

## ارائه مدل رهبری مربی گرا بر اساس نظریه پردازي داده بنیاد (مورد مطالعه: صنعت برق ایران)

سعید نیک اخلاق<sup>۱</sup> | رضا هویدا<sup>۲</sup> | امیرحسین محمد داودی<sup>۳</sup>

### چکیده

یکی از مدل‌های نوین رهبری در سازمان‌های پیشرو، مدل رهبری مربی گرا است. هدف مقاله حاضر ارائه مدل رهبری مربی گرا در صنعت برق ایران بر اساس رویکرد آمیخته است. در بخش کیفی از روش نظریه پرداری داده بنیاد استفاده شد و جامعه هدف شامل متخصصان برجسته و اساتید دانشگاه در زمینه رهبری و مربیگری بود. با استفاده از نمونه‌گیری گلوله‌برفی، در مجموع با ۱۶ نفر مصاحبه انجام شد و جدیدترین منابع مرتبط نیز، مورد تحلیل قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها، از رویکرد سیستماتیک استراوس و کوربین توسط نرم‌افزار MAXQDA2020 استفاده شد. پس از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری اولیه، ۷۹۱ کدباز و سپس ۳۵ کد محوری مرتبط با ۶ کد انتخابی ایجاد شد. با توجه به مدل مفهومی، عوامل مؤثر در مدل رهبری مربی گرا و راهبردهای پیاده‌سازی آن و در نهایت پیامدها استخراج گردید. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه کارمندان بخش دولتی صنعت برق، مشتمل بر ۱۶۸۹۹ نفر بودند که از این میان با استفاده از فرمول کوکران و نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، ۳۷۵ نفر انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته ۷۶ سؤالی استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار SmartPLS3 استفاده گردید. نتایج بخش کمی پژوهش، گویای تأیید مدل شناسایی شده بود. بر اساس مدل استخراج شده، مدیران می‌توانند جهت نهادینه‌سازی سبک رهبری مربی گرا گام بردارند.

کلیدواژه‌ها: مدل؛ رهبری مربی گرا؛ نظریه پردازي داده بنیاد؛ صنعت برق ایران

۱

سال شانزدهم

بهار ۱۴۰۳

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۵/۱۶

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۱۱/۰۹

صص: ۴۷-۱۱

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



DOR:

۱. نویسنده مسئول: دانش آموخته دکترای مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

Sa\_nik@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران.

## مقدمه و بیان مسئله

رهبری مربی گرا<sup>۱</sup>، سبک رهبری است که در آن رهبران سازمان با کارکنان خود ارتباط برقرار می کنند تا رشد حرفه ای آنها را تقویت کنند. در این فرایند یک رهبر باتجربه و آگاه، وقت و انرژی خود را برای کارکنان خود سرمایه گذاری می کند. این کار برای همسویی اهداف کارکنان با نقاط قوت آنها و کار بر روی نقاط ضعف آنها برای تبدیل شدنشان به رهبران بهتر در آینده انجام می شود (ربها<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

صنعت برق از صنایع پیشرو در کشور بوده که در حوزه فنی رشد قابل قبولی دارد. با این حال در مباحث مدیریت منابع انسانی، علی رغم فعالیت های بسیار، اقدامات ساختاریافته کمتری در این صنعت انجام شده است (خنجری و همکاران، ۱۳۹۷). توسعه منابع انسانی از مهم ترین و کلیدی ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی است که غیر قابل چشم پوشی است. یکی از دلایل مهم شکست مدیریت منابع انسانی در سازمان های توجیهی به عنصر انسانی و توسعه آن است (معدنی، ۱۴۰۱:۱۲). با توجه به اشتغال، مشاهدات میدانی و تجربیات محقق در صنعت برق می توان گفت در حوزه اجرا، یکی از مسائل موجود در حوزه منابع انسانی در صنعت مذکور، کمبود سیستم هایی اثربخش در خصوص توانمندسازی و توسعه منابع انسانی است. به لحاظ نظری و جهت بررسی اسناد و منابع مربوطه، محقق اقدام به جستجو در سایت های معتبر علمی و مراجعه به منابع و اسناد کتابخانه ای در وزارت نیرو و شرکت توانیر (شرکت تولید، توزیع و انتقال نیروی برق ایران) نمود که مشخص گردید پژوهشی در خصوص نظریه پردازی، طراحی مدل و استقرار فرایندها در رابطه با مربیگری رهبران در صنعت فوق الذکر وجود ندارد. به عبارت دیگر، بررسی فرایندهای منابع انسانی در صنعت برق نشان می دهد که کاستی هایی در طراحی و اجرای فرایندهای مربیگری در این صنعت وجود دارد؛ لذا با عنایت به خلا پژوهشی و اجرایی در خصوص فرایندهای توانمندسازی و توسعه منابع انسانی در زمینه مربیگری در صنعت برق، پژوهشگر به دنبال دستیابی به مدل رهبری مربی گرا در این صنعت است.

1. Coaching leadership  
2. Rabha

عدم ایفای نقش مربیگری توسط مدیر یا رهبر، باعث می‌شود کارکنان بهره‌وری کمتر و تعهد پایین‌تری داشته باشند، خود را ارزشمند تلقی نکنند، انتقال دانش و مهارت به آنان صورت نگیرد و در نتیجه بهبود عملکرد به دست نمی‌آید که پیامد آن ضعف در توانمندسازی کارکنان است (نیک اخلاق و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۱۱)

آینده صنعت برق ایران در گرو اتخاذ استراتژی و برنامه‌ریزی لازم به‌منظور تأمین منابع مالی، رفع مشکلات زیر ساختی صنعت و توانمندسازی نیروی انسانی در توسعه و بهره‌برداری از صنعت برق و نیز پایش یک برنامه جدی برای اصلاح تدریجی نابسامان‌های موجود است (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به اهمیت صنعت برق به‌عنوان یک صنعت استراتژیک و مطالب ذکر شده، به نظر می‌رسد شناسایی و استفاده از مدل‌های نوین مدیریتی و رهبری توسط مدیران و رهبران صنعت برق، می‌تواند کمک قابل توجهی در حل مسائل و اصلاح تدریجی نابسامانی‌های این صنعت زیربنایی نماید؛ لذا تحقیق حاضر در پی احساس نیاز به توانمندسازی نیروی انسانی در توسعه و بهره‌برداری از صنعت برق در زمینه مسائل مدیریتی انجام شده و می‌توان سؤال اصلی پژوهش را این‌طور بیان کرد که مدل رهبری مربی‌گرا در صنعت برق ایران چگونه است؟

## مبانی نظری

یکی از سبک‌های نوین رهبری در سازمان‌های مدرن، سبک رهبری مربی‌گرا است. این نوع رهبری، فرایندی برای توسعه تخصص و رشد فردی است. نخستین بار واژه رهبری مربی‌گرا توسط گولمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) ارائه شد. وی در مقاله‌ای تحت عنوان "رهبری نتیجه محور"<sup>۲</sup> که در مجله کسب‌وکار هاروارد<sup>۳</sup> چاپ شد، شش سبک رهبری را معرفی کرد که یکی از این سبک‌ها، سبک رهبری مربی‌گرا بود. پژوهش او نشان می‌دهد که از میان سبک‌های رهبری، سبک مربی‌گرا کمتر از دیگر سبک‌ها استفاده می‌شود. در پژوهش فوق‌الذکر اثرگذاری سازمانی سبک رهبری مربی‌گرا در مقایسه با پنج سبک دیگر، مثبت ذکر گردیده است (گولمن، ۲۰۰۰).

1. Goleman
2. Leadership That Gets Results
3. Harvard Business Review

سبک رهبری مربی گرا، رهبران را ملزم به توسعه مهارت‌های پیشرفته گوش دادن و پرسش‌گری می‌سازد (درايور<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳). رهبران مربی گرا به دنبال اعمال تغییرات بلندمدت رفتاری و افزایش آگاهی‌ها هستند و خود به‌عنوان یک مربی وارد عمل می‌شوند (نادری بنی، ۱۳۹۶: ۵۳). سبک رهبری مربی گرا، شباهت‌های زیادی به رهبری دموکراتیک دارد، اما تأکید بیشتری بر رشد و موفقیت تک‌تک کارکنان دارد. مدیر به طور مداوم با پرسش از کارکنان و با تشویق آنها به تلاش برای انجام وظایف و روبرو شدن با چالش‌های جدید و همچنین ایجاد مهارت‌های لازم در آنان جهت بهبود نقاط قوتشان کمک می‌کند. رهبر مربی گرا معمولاً قصد دارد، کارکنان را آموزش دهد بدون اینکه به آنها جواب سؤالاتشان را بدهد. کار باید توسط کارکنان انجام شود و رهبر مربی گرا از آنها حمایت می‌کند (بیکر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

مدیران موفق باید توانایی یادگیری را در صنعت خود نهادینه نمایند و آن را بخشی از مهارت‌های عملی خود کنند. همچنین باید این توانایی را در افرادی که بر آن‌ها نظارت دارند نیز، تقویت کنند. آن‌ها باید با حمایت کل سازمان، خودشان را تبدیل به مربیانی کنند که وظیفه‌شان ایجاد انرژی، خلاقیت و کمک به یادگیری افراد تیم است. رهبری مربی گرا در تیم‌هایی که بیشتر خود هدایت‌شونده هستند، انگیزه یادگیری چیزهای جدید را دارند و مایل‌اند خود را به چالش بکشند، بهترین عملکرد را دارد (ایبارا و اسکولار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). همچنین برای موفقیت در سبک رهبری مربی گرا، مدیر باید فعالانه گوش دهد، در صورت لزوم سؤال کند، بازخورد سازنده بدهد و یک محیط قابل اعتماد برای تیم ایجاد کند. او باید بتواند نسبت به احساسات و عقاید دیگران همدلی نشان دهد و همچنین نقاط قوت زیردستان را بشناسد و به آنها اشاره کند، به‌طوری‌که افراد زیردست بتوانند، بیشتر پیشرفت کنند (واچل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

اکثر رهبران با نقش مدیریت روزانه عملکرد مستقیم خود، راحت هستند. با این حال، بسیاری از رهبران در مورد نقش توسعه‌ای خود، به‌ویژه مربیگری، آشنا نیستند. توسعه کارکنان عامل اصلی سودآوری برای سازمان است که با کمک آن می‌توان از تمامی منابع خلاقیت در سازمان بهره‌مند شد (طلایی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۲). اکثر کارکنان می‌خواهند، مدیران به مربیگری آنها بپردازند،

1. Driver  
2. Becker  
3. Ibarra & Scoular  
4. Wachtel

اما می‌گویند، این به‌اندازه کافی اتفاق نمی‌افتد. رهبران در بهترین موقعیت برای حمایت از توسعه کارکنان خود هستند. مهارت‌های مربیگری یکی از ابزارهای مهمی است که می‌تواند برای تجدید تجارب روزمره کارکنان در محل کار و پیشرفت و توسعه ظرفیت رهبری در افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها استفاده شود (ناد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

### پیشینه پژوهش

در طی دو دهه گذشته، مربیگری مدیران در سازمان‌ها بسیار محبوب شده است و سازمان‌ها و مدیران، آن را به‌عنوان یکی از رفتارهای مطلوب برای رهبری سازمانی، مدیریت و یادگیری تشخیص می‌دهند (نصرتی و همکاران، ۱۴۰۰:۱۱۱).

