

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

Sheyda Borjian¹ _ Dariush Gholamzadeh^{2*} _ Farideh Haghshenas Kashani³

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^۱ _ داریوش غلامزاده^{۲*} _ فریده حق‌شناس کاشانی^۳

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 ویژگی‌های بارز سازمان‌های موفق توجه آن‌ها به آموزش، توسعه منابع انسانی و تحقیق و پژوهش درباره آن است که این مهم، درنتیجه مربیگری مدیران تحقق می‌یابد. در حال حاضر مدیران سازمان‌های پیشرو به نقش‌هایی فراتر از رهبری می‌اندیشند 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 راههای کسب موقیت در این حوزه را نمی‌دانند. برای رهبرانی که به پیشرفت افراد در سازمان‌هایشان علاقه‌مند هستند، مربیگری می‌تواند فرایندی اثربخش باشد. در واقع، مدیر به عنوان مربی به کارکنان کمک می‌کند تا باور کنند که می‌توانند رفتارها و فعالیت‌هایی به مراتب اثربخش‌تر، کارآثر و نوآورتر نسبت به قبل، داشته باشند (Ladyshewsky, 2010).

فدراسیون مربیگری بین‌المللی، مربیگری را به عنوان شراکت با مشتریان در یک فرآیند فکری و خلاقانه تعریف می‌کند که منجر به افزایش پتانسیل شخصی و حرفة‌ای آن‌ها می‌شود که در محیط نامطمئن و پیچیده امروزی بسیار مهم است. مربیان به مشتری به عنوان متخصص در زندگی خود احترام می‌گذارند و کار می‌کنند و باور دارند که هر مشتری خلاق، کاردار و کامل است (Coaching Federation, 2014).

از این‌رو، مربیگری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه‌های شناسایی، 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). سؤالی که در اینجا پیش می‌آید این است 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 کوشای 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 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، بهخصوص 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، جنبه‌ای از روابط یک فرد، یا یک ویژگی تعریف شده است (Thompson & Riggio, 2010). آوالیو (۲۰۰۷) بیان می‌کند: "اخلاق مدیران نه تنها به آنچه مدیر فکر می‌کند، 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 پنجمین همایش ارشد بر عملکرد رفتاری ملی پژوهش‌های و نتایج عملکرد بانک با مدیریت و علوم توصیفی - همبستگی عملکرد رفتاری، خودکارآمدی کارکنان و تأکید بر نقش میانجی انسانی در ایران، خودکارآمدی کارکنان تهران	پنجمین همایش ارشد بر عملکرد رفتاری ملی پژوهش‌های و نتایج عملکرد بانک با مدیریت و علوم توصیفی - همبستگی عملکرد رفتاری، خودکارآمدی کارکنان و تأکید بر نقش میانجی انسانی در ایران، خودکارآمدی کارکنان تهران		
احمدزاده، صبادی و همکاران (۱۳۹۶) در پخش دولتی ایران: رویکرد همافزایی	طراحی الگوی پرورش مدیر به عنوان مری رفتار مدیر به عنوان مری، بر نگرهای توصیفی - همبستگی شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت، تأثیر مستقیم دارد.	محله مطالعات رفتار سازمانی، تهران		
DiGirolamo & Tkach (2019)	شناسایی مهارت‌های مربیگری مدیران	مجله روانشناسی مشاوره: روش و توصیفی - تحلیلی تحقیق	مجله روانشناسی مشاوره: روش و توصیفی - تحلیلی تحقیق	استفاده از مهارت‌های مربیگری توسط مدیران و رهبران مربوط به تعامل اعضو 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 متاورینگ	مجله بین‌المللی مربیگری و متاورینگ	زمانی که مربیگری و مداخلات آن با اهداف تووصیفی و فرا تحلیل و ارزشهای سازمان مطابقت داشته باشدند، نشانگر موفقیت مربیگری است.
Crossan, et al, (2017)	اخلاق رهبر در دستیابی به تعالی پایدار	مجله پویایی سازمانی، الیور	مجله پویایی سازمانی، الیور	بعاد اخلاق را مربیگری را شامل «برتری، قضاوت، شجاعت، تشریک‌مساعی، انسانیت، توஆশু، صداقت، میانهروی، عدالت و پاسخگویی» شناسایی کردند.
Peterson & Seligman (2004)	پیشنهاد Peterson & Seligman (2004)	نشریه دانشگاه آکسفورد، نیویورک	کمالات اخلاقی و فضائل تووصیفی و فرا تحلیل اعدال شامل بخشش و تواضع و دوراندیشی و مهار خود و تعالی یا کمال جویی یا از خود فراتر رفتن.	بعاد اخلاق شامل موارد زیر است: ۱. خرد و داشت ۲. شجاعت ۳. انسانیت شامل عشق و مهربانی و هوش اجتماعی ۴. عدالت ۵.

