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

Sheyda Borjian[1]_ Dariush Gholamzadeh[2*] _ Farideh Haghshenas Kashani[3]

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 Professorof Department of Public Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Email: fahaghshenaskashani_93@yahoo.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

مقاله علمی - پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۱۱/۱۲ تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۰۳/۰۱

شناسایی شاخص های اخلاق مربیگری برای مدیران شرکت ملی گاز ایران

شیدا برجیان[۱] _ داریوش غلام‌زاده[۲]* _ فریده حق‌شناس کاشانی[۳]

چکیده

هدف از این پژوهش شناسایی شاخص های 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 تجزیه‌وتحلیل داده-های 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 وبرتری، 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

مقدمه

از ویژگی‌های بارز ســازمان‌های موفق توجه آن‌ها به آموزش، توســعه منابع انســانی و تحقیق و پژوهش درباره آن است که این مهم، درنتیجه مربیگری مدیران تحقق می‌یابد. در حال حاضر مدیران ســازمان‌های پیشــرو به نقش‌هایی فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاش هستند «نقش یک مربی» را بازی کنند. هر شــخصی مربی نیســت و با وجود اینکه بعضی از افراد اســتعداد لازم برای مربیگری اثربخش رادارند اما در بسیاری از موارد راه‌های کسب موفقیت در این حوزه را نمی‌دانند. برای رهبرانی که به پیشــرفت افراد در سازمان‌هایشان علاقه‌مند هستند، مربیگری می‌تواند فرایندی اثربخش باشد. درواقع، مدیر به‌عنوان مربی به کارکنان کمک می‌کند تا باور کنند که می‌توانند رفتارها و فعالیت‌هایی به‌مراتب اثربخش‌تر، کاراتر و نوآورتر نسبت به قبل، داشته باشند (Ladyshewsky, 2010).

فدراسیون مربیگری بین‌المللی، مربیگری را به‌عنوان شراکت با مشتریان در یک فرآیند فکری و خلاقانه تعریف می‌کند که منجر به افزایش پتانســیل شــخصی و حرفه‌ای آن‌ها می‌شود که در محیط نامطمئن و پیچیده امروزی بســیار مهم اســت. مربیان به مشــتری به‌عنوان متخصص در زندگی خود احترام می‌گذارند و کار می‌کنند و باور دارند که هر مشتری خلاق، کاردان و کامل است (International Coaching Federation, 2014).

ازایــن‌رو، مربیگــری نوعی رابطه تعاملی اســت که به افــراد در زمینه‌های شناســایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی کمک می‌کند و نیز علاوه بر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کارگروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی، به توسعه شایستگی‌های شغلی می‌انجامد (Kilburg, 1996). ســؤالی که در اینجا پیش می‌آید این اســت که آیا همه مدیران این کار را می‌کنند یا آن‌ها 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 آن‌ها را از حالت بالقوه به بالفعل برساند. در موضوع انسان خوب بودن بحث اخلاق مطرح می‌شود و اینکه یک مدیر خوب باید اخلاق داشته باشد. رهبری خوب تابعی از شایســتگی، اخلاق و تعهد به کار ســخت رهبری اســت. از این سه مورد اخلاق به‌طور ســنتی کم‌ترین توجه را به خود جلب کرده اســت - هم در تحقیقات و هم در گفتگوهای روزمره ما - حتی باوجوداینکه به مدت طولانی برای رهبری خوب فکر شده است (Kiel, 2015).

تحقیقات علمی درباره اخلاق درحال‌حاضر به‌ســرعت در حال رشــد است و در تحقیقات اصلی رهبری گنجانده‌شده‌اســت. بااین‌حال، دهه گذشته شــاهد افزایش علاقه علمی به اخلاق در مطالعات ســازمانی بوده اســت، به‌خصوص که تحقیق مربوط به تقوا در حوزه دانش سازمانی به‌طور مثبت رشد کرده اســت (Cameron & Spreitzer, 2012). اخلاق به طرق مختلف به‌عنوان عنصر شخصیت، جنبه‌ای از روابط یک فرد، یا یک ویژگی تعریف‌شــده است (Thompson & Riggio, 2010). آوالیو (۲۰۰۷) بیان می‌کنــد: " اخــلاق مدیران نه تنها بــه آنچه مدیر فکر می‌کند، بلکه با انگیــزه آنها برای عمل" تعریف