شاطری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران" به نتایج مهمی دست یافتند. نتایج نشان داد که مهم‌ترین سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران شامل مربیگری، آموزش، خود توسعه‌ای، یادگیری عملی، مدیریت عملکرد، کار تیمی، تسهیم دانش، نشست‌های درون/برون‌سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی (عمودی)، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی (افقی)، جانشین‌پروری، تکنیک‌های طراحی مشاغل و شبکه‌سازی بود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مربیگری سازوکاری اثربخش جهت توسعه استعدادها در صنعت برق ایران است. شاطری و همکاران، با توجه به یافته‌های پژوهش توصیه می‌نمایند، مدیران و رهبران ارشد صنعت برق به دنبال تدوین نظام‌هایی برای استفاده از سازوکارهای مشخص شده در این پژوهش مانند مربیگری و سایر سازوکارها به معنای واقعی باشند (شاطری و همکاران، ۱۳۹۴).

مایلنر و همکاران (۲۰۱۸) اظهار می‌دارند که تقاضای رهبران برای مربیگری کارکنان خود در حال افزایش است و این امر فواید زیادی دارد. باین‌حال، در مورد مدیران، آموزش مربیگری یا آن آموزش‌هایی که در سازمان‌های آنها مورد نیاز است، کم است (مایلنر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). پارک و وی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان "مطالعه‌ای در مورد رابطه بین رهبری مربی‌گرا با استقلال شغلی و تعهد شغلی" در یک مطالعه تجربی به اهمیت مربی‌گری به‌عنوان یک

1. Naude

2. Milner, McCarthy & Milner

سبک رهبری جدید و موثر تاکید می‌نمایند. نتایج نشان می‌دهد رهبری مربی گرا بر استقلال شغلی و تعهد شغلی کارمندان تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، استقلال شغلی به طور قابل توجهی بر تعهد شغلی تأثیر می‌گذارد. آنها اظهار می‌دارند، این نتایج حاکی از آن است که مربی گری یک سبک رهبری جدید و موثر است که بر نگرش کارکنان و اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد، بنابراین باید از مربی گری برای افزایش استقلال شغلی و تعهد کارمندان استفاده شود (پارک و وی، ۲۰۲۰).

سی‌می‌نوا<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان "مربیگری به‌عنوان یک نقش مدیران: عوامل تعیین‌کننده سبک رهبری مربی گرا" به موضوع توسعه سبک رهبری مربی گرا در مدیران پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل مختلف زمینه‌ای و مداخله‌گر وجود دارد که منجر به شکل‌گیری سبک رهبری مربی گرای مدیران، به‌ویژه متخصصان جوان می‌شود. همچنین، تأثیرات آموزش مربیگری مدیران در فرایند توسعه سبک رهبری مربی گرا و پیامدهای مدیریتی آن، مورد بحث قرار گرفته شده است. در پایان پژوهشگر اظهار می‌دارد، برای مدیران مهم است، سبک رهبری خود را که می‌تواند مربیگری نیز باشد، ایجاد کنند، زیرا از نظر علمی ثابت شده است که سبک رهبری مربی گرا، روند ارتباط با کارکنان را تسهیل می‌کند (سی‌می‌نوا، ۲۰۲۱).

## روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) استفاده شد. بخش کیفی با روش نظریه پردازی داده بنیاد و طرح سیستماتیک با استفاده از درک دانش و تجارب افراد و تفاسیر آنان در زمینه رهبری و مربیگری انجام شد. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی است. جمع‌آوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساخت یافته با متخصصان برجسته (حداقل برخورداری از مدرک کارشناسی) و اساتید دانشگاه (حداقل برخورداری از مدرک دکتری) در زمینه رهبری و مربیگری و بررسی منابع انجام شد. برای این منظور ابتدا مصاحبه‌شوندگان بر اساس تخصص و تجربه و ارتباطشان با موضوع رهبری مبتنی بر مربیگری با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی، انتخاب و

1. Park & Wee  
2. Semenova

### نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

برای انجام مصاحبه با ایشان تماس گرفته و موضوع پژوهش برای ایشان تشریح شد. سپس فرم راهنمای مصاحبه از طریق ایمیل برای آنها ارسال شد. پس از ابراز تمایل برای انجام مصاحبه زمان موردنظر تنظیم و با حضور پژوهشگر، مصاحبه با مقدمه اولیه شروع می‌شد. مصاحبه‌ها معمولاً در هر جلسه حدود ۶۰ تا ۹۰ دقیقه طول کشیده شد. این مصاحبه‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع نظرات ادامه یافت. شایان ذکر است تا رسیدن به نقطه اشباع نظرات، تعداد ۱۶ مصاحبه انجام شد. اطلاعات مشارکت کنندگان در پژوهش در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی گروه مصاحبه شونده

کد	جنسیت	تحصیلات	حوزه فعالیت	سمت/سازمان
۱	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	مدیر صنعت برق
۲	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت تحقیقات و توسعه فن آوری	مدیر صنعت برق
۳	مرد	دکتری	مدیریت عامل	مدیر صنعت برق
۴	مرد	دکتری	مدیریت امور کارکنان و رفاه	مدیر صنعت برق
۵	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت دفتر هیئت مدیره و مدیرعامل	مدیر صنعت برق
۶	مرد	دکتری	ریاست مؤسسه آموزش‌های عالی تخصصی	مدیر صنعت برق
۷	مرد	دکتری	منابع انسانی و رفتار سازمانی	هیئت علمی دانشگاه
۸	مرد	دکتری	منابع انسانی و رفتار سازمانی	هیئت علمی دانشگاه
۹	زن	دکتری	مدیریت آموزشی	هیئت علمی دانشگاه
۱۰	مرد	کارشناسی	مربیگری حرفه‌ای	مشاور صنعت برق
۱۱	مرد	دکتری	منابع انسانی و رفتار سازمانی	هیئت علمی دانشگاه
۱۲	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	مدیر صنعت برق
۱۳	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت عامل	مدیر صنعت برق
۱۴	مرد	دکتری	مربیگری حرفه‌ای	مشاور صنعت برق
۱۵	مرد	دکتری	مدیریت آموزشی	هیئت علمی دانشگاه
۱۶	زن	دکتری	مدیریت آموزشی	هیئت علمی دانشگاه

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA ورژن ۲۰۲۰، در خصوص کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها اقدام شد. سپس برای بررسی منابع در پایگاه‌های

اطلاعاتی معتبر علمی، جستجو و منابع فوق الذکر با توجه به ارتباط بیشتر با موضوع پژوهش و همچنین جدید بودن محتوی، انتخاب گردیده و متن آن ها جهت تحلیل کیفی وارد نرم افزار MAXQDA2020 شد.

در مجموع از ۱۶ مصاحبه عمیق انجام شده و بررسی منابع در مرحله کدگذاری اولیه، ۷۹۱ کد باز به دست آمد که پس از حذف، مقایسه و ترکیب مفاهیم تکراری و مقوله بندی، در نهایت ۱۷۱ مقوله فرعی و ۳۵ مقوله اصلی ایجاد شد.

جهت اعتباریابی مدل پژوهش از چند روش و در مهم ترین آنها از روش بررسی توسط اعضا<sup>۱</sup> (مصاحبه شونده گان) و توافق بین دو کدگذار<sup>۲</sup> استفاده شد. در روش بررسی توسط اعضا، یافته ها در اختیار ۳ نفر از مصاحبه شونده گان قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا فرایند انجام پژوهش را بررسی نموده و نظر خود را در این خصوص اعلام فرمایند که با توجه به نظر افراد فوق الذکر، فرایند تحلیل، مقوله های بدست آمده و گزارش پژوهش مورد تایید قرار گرفت. در روش توافق بین دو کدگذار از یک فارغ التحصیل دکتری مدیریت که در زمینه کدگذاری آموزش دیده بود، خواسته شد تا ۳ مصاحبه انجام شده را کدگذاری نماید که پایایی توافق بین دو کدگذار ۷۵ درصد بدست آمد، که نشان دهنده پایایی قابل قبولی است.

در بخش کمی، از روش تحقیق پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری شامل کلیه کارمندان بخش دولتی صنعت برق به تعداد ۱۶۸۹۹ بود که از میان آنها با استفاده از فرمول کوکران، ۳۷۵ نفر توسط نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای انتخاب گردید. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران با توجه به پارامترهای زیر محاسبه شده است:

$$n = \frac{z^2 pq}{1 + \frac{1}{N} \left[ \frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right]}$$

n: حجم نمونه، N: حجم جامعه، z: مقدار متغیر نرمال با سطح اطمینان ۹۵ درصد، p: درصد توزیع صفت در جامعه، q: درصد افراد فاقد صفت مورد مطالعه، d: تفاضل نسبت واقعی صفت در جامعه با میزان تخمین پژوهشگر (حبیبی و جلال نیا، ۱۴۰۱).

1. Member checking  
2. Intercoder reliability



جهت گردآوری داده‌ها از یک پرسش‌نامه محقق ساخته ۷۶ سوالی استفاده شد. این سؤالات با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی، با استفاده از متون مصاحبه‌ها و همچنین با مراجعه به منابع، تدوین گردید. در این پژوهش، برای بررسی روایی مدل شناسایی شده از روایی سازه، همگرا و واگرا استفاده شد که روایی‌های مذکور مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، برای بررسی پایایی مدل رهبری مربی گرا، از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بهره گرفته شد. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مولفه‌های مدل پژوهش مورد تأیید است. برای بررسی کیفیت مدل از شاخص افزونگی با روایی متقاطع<sup>۱</sup> (Q2 استون-گایسلر) استفاده گردید (آذر، غلامزاده و قنواتی، ۱۳۹۱). از آنجایی که در این پژوهش Q2 استون-گایسلر برای تمامی مولفه‌های مدل رهبری مربی گرا در صنعت برق بالاتر از ۰/۳۵ بود، نشان از کیفیت مناسب مدل داشته و برازش مناسب آن را تأیید می‌کند.

## سؤالات پژوهش

سؤال اصلی: مدل رهبری مربی گرا در صنعت برق ایران چگونه است؟

سؤالات فرعی:

۱. شرایط علی مدل رهبری مربی گرا در صنعت برق ایران کدام‌اند؟
۲. پدیده محوری مدل رهبری مربی گرا در صنعت برق ایران کدام است؟
۳. راهبردهای نهادینه‌سازی رهبری مربی گرا در صنعت برق ایران کدام‌اند؟
۴. شرایط مداخله‌گر در مدل رهبری مربی گرا در صنعت برق ایران کدام‌اند؟
۵. شرایط زمینه‌ای در مدل رهبری مربی گرا در صنعت برق ایران کدام‌اند؟
۶. پیامدهای مدل رهبری مربی گرا در صنعت برق ایران کدام‌اند؟
۷. نتایج اعتبارسنجی مدل رهبری مربی گرا در صنعت برق ایران چگونه است؟

## یافته‌های پژوهش

پس از آماده کردن متون مصاحبه‌ها و منابع، ابتدا کلمه به کلمه و خط به خط، کدگذاری باز انجام شد. سپس با توجه به سؤالات مطرح شده در مصاحبه‌ها و کدهای باز استخراج شده، مقولات

1. Cross validated Redundancy

فرعی و اصلی تعیین و کدگذاری محوری انجام شد. در جدول شماره ۲ نمونه کدگذاری باز و تعیین مقولات اصلی آورده شده است.

