

## Identification of Coaching Ethics Indicators for Managers in the National Gas Company of Iran

Sheyda Borjian<sup>1</sup> \_ Dariush Gholamzadeh<sup>2\*</sup> \_ Farideh Haghshenas Kashani<sup>3</sup>

### Abstract:

The purpose of this research was identification of coaching ethics indicators for managers in the national gas company of Iran.

The research method was the Exploratory mixed type and fundamental. The participants of the qualitative section were 12 of managers and experts of the national gas company of Iran, and participants of the quantitative section were 384 people. Data collection in the qualitative section was semi-structured interview and in the quantitative section through the questionnaire which was the result of qualitative part. The qualitative data analysis was conducted using the content analysis, and quantitative data analysis was carried out using confirmatory factor analysis and AMOS software. The findings indicated the recognition of the indexes including justice, humanity, responsiveness, knowledge and rationality, serving, humility, moderation, transcendence and excellence, courage and daring as the coaching ethics of managers in the national gas company of Iran.

**Keywords:** Coaching Ethics, Coaches, Managers, National Gas Company of Iran

1. PhD Student of Department of Public Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Email: sheyda.borjian@gmail.com

2. Assistant Professor of Department of Public Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, (Corresponding Author), Email: golamzadeh@yahoo.com

3. Assistant Professor of Department of Public Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Email: fahaghshenaskashani\_93@yahoo.com

## شناسایی شاخص‌های اخلاق مربیگری برای مدیران شرکت ملی گاز ایران

شیدا برجیان<sup>۱</sup> - داریوش غلامزاده<sup>۲\*</sup> - فریده حق‌شناس کاشانی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش شناسایی شاخص‌های اخلاق مربیگری برای مدیران در شرکت ملی گاز ایران بوده است. روش پژوهش حاضر از نوع آمیخته اکتشافی و بنیادی است. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی ۱۲ نفر از مدیران و خبرگان شرکت ملی گاز ایران و مشارکت‌کنندگان در بخش کمی ۳۸۴ نفر بودند. برای گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی نیز از پرسش‌نامه حاصل از بخش کیفی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش فن مضمون و نرم‌افزار MAXQUDA و داده‌های کمی از روش تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار AMOS استفاده شد. یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی شاخص‌های «عدالت، انسانیت، پاسخگویی، دانش و خردورزی، خدمتگزاری، تواضع، اعتدال، تعالی و برتری، جرأت و شهامت» برای اخلاق مربیگری مدیران در شرکت ملی گاز ایران شد.

**واژگان کلیدی:** اخلاق مربیگری، مربیان، مدیران، شرکت ملی گاز ایران

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. ایمیل: Sheyda.borjian@gmail.com  
۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. نویسنده (مسئول: ایمیل): golamzadeh33@yahoo.com  
۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. ایمیل: Fahaghshenaskashani\_93@yahoo.com

#### مقدمه

از ویژگی های بارز سازمان های موفق توجه آن ها به آموزش، توسعه منابع انسانی و تحقیق و پژوهش درباره آن است که این مهم، در نتیجه مربیگری مدیران تحقق می یابد. در حال حاضر مدیران سازمان های پیشرو به نقش هایی فراتر از رهبری می اندیشند و در تلاش هستند «نقش یک مربی» را بازی کنند. هر شخصی مربی نیست و با وجود اینکه بعضی از افراد استعداد لازم برای مربیگری اثربخش را دارند اما در بسیاری از موارد راه های کسب موفقیت در این حوزه را نمی دانند. برای رهبرانی که به پیشرفت افراد در سازمان هایشان علاقه مند هستند، مربیگری می تواند فرایندی اثربخش باشد. در واقع، مدیر به عنوان مربی به کارکنان کمک می کند تا باور کنند که می توانند رفتارها و فعالیت هایی به مراتب اثربخش تر، کارا تر و نوآور تر نسبت به قبل، داشته باشند (Ladyshevsky, 2010).

فدراسیون مربیگری بین المللی، مربیگری را به عنوان شراکت با مشتریان در یک فرآیند فکری و خلاقانه تعریف می کند که منجر به افزایش پتانسیل شخصی و حرفه ای آن ها می شود که در محیط نامطمئن و پیچیده امروزی بسیار مهم است. مربیان به مشتری به عنوان متخصص در زندگی خود احترام می گذارند و کار می کنند و باور دارند که هر مشتری خلاق، کاردان و کامل است (International Coaching Federation, 2014).

از این رو، مربیگری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه های شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی کمک می کند و نیز علاوه بر افزایش مهارت های ارتباطی، حل مسئله، کارگروهی و ارتقای توانمندی های فردی، به توسعه شایستگی های شغلی می انجامد (Kilburg, 1996). سؤالی که در اینجا پیش می آید این است که آیا همه مدیران این کار را می کنند یا آن ها این کار را دوست دارند؟! پس یک مربی باید انسان بسیار خوبی باشد که بخواهد در جهت رشد و ارتقای دیگران کوشا باشد و اینکه بخواهد افراد را پرورش دهد و آن ها را از حالت بالقوه به بالفعل برساند. در موضوع انسان خوب بودن بحث اخلاق مطرح می شود و اینکه یک مدیر خوب باید اخلاق داشته باشد. رهبری خوب تابعی از شایستگی، اخلاق و تعهد به کار سخت رهبری است. از این سه مورد اخلاق به طور سنتی کمترین توجه را به خود جلب کرده است - هم در تحقیقات و هم در گفتگوهای روزمره ما - حتی با وجود اینکه به مدت طولانی برای رهبری خوب فکر شده است (Kiel, 2015).

