

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی و اعتباریابی مولفه‌های مربیگری مدیران سازمان‌های دولتی با تأکید بر منابع انسانی پایدار

علی رضا زارع زیدی^۱، سیداحمد جعفری کلاریجانی^۲، اسداله مهرآرا^۳، محمدرضا باقرزاده^۴

شیوه استناددهی: زارع زیدی، علی‌رضا، جعفری کلاریجانی،

سیداحمد، مهرآرا، اسداله، و باقرزاده، محمدرضا. (۱۴۰۵).

شناسایی و اعتباریابی مولفه‌های مربیگری مدیران سازمان‌های

دولتی با تأکید بر منابع انسانی پایدار. توسعه فردی و تحول

سازمانی، ۴(۱)، ۲۴-۱.

۱. گروه مدیریت، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: s.a.jafari@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱۵ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۷ مهر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۹ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۲ تیر ۱۴۰۴

هدف پژوهش، شناسایی و اعتباریابی مولفه‌های مؤثر در مربیگری مدیران سازمان‌های دولتی ایران با تأکید بر توسعه پایدار منابع انسانی بود. این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد. در بخش کیفی از تحلیل مضمون شش مرحله‌ای کلارک و براون با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و نمونه‌گیری گلوله برفی (۱۵ خبره) استفاده شد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۸۱۰ مدیر عالی، میانی و عملیاتی در پنج وزارتخانه کشور بود که با روش تصادفی طبقه‌ای، ۲۶۱ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه ۱۳۵ گویه‌ای گردآوری و با مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار SmartPLS تحلیل گردید. نتایج کیفی منجر به شناسایی ۷ تم اصلی (ویژگی‌های فردی و شغلی مربی، فرآیند مربیگری، دانش محوری، تحولات سازمانی، فناوری و تجهیزات، تعامل‌پذیری، پشتیبانی و منابع)، ۲۲ تم فرعی و ۱۳۵ شاخص شد. در بخش کمی، تمامی سازه‌ها از نظر پایایی و روایی (همگرا و واگرا) تأیید شدند. ضریب تعیین ($R^2=0.571$) نشان داد که ۵۷ درصد تغییرات متغیرهای وابسته توسط مدل تبیین می‌شود که حاکی از برازش مطلوب مدل است. یافته‌ها نشان داد مربیگری مدیران با برخورداری از ابعاد فردی، فرآیندی، سازمانی و فناورانه می‌تواند به‌طور معناداری به توسعه پایدار منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران کمک کند. این مدل می‌تواند به‌عنوان الگویی راهبردی برای ارتقای بهره‌وری، بهبود کیفیت مدیریت و تثبیت منابع انسانی پایدار در نهادهای دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژگان: مربیگری، مربیگری مدیران، منابع انسانی پایدار، سازمان‌های دولتی

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Identifying and Validating Coaching Components for Managers of Government Organizations with an Emphasis on Sustainable Human Resources

Alireza Zare Zaidi¹, Seyed Ahmad Jafari Kelarijani^{1*}, Asadollah Mehrara², Mohammadreza Bagherzadeh²

1. Department of Management, QaS.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran
2. Department of Public Administration, QaS.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran

*Corresponding Author's Email: s.a.jafari@iau.ac.ir

How to cite: Zare Zaidi, A., Jafari Kelarijani, S. A., Mehrara, A., & Bagherzadeh, M. (2026). Identifying and Validating Coaching Components for Managers of Government Organizations with an Emphasis on Sustainable Human Resources. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(1), 1-24.

Submit Date: 23 June 2025

Revise Date: 20 September 2025

Accept Date: 29 September 2025

Initial Publish: 07 October 2025

Final Publish: 21 March 2026

Abstract

The aim of this study was to identify and validate the components of managerial coaching in government organizations, with a focus on sustainable human resources. This mixed-method research employed thematic analysis in the qualitative phase using semi-structured interviews with 15 experts selected via snowball sampling. In the quantitative phase, the statistical population included 810 senior, middle, and operational managers from five ministries in Iran. A stratified random sample of 261 respondents completed a 135-item questionnaire. Data were analyzed using structural equation modeling (SEM) with SmartPLS, while reliability and validity were tested through multiple indices. The qualitative analysis revealed 7 main themes (personal and professional characteristics of the coach, coaching process, knowledge-orientation, organizational transformation, technology and equipment, interaction capability, and support and resources), 22 sub-themes, and 135 indicators. Quantitative results confirmed the reliability and validity of all constructs. The model explained 57% of the variance in dependent variables ($R^2=0.571$), indicating a strong explanatory and predictive capability. The findings highlight that managerial coaching, when structured around individual, procedural, organizational, and technological dimensions, significantly contributes to sustainable human resource development in government organizations. The proposed model serves as a strategic framework for enhancing managerial effectiveness, improving organizational performance, and fostering sustainable human resources in the public sector.

Keywords: Coaching, Managerial Coaching, Sustainable Human Resources, Government Organizations



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

مربیگری سازمانی در دهه‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه فردی و سازمانی تبدیل شده است. این رویکرد با فراهم کردن بستری برای شکوفایی استعدادها، ارتقای مهارت‌های مدیریتی و تسهیل یادگیری سازمانی، نقش کلیدی در پایداری منابع انسانی ایفا می‌کند. بررسی سیر تحول مربیگری نشان می‌دهد که این مفهوم از چارچوب‌های سنتی آموزش و توسعه فاصله گرفته و به مدلی نوین از مداخله مدیریتی بدل شده است که نه تنها بر انتقال دانش بلکه بر ارتقای توانایی‌ها، انگیزه‌ها و فرصت‌های فردی و گروهی تمرکز دارد (Abravenal & Gavin, 2017).

در سطح بین‌المللی، پژوهش‌ها به‌ویژه در عرصه ورزش و تیم‌های ملی نشان داده‌اند که مربیگری چگونه می‌تواند بر هماهنگی تیمی، بهبود عملکرد و مدیریت ارتباطات پیچیده اثرگذار باشد (Alexander et al., 2024). این یافته‌ها نشان‌دهنده آن است که مربیگری محدود به حوزه‌های تجاری یا آموزشی نیست، بلکه کاربردی گسترده در مدیریت منابع انسانی در هر زمینه‌ای دارد. چنین نگرشی در سازمان‌های دولتی نیز اهمیت دوچندان می‌یابد، زیرا این سازمان‌ها با چالش‌هایی نظیر ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت‌های منابع، و نیاز به پاسخگویی اجتماعی مواجه‌اند (Arabshahi Kordzi & Hosseini, 2022).

یکی از ابعاد کلیدی در گسترش مربیگری، توجه به نقش آن در خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی است. شواهد نشان می‌دهد که فرآیند مربیگری موجب افزایش اعتماد به نفس کارکنان، بهبود درک نقش و ارتقای تعهد سازمانی می‌شود (Arshadi et al., 2019). در ایران نیز تلاش‌هایی برای طراحی مدل‌های بومی مربیگری در سازمان‌های دولتی انجام شده است که نشان می‌دهد این رویکرد می‌تواند ابزاری کارآمد برای بهبود عملکرد و ارتقای سرمایه انسانی باشد (Dastgardi et al., 2021).

از سوی دیگر، مربیگری نه تنها در کاهش رفتارهای ناکارآمد کارکنان، بلکه در ایجاد اقلیم سازمانی مثبت و انگیزه‌بخش نقش دارد. نتایج تحقیقات نشان داده است که مربیگری سازمانی با تقویت جو سازمانی مثبت، از بروز رفتارهای غیرمولد جلوگیری می‌کند و به افزایش بهره‌وری کمک می‌نماید (Esmaeili et al., 2017). همچنین، ذهنیت مربیگری و توجه به آن به‌ویژه در کسب‌وکارهای آموزشی، عاملی مهم برای توسعه پایدار و ارتقای سطح رقابت‌پذیری سازمان‌ها محسوب می‌شود (Etehadian Moghadam et al., 2022).

مطالعات بین‌المللی نشان داده‌اند که مربیگری همتایان، نه تنها بر بهبود رفاه کارکنان تأثیر می‌گذارد بلکه موجب افزایش رفتارهای کنش‌گرایانه و ابتکار عمل در محیط‌های کاری خودگردان می‌شود (Fey et al., 2022). در محیط سازمانی ایران نیز پژوهش‌هایی به طراحی مدل‌های گسترش مربیگری عملکرد در سازمان‌های دولتی پرداخته و نقش آن را در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی تأیید کرده‌اند (Ghaffari et al., 2021). افزون بر این، مطالعات اخیر در سازمان‌های ایرانی نشان داده‌اند که مربیگری به‌عنوان ابزاری نوین در توسعه مدیریتی و سازمانی، همچنان با چالش‌های فرهنگی و ساختاری مواجه است، اما جایگاه آن رو به گسترش است (Gharib et al., 2023).

طراحی مدل‌های کارآمد برای انگیزش و توسعه منابع انسانی در صنایع حساس نیز مورد توجه بوده است. به‌عنوان نمونه، در صنایع پتروشیمی ایران، مربیگری به‌عنوان مدلی انگیزشی برای ارتقای عملکرد مدیران عملیاتی به کار گرفته شده است و نتایج مثبتی در انگیزش نیروی انسانی به همراه داشته است (Haji Zadeh & Fouad Makvandi, 2021). این یافته‌ها همسو با پژوهش‌هایی است که نشان می‌دهند مربیگری در سازمان‌های دولتی می‌تواند عاملی اساسی برای ارتقای بهره‌وری نرم و تقویت مشارکت کارکنان باشد (Rafti et al., 2021).

