و رتبه‌بندی در وزارت

راه و شهرسازی

سلیمان احمدزاده^۱، یوسف وکیلی^۲، علی آتش‌سوز^۳

چکیده

زمینه و هدف: امروزه مربی‌گری مدیریتی به عنوان یک استراتژی مهم و مؤثر در زمینه توسعه منابع انسانی مطرح شده است. هدف این پژوهش طراحی الگوی رفتاری مدیر به عنوان مربی و ارزیابی و رتبه‌بندی آن در وزارت راه و شهرسازی است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش آمیخته (کیفی و کمی) و دارای رویکرد استقرایی است. مؤلفه‌های الگو به روش کیفی و مطالعات کتابخانه‌ای با تحلیل محتوا ادبیات نظری و پیشینه پژوهش مریگری و مدیر به عنوان مربی منتشر شده به صورت مقاله، کتاب، پایان‌نامه در پایگاه‌های معتبر علمی استخراج شده‌اند و برای ارزیابی الگو در جامعه هدف از روش کمی استفاده شده است. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه ۱- برای اعتبارسنجی مؤلفه‌های الگوی رفتاری مدیر به عنوان مربی (گام اول) از پرسشنامه خبرگان دانشگاهی و ۲- به منظور سنجش میزان به‌کارگیری این مؤلفه‌ها در وزارت راه و شهرسازی (گام دوم) از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در گام اول متخصصین حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی به تعداد ۴۰ نفر و جامعه آماری در گام دوم، کارکنان وزارت راه و شهرسازی به تعداد ۵۰۰ نفر هستند. برای تحلیل داده‌ها در گام اول از میانگین و نسبت روایی محتوا (CVR) و در گام دوم از آزمون میانگین یک جامعه (T-Test) و آزمون فریدمن استفاده شده است.

یافته‌ها: الگوی رفتار مدیر به عنوان مربی دارای ۹ مؤلفه (نقش) شامل توسعه‌دهنده، راهنما و حامی، مسئله‌گشا، تسهیل‌کننده یادگیری، پاسخگو، تیم‌ساز، مشارکت‌جو، عمل‌گرا و مدیریت احساسات و نیز ۳۷ شاخص است. همچنین، نتایج نشان داد که نقش عمل‌گرا دارای رتبه اول در وزارت راه و شهرسازی است ولی به طور کلی میزان به‌کارگیری و اعمال نقش‌ها در سطح رضایت بخش متوسط بوده و رضایت بخش نیست.

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد مهاباد، دانشگاه آزاد اسلامی، مهاباد، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد مهاباد، دانشگاه آزاد اسلامی، مهاباد، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۶/۰۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۱۰

نویسنده مسئول مقاله: سلیمان احمدزاده

E-mail: so_ahmadzadeh@yahoo.com

نتیجه‌گیری: الگوی رفتاری مدیر به عنوان مربی به مدیران کمک می‌کند که با مدیریت استراتژی توسعه منابع انسانی، بهره‌وری کارکنان و به تبع آن عملکرد و بهره‌وری سازمان بهبود یابد. این موضوع نیز، زمینه اجرای پژوهش‌های بعدی در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی را مهیا می‌کند.

کلیدواژه‌ها: مربیگری؛ مدیر به عنوان مربی؛ وزارت راه و شهرسازی

مقدمه

امروزه یکی از دغدغه‌های مدیریت منابع انسانی، حداکثر بهره‌برداری از سرمایه انسانی^۱ و توسعه آن‌هاست، در این راستا، مربیگری^۲ و ایفای نقش مربی توسط مدیران یکی از پارادایم‌های مؤثر بر رشد و توسعه نیروی انسانی (احمدزاده، ۱۳۹۷؛ فتیحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳)، اثربخشی سازمان (بویسن^۳، ۲۰۱۸) و توسعه کارراه شغلی و نظام نگهداشت منابع انسانی (بشارت و عالیه، ۱۳۹۹؛ ریس و هلاادی^۴، ۲۰۱۶) است. بدین جهت، ۸۰ درصد شرکت‌های پیشرو، مربیگری را به اشکال مختلف برای کارکنانشان استفاده می‌کنند (احمدزاده، صیادی و سلاجقه، ۱۳۹۶a). بدین معنی، در حال حاضر در سازمان‌های پیشرو مدیران به فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاش هستند که نقش مربی را بازی کنند تا بهره‌وری، انگیزه و خلاقیت (بلوکی کورنده، امیرکبیری و جمشیدی، ۱۳۹۹)؛ یادگیری، عملکرد و رضایت شغلی کارکنان (اسمیت، ۲۰۱۹؛ ژائو و لئو^۵، ۲۰۲۰؛ وو^۶، ۲۰۱۷) را افزایش دهند. در این خصوص، انگرام^۷ (۲۰۰۲) با تأکید بر نقش مربیگری مدیران در سازمان‌های دولتی اعتقاد دارند که تغییر و تحول در حوزه مدیریت منابع انسانی و ارزش‌ها و رفتارهای کارکنان ایجاد شده است. یعنی، مسئولیت مدیران منابع انسانی به مسئولیت پذیری برای توسعه افراد و به اطمینان از مهارت مدیران در حمایت از کارکنان خود و هماهنگی فرآیندهای منابع انسانی با ارزش‌ها و استراتژی‌های سازمان تغییر یافته است (مک‌کارتی و میلنر^۸، ۲۰۲۰). مدیر به عنوان مربی^۹ برای توانمندسازی کارکنان با رویکرد خود - هدایتی^{۱۰} هدایتی^۱ و تسهیل یادگیری اثربخش و توسعه فردی آن‌ها تلاش می‌کند (احمدزاده، صیادی

۱. Human Capital

۲. Coaching

۳. Boysen

۴. Reys and Holladay

۵. Zhao & Liu

۶. woo

۷. Ingraham

۸. McCarty and Milner

۹. Manager as a Coach

۱۰. Self - directed

و سلاجقه، ۱۳۹۶a) و سعی در توسعه شغلی، اعتماد و رضایت کارکنان (لادی شوسکی^۱، ۲۰۱۰): ارتقای روحیه کار تیمی، یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد افراد دارد (اسمیت^۲، ۲۰۱۹). بنابراین، امروزه برای ارتقای روحیه کارکنان، بهبود نگرش‌های شغلی کارکنان و به تبع آن افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمان، شایسته است که مدیر به عنوان مربی عمل کند. اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر را می‌توان از دو بُعد نظری و کاربردی بررسی کرد. در بُعد نظری، با بررسی تحقیقات کاربردی و دانشگاهی انجام شده در خصوص مربیگری و مربیگری مدیریتی می‌توان اذعان کرد که با وجود محبوبیت پارادایم مربیگری در سازمان‌ها و نگاه‌های اقتصادی، تحقیقات انجام گرفته اغلب در فضای بخش غیردولتی و خصوصی صورت پذیرفته است و در بخش دولتی این موضوع تبیین نشده و دارای پیشینه محدود است (جهانگیری و همکاران، ۱۳۹۸) و پژوهش‌های صورت گرفته به بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت و شکست مربیگری در سازمان و نیز تأثیر مربیگری بر سازمان و کارکنان از قبیل: آموزش منابع انسانی، اثربخشی رهبران، مدیریت استرس و اعتماد به نفس، انگیزه‌کاری، روحیه پرستاران، بهسازی فردی و سازمانی، نگرش‌های شغلی، اعتماد سازمانی، رضایت شغلی و بهبود عملکرد سطوح مختلف مدیریت، اثربخشی و خودکارآمدی، توسعه رهبری پرداخته‌اند (احمدزاده و همکاران، ۱۳۹۶b)، همچنین در تحقیقات به رفتار مدیر در نقش مربی اشاره نشده و مدلی در این مورد طراحی نگردیده است که این مهم مستلزم انجام پژوهش و گردآوری داده‌های تجربی است. از جنبه کاربردی نیز، این پژوهش می‌تواند با تبیین بیشتر مفهوم مدیر به عنوان مربی، به بهبود عملکرد سازمانی و تحقق چشم‌انداز و مأموریت اصلی وزارت راه و شهرسازی به عنوان یکی از سازمان‌های دولتی با رسالت ساخت زیربنای فنی و مهندسی کشور و فعالیت مؤثر در زمینه ترابری، ساخت مسکن و شهرسازی که نقش مهمی را در تحقق برنامه‌های راهبردی کشور، توسعه اقتصادی کشور و تحقق توسعه پایدار دارد، کمک می‌کند. یعنی، دستیابی به این رسالت‌ها و مأموریت‌ها مستلزم بهره‌مندی از مدیران توانمند است که با مهارت ارتباطی و انسانی و ایفای نقش مربی بتوانند حداکثر استفاده از خلاقیت و مهارت‌های نیروی انسانی خود را به عمل آورند. از این رو هدف

۱. Ladyskewsky

۲. Smith

از پژوهش حاضر، طراحی الگوی رفتاری مدیر به عنوان مربی و ارزیابی و رتبه‌بندی رفتارها در وزارت راه و شهرسازی است. سؤالات اصلی پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شوند:

- ۱- نقش و رفتارهای مدیر به عنوان مربی کدام‌اند؟
- ۲- میزان اعمال رفتارهای مدیر به عنوان مربی در وزارت راه و شهرسازی چگونه است؟
- ۳- رتبه رفتارهای مدیر به عنوان مربی در وزارت راه و شهرسازی چگونه است؟

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

صاحب‌نظران معتقدند هر چند که زمان دقیق شروع مربیگری مشخص نیست، اما می‌توان تاریخچه آن را به زمان سقراط حکیم (۳۴۷ تا ۴۲۷ قبل از میلاد) نسبت داد. سقراط اعتقاد داشت افراد هنگامی به بهترین نحو یاد می‌گیرند که مسئولیت کارهایی که به آن‌ها واگذار شده است را بر عهده بگیرند. مرور ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که از دهه ۱۹۷۰ تلاش شد که اصول مربی‌گری ورزش را وارد بستر مدیریتی کنند. حمایت از این سبک مدیریتی در طول ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به سرعت رشد کرد که این پیشرفت با تحقیقاتی که از این دیدگاه حمایت می‌کردند که مربی‌گری باعث افزایش بهره‌وری سازمانی و همکاری بین مدیر و کارکنان می‌شود، هم‌زمان شد که این روند باعث شکل‌گیری پارادایم جدیدی در مدیریت تحت عنوان مدیر به عنوان مربی و مربیگری مدیریتی^۱ شد (احمدزاده و همکاران، ۱۳۹۶b).

