تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۱۰/۰۷ تاریخ پذیرش ۱۳۹۸/۱۲/۱۴

طراحی الگوی مَنِش مربیگری برای مدیران صنعت گاز ایران

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

چکیده

سازمان‌های امروزی برای باقی ماندن در عرصه رقابت ناگزیر از اتخاذ رویکردهای نوین برای نگهداری و پرورش منابع انسانی خود به‌عنوان مهمترین سرمایه‌های سازمان هستند. در این پژوهش به ارائه الگوی منش مربیگری برای مدیران در صنعت گاز پرداخته شده است. روش پژوهش به‌لحاظ ماهیت داده از نوع کیفی و به‌لحاظ هدف از نوع بنیادی است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش مدیران و خبرگان صنعت گاز ایران بودند که پس از اشباع نظری و به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند معیاری، از میان آنان ۱۲ نفر انتخاب گردید. گردآوری اطلاعات به‌صورت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت و تجزیه‌وتحلیل اطلاعات نیز از طریق فن مضمون انجام شد. یافته‌های پژوهش حاکی از شناسایی شاخص‌های عدالت، انسانیت، پاسخگویی، دانش و خردورزی، خدمتگزاری، تواضع، اعتدال، تعالی و برتری و جرات و شهامت به‌عنوان منش مربیگری مدیران صنعت گاز است که شاخص‌های شناسایی شده می‌تواند برای مدیران به عنوان مربی، در راستای رسیدن به اهداف سازمانی راهگشا و راهنما باشد.

واژگان کلیدی: منش، مربیگری، مدیران، صنعت گاز

۱. دانشجوی دکترا، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. sheyda.borjian@gmail.com
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. نویسنده مسئول golamzadeh33@yahoo.com
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. fahaghshenaskashani_93@yahoo.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

مقدمه

مربیگری به‌عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های رهبری مورد بحث اســت و در نتیجه یک موضوع رایــج در ادبیات مدیریت به شــمار مــی‌رود (Hunt & Weintraub, 2004). اگرچه نقش مدیر زمانی به‌عنوان ناظر یا دروازه‌بان دیده می‌شــد، اما اکنون این موضوع در حال تغییر است و مدیر امروز به‌طور دقیق‌تــر به‌عنوان مربی توصیف می‌شــود (Gilley, Gilley & Kouider, 2010). چابکی ســازمانی، تجدید حیات دوباره و رقابتی شــدن بر کسانی تکیه می‌کنند که قادر به حذف موانع انسانی، ساختاری و فرهنگی باشند، درحالی‌که منابع فردی و سازمانی را نیز به کار می‌برند. این چالش‌ها به مدیرانی نیاز دارند تا مجموع‌های متفاوت از مهارت‌ها را از آنچه که در گذشته بوده، داشته باشند(Nyhan,1999). در نتیجه مربیگری کارآمد یکی از مهمترین کارکردهای مدیریتی محســوب می‌شود (Mujtaba, 2007). تحقیقات قبلی بر روی نقش‌های مدیریتی نشان می‌دهد که مربیگری به‌عنوان ابزار مدیریتی برای اصلاح نقص عملکرد کارکنان شــناخته شده اســت (Mintzberg,1994). اخیرا، مربیگری وسیل‌های برای ارتقای یادگیری و کمک به پیشــرفت کارکنان از عملکرد حاشــی‌های یا خوب به عملکرد عالی یا حد اعلاســت (Ellinger & Bostrom, 1999). به‌طور ایده‌آل به هنگام درگیرشدن در فرآیند مربیگری، مدیرانی که همواره به نقش خود به‌عنوان یک مدیر مستقیم و کنترل‌کننده پرداخته‌اند، باید به نقش یک مربی که بر جمع‌گرایی و تعامل مشارکتی تاکید دارد، تغییر جهت دهند (Wenzel, 2000). مدیران و سازمان‌ها مربیگری را یک فعالیت بامعنی اما وقت‌گیر می‌دانند (Zemeke, 1996). این ادراک از زمان‌بر بودن مربیگری که در ســازمان‌ها بسیار متداول شده، سبب می‌شــود که مدیران هر روز به آن نپردازند (Park, 2007). در صورتی‌که عدم اجرای فرآیند مربیگری توسط مدیران و دریافت بازخورد از کارکنان، ممکن اســت سبب نارضایتی، کاهش تعهد سازمانی و عملکرد غیر اثربخش کارکنان شود. اگرچه تعداد مقالات مربیگری در مجلات علمی افزایش چشمگیری داشته است (Grant, 2011). اما برخلاف مطالعه رهبری یا اثربخشی تیم، مطالعه مربیگری هنوز در دوران ابتدایی خود است (DiGirolamo & Tkach, 2019). عــلاوه بــر درک جامع چارچوب‌های نظری اساســی که تحقیق و تمریــن مربیگری را هدایت می‌کنند، تحقیقات بیشتری در رابطه با عواملی که در بحث مربیگری باید مورد توجه قرار گیرد، مورد نیاز است. یکی از این عوامل منش مربیگری است. منش نقشی است که نه‌تنها در مربیگری بلکه در جریان زندگی نیز برای قرن‌ها فیلسوفان به آن علاقمند بوده‌اند. ارسطو، به‌عنوان‌مثال، استدلال کرد که دستیابی به منش عالی پیش‌نیازی برای دســتیابی به خوشــبختی و رفاه در زندگی است، این درحالی است که افلاطــون تاکیــد کرد که منش مدیران، تفاوت بزرگی را در رابطه بــا اینکه آیا آن‌ها قادر به حاکمیت از طرف جامعه هستند یا نه، ایجاد می‌کند (Williamson, 2008). با اینکه منش، تاریخچه‌های طولانی و عمیق در فلسفه و اخیرا روان‌شناسی دارد (Seligamn & Pitterson, 2004)، اما هنوز به‌طور واضح در کسب‌وکار مورد بحث قرار نگرفته است (Avalio, 2011).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