با وجود این، مسیر توسعه مربیگری در سازمان‌های دولتی با موانعی روبه‌رو است. پژوهش‌ها بیان می‌کنند که موانع فرهنگی، کمبود منابع و نبود الگوهای مفهومی بومی از جمله چالش‌های جدی در گسترش این رویکرد هستند (Pourjamshidi et al., 2022). در همین راستا، بازخورد مؤثر در فرآیند مربیگری به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت شناخته شده است، چرا که بازخورد سازنده می‌تواند مسیر توسعه فردی و سازمانی را به‌طور معناداری تسهیل کند (Radmand & Nargesiyan, 2019).

به‌طور کلی، مربیگری در عمل ترکیبی از توانمندسازی، انگیزش و فرصت‌آفرینی برای کارکنان است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این رویکرد، هنگامی که به‌طور سیستماتیک و هدفمند در سازمان‌ها پیاده‌سازی شود، قادر است به‌طور معناداری بر رضایت شغلی، انگیزش و عملکرد کارکنان اثر بگذارد (McCarthy & Milner, 2019). در ایران نیز یافته‌ها تأکید دارند که طراحی مدل‌های مربیگری بومی متناسب با شرایط سازمانی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای منابع انسانی داشته باشد (Arshadi et al., 2019).

مقایسه مربیگری با دیگر روش‌های آموزش و توسعه مدیران نشان می‌دهد که این رویکرد اغلب اثرگذاری بیشتری در تغییر رفتار و نگرش مدیران دارد. تحقیقات در زمینه مربیگری اجرایی نشان داده است که این رویکرد نسبت به دوره‌های آموزشی سنتی، تأثیر ماندگارتری در رفتار مدیران دارد (Rekalde et al., 2017). در همین حال، مطالعاتی نیز نشان داده‌اند که مربیگری در سطح فردی و سازمانی به ارتقای اقلیم سازمانی مثبت و کاهش تنش‌های درون‌سازمانی کمک می‌کند (Esmaeili et al., 2017).

با رشد فناوری‌های نوین، مربیگری نیز متحول شده و از ابزارهای فناورانه برای توسعه و آموزش بهره می‌گیرد. استفاده از هوش مصنوعی در طراحی استراتژی‌های مربیگری ورزشی نمونه‌ای از این تحولات است که قابلیت تعمیم به سازمان‌های دولتی را نیز دارد (Pashaie et al., 2024). از سوی دیگر، در حوزه توسعه استعدادها، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مربیگری با ایجاد انگیزش یادگیری در زیردستان می‌تواند مسیر رشد حرفه‌ای آنان را تسهیل کند (Nur Izzaty et al., 2024).

ارتباط مستقیم میان رفتارهای مربیگری مدیران و پیامدهای کارکنان نیز مورد توجه قرار گرفته است. مطالعات اخیر نشان داده‌اند که فرآیندهای عاطفی گسسته، سازوکاری کلیدی در تبیین اثرات مربیگری بر نتایج کارکنان به شمار می‌رود (Liu et al., 2024). این یافته‌ها تأکید می‌کنند که مربیگری نه تنها بر مهارت‌ها و دانش کارکنان اثر می‌گذارد، بلکه به‌طور مستقیم بر تجربه‌های هیجانی آنان نیز دخیل است.

از منظر آموزشی نیز، رویکردهای مربیگری به‌عنوان ابزارهای پایدار برای ارتقای مهارت‌های مدیریتی دانشجویان و کارکنان در نظر گرفته می‌شوند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که چنین رویکردهایی نه تنها بر ارتقای مهارت‌های فردی تأثیرگذارند بلکه به پایداری سازمانی نیز کمک می‌کنند (Seemann et al., 2024). در سازمان‌های ایرانی نیز شواهد نشان می‌دهد که مهارت‌های مربیگری مدیران بر درگیری شغلی کارکنان تأثیر بسزایی دارد و نقش میانجی‌گری طراحی شغل را تقویت می‌کند (Vahedi et al., 2024).

از سوی دیگر، طراحی مدل‌های نوین مربیگری نیازمند توجه به چالش‌ها و ملاحظات مداخله‌ای است. مطالعات اخیر تأکید کرده‌اند که توسعه مدل‌های مربیگری نیازمند توجه به محدودیت‌ها و موانع اجرایی است تا بتوان آن را به‌عنوان یک مداخله اثربخش در سطح سازمانی به کار گرفت (Wexler et al., 2025). این نکته در سازمان‌های دولتی که غالباً با محدودیت منابع و ساختارهای بوروکراتیک مواجه‌اند، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

در مجموع، بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که مربیگری در سازمان‌های دولتی ایران نه تنها یک رویکرد مدیریتی نوین بلکه ضرورتی استراتژیک برای دستیابی به منابع انسانی پایدار است. توسعه مدل‌های بومی مربیگری، توجه به ابعاد فرهنگی و سازمانی، و بهره‌گیری از

فناوری‌های نوین می‌تواند مسیر اثربخشی این رویکرد را در سطح سازمان‌های دولتی هموار سازد. هدف این پژوهش نیز در همین راستا تعریف شده و بر شناسایی و اعتباریابی مولفه‌های مربیگری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران با تأکید بر منابع انسانی پایدار تمرکز دارد.

روش‌شناسی

روش تحقیق کیفی - کمی (آمیخته) بوده است. در بخش کیفی این تحقیق از رویکرد «تفسیرگرایانه» با روش تحلیل مضمون بهره برده شد. در بخش کمی از روش «تحلیل استنتاجی»^۱ (IA) با تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. در مرحله کیفی، از خبرگان و متخصصان بهره گرفته شد تا مصاحبه‌ها از اعتبار مناسبی برخوردار باشد. مشارکت‌کنندگان پژوهش، اساتید رشته‌های مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در مراکز آموزش عالی و مدیران عالی و کارشناسان ارشد حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و متخصصان و کارشناسان آگاه به موضوع پژوهش بود. خصوصیات مورد نظر برای خبره بودن افراد به شرح: ۱. داشتن تحصیلات مرتبط با مبحث «مدیریت منابع انسانی»، ۲. داشتن کتاب، مقاله و یا طرح تحقیقاتی مرتبط با موضوع تحقیق و ۳. داشتن سابقه اجرایی مرتبط با موضوع تحقیق در سازمان‌های دولتی، تعیین گردید. به منظور نمونه‌گیری، طیفی از آگاهان کلیدی در زمینه موضوع تحقیق با روش نمونه‌گیری گلوله برفی^۱ انتخاب شد. این انتخاب و نظرسنجی، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. منظور از اشباع نظری، به اشباع رسیدن نظرات مطرح شده خبرگان در چند مصاحبه آخر از خبرگان بوده، بطوریکه از تحلیل محتوای مصاحبه‌های پایانی، موارد جدیدی بدست نیاید. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت. در جدول (۱) مشخصات ۱۵ خبره به شرح زیر آمده است.

جدول ۱. اطلاعات مصاحبه شوندگان

کد	جنسیت	تحصیلات	مرتبه علمی	حوزه تخصص
۱	مرد	دکتری	استادیار	مدیریت منابع انسانی
۲	مرد	دکتری	استادیار	مدیریت منابع انسانی
۳	مرد	دکتری	دانشیار	مدیریت منابع انسانی
۴	مرد	دکتری	استادیار	مدیریت منابع انسانی
۵	مرد	دکتری	استادیار	مدیریت منابع انسانی
۶	مرد	دکتری	استاد تمام	مدیریت منابع انسانی
۷	زن	دکتری	دانشیار	مدیریت منابع انسانی
۸	مرد	دکتری	استادیار	مدیریت منابع انسانی
۹	مرد	دکتری	استادیار	مدیریت منابع انسانی
۱۰	زن	دکتری	استادیار	مدیریت منابع انسانی
۱۱	مرد	دکتری	استادیار	مدیریت منابع انسانی
۱۲	مرد	دکتری	دانشیار	مدیریت منابع انسانی
۱۳	مرد	دکتری	استادیار	مدیریت منابع انسانی
۱۴	زن	دکتری	استادیار	مدیریت منابع انسانی
۱۵	زن	دکتری	استادیار	مدیریت منابع انسانی

از مصاحبه نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. برای تعیین روایی و پایایی، از چهار معیار کمی برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری استفاده شده است: ضریب هولستی، ضریب پی اسکات، شاخص کاپای کوهن و آلفای

¹ Snowball sampling

کرپیندروف. میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی (PAO) یا «درصد توافق مشاهده شده» ۰/۸۸۷ بدست آمده است که مقدار قابل توجهی است. با توجه به ایراداتی که به روش هولستی وارد است شاخص پی-اسکات نیز محاسبه شده است که میزان آن ۰/۷۵۵ بدست آمده است. سومین شاخص برآورد اعتبار تحقیقات کیفی شاخص کاپای کوهن است. شاخص کاپای کوهن در این مطالعه ۰/۷۲۵ بدست آمده است. در نهایت نیز از آلفای کرپیندروف استفاده شده است و میزان آن در این مطالعه ۰/۸۱۷ برآورد گردیده است. در بخش کیفی تحقیق حاضر از روش کیفی تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند. تم انتزاعی‌ترین سطح داده‌ها است که شکل گرفتن و انتخاب آن‌ها بستگی زیادی به ساختارهای تحقیق دارد. اندرسون^۱ (۲۰۰۷)، یک فرآیند پانزده مرحله‌ای را برای تحلیل تم ارائه می‌دهد. همچنین کلارک و برون^۲ (۲۰۰۶)، نیز فرآیندی شش مرحله‌ای بدین منظور سامان داده‌اند که در این تحقیق از این رویکرد استفاده گردید.

