



Designing the emergence model of coaching leadership in government organizations with the interpretive structural modeling method (case study: government organizations)

Mohsen Arefnezhad¹, Ali Shariatnezhad², Mina Hoseini³, Shaghayegh Salehabadi⁴

¹ Associate Professor, Department of Business Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: arefnezhad.m@lu.ac.ir

² Assistant Professor, Department of Business Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: Shariat.al@lu.ac.ir

³ MSc, Department of Business Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: minahosseini7615@gmail.com

⁴ PhD Student in Public Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Corresponding Author, Email: sh.salehabadi@yahoo.com

Abstract

Purpose: Coaching leadership is one of the desirable and practical styles of leadership that has positive effects and consequences for the organization. Managers and leaders who manage and lead their organization with this style, bring about transformations and efficient individual, group, and organizational outcomes. In the coaching leadership style, there is a kind of commitment to the growth and development of people in the organization. This commitment is in line with the goals of coaching, which is the actualization of employees' abilities, talents, and potential capacities. Also, coaching leaders should develop strong competencies and skills in themselves and have faith and belief in their abilities to perform the task of coaching desirably. This leadership style also creates positive relationships between managers and employees and increases cooperation and coordination in the organization. Therefore, paying attention to the coaching leadership style in government organizations can facilitate the improvement of the performance and effectiveness of these organizations and help the government to provide the best services to the people. Based on this, the current research was conducted to design a model for the emergence of coaching leadership in government organizations with the interpretive structural modeling method.

Design/Methodology/Approach: This research was conducted based on mixed research and qualitatively and quantitatively in the comparative inductive paradigm. This research is applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of nature and method. The statistical population of the current research is experts including university professors in the field of organizational behavior management and human resource management, as well as senior managers of government organizations, whose sample members were selected using the snowball sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool in the qualitative part is a semi-structured interview, whose validity and reliability were tested by content analysis and theoretical validity and intra-rater and inter-rater

reliability. Also, the data collection tool is in the quantitative part of the questionnaire, the validity and reliability of which were measured by the method of content validity and retest reliability. In this research, content analysis and coding with Atlas software were used to analyze the data in the qualitative part. Also, for quantitative analysis, the interpretative structural modeling method was used.

Findings: The findings of this research include the factors influencing the formation of the phenomenon of coaching leadership and the presentation of its model. In the qualitative part of this research, through interviews with the experts of the desired data, the effective factors on coaching leadership have been identified. Regarding the method of coding and extraction of qualitative data, it should be mentioned that according to the nature of the questions and the way the experts answered, the words and phrases they mentioned were components related to coaching leadership. Then, in the quantitative part, by designing a questionnaire whose rows and columns were the effective factors in coaching leadership, the experts were asked to answer the questionnaires using the interpretive structural modeling method. Finally, by analyzing the data, the components' leveling and designing the model was done.

Discussion and Conclusion: In the theories of management, managers find a more essential role every day than in the past. Also, from the organizational point of view, leaders are the most key and effective people whose proper and positive performance can make the employees and the organization successful. One of the new models of effective leadership in today's organizations is the coaching leadership model, which creates a supportive image of the leader in the mindset and attitude of employees, motivates human resources, and also organizational commitment. It is a positive development in the direction of improving the performance of employees and also increasing the productivity of the organization. The results of the research include the design of the emergence model of coaching leadership. In this research, the coaching leadership model has been formulated in four main levels based on the coaching leadership philosophy, the background, and context of coaching leadership formation, the dimensions of coaching leadership, and its consequences.

Keywords: Leadership, Coaching, Coaching leadership, Government organizations, Interpretive structural modeling.

Citation: Arefnezhad, M., Shariatnezhad, A., Hoseini, M., & Salehabadi, S. (2024). Designing the emergence model of coaching leadership in government organizations with the interpretive structural modeling method (case study: government organizations). *Psychological Researches in Management*, 10(1), 117-141. (In Persian)

Received: December 21, 2023
Revised: January 07, 2024
Accepted: February 01, 2024
Article Type: Research Paper

P- ISSN: 2476-4833
E- ISSN: 2588-7084
<https://doi.org/10.22034/IOM.2024.2018459.1126>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by [Hazrat-e Masoumeh University](#). This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](#)

طراحی الگوی پیدایش رهبری مربی‌گرا در سازمان‌های دولتی با روش الگوسازی ساختاری تفسیری (مطالعه سازمان‌های دولتی)*

محسن عارف‌نژاد^۱، علی شریعت‌نژاد^۲، مینا حسینی^۳، شقایق صالح‌آبادی^۴

^۱دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: arefnezhad.m@lu.ac.ir

^۲استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: Shariat.al@lu.ac.ir

^۳کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: minahosseini7615@gmail.com

^۴دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه نویسنده مسئول: sh.salehabadi@yahoo.com

چکیده

رهبری مربی‌گرا یکی از سبک‌های مطلوب و کاربردی رهبری است که اثرات و تبعات مثبت برای سازمان دارد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی پیدایش رهبری مربی‌گرا در سازمان‌های دولتی انجام شده است. این پژوهش، آمیخته و در پارادایم قیاسی استقرایی و از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان مشتمل بر استادان دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و همچنین، مدیران ارشد سازمان‌های دولتی هستند که از میان آن‌ها، اعضای نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسش‌نامه است. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری با نرم‌افزار اطلس‌تی استفاده شد. همچنین، به منظور تحلیل کمی از روش الگوسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. نتایج پژوهش مشتمل بر طراحی الگوی پیدایش رهبری مربی‌گرا است. الگوی رهبری مربی‌گرا در این پژوهش در چهار سطح اصلی و بر اساس فلسفه رهبری مربی‌گرا، بستر و زمینه شکل‌گیری رهبری مربی‌گرا، ابعاد رهبری مربی‌گرا و پیامدهای آن تدوین شده است.

کلیدواژه‌گان: رهبری، مربی‌گری، رهبری مربی‌گرا، سازمان‌های دولتی، الگوسازی ساختاری تفسیری.

استناد: عارف‌نژاد، محسن، شریعت‌نژاد، علی، حسینی، مینا، و صالح‌آبادی، شقایق (۱۴۰۳). طراحی الگوی پیدایش رهبری مربی‌گرا در سازمان‌های دولتی با روش الگوسازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی). پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۰(۱)، ۱۱۷-۱۴۱.

مقدمه

امروزه، رهبری نقشی مهم و تعیین‌کننده در موفقیت و دوام سازمان‌ها دارد. مدیران و رهبران در سازمان‌ها باید علاوه بر جست‌وجو کردن ابزارها و راه‌های متفاوت برای افزایش میزان کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی، از توانایی‌ها و مهارت‌های خود استفاده کنند (Alsayah, 2022). به جرأت می‌توان گفت از مؤثرترین و مهم‌ترین مؤلفه‌هایی که باعث ایجاد تمایز در نحوه اداره سازمان‌ها می‌شود، نقش رهبری است و محرز است که در شرایط کنونی سازمان‌ها، رهبری اثربخش با موفقیت سازمان‌ها نسبتی مهم پیدا کرده است. یکی از ویژگی‌های رهبران اثربخش مربی‌گرا است. مربی‌گری هنر تسهیل عملکرد فعالیت‌ها، فرآیند یادگیری و رشد و ترقی افراد است که به طور پیوسته بر فرآیندهای پیشرفت و توسعه افراد تمرکز دارد (Jung et al., 2023). مربی‌گری از جمله مهارت‌های مهم برای رهبران در سازمان‌ها است و رهبران عمل‌گرا می‌کوشند تا با کسب مهارت‌ها و توانایی‌های مربی‌گری، موفقیت خود را بیشتر کنند. در واقع، آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که اجرای نقش مدیر یا ناظر و عناوینی از این دست برای پیشبرد اهداف کافی نیست، بلکه آنچه ضرورت دارد این است که موفقیت یک مجموعه به موفقیت تک تک افراد بستگی دارد. هنگامی که رهبران در به‌کارگیری مهارت‌های مربی‌گری ماهر می‌شوند، با این کار سبک رهبری خود را از رئیس کارکنان به مربی کارکنان تغییر می‌دهند؛ بنابراین، این حقیقت را نیز درک می‌کنند که رشد و توسعه کارکنان از اهداف مهم و اساسی شغل آن‌ها است (Ibarra & Scoular, 2019). عدم ایفای نقش مربی‌گری از جانب رهبران یا مدیران سازمان‌ها باعث تعهد و بهره‌وری کمتر کارکنان می‌شود. همچنین، باعث می‌شود کارکنان خود را بی‌ارزش تلقی کنند و دانش و مهارت به سوی آن‌ها انتقال نیابد که در نتیجه آن، عملکرد آن‌ها بهبود نخواهد یافت؛ به طوری که پیامد اصلی و مهم آن ضعف در توانمندسازی کارکنان است. در حالی که شناسایی مهارت‌های مربی‌گری موجب می‌شود رهبران و مدیران به این امر واقف شوند که چه فرصت‌هایی را برای رشد و پیشرفت شخصی و حرفه‌ای خود دارند (Clayton, 2012). رهبری مربی‌گرا به دلیل نقش متمایز و منحصر به فرد خود در بهبود الگوهای ذهنی کارکنان، دستیابی به موقعیت‌های برنده برای کارکنان و سازمان و همچنین افزایش خلاقیت کارکنان، توجهی روزافزون را از هر دوی محافل عملی و نظری به خود جلب کرده است (Pousa & Mathieu, 2015).