مربیگری نوع رویکرد مدیریتی برای کمک به زیردستان در بهبود شایستگی خود و به حداکثر رساندن پتانسیل‌های شخصی کارکنان تعریف شده است (واگستف، آرتور و هاردی، ۲۰۱۸).

از مربیگری تعاریف مختلفی ارائه شده است که ویژگی‌های مشترک همه تعاریف عبارت‌اند از: ۱- در مربیگری موضوع ارتباط فرد با فرد مطرح است. ۲- مربیگری شامل توسعه مهارت، عملکرد و آگاهی است. ۳- مربیگری حاوی دریافت و تسهیم بازخورد برای افراد تحت مربی‌گری است. ۴- در مربیگری به جای روابط هدایتی^۲ معمول در مدیریت مبتنی بر رابطه

۱. Managerial Coaching

۲. Wagstaff, Arthur and Hardy

۳. Directive

حمایتی^۱ از سوی مربی است. ۵- مربیگری یادگیرنده‌محور^۲ است. ۶- در مربیگری تأکید بر همکاری بین مربی و مربی با هدف تقویت استعداد مربی است. یعنی مربیگری بر استعدادهای و قابلیت‌های فرد متمرکز است و نقاط ضعف را حذف و نقاط قوت را تقویت می‌کند (احمدزاده، ۱۳۹۷). یک تعریف وجود دارد که شاید اکثریت افراد با آن موافق باشند: مربیگری عبارت است از کار کردن در رابطه‌ای میان مربی و فرد برای فراهم آوردن ساختار، راهنما و حمایتی برای افراد در راستای: ۱- داشتن نگاه کاملی به وضعیت فعلی‌شان، از جمله مفروضات و دیدشان نسبت به کارشان، خودشان و دیگران ۲- تنظیم اهدافی مرتبط و واقعی برای خودشان، براساس ماهیت و نیازشان ۳- برعهده گرفتن اقداماتی مرتبط و واقعی نسبت به تحقق اهدافشان ۴- یادگیری از طریق دادن بازخورد نسبت به اقداماتشان و به اشتراک گذاشتن بازخورد با دیگر افراد. به‌ویژه مربی‌گری می‌تواند برای کمک به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها برای رسیدگی به مسائل بحرانی و پیچیده و تحقق اهداف قابل توجه مفید باشد (مک نامارا^۳، ۲۰۱۲). بیشتر تعاریف مدیر به عنوان مربی پیرامون ایده توانمندسازی افراد برای اینکه آنان خودشان تصمیم‌گیری کنند، پتانسیل‌های خودشان را ارتقاء دهند و قادر به یادگیری باشند و عملکردشان را بهبود بخشند، دور می‌زند (رُجرس^۴، ۲۰۰۰). مدیر به عنوان یک مربی به کارکنان کمک می‌کند تا فرصت‌های بهبود عملکرد و توانایی‌هایشان را تشخیص دهند (اورت^۵ و همکاران، ۱۹۸۷؛ جو^۶ و همکاران ۲۰۱۲) و کارکنان را توانمند می‌سازد تا از سطوح عملکرد پیشین خود بالاتر روند و راهنمایی، تشویق و حمایت را برای یادگیری فراهم می‌سازد (آورد و سلمن، ۱۹۸۹). از طرفی می‌توان گفت که مربیگری کارکنان عبارت است از فرآیند بازخورد عملکرد و آماده کردن کارکنان با آموزش آنچه که آن‌ها برای انجام شغلشان نیاز دارند و نیز (واسون^۷، ۲۰۰۶).

مدل‌های مربیگری

در این بخش تعدادی از مدل‌های مربیگری مدیریتی در جدول ۱ ذکر شده‌اند.

۱. Supportive

۲. Leaner Base Learning

۳. McNamara

۴. Rogers

۵. Orth

۶. Joo

۷. Wason

جدول ۱. مدل‌های مربیگری مدیریتی

ردیف	نویسندگان	عنوان مدل	ابعاد مدل
۱	موغلی و همکاران (۱۳۹۲)	مدل سازمان مربیگری	عوامل سازمانی، زمینه‌های کسب و کار، فرهنگ مربیگری
۲	فتحی واجارگاه و همکاران (۱۳۹۳)	مدل مربیگری در آموزش منابع انسانی	شرایط علی، شرایط مداخله، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پس‌آیندها
۳	احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶b)	مدل پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی	عوامل سازمانی (ساختاری، فرهنگی و مدیریتی) و عوامل فردی (مربی و متربی)
۴	جهانگیری و همکاران (۱۳۹۸)	مدل پارادایمی پدیده نقش‌های مربیگری مدیریتی مدیران	شرایط مداخله‌گر (سازمانی و فردی)، شرایط راهبردهای تعاملی، عوامل زمینه‌ای، شرایط و ویژگی‌های مربی، پیامدهای سازمانی و فردی
۵	بلوکی کورنده و همکاران ۱۳۹۹	مدل مربیگری مدیران در صنعت بانکداری خصوصی	دانش و تخصص، اخلاق، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌های مشترک، رهبری، الزامات انجام مربیگری، مهارت‌ها
۶	وایت مور (۲۰۰۳)	مدل گراو Grow	اهداف، واقعیت، انگیزه‌ها، راه پیش‌رو یا اقدام
۷	الینگر ^۱ و همکاران (۲۰۰۳)	مدل تجربی مربیگری مدیریت	عوامل سازمانی، عوامل محیطی، نتایج
۸	دین و اوکلای ^۲ (۲۰۰۶)	مدل مربیگری تحول‌گرا	محتوا، چابوب‌ها، اقدامات و نتایج
۹	فرار ^۳ (۲۰۰۶)	مدل نقش مربیگری مدیریتی	موانع مدیر به عنوان مربی، تلفیق مدیر و مربی
۱۰	واسون ^۴ (۲۰۰۶)	مدل اثربخشی مربیگری عملکرد	ایجاد انتظارات عملکردی، ارائه آموزش، تحلیل عملکرد، بحث و ارائه آموزش

همانگونه که مشاهده می‌شود در مدل‌های مورد اشاره بیشتر عوامل مؤثر بر موفقیت مربیگری مدیریتی و مدیر به عنوان مربی و پیامدهای آن مورد تأکید است و هیچ‌کدام از مدل‌ها رفتار مدیر در نقش مربی را نشان نمی‌دهند.

پیشینه تجربی

۱. Whithmore
۲. Ellinger
۳. Dean and Oklay
۴. Ferrar
۵. Wason

علیرغم محبوبیت مدیر به عنوان مربی با فقدان پژوهش‌های تجربی یا نظری درباره مدیر به عنوان مربی مواجه هستیم. حتی تعداد زیادی از مطالعات که نتایج بالقوه مدیر به عنوان مربی را نشان داده‌اند چارچوبی در باره نتایج مدیر به عنوان مربی را نشان نمی‌دهند. در جدول ۲ تعدادی از تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده در خصوص مربیگری، مربیگری مدیریتی و مدیر به عنوان مربی ارائه شده است.

جدول ۲. خلاصه‌ای از پیشینه داخلی و خارجی

ردیف	نویسندگان	عنوان پژوهش	یافته‌ها
۱	چناری و همکاران (۱۳۹۹)	شناسایی و تبیین راه‌حل‌ها ارتقای فرایند مربیگری سازمانی	۱۰ مقوله بر ای ارتقای فرآیند مربی‌گری سازمانی شناسایی شدند.
۲	بشارت و عالیه (۱۳۹۹)	ارتباط بین مربیگری مدیریتی و کج رفتاری در محل کار: نقش میانجی پیشرفت شغلی	مربیگری مدیریتی اثر معناداری روی کاهش کج رفتاری علیه سرپرستان دارد و این مسئله را می‌توان از طریق نقش میانجی پیشرفت شغلی توضیح داد.
۳	بلوکی کورنده، امیرکبری و جمشیدی (۱۳۹۹)	الگوی مربیگری مدیران در صنعت بانکداری	مقوله‌های مربیگری در عرصه بانکداری خصوصی، عبارت‌اند از: «دانش و تخصص، اخلاق، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌های مشترک، رهبری، فنون مربیگری، مهارت‌های مدیریت».
۴	جهانگیری و همکاران (۱۳۹۸)	مدل‌سازی ایفای نقش مربیگری مدیران	۱۱ مقوله اصلی، ۲۷ مقوله فرعی و ۷۱ مفهوم در ایفای نقش مربیگری مدیریتی برای مدیران شناسایی شده‌اند.
۵	احمدزاده، صیادی و سلاجقه (۱۳۹۶ا)	بررسی رابطه بین رفتار مدیر به عنوان مربی با تمایل به ترک خدمت کارکنان: با تبیین نقش میانجی نگرش‌های شغلی	رفتار مدیر به عنوان مربی بر رضایت شغلی، تعهد و هویت سازمانی و کاهش ترک خدمت رابطه مستقیم دارد.
۶	احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶ب)	طراحی الگوی پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی ایران: رویکرد هم‌افزایی	پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی نتیجه رابطه هم‌افزا (نه رابطه مجموع صفر) سازمان و فرد است این عوامل به همراه هم و در یک رابطه تعاملی و هم‌افزا باعث پرورش مدیر به عنوان مربی می‌شوند.
۷	اسماعیلی، رحیمی و نداف (۱۳۹۶)	بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار: نقش میانجی جو سازمانی مثبت	مربیگری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر جو سازمانی مثبت دارد. همچنین جو سازمانی مثبت بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار (قلدری در محیط کار و از خود بیگانگی شغلی) تأثیر منفی و معناداری دارد. نتایج نشان داد که جو سازمانی مثبت در رابطه بین مربیگری سازمانی و رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار (قلدری در محیط کار و از خود