می‌شود. همچنین اخلاق به مدیران کمک می‌کند تا شایستگی‌های خود را به کار بگیرند، در حالی که 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 خلاً مطالعاتی می‌باشد و همچنین در پژوهش‌های خارجی نیز تنها در چند مورد به بررسی اخلاق مربیگری پرداخته شده و به صورت منسجم کاری در این حوزه انجام نشده 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 به عنوان حرفاء 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 استعدادهایست؛ در این راستا، یکی از رویکردهای کلیدی در توسعه و بهبود استعدادها و به فعالیت رساندن استعدادهای بالقوه کارکنان، مربیگری است. مربیگری، افراد را تشویق می‌کند که به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند، بر نقاط قوت خود متتمرکز 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 به عنوان مربی به کارکنان کمک می‌کند تا باور کنند که می‌توانند رفتارها و فعالیت‌هایی به مراتب اثربخش‌تر، کاراتر و نوآورتر نسبت به قبل، داشته باشند (Ladyshewsky, 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 یک طرف 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 بالاخلاقی باشد که بخواهد در جهت رشد و ارتقای زیرمجموعه خود کوشای بشد 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 روزافرون قرار گرفته و نیازمند وجود و حضور مدیرانی بالاخلاق 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. خلاً تربیت مدیران به رغم اهمیت آموزش آن‌ها و به عبارتی 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 بر بگیرد. 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 به صورت 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 تازه‌ای 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 اعتمادپذیری مورد توجه و استفاده قرار گرفت. با تأکید بر انتخاب بستر مناسب، همسوسازی داده‌های حاصل از نتایج مصاحبه، تحقیقات انجام‌شده در حوزه مریبگری 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 به منظور سهولت در بررسی و درک آن توسط دیگران به این مهم پرداخته شد تا از اعتبار و صحت مطالعه، هرچه 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 معنی‌دار و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را موردنظر قرار می‌دهد. این فرآیند شامل یک رفت‌وبرگشت، 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 نرم‌افزار AMOS استفاده شد.

یافته‌ها

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

۱. یک مدیر به عنوان مریب در صنعت گاز باید چه ویژگی‌های اخلاقی داشته باشد؟
 ۲. کدام فضائل اخلاقی می‌تواند معرف اخلاق مریبگری برای مدیران شرکت ملی گاز ایران باشد؟
- پاسخ‌ها از طریق تحلیل محتوا 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 هریک از ابعاد مدل پارادایمی به تشریح اخلاق

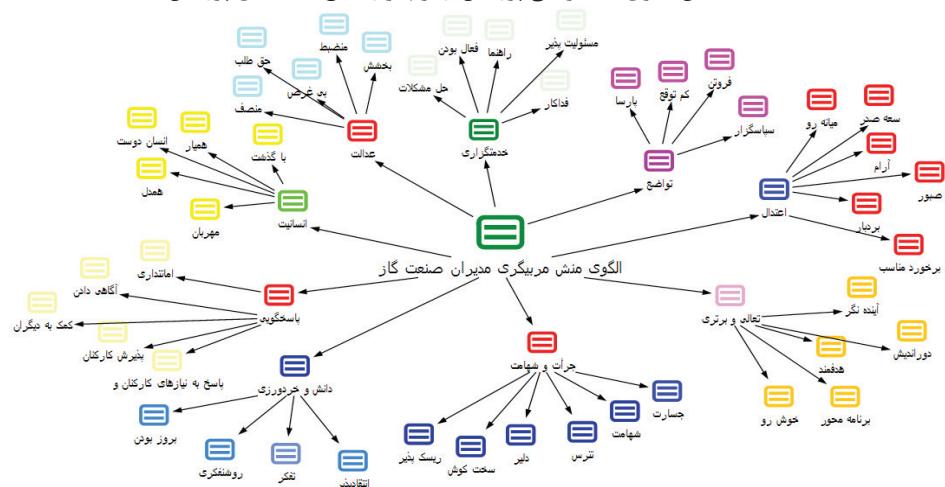
مربیگری برای مدیران پرداختند. از تحلیل جملات و دیدگاه‌های این افراد، کدهای اولیه استخراج شد. در مرحله بعد، کدهای مشترک و مورد تایید کلیه مصاحبه‌شوندگان به انضمام کدهای بالهمیت از دید محقق به عنوان کدهای نهایی مشخص شدند.

