

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی مدل مربی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: بانک‌های دولتی تهران)

سمیه محمدیاری^۱، کرم اله دانش فرد^۲، شهرزاد طیاران^۳

شیوه استناددهی: محمدیاری، سیمیه، دانش فرد، کرم اله، و

طیاران، شهرزاد. (۱۴۰۳). طراحی مدل مربی‌گری مدیران

سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: بانک‌های دولتی تهران).

توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۲)، ۸۶-۶۶.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: daneshfard@Srbiau.ac.ir

چکیده

تاریخ ارسال: ۱۹ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۷ مرداد ۱۴۰۳

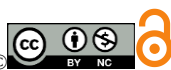
تاریخ پذیرش: ۲۲ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۱ شهریور ۱۴۰۳

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مربی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی (بانک‌های دولتی تهران) انجام شده است. نوع پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) است. روش پژوهش در بخش کیفی از نوع توسعه‌ای و در بخش کمی توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان علمی و اجرایی شاغل در نظام بانکی بود که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی شامل کلیه مدیران شاغل در ستاد بانک‌های دولتی شهر تهران به تعداد ۱۵۱ نفر بودند که با توجه به فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۰۸ نفر تعیین و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق‌ساخته بود. روایی مصاحبه‌ها از طریق بازآزمون تایید شد و روایی محتوایی پرسشنامه در بخش کمی نیز توسط خبرگان تایید شد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی شامل تحلیل مضمون (تم) و در بخش کمی نیز از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری جهت اعتبارسنجی مدل طراحی شده بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل مربی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی شامل ابعاد: ساختار (ساختار تخت با سلسله مراتب کم، ساختار ارگانیک یا منعطف، ساختار یادگیرنده، تفویض اختیار، رسمیت کم)، فرایند (افزایش مهارت‌های شغلی، همکاری مشترک میان مدیران و کارکنان، تواناسازی و یادگیری مدیران و کارکنان، تعیین معیارهای موفقیت و پیشرفت در فرایند کاری، پایش مستمر فرآیندهای سازمانی و بکارگیری مدیریت دانش)، استراتژی (هدف‌گذاری بلندمدت، طراحی سیستم مدیریت عملکرد برای ارزیابی مستمر، رهبری بالنده (تحول گرا، متعهدانه (منابع انسانی)، تکنولوژی (بهبود زیرساخت‌های مناسب و استفاده از فناوری الکترونیک و مجازی)، افزایش مهارت‌های آموزشی/ارتباطی الکترونیکی، فاصله کم از استانداردهای جهانی (ایزو)، فرهنگ (تشویق نوع‌آوری و خلاقیت، مشارکت یادگیری، فرهنگ مربی‌گری، افزایش ریسک‌پذیری، افزایش صلاحیت شخصی، فرهنگ پذیرش شکست و اشتباه، تکریم دانشمندان سازمانی)، رفتار (ویژگی‌های شخصیتی مدیران و کارکنان، افزایش رضایت شغلی، توانایی حل تعارضات، افزایش میزان تعهد سازمانی) می‌باشد. نتایج تحلیل‌های کمی نیز موید معنی‌داری ارتباط بین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل تحقیق در سطح آلفای ۰.۰۵ است.

کلیدواژه‌ها: مربی‌گری، پرورش مدیران، صنعت بانکداری، بانک‌های دولتی تهران.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



تمامی حقوق انتشار
این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Coaching Model for Managers in Public Organizations (Case Study: State Banks of Tehran)

Somayeh Mohamadyari¹, Karamollah Daneshfard^{1*}, Shahrzad Tayaran²

1. Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Department of Industrial Management, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: daneshfard@sbiau.ac.ir

How to cite: Mohamadyari, S., Daneshfard, K., & Tayaran, S. (2024). Designing a Coaching Model for Managers in Public Organizations (Case Study: State Banks of Tehran). *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(2), 66-86.

Submit Date: 08 May 2024

Revise Date: 28 July 2024

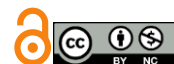
Accept Date: 12 August 2024

Publish Date: 22 August 2024

Abstract

The present study aims to design a coaching model for managers in public organizations, specifically focusing on state banks in Tehran. The research adopts a mixed-methods approach, incorporating both qualitative and quantitative methods. In the qualitative phase, the research employed a developmental design, while the quantitative phase followed a descriptive survey design. The statistical population in the qualitative section consisted of 15 academic and executive experts employed in the banking system, selected using non-probability purposive and judgmental sampling. In the quantitative section, the population included all managers working in the headquarters of state banks in Tehran, totaling 151 individuals. Using Cochran's formula, a sample size of 108 was determined and selected through simple random sampling. Data collection tools included a semi-structured interview for the qualitative phase and a researcher-made questionnaire for the quantitative phase. The reliability of the interviews was confirmed via retesting, and the content validity of the questionnaire was verified by subject-matter experts. Data analysis methods included thematic analysis in the qualitative phase and structural equation modeling (SEM) in the quantitative phase to validate the proposed model. The findings revealed that the coaching model for managers in public organizations comprises several dimensions, including structural elements such as a flat structure with minimal hierarchy, an organic or flexible structure, a learning-oriented structure, delegation of authority, and low formalization; process-related elements such as enhancement of job-related skills, collaborative interaction between managers and employees, empowerment and learning for both managers and employees, defining success and progress metrics within organizational processes, continuous monitoring of organizational processes, and implementation of knowledge management practices; strategic elements such as long-term goal setting, development of a performance management system for continuous evaluation, and transformative and committed leadership especially in human resources; technological aspects such as improvement of appropriate infrastructure, utilization of electronic and virtual technologies, enhancement of e-learning and communication skills, and narrowing the gap from global standards (e.g., ISO); cultural components such as encouragement of innovation and creativity, promotion of learning participation, establishment of a coaching culture, increased risk-taking, development of personal competence, acceptance of failure and mistakes, and respect for organizational knowledge holders; and behavioral dimensions including personality traits of managers and employees, enhancement of job satisfaction, conflict resolution abilities, and increased organizational commitment. Quantitative analysis results confirmed the significance of the relationships between the model's dimensions, components, and indicators at the 0.05 alpha level.