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

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	رفتار مدیر بهعنوان مربی، بر نگرشهای شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت، تأثیر مستقیم دارد.
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-سازی شود. 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 و ارزشهای سازمان مطابقت داشته باشند، نشانگر موفقیت مربیگری است.
Crossan, et al, (2017)	قرار دادن شخصیت و اخلاق رهبر در دستیابی به تعالی پایدار	مجله پویایی سازمانی، الزیویر	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	نشریه دانشگاه آکسفورد، نیویورک	توصیفی و فرا تحلیل	ابعاد اخلاق شامل موارد زیر است: ۱. خرد و دانش ۲. شجاعت۳ . انسانیت شامل عشق و مهربانی و هوش اجتماعی۴ . عدالت ۵. اعتدال شامل بخشش و تواضع و دوراندیشی و مهار خود۶ . تعالی یا کمال‌جویی یا از خود فراتر رفتن.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

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

بررســی پژوهش‌های گذشته در داخل کشور حاکی از آن است که تاکنون پژوهشی در راستای ارائه الگوی اخلاق مربیگری صورت نگرفته اســت و این نشــان از خلأ مطالعاتی می باشــد و همچنین در پژوهش‌های خارجی نیز تنها در چند مورد به بررســی اخلاق مربیگری پرداخته‌شــده و به‌صورت منسجم کاری در این حوزه انجام‌نشده است.

با توجه به ادبیات و نمونه تحقیقاتی که در بالا اشــاره شــد ســؤالی که مطرح می‌شود این است که آیا اساســاً اخلاق با مربیگری ارتباط دارد؟ با توجه به اینکه اهمیت منابع انســانی در عرصه کنونی بر کسی پوشیده نیست و این‌که 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 این‌که در سازمان‌های امروز جنگ استعدادهاســت؛ در این راستا، یکی از رویکردهای کلیدی در توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت رســاندن 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 بهــره‌وری و بهبود رضایت‌مندی آن‌ها در محیط‌های کاری می‌شــود. بر این اســاس، مدیران با تأکید بر مربیگری، می‌توانند از توســعه و رشــد کارکنان اطمینان یابند که این امر ســبب خلق فرصت‌هایی برای حداکثر ســازی کارایی و اثربخشی سازمان می‌شــود (Baker 2009,). درواقع، مدیر به‌عنوان مربی به کارکنان کمک می‌کند تا باور کنند که می‌توانند رفتارها و فعالیت‌هایی به‌مراتب اثربخش‌تر، کاراتر و نوآورتر نســبت به قبل، داشته باشــند (Ladyshewsky, 2015). بنابراین یک مربی زمانی می‌تواند به این مهم دســت یابد که انســان خوبی باشــد. و به عبارتی دیگر منظور از انسان خوب بودن این است که اخلاق داشــته باشد که شــامل انســانیت, عدالت و تواضع و میانه‌روی و صفاتی از این قبیل است (Peterson & Seligman, 2004). پس با توجه به اینکه ازیک‌طرف 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 داشــته باشــد. شرکت ملی گاز ایران نیز مانند سایر سازمان‌های پیچیده و پویا در عصــر تغییرات و تحولات ســریع روزافزون قرارگرفته و نیازمند وجود و حضــور 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

کشـــور از ضروریات حیاتی است که از ســـال‌ها پیش به آن توجه لازم نشده است. خلأ تربیت مدیران به‌رغم اهمیت آموزش آن‌ها و به‌عبارتی‌دیگر «تربیت مدیر»، فاقد یک متولی، حامی و پاســـخگو و نیز یک سیاست و نظام آموزشی مستمر، منظم و کاربردی است که بتواند تمامی سطوح مدیریت شرکت ملی گاز ایران را در بربگیرد. لذا هدف از انجام این پژوهش شناســـایی شـــاخص‌های اخلاق مربیگری برای مدیران شـــرکت ملی گاز ایران می‌باشد. در راســـتای این هدف دو سوال اساسی پژوهش به این صورت مطرح می‌شـــود 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) اســـت و به لحاظ هدف از نوع توســـعه‌ای اســـت. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی را تعداد ۱۲ نفر از اساتید، کارشناسان، مدیران شرکت ملی گاز ایران تشـــکیل داده بود که به‌صورت هدفمند و با توجه به ســـطح تحصیلات و ســـوابق و تجارب آن‌ها در حوزه مدیریت انتخاب شـــدند و پایان نمونه‌گیری با اســـتفاده از تکنیک اشـــباع 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