تحقیقات علمی درباره اخلاق در حال حاضر به سرعت در حال رشد است و در تحقیقات اصلی رهبری گنجانده شده است. با این حال، دهه گذشته شاهد افزایش علاقه علمی به اخلاق در مطالعات سازمانی بوده است، به خصوص که تحقیق مربوط به تقوا در حوزه دانش سازمانی به طور مثبت رشد کرده است (Cameron & Spreitzer, 2012). اخلاق به طرق مختلف به عنوان عنصر شخصیت، جنبه ای از روابط یک فرد، یا یک ویژگی تعریف شده است (Thompson & Riggio, 2010). آوالیو (۲۰۰۷) بیان می کند: " اخلاق مدیران نه تنها به آنچه مدیر فکر می کند، بلکه با انگیزه آنها برای عمل " تعریف

### جدول ۱ مشخصات مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی

نویسنده	موضوع	محل انتشار	روش	نتیجه
حسینی امیری، رضازاده (۱۳۹۷)	تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تأکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان	پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران	توصیفی - همبستگی	مربیگری مدیران ارشد تأثیر معناداری بر عملکرد رفتاری، خودکارآمدی کارکنان و نتایج عملکرد این بانک دارد.
احمدزاده، صیادی و همکاران (۱۳۹۶)	طراحی الگوی پرورش مدیر به‌عنوان مربی در بخش دولتی ایران: رویکرد هم‌افزایی	مجله مطالعات رفتار سازمانی، تهران	توصیفی - همبستگی شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت، تأثیر مستقیم دارد.	رفتار مدیر به‌عنوان مربی، بر نگرش‌های
DiGirolamo & Tkach (2019)	شناسایی مهارت‌های مربیگری مدیران	مجله روانشناسی مشاوره: روش و تحقیق	توصیفی - تحلیلی	استفاده از مهارت‌های مربیگری توسط مدیران و رهبران بهتر است به‌عنوان یک سبک مدیریت مشارکتی یا رهبری مفهوم-ساز می‌دهد. همچنین نتایج نشان می‌دهد استفاده از مهارت‌های مربیگری توسط مدیران و رهبران مربوط به تعامل عضو بالاتر گروه، روابط بهتر کاری و کاهش قصد ترک شغلی را به همراه دارد.
Boysen & et al, (2018)	پیامدهای مربیگری سازمانی	مجله بین‌المللی مربیگری و منتورینگ	توصیفی و فرا تحلیل	زمانی که مربیگری و مداخلات آن با اهداف سازمانی و فرا تحلیل نشانگر موفقیت مربیگری است.
Crossan, et al, (2017)	قرار دادن شخصیت و اخلاق رهبر در دستیابی به تعالی پایدار	مجله پویایی سازمانی، الزویبر	توصیفی - تحلیلی	ابعاد اخلاق را مربیگری را شامل «برتری، قضاوت، شجاعت، تشریک‌مساعی، انسانیت، تواضع، صداقت، میان‌هروی، عدالت و پاسخگویی» شناسایی کردند.
Peterson & Seligman (2004)	کمالات اخلاقی و فضائل آکسفورد، نیویورک	نشریه دانشگاه آکسفورد، نیویورک	توصیفی و فرا تحلیل	ابعاد اخلاقی شامل موارد زیر است: ۱. خرد و دانش ۲. شجاعت ۳. انسانیت شامل عشق و مهربانی و هوش اجتماعی ۴. عدالت ۵. اعتدال شامل بخشش و تواضع و دوراندیشی و مهار خود ۶. تعالی یا کمال‌جویی یا از خود فراتر رفتن.

می‌شود. همچنین اخلاق به مدیران کمک می‌کند تا شایستگی‌های خود را به کار بگیرند، درحالی‌که در زمینه‌های مختلف قضاوت می‌کنند. (Seijts & et al, 2015).

بررسی پژوهش‌های گذشته در داخل کشور حاکی از آن است که تاکنون پژوهشی در راستای ارائه الگوی اخلاق مربیگری صورت نگرفته است و این نشان از خلأ مطالعاتی می‌باشد و همچنین در پژوهش‌های خارجی نیز تنها در چند مورد به بررسی اخلاق مربیگری پرداخته‌شده و به صورت منسجم کاری در این حوزه انجام‌نشده است.

با توجه به ادبیات و نمونه تحقیقاتی که در بالا اشاره شد سؤالی که مطرح می‌شود این است که آیا اساساً اخلاق با مربیگری ارتباط دارد؟ با توجه به اینکه اهمیت منابع انسانی در عرصه کنونی بر کسی پوشیده نیست و این که نقش مربیگری به‌عنوان حرفه‌ای جهت پرورش و ارتقای کارکنان در سازمان مهم بوده است و امروزه صنعت رو به رشد دنیا تلقی می‌شود و با توجه به این که در سازمان‌های امروز جنگ استعدادهاست؛ در این راستا، یکی از رویکردهای کلیدی در توسعه و بهبود استعدادها و به‌فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه کارکنان، مربیگری است. مربیگری، افراد را تشویق می‌کند که به‌جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند، بر نقاط قوت خود متمرکز شوند (Haan & et al., 2013). مطالعات نشان داده است که تأکید بر نقاط قوت کارکنان موجب کاهش ترک خدمت، افزایش بهره‌وری و بهبود رضایت‌مندی آن‌ها در محیط‌های کاری می‌شود. بر این اساس، مدیران با تأکید بر مربیگری، می‌توانند از توسعه و رشد کارکنان اطمینان یابند که این امر سبب خلق فرصت‌هایی برای حداکثر سازی کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود (Baker 2009). درواقع، مدیر به‌عنوان مربی به کارکنان کمک می‌کند تا باور کنند که می‌توانند رفتارها و فعالیت‌هایی به‌مراتب اثربخش‌تر، کارا تر و نوآورتر نسبت به قبل، داشته باشند (Ladyshevsky, 2015). بنابراین یک مربی زمانی می‌تواند به این مهم دست یابد که انسان خوبی باشد. و به عبارتی دیگر منظور از انسان خوب بودن این است که اخلاق داشته باشد که شامل انسانیت، عدالت و تواضع و میانه‌روی و صفاتی از این قبیل است (Peterson & Seligman, 2004). پس با توجه به اینکه از یک‌طرف مربیگری در درجه اول مستلزم ارتباط با انسان‌ها و در رابطه با پرورش نیروی انسانی بوده و از طرفی دیگر، اینکه یک مربی باید انسان خوب یا انسان بااخلاقی باشد که بخواهد در جهت رشد و ارتقای زیرمجموعه خود کوشا باشد و بخواهد افراد را پرورش دهد و آن‌ها را از حالت بالقوه به بالفعل برساند، می‌توان چنین فرض کرد که اخلاق می‌تواند در مربیگری کاربرد داشته باشد. شرکت ملی گاز ایران نیز مانند سایر سازمان‌های پیچیده و پویا در عصر تغییرات و تحولات سریع روزافزون قرار گرفته و نیازمند وجود و حضور مدیرانی بااخلاق و با منش است که با فراهم آوردن محیط سازمانی مناسب و پرورش انسان‌های بالنده، در تحقق اهداف و آرمان‌های صنعت گاز کشور، بکوشند. ضرورت تربیت مدیران برای افزایش کارایی، اصلاح نظام اداری، افزایش کارایی و اثربخشی و اجرای راهبردهای ناشی از خط‌مشی‌های حکومت در سازمان‌های دولتی