Keywords: coaching, managerial development, banking industry, state banks of Tehran.



© 2024 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

امروزه با توجه به تغییرات شدید جوامع و فضای رقابتی، نیاز به رویکردهای نوین در حوزه مدیریت که به سازمان‌ها کمک می‌کند با تغییرات هماهنگ شوند، بیش از همیشه احساس می‌شود (Nosrati et al., 2021) و سازمان‌هایی که به حفظ و بقای خود می‌اندیشند باید در مورد ابزارها و رویکردهایی که مدیران در مقابله با چالش‌ها به آن احتیاج دارند، آگاهی و اطلاعات داشته باشند (Matsuo, 2018). در عصر حاضر، بسیاری از شرکت‌های پیشرو به نقش حیاتی مدیران سازمان در پیشبرد اهداف و برنامه‌های منابع انسانی پی بردند و درصددند که با اتخاذ رهبری و مدیریت کارا به سازمان‌ها در رسیدن به اهداف و خلق ارزش کمک کنند (Jahangiri et al., 2019). همچنین این شرکت‌ها برای بهبود مهارت‌ها و دستیابی به اهداف باید برای مربی‌گری¹ به عنوان یکی از بهترین راهکارها برای حفظ کارمندان وفادار در طول زمان اهمیت خاصی قائل شوند (Veyseh et al., 2023). مفهوم مربی‌گری به عنوان ابزاری حیاتی برای حمایت از مدیران به سرعت در سازمان‌ها اهمیت ویژه پیدا کرده است تا از این طریق مدیران در آینده راحت‌تر بتوانند مسئولیت مدیریت استعداد و یادگیری سازمانی، آموزش و حفظ کارکنان اصلی را به انجام برسانند (Chapari et al., 2020).

یکی از دغدغه‌های سازمان‌های امروزی عدم استعداد و عدم تحقق توانایی‌های بالقوه کارکنان است، بنابراین آموزش نیروی انسانی می‌تواند تأثیر مثبتی در توانمندسازی کارکنان داشته باشد. مدیران به عنوان مربی باید بتوانند اهداف کارکنان را در راستای استراتژی سازمانی همسو کرده و با تأکید بر نقاط قوت، احساس مسئولیت در قبال رشد، پیشرفت، به فعلیت رساندن استعدادها و یادگیری بیشتر را بیدار کنند و در نتیجه بهره‌وری آن‌ها را افزایش دهند. یکی از رویکردهای حوزه مدیریت منابع انسانی در این زمینه بکارگیری مفهوم مدیر به عنوان مربی یا مربی‌گری مدیریت است. مدیر به عنوان یک مربی، می‌تواند به کارکنان کمک کند تا سریعتر با تغییرات محیطی سازگار شوند و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از طریق افراد به رشد و توسعه دست یابند و در برابر آسیب‌های شغلی مانند فرسودگی شغلی، ترک سازمان، کاهش عملکرد و تعهدات شغلی، غیبت و بهره‌وری پایین سازمان را مقاوم کند (Hajizadeh et al., 2021).

مربی‌گری یک رویکرد سیستماتیک محور و یک فرایند مبتنی بر راه حل است که به رهبران و مدیران سازمان‌ها در شناسایی پیچیدگی‌ها و بهبود درک عمیق از محیط کسب و کار یاری می‌رساند و نه تنها منجر به ارائه راهکارهای فوری می‌شود بلکه در تقویت یادگیری و تغییر در سازمان نیز نقش مهمی ایفا می‌کند (Rafti et al., 2021). سازمان‌ها به مربی‌گری به عنوان بخشی از توسعه منابع انسانی نگاه می‌کنند و با رویکرد مربی‌گری قادر خواهند بود بستر مناسبی را جهت اعتمادسازی، ارتقای سطح ارتباطات فرد، سازمانی و بهبود مشارکت افراد فراهم سازند (Filipkowski et al., 2018).

بانک‌های دولتی به عنوان بخشی از نظام اداری، با توجه به مسئولیتی که درخصوص خدمات عمومی نسبت به جامعه و دولت دارند بنابراین در این حوزه نیاز به مدیرانی توانمند و کارآمد اهمیت بیشتر پیدا می‌کند (Jafari Gorji et al., 2023). از سوی دیگر، پیچیدگی زیاد در محیط‌های دولتی که متأثر از ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت در منابع و فشارهای سیاسی است مشکلاتی را ایجاد می‌کند که مدیران دولتی را مجبور به اتخاذ مهارت‌های رهبری حرفه‌ای و قابلیت‌های منطبق با آن‌ها می‌کند (Mbokota & Myres, 2024).

در برنامه‌های تحول اداری ایران، بر استفاده از روش‌های نوین آموزش تحول اداری و لزوم توسعه شایستگی‌های مدیران با استفاده از رویکرد مربی‌گری، تأکید شده است. سازمان‌های دولتی در ایران، برنامه‌های مربی‌گری را برای مدیران خود اجرا می‌کنند تا مهارت‌های رهبری و