آن انتخــاب افراد نمونه تا جایی ادامه می‌یابد که مصاحبه با افراد جدید اطلاعات تازه ای را در اختیار محقــق قرار ندهد و تقریباً تکراری باشــند صورت پذیرفــت و در بخش کمی جامعه آماری پژوهش را مجموع کارکنان شــرکت ملی گاز ایران تشــکیل می‌داد که با توجه به نامحدود بودن جامعه آماری بر اســاس جدول مورگان و کرجســی، تعداد نمونه برابر با ۳۸۴ نفر به دست آمد که روش انتخاب نمونه در بخــش کیفی به‌صــورت هدفمند معیاری و در بخش کمی به‌صــورت تصادفی انتخاب گردید. ابزار گــردآوری اطلاعــات در بخش کیفی به‌صورت مصاحبه نیمه ســاختاریافته و در بخش کمی از طریق پرسشنامه استخراج‌شده از نتایج بخش کیفی بود.

در بخــش کیفــی به‌منظور دســتیابی به صحــت و اعتبار مطالعــه معیارهای اعتبــار پذیری و اعتمادپذیری موردتوجه و استفاده قرار گرفت. با تأکید بر انتخاب بستر مناسب، همسوسازی داده‌های حاصل از نتایج مصاحبه، تحقیقات انجام‌شده در حوزه مربیگری مدیران و همچنین مشارکت و تعامل نزدیک و مستمر و درگیر نمودن مشارکت‌کنندگان در امر تفسیر، مراجعه مجدد به آنان و نیز مشخص نمودن هرچه واضح‌تر مراحل و چگونگی فرایندها به‌منظور ســهولت در بررســی و درک آن توســط دیگران به این مهم پرداخته شــد تا از اعتبار و صحت مطالعه، هر چه بیشــتر اطمینان حاصل گردد و در بخــش کمی روایی ابزار بــا روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۷۹ به دست آمد.

روش تجزیه‌وتحلیــل اطلاعــات در بخش کیفی با اســتفاده از روش تحلیل مضمــون (تحلیل تم) انجام گرفت. فرآیند تحلیل مضمون زمانی آغاز می‌شــود که پژوهشگر الگوهای معنی‌دار و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را موردنظر قرار می‌دهد. این فرآیند شــامل یک رفت‌وبرگشت، بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شــده و تحلیل داده‌هایی اســت که به وجود می‌آیند (Braun & Clarke, 2006). بــرای تجزیه‌وتحلیل داده‌هــا در مرحله اعتبار یابی و در بخش کمی از تحلیل عاملی تأییدی و از نرم‌افزار AMOS استفاده شد.

یافته‌ها

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

۱. یک مدیر به‌عنوان 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؟

پاســخ‌ها از طریق تحلیل محتوای کیفی تحلیل و در مقولات (طبقات) اصلی و فرعی قرار داده شد و واحد تحلیل جمله در نظر گرفته شد.

پاســخ‌دهندگان در پاســخ به ســوالات مرتبط با هریک از ابعاد مدل پارادایمی به تشریح اخلاق

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

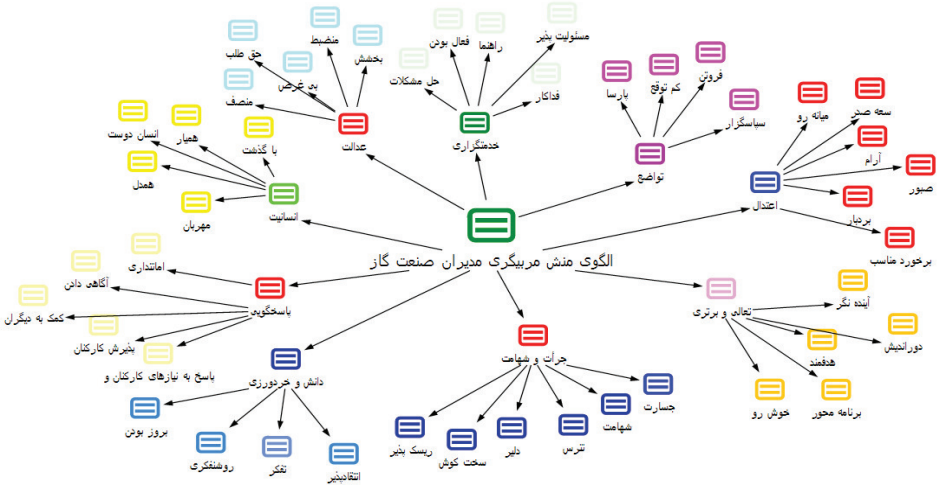
مربیگــری برای مدیران پرداختند. از تحلیل جملات و دیدگاه‌های این افراد، کدهای اولیه اســتخراج شــد. در مرحله بعد، کدهای مشترک و مورد تایید کلیه مصاحبه‌شوندگان به انضمام کدهای بااهمیت از دید محقق به‌عنوان کدهای نهایی مشخص شدند.