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز پژوهش

مقوله اصلی	مفاهیم مرحله کدگذاری باز	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
بهره‌وری پایین در سازمان‌ها با سیستم‌ها و رویکردهای سنتی	عدم نتیجه‌گیری سازمان‌ها با مفروضات و رویکردهای سنتی	ما می‌بینیم که سازمان‌ها خیلی‌شان نتیجه نمی‌گیرند. شاید خیلی ساختار هم خوب چیده، خیلی به جزئیات هم توجه می‌کند، مثلاً می‌گوید این قدم را بردار، آن قدم را بردار. اما نتیجه به آن درخشانی که باید باشد نیست. یعنی آن آدم دوست دارد یک مدلی کار کند به آن مدل بها داده نمی‌شود و این مسئله سبک رهبری که می‌توانیم به آن بگوییم رهبری بر دل‌ها یا مدیریت بر روح و دل آدم‌ها، که تعامل یا دسترسی به روح آدم‌ها است را دارد پررنگ‌تر می‌کند.
	لزوم سیستم سازی و خلق فرایندهای شغلی بهینه	من بالای ۸ تا ۹ تا تجربه بد در سازمان‌های دولتی ایرانی داشتم. تجربه خوب هم داشتم ولی تجربه بد خیلی سنگینی می‌کند. در سازمان‌های دولتی مانند بخش دولتی صنعت برق، تا وقتی مدیریتش درست نشود، الگوریتم کاری‌شان درست نشود و سیستم سازی کاری‌شان درست نشود، به نظرم رهبری جایی ندارد.
بهینه‌کاوای رهبری مربی گرا از سازمان‌های موفق	بهینه‌کاوای سازمان‌های پیشرو در زمینه مربیگری	می‌شود بعضی افراد یا بعضاً واحدهای کوچک یا سازمان‌هایی که در زمینه رهبری مبتنی بر مربیگری پیشرو هستند، بنج مارک کرد یا به مدیران نشان داد، این یک استراتژی می‌تواند باشد.
	بهینه‌کاوای واحدهای کوچک	
	بهینه‌کاوای افراد	
ساختار سازمانی	تأثیر پیچیدگی در ساختار	ساختار سازمان هم می‌تواند تأثیرگذار باشد. در ساختارهای فلت اجرای این سبک ممکن است یک خورده راحت‌تر باشد. یعنی برای اجرا شما نیاز به همراه کردن n نفر آدم در این سطح نداری. به محض اینکه مدیر ارشد این سبک را بردارد، عملاً فرهنگ در سازمان جاری می‌شود. اما

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز پژوهش

مقوله اصلی	مفاهیم مرحله کدگذاری باز	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
		در سازمانی مانند صنعت برق که ساختار سلسله‌مراتبی بالا دارند، هر کدام از این پست‌ها، زمان خودش و دردهای خاص خودش را خواهد داشت، بنابراین ساختار یک عامل است.
	تأثیر تمرکز در ساختار	فکر می‌کنم سازمان صنعت برق خیلی شبیه سازمان نظامی است. اگر بخواهیم تمرکز کنیم بر سازمانی که متمرکز بر دستورهاست، اولین خطایی که اتفاق می‌افتد، وقتی من خودم کار را انجام نمی‌دهم و کار را به دو نفر دیگر می‌دهم فکر می‌کنم، خیلی با کفایتم.
	تأثیر رسمیت در ساختار	سازمانی مانند صنعت برق که باید کار بنگاه‌داری بکند در حد یک دفتر درمی‌آید. یعنی همه چیز از بالا باید به او ابلاغ شود تا اجرا کند. تا آدم بالایی نگوید، این اجرا نمی‌کند. برای همین عملاً کوچینگ سازمانی، بسترش را در سازمان از دست می‌دهد. آن فرهنگ خلاقیت و نوآوری از دست می‌رود در سازمان. چون مدیر و رهبر منتظرند ببینند که بالا چه می‌گویند و خودش هیچ‌گونه ابتکار عمل ندارد.
پیامدهای فراسازمانی	پرورش رهبران مربی‌گرا برای خدمت در جامعه	از تأثیرات فراسازمانی (محیطی) رهبری مربی‌گرا شاید این باشد که مدیران و رهبران که در نقش مربیگری کار می‌کنند، می‌توانند صادرات مدیر داشته باشند و فرهنگ سازمان را صادر کنند و می‌توانند چشم‌انداز و وجه سازمان را برجسته کنند و به جامعه نیز خدمت کنند.
	افزایش رضایت مشتریان	رهبران اثربخش به حاکمیت فرهنگ انسان‌محور کمک می‌کنند و بدین ترتیب بر رضایت کارکنان تأثیر می‌گذارند. کارکنان راضی معمولاً مدت طولانی‌تری را در سازمان باقی می‌مانند و سخت‌تر و اثربخش‌تر کار می‌کنند. نتیجه نهایی نیز عملکرد بهتر، رضایت بیشتر مشتریان و نهایتاً موفقیت سازمان است.
	برندسازی و تقویت برند سازمان	مثال بزمن شاید در ذوب‌آهن اصفهان و فولاد مبارکه این قوانین تا حدود زیادی پیاده شده است وقتی فردی می‌رود بیرون و از تجربیاتش استفاده می‌کند یک برندی است برای آن شرکت. بنابراین برندسازی و تقویت برند سازمان یکی از دستاوردهای محیطی رهبری مربی‌گرا می‌تواند باشد. باز توجه به مسئولیت‌های اجتماعی. این خیلی مهم است
	توجه به مسئولیت	

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز پژوهش

مقوله اصلی	مفاهیم مرحله کدگذاری باز	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
	اجتماعی	که شما بالاخره در یک نقش مربی کار کردی، به جامعه هم کمک کردی یا کمک به تربیت شهروندان خوب. فراهم آوردن یک زمینه برای الگوبرداری از دیگران و انتقال دانش. اینها می‌تواند از دستاوردهای محیطی این سبک رهبری باشد.
	فراهم آوردن زمینه برای الگوبرداری از سازمان‌ها و رهبران مربی گرا	

کدگذاری باز در نظریه داده‌بنیاد فرایندی تحلیلی است که بر اساس آن مفاهیم شناسایی می‌شوند. کدگذاری محوری، فرایند مرتبط نمودن مقوله‌های فرعی و اصلی را شامل می‌شود (چارمز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در جدول شماره ۳ مقولات اصلی پژوهش در کدگذاری محوری نشان داده شده است.

جدول ۳. کدگذاری محوری (تشکیل بلوک مقوله ای از مقوله های کوچک تر)

مقولات اصلی	مفاهیم مرحله کدگذاری باز
نیاز به کارکنان مشتاق و توانمند در سازمان	لزوم افزایش اشتیاق سازمانی کارکنان سازمان
تغییر و پیچیدگی موانع و مسائل درون و برون سازمانی	وجود تغییرات سریع، پیچیده و گسترده در داخل و خارج از سازمان
تغییر شکل مدیریت سنتی به مدل‌های رهبری نوین	لزوم استفاده از سبک‌های مختلف رهبری توسط مدیران
وجود اختلاف نسلی بین کارکنان در سازمان‌ها	وجود سیستم‌های عاطفی و فکری متفاوت در کارکنان
تغییر پارادایم آموزش به یادگیری	انتقال یادگیری کم در دوره‌های آموزشی سنتی
اهمیت داشتن رسالت در زندگی فردی و حرفه‌ای کارکنان	اهمیت انتخاب شرایط کار توسط افراد
لزوم نوآوری مداوم توسط	تغییر عصر دانایی به عصر نوآوری

1. Charmaz, Thornberg & Keane

جدول ۳. کدگذاری محوری (تشکیل بلوک مقوله ای از مقوله های کوچک تر)

مقولات اصلی	مفاهیم مرحله کدگذاری باز
کارکنان برای حفظ جایگاه موفق سازمانی	
بهره‌وری پایین در سازمان‌ها با رویکردهای سنتی	عدم نتیجه‌گیری سازمان‌ها با مفروضات و رویکردهای سنتی
نیاز به فضای اعتماد در سازمان	نیاز به به‌کارگیری بیشتر نظرات کارشناسی در سازمان
نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی‌گرا	استقرار چشم‌انداز، مهارت، انگیزه، منابع، برنامه اجرا، ارزیابی و بهبود در خصوص رهبری مربی‌گرا
حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از مربیگری سازمانی	تأکید کلامی مدیران ارشد و وزارت نیرو و توانیر به استفاده از مربیگری
بهینه‌کاوی رهبری مربی‌گرا از سازمان‌های موفق	بهینه‌کاوی سازمان‌های پیشرو، واحدهای کوچک و افراد در زمینه مربیگری
استفاده از مربی برون‌سازمانی حرفه‌ای توسط مدیر ارشد	استفاده از مربی توسعه فردی توسط مدیر ارشد
درخواست و پیگیری کارکنان و مدیران عملیاتی جهت استقرار مربیگری	استقرار و به‌کارگیری رهبری مربی‌گرا به‌صورت خودجوش در سازمان
انتخاب رهبران سازمان بر اساس مدل شایستگی	انتخاب و ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس ایفای نقش رهبری مربی‌گرا
در نظر گرفتن مربیگری در شرح وظایف رهبران و مدیران	پاسخگویی رهبران و کارکنان سازمان به سبک مربیگری
پروژه‌ای محور کردن کارها در سازمان	تخصیص ۲۰ درصد از زمان کار کارکنان بر روی پروژه های مورد علاقه
تبیین نقش مربیگری رهبران و مدیران	صدور دستورالعمل مربیگری مدیریتی و ابلاغ آن به شرکت‌ها
اجرای بخشی از دوره‌های آموزشی توسط رهبران و مدیران	سؤال پرسیدن از رهبران در خصوص نیازسنجی آموزشی کارکنان

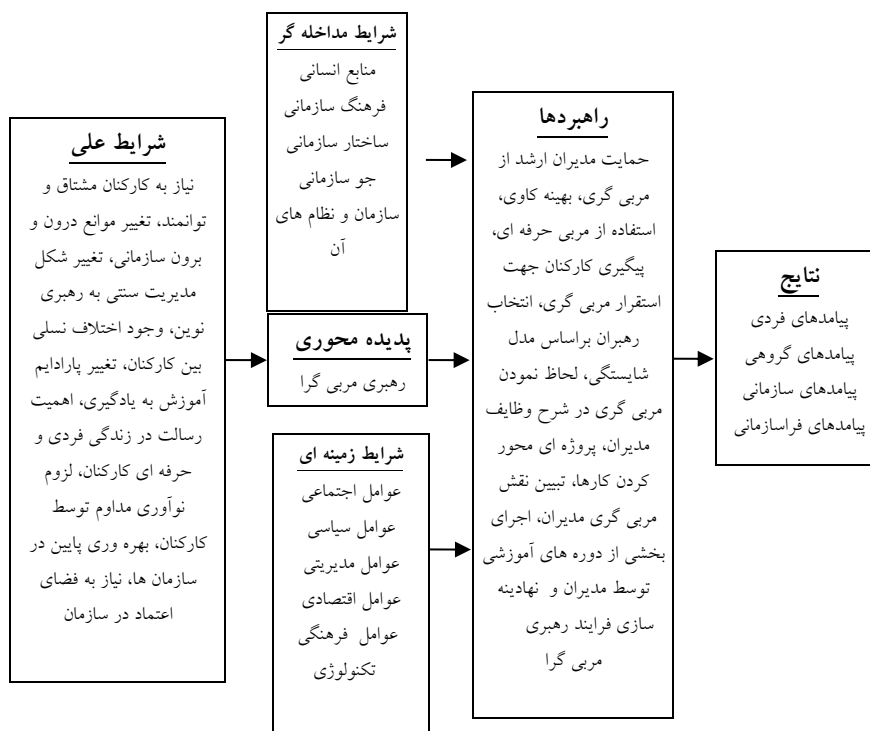
جدول ۳. کدگذاری محوری (تشکیل بلوک مقوله ای از مقوله های کوچک تر)