¹ Coaching

مدیریتی آنان را بهبود دهند. با این حال، چالش‌های متعددی از جمله تغییرات سریع فناوری، افزایش انتظارات مشتریان، رقابت با بانک‌های خصوصی و الزامات نظارتی، مدیران بانک‌های دولتی را با فشارهای زیادی مواجه کرده است (Jafari Gorji et al., 2023). مدیریت بانکداری در پاسخ به تغییرات قانونی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و تغییر انتظارات مشتریان به تکامل خود ادامه خواهد داد. افرادی که مایل به موفقیت در این زمینه هستند باید مجموعه‌ای متنوع از توانایی‌ها را ایجاد کنند و در جریان آخرین پیشرفت‌هایی باشند که بر مدیریت بانکی در سال‌های آینده تأثیر می‌گذارد. دیدگاه کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران نسبت به مربی‌گری مثبت نیست که این نشان دهنده ضعف مدیران در رهبری و مدیریت است و منجر به از دست رفتن مزیت رقابتی و کاهش عملکرد می‌شود (Veyseh et al., 2023). با توجه به مطالب ذکر شده، توسعه قابلیت‌های رهبری و مدیریتی مدیران از طریق روش‌های نوین مانند مربی‌گری به عنوان یک راه‌حل استراتژیک در کشورهای در حال توسعه مغفول مانده است و آنطور که شایسته است به آن پرداخته نشده است. لذا انجام این تحقیق برای مدیران بانک‌های دولتی شهر تهران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و آنان را قادر می‌سازد در مدیریت سازمان خود توانمندتر شوند و رقابت پذیری سازمان را افزایش دهند.

مروری بر ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مربی‌گری مدیریتی در سال‌های اخیر به عنوان رویکردی اثربخش در توسعه منابع انسانی، افزایش عملکرد سازمانی و ارتقاء رفتارهای شغلی مورد توجه محققان قرار گرفته است. واحدی و همکاران (۱۴۰۳) با بررسی نقش میانجی بازآفرینی شغلی، اثر مثبت مهارت‌های مربی‌گری مدیران را بر درگیر شدن کارکنان در شغل گزارش کرده‌اند (Vahedi et al., 2024). جشنی آرانی و همکاران (۱۴۰۲) نیز با شناسایی شایستگی‌های ضروری برای مربی‌گری در صنعت نیروگاهی، به مولفه‌هایی چون باورها، دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی اشاره کردند (Jashni Arani et al., 2023). باصری (۱۴۰۱) در صنعت ساخت، نقش مربی در توسعه فردی و تیمی را با تأکید بر عناصر اساسی کوچینگ عملکرد همچون حضور مؤثر، گوش دادن فعال و ایجاد اعتماد مورد تأیید قرار داد (Baseri, 2022). رضایی و همکاران (۱۴۰۰) نیز نشان دادند که مربی‌گری مدیران تأثیر مثبتی بر آموزش، انگیزش و توانمندسازی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط دارد (Rezaei et al., 2021). نصرتی و همکاران (۱۴۰۰) الگویی کاربردی برای شایستگی مربیان با تأکید بر هفت شاخص اصلی ارائه دادند (Nosrati et al., 2021) و دستگردی و همکاران (۱۴۰۰) با رویکرد داده‌بنیاد، مدلی جامع شامل ۱۷ مقوله اصلی در کوچینگ سازمانی استخراج نمودند (Dastgardi et al., 2021). بلوکی کورنده و امیرکبیر و همکاران (۱۳۹۹) در حوزه بانکداری به شناسایی عوامل کلیدی مربی‌گری همچون دانش، اخلاق، مهارت‌های مدیریتی و رهبری پرداختند (Bolouki Korandeh et al., 2020). شیرعلی‌پور (۱۳۹۹) نیز نقش رفتار مربی‌گری در تقویت رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیل‌گر جو عدالت رویه‌ای را بررسی نمود. جهانگیری و همکاران (۱۳۹۸) در صنعت نفت مدلی پارادایمی برای ایفای نقش مربی‌گری مدیران ارائه دادند که شامل شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردهای تعاملی و پیامدها بود (Shiralipour, 2020). جعفری (۱۳۹۶) به تفاوت دیدگاه اساتید و دانشجویان در خصوص کیفیت به‌کارگیری آموزش مربی‌گری در دانشگاه پرداخت و نشان داد ویژگی‌های فراگیر نقش مهم‌تری نسبت به مهارت‌های مربی دارند (Jafari, 2017). در مطالعات بین‌المللی، سیمن و همکاران (۲۰۲۴) بر تأثیر مربی‌گری بر بهبود مهارت‌های مدیریتی دانشجویان (Seemann et al., 2024)، هکل و همکاران (۲۰۲۳) بر اهمیت عوامل سازمانی چون فرهنگ و حمایت مشترک در فرآیند کوچینگ (Hackel & Samson, 2023)، کولسان-توماس (۲۰۲۳) بر نیاز به تطبیق مربی‌گری با چالش‌های آینده سازمان‌ها (Coulson-Thomas, 2023)، آپریانی و همکاران (۲۰۲۳) بر نقش آن در توسعه عملکرد و سازگاری با اصول پایداری (Apriani et al., 2023)، آچی (۲۰۲۳) بر مزایای

منابع انسانی در بانکداری لبنان (Achi & Sleilati, 2023)، سحر و همکاران (۲۰۲۳) بر تأثیر آموزش و ارتباطات داخلی بر تعامل کارکنان در بانکداری (Sahar & Siddiqui, 2023) و پوسا و همکاران (۲۰۲۳) بر تقویت مشتری‌مداری از طریق کوچینگ در بانک‌های کانادایی تأکید کرده‌اند (Pousa et al., 2020). نهایتاً مک‌کارتی و میلنر (۲۰۱۹) در الگوی عملی مربی‌گری مدیریتی، سه عامل توانایی، انگیزه و فرصت را برای استفاده مؤثر از مربی‌گری در مدیران کلیدی دانسته‌اند که رضایت شخصی، تغییر کارکنان و بهبود نتایج سازمانی را به دنبال دارد (McCarthy & Milner, 2013).