در سبک رهبری مربی‌گرا، نوعی تعهد برای رشد و پیشرفت افراد در سازمان وجود دارد. این تعهد هم‌جهت با اهداف مربی‌گری است که در واقع، همان بالفعل کردن توانایی‌ها، استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه کارکنان است. همچنین، رهبران مربی‌گرا باید شایستگی‌ها و مهارت‌هایی قدرتمند را در خود ایجاد کنند و به توانایی‌هایشان در

انجام وظیفه مربی‌گری به شیوه‌های مطلوب ایمان و باور داشته باشند (Karlsen & Berg, 2020). با توجه به اهمیت سازمان‌های دولتی در کشور و با توجه به اینکه روابط کارکنان در سازمان‌های دولتی بلندمدت است (Stewart & Brown, 2019)، به نظر می‌رسد استفاده از سبک رهبری مربی‌گرا توسط مدیران این سازمان‌ها می‌تواند به توانمندسازی مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی و حل مسائل و اصلاح تدریجی نابه‌سامانی‌های این سازمان‌ها کمی جالب توجه کند. این سبک رهبری به مدیران دولتی کمک می‌کند تا بهترین عملکرد را از کارکنان خود بخواهند و ایجاد محیط کاری مؤثر و موفق را تسهیل کنند (Ibarra & Scoular, 2019). همچنین، سبک رهبری مربی‌گرا باعث افزایش انگیزه و اعتماد به نفس کارکنان می‌شود و به آن‌ها کمک می‌کند تا بهترین توانایی‌های خود را از خود نشان دهند. این سبک رهبری همچنین باعث ایجاد ارتباطات مثبت بین مدیران و کارکنان می‌شود و همکاری و هماهنگی را در سازمان افزایش می‌دهد. بنابراین، توجه به سبک رهبری مربی‌گرا در سازمان‌های دولتی می‌تواند بهبود عملکرد و اثربخشی این سازمان‌ها را تسهیل کند و به دولت کمک کند تا بهترین خدمات را به مردم ارائه دهد. بنابراین، پژوهش حاضر در پی احساس نیاز به توانمندسازی مدیران و کارکنان در توسعه و بهره‌برداری از سازمان‌های دولتی در زمینه مسائل مدیریتی این سازمان‌ها انجام شده است. نکته دیگر وجود خلأ نظری است که در رابطه با پژوهش‌های انجام‌شده مرتبط با مفهوم رهبری مربی‌گرا وجود دارد. پژوهش‌های انجام‌شده در داخل کشور بسیار محدود هستند و پژوهش حاضر در نظر دارد خلأ پژوهشی مرتبط با رهبری مربی‌گرا را کاهش دهد. برای نمونه، پژوهش داخلی که در این زمینه انجام شده است پژوهش سلطانتلی و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان آزمون میانجی‌گری رهبری مربی‌گرایی در رابطه با فرهنگ مشارکتی مدارس با رفتارهای ناب مدیران مدارس است و پژوهش‌های خارجی انجام‌شده در این زمینه عبارت‌اند از: پژوهش ونگ^۱ و همکاران (۲۰۲۲) با عنوان سازوکار تأثیر رفتار رهبری مربی‌گرا بر احساس سود زیردستان در کار، و پژوهش لیو و نیومسیلپ^۲ (۲۰۲۱) با عنوان تأثیرات رهبری مربی‌گرا و سرمایه روان‌شناختی بر رفتار نوآرانه کارمندان در شرکت‌های با فناوری سطح بالا. بنابراین، با توجه به خلأ نظری که در این زمینه وجود دارد و به دلیل عدم مطالعه این مفهوم مهم و پراهمیت در سازمان‌های دولتی، طراحی الگوی پیدایش رهبری مربی‌گرا و ابعاد و پیامدهای برخاسته از این سبک رهبری یک ضرورت پژوهشی مهم در ادبیات مدیریت دولتی محسوب می‌شود. همچنین، از نظر وجه تمایز و نوآوری، هیچ پژوهشی به طراحی الگوی پیدایش سبک رهبری مربی‌گرا در سازمان‌های دولتی با روش الگوسازی ساختاری تفسیری مبادرت نکرده است. با عنایت به آنچه بیان شد و با توجه به اهمیت رهبری مربی‌گرا، پرسش اصلی این پژوهش آن است که: الگوی پیدایش و شکل‌گیری رهبری مربی‌گرا در سازمان‌های دولتی به چه صورت است؟

¹ Wang

² Liu & Niyomsilp

مبانی نظری

رهبری مربی‌گرا

مربی‌گری نوعی رویکرد مدیریتی برای کمک به زیردستان به منظور بهبود و توسعه شایستگی‌ها و ارتقای ظرفیت‌ها و توانایی‌های شخصی آن‌ها است (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین، مربی‌گری نوعی مهارت است که مدیران خوب باید بتوانند آن را توسعه و ارتقاء دهند و از آن به نحو مطلوب استفاده کنند تا در نهایت، به رهبری در نقش مربی تبدیل شوند (Ibarra & Scoular, 2019) که این امر به شکل‌گیری سبک رهبری مربی‌گرا در سازمان‌ها منجر می‌شود. رهبری مربی‌گرا نوعی سبک رهبری است که در آن رهبر با رفتار و اعمال خود به زیردستان خود کمک می‌کند تا توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را درک کنند و به طور مؤثر مشکلات و تعارضات را در سازمان حل کنند و با آن‌ها کنار بیایند و در نتیجه، موجب افزایش سطح عملکردشان در سازمان شوند (Jung et al., 2023). سبک رهبری مربی‌گرا از نظریه رهبر - عضو نشأت گرفته است (He et al., 2021). در سبک رهبری مربی‌گرا، رهبر در تعاملات خود با کارکنان از روش‌های مربی‌گری استفاده می‌کند و عنصر اساسی و مهم آن، نحوه ارتباط او با زیردستان خود نسبت به سایر رهبران است. رهبر مربی‌گرا سعی می‌کند مکالمات هوشمند، قدرتمند و هیجانی را بیاموزد تا به وسیله آن بتواند تغییر و تحولات مثبت و اقداماتی را که بر اساس اشتیاق و الهام هستند، هدایت کند. رهبر مربی‌گرا حامی ویژگی‌های متمایز و منحصر به فرد کارکنان خود است و از تنوع درون‌گروهی نیز بهره می‌برد (Wang et al., 2017). هدف رهبر مربی‌گرا این است که سطح عملکرد زیردستان خود را به حداکثر برساند و در نهایت، بتواند از ظرفیت آن‌ها به نحو احسن استفاده کند. در رهبری مربی‌گرا، خواسته‌های افراد در سازمان با اهداف تیم کاری پیوند می‌خورد و کاربرد اصلی آن این است که به زیردستان کمک می‌کند تا به طور مؤثر و کارآمد به تیم یاری برسانند (Setala, 2021). رهبر مربی‌گرا بر موفقیت و رشد همه کارکنان تأکید می‌کند. از این رو، رهبر به صورت پیوسته با تشویق کردن کارکنان به تلاش برای انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله و مواجه شدن با چالش‌های جدید، ایجاد مهارت‌های لازم در آن‌ها و پرسش‌های مکرر از کارکنان، برای بهبود نقاط قوت آن‌ها کوشش می‌کند. رهبری که قادر به مربی‌گری کارکنان خود است، از نظر رسیدن به حداکثر کارایی و به دست آوردن بهترین نتایج از زیردستان خود به طرز شگفت‌انگیز عمل می‌کند. این مهارت علاوه بر فراهم کردن فرآیند یادگیری برای کارکنان، امکاناتی متمایز را برای رهبر ایجاد می‌کند تا در زمینه‌ای ویژه، در نوع خود بهترین باشد (Rabha, 2021).

ابعاد و ویژگی‌های رهبری مربی‌گرا

ویژگی‌های رهبری مربی‌گرا در چهار بعد طبقه‌بندی شده‌اند که عبارت‌اند از:

ارتباطات باز: رهبر مربی‌گرا از طریق گوش دادن و روش‌های قدرتمند پرسش کردن، در مکالمات رسمی و غیررسمی به صورت فعال شرکت می‌کند (Whitmore, 2002).

اتحاد کاری: توسعه یافتن اتحاد کاری باعث ایجاد رابطه‌ای قوی و امن می‌شود که به اعتماد، شفافیت و احترام متقابل منجر می‌شود (Karlsen & Berg, 2020).

یادگیری و توسعه: رفتارهای رهبران مربی‌گرا موجب فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت و توسعه برای کارکنان و مشارکت در فرآیند یادگیری مستمر می‌شود که به طرز مؤثر کارکنان را به سمت نتایج مطلوب راهنمایی و هدایت می‌کند (Berg & Karlsen, 2016).

پیشرفت و نتایج: رهبر مربی‌گرا از طریق برنامه‌ریزی و تعیین اهداف، زمینه‌ای مناسب را برای رشد کارکنان فراهم می‌کند (Grant & Cavanagh, 2007).