جامعه مورد بررسی در مرحله کمی، بشرح مدیران عالی، میانی و عملیاتی در ساختمان مرکزی ۵ وزارتخانه بشرح: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، وزارت راه و شهرسازی، وزارت آموزش و پرورش و وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، واقع در تهران بزرگ در تابستان ۱۴۰۴، به تعداد تقریبی ۸۱۰ نفر بود. روش نمونه‌گیری به صورت «تصادفی طبقه‌ای» بود، بطوریکه این ۵ وزارتخانه انتخابی، به پنج طبقه تقسیم شده، هر وزارتخانه، بیانگر یک طبقه بوده و پخش پرسشنامه به صورت تصادفی در هر طبقه و به نسبت جمعیت آن طبقه بود. با توجه به تعداد ۸۱۰ نفر، با استفاده از فرمول کوکران، تعداد نمونه ۲۶۱ نفر تعیین گردید. در مرحله کمی، ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای ۱۳۵ گویه‌ای بوده که از مدل مفهومی منتج از مطالعه کیفی تحقیق بدست آمده و بر این اساس، متغیرهای موجود در مدل مفهومی حاصله، از حالت کیفی به کمی تبدیل شدند. روایی پرسشنامه به دو روش صوری و سازه (محدوده روایی همگرا بین ۰/۵۳۶ تا ۰/۶۷۰ و روایی واگرا بیشتر از همبستگی سازه با سایر سازه‌ها) تأیید شد. پایایی پرسشنامه به سه روش ضرایب بارهای عاملی (بیشتر از ۰/۴)، آلفای کرونباخ (۰/۷۱۰ تا ۰/۸۸۵) و پایایی ترکیبی (۰/۷۳۶ تا ۰/۸۴۶) تأیید شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه در بخش کمی، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. برای آزمون مدل این تحقیق، از تحلیل داده‌ها به وسیله مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. مدل‌یابی معادلات ساختاری، مدلی آماری برای بررسی روابط بین متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و متغیرهای آشکار (مشاهده شده) است. به عبارت دیگر، مدل‌یابی معادلات ساختاری، تکنیک آماری قدرتمندی است که مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) و مدل ساختاری (رگرسیون یا تحلیل مسیر) را با یک آزمون آماری هم‌زمان، ترکیب می‌کند. تحلیل مسیر که در بهترین صورت از طریق ویژگی عمده آن یعنی نمودار مسیر، پیوندهای علی احتمالی بین متغیرها را نشان می‌دهد. برای آزمون مدل این تحقیق، از تحلیل داده‌ها به وسیله مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده و آزمون مورد استفاده هم آزمون تحلیل مسیر بود. داده‌های حاصل از پرسشنامه از طریق نرم افزارهای SPSS و Smart PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها

¹ Anderson

² Clarke, V, Braun, V.

محور اصلی پژوهش مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل متأثر در خصوص تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و معیارهای مربوط به «طراحی مدل مربیگری مدیران سازمان‌های دولتی ایران با تاکید بر منابع انسانی پایدار» به عنوان مفهوم اصلی بود. از رویکرد شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) برای تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد.

گام ۱: آشنایی با داده‌ها: غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها)

قبل از انجام کدگذاری اولیه در گام اول، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها)، بوده است.

گام ۲: ایجاد کدهای اولیه: خواندن و آشنایی محقق با داده‌ها در جهت ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها: در این گام مشخص شده که در نهایت، ۳۴۹ کد مفهومی اولیه شناسایی شد.

مرحله ۳: جستجوی کدهای گزینشی: دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده: پس از بررسی و مطابقت این کدها، کدهای تکراری بایستی حذف شوند که ۲۱۴ کد از بین ۳۴۹ کد اولیه، حذف شده و در نهایت ۱۳۵ کد احصا گردید.

مرحله ۴: شکل‌گیری تم‌های فرعی: ایجاد مجموعه‌ای از تم‌ها و بازبینی آن‌ها: در جدول (۲)، نتایج حاصل از تعیین تم فرعی (طبقه فرعی) آمده است. هدف از این قسمت ایجاد رابطه بین معیارهای تولید شده است. در مرحله کدگذاری اولیه، از ۳۴۹ کد اولیه شناسایی شده، پس از بررسی این کدها و حذف کدهای تکراری، تعداد ۲۱۴ کد حذف گردید. حال در کدگذاری مرحله دوم- ساخت مضامین، تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) با کدهای اولیه نهایی (۱۳۵ کد) انجام شد.

جدول ۲. نتایج تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) در کدگذاری مرحله دوم- ساخت مضامین

مضامین سازنده سطح یک	مضامین اولیه
مهارت‌های رهبری و مدیریتی	توانایی تصمیم‌گیری
	انگیزه ذاتی برای مربی‌گری
	توانایی هدایت دیگران
ارتباطات مؤثر	توانایی کار تیمی
	ترویج سخنرانی و گفت و گو
	ارتباطات باز در سازمان
	تشویق روحیه مشارکتی
	ترویج روحیه کمک و دوستی
	ترویج وحدت رویه
	توانایی برقراری ارتباط شفاف و انگیزشی با کارکنان
	توانایی ایجاد محیطی امن برای بازخورد.
ویژگی‌های مربی	هوش هیجانی
	تفکر انتقادی
	انعطاف پذیری و انطباق با محیط
	صبر و تحمل فشار روانی
	توسعه ی فردی
	خلاقیت فردی

Personal Development and Organizational Transformation

قدرت یادگیرندگی و سرعت انتقال	
داشتن شم و شهود (تیز حسی)	
خود کنترلی	
تمامیت و یکپارچگی شخصیتی (یکی بودن گفتار و رفتار)	
هوش اخلاقی	
حزم و دور اندیشی	
هوش فرهنگی	
هوش سیاسی	
هوش ریاضی و عددی	
شجاعت و جسارت	ویژگی‌های اخلاقی
مسئولیت‌پذیری	
صداقت	
احترام به حقوق دیگران.	
تحلیل وضعیت موجود	شناسایی نیازها
مصاحبه و ارزیابی فردی	
ارزیابی عملکرد گذشته	
پژوهش و جمع‌آوری داده‌ها	
تعیین اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری	طراحی برنامه مربی‌گری
محتوای آموزشی و روش‌های یادگیری	
انتخاب مربیان مناسب	
روش‌های مناسب مربی‌گری	
زمان‌بندی و مدت‌زمان مربی‌گری	
منابع و ابزارهای مربی‌گری	
ارزیابی پیشرفت فردی	ارزیابی و بازخورد
بازخورد ۳۶۰ درجه	
مقیاس‌های عملکرد	
گزارش‌دهی و تحلیل داده‌ها	
جلسات بازخورد ساختاریافته	
تعدیل برنامه بر اساس نتایج	
نظارت و پیگیری	پشتیبانی مداوم
تشویق به بازخورد و یادگیری	
جلسات مشاوره پیوسته	
پشتیبانی از طریق منابع آنلاین	
گروه‌های حمایتی	
نحوه تولید دانش	تولید دانش
مصاحبه با مدیران و کارکنان	
توزیع پرسشنامه بین مدیران و کارکنان	
تجربه نگاری مدیران و کارکنان	
به روز رسانی اطلاعات	
مدیریت دانایی	
توسعه دانش در سازمان	
اشتراک گذاری دانش بین کارکنان، مربیان و مدیران	اشتراک گذاری دانش
تسهیل اشتراک گذاری و تقسیم دانش	
ایجاد پلتفرم‌های اشتراک دانش	

توسعه فردی و تحول سازمانی

مدیریت دانش ضمنی	
سیستم‌های ذخیره دانش	ذخیره دانش
ارزیابی دانش	
نقشه دانش	
دسته بندی دانش	
یکپارچه سازی دانش	
خلاصه سازی دانش	
حفظ دانش ایجاد شده	
چگونگی استفاده از دانش	به کارگیری دانش
خلق ارزش دانشی	
هدایت دانش	
کاربست دانش	
انسجام دانش بدون ساختار	
تبدیل اطلاعات خام به دانش کاربردی	
حل مسائل و نوآوری براساس دانش	
هم افزایی دانش	
حمایت مدیران از برنامه‌های مربی گری	سازمان یادگیرنده
مدیریت تفاوت نسلی	
تصمیم گیری دانش محور	
مدیریت مشارکتی	
عدم مقاومت مدیران در پذیرش مربی گری	
انعطاف پذیری مدیریتی	
رهبری الهام بخش	
مدیریت یادگیری براساس الگوهای موفق	
فرهنگ حامی مربی گری	فرهنگ سازمانی
مسئولیت پذیری سازمانی در برابر مربی گری	
اعتماد سازی بین مربیان و متربیان	
رفع غرض ورزی و تعصب	
تشویق روحیه همکاری دانشی	
بستر سازی روابط دوستانه	
فرهنگ یادگیری مداوم	
تمرکز زدایی سازمانی	ساختار سازمان
ایجاد سازمان یادگیرنده	
بازنگری سیاست‌های حاکم بر سازمان مربی گر	
تسهیل اجرای فرآیندهای نوآورانه	
ارزیابی عملکرد کارکنان	مدیریت عملکرد
توانمندی منابع انسانی	
رهبری اصولی منابع انسانی	
بهره وری کار تیمی	
پرورش نیروی انسانی با تجربه	
کشف خطا و بازنگری و رفع آن	
کشف استعداد کارکنان	
تکنولوژی در تقویت فرآیندهای یادگیری و نوآوری	فناوری آموزشی
ایجاد بات و ربات‌های آموزشی	