سـازمان‌های امـروزی برای باقی مانـدن در عرصه رقابت ناگزیر از اتخـاذ رویکردهای نوین برای نگهداری و پرورش منابع انسانی خود به‌عنوان مهمترین سرمایه‌های سازمان هستند. در دو دهه گذشته مربیگری مدیران در سـازمان‌ها بسـیار متداول شده اسـت، اما با این وجود مستندات تجربی اندکی در خصوص نتایج حاصل از آن وجود دارد. در نظریه‌های سـازمان و مدیریت و نیز در عمل، انسـان هر روز نقش اساسـی‌تری نسبت به گذشته می‌گیرد و سـازمان‌ها در رقابت، ناگزیر به اتخاذ رویکردهای نوینی در بحث نیروی انسانی هستند. در کتاب در جستجوی تعالی پیترز و واترمن در تمامی یا اکثریت قاطع سازمان‌ها به‌عنوان رمز موفقیت مشاهده کرده‌اند که مهمترین و با ارزش‌ترین سرمایه آن‌ها منابع انسانی بوده و به‌عنوان وجه تمایز سازمان به آن نگریسته شده است، لذا در همه ابعاد مادی، معنوی، پرورشی و انگیزشی به آن توجه خاص دارند و در واقع فلسفه مدیریت این سازمان‌ها بر ارج نهادن و توجه نمودن به سـرمایه انسانی سازمان استوار است. در این راستا دارایی‌ها و تکنولوژی‌های مورد استفاده سازمان‌ها ملاک نیسـت بلکه از ویژگی‌های بارز سـازمان‌های موفق توجه آن‌ها به آموزش، توسعه منابع انسانی و تحقیق و پژوهش می‌باشد که این مهم در نتیجه مربیگری مدیران تحقق می‌یابد. در حال حاضر مدیران سـازمان‌های پیشـرو به نقش‌هایی فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاش هستند «نقش یک مربی» را بـازی کننـد و از این راه افزایش بهره‌وری و انگیزه و ارتقای اخلاق و کاهش ترک اختیاری کار را موجب شـوند (فرزادنیا، ۱۳۸۸). هر شـخصی مربی نیست، تنها تعدادی از افراد اسـتعداد لازم برای مربیگری اثربخش را دارند اما در بسیاری از موارد راه‌های کسب موفقیت در این حوزه متفاوت است. رهبرانی که خواهان توسعه سازمان‌ها و موسساتشان هستند، باید اصول مربیگری را اجرا کنند. برای رهبرانی که به پیشـرفت افراد در سازمان‌هایشان علاقمند هستند، مربیگری می‌تواند فرآیندی اثربخش باشد. بسیاری از توسـعه‌دهندگان سـازمانی معتقدند که اسـتعداد به بهترین نحو در تعامل با دیگران شکوفا می‌شود. مربیگری روشی موثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند بر سود و زیان سازمان تاثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان‌ها به ارمغان آورد (Lubans, 2009).

مطالعات نشـان داده است که تاکید بر نقاط قوت کارکنان موجب کاهش ترک خدمت، افزایش بهره‌وری و بهبود رضایت‌مندی آن‌ها در محیط‌های کاری می‌شـود. بر این اساس، مدیران با تاکید بر مربیگری، می‌توانند از توسعه و رشد کارکنان، اطمینان یابند که این امر سبب خلق فرصت‌هایی برای حداکثرسـازی کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود (Baker, 2009). در واقع، مدیر به‌عنوان مربی به کارکنـان کمک می‌کند تا باور کنند که می‌توانند رفتارها و فعالیت‌هایی به‌مراتب اثربخش‌تر، کاراتر و نوآورتر نسبت به قبل، داشته باشند (Ladyshewsky, 2010). ازاین‌رو، مربیگری نوعی رابطه تعاملی اسـت که به افراد در زمینه شناسـایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی کمک می‌کند و علاوه بـر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسـئله، کارگروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی، به توسـعه شایستگی‌های شغلی نیز می‌انجامد. سوالی که در اینجا پیش می‌آید این است که آیا همه مدیران این

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

کار را می‌کنند و یا اینکه آیا همه آن‌ها چنین کاری را دوست دارند؟ پس یک مربی باید انسان بسیار خوبی باشد که بخواهد در جهت رشد و ارتقای دیگران کوشا باشد و یا اینکه بخواهد افراد را پرورش داده و آن‌ها را از حالت بالقوه به بالفعل برساند. در موضوع انسان خوب بودن، بحث منش مطرح می‌شود و اینکه یک مدیر خوب باید منش خوب داشته باشد. رهبری خوب تابعی از شایستگی، منش و تعهد به کار است که از این سه مورد منش به‌طور سنتی، - هم در تحقیقات و هم در گفتگوهای روزمره کمترین توجه را به خود جلب کرده است. برخی از پژوهشگران دریافتند که مدیران عاملی که در چهار جنبه از منش یعنی صداقت، مسئولیت، بخشش و شفقت امتیاز بالایی کسب کرده‌اند، میانگین بازگشت دارایی بالاتری نسبت به یک دوره دو ساله دارند، در مقابل، مدیران عاملی با رتبه‌های پایین، بازده کمتری داشتند (Kiel, 2015).

درحالی‌که پیشرفت در حرکت از مباحث انجام شده در کار پیترسون و سلیگمن(۲۰۰۴) و ادغام اخیر آن در تحقیقات مدیریتی فراتر رفته است (Quick & Wright, 2011)، شکاف قابل توجهی میان توضیح علمی منش و درک مشروعیت و کاربرد منش در عمل در کار حکمرانی و مدیریت وجود دارد. می‌توان تعریف منش را عادت های شناخت احساسات و رفتاری که دارای برتری انسانی و ایجاد بهبود اجتماعی است، در نظر گرفت (Bright, Cameron & Caza, 2006).

فیلسوفان در مورد نقش فضیلت و منش در جستجوی زندگی خوب که تاریخچه آن به هزاران سال قبل از جمله به دوران افلاطون و ارسطو بر می‌گردد، بحث کرده‌اند. چنان‌که می‌دانیم تحقیق بر روی منش رهبر به‌تازگی در زمینه مدیریت ظهور نموده است، لذا تعجب‌آور نیست که توافق کمی رر مورد چگونگی تعریف رسمی و اعمال منش در میان افراد حرف‌های وجود داشته باشد (International Coach Federation, 2012). هان و همکاران(۲۰۱۳) و کوئیک و رایت(۲۰۱۱) در زمینه مبانی نظری منش رهبر بحث کردند و نتیجه گرفتند که منش رهبر چیزی است که در درون رهبر رخ می‌دهد و یک مولفه اخلاقی دارد که مرتبط با ارزش‌ها و شخصیت است و می‌تواند در افراد ایجاد شود. آن‌ها در مجموعه بحث خود دریافتند که کار بر روی منش رهبر در زمینه مدیریت در حد مقدماتی است و نیاز به پژوهش در این زمینه هست (Sison & Ferrero, 2015).