بعدازاین 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 داده‌شده است.

جدول ۳
شاخص‌ها و تعداد کدهای شناسایی‌شده مستخرج از نرم‌افزار

	Code-ID	Position	Parent code	Code	AII coded...
	۱	۰		دانش خرودورزی	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)



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

همان‌طور که در جدول (۳) نیز ملاحظه می‌شـود، درمجموع ۱۹۵ کد از مصاحبه‌ها اسـتخراج گردید که با حذف کدهای مشترک، ۱۶۷ کد باقی ماند که این کدها در قالب ۹ مقوله یا شاخص اصلی دسـته‌بندی شدند. شاخص یا مقوله دانش و خردورزی با ۱۴ کد، عدالت با ۱۵ کد، اعتدال با ۱۶ کد، انسـانیت با ۱۷ کد، جرات و شـهامت با ۱۷ کد، تواضع با ۱۹ کد، تعالی وبرتری با ۲۱ کد، پاسخگویی با ۲۲ کد و درنهایت خدمتگزاری با ۲۶ کد شناسایی شدند.

همان‌طور که در شـکل (۱) ملاحظه می‌شـود، در این پژوهش شـاخص‌ها یـا مضامین اصلی به‌دسـت‌آمده از بخش کیفی شامل دانش و خردورزی، پاسـخگویی، انسانیت، عدالت، خدمت‌گزاری، تواضع، اعتدال، تعالی وبرتری و جرأت و شـهامت می‌باشد. همان‌طور 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 دسته‌بندی شد.

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

اخلاق مربیگری مدیران بر اسـاس ادبیات نظری و مصاحبه نیمه سـاختاریافته در نه شـاخص «عدالت، انسـانیت، پاسـخگویی، دانش و خردورزی، خدمتگـزاری، تواضع، اعتـدال، تعالی وبرتری، جرأت و شهامت» شناسایی‌شده است. در این قسمت شاخص‌هایی که از طریق بخش کیفی پژوهش استخراج‌شـده است برای اعتبار یابی این شاخص‌ها و نشانگرهایشان از طریق تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار AMOS مورد تحلیل قرارگرفته است.

برای مشخص بودن الگو، دارا بودن دو شرط رتبه و شرط مرتبه ضرورت دارد. این الگو شرط رتبه را دارا می‌باشد زیرا درجه آزادی الگو باید مثبت باشد که در این الگو با توجه به خروجی زیر عدد ۲۷ اسـت. همچنین عدد ۴۵ تعداد عناصر غیر زائد ماتریس واریانس- کواریانس متغیرهای مشاهده‌شـده اسـت؛ و عـدد ۱۸ تعداد پارامترهای آزاد تعریف‌شـده در الگو اسـت. درجـه آزادی اختلاف بین این دو مقدار اسـت که ۲۷ برآورد شـده اسـت. بر مبنای مثبت بودن درجه آزادی به‌دسـت‌آمده، الگوی تدوین‌شده از نوع فرا مشخص بوده و اطلاعات موردنیاز برای برآورد پارامترها وجود دارد (جدول ۴).