کشور از ضروریات حیاتی است که از سال‌ها پیش به آن توجه لازم نشده است. خلأ تربیت مدیران به‌رغم اهمیت آموزش آن‌ها و به‌عبارتی دیگر «تربیت مدیر»، فاقد یک متولی، حامی و پاس‌خگو و نیز یک سیاست و نظام آموزشی مستمر، منظم و کاربردی است که بتواند تمامی سطوح مدیریت شرکت ملی گاز ایران را در برگیرد. لذا هدف از انجام این پژوهش شناسایی شاخص‌های اخلاق مربیگری برای مدیران شرکت ملی گاز ایران می‌باشد. در راستای این هدف دو سوال اساسی پژوهش به این صورت مطرح می‌شود که: ۱- شاخص‌های اخلاق مربیگری برای مدیران شرکت ملی گاز ایران کدام است؟ ۲- اعتبار یابی شاخص‌های اخلاق مربیگری برای مدیران شرکت ملی گاز ایران چگونه است؟

## روش‌شناسی

این پژوهش جزء پژوهش‌های آمیخته (کیفی و کمی) است و به لحاظ هدف از نوع توسعه‌ای است. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی را تعداد ۱۲ نفر از اساتید، کارشناسان، مدیران شرکت ملی گاز ایران تشکیل داده بود که به‌صورت هدفمند و با توجه به سطح تحصیلات و سوابق و تجارب آن‌ها در حوزه مدیریت انتخاب شدند و پایان نمونه‌گیری با استفاده از تکنیک اشباع نظری که در

جدول ۲  
مشخصات مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی

ردیف	جنسیت	سن	سابقه (سال)	تحصیلات	سمت
۱	مرد	۴۶	۲۲	دکتری	عضو کمیسیون انرژی
۲	مرد	۴۲	۱۷	دکتری	عضو هیئت‌مدیره شرکت ملی گاز ایران
۳	مرد	۳۸	۱۴	دکتری	عضو کمیسیون انرژی
۴	مرد	۴۵	۲۷	دکتری	مدیرعامل شرکت گاز (دولتی)
۵	مرد	۴۹	۲۰	دکتری	مدیرعامل شرکت مهندسی و توسعه گاز (ستادی)
۶	مرد	۵۲	۲۵	دکتری	عضو کمیسیون انرژی
۷	مرد	۳۷	۱۰	دکتری	عضو هیئت‌علمی دانشگاه
۸	مرد	۳۹	۱۶	دکتری	مدیرعامل شرکت گاز (دولتی)
۹	مرد	۵۱	۲۱	دکتری	عضو هیئت‌مدیره شرکت ملی گاز ایران
۱۰	مرد	۴۴	۱۸	دکتری	مدیرعامل شرکت بازرگانی گاز ایران (ستادی)
۱۱	مرد	۴۱	۱۷	دکتری	مدیرعامل شرکت انتقال گاز ایران (ستادی)
۱۲	مرد	۳۸	۱۱	دکتری	عضو هیئت‌علمی دانشگاه

آن انتخاب افراد نمونه تا جایی ادامه می‌یابد که مصاحبه با افراد جدید اطلاعات تازه ای را در اختیار محقق قرار ندهد و تقریباً تکراری باشند صورت پذیرفت و در بخش کمی جامعه آماری پژوهش را مجموع کارکنان شرکت ملی گاز ایران تشکیل می‌داد که با توجه به نامحدود بودن جامعه آماری بر اساس جدول مورگان و کرجسی، تعداد نمونه برابر با ۳۸۴ نفر به دست آمد که روش انتخاب نمونه در بخش کیفی به صورت هدفمند معیاری و در بخش کمی به صورت تصادفی انتخاب گردید. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی به صورت مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی از طریق پرسشنامه استخراج شده از نتایج بخش کیفی بود.

در بخش کیفی به منظور دستیابی به صحت و اعتبار مطالعه معیارهای اعتبار پذیری و اعتماد پذیری مورد توجه و استفاده قرار گرفت. با تأکید بر انتخاب بستر مناسب، همسوسازی داده‌های حاصل از نتایج مصاحبه، تحقیقات انجام شده در حوزه مربیگری مدیران و همچنین مشارکت و تعامل نزدیک و مستمر و درگیر نمودن مشارکت کنندگان در امر تفسیر، مراجعه مجدد به آنان و نیز مشخص نمودن هر چه واضح تر مراحل و چگونگی فرایندها به منظور سهولت در بررسی و درک آن توسط دیگران به این مهم پرداخته شد تا از اعتبار و صحت مطالعه، هر چه بیشتر اطمینان حاصل گردد و در بخش کمی روایی ابزار با روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۷۹ به دست آمد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون (تحلیل تم) انجام گرفت. فرآیند تحلیل مضمون زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر الگوهای معنی دار و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. این فرآیند شامل یک رفت و برگشت، بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند (Braun & Clarke, 2006). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله اعتبار یابی و در بخش کمی از تحلیل عاملی تأییدی و از نرم افزار AMOS استفاده شد.