در تعریف منش، ما مفهومی را از منش مربیگری پایه‌ریزی می‌کنیم که با کار مک انتایر (۲۰۰۷) سازگار است. مک‌انتایر، منش را در عبارات نسبتا باز باعنوان «مجموع‌های از گرایش‌ها برای رفتار سیستماتیک در یک روش یا روش‌های دیگر، برای مربیگری یک نوع خاص از زندگی» تعریف می‌کند. مک انتایر در ادامه توضیح می‌دهد که منش می‌تواند خوب یا بد باشد. منش ترکیبی از فضیلت، ویژگی‌های منشی و ارزش‌هایی است که تعالی را ممکن می‌سازد. فضیلت‌گرایی به رفتارهای مناسب موقعیتی اشاره دارد که به‌طور گسترده به‌عنوان نماینده رهبری خوب دیده می‌شوند. رفتار خوب و ویژگی‌های منش مانند حالت ارتجاعی و باز بودن، دو متغیر با گرایش نسبتاً پایدار را شامل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

می‌شوند. منش خوب نیز می‌تواند در ارزش‌ها، مانند رفتار یکسان، دیده شود (MacIntyre, 2007).

پس با توجه به اینکه از یک طرف مربیگری در درجه اول مستلزم ارتباط با انسان‌ها و در رابطه با پرورش نیروی انسانی است و از طرف دیگر، با علم به اینکه یک مربی باید انسان خوب یا انسان بامنشی باشد که بخواهد در جهت رشد و ارتقای زیرمجموعه خود کوشا بوده، افراد را پرورش داده و آن‌ها را از حالت بالقوه به بالفعل برساند، می‌توان چنین فرض کرد که منش می‌تواند در مربیگری کاربرد داشته باشد، لذا در این پژوهش سعی شده که الگوی مطلوبی برای منش مربیگری مدیران صنعت گاز طراحی شود. بنابراین سوال اصلی پژوهش را می‌توان چنین بیان کرد که الگوی منش مربیگری برای مدیران در صنعت گاز چیست؟

مربیگری دارای چندین تعریف است که این مسئله برای محققان و سازمان‌ها چالش ایجاد می‌کند. برخی نویسندگان، مربیگری را فعالیت یا کارکردی با یک نتیجه خاص می‌دانند، درحالی‌که دیگران آن را به‌عنوان یک فرآیند و اغلب با مفاهیم گسترده‌تری تلقی می‌کنند. فدراسیون مربیگری بین‌المللی[1]، مربیگری را به‌عنوان شراکت با مشتریان در یک فرآیند فکری و خلاقانه تعریف می‌کند که منجر به افزایش پتانسیل شخصی و حرفه‌ای آن‌ها می‌شود که این امر در محیط نامطمئن و پیچیده امروزی بسیار مهم است. مربیان به مشتری به‌عنوان متخصص در زندگی خود احترام می‌گذارند و باور دارند که هر مشتری خلاق، کاردان و کامل است (ICF, 2014).

با توجه به این‌که اهمیت منابع انسانی در عرصه کنونی بر کسی پوشیده نیست و نقش مربیگری به‌عنوان حرفه‌ای جهت پرورش و ارتقای کارکنان در سازمان مهم است و امروزه صنعتی رو به رشد در دنیا تلقی می‌شود و با توجه به این‌که در سازمان‌های امروزی جنگ بر سر استعدادهاست، لذا یکی از رویکردهای کلیدی در زمینه توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت 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. مطالعات نشان داده است که تاکید بر نقاط قوت کارکنان موجب کاهش ترک خدمت، افزایش بهره‌وری و بهبود رضایت‌مندی آن‌ها در محیط‌های کاری می‌شود. بر این اساس، مدیران با تاکید بر مربیگری، می‌توانند از توسعه و رشد کارکنان اطمینان یابند که این امر سبب خلق فرصت‌هایی برای حداکثرسازی کارایی و نیز اثربخشی سازمان می‌شود (Baker, 2009). در واقع، مدیر به‌عنوان مربی به کارکنان کمک می‌کند تا باور کنند که می‌توانند ففتارها و فعالیت‌هایی به‌مراتب اثربخش‌تر، کاراتر و نوآورانه‌تر نسبت به قبل، داشته باشند (Ladysh-ewsky, 2010). ازاین‌رو، مربیگری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی کمک نموده و علاوه بر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله،

1. International Coach Federation (ICF)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

کارگروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی، به توسعه شایستگی‌های شغلی نیز می‌انجامد. بنابراین یک مربی زمانی می‌تواند به این مهم دست یابد که انسان خوبی باشد و منظور از انسان خوب بودن این است که منش خوب داشته باشد. منش خوب نیز برخورداری از صفاتی نظیر انسانیت، عدالت، تواضع، میانه‌روی و مانند آن است (Peterson & Seligman, 2004). در جدول (۱) به خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت گرفته در این حوزه، پرداخته شده است.

جدول ۱- خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی (تنظیم از پژوهشگران)

نویسنده	موضوع	روش	نتیجه
حسینی‌امینی و رضازاده (۱۳۹۷)	تاثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تاکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان	توصیفی- همبستگی	مربیگری مدیران ارشد تاثیر معناداری بر عملکرد رفتاری و خودکارآمدی کارکنان و نتایج عملکرد این بانک دارد.
احمدزاده، صیادی و سلاجقه (۱۳۹۶)	طراحی الگوی پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی ایران: رویکرد هم‌افزایی	توصیفی- همبستگی	رفتار مدیر به‌عنوان مربی بر نگرش‌های شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت تاثیر مستقیم دارد.
DiGirolamo & Tkach, 2019	شناسایی مهارت‌های مربیگری مدیران	توصیفی- تحلیلی	بهتر است استفاده از مهارت‌های مربیگری توسط مدیران و رهبران به‌عنوان یک سبک مدیریت مشارکتی یا رهبری مفهوم‌سازی شود. همچنین نتایج نشان می‌دهد استفاده از مهارت‌های مربیگری توسط مدیران و رهبران، رابطه بهتر کاری و کاهش قصد ترک شغلی را به همراه دارد.
Boysen & et al, 2018	پیامدهای مربیگری سازمانی	توصیفی و فرا تحلیل	زمانی که مربیگری و ویژگی‌های آن با اهداف و ارزش‌های سازمان مطابقت داشته باشد، نشانگر موفقیت مربیگری است.
Seijts, Crossan, & Carleton, 2017	برررسی برخورداری رهبر از شخصیت و منش خوب در راستای دستیابی به تعالی پایدار	توصیفی - تحلیلی	ابعاد منش مربیگری را برتری، قضاوت، شجاعت، تشریک مساعی، انسانیت، تواضع، صداقت، میانه‌روی، عدالت و پاسخگویی شناسایی کرده‌اند.
Peterso & Seligman, 2004	کمالات منشی و فضائل	توصیفی و فرا تحلیل	ابعاد منش 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) و ۶. تعالی یا کمال جویی یا از خود فراتر رفتن.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