جدول ۴
بررسی الگوهای مشخص و غیر مشخص

آماره	مقدار
تعداد عناصر غیر زائد ماتریس واریانس- کواریانس متغیرهای مشاهده‌شده	۴۵
تعداد پارامترهای آزاد تعریف‌شده در الگو	۱۸
درجه آزادی (۱۸-۴۵)	۲۷

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

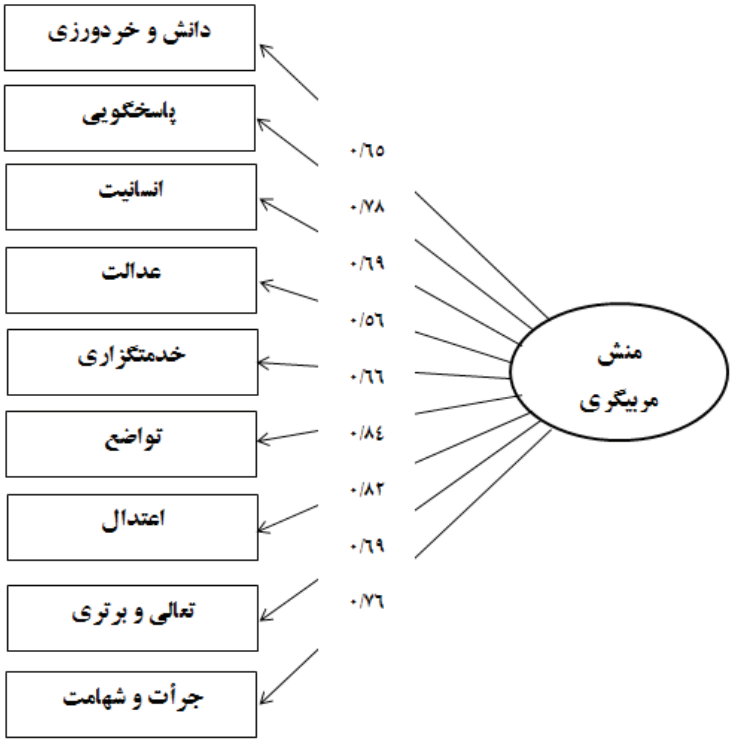
همچنین مفروضه دیگر تحلیل عاملی تأییدی داشـــتن شـــرط مرتبه میباشد. این الگو همچنین شـــرط مرتبه را نیز دارا می‌باشد؛ جدول (۵)؛ زیرا انجام عملیات محاسباتی در جبر ماتریسها به‌منظور برآورد پارامترها و بازتولید ماتریس واریانس- کواریانس متغیرهای مشـــاهده شده امکان‌پذیرتر است؛ که در بالاآمده است (با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵).

همان‌طور که در شـــکل (۲) ملاحظه می‌شود ضریب استاندارد مؤلفه «تواضع» دارای بیشترین

جدول ۵
مشخص کردن شرط مرتبه الگو

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

شکل ۲
ضرایب استاندارد مدل ساختاری الگوی اخلاق مربیگری مدیران شرکت ملی گاز ایران



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

مقدار ضریب و مؤلفه «عدالت» دارای کمترین ضریب در بین اخلاق‌های مربیگری شناسایی‌شده است. ضرایب غیراستاندارد تمامی مؤلفه‌های مربیگری نیز در شکل (۳) آمده است.

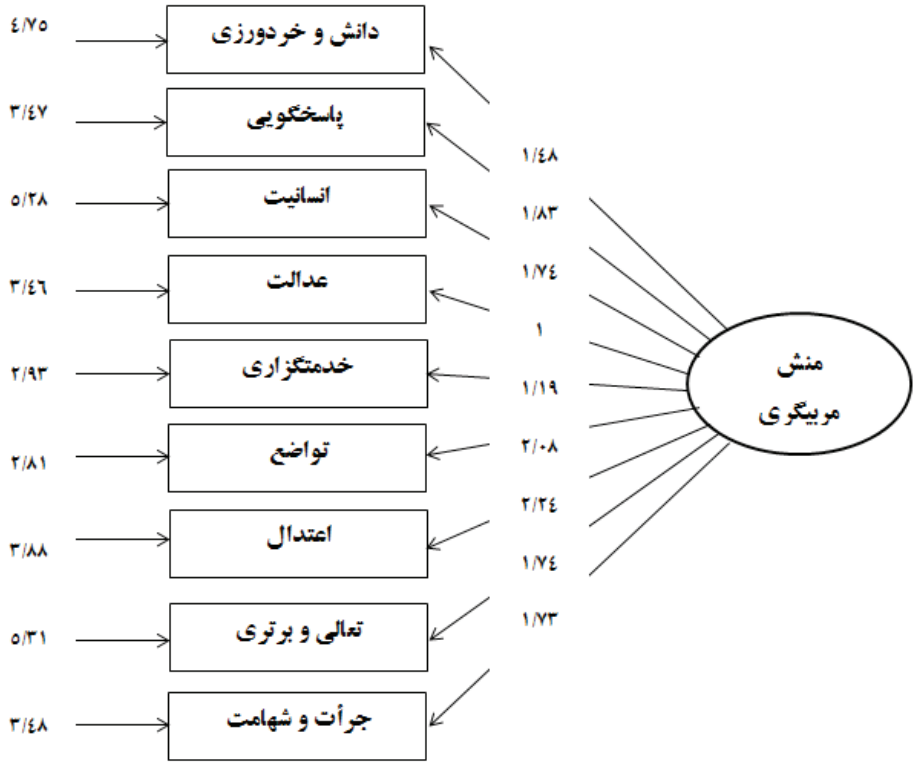
در جـدول(۶) الگوی اخـلاق مربیگری مدیران شـرکت ملی گاز ایران با توجـه به متغیرهای به‌دست‌آمده از الگو تخمین زده‌شده است.