Personal Development and Organizational Transformation

گیمیفیکیشن	
وب سایت تخصصی سازمان برای مربی گری	
آموزش مجازی و الکترونیکی	
ایجاد اپلیکیشن های آموزشی	
واقعیت افزوده و واقعیت مجازی	
میزان دسترسی سازمان به ابزارهای دیجیتال و ارتباطات.	زیرساخت های فناوری اطلاعات
پلتفرم و ابزارها	
دسترسی به پایگاه های اطلاعاتی جهانی	
سخت افزار و نرم افزارهای مورد نیاز	
شناسایی فناوری جایگزین	
زیرساخت های تکنولوژیکی	
تعاملات سازنده و الهام بخش	روابط مدیران و کارکنان
انگیزه بخشی کارکنان	
رفتار تشویق مدیران	
تبادل تجربه و دانش بین سازمان های مختلف	همکاری بین سازمان ها
تعامل با صنعت	
تعامل با دانشگاه	
تعامل با شرکت های دانش بنیان	
تعامل با سازمان های حامی مربی گری	
شرکت و میزبانی در جشنواره های مربی گری	
ایجاد شبکه دانش بین سازمانی	
سرمایه گذاری در مربی گری	منابع مالی و مادی
سرمایه گذاری از فعالیت های نوآورانه	
بودجه بندی مناسب برای خلاقیت	
سرمایه گذاری بر پتانسیل های علمی سازمان	
حمایت وزارت خانه	حمایت های دولتی
بازنگری سند تحول و مدیریت	
حمایت دولت از ایده و نوآوری	
تصویب مقررات حمایت از سازمان دانش محور	
تصویب مقررات حمایت از سازمان مربی گر	

گام ۵: تعریف و نام گذاری تم های اصلی: امکان ارائه یک تصویر رضایت بخش از تم ها در کدگذاری مرحله سوم- پالایش مضامین: در این مرحله از کدگذاری، ۱۳۵ کد نهایی که در قالب ۲۲ تم فرعی (طبقه فرعی) دسته بندی شده بود، در زیرمجموعه ۷ تم اصلی (طبقه اصلی)، قرار گرفت.

جدول ۳. دسته بندی تم های اصلی، تم های فرعی و شاخص های مدل نهایی تحقیق

مضمون فراگیر: مربی گری مدیران سازمان های دولتی ایران با تاکید بر منابع انسانی پایدار	
مضامین سازنده سطح دو	مضامین سازنده سطح یک
مضامین اولیه	
ویژگی های فردی و شغلی	مهارت های رهبری و مدیریتی
مربی	توانایی تصمیم گیری
	انگیزه ذاتی برای مربی گری
	توانایی هدایت دیگران
ارتباطات مؤثر	توانایی کار تیمی
	ترویج سخنرانی و گفت و گو

توسعه فردی و تحول سازمانی

ارتباطات باز در سازمان		
تشویق روحیه مشارکتی		
ترویج روحیه کمک و دوستی		
ترویج وحدت رویه		
توانایی برقراری ارتباط شفاف و انگیزشی با کارکنان		
توانایی ایجاد محیطی امن برای بازخورد.		
هوش هیجانی	ویژگی های مربی	
تفکر انتقادی		
انعطاف پذیری و انطباق با محیط		
صبر و تحمل فشار روانی		
توسعه ی فردی		
خلاقیت فردی		
قدرت یادگیرندگی و سرعت انتقال		
داشتن شم و شهود (تیز حسی)		
خود کنترلی		
تمامیت و یکپارچگی شخصیتی (یکی بودن گفتار و رفتار)		
هوش اخلاقی		
حزم و دور اندیشی		
هوش فرهنگی		
هوش سیاسی		
هوش ریاضی و عددی		
شجاعت و جسارت	ویژگی های اخلاقی	
مسئولیت پذیری		
صداقت		
احترام به حقوق دیگران.		
تحلیل وضعیت موجود	شناسایی نیازها	فرآیند مربی گری
مصاحبه و ارزیابی فردی		
ارزیابی عملکرد گذشته		
پژوهش و جمع آوری داده ها		
تعیین اهداف مشخص و قابل اندازه گیری	طراحی برنامه مربی گری	
محتوای آموزشی و روش های یادگیری		
انتخاب مربیان مناسب		
روش های مناسب مربی گری		
زمان بندی و مدت زمان مربی گری		
منابع و ابزارهای مربی گری		
ارزیابی پیشرفت فردی	ارزیابی و بازخورد	
بازخورد ۳۶۰ درجه		
مقیاس های عملکرد		
گزارش دهی و تحلیل داده ها		
جلسات بازخورد ساختاریافته		
تعدیل برنامه بر اساس نتایج		
نظارت و پیگیری	پشتیبانی مداوم	
تشویق به بازخورد و یادگیری		
جلسات مشاوره پیوسته		

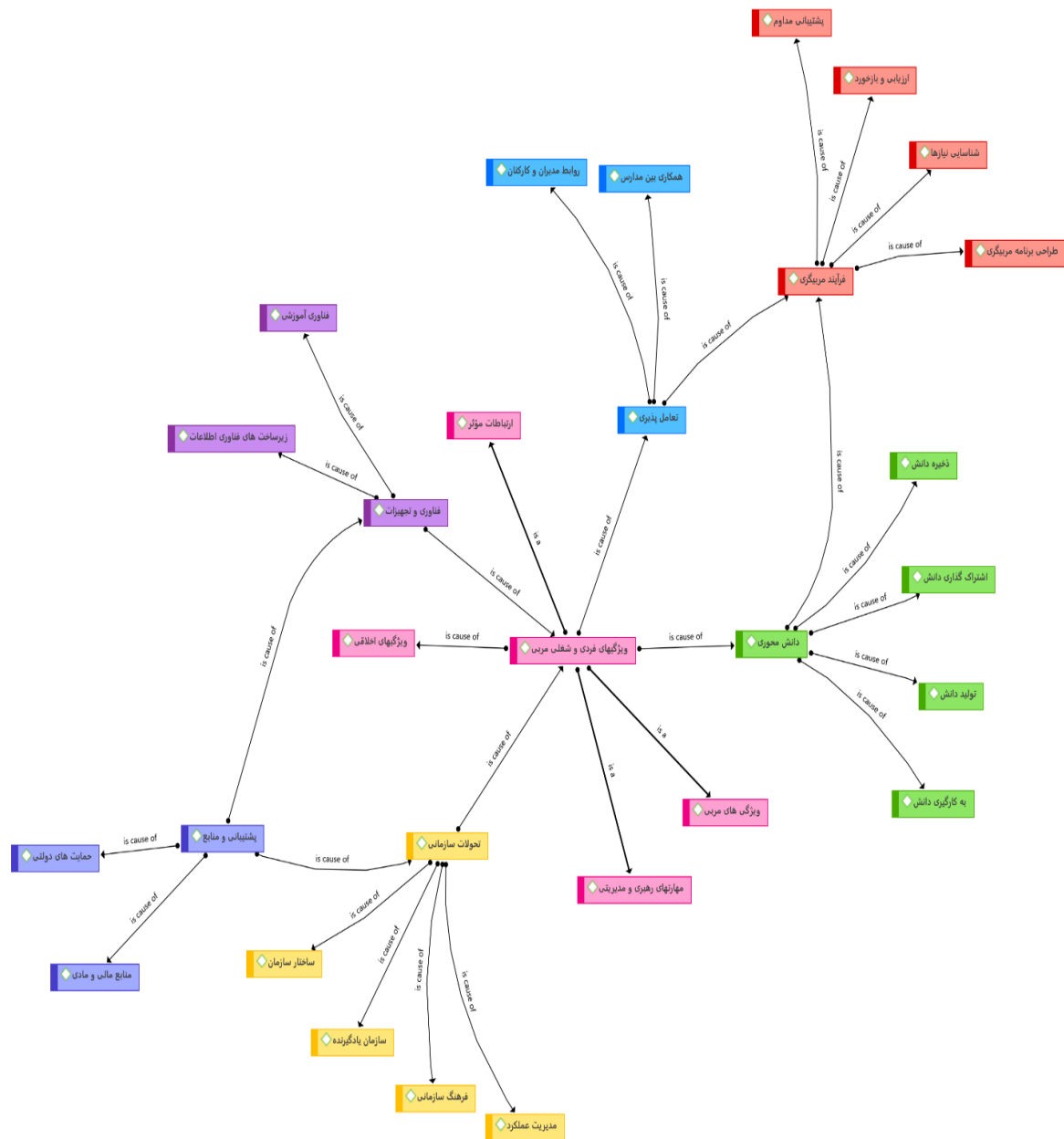
Personal Development and Organizational Transformation

