

## طراحی الگوی مربی‌گری مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس در راستای انگیزش نیروی انسانی

حاجت حاجی‌زاده<sup>۱</sup>

فواد مکوندی<sup>۲\*</sup>

قنبر امیر نژاد<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۰)

### چکیده

سازمان‌های معاصر در محیطی فعالیت می‌کنند که به‌طور فزاینده‌ای پیچیده و متغیر است. به همین جهت خواستار یک نگرش جدید در مدیریت و رهبری برای برآورده ساختن نیاز کارکنان و سازمان به پیشرفت و توسعه در محیط بسیار پویای امروزی هستند. مربیگری مدیران به‌عنوان یک راهبرد برای توسعه منابع انسانی تعریف شده است و یک فرایند پویاست که باعث بهبود عملکرد کار می‌شود. هدف این تحقیق طراحی الگوی مربی‌گری مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس در راستای انگیزش نیروی انسانی بوده است. جامعه آماری تحقیق را ۱۸ نفر از خبرگان مدیران عالی و مدیران منابع انسانی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس، هیأت علمی یا مدرس دانشگاه تشکیل داده است. در این تحقیق کیفی، از رویکرد داده بنیاد و روش نمونه‌گیری هدفمند با معیار اشباع نظری داده‌ها استفاده شده است. با استفاده از نرم‌افزار Maxqda به کدگذاری مصاحبه‌ها پرداخته شده است. نتایج نشان داد از میان ۸۰۵ مفهوم استخراج شده، ۱۴۵ کد اولیه در قالب ۲۳ مقوله شامل ارتباطات، استراتژی و اهداف سازمان، الزامات قانونی، انگیزش نیروی انسانی، آموزش سازمانی، توانمندسازی، کار گروهی، جانشین پروری، چابکی سازمان، رضایت شغلی، ساختار سازمانی، عملکرد مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، مربیگری، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران، نظام جبران خدمات، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی سازمانی و یادگیری شناسایی شده است.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، مربیگری و انگیزش نیروی انسانی.

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

<sup>۲</sup> - استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. مسئول مکاتبات:

f.makvandi@iau-shoushtar.ac.ir

<sup>۳</sup> - دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مقدمه

یکی از سازوکارهای حوزه مدیریت منابع انسانی که در این زمینه نقش مهمی دارد، پارادایم مدیر به‌عنوان مربی یا مربیگری مدیریتی است (۱). مربیگری مدیران به‌عنوان یک راهبرد برای توسعه منابع انسانی تعریف شده است و یک فرایند پویاست که باعث بهبود عملکرد کار می‌شود (۲). در واقع، مدیر به‌عنوان مربی به کارکنان کمک می‌کند تا باور کنند که می‌توانند رفتارها و فعالیت‌هایی به‌مراتب اثربخش‌تر، کاراتر و نوآورتر نسبت به قبل، داشته باشند (۳). در حوزه طراحی سازمانی، تمایل زیادی برای تغییر شکل نقش مدیریتی وجود دارد که این مورد شامل استفاده گسترده از مربیگری جهت ارائه بازخورد عملکرد کارمندان است. از این نظر "مفهوم مربیگری" به‌عنوان الگویی جدید برای مدیران ارائه شده است (۴). مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از محل‌های کار بیشتر به مدیران میانی فرصت استفاده از نقش مربی در رابطه با زیردستان را می‌دهد (۴). مربیگری توسط مدیران به‌سرعت در حال افزایش هست. هشتاد درصد از مدیران انگلستان می‌گویند که سازمان‌هایشان انتظار دارند که کارمندان خود را مربیگری کنند. این روند در بسیاری از کشورهای دیگر نظیر چین، سوئد، کره و ... در حال انجام هست (۵). امروزه در حوزه مدیریت، مربیگری به‌عنوان محبوب‌ترین روش ضروری برای تأثیرگذاری بر نتایج فعالیت‌های فردی کارگران در نظر گرفته شده است. مدیریت مدرن، به‌عنوان ابزاری برای سبک مربیگری، کارمندان را به‌عنوان یک منبع استراتژیک یک شرکت در روند اطمینان از رقابت‌پذیری آن در بازار در نظر می‌گیرد. هر نفر و کارمند شرکت دارای پتانسیل خاصی است (خلاقیت، توانایی حل تعداد زیادی از کارها به‌طور مستقل، ابتکار عمل، انتخاب، مسئولیت‌پذیری و تصمیم‌گیری) که همیشه به‌طور کامل، آشکار و تحقق نمی‌یابد. بنابراین، یک کارمند گاهی انگیزه و علاقه خود را به کار از دست می‌دهد، رضایت عاطفی او کم است که به خودی خود تأثیر منفی بر بهره‌وری فردی کار می‌گذارد. حتی پس از شرکت در یک دوره آموزشی، کارمند نمی‌تواند دانش و مهارت خود را درک کند و این نه تنها انگیزه وی را کاهش می‌دهد، بلکه می‌تواند ارزش یادگیری را نیز کاهش دهد. از این‌رو، استفاده از مربیگری کمک می‌کند تا پتانسیل هر یک از کارکنان، استفاده آن‌ها برای منافع سازمان و تحقق کلیه دانش و مهارت‌های به‌دست‌آمده در طول دوره آموزش، آشکار شود (۶). در این زمینه راینر و مورگان "فرصت انگیزش توانایی (AMO<sup>1</sup>)" را یکی از متداول‌ترین ایده‌ها در مورد چگونگی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد می‌دانند (۷). انگیزه افراد برای کار عامل مهمی در موفقیت شرکت است. با این حال، نکته‌ای که در اینجا باید به آن اشاره شود این است که انسان‌ها فقط مطابق با انگیزه‌های اقتصادی عمل نمی‌کنند و به‌عنوان یک موجود اجتماعی تعدادی از نیازها را دارند (۸). این انگیزه سبب بالا رفتن بازده

---

## 1. Ability motivation opportunity

کاری کارکنان و آشکار شدن بیش‌تر تلاش و جدیت آنان می‌شود. انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش مؤثر در سازمان و همچنین نشاط و شادابی وجود داشته باشد (۹). واقعیت‌های مدرن تغییرات قابل‌توجهی در شرایط کار ایجاد می‌کند و نگرش کارکنان به کار اساساً تغییر کرده است. بدیهی است که دریافت بازخورد از رئیس یک شرکت یا یک مدیر، شرط اساسی برای کسب نتایج قابل‌توجه توسط کارمندان و افزایش بهره‌وری آنها است. مشخص شده است که میزان رضایت کارکنان از کارشان در ایالات‌متحده آمریکا و کانادا ۱۹٪، در اوکراین - ۱۲٪ است و در برخی کشورها به ۲٪ کاهش یافته است (۶). می‌توان بیان کرد رفتار مربی گرایانه و حمایتی مدیران در برخورد با کارکنان، می‌تواند انگیزش آنها را ارتقاء دهد. بدین معنا که اگر در یک محیط کاری، مدیران و سرپرستان در برخورد و رفتار خود با زیردستان از یک رویکرد مربی گرایانه و حمایتی استفاده کنند، انگیزش شغلی زیردستان بهبود می‌یابد (۱۰).

دلایل افزایش ضرورت استفاده از رویکرد و فلسفه مربی‌گری در سازمان‌های امروزی، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱- افزایش پیچیدگی‌های محیطی و در نتیجه افزایش مسائل و چالش‌های کاری. ۲- عدم پاسخگویی قابلیت‌های ثابت افراد در پاسخگویی به محیط دینامیک و متنوع. ۳- گسترش بخش خدماتی در کسب‌وکارها و ایجاد شرایط کاری متنوع با توجه به ویژگی‌های این حوزه و اهمیت توجه به افزایش مستمر کیفیت فرایندها. ۴- نیاز به بهره‌گیری بلافاصله از یادگیری حاصله از تجارب محیط کار برای دستیابی به عملکرد مطلوب؛ ۵- افزایش اهمیت مدیریت دانش و انتقال دانش ضمنی به کارکنان در طی فرایندهای کاری؛ ۶- قوی شدن گرایش کارکنان به رشد و پرورش قابلیت‌های خود در مسیر شغلی مطلوبشان و نیاز به روش‌های متنوع در افزایش دانش و مهارت‌های شغلی ۷- تقاضای مدیران و رهبرانی که به‌طور سیستماتیک به دنبال روش‌های توسعه فردی کارکنان و تیم‌ها در جهت رشد و بقای سازمان هستند؛ ۸- همچنین کارکنان در توسعه فردی خود (کسب ارتقاء و شفاف‌سازی بهتر) به دنبال کسب ارشاد برای رشد در زمینه‌های گوناگون هستند (۱۱ و ۱۲).

پتروشیمی به‌عنوان یکی از بخش‌های اصلی صنعت نفت، از جمله صنایع مهم و مادر کشور است. شرکت صنایع پتروشیمی خلیج‌فارس (هلدینگ) به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین هلدینگ‌های پتروشیمی در خاورمیانه شناخته می‌شود. این شرکت با چشم‌انداز؛ «سودآورترین هلدینگ پتروشیمی کشور با اعتبار جهانی» و با استراتژی کلی «توسعه و سودآوری پایدار» در پنج منظر «رشد و یادگیری، ذینفعان، فرایندها، مالی و مسئولیت‌های اجتماعی» در کورس رقابت‌های جهانی قرار گرفته است (۱۳). بررسی‌های اولیه در این شرکت نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر، انگیزش کارکنان عملیاتی این شرکت روند نزولی داشته و این معضل، به یک مسئله مهم در حیطه مدیریت منابع انسانی شرکت مذکور بدل شده است مدیران نمی‌توانند کارکنان خود را در انجام کارها مجبور به انگیزه دار شدن کنند اما می‌توانند آنها را در تسلط یافتن بر کارهایشان تقویت کنند و در فرصت‌های مقتضی در

صورت دستیابی به اهداف موردنظر، آن‌ها را موردتقدیر قرار دهند و این همان فرایندی است که هدف یک مربی هست. سازمانی موفق خواهد بود که مدیریت منابع انسانی اثربخشی داشته باشد و بتواند از نیروهای خود به‌صورت کارا و اثربخشی استفاده کند. ازجمله مواردی که می‌تواند بر اثربخشی منابع انسانی و در نتیجه آن، بر اثربخشی سازمان تأثیرگذار باشد، مربی‌گری و آموزش و ایجاد انگیزه از طریق مربی‌گری است. مربی‌گری رویکردی مؤثر جهت ارتقاء توانمندی و انگیزه منابع انسانی بوده که می‌تواند بر سود و زیان سازمان تأثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان‌ها به ارمغان آورد (۱۴).