## یافته‌ها

در این پژوهش با مصاحبه‌شوندگان در رابطه با اخلاق مربیگری در قالب دو سوال کلی زیر و نیز سوالاتی که حین گفتگو پیش آمد، مصاحبه شد:

۱. یک مدیر به عنوان مربی در صنعت گاز باید چه ویژگی‌های اخلاقی داشته باشد؟
  ۲. کدام فضائل اخلاقی می‌تواند معرف اخلاق مربیگری برای مدیران شرکت ملی گاز ایران باشد؟
- پاسخ‌ها از طریق تحلیل محتوای کیفی تحلیل و در مقولات (طبقات) اصلی و فرعی قرار داده شد و واحد تحلیل جمله در نظر گرفته شد.
- پاسخ‌دهندگان در پاسخ به سوالات مرتبط با هر یک از ابعاد مدل پارادایمی به تشریح اخلاق

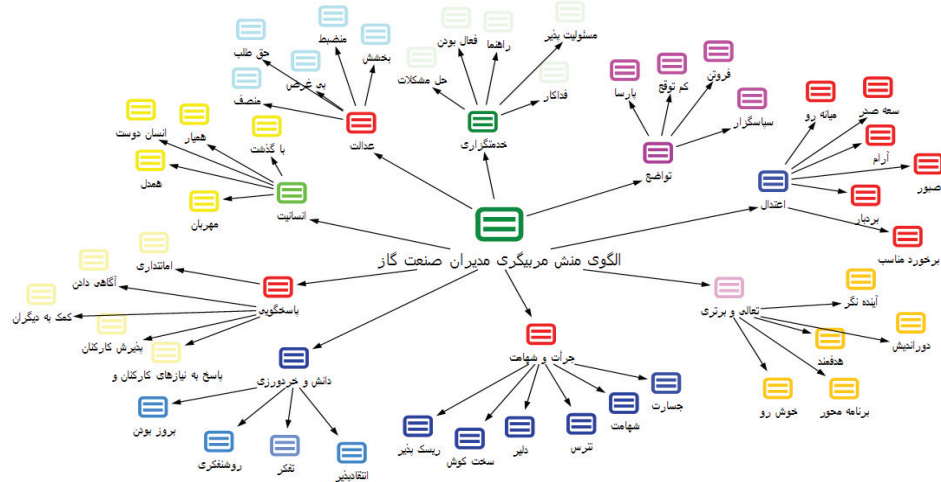
مربیگری برای مدیران پرداختند. از تحلیل جملات و دیدگاه‌های این افراد، کدهای اولیه استخراج شد. در مرحله بعد، کدهای مشترک و مورد تایید کلیه مصاحبه‌شوندگان به انضمام کدهای بااهمیت از دید محقق به‌عنوان کدهای نهایی مشخص شدند.

بعدها این کدها را که مفاهیم یا کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج گردید، کدها در قالب یک مفهوم دسته‌بندی و مرتب شدند و کدهای هم‌معنی و تکراری حذف گردید و طبق مفاهیم دسته‌بندی یک مفهوم معنادار برای کدهای موردنظر انتخاب گردید و این روند منجر به شناسایی ۹ شاخص به‌عنوان شاخص‌های اخلاق مربیگری مدیران شرکت ملی گاز ایران شد که این موضوع در شکل (۱) به‌صورت ترسیمی نشان داده شده است.

جدول ۳  
شاخص‌ها و تعداد کدهای شناسایی شده مستخرج از نرم‌افزار

Code-ID	Position	Parent code	Code	All coded...
۱	۰		دانش خردورزی	۱۴
۲	۰		عدالت	۱۵
۳	۰		اعتدال	۱۶
۴	۰		انسانیت	۱۷
۵	۰		جرأت و شهامت	۱۷
۶	۰		تواضع	۱۹
۷	۰		تعالی و برتری	۲۱
۸	۰		پاسخگویی	۲۲
۹	۰		خدمتگزاری	۲۶

شکل ۱  
شبکه مضامین الگوی استخراجی پژوهش از نرم‌افزار (منبع: یافته‌های پژوهش)



همان طور که در جدول (۳) نیز ملاحظه می شود، در مجموع ۱۹۵ کد از مصاحبه ها استخراج گردید که با حذف کدهای مشترک، ۱۶۷ کد باقی ماند که این کدها در قالب ۹ مقوله یا شاخص اصلی دسته بندی شدند. شاخص یا مقوله دانش و خردورزی با ۱۴ کد، عدالت با ۱۵ کد، اعتدال با ۱۶ کد، انسانیت با ۱۷ کد، جرات و شهامت با ۱۷ کد، تواضع با ۱۹ کد، تعالی و برتری با ۲۱ کد، پاسخگویی با ۲۲ کد و در نهایت خدمتگزاری با ۲۶ کد شناسایی شدند.

همان طور که در شکل (۱) ملاحظه می شود، در این پژوهش شاخص ها یا مضامین اصلی به دست آمده از بخش کیفی شامل دانش و خردورزی، پاسخگویی، انسانیت، عدالت، خدمتگزاری، تواضع، اعتدال، تعالی و برتری و جرات و شهامت می باشد. همان طور که بیان شد، کلاً ۱۹۵ کد اولیه یا مفهوم باز از متن مصاحبه با خبرگان به دست آمد که بعد از حذف مفاهیم و کدهای مشترک، ۱۴۲ کد باقی ماند که در ۹ مضمون اصلی یا شاخص دسته بندی شد.

الگوی طراحی شده برای «اخلاق مربیگری مدیران» تا چه اندازه معتبر است؟

اخلاق مربیگری مدیران بر اساس ادبیات نظری و مصاحبه نیمه ساختاریافته در نه شاخص «عدالت، انسانیت، پاسخگویی، دانش و خردورزی، خدمتگزاری، تواضع، اعتدال، تعالی و برتری، جرات و شهامت» شناسایی شده است. در این قسمت شاخص هایی که از طریق بخش کیفی پژوهش استخراج شده است برای اعتبار یابی این شاخص ها و نشانگرهایشان از طریق تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم افزار AMOS مورد تحلیل قرار گرفته است.

برای مشخص بودن الگو، دارا بودن دو شرط رتبه و شرط مرتبه ضرورت دارد. این الگو شرط رتبه را دارا می باشد زیرا درجه آزادی الگو باید مثبت باشد که در این الگو با توجه به خروجی زیر عدد ۲۷ است. همچنین عدد ۴۵ تعداد عناصر غیر زائد ماتریس وارینانس - کواریانس متغیرهای مشاهده شده است؛ و عدد ۱۸ تعداد پارامترهای آزاد تعریف شده در الگو است. درجه آزادی اختلاف بین این دو مقدار است که ۲۷ برآورد شده است. بر مبنای مثبت بودن درجه آزادی به دست آمده، الگوی تدوین شده از نوع فرا مشخص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای برآورد پارامترها وجود دارد (جدول ۴).