بیگانگی شغلی) نقش میانجی کامل ایفا می‌کند			
شرایط علی (اهداف اولیه و اهداف ثانویه)، عوامل زمینه‌ای (حوزه‌های مدیریت و بهسازی)، شرایط مداخله‌گر (موانع سازمانی و موانع اطلاعاتی - انگیزشی) راهبردهای تعاملی (شرایط مربی، متربی و سازمان) و عوامل پس‌آیندی (مزایای فردی، مزایای سازمانی و معایب طراحی، اجرا و ارزشیابی) و موانع مربی‌گری (سازمانی، اطلاعاتی - انگیزشی) در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده‌بنیاد	بررسی و تبیین مدل مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد	فتحی و اجارگاه و همکاران (۱۳۹۳)	۸
رفتاری مربیگری مدیر به طور مستقیم بر رضایت شغلی و به طور غیر مستقیم با میانجیگری متغیر رضایت شغلی بر تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد. همچنین با میانجیگری متغیر وضوح در نقش به عنوان یکی از نتایج مستقیم مربیگری مدیر، بر عملکرد شغلی کارکنان نیز به طور مثبت تأثیرگذار است.	تأثیر رفتار مربیگری مدیریتی بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان	سنگری و پورولی (۱۳۹۲)	۹
میزان تأثیر واسطه‌ای فرهنگ مربیگری نسبت به دو عامل دیگر مثبت‌تر و قوی‌تر است.	مدل سازمان مربیگری در صنعت بیمه ایران براساس عوامل منابع انسانی، زمینه‌های کسب و کار و نقش واسطه‌ای و نقش مربیگری	خدایی (۱۳۹۲)	۱۰
رفتار مربیگری مدیریتی بر رفتار و نگرش‌های کارکنان رابطه دارد به نحوی که رابطه مثبت با یادگیری شخصی کارکنان و تعهد سازمانی دارد و رابطه منفی با تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد.	مربیگری مدیریت در سازمان و نتایج یادگیری شخصی، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت	پارک ^۱ (۲۰۰۷)	۱۱
شدت مربیگری مدیران بر عملکرد زیردستان آن‌ها بعد از کنترل رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد و این تأثیر در سطح سلسله مراتبی بزرگ‌تر تضعیف می‌شود.	تأثیرات عملکرد مربیگری: تحلیل چند سطحی با استفاده از مدل سازی خطی سلسله‌مراتبی	آگاروال ^۲ و همکاران (۲۰۰۹)	۱۲
دو عامل فیزیولوژیکی و عاطفی مدل باندورا تأثیر قوی بر اثربخشی فعالیت‌های مربیگری داشته است.	بررسی رابطه میان مدل خودکارآمدی باندورا و	فلیپس ^۳ (۲۰۱۰)	۱۳

۱. Park

۲. Agarwal

۳. Philips

	اثر بخشی مربیگری		
۱۴	۱ پالمر (۲۰۱۰)	شناسایی عوامل کلیدی شکل‌دهنده یک رابطه مربی‌گری	- خودآگاهی مربی و کارآموز از جمله عوامل مهمی هستند که در رابطه مربی‌گری بایستی مدنظر قرار گیرد. - کیفیت تعاملات میان فردی میان کارآموزان و مربی از جمله عامل کلیدی دیگری هستند که در یک رابطه مربیگری وجود دارد.
۱۵	۲ قائمی (۲۰۱۰)	آیا مربیگری می‌تواند منجر به افزایش انگیزه کارکنان و افزایش رضایت آن‌ها شود؟	- مربیگری باعث ایجاد ارتباطات قوی میان مدیران و کارکنان می‌شود و ایجاد محیط کاری مثبت، شاد و پربازده می‌شود. - مربیگری باعث افزایش انگیزه، بهبود عملکرد شغلی می‌شود.
۱۶	لادی شوسکی ۲۰۱۰	مدیر به عنوان مربی محرك توسعه سازمانی	مدیر به عنوان مربی باعث اعتماد و توسعه سازمانی و رضایت شغلی کارکنان می‌شود.
۱۷	گویتز - جانس ۳ (۲۰۱۱)	رویه مربیگری برای مدیران خط مقدم به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد، یادگیری و توسعه کارکنان	مدیر به عنوان مربی می‌تواند نقش مثبتی بر عملکرد کارکنان داشته باشد و مدیران و افراد تحت مربی‌گری پذیرای مزایای سبک مدیریت مربیگری هستند این سبک می‌تواند تحول مهمی در محیط کار و بهره‌وری داشته باشد.
۱۸	مک کارتی و میلنر (۲۰۱۳)	مربیگری مدیریتی: چالش‌ها، فرصت‌ها و آموزش	نهادینه شدن مربیگری در سازمان نیازمند فرهنگ مربیگری در سازمان است.
۱۹	کالکاون و کاترینلی ۴ (۲۰۱۴)	بررسی تأثیر رفتاری مربیگری مدیریتی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی	رفتار مربیگری مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی دارد.
۲۰	پوسا و ماتیهوز ۵ (۲۰۱۵)	آیا مربیگری مدیریتی یک منبع مزیت رقابتی است؟ افزایش خود تنظیمی کارکنان از طریق مربی‌گری	مربیگری مدیریتی باعث افزایش خودکارآمدی و خودتنظیمی کارکنان می‌شود و مربیگری مدیریتی باعث ارتقای عملکرد شغلی و عملکرد رفتاری کارکنان و مزیت رقابتی می‌شود.
۲۱	ازمان ۱ و	نقش مربیگری مدیریتی	ارتباطات نقش مهمی در انگیزش ندارد بلکه حمایت

۱. Palmer

۲. Ghaemi

۳. Guyther - Jones

۴. Kal Kavan and Katrinli

۵. Pousa and Matieus

مدیریتی نقش اساسی در انگیزش کارکنان دارد.	در انگیزش کارکنان	همکاران (۲۰۱۶)	
توسعه رهبری نقش مهمی در مربیگری مدیران دارد. ارتباطات نقش مهمی در شایستگی‌های مدیران مربیگر دارد. ارتباطات برای تسهیل‌گری یادگیری نقش و تأثیر مهمی در مربیگری دارد.	مدیران مربیگر، آیا آن‌ها آمادگی دارند؟	چونگ ^۲ و همکاران (۲۰۱۶)	۲۲
در مربیگری ابزار مؤثر در سازمان انتفاعی است که تعداد از نقاط کلیدی به این اثر کمک می‌کند محدودیت‌های گسترده‌ای برای بررسی‌های بعدی در جنبه‌های کلیدی مطالعات علمی وجود دارد.	مربیگری یک مداخله توسعه در سازمان: بررسی سیستماتیک اثربخشی و مکانیزهای آن	گرور و فومهام ^۳ (۲۰۱۶)	۲۳
برای رهبری تحول‌آفرین لزوماً نباید کارزماتیک باشید. اقدامات مربیگری می‌تواند به مدیران کمک کند تا به عنوان یک رهبری تحول‌آفرین در رسیدن به اهداف و مزیت اجتماعی مطرح شوند.	مربیگری مدیریتی: شیوه علمی برای کاربرد تئوری رهبری؟	مک کارتی و ملینز (۲۰۱۶)	۲۴
منتورینگ نقش تعدیل‌کننده در رابطه بین مربیگری مدیریت و تعهد سازمانی دارد ارتباط بین اقدامات منتورینگ و کمکی مربی و منتور پایین بود.	بررسی تأثیر منتورینگ و مربیگری مدیریتی بر تعهد سازمانی	وو ^۴ (۲۰۱۷)	۲۵
شایستگی‌ها و ویژگی‌های مدیران مربیگر برای موفقیت در مواجهه با چالش‌های تیمی ضروری است	مدیر به عنوان مربی: مشخصه‌ها برای مقابله با چالش تیمی	اسمیت ^۵ (۲۰۱۹)	۲۶

همانطور که پیشینه پژوهش نشان می‌دهد هدف از انجام تحقیقات عوامل مؤثر بر مربیگری مدیریتی و مدیر به عنوان مربی و تأثیرات آن بر متغیرهای فردی و سازمانی در حوزه رفتار سازمانی بوده و شناسایی رفتار و نقش‌ها مدیر به عنوان مربی مورد غفلت واقع شده است. از این رو، در این پژوهش به طراحی الگوی رفتاری مدیر به عنوان مربی پرداخته می‌شود. با مطالعه متون و ادبیات و پیشینه نظری مربیگری و مدیر به عنوان مربی، شاخص‌های مربوط به مدیر به عنوان مربی (به شرح جدول ۳) استخراج گردید.