بررسی پژوهش‌های پیشین در داخل کشور حاکی از آن است که تاکنون پژوهشی در راستای ارائـه مـدل منش مربیگری صـورت نگرفته که این امر نشـان از خلأ مطالعاتـی دارد. همچنین در پژوهش‌های خارجی نیز تنها در چند مورد به بررسـی منش مربیگری پرداخته شـده و در این حوزه به‌صورت منسـجم پژوهشی صورت نگرفته است. در مطالعات سیجتس، کراسان و کارلتون[1] (۲۰۱۷) بعد انسان بودن به عنوان بعدی از ابعاد منش معرفی شده که شامل صفات منش انسانیت مانند دلسوز بودن، با ملاحظه بودن و سخاوتمند بودن است. پس با توجه به اینکه از یک طرف مربیگری در درجه اول مسـتلزم ارتباط با انسـان‌ها و در رابطه با پرورش نیروی انسانی بوده و از طرف دیگر، اینکه یک مربی باید انسـان خوب یا انسان با منشی باشـد که بخواهد در جهت رشد و ارتقای زیرمجموعه خود کوشا باشد و به افراد کمک نماید و آن‌ها را از حالت بالقوه به بالفعل برساند، می‌توان چنین فرض کرد که منش می‌تواند در مربیگری کاربرد داشته باشد، لذا در کل پیشینه پژوهش حاکی از خلأ مطالعاتی و نظری با توجه به نو بودن آن است.

روش‌شناسی

این پژوهش به‌لحاظ ماهیت داده، جزء پژوهش‌های کیفی و به‌لحاظ هدف، از نوع بنیادی است. مشـارکت‌کنندگان در پژوهش را اساتید، کارشناسـان و مدیران صنعت گاز به تعداد ۱۲ نفر تشکیل دادند که در پایان نمونه‌گیری با اسـتفاده از تکنیک اشـباع نظری تعیین شـدند. این روش اساسـا زمانی به کار می‌رود که تعداد افراد برخوردار از ویژگی و شـرایط لازم در زمینه مورد مطالعه، محدود باشـد. بر اسـاس تکنیک مذکور، انتخاب افراد نمونه تا جایی ادامه می‌یابد که مصاحبه با افراد جدید اطلاعات تازه‌تری را در اختیار محقق قرار ندهد و تقریبا تکراری باشـد. روش انتخاب نمونه به‌صورت هدفمند معیاری (معیارها شـامل: مدیران ارشـد شـرکت گاز، اعضای هیات علمی حوزه مدیریت با حداقل سـابقه کاری ۵ سـال و دارای مدرک دکتری) انجام شـد و ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه سـاختاریافته بود. به‌منظور دسـتیابی به قابلیـت اطمینان و پایایی و اعتبـار مطالعه معیارهای اعتبارپذیری و اعتمادپذیری مورد توجه و اسـتفاده قرار گرفت، به عبارتی با تاکید بر انتخاب بسـتر مناسـب، همسوسـازی داده‌های حاصل از نتایج مصاحبه با تحقیقات انجام شـده در حوزه مربیگری مدیران و همچنین مشارکت و تعامل نزدیک و مستمر مشارکت‌کنندگان و درگیر نمودن آنان در امر تفسیر، بررسی مجدد متن مصاحبه و مراجعه مجدد به مصاحبه‌شوندگان و نیز مشخص نمودن هرچه واضح‌تر مراحل و چگونگی فرآیندها به منظور سهولت بررسی و درک آن‌ها توسط دیگران به این مهم پرداخته شد تا هرچه بیشتر از اعتبار و صحت مطالعه اطمینان حاصل گردد. همچنین صحت، اعتبار

1. Seijts, Crossan, & Carleton

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

و اعتماد مدل طراحی شـده با استفاده از شـاخص‌های کوربین و اشتراس مورد بررسی قرار گرفته و بعد از مدل نهایی تشریح شده است.

برای تحلیل مصاحبه نیمه سـاختاریافته از تحلیل مضمون و از نرم‌افزار MAXQDA اسـتفاده گردید. مراحل تحلیل مضمون از دیدگاه براون و کلارک (۲۰۰۶) در شش مرحله به شرح جدول (۲) مورد بررسـی قرار گرفته اسـت. بر اسـاس این دیدگاه، فرآیند تحلیل مضمون زمانی آغاز می‌شود که پژوهشـگر الگوهای معنی‌دار و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار دهد. این فرآیند شامل یک رفت و برگشت بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند (Brown & Clark, 2006).

بیان کردن منش‌های یک مربی یا مدیر گرچه آسـان اسـت اما هرکس در این زمینه دیدگاه خودش را بیان می‌کند، به عبارتی هرکسـی با عینک خود این مسـئله را می‌بیند. به نظر من یکی از منش‌های خوب برای مدیر در درجه اول پاسـخگویی به‌موقع و سریع به مشتریانش است. مدیر نباید کارکنان خود را سردرگم کند و لازم است که به طور دقیق پاسخگوی نیازها و خواسته‌های آنان باشد، لذا می‌تواند با اطلاع‌رسـانی این کار را انجام دهد. از طرفی مدیر باید همیار و همدل کارکنان باشـد. صبور بودن و احترام گذاشـتن از ویژگی‌های دیگر یک مدیر اسـت. صبور بودن و احترام گذاشـتن به‌خصوص در شرایط سخت سازمانی بسیار مهم است. شاید مدت‌ها زمان ببرد تا فرد این‌گونه منش‌ها را کسـب کند. روشنفکر بودن و هدفمند حرکت کردن نیز از دیگر منش‌های خوب یک مدیر است. روشنفکر بودن یعنی اینکه مدیر در لحظه غرق نشود و گذشته و آینده را نیز در نظر بگیرد. هدفمند حرکت کردن نیز یعنی اینکه حرکات و رفتار یک مدیر توام با آگاهی و تفکر باشد.