جدول ۴  
بررسی الگوهای مشخص و غیر مشخص

مقدار	آماره
۴۵	تعداد عناصر غیر زائد ماتریس وارینانس - کواریانس متغیرهای مشاهده شده
۱۸	تعداد پارامترهای آزاد تعریف شده در الگو
۲۷	درجه آزادی (۴۵-۱۸)

همچنین مفروضه دیگر تحلیل عاملی تأییدی داشتن شرط مرتبه می باشد. این الگو همچنین شرط مرتبه را نیز دارا می باشد؛ جدول (۵)؛ زیرا انجام عملیات محاسباتی در جبر ماتریسها به منظور برآورد پارامترها و بازتولید ماتریس وارینانس - کواریانس متغیرهای مشاهده شده امکان پذیرتر است؛ که در بالا آمده است (با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵).

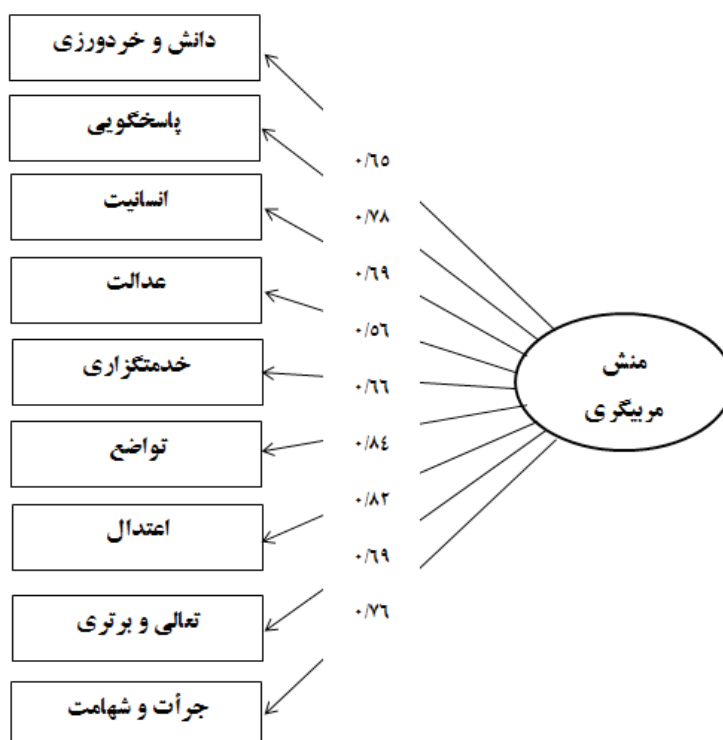
همان طور که در شکل (۲) ملاحظه می شود ضریب استاندارد مؤلفه «تواضع» دارای بیشترین

جدول ۵  
مشخص کردن شرط مرتبه الگو

مقدار	آماره
۲۶۱/۴۵۴	مقدار خی دو
۲۷	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری

شکل ۲

ضرایب استاندارد مدل ساختاری الگوی اخلاق مریبگری مدیران شرکت ملی گاز ایران



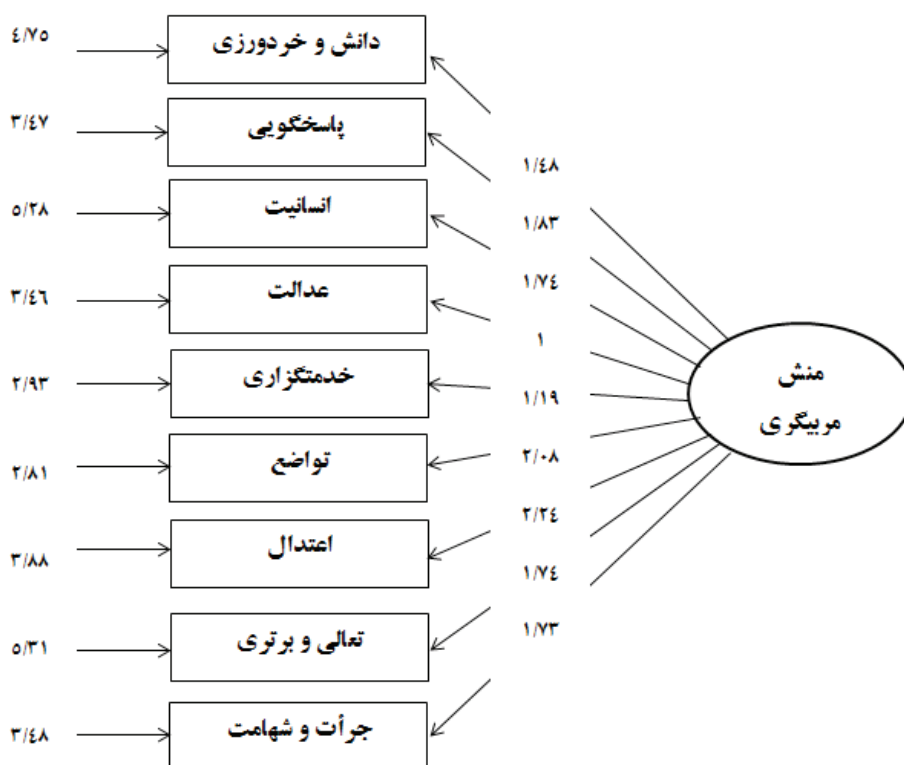
مقدار ضریب و مؤلفه «عدالت» دارای کمترین ضریب در بین اخلاق های مریبگری شناسایی شده است. ضرایب غیراستاندارد تمامی مؤلفه های مریبگری نیز در شکل (۳) آمده است. در جدول (۶) الگوی اخلاق مریبگری مدیران شرکت ملی گاز ایران با توجه به متغیرهای به دست آمده از الگو تخمین زده شده است.

#### شاخص های برازش و اصلاح الگو برای تأییدی

تحلیل عاملی تأییدی با توجه به جدول (۷) چون سطح معناداری CMIN/DF از ۰/۰۵ کوچک تر است بنابراین الگوی فوق برازش لازم را دارد. هرچه الگو پیچیده تر باشد، احتمال برازش بهتر داده ها به الگو افزایش می یابد به نحوی که در یک الگوی اشباع شده (که تعداد پارامترها به تعدادی است که امکان تعریف آن وجود دارد در حالی که یک راه حل برای برآورد پارامترها نیز وجود خواهد داشت) برازش الگو کامل خواهد بود.