بنابراین، می‌توان گفت اخیراً مطالعات گسترده‌ای در زمینه مربی‌گری مدیران در صنایع مختلف صورت گرفته است که نشان از علاقه جدی محققین به این موضوع و عملکرد مربی‌گری اجرایی است ولی به دلیل پیچیدگی و عدم درک درست مسئله، تاکنون مطالعات محدودی در حوزه بانکداری کشور، صورت گرفته است و مطالعات انجام شده در این خصوص بر ابعاد محدودی از مربی‌گری مدیران اشاره نموده است و مدل جامع و منسجمی که به صورت همزمان به ابعاد گوناگون مربی‌گری مدیران به ویژه در سطح بانک‌های دولتی کشور پردازد، ارائه نشده است. علاوه بر این، با توجه به پیشرفت چشم‌گیری که در حوزه علم و تکنولوژی در فرایندهای بانکی صورت گرفته است، مدل‌های موجود هنوز نتوانسته‌اند در به فعلیت رساندن توانایی‌های بالقوه کارکنان مؤثر واقع شود و پاسخگوی نیاز صنعت بانکداری نیستند. این مهم خود خلأ تحقیقاتی در این زمینه را در داخل کشور نشان می‌دهد. بر همین اساس، با توجه به ضرورت توجه به این موضوع، این پژوهش سعی دارد به ارائه مدلی جامع برای مربی‌گری مدیران در حوزه بانکی به ویژه بانک‌های دولتی تهران پردازد و امید است نتایج و مدل این پژوهش بتواند گام مؤثری در جهت بهبود عملکرد بانک‌ها باشد تا مدیران، برنامه ریزان و سرمایه‌گذاران از این طریق بتوانند با بازنگری در شیوه‌های مدیریت و استفاده از استراتژی‌های مؤثر، اقدام به پیاده‌سازی فرایند مربی‌گری مدیران نمایند و از مزایای آن بهره‌مند شوند. لذا با توجه به اهمیت این موضوع، اولین سوال پژوهش این است که ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل مربی‌گری مدیران در بانک‌های دولتی تهران چیست؟ و مدل مناسب برای مربی‌گری مدیران در حوزه بانک‌های دولتی تهران چگونه است؟

روش‌شناسی

در اجرای این تحقیق از دو رویکرد کیفی و کمی به صورت تلفیقی (آمیخته) استفاده شد. جهت‌گیری پژوهش، کاربردی و فلسفه پژوهش، ساخت‌گرایی است. این پژوهش از حیث هدف، در بخش کیفی اکتشافی و در بخش کمی یک تحقیق توصیفی پیمایشی است. محقق در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها از هر دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده نموده است. ابتدا برای استخراج مولفه‌های پژوهش، مطابق با منطق استقرایی با بهره‌گیری از ابزار فیش‌برداری از مبانی نظری و پیشینه تحقیق در مطالعات کتابخانه‌ای به منظور احصا شاخص‌ها جهت طراحی مدل و اخذ نظرات خبرگان از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در مرحله تحلیل تم (مضمون) بود، بهره‌جسته است. برهمین اساس، پس از انجام مصاحبه با خبرگان، داده‌های کیفی جمع‌آوری شده اول در قالب متن پیاده‌سازی شدند، سپس با استفاده از استراتژی تحلیل مضمون (تم) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) دارای سه گام اصلی است. گام‌هایی که برای تحلیل مضمون در این پژوهش استفاده شده است شامل: آشنا شدن با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری و جستجو و شناخت مضامین است. با استفاده از این روش سه دسته مضامین به نام مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین بدست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) از صحبت‌ها، گفتگوها و مصاحبه استخراج می‌شود. کدگذاری و خلاصه سازی

داده‌ها در پژوهش حاضر، با استفاده از نرم افزار MAXQDA نسخه‌ی ۲۰۲۰ انجام شده است. مشارکت کنندگان در بخش کیفی پژوهش که در مصاحبه شرکت کردند، شامل: خبرگان دانشگاهی (شامل صاحب‌نظران، محققان و اساتید دانشگاه در رشته مدیریت دولتی و منابع انسانی) و خبرگان اجرایی (شامل: مدیران صنعت بانکداری) بودند. برای انتخاب خبرگان، تخصص علمی و تجربه اجرایی در نظام بانکی مورد توجه قرار گرفت. نمونه‌گیری بخش کیفی به شیوه قضای و هدفمند براساس امکان دسترسی محقق انجام شد و تا رسیدن به حد اشباع نظری داده‌ها ادامه پیدا کرد که شیوه‌ای پذیرفته شده در انجام تحقیقات به شیوه‌ی کیفی است. فرایند انجام مصاحبه‌ها تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و بعد از ۱۵ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد.

در بخش کمی پژوهش، از آمار توصیفی جهت بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق و از آمار استنباطی شامل: آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف^۱ برای سنجش نرمال یا یکنواخت بودن توزیع داده‌ها، آزمون KMO و بارتلت جهت بررسی و اطمینان از کفایت داده‌ها قبل از انجام تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی و همچنین تحلیل عاملی تاییدی جهت بررسی روابط بین مولفه‌ها و شاخص‌ها و تحلیل مسیر جهت بررسی روابط علی بین متغیرهای مدل استفاده شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پژوهش با استفاده از ابزار پرسشنامه است که به صورت میدانی جمع‌آوری شد. در این مرحله پرسشنامه با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی تدوین شد. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کمی شامل: مدیران و سرپرستان شاغل در بانک‌های دولتی تهران به تعداد ۱۵۱ نفر بودند. در این بخش برای انتخاب نمونه‌های آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. که مطابق با فرمول کوکران تعداد ۱۰۸ نفر به عنوان حجم نمونه در بخش کمی تحقیق تعیین شدند.