مقولات اصلی	مفاهیم مرحله کدگذاری باز
عوامل اجتماعی	میزان آگاهی جامعه
عوامل سیاسی	سیاست‌ها و برنامه‌های بلندمدت وزارت نیرو
عوامل مدیریتی کلان	اسناد بالادستی
عوامل اقتصادی	شکل خرید یا فروش خدمات به مشتریان
عوامل فرهنگی	دادن راه‌حل به افراد، انجام کار بیشتر صرفاً به‌خاطر درخواست‌های بیرونی
تکنولوژی	تأثیر استفاده از تکنولوژی بالا یا تکنولوژی پایین در سازمان
برند سازمان	تصویر ذهنی مردم جامعه از صنعت برق
منابع انسانی	بلوغ یا عدم بلوغ کارکنان
فرهنگ سازمانی	تأثیر ارزش‌های حاکم بر سازمان
ساختار سازمانی	تأثیر پیچیدگی، تمرکز و رسمیت در ساختار
سازمان و نظام‌های آن	تأثیر نوع سازمان، نوع کار، نظام مالی، نظام جبران خدمات، نظام استخدامی
جو سازمانی	جو بروکراتیک، جو مربیگری
پیامدهای فردی	بهبود بهره‌وری کارکنان، تعالی فردی و حرفه‌ای، بهبود استراتژی‌های رهبری، کمک به توسعه و تحقق اهداف بلندمدت و مهم، پرورش رهبران و کارکنان برای آینده، افزایش رضایت شخصی و شغلی کارکنان و بهبود اشتیاق سازمانی
پیامدهای گروهی	تعالی تیمی، افزایش هم‌افزایی تیمی، بیشتر شدن منافع تیمی نسبت به منافع فردی و تسریع در تحقق اهداف تیمی
پیامدهای سازمانی	تعالی سازمانی، بهبود روابط بین مدیران و کارکنان، تقویت تعلق سازمانی، کاربردی‌تر شدن آموزش‌های سازمانی، بهبود پاسخگویی سازمانی، رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان و انعطاف‌پذیری سازمانی
پیامدهای فراسازمانی یا محیطی	پرورش رهبران مربی گرا برای خدمت در جامعه، افزایش رضایت مشتریان، توجه به مسئولیت اجتماعی، فراهم آوردن زمینه برای الگوبرداری از سازمان‌ها و رهبران مربی گرا، برندسازی و تقویت برند سازمان

مرحله بعد، انجام کدگذاری انتخابی بود. در این مرحله، پژوهشگر به تکوین نظریه‌ای در میان مقوله‌های به‌دست آمده در الگوی کدگذاری محوری می‌پردازد (گاترمن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در کدگذاری انتخابی مقولات در سلسله روابطی به مقوله مرکزی مرتبط شد که بیانی از شرایط علی،

1. Guetterman, Babchuk, Howell Smith & Stevens

زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهاست. یافته‌های پژوهش در قالب مدل پارادایمی (مدل نظام‌مند) در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی رهبری مربی‌گرا (کدگذاری انتخابی)

در ادامه مدل رهبری مربی‌گرا در صنعت برق ایران توسط ۳۵ مقوله محوری و با ۷۶ سؤال مورد ارزیابی قرار گرفت. جهت بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی و شاخص t مدل رهبری مربی‌گرا در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. بارهای عاملی و سطح معناداری مدل رهبری مربی‌گرا در صنعت برق ایران

سطح معنی‌داری	T-Values	بار عاملی	مؤلفه‌ها	بار
۰/۰۰۰	۶/۱۸۹	۰/۴۷۰	بهره‌وری پایین در سازمان‌ها با رویکردهای سنتی	۰/۹۱

جدول ۴. بارهای عاملی و سطح معناداری مدل رهبری مربی گرا در صنعت برق ایران

بار عاملی	T- Values	سطح معنی داری	مؤلفه‌ها	نوع
۰/۴۲۵	۲/۰۲۶	۰/۰۴۳	تغییر پارادایم آموزش به یادگیری	یاد
۰/۴۰۸	۳/۳۱۵	۰/۰۰۱	اهمیت داشتن رسالت در زندگی فردی و حرفه‌ای کارکنان	
۰/۷۱۰	۱۵/۶۴۸	۰/۰۰۰	تغییر شکل مدیریت سنتی به مدل‌های رهبری نوین	
۰/۷۹۵	۲۴/۱۰۷	۰/۰۰۰	تغییر و پیچیدگی موانع و مسائل درون و برون‌سازمانی	
۰/۷۲۰	۱۶/۵۶۰	۰/۰۰۰	نیاز به کارکنان مشتاق و توانمند در سازمان	
۰/۵۰۱	۴/۷۲۱	۰/۰۰۰	لزوم نوآوری مداوم توسط کارکنان برای حفظ جایگاه موفق سازمانی	
۰/۴۳۳	۴/۰۰۱	۰/۰۰۰	نیاز به فضای اعتماد در سازمان	
۰/۴۷۱	۵/۲۸۳	۰/۰۰۰	وجود اختلاف نسلی بین کارکنان در سازمان‌ها	
۰/۴۹۴	۲/۹۳۹	۰/۰۰۳	بنچ مارکینگ رهبری مربی گرا از سازمان‌های موفق	راهبردها
۰/۸۲۹	۴۱/۰۹۹	۰/۰۰۰	انتخاب رهبران سازمان بر اساس مدل شایستگی	
۰/۸۱۶	۳۷/۳۵۷	۰/۰۰۰	در نظر گرفتن مربیگری در شرح وظایف رهبران و مدیران	
۰/۸۰۹	۳۳/۰۲۱	۰/۰۰۰	تبیین نقش مربیگری رهبران و مدیران	
۰/۸۷۰	۵۲/۹۳۷	۰/۰۰۰	حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از مربیگری سازمانی	
۰/۸۵۶	۴۵/۳۴۷	۰/۰۰۰	استفاده از کوچ برون‌سازمانی حرفه‌ای توسط مدیر ارشد	
۰/۷۴۸	۲۵/۵۳۵	۰/۰۰۰	پروژه‌های محور کردن کارها در سازمان	
۰/۷۹۹	۳۰/۱۱۱	۰/۰۰۰	درخواست و پیگیری کارکنان و مدیران عملیاتی جهت استقرار مربیگری	
۰/۶۸۹	۱۸/۲۰۱	۰/۰۰۰	اجرای بخشی از دوره‌های آموزشی توسط رهبران و مدیران	
۰/۴۵۳	۵/۸۲۱	۰/۰۰۰	نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی گرا	تربیت‌زینتهای
۰/۷۷۷	۲۶/۵۴۹	۰/۰۰۰	عوامل اجتماعی	
۰/۸۷۳	۴۷/۳۰۵	۰/۰۰۰	عوامل مدیریتی کلان	
۰/۸۳۲	۳۵/۹۶۹	۰/۰۰۰	عوامل اقتصادی	
۰/۷۸۹	۲۸/۳۵۲	۰/۰۰۰	عوامل سیاسی	
۰/۸۲۵	۳۵/۶۰۶	۰/۰۰۰	عوامل فرهنگی	



جدول ۴. بارهای عاملی و سطح معناداری مدل رهبری مربی گرا در صنعت برق ایران

ابعاد	مؤلفه‌ها	بار عاملی	T-Values	سطح معنی داری
شرایط مداخله‌گر	تکنولوژی	۰/۷۹۶	۲۸/۳۶۱	۰/۰۰۰
	برند سازمانی	۰/۸۱۵	۲۹/۶۸۶	۰/۰۰۰
	منابع انسانی	۰/۹۱۶	۷۸/۱۳۷	۰/۰۰۰
	جو سازمانی	۰/۸۷۳	۵۲/۸۴۶	۰/۰۰۰
	ساختار سازمانی	۰/۹۴۵	۱۳۴/۵۵۲	۰/۰۰۰
	فرهنگ سازمانی	۰/۹۵۰	۱۴۲/۴۲۹	۰/۰۰۰
پیامدها	سازمان و نظام‌های آن	۰/۹۱۵	۷۶/۱۰۴	۰/۰۰۰
	پیامدهای فردی	۰/۸۰۶	۳۸/۶۵۷	۰/۰۰۰
	پیامدهای گروهی	۰/۸۶۶	۵۰/۴۶۴	۰/۰۰۰
	پیامدهای سازمانی	۰/۸۵۸	۵۱/۳۶۲	۰/۰۰۰
	پیامدهای فراسازمانی یا محیطی	۰/۷۸۲	۳۵/۴۱۷	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول شماره ۴ ملاحظه می‌شود، آماره  $t$  برای هر یک از مولفه‌های مدل رهبری مربی گرا در صنعت برق ایران بزرگتر از مقدار  $1/96$  و سطح معنی داری کوچکتر از مقدار  $0/05$  به دست آمده است؛ بنابراین می‌توان گفت کلیه مولفه‌های انتخاب‌شده برای مدل رهبری مربی گرا از بار عاملی قابل قبول (بالاتر از  $0/4$ ) برخوردار هستند ( $p \leq 0.05$ ;  $t \geq 1.96$ ). در ادامه جهت اعتبارسنجی مدل رهبری مربی گرا در صنعت برق از آزمون‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا استفاده شده است. نتایج در جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا برای مدل اندازه‌گیری رهبری مربی گرا

مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha)	پایایی ترکیبی (Composite Reliability)	روایی همگرا (AVE)
شرایط علی	۰/۷۸۴	۰/۸۲۶	۰/۵۵۵

جدول ۵. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا برای مدل اندازه گیری رهبری مربی گرا

مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ (Cronbach's ) (Alpha	پایایی ترکیبی (Composite ) (Reliability	روایی همگرا (AVE)
بهره‌وری پایین در سازمان‌ها با رویکردهای سنتی	۰/۷۱۹	۰/۸۲۳	۰/۷۰۴
تغییر پارادایم آموزش به یادگیری	۰/۷۳۶	۰/۸۸۲	۰/۷۹۰
اهمیت داشتن رسالت در زندگی فردی و حرفه‌ای کارکنان	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰
تغییر شکل مدیریت سنتی به مدل‌های رهبری نوین	۰/۷۹۷	۰/۹۰۸	۰/۸۳۱
تغییر و پیچیدگی موانع و مسائل درون و برون‌سازمانی	۰/۸۲۹	۰/۹۲۱	۰/۸۵۴
نیاز به کارکنان مشتاق و توانمند در سازمان	۰/۷۶۸	۰/۸۹۶	۰/۸۱۲
لزوم نوآوری مداوم توسط کارکنان برای حفظ جایگاه موفق سازمانی در بازار پویا	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰
نیاز به فضای اعتماد در سازمان	۰/۷۷۶	۰/۸۹۷	۰/۸۱۳
وجود اختلاف نسلی بین کارکنان در سازمان‌ها	۰/۷۷۳	۰/۸۲۲	۰/۶۹۹
شرایط زمینه‌ای	۰/۹۴۳	۰/۹۴۹	۰/۵۲۶
عوامل اجتماعی	۰/۷۲۷	۰/۸۸۰	۰/۷۸۵
عوامل مدیریتی کلان	۰/۸۸۵	۰/۹۲۹	۰/۸۱۳

جدول ۵. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا برای مدل اندازه‌گیری رهبری مربی‌گرا

مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ (Cronbach's ) (Alpha	پایایی ترکیبی (Composite ) (Reliability	روایی همگرا (AVE)
عوامل اقتصادی	۰/۷۷۹	۰/۹۰۱	۰/۸۱۹
عوامل سیاسی	۰/۷۰۷	۰/۸۷۰	۰/۷۷۱
عوامل فرهنگی	۰/۸۲۲	۰/۹۱۸	۰/۸۴۹
تکنولوژی	۰/۷۷۷	۰/۸۷۰	۰/۶۹۱
برند سازمانی	۰/۸۷۳	۰/۹۲۲	۰/۷۹۷
راهبردهای تحقق رهبری مربی‌گرا	۰/۹۰۷	۰/۹۲۶	۰/۵۵۲
شرایط مداخله‌گر	۰/۹۶۴	۰/۹۶۹	۰/۷۵۶
منابع انسانی	۰/۹۰۷	۰/۹۴۲	۰/۸۴۴
جو سازمانی	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰
ساختار سازمانی	۰/۸۵۴	۰/۹۳۲	۰/۸۷۲
فرهنگ سازمانی	۰/۹۱۲	۰/۹۵۸	۰/۹۱۹
سازمان و نظام‌های آن	۰/۸۵۲	۰/۹۳۱	۰/۸۷۱