شاخص‌های برازش و اصلاح الگو برای تاییدی

تحلیـل عاملـی تأییدی با توجه به جدول (۷) چون سـطح معنـاداری CMIN/DF از ۰/۰۵ کوچک‌تر اسـت بنابراین الگوی فوق برازش لازم را دارد. هرچه الگو پیچیده‌تر باشـد، احتمال برازش بهتر داده‌ها به الگو افزایش می‌یابد به‌نحوی‌که در یک الگوی اشباع‌شده (که تعداد پارامترها به تعدادی اسـت که امکان تعریف آن وجود دارد درحالی‌که یـک‌راه حل برای برآورد پارامترها نیز وجود خواهد داشت) برازش الگو کامل خواهد بود.

شکل ۳

ضرایب غیراستاندارد مدل ساختاری الگوی اخلاق مربیگری مدیران شرکت ملی گاز ایران (یافته‌های پژوهش)



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

با توجه به حساسیتی که مقدار کای اسکوئر به حجم نمونه دارد با افزایش حجم نمونه، به‌طورکلی احتمـال رد فرضیه صفر افزایـش می‌یابد چراکه حتی تفاوت اندک‌بیـن دو ماتریس S و Σ به لحاظ آماری معنادار خواهد شد (هومن،۱۳۹۳). بنابرین باید به شاخص‌های دیگر هم توجه شود.

اگر شـاخص‌های CFI، NFI، IFI 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. بنابرین با توجه به جدول (۸) مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

با توجه به جدول (۹) شـاخص‌های برازش مقتصد بالاتر از ۵۰ درصد شـده اسـت که نشان از اقتصادی بودن الگو دارد.

همچنین اگر شـاخص‌های RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشـند بر برازش بسـیار 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 مربیگری 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 وبرتری	۰/۶۸۹	۱/۷۳۸	۰/۱۷	۱۰/۲۰۴	۰/۰۰۰
جرأت 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 تدوین‌شده	۱۸	۱۶۸/۶۹۱	۲۷	۰/۰۰۰	۶/۲۴۸
الگوی استخراجی	۴۵	۰/۰۰۰	۰		
الگوی مستقل	۹	۱۸۷۰/۹۱	۳۶	۰/۰۰۰	۵۱/۹۷

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

جدول ۸
برای الگو CFI، NFi،IFI شاخص‌های برازش

مدل	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
الگوی تدوین‌شده	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
شاخص‌های برازش مقتصد

الگو	PRATIO	PNFI	PCFI
الگوی تدوین‌شده	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 تدوین‌شده	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 شاخص‌های برازش ذکرشده در کل می‌توان گفت که الگوی تدوین‌شده از شاخص با حذف سؤال‌های دارای بار عاملی کمتر از برازش خوبی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به‌دســت‌آمده از پژوهش ترکیبی (کیفی- کمی) منجر به شناســایی نه شــاخص «عدالت، انسانیت، پاسخگویی، دانش و خردورزی، خدمتگزاری، تواضع، اعتدال، تعالی وبرتری، جرأت و شهامت»، برای اخلاق مربیگری مدیران شــرکت ملی گاز ایران شــد. یکی از شــاخص‌های مهم شناسایی‌شــده بــرای اخلاق مربیگری مدیران «عدالت» اســت. اجرای عدالت در ســازمان و به‌نوعی نگاه عادلانه در محیط شــغلی برای یک مدیر به‌عنوان مربی ضروری اســت. مربی که عدالت‌محور نباشد، در پیشبرد اهــداف نــاکام خواهد ماند، چراکه از نگاه تیزبین کارکنان چیــزی مغفول نمی‌ماند و لذا رفتار عادلانه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