پشتیبانی از طریق منابع آنلاین		
گروه‌های حمایتی		
دانش محوری	تولید دانش	نحوه تولید دانش
مصاحبه با مدیران و کارکنان		
توزیع پرسشنامه بین مدیران و کارکنان		
تجربه نگاری مدیران و کارکنان		
به روز رسانی اطلاعات		
مدیریت دانایی		
توسعه دانش در سازمان		
اشتراک گذاری دانش	اشتراک گذاری دانش	اشتراک گذاری دانش بین کارکنان، مربیان و مدیران
		تسهیل اشتراک گذاری و تقسیم دانش
		ایجاد پلتفرم‌های اشتراک دانش
		مدیریت دانش ضمنی
ذخیره دانش	ذخیره دانش	سیستم‌های ذخیره دانش
		ارزیابی دانش
		نقشه دانش
		دسته بندی دانش
		یکپارچه سازی دانش
		خلاصه سازی دانش
		حفظ دانش ایجاد شده
	به کارگیری دانش	چگونگی استفاده از دانش
		خلق ارزش دانشی
		هدایت دانش
		کاربست دانش
		انسجام دانش بدون ساختار
		تبدیل اطلاعات خام به دانش کاربردی
		حل مسائل و نوآوری براساس دانش
		هم افزایی دانش
تحولات سازمانی	سازمان یادگیرنده	حمایت مدیران از برنامه‌های مربی گری
		مدیریت تفاوت نسلی
		تصمیم گیری دانش محور
		مدیریت مشارکتی
		عدم مقاومت مدیران در پذیرش مربی گری
		انعطاف پذیری مدیریتی
		رهبری الهام بخش
		مدیریت یادگیری براساس الگوهای موفق
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ حامی مربی گری
		مسئولیت پذیری سازمانی در برابر مربی گری
		اعتماد سازی بین مربیان و متربیان
		رفع غرض ورزی و تعصب
ساختار سازمان	ساختار سازمان	تشویق روحیه همکاری دانشی
		بستر سازی روابط دوستانه
		فرهنگ یادگیری مداوم
		تمرکززدایی سازمانی

توسعه فردی و تحول سازمانی

ایجاد سازمان یادگیرنده		
بازنگری سیاست‌های حاکم بر سازمان مربی گر		
تسهیل اجرای فرآیندهای نوآورانه		
مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد کارکنان	
توانمندی منابع انسانی		
رهبری اصولی منابع انسانی		
بهره وری کار تیمی		
پرورش نیروی انسانی با تجربه		
کشف خطا و بازنگری و رفع آن		
کشف استعداد کارکنان		
فناوری و تجهیزات	فناوری آموزشی	تکنولوژی در تقویت فرآیندهای یادگیری و نوآوری
ایجاد بات و ربات‌های آموزشی		
گیمیفیکیشن		
وب سایت تخصصی سازمان برای مربی گری		
آموزش مجازی و الکترونیکی		
ایجاد اپلیکیشن‌های آموزشی		
واقعیت افزوده و واقعیت مجازی		
زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	میزان دسترسی سازمان به ابزارهای دیجیتال و ارتباطات،	پلتفرم و ابزارها
دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی جهانی		
سخت افزار و نرم افزارهای مورد نیاز		
شناسایی فناوری جایگزین		
زیرساخت‌های تکنولوژیکی		
تعامل پذیری	روابط مدیران و کارکنان	تعاملات سازنده و الهام‌بخش
انگیزه بخشی کارکنان		
رفتار تشویق مدیران		
همکاری بین سازمان ها	تبادل تجربه و دانش بین سازمان‌های مختلف	تعامل با صنعت
تعامل با دانشگاه		
تعامل با شرکت‌های دانش بنیان		
تعامل با سازمان‌های حامی مربی گری		
شرکت و میزبانی در جشنواره‌های مربی گری		
ایجاد شبکه دانش بین سازمانی		
پشتیبانی و منابع	منابع مالی و مادی	سرمایه گذاری در مربی گری
سرمایه گذاری از فعالیت‌های نوآورانه		
بودجه بندی مناسب برای خلاقیت		
سرمایه گذاری بر پتانسیل‌های علمی سازمان		
حمایت‌های دولتی	حمایت وزارت خانه	
بازنگری سند تحول و مدیریت		
حمایت دولت از ایده و نوآوری		
تصویب مقررات حمایت از سازمان دانش محور		
تصویب مقررات حمایت از سازمان مربی گر		

گام ۶: تهیه گزارش: تحلیل پایانی و نگارش گزارش: نتایج نهایی حاصل از تحلیل کیفی، به شرح شکل (۱)، ارائه شده است:



شکل ۱. مدل مربیگری مدیران سازمان های دولتی ایران با تاکید بر منابع انسانی پایدار

پس از اتمام مرحله کیفی و تعیین تم های اصلی، تم های فرعی و شاخص های مدل نهایی، مدل مربیگری مدیران سازمان های دولتی ایران با تاکید بر منابع انسانی پایدار، به شرح شکل (۲) ارائه می گردد:

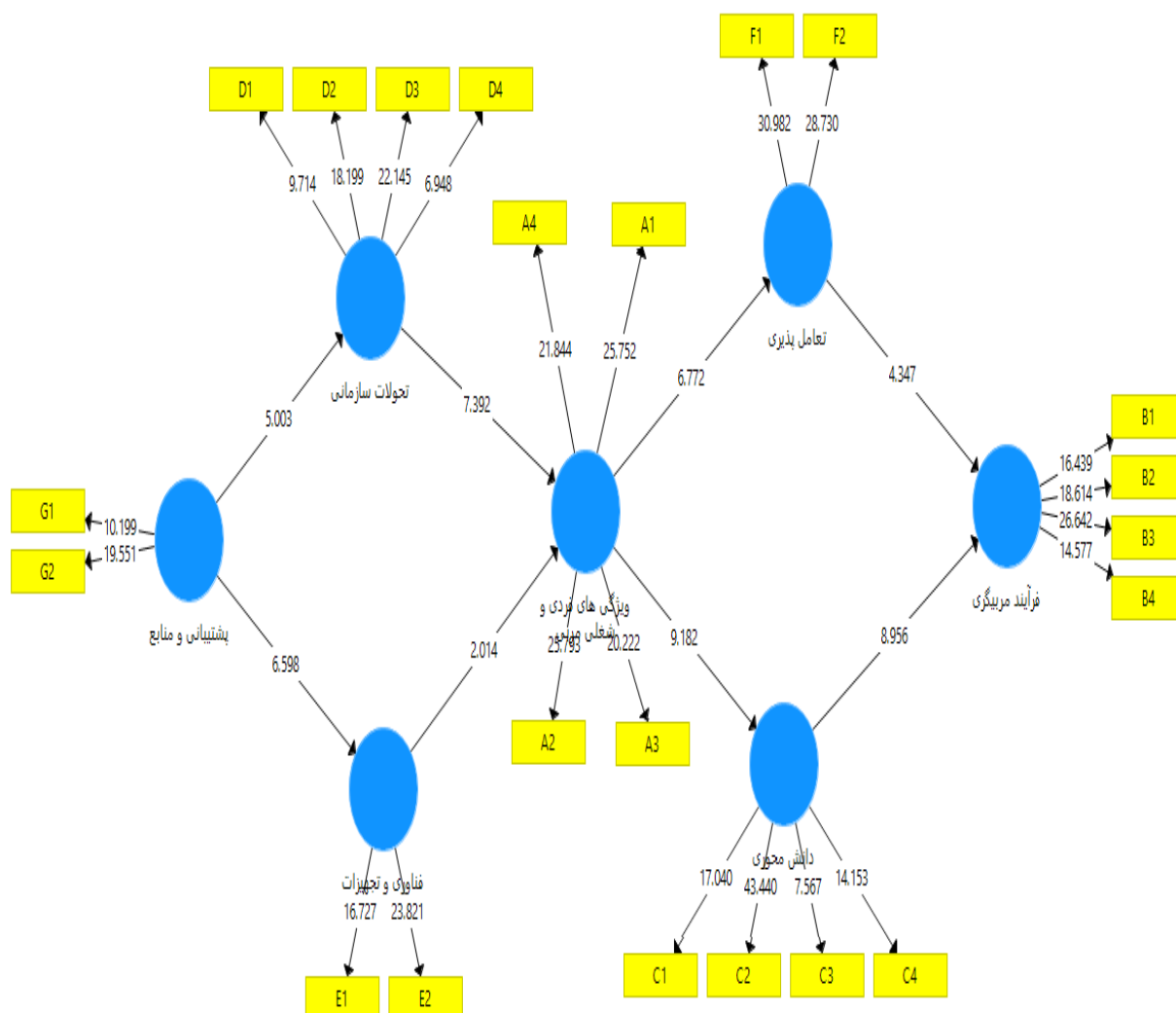


شکل ۲. مدل مربیگری مدیران سازمان‌های دولتی ایران با تأکید بر منابع انسانی پایدار

برای سنجش مدل، پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از بخش کیفی بعد از تأیید روایی و پایایی در طی چندین مرحله، در بین ۲۶۱ تن از آزمودنی‌ها توزیع و داده‌ها با روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی با نرم افزار Smart PLS تحلیل گردید. به طور کلی روابط بین متغیرها در تکنیک حداقل مربعات جزئی دو دسته است:

۱- مدل بیرونی: مدل بیرونی هم ارز مدل اندازه‌گیری (تحلیل عامل تأییدی) در معادلات ساختاری است و روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار را نشان می‌دهد.