برای روایی بخش کیفی پژوهش، از ترکیبی از معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتمادپذیری^۲، انتقال‌پذیری^۳، اتکاءپذیری^۴ و تصدیق‌پذیری^۵ استفاده شد مورد تایید قرار گرفت. برای ارزیابی پایایی کدهای پژوهش در بخش کیفی نیز از ضریب کاپا استفاده شد. ضریب کاپا نشان دهنده‌ی میزان ثبات یا همبستگی قابل قبول در فرایند کدگذاری است. بدین منظور پس از فرایند کدگذاری از مقایسه‌ی نظر پژوهش‌گر با دو خبره‌ی دیگر استفاده شده است. حداقل مقدار این شاخص ۰.۶ است و مقدار ۰.۸ نشان می‌دهد که توافق بین دو ارزیاب ایده‌آل است. مقدار این شاخص با استفاده از نرم افزار spss نسخه‌ی ۲۴ در سطح معنی داری ۰.۰۰۰۰ مقدار ۰.۷۵ محاسبه شده است. بنابراین با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی داری از مقدار ۰.۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود که این امر نشان دهنده‌ی پایایی مناسب کدهای استخراجی است.

محقق برای حصول اطمینان از روایی محتوایی و صوری در بخش کمی (پرسشنامه)، چند راهبرد را در پیش گرفت. در مورد اعتبار سازه از دو نوع اعتبار همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار Smart-Pls 3 استفاده کرد. در بررسی اعتبار همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰.۵۸ بود (آماره تی) یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰.۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج شده^۶ (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰.۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج شده آن بود؛ لذا می‌توان گفت که اعتبار هم‌گرای سازه‌های مدل تأیید می‌شوند.

¹ Kolmogorov- Smirnov (K-S) Friedman Test

² Credibility

³ Transferability

⁴ Dependability

⁵ Confirmability

⁶ Average Variance Extracted

در بررسی اعتبار و اگر نیز از آزمون فورنل و لارکر و آزمون بار عرضی^۱ استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته‌ها نشان داد، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود؛ همچنین نتایج آزمون بار عرضی نشان داد، بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده پذیرهای دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل بود و از طرف دیگر بار عاملی هر متغیر مشاهده پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰.۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر بود. بنابراین نتایج این دو آزمون بیانگر روایی و اگر بود. همچنین برای بررسی روایی محتوایی در بخش کمی، از ضریب نسبی روایی محتوا^۲ (CVR) استفاده شد که توسط لاوشی طراحی شده است. به منظور محاسبه این شاخص از نظرات ۲۰ خبره استفاده شد که برابر ۰.۶ حاصل شد. مطابق جدول لاوشی حداقل مقدار روایی به ازای ۲۰ نفر متخصص، ۰.۴۲ ذکر شده است. بنابراین از آنجا که ۰.۶ بزرگتر از ۰.۴۲ است، این نشان دهنده این است که پرسشنامه از روایی لازم برخوردار می‌باشد. برای پایایی بخش کمی از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۳ با استفاده از نرم‌افزار SPSS 26 استفاده شد. مقادیر پایایی مقادیر این دو ضریب برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰.۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود.

یافته‌ها

با توجه به اینکه استراتژی پژوهش در بخش کیفی تحلیل مضمون (تم) بوده است. ابتدا پژوهشگر می‌بایست واحدهای معنادار مستخرج از متون مصاحبه را ویرایش و سپس اقدام به کدگذاری محتوای مصاحبه کند. براون و کلارک (۲۰۰۶) در این خصوص پیشنهاد می‌کنند، حداقل یکبار قبل از شروع کدگذاری، کل داده‌ها مطالعه شود؛ در این حالت، به هنگام مطالعه متن، برخی از ایده‌ها و الگوها شناخته خواهد شد. در این گام است که ایده‌های خوبی درباره کدگذاری‌ها و الگوها شکل می‌گیرد. در این پژوهش محقق، پس از انجام ۱۳ مصاحبه با خبرگان، کدهای تکراری ایجاد شد و ۲ مصاحبه نیز برای حصول اطمینان انجام شد که در نهایت محقق با ۱۵ مصاحبه عمیق با خبرگان به نقطه‌ی اشباع نظری رسیده است. مرحله بعدی تحلیل مضمون مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده است. در این گام، در مجموع تعداد ۶۷۳ کد اولیه از مجموع مصاحبه‌ها استخراج شد. پس از حذف کدهای تکراری و تعدیل آن‌ها در نهایت تعداد ۴۶۶ کد ثانویه وارد فرآیند تحلیل شدند. در مرحله بعد مضامین پایه که نزدیک‌ترین مضامین به صحبت‌های مشارکت کنندگان است که مستقیم از بین گفته‌های آنان حاصل می‌شود. سپس مضامینی که محتوای مشترکی دارند در دسته‌ای به عنوان مضامین سازمان دهنده قرار می‌گیرد و بعد از کنار هم قرار دادن مضامین سازمان دهنده مضامین فراگیر حاصل می‌شود که از بالاترین سطح انتزاع برخوردار است. یافته‌های پژوهش در این بخش در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. ابعاد و شاخص‌های مربیگری مدیران در بانک‌های دولتی (منبع: محقق)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
تکنولوژی	بهبود زیرساخت‌های مناسب و استفاده از فناوری‌های الکترونیک و مجازی	استفاده از زیرساخت‌های مناسب سخت و نرم افزاری در سازمان ایجاد شبکه و سیستم‌های پشتیبانی فناوری اطلاعات اجرای پروتکل‌های امنیتی
افزایش مهارت‌های آموزشی/ارتباطی	طراحی و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی افزایش کارایی سیستم ایجاد کتابخانه دیجیتال	

¹ Cross Loadings

² Content Validity Ratio

³ Composite Reliability (CR)