جدول ۵. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا برای مدل اندازه گیری رهبری مربی گرا

مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ (Cronbach's ) (Alpha)	پایایی ترکیبی (Composite ) (Reliability)	روایی همگرا (AVE)
پیامدها	۰/۹۰۵	۰/۹۲۰	۰/۵۹۳
پیامدهای فردی	۰/۷۶۹	۰/۸۶۷	۰/۶۸۶
پیامدهای گروهی	۰/۸۳۵	۰/۹۰۱	۰/۷۵۳
پیامدهای سازمانی	۰/۸۰۷	۰/۸۸۶	۰/۷۲۲
پیامدهای فراسازمانی یا محیطی	۰/۷۹۶	۰/۸۸۰	۰/۷۱۰
حد قابل قبول	>۰/۷	>۰/۷	>۰/۵۰

همان‌طور که در جدول شماره ۵ ملاحظه می‌شود، با توجه به اینکه آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مولفه‌های مربوط به مدل رهبری مربی گرا در صنعت برق ایران بالاتر از ۰/۷ است؛ می‌توان گفت که پایایی مدل اندازه‌گیری رهبری مربی گرا در صنعت برق مورد تأیید است. همچنین با توجه به جدول ۵، از آنجایی که روایی همگرای متغیرهای مشاهده‌پذیر بالاتر از ۰/۵ است؛ می‌توان گفت که روایی آزمون مدل اندازه‌گیری رهبری مربی گرا در صنعت برق ایران برحسب روایی همگرا مورد تأیید است.

برای سنجش روایی واگرا در پژوهش حاضر از آزمون فورنل - لارکر استفاده شده است. در روش آزمون فورنل - لارکر، جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) هر متغیر پنهان باید بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان باشد (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳).

جدول ۶. شاخص فورنل- لارکر برای مدل اندازه‌گیری رهبری مربی گرا

	۱	۲	۳	۴	۵
--	---	---	---	---	---

۱. راهبردها	۰/۸۴۳				
۲. شرایط مداخله گر	۰/۰۳۳	۰/۸۶۹			
۳. شرایط علی	۰/۲۸۱	۰/۲۲۹	۰/۵۰۵		
۴. شرایط زمینه ای	۰/۱۴۹	۰/۰۲۸	۰/۱۰۴	۰/۷۲۵	
۵. پیامدها	۰/۶۵۹	۰/۰۴۷	۰/۳۲۰	۰/۱۷۹	۰/۷۰۲

نتایج آزمون روایی واگرا در جدول شماره ۶ نشان‌دهنده آن است که مقدار جذر واریانس استخراج‌شده (AVE) متغیرهای پژوهش از مقدار همبستگی میان آن‌ها در سایر خانه‌ها بیشتر است؛ بنابراین روایی واگرای مدل اندازه‌گیری رهبری مربی گرا در صنعت برق در حد قابل قبول است.

همچنین برای بررسی کیفیت مدل از شاخص افزونگی با روایی متقاطع استفاده گردید. در خصوص شاخص افزونگی با روایی متقاطع، معروف‌ترین شاخص اندازه‌گیری این توانایی، Q2 استون-گایسلر است. از آنجایی که در این پژوهش Q2 استون-گایسلر برای تمامی مولفه‌های مدل رهبری مربی گرا در صنعت برق بالاتر از ۰/۳۵ بود، نشان از کیفیت مناسب مدل و قدرت پیش‌بینی قوی مدل داشته و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش را تأیید می‌کند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رهبری مربی گرا و توجه به آن در فضای سازمان‌ها، موضوع نسبتاً جدیدی است که پژوهش‌های کمی به‌ویژه در داخل کشور به بررسی آن پرداخته‌اند. در پژوهش حاضر سعی بر آن بود دانش و اطلاعات جدیدی در زمینه رهبری مربی گرا در صنعت برق به‌صورت بومی و کاربردی ارائه شود. در ادامه جهت تشریح و تبیین یافته‌های به‌دست آمده با توجه به لزوم رعایت اختصار در ارائه آنها، مصادیقی از متن مصاحبه‌ها به‌عنوان نمونه آورده شده است. در خصوص سؤال اول پژوهش، یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که از منظر افراد مورد مصاحبه شرایط علی که رهبری مربی گرا متأثر از آن است، شامل مؤلفه‌هایی است که آن مؤلفه‌ها در شکل شماره ۱ نشان‌داده شده است.

این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات مایلنر و همکاران (۲۰۱۸) در خصوص ضعف در آموزش‌های سازمانی در رابطه با مربیگری برای رهبران، الوانی و خدای (۱۳۹۶) در مورد معرفی سبک رهبری مربی گرا به عنوان مدل رهبری نوین، وظیفه دوست و قدیری (۱۳۹۶) در مورد به وجود آمدن تغییرات پرشتاب در جوامع و نیاز به رویکردهای نوین مدیریتی، فرانی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در خصوص اهمیت اتخاذ روش‌های جدید برای حمایت از رهبران از جمله ایجاد مهارت‌های مربیگری در آنان، مون و فدریک<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در مورد لزوم نوآوری مداوم برای حفظ جایگاه موفق سازمانی در بازار پویا، ارجحیت مربیگری به عنوان یکی از روش‌های رهبری و اهمیت توانمندسازی کارکنان توسط رهبران مربی گرا در سال‌های اخیر، گرت و هارتلی<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در رابطه با نیاز به ابتکارات توسعه رهبری در سازمان‌ها، مورگان<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در مورد لزوم بازسازی ظرفیت مربیگری در مدیران عصر کنونی، همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها است.

در تبیین یافته‌های به دست آمده در خصوص مؤلفه تغییر پارادایم آموزش به یادگیری که مربوط به شرایط علی است می‌توان گفت که در سال‌های اخیر و در عرصه جهانی تغییر معنی دار و گسترده‌ای در حوزه آموزش اتفاق افتاده است به طوری که می‌توان از این تغییر تحت عنوان تغییر پارادایم آموزش به یادگیری نام برد. در این تغییر پارادایم مرکز ثقل فرایندهای آموزشی از آموزش به یادگیری تغییر ماهیت داده است (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین روش‌ها برای یادگیری کارکنان در محیط کار، استفاده از مربیگری توسط مدیران و رهبران است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه اظهار داشت که "همان‌طور که می‌دانید حتی استخدام در بهترین شرکت‌های دنیا بر این اساس است که فرد چگونه می‌تواند یاد بگیرد. پس چگونه یاد گرفتن و یادگیری را می‌توانیم به عنوان یک اصل بسیار مهم در جذب کارکنانمان در نظر بگیریم. وقتی ما از افراد انتظار داریم که به دنبال یادگیری، رشد و تعالی باشند و خودشان را به روز کنند و آپدیت باشند تا سازمان بتواند سر پا بایستد، این افراد چگونه یاد می‌گیرند؟ کسانی را نیاز دارند که کنارشان باشند و همراهشان باشند تا بتوانند یاد بگیرند".

1. Franey  
2. Moen & Federici  
3. Grant & Hartley  
4. Morgan

یافته‌ها نشان‌دهنده اهمیت داشتن رسالت در زندگی فردی و حرفه‌ای کارکنان به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های شرایط علی بود. داشتن زندگی حرفه‌ای به‌عنوان یک رسالت، به فرد احساس معنا و هدف داشتن در کار و به‌طور کلی، هدف داشتن در زندگی می‌دهد (مطهری نژاد و بلوچی، ۱۳۹۷). سبک رهبری یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار در توجه به رسالت در زندگی فردی و حرفه‌ای کارکنان است. به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان "اصالتاً یکی از ماموریت‌های رهبری باید پرورش پیروان باشد و این اصلی‌ترین دلیل رهبری باید باشد. صرفاً تحقق هدف با آدم‌هایی (پیروانی) که معنی آن هدف را ندانند یا معنی و مفهوم راهی که در آن قرار گرفتند را ندانند به فرایند رهبری آسیب می‌زند این آدم‌ها وقتی به بلوغ کافی نرسند هر لحظه ممکن است راهشان را گم کنند، بنابراین انسانها پیش از پیش به دنبال رسالت در زندگی و شغل‌شان می‌گردند تا قبل".

در ادامه یافته‌های پژوهش نشان داد مؤلفه تغییر و پیچیدگی موانع و مسائل درون و برون‌سازمانی یکی دیگر از مؤلفه‌های مربوط به شرایط علی در مدل رهبری مری‌گرا است. امروزه سازمان‌ها، به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی، باید برای بقا و بالندگی، آماده رویارویی با تحولات و تغییرات عظیم شوند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹). رهبری مری‌گرا به‌عنوان سبک جدید رهبری در ایجاد محیط‌های سازمانی که از نوآوری و توانمندسازی حمایت می‌کنند، گام‌های استراتژیک در برآورده‌سازی نیازهای سازمان‌های متغیر قرن ۲۱ است. با تأکید بر تبدیل شدن کارکنان به افراد مؤثرتر، به نظر می‌رسد رهبری مری‌گرا می‌تواند پاسخگوی چالش‌هایی باشد که سازمان‌های ترقی‌خواه در قرن ۲۱ با آنها مواجه‌اند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه اظهار داشت که "مهم‌ترین عاملی که اساساً نیازمند این هستیم که ما در سیستم‌ها و ساختارهای مدیریتی امروز به کوچینگ مراجعه کنیم و از این مهارت استفاده کنیم این است که تغییرات و شرایطی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند بسیار سریع، پیچیده و در حد گسترده است و ما شاهد تغییرات عوامل محیطی و عوامل بیرونی سازمان هستیم و حتی درون سازمان که نیازمند به تغییرات سریع و گسترده است و یکی از بهترین روش‌های ایجاد تغییرات پایدار و ساختارمند و بنیادین در منابع انسانی مبحث کوچینگ و مربیگری است".

همچنین، در خصوص سؤال دوم پژوهش، تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری مربی گرا به‌عنوان پدیده محوری پژوهش است.

در ادامه تحلیل، یافته‌های سؤال سوم پژوهش نشان داد که از منظر مصاحبه‌شونده‌ها جهت نهادینه‌سازی رهبری مربی گرا در صنعت برق راهبردهایی وجود دارد که این راهبردها در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.