در همین راستا، مدیران شرکت صنایع پتروشیمی خلیج‌فارس نیز در یک سال اخیر درصدد به‌کارگیری روش‌های مختلفی بوده‌اند تا بهره‌وری منابع انسانی ارتقا یابد ازجمله این روش‌ها آموزش، بازآرایی ساختار سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت عملکرد، کار تیمی، مربی‌گری، جانشین پروری، طراحی سیستم‌های انگیزشی و... بوده‌اند که به دنبال آن طی نامه‌ای و ارسال به شرکت‌های زیرمجموعه خواهان جاری‌سازی استاندارد ۳۴۰۰۰ به‌عنوان یک مدل یکپارچه و منسجم گردیده‌اند و از همکاران علاقه‌مند دعوت به همکاری نموده‌اند که محقق به‌عنوان عضوی از سازمان در راستای چالش‌ها و اولویت‌های آن سازمان در سطح ۴ (پیشرفته) به دنبال کسب آگاهی در خصوص استفاده از رویکردهای مربی‌گری در این شرکت می‌باشند و معتقدند اگر بتوان چنین رویکردی را در سطح مدیران عملیاتی پیاده‌سازی کرد، انگیزش و تعهد کاری کارکنان افزایش خواهد یافت؛ اما مسئله اساسی در شرکت مذکور، عدم شناخت دقیق مدیران آن از جنبه‌های مختلف رویکرد مربی‌گری مدیران و ناشناخته بودن مدل فرایندی این پدیده در شرکت صنایع پتروشیمی خلیج‌فارس هست. ازاین‌رو، لزوم طراحی الگوی مربی‌گری مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج‌فارس جزو اولویت‌های پژوهشی این شرکت قرار دارد. به همین دلیل، پژوهش پیش رو نیز قصد خواهد داشت به پرسش اصلی زیر پاسخ دهد: «الگوی مربی‌گری مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج‌فارس در راستای انگیزش نیروی انسانی چیست؟» به نظر می‌رسد پاسخگویی به این سؤال اصلی بتواند تا حدود زیادی به مدیران شرکت صنایع پتروشیمی خلیج‌فارس این دید و ادراک را ارائه کند که در جهت حرکت به سمت رویکردها و رفتارهای مربی‌گرایانه، چه موارد را باید مدنظر داشته باشند و چگونه باید در این مسیر گام بردارند. در بخش بعدی این مقاله، ادبیات تحقیق، آورده شده است و سپس، روش شناسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها بیان می‌گردد.

مربی‌گری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی سریع‌تر از آنچه خود قادر به انجام آن هستند، کمک می‌کند و علاوه برافزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کار گروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی به توسعه شایستگی‌های اصلی شغل نیز می‌انجامد (۱۵). مربی‌گری فرایند همراهی مداوم و حمایت از فردی برای ثابت‌قدم ماندن در اهداف و

تعهدات خود است و به معنای پیمودن راهی میان‌بر، فائق آمدن بر ترس و تقویت و نیرومند ساختن نقاط و ویژگی‌های مهم و اساسی است. به بیان دیگر مربی‌گری هنر تسهیل کردن اجرای فعالیت‌ها، فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است و به‌طور مداوم بر فرایندهای پیشرفت و رشد افراد تمرکز می‌کند (۱۶). امروزه در هر سازمانی افرادی تازه استخدام می‌شوند افرادی ارتقا داده می‌شوند، یا از سمتی به سمتی دیگر می‌روند. در هر سازمانی افراد به توسعه و پیشرفت برای رشد حرفه‌ای نیاز دارند. در هر سازمانی افراد به آموزش به‌عنوان مؤثرترین راه ارتقا دادن مهارت‌هایشان می‌نگرند. از این‌روست که هم‌زمان با انتشار نتایج مطالعات هاربینسون و توسعه نظریه سرمایه‌گذاری در منابع انسانی توجه و تأکید بر آموزش نیروهای انسانی به‌عنوان رکن اصلی توسعه سازمان‌ها در اولویت اول برنامه‌ریزی و مدیریت سازمان قرار گرفته است. بر همین اساس در طول نیم‌قرن گذشته توجه و سرمایه‌گذاری دولت‌ها و سازمان‌ها در فعالیت‌های آموزش و پژوهشی به‌طور روزافزون قرون گسترش یافته است، آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت، عملکرد و حل مشکلات در نظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می‌دهد (۱۷).

کشف و تحقق پتانسیل‌های موجود برای شرکت‌ها به دلایلی از جمله پیشرفت و تغییر شتابان فناوری‌های مختلف، جهانی‌سازی، رقابت روزافزون و تقاضا برای کاهش هزینه‌ها و افزایش تولید، امری گریزناپذیر شده است. اگرچه مهم دانستن سرمایه‌های انسانی امر جدیدی نیست ولی نگرش کشف و رشد استعدادهای انسانی در محیط کار با رهبری و مربیگری، نگرشی است جدید که هنوز راهی طولانی برای توسعه و گسترش، به‌خصوص در کشور ما در پیش رو دارد. بسیاری از مدیران، ناکارآمدی و شکست روش‌های سنتی در توسعه و مدیریت منابع انسانی را سال‌ها تجربه نموده و بر این باور هستند که برای بهره‌برداری از ظرفیت‌های عظیمی که در سطوح مختلف سازمانشان به هدر می‌رود، باید با تغییر نگرش و رویکرد، چاره جدیدی بیندیشند (۱۸). در این راستا امروزه سازمان‌ها پول و هزینه زیادی را صرف برنامه‌های توسعه و بهسازی کارکنانشان می‌کنند و تلاش می‌کنند تا از استراتژی‌ها و روش‌های آموزش نوین و کارآمدی بهره‌گیرند، یکی از این روش‌ها و استراتژی‌ها، مربیگری است. در واقع سازمان‌ها به دنبال آن‌اند تا با بهره‌گیری از این روش آموزشی نیروی انسانی خود را توانمندتر ساخته و به بهبود عملکرد فردی و سازمانی و کسب مزیت رقابتی نائل آیند (۱۹). مربیگری یکی از روش‌های آموزش کارکنان است که همانند دیگر روش‌های آموزشی برای رشد و بالندگی نیروی انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مربی‌گری روشی مؤثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند تأثیری مثبت بر سود و زیان سازمان داشته باشد و هم‌چنین می‌تواند مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان‌ها به ارمغان آورد، در دهه اخیر ابزار مربی‌گری محبوبیت چشم‌گیری میان رهبران و کارکنان و سازمان‌ها یافته است. به‌گونه‌ای که سازمان‌ها و کارکنانشان به آموزش کوچینگ توجه زیادی مبذول داشته و منابع مادی، مالی و انسانی زیادی را بر روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند.

امروزه حداقل نیمی از ۱۰۰۰ شرکت برتر و پیشرو دنیا مربیگری را به اشکال مختلف برای کارکنانشان فراهم می‌آورند (۲۰).

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مربیگری رهبری نوع جدیدی از رهبری است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است و تأکید می‌کند که رهبران (مدیران) از مهارت‌های مربیگری خود برای کمک به کارمندان در شناسایی نیازهای عمیق‌تر، تعیین اهداف و بهبود بیشتر مهارت و عملکرد خود استفاده می‌کنند. در دهه ۱۹۸۰، مربی را به‌عنوان یک روش آموزش در زمینه آموزش مدیر معرفی کرد که ثابت کرد مربیگری مدیریت یک استراتژی مؤثر برای بهبود عملکرد سازمانی، توسعه مدیران و رهبران است. در سال ۲۰۰۱، گلومن<sup>۱</sup> رسماً مربیگری را در مقاله "رهبری مؤثر" که در هاروارد بازمینی تجاری منتشر شد، ارائه داد. سبک رهبری مدیران سازمان، یکی از عوامل مؤثر در افزایش اثربخشی و در نهایت رضایت می‌باشد (۲۱).

محققان اخیراً خروجی‌های کارآمد موفقیت در ماهیت رابطه بین رویکرد رفتاری سیستمی و مربی‌گری اجرایی را مستند کردند (۲۲). این مطالعات خروجی‌های عملیاتی سازمانی مولد در رابطه با عملکرد و پایداری را بیان کردند (۲۲). طبق گفته اسکینر<sup>۲</sup> (۲۳)، رویکرد رفتاری سیستم شامل رویکرد رفتاری یک سازمان و رویکرد رفتاری سیستم تحت هدایت و راهنمایی عملیات مربی‌گری می‌شود. اسکینر (۲۳) یک مدل نظری جامع را اجرا کرد که شامل توضیح و تصویر توسعه رویکرد سیستمی تحت عملیات مربی‌گری اجرایی می‌شود (۲۴).

در محیط کسب و کار امروز مربیگری به‌طور فزاینده‌ای در حال محبوب شدن است. بیشتر سازمان‌ها در حال استفاده از مربیگری به‌عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد، توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌ها، تسهیل توسعه رهبری و نیز مدیریت حرفه‌ای هستند (۲۵). و استفاده از مربیگری در مدیریت سازمان می‌تواند به تدریج فرهنگ سازمانی را شکل یا تغییر دهد. مشاهده شده است که در شرایط مطلوب مربیگری ممکن است قادر به دگرگونی فرهنگ سنتی به نوآورانه باشد. و ممکن است با برنامه‌ها و اقدامات در نظر گرفته شده تغییراتی در رفتار مردم، تحریک خلاقیت ایشان به ارمغان بیاورد. همچنین تأثیر مثبتی بر انگیزه کارکنان نیز وجود دارد. مربیگری تغییر تدریجی به‌جای تغییر انقلابی را فراهم می‌کند. امروزه موفقیت یک سازمان بستگی به توانایی مدیریت در استفاده از روش‌های بهره‌برداری از منابعی است که اصطلاحاً سرمایه انسانی نامیده می‌شوند (۲۶).

- 
1. Golman
  2. Skinner

از آنجایی که واکنش بسیاری از مردم چنین است "من به کسی نیاز دارم که به من بگوید چه کاری انجام دهم". که خود نیاز عاطفی برای جهت‌گیری از بالاست؛ حتی ذهن مستقل‌ترین افراد و یا تیم‌ها در مواجهه با عدم قطعیت عمده تمایل دارد که در مسیر درست با توجه به دستورالعمل‌های دقیق تنظیم شود. بنابراین بهترین مربی کسی است که به‌ندرت یک فرد یا تیم را به چالش بکشد و پس از یک جلسه مربیگری خوب، فرد یا تیمی که هر دو خسته و در حال تجدید قوا هستند را مجبور به درک عمیق تجارب، بینش‌ها و احساسات خود نموده و از این طریق به سطوح جدیدی از حل و فصل، انعکاس و انعطاف‌پذیری خواهند رسید (۲۷). توانمندسازی منابع انسانی یک نگرش مدرن از انگیزش درون شغلی است که به معنای آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان بوده و شرایط و فرصت‌هایی را برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان فراهم می‌کند (۲۸).