افزایش کیفیت و کمیت یادگیری بررسی استانداردهای فناوری اطلاعات ایزو (تضمین کیفیت، امنیت، و اطمینان در خدمات و فرآیندهای مرتبط با فناوری اطلاعات) نقش استانداردهای ایزو در بهبود فناوری اطلاعات چالشهای اجرای استانداردهای فناوری اطلاعات ایزو و راه‌حل‌های مؤثر پیاده‌سازی استانداردهای ایزو به عنوان یک تصمیم استراتژیک	فاصله کم از استانداردهای جهانی (ایزو)	
افزایش مهارت کار تیمی افزایش دانش مربی‌گری تشکیل اتاق فکر در سازمان در هنگام تصمیم‌گیری	مشارکت یادگیری	فرهنگ
ایجاد فرهنگ مربی‌گری در مدیریت ارشد سازمان و همچنین کارکنان آموزش و پرورش نیروی انسانی تقویت ویژگی‌های رفتاری و روانشناختی (اعتماد به نفس و...)	فرهنگ شخصی	فرهنگ
شفافیت ریسک‌ها رسمیت دادن به ریسک‌ها واکنش مناسب به ریسک و پذیرش افزایش ریسک پذیری در سازمان توسط مدیران ارشد	ریسک‌پذیری	ریسک‌پذیری
کشف پتانسیل‌های جدید و خلاق اهمیت بخشی به ریسک ارتقا ارتباطات مؤثر در کارکنان و مدیران ایجاد فضای اعتماد و صداقت در سازمان کسب توسعه فردی افزایش خود آگاهی	صلاحیت شخصی	صلاحیت شخصی
محسوب شدن خلاقیت و نوع آوری به عنوان یک ارزش بها دادن به اندیشه و نظر دانشمندان تجربه اندوزی/ درس آموزی احترام و ارج گذاشتن به دانش و علم ایجاد فرهنگ پذیرش اشتباه در میان افراد سازمان بهبود عملکرد سازمانی	تشویق نوع آوری و خلاقیت تکریم دانشمندان سازمانی	تشویق نوع آوری و خلاقیت تکریم دانشمندان سازمانی
برنامه‌ریزی در سازمان ارزیابی عملکرد مؤثر و کارآمد آسیب شناسی جهت ارتقاء عملکرد داشتن اهداف قابل دسترسی داشتن نیروی توانمند نگرش مثبت به اهداف مربی‌گری و روش‌های جدید برای توانمندسازی کارکنان جذب، حفظ و توسعه منابع انسانی متعهد مدیریت انگیزه ذهنی کارکنان همدلی با کارکنان اعتماد به کارکنان انعطاف در مهارت‌ها قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های منعطف مشاغل منعطف آگاهی از نیازهای مشتریان و تصمیم‌گیری‌های به موقع کارکنان مهارت ایجاد، کسب و انتقال دانش و بینش جدید یادگیری و توسعه ظرفیت‌های فردی رهبری اندیشمند تفویض اختیار در تصمیم‌گیری آزادی عمل در انجام وظایف محوله	فرهنگ پذیرش شکست و اشتباه	فرهنگ پذیرش شکست و اشتباه
طراحی سیستم مدیریت عملکرد جهت ارتقاء عملکرد هدف گذاری بلند مدت متعهدانه (منابع انسانی) رهبری بالنده (تحول‌گرا)	استراتژی	استراتژی
ساختار ارگانیک و یا منعطف ساختار یادگیرنده عدم تمرکز (تفویض اختیار) رسمیت کم	ساختار	ساختار

فرايند	ساختر تخت يا مسطح يا سلسله مراتب كم افزايش مهارت‌هاى شغلى	كاهش سطوح مديريتى در سازمان ارتقاى مهارت‌هاى عمومى مشاغل ارتقاى مهارت‌هاى تخصصى مشاغل آينده‌نگرى در خصوص شناسايى مهارت‌هاى شغلى آينده مشاركت ميان اعضاى سازمان مديريت استرس و هيجانات بين مدير و متربى افزايش اعتماد و اطمينان بين مدير و متربى آموزش دوره مربي‌گرى مديران و كاركنان آموزش تفكر خلاق آموزش اخلاق حرفه‌اى مديران و كاركنان
توانا سازى و يادگيرى مديران و كاركنان	تعيين معيارهاى موفقيت و پيشرفت در فرايند كارى بكارگيرى مديريت دانش	مشخص شدن معيارهاى موفقيت در پيشرفت فرايندهاى كارى اشتراك‌گذارى و تسهيم دانش ذخير دانشى (ايجاد حوضچه دانش) تجزيه و تحليل مستمر فرايندها افزايش كارآمدى فرايندها طراحى مجدد فرايند
ويژگى‌هاى شخصيتى مديران و كاركنان	ويژگى‌هاى شخصيتى مديران و كاركنان	بهبود ويژگى‌هاى روانشناختى مديران و كاركنان مانند اعتماد به نفس، عزت نفس و غيره ايجاد روحيه مسئوليت‌پذيرى ايجاد رفتار و نگرش مربي‌گرى در مديران و كاركنان ايجاد روحيه مشاركت پذيرى
توانايى حل تعارضات در سازمان	افزايش رضايت شغلى افزايش تعهد سازمانى	مهارت و توانايى در حل تعارضات موجود در سازمان احساس رضايت شغلى كاركنان در حين انجام كار افزايش دلبستگى كاركنان به سازمان (تعهد عاطفى) افزايش وابستگى كاركنان به سازمان (تعهد اخلاقى)

مطابق جدول (۱) مولفه‌هاى موثر بر مربي‌گرى مديران در بانك‌هاى دولتى تهران حاصل شد كه شامل: ساختار (ساختار تخت با سلسله مراتب كم، ساختار ارگانيك يا منعطف، ساختار يادگيرنده، تفويض اختيار، رسميت كم)، فرايند (افزايش مهارت‌هاى شغلى، همكارى مشترك ميان مديران و كاركنان، تواناسازى و يادگيرى مديران و كاركنان، تعيين معيارهاى موفقيت و پيشرفت در فرايند كارى، پايش مستمر فرايندهاى سازمانى و بكارگيرى مديريت دانش)، استراتژى (هدف‌گذارى بلندمدت، طراحى سيستم مديريت عملكرد براى ارزيابى مستمر، رهبرى بالنده (تحول گرا، متعهدانه (منابع انساني))، تكنولوژى (بهبود زيرساخت‌هاى مناسب و استفاده از فناورى الكترونيك و مجازى)، افزايش مهارت‌هاى آموزشى/ ارتباطى الكترونيكى، فاصله كم از استانداردهاى جهانى (ايزو))، فرهنگ (تشويق نوع‌آورى و خلاقيت، مشاركت يادگيرى، فرهنگ مربي‌گرى، افزايش ريسك‌پذيرى، افزايش صلاحيت شخصى، فرهنگ پذيرش شكست و اشتباه، تكريم دانشمندان سازمانى)، رفتار (ويژگى‌هاى شخصيتى مديران و كاركنان، افزايش رضايت شغلى، توانايى حل تعارضات، افزايش ميزان تعهد سازمانى) مى‌باشند.