طبـق اطلاعات جدول (۴)، بعد از این که مفاهیم یا کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها اسـتخراج گردید، کدها در قالب یک مفهوم دسته‌بندی و مرتب شد و کدهای هم‌معنی و تکراری حذف گردید و طبق مفاهیم دسته‌بندی یک مفهوم معنادار برای کدهای مورد نظر انتخاب گردید و این روند منجر به شناسایی ۹ شاخص به عنوان شاخص‌های منش مربیگری مدیران صنعت گاز شد.

در مجموع ۱۹۵ کد از مصاحبه‌ها اسـتخراج گردید که با حذف کدهای مشترک، ۱۶۷ کد باقی ماند که این کدها در قالب ۹ مقوله یا شـاخص اصلی دسـته‌بندی شـدند. شـاخص 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 و برتری با ۲۱ کد، پاسـخگویی با ۲۲ کد و در نهایت خدمتگزاری با ۲۶ کد شناسایی شدند.

همان‌طور که در شـکل (۱) ملاحظه می‌شـود، در این پژوهش شاخص‌ها یا مضامین اصلی به دسـت آمده از تحلیل مضمون شـامل دانش و خردورزی، پاسخگویی، انسانیت، عدالت، خدمتگزاری، تواضع، اعتدال، تعالی و برتری و جرات و شهامت می‌باشد. همان‌گونه که بیان شد، در کل ۱۹۵ کد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

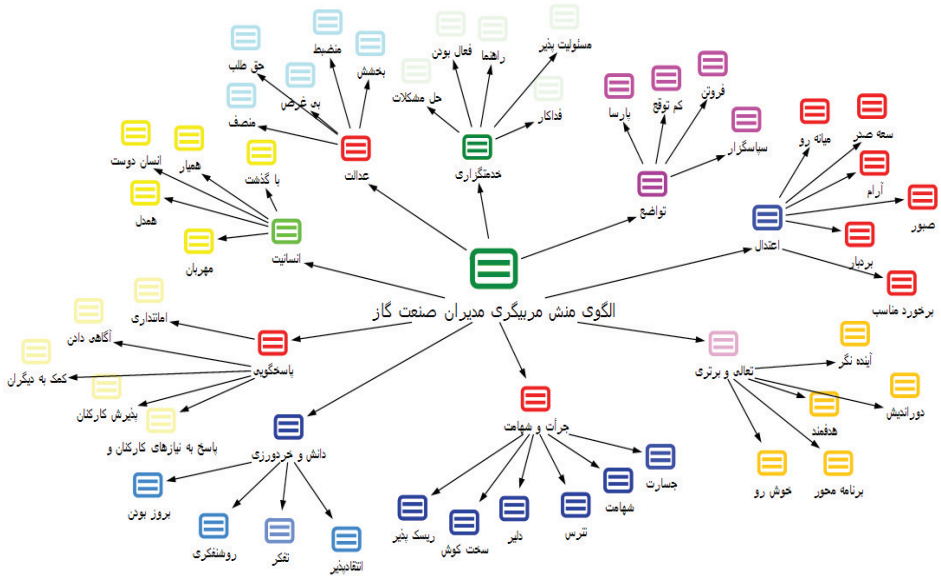
جدول ۲- مراحل تحلیل مضمون به روش براون و کلارک (۲۰۰۶)

مرحله اول	گام	اقدام
تجزیه متن	۱- آشنا شدن با متن مورد بررسی	(الف: پیاده‌سازی داده‌ها (در صورت لزوم
		ب: مطالعه و مطالعه مجدد داده‌ها
		ج: نوشتن ایده‌های اولیه
	۲-ایجاد کدهای اولیه	الف: پیاده‌سازی داده‌ها (در صورت لزوم)
		ب: مطالعه و مطالعه مجدد داده‌ها
		ج: نوشتن ایده‌های اولیه
	۳-جستجو و شناسایی مضامین	الف: تطبیق دادن کدها با مضامین بالقوه
		ب: استخراج مضامین از بخش‌های کدگذاری شده متن
		ج: پالایش و بازبینی مضامین
	۴-ترسیم شبکه مضامین	الف: بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای استخراج شده
		ب: مرتب نمودن مضامین
		ج: انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر
		د: ترسیم نقشه(های) مضامین
		هـ: اصلاح و تایید شبکه(ها)
تشریح متن	۵-تحلیل شبکه مضامین	الف: تعریف و نام‌گذاری مضامین
		ب: توصیف و توضیح شبکه مضامین
ترکیب متن	۶-تدوین گزارش	الف: تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح مضامین
		ب: استخراج نمونه‌های جالب و مورد توجه داده‌ها
		ج: مرتبط نمودن نتایج تحلیل با سوالات تحقیق و مبانی نظری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

جدول ۳- نمونه‌ای از کدهای احصا شده از تحلیل مضمون به صورت کدگذاری باز (منبع: یافته‌های پژوهش)

نشانگرهای استخراج شده	متن مصاحبه
بیان کردن منش‌های یک مربی یا مدیر گرچه آسان است اما هرکس در این زمینه دیدگاه خودش را بیان می‌کند، به عبارتی هرکسی با عینک خود این مسئله را می‌بیند. به نظر من یکی از منش‌های خوب برای مدیر در درجه اول پاسخگویی به‌موقع و سریع به مشتریانش است. مدیر نباید کارکنان خود را سردرگم کند و لازم است که به طور دقیق پاسخگوی نیازها و خواسته‌های آنان باشد، لذا می‌تواند با اطلاع‌رسانی این کار را انجام دهد. از طرفی مدیر باید همیار و همدل کارکنان باشد. صبور بودن و احترام گذاشتن از ویژگی‌های دیگر یک مدیر است. صبور بودن و احترام گذاشتن به‌خصوص در شرایط سخت سازمانی بسیار مهم است. شاید مدت‌ها زمان ببرد تا فرد این‌گونه منش‌ها را کسب کند. روشنفکر بودن و هدفمند حرکت کردن نیز از دیگر منش‌های خوب یک مدیر است. روشنفکر بودن یعنی اینکه مدیر در لحظه غرق نشود و گذشته و آینده را نیز در نظر بگیرد. هدفمند حرکت کردن نیز یعنی اینکه حرکات و رفتار یک مدیر توام با آگاهی و تفکر باشد.	- پاسخگویی سریع - اطلاعات دقیق دادن - توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان - اطلاع‌رسانی - همیار بودن - همدل بودن - صبور بودن - احترام گذاشتن - روشنفکر بودن - هدفمند حرکت کردن - آینده‌نگر بودن - تفکر داشتن - آگاهی دادن