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 به عنوان شاخص‌های اخلاق مربیگری مدیران شرکت ملی گاز ایران شد که این موضوع در شکل (۱) به صورت ترسیمی نشان داده شده است.

جدول ۳
شاخص‌ها و تعداد کدهای شناسایی شده مستخرج از نرم‌افزار

Code-ID	Position	Parent code	Code	AII coded...
۱	.		دانش خودروزی	۱۴
۲	.		عدالت	۱۵
۳	.		اعتدال	۱۶
۴	.		انسانیت	۱۷
۵	.		جرائم و شهامت	۱۷
۶	.		تواضع	۱۹
۷	.		تعالی و برتری	۲۱
۸	.		پاسخگویی	۲۲
۹	.		خدمتگرایی	۲۶

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



همان‌طور که در جدول (۳) نیز ملاحظه می‌شود، در مجموع ۱۹۵ کد از مصاحبه‌ها استخراج گردید که با حذف کدهای مشترک، ۱۶۷ کد باقی ماند که این کدها در قالب ۹ مقوله یا شاخص اصلی دسته‌بندی 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 وبرتری با ۲۱ کد، پاسخگویی با ۲۲ کد و درنهایت خدمتگزاری با ۲۶ کد شناسایی شدند.

همان‌طور که در شکل (۱) ملاحظه می‌شود، در این پژوهش شاخص‌ها یا مضمون‌های اصلی به دست آمده از بخش کیفی شامل دانش و خردورزی، پاسخگویی، انسانیت، عدالت، خدمتگزاری، تواضع، اعتدال، تعالی وبرتری و جرأت و شهامت می‌باشد. همان‌طور که بیان شد، کل 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 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 وبرتری، جرأت و شهامت» شناسایی شده است. در این قسمت شاخص‌هایی که از طریق بخش کیفی پژوهش استخراج شده است برای اعتبار یابی این شاخص‌ها و نشانگرهایشان از طریق تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار 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 می‌باشد 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 واریانس-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 موردنیاز برای برآورد پارامترها وجود دارد (جدول ۴).

جدول ۴
بررسی الگوهای مشخص و غیر مشخص

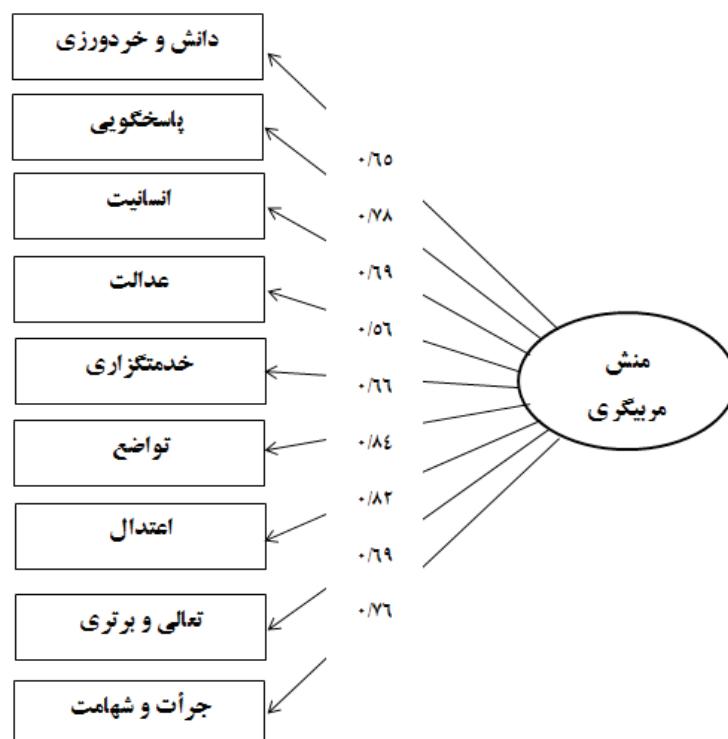
آماره	مقدار
تعداد عناصر غیر زائد ماتریس واریانس-کواریانس متغیرهای مشاهده شده	۴۵
تعداد پارامترهای آزاد تعریف شده در الگو	۱۸
درجه آزادی (۴۵-۱۸)	۲۷

