# Developing a model of HR manager as coach by Grounded Theory in National Iranian Petrochemical Company

Akbar Hassanpoor*[1] - Yusuf Vakili[2]- Saeed Jafarinia[3]- Raha Farhadi[4]

**Abstract:**
In recent years, the role of coaching human resource managers has been proposed as a new paradigm in organizations. Accordingly, present research aimed at designing HR as coach paradigm in National Iranian Petrochemical Company by utilizing a qualitative technique based on grounded theory. Data collection has been done by semi-structured interview with 15 managers, heads and expert of human resources and the receivers of HR services in petrochemical industry who were selected and interviewed by objective and snowball sampling methods. The collected data was analyzed in three steps of open coding, critical coding and selective coding. Research findings indicate 18 general category, 51 sub-category and 160 minor category that were designed and identified as a paradigm of human resources manager as coach in the form of causal, contextual and intervener conditions, axial category, strategies and consequences.

**Keywords:** coaching, managerial coaching, HR manager as coach, National Iranian Petrochemical Company

1.Assistant Professor HR and Business Management Department, Kharazami University, Tehran, Iran. Corresponding Author :(a.hassanpoor@khu.ac.ir)
2.Assistant Professor HR and Business Management Department, Kharazami University, Tehran, Iran. y.vakili@khu.ac.ir
3.Assistant Professor HR and Business Management Department, Kharazami University, Tehran, Iran. shamsj58@yahoo.com
4.Postgraduate, Human Resources, Kharazami University, Tehran, Iran. farhadi.mdrc@gmail.com

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۱۱/۲۳ تاریخ پذیرش۱۳۹۹/۰۳/۲۶

# طراحی الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی بر اساس نظریه داده بنیاد در شرکت ملی صنایع پتروشیمی

اکبر حسن‌پور*[۱]- یوسف وکیلی[۲]- سعید جعفری‌نیا[۳]- رها فرهادی[۴]

## چکیده

امروزه نقش مربیگری مدیران منابع انسانی به‌عنوان یک پارادایم جدید در سازمان‌ها مطرح‌شده است. بر همین اساس، طراحی الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی هدف قرار گرفت[۵]. در این پژوهش از روش کیفی و بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵ نفر از مدیران، رؤسا و کارشناسان منابع انسانی و گیرندگان خدمات حوزه منابع انسانی در صنعت پتروشیمی بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند و مورد مصاحبه قرار گرفتند. تجزیه‌وتحلیل داده‌های گردآوری‌شده در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفت. نتایج پژوهش نشان‌دهنده ۱۸ مقوله کلی، ۵۱ مقوله فرعی و ۱۶۰ خرده مقوله است که به‌صورت مدل پارادایمی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در قالب شرایط علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، مقوله محوری، راهبردها و پیامدها طراحی و شناسایی گردید.

**واژگان کلیدی:** مربیگری، مربیگری مدیریتی، مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی، شرکت ملی صنایع پتروشیمی.

۱. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. نویسنده مسئول: a.hassanpoor@khu.ac.ir
۲. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. y.vakili@khu.ac.ir
۳. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. shamsj58@yahoo.com
۴. دانشجوی دکترای منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. farhadi.mdrc@gmail.com
۵. موضوع مدیر منابع انسانی به عنوان مربی جزء اولویت‌های پژوهشی مورد حمایت شرکت ملی صنایع پتروشیمی در سال ۹۷ بود که در این پژوهش به آن پرداخته شد.

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

## مقدمه

سازمان‌ها در حال گذر از عصر صنعتی مدیریت به عصر انسانی هستند. این تغییر نیازمند مجموعه‌ای متفاوت از مهارت‌های مدیریتی ازجمله مهارت‌هایی است که منعکس‌کننده ارتباطات با کارکنان و مهارت داشتن برای بهره‌برداری از توانمندی منابع انسانی در همهٔ سطوح باشد. مهارت مربیگری مدیران نه‌تنها به مدیران برای فراگیری روش‌های جدید مدیریتی کمک می‌کند، بلکه ثربخشی کلی سازمان (Karsten, 2010) و عملکرد کارکنان را ارتقاء می‌دهد (Ahrens & McCa-rthy, 2014). مربیگری اساس و زیربنای بسیاری از پیشرفت‌های عصر حاضر است که هم توانایی به اشتراک گذاشتن دانش را دارد (تورن، ۱۳۸۸) و هم یکی از مؤثرترین روش‌های توسعه افراد و یک رویکرد قدرتمند برای مدیریت عملکرد می‌باشد (Rogers et al., 2012). «از سویی دیگر، پیچیدگی‌های دنیای امروز مربیگری را به ابزاری مفید و غیرقابل‌اجتناب برای مواجهه و هماهنگی با بسیاری از تغییرات تبدیل کرده است» (معمارزاده طهران و همکاران ، ۱۳۹۴). به‌طوری‌که از دهه ۱۹۷۰، مدیر به‌عنوان مربی و مربیگری مدیریتی به‌عنوان پارادایم جدیدی در مدیریت ظهور کرد (Ellinger et al., 2014).

مدیران مربیگری دارای رفتارهای خاصی ازجمله: توانمندساز، توسعه‌دهنده، تسهیل‌کنندهٔ یادگیری، مدیریت احساسات و مدیریت استعدادها، پاسخ‌گو، مشارکت‌جو، عملگرا، راهنما و حامی هستند که ایفای نقش مربیگری توسط مدیران، با تمرکز بر اصلاح مسائل کاری و توانمندسازی کارکنان به بهبود عملکرد کارکنان (Park, 2007) و پایداری تغییرات سازمان (Bozer et, 2013. al) منجر می‌شود. از میان مدیران، مدیران منابع انسانی در نقش توسعه‌دهنده سرمایه انسانی به‌مثابه مربی در تدوین برنامه توسعه مسیر شغلی، بهبود مهارت‌ها و توانمندی‌ها نقش وافری دارند (استوارت و براون، ۱۳۹۶) و باکار کردن روی افراد کلیدی سازمان، به تغییرات سازمانی کمک می‌کنند. اگرچه در سال‌های اخیر مدیر منابع انسانی به عنوان مربی در حوزه مربیگری مدیریتی توجه خاصی را به خود جلب کرده است؛ اما بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مربیگری یا به تعریف و شناسایی زوایای مختلف مفهوم مربیگری پرداخته‌اند (شامی زنجانی،۱۳۹۴) و یا تأثیرات این شیوه بر عملکرد کارکنان نظیر رضایت شغلی، تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی (سنگری و پورولی، ۱۳۹۳؛ Kalkavan, & Katryaly, 2014)؛ مدیریت استرس و اعتمادبه‌نفس (McGill, 2010)؛ اعتماد سازمانی (وظیفه دوست و رادمرد قدیری، ۱۳۹۶)؛ تمایل به ترک خدمت و نگرش‌های شغلی (احمدزاده، صیادی و سلاجقه، ۱۳۹۶)؛ بررسی تأثیر مربیگری بر آموزش منابع انسانی (فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳؛ یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ نقش مربیگری مدیریتی در جهت توسعه منابع انسانی (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۵)؛ تأثیر مربیگری بر کارکنان و عملکرد

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

سازمانی(Utrilla et al., 2015)؛ تأثیر مربیگری مدیریتی بر کارکنان و عملکرد آن‌ها (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۴؛, Pousa & Mathieu 2015)؛ طراحی مدل سازمان مربی‌گرا (خدامی، ۱۳۹۲)؛ صنعت مربیگری در حال ظهور: بیداری در متخصصان توسعه منابع انسانی (Hamlin et al., 2008) را شناسایی کرده‌اند ولی در هیچ‌یک از پژوهش‌ها به مربیگری مدیران منابع انسانی به‌عنوان مربی اشـاره‌ای نشـده است. از سـویی دیگر، هرچند در ایران مطالعاتی در حوزه مدیر به‌عنوان مربی یا مربیگری مدیریتی صورت گرفته است (همچون احمدزاده، ۱۳۹۵؛ جهانگیری و همکاران، ۱۳۹۸؛ خدامی، ۱۳۹۲؛ فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳؛ موغلی و همکاران، ۱۳۹۲؛ یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶)، در پژوهش‌های مذکور بیشـتر به طراحی، تبیین و امکان‌سنجی، اجرای الگوی مربیگری در آموزش منابع انسانی و یا ایجاد سازمان مربی‌گرا و یا رابطه بین مربیگری مدیریتی با مؤلفه‌هایی چون عملکرد فردی و یا سازمانی پرداخته‌شده است؛ اما در پژوهش حاضر به‌طور خاص به بررسی عوامل مؤثر (علّی، زمینه‌ای و مداخله‌گر)، ابعاد و مؤلفه‌ها، راهبردها و پیامدهای مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی پرداخته‌شـده اسـت. لذا، هدف از اجرای پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی است.