این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست‌آمده در مطالعات مورگان و همکاران (۲۰۱۱) در رابطه با حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از مربی‌گری سازمانی، تشکیل انجمن حرفه‌ای از رهبران مربی گرا در سازمان (برنامه اجرا در نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی گرا)، گرنت و هارتلی (۲۰۱۳) در مورد پایش و ارزیابی برنامه آموزشی رهبر در نقش مربی و سنجش درک مدیران از مربی‌گری (ارزیابی و بهبود در نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی گرا)، ایجاد جذابیت برای کارگاه رهبر در نقش مربی (ایجاد مهارت در نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی گرا)، کمک به کارکنان در مورد آگاه‌تر شدن از انواع مربی‌گری (ایجاد دیدگاه یا چشم‌انداز در نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی گرا)، شوارتز<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در خصوص استفاده از مربی برون سازمانی حرفه‌ای توسط مدیر ارشد، خلق فرهنگ سازمانی مثبت (برنامه اجرا در نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی گرا)، مایلر و همکاران (۲۰۱۸) در رابطه با ارزیابی رفتارهای مربی‌گری مدیران با فرایند سنجش ۳۶۰ درجه (ارزیابی و بهبود در نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی گرا)، فراهم کردن زمان برای مربی‌گری مدیران و رهبران و باز مهندسی نظام پاداش (ایجاد انگیزه در فرایند نهادینه‌سازی رهبری مربی گرا)، عمل کردن رهبران سازمانی به عنوان الگوهای مربی‌گری (برنامه اجرا در نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی گرا)، آموزش راهکارهای غلبه بر چالش‌های رهبری مبتنی بر مربی‌گری و آموزش خود مربی‌گری (دیدگاه یا چشم‌انداز در نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی گرا)، جکسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در مورد مربی‌گری به عنوان انتظار رفتاری و شایستگی اصلی مدیران، پذیرش شکست‌های کوتاه مدت کارکنان در صورت یادگیری‌های بلند مدت (ایجاد انگیزه در نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی گرا)، برگ و کارلسن<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در رابطه با انتخاب مدل رهبری مربی

1. Schwartz  
2. Jackson  
3. Berg & Karlson



گرا در سازمان و مربی‌گری و تمرین براساس آن (ایجاد مهارت در نهادینه سازی فرایند رهبری مربی‌گرا) و به وجود آوردن طرز فکر مربی‌گری (ایجاد دیدگاه یا چشم انداز در نهادینه سازی فرایند رهبری مربی‌گرا) همخوانی داشته و تایید کننده نتایج بدست آمده در این پژوهش‌ها است. یافته‌ها نشان‌دهنده پروژه‌ای محور کردن کارها در سازمان به‌عنوان یکی از راهبردهای نهادینه‌سازی رهبری مربی‌گرا بود. پروژه‌ها بستر بسیار مستعدی برای یادگیری هستند. در سازمان‌های با سیستم بوروکراسی، لازم است جهت افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی و همچنین استفاده از مربی‌گری، برخی کارها به‌صورت پروژه‌ای به کارکنان محول شود. به عبارتی حفظ تعادل بین کارآفرینی سازمانی و بوروکراسی در این سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه اظهار کرد که "استراتژی‌ها برای نهادینه‌سازی رهبری مربی‌گرا، یک بخش و پیش‌نیاز آن این است که ما سازمان‌هایمان به سمت کار تیمی بروند. یعنی اگر ما روحیه انفرادی و بروکراتیک و روحیه قانون محوری بیش از حد داشته باشیم، عملاً نمی‌شود. یکی از راه‌های این است که ما سازمان‌هایمان را تا یک حدی پروژه‌ای کنیم. مثلاً در قالب پروژه‌ها کارها را انجام دهیم. یکی از جاهایی که بستر مربی‌گری خیلی خوب است، بحث پروژه‌ها است. در سیستم ثابت اداری ما نیاز به مربی‌گری نداریم".

در ادامه یافته‌های پژوهش نشان داد که استفاده از مربی‌برون‌سازمانی حرفه‌ای توسط مدیر ارشد یکی از راهبردهای مهم در استقرار رهبری مربی‌گرا در سازمان است. مربی‌گری اکنون در مورد بازیگران ارشدی کاربرد دارد که به رهبری و توان و استعداد روبه‌رشد آنان، توسط سازمان بهای فراوانی داده می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص اذعان داشت که "یک بخش عمده که خیلی کمک کرده است، این است که مدیران ارشد بیایند از جلسه کوچینگ استفاده نمایند. یعنی جاهایی که این اتفاق افتاده، خیلی اثربخش بوده است. یعنی مدیر ارشد خودش کوچ شده و من کوچش بودم و نتیجه جلسه کوچینگ را دیده است و لمس کرده و فقط در حد حرف و سخن نبوده است. لمس کرده که من در جلسه کوچینگ نشستم و باعث شد این کار را بکنم و کوچینگ خیلی به من کمک کرد و وقتی که این باور را داشته باشد و آن را لمس کرده باشد به آن باور پیدا می‌کند. این کوچ مهم است که کوچ حرفه‌ای باشد. می‌تواند کوچ مدیران اجرایی،

کوچ عملکرد یا کوچ کسب و کار باشد. هر کدام از آنها می‌تواند در این فرایند با مدیران ارشد همراه باشد، ولی کوچ حرفه‌ای باشد و از بیرون سازمان".

یکی دیگر از یافته‌های پژوهش در خصوص راهبردها، در نظر گرفتن مربیگری در شرح وظایف رهبران و مدیران بود. رهبران قدرتمند کسانی هستند که مربیگری را در اعتقاد و عمل خود وارد کرده‌اند. چرا که مربیگری از طریق افزایش اثربخشی ارتباطات سازمانی، موفقیت در تیم‌سازی، توانایی خلق کردن و حرکت به سمت تغییر و در کل توانمندسازی کارکنان و ایجاد ارتباطات باز، به سمت کسب عملکرد بالای سازمانی در حرکت است (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۳). با توجه به مطالب ذکر شده به نظر می‌رسد جهت رسمیت دادن به رهبری مبتنی بر مربی‌گری لازم است مربی‌گری در شرح وظایف رهبران و مدیران در نظر گرفته شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص اظهار کرد که "از پیش نیازهای سازمانی، وجود فرهنگ سازمانی، وجود مدیریت دانش (مخصوصاً من منظورم از مدیریت دانش، دانش مکتوب نیست. وجود یک فرهنگ انتقال سینه به سینه است)، می‌باشد. یکی دیگر از پیش نیازها این است که ما جلساتی داشته باشیم که یک بخشی از این جلسات، آموزشی باشد. حتی یکی از پیش نیازها این است که در شرح وظایف رهبران یا مدیران یک بندهایی اضافه شود که مربی‌گری جزو ساختار وظایف آنها باشد. حتی یاد گرفتن با شیوه مربی‌گری جزو وظایف و ساختار وظایف کارکنان باشد و در سازمان برای اینکار مکانیزم‌های تشویقی هم در نظر بگیرند و افرادی که در این زمینه کار انجام می‌دهند بتوانند از این مکانیزم‌ها استفاده بکنند و کار را پیش ببرند".

تحلیل یافته‌های سؤال چهارم پژوهش نشان داد که از منظر مصاحبه‌شونده‌ها، عوامل زمینه‌ساز رهبری مربی‌گرا در صنعت برق، شامل عوامل اجتماعی، عوامل مدیریتی کلان، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی، تکنولوژی و برند سازمان است.

این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات الینگر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در رابطه با عوامل اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی و اقتصادی، همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش است.

1. Ellinger

از آنجایی که عوامل اجتماعی یکی از عوامل زمینه‌ساز در مدل رهبری مربی‌گرا است، یکی از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه اذعان کرد که "در عوامل زمینه‌ساز اگر میزان آگاهی جامعه بالا برود و انتظارات محیط اطراف سازمان از سازمان ارتقا پیدا کند، لزوم مربیگری را چندین برابر می‌کند و مدیران تشویق می‌شوند که بیشتر در حوزه مربیگری کار کنند یا انتظارات جامعه اینکه کارکنان سازمان رفتار شهروندی خوبی داشته باشند، باز این الزام می‌کند که رهبران در حوزه مربیگری کار بیشتر و بهتری انجام دهند".

یافته‌های پژوهش نشان داد عوامل اقتصادی یکی دیگر از عوامل زمینه‌ساز در مدل رهبری مربی‌گرا است. مصاحبه‌شونده‌ای در رابطه با عوامل اقتصادی مؤثر بر رهبری مربی‌گرا اظهار کرد که "وضعیت اقتصادی کارکنان و مدیران که واقعاً آنها دغدغه آن‌چنانی نداشته باشند و متمرکز شوند روی حوزه مربیگری، تأثیرگذار است".

در ادامه یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل سیاسی یکی از عوامل زمینه‌ساز مهم در رهبری مربی‌گرا است. مصاحبه‌شونده‌ای در رابطه با تأثیر عوامل سیاسی بر رهبری مربی‌گرا اظهار کرد که "وضعیت کل کشور هم تأثیرگذار است. مسائلی مانند تحریم‌ها، مسائل اقتصادی، مسائل تغییرات مدیریتی، مثلاً مدیر جدیدی که می‌آید با خودش یک سری افراد جدید می‌آورد. اینها همه می‌تواند روی آن سازمان و رهبری سازمان تأثیر بگذارند. در شرایط با امنیت اقتصادی و امنیت اجتماعی و... می‌توانیم کارهای ایده‌آل‌تری انجام دهیم تا جایی که مثلاً ما در حال جنگ هستیم با آمریکا، که هم حملات سایبری انجام می‌شود و هم حملات اقتصادی انجام می‌شود و همه نوع حملات بر علیه ما انجام می‌شود، در این مواقع مدیر معمولاً اهم و فی‌الاهم می‌کند".

در خصوص سؤال پنجم پژوهش، نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که از منظر افراد مورد مصاحبه شرایط مداخله‌گر در رهبری مربی‌گرا در صنعت برق، شامل منابع انسانی، جو، ساختار، فرهنگ سازمانی و همچنین سازمان و نظام‌های آن است.

این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست‌آمده در مطالعات الینگر و همکاران (۲۰۱۴) در خصوص عوامل منابع انسانی، مأموریت، استراتژی، ساختار و فرهنگ، احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶) در خصوص عوامل سازمانی (ساختاری، فرهنگی و مدیریتی) و فردی (مربی و متربی)، وظیفه دوست و قدیری

(۱۳۹۶) در مورد عامل فرهنگ‌سازمانی، الیادیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در رابطه با نهادینه‌سازی شفافیت سازمانی، مورگان و همکاران (۲۰۱۱) در خصوص بلوغ یا عدم بلوغ کارکنان و چالش‌های رهبران مربی گرا در سازمان‌ها مانند چالش نتایج کار در مقابل بهسازی سرمایه‌های انسانی، چالش ایجاد انگیزه در مقابل ارزشیابی و اقدام در شرایط بحرانی، چالش ارزیاب بودن در مقابل بالنده بودن، چالش مخاطرات در مقابل فرصت‌های یادگیری، چالش تفویض اختیار در مقابل هدایت در جریان انجام کار، برگ و کارلسن (۲۰۱۷) در رابطه با اهمیت داشتن اشتیاق، درک چرایی یادگیری و توانایی لازم برای یادگیری توسط کارکنان، جکسون (۲۰۱۷) جو سازمانی، همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها است.

یافته‌های پژوهش نشان داد جو سازمان از عوامل مهم مداخله‌گر در رهبری مربی گرا است. هالپین و کرافت در تعریف جو سازمانی می‌گویند، ویژگی‌های درونی که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز ساخته و روی رفتار افراد آن تأثیر می‌گذارد، جو سازمانی نامیده می‌شود. این جو سازمانی به وسیله ادراکات کارکنان و توصیف‌های آنان از ویژگی‌های درونی سازمان سنجیده می‌شود (توانگر مروستی و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از مصاحبه‌شوندگان در رابطه با تأثیر جو سازمانی بر رهبری مربی گرا اذعان کرد که "اگر عوامل درون‌سازمانی را در نظر بگیریم، خود بحث فرهنگ سازمان تأثیرگذار است. یعنی چه فرهنگی بر سازمان حاکم است؟ یا جو سازمان. چه جوی بر سازمان حاکم است؟ جو رقابتی، جو ساکت، جو مشوق سکوت سازمانی، جو مشوق آوای سازمانی. جو خیلی مهم است".