می‌تواند راهشـگای بسـیاری از مشکلات باشـد و پیشبرد اهداف سـازمانی را می‌تواند بهبود ببخشد و این برای یک مربی به‌عنوان مدیر لازم اسـت. پترسـون و سـلیگمن (۲۰۰۴) و کراسان و سیژتس (۲۰۱۷) در پژوهـش خویش یکی از شـاخص‌های به‌دسـت‌آمده برای اخـلاق مربیگری را «عدالت» شناسـایی کردند و بیـان نمودند که بی‌طرف بـودن، منصف بودن، بی‌غرض و مسـئولیت اجتماعی داشتن ازجمله نشانه‌های عدالت‌محوری است. «انسانیت» از شاخص‌های دیگر اخلاق مربیگری است که در این پژوهش مورد شناسـایی قرارگرفته اسـت. مهربان، همدل، همیار، انسان‌دوست، باگذشت، ازجمله 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. پترسـون و سـلیگمن (۲۰۰۴) انسانیت را شامل عشق و مهربانی و هوش اجتماعی می‌داند و کراسان و سیژتس (۲۰۱۷) انسانیت را به‌عنوان همدل، دلسوز، بزرگوار و سخاوتمند بیان می‌کند. لذا هرچقدر مدیران از ویژگی‌های مذکور برخوردار باشـند، به همان اندازه می‌توانند پیشـرفت اهداف خود را انتظار داشته باشند. شاخص شناسایی‌شده دیگر برای اخلاق مربیگری «پاسـخگویی» مدیران اسـت. پاسخگویی سریع، پذیرش کارکنان، ارتباط با کارکنان، امانت‌داری، توجه به نیازها و خواسـته‌های مشتریان، اطلاع‌رسانی، همکاری با گروه، درک شـخصیت‌ها، ازجمله نشانه‌های پاسـخگویی مدیران بوده که می‌تواند در افزایش اعتماد کارکنان به مدیران و همچنین رضایت آنان را در پی داشـته باشـد و به دنبال آن پذیرش همکاری با مدیران را به همراه داشـته باشـد. فدراسـیون بین‌المللی مربیگری (۲۰۱۴) و سـیژتس و کراسان (۲۰۱۷) نیز پاسخگویی را ازجمله شاخص‌های مربیگری دانستند. «دانش و خردورزی» از یافته‌های دیگر پژوهش برای اخلاق مربیگری اسـت. 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 سـازمانی بیشتر برخوردار باشـد و در حوزه فعالیت خویش به-روز باشـد، رفتارها و گفتارهای آن، نفوذ بیشـتری در کارکنان و همکاران می‌تواند به همراه داشـته باشد. از یافته‌های دیگر پژوهش آن اسـت که «خدمتگزاری» به‌عنوان شـاخص دیگر برای اخلاق مربیگری مدیران است. مدیری که نیت خدمتگزار دارد، تمامی تمرکز خویش را در راسـتای خدمتگزاری می‌گذارد و لذا مدیر به‌عنوان مربی، دنبال منافع شـخصی نیسـت، به کارکنان راهکار نشان داده و برای آنان راهنماست، رفتارش شایسته است، از کارکنان دیگر سوءاستفاده نمی‌کند، فداکار و فعال و کاراست و از قوانین پیروی می‌کند.

کراسـان و سـیژتس (۲۰۱۷) نیز خدمت‌گزاری را از شـاخص‌های اخلاق مربیگری دانسـته و باوجدان بودن و پذیرای عواقب کار بودن را از نشـانه‌های آن می‌داند. شـاخص شناسایی‌شـده دیگر بـرای اخـلاق مربیگری مدیران «تواضع» اسـت. ازجمله ویژگی‌های متواضع بـودن در این پژوهش؛ فروتـن بودن، گفتار مؤدبانه داشـتن، کم‌توقع بودن، کلام نرم داشـتن، عدم خودکامگی، سـازگاری،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