همچنین مفروضه دیگر تحلیل عاملی تأییدی داشتن شرط مرتبه میباشد. این الگو همچنین شرط مرتبه را نیز دارا میباشد؛ جدول (۵)؛ زیرا انجام عملیات محاسباتی در جبر ماتریسها بهمنظور برآورد پارامترها و بازتولید ماتریس واریانس-کواریانس متغیرهای مشاهده شده امکان‌پذیرتر است؛ که در بالا آمده است (با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵%). همان‌طور که در شکل (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 مریبگری مدیران شرکت ملی گاز ایران



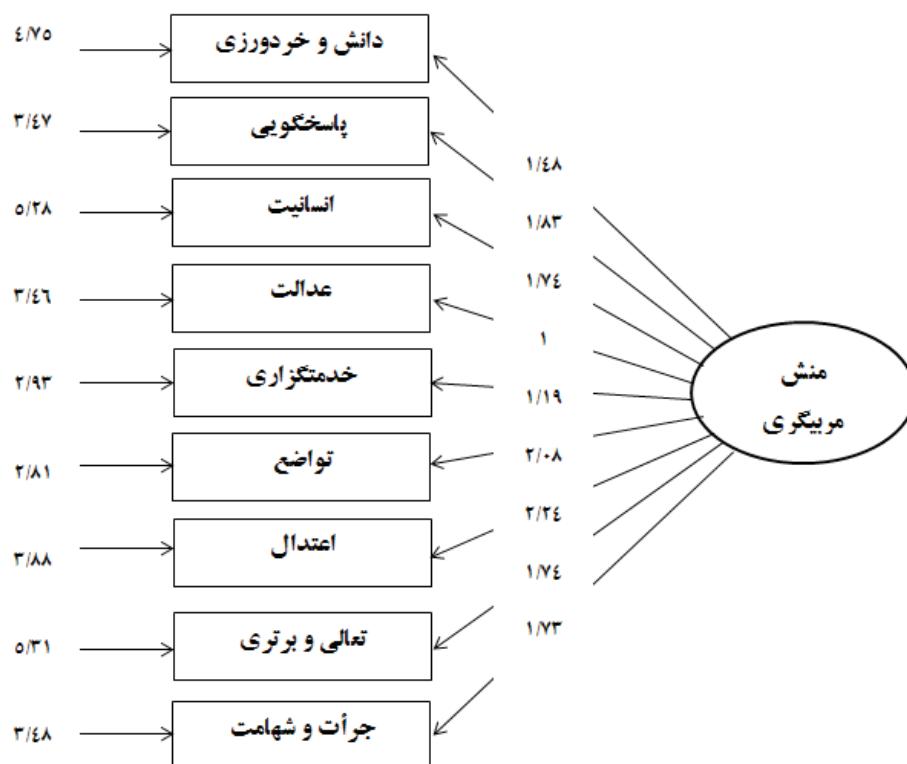
مقدار ضریب و مؤلفه «عدالت» دارای کمترین ضریب در بین اخلاق‌های مربیگری شناسایی شده است. ضرایب غیراستاندارد تمامی مؤلفه‌های مربیگری نیز در شکل (۳) آمده است. در جدول (۶) الگوی اخلاق مربیگری مدیران شرکت ملی گاز ایران با توجه به متغیرهای به دست آمده از الگو تخمين زده شده است.

شاخص‌های برازش و اصلاح الگو برای تاییدی

تحلیل عاملی تاییدی با توجه به جدول (۷) چون سطح معناداری CMIN/DF از ۰/۰۵ از کوچک‌تر است بنابراین الگوی فوق برازش لازم را دارد. هرچه الگو پیچیده‌تر باشد، احتمال برازش بهتر داده‌ها به الگو افزایش می‌باید بهنحوی 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.