مصادیق و پیامدهای رهبری مربی‌گرا در سازمان‌های دولتی

رهبری مربی‌گرا در سازمان سبک رهبری مثبتی است که موجب بروز پیامدهایی در سازمان‌های دولتی می‌شود که یکی از این پیامدها کاهش میزان ناامنی شغلی و حفظ هویت سازمانی کارکنان است (Jeong et al., 2022). زمانی که سطح رهبری مربی‌گرا بالا است، رفتارهای مربی‌گری رهبر، کارکنان را راهنمایی و ارشاد می‌کند تا به صورت مؤثر با ترس و اضطراب ناشی از اشتغال ناپایدار مواجه شوند، حتی اگر درجه بالایی از ناامنی شغلی را احساس کنند. در مقابل، زمانی که سطح رهبری مربی‌گرا پایین باشد، کارکنان ممکن است هنگام مواجه شدن با احساسات منفی، مشکلات شخصی و بحران‌هایی که ناشی از اشتغال ناپایدار است، دچار مشکل شوند که در نهایت، باعث می‌شود کارکنان کمتر مورد احترام و حمایت سازمان قرار گیرند (Green et al., 2006; Heslin et al., 2006). رهبر مربی‌گرا در سازمان سعی می‌کند پیوسته به کارکنان خود در رابطه با انتظارات، اهداف سازمانی ویژه و چگونگی دستیابی به این اهداف، بازخورد مثبت و مناسب ارائه دهد که این امر در راهنمایی کارکنان مؤثر است (Jung et al., 2023). این رهبر به پیروان در تجزیه و تحلیل مشکلات مربوط به شغل و چگونگی حل آن‌ها در راستای بهبود عملکرد کمک می‌کند (Huang & Hsieh, 2015). رهبر مربی‌گرا بر زیردستان برای درک و فهم پتانسیل و ارزش خودشان اثرگذار است و برای دستیابی به عملکرد بهتر در کارکنان انگیزه ایجاد می‌کند (Ellinger et al., 2003). رهبری مربی‌گرا در سازمان موجب می‌شود کارکنان احساس احترام و حمایت بیشتری از رهبر خود داشته باشند (Wang et al., 2021). بنابراین، رهبری مربی‌گرا با راهنمایی، تسهیل و الهام بر احساسات، نگرش‌ها و رفتارهای زیردستان تأثیر می‌گذارد و این امر در نهایت، موجب رضایت شغلی کارکنان در سازمان می‌شود (Kalkavan & Katrinli, 2014). رهبر مربی‌گرا منابع ذهنی و پشتیبانی معنوی را برای زیردستان خود فراهم می‌کند تا آن‌ها در مقابل خطرات ناشناخته و احتمالی

اطمینان بیشتری به دست آورند (Wang et al., 2017). همچنین، رهبران مربی‌گرا کارکنان را به انجام رفتارهای چالش برانگیز سوق می‌دهند (Pousa & Mathieu, 2015).

پیشینه پژوهش

سلطانقلی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی تحت عنوان آزمون میانجی‌گری رهبری مربی‌گرایانه در رابطه با فرهنگ مشارکتی مدارس با رفتارهای ناب مدیران مدارس، به این نتیجه رسیدند که فرهنگ مشارکتی مدارس تأثیری مثبت بر رفتارهای ناب مدیران مدارس دارد. فرهنگ مشارکتی مدارس به واسطه رهبری مربی‌گرایانه مدیران تأثیر غیرمستقیم مثبتی بر رفتارهای ناب مدیران دارد. همچنین، فرهنگ مشارکتی مدارس و رهبری مربی‌گرایانه مدیران قادر به تبیین رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند. نیک‌اخلاق و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی، مؤلفه‌های رهبری مربی‌گرا را در صنعت برق ایران شناسایی کردند. در بخش کیفی این پژوهش، نتایج حاکی از آن است که مؤلفه‌های رهبری مربی‌گرا عبارت‌اند از: اعتمادسازی، خودآگاهی، همدلی، کمک به هدف‌گذاری و طراحی اقدامات، تیم‌سازی، برقراری ارتباطات مؤثر و در نهایت، نظارت بر رشد و توسعه، و در بخش کمی، این نتیجه به دست آمد که وضعیت موجود رهبری مربی‌گرا و تمام مؤلفه‌های آن در صنعت برق از حد متوسط، پایین‌تر است. از این رو، بر اساس مؤلفه‌های مستخرج از رهبری مربی‌گرا، مدیران می‌توانند مهارت‌های مهم و ضروری این سبک رهبری را در خود پرورش و توسعه دهند. هوانگ^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان رهبری مربی‌گرا و عملکرد خلاق: الگوی میانجی پیوسته توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار صوتی سازنده، به این نتیجه رسیدند که رهبری متغیری حیاتی است که عملکرد خلاقانه کارکنان را ارتقاء می‌دهد. علاوه بر این، این مطالعه با تأیید نقش واسطه‌ای پیوسته توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار صوتی سازنده، درک سازوکار کلیدی را که در آن رهبری مربی‌گرا به عملکرد خلاق منجر می‌شود، بهبود می‌بخشد. ونگ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان سازوکار تأثیر رفتار رهبری مربی‌گرا بر احساس سود زبردستان در کار، به این نتیجه رسیدند که رهبری مربی‌گرا هم بر حس منفعت مادی و هم بر حس منفعت معنوی تأثیری مثبت و معنادار دارد. لیو و نیومسیلپ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان تأثیرات رهبری مربی‌گرا و سرمایه روان‌شناختی بر رفتار نوآورانه کارمندان در شرکت‌های با فناوری سطح بالا در استان هنان^۲ چین، برای چارچوب مفهومی ترسیم‌شده در پژوهش خود، ابعاد راهنمایی در حین کار، ارتقای توسعه کارکنان و اکتشاف را برای رهبری مربی‌گرا در نظر گرفتند و به این نتیجه رسیدند که رهبری مربی‌گرا و سرمایه روان‌شناختی تأثیری جالب توجه بر رفتار نوآورانه کارکنان دارند. پلاز زوبرباهلر^۳ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان برنامه مداخله رهبری مبتنی بر

¹ Hwang

² Henan

³ Pelaez Zuberbuhler

مربی‌گری: یک مطالعه آزمایشی، چهار بعد را برای رهبری مبتنی بر مربی‌گری شناسایی کردند. این ابعاد عبارت‌اند از: ارتباط باز، اتحاد کاری، پیشرفت و نتایج، یادگیری و توسعه. نتایج این پژوهش نشان داد برنامه مداخله در افزایش مهارت‌های رهبری بر مبنای مربی‌گری، اشتیاق شغلی، سرمایه روان‌شناختی و افزایش عملکرد مشارکت‌کنندگان مؤثر بوده است. همچنین، برنامه مداخله رهبری بر مبنای مربی‌گری می‌تواند به عنوان یک عامل مداخله‌گر صحیح و کاربردی، برای کمک به رشد و توسعه مهارت‌های مربی‌گری رهبران و افزایش سطح عملکرد مطلوب در سازمان‌ها ارزشمند باشد. کارلسن و برگ^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان سبک رهبری مربی‌گرا: یک فرآیند یادگیری، به این نتیجه رسیدند که برای موفقیت در سبک رهبری مربی‌گرا، رهبران باید جعبه ابزاری بزرگ داشته باشند که شامل ابزارهایی مانند خودمدیریتی و فرهنگ بخشش باشد.

در رابطه با جمع‌بندی مبانی نظری و پیشینه پژوهش، لازم به توضیح است، مفهوم رهبری مربی‌گرا همواره مورد توجه مدیران و رهبران در سازمان‌ها قرار گرفته است. بررسی پیشینه داخلی پژوهش حاضر بیانگر این است که تا زمان انجام پژوهش حاضر، در این رابطه فقط دو پژوهش توسط سلطانتلی و همکاران (۱۴۰۲) و نیک‌اخلاق و همکاران (۱۴۰۱) انجام شده است و خلأ نظری گسترده‌ای در این رابطه وجود دارد. در حقیقت، این پژوهش با طراحی الگوی پیدایش سبک رهبری مربی‌گرا، تلاش می‌کند تا ابعاد و پیامدهای برخاسته از این سبک رهبری با روش الگوسازی ساختاری تفسیری را در سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار دهد. از نظر وجه تمایز و نوآوری نیز همان‌گونه که در پیشینه مشاهده می‌شود، هیچ پژوهشی به طراحی الگوی پیدایش سبک رهبری مربی‌گرا در سازمان‌های دولتی با روش الگوسازی ساختاری تفسیری مبادرت نکرده است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی آمیخته است که به صورت کیفی و کمی و در پارادایم قیاسی استقرایی انجام شده است. در بخش کیفی، عوامل شناسایی شدند و در بخش کمی، عوامل شناسایی شده به روش الگوسازی ساختاری تفسیری تحلیل شدند و در نهایت، مدل طراحی شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است، زیرا به دنبال حل مسئله‌ای خاص یا ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل مربوط به جامعه مدنظر است. همچنین، از نظر ماهیت و روش گردآوری اطلاعات، توصیفی پیمایشی است، زیرا جامعه مدنظر را به طور صحیح و منظم توصیف می‌کند. علت استفاده از این روش این است که هدف این پژوهش ارائه الگوی رهبری مربی‌گرا در سازمان‌های دولتی با روش الگوسازی ساختاری تفسیری است. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی و کمی خبرگان هستند و از آنجا که مسئله پژوهش، رهبری مربی‌گرا در سازمان‌های دولتی است و به دلیل ضرورت و اهمیت مباحث آموزشی، جامعه