۲- مدل درونی: مدل درونی هم ارز مدل ساختاری (تحلیل مسیر) در معادلات ساختاری است و روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر را بررسی می‌کند.



شکل ۳. مدل تحقیق در حالت ضرایب معناداری

برای ارزیابی و بررسی روایی و پایایی سازه‌های مدل‌های اندازه‌گیری در معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی، ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی مرکب (CR)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا (فورنل لارکر) محاسبه و ارائه می‌شود.

جدول ۴. روایی همگرا و پایایی متغیرهای مدل

متغیرهای مدل	آلفای کرونباخ	AVE	CR
ویژگی‌های فردی و شغلی مربی	۰.۸۸۵	۰.۶۳۴	۰.۷۳۶
فرآیند مربیگری	۰.۸۱۳	۰.۶۲۰	۰.۸۴۰
دانش محوری	۰.۷۹۴	۰.۶۲۸	۰.۷۹۳
تحولات سازمانی	۰.۷۷۳	۰.۶۷۰	۰.۸۱۲
فناوری و تجهیزات	۰.۸۳۵	۰.۶۱۱	۰.۸۴۵
تعامل پذیری	۰.۷۱۰	۰.۵۳۶	۰.۸۳۳
پشتیبانی و منابع	۰.۷۷۳	۰.۵۸۸	۰.۸۴۶

طبق نتایج جدول فوق، آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تأیید است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) همواره بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا نیز تأیید می‌شود. مقدار پایایی مرکب (CR) نیز بزرگتر از AVE و ۰/۷ است و هر یک از سازه‌های مدل از روایی و پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۵. روش فورنل و لاکر

C۷	C۶	C۵	C۴	C۳	C۲	C۱	
						۰.۸۷۷	C۱ ویژگی‌های فردی و شغلی مربی
					۰.۸۳۵	۰.۴۷۶	C۲ فرآیند مربی‌گری
				۰.۸۲۴	۰.۳۴۷	۰.۳۳۶	C۳ دانش محوری
			۰.۸۳۴	۰.۳۸۰	۰.۵۹۶	۰.۷۴۹	C۴ تحولات سازمانی
		۰.۸۷۵	۰.۴۶۷	۰.۷۲۰	۰.۶۹۸	۰.۵۴۹	C۵ فناوری و تجهیزات
	۰.۸۶۰	۰.۸۱۵	۰.۳۴۵	۰.۷۵۹	۰.۵۲۵	۰.۶۳۷	C۶ تعامل پذیری
۰.۸۱۴	۰.۵۰۹	۰.۷۵۰	۰.۷۴۵	۰.۵۸۰	۰.۵۸۹	۰.۴۲۹	C۷ پشتیبانی و منابع

طبق جدول (۵)، مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوط آن بزرگتر است و نشان دهنده آن است که مدل ما دارای روایی و اگرایی مناسبی است.

جدول ۶. نتایج روش HTMT جهت بررسی روایی واگرا

C۷	۶	C۵	C۴	C۳	C۲	C۱	
							ویژگی‌های فردی و شغلی مربی
						۰.۶۳۰	فرآیند مربی‌گری
					۰.۶۲۴	۰.۷۳۰	دانش محوری
				۰.۵۲۸	۰.۶۴۲	۰.۷۸۳	تحولات سازمانی
			۰.۶۱۹	۰.۵۹۲	۰.۵۳۷	۰.۵۵۴	فناوری و تجهیزات
		۰.۸۳۹	۰.۵۱۰	۰.۶۱۵	۰.۷۳۱	۰.۶۴۹	تعامل پذیری
۰.۵۵۳	۰.۵۰۲	۰.۵۵۵	۰.۵۹۱	۰.۴۸۴	۰.۶۲۸		پشتیبانی و منابع

با توجه به جدول (۶) اینکه مقدار اعداد به دست آمده کمتر از ۰.۹ است، بنابراین روایی واگرای HTMT مورد قبول است. پس از اطمینان از مدل‌های اندازه‌گیری از طریق آزمون پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا، می‌توان نتایج حاصل از مدل ساختاری را ارائه کرد. در بخش ساختاری مدل بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به پرسش‌ها و متغیرهای آشکار مدل توجه‌ای نمی‌شود و تنها متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای بررسی برازش مدل از شاخص برازش مدل ساختاری شامل معیار R² استفاده می‌شود که معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود.

$$R^2 = \frac{0.640 + 0.643 + 0.530 + 0.445 + 0.547 + 0.534 + 0.663}{6} = 0.571$$

براساس نتایج، ضریب تعیین (R^2) سازه‌های درونزای مدل پژوهش مطلوب می‌باشد. مقدار ضریب تعیین عملکرد مولفه‌های وابسته نشان می‌دهد که ۵۷ درصد از تغییرات متغیرهای مدل از مجموع تاثیرات متغیرات مستقل و وابسته توضیح داده می‌شود که قویاً قابل قبول است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدل مربیگری مدیران سازمان‌های دولتی ایران با تأکید بر منابع انسانی پایدار، شامل هفت تم اصلی است که عبارتند از: ویژگی‌های فردی و شغلی مربی، فرآیند مربیگری، دانش محوری، تحولات سازمانی، فناوری و تجهیزات، تعامل‌پذیری و پشتیبانی و منابع. این یافته‌ها حاکی از آن است که مربیگری در سازمان‌های دولتی تنها یک ابزار فردی یا آموزشی نیست، بلکه یک رویکرد چندبعدی است که هم بر ابعاد فردی و روان‌شناختی مدیران و کارکنان اثر می‌گذارد و هم به تغییرات سازمانی و توسعه پایدار منابع انسانی کمک می‌کند. در این راستا، نتایج با پژوهش‌های متعددی همسو است که مربیگری را عاملی کلیدی در افزایش انگیزش کارکنان، ارتقای بهره‌وری و تقویت تعهد سازمانی معرفی کرده‌اند (Arabshahi Kordzi & Hosseini, 2022; Arshadi et al., 2019; Ghaffari et al., 2021).

یکی از یافته‌های برجسته تحقیق حاضر، نقش ویژگی‌های فردی و شغلی مربی در موفقیت فرآیند مربیگری بود. مهارت‌های رهبری، توانایی تصمیم‌گیری، هوش هیجانی و ویژگی‌های اخلاقی همچون صداقت و مسئولیت‌پذیری از عناصر اصلی در این بعد شناسایی شدند. این نتیجه با پژوهش‌های بین‌المللی و داخلی همخوانی دارد. برای مثال، پژوهش (McCarthy & Milner, 2019) نشان داد که مربیگری مدیران هنگامی مؤثر است که با ترکیب «توانایی، انگیزه و فرصت» همراه باشد. همچنین، مطالعه (Liu et al., 2024) نشان داد که رفتارهای مربیگری مدیران از طریق سازوکارهای هیجانی می‌تواند به بهبود نتایج کارکنان منجر شود. بدین ترتیب، برخورداری مربی از مهارت‌های فردی و اخلاقی نه تنها اعتماد بین فردی را افزایش می‌دهد، بلکه موجب ارتقای سطح تعهد و درگیری شغلی کارکنان نیز می‌شود (Vahedi et al., 2024).

فرآیند مربیگری به عنوان دومین بعد اصلی، شامل شناسایی نیازها، طراحی برنامه، ارزیابی و بازخورد و پشتیبانی مداوم بود. این نتایج نشان می‌دهد که مربیگری مؤثر یک چرخه مداوم است و محدود به یک مداخله کوتاه‌مدت نمی‌شود. پژوهش (Radmand & Nargesiyan, 2019) تأکید دارد که بازخورد مؤثر در فرآیند مربیگری یکی از عوامل کلیدی موفقیت است و می‌تواند مسیر توسعه فردی و سازمانی را به‌طور معناداری تسهیل کند. همچنین، مطالعه (Nur Izzaty et al., 2024) نشان داد که مربیگری مدیران از طریق افزایش انگیزه یادگیری زیردستان نقش مستقیمی در توسعه استعدادها ایفا می‌کند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که پشتیبانی مداوم از کارکنان پس از فرآیند مربیگری برای تثبیت نتایج ضروری است؛ موضوعی که با مطالعات (Fey et al., 2022) در زمینه تأثیر مربیگری هم‌تایان بر رفاه و کنشگری کارکنان همسو است.

بعد سوم، دانش محوری بود که شامل تولید، ذخیره، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش می‌شود. نتایج نشان داد که مربیگری می‌تواند بستری برای ارتقای مدیریت دانش سازمانی فراهم کند. این یافته با مطالعه (Haji Zadeh & Fouad Makvandi, 2021) همخوان است که در مدل مربیگری صنایع پتروشیمی به اهمیت یادگیری سازمانی و توسعه دانش اشاره کرده است. همچنین، پژوهش (Etehadian, 2022) نشان داد که ذهنیت مربیگری در کسب‌وکارها می‌تواند به ارتقای توسعه و نوآوری منجر شود. از سوی دیگر،

(Esmaeili et al., 2017) بیان می‌کند که مربیگری با تقویت اقلیم سازمانی مثبت، رفتارهای غیرمولد را کاهش داده و زمینه‌ساز به‌کارگیری بهتر دانش می‌شود. بنابراین، مربیگری می‌تواند پلی میان تولید دانش و کاربرد آن در تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمانی ایجاد کند.