شکل ۳

ضرایب غیراستاندارد مدل ساختاری الگوی اخلاق مریبگری مدیران شرکت ملی گاز ایران (یافته های پژوهش)



با توجه به حساسیتی که مقدار کای اسکوئر به حجم نمونه دارد با افزایش حجم نمونه، به‌طور کلی احتمال رد فرضیه صفر افزایش می‌یابد چراکه حتی تفاوت اندک بین دو ماتریس S و  $\Sigma$  به لحاظ آماری معنادار خواهد شد (هومن، ۱۳۹۳). بنابراین باید به شاخص‌های دیگر هم توجه شود. اگر شاخص‌های IFI، NFI، CFI بزرگ‌تر از ۹۰٪ باشند بر برازش بسیار مطلوب و بسیار مناسب دلالت دارند و بزرگ‌تر بودن این شاخص‌ها از ۸۰٪ حاکی از برازش مطلوب و بزرگ‌تر از ۵۰٪ حاکی از مناسب مدل است. بنابراین با توجه به جدول (۸) مدل از برازش مناسبی برخوردار است. با توجه به جدول (۹) شاخص‌های برازش مقتصد بالاتر از ۵۰ درصد شده است که نشان از اقتصادی بودن الگو دارد.

همچنین اگر شاخص‌های RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشند بر برازش بسیار مطلوب مدل دلالت دارند و کوچک‌تر بودن آن‌ها از ۰/۰۸ حاکی از برازش مطلوب الگو است. با توجه به جدول (۱۰)

جدول ۶

تخمین الگوی ساختاری اخلاق مریبگری مدیران شرکت ملی گاز ایران

متغیرها	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد	S.E	.C.R	p-value
عدالت	۰/۵۶۱	۱			
انسانیت	۰/۶۹۱	۱/۷۴۳	۰/۱۶۹	۱۰/۳۲۱	۰/۰۰۰
پاسخگویی	۰/۷۷۸	۱/۸۳۱	۰/۱۶۵	۱۱/۰۹۷	۰/۰۰۰
دانش و خردورزی	۰/۶۵	۱/۴۸۱	۰/۱۴۸	۱۰/۰۲۲	۰/۰۰۰
خدمتگزاری	۰/۶۵۸	۱/۱۸۸	۰/۱۱۷	۱۰/۱۵۷	۰/۰۰۰
تواضع	۰/۸۴۳	۲/۰۸۴	۰/۱۸۳	۱۱/۴۱۲	۰/۰۰۰
اعتدال	۰/۸۲	۲/۲۴۲	۰/۱۹۹	۱۱/۲۷۸	۰/۰۰۰
تعالی و برتری	۰/۶۸۹	۱/۷۳۸	۰/۱۷	۱۰/۲۰۴	۰/۰۰۰
جرات و شجاعت	۰/۷۶	۱/۷۳۱	۰/۱۶	۱۰/۸۰۵	۰/۰۰۰

جدول ۷

برای الگوی برآورد شده CMIN/DF بررسی شاخص

الگو	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
الگوی تدوین شده	۱۸	۱۶۸/۶۹۱	۲۷	۰/۰۰۰	۶/۲۴۸
الگوی استخراجی	۴۵	۰/۰۰۰	۰		
الگوی مستقل	۹	۱۸۷۰/۹۱	۳۶	۰/۰۰۰	۵۱/۹۷

جدول ۸

برای الگو CFI, NFI, IFI شاخص های برازش

مدل	NFI Delta 1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
الگوی تدوین شده	۰/۹۱	۰/۸۸	۰/۹۲۳	۰/۸۹۷	۰/۹۲۳
الگوی استخراجی	۱		۱		۱
الگوی مستقل	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

جدول ۹

شاخص های برازش مقتصد

الگو	PRATIO	PNFI	PCFI
الگوی تدوین شده	۰/۷۵	۰/۶۸۲	۰/۶۹۲
الگوی استخراجی	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
الگوی مستقل	۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

جدول ۱۰

شاخص RMSEA برای بررسی برازش الگو

الگو	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
الگوی تدوین شده	۰/۰۶۹	۰/۰۷۱	۰/۱۰۴	۰/۰۰۰
الگوی استخراجی	۰/۳۶۴	۰/۳۵	۰/۳۷۸	۰/۰۰۰

الگو از برازش مطلوبی برخوردار است. با توجه به شاخص های برازش ذکر شده در کل می توان گفت که الگوی تدوین شده از شاخص با حذف سؤال های دارای بار عاملی کمتر از برازش خوبی برخوردار است.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج به دست آمده از پژوهش ترکیبی (کیفی - کمی) منجر به شناسایی نه شاخص «عدالت، انسانیت، پاسخگویی، دانش و خردورزی، خدمتگزاری، تواضع، اعتدال، تعالی و برتری، جرأت و شهامت»، برای اخلاق مریبگری مدیران شرکت ملی گاز ایران شد. یکی از شاخص های مهم شناسایی شده برای اخلاق مریبگری مدیران «عدالت» است. اجرای عدالت در سازمان و به نوعی نگاه عادلانه در محیط شغلی برای یک مدیر به عنوان مریبی ضروری است. مریبی که عدالت محور نباشد، در پیشبرد اهداف ناکام خواهد ماند، چراکه از نگاه تیزبین کارکنان چیزی مغفول نمی ماند و لذا رفتار عادلانه