همچنین شـرکت ملی صنایع پتروشـیمی به‌عنوان جامعه هدف یک سازمان توسعه‌ای و از صنایع پیشـرو در اقتصاد کشـور با اتّکاء به بیش از نیم‌قرن تجربه با رسـالت برنامه‌ریزی کلان، سیاسـت‌گذاری، تنظیم‌گری، بسترسازی و پشتیبانی توسعه پایدار صنعت پتروشیمی، برای ارتقاء کیفیـت زندگـی مردم، نقش مهمی را در تحقق برنامه‌های راهبردی و توسـعه اقتصادی کشـور و تحقق توسـعه پایدار ایفا می‌کند. تحقق رسـالت‌ها و مأموریت‌های نام‌برده، مستلزم بهره‌مندی از منابـع انسـانی خلاق، توانمند و منعطف اسـت که ظرفیت تحمل فشـارهای کاری و پذیرش مسئولیت‌های سازمانی را داشته باشند. به‌منظور تحقق مسائل بیان‌شده ، در این شرکت به طراحی مدل مفهومی و اجرای مدیریت عملکرد نمودند. فرایندی راهبردی و یکپارچه که به مدیران کمک می‌کند تا پس از هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی در مورد رفتار و عملکرد کارکنانشان از طریق ریشه‌یابی و تحلیـل رفتارها و عملکردها و با کمک در به‌کارگیری مسـتمر این چرخه، زمینه را برای بهبود عملکـرد و ارتقای رفتار کارکنان فراهم کنند؛ امـا در اجرای اثربخش فرایند مدیریت عملکرد که شـامل مراحل ۱- هدف‌گذاری و برنامه-ریزی اول دوره ۲- هدایت، حمایت و مربیگری طی دوره ۳- ارزیابی عملکرد در پایان دوره ۴- مرور و بازنگری و بهبود عملکرد می‌باشد که در مرحله دوم دچار چالش‌هایی شـدند. ازجمله: عدم آشـنایی مدیران با مربیگری و نحوه پیاده‌سازی آن، نحوه توسعه و توانمندسازی منابع انسانی و ... ازآنجایی‌که مدیریت عملکرد از اثرگذارترین اقداماتی است که در چارچوب فرآیندهای مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود، شرکت، برنامه خود را مبتنی بر

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

پررنگ کردن نقش مربیگری مدیر منابع انسانی[۱] به‌عنوان ارائه‌دهنده خدمات به کلیه کارکنان ارائه کـرد. ازایـن‌رو، با توجه به مطالب موصوف و خلأ موجود در توجه به نقش مربیگری مدیران منابع انسـانی به‌عنوان "هسته مرکزی" در ترویج فرهنگ مربیگری و رشد و توسعه کارکنان و مدیریت عملکرد شرکت، این پژوهش درصدد آن برآمد تا با بسترسازی مناسب جهت طراحی الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران زمینه‌ساز پرورش قابلیت‌های مدیران و کارکنان باشد.

در راسـتای مبانی نظری پژوهش حاضر می‌توان گفت مربیگری نخستین بار در قرن پانزدهم در انگلسـتان مورداسـتفاده قرار گرفت؛ اما به‌کارگیری آن در مدیریت و بهسـازی منابع انسانی به اواسـط دهه ۱۹۸۰ برمی‌گردد (فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳). مفاهیم جدیدتر مربیگری به فراسوی ایرادمحوری و به‌سـوی نوعی توسعه محوری حرکت کرده است. در پژوهش-های صورت گرفته درزمینه مربیگری، شکل‌های مختلفی از مربیگری مانند مربیگری اجرایی، مربیگری زندگی یا مربیگری شـغلی (Cox et al., 2010)، مربیگری ورزشـی یا حرفه‌ای (Beevers & Rea, 2010)، مربیگری کارکنان (Wason, 2009)، مربیگری کسب‌وکار (Ahrens & McCarthy, 2014 Alalteeg, ; 2017) شناسایی‌شده است که هر یک نشان‌دهنده اهداف و انواع ارتباط خاص "مربی- متربی" است که هدف مشترک آن‌ها کمک به افراد و سازمان‌ها برای بهبود عملکرد است. از میان انواع مربیگری، مربیگری مدیر (مربیگری مدیریتی یا مدیر به‌عنوان مربی) بیشتر از سایر انواع مربیگری موردتوجه قرارگرفته است (Woo, 2015).

مربیگری مدیریتی به‌عنوان یک اسـتراتژی مدیریتی جدید در سـازمان‌ها در نظر گرفته‌شده است که مفهوم «مدیر به‌عنوان مربی» به‌عنوان یک پارادایم و استعاره جدید در مدیریت محبوبیت قابل‌توجهی به دست آورده است (Raţiu & Munteanu, 2018) و به‌عنوان یک روش قدرتمند برای افزایش رقابت شرکت‌ها از طریق تأکید بر بهبود روابط بین سرپرستان و زیردستان و فرآیند هدایت، تشـویق و حمایت از یادگیرنده می‌باشـد (Hagen, 2012) که توجه ویژه‌ای به توانایی مدیر برای تأثیرگذاری بر تغییر افراد (kim, 2014) و ایجاد عملکرد پایدار بلندمدت در سـطح سازمان و رفتار عملکردی سـازنده دارد (Lawrence 2015,). در این فرایند احترام متقابل و اعتماد بین مربیان و متربیان برای اثربخشی مربیگری بسیار مهم است (Jones et al., 2015). درواقع، مدیر به‌عنوان مربی به فرد کمک می‌کند عملکرد خود را ازآنچه که هست بالاتر برده و بتواند در زمان مشخص مهارت‌ها و توانایی‌های خود را افزایش دهد (فلمینگ، ۱۳۹۰). از سویی در سال‌های اخیر، در میان توجه به

۱. شایان ذکر است که موضوع مدیر منابع انسانی به عنوان مربی جزء اولویت‌های پژوهشی شرکت ملی صنایع پتروشیمی در سال ۹۷ بوده است که در این پژوهش به آن پرداخته شد.

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

مربیگری مدیریتی، مدیر منابع انسانی به‌عنوان "مربی" به تفکری نوین در حوزه توسعه منابع انسانی تبدیل‌شـــده است (West & Milan, 2001). آن‌ها به‌عنوان مربی دارای وظایف نظارت و حمایت بر رآیند مربیگری هستند و سایر مدیران را به سمت مربی بودن سوق داده و توسعه می‌دهند (Wil-son, 2007). مؤلفه‌های کلیدی نقش آن‌ها در مدیریت فعالیت‌های مربیگری عبارتند از: ارزشـــیابی نیازهـــا و آمادگی افراد بـــرای مربیگری؛ درگیر کردن مدیران صف؛ تعیین بهترین نوع اســـتفاده از مربیان داخلی و بیرونی؛ مدیریت فرآیند دقیق انتخاب مربی؛ کمک به فرآیند هماهنگ‌سازی؛ توجیه مربی؛ مدیریت فرآیند انعقاد قرارداد؛ نظارت بر اثربخشـــی و سنجش اثر مربیگری؛ تلفیق مربیگری با دیگر فعالیت‌های توســـعه منابع انســـانی؛ که این فهرست اثبات می‌کند که برای مدیریت رسمی فرآیند مربیگری، به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ یا سازمان‌هایی که در آن‌ها مربیگری به تعداد زیادی از افراد ارائه می‌شـــود، چقدر زمان و تلاش نیاز اســـت. هرچند مربیگری به‌ســـرعت به بخش مهمی از اســـتراتژی یادگیری و توسعه‌ای سازمان تبدیل‌شـــده است اما به دلیل ظهور به‌نسبت جدید آن، متخصصان منابع انسانی معدود تخصصی در زمینهٔ مدیریت فعالیت‌های مربیگری دارند (Renard, 2005). لذا با توجه به نقش اساسی متخصصان منابع انسانی به‌عنوان مربی و چالش‌های پیش رو و اهمیت آن در صنعت پتروشیمی برای توسعه منابع انسانی، در این پژوهش به طراحی الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی پرداخته‌شده است.