چهارمین بعد تحقیق، تحولات سازمانی بود. یافته‌ها نشان دادند که مربیگری می‌تواند سازمان‌ها را به سمت یادگیرنده بودن، فرهنگ سازمانی مثبت، ساختارهای منعطف و مدیریت عملکرد اثربخش هدایت کند. این نتایج با پژوهش (Rafti et al., 2021) همسو است که نشان داد مربیگری سازمانی می‌تواند به ارتقای بهره‌وری نرم و توسعه فرهنگ یادگیری منجر شود. همچنین، (Arshadi et al., 2019) نشان داد که فرآیند مربیگری تأثیر مستقیمی بر افزایش خودکارآمدی و رفتار شهروندی سازمانی دارد. افزون بر این، مطالعه (Rekalde et al., 2017) در مقایسه مربیگری اجرایی با سایر روش‌های آموزش نشان داد که مربیگری تأثیر بیشتری در تغییر رفتارهای مدیریتی دارد. این شواهد نشان می‌دهد که مربیگری علاوه بر توسعه فردی، ابزاری کلیدی در تغییرات سازمانی و ارتقای بهره‌وری است.

بعد پنجم مربوط به فناوری و تجهیزات بود. پژوهش حاضر نشان داد که فناوری‌های آموزشی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات نقشی محوری در اثربخشی مربیگری دارند. به‌کارگیری ابزارهای فناورانه همچون آموزش‌های مجازی، اپلیکیشن‌های یادگیری و واقعیت افزوده می‌تواند فرآیند مربیگری را تعاملی‌تر و اثربخش‌تر کند. این یافته با پژوهش (Pashaie et al., 2024) در زمینه کاربرد هوش مصنوعی در استراتژی‌های مربیگری همخوانی دارد. همچنین، (Arshadi et al., 2019) و (Radmand & Nargesiyan, 2019) تأکید کرده‌اند که فناوری‌های نوین، زمینه‌ساز افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان در فرآیند یادگیری هستند. در همین راستا، (Alexander et al., 2024) نشان داد که استفاده از فناوری در تیم‌های ملی ورزشی موجب ارتقای هماهنگی و عملکرد می‌شود، نتیجه‌ای که قابلیت تعمیم به محیط سازمانی نیز دارد.

یافته‌های تحقیق همچنین نقش تعامل‌پذیری در اثربخشی مربیگری را برجسته کرد. روابط سازنده میان مدیران و کارکنان و همکاری‌های بین‌سازمانی دو مؤلفه کلیدی این بعد بودند. این نتایج با پژوهش (Seemann et al., 2024) همسو است که نشان داد رویکرد مربیگری می‌تواند ابزاری پایدار برای ارتقای مهارت‌های مدیریتی و توسعه فرهنگ تعامل در محیط‌های آموزشی باشد. همچنین، (Fey et al., 2022) نشان داد که مربیگری هم‌تایان با ایجاد روابط حمایتی، رفاه و ابتکار عمل کارکنان را ارتقا می‌دهد. در محیط‌های دولتی ایران نیز تعامل سازنده میان مدیران و کارکنان می‌تواند اعتماد سازمانی را افزایش داده و زمینه‌ساز مشارکت بیشتر در فرآیندهای یادگیری و توسعه باشد (Dastgardi et al., 2021).

آخرین بعد مدل پژوهش، پشتیبانی و منابع بود. یافته‌ها نشان داد که حمایت مالی، منابع مادی و حمایت‌های دولتی از عوامل حیاتی در موفقیت مربیگری هستند. بدون این پشتیبانی‌ها، حتی بهترین برنامه‌های مربیگری نیز نمی‌توانند به نتایج مطلوب دست یابند. این نتیجه با پژوهش (Pourjamshidi et al., 2022) همخوان است که بر موانع توسعه مربیگری در بازار ایران، به‌ویژه کمبود منابع و حمایت‌های ساختاری تأکید کرده است. همچنین، پژوهش (Wexler et al., 2025) نشان داد که توسعه مدل‌های مربیگری نیازمند توجه به چالش‌ها و محدودیت‌های اجرایی است تا بتوان به‌عنوان مداخله‌ای اثربخش در سطح سازمانی به کار گرفته شود.

به طور کلی، نتایج تحقیق حاضر با مجموعه وسیعی از مطالعات داخلی و خارجی همسو است و نشان می‌دهد که مربیگری رویکردی چندبعدی و استراتژیک است که در صورت حمایت ساختاری و فناورانه، می‌تواند به‌طور معناداری در توسعه پایدار منابع انسانی و ارتقای بهره‌وری سازمان‌های دولتی نقش آفرینی کند.

این پژوهش با وجود نتایج ارزشمند، با چند محدودیت همراه بود. نخست، جامعه آماری محدود به پنج وزارتخانه دولتی در تهران بود و بنابراین نتایج لزوماً قابلیت تعمیم به سایر سازمان‌های دولتی در سطح ملی یا محلی را ندارد. دوم، استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی در بخش کمی می‌تواند با سوگیری پاسخ‌دهندگان همراه باشد. سوم، در بخش کیفی تنها ۱۵ خبره مشارکت داشتند و با وجود اشباع نظری، دیدگاه‌های بیشتری می‌توانست ابعاد تازه‌ای از موضوع را آشکار سازد. همچنین، محدودیت زمانی و منابع مالی پژوهش، امکان بررسی طولی اثرات مربیگری را کاهش داد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند جامعه آماری گسترده‌تری در بر گیرند و سازمان‌های دولتی در استان‌های مختلف یا حتی بخش خصوصی را شامل شوند تا مقایسه‌ای جامع‌تر انجام گیرد. همچنین، بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی دیگر مانند مطالعات طولی یا آزمایش‌های میدانی می‌تواند درک عمیق‌تری از اثرات بلندمدت مربیگری فراهم کند. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران به بررسی نقش فرهنگ سازمانی و تفاوت‌های نسلی در پذیرش و اثربخشی مربیگری نیز بپردازند. استفاده از ابزارهای فناورانه پیشرفته مانند تحلیل داده‌های کلان یا هوش مصنوعی نیز می‌تواند ابعاد نوینی از مربیگری را آشکار سازد.

یافته‌های این پژوهش می‌تواند به مدیران دولتی کمک کند تا مربیگری را به‌عنوان بخشی از استراتژی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های خود نهادینه کنند. طراحی و اجرای برنامه‌های منظم مربیگری، با تأکید بر بازخورد مداوم، حمایت‌های ساختاری و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، می‌تواند به ارتقای بهره‌وری و پایداری منابع انسانی منجر شود. همچنین، مدیران می‌توانند با تقویت تعامل سازنده میان کارکنان و ایجاد فرهنگ یادگیری، بستر مناسبی برای توسعه استعدادها و افزایش انگیزش فراهم کنند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In recent decades, coaching has increasingly emerged as a vital tool for organizational development and sustainable human resource management. Scholars emphasize that coaching goes beyond traditional training and serves as a multidimensional managerial approach that cultivates skills, motivation, and opportunities for both employees and leaders (Abravenal & Gavin, 2017). Within international contexts, the role of coaching has been widely documented in diverse domains, from sports teams to corporate environments, demonstrating its potential to improve performance, coordination, and interpersonal relations (Alexander et al., 2024).

In the Iranian context, where government organizations often face challenges such as bureaucratic rigidity, limited resources, and the demand for social accountability, coaching provides an innovative

pathway to enhance managerial effectiveness and staff motivation (Arabshahi Kordzi & Hosseini, 2022). Previous studies have confirmed that coaching interventions can directly influence job self-efficacy, organizational citizenship behavior, and broader organizational culture (Arshadi et al., 2019). Additionally, grounded models developed for Iranian governmental contexts suggest that coaching is not merely an imported practice but can be localized to address the specific needs of public sector management (Dastgardi et al., 2021).

The benefits of coaching are also visible in shaping positive organizational climates. Research indicates that organizational coaching reduces non-productive behaviors while fostering supportive environments for knowledge sharing and collaboration (Esmaeili et al., 2017). Alongside this, the “coaching mindset” has been described as a catalyst for entrepreneurship and business growth, especially in educational industries, underlining the transformative impact of coaching on innovation and competitiveness (Etehadian Moghadam et al., 2022). International findings reinforce these claims, showing that peer coaching enhances employee well-being, proactive behavior, and adaptability in self-managing teams (Fey et al., 2022).

Nevertheless, the literature also highlights significant barriers to the systematic adoption of coaching, particularly in contexts like Iran where structural, cultural, and financial challenges exist. Barriers such as lack of resources, insufficient institutional support, and unclear conceptual frameworks hinder the expansion of coaching (Pourjamshidi et al., 2022). Moreover, effective feedback has been identified as a central mechanism in ensuring that coaching leads to lasting behavioral change (Radmand & Nargesiyan, 2019). Internationally, comparisons between coaching and traditional training methods have shown that executive coaching is generally more effective in achieving sustainable managerial transformation (Rekalde et al., 2017).

The integration of new technologies into coaching also represents an important development. Artificial intelligence is now being utilized to design innovative coaching strategies that can be applied across sports and organizational settings (Pashaie et al., 2024). Other studies underscore the role of managerial coaching in talent development by enhancing subordinates’ learning motivation, thereby linking coaching practices to succession planning and human capital growth (Nur Izzaty et al., 2024). Similarly, research exploring the “black box” between managerial coaching and employee outcomes demonstrates that emotional processes mediate the effectiveness of coaching interventions (Liu et al., 2024).