می‌تواند راهشگای بسیاری از مشکلات باشد و پیشبرد اهداف سازمانی را می‌تواند بهبود ببخشد و این برای یک مربی به‌عنوان مدیر لازم است. پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) و کراسان و سیژتس (۲۰۱۷) در پژوهش خویش یکی از شاخص‌های به‌دست‌آمده برای اخلاق مربیگری را «عدالت» شناسایی کردند و بیان نمودند که بی‌طرف بودن، منصف بودن، بی‌غرض و مسئولیت اجتماعی داشتن از جمله نشانه‌های عدالت‌محوری است. «انسانیت» از شاخص‌های دیگر اخلاق مربیگری است که در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفته است. مهربان، همدل، همیار، انسان‌دوست، باگذشت، از جمله نشانه‌های انسانیت است که برای اخلاق مربیگری لازم است. برخورداری از چنین ویژگی‌هایی می‌تواند اهداف پیش‌بینی‌شده مدیران به‌عنوان مربی را در محیط سازمانی تسهیل کرده و اعتماد لازم را در همکاری کارکنان با مدیران به‌عنوان مربی ایجاد نماید. پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) انسانیت را شامل عشق و مهربانی و هوش اجتماعی می‌داند و کراسان و سیژتس (۲۰۱۷) انسانیت را به‌عنوان همدل، دلسوز، بزرگووار و سخاوتمند بیان می‌کند. لذا هرچقدر مدیران از ویژگی‌های مذکور برخوردار باشند، به همان اندازه می‌توانند پیشرفت اهداف خود را انتظار داشته باشند. شاخص شناسایی‌شده دیگر برای اخلاق مربیگری «پاسخگویی» مدیران است. پاسخگویی سریع، پذیرش کارکنان، ارتباط با کارکنان، امانت‌داری، توجه به نیازها و خواسته‌های مشتریان، اطلاع‌رسانی، همکاری با گروه، درک شخصیت‌ها، از جمله نشانه‌های پاسخگویی مدیران بوده که می‌تواند در افزایش اعتماد کارکنان به مدیران و همچنین رضایت آنان را در پی داشته باشد و به دنبال آن پذیرش همکاری با مدیران را به همراه داشته باشد. فدراسیون بین‌المللی مربیگری (۲۰۱۴) و سیژتس و کراسان (۲۰۱۷) نیز پاسخگویی را از جمله شاخص‌های مربیگری دانستند. «دانش و خردورزی» از یافته‌های دیگر پژوهش برای اخلاق مربیگری است. برخورداری مدیران از دانش بالا می‌تواند در امر یاری‌رسانی به مشکلات کارکنان و پاسخگویی به مسائل آنان بسیار مهم است. هرچقدر مدیر به‌عنوان مربی از دانش تخصصی و سازمانی بیشتر برخوردار باشد و در حوزه فعالیت خویش به‌روز باشد، رفتارها و گفتارهای آن، نفوذ بیشتری در کارکنان و همکاران می‌تواند به همراه داشته باشد. از یافته‌های دیگر پژوهش آن است که «خدمت‌گزاری» به‌عنوان شاخص دیگر برای اخلاق مربیگری مدیران است. مدیری که نیت خدمت‌گزار دارد، تمامی تمرکز خویش را در راستای خدمت‌گزاری می‌گذارد و لذا مدیر به‌عنوان مربی، دنبال منافع شخصی نیست، به کارکنان راهکار نشان داده و برای آنان راهنماست، رفتار شایسته است، از کارکنان دیگر سوءاستفاده نمی‌کند، فداکار و فعال و کاراست و از قوانین پیروی می‌کند.

کراسان و سیژتس (۲۰۱۷) نیز خدمت‌گزاری را از شاخص‌های اخلاق مربیگری دانسته و باوجدان بودن و پذیرای عواقب کار بودن را از نشانه‌های آن می‌داند. شاخص شناسایی‌شده دیگر برای اخلاق مربیگری مدیران «تواضع» است. از جمله ویژگی‌های متواضع بودن در این پژوهش؛ فروتن بودن، گفتار مؤدبانه داشتن، کم‌توقع بودن، کلام نرم داشتن، عدم خودکامگی، سازگاری،

دوری از غرور، دلسوز بودن، سپاسگزار بودن، پارسا و برخورداری از احترام می‌باشد. نتایج این یافته با نتایج پژوهش پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) و کراسان و سیژتس (۲۰۱۷) همسو و منطبق می‌باشد. «اعتدال» از جمله شاخص‌های دیگری است که در این پژوهش برای اخلاق‌مربیگری مدیران شرکت ملی گاز ایران شناسایی شده است. زمانی که مدیر صبور باشد، بتواند خودش را کنترل کند، اسرار همکاران را فاش نکند، شخصیت میانه‌روی داشته باشد، بجا سخن بگوید، آرام باشد و سعه‌صدر داشته باشد، می‌تواند آینده سازمان را با برخورداری از چنین ویژگی‌های تضمین نماید؛ زیرا کارکنان سازمان با چنین مدیری همکاری کرده و سازمان را به اهداف خویش یاری خواهند کرد. پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) و کراسان و سیژتس (۲۰۱۷) اعتدال را با عنوان میانه‌رو را برای اخلاق‌مربیگری ضروری دانستند و نقش آن را برای موفقیت سازمان مهم دانستند. «تعالی و برتری» از یافته‌های دیگر این پژوهش برای اخلاق‌مربیگری است. آینده‌نگر بودن، هدفمند بودن، برنامه‌محور بودن، پیروی از قوانین، هدفمند حرکت کردن، نگرش خوب داشتن، مدارا داشتن، عملکرد مثبت داشتن، عبرت از اشتباهات، خوش‌رویی و دوراندیشی از جمله ویژگی‌های تعالی و برتری اخلاق‌مربیگری است که در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفته است. لذا کمال‌جویی و از خود فراتر و در حال نماندن از ویژگی‌های بارز اخلاق‌مربیگری است که می‌تواند مدیران به‌عنوان مربی را از سایر مدیران جدا کند. یافته‌های دیگر پژوهش حاکی از شناسایی «جرأت و شهامت» به‌عنوان شاخص دیگر مربیگری است. مدیری که جرأت و شهامت مقابله با مشکلات را نداشته باشد و در مواجهه با مسائل سازمانی، سریع میدان را ترک کند، چنین مدیری نمی‌تواند به‌عنوان مربی عمل نماید. در کل نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش را می‌توان این‌طور تبیین کرد که شاید هر مدیری به‌عنوان مربی نتواند تمامی ویژگی‌های اخلاق‌مربیگری به‌دست‌آمده از این پژوهش را داشته باشد ولی با این حال هرچقدر مدیران خود را درصدد تقویت اخلاق‌مربیگری قرار دهند به همان نسبت در مربیگری می‌توانند موفق عمل نمایند. با توجه به نتیجه به‌دست‌آمده مبنی بر «طراحی الگوی اخلاق‌مربیگری برای مدیران» و شناسایی شاخص‌های آن به‌عنوان عناصر اصلی اخلاق‌مربیگری مدیران در شرکت ملی گاز ایران می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه داد:

- از الگوی به‌دست‌آمده برای اخلاق‌مربیگری مدیران در فرآیند مدیریت منابع انسانی در جهت به‌کارگیری و پرورش مدیران و مربیان با اخلاق بهره‌گیری شود.
- در انجام روش بازخوردهای چندجانبه از جمله بازخورد ۱۸۰ و ۳۶۰ درجه، بازخورد ۵۴۰ و ۷۲۰ به‌عنوان ابزار سنجش اخلاق‌مربیگری مدیران در راستای شناسایی حوزه‌های بهبود مدیران و در طرح‌های پرورش شخصی افراد استفاده شود.
- مدیرانی برای مربیگری انتخاب شوند که در زمینه دانش و خردورزی در بین همکاران سرآمد و نامی باشند و بتوانند به لحاظ علمی و تخصص به‌روز باشند.