همچنین در راستای پیشینه پژوهش علی‌رغم محبوبیت موضوع مدیر به‌عنوان مربی، تحقیقات نظری و یا تجربی کمی در این خصوص انجام‌شده است (مهدی بیگی و همکاران، ۱۳۹۶؛ Joo et al., 2012; Smith, 2018) اگرچه بسیاری از تحقیقات نتایج بالقوه مدیر به‌عنوان مربی را مطرح کرده‌اند (دانشـــمند، ۱۳۹۵؛ رســـتگار و همـــکاران ، 1398؛ Rosha& lace, 2016 )، بااین‌حال، چارچوبی در مورد نتایج مدیر به‌عنوان مربی ارائه نمی‌کنند. مطالعات مدیر به‌عنوان مربی، عمدتاً اثربخشـــی مربیگری بر روی مهارت‌ها، رفتارها و عملکردرا نشـــان داده‌اند (گلدوست سورکی، ۱۳۹۴؛ محمدی صـــدر، صیـــادت و هویـــدا، 1397؛ Ahrens & McCarthy, 2014 ; Eckstein, 2017 Utrilla et al., 2015; Mathieu & Pousa O'Broin & Palmer, 2010; 2015;, ) ؛ گویـــی ایـــن برنامهٔ آموزشـــی (یوسفی و همکاران، 1396؛ Ismail et al., 2016 ;) تأثیر مثبتی بر رفتارهای مربیگری مدیران داشته اســـت. ازاین‌رو، می‌توان اذعان کرد که مفهوم مربیگری مدیریتـــی علیرغم محبوبیت روزافزون آن در ســـازمان‌ها دارای پیشـــینه تحقیقاتی محدودی بوده و در ابتدای راه توسعه است. لذا، اگرچه در سطح جهانی بررسی‌های بسیار گسترده‌ای در حوزه مربیگری صورت گرفته است، اما پژوهشی که به «طراحی الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی» به‌عنوان یک پارادایم جدید مدیریتی پرداخته باشد، یافت نشده و محدودیت‌های زیادی در ارائه پیشینه پژوهش وجود دارد. در ادامه خلاصه‌ای از

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه مربیگری مدیریتی در جدول (۱) ارائه‌شده است.

همچنین سؤالاتی که در این پژوهش در پی پاسخگویی به آن هستیم به شرح زیر است:

۱- مقوله محوری مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی کدامند؟

۲- شرایط علّی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی کدامند؟

**جدول ۱**

**نمونه‌گیری هدفمند مدیران شرکت پالایش نفت تهران**

| نویسندگان | عنوان پژوهش | روش تحقیق | نتایج |
|---|---|---|---|
| رستگار و همکاران (۱۳۹۸) | تأثیر مربیگری مدیریتی بر رفتارهای نوآورانه پرستاران: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و وضوح نقش (موردمطالعه: پرستاران یک بیمارستان نظامی تهران) | روش توصیفی- پیمایشی/ پرسشنامه/ ۱۹۰ نفر از پرستاران / مدل‌سازی معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار SMART- PLS | با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان با اتخاذ رویکرد مربیگری مدیریتی توسط سرپرستان و مدیران رفتارهای نوآورانه پرستاران را افزایش داد. مربیگری مدیریتی به‌وضوح نقش و توانمندسازی روان‌شناختی پرستاران نیز کمک کرده و از این طریق نیز منجر به افزایش رفتارهای نوآورانه پرستاران شود. |
| جهانگیری و همکاران (۱۳۹۸) | مدل‌سازی ایفای نقش مربیگری مدیریتی مدیران | رویکرد کیفی (داده بنیاد)/ جامعه آماری ۱۶ نفر از نخبگان دانشگاهی و خبرگان صنعت نفت/ ابزار گردآوری داده مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته/ تحلیل به روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی | مدل پارادایمی پژوهش شامل این موارد می‌باشد: شرایط عِلّی (عوامل توانمندسازی و توسعه نیروی انسانی، عوامل توسعه و بهبود سازمانی)، شرایط مداخله‌گر (عوامل فردی و سازمانی)، عوامل زمینه‌ای (شرایط و ویژگی‌های مربی و متربّی)، راهبردهای تعاملی (شرایط و الزامات سازمانی و مربی)، پیامدها (پیامدهای‌سازمانی، فردی) و مقوله محوری (نقش مربیگری مدیریتی مدیر) که نقش مربیگری مدیران در صنعت نفت را نشان می‌دهد. |
| Smith (2018) | مدیر به‌عنوان مربی: مطالعه اکتشافی تجربه مدیران در برخورد با تیم | رویکرد کیفی جامعه آماری ۳۰ نفر از مدیران/ ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه / تحلیل محتوا | ویژگی‌های و شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیر به‌عنوان مربی، به مدیران این امکان را می‌دهد تا با چالش‌های تیمی در محیط کار که دائماً در حال تغییر هستند مقابله کنند. مدیران با استفاده از مهارت‌های مربیگری مثل گوش دادن، سؤال کردن و بازخورد دادن می‌توانند از چهارچوبی استاندارد برای حل مسائل در محیط کار استفاده کنند. |
| Rokwoo (2017) | مطالعه اکتشافی برای بررسی اثرات مشترک منتورینگ و مدیریت مربیگری درتعهد سازمانی | توصیفی- پیماشی و ازنظر نوع مقطعی/ ۱۷ شرکت کره جنوبی/ پرسشنامه/ تحلیل روش همبستگی | رابطه مثبتی بین مربیگری مدیریتی و تعهد سازمانی وجود دارد. همچنین سازمان‌ها برای بهبود بهتر عملکرد مدیران، باید برنامه‌های مربیگری و منتورینگ را اتخاذ کنند تا اثرات مشترک هر دو را درک کنند. |

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

۳- شرایط مداخله‌گر مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی کدامند؟
۴- شرایط زمینه‌ای مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی کدامند؟
۵- راهبردهای مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی کدامند؟
۶- پیامدهای مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی کدامند؟

## روش‌شناسی

هرگاه پژوهشگری در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه‌های افراد را به‌منظور صورت‌بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریهٔ داده بنیاد شیوهٔ مناسبی خواهد بود. پژوهشگری که می‌کوشد معنا یا ماهیت تجربهٔ افراد درگیر با مسائلی خاص را دریابد، با ورود به صحنهٔ زندگی واقعی و تأمل بر آنچه مردم می‌گویند، بهتر می‌تواند موفق شـود (اسـتراوس و کوربین، ۱۳۹۳). ازاین‌رو پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد که مبانی فلسفی تفسیری داشته و جهت‌گیری آن توسـعه‌ای است که با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد اقدام به طراحی الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی نموده است.

جامعه آماری این پژوهش شـامل آن دسته از مدیران، رؤسا و کارشناسان حوزه منابع انسانی و گیرندگان خدمات حوزه منابع انسـانی (سـایر اداره‌ها) است که از موضوع مربیگری مطلع بوده و می‌توانند اطلاعات باارزشـی در اختیار محققین پژوهش قرار دهند. در این پژوهش از نمونه‌گیری زنجیره‌ای (گلوله برفی) که یکی از انواع نمونه‌گیری هدفمند است استفاده‌شده است. حجم نمونه با کامل شـدن داده‌های نظری و رسیدن به مرحله اشباع نظری تعیین می‌شود و از فرمول خاصی تبعیت نمی‌کند. در همین راسـتا ۱۵ نفر مورد مصاحبه نیمه ساختاریافته قرار گرفتند که ۱۳ نفر از واحد منابع انسـانی و ۲ نفر از سـایر واحدها بودند که به ترتیب ۹ نفر رئیس، ۳ نفر سرپرست، ۲ نفر کارشناس ارشد و ۲ نفر کارشناس با مدارک تحصیلی ۵ نفر دکتری، ۶ نفر فوق‌لیسانس و ۴ نفر لیسـانس باسـابقه کار ۶ نفر بالای ۲۰ سال و ۹ نفر بین ۱۰-۲۰ سال انتخاب شدند که از مصاحبه ششم تکرار در مقوله‌ها زیاد شده و بعد از مصاحبه دوازدهم تقریباً مقوله جدیدی به مقولات قبلی اضافه نشده و به عبارتی می‌توان نقطه اشباع کامل نظری را مصاحبه دوازدهم قلمداد نمود.