^۱ Karlsen & Berg

پذیری و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی، باید جامعه‌ای انتخاب می‌شد که رهبری مربی‌گرا در آن موضوعیت داشته باشد، سازمان‌های دولتی به عنوان قلمرو مکانی انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کیفی، اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران ارشد سازمان‌های دولتی هستند که از میان آن‌ها، با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و بر اساس اصل کفایت نظری، ۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین، در بخش کمی نیز، به دلیل آشنایی اعضای نمونه با موضوع پژوهش و اشراف اطلاعاتی آن‌ها بر آن، از همان نمونه قبلی استفاده شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی	مشارکت‌کنندگان	فراوانی
مرد	۲۳	کارشناسی و کارشناسی ارشد	۲۲	کمتر از ۱۵ سال	۱۲	مدیران	۱۶
زن	۷	دکتری	۸	۱۶ تا ۳۰ سال	۱۸	کارکنان	۱۴

در بخش کیفی، ابزار گردآوری داده مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگر به صورت تلفنی با اعضای نمونه انجام شد. مدت زمان مصاحبه‌های انجام شده توسط پژوهشگران ۳۰ تا ۴۰ دقیقه بود و از نکات اشاره شده نسخه‌برداری شد.

برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، از روش روایی محتوایی و نظری و پایایی درون شناسه‌گذار که مقدار آن برابر ۰/۸۸ و میان شناسه‌گذار که مقدار آن برابر ۰/۸۳ است، استفاده شد که نشان از تأیید این دو شاخص دارد. همچنین، ابزار گردآوری داده در بخش کمی، پرسش‌نامه است که به دو صورت حضوری و پست الکترونیک به خبرگان داده شد. روش سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون است. پایایی بازآزمون هنگامی استفاده می‌شود که مفهومی یکسان در طول زمان و برای تعداد افرادی ثابت اندازه‌گیری می‌شود. در این پژوهش، ضریب پایایی بازآزمون برابر ۰/۷۳ است که نشان از تأیید روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها دارد. در پژوهش حاضر، برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از روش تحلیل محتوا با رویکرد شناسه‌گذاری با نرم‌افزار اطلس تی استفاده شد؛ به این صورت که پس از انجام مصاحبه با خبرگان، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رهبری مربی‌گرا در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. سپس، در بخش کمی، با طراحی پرسش‌نامه ای که سطر و ستون‌های آن را عوامل مؤثر بر رهبری مربی‌گرا تشکیل می‌دادند، از خبرگان درخواست شد تا با استفاده

از روش الگوسازی ساختاری تفسیری به پرسش‌نامه‌ها پاسخ دهند. در نهایت، با تحلیل داده‌ها سطح‌بندی مؤلفه‌ها و طراحی مدل انجام شد. پروتکل مصاحبه در **جدول ۲** بیان شده است.

جدول ۲) پروتکل مصاحبه

پرسش‌ها	ردیف
از نظر شما چرا باید در سازمان‌های دولتی از سبک رهبری مربی‌گرا استفاده کرد؟ فلسفه به‌کارگیری رهبری مربی‌گرا در سازمان‌های دولتی چیست؟ «همون‌طور که می‌دونید، مثل ورزشکارا که برای درست هدایت شدن و یادگیری اصول ورزش مدنظر به هدایت و مربی نیاز دارن، سازمان هم برای اینکه بتونه درست هدایت بشه و توسعه پیدا کنه و در نهایت به اثربخشی برسه، به رهبری بر مبنای سیستم مربی‌گری نیاز داره»	۱
کدهای استخراجی هدایت و توسعه سازمانی	
رهبری مربی‌گرا در سازمان‌های دولتی در چه بستری شکل می‌گیرد؟ بسترها و زمینه‌های لازم برای بروز سبک رهبری مربی‌گرا از نظر شما کدام‌اند؟ «یکی از زمینه‌هایی که باعث شکل‌گیری رهبری مربی‌گرا میشه، توانایی یادگیری افراد سازمانه. همون‌طور که می‌دونید، خصوصاً توی سازمان‌های دولتی که رابطه فرد با سازمان بلندمدته، افراد باید توان یادگیری داشته باشن تا بتونن توانایی رشد و بالندگی رو در خودشون تقویت کنن»	۲
کدهای استخراجی توانایی یادگیری افراد سازمان	
به نظر شما ابعاد اصلی رهبری مربی‌گرا کدام‌اند؟ چگونه می‌توان سبک رهبری مربی‌گرا را در سازمان اجرا کرد؟ «به نظر من، یکی از مهم‌ترین عواملی که باعث میشه افراد توی سازمان نسبت به یادگیری و هدایت، گارد نگیرن، اینه که رابطه صمیمی و دوستانه‌ای بین مربی و یادگیرنده وجود داشته باشه. وجود این رابطه صمیمی باعث میشه افراد توصیه‌های رهبران رو دوستانه و دلسوزانه تلقی کنن نه از روی اجبار و روابط رسمی کارمند و مدیر»	۳
کدهای استخراجی ارتباط و جو صمیمی بین مربی و متربی	
پیامدها و تبعات اجرای سبک رهبری مربی‌گرا در سازمان کدام‌اند؟ «طبیعتاً از مهم‌ترین پیامدهایی که رهبری مربی‌گرا داره، اینه که باعث توسعه و رشد افراد میشه. افراد توی سازمان کار میکنن، پس توسعه و رشد افراد توی سازمان باعث میشه سازمان هم به عنوان محل کار کارکنان که متأثر از فعالیت‌های اوناست، توسعه و رشد پیدا کنه»	۴
کدهای استخراجی توسعه فردی و سازمانی	

یافته‌ها

یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی این پژوهش نیز، از طریق مصاحبه با خبرگان، داده‌های مدنظر که شامل عوامل مؤثر بر رهبری مربی‌گرا هستند، شناسایی شده‌اند. این عوامل با استفاده از روش شناسه‌گذاری و نرم‌افزار اطلس تی شناسایی شدند. در رابطه با نحوه شناسه‌گذاری و استخراج داده‌های کیفی، گفتنی است با توجه به ماهیت پرسش‌ها و نحوه پاسخ‌گویی خبرگان، طوری که واژه‌ها و عبارات‌های اشاره‌شده توسط آن‌ها عیناً به صورت مؤلفه‌های مرتبط با رهبری مربی‌گرا بود، از روش شناسه‌گذاری استفاده شد. شرح کامل عوامل شناسایی شده در **جدول ۳** آورده شده است.

جدول ۳) فرآیند شناسه‌گذاری و عوامل مؤثر بر رهبری مربی‌گرا

مقولات	شناسه‌های انتخابی	شناسه‌های محوری	شناسه‌های باز
	مرشدی سازمانی	توسعه خزانه استعدادها، سازوکاری برای تبادل اطلاعات، اعتماد دوطرفه میان استاد و شاگرد، جامعه‌پذیری کارکنان تازه‌وارد	هم‌یاری، راهنمایی، حمایت، ارشاد کردن زیردستان، توجه به نیازهای زیردستان، واگذاری تکالیف چالشی، نفوذ عمیق
فلسفه رهبری مربی‌گرا	مربی‌گری سازمانی	هنر پرورش سازنده و دقیق نیروی انسانی، مربی پیشرو، شناسایی و تقویت فرصت‌های رشد کارکنان، روند فعال‌کننده تفکر، نقش فراتر از رهبری	رشد دادن، ایجاد دانش وسیع‌تر، ابتکار عمل، حفظ تعادل بین منافع شخصی افراد و اهداف سازمان، خودکفایی، دانش تخصصی زیاد، افزایش انگیزه
	هدایت و توسعه سازمانی	رشد سازمانی، بهبود مداوم عملکرد و بهره‌وری، تمرکز بر مدیریت تغییر، اولویت‌بخشی به دانش و مهارت افراد، بهبود و تقویت راهبردها، ساختارها و فرایندها	پذیرش فرهنگ تغییر، ایجاد تعادل، توانمندسازی کارکنان، انطباق‌پذیری، افزایش مشارکت‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، ظرفیت برای سازگاری
بستر شکل‌گیری رهبری مربی‌گرا	سازوکارهای آموزشی	آماده‌سازی، محرک و راهنمای یادگیری، ایجاد یادگیری در یادگیرنده، فراهم آوردن فرصت‌های لازم	آموزش، هنر کمک کردن به زیردستان، ایجاد شرایط مناسب برای یادگیری، ایجاد تمایل در زیردستان، تشویق کردن