شكل ۳

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



با توجه به حساسیتی که مقدار کای اسکوئر به حجم نمونه دارد با افزایش حجم نمونه، به طور کلی احتمال رد فرضیه صفر افزایش می‌یابد چراکه حتی تفاوت اندک بین دو ماتریس S و Σ به لحاظ آماری معنادار خواهد شد (هومن، ۱۳۹۳). بنابرین باید به شاخص‌های دیگر هم توجه شود. اگر شاخص‌های CFI، NFI، IFI بزرگ‌تر از ۹۰٪ باشند بر برآذش بسیار مطلوب و بسیار مناسب دلالت دارند و بزرگ‌تر بودن این شاخص‌ها از ۸۰٪ حاکی از برآذش مطلوب و بزرگ‌تر از ۵۰٪ حاکی از مناسب مدل است. بنابرین با توجه به جدول (۸) مدل از برآذش مناسبی برخوردار است.

با توجه به جدول (۹) شاخص‌های برآذش مقتضد بالاتر از ۵۰ درصد شده است که نشان از اقتصادی بودن الگو دارد.

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

جدول ۶
تخمین الگوی ساختاری اخلاق مریبگری مدیران شرکت ملی گاز ایران

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

جدول ۷
برای الگوی برآورد شده CMIN/DF بررسی شاخص

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

جدول ۸**برای الگو CFI, NFI, IFI شاخص‌های برازش**

CFI	TLI rho2	IFI Delta2	RFI rho1	NFI Delta1	مدل
۰/۹۲۳	۰/۸۹۷	۰/۹۲۳	۰/۸۸	۰/۹۱	الگوی تدوین شده
۱		۱		۱	الگوی استخراجی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	الگوی مستقل

جدول ۹
شاخص‌های برازش مقتضد

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

جدول ۱۰
شاخص RMSEA برای بررسی برازش الگو

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

الگو از برازش مطلوبی برخوردار است. با توجه به شاخص‌های برازش ذکر شده در کل می‌توان گفت که الگوی تدوین شده از شاخص با حذف سؤال‌های دارای بار عاملی کمتر از برازش خوبی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

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 مربیگری مدیران شرکت ملی گاز ایران شد. یکی از شاخص‌های مهم شناسایی شده برای اخلاق مربیگری مدیران «عدالت» است. اجرای عدالت در سازمان و بهنوعی نگاه عادلانه در محیط شغلی برای یک مدیر به عنوان مربی ضروری است. مربی که عدالت محور نباشد، در پیشبرد اهداف ناکام خواهد ماند، چراکه از نگاه تیزبین کارکنان چیزی مغفول نمی‌ماند و لذا رفتار عادلانه

می‌تواند راهشگای بسیاری از مشکلات باشد و پیشبرد اهداف سازمانی را می‌تواند بهبود بخشد و این برای یک مریبی به عنوان مدیر لازم است. پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) و کراسان و سیزتس (۲۰۱۷) در پژوهش خویش یکی از شاخص‌های به دست آمده 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. مهریان، همدل، همیار، انسان‌دوست، باگذشت، از جمله نشانه‌های انسانیت است که برای اخلاق مربیگری لازم است. برخورداری از چنین ویژگی‌هایی می‌تواند اهداف پیش‌بینی شده مدیران به عنوان مریبی را در محیط سازمانی تسهیل کرده و اعتماد لازم را در همکاری کارکنان با مدیران به عنوان مریبی ایجاد نماید. پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) انسانیت را شامل عشق و مهریانی و هوش اجتماعی می‌داند و کراسان و سیزتس (۲۰۱۷) انسانیت را به عنوان همدل، دلسوز، بزرگوار و سخاوتمند بیان می‌کند. لذا هرچقدر مدیران از ویژگی‌های مذکور برخوردار باشند، به همان اندازه می‌توانند پیشرفت اهداف خود را انتظار داشته باشند. شاخص شناسایی شده 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 سیزتس 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 یاری رسانی به مشکلات کارکنان و پاسخگویی به مسائل آنان بسیار مهم است. هرچقدر مدیر به عنوان مریبی 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» به عنوان شاخص دیگر برای اخلاق مربیگری مدیران است. مدیری که نیت خدمتگزار دارد، تمامی تمرکز خویش را در راستای خدمتگزاری می‌گذارد و لذا مدیر به عنوان مریبی، دنبال منافع شخصی نیست، به کارکنان راهکار نشان داده و برای آنان راهنمایی، رفتارش شایسته است، از کارکنان دیگر سوءاستفاده نمی‌کند، فداکار و فعل و کاراست و از قوانین پیروی می‌کند.