جدول ۳. رفتارهای مدیر به عنوان مربی

منابع	نقش
گری، ۲۰۰۹؛ هانت و واینتروب، ۲۰۰۴؛ الینگر و همکاران، ۲۰۰۶	خود توانمندسازی

۱. Azmam

۲. Chong

۳. Grver and Fumham

۴. Woo

۵. Smith

تحول در شخص	اندرسون و اندرسون، ۲۰۰۵؛ تیمز و اشلی، ۲۰۱۲؛ مک‌کی، ۲۰۰۷؛ الیگر و همکاران، ۲۰۱۴
یادگیری مستمر از تجارب شخصی	بیورس و بوریا، ۲۰۱۰
بهبود مهارت‌های مربیگری و رهبری	خدامی، ۱۳۹۲؛ فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری، ۲۰۱۲؛ شاین و اورسون، ۲۰۰۵؛ کلاتریک، ۲۰۱۳
تغییر رفتار مثبت در کارکنان	مک کیون ^۱ ، ۲۰۰۸
به چالش کشیدن کارکنان برای توسعه	مک‌کارتی و آهرنس، ۲۰۱۶؛ بی‌تی، ۲۰۰۲؛ الیگر و همکاران، ۲۰۱۰
توسعه چشم‌انداز و تغییر نگرش کارکنان	الیگر و همکاران، ۲۰۱۰، ۲۰۰۳؛ الیگر و بوستروم، ۲۰۰۲؛ الیگر، ۱۹۹۷؛ واران ^۲ ، ۲۰۰۰
تعریف کارهای چالشی برای کارکنان	هانت و واینتروب، ۲۰۰۴
توسعه مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان	فتحی‌واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳؛ بیورس و ریا ^۳ ، ۲۰۱۰؛ روسینسکی ^۴ ، ۲۰۰۳؛ والکر ^۵ ، ۲۰۱۱؛ الیگر و همکاران، ۲۰۱۰؛ هانت و واینتروب ^۶ ، ۲۰۱۱؛ ۲۰۱۱؛ مک‌کارتی و میلنر ^۷ ، ۲۰۲۰
هدایت جریان پیشرفت کارکنان	خدامی، ۱۳۹۲؛ تیمز و اشلی، ۲۰۱۲؛ الیگر و همکاران، ۲۰۰۶؛ کوزر و پاسنر ^۸ ، ۲۰۰۵
راهنما و منبع بودن برای کارکنان	مک‌نامارا ^۹ ، ۲۰۱۲؛ بی‌تی، ۲۰۰۲؛ مک‌لین و همکاران، ۲۰۰۵؛ الیگر و بوستروم، ۲۰۰۳؛ الیگر، ۱۹۹۹؛ جو ^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۲؛ تانسانکن ^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۸
حمایت از کارکنان در دستیابی به اهداف	خدامی، ۱۳۹۲؛ موغلی و همکاران، ۱۳۹۲؛ مک‌کارتی و میلنر، ۲۰۲۰؛ مارشال، ۲۰۰۷؛ گویتز-جانس، ۲۰۱۱؛ بارت، ۲۰۰۹؛ نوئه، ۲۰۱۰؛ اگزمیت، ۲۰۰۴؛ لوبانز، ۲۰۰۹؛ آورد و سلمان، ۱۹۸۹
حمایت از آموزش و توسعه کارکنان	شاین و اورسون، ۲۰۰۵؛ بارت، ۲۰۰۹
تشخیص فرصت حمایت از کارکنان	بارت، ۲۰۰۹
تبدیل استعدادهای بالقوه به	مارشال، ۲۰۰۷؛ گرانت ^۱ ، ۲۰۰۶؛ ریس و هلادی، ۲۰۱۶؛ واگستف و

۱. McKeon

۲. Wararh

۳. Beevers and Rea

۴. Rosinski

۵. Walker

۶. Hunt and Weintraub

۷. Kozer and Posner

۸. MacNamara

۹. Joo

۱۰. Tanskanen

همکاران، ۲۰۱۸ میلنر و مک کارتی، ۲۰۱۴؛ جارویس ^۱ ، ۲۰۰۴؛ مک کی، ۲۰۰۷؛ فلیپس، ۱۹۹۵	بالفعل
بیورس و ریا، ۲۰۱۰؛ بارنت ^۲ ، ۲۰۰۹؛ الینگر و همکاران، ۲۰۱۰؛ بوستروم و الینگر، ۲۰۰۲	تشویق کارکنان به فکر کردن در باره مسائل سازمانی و ارائه راه حل
بارنت، ۲۰۰۹	خودداری از ارائه راه حل مستقیم
خدای، ۱۳۹۲، سیفرت، ۱۹۹۲؛ گویتز - جانس، ۲۰۱۱؛ توماس، ۲۰۰۱	انتخاب رویکرد حل مسأله
خدای، ۱۳۹۲؛ مک کارتی و آهرنس، ۲۰۱۶؛ سوادرا، ۲۰۱۰	مدیریت تعارض و موقعیت های متضاد
بیورس و ریا، ۲۰۱۰؛ مک کارتی و اهرنس، ۲۰۱۱؛ کوزر و پاسنر، ۲۰۰۵	تسهیل روند یادگیری
وارا، ۲۰۰۰؛ هانت و وایتروپ، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۴؛ بیورس و ریا، ۲۰۱۰؛ کوزر و پاسنر، ۲۰۰۲؛ کلاتربک، ۲۰۱۳؛ الینگر و همکاران، ۲۰۱۴؛ مک کارتی و آهرنس، ۲۰۱۱؛ کینگ و ایتنون، ۱۹۹۹؛ آورد و سلمان، ۱۹۸۷	ایجاد مکانیزم بازخورد
آگاروال ^۳ و همکاران، ۲۰۰۹؛ پیترسون و هیکس ^۴ ، ۱۹۹۶	ارائه بازخورد سازنده
بیورس و ریا، ۲۰۱۰؛ مک کارتی و اهرنس، ۲۰۱۱؛ کوزر و پاسنر، ۲۰۰۵	تشویق کارکنان به یادگیری و بهسازی
هومن و میلر، ۲۰۰۸؛ جو و همکاران، ۲۰۱۲؛ ۲۴؛ آهرنس و مک کارتی، ۲۰۱۶؛ کینگ و اتون ^۵ ، ۱۹۹۹	تعیین نیازهای آموزشی کارکنان
گوتر - جانس، ۲۰۱۱	مسئولیت پذیری
اسکجرو و همکاران، ۲۰۱۱	شفاف عمل کردن
جارویس ^۶ ، ۲۰۰۴؛ ادواردز ^۷ ، ۲۰۰۳؛ کامپا و اندرسون ^۸ ، ۲۰۰۱	مسئول نگه داشتن کارکنان نسبت به مشکلات و اقدامات
پارک ^۹ و همکاران، ۲۰۰۸؛ بیورس و ریا، ۲۰۱۰	انجام کارها به شکلی تیمی
خدای، ۱۳۹۲؛ لانگینگر و نوبرت ^{۱۰} ، ۲۰۰۵؛ جارویس، ۲۰۰۴؛ افسستین ^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۳	افزایش روحیه همکاری و تیمی

۱. Grant

۲. Jarvis

۳. Barnnet

۴. Agarwal

۵. Peterson and Hicks

۶. King and Eaton

۷. Jarvis

۸. Edwards

۹. Kampa and Anderson

۱۰. Park

۱۱. Langencker and Newbert

۱۲. Offstein

مکلین و همکاران، ۲۰۰۵؛ پارک ^۱ و همکاران، ۲۰۰۸	برقراری ارتباطات و تعاملات تیمی بین کارکنان
بیورس و ریا؛ ۲۰۱۰؛ فرار ^۲ ، ۲۰۰۶؛ بی تی، ۲۰۰۲؛ آورد و سلمان، ۱۹۸۹	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و تدوین اهداف سازمانی
کوزر و پاسنر، ۲۰۰۵	تفویض اختیارات و مسئولیت‌ها بین کارکنان
وایت‌مور ^۳ ، ۲۰۰۹	تصمیم‌گیری گروهی
خدای، ۱۳۹۲؛ مک لین و همکاران، ۲۰۰۵؛ نو، ۲۰۱۰؛ مارشال، ۲۰۰۷؛ بیورس و ریا، ۲۰۱۰؛ واره، ۲۰۰۰؛ جو و همکاران، ۲۰۱۰؛ الینگر و بوستروم، ۱۹۹۹ آشلی - تیمز ^۴ ، ۲۰۱۲	کارمند محور بودن
اگزیمیت، ۲۰۰۴	هماهنگی بین ارزش‌ها و نشان دادن آن در عمل
سلطانی، ۱۳۸۹؛ نوئه، ۲۰۱۰	اهل عمل
واره، ۲۰۰۰	نظارت بر پیشرفت و پسرقت کارها
خدای، ۱۳۹۲؛ آگاروال و همکاران، ۲۰۰۹	خویش‌شناسی
بارنت، ۲۰۰۹؛ مک لین و همکاران، ۲۰۰۵؛ الینگر و همکاران، ۲۰۰۳، ۲۰۰۶؛ پارک، ۲۰۰۷	ارتباطات باز و صادقانه با کارکنان
اگزیمیت، ۲۰۰۴؛ اسکجرو و همکاران، ۲۰۱۱؛ پالمز، ۲۰۱۰؛ گویتز - جانس، ۲۰۱۱؛ بارنت، ۲۰۰۹؛ کلاتریک، ۲۰۱۳؛ مک گیل ^۵ ، ۲۰۱۰	شناخت و کنترل احساسات کارکنان
بلانچارد و شولا، ۱۳۸۴؛ هانت و واینتروب، ۲۰۱۱، بی تی، ۲۰۰۲؛ راملی ^۶ و همکاران، ۲۰۱۰؛ بارنت، ۲۰۰۹؛ الینگر و همکاران، ۲۰۱۴؛ نو، ۲۰۱۰؛ اگزیمیت، ۲۰۰۴؛ گوتر - جانس، ۲۰۱۱	تفاهم و همدلی با کارکنان
بارنت، ۲۰۰۹؛ مک لین و همکاران، ۲۰۰۵؛ الینگر و همکاران، ۲۰۰۳، ۲۰۰۶؛ پارک، ۲۰۰۷	بهبود روابط