انگیزش یک موضوع بسیار پیچیده است که تحت تأثیر متغیرهای زیادی است و بر متغیرهای زیادی نیز تأثیر می‌گذارد. همچنین می‌توان گفت که انگیزش افراد نشان‌دهنده فرآیندی است که با یک محرک بروز می‌یابد (عامل نیاز، جذابیت) و موجب تنش‌های جسمی و روانی فرد می‌شود. انگیزه‌ها و نیروهای انگیزشی ایجاد می‌شوند تا فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند رفتار مناسب را اتخاذ نماید یا بر دستیابی به هدف یا نتیجه مطلوب متمرکز شود. پس، این فرآیند ادامه می‌یابد، رفتارها مجدداً مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا دستیابی به اهداف و ارضای نیازها کنترل شوند. در این دیدگاه، باید توضیح دهیم که در داخل سازمان مدیران باید فرآیند انگیزش را به‌عنوان یک عامل بسیار مهم که بر اقدامات و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارند و آن‌ها را پیش‌بینی می‌کنند، مدنظر قرار دهند (۲۹).

انگیزه در سازمان به معنی سخت کار کردن نیست، بلکه در واقع نشان‌دهنده تصور شخص از توانایی‌های خود می‌باشد. تحقیقات اخیر توسط جفری فیفر<sup>۱</sup> استاد دانشگاه استنفورد در کتابی به نام "چگونه مدیریت مدرن به سلامت کارکنان و عملکرد سازمان آسیب وارد می‌کند و چه کاری برای حل آن می‌توانیم انجام دهیم" که در سال ۲۰۱۸ منتشر شد، نشان می‌دهد محیط کاری به‌هم‌ریخته و آشفته که در آن مأموریت‌های کاری غیرمترقبه هستند و افراد دائماً باید خلق و خوی مدیران خود را رصد کنند و در نتیجه آن کارکنان نمی‌دانند چگونه باید موفق شوند، روی انگیزش و یادگیری کارکنان تأثیرگذار است (۳۰).

انگیزه نیروی محرک اصلی است که افراد را به سمت رفتارهای خاص سوق می‌دهد. انگیزه کاری افراد را تحریک می‌کند تا یک سری رفتارهای مربوط به عملکرد شغلی را انجام دهند و شکل، مدت و شدت این رفتارها را تعیین کنند. تحقیقات مربوط به انگیزه در زمینه سازمانی را می‌توان در تئوری ظرفیت انتظار که توسط وروم در سال ۱۹۶۴ پیشنهاد شد، جستجو کرد. بعداً، پورتر و لاولر یک مدل

---

1. Jeffery pfeffer

انگیزه سنتی را ارائه دادند که انگیزه‌ها را به انگیزه ذاتی و انگیزه خارجی تقسیم می‌کرد. در حال حاضر، تعداد زیادی از مطالعات تأیید کرده‌اند که انگیزه می‌تواند به‌طور مؤثر عملکرد شغلی، رفتار یادگیری، سازگاری شغلی و رضایت شغلی کارکنان را پیش‌بینی کند (۳۱). شرکت‌های بیشتری توجه به انگیزه کارکنان را آغاز کرده‌اند و امیدوارند با تشویق مؤثرتر کارکنان، عملکرد سازمانی را بهبود بخشند. نظریه تعیین سرنوشت یک نظریه انگیزه است که توسط دسی و رایان ارائه شده است. مطالعات قبلی نشان داده است که عوامل تأثیرگذار در انگیزش عمدتاً شامل ویژگی‌های خود کار، نیازهای علاقه و عوامل عاطفی، تعیین هدف، انگیزه و بازخورد است (۲۱).

بروز خود تمام‌عیار در کار با ورود انگیزش در سازمان میسر خواهد بود. امروزه کارکنان در هر کجایی که فعالیت می‌کنند، چیزی فراتر از پاداش‌های مادی در کار را جستجو می‌کنند (۳۲). آنان در جستجوی کاری با معنا، امیدبخش و خواستار متعادل ساختن زندگی‌شان هستند. یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های مدیر سازمان، کمک به افراد سازمان در درک معنای کار و مشارکت اجتماعی و ایجاد یک رابطه سالم بین کارمندان می‌باشد. با توجه به یک عبارت قدیمی رایج در محیط کار مثل: "اینجا محیط کار است نه جای ارتباطات شخصی"، کیفیت ارتباطات که یکی از مهم‌ترین نیازهای هر فرد است را بسیار ضعیف می‌نماید (۳۳). سختگیری زیاد در نحوه انجام کار و نتایج آن موجب می‌شود افراد احساس کنند روی اتفاقی که برای آن‌ها در محیط کار می‌افتد کنترلی ندارند و انگیزش آن‌ها کم می‌شود و باعث استرس، خشم و افسردگی کارکنان می‌شود. از نقطه نظر مدیران، انگیزش کارکنان در جهت رسیدن به منافع سازمان بسیار اهمیت دارد. انگیزش در سازمان در واقع به معنی اراده قوی ذهنی و جهت‌دهی و تداوم و اصرار یک فرد برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد (۳۰).

در راستای تحقیق مطالعات داخلی و خارجی انجام شده است. اسمعیل و همکاران<sup>۱</sup> (۱۰) در بررسی مربی‌گری مدیریتی در ارتقاء انگیزش کارکنان نشان دادند که رفتار مربی‌گرایانه و حمایتی مدیران در برخورد با کارکنان، می‌تواند انگیزش آن‌ها را ارتقاء دهد.

سوجین<sup>۲</sup> (۳۴) در بررسی تسهیل فرایند اجتماعی شدن کارکنان از طریق مربی‌گری نشان دادند که رفتارهای مربی‌گرایانه و مشاوره‌ای مدیران و سرپرستان، فرایند اجتماعی سازی کارکنان را تسهیل بخشیده و کیفیت روابط سازمانی را ارتقاء می‌دهد.

هیوگیل و همکاران<sup>۳</sup> (۱۵)، در بررسی مربی‌گری تیمی به‌عنوان چارچوبی برای ارتقاء سلامت سازمانی و عملکرد تیمی را نشان دادند که اتخاذ رویکرد مربی‌گری توسط سرپرستان پرستار، می‌تواند

---

1. Ismail, et al

2. SuJin

3. Hugill et al



موجب بهبود رابطه بین سرپرست و زیردست شده، انگیزش کاری پرستاران را ارتقاء بخشد، سلامت سازمانی را تقویت کند.

مونتانو و راتیو<sup>۱</sup> (۴) در مقاله به بررسی مدیر به‌عنوان مربی و ارزیابی مهارت مربیگری مدیران در محیط‌های تجاری پرداختند و یک مدل نظری را در شناسایی مهارت‌های مربیگری مدیران بررسی کردند و برخی ابزارهای معتبر و قابل‌اعتماد برای ارزیابی و درک مهارت‌های مربیگری مدیران ارائه دادند.

پادولچاک و همکاران<sup>۲</sup> (۶) در مقاله‌ای به بررسی تأثیر مربیگری در پیشرفت مهارت مدیریتی مدیر پرداختند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که فقط یک مدیر (رهبر) با داشتن شایستگی‌های حرفه‌ای مناسب، توانایی ابتکاری در تفکر و ظرفیت سازمانی، می‌تواند از سبک مربیگری استفاده کند.

مکارتی و میلنر<sup>۳</sup> (۵) در تحقیقی با عنوان تأثیر توانایی، انگیزه‌ها و فرصت‌های مربیگری مدیریتی با استفاده از یک نظرسنجی آنلاین به تجزیه و تحلیل این موضوع پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که مربیگری یک رویکرد قدرتمند برای رهبری است و منجر به ابتکار کارمندان و آمادگی برای تغییر شد. طبق این پژوهش مدیر، در انتخاب زمان استفاده از روش مربی‌گری باید انعطاف‌پذیر باشد در غیر این صورت اعتبار رهبری را از دست خواهد داد. همچنین بررسی‌ها گویای این است که رفتار مربیگری مدیر بر رضایت شغلی و متغیر رضایت شغلی بر افزایش آمادگی کارکنان برای تغییر، تأثیر مثبت دارد. موغلی و همکاران (۳۵) در شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان مربی‌گرا نشان دادند توسعه مفهوم مربی‌گری؛ معرفی ریشه‌های بومی مربی‌گری از جمله ورزش پهلوانی، عرفان و تصوف، تربیت اسلامی و نیز برخی روش‌های یادگیری علوم دینی مانند سبک‌های خودآموز، انتقادی و تجربی و نهایتاً ارائه الگوی سازمانی است که برخلاف برخی دیدگاه‌های معمول، مربی‌گری را نه صرفاً ابزاری آموزشی مانند استاد - شاگردی بلکه به‌عنوان یک استراتژی برای توسعه هم‌زمان حکمت در کارکنان و سازمان می‌نگرد.

سنگری و پورولی (۳۶) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان نشان دادند که مدل مفهومی فرضیه‌ها به‌خوبی با داده‌های تجربی حاصل از مطالعه نمونه تناسب داشته است. بررسی‌ها گویای این است که رفتار مربیگری مدیر به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی و وضوح نقش و به‌طور غیرمستقیم و با میانجی‌گری متغیر رضایت شغلی بر تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد، همچنین با میانجی‌گری متغیر وضوح نقش به‌عنوان یکی از نتایج مستقیم مربیگری مدیر، بر عملکرد شغلی کارکنان نیز به‌طور مثبت تأثیرگذار است.

- 
1. Munteanu & Rațiu
  2. Podolchak et al
  3. McCarthy. and Milner

فتحتی واجارگاه و همکاران (۳۷) به بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی پرداخته است. این پژوهش در چهارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحقیق تحلیل محتوا صورت گرفته و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. نتایج پژوهش حاضر که حاصل مصاحبه با ۷ نفر از خبرگان آموزش است، حاکی از آن است که برای استقرار مربی‌گری در یک سازمان وجود برخی شرایط لازم و اساسی است. این شرایط عبارت‌اند از: شرایط و الزامات سازمانی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرهنگ حمایتی، شناسایی و وجود سیستم‌های اطلاعاتی، برنامه‌ریزی آموزشی و سیستم‌های ارزیابی عملکرد)، شرایط و ویژگی‌های مربیان (مهارت‌های اطلاعاتی و آموزشی و مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی)، شرایط و الزامات فردی (پذیرش و تعهد و مسئولیت‌پذیری). همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که حوزه‌های استقرار مربی‌گری را می‌توان در چهار مقوله اصلی به شرح زیر طبقه‌بندی نمود: توسعه مدیران و مشاغل مدیریتی، توسعه برنامه‌های جانشین پروری، برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی، رسیدگی به حل مشکلات محیط کار. صحت و خسروی (۳۸) در بررسی ارتباط مؤثر سازمانی در مربی‌گری نشان دادند جو کلی در طی مربی‌گری باید جوی مطبوع باشد تا تفاهم و درک کارکنان را بالا ببرد. رفتار ارتباطی مؤثر، هدف به حساب نمی‌آید ولیکن باید وسیله‌ای برای کسب هدف تلقی شود. لذا مدیر-مربی با استفاده از این وسیله کارآمد به کارکنان انگیزه و روحیه داده و توانایی حل مسئله را در آن‌ها افزایش دهند. از این طریق مهارت‌های کارکنان بهبود یافته و رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد و همچنین اثربخشی فرایند مربی‌گری را شامل می‌شود.