	تغییرات مثبت، ترقی سازمان، خلاقیت، انعطاف‌پذیری، بهتر شدن، افزایش دسترسی به منابع و انتقالات	بهبود بخشیدن به شرایط فعلی اصلاحات، یادگیری و آموزش، توسعه و بهبود مستمر، پرورش استعدادها	سازوکارهای به‌سازی
	رشد فردی، پیشرفت، انگیزش، پرورش استعدادها، انگیزه‌بخشی، فرصت‌های یادگیری، کشف و توانمندسازی افراد شایسته	ایجاد نگرش مثبت در ذهنیت افراد، افزایش انعطاف‌پذیری در فرد، ایجاد خودآگاهی، توان‌بخشی به افراد برای رشد، تشویق و حمایت از یادگیری افراد	سازوکارهای توسعه فردی
	افزایش مهارت‌ها، به‌کارگیری تجربیات رهبران موفق، توانمندسازی افراد برای رسیدن به اهداف، تشویق کردن، راه‌کارهای افزایش بهره‌وری	شفاف‌سازی نتایج مورد نیاز برای کارکنان، شناسایی شکاف‌ها و چالش‌ها به منظور رفع و اصلاح آن‌ها، ترغیب افراد برای به‌کارگیری روش‌های هوشمندانه‌تر، بازخورد سازنده	راه‌کارهای اثربخشی فردی
	مشاور، راهنما، رابطه دوطرفه، توسعه فردی، افزایش قدرت و توانایی، حمایت، هم‌پاری، نشان دادن مسیر رشد، روش‌های پرسش در مکالمات	راهنمایی و حمایت‌گری کارکنان، همدلی و دلسوزی، نگرش غیرابزاری به کارکنان، فعال بودن در ارتباطات با زیردستان، افزایش اعتمادبه‌نفس	ارتباطات اثربخش استاد - شاگردی
ابعاد رهبری مربی‌گرا	توجه ویژه به کارکنان شایسته، صداقت در عمل، علم و آگاهی، رابطه امن و قوی، احترام متقابل، آماده‌سازی کارکنان	خیرخواهی مدیران، پاسخ‌گویی فعال مدیر، آگاهی بخشیدن به کارکنان، رابطه مبتنی بر منفعت بین فرد و سازمان، ایجاد فرصت رشد و پیشرفت	ارتباطات اثربخش مربی و متربی
	یادگیری، پرورش، پیشرفت و رشد، توانمندسازی، مشارکت، سازماندهی مؤثر، رشد فکری	تعلیم و تربیت زیردستان، تعامل کلامی و ذهنی، رساندن کارکنان به کمال فکری و شخصیتی، تعامل مدبرانه	یادگیری مبتنی بر روابط مرید و مراد
پیامدهای رهبری مربی‌گرا	گرایش به آموزش و یادگیری، افزایش رضایت شغلی، رشد شخصی افراد، ایجاد صلاحیت شغلی، افزایش قابلیت‌ها، تغییرات مثبت در عملکرد	خلاقیت و نوآوری، تمرکز بر رشد کارکنان، اصلاح و بهبود سریع عملکرد شغلی، آماده‌سازی فرد برای مسئولیت‌پذیری، توسعه کیفی افراد	به‌سازی منابع انسانی

بهبود عملکرد فردی و افزایش دانش شخصی و سازمانی کارکنان، سازمانی، رشد خلاقانه، شناسایی و پرورش کارکنان شایسته، پیشرفت جمعی، افزایش تحریک هوش و توانایی‌های بالقوه، مهارت‌ها، اصلاحات مؤثر، رشد تقویت نقاط قوت کارکنان، تنظیم‌شده قابلیت انطباق‌پذیری	توسعه فردی و سازمانی
گشاده‌رویی مدیران، افزایش مشارکت و نظرخواهی، اتحاد میان کارکنان و رهبر، هماهنگی، افزایش تعهد و وفاداری، آگاه‌سازی کارکنان، اعتمادسازی، اهداف مشترک	انتقال اطلاعات و به‌اشتراک‌گذاری احساسات و عواطف، ارتباطات شفاف و صادقانه، حفظ اتحاد و همبستگی میان افراد، ایجاد اهداف مشترک و شفاف، پیوندهای قوی و محکم، تقویت روحیه همکاری
	تسهیل ارتباطات سازمانی در راستای نیل به اهداف

یافته‌های بخش کمی

به دست آوردن ماتریس روابط درونی متغیرها (SSIM)^۱

پس از آنکه مؤلفه‌های مرتبط با رهبری مربی‌گرا شناسایی شدند، باید آن‌ها را در ماتریس ساختاری وارد کرد. این ماتریس، ماتریسی به اندازه مؤلفه‌های مرتبط با رهبری مربی‌گرا است که در سطرها و ستون‌های آن، تمام مؤلفه‌ها به ترتیب بیان می‌شوند. از این رو، برای تشکیل ماتریس روابط درونی متغیرها از خبرگان در فرایند ISM خواسته می‌شود تا بر اساس اصول زیر ماتریس را تکمیل کنند.

جدول ۴) تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	یعنی I منجر به J می‌شود	X	برای نشان دادن تأثیر دوطرفه (بعد I به J و بعد J به I)
A	یعنی J منجر به I می‌شود	O	برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو بعد

جدول ۵) ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
مرشدی سازمانی		X	X	V	V	O	V	O	V	V	V	V	O
مربی‌گری سازمانی			X	V	O	O	O	O	V	V	V	V	V
هدایت و توسعه سازمانی				A	A	A	A	A	V	V	V	V	V

¹ Structural self-interaction matrix

V	V	V	V	V	O	V	X	X							راه‌کارهای آموزشی
V	V	V	V	V	O	A	O								راه‌کارهای به‌سازی
V	V	V	V	O	V	A									راه‌کارهای توسعه فردی
V	V	V	O	V	O										راه‌کارهای اثربخشی فردی
V	V	V	X	X											ارتباطات اثربخش استاد و شاگرد
V	V	V	X												ارتباطات اثربخش مربی و متربی
V	V	V													یادگیری مبتنی بر روابط مرید و مراد
X	X														به‌سازی منابع انسانی
X															توسعه فردی و سازمانی
															تسهیل ارتباطات سازمانی در راستای نیل به اهداف

سپس، ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها با استفاده از نظرات خبرگان به شرح **جدول ۶** تشکیل شد.

به دست آوردن ماتریس دست‌یابی^۱

ماتریس دست‌یابی با جایگزینی نمادهای موجود در ماتریس SSIM با اعداد ۰ و ۱، طبق قواعد زیر عمل می‌کند:

- اگر نماد خانه (i, j) معادل V باشد، ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانهٔ قرینه ۰ می‌شود.
- اگر نماد خانه (i, j) معادل A باشد، ارزش آن خانه معادل صفر و ارزش خانهٔ قرینه ۱ می‌شود.
- اگر نماد خانه (i, j) معادل X باشد؛ ارزش آن خانه و ارزش خانهٔ قرینه ۱ می‌شود.
- اگر نماد خانه (i, j) معادل O باشد؛ ارزش آن خانه و ارزش خانهٔ قرینه صفر می‌شود.

جدول ۶) ماتریس دست‌یابی اولیه

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
مرشدی سازمانی	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰
مربی‌گری سازمانی	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
هدایت و توسعهٔ سازمانی	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
راه‌کارهای آموزشی	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
راه‌کارهای به‌سازی	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
راه‌کارهای توسعهٔ فردی	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
راه‌کارهای اثربخشی فردی	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱

^۱ Ability matrix

۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	ارتباطات اثربخش استاد و شاگرد
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	ارتباطات اثربخش مربی و متربی
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	یادگیری مبتنی بر روابط مرید و مراد
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	به‌سازی منابع انسانی
۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	توسعه فردی و سازمانی
۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	تسهیل ارتباطات سازمانی در راستای نیل به اهداف

سازگار کردن ماتریس دستیابی

پس از به دست آوردن ماتریس اولیه، سازگاری درونی آن نیز باید برقرار شود؛ به این معنا که اگر عامل A به عامل B منجر شود و عامل B هم به عامل C منجر شود، در نتیجه عامل A باید به عامل C منجر شود. و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نباشد، باید ماتریس اصلاح شود و روابطی که از قلم افتاده‌اند جایگزین شوند. برای سازگار کردن ماتریس، در این پژوهش از نرم‌افزار متلب استفاده شد که نتایج آن در جدول ۷ قابل مشاهده است.

جدول ۷) ماتریس دستیابی سازگار شده

قدرت نفوذ	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	مؤلفه‌ها
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	مرشدی سازمانی
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	مربی‌گری سازمانی
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	هدایت و توسعه سازمانی
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	راه‌کارهای آموزشی
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	راه‌کارهای به‌سازی
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	راه‌کارهای توسعه فردی
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	راه‌کارهای اثربخشی فردی
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	ارتباطات اثربخش استاد و شاگرد
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	ارتباطات اثربخش مربی و متربی
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	یادگیری مبتنی بر روابط مرید و مراد
۳	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	به‌سازی منابع انسانی
۳	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	توسعه فردی و سازمانی
۳	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	تسهیل ارتباطات سازمانی در راستای نیل به اهداف
-	۱۳	۱۳	۱۳	۱۰	۱۰	۱۰	۵	۵	۵	۵	۷	۷	۳	میزان وابستگی

تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها

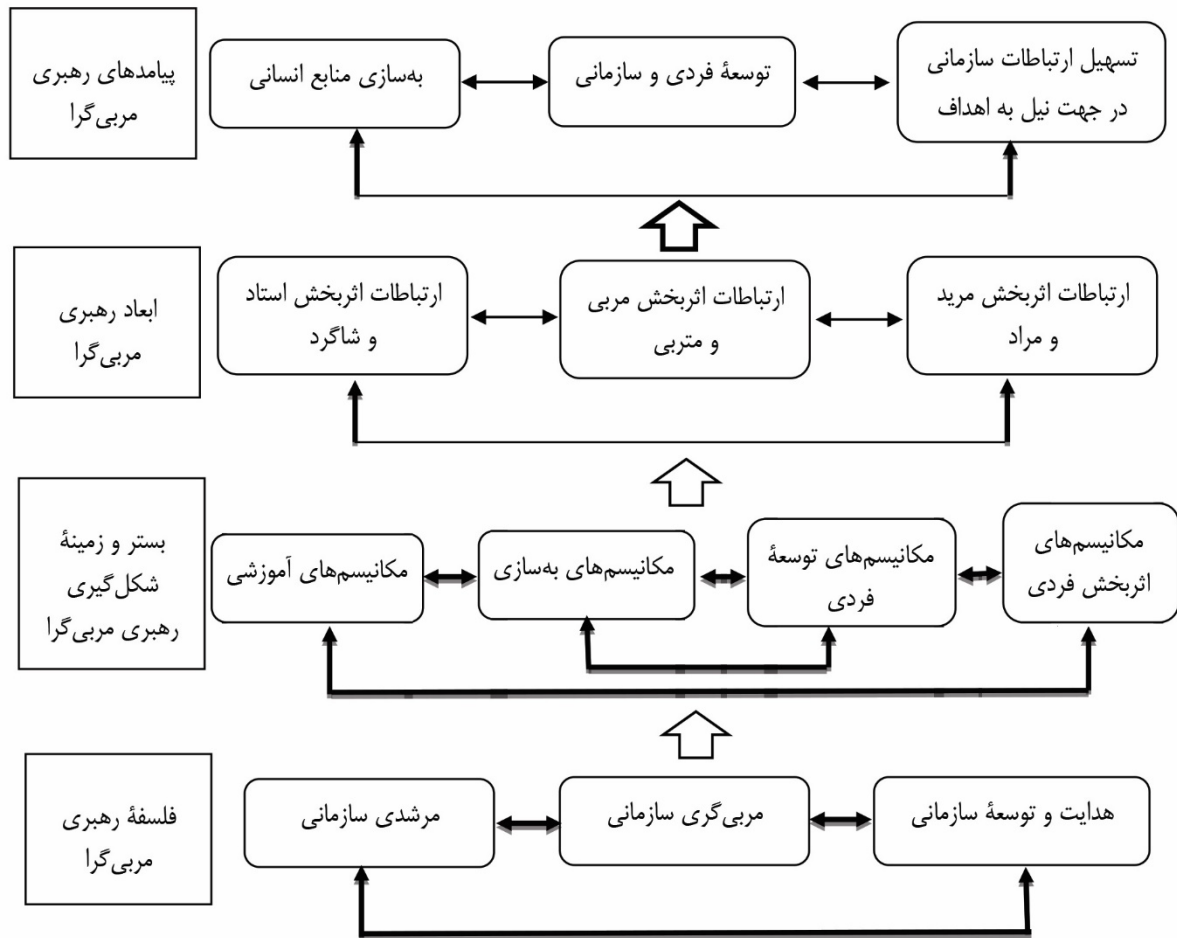
برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، در روش الگوسازی ساختاری تفسیری، مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می‌شوند. در این مرحله، پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می‌شود. سپس، به منظور اولویت‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب الگوی ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سازوکار، متغیر سطح‌بندی‌شده از جدول حذف و جدول بعدی با بقیه متغیرهای باقی‌مانده تشکیل می‌شود و این عمل تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌یابد. **جدول ۸** نشانگر سطح‌بندی متغیرها است.

جدول ۸) تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
اول	(۳، ۲، ۱)	(۳، ۲، ۱)	(۳، ۲، ۱)	مرشدی سازمانی
اول	(۳، ۲، ۱)	(۳، ۲، ۱)	(۳، ۲، ۱)	مربی‌گری سازمانی
اول	(۳، ۲، ۱)	(۳، ۲، ۱)	(۳، ۲، ۱)	هدایت و توسعه سازمانی
دوم	(۷، ۶، ۵، ۴)	(۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲)	(۷، ۶، ۵، ۴، ۱)	راه‌کارهای آموزشی
دوم	(۷، ۶، ۵، ۴)	(۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲)	(۷، ۶، ۵، ۴، ۱)	راه‌کارهای به‌سازی
دوم	(۷، ۶، ۵، ۴)	(۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲)	(۷، ۶، ۵، ۴، ۱)	راه‌کارهای توسعه فردی
دوم	(۷، ۶، ۵، ۴)	(۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲)	(۷، ۶، ۵، ۴، ۱)	راه‌کارهای اثربخشی فردی
سوم	(۱۰، ۹، ۸)	(۱۰، ۹، ۸)	(۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱)	ارتباطات اثربخش استاد و شاگرد
سوم	(۱۰، ۹، ۸)	(۱۰، ۹، ۸)	(۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱)	ارتباطات اثربخش مربی و متربی
سوم	(۱۰، ۹، ۸)	(۱۰، ۹، ۸)	(۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱)	یادگیری مبتنی بر روابط مرید و مراد
چهارم	(۱۳، ۱۲، ۱۱)	(۱۳، ۱۲، ۱۱)	(۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱) (۱۳، ۱۲، ۱۱)	به‌سازی منابع انسانی
چهارم	(۱۳، ۱۲، ۱۱)	(۱۳، ۱۲، ۱۱)	(۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱) (۱۳، ۱۲، ۱۱)	توسعه فردی و سازمانی
چهارم	(۱۳، ۱۲، ۱۱)	(۱۳، ۱۲، ۱۱)	(۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱) (۱۳، ۱۲، ۱۱)	تسهیل ارتباطات سازمانی در راستای نیل به اهداف

ترسیم الگو

پس از اینکه سطح‌بندی انجام شد و روابط مشخص شدند، الگوی نهایی با توجه به ماتریس دست‌یابی سازگار شده ترسیم می‌شود. به همین منظور، ابتدا متغیرها بر اساس سطح از بالا به پایین مرتب می‌شوند. در پژوهش حاضر، مؤلفه‌های مرتبط با رهبری مربی‌گرا در چهار سطح دسته‌بندی شدند. **شکل ۱** نشانگر الگوی نهایی پژوهش است.



شکل ۱) الگوی نهایی پژوهش

تجزیه و تحلیل میک‌مک^۱

در این تجزیه و تحلیل، متغیرها بر اساس قدرت نفوذ و قدرت وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند. دسته نخست شامل متغیرهای خودمختار است که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی هستند و به عبارتی، ارتباطاتی اندک و ضعیف با سازوکار برقرار می‌کنند. دسته دوم متغیرهای وابسته هستند که قدرت نفوذ اندکی دارند اما از قدرت وابستگی زیادی برخوردار هستند. سومین دسته متغیرهای متصل نامیده می‌شوند که از قدرت نفوذ و وابستگی زیادی برخوردار هستند. این گونه متغیرها غیرایستا هستند؛ به این معنا که هر تغییری در آن‌ها سازوکار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. چهارمین دسته مشتمل بر متغیرهای مستقل است که قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. **نمودار ۱**

^۱ MICMAC

سازمانی می‌شود؛ به طوری که اثرات و تبعات آن تحولی مثبت در راستای پیشرفت عملکرد کارکنان و همچنین افزایش بهره‌وری سازمان ایجاد می‌کند. در حال حاضر، مدیران سازمان‌های پیشرو به نقش‌هایی فراتر از رهبری می‌اندیشند و تلاش می‌کنند تا نقش مربی را بازی کنند. رهبرانی که خواهان توسعه سازمان‌ها و مؤسسات هستند، باید اصول مربی‌گری را اجرا کنند. در این رابطه، مدیران می‌توانند به منظور موفقیت در این مسیر شاخص‌های پیدایش و تقویت این سبک رهبری را شناسایی کنند و مهارت‌های ضروری آن را در خود پرورش دهند. از این رو، با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی پیدایش رهبری مربی‌گرا در سازمان‌های دولتی با روش الگوسازی ساختاری تفسیری انجام شد.