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس نوع هدف، کاربردی و به لحاظ روش کیفی و کمی و دارای رویکرد استقرایی است. این تحقیق در دو گام انجام شده است:

۱. Park
۲. Ferrar
۳. Whitmore
۴. Ashly -Timms
۵. McGill
۶. Ramelay

گام نخست: مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو به روش کیفی و مطالعات کتابخانه‌ای با تحیل محتوا ادبیات نظری و پیشینه پژوهش مربیگری و مدیر به عنوان مربی منتشر شده به صورت مقاله، کتاب، پایان‌نامه در پایگاه‌های معتبر علمی داخلی (مانند مرکز اطلاعات جهاد دانشگاهی، بانک جامع مقالات همایش‌ها و کنفرانس‌ها، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات (ایران داک)) و پایگاه‌های اطلاعاتی برخط معتبر خارجی (نظیر ساینس دایرکت، امرالد، اشپینگر، ...) استخراج شدند. مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در قالب پرسشنامه طراحی و برای تأیید یا رد و اعتبارسنجی در اختیار خبرگان دانشگاهی به تعداد ۴۰ نفر شامل اساتید دانشگاهی حوزه توسعه منابع انسانی و رفتار سازمانی و داشتن مقاله علمی در حوزه توسعه منابع انسانی و مربیگری قرار گرفت که در نهایت ۲۹ پرسشنامه (یعنی ۰/۷۲) قابل استفاده و تحلیل بودند. از این تعداد ۰/۲۴ (۷ نفر) زن و ۰/۷۶ (۲۲ نفر) مرد؛ ۰/۰۳ (۱ نفر) فوق لیسانس، ۰/۹۷ (۲۸ نفر) دکتری؛ ۰/۰۳ (۱ نفر) مربی، ۰/۶۶ (۱۹ نفر) استادیار، ۰/۲۴ (۷ نفر) دانشیار و ۰/۰۷ (۲ نفر) استاد بودند. به منظور تعیین روایی و سنجش میزان اهمیت هریک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوطه و در نهایت تصمیم‌گیری در مورد تأیید یا رد آن‌ها، از آمار توصیفی میانگین (\bar{X}) و مقیاس نسبت روایی محتوا (CVR)^۱ استفاده گردید که مؤلفه و شاخص با میانگین اهمیت کمتر از ۴ و نیز با CVR کمتر از ۰/۶۸ حذف شدند^۲. مقدار نسبت روایی محتوا از ۱+ تا ۱- متغیر است.

N: تعداد پاسخگویان؛ n_E : تعداد پاسخگویان که به مؤلفه یا شاخص مؤلفه‌ها نمره (۴) یا نمره (۵)

داده‌اند.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

گام دوم: برای سنجش میزان اعمال مؤلفه‌های رفتار مدیر به عنوان مربی در وزارت راه و شهرسازی تعداد ۵۰۰ نفر به عنوان جامعه و نمونه آماری انتخاب شدند بدین منظور از

۱. Content Validity Ratio

۲. بر اساس مقیاس آیر و اسکالی (۲۰۱۴)، چنانچه تعداد پاسخگویان کمتر از ۳۰ نفر باشد، باید ابعاد یا مؤلفه‌هایی که مقدار نسبت روایی آنها ۰/۶۸ و یا بیشتر باشد به عنوان مؤلفه‌های مورد تأیید انتخاب شوند.

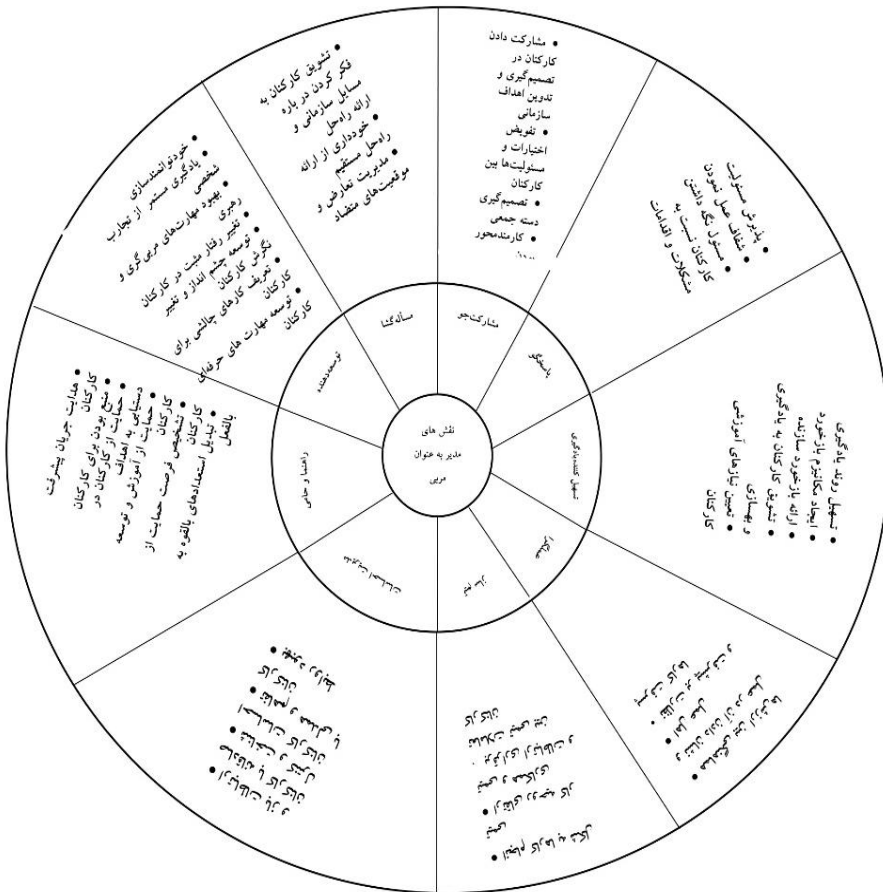
با توجه به اینکه کل مؤلفه‌ها دارای نسبت روایی محتوا بیشتر از ۰/۶۸ و میانگین بیشتر از ۴ هستند، نماینگر تناسب شاخص‌ها با مؤلفه‌های تعریف شده از نظر خبرگان است. بخش دوم: در این بخش از خبرگان درخواست شد که میزان اهمیت هریک از شاخص‌ها در الگوی رفتاری مدیر به عنوان مربی را با نمره‌گذاری ۱ (کمترین) تا ۵ (بیشترین) مشخص نمایند که نتایج به دست آمده به شرح جدول ۵ است:

جدول ۵. نتایج نسبت روایی محتوا و میانگین شاخص‌های مدیر به عنوان مربی

مؤلفه	شاخص	\bar{X}	CVR	تأیید / رد
توسعه دهنده	خود توانمندسازی	۴/۱۶	۰/۷۵	تأیید
	تحول در شخص	۲/۶۹	-۰/۱۹	رد
	یادگیری مستمر از تجارب شخصی	۴/۰۳	۰/۷۵	تأیید
	بهبود مهارت‌های مربی‌گری و رهبری	۴/۴۷	۰/۸۷	تأیید
	تغییر رفتار مثبت در کارکنان	۴/۱۶	۰/۶۹	تأیید
	به چالش کشیدن کارکنان برای توسعه	۳/۲۲	۰/۳۸	رد
	توسعه چشم انداز و تغییر نگرش کارکنان	۴/۳۸	۰/۸۱	تأیید
	تعریف کارهای چالشی برای کارکنان	۴/۱۹	۰/۷۵	تأیید
	توسعه مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان	۴/۰۳	۰/۶۹	تأیید
	هدایت جریان پیشرفت کارکنان	۴/۳۸	۰/۸۱	تأیید
راهنما و حامی	منبع بودن برای کارکنان	۴/۱۶	۰/۶۹	تأیید
	حمایت از کارکنان در دستیابی به اهداف	۴/۵۰	۱	تأیید
	حمایت از آموزش و توسعه کارکنان	۴/۴۴	۰/۸۱	تأیید
	تشخیص فرصت حمایت از کارکنان	۴/۳۸	۰/۸۱	تأیید
	تبدیل استعداد‌های بالقوه به بالفعل	۴/۵۳	۰/۸۱	تأیید
مسأله‌گشا	تشویق کارکنان به فکر کردن در باره مسائل سازمانی و ارائه راه‌حل	۴/۳۸	۰/۷۵	تأیید
	خودداری از ارائه راه‌حل مستقیم	۴/۱۲	۰/۶۹	تأیید
	اتخاذ رویکرد حل مسأله	۳/۴۶	۰/۶۲	رد
	مدیریت تعارض و موقعیت‌های متضاد	۴	۰/۶۹	تأیید
تسهیل کننده یادگیری	تسهیل روند یادگیری	۴/۳۸	۰/۸۷	تأیید
	ایجاد مکانیزم بازخورد	۴/۳۱	۰/۷۵	تأیید
	ارائه بازخورد سازنده	۴/۱۹	۰/۷۵	تأیید