- برای مربیگری افرادی انتخاب شوند که در گذشته و حال در سازمان پاسخگو به وظایف محوله و متعهد به وظایف سازمانی بوده‌اند و همچنین در عرصه مربیگری ابتدا باید کارکنان خود را بپذیرند تا پاسخگو به تمامی تعهدات خود نسبت به متریان باشند.

- مدیرانی برای مربیگری انتخاب شوند که انسانیت داشته باشند همچنین سازمان و شرکت مربوطه می‌تواند با تنظیم و یا اصلاح الگوی اخلاقی آن سازمان و پیاده‌سازی صحیح آن، صفات اخلاق انسانیت را بیش‌ازپیش تقویت و به همین مناسبت مدیران و کارکنان ارشد را برای تصدی مربیگری در سازمان آماده کند.

- همچنین صنعت مورد مطالعه در این پژوهش نیازمند پرورش مدیران و مربیانی منصف و رعایت کننده عدالت در طول مسیر شغلی افراد در جهت بهبود وضعیت ارزیابی عملکرد آن‌ها با این ویژگی برای سازمان است.

- تقویت اخلاق جرأت و شهامت می‌تواند مدیران را توانمند کند تا وظایف محوله را به‌درستی انجام دهند و از تمامی حقوق مادی و معنوی خود و سایر همکاران دفاع نمایند. لذا شناسایی چنین افرادی برای مربیگری نیازمند به استفاده از ابزارهای روان‌شناختی موقع استخدام و در حین کار می‌باشد.

- شناخت مدیری با اخلاق تعالی و برتری، سخت و زمان‌گیر می‌تواند باشد، لذا در فرایند کاری طی ماه‌ها و سال‌ها می‌توان به چنین ویژگی در مدیران پی برد. پیشنهاد می‌شود سازمان چنین ویژگی‌هایی را در افراد خود به‌عنوان مدیران آینده شناسایی کند و از آن‌ها استفاده نمایند.

- در فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران در سازمان‌ها افرادی با اخلاق مربیگری متواضع در نظر گرفته شوند چراکه آن‌ها خود را بالاتر از زیردستان نمی‌بینند و در برابر دیگران پارسا و فروتن هستند و به اکرام قدردانی از افراد می‌پردازند.

- شرایط و جو سازمان به‌گونه‌ای باشد که در زمینه احیای اخلاق مربیگری بخصوص در رابطه با اخلاق اعتدال، مدیران و مربیان پتانسیل لازم را برای آموزش و فراگیری این‌گونه ویژگی‌ها داشته باشند.

- با توجه به این‌که متریان به‌طور دائمی در حال یادگیری و الگوبرداری از مدیرانی هستند که اهل خدمتگزاری می‌باشند، لذا پیشنهاد می‌شود در جهت غنی‌سازی چهارچوب اخلاقی سازمان، در زمینه پیاده‌سازی و تقویت اخلاق خدمتگزاری در مدیران به‌عنوان مربیان آن سازمان سرمایه‌گذاری شود.

## منابع

- احمدزاده، سلیمان، صیادی، سعید و سلاجقه، سنجر (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان: با تبیین نقش میانجی نگرش‌های شغلی. *مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۱، شماره ۶، صص ۸۰-۵۷.
- حسینی امیری، سید محمود و رضازاده، آمنه (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد

رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تأکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان (مورد مطالعه): کارکنان بانک آینده استان مازندران، پنجمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، موسسه پژوهشی مدیریت مدبر.  
 هومن، حیدر علی (۱۳۹۳). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، تهران: انتشارات سمت

- Avolio, B. J. (2007). *Promoting more integrative strategies for leadership theory-building*. *American Psychologist*, 62, 25–33.
- Baker, A. (2009). *Talent management*. *Training Journal*, 26.
- Boysen, S., Cherry, M., Amerie, W., & Takagawa, M. (2018). Organisational Coaching Outcomes: A comparison of a practitioner survey and key findings from the literature. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), 159.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa.K>
- Cameron, K. & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Crossan, M., Byrne, A., Seijts, G., Reno, M., Monzani, L., & Gandz, J. (2017). *Towards a Framework of Leader Character in Organizations*. *Journal of Management Studies*, 54(7), 986-1018.
- DiGirolamo, J. A. & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 71(3), 195-218
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14 (4), 435–458.
- Haan, E. D., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 40-57, 65 .
- International Coach Federation (2012). Available at: <http://www.coachfederation.org>
- International Coach Federation (ICF). (2014). Executive summary: 2014 ICF *global consumer awareness study*. <http://coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=3350&navItemNumber=3351>
- Kiel, Fred (2015). *Return on Character*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48, 134–144.
- Ladyshewsky, R. K. (2010), “The manager as coach as a driver of organizational development, *Leadership & Organization- Development Journal*, 31(4), 291- 292.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues*. New York: Oxford University Press.
- Richardson, L. (2009). *Sales coaching: Making the great leap from sales manager to sales coach* (2<sup>nd</sup> Ed). New York: McGraw-Hill.
- Seijts, G., Gandz, J., Crossan, M., & Reno, M. (2015). *Character matters: Character dimensions' impact on leader performance and outcomes*. *Organizational Dynamics*, 44, 65-74.
- Seijts, G., Crossan, M., & Carleton, E. (2017). *Embedding leader character into HR practices to achieve sustained excellence*. *Organizational Dynamics*, 46, 30-39.
- Thompson, A.D. & Riggio, R. E. (2010). *Consulting Psychology Journal Practice and Research*. 62(4), pp.211-215.