نتایج پژوهش مشتمل بر یافته‌های کیفی و کمی است؛ در بخش کیفی مؤلفه‌های رهبری مربی‌گرا شناسایی شدند و در بخش کمی الگوی پیدایش رهبری مربی‌گرا ارائه شد. یافته‌های بخش کیفی پژوهش نشانگر آن است که فلسفه رهبری مربی‌گرا به مرشدی سازمانی، مربی‌گری سازمانی و هدایت و توسعه سازمانی مرتبط است. همچنین، نتایج این بخش نشان داد بستر شکل‌گیری رهبری مربی‌گرا بر راه‌کارهای آموزشی، راه‌کارهای به‌سازی، راه‌کارهای توسعه فردی و راه‌کارهای اثربخشی فردی متمرکز است. به علاوه، یافته‌های کیفی نشان داد ابعاد رهبری مربی‌گرا مشتمل بر ارتباطات اثربخش استاد و شاگرد، ارتباطات اثربخش مربی و متربی و یادگیری مبتنی بر روابط مرید و مراد هستند. در نهایت، یافته‌های کیفی معرف پیامدهای رهبری مربی‌گرا در قالب به‌سازی منابع انسانی، توسعه فردی و سازمانی و همچنین تسهیل ارتباطات سازمانی در راستای نیل به اهداف بود. نتایج بخش کمی نشانگر الگوی رهبری مربی‌گرا در چهار سطح بود. الگوی پژوهش بر اساس چهار سطح فلسفه رهبری مربی‌گرا، بستر شکل‌گیری رهبری مربی‌گرا، ابعاد رهبری مربی‌گرا و پیامدهای آن تدوین شده است. در رابطه با الگوی تدوین‌شده، باید بیان کرد به منظور ایجاد رهبری مربی‌گرا، ابتدا باید فلسفه شکل‌گیری آن مشخص شود. مرشدی سازمانی به معنای ارائه راهنمایی و پشتیبانی به اعضای سازمان در مواجهه با چالش‌ها و مسائل مرتبط با شغل و حرفه آن‌ها، مربی‌گری سازمانی به معنای ارائه آموزش‌ها، راهنمایی‌ها و پشتیبانی‌ها برای توسعه مهارت‌ها و دانش اعضای سازمان و در نهایت، هدایت و توسعه سازمانی که به معنای ارائه راه‌کارها، برنامه‌ها و رویکردهایی برای توسعه و بهبود عملکرد سازمان است، فلسفه شکل‌گیری رهبری مربی‌گرا را تشکیل می‌دهند. پس از مشخص شدن فلسفه شکل‌گیری، بسترهای لازم باید شناسایی شوند. بنابراین، ارائه دوره‌های آموزشی مختلف به منظور افزایش مهارت‌های فنی و مدیریتی رهبران (راه‌کارهای آموزشی)، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر رشد و توسعه شخصی و حرفه‌ای (راه‌کارهای به‌سازی)، ارائه برنامه‌های توسعه توانمندی‌های روان‌شناختی مانند مدیریت استرس و بهبود کیفیت زندگی کاری (راه‌کارهای توسعه فردی) و ایجاد فضای کاری محافظه‌کارانه که از دیدگاه‌ها و نظرات مختلف استقبال کند (راه‌کارهای اثربخشی فردی)، به عنوان بسترهای لازم برای شکل‌گیری رهبری مربی‌گرا شناسایی شدند. با فراهم شدن بسترهای لازم، رهبری مربی‌گرا به صورت ارتباطات

اثربخش استاد و شاگرد، ارتباطات اثربخش مربی و متربی و یادگیری مبتنی بر روابط مرید و مراد نمود پیدا می‌کند؛ به این معنا که این ابعاد با تأکید بر ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد، احترام متقابل و همکاری میان مربی و مرید، می‌توانند به صورت ترکیبی کمک کنند تا فرآیند یادگیری و توسعه مهارت‌ها برای افراد بهبود یابد و ارتقای عملکرد حرفه‌ای آن‌ها تسریع یابد. زمانی که فلسفه رهبری مربی‌گرا و ابعاد آن شناسایی و بسترهای شکل‌گیری آن فراهم شوند، پیامدهایی از جمله بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، انگیزش کارکنان، ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌ها و افزایش رضایت‌مندی و عملکرد کارکنان (به‌سازی منابع انسانی)، افزایش مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های فردی و سازمانی (توسعه فردی و سازمانی) و همچنین، ایجاد فضای ارتباطی مؤثر در سازمان (تسهیل ارتباطات سازمانی در راستای نیل به اهداف)، حاصل می‌شوند. در رابطه با وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه باید گفت نتایج مطالعه نیک‌اخلاق و همکاران (۱۴۰۱) از نتایج مطالعه حاضر حمایت می‌کند. این پژوهش نیز سبب شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربی‌گرا مانند برقراری ارتباطات مؤثر و در نهایت، نظارت بر رشد و توسعه در صنعت برق ایران شد که از این نظر با نتایج پژوهش حاضر مبنی بر شناسایی مؤلفه‌های توسعه فردی و سازمانی و تسهیل ارتباطات سازمانی به عنوان پیامدهای رهبری مربی‌گرا هم‌خوانی دارد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش ونگ و همکاران (۲۰۲۲) هم‌جهت است. آن‌ها بیان کردند رفتار رهبری مربی‌گرا بر احساس سود زبردستان در کار مؤثر است. با توجه به اینکه بر اساس پژوهش حاضر، به‌سازی منابع انسانی یکی از پیامدهای رهبری مربی‌گرا است، می‌توان گفت نتایج هر دو پژوهش از این نظر که بیان می‌کنند رهبری مربی‌گرا باعث انتفاع کارکنان از مزایای مختلف می‌شود، با یکدیگر هم‌خوانی دارند. همچنین، می‌توان گفت پژوهش حاضر با پژوهش پلاز زوبرباهلر و همکاران (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد. آن‌ها نیز همانند پژوهش حاضر، چهار بعد را برای رهبری مبتنی بر مربی‌گری شناسایی کردند. تمایز اساسی و وجه نوآوری پژوهش حاضر آن است که این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد ISM، الگوی پیدایش رهبری مربی‌گرا را طراحی کند؛ کاری که در پژوهش‌های گذشته انجام نشده است و به عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد شده است.

کاربردهای عملی

مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقاتی ارزشمند و گران‌بها را برای سازمان تحت مدیریت خویش به وجود آورند. یکی از مسائل جالب توجه در سازمان‌های دولتی، انتخاب و انتصاب مدیران مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. در سازمان‌های دولتی، در هنگام انتصاب و انتخاب مدیران باید بیشتر دقت کرد، زیرا به احتمال زیاد در این مقطع می‌توان مدیران مربی‌گرا را بهتر تشخیص داد. از این رو، سازمان‌ها باید مدیران را بر اساس شایستگی‌ها و شاخص‌های مدنظر به‌درستی و به طور عینی شناسایی کنند تا بتوان بر اساس مشاغل و وظایف

متفاوت که الگوهای رفتاری متنوعی را نیز می‌طلبند، مدیران را به درستی انتخاب کرد. پژوهش حاضر با طراحی الگوی پیدایش رهبران مربی‌گرا به سازمان‌ها کمک می‌کند تا این گونه افراد را شناسایی کنند و از به‌کارگیری و انتصاب مدیرانی که برای حمایت از منافع و حقوق کارکنان در راستای پیشبرد اهداف سازمانی قدم بر می‌دارند و از پیامدهای شگفت‌انگیز این سبک رهبری که در این پژوهش به آن‌ها اشاره شد، بهره‌مند شوند.

پیشنهاد‌های کاربردی

بر مبنای یافته‌ها، پژوهش حاضر به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند به سبک و مشخصه‌های رهبران مربی‌گرا توجهی ویژه داشته باشند، زیرا یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد رفتارهای مطلوب و صلاحیت‌های شخصی کارآمد این گونه رهبران زمینه‌ساز پیامدهایی سودمند برای سازمان‌ها خواهد بود. بر اساس آنچه بیان شد، می‌توان پیشنهاد‌های کاربردی زیر را به منظور افزایش اثرات مثبت این سبک رهبری ارائه کرد:

- بر اساس یافته‌های پژوهش، ارتباطات اثربخش استاد و شاگرد از جمله ابعاد رهبری مربی‌گرا است. این شاخص می‌تواند از مدیر تصویری به عنوان راهنما و حمایت‌گر در ذهن زیردستان ایجاد کند؛ به طوری که روحیه مشارکت‌پذیری کارکنان با به‌کارگیری تعاملات مثبت تقویت می‌شود و به تبع آن، کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمان متعهد و وفادار می‌شوند. در این راستا، به مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود برای افزایش پرورش کارکنان توسط مدیران و همچنین افزایش قدرت در آن‌ها، از تقویت این مشخصه از سبک رهبری مربی‌گرا حمایت کنند.
- بر اساس یافته‌های پژوهش، تقویت مکانیسم‌های آموزشی یکی از بسترهای شکل‌گیری رهبری مربی‌گرا است. در این رابطه، به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود با ارائه برنامه‌های آموزشی مستمر و متنوع به تقویت این امر کنند. ارائه برنامه‌های آموزشی مستمر و متنوع موجب توسعه مهارت‌های ارتباطی، مدیریت زمان، حل مسئله، تیم‌بندی و مهارت‌های فردی مورد نیاز می‌شود.
- یکی از راه‌هایی که به توسعه مهارت‌های فردی رهبران کمک می‌کند، ایجاد فرصت‌های توسعه تجربی است. ایجاد فرصت‌هایی برای توسعه مهارت‌ها از طریق تجربه‌های عملی، پروژه‌های جدید و مسئولیت‌های گسترده‌تر، به مدیران این امکان را می‌دهد تا توانمندی‌های خود را در حوزه‌های مختلف ارتقاء دهند و برای مواجهه با چالش‌های پیچیده و متنوع آماده شوند.
- نتایج پژوهش مشخص کرد تسهیل ارتباطات سازمانی در راستای نیل به اهداف از دیگر پیامدهای مؤثر و مثبت سبک رهبری مربی‌گرا است. یکی از راه‌کارهایی که موجب دستیابی به این پیامد می‌شود، ایجاد فضای باز است. ایجاد فضایی که در آن افراد بتوانند آزادانه نظرات، ایده‌ها و مشکلات خود را به اشتراک