تأیید	۰/۸۷	۴/۴۷	تشویق کارکنان به یادگیری و بهسازی	
تأیید	۰/۸۱	۴/۲۵	تعیین نیازهای آموزشی کارکنان	
تأیید	۰/۸۱	۴/۳۲	پذیرش مسئولیت	پاسخگو
تأیید	۰/۶۹	۴/۱۶	شفاف عمل کردن	
تأیید	۰/۷۵	۴/۳۳	مسئول نگه داشتن کارکنان نسبت به مشکلات و اقدامات	
تأیید	۰/۶۹	۴/۰۶	انجام کارها به شکل تیمی	تیم‌ساز
تأیید	۰/۷۵	۴/۲۰	ارتقای روحیه کار تیمی و همکاری	
تأیید	۰/۸۱	۴/۲۵	برقراری ارتباطات و تعاملات تیمی بین کارکنان	
تأیید	۰/۸۱	۴/۲۲	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و تدوین اهداف سازمانی	مشارکت جو
تأیید	۰/۶۹	۴/۰۹	تفویض اختیارات و مسئولیت‌ها بین کارکنان	
تأیید	۰/۷۵	۴/۲۰	تصمیم‌گیری دسته جمعی	
تأیید	۰/۸۷	۴/۴۱	کارمندمحور بودن	
تأیید	۰/۷۵	۴/۱۶	هماهنگی بین ارزش‌ها و نشان دادن آن در عمل	عمل‌گرا
تأیید	۰/۷۵	۴/۱۹	اهل عمل	
تأیید	۰/۶۹	۴/۰۳	نظارت بر پیشرفت و پسرقت کارها	
رد	۰/۱۳	۲/۹۶	خویش‌شناسی	مدیریت احساسات
تأیید	۰/۸۱	۴/۳۱	ارتباطات باز و صادقانه با کارکنان	
تأیید	۰/۸۱	۴/۳۱	شناخت و کنترل احساسات کارکنان	
تأیید	۰/۸۱	۴/۲۵	تفاهم و همدلی با کارکنان	
تأیید	۰/۸۱	۴/۲۵	بهبود روابط	

با توجه به معیار در نظر گرفته شده برای میانگین و نسبت روایی محتوا، شاخص‌های تحول در شخص (۲/۶۹، ۰/۱۹-)، به چالش کشیدن کارکنان برای توسعه (۳/۲۲، ۰/۳۸)، خویش‌شناسی (۲/۹۶، ۰/۱۳-)، اتخاذ رویکرد حل مسأله (۳/۴۶، ۰/۶۲) تأیید نشدند. در انتها، با توجه به یافته‌های این بخش، مدل مفهومی پژوهش به شرح نمودار ۱ طراحی شد.



شکل ۱. نقش‌های مدیر به عنوان مربی

سؤال دوم تحقیق:

۱- میزان اعمال رفتارهای مدیر به عنوان مربی در وزارت راه و شهرسازی چگونه

است؟

برای پاسخ به این سؤال از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است. نتایج تحلیل داده‌ها به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶: وضعیت مؤلفه‌های مدیر به عنوان مربی در وزارت راه و شهرسازی

میانگین نظری = ۳/۰۰			میانگین	مؤلفه
مقدار-p	درجه آزادی	آماره t		
۰/۹۶۳	۴۹۰	-۱/۷۹	۲/۹۵	توسعه‌دهنده
۱/۰۰۰	۴۹۰	-۵/۸۴	۲/۷۹	راه‌نما و حامی
۱/۰۰۰	۴۹۰	-۳/۹۹	۲/۸۵	مسئله‌گشا
۰/۹۹۹	۴۹۰	-۳/۳۰	۲/۸۸	تسهیل‌کننده یادگیری
۰/۹۹۵	۴۹۰	-۲/۵۷	۲/۹۴	پاسخگو
۱/۰۰۰	۴۹۰	-۹/۱۱	۲/۹۸	تیم‌ساز
۰/۸۴۳	۴۹۰	-۱/۰۱	۲/۸۶	مشارکت‌جو
۰/۰۶۳	۴۹۰	۱/۵۴	۲/۷۹	عمل‌گرا
۰/۹۹۹	۴۹۰	-۳/۱۴	۲/۸۵	مدیریت احساسات

همانطور که جدول نشان می‌دهد میانگین مؤلفه‌ها کمتر از ۳ و بیش از ۲/۵ است می‌توان عنوان کرد که وضعیت مؤلفه‌های مدیر به عنوان مربی در وزارت راه و شهرسازی در سطح متوسط است و همچنین بر اساس مقیاس بازرگان و همکاران (۱۳۷۹) (به شرح جدول ۷) می‌توان ادعا کرد اعمال رفتارهای مدیر به عنوان مربی در آن سازمان در سطح رضایت بخش (متوسط) بوده و مطلوب نیست.

جدول ۷. مقیاس نمره‌گذاری

غیر رضایت‌بخش	مرزی	رضایت‌بخش	بیش از رضایت‌بخش	خوب	قوی	بسیار قوی
کمتر از ۲/۰۰	-۲/۴۹ ۲/۰۱	۲/۵۱-۲/۹۹	۳/۰۱-۳/۵۹	-۳/۹۹ ۳/۶۱	۴/۰۱-۴/۴۹	۴/۵۱-۴/۹۹

سؤال سوم تحقیق:

رتبه مؤلفه‌های مدیر به عنوان مربی در وزارت راه و شهرسازی چگونه است؟
برای پاسخگویی به این سؤال و اظهار نظر در مورد ادعای یکسان بودن رتبه مؤلفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج به دست آمده به شرح جدول ۸ است:

جدول ۸. رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیر به عنوان مربی

مؤلفه	میانگین	رتبه	آماره کای دو	p-مقدار
توسعه‌دهنده	۶/۸۵	۳	۲۰۲/۵۴۵	۰/۰۰۱
راهنما و حامی	۵/۸۴	۸		
مسأله‌گشا	۶/۳۰	۷		
تسهیل‌کننده یادگیری	۶/۴۶	۵		
پاسخگو	۶/۷۱	۴		
تیم‌ساز	۵/۰۷	۹		
مشارکت‌جو	۷/۱۶	۲		
عمل‌گرا	۷/۶۴	۱		
مدیریت احساسات	۶/۳۶	۶		

بر اساس نتایج به دست آمده مؤلفه عمل‌گرا دارای رتبه اول است و مؤلفه‌های مشارکت‌جو و توسعه‌دهنده در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که عنوان شد هدف این پژوهش ارائه الگوی رفتاری مدیر به عنوان مربی و ارزیابی آن در وزارت راه و شهرسازی است. این پژوهش از جهت دو نظری و کاربردی اهمیت دارد از لحاظ نظری با توجه به محدود بودن تحقیقات انجام گرفته در راستای این پژوهش، به غنای ادبیات نظری مربیگری و رفتارهای مدیر به عنوان مربی کمک می‌کند از لحاظ کاربردی نیز این پژوهش می‌تواند به مدیران کمک کند تا با ایفای نقش مدیر به عنوان مربی و حداکثر استفاده از خلاقیت و مهارت‌های نیروی انسانی به چشم‌انداز و مأموریت اصلی سازمان جامه عمل بپوشانند.

پژوهش در دو مرحله به شیوه کیفی و کمی انجام شد، یعنی در مرحله اول، پیشینه و ادبیات نظری مربیگری و مدیر به عنوان مربی مورد تحلیل واقع و شاخص‌ها پژوهش استخراج و سپس در مقولات (مؤلفه) دسته‌بندی شدند و اعتبار آن‌ها توسط خبرگان دانشگاهی مورد سنجش قرار گرفت که در نهایت شاخص‌های تحول در شاخص، به چالش کشیدن کارکنان برای توسعه، خویش‌شناسی و اتخاذ رویکرد حل مسأله به علت به حد نصاب نرسیدن میانگین و نسبت روایی محتوا حذف شدند و بقیه شاخص‌ها تأیید شدند و با توجه به این یافته‌ها، مدل مفهومی پژوهش با ۹ مؤلفه و ۳۷ شاخص طراحی گردید (نمودار

۱). در مرحله دوم، میزان اعمال و وضعیت مؤلفه‌ها در وزارت راه و شهرسازی مورد ارزیابی رتبه‌بندی قرار گرفت که نتایج نشان داد وضعیت مؤلفه‌های مدیر به عنوان مربی در آن سازمان در سطح متوسط است و مطلوب نیست و مؤلفه عمل‌گرا دارای رتبه اول است. به نظر می‌رسد که علت مطلوب نبودن عدم تطابق رفتار مدیران به عنوان مربی به ساختار و فرهنگ سازمانی و منابع انسانی آن سازمان ارتباط داشته باشد زیرا مربیگری در ساختار مکانیکی و فرهنگ بوروکراتیک قابل پیاده‌سازی نیست و تا زمانی که مدیر و کارکنان تمایل به یادگیری و تغییر و تحول نداشته باشد مربیگری در سازمان با شکست مواجه می‌شود.

با توجه به ادبیات نظری و پیشینه تجربی موضوع می‌توان عنوان کرد که پژوهش جامع و منسجمی در راستای شناسایی رفتار و نقش‌های مدیر به عنوان مربی انجام نشده است، در نتیجه امکان مطابقت دادن نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات دیگران مقدور نیست.

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که وقتی مدیر در نقش مربی ظاهر می‌شود در راستای توسعه حرفه‌ای کارکنان فعالیت می‌کند و به عنوان راهنما و حامی، فرصت‌های پیشرفت زیرمجموعه را شناسایی و از ارتقاء و توسعه مهارت‌های شغلی آن‌ها و نیز دستیابی به اهداف حمایت می‌کند و با درگیر کردن کارکنان در حل مسائل سازمانی و جلوگیری از بحرانی شدن مسائل و حل تعارض‌های غیرکارکردی همواره در نقش یک مسأله‌گشا ظاهر می‌شود و با هدایت کردن و ارائه بازخوردهای سازنده و تعیین نیازهای آموزشی، یادگیری در سازمان را تسهیل می‌کند و فرآیند نحوه تصمیم‌گیری را مشخص می‌کند و با ارائه گزارش عملکرد به صورت دوره‌ای، خود و کارکنان را نسبت به نتایج عملکردی پاسخگو نگه می‌دارد و همچنین با تعریف امور به صورت پروژه‌ای و تیمی سعی دارد که فرهنگ همکاری و روحیه کارگروهی در سازمان را نهادینه کند. مدیر در نقش مربی سعی می‌کند که تمرکززدایی و تفویض اختیار و اتخاذ سبک رهبری کارمند مدار در مورد کارکنان مستعد، متخصص و دانش‌گرا اعمال کند و زمینه مشارکت آن‌ها را در هدف‌گذاری و حل مسائل سازمانی را فراهم کند و همواره اهل عمل بوده و برنامه‌ها را عملی کرده و سعی می‌کند با ارتباط مؤثر با زیرمجموعه و همدلی با آن‌ها محیط مساعد و بانشاط برای کارکنان طراحی کند. این مجموعه رفتارها باعث می‌شود که کیفیت خدمات و نگرش‌های شغلی کارکنان افزایش و نرخ ترک

خدمات کاهش یابد (احمدزاده و همکاران، ۱۳۹۶a) و رفتارهای نوآورانه در کارکنان (مک کارتی و میلنر، ۲۰۱۹) و خودکارآمدی (پوسا و ماتیوز^۱، ۲۰۱۵) افزایش یابد.