دراين بخش ابتدا به بررسى اطلاعات جمعيت شناختى پاسخگويان پرداخته شده (جدول ۲) و سپس با استفاده از تحليل عاملى تأييدى به آزمون اعتبار مدل پرداخته شده است. جامعه‌ى آمارى اين پژوهش را مديران و كاركنان بانك‌هاى دولتى در شهر تهران تشكيل داده‌اند. پرسشنامه‌هاى «اعتبارسنجى» و «بررسى وضع موجود» ميان ۱۰۸ نفر از اين افراد توزيع شد. بر اساس اطلاعاتى كه آن‌ها از طريق پرسشنامه در اختيار گذاشتند ويژگى‌هاى آمارى جامعه‌ى تحقيق جدول (۲) ارائه شد.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۲. ترکیب ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان (منبع: محقق)

درصد	فراوانی	متغیرهای جمعیت‌شناسی	
	۳۸.۹	۴۲	زن
	۶۱.۱	۶۶	مرد
	۲۳.۱	۲۵	کارشناسی
	۶۳.۹	۶۹	کارشناسی ارشد
	۱۳	۱۴	دکتری
	۲۲.۲	۲۴	کمتر از ۱۰ سال
	۴۶.۳	۵۰	۱۰-۲۰ سال
	۳۱.۵	۳۴	بیشتر از ۲۰ سال

در این پژوهش، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت تعیین نحوه‌ی آزمون (پارامتریک یا ناپارامتریک) که آیا توزیع نرمال دارند یا خیر، استفاده می‌شود. نتایج این بخش نشان داد که آزمون معنی‌دار است زیرا سطح معناداری برای پرسشنامه‌های از ۰.۰۵ بزرگتر بوده است. بنابراین داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند و باید از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود. برای انجام کافی بودن حجم نمونه از آزمون KMO استفاده شده است. شاخص KMO نیز در این پژوهش در سطح معناداری ۰.۰۰۰ عدد ۰.۸۲۸ می‌باشد که این عدد چون بالای ۰.۷ است لذا کفایت حجم نمونه تایید می‌شود. آزمون بارتلت، ماتریس همبستگی را با ماتریس صفر بررسی می‌کند و می‌گوید که تفاوت میان آن‌ها معنادار است یا نه. در این بخش، عدد sig برابر ۰.۰۰۰ به دست آمده که نشان از تفاوت معنادار ماتریس همبستگی با ماتریس صفر است. برای بررسی معناداری تاثیر متغیرهای پژوهش از آزمون ANOVA استفاده می‌شود. به عبارت دیگر در این بخش مشخص می‌شود که مولفه‌های پرسشنامه (ساختار، فرایند، استراتژی، فرهنگ و رفتار) دارای تاثیر معناداری در مریگیری مدیران سازمان‌های دولتی هستند؟ نتایج به دست آمده از این آزمون در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج معناداری تاثیر مولفه‌های پژوهش بر مریگیری مدیران سازمان‌های دولتی (منبع: محقق)

مولفه‌های پژوهش	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	sig
ساختار	۱۰۹۷۴.۹۸۹	۲۷	۴۰۶.۴۸۱	۴۹۱.۴۷۳	۰.۰۰۰
	۶۲.۸۵۷	۷۶	۰.۸۲۷		
	۱۱۰۳۷.۸۴۶	۱۰۳			
فرایند	۳۰۷۲۴.۰۲۷	۲۷	۱۱۳۷.۹۲۷	۴۱۴۶.۴۱۹	۰.۰۰۰
	۲۰.۸۵۷	۷۶	۰.۲۷۴		
	۳۰۷۴۴.۸۸۵	۱۰۳			
استراتژی	۱۴۹۳۳.۶۷۲	۲۷	۵۵۳.۰۹۹	۲۹۸.۴۲۷	۰.۰۰۰
	۱۴۰.۸۵۷	۷۶	۱.۸۵۳		
	۱۵۰۷۴.۵۲۹	۱۰۳			
تکنولوژی	۱۳۰۰۲.۴۸۹	۲۷	۴۸۱.۵۷۴	۲۴۲.۶۱۱	۰.۰۰۰
	۱۵۰.۸۵۷	۷۶	۱.۹۸۵		
	۱۳۱۵۳.۳۴۶	۱۰۳			
فرهنگ	۱۳۰۰۲.۴۸۹	۲۷	۴۸۱.۵۷۴	۲۴۲.۶۱۱	۰.۰۰۰
	۱۵۰.۸۵۷	۷۶	۱.۹۸۵		
	۱۳۱۵۳.۳۴۶	۱۰۳			
رفتار	۶۰۷۴۸.۹۱۳	۲۷	۲۲۴۹.۹۶۰	۱۶۷۶.۴۴۱	۰.۰۰۰
	۱۰۲.۰۰۰	۷۶	۱.۳۴۲		
	۶۰۸۵۰.۹۱۳	۱۰۳			

در جدول (۴) ستون سطح معناداری (sig) چنانچه از ۰.۰۵ بزرگتر باشد یعنی آن مولفه در مربیگری مدیران سازمانهای دولتی تأثیری ندارد. این عدد برای تمام مولفه‌های پرسشنامه از ۰.۰۵ کوچکتر شده است بنابراین تمامی مولفه‌های مذکور در مربیگری مدیران سازمانهای دولتی تأثیر معناداری دارند. در ادامه برای ارتباط متغیرهای پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می‌شود. نتایج آزمون پیرسون به شرح جدول (۴) می‌باشد.