اعتبارسـنجی مدل در پژوهش حاضر بر اساس معیارهای نه‌گانه کوربین و استراوس (۲۰۰۷) انجام‌شده است که شامل: ۱- شاخص تناسب (همخوانی با سایر تجربیات): در این شاخص، یافته‌های پژوهش توسط سه نفر از متخصصین منابع انسانی و در چارچوب مفهومی طراحی‌شده و توسط سه نفر از مشارکت‌کنندگان خبره پژوهش شاغل در صنعت پتروشیمی موردبررسی قرارگرفته و نظرات تکمیلی آنان دریافت و اعمال‌شـده است؛ ۲- شاخص کاربردی بودن (توصیه‌های طراحی مفهومی

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

و ارزش افزایی نظری): یافته‌های پژوهش ازلحاظ عملی و اجرائی قابلیت کاربرد الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در صنعت پتروشیمی و همچنین ازلحاظ ارزش افزایی نظری و دانشگاهی نیز موجب توسعه مفهوم مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی شده است؛ ۳- شاخص مفاهیم (بیان مناسب مفاهیم پژوهش): مفاهیم تحت مقوله‌هایی همراه با مشـــخصه‌ها و ابعاد خاص خود تولیدشده‌اند و برای ایجاد درک مشترک تعریف هر یک از مفاهیم تبیین و اشاره‌شده است؛ ۴- شاخص زمینه‌یابی مفاهیم (مفاهیم در چه فضایی معنا یافته‌اند؟): یافته‌ها و مفاهیم حاصل از پژوهش در بستر صنعت پتروشـــیمی بیان‌شده‌اند؛ ۵- شاخص منطقی بودن روایت پژوهش: برای حفظ منطقی بودن روایت پژوهش تلاش شده است که یافته‌های پژوهش معنادار بوده و با واقعیت‌ها ارتباط داشته باشند؛ ۶- شاخص عمق (بیان تفصیلی روایت پژوهش): در راستای تعمیق پژوهش کنونی، یافته‌های پژوهش همراه با جزئیات و با توجه به مصادیق و ابعاد ارائه‌شده‌اند؛ ۷- شاخص بداعت (ارائه مفاهیم جدید): در پژوهش حاضر مفهوم مربی بودن مدیر منابع انسانی موردتوجه جدی قرارگرفته است که توجه به نقش متفاوت مدیر منابع انســـانی به‌عنوان مربی علاوه بر جدید و نو بودن موضوع باعث شـــده تا درک تازه‌ای از آن حاصل شود؛ ۸- شاخص حساسیت (درگیری ذهن پژوهشگر در پژوهش): برای پژوهشـــگر موضوع و فرآیند پژوهش حاضر بســـیار مهم و جذاب بوده است؛ ۹- شاخص استفاده از یادداشـــت‌ها (شکار ایده‌های ساخت الگوی مفهومی): یادداشت‌ها و یادآوری‌های متعددی در حین پژوهش به ثبت رسید که در طی فرآیند تجزیه‌وتحلیل و الگوسازی بسیار مورداستفاده قرار گرفت.

همچنین برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک شخص ثالث که دارای ســـابقه انجام تحقیقات با روش‌های مصاحبه کیفی و تئوری داده بنیاد بود، خواسته شـــد تا به‌عنوان کدگذار دوم در فرآیند کدگذاری همکاری داشـــته باشـــد؛ هرکدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر باهم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محققین به همراه همکار پژوهشی، تعداد دو مصاحبه را کدگذاری

**جدول ۲**
**نتایج توافق درون موضوعی دو کدگذار**

| ردیف | عنوان مصاحبه‌ها | تعداد کل داده‌ها | تعداد توافقات | تعداد عدم توافقات | درصد پایائی |
|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | مصاحبه دوم | ۵۱ | ۱۸ | ۸ | ۷۰٪ |
| ۲ | مصاحبه ششم | ۲۶ | ۱۰ | ۵ | ۷۶٪ |
| | کل | ۷۷ | ۲۸ | ۱۳ | ۷۳٪ |

(منبع: یافته‌های پژوهش)

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

کرده و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شـــاخص پایایی تحلیل داده‌های گردآوری‌شده به کار می‌رود، با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

۱۰۰ × (تعداد کل کدها / تعداد توافقات حاصله ×۲) = درصد توافق درون موضوعی

نتایـــج حاصل از بررســـی پایایـــی درون موضوعی در جدول (۲) ارائه‌شـــده اســـت. با توجه به محاســـبات صورت گرفته می‌توان پایایی بین دو کدگذار را با بهره‌گیری از فرمول ذکرشـــده معادل بـــا مقدار ۷۳٪ در نظـــر گرفت که مقدار قابل قبولی بوده و نشـــان از قابلیت اعتماد کدگذاری‌های انجام‌شده می‌باشد.

## یافته‌ها

تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علّی، مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظری) انجام‌شده اســـت. کدگذاری باز، جزئی از تحلیل اســـت که بـــا تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گـــذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شـــود. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، هر مفهوم، بعد از تفکیک برچســـب خورده و داده‌های خام به‌وســـیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم‌سازی شده‌اند. داده‌های جمع‌آوری‌شده از مصاحبه‌شوندگان کدگذاری شدند تا شباهت‌ها و تفاوت‌ها آسان‌تر شناسایی شوند. برای کدگذاری از نرم‌افزار MAXQDA استفاده‌شده است. در این پژوهش محققین بعد از انجام هر مصاحبه بلافاصله آن را تحلیل و کدهای اولیه را استخراج کردند و با اســـتفاده از تحلیل‌های استخراج‌شـــده مصاحبه‌های بعدی خود را غنا بخشیده‌اند. همچنین در هر مصاحبه کدهایی اســـتخراج شـــدکه تعدادی از آن‌ها تکراری و تعدادی کد جدید ظاهر شد و با پیشرفت کار و کاسته شدن از تعداد کدهای جدید محققین به اشباع نظری رسیدند.

در کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیر مقوله‌های آن با توجه به مشـــخصه‌ها و ابعاد آن‌ها را به یکدیگر مرتبط می‌سازد. برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر، محققین از پارادایمی به‌عنوان ابزار تحلیل اســـتفاده نموده‌اند. اجزای اصلی پارادایم عبارتند از:شـــرایط، عمل‌ها- عکس‌العمل‌ها و پیامدها. در طی فرآیند کدگذاری محوری، از ابزارهای تحلیلی مانند پرسیدن سال، مقایسه دائمی و نظری بین مقوله‌ها و مشخصه‌های آن‌ها که در کدگذاری باز ظاهرشده‌اند استفاده‌شد. در این راستا، نتایج کدگذاری محوری در جدول (۳) ارائه گردیده است.

**شرایط علّی**[1] بیانگر وقایع یا اتفاقاتی است که مستقیماً بر مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی اثر می‌گذارد و موجب وقوع یا توسعه آن می‌شود.