شکل۱- مدل استخراجی پژوهش از نرم‌افزار (منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

جدول ۴- کدگذاری محوری (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضامین اصلی	مضامین فرعی
دانش و خردورزی	پیروی از عقل	تعالی و برتری	آینده‌نگر بودن	جرات و شهامت	شجاعت
	خردورزی		هدفمند بودن		لیاقت داشتن
	استقلال فکری		پیروی از قوانین		شهامت
	تصمیم با تفکر		پیشرفت داشتن		نترس
	تسهیم دانش		هدفمند حرکت کردن		برخورداری از شجاعت
	کسب اطلاعات عمومی		نگرش خوب		برخورداری از شور و اشتیاق
	تفکر داشتن		مدارا داشتن		صادق بودن
	روشنفکر بودن		کار با برنامه		جسارت
	برخورداری از دانش		جذاب بودن		دلیر و شجاع بودن
	برخورداری از دانش وسیع		رفتار خوش		ریسک‌پذیر
	انتقادپذیر		چهره گشاده		غیرتمند
	به‌روز بودن		دوراندیش		نظارت داشتن
					سختکوش بودن

اولیه یا مفهوم باز از متن مصاحبه با خبرگان به دست آمد که بعد از حذف مفاهیم و کدهای مشترک، ۱۶۷ کد باقی ماند که در ۹ مضمون اصلی یا شاخص دسته‌بندی شد و از طریق شاخص‌های کوربین و اشتراس مورد اعتباریابی قرار گرفت که در ادامه به تشریح آن پرداخته شده است:

۱. تناسب؛ آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و مشارکت‌کنندگان در این حوزه سازگاری و همخوانی دارد؟ به‌منظور تحقق این معیار یافته‌های پژوهش حاضر پس از ارزیابی توسط ۴ نفر از متخصصان حوزه مدیریت، به تایید رسید. همچنین نظرات پدیدار شده در اختیار ۸ نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و نظر تکمیلی آنان اعمال گردید.

۲. کاربردی بودن یا مفید بودن یافته‌ها؛ آیا یافته‌های تحقیق بینش جدیدی را فراهم می‌سازد و یا اینکه کاربردی است؟ در این باره باید گفت که یافته‌های تحقیق حاضر در بعد عملی در زمینه منش مربیگری در حوزه‌های مدیریتی زمینه‌ساز بهره‌وری سازمانی بوده و کاملا کاربردی است.

۳. مفاهیم؛ یافته‌های پژوهش باید مفهوم‌پردازی‌های مناسبی داشته باشد. در این پژوهش مفاهیمی جدید و بومی منطبق با فرهنگ ایران از آرای مشارکت‌کنندگان و ادبیات پژوهش به دست آمد که این مبحث نوآوری پژوهش را نیز به همراه داشته است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

۴. زمینه مفاهیم؛ یافته‌هایی که بستر و زمینه مشخصی ندارند، ناقص‌اند. بدون زمینه مشخص، خواننـــده نمی‌توانـــد علت رخ دادن وقایع را درک کند. یافته‌های پژوهش حاضر برخاســـته از تجارب، وقایع، ادبیات پژوهش و رویدادهای مربوط به تجارب مشارکت‌کنندگان بوده و مرتبط با الگوی منش مربیگری مدیران صنعت گاز در طول زمان شکل‌گرفته است.

۵. منطق؛ آیا خطوط داســـتان جریان‌های منطقی‌ای ترسیم می‌کنند؟ برای تحقق این معیار در فرآیند بیان تجربه الگوی منش مربیگری مدیران صنعت گاز تلاش شـــد تا این پدیده از آهنگ منظم و یکپارچه و توالی مناســـب برخوردار باشـــد و به همه ابعاد آن نیز پرداخته شـــود، لذا در این راســـتا محورهایی مانند هیات‌علمی، مدیران، ســـاختار، فرآیندهـــا و مدیریت به‌طور متوازن در کنار یکدیگر مورد توجه واقع گردید.

۶. عمق؛ تشریح مفصل و مبسوط جزئیات به یافته‌های پژوهش غنا می‌بخشد. در پژوهش حاضر تلاش شد تا یافته‌های تحقیق در فرآیند روایت نظریه پدیدار شده به طور گسترده و همراه با جزئیات و توجه به مشخصه‌ها و ابعاد هم از منظر ادبیات پژوهش و هم از زبان مشارکت‌کنندگان ارائه شود.

۷. انحراف؛ آیا یافته‌ها انحراف دارد؟ در این رابطه باید گفت که در داده‌های حاضر تقریبا موردی که منطبق با مسیر و هدف پژوهش نباشد، یافت نشد.

۸. بداعـــت؛ آیا پژوهش حاضر حرف جدیدی بـــرای گفتن دارد یا اینکه همان ایده‌های کهنه را در پوششـــی نو مطرح کرده است؟ در خصوص این معیار باید اشاره کرد که یافته‌های پژوهش حاضر، بـــرای ارائه مدل نســـبتا جامع و کاملی در حوزه الگوی منش مربیگـــری مدیران صنعت گاز به‌ویژه در دانشـــگاه‌ها و سازمان‌ها حرف‌های کاملا تازه‌ای دارد به‌طوری که می‌توان ادعا کرد که تاکنون چنین الگویی در ادبیات ســـازمانی طراحی نشده است. شـــایان ذکر است که الگوی به دست آمده منطبق با فرهنگ ایرانی است.