همچنین برخی از مصاحبه‌کنندگان اعتقاد داشتند فرهنگ سازمانی می‌تواند یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم مداخله‌گر در رهبری مربی گرا باشد. بسیاری از پژوهشگران موافق‌اند که فرهنگ سازمانی را به یک نظام از ارزش‌ها، باورها و رفتار مشترک که در میان کارکنان اشاره دارد، تعریف کنند (ساسانیان و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از مصاحبه‌شوندگان در زمینه تأثیر فرهنگ سازمانی بر رهبری مربی گرا اظهار کرد که "می‌خواهم بگویم که کوچینگ و استفاده از آن یک زمینه از جنس فرهنگ سازمانی دارد و از جنس آمادگی و ظرفیت و ارزش‌های حاکم بر سازمان".

1. Eliadis

در ادامه یافته‌های پژوهش نشان داد که سازمان و نظام‌های آن می‌تواند یکی از عوامل مداخله‌گر در رهبری مربی‌گرا باشد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در زمینه تأثیر سازمان و نظام‌های آن بر روی رهبری مربی‌گرا اظهار داشت که "از عوامل تأثیرگذار بر رهبری مربی‌گرا، یکی ساختار و دیگری نظام‌های سازمانی است. مثلاً نظام جبران خدمات، نظام استخدامی، نظام مالی، نظام بودجه، یعنی این نظام‌های حاکم بر سازمان خیلی مهم است که به ما اجازه استفاده از رهبری مربی‌گرا را بدهند یا نه".

در ادامه تحلیل، یافته‌های سؤال ششم پژوهش نشان داد که از منظر مصاحبه‌شونده‌ها رهبری مربی‌گرا شامل پیامدهای فردی، پیامدهای گروهی، پیامدهای سازمانی و پیامدهای فراسازمانی است که به تفکیک در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست‌آمده در مطالعات گولمن (۲۰۰۰) در رابطه با ارتقای تعهد در سازمان و ایجاد جو سازمانی مثبت، جکسون (۲۰۱۷) در خصوص ایجاد روابط خوب بین مدیر و کارمند، ناد (۲۰۱۴) در مورد پیشرفت و توسعه ظرفیت رهبری در افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها، ستالا<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در رابطه با به حداکثر رساندن عملکرد افراد و پیوند بین خواسته‌های فرد با اهداف تیم کاری، وظیفه دوست و قدیری (۱۳۹۶) در مورد بالفعل کردن استعدادها بالقوه کارکنان توسط مدیران، فرانی و همکاران (۲۰۱۳) در مورد به‌وجود آمدن توسعه حرفه‌ای و فردی کارکنان و رهبران، لی و بات<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در مورد بهبود یادگیری تیمی و توانمندتر شدن اعضای تیم و همچنین افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کار گروهی و تیمی و ارتقای توانمندی‌های فردی، پارک<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۸) در رابطه با یادگیری سازمانی و یادگیری شخصی کارکنان، هنسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در خصوص ایجاد اعتماد، افزایش شایستگی‌های فردی و ایجاد تعهد قوی به اهداف مشترک در کارکنان و ارتقا کارآمدی رهبران، هریس<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) در مورد خلق اعتماد، ایجاد محیط بهره‌ور و رابطه بین فردی محکم میان مدیر و زیردستان، وسو<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) در رابطه با رشد شخصی مدیران، عملکرد بهتر مدیران در مسئولیت رهبری‌شان، ایجاد روابط بهتر توسط مدیران با کارکنان

1. Setala
2. Liu & Batt
3. Park
4. Henson
5. Harris
6. Vesso

و افزایش اعتماد متقابل، احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶) در مورد بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی و تعالی سازمانی، بولز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در رابطه با دستیابی به اهداف و عملکرد بهتر مدیران، کنت ریراز<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در مورد بهبود توانایی رهبری برای مدیران، رستگار و همکاران (۱۳۹۸) در خصوص وضوح نقش، توانمندسازی روان‌شناختی و افزایش رفتارهای نوآورانه، همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهش‌ها است.

همان‌گونه که ذکر شد یافته‌های پژوهش نشان داد مصاحبه‌شوندگان اعتقاد دارند استقرار رهبری مربی گرا در صنعت برق پیامدهای متعددی به همراه خواهد داشت. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه اظهار کرد که "اگر در یک کلمه پیامدها را خلاصه کنیم، تعالی است. فرد تعالی پیدا می‌کند، سازمان تعالی پیدا می‌کند و گروه تعالی پیدا می‌کند. حالا فرد چه جور می‌شود؟ فرد مهارت‌هایش بالا می‌رود، پختگی‌اش بالا می‌رود. آن چیزهایی که برای انجام کار لازم است یاد بگیرد در او نهادینه می‌شود. احساس حمایت می‌کند. خودش ترغیب به مربیگری برای نسل‌های بعدی می‌شود. من اگر یک استاد خوب داشته باشم احتمال اینکه اگر خودم بروم سر کلاس خوب درس بدهم، زیاد می‌شود. یعنی خود فرد تمایل به مربیگری پیدا می‌کند. فرد صبور می‌شود و از آن حالت جاهلی درمی‌آید. اینها مزایای فردی است. بنابراین افزایش دانش، مهارت‌ها و توسعه نگرش و ارتباطات و توانمندی‌های افراد را خواهیم داشت". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص اذعان داشت که "از نظر تیمی هم انسجام تیم افزایش می‌یابد. حالا انسجام تیم زیاد شد یعنی کارایی تیم زیاد می‌شود. همان چیزهایی که ما در رفتار سازمانی می‌گوییم. مثلاً تفکر گروهی در تیم کمتر می‌شود. طفره‌روی کمتر می‌شود. اولویت منافع تیم از منافع فرد بیشتر می‌شود. تیم احتمال اینکه به سمت بنچ (مارک) برود و خودش یک الگو شود خیلی زیاد است. سازمان هم اگر خوب استفاده کند می‌تواند برود به سمت سازمان‌های با عملکرد عالی". مصاحبه‌کننده دیگری در این رابطه اظهار کرد که "پیامدهای رهبری مبتنی بر مربیگری به دنبال یکدیگر می‌آیند. به‌عنوان مثال شاید اولین پیامدش این باشد که حس رضایت در افراد ایجاد می‌شود، از این بابت که فکر می‌کنند بعد روحی و روانی افراد مورد توجه قرار گرفته و به انسان فقط به مثابه یک ماشین نگاه نمی‌شود. باتوجه به اینکه یک ساختار بوروکراتیک است وقتی که رضایت و

1. Bowles  
2. Contreras

خرسندی و روحیه افراد بالا رود کیفیت زندگی کاری افراد بالا می‌رود و افراد به خوبی می‌توانند از پس حرفه خود بریابند و تلاش فراوان بکنند که به رؤیایی که قرار بوده برسند، برسند و زندگی در سازمان یک معنای جدیدی پیدا می‌کند. قطعاً وقتی کیفیت زندگی کاری بالا می‌رود، اهداف سازمانی بهتر تحقق پیدا می‌کند و بهره‌وری بالا می‌رود. وقتی بهره‌وری سازمان بالا می‌رود خدمات و تولیداتی که قرار بوده توسط سازمان ارائه شود با کیفیت بهتری ارائه می‌شود و اعتبار سازمانی قطعاً افزایش خواهد داشت".

جهت پاسخ به سؤال هفتم پژوهش، پس از طراحی پرسش‌نامه محقق ساخته ۷۶ سؤالی با استفاده از یافته‌های بخش کیفی، داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری گردید. سپس جهت تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3، روایی و پایایی و همچنین کیفیت مدل شناسایی شده رهبری مربی‌گرا از طریق آزمون‌های آماری مورد سنجش قرار گرفته و در نهایت اعتبار مدل تأیید گردید.

باتوجه به نقش و اهمیت صنعت برق در تحقق سیاست‌های کلان کشور، راهبردهای پیشنهادی ذیل در خصوص استقرار رهبری مبتنی بر مربیگری ارائه می‌شود:

به مدیران پیشنهاد می‌گردد باتوجه به راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش شامل حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از مربیگری سازمانی، بهینه‌کاوای (الگوبرداری) رهبری مربی‌گرا از سازمان‌های موفق، انتخاب رهبران سازمان بر اساس مدل شایستگی باتوجه به بررسی دارا بودن ویژگی‌های شخصیتی مربیگری در آنان، در نظر گرفتن مربیگری در شرح وظایف رهبران و مدیران، استفاده از مربی برون‌سازمانی حرفه‌ای توسط مدیران ارشد، اجرای بخشی از دوره‌های آموزشی توسط مدیران و رهبران، پروژه‌ای محور کردن کارها در سازمان تا حد امکان، ایجاد تکلیف مربیگری با تهیه دستورالعمل مربیگری مدیران و رهبران و ابلاغ آن به شرکت‌های زیر مجموعه صنعت برق و همچنین نظارت بر اجرای دقیق آن توسط شرکت توانیر و استقرار رهبری مربی‌گرا از طریق نهادهای سازنده فرایند آن (ایجاد دیدگاه یا چشم‌انداز، مهارت، انگیزه، تخصیص منابع، اجرا کردن برنامه و ارزیابی و بهبود)، در جهت پیاده‌سازی رهبری مربی‌گرا در صنعت برق ایران اقدام نمایند.

\* بر اساس مصاحبه‌های انجام شده در راستای نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی گرا جهت ایجاد دیدگاه یا چشم‌انداز در مدیران و کارکنان، می‌توان از پیشنهادهای برگزاری دوره‌های آموزشی مربیگری با یک چهارچوب نظری قوی و کاربردی برای مدیران توسط مربیان حرفه‌ای و مدرسان دارای مدرک معتبر بین‌المللی، استفاده از مشاوران دارای دانش و تجربه در زمینه مربیگری توسط مدیران ارشد، امکان ملاقات با مدیرعامل به صورت منظم و برنامه‌ریزی شده و اجرای رهبری مربی گرا در پایلوت کوچک در سازمان، استفاده نمود.

\* در راستای نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی گرا جهت ایجاد مهارت در مدیران بر اساس مصاحبه‌های انجام شده، برگزاری کارگاه‌های پرورش رهبران مربی گرا در سازمان و انتخاب مدل مربیگری و ایجاد فضای تمرین و یادگیری در راستای عملیاتی نمودن آن مدل، پیشنهاد می‌گردد.

\* بر اساس مصاحبه‌های انجام شده در راستای نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی گرا جهت ایجاد انگیزه در مدیران و کارکنان، می‌توان از پیشنهادهای انتخاب و ارتقا مدیران بر اساس شایستگی‌های مربیگری و باز مهندسی نظام پاداش مانند دادن پاداش‌های مادی به مدیران جهت مربیگری کارکنان و دادن پاداش به شرکت یا سازمانی در صنعت برق که مربیگری در آن نهادینه شده است، استفاده نمود.

\* در راستای نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی گرا جهت تخصیص منابع لازم بر اساس مصاحبه‌های انجام شده، ایجاد ردیف بودجه جهت مربیگری و تخصیص بودجه توسط مدیران ارشد، پیشنهاد می‌گردد.

\* بر اساس مصاحبه‌های انجام شده در راستای نهادینه‌سازی فرایند رهبری مربی گرا جهت اجرای موفق فرایند مذکور در سازمان، می‌توان از پیشنهادهای تشکیل گروه راهبری مربیگری در سازمان، استفاده از معاونت یا مدیر منابع انسانی قوی و توانمند در سازمان با تخصص مرتبط، تجهیز و سازماندهی تیم شایسته‌ای در بخش منابع انسانی و ایجاد پست‌های سازمانی رئیس گروه و کارشناسان مربیگری در بخش فوق‌الذکر جهت پشتیبانی مدیران و کارکنان به صورت تخصصی و اجرایی و مشخص کردن مکان و زمان برای انجام مربیگری مدیران، استفاده نمود.