- بگذارند و احساس کنند صداهایشان شنیده می‌شود، می‌تواند سبب تسهیل ارتباطات سازمانی شود.
- ارائه بازخورد سازنده یکی از راه‌هایی است که باعث تقویت ارتباطات مربی و متربی و در نهایت، موفقیت رهبری مربی‌گرا می‌شود. مربیان باید به متربیان خود بازخورد سازنده ارائه دهند تا آن‌ها بتوانند اشکالات خود را بشناسند و بهبود بخشند. بازخورد باید محترمانه و مؤثر باشد و به متربیان انگیزه بدهد تا در نهایت، به تغییر و بهبود منجر شود.
 - بر اساس یافته‌های پژوهش، به‌سازی منابع انسانی یکی دیگر از پیامدهای رهبری مربی‌گرا است. ارائه برنامه‌های توسعه توانمندی‌های روان‌شناختی مانند مدیریت استرس، مهارت‌های روان‌شناختی و بهبود کیفیت زندگی کاری، می‌تواند راه‌کاری مؤثر در راستای دستیابی به به‌سازی منابع انسانی باشد.
 - برخلاف روش‌های سنتی آموزش که بیشتر بر انتقال اطلاعات تأکید می‌کنند، یادگیری مبتنی بر روابط به دنبال ایجاد فضای آموزشی دوطرفه و مشارکتی است که به فراگیران اجازه می‌دهد فعالانه در فرآیند یادگیری شرکت کنند و از تجربیات و دانش مربیان بهره ببرند. بنابراین، ایجاد روابط معنادار نیز یکی از روش‌هایی است باعث تقویت یادگیری مبتنی بر روابط مرید و مراد می‌شود.
 - با توجه به یافته‌های پژوهش، توسعه فردی و سازمانی از جمله پیامدهای مطلوب سبک رهبری مربی‌گرا در سازمان است. در این راستا، توصیه می‌شود مدیران با ایجاد جو مشارکتی و استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظرات و پیشنهادهای خلاق و تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از ابتکار و تشویق کارکنان به ارائه نظرات، باعث کسب و اشتراک دانش میان آن‌ها شوند و در نهایت، زمینه خلق راه‌کارها و عملکردهای نوآورانه را در کارکنان ایجاد کنند.
- برای انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، توجه به پیشنهادها زیر در چارچوب محدوده و محدودیت‌های پژوهش حائز اهمیت است:
- بررسی نتایج این پژوهش و بازآفرینی آن در سطح سازمان‌های دولتی شهرهای دیگر غیر از قلمرو مکانی مورد مطالعه در پژوهش حاضر و نیز سازمان‌های بخش خصوصی.
 - پیشنهاد می‌شود پژوهشگران تأثیر سبک رهبری مربی‌گرا را بر متغیرهایی با قرابت معنایی مناسب ارزیابی کنند و با انجام هرچه بیشتر چنین مطالعاتی، زمینه افزایش توجه مدیران به تقویت رفتار خود در سازمان‌ها را فراهم کنند.

سپاسگزاری

از تمامی کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کردند، سپاسگزاریم.

تعارض منافع

هیچ تعارض منافی در این مقاله وجود ندارد.

منابع

۱. امیرکبیری، علیرضا، بلوکی کورنده، محمدعلی، و جمشیدی، مینا (۱۳۹۹). شناسایی شاخص‌های مربی‌گری مدیریتی در بانک‌های خصوصی، مدیریت دولتی، ۴(۱۲)، ۶۹۵-۷۲۲. doi.org/10.22059/JIPA.2021.317891.2894
۲. سلطانتلی، فرزانه، اردلان، محمدرضا، قنبری، سیروس، و افضل، افشین (۱۴۰۲). آزمون میانجی‌گری رهبری مربی‌گریانه در رابطه فرهنگ مشارکتی مدارس با رفتارهای ناب مدیران مدارس. نشریه مدیریت برآموزش سازمان‌ها، ۱۲(۲)، ۱۰۷-۱۳۰. journalieaa.ir/article-1-565-fa.html
۳. نیک‌اخلاق، سعید، هویدا، رضا، و محمدداوودی، امیرحسین (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربی‌گرا (مورد مطالعه: صنعت برق ایران). مدیریت دولتی، ۱۴(۱)، ۱۰۹-۱۲۸. doi.org/10.22059/jipa.2022.337425.3085

References

1. Alsayah, A. (2022). Strategic alignment and its impact on creating an organization's reputation and image. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 501-513. doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.40
2. Amir Kabiri, A., Bolouki Kourandeh, M.A., & Jamishidi, M. (2021). Identifying the indicators of managerial coaching in service organizations. *Journal of Public Management*, 12(4), 695-722. doi.org/10.22059/JIPA.2021.317891.2894 (In Persian)
3. Berg, M.E., & Karlsen, J.T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122-1142. doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157
4. Clayton, T. (2012). *The lived experiences of executive coaches' interdisciplinary competencies*. Walden University, ProQuest Dissertations Publishing.
5. 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. *Hum Resour Dev Quart*, 14(4), 435-58. doi.org/10.1002/hrdq.1078
6. Grant, A.M., & Cavanagh, M.J. (2007). The goal-focused coaching skills questionnaire: preliminary findings. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6), 751-760. doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.751
7. Green, L.S., Oades, L.G., & Grant, A.M. (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: enhancing goal striving, well-being, and hope. *J Posit Psychol*, 1(3), 142-149. doi.org/10.1080/17439760600619849
8. He, C., McCabe, B., & Jia, G. (2021). Effect of leader-member exchange on construction worker safety behavior: safety climate and psychological capital as the mediators. *Safety Science*, 142, 105401-105412. doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105401
9. Heslin, P.A., Vandewalle, D.O.N., & Latham, G.P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Pers Psychol*, 59(4), 871-902. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00057

10. Huang, J.T., & Hsieh, H.H. (2015). Supervisors as good coaches: influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *Int JHum Resour Manag*, 26(1), 42–58. doi.org/10.1080/09585192.2014.940993
11. Hwang, C.Y., Kang, S.W., & Choi, S.B. (2023). Coaching leadership and creative performance: a serial mediation model of psychological empowerment and constructive voice behavior. *Frontiers in Psychology*, 14. doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077594
12. Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The leader as coach. *Harvard Business Review*, 97(6), 110-119. Retrieved 2020-06-22 from: <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>.
13. Jeong, J., Kim, B.J., & Kim, M.J. (2022). The impact of job insecurity on knowledge-hiding behavior: the mediating role of organizational identification and the buffering role of coaching leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23). doi.org/10.3390/ijerph192316017
14. Jung, J., Kim, B.J., & Kim, M.J. (2023). The effect of unstable job on employee's turnover intention: the importance of coaching leadership. *Frontiers in Public Health*, 11. doi.org/10.3389/fpubh.2023.1068293
15. Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: case study on insurance industry in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(5), 1137-1147. doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129
16. Karlsen, J.T., & Berg, M.E. (2020). Coaching leadership style: a learning process. *International Journal of Knowledge and Learning*, 13(4), 356-368.
17. Liu, H., & Niyomsilp, E. (2021). The effects of coaching leadership and psychological capital on employee's Innovative behavior in high-tech enterprise: a case study in Henan Province, China. *Journal of Legal Entity Management and Local Innovation*, 7(1), 319-326.
18. Nik Akhlag, S., Hoveida, R., & Mohammad Davoudi, A.H. (2022). Identifying the components of coaching leadership (case study: Iranian Electricity Industry). *Journal of Public Administration*, 14(1), 109-128. doi.org/10.22059/jipa.2022.337425.3085 (In Persian)
19. Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching*, 8(1), 20-35. doi.org/10.1080/17521882.2015.1009134
20. Pelaez Zuberbuhler, M.J., Salanova, M., & Martinez, I.M. (2020). Coaching-based leadership intervention program: a controlled trial study. *Frontiers in Psychology*, 10. doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03066
21. Rabha, M. (2021). *Coaching leadership and its 6 benefits*. vantagecircle.com.
22. Setala, M. (2021). *The appearance of coaching leadership style within marketing industry and marketing teams: has Covid-19 effected on the managers' used leadership style?* Master's Degree Strategic Business Development, University of Vaasa, School of Management.
23. Soltangholi, F., Ardalan, M.R., Ghanbari, S., & Afzali A. (2023). Mediation test of coaching leadership in the relationship between the involvement culture of schools and the lean

- behaviors of school principals. *Journal of Managing Education in Organizations*, 12(2), 107-130. journalieaa.ir/article-1-565-fa.html (In Persian)
24. Stewart, G.L., & Brown, K.G. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
25. Wang, J., Gu, Y., Luo, Y., Huang, Y., & Liao, L. (2022). The mechanism of the influence of coaching leadership behavior on subordinate's sense of gain at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(4), 638-652. emerald.com/insight/0143-7739.htm
26. Wang, W., Kang, S.W., & Choi, S.B. (2021). Effects of employee well-being and self-efficacy on the relationship between coaching leadership and knowledge sharing intention: a study of UK and US employees. *Int J Environ Res Public Health*, 18. doi.org/10.3390/ijerph182010638
27. Wang, Y., Yuan, C., & Zhu, Y. (2017). Coaching leadership and employee voice behavior: a multilevel study. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(10), 1655-1664. doi.org/10.2224/sbp.6593
28. Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance*. (Vol. 108). London: Nicholas Brealey Publishing.