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» ازجمله شاخص‌های دیگری است که در این پژوهش برای اخلاق مربیگری مدیران شرکت ملی گاز ایران شناسایی‌شده است. زمانی که مدیر صبور باشد، بتواند خودش را کنترل کند، اسرار همکاران را فاش نکند، شخصیت میانه‌رویی 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 اخلاق مربیگری ضروری دانستند و نقش آن را برای موفقیت سازمان مهم دانستند. «تعالی وبرتری» از یافته‌های دیگر این پژوهش برای اخلاق مربیگری است. آینده‌نگر بودن، هدفمند بودن، برنامه محور بودن، پیروی از قوانین، هدفمند حرکت کردن، نگرش خوب داشتن، مدارا داشتن، عملکرد مثبت داشتن، عبرت از اشتباهات، خوش‌رویی و دوراندیشی ازجمله ویژگی‌های تعالی وبرتری اخلاق مربیگری است که در این پژوهش مورد شناسایی قرارگرفته است. لذا کمال‌جویی و از خود فراتر و در حال نماندن از ویژگی‌های بارز اخلاق مربیگری 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 اخلاق مربیگری به‌دست‌آمده از این پژوهش را داشته باشد ولی بااین‌حال هرچقدر مدیران خود را درصدد تقویت اخلاق مربیگری قرار دهند به همان نسبت در مربیگری می‌توانند موفق عمل نمایند.

با توجه به نتیجه به‌دست‌آمده مبنی بر «طراحی الگوی اخلاق مربیگری برای مدیران» و شناسایی شاخص‌های آن به‌عنوان عناصر اصلی اخلاق مربیگری مدیران در شرکت ملی گاز ایران می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه داد:

- از الگوی به‌دست‌آمده برای اخلاق مربیگری مدیران در فرآیند مدیریت منابع انسانی در جهت به‌کارگیری و پرورش مدیران و مربیان بااخلاق بهره‌گیری شود.
- در انجام روش بازخوردهای چندجانبه ازجمله بازخورد ۱۸۰ و ۳۶۰ درجه ، بازخورد ۵۴۰ و ۷۲۰ به‌عنوان ابزار سنجش اخلاق مربیگری 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

-برای مربیگری افرادی انتخاب شــوند که درگذشــته و حال در ســازمان پاسخگو به وظایف محوله و متعهد به وظایف ســازمانی بوده اند و همچنین در عرصه مربیگری ابتدا باید کارکنان خود را بپذیرند تا پاسخگو به‌تمامی تعهدات خود نسبت به متربیان باشند.

- مدیرانی برای مربیگری انتخاب شــوند که انسانیت داشته باشند همچنین سازمان و شرکت مربوطه می‌توانــد بــا تنظیم و یا اصلاح الگوی اخلاقی آن ســازمان و پیاده‌ســازی صحیــح آن، صفات اخلاق انسانیت را بیش‌ازپیش تقویت و به همین مناسبت مدیران و کارکنان ارشد را برای تصدی مربیگری در سازمان آماده کنند.

- همچنیــن صنعت موردمطالعه در این پژوهش نیازمند پــرورش مدیران و مربیانی منصف و رعایت کننده عدالت در طول مســیر شغلی افراد در جهت بهبود وضعیت ارزیابی عملکرد آن‌ها با این ویژگی برای سازمان است.

- تقویت اخلاق جرأت و شــهامت می‌تواند مدیران را توانمند کند تا وظایف محوله را به‌درســتی 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 بااخلاق تعالی وبرتری،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 کنند و از آن‌ها استفاده نمایند.

- در فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران در ســازمان‌ها افرادی با اخلاق مربیگری متواضع در نظر گرفته شــوند چراکه آن‌ها خود را بالاتر از زیردســتان 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 بااخلاق اعتدال ، مدیران و مربیان پتانسیل لازم را برای آموزش و فراگیری این‌گونه ویژگی‌ها داشته باشند.

- با توجه به این‌که متربیان به‌طور دائمی در حال یادگیری و الگوبرداری از مدیرانی هســتند 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، ســلیمان، 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

رفتــاری و نتایــج عملکرد بانک با تأکید بر نقــش میانجی خودکارآمدی کارکنــان (موردمطالعه: کارکنان بانک آینده استان مازندران)، *پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، موسسه پژوهشی مدیریت مدبر.*

هومن، حیدر علی (۱۳۹۳). مدل یابی معادلات ساختاری با کــاربرد نرم‌افزار لیــزرل، 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* (2nd 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]