1. Causal Conditions

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

**جدول ۳**
**مقوله‌های فرعی و مفاهیم مدل**

| مقوله اصلی | مقوله فرعی و مفاهیم |
|---|---|
| عوامل بیرونی | کسب مزیت رقابتی (کسب مزیت رقابتی با منابع انسانی توانمند، نیاز به رقابت با سایر رقبا، داشتن استراتژی رقابتی، لزوم الگوبرداری از سازمان‌های موفق و پیشرو) |
| | لزوم پاسخگویی سریع به تحولات محیطی، نیازهای بازار و مشتریان (تغییر نیازهای مشتریان و ضرورت پاسخگویی، پاسخگویی به پیچیدگی محیطی و نیاز بازار، تغییر و تحولات سریع دنیا، نیاز به واکنش سریع به اقدامات محیطی) |
| | تغییر سریع علم و تکنولوژی (تغییرات سریع علم و تکنولوژی) |
| | نیاز به تغییرات استراتژیک (نیاز به تغییرات استراتژیک، رشد و پیشرفت، لزوم ایجاد تغییرات مثبت، نیاز به تغییرات برای همراهی با تحولات) |
| | رواج کوچک‌سازی (رواج کوچک سازی در شرکت‌ها) |
| عوامل درونی | نیاز به منابع انسانی توانمند، خلاق و مستقل (نیاز به نیروی انسانی توانمند، هوشمند و خلاق، نیاز به کارکنان مستقل) |
| | عدم پاسخگویی شیوه‌های فعلی مدیریتی و آموزشی (پاسخگو نبودن شیوه‌های فعلی مدیریتی به نیازهای کارکنان، عدم پاسخگویی روش‌های سنتی آموزشی) |
| | نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی (داشتن نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی، نگاه مثبت به مدیر منابع انسانی) |
| | مدیریت دانش و لزوم انتقال دانش ضمنی (مدیریت دانش و اهمیت حفظ و گسترش دانش شرکت، انتقال دانش ضمنی) |
| | مدیریت هزینه‌ها (اهمیت توجه به کاهش هزینه‌های شرکت) |
| همسویی استراتژی‌ها | تدوین استراتژی کلان و استراتژی منابع انسانی (تدوین سند راهبردی شرکت و سند راهبردی منابع انسانی، هم‌راستایی استراتژی منابع انسانی با سند راهبردی شرکت، هم‌راستایی زیرسیستم‌های منابع انسانی با استراتژی منابع انسانی) |
| وجود فرآیندهای منابع انسانی مناسب | توسعه و بهبود زیرسیستم‌های جامع منابع انسانی (آموزش سیستماتیک مربیگری، اصلاح زیرسیستم‌های منابع انسانی، گذراندن دوره‌های رسمی مربیگری برای مربی بودن، داشتن فرآیند جذب صحیح، مربیگری مدیران معیار ارزیابی عملکرد، تأکید بر مدیریت عملکرد، مرتبط کردن مربیگری با سیستم پرداخت، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد و ساختار و حرکت به سمت ساختارهای جدید) |
| جوسازمانی مشوق مربیگری | ارتباطات مناسب (ارتباط دوسویه مدیران با کارکنان، ارتباط با مدیران واحدهای دیگر و درگیر کردن آن‌ها) |
| | محیط کار مطلوب (ایجاد محیط کاری مطلوب و پویا، بهبود فضا و جوسازمانی) |
| | نظام انگیزشی اثربخش (ایجاد انگیزه در کارکنان (مربیان- متربیان)، داشتن نظام انگیزشی مناسب) |
| ملاحظات فرهنگی | تغییر تفکر و نگرش ذینفعان (تغییر تفکرات مدیران عالی، تغییر نگرش سازمان‌های بالادستی، تغییر نگرش کارکنان) |
| | فرهنگ‌سازی در حوزه مربیگری (پررنگ کردن نقش مربیگری مدیران منابع انسانی، حمایت مدیران عالی، توجیه و آگاه‌سازی کارکنان (مربیان- متربیان)، کاهش مقاومت کارکنان، تقویت مربیگری داخلی، اصلاح فرهنگ شرکت، شفاف‌سازی ارزش‌های سازمانی، تعیین مسیر پیشرفت شغلی، شفاف کردن نتایج ملموس مربیگری، دادن اختیارات کافی به مدیران) |
| | ایجاد و توسعه نظام جامع مربیگری (برنامه‌ریزی برای تدوین و اجرای مربیگری، تدوین الزامات قانونی برای اجرای مربیگری، داشتن نظام سیستماتیک مربیگری، صرف زمان و هزینه (پیش‌بینی بودجه)) |
| | تغییر سبک مدیریتی (تغییر سبک مدیریتی از حالت مقتدرانه به سمت توجه به ارزش‌های انسانی، کاهش فاصله رئیس و مرئوس و شیوه دستور دهی) |

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

| مقوله اصلی | مقوله فرعی و مفاهیم |
|---|---|
| شرایط سیاسی، قانونی و ساختاری | شرایط سیاسی- قانونی (فشار سیاسی، محدودیت مقرراتی و قانونی، به‌روز نبودن قوانین اداره استخدامی) |
| | ساختار بروکراسی سازمان دولتی (بروکراسی شدید سازمان‌های دولتی) |
| محدودیت قانونی در سیستم جذب، استخدام و پرداخت | محدودیت سازمان‌های دولتی در سیستم جذب و استخدام (محدودیت سازمان‌های دولتی در سیستم جذب و اخراج نیروهای ناکارآمد، نبود فضای رقابتی برای استخدام، فرسودگی شغلی به دلیل استخدام مادام‌العمر در سازمان‌های دولتی) |
| | محدودیت قانونی در بودجه و سیستم پرداخت (محدودیت قانونی در سیستم پرداخت، محدودیت قانونی بودجه‌ای) |
| شایستگی‌های شغلی | مهارت ارتباطی (مهارت ایجاد رابطه، مهارت تحلیلی و ارائه بازخور، مهارت گوش دادن، مهارت به چالش کشیدن، مهارت سوال پرسیدن، مهارت روابط انسانی) |
| | توانمندسازی کارکنان (کمک به رشد و اثربخشی و کمک به بهبود عملکرد، کمک به کارکنان برای غلبه بر مشکلات) |
| | شناخت کارکنان و توجه به آن‌ها (احترام و اعتماد، همدلی، حمایت و درک کارکنان، توان ریشه‌یابی مسائل و مشکلات کارکنان، نگاه بی‌طرفانه و نداشتن نگاه تبعیض‌آمیز به کارکنان، توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان) |
| | شناخت کافی از کارکردهای منابع انسانی (شناخت زیرسیستم‌های منابع انسانی) |
| شایستگی‌های نگرشی | تعلق و تعهد سازمانی (احساس تعلق مدیران به سازمان، تعهد سازمانی مدیران) |
| | باورپذیری نقش مدیر به‌عنوان مربی (باورپذیری نقش مدیر به‌عنوان مربی) |
| شایستگی‌های فردی | صلاحیت‌های رفتاری (دارا بودن صلاحیت‌های رفتاری، تاب‌آوری، صبوری و خویشتن‌داری، صداقت، قابل‌اعتماد بودن و درستکار بودن، نداشتن حس قدرت‌طلبی و تحکم، داشتن روحیه انتقادپذیری، ساختارشکن و باشهامت بودن، مجازات نکردن کارکنان به دلیل بیان صادقانه اشتباهات، یکی بودن گفتار و عمل، نداشتن مشکلات روان‌شناختی مثل جاه‌طلبی و شکاکی (سلامت روان) |
| | ویژگی‌های شخصیتی (داشتن شخصیت کاریزما و توانمندی قدرت نفوذ در دیگران، دارا بودن برخی ویژگی‌های شخصیتی و ذاتی، داشتن خصیصه رهبری) |
| | الگو بودن مدیر به‌عنوان مربی (مقبولیت مدیر به‌عنوان مربی) |
| سازمان یادگیرنده | رواج فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش (ایجاد و استقرار فرهنگ یادگیری، ایجاد اشتیاق به یادگیری، رواج فرهنگ تسهیم دانش) |
| نظام مدیریت استعداد | جذب نیروی متخصص و مشتاق به یادگیری در حوزه‌های منابع انسانی (جذب نیروهای متخصص در حوزه منابع انسانی، جذب افراد مشتاق به یادگیری) |
| توسعه منابع انسانی | انتخاب مدیران منابع انسانی بر اساس تحصیلات و شایستگی (انتخاب افراد با تحصیلات مرتبط، انتخاب بر اساس شایستگی (جذب و ارتقاء بر اساس شایسته‌سالاری)، انتخاب صحیح مدیران) |
| | مدیریت افراد بااستعداد (شناسایی استعدادها برای مربی بودن، کشف استعدادها و قابلیت‌های کارکنان و پرورش آن) |
| | توسعه قابلیت فردی و سازمانی (توسعه قابلیت کلی سازمان، استفاده از قابلیت کارکنان) |
| | ترویج خود یادگیری و توسعه فردی مستمر (به دنبال یادگیری و توسعه فردی بودن مربی، خودباوری متربی برای توسعه فردی، توسعه خود یادگیری و استقلال کارکنان، توسعه و بهسازی مستمر توانمندی افراد) |