با توجه به استعاره سازمان به مثابه فضای ورزشی (احمدزاده، ۱۳۹۷) مدیر بایستی در نقش مربی ظاهر شود با اتخاذ تربیبات لازم در ساختار و فرهنگ سازمانی، سازوکارهای مدیریتی و مهیا کردن شرایط لازم برای بازی در رشته‌های ورزشی مانند ایجاد هیجان و نشاط، بتواند در زمین بازی (سازمان) بازیکنان (کارکنان) را برای ایفای وظایف محوله برای تحقق چشم انداز آماده کند. تحقیقات نشان داده است امروزه مدیران از سبک سنتی مدیریت فاصله گرفته‌اند و به سمت و سوی سبک نوین مدیریتی و مشارکتی از جمله مربیگری که به جمع‌گرایی و مشارکت تأکید دارد تغییر جهت داده‌اند، زیرا در صورت عدم اجرای فرآیند مربی‌گری توسط مدیران و ارائه بازخورد به کارکنان (استلمن و ولفد^۲، ۲۰۱۸) و بی‌توجهی به عوامل انسانی در محیط کار باعث نارضایتی شغلی، کاهش تعهد سازمانی و عملکرد شغلی (سنگری و پورولی، ۱۳۹۳؛ احمدزاده و همکاران، ۱۳۹۶) کاهش رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمان (بشارت^۳ و همکاران، ۲۰۱۷) و افزایش تمایل به ترک خدمت کارکنان (احمدزاده و همکاران، ۱۳۹۶b؛ پارک، ۲۰۰۷) می‌شود. علی‌رغم دقت در کلیه مراحل، این پژوهش نیز با محدودیت‌هایی مواجه است که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود:

- ✓ محدودیت نخست در رابطه با داده‌ها و ابزار پرسشنامه است. برای بخش اول پژوهش از خبرگان و برای بخش دوم پژوهش از کارکنان نظرخواهی شده است که سلیقه و قضاوت‌های ذهنی پاسخگویان در پاسخگویی دخیل بوده است. استفاده از ابزارهای سطح سوم سیستم‌ها برای سطح هشتم سیستم‌ها (سیستم‌های اجتماعی) نوعی محدودیت به حساب می‌آید.
- ✓ محدودیت دوم تعمیم نتایج مسأله پژوهش است. با توجه به اینکه این تحقیق در بخش دولتی انجام شده است شایسته است تعمیم نتایج پژوهش به سازمان‌های غیردولتی احتیاط کرد.
- ✓ محدودیت سوم مربوط به کمبود پژوهش‌های مشابه است.

۱. Pusa and Mathieuz

۲. Steelman and Wlofeid

۳. Beshart

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش پیشنهاد می‌شود که:

- با برگزاری دوره‌های آموزشی و با بهره‌مندی از اساتید حوزه منابع انسانی، رفتار سازمانی و روان‌شناسی، فنون مربیگری به مدیران آموزش داده شود و با رفتارهای مدیر به عنوان مربی آشنا شوند.
 - در انتخاب و انتصاب مدیران دقت شود که شرایط احراز پست از لحاظ ویژگی‌های شخصیت، تجربه و تخصص مدیریت و مربیگری داشته باشند.
 - عوامل مؤثر بر پرورش مدیر به عنوان مربی به دو دسته عوامل سازمانی و فردی تقسیم می‌شوند (احمدزاده و همکاران، ۱۳۹۶b). شایسته است ساختار سازمانی باز طراحی شود و فرهنگ سازمانی حامی مربیگری، اعتماد مدار، توسعه و تحول محور، مشارکتی و تیم محور در سازمان نهادینه شود و انگیزه تغییر و تحول در منابع انسانی ایجاد شود.
- به محققان آینده پیشنهاد می‌شود:

- ✓ الگوی رفتاری مدیر به عنوان مربی در بخش غیر دولتی مورد مطالعه قرار گیرد.
 - ✓ اجرای فرآیند مربی‌گری مدیران در بخش دولتی بر اساس تئوری سه شاخگی آسیب‌شناسی شود.
 - ✓ رابطه مؤلفه‌های رفتار مدیران مربی‌گر را با متغیرهای رفتار سازمانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.
- عوامل محیطی مؤثر بر اعمال رفتار مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی بررسی شود.

منابع

- احمدزاده، سلیمان (۱۳۹۷). مدیر به عنوان مربی: رویکرد مؤثر در توسعه منابع انسانی. انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- احمدزاده، سلیمان؛ صیادی، سعید؛ سلاجقه، سنجر (۱۳۹۶a). بررسی رابطه بین رفتار مدیر به عنوان مربی با تمایل به ترک خدمت کارکنان: با تبیین نقش میانجی نگرش‌های شغلی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱۶(۱)، ۵۷ - ۷۹.
- احمدزاده، سلیمان؛ صیادی، سعید؛ سلاجقه، سنجر؛ شیخی، ایوب (۱۳۹۶b). طراحی الگوی پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی ایران: رویکرد هم‌افزایی. پژوهشنامه مدیریت تحول، ۹(۱۸)، ۱۴۱-۱۱۷.
- اسماعیلی، آذین؛ رحیمی، فرج‌الله؛ نواف، مهدی (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار: نقش میانجی جو سازمانی مثبت. پژوهش‌های مدیریت ایران، ۲۱(۳)، ۱۶۷-۱۹۱.

- بشارت، رضا؛ عالیه، احمد (۱۳۹۹). ارتباط بین مربیگری مدیریتی و کج رفتاری در محل کار: نقش میانجی پیشرفت شغلی، *مجله ایرانی مطالعات مدیریت*، ۱۳(۳)، ۴۶۷-۴۹۴.
- بلوکی کورنده، محمد علی؛ امیر کبیری، علیرضا؛ جمشیدی، مینا (۱۳۹۹). الگوی مربیگری مدیران در صنعت بانکداری. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۶۴-۴۳.
- چپانگیری، علی؛ ذوقی، مهدی؛ رنگریز، حسین؛ شمس، عبدالحمید (۱۳۹۸). مدل سازی ایفای نقش مربیگری مدیریتی. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۱(۴۲)، ۳۲-۶۰.
- چناری، زهرا؛ رضائی زاده، مرتضی؛ محمدی الیاسی، قنبر؛ بند علی، بهار (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین راه حل های ارتقای فرآیند مربیگری سازمانی. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۲(۴۵)، ۲۰۰-۱۷۷.
- خدای، عبدالصمد (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل سازمان مربی گرا (مورد مطالعه: صنعت بیمه ایران)، رساله دکتری مدیریت دولتی - گرایش منابع انسانی، استاد راهنما: علیرضا موغلی، دانشگاه پیام نور.
- سنگری، نگین؛ پورولی، بهروز (۱۳۹۳). طراحی مدل معادلات ساختاری رفتار مربیگری مدیر و نتایج مرتبط با عملکرد شغلی. *فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه*، ۲۷(۳)، ۱۷۲-۱۴۷.
- فتحی واجارگاه، کوروش؛ خراسانی، اباصلت؛ دانشمندی، سمیه؛ آرمان، مانی (۱۳۹۳). بررسی و تبیین مدل مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲(۳)، ۳۷۵-۳۹۸.
- موغلی، علیرضا؛ احمدی، سید علی اکبر؛ آذر عادل؛ خدای عبدالصمد (۱۳۹۲). مدل سازمان مربی گرا در صنعت بیمه ایران به را اساس عوامل منابع انسانی، زمینه های کسب و کار و نقش واسطه فرهنگ مربیگری. *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۶(۲۱)، ۴۸-۲۵.
- Agarwal, R. Angset, C. M and magni. M. (2009). The performance effects of coaching: a multi level analysis using hierarchical linear modeling. *International Journal of Human Resource management*, 20(10), 2110-2134.
- Anderson D. Anderson M. (2005). *Coaching that Count*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth – Heinemann.
- Ashely –Timms, L. (2012). Return on investment, effecting transformation and sustaining change with coaching. *Industrial and Commercial Training*, 4(3), 159 – 163.
- Axmit, M. (2004). Executive coaching: a catalyst for personal growth and corporate change. *Business Journal online, London*, 1 – 5.
- Azman, I. Nursaadatun A. and Zainol A. (2016). Managerial coachling in enhancing employees' motivation. *Act Univers Itatis Danubius*, 12(3), 98-112.
- Barnnet, M. (2009). *Practical guide to coaching in the workplace*. in available: www.hrweb.co.uk.
- Beattie, R. S. (2002). *Line manager as facilitators of learning: empirical evidence from voluntary sector*. Proceedings of 2002 Human Resource Development Research and Practice across Europe Conference, Edinburgh: Napier University January.
- Beevers, K. and Rea, A. (2010). *Learning and development practice*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Boysen, SH. (2018). Coaching effectiveness: coach and coachee charcteritics the lead to success. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 3 (2), 4-26.