تقریباً در همه تحقیقات داخلی و اغلب تحقیقات خارجی مورد بررسی، اثرگذاری رویکردهای مربی‌گرایانه بر آموزش، یادگیری، رضایت شغلی، عملکرد و توانمندسازی منابع انسانی مورد بحث و دقت نظر قرار گرفته است می‌توان گفت اثرگذاری رویکردهای مربی‌گرایانه در حوزه انگیزش کارکنان تا حدود زیادی مغفول مانده است. از اینرو، بررسی پیشینه تحقیق گواه بر یک خلاء مطالعاتی مشهود در زمینه ارتباط بین رویکردهای مربی‌گرایانه و انگیزش کارکنان دارد.

## روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف بنیادی-اکتشافی، از نظر داده‌ها کیفی، با رویکرد استقرایی می‌باشد. برای طراحی مدل مفهومی از رویکرد کیفی بهره می‌برد. پژوهش حاضر به دنبال ارائه طراحی الگوی مربیگری مدیران عملیاتی در راستای انگیزش نیروی انسانی در شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس بوده است و این مدل می‌تواند برای شرکت تحت مطالعه کاربرد داشته باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران عالی و مدیران منابع انسانی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس، هیأت‌علمی یا مدرس

دانشگاه که دارای ویژگی‌هایی نظیر در دسترس بودن، تجربه، تناسب رشته تحصیلی، مدرک دکتری، اشتغال به تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی در زمینه مباحث مدیریت منابع انسانی، رویکرد مربی‌گری در منابع انسانی و آگاه از وضعیت و شرایط منابع انسانی در شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس بودند، به تعداد محدود می‌باشند. که ۱۸ نفر از خبرگان به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. در این تحقیق کیفی، از رویکرد داده بنیاد و روش نمونه‌گیری هدفمند بامعیار اشباع نظری داده‌ها استفاده شده است، به طوری که به حد اشباع تئوریک از خبرگان، مصاحبه ساختار نیافته عمیق به عمل خواهد آمد به طوری که هر وقت در ادامه تحقیق و نمونه‌گیری، به این نتیجه رسیدیم که هیچ پاسخ جدیدی دریافت نمی‌کنیم و افراد جدیدی همان پاسخی را می‌دهند که افراد قبلی داده‌اند، اصطلاحاً به اشباع نظری خواهیم رسید به این معنا که چنانچه در فرآیند نمونه‌گیری و گردآوری اطلاعات به مفهوم، یا مقوله یا حدس و گمان جدیدی از روابط بین مقولات نرسیدیم، عملیات نمونه‌گیری و گردآوری اطلاعات از خبرگان را متوقف می‌کنیم.

نظریه داده بنیاد یکی از راهبردهای پژوهش محسوب می‌شود که از طریق آن نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد. یعنی روند شکل‌گیری نظریه در این راهبرد حرکت از جز به کل است (۳۹). این‌گونه خلق نظریه بر اساس داده‌های مشارکت‌کنندگان که فرآیندی را تجربه کرده‌اند، ایجاد می‌شود (۴۰). در فرآیند تحلیل نظریه داده‌های مصاحبه‌ای و متنی کدبندی می‌شوند. کدبندی اطلاعات شامل سه مرحله است: کدگذاری باز<sup>۱</sup>، کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کدگذاری گزینشی یا انتخابی<sup>۳</sup>. کدبندی باز در دو مرحله کدبندی اولیه و کدبندی ثانویه صورت می‌گیرد. کدبندی اولیه می‌تواند با کدگذاری سطر به سطر، عبارت به عبارت یا پاراگراف به پاراگراف داده‌ها انجام شود. به هر کدام از آن‌ها یک مفهوم یا کد الصاق می‌شود. در کدگذاری ثانویه با مقایسه مفاهیم، موارد مشابه و مشترک در قالب مقوله‌ای واحد قرار می‌گیرد؛ بنابراین انبوه داده‌ها (کدها - مفاهیم) به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های عمده کاهش می‌یابد. سپس این مقوله‌ها در کنار یکدیگر قرار گرفته و به هم ارتباط می‌یابند (۴۱). در این روش از نرم‌افزار Maxqda جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و نظریه‌پردازی استفاده شده است.

- 
1. Open Coding
  2. Axial Coding
  3. Selective Coding

## یافته‌های پژوهش

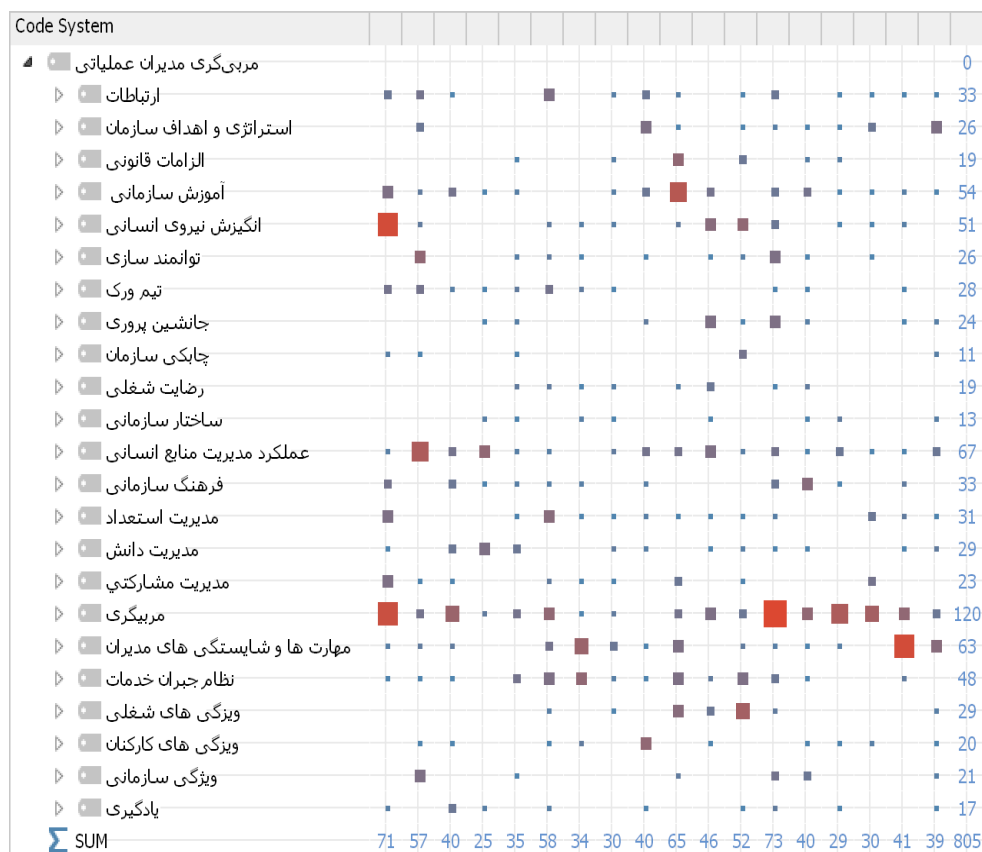
در نظریه داده بنیاد، روش تحلیل این‌گونه است که هر قسمت از داده‌ها، بلافاصله بعد از گردآوری آن قسمت به‌طور موازی مورد تحلیل قرار می‌گیرد. سپس، محقق رهنمودهایی را از تحلیل داده‌های اولیه، برای دسترسی به داده‌های بعدی دریافت می‌کند. این رهنمودها می‌توانند از مقوله‌های توسعه‌نیافته، خلأهای اطلاعاتی و یا افرادی که نسبت به پدیده بصیرت کافی دارند، حاصل شود. پس از کسب این رهنمودها، پژوهشگر برای گردآوری داده‌های دیگر وارد محیط پژوهش می‌شود. این فرآیند در گردآوری و تحلیل داده‌ها تا زمانی پیش می‌رود که پژوهشگر به اشباع طبقات دست یابد (۴۲). در نظریه داده بنیاد، تجزیه و تحلیل از سه نوع کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) استفاده شده است:

روش کدگذاری باز در پژوهش حاضر، روش تحلیل سطر به سطر است. برای انجام این روش، داده‌های به‌دست‌آمده از هر مصاحبه تحلیل شدند و مفاهیم مرتبط با پژوهش مشخص شده و در دسته‌های کلی‌تری با عنوان مقوله‌ها قرار گرفتند. سپس برای پروراندن مقوله‌های به‌دست‌آمده که شامل کشف ابعاد، ویژگی مقوله‌ها و رسیدن به یکنواختی میان پاسخ‌هاست، نمونه‌های بعدی انتخاب شدند. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، مشاهده‌گردید که تعداد ۱۴۵ کدباز از میان ۸۰۵ مفهوم شناسایی شده است. به‌طور مثال مصاحبه‌شونده ششم بیان کردند که « مربی‌گری یا کوچینگ را از کلمه‌ی کالسه‌گرفته‌اند کالسه‌گرفته یعنی می‌کشاند، آن سمتی که مقصدشان باشد. معمولاً این حالت مربی‌گری هم در کارکنان بیشتر باید جنبه ارشادی و حمایتی داشته باشد تا حالت کنترلی و دخالت در امور آنان. من این احساس را دارم. از این بخش از متن مصاحبه کد باز «مربی‌گری یا کوچینگ» استخراج گردید. در مصاحبه هیجدهم، بیان شد که «مربی‌گری و کوچینگ در واقع هدفش این هست که مدیران را توانمند بکند برای دستیابی به بهترین عملکرد و بهترین کیفیت از کاری که می‌خواهند انجام بدهند». از این متن کدباز «مربی‌گری یا کوچینگ» استخراج گردید. در مصاحبه یکم، بیان شد که «توی فضای کوچینگ یادگیری بهتر صورت می‌گیرد تا یک فضای امر و نهی و یک فضای یک طرفه‌ی آمرانه». از این متن کدباز «مربی‌گری» استخراج گردید. در مصاحبه شانزدهم، بیان شد که «یکی از بزرگ‌ترین موانعش فکر کنم تشخیص ملاک‌های یک مربی خوب هست». از این متن کدباز «تشخیص ملاک‌های درست مربی» استخراج گردید. مصاحبه‌شونده هفدهم بیان کردند که «همین بعد اخلاقی که عرض کردم اینجا خیلی مهم هست زمانی که فقط تکنیک باشد و آن بحث اخلاقی نباشد مربی ممکن است همیشه آن فوت کوزه‌گری آخر را پیش خودش نگه دارد و می‌گوید اگر فراگیر همه‌چیز را بلد باشد مسلماً من می‌روم کنار و این جای من را می‌گیرد ولی وقت آن بعد انسانی قضیه و بعد اخلاقی قضیه محکم باشد این نخواهد بود یعنی این

احساس را بکند که اگر فراگیر از خودش جلو باشد خودش رشد کرده است». از این متن کدباز « ایجاد فرهنگ یاد دهنده‌گی و مربیگری » استخراج گردید. مصاحبه‌شونده چهاردهم بیان کردند که « می‌توانید همه‌ی خوب‌ها را انتخاب و آموزش مربی‌گری به آن‌ها داده شود و این کمک می‌کند به فرهنگ توسعه کوچینگ. و یک تضایف و سینرژی در این زمینه رخ می‌دهد». از این متن کدباز « آموزش مربیگری و یاد دهنده‌گی به مدیران » استخراج گردید. تمامی متون حاصل از هیجده مصاحبه ضبط شده بشرح پیشین مورد بررسی و کدهای باز استخراج گردید.