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

| مقوله اصلی | مقوله فرعی و مفاهیم |
|---|---|
| فردی | افزایش مهارت‌های ارتباطی (افزایش قدرت مذاکره، افزایش مهارت برقراری رابطه) |
| | افزایش مهارت حل مسئله (افزایش قدرت تصمیم‌گیری، افزایش قدرت تحلیل) |
| | افزایش مهارت‌های حرفه‌ای (افزایش عملکرد فردی، افزایش توانایی در واکنش به فرصت‌ها و چالش‌ها، مسلط شدن به کار و شغل، افزایش رضایت شغلی، روحیه پرسنل و امنیت شغلی، کاهش فرسودگی شغلی، توازن زندگی شغلی و فردی) |
| | افزایش مهارت‌های رفتاری (افزایش خودآگاهی و هوش هیجانی، رشد سرمایه‌های روان‌شناختی و شخصیت، افزایش مهارت زندگی و اعتمادبه‌نفس، خود راهبری و خودکارآمدی و مسئولیت‌پذیری، کاهش استرس، بهبود روابط خانوادگی) |
| | افزایش مهارت‌های خود یادگیری و خودشکوفایی (افزایش سطح دانش و بینش (افزایش دانش شغلی)، افزایش خلاقیت و نوآوری، خود یادگیری و استقلال، ایجاد فرصت خودشکوفایی، رشد شخصی و حرفه‌ای) |
| تیمی | افزایش توان کار تیمی و برقراری ارتباط (ایجاد هم‌افزایی، افزایش اعتماد به دیگران، افزایش کار تیمی، تقویت ارتباط بین واحدی، کاهش تعارض) |
| سازمانی | افزایش بازده سازمان (افزایش بهره‌وری، افزایش سودآوری، کاهش هزینه‌ها) |
| | رشد جایگاه سازمان (افزایش اعتبار شرکت، رشد سطح مقبولیت و خوش‌نامی شرکت) |
| | رشد چابکی و پویایی سازمان (افزایش چابکی سازمان، افزایش جذب مشتری، رشد و بلوغ شرکت) |
| اجتماعی | خلق ارزش برای جامعه (شادی جامعه، افزایش پویایی جامعه، رشد سطح جامعه، افزایش مسئولیت اجتماعی، افزایش منافع اقتصادی کشور، بهبود روابط اجتماعی، ایجاد ارزش‌افزوده در صنعت) |

(منبع:یافته‌های پژوهش)

شـــرایط زمینه‌ای[1] بیانگر الگوهای پایداری اســـت که بازمان و مکانی خاص عجین شده‌اند و مجموعه موقعیت‌هایی را ایجاد کرده که افراد و سازمان‌ها با توجه به شرایط از خود کنش/ واکنش نشان می‌دهند.

**شـــرایط مداخله‌گر**[2] بر وقایعی دلالت دارد که موجب تغییر درشـــدت اثرگذاری شرایط علّی می‌شـــود و ماهیتاً به‌صورت اقتضایی و غیرمنتظره ظاهر می‌شـــوند و در ادامه مقوله محوری[3] که به‌اندازه کافی انتزاعی بوده و سایر مقولات با آن مرتبط است.

**راهبردها**[1] اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حل‌هایی برای پدیده موردنظر فراهم می‌ســـازند و

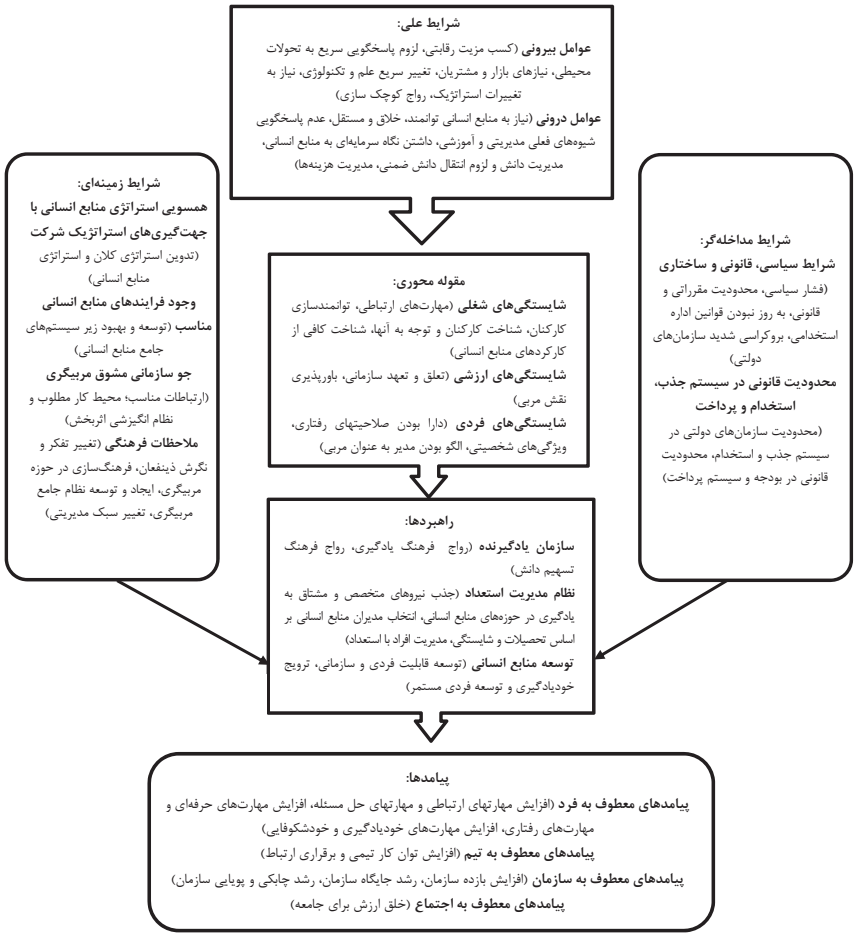
1. Underlying Conditions
2. Intervener Conditions
3. Axial Category

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

منجر به ایجاد پیامدها[2] و نتایجی می‌شوند و در آخر پیامدها که مورداشاره قرارگرفته است.

کدگــذاری انتخابــی (خلق نظریه): پس از کدگــذاری محوری از طریق برقــراری ارتباط بین مقوله‌های شناسایی‌شده الگوی نهایی استخراج و مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتر دارد، توســعه داده می‌شود. بر این اساس الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی مطابق شکل (۱) ارائه‌شده است

**شکل ۱**
**مدل پارادایمی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی**




1. Strategies
2. Consequence

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

## بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر تلاش شـــده است تا ضمن بررسی جامع مفهوم مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی، شـــرایط علّی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها، پیامدها و مقوله محوری مدیر منابع انســـانی به‌عنوان مربی در صنعت پتروشـــیمی شناســـایی و الگوی آن طراحی گردد. نتایج تحقیق حاکی از دودسته عوامل علّی است: عوامل بیرونی و عواملی درونی. عوامل بیرونی به کسب مزیت رقابتی، لزوم پاسخگویی سریع به تحولات محیطی، نیازهای بازار و مشتریان، تغییر سریع علم و تکنولوژی، نیاز به تغییرات اســـتراتژیک، رواج کوچک‌سازی و عوامل درونی به نیاز به منابع انسانی توانمند، خلاق و مســـتقل، عدم پاسخگویی شـــیوه‌های فعلی مدیریتی و آموزشی، داشتن نگاه سرمایه‌ای به منابع انســـانی، مدیریت دانش و لزوم انتقال دانش ضمنی و مدیریت هزینه‌ها اشاره می‌کند که نتایج آن با برخی از تحقیقات پیشـــین (ازجمله: جهانگیری و همکاران، ۱۳۹۸؛ فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳؛ یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶) هم‌راستا می‌باشد.