\* همچنین در راستای نهادینه‌سازی رهبری مربی‌گرا جهت ارزیابی و بهبود فرایند مربیگری در سازمان بر اساس مصاحبه‌های انجام شده، تعیین و تبیین شاخص‌های مربیگری در سازمان و پایش و ارزیابی برنامه آموزشی رهبر در نقش مربی، پیشنهاد می‌گردد.

در ادامه به پژوهشگران آتی می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه داد:

- از آنجایی که فرهنگ سازمانی از شرایط مداخله‌گر مهم و تأثیرگذار در استقرار مدل رهبری مربی‌گرا است، لذا پیشنهاد می‌شود در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مناسب برای نهادینه‌سازی رهبری مبتنی بر مربیگری، پژوهش‌هایی انجام شود.
- پیاده‌سازی مدل شناسایی شده در صنعت برق و نتایج حاصل از آن، مورد پژوهش قرار گیرد.

### قدردانی

از اساتید محترم دانشگاه‌ها، مدیران محترم صنعت برق و مربیان (کوچ‌های) حرفه‌ای که با تخصیص زمان و به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیاتشان از طریق مصاحبه به شکل‌گیری و غنی‌سازی این پژوهش کمک نموده‌اند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

## فهرست منابع

- احمدزاده سلیمان، صیادی سعید، سلاجقه سنجر، شیخی ایوب، (۱۳۹۶)، طراحی الگوی پرورش مدیر به‌عنوان مربی در بخش دولتی ایران: رویکرد هم‌افزایی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، (۱۸): ۱۴۱-۱۱۷.
- الوانی سید مهدی، خدای عبدالصمد، (۱۳۹۶)، مربیگری رویکردی اثربخش در مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- آذر عادل، غلامزاده رسول، قناتی مهدی، (۱۳۹۱)، مدلسازی مسیر ساختاری در مدیریت: کاربرد نرم افزار Smart PIs، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- توانگر مروستی زهرا، محمدی فر محمدعلی و امین بیدختی علی‌اکبر. (۱۳۹۹). طراحی مدل ساختاری عدالت سازمانی، تعیین پیشایندها (جو سازمانی، هوش هیجانی، ارزش‌های اخلاقی سازمان) و پیامدها (کارآفرینی سازمانی) **مجله علوم روان‌شناختی**، دوره نوزدهم، شماره (۸۶): ۱۸۱-۱۷۱.
- حبیبی آرش؛ جلال‌نیا راحله. (۱۴۰۱). حداقل مربعات جزئی. تهران: انتشارات نارون.
- خنجری، ملیحه، عسگر شهبازی مهیا، حیدری غلامرضا، (۱۳۹۷)، تدوین نقشه راه مباحث مدیریتی و علوم اجتماعی در صنعت برق ایران با رویکرد تحلیل محتوا، سی و سومین کنفرانس بین‌المللی برق، تهران، ایران.
- دراپور مت، (۱۳۹۳)، **مربیگری سازمانی: آموزه‌های رهبری مثبت گری برای رهبران و مدیران**، ترجمه ذاکری محمد و اسدی اسماعیل. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رستگار عباسعلی، علی کرمی سجاده، جباری اقبال، (۱۳۹۸)، تاثیر مربیگری مدیریتی بر رفتارهای نوآورانه پرستاران: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و وضوح نقش، **مجله طب نظامی**، (۲): ۱۷۷-۱۶۸.
- سلیمانی محسن، نیکنام منوچهر، سیدصالحی سیدعلیرضا، (۱۳۹۲)، بررسی موانع و مشکلات پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در صنعت برق ایران، **مطالعات کمی در مدیریت**، (۲): ۱۸-۱.
- سلاجقه سنجر، حر محمدی مریم و عسگری روح‌الله. (۱۳۹۳). بررسی رابطه مدیریت مربیگری با کیفیت خدمات با استفاده از مدل‌یابی مسیر به روش PLS در بیمارستان‌های آموزشی شهر یزد سال ۱۳۹۱، **دوماهنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد**، (۳): ۲۵-۱.
- ساسانیان مریم، خورشیدی عباس، حمیدی فر فاطمه، مشبکی اصغر و عراقیه علیرضا. (۱۳۹۹). ارائه الگوی فرهنگ‌سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز، **مجله علوم روان‌شناختی**، (۹۳): ۱۱۴۹-۱۱۶۲.
- شاطری کریم، ایلی خدایار، رضاییان علی، قلی‌پور آرین، (۱۳۹۴)، شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، (۷): ۲۶-۱.

## نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

عزیزی احد الله، فتحي واجارگاه كوروش، عارفي محبوبه و ابوالقاسمی محمود. (۱۳۹۹). تبیین تغییر پارادایم آموزش و بهسازی نیروی انسانی: با تمرکز بر مدل توسعه فردی (IDP)، پژوهش در آموزش علوم پزشکی، ۱۲(۴): ۱۱-۱.

طلایی قدرت الله، سید جوادین سید رضا، نرگسیان عباس، امیری مجتبی، (۱۴۰۱)، ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور (مرور نظام‌مند ادبیات و توسعه مفهوم)، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۴۷): ۱۱-۳۹.

محسنین شهریار، اسفندیانی محمد رحیم، (۱۳۹۳)، معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار SmartPLS، تهران: مهربان نشر.

معدنی جواد، (۱۴۰۱)، واکاوی و تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی ج.ا. منطبق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۵۰): ۱۱-۴۳.

مطهری نژادحسین و بلوچی حمید. (۱۳۹۷). اعتباریابی پرسشنامه رسالت شغل و حرفه؛ پژوهشی در زمینه اخلاق کاری دانشجویان، نشریه مدیریت در دانشگاه اسلامی، (۱): ۱۸-۱.

موسوی سید محسن، عباسیان حسین، عبدالمی بیژن و زین‌آبادی، حسن‌رضا. (۱۳۹۹). طراحی الگوی مناسب خود رهبری مدیران آموزشی، فصلنامه علمی مدیریت مدرسه، (۲): ۱۸۵-۱۶۲.

نیک اخلاق سعید، هویدا رضا و محمدداودی امیرحسین، (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربیگرا (مورد مطالعه: صنعت برق ایران)، نشریه مدیریت دولتی، (۱): ۱۲۸-۱۰۹.

نادری بنی ناهید، (۱۳۹۶)، مربیگری و ارشاد در سازمان‌ها، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

نصرتی طاهره، غلام‌زاده داریوش، مؤمنی ماندان، (۱۴۰۰)، ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۲): ۱۴۰-۱۰۷.

وظیفه دوست حسین، رادمرد قدیری غلامحسین، (۱۳۹۶)، طراحی و تبیین مدل مفهومی مربیگری مدیریت و اعتمادسازمانی در بستر فرهنگ‌سازمانی، نشریه علمی - پژوهشی مدیریت، (۱۹۰): ۹۸-۹۳.

Becker, B. (2020). **The 8 Most Common Leadership Styles & How to Find Your Own Hubspot**. Retrieved 2020-5-27 from: <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles>.

Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2017). A study of coaching leadership style practice in projects. **Management Research Review**, 39(9), 1122-1142, <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157>.

Bowles, S. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in. **Leadership & Organization Development Journal**, 28(5), 388-408, <https://doi.org/10.1108/01437730710761715>.

Charmaz, K., Thornberg, R., & Keane, E. (2017). **Evolving grounded theory and social justice inquiry. The SAGE handbook of qualitative research** (pp.411-443), Edition: 5, Publisher: Sage, Editors: Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln.

- Contreras, Y. (2008). **A Descriptive Study: Coaching School Leaders for 21st Century Schools: A New Context for Leadership Development**. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education in Organizational Leadership. University of La Verne, California.
- Eliadis, A. (2016). **Coaching as a Leadership Style: The Perceived Benefits of a Leader Adopting a Coach-Approach Leadership Style**. Capstone project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Business Administration in Organizational Behavior and Executive Coaching. University of Texas at Dallas.
- Ellinger, A.D., Beattie, R.S. & Hamlin, R.G. (2014). The manager as coach, in Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (Eds), **The Complete Handbook of Coaching**, 2nd ed., Sage, London, 257-270.
- Franey, J.J., Hubbard, L., Kemerer, F & Barraugh, A. (2013). **Coaching Teachers on Instruction: Developing Instructional Leadership Capacity Within a Principal Preparation Program**. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. University of San Diego.
- Goleman, D. (2000). Leadership that Gets Results. **Harvard Business Review**, 6(1), 78-90.
- Grant, A. M., & Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, 6(2), 102-115, <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>.
- Guetterman, T. C., Babchuk, W. A., Howell Smith, M. C., & Stevens, J. (2019). Contemporary approaches to mixed methods-grounded theory research: A field-based analysis. **Journal of Mixed Methods Research**, 13(2), 179-195.
- Harris, D. (2009). **Project Leadership Styles**. Retrieved March 11, 2015, from <http://www.projectsart.com/articles/project-leadership-styles.php>.
- Henson, R. (2013). **How coaching as a leadership style boosts morale**, available at: <http://blog.manageelitetraining.com/coaching-boosts-morale/> (accessed October 2014).
- Ibarra, H. & Scoular, A. (2019). **The Leader as Coach**. **Harvard Business Review**. Retrieved 2020-06-22 from: <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>
- Jackson, F. (2017). **Exploring the effects of a Coaching Leadership style on the relationships between Managers and Direct Reports in South Africa**. A research report submitted to the faculty of Commerce, Law and Management, University of the Witwatersrand, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Management (Business and Executive Coaching), Johannesburg, 2017.
- Liu, X., & Batt, R. (2010). **How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services**. from Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/347/>.
- Milner, J., McCarthy, G & Milner, T. (2018). Training for the coaching leader: how organizations can support managers. **Journal of Management Development**, 37(2), 188-200, <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0135>.
- Moen, F., & Federici, R. (2012). Perceived Leadership Self-Efficacy and Coach Competence: Assessing a Coaching-Based Leadership Self-Efficacy Scale. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, 10(2).
- Morgan, H., Harkins, P. & Goldsmith, M. (2011). **The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets**. Publisher John Wiley & Sons.
- Naude, J. (2014). **Becoming a Leader-Coach: A Step-by-Step Guide to Developing Your People**. Ideas Into Action Guidebook Series, Center for Creative Leadership.

- Park, J. & Wee, K. (2020). A Study on the Relationship among Coaching Leadership Job Autonomy and Job Commitment. **Asia-Pacific Journal of Educational Management Research**, 5(1), 1-8, <http://dx.doi.org/10.21742/ajemr.2020.5.1.01>.
- Park, S., Yang, B. & McLean, G.N. (2008). **An examination of relationships between managerial coaching and employee development**. paper presented at the Academy of Human Resource Development Conference, Panama City, FL.
- Rabha, M. (2021). **Coaching Leadership and Its 6 Benefits**. WWW.vantagecircle.com.
- Schwartz, B. (2020). Coaching Leadership style. International Coach Academy.
- Semenova, S. (2021). **Coaching as a Role of Managers: Factors Determining Coaching Leadership Style**, Master's Degree Business and Entrepreneurship, Lappeenranta-Lahti University of Technology, School of Business and Management.
- Setala, M. (2021). The appearance of coaching leadership style within marketing industry and marketing teams: Has COVID-19 effected on the managers' used leadership style?. Master's Degree Strategic Business Development, University of Vaasa, School of management .
- Vesso, S. (2016). **Developing Coaching Culture Through Coaching- based Leadership Style**. Thesis for the degree of Doctor of Philosophy. Estonia Business School.
- Wachtel, T. (2016). **Managerial Coaching: When Manager becomes Coach (Trends in Coaching)**. LinkedIn. Retrieved 2020-08-11 from: <https://www.linkedin.com/pulse/managerial-coaching-when-manager-becomes-coach-trends-timothy-wachtel/> .