در کدگذاری محوری، مقوله‌های جدا از هم در چهارچوبی معنادار در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و روابط میان آن‌ها، به‌ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها، مشخص می‌شود. (به طور مثال کدهای اولیه ارتباط خوب دو سویه مربیگری، ایجاد روابط دوستانه، بیان شفاف انتظارات، مفهوم مشترک از یک بیان، فرایندهای ارتباطی بین منابع انسانی، ارتباطات باز سازمانی و ایجاد کانال‌های مدون ارتباطی در سازمان تحت عنوان یک مقوله اصلی بنام ارتباطات قرار گرفتند). در این تحقیق برای کدگذاری محوری از پارادایم استرواس و کوربین استفاده شد. این پارادایم چهارچوبی منسجم است که به کمک آن می‌توان روابط احتمالی میان مقوله‌ها را موردسنجش قرارداد و از طرفی دیگر امکان فهم نسبتاً جامع پدیده موردنظر را فراهم می‌کند؛ زیرا در آن عوامل علی و زمینه‌ای که موجب روی آوردن کنشگر، به فعالیتی خاص که همان مقوله محوری است می‌شود، استراتژی‌هایی که برای مدیریت وضعیت پیش‌آمده و تحقق بخشیدن به مقوله محوری اتخاذ می‌شود، عوامل مداخله‌گری که تسهیل گر یا مانع تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای بر مقوله محوری می‌شود و پیامدهایی ناشی از استراتژی‌های اتخاذی نشان داده می‌شود. هدف از این مرحله از کدگذاری، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است، این عمل بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند که فرآیند ایجاد نظریه را به‌آسانی انجام دهد. کدگذاری محوری، منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌شود. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار می‌گیرند. در این راستا، تمامی کدهای ایجادشده دوباره بازبینی شده و با متون مقایسه می‌شود تا مطلبی از قلم نیفتد. در بخش کدگذاری محوری، 145 کد اولیه در قالب 23 مقوله به شرح ذیل دسته‌بندی شده‌اند: ارتباطات، استراتژی و اهداف سازمان، الزامات قانونی، انگیزش نیروی انسانی، آموزش سازمانی، توانمندسازی، کار گروهی (تیم ورک)، جانشین پروری، چابکی سازمان، رضایت شغلی، ساختار سازمانی، عملکرد مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، مربیگری، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران، نظام جبران خدمات، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی سازمانی، یادگیری.

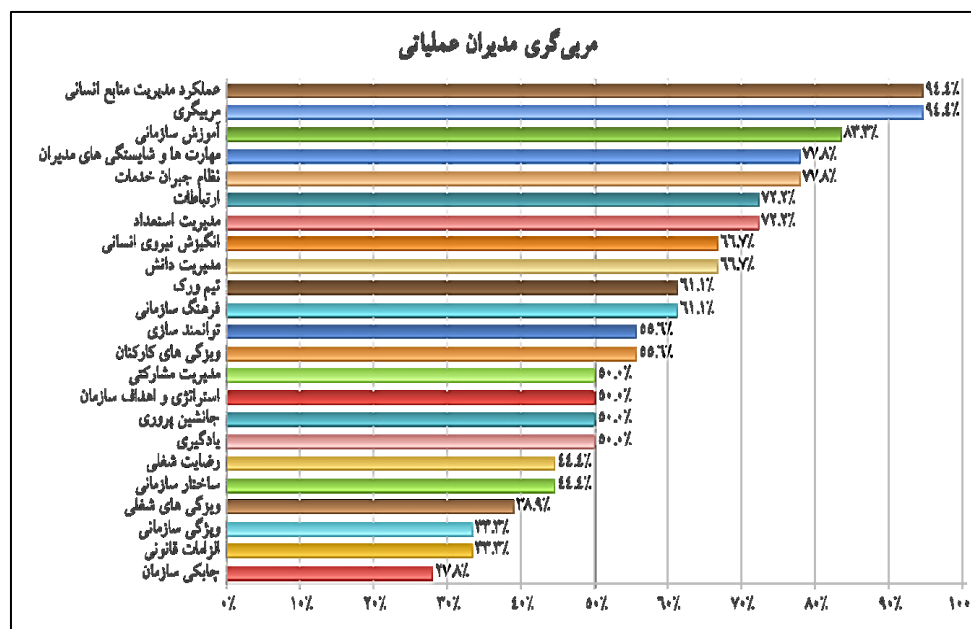
پس از شناسایی مقولات توسط کدگذاری محوری می‌توان با استفاده از فراوانی کدهای داده‌شده به مقولات، اهمیت آن‌ها را مشخص نمود. خروجی نرم افزار مربوط به فراوانی کدهای داده شده به مقولات به تفکیک هر یک از مصاحبه شونده‌گان در نمودار ذیل آورده شده است.



نمودار شماره (۱) فراوانی کدگذاری مقولات مربیگری مدیران عملیاتی

نتایج بررسی‌ها نشان داد مقوله مربیگری با تعداد ۱۲۰ تکرار کد در رتبه اول هست، عملکرد مدیریت منابع انسانی با تعداد کد ۶۷ در رتبه دوم است و مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران با ۶۳ کد در رتبه سوم قرار دارد.

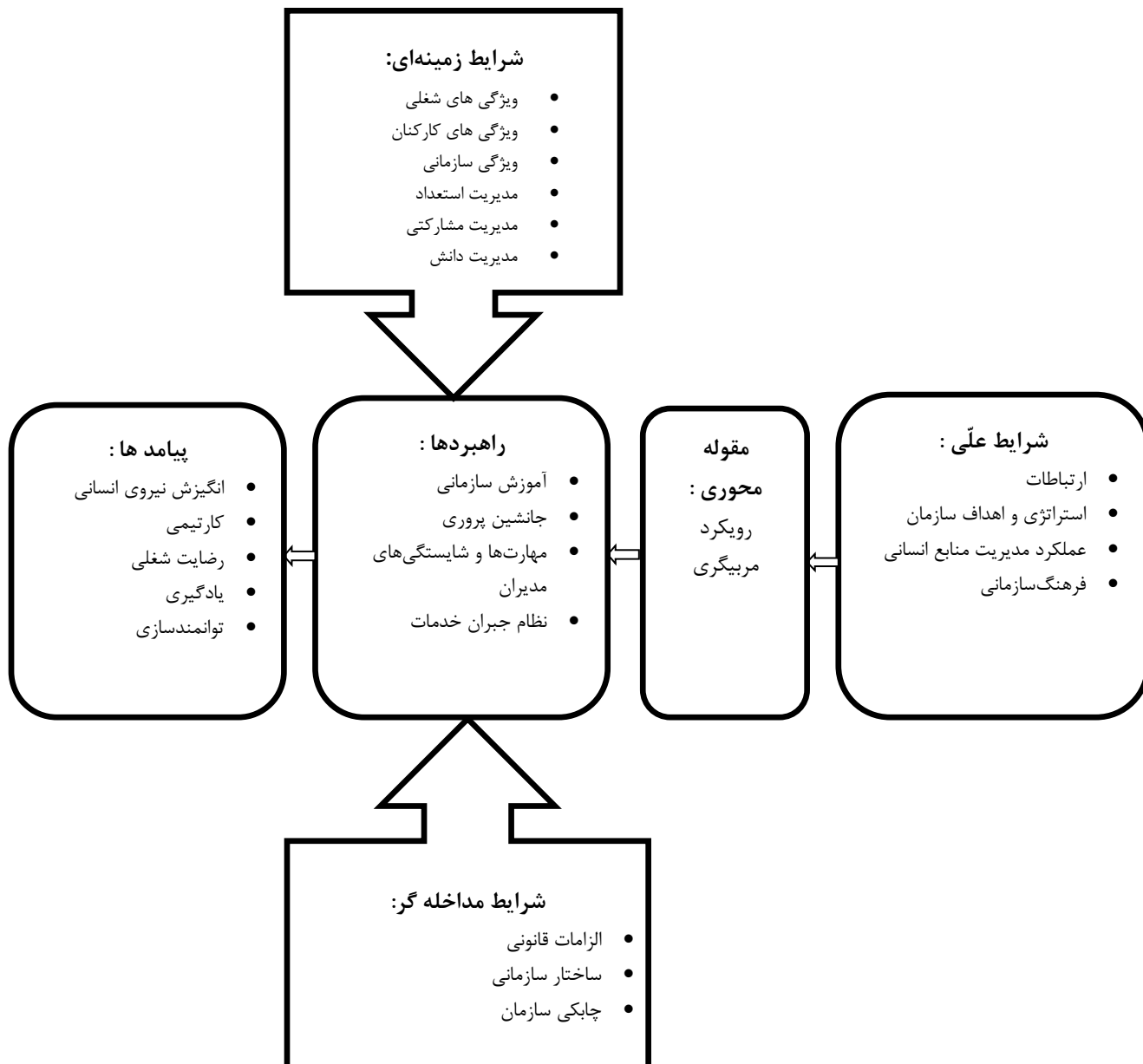
علاوه بر بررسی تعداد کدهای به‌دست‌آمده برای هر مقوله، می‌توان میزان درصد فراوانی تعداد مصاحبه شونده‌گانی که به هر مقوله اشاره کرده‌اند را نیز مورد بررسی قرارداد تا عمومیت و گستردگی طیف مقوله اشاره‌شده در میان همه افراد به دست آید. نتایج حاصل از خروجی نرم افزار در ادامه آورده شده است.



نمودار شماره (۲) درصد فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک شناسایی مقولات

از تعداد کل ۱۸ مصاحبه‌شونده، ۱۷ نفر معادل ۹۴.۴۴ درصد به مقوله مربی‌گری و مقوله عملکرد مدیریت منابع انسانی اشاره داشته‌اند. لذا مقوله مربی‌گری، علاوه بر تعداد تکرار کدها، از نظر عمومیت و فراگیری در پاسخگویان نیز در اولویت بوده که نشان از اهمیت این مقوله است. مقوله چابکی سازمان نیز توسط ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان معادل ۲۷.۷۸ درصد، اشاره شده است که دارای کمترین درصد فراوانی است.

کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و تصفیه‌ی نظریه است (۴۳). در انتها در مرحله‌ی کدگذاری انتخابی با توجه به نتایج گام‌های قبلی کدگذاری، مقوله‌ی اصلی انتخاب شده و به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها مرتبط شد، ارتباطات اعتبار بخشیده شده و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه‌ی بیشتر داشتند، بهبود یافتند. برای یکپارچه‌سازی و ارائه مدل نهایی الگوی مربی‌گری سازمانی، پس از شناسایی مقوله محوری و ربط دادن سایر مقوله‌ها در قالب پارادایم نظام‌مند نظریه‌سازی داده بنیاد، به پالایش الگوی طراحی شده و پروراندن عوامل اصلی اقدام و مدل نهایی پژوهش (یافته‌های محققان پژوهش) به شکل ذیل به دست آمد.



شکل شماره (۱) مدل کیفی پژوهش: طراحی الگوی مربیگری مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس در راستای انگیزش نیروی انسانی (بر اساس نظریه داده بنیاد)



از آنجایی که در کدگذاری انتخابی، فرایند روایت داستان، کشف مقوله محوری تحقیق و مرتبط ساختن آن با سایر مقوله‌ها در قالب مدل پارادایمی انجام می‌شود (۴۴) توضیح این فرایند (طراحی الگوی مربی‌گری مدیران عملیاتی شرکت) به تفصیل در ذیل بیان می‌گردد:

**شرایط علی**، شامل مواردی از مقولات است که مستقیماً بر پدیده محوری تأثیرگذار است یا به‌گونه‌ای ایجادکننده و توسعه‌دهنده این پدیده هستند که اغلب می‌توان با نگاهی منظم به داده‌ها و بازبینی حوادث آن‌ها را پیدا کرد نتایج به‌دست‌آمده، نشان داد که ارتباطات، استراتژی و اهداف سازمان، عملکرد مدیریت منابع انسانی فرهنگ‌سازمانی، می‌تواند از شرایط علی مؤثر باشد. برای مثال در بحث ارتباطات مصاحبه شونده شماره ۶ بیان می‌کند: یک تعریفی که از ارتباطات شده و خیلی مختصر است و من خیلی از آن خوشم می‌آید، می‌گویم مفهوم مشترک از یک بیان وقتی یک مربی بتواند یک پیامی را بدهد که دقیقاً مخاطب همین برداشت را بکند خوب خودبه‌خود رسیدن به آن خواسته‌ها و اهداف بیشتر می‌شود چون دیگر ابهامی وجود ندارد. و یا مصاحبه شونده شماره ۱۸ در موضوع استراتژی بیان می‌کند: آن یک مدل دیگری از کوچینگ هست که استفاده می‌شود ولی سازمان‌های بزرگ لازم هست که هدف و مأموریتی که برای مدیران تعیین شده بطور روشن باشد شاید این کار در هلدینگ خلیج فارس هنوز بطور کامل انجام نشده است. و یا مصاحبه شونده ۶ در خصوص فرهنگ سازمانی می‌گوید: به نظر من اول این فرهنگ سازمانی باید پذیرای نقش مربی‌گری باشد. و در زمینه عملکرد مدیریت منابع انسانی مصاحبه شونده ۱۳ بیان می‌دارد: ببینید دقیقاً زیرساخت‌های مربی‌گری این هست که قبلش یک سری از فرایندهای قبل از مربی‌گری را میت کرده باشیم یعنی اینکه تا زمانی که شما ندانید کدام دسته از کارکنانتان هایپر فورمن هستند، کدام دسته از آن‌ها عملکردشان پایین‌تر هست نمی‌توانید مربی‌گری را اجرا کنید.

**مقوله محوری**، همان پدیده اصلی موردنظر این پژوهش یعنی عوامل مؤثر طراحی الگوی مربی‌گری در سازمان است که اساس و محور فرایندی است که تمام مقوله‌های اصلی دیگر به آن ربط داده شده‌اند و با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان از عوامل تأثیرگذار بر این پدیده و راهبردهایی برآمده از آن و در ادامه پیامدهای و نتایج حاصل از این راهبردها سخن گفت. عوامل مربی‌گری، از معیارهای مهم و تأثیرگذار و به‌عنوان مقوله محوری می‌توان در نظر گرفت. به طور مثال مصاحبه شونده ۱۰ بیان می‌کند: مربی‌گری این هست که یعنی استعداد من را یک بار دیگر به خودم نشان می‌دهد و سرعت بهبود من را به من می‌گوید و باعث می‌شود توی آن چیزی که خودم دوست دارم؛ بیشتر رشد کنم و موفق‌تر بشوم. و یا مصاحبه شونده شماره ۱۶ بیان می‌کند: در داخل مربی‌گری در واقع تجارب وجود دارد که این تجارب قبلاً کشف شده است و عملی‌تر و عینی‌تر هست و نسبت به منتور، مشاوره و تدریس بسیار خاص‌تر، ویژه‌تر و عملی و کاربردی‌تر هست.

**راهبردها،** همان اقداماتی هستند که در پاسخ به مقوله یا پدیده محوری ارائه می‌شوند، به شکل هدفمندی انتخاب شده و با استفاده از آن‌ها می‌توان به پدیده محوری جامه عمل پوشاند. راهبردهایی که برای استقرار مربیگری، مدنظر قرار دهند، بسیار مهم است که مصاحبه‌شوندگان این پژوهش به آموزش سازمانی، جانشین پروری، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران و نظام جبران خدمات بیش از سایرین اشاره نمودند. به‌طور مثال در رابطه با آموزش سازمانی مصاحبه‌شونده شماره ۱۱، بیان داشت که «یک نفر مورد نگرش‌تان قرار گرفته و برنامه توسعه فردی را می‌خواهید برای آن اجرا کنید و در چند سال آینده می‌خواهید او را از یک نقطه به آن نقطه برسانید. و برای آنکه به آن نقطه یا هدف اصلی برسد باید تحت آموزش مربی‌گری قرار گیرد.» در رابطه با جانشین پروری مصاحبه‌شونده شماره ۱۳، بیان داشت که «در واقع ما اینجا مربی‌گری را زمینه و ابزاری میدانیم برای سطوح بالاتر که همان جانشین پروری و مدیریت استعداد هست.» در رابطه با مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران مصاحبه‌شونده شماره ۱۵، بیان داشت که «مهم‌ترین چیزی که یک مربی باید داشته باشد این هست که فردی که به آن مراجعه می‌کند به آن اعتماد پیدا کند به آن اعتقاد داشته باشد و دارای کاربزمایی باشد که بتواند در آن فرد نفوذ بکند و بر آن تأثیرگذار باشد و بیانش و کلامش و نحوه ارتباطش به گونه‌ای باشد که فرد بتواند از آن پیروی کند» در رابطه با نظام جبران خدمات مصاحبه‌شونده شماره ۱۳، بیان داشت که «سیستم پاداشی را طراحی کرده باشیم که به این کسانی که می‌روند این وظایف را انجام می‌دهند بونس تعلق بگیرد، پاداش تعلق بگیرد.»

**شرایط زمینه‌ای،** به‌طور کلی عوامل خاصی هستند که سازمان‌ها نمی‌توانند آن‌ها را کنترل کنند اما راهبردهای ما از آن بستر متأثر هستند. در رابطه با این عوامل طی مصاحبه‌ها بیشتر بر عوامل ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی سازمانی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش و مدیریت مشارکتی تأکید شده است. به‌طور مثال در رابطه با ویژگی‌های شغلی مصاحبه‌شونده شماره ۱۳، بیان داشت که «ببینید اینجا خوشبختانه این اتفاق نمی‌افتد و افرادی که دارای دانش خوبی هستند و متخصص هستند چه می‌خواهند منتور شوند و یا مربی اکثراً رسمی هستند پس آن خطر و یا تهدیدی که اگر من آن را یاد بدهم خودم بی‌استفاده می‌شوم و امنیت شغلی‌ام به خطر می‌افتد وجود ندارد.» در رابطه با ویژگی‌های کارکنان مصاحبه‌شونده شماره ۱۶، بیان داشت که «بحث کرامت انسانی داریم و قرار هست که ما آن اعتماد به نفس لازم را در آن فرد ایجاد کنیم بعد آموزش‌ها را به آن بدهیم و یا کوچ و مربی‌گری کنیم.» در رابطه با ویژگی سازمانی مصاحبه‌شونده شماره ۱۳، بیان داشت که «استاندارد ۳۴۰۰۰ پنج سطح بلوغ دارد و در سطح ۴ شما همانطوری که می‌بینید ما در این سطح بلوغ، توسعه شایستگی‌ها را داریم مربی‌گری را داریم.» در رابطه با مدیریت استعداد مصاحبه‌شونده شماره ۱، بیان داشت که «هدف غائی کوچینگ کردن این هست که ما خوب بتوانیم دانش و تجربه مان را انتقال بدهیم به نیروهایی که گرفتیم بعد آن‌ها بتوانند استعدادشان را شکوفا کنند و از انرژی و توانشان

استفاده کنند.» در رابطه با مدیریت دانش مصاحبه شونده شماره ۸، بیان داشت که «بعضی اطلاعاتشان را بروز نمی‌دهند. به خاطر اینکه می‌گویند خطر می‌شود برایمان. این مسأله از طریق ثبت دانش افراد حل شده و افراد به راحتی به همکاران خود انتقال دانش می‌کنند و آنان را هدایت و راهنمایی می‌کنند.» در رابطه با مدیریت مشارکتی مصاحبه شونده شماره ۳، بیان داشت که «در بحث مربی‌گری ارتباط دو سویه و دو طرفه است و مشاوره می‌دهد وقتی شما مشاوره می‌دهید آن کارکنان هم نظری می‌دهند و وقتی که احساس می‌کنند نظرشان شنیده می‌شود انگیزه بهتری را برای انجام کار دارند و کاری را که خودشان با آن مشاوره و آن مدیر دارند انجام می‌دهند قطعاً، چون نظر خودشان دخیل می‌باشد آن کار را بهتر انجام می‌دهند تا اینکه دستوری باشد و وقتی کاری دستوری باشد مقاومت پیش می‌آید برای این که مربی کنار شان باشد و ارتباط دو طرفه باشد که دارید کاری را انجام می‌دهید کار خیلی بهتر انجام می‌شود.»

**شرایط مداخله‌گر** که به تعدیل شرایط علی می‌پردازد و بر راهبردها تأثیر می‌گذارد، طی مصاحبه‌های انجام شده به عوامل الزامات قانونی، ساختار سازمانی و چابکی اشاره شده است. به طور مثال در رابطه با الزامات قانونی مصاحبه شونده شماره ۱۱، بیان داشت که «بخشی از قوانین سازمانی گاهی جلوی همچون کارهایی را می‌گیرد در بیشتر سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های دولتی اگر بودجه یا برنامه‌ای تدوین می‌شود. بر اساس یکسری ساختارها تنظیم می‌شود برای دوره‌های آموزش خاصی و این در آن قرار ندارد بنابراین سازمان دستش بسته خواهد بود که بخواهد موضوع جدیدی را وارد چرخه بکند در سازمانی که بودجه‌ای برای آن وجود ندارد و از قبل برای آن پیش‌بینی نشده است.» در رابطه با ساختار سازمانی مصاحبه شونده شماره ۱۳، بیان داشت که «برنامه‌ای که ما داریم بحث بازنگری در ساختار سازمانی است و این هست که شرکتی پتروشیمی بندرامام نیاز دارد که بداند کار خودش را با چه تعداد نیروی انسانی هم از لحاظ کمی و هم از لحاظ کیفی باید انجام دهد. مصاحبه شونده ۱۵ اذعان داشت پس ما یک محدودیت داریم در ساختار سازمان برای پذیرش رویکرد مربیگری» در رابطه با چابکی سازمان مصاحبه شونده شماره ۱۲، بیان داشت که «ثابت شده که نیروی انسانی باطراوات و کوشا و همراه می‌تواند تحت هر شرایطی، ولو بدترین شرایط باشد سازمان‌ها را سرپا نگه دارد.»