در این تحقیق همچنین مشخص شد که پیش از ورود به فرآیند مربیگری مدیران منابع انسانی، می‌بایســـت شـــرایط زمینه‌ای فراهم باشد تا امکان حرکت در این مســـیر گردد، ازجمله این عوامل می‌توان به زیرســـاخت‌های لازم در حوزه تدوین اســـتراتژی منابع انسانی همسو با استراتژی کلان شرکت، وجود فرایندهای منابع انسانی مناسب، جوسازمانی مشوق مربیگری و ملاحظات فرهنگی اشـــاره نمود. برخی از نتایج مربوط به این دســـته از عوامل با یافته‌های تحقیقات پیشین (ازجمله: مهـــدی بیگی و همکاران، ۱۳۹۶؛ یوســـفی و همکاران، ۱۳۹۶؛Rosha & Lace, 2016 ) هم‌راســـتا می‌باشد.

بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر، ازجمله شرایط مداخله‌گری که در نقش مربیگری مدیر منابع انسانی صنعت پتروشیمی بسیار اثرگذار هستند در سطح عواملی همچون شرایط سیاسی، قانونی و ساختاری، محدودیت قانونی در سیستم جذب، استخدام و پرداخت می‌توان دسته‌بندی نمود. برخی از این عوامل در یافته‌های تحقیقات پیشین (ازجمله : فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳؛ یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶) مورداشاره قرارگرفته است.

همچنین در یافته‌های پژوهش به‌منظور تحقق مربیگری مدیران منابع انسانی سه راهبرد کلی، سازمان یادگیرنده بودن، نظام مدیریت استعداد و توسعه منابع انسانی شناسایی شدند که در حالت بهینه فرآیندهای مذکور باید در اســـتراتژی حوزه منابع انســـانی در نظر گرفته شـــود تا هم‌راستا با استراتژی سازمان تحقق یابد. این نتیجه با یافته‌های تحقیقات پیشین Al-Nasser & Mohamed, 2015 Smith, 2018); هم‌راستا است.

نتایج تحقیق حاکی از آن است که اگر مربیگری مدیران منابع انسانی به نحو مطلوب پیاده‌سازی

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

شـــود، پیامدهای مثبتی در سطح فردی، تیمی، ســـازمانی و اجتماعی برای شرکت خواهد داشت. ازجمله پیامدهای مثبت مربیگری که در برخی از تحقیقات پیشین نیز بدان اشاره‌شده است بدین شرح می‌باشد: افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهبود کیفیت خدمات‌رسانی و کاهش تمایل به ترک خدمت (احمدزاده، ۱۳۹۵)؛ مدیریت بر عملکرد شغلی کارکنان (سنگری و پورولی، ۱۳۹۲) ؛ رشـــد عملکرد فردی و ســـازمانی(Utrilla et al., 2015)؛ تسهیل تبادل دانش و یادگیری ,(Smith 2018)؛ درک بهتر نقش توسط کارکنان (وضوح نقش)، رضایت از کار، تعهد شغلی و سازمانی -ka tryaly, 2014) & kalkavan)؛ رضایت شغلی و بهبود ارتباطات سازمانی، کاهش استرس و افزایش خودآگاهی و پویایی سازمانی (فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳)؛ رشد شخصی (,Rosha & Lace 2016)؛ ارتقـــاء تبادلات اجتماعی در کارکنان(Yang, 2015)؛ افزایش اعتماد بین مربیان و متربیان (O'Broin & Palmer, 2010).

همچنین نتایج پژوهش نشان‌دهنده سه دسته از شایستگی‌های اساسی به‌عنوان مقوله محوری مدیر منابع انســـانی به‌عنوان مربی می‌باشـــد که این شایستگی‌ها عبارتند از: شایستگی‌های شغلی (شامل مهارت‌های ارتباطی، توانمندسازی کارکنان، شناخت کارکنان و توجه به آنها، شناخت کافی از کارکردهای منابع انسانی)؛ شایستگی‌های ارزشی (شامل تعلق و تعهد سازمانی، باورپذیری نقش مربی)؛ شایســـتگی‌های فردی (دارا بودن صلاحیت‌های رفتاری و ویژگی‌های شخصیتی، الگو بودن مدیر به‌عنوان مربی). نتایج این بخش با یافته‌های تحقیقات پیشـــین (ازجمله: یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶؛ صدر و همکاران، 1397؛ ; RokWoo, 2017 O'Broin & Palmer, 2010) همخوانی دارد.

بـــا توجه به یافته‌هـــای پژوهش مهم‌تریـــن دانش‌افزایی نظری تحقیق حاضـــر، توجه به نقش مربیگری مدیران منابع انســـانی یکی از نقش‌های محوری و اســـتراتژیک برای سازمان‌های امروزی است. موضوعی که در ایران و جهان علیرغم محبوبیت روزافزون دارای ادبیات قوی نبوده و این مدل می‌تواند به‌عنوان یک مدل جامع و غنی از نقش مربیگری مدیران منابع انسانی در شرکت ملی صنایع پتروشـــیمی به‌عنوان یکی از شرکت‌های پیشرو در توســـعه پایدار مورداستفاده قرار گیرد. به‌منظور اجرای مدل در صنعت پتروشیمی، قرار دادن نظام مربیگری به‌عنوان یکی از زیرسیستم‌های اصلی فرایندهای منابع انسانی و نه صرفاً یک پروژه کاری، انتخاب صحیح مدیران منابع انسانی بر اساس تحصیلات، شایستگی و تجربیات مرتبط، انتخاب ساختار سازمانی چابک متناسب با محیط بیرونی و شرایط درونی، حمایت مستمر مدیران عالی، آگاه‌سازی و توجیه کارکنان به‌منظور کاهش مقاومت، سنجش سطح بلوغ سازمان برای پیاده‌سازی فرایند مربیگری مدیران منابع انسانی، مشخص کردن نتایج ملموس مربیگری، عدم تغییرات مکرر مدیریتی، پررنگ کردن نقش مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی پیشـــنهاد می‌گردد. همچنین استفاده محققان از خروجی مدل این پژوهش جهت سازمان‌ها

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

و صنایع دیگر و مقایسه نتایج حاصله با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق، ضروری به نظر می‌رسد.

## منابع

احمـدزاده، سـلیمان (۱۳۹۵). تبیین و طراحی مدل پرورش مدیران میانـی به‌عنوان مربی با رویکرد هم‌افزایی عملکرد در بخش دولتی ایران (مطالعه موردی: وزارت راه و شهرسازی)، رساله دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.

احمدزاده، سـلیمان، صیادی، سعید و سلاجقه، سنجر (۱۳۹۶). بررسی رابطهٔ بین رفتار مدیر به‌عنوان مربـی با تمایـل بر ترک خدمت کارکنان: بـا تبیین نقش میانجی نگرش‌های شـغلی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*. سال ۶، شماره ۱، صص ۸۰-۵۷.

اسـتراوس، آنسـلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۳). اصول روش تحقیق کیفی، نظریه مبنایی ـ رویه‌ها و شیوه‌ها، چاپ سوم، مترجم: بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

اسـتوارت، گرگ ال و بروان، کنت جی (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل، چاپ هشتم، مترجمان: سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: انتشارات مهکامه.

تـورن، کـی (۱۳۸۸). مربیگری تغییر، چـاپ اول، مترجمان: محمود رضایی زاده و سـیروس پناهی، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

جهانگیری، علی، ذوقی، مهدی، رنگریز، حسـن و شمس، عبدالحمید (۱۳۹۸). مدل‌سازی ایفای نقش مربیگری مدیریتی مدیران. *فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. سال ۱۱، شماره ۴۲، صص ۶۰-۳۴.

خدامی، عبدالصمد (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل سازمان مربی‌گرا (موردمطالعه: صنعت بیمه ایران)، پایان‌نامه دکترا، دانشگاه پیام نور.

دانشمند، حمید (۱۳۹۵). وضعیت ایفای نقش‌ها و شایستگی‌های مربیگری عملکرد سرپرستان و تأثیر آن‌ها بر نتایج مربیگری (شـرکت ایران‌خودرو خراسـان)، *پایان‌نامه کارشناسـی ارشد*، دانشگاه فردوسی مشهد.