۹. حساسیت؛ آیا پژوهشگران نسبت به موضوع تحقیق، مشارکت‌کنندگان و یافته‌های آن حساس بوده و آن‌ها را جدی گرفته‌اند؟ طی فرآیند پژوهش حاضر، پژوهشـــگران باور داشـــتند که این موضوع بســـیار مهم اســـت، لذا با جدیت تمام به اجرای پژوهش اقدام کردند. در این راســـتا تازه بودن موضوع الگوی منش مربیگری مدیران صنعت گاز به جذابیت آن، به‌ویژه در حوزه مســـائل ســـازمانی افزوده است و حساسیت آن نیز موجب شده که به طور دقیق به جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها اختصاص یابد.

۱۰. استناد به یادنوشت‌ها؛ از آن‌جا که هر پژوهشگری طی فرآیند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمام مبحث‌ها، نظرها، بینش‌ها و گفته‌ها را در ذهن نگه دارد، لذا اســـتفاده از یادنوشت‌ها ضرورت می‌یابد. در این زمینه، پژوهشـــگران تلاش کرده‌اند کـــه در بخش‌های مختلف فرآیند بیان پدیده الگوی منش مربیگری مدیران صنعت گاز از یادنوشت‌ها در این زمینه بهره گرفته شد.

بحث و نتیجه‌گیری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

نتایج به دســت آمده از یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی ۹ شاخص عدالت، انسانیت، پاسخگویی، دانش و خردورزی، خدمتگزاری، تواضع، اعتدال، تعالی و برتری و جرات و شهامت برای منش مربیگری مدیران صنعت گاز شــد. یکی از شــاخص‌های مهم شناســایی شده برای منش مربیگری مدیران «عدالت» است. اجرای عدالت در سازمان و به نوعی داشتن نگاه عادلانه در محیط شغلی برای یک مدیر به عنوان مربی، ضروری است. مربی‌ای که عدالت‌محور نباشد، در پیشبرد اهداف ناکام خواهد ماند، چرا که از نگاه تیزبین کارکنان چیزی مغفول نمی‌ماند. لذا رفتار عادلانه می‌تواند راهشــگای بســیاری از مشکلات بوده و پیشبرد اهداف سازمانی را بهبود بخشــد که این مســئله برای یک مربی به عنوان مدیر لازم است. سیجتس و همکاران(۲۰۱۷) و همچنین، پیترسون و سلیگمن(۲۰۰۴) در پژوهش خود یکی از شاخص‌های به-دست آمده بــرای منش مربیگری را «عدالت» شناســایی کرده و بیان نمودنــد که بی‌طرف بودن، منصف بودن، بی‌غرض بودن و مسئولیت اجتماعی داشتن از جمله نشانه‌های عدالت‌محوری است.

«انسانیت» از دیگر شاخص‌های منش مربیگری است که در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفته اســت. مهربان، همدل، همیار، انسان‌دوست و باگذشت از جمله نشانه‌های انسانیت اســت که برای منش مربیگری لازم اســت. برخورداری از چنیــن ویژگی‌هایی می‌تواند اهداف پیش‌بینی شده مدیران به عنوان مربی را در محیط سازمانی تسهیل نموده و همچنین اعتماد لازم را در همکاری کارکنان با مدیران به عنوان مربی ایجاد نماید. پیترسون و سلیگمن(۲۰۰۴) انسانیت را شامل عشق و مهربانی و هوش اجتماعی می‌دانند. سیجتس و همکاران (۲۰۱۷) نیز انسانیت را همدل، دلسوز، بزرگوار و سخاوتمند بودن بیان می‌کنند، بنابراین هر چقدر مدیران بیشــتر از ویژگی‌های مذکور برخوردار باشــند، به همان اندازه نیز بیشــتر می-توانند پیشرفت اهداف خود را انتظار داشته باشند.

شــاخص شناسایی شــده دیگر برای منش مربیگری پاسخگویی مدیران است. پاسخگویی سریع، پذیرش کارکنان، ارتباط با کارکنان، امانت‌داری، توجه به نیازها و خواسته‌های مشتریان، اطلاع‌رســانی، همکاری با گروه و درک شــخصیت‌ها از جمله نشــانه‌های پاســخگویی مدیران اســت که می‌تواند افزایش اعتماد کارکنان به مدیران، رضایت آنان و نیز پذیرش همکاری با مدیران را به همراه داشته باشد. فدراسیون بین‌المللی مربیگری (۲۰۱۱) و سیجتس و همکاران (۲۰۱۷) نیز پاسخگویی را از جمله شاخص‌های مربیگری دانسته‌اند.

«دانش و خردورزی» از یافته‌های دیگر پژوهش برای منش مربیگری اســت. برخورداری مدیران از دانش بالا می‌تواند در امر یاری‌رســانی به مشــکلات کارکنان و پاسخگویی به مسائل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

آنان بسیار مهم باشد. هر چقدر مدیر به عنوان مربی از دانش تخصصی و سازمانی بیشتری برخوردار بوده و در حوزه فعالیت خویش به‌روزتر باشد، رفتارها و گفتارهای وی، نفوذ بیشتری در کارکنان و همکاران خواهد داشت.

«خدمتگزاری» از دیگر شاخص‌های منش مربیگری مدیران است. مدیری که نیت خدمتگزاری دارد، تمامی تمرکز خویش را معطوف به خدمتگزاری می‌کند، لذا مدیر به عنوان مربی، به دنبال منافع شخصی نیست، این مدیر به کارکنان راهکار نشان می‌دهد، راهنمای آنان است، رفتاری شایسته دارد، از کارکنان دیگر سوء استفاده نمی‌کند، فداکار، فعال و کاراست و از قوانین پیروی می‌کند. سیجتس و همکاران (۲۰۱۷) خدمتگزاری را از شاخص‌های منش مربیگری دانسته و با وجدان بودن و پذیرای عواقب کار بودن را نیز از نشانه‌های آن می‌دانند.

شاخص شناسایی شده دیگر برای منش مربیگری مدیران «تواضع» است. از ویژگی‌های متواضع بودن در این پژوهش می‌توان به فروتن بودن، گفتار مودبانه داشتن، کم توقع بودن، کلام نرم داشتن، عدم خودکامگی، سازگاری، دوری از غرور، دلسوز بودن، سپاسگزار بودن، پارسا بودن و برخورداری از احترام اشاره کرد. نتایج این یافته با نتایج پژوهش سیجتس و همکاران (۲۰۱۷) و پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) همسو و منطبق می‌باشد.