**پیامدها و نتایج**، از اتخاذ راهبردهایی نشات می‌گیرد که در حالت موفقیت‌آمیز، تحقق آن‌ها موجب تحقق مقوله محوری می‌شود. به عنوان نتیجه مصاحبه‌شوندگان این پژوهش برانگیزش نیروی انسانی، توانمندسازی، کار تیمی، رضایت شغلی، یادگیری، اشاره کرده‌اند. به طور مثال در رابطه با انگیزش نیروی انسانی مصاحبه شونده شماره ۱، بیان داشت که «عرض کردم وقتی فردی دارد کوچ می‌شود برانگیخته می‌شود. دیگه او احساس می‌کند مهم است او احساس احترام می‌کند و احساس مهم بودن می‌کند عزت نفسش را حفظ می‌کند تا وقتی ما بخواهیم بصورت آمرانه بگوییم یک کاری انجام

بدهد و یا همین مصاحبه شونده می گوید اگر ما بتوانیم این حس مهم بودن و حس تعلق سازمانی را در کارکنان افزایش دهیم قطعاً انگیزه آن‌ها برای کار کردن در سازمان‌ها بیشتر خواهد شد.» در رابطه با توانمندسازی مصاحبه شونده شماره ۱۶، بیان داشت که «مربیگری از آن جایی که مبحث جدیدی هست در مباحث روانشناسی که تخصص من هست در روانشناسی مثبت‌گرا می‌گوید افراد جدای از ویژگی‌های منفی‌ای که دارند یکسری ویژگی‌های مثبت دارند بیایم آن‌ها را رشد بدهیم و پرورش دهیم. و در این زمینه مصاحبه شونده ۶ بیان داشت: مربی‌گری احساس ارزشمندی در افراد را به وجود می‌آورد و به خلاقیت و توانمندی آنها کمک می‌کند.» در رابطه با کار تیمی مصاحبه شونده شماره ۲، بیان داشت که «کوچینگ به نظر من در مفهوم ساده اش می‌شود پرورش دادن، پرورش دادن قابلیت‌های افراد که شکل بگیرند در قالب یک تیم و منسجم حرکت کنند به سمت اهداف عالیه سازمان و یا مصاحبه شونده ۶ بیان داشت: ویژه‌گی دیگری که مربی باید داشته باشد ظرفیت فراهم آوردن کار تیمی را داشته باشد.» در رابطه با رضایت شغلی مصاحبه شونده شماره ۵، بیان داشت که «افراد انگیزشی را از انتقال دانش بدست می‌آورند بیش از اینکه نفع مادی اش را در نظر بگیرند بیشتر رضایت درونی خودشان بعنوان متعامل انگیزشی هست که می‌تواند به افراد و سازمان کمک کند. و یا مصاحبه شونده ۱ در این رابطه می‌گوید: آن نقاط قابل بهبودمان، استخراج و برنامه‌ریزی شده که سطح رضایت و انگیزش کارمندان بالاتر برود» در رابطه با یادگیری سازمان مصاحبه شونده شماره ۳، بیان داشت که «خوب شخص فراگیر باید در حوزه‌ای که دارد کار می‌کند علاقه مند باشد. خیلی علاقه مندی توی آن حوزه‌ای که دارد کار می‌کند مهم است اگر شخص در آن حوزه‌ای که کار میکند علاقه‌ای نداشته باشد کار نمی‌کند و نمی‌تواند یاد بگیرد و فراگیری هم غیر ممکن است.» و یا مصاحبه شونده ۱ در این رابطه می‌گوید: در داخل فضای کوچینگ یادگیری بهتر صورت می‌گیرد تا یک فضای امر و نهی و یک فضای یک طرفه‌ی آمرانه.

روایی و اعتبار ابزار بخش کیفی برای تأیید و صحت داده‌ها در مورد اعتبار مطالعه، از شیوه بررسی به‌وسیله اعضای پژوهش، مبانی نظری و پیشینه تحقیق استفاده گردید. برای این منظور محقق ابتدا به مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق پرداخت. سپس نظرات و رهنمودهای تعدادی خبره را اخذ نمود. به این ترتیب که نتایج تحلیل و مقوله‌بندی‌های حاصل از مصاحبه‌شونده‌ها، در اختیار آنان قرار گرفت که آن‌ها را تأیید نمودند. جهت تعیین اعتبار بیرونی (انتقال‌پذیری) یافته‌ها از تکنیک‌های حصول اشباع نظری بهره گرفته شد. به این ترتیب که در مورد کلیه نکاتی که ممکن است بر قابلیت انتقال اثر بگذارد و قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌ها را افزایش دهد، تأکید شد. نکته مهم اینکه در مدل پارادایمی فوق متغیرها در مرحله کد گذاری گزینشی با توجه به تفسیر داده‌ها و تعاملی که بین تحلیلگر و داده‌ها رخ می‌دهد مثلاً مدیریت دانش در شرایط زمینه‌ای و ارتباطات به عنوان شرایط علی نمایان می‌شوند.

### قابلیت اعتماد

درصد اتفاق نظر بین دو مشاهده گر، اغلب در ارزیابی کیفیت مشاهدات آنها حائز اهمیت است. به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا<sup>۱</sup> استفاده شده است. بدین طریق که شخص دیگری (از نخبگان این رشته) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط محقق، اقدام به دسته بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط محقق با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است. همان طور که در جدول ۱ مشاهده می گردد، محقق ۲۳ مفهوم و فرد دیگر ۲۰ مفهوم ایجاد کرده اند که از این تعداد ۱۹ مفهوم مشترک هستند.

جدول شماره (۱) وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط محقق و فرد دیگر

		نظر محقق		
		بله	خیر	مجموع
نظر فرد دیگر	بله	A=۱۹	B=۱	۲۰
	خیر	C=۴	D=0	۴
	مجموع	۲۳	۱	۲۴

$$\text{مشاهده شده} = \frac{A + D}{N} = \frac{19}{24} = 0.792$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{20}{24} \times \frac{23}{24} \times \frac{4}{24} \times \frac{1}{24} = 0.006$$

$$K = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0.7 - 0.006}{1 - 0.006} = 0.791$$

جدول شماره (۲) وضعیت شاخص کاپا

وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا
ضعیف	کمتر از صفر
بی اهمیت	بین ۰ تا ۰/۲
متوسط	بین ۰/۲۱ تا ۰/۴
مناسب	بین ۰/۴۱ تا ۰/۶
معتبر	بین ۰/۶۱ تا ۰/۸
عالی	بین ۰/۸۱ تا ۱

همان طور که دیده می شود مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۷۹۱ محاسبه شد که با توجه به جدول ۲ در سطح توافق معتبر قرار گرفته است.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر سعی شده است تا با انجام یک مطالعه علمی و نظام مند در شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس، الگوی مربیگری مدیران عملیاتی در راستای انگیزش نیروی انسانی طراحی و تبیین گردد. نتایج نشان داد تعداد ۱۴۵ کدباز از میان ۸۰۵ مفهوم شناسایی شده است ۱۴۵ کد اولیه در قالب ۲۳ مقوله شامل ارتباطات، استراتژی و اهداف سازمان، الزامات قانونی، انگیزش نیروی انسانی، آموزش سازمانی، توانمندسازی، کار گروهی (تیم ورک)، جانشین پروری، چابکی سازمان، رضایت شغلی، ساختار سازمانی، عملکرد مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، مربیگری، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران، نظام جبران خدمات، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی سازمانی، یادگیری شناسایی شده است. مربیگری، هنر راهنمایی یک فرد به منظور شناسایی و توسعه نقاط قوت فردی، کشف جبران و مدیریت نقاط نیازمند توسعه فردی، برنامه ریزی برای مسیر شغلی و توسعه فردی و بهبود ارتباط اثربخش، است (۳۶). مربیگری مدیر به عنوان یک عمل اثربخش مدیر، تعریف می شود که به یادگیری و اثربخشی کارکنان یاری می رساند (۴۵). طی دو دهه گذشته مربیگری مدیران در سازمان‌ها بسیار رواج یافته است به طور ایده آل هنگام درگیر شدن در فرآیند مربیگری، مدیران که همواره به نقش خود به عنوان یک مدیر مستقیم و کنترل کننده پرداخته‌اند، باید به نقش یک مربی که به جمع‌گرایی و تعامل مشارکتی تأکید دارد، تغییر جهت دهند. با این وجود، فرآیند مربی‌گری سیستماتیک نیازمند مربیان اجرایی است که دارای مهارت‌های مدیریتی قوی باشند تا بتوانند چارچوب مربی‌گری لازم که لافر<sup>۱</sup> (۴۶) به عنوان برنامه رهبری استراتژیک برای خلق تغییر سیستماتیک پیشنهاد داد را اجرا کنند علاوه بر این، الزامات اجرای تغییر سیستماتیک در سازمان‌ها برای رهبران و مربیان اجرایی به خاطر چالش‌ها و پیچیدگی‌ها چندوجهی هستند (۴۷). علاوه بر این، لانتز<sup>۲</sup> (۴۸) نه اصل را برای حرفه مدیریت پروژه با عنوان "رهبری برای مدیریت" ارائه کرد که شامل این موارد می شود: الف) محوریت کارکنان؛ ب) نقض پارادایم؛ ج) اشتیاق؛ د) کمال؛ ز) اولویت بندی؛ س) مقاومت؛ ش) اقتناع؛ ن) همکاری؛ و) اقدام اصولی (۲۴). اصول لونتز، عواملی برای مدیریت پروژه استراتژیک هستند تا سازمان‌ها را برای برنده شدن در جایگاه یابی در بازار رهبری کنند. نه اصل لانتز (۴۸) را می توان با مربیان اجرایی پیاده کرد تا چشم انداز

<sup>۱</sup>. Laufer

<sup>۲</sup>. Luntz

فعالیت‌های عملیاتی روزانه و حق‌الزحمه آن‌ها مشخص شود. علاوه بر این، در فرآیند مربی‌گری توسعه مدیریت پروژه، لازم است مدیران اجرایی یک مدل خاص مربی‌گری بسازند که با چشم‌انداز داخلی سازمان، مأموریت، اهداف و فرهنگ‌های سازمان همبسته باشد و با فرصت‌ها، ضعف‌ها و چالش‌های خارجی بازار تعامل داشته باشد (۴۹). اصول رهبری لانتز ممکن است به تعیین فرهنگ سیستماتیک برای یادگیری سازمانی کمک نماید (۵۰). برای سازمان‌ها، ارزش مربی‌گری در فرهنگ کیفیت وجود دارد که ارزش‌های سازمانی، هنجارها و اصول را در برمی‌گیرد (۵۱). به عبارت دیگر، اصول رهبری لوتز و عملیات لافر، چارچوب استراتژیک و کارآمدی برای فرهنگ‌سازمانی هستند تا یادگیری سازمانی مدیریت پروژه را ارتقا دهند (۵۱). با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد.