دهقانان، حامد، کمالی، اسـماء و ترکستانی، محمد صالح (۱۳۹۵). نقش مربیگری مدیریتی در جهت توسـعه منابع انسـانی سـازمان‌ها. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسـابداری*، تهران، موسسه آموزش عالی نیکان.

رسـتگار، عباسعلی، علیکرمی، سـجاد و جباری، اقبال (۱۳۹۸). تاثیر مربیگری مدیریتی بر رفتارهای نوآورانه پرسـتاران: نقش میانجی توانمندسـازی روان شـناختی و وضوح نقـش (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان نظامی). *مجله طب نظامی*. دوره ۲۱، شماره ۲، صص ۱۷۷ -۱۶۸

سنگری، نگین و پورولی، بهروز (۱۳۹۳). تأثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان. فرآیند مدیریت و توسعه. دوره ۲۷، شماره ۳، صص۱۷۲ -۱۴۷.

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

شامی زنجانی، هانیه (۱۳۹۴). مربیگری در سازمان‌های امروزی. مجله مدیریت فراگیر. سال ۱، شماره ۲، صص ۱۴۰-۱۳۳.

شعبانی بهار، غلامرضا، حسینی، حیدر، فراهانی، ابوالفضل و کشاورز، لقمان (۱۳۹۴). تعیین رابطه بین مدیریت مربی‌گرا و عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. سال ۱۴، شماره ۲۷، صص ۱۹۲-۱۷۹.

فتحی واجارگاه، کورش، خراسانی، اباصلت، دانشمندی، سمیه و آرمان، مانی (۱۳۹۳). بررسی و تبیین مدل مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد. مدیریت فرهنگ‌سازمانی. سال ۱۲، شماره ۳، صص ۳۹۸-۳۷۵.

فلمینگ، ایان (۱۳۹۰). مهارت‌های کاربردی مربیگری، چاپ اول، مترجم: علی دنیادیده، تهران: انتشارات آریا.

گلدوست سورکی، سودابه (۱۳۹۴). تأثیر مربیگری بر عملکرد بواسطه مشتری‌گرایی و فروش‌گرایی (مورد مطالعه: شعب بانک ملت مشهد)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی.

محمدی صدر، محمد، سیادت، سیدعلی و هویدا، رضا (۱۳۹۷). شناسایی و اعتبار یابی مؤلفه‌های مهارت مربیگری اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. نشریه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. سال ۱۱، شماره ۱، صص ۹۱-۸۲.

معمارزاده طهران، غلامرضا، مبینی، محمد و گلصنملو، خلیل (۱۳۹۴). مربیگری (سیراندیشه‌ها، مفاهیم و نظریه‌ها). انتشارات: اندیشه‌های گوهربار.

موغلی، علیرضا، احمدی، سیدعلی اکبر، آذر، عادل و خدامی، عبدالصمد (۱۳۹۲). مدل سازمان مربی‌گرا در صنعت بیمه بر اساس عوامل منابع انسانی، زمینه‌های کسب‌وکار و نقش واسطه‌ای فرهنگ مربیگری. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۶، شماره ۲۱، صص ۴۸-۲۵.

مهدی بیگی، نجمه، یعقوبی، اسماعیل و سیدالحسینی، سید مسلم (۱۳۹۶). مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری: تبیین نقش تعدیل‌گری فرهنگ مربیگری. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*. سال ۱۰، شماره ۳۸، صص ۱۷۰-۱۴۵.

وظیفه دوست، حسین و رادمرد قدیری، غلامحسین (۱۳۹۶). طراحی و تبیین مدل مفهومیِ مربیگری مدیریت و اعتماد سازمانی در بستر فرهنگ‌سازمانی. *کنفرانس ملی فرهنگ‌سازمانی*، تهران، انجمن مدیریت ایران.

یوسفی، حمیدرضا، مشعلی، بهزاد و منتی، حسین (۱۳۹۶). بررسی امکان اجرای الگوی مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور). پژوهشنامه مالیات. مسلسل ۸۲، شماره ۳۴، صص۲۵۷-۲۳۴.

Ahrens, J. & McCarthy, G. (2014). Training for the leader as coach in the Australian context. *Australian and New Zealand Academy of Management Annual Confer-*

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

*ence*, 1-15.

Alalteeg, S. (2017). Coaching as a managerial tool within the framework of human resources management. *Global Journal of Human Resource Management*. 5(4), 47-53.

Al-Nasser, A. & Mohamed, B. (2015). Examining the relationship between organizational coaching and workplace counterproductive behaviours in the United Arab Emirates. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 378-403.

Beevers, K. *& Rea, A. (2010). Learning and Development Practice. London: Chartered Institute of Person*nel and Development.

Bozer, G., Sarros, J., & Santora, J. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*, 32(3), 277–294.

Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). The Complete Handbook of Coaching. London: Sage.

Eckstein, B. L. (2017). The role of coaching in developing character strengths in leaders. Master of Philosophy in Management Coaching at Stellenbosch University.

Ellinger, A. D., Beattie, R. S., & Hamlin, R. G. (2014). The manager as coach. In E. Cox, T. Bachkirova & Clutterbuck (Eds.), the Complete Handbook of coaching (2nd Ed). London: Sage.

Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly,* 24(4), 17–39.

Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2008). Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of Coaching, Organization Development, and Human Resource Development. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 7(1), 13-38.

Ismail, A., Ahmad, N. N., & Zainol, A. (2016). Managerial Coaching in Enhancing Employees Motivat. *Acta Universitatis Danubius*, 12(3), 98-112.

Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta analysis of learning and performance outcomes from

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 89(2), 249-277.

Joo, B., Sushko, J. S., & McLean, G. N. (2012). Multiple Faces of Coaching: Manager-as-coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring. *Organizational Development journal*, 30(1), 19-38.

Kalkavan, S, & Katryaly, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *10th International Strategic Management Conference*, 1137 – 1147.

Karsten, M. A. (2010). Coaching: an effective leadership intervention. *Nursing Clinic of North American,* 45(1), 39-48

Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomesHuman Resource Development Quarterly, 25(1), 59-85.

Lawrence, P. (2015). Building a coaching culture in a small Australian multinational organization. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 53-60.

McGill, O. j. (2010). The impact of excutive coaching on on the performance mamangement of international managers in china. PHD thesis in philosophy work and organizational studies, University of Sydney, Australia.

Munteanu, A. & Raţiu, L. (2018). The Manager as Coach: Cross-Cultural Adaptation of an Instrument Assessing Managers Coaching Skills. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior* Therapy, 36, 303–319.

O'Broin, A. & Palmer, S. (2010). Exploring key aspects in the formation of coaching relationships: Initial indicators from the perspective of the coachee and the coach. Coaching: An International *Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 124-143.

Park, S. (2007). Relationships among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organization Commitment and Turnover Intention. Unpublished PHD thesis. University of Minnesota.

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

Pousa, C. & Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching, Coaching. An International *Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20–35.

Renard, L. (2005). Executive Coaching for professional organizations, PHD thesis, school of humanities, The American university of London.

Rogers, J., Whittleworth, K., & Gilbert, A. (2012). *Manager as Coach: The New Way to Get Results*. Publisher: McGraw-Hill Professional.

RokWoo, H. (2017). Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment. *Sustainability*. 9(2), 181-192.

Rosha, A. & Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational chang. *Journal of open innovation, Technology, market and compelexity*, 2(2), 2-14.

Smith, H. A. (2018). Manager as coach: an exploratory study into the experience of managers dealing with team. Doctoral thesis, University of Chester.

Utrilla, N. P., Grande, A. F., & Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance. *Mnia Science*, 11(2), 166-189. Wason, K. D. (2009). Coaching Skills for Managers & Supervisors. Handbook: KAW Consulting.

West, L. & Milan, M. (2001). The Reflecting Glass: Professional Coaching for Leadership Development. Publisher: Palgrave Macmillan UK.

Wilson, C. (2007). Best Practice IN Performance Coaching a Handbook for Leaders, Coaches, HR Professionals and Organizations. Publisher: Kogan. Woo, H. (2015). The moderating effects of managerial coaching between job characteristics and job performance. *The Journal of the Korea Contents Associationt*, 15(10), 425-435.

Yang, I. (2015). The positive outcomes of 'socially sharing negative emotions in work teams: a conceptual exploration. European Management Journal, 34(2), 172-181.

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]