«اعتدال» از جمله شاخص‌های دیگری است که در این پژوهش برای منش مربیگری مدیران صنعت گاز 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 بوده و سعه صدر داشته باشد، می‌تواند آینده سازمان را با برخورداری از چنین ویژگی‌هایی تضمین نماید، زیرا کارکنان سازمان با چنین مدیری همکاری کرده و سازمان را در راه رسیدن به اهداف خویش یاری خواهند کرد. پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) و سیجتس و همکاران (۲۰۱۷) اعتدال را با عنوان میانه‌روی برای منش مربیگری ضروری دانسته و نقش آن را برای موفقیت سازمان مهم برشمرده‌اند.

«تعالی و برتری» از یافته‌های دیگر این پژوهش برای منش مربیگری 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 منش مربیگری است که در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفته است. شایان ذکر است که کمال‌جویی و از خود فراتر بودن و در حال نماندن از جمله

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

ویژگی‌های بارز منش مربیگری است که می‌تواند مدیران مربی را از سایر مدیران جدا کند.

یافته‌های دیگر پژوهش حاکی از شناسایی شاخص «جرات و شهامت» به عنوان یکی دیگر از شاخص‌های مربیگری است. مدیری که جرات و شهامت مقابله با مشکلات را نداشته باشد و در مواجهه با مسائل سازمانی، سریع میدان را ترک کند، نمی‌تواند به عنوان مربی عمل نماید. در کل نتایج به دست آمده از این پژوهش را می‌توان این‌گونه تبیین کرد که شاید هر مدیری به عنوان مربی نتواند تمامی ویژگی‌های منشی مذکور را داشته باشد و لذا هر چقدر مدیران بیشتر خود را به چنین ویژگی‌هایی آراسته نمایند به همان نسبت نیز بیشتر می‌توانند در مربیگری موفق عمل نمایند. با توجه به کدهای شناسایی شده، نقش خدمتگزاری نسبت به سایر شاخص‌ها پررنگ‌تر بود. در کل می‌توان بیان کرد که مدل مربیگری باید دارای شاخص‌های دانش و خرد ورزی، پاسخگویی، انسانیت، عدالت، خدمتگزاری، تواضع، اعتدال، تعالی و برتری و جرات و شهامت باشد.

منابع

احمدزاده، سلیمان، صیادی، سعید، سلاجقه، سنجر و شیخی، ایوب (۱۳۹۷). طراحی الگوی پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی ایران: رویکرد هم‌افزایی، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۹(۱۸)*، صص ۱۴۱-۱۱۷.

حسینی‌امیری، سیدمحمود و رضازاده، آمنه (۱۳۹۷). بررسی تاثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تاکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان، همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران.

فرزادنیا، فرزانه (۱۳۸۸). مدل‌های فرآیند مربیگری در مدیریت، *فصلنامه تدبیر، شماره ۲۱۲*، صص ۲۵-۲۰.

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.

Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, *64*(3), 249-269.

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. & Bostrom, R.P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management*, 18(9): 752-71.

Gilley, A. Gilley, J. W. & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53–70.

Grant, A. M. (2011). Workplace, executive and life coaching: An annotated bibliography from the behavioural science and business literature. Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.

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

Hackett, R. & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50 (5), 868 - 899

Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39–53.

Hellman, K. (2009). Sales Coaching: Making the Great Leap from Sales Manager to Sales Coach. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 24(7), https://doi.org/10.1108/jbim.2009.08024gae.001

Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2004). Learning developmental coaching. *Journal of Management Education*, 28(1), 39–61.

International Coach Federation (ICF) (2014). *Executive summary*: 2014 ICF global consumer awareness study. Retrieved from http://coachfederation.org/about/landing.cfm? ItemNumber=3350&navItemNumb

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

er=3351

International Coach Federation (ICF) (2012). *Executive summary*: 2012 ICF global consumer awareness study. Retrieved from http://www.coachfederation.org

Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human resource development review*, *4*(4), 462-488.

Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research,* 53(4), 205–228.

Kiel, F. (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), 292-306.

Lubans, J. (2009). The Spark Plug: A Leader's Catalyst for Change. *Library Leadership & Management*, *23*(2), 88.

Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2007). *Leadership: Theory, application*, *skill development* (3rd Ed). Mason, OH: Thomson South-Western.

MacIntyre, A. (2007). *After virtue. (3rd Ed). Notre Dame*, IN: University of Notre Dame Press.

Mintzberg, H. (1994). Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, 36, 11–26.

Mujtaba, B. G. (2007). *Coaching and performance management: Developing and inspiring*. Davie, FL: ILEAD Academy, LLC.

Nyhan, R. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations. *Review of Personnel Administration*, 19, 58–70.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

Park, S. (2007). Relationships among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, and Turnover Intention. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Minneapolis.

Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, *4*(2), 70-88.

Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues*. New York: Oxford University Press.

Peterson, C. & Seligman, M.E.P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification.* Washington, DC: American Psychological Association.

Quick, J. C. & Wright, T. A. (2011). Character-based leadership, context and consequences. *Leadership Quarterly*, 22, 984-88.

Seijts, G., Crossan, M., & Carleton, E. (2017). Embedding leader character into HR practices to achieve sustained excellence. *Organizational Dynamics*, *46*(1), 30-39.

Sison, A. J. G. & Ferrero, I. (2015). How different is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness? *Business Ethics: A European Review*, 24, 78-98.

Verrier, D., & De Braine, R. (2007). Leadership, character and its development: A qualitative exploration. *SA Journal of Human Resource Management*, *5*(1), 1-10.

Wenzel, L. H. (2000). *Understanding Managerial Coaching: The Role ofManager Attributes and Skills in Effective Coaching*. Unpublished doctoral dissertation, Colorado State University, Fort Collins.

Williams, P. & Anderson, S. K. (2006). *Law and ethics in coaching: How to solve and avoid difficult problems in your practice*. Hoboken, NJ: Wiley.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

Williamson, C. R. (2008). Foreign aid and human development: The impact of foreign aid to the health sector. *Southern Economic Journal*, 75(1):188-207 ·

Witherspoon, R. & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *48*(2), 124.

Zemke, R. (1996). *The Corporate Coach. Training*, 33 (12), 24-28.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]