From an educational standpoint, coaching approaches are recognized as sustainable methods for strengthening managerial competencies among students and future leaders (Seemann et al., 2024). In Iran, empirical work has shown that managers’ coaching skills strongly affect employee engagement, with job crafting playing a mediating role (Vahedi et al., 2024). Yet, designing comprehensive coaching models remains challenging due to contextual complexities and intervention constraints. Scholars argue that developing robust models requires addressing these implementation challenges to ensure coaching functions as an effective organizational intervention (Wexler et al., 2025).

Taken together, the literature suggests that managerial coaching is a multi-layered and strategic approach that can directly support sustainable human resources in government organizations. The present study contributes to this body of knowledge by identifying and validating the components of a coaching model tailored for Iranian governmental organizations, aiming to enhance the long-term sustainability of their human capital.

Methods and Materials

This research employed a mixed-methods design consisting of both qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, thematic analysis was applied using a six-step framework. Semi-structured interviews were conducted with 15 experts selected through snowball sampling, ensuring representation from academic specialists and experienced managers in government organizations. Data saturation determined the final sample size.

In the quantitative phase, the statistical population consisted of 810 senior, middle, and operational managers across five ministries in Iran. A stratified random sampling method was employed, and 261 managers participated in the survey. A structured questionnaire with 135 items was developed based on qualitative findings. Reliability and validity were confirmed through Cronbach's alpha, composite reliability, and convergent and discriminant validity measures. Data analysis was performed using structural equation modeling (SEM) with SmartPLS software.

Findings

The qualitative analysis resulted in the identification of seven main themes, 22 sub-themes, and 135 indicators. The seven main themes included:

1. Personal and professional characteristics of the coach.
2. The coaching process.
3. Knowledge orientation.
4. Organizational transformation.
5. Technology and equipment.
6. Interaction and collaboration.
7. Support and resources.

In the quantitative phase, reliability and validity tests confirmed the robustness of the model. The constructs demonstrated strong internal consistency, convergent validity, and discriminant validity. Structural equation modeling revealed significant path coefficients across the seven dimensions. The coefficient of determination ($R^2 = 0.571$) indicated that the model explained 57% of the variance in the dependent variables. This level of explanatory power demonstrates the adequacy and predictive relevance of the proposed coaching model.

Discussion and Conclusion

The results of this study underscore the multidimensional nature of managerial coaching in government organizations. The identification of seven core themes highlights the complexity of designing coaching models that address both individual and organizational needs. Personal and professional characteristics of the coach were found to be pivotal, reflecting the importance of leadership skills, ethical conduct, and emotional intelligence in building trust and motivating employees.

The coaching process dimension emphasized the cyclical and continuous nature of coaching, where feedback and sustained support are integral to success. Knowledge orientation revealed coaching's potential to strengthen organizational learning and innovation, while organizational transformation illustrated the broader cultural and structural changes that coaching can facilitate. The inclusion of technology and equipment as a separate dimension underlines the growing influence of digital tools in enhancing the efficiency and accessibility of coaching practices. Interaction and collaboration stressed the necessity of strong interpersonal relationships, while support and resources confirmed that institutional backing is essential for sustainable implementation.

Overall, the findings indicate that coaching in government organizations can significantly contribute to sustainable human resource development when approached as a holistic and strategically supported process. The validated model provides a framework for policy makers and managers to

institutionalize coaching as a key component of organizational development. This has important implications for improving employee engagement, organizational performance, and long-term human capital sustainability in the public sector.

References

- Abravanel, M., & Gavin, J. (2017). Exploring the evolution of coaching through the Lens of innovation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(1), 24-41. https://www.researchgate.net/publication/317368184_Exploring_the_evolution_of_coaching_through_the_lens_of_innovation
- Alexander, P. D., Gordon, A. B., Marte, B., & Göran, K. (2024). Exploring the experiences and perceptions of coaches, athletes, and integrated support teams towards the management of three national Paralympic teams. *Psychology of Sport and Exercise*, 71, 102588. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2023.102588>
- Arabshahi Kordzi, A., & Hosseini, M. (2022). The Role of Organizational Coaching in Public Service Motivation with the Mediating Role of Positive Organizational Behavior (Case Study: Staff in the Mashhad University of Medical Sciences). *Management in Organizational Education*, 11(2), 13-39. <https://doi.org/10.52547/meo.11.2.13>
- Arshadi, M., Robati, A., & Tahmoursi, N. (2019). Investigating the Effectiveness of the Coaching Process on Job Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior. *Social Psychology Research*, 9(35), 89-106. https://www.socialpsychology.ir/article_102049_en.html?lang=en
- Dastgardi, M., Mohammadi, M., Yaqoubi, N. M., & Mahmoudzadeh, M. (2021). Designing an Organizational Coaching Model in Iranian Government Organizations with a Data-Grounded Approach. *Scientific Journal of Organizational Culture Management*, 19(3), 529-550. https://jomc.ut.ac.ir/article_79387.html?lang=en
- Esmaili, A., Rahimi, F., & Naddef, M. (2017). Examining the Impact of Organizational Coaching on Individual Non-productive Behaviors in the Workplace: The Mediating Role of Positive Organizational Climate. *Management Research in Iran*, 21(3), 167-191. https://mri.modares.ac.ir/article_430_en.html
- Etehadian Moghadam, N., Tahghighi, M., & Omid, E. (2022). Coaching Mindset and Its Impact on Business Development with a Focus on Educational Businesses. <https://en.civilica.com/doc/1780115/>
- Fey, N., Emma, N., Mats, E., & Kirsi, M. (2022). How peer coaching fosters employee proactivity and well-being within a self-managing Finnish digital engineering company. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100864. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100864>
- Ghaffari, F., Ahmadi, K., & Salavati, A. (2021). Designing a Model to Expand the Concept of Performance Coaching for Employees in Iranian Government Organizations. *Police Human Resources Quarterly*, 15(65), 332-342. <https://sid.ir/paper/1038277/en>
- Gharib, H., Haji Fathali, S., Delai Milan, R., & Akbari, A. (2023). The Importance and Role of Coaching in Modern Organizations and Companies. The Sixth International Conference on New Developments in Management, Economics, and Accounting, Tehran. <https://en.civilica.com/doc/1861566/>
- Haji Zadeh, H., & Fouad Makvandi, Q. A. (2021). Designing a Coaching Model for the Operational Managers of the Persian Gulf Petrochemical Industries Company to Motivate Human Resources. *Training and Development of Human Resources*, 8(29). <https://doi.org/10.52547/istd.31193.8.29.52>
- Liu, W., Zhang, B., Sun, R., & Li, S. (2024). Busting the blackbox between managerial coaching behaviors and employee outcomes from a perspective of discrete emotional process mechanism. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(6), 954-975. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2023-0219>
- McCarthy, G., & Milner, J. (2019). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12219>
- Nur Izzaty, M., Ishak Abd, R., Abdullah Sanusi, O., Suhaila, A., & Nurshahira, I. (2024). How Does Managerial Coaching Affect Talent Development? The Mediating Role of Subordinates' Learning Motivation. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 3554-3568. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.4034>
- Pashaie, S., Mohammadi, S., & Deng, T. (2024). Unlocking Athlete Potential: The Evolution of Coaching Strategies Through Artificial Intelligence. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part P Journal of Sports Engineering and Technology*. <https://doi.org/10.1177/17543371241300889>
- Pourjamshidi, H., Rezaei, B., & Naderi, N. (2022). Designing a Conceptual Model of Barriers to Business Coaching Development in the Iranian Market. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(4), 615-624. https://jed.ut.ac.ir/article_91260.html
- Radmand, A., & Nargesiyan, A. (2019). Effective Feedback in the Coaching Process: Antecedents, Actions, and Consequences. The Seventh National Conference on Management Research and Humanities in Iran, <https://en.civilica.com/doc/1022653/>
- Rafti, M., Mousikhani, M., Zabihi, M. R., & Ghobani, M. (2021). Designing an Organizational Coaching Model in Government Organizations with an Approach to Organizational Soft Productivity. *Productivity management*, 15(1), 77-106. <https://sid.ir/paper/397461/en>

- Rekalde, J., Landeta, E., Albizu, P., & Fernandez, F. (2017). Is executive coaching more effective than other management training and development methods? <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0688>
- Seemann, P., Štofková, Z., Poliaková, A., Biňasová, V., & Loučanová, E. (2024). Coaching approach as a sustainable means of improving the skills of management students. *Administrative Sciences*, 14(6), 114. <https://doi.org/10.3390/admsci14060114>
- Vahedi, N., Bay, N., & Qazalsafrou, H. R. (2024). The effect of managers' coaching skills on employee job engagement in youth and sports departments with the mediating role of job crafting. *Human Resource Management in Sports*, 11(2), 317-332. https://shm.shahroodut.ac.ir/article_3034.html?lang=en
- Wexler, J., Shelton, A., Swanson, E., Payne, S. B., Sayers, R., Johnston, T., Hogan, E. K., & Stark, K. (2025). The Development of a Coaching Model: Challenges and Implications for Intervention Research. *Remedial and Special Education*, 1. <https://doi.org/10.1177/07419325241304126>