کراسان و سیزتس (۲۰۱۷) نیز خدمتگزاری را از شاخص‌های اخلاق مربیگری دانسته و با وجود آن و پذیرای عواقب کار بودن را از نشانه‌های آن می‌داند. شاخص شناسایی شده دیگر برای اخلاق مربیگری مدیران «تواضع» است. از جمله ویژگی‌های متواضع بودن در این پژوهش، فروتن بودن، گفتار مؤدبانه داشتن، کم توقع 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 سیزتس (۲۰۱۷) همسو و منطبق می‌باشد. «اعتدال» از جمله شاخص‌های دیگری است که در این پژوهش برای اخلاق مربیگری مدیران شرکت ملی گاز ایران شناسایی شده 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 سیزتس (۲۰۱۷) اعدال را با عنوان میانه‌روی و رابرات اخلاق مربیگری ضروری دانستند و نقش آن را برای موقوفیت 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 از جمله ویژگی‌های تعالی وبرتری اخلاق مربیگری است که در این پژوهش مورد شناسایی قرارگرفته است. لذا کمال جویی و از خود فراتر و در حال نماندن از ویژگی‌های باز اخلاق مربیگری است که می‌تواند مدیران به عنوان مربی را از سایر مدیران جدا کند. یافته‌های دیگر پژوهش حاکی از شناسایی «جرأت و شهامت» به عنوان 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 به عنوان مربی عمل نماید. در کل نتایج به دست آمده از این پژوهش را می‌توان این طور تبیین کرد که شاید هر مدیری به عنوان مربی نتواند تمامی ویژگی‌های اخلاق مربیگری به دست آمده از این پژوهش را داشته باشد ولی با این حال هرچقدر مدیران خود را در صدد تقویت اخلاق مربیگری قرار دهند به همان نسبت در مربیگری می‌توانند موفق عمل نمایند.

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

- از الگوی به دست آمده برای اخلاق مربیگری مدیران در فرآیند مدیریت منابع انسانی در جهت به کارگیری و پرورش مدیران و مربيان بالا خلاق بهره‌گیری شود.
- در انجام روش بازخوردهای چندجانبه از جمله بازخورد ۱۸۰ و ۳۶۰ درجه، بازخورد ۵۴۰ و ۷۲۰ به عنوان 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 به روز باشند.

- برای مربیگری افرادی انتخاب شوند که در گذشته و حال در سازمان پاسخگو به وظایف محوله و متعهد به وظایف سازمانی بوده اند و همچنین در عرصه مربیگری ابتدا باید کارکنان خود را بپذیرند تا پاسخگو به تمامی تعهدات خود نسبت به متریبان 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 کنند.
- همچنین صنعت موردمطالعه 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 به درستی 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 روان‌شناسی موقعاً استخدام و در حین کار می‌باشد.
- شناخت مدیری بالاخلاق 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 به عنوان مدیران آینده شناسایی کنند 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 به گونه‌ای باشد که در زمینه احیای اخلاق مربیگری بخصوص در رابطه بالاخلاق اعتدال، مدیران و مربیان پتانسیل لازم را برای آموزش و فراگیری این گونه ویژگی‌ها داشته باشند.
- با توجه به این که متریبان به طور 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 به عنوان مربیان آن سازمان سرمایه‌گذاری شود.

منابع

- احمدزاده، سلیمان، صیادی، سعید و سلاجقه، سنجر (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رفتار مدیر به عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان: با تبیین نقش میانجی نگرش‌های شغلی. *مطالعات رفتار سازمانی*, سال ۱، شماره ۶، صص ۵۷-۸۰.
- 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 پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، موسسه پژوهشی مدیریت ملیبر. هومن، حیدر علی (۱۳۹۳). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرمافزار 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.
- Ladyshevsky, 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.