- Chong, C. W. Yuen Y. Y. Tan B. C. and Zarim. Z. A. (2016). Managerial coaches, are they ready? the case of Malaysian telecommunications industry. *The Learning Organization*, 23 (213), 121-140.
- Clutterbuck, D. (2013). Time to focus coaching on the team. *Industrial and Commercial Training*, 45(1), 18 -22.
- Deans, F. Oakley, L. (2006). Coaching and Mentoring for Leadership Development in Civil Society. Parxis Note, No. 14, Oxford:INTRAC, www.intrac.org/pages/parxisNote14.html. <https://books.google.co.th/books?isbn=3954894904>.
- Ellinger A D. Beattie R. S. Hamlin R. G. Wang Y. Trolan O. (2006). *The manager as coach: A review of empirical literature and the development of a tentative model of managerial coaching*. In Proceedings of the Seventh International Conference on HRD Research and Practice across Europe, (CD-Rom). Tilburg, the Netherlands.
- Ellinger, A. (1999), Antecedents and Consequences of Coaching Behavior. *Performance Improvement Quarterly*, 12(4), 45-70.
- Ellinger, A. (1999). Antecedents and Consequences of Coaching Behavior. *Performance Improvement Quarterly*, 12(4), 45-70.
- Ellinger, A. D. and Bostrom, R.P. (2002). An examination of managers' beliefs about their role as facilitators of learning. *Management Learning*, 33(2), 147 – 179.
- Ellinger, A. D. Beattie, R. S. and Hamlin, R. G. (2014). *The manager as coach*. In E. Cox, T. Bachkirova and D. Clutterbuck (Eds.), the Complete Handbook of coaching (2nd ed), London: Sage
- Ellinger, A. D. Beattie, R. S. and Hamlin, R. G. (2010), *The manager as coach*. CH. 18, PP: 257 – 270, the complete Handbook of Coaching Edited by Cox, E. Bachkirova, T. and Clutterbuck, D.
- Ellinger, A. D. Beattie, R. S. Hamlin, R. G. Wang, Y. and Trolan, O. (2006), The manager as coach: A review of empirical literature and the development of a tentative model of managerial coaching. In *Proceedings of the Seventh International Conference on HRD Research and Practice across Europe*, (CD-Rom). Tilburg, the Netherlands.
- Ellinger, A. D. Ellinger, A. E. and Keller, S. B. (2003). Supervisor coaching behavior, employee satisfaction and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435 – 458.
- Evered, r. d. and Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics Journal*, 18(2), 16- 32.
- Ferrar, P. (2006). *The paradox of manager as coach: Dose being a manager inhibits effective coaching?* Submitted in partial fulfillment of the requirement of the degree of Master of Arts in Coaching and Mentoring Practice at Oxford Brooks University.
- Ghaemi, V. (2010). Performance Management: Can Coaching Result in Improved Employee Satisfaction and Motivation? Dissertation Master of

- Human Resource Administration University College: Strategic Human Resources Capstones https://digitalcommons.du.edu/ucol_hra/13/
- Grey C. (2007). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*. Sage Publications.
- Grver S. and Fumham A. (2016). *Coaching as development intervention in organizations: a systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it*, Plosone, 11 (7): Eo 159137. Doi: 10. 1371/ Journal. Pone. 0159137.
- Guther – Jones, M. (2011). *The practice of coaching by line managers a tool to improve employee performance, learning and development at Cardiff council*. Master Thesis of Public Administration, Cardiff Business of School.
- Hunt J M. Weintraub J R. (2004). Learning development coaching. *Journal of Management Education*, 28(1), 39 – 61.
- Hunt, J. M. and Weintraub, J. R. (2011). *The coaching manager development top talent in business*. Publish by Sage Publications.
- Ingraham, P. w. (2007). *Striving for balance: reform in human resource management*. Ch. 22, PP: 521- 523 in the Oxford handbook of Public Management Edited by Ferloe, E.; Lynn, L. Pollitt, C.
- International Coach Federation. (2012). Available From: <http://www.coachfederation.org/clients/coaching - faqs/>
- Jarvis, J. (2004). *Coaching and buying coaching services*. Chartered Instituted of Personnel and Development.
- Joo, B. K. Sushko, J. S. and Mclean, G. N (2012). Multiple face of coaching: manager – as – coaching, executive coaching, and formal mentoring. *Organizational Development Journal*, 1(30), 19- 38.
- Kalkavan, S. and Katrinli, A. (2014). The Effects Of Managerial Coaching Behaviorson Th Employee’s Perception Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Job Performance. *Procedia- Social An Behavioral. Science*, 150, 1137-1147.
- Kampa, K. and Anderson, M. (2001). Executive coaching: a comprehensive review of the literature. *Coaching Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205 – 228.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2005). *When Leaders Are Coaches" in Coaching for Leadership: the Practice of Leadership Coaching From the World's Greatest Coaches* (2nd Edition). Goldsmith, M. and L. Lyons (eds.). San Francisco: Wiley, pp.136-144.
- Ladyskewsky R K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), 292 – 306.
- Lobans J. (2009). The spark plug: a leaders catalyst for change. *Library leadership and Management*. Chicago,23(2).
- MacKie D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be. *Australian Psychologist*, 42(4), 110 – 118.

- MacNamara, C. (2012). *All about personal and professional coaching*, available from: <http://managementhelp.org/leading-people/coaching.htm>.
- Marshall, m. k. (2007) *The Critical aspect of coaching outcomes*. PHD Thesis in Leadership and Change Program, Antioch University.
- McCarthy, G. and Aherns, J. (2016). *Managerial coaching: A practical way to apply leadership theory?* In P.A.S.Davis (eds), *The Psychology of Effective Coaching and Management* (335-365). United States: Nova Science Publishers, Inc.
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013), Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal Of Management Development*, 32(7), 768-779.
- McCarthy, G. and Milner, J. (2020). Ability, motivation and opportunity managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 58(1), 149-170.
- McCarthy, G. Milner, J. (2019). *Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12219>
- McGill IV, J. (2010). *The impact of executive coaching on the performance management of international managers in China*. PHD Thesis in philosophy work and organizational studies, University of Sydney, Australia.
- McKeon, A. (2008). *International literature review of good practice in coaching, training and development*, From: <http://www.icbe.ie/> Literature review of good practice in coaching.
- McLean, G. N. Yang, B. kuo, M. H. C. Tolbert, A. S. and Larkinc, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill, *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 157 – 178.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. New York: McGraw – Hill.
- Offstein, E. H. Kniphuisen, R. D. and Childers, J. S. (2013). Rebuilding reliability. *Change Management*, 26(3), 529 – 555.
- Orth C D. Wikinson H E. Benfari R C. (1987). The manager role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15(4), 66-74.
- Palmer S. Broin A. (2010). Exploring key aspects in the formation of coaching relationship: initial indicators from the perspective of the coaches and the coach. *coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 124- 143.
- Park, S. (2007). *Relationships among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, And Turnover Intention*. Ph.D dissertation, University of Minnesota, Minneapolis.
- Peterson, D. B. and Hicks, M. L. (1996). *Leader as coach: strategies for coaching and developing others*. Minneapolis, MN: Personnel Desiccation International.
- Philips, R. (1995). Coaching for higher performance. *Executive development Journal*, 8(7), 5 – 7.
- Pousa, C. and Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage: promotion employee self – regulation through coaching. *International Journal the Research and Practice*, 8(1), 20-35.

- Reyes Liske, J. M. and Holladay, C. L. (2016), Evaluating coaching's effect: competencies, career mobility and retention. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(7), 936-948.
- Rogers, A. (2000). The ingredients of good coaching. *Work Management*, 53 (6), 14-17.
- Rosinski P. (2003). Coaching across. *International Journal of Coaching in Organizations*, 1(4), 4 – 16.
- Schiena, C. and Ivarsson, C. (2005). *Coaching as management philosophy, Social Science and Business Administration*. M. A. Thesis, Department of Business Administration and Social Science, Chalmers University.
- Seifert L. (1995). *Perceptions of managerial coaching within selected workplaces*. Dissertation Abstracts International.
- Skjerve, A. B. Karlstald, M. Storseth, F. Wero, L. and Groton, T. O. (2011). Planning for resilient collaboration at a new petroleum installation, A case study of coaching approach, *Science Journal* xxx – xxx, 6 -8.
- Smith, H. A. (2019). Manager as coach: characteristics for dealing with team, management, challenge. *Journal of Work Applied*, 11(2), 165-173.
- Steelman, L. and Wlofeld, L. (2018). The Manager as Coach: The Role of Feedback Orientation. *Journal of Business and Psychology*, 33, 41-53.
- Tanskanen, J. Makela, L. AND Viitala, R. (2018). Linking managerial coaching and leader – member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 6(10), 1-24.
- Wagstaff, C. R. Arthur, C. A. and Hardy, L. (2018). The development and initial validation of a measure of coaching behaviors in a sample of army recruit. *Journal of applied sport psychology*, 30(3), 341-357.
- Walker, A. (2011), Human resource perspective on executive coaching for organizational learning. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(2), 67 – 79.
- Warah, V. (2000). The manager as coach, *Journal of Public Sector Management*, 29(2/3), 56-59.
- Wason K D. (2006). *Coaching skills for managers and supervisors*. Handbook: Akow Consultiy.
- Whaitmore, J. (2003). *Coaching for performance*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Whitmore J (2009) Business coaching international. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 176-179.
- Woo, H. R. (2017). Exploratory study examining the joint impact of mentoring and managerial coaching on organization commitment, *Sustainability*, 9(2), 181.
- Zhao, H. and Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinate's workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 293-311.