پیشنهاد می‌گردد که از مدیرانی در رأس سازمان استفاده کنند که تجربه کافی در زمینه کارهای محوله داشته باشند تا بتوانند به پیشرفت و عملکرد کارکنان آن سازمان کمک کنند  
پیشنهاد می‌گردد از مدیران خوش‌اخلاق و خوش‌برخورد در رأس کار استفاده گردد که این امر باعث می‌شود کارکنان عملکرد بهتری در کار خود داشته باشند.  
پیشنهاد می‌گردد از مدیران و مربیانی استفاده گردد که از دانش کافی و تسلط لازم بر کار برخوردار باشند.

با توجه به اینکه پیگیری مشکلات کارکنان از جانب مربی و مدیر بر عملکرد آنان تأثیرگذار است. بنابراین به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که به این مهم توجه خاصی داشته باشند. چون اگر مشکلاتی برای کارمند سازمان مربوطه چه در زمینه زندگی شخصی و چه در محیط کار و این مشکل از طرف مدیران سازمان پیگیری شود باعث اعتماد به نفس کارمند می‌شود و در آینده درصد جبران با عملکرد خودش در محیط کار تلاش خواهد کرد. بنابراین پیگیری مشکلات کارکنان از طرف مدیر سازمان می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان آن سازمان داشته باشد.  
پیشنهاد می‌شود که چشم‌انداز آینده سازمان با برنامه‌ریزی و اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت ترسیم شود و کارکنان را نسبت به این اهداف و چشم‌اندازها در جریان بگذارند که این کار می‌تواند بر انگیزه کارکنان تأثیرگذار باشد زیرا مسئولیت‌های خودشان در آینده را پیش‌بینی می‌کنند.

## منابع

1. Ellinger AD, Beattie RS, Hamlin RG. The manager as coach. The complete handbook of coaching; 2014: 257-70.
2. Joo BKB, Sushko JS, McLean GN. Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. Organization Development Journal. 2012 Apr 1; 30(1): 19-38.
- 3- Ladyshewsky RK. The manager as coach as a driver of organizational development. Leadership & Organization Development Journal. 2010 Jun 15; 31(4): 291-2.

- 4- Munteanu A, Rațiu L. The Manager as Coach: Cross-Cultural Adaptation of an Instrument Assessing Managers' Coaching Skills. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*. 2018 Dec; 36(4): 303-19.
- 5- McCarthy G, Milner J. Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2020 Jan; 58(1): 149-70.
- 6- Podolchak NY, Prokopyshyn-Rashkevych LM, Karkovska VY. The influence of coaching on the development of manager's leadership skills. *Scientific Bulletin of National Mining University*. 2019 Aug; 1(4).
- 7- Rayner J, Morgan D. An empirical study of 'green' workplace behaviours: ability, motivation and opportunity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2018 Jan; 56(1): 56-78.
- 8- Ozkeser B. Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*. 2019 Jan 1; 158: 802-10.
- 9- Rezaei-Nazbani, L. The role of management in motivating employees. *National Conference on New Educational and Research Approaches in Education*; 1396. (in persian)
- 10- Ismail AB, Nursaadatun Nisak A, Zainol A. Managerial coaching in enhancing employees' motivation. *Acta Universitatis Danubius. (Economica)*. 2016 May 27; 12(3): 56-71.
- 11- Ahrami, H. *Workplace coaching*. 1392. Tehran: Industrial Management Organization Publications. (in persian)
- 12- alalian, N. *Coaching: Managers' Need for Change*. Fourth National Conference on Applied Research in Management, Economics and Accounting, Iran, Tehran, Soroush Hekmat Mortazavi Center for Islamic Studies and Research; 1397. (in persian)
- 13- Excellence Statement (EFQM) of Persian Gulf Petrochemical Industries Company (Holding) in 2015. (in persian)
- 14- Faraji, M. *Coaching: A New Approach to Promoting Working Teams*. 1394. Tehran: Ariaken New Innovators Publications. (in persian)
- 15- Hugill K, Sullivan J, Ezpeleta ML. Team coaching and rounding as a framework to enhance organizational wellbeing, & team performance. *Journal of Neonatal Nursing*. 2017 Jun 1; 24(3): 148-53.
- 16- Admi H, Eilon-Moshe Y. Do hospital shift charge nurses from different cultures experience similar stress? An international cross sectional study. *International journal of nursing studies*. 2016 Nov 1; 63: 48-57.
- 17- Baker SJ. Rounding for outcomes: an evidence-based tool to improve nurse retention, patient safety, and quality of care. *Journal of Emergency Nursing*. 2010 Mar 1; 36(2): 162-4.
- 18- Benner P, Tanner C, Chesla C. *Expertise in nursing practice*. 2nd Edition. 2016. New York, NY: Springer Publishing Company.
- 19- Cathcart EB, Greenspan M, Quin M. The making of a nurse manager: the role of experiential learning in leadership development. *Journal of Nursing Management*. 2010 May; 18(4): 440-7.
- 20- Cornthwaite K, Edwards S, Siassakos D. Reducing risk in maternity by optimising teamwork and leadership: an evidence-based approach to save mothers and babies. *Best Practice & Research Clinical Obstetrics & Gynaecology*. 2013 Aug 1; 27(4): 571-81.
- 21- Dai Y. *Coaching Leadership, Job Motivation and Employee Innovation Behavior*. In 5th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development (SSCHD 2019); 2019 Dec (pp. 592-597): Atlantis Press.



- 22- Visser M. System dynamics and group facilitation: contributions from communication theory. *System Dynamics Review*. 2010 Dec; 23(4): 453-63.
- 23- Skinner BF. Utopia through the control of human behavior. *Listener*. 2007; 77: 55-6.
- 24- Burrell DN. Exploring leadership coaching as a tool to improve the people management skills of information technology and cybersecurity project managers. *HOLISTICA–Journal of Business and Public Administration*. 2018 Aug 1; 9(2): 107-26.
- 25- Rosha A, Lace N. The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2016 Mar; 2(1): 2.
- 26- Kołodziejczak M. Coaching across organizational culture. *Procedia Economics and Finance*. 2015 Jan 1; 23: 329-34.
- 27- Shaw P. Focused individual and team coaching as exemplars of flexible HR practice. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2016 Mar 1; 17(1): 101-3.
- 28- Mozaffari MM, Tolouei H. A study of the effectiveness of transformational leadership style in the organization. *The Second National Conference Of New Ideas In Business Management*; 1398. (in persian)
- 29- Rusu G, Avasilcai S. Human resources motivation: an organizational performance perspective. *Annals of the Oradea University. Fascicle of Management and Technological Engineering*. 2013; 22(12): 331-4.
- 30- Pfeffer J. Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance and what we can do about it. *HarperCollins*; 2018 Mar 20.
- 31- Deci EL, Olafsen AH, Ryan RM. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017 Mar 21; 4: 19-43.
- 32- Saether EA. Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *The Journal of High Technology Management Research*. 2019 Nov 1; 30(2): 100350.
- 33- Tay L, Diener E. Needs and subjective well-being around the world. *Journal of personality and social psychology*. 2011 Aug; 101(2): 354.
- 34- SuJin S. Facilitating employee socialization through mentoring relationships. *Career Development International*. 2016 Oct 10; 21(6): 554-70.
- 35- Moghli A, Ahmadi SAA, Azar A, Khodami AS. Identify the factors affecting the creation of a coaching organization. *Journal of Management Studies (Transformation Improvement)*. 2013; 23(71): 161-85. (in persian)
- 36- Sangari N, Puroli B. The effect of managerial coaching behavior on results related to employee performance. *Quarterly Journal of Management and Development Process*. 1393; 27(3): 141-71. (in persian)
- 37- Fathi Vajargah K, Khorasani A, Daneshmandi S. A Study of the Conditions and Areas of Establishment of Coaching in Human Resources Training and Improvement Activities. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*. 1394; 8(15): 65-87. (in persian)
- 38- Sehat S, Khosravi H. The role of effective organizational communication in coaching. *International Conference on Management and Accounting*. Tehran, Nikan Institute of Higher Education; 2015. (in persian)
- 39- Danaifard H, Emami SM. Qualitative research strategies: A reflection on data foundation theory. *Management Thought*. 1386; 1(2): 69-76. (in persian)

- 40- Cresswell, John. *Qualitative Scanning and Research Design: Choosing from Five Approaches (Narrative Studies, Phenomenology, Data Foundation Theory, Ethnography, Case Study)*. 2nd Edition. Translators: Hassan Danaeifard and Hossein Kazemi. 1391. Tehran: Saffar Publications. (in persian)
- 41- Mohammadpour A. *Experience of Modernization (Study of Change and Development in Horaman by Background Theory Method)*. 1392. Tehran: Sociologists Publications. (in persian)
- 42- Danaeifard H, Emami SM. *Foundation Data Theory Strategy in Organizational and Management Studies (Chapter 4 of Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach)*. 2013. Saffar Publications. (in persian)
- 43- Strauss, A., Carbin, J. *Fundamentals of Qualitative Research: Techniques and Stages of Production of Background Theory*. 6th Edition. Translator: Ebrahim Afshar. 1396. Tehran: Ney Publishing. (in persian)
- 44- Ezkia M, Imani Jajarmi H, Farzizadeh Miandehi Z. *Applied Research Methods: Application of Basic Theory*. 2011. Tehran: Kayhan Publishing Company. (in persian)
- 45- Ellinger AD, Ellinger AE, Keller SB. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human resource development quarterly*. 2003 Dec; 14(4): 435-58.
- 46- Laufer A. *Mastering the leadership role in project management: Practices that deliver remarkable results*. 2012 Apr 23. FT Press.
- 47- McCarthy G, Milner J. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*. 2013 Jul 12; 32(7): 768-79.
- 48- Luntz F. *Win: The key principles to take your business from ordinary to extraordinary*. 2011 Mar 1. Hachette Books.
- 49- Mayfield J, Mayfield M. The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis. *The Journal of Business Communication (1973)*. 2012 Oct; 49(4): 357-76.
- 50- Walker-Fraser A. An HR perspective on executive coaching for organisational learning. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*. 2011 Aug 1; 9(2): 67-78.
- 51- Freedman AM, Perry JA. Executive consulting under pressure: A case study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2010 Sep; 62(3): 189-202.