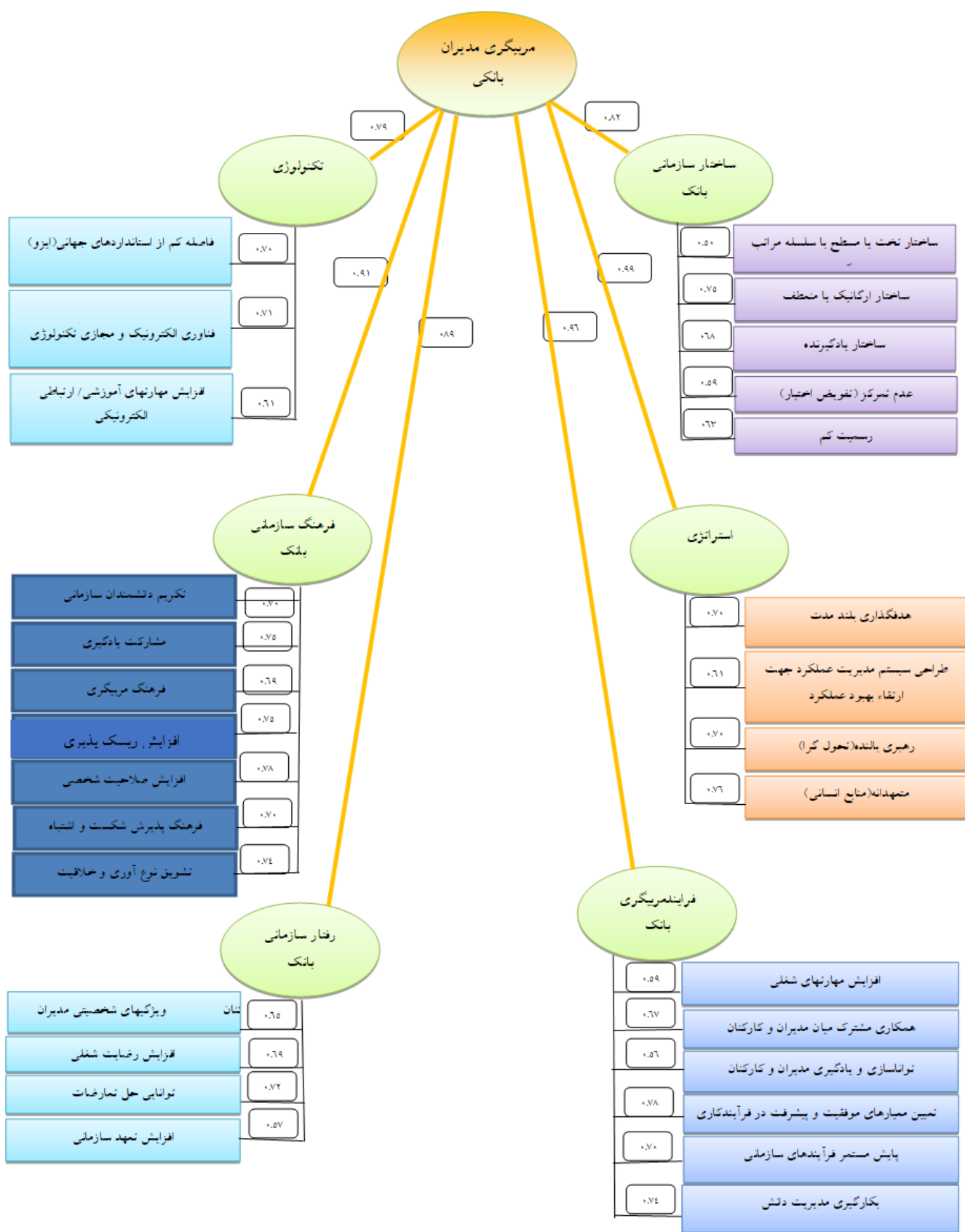
جدول ۴. نتایج آزمون همبستگی پیرسون مولفه‌های پژوهش (منبع: محقق)

ارتباط متغیرهای وابسته با متغیر مستقل (مربیگری مدیران سازمانهای دولتی)	سطح معناداری	میزان همبستگی (درصد)
ساختار	۰.۰۰۰	۷۴.۲
فرایند	۰.۰۰۰	۹۲.۵
استراتژی	۰.۰۰۰	۸۸.۷
تکنولوژی	۰.۰۰۰	۸۷.۷
فرهنگ	۰.۰۰۰	۹۱.۸
رفتار	۰.۰۰۰	۸۷.۵

بررسی جدول (۴) نشان می‌دهد بیشترین میزان همبستگی میان مربیگری مدیران سازمانهای دولتی با فرایند است که ۹۲.۵ درصد با یکدیگر همبستگی دارند. این نشان دهنده این است که با ارتقای فرایند، مربیگری مدیران سازمانهای دولتی به اندازه‌ی ۹۲.۵ درصد ارتقا می‌یابد و مولفه ساختار با همبستگی ۷۴.۲ درصد کمترین میزان همبستگی را نشان داده است. برای ترسیم مدل پژوهش از مسیر معادلات ساختاری با برنامه لیزرل استفاده شده است. براساس نتایج این بخش بار عاملی همه‌ی ابعاد پرسشنامه بالاتر از ۰.۳ است که نشان دهنده بارعاملی قابل قبول است. مقدار شاخص ریشه میانگین مجذورات خطاهای تخمین^۱ برابر ۰.۰۶۸ به دست آمده است که نشان دهنده‌ی تایید مطلوب مدل است زیرا باید این مقدار کمتر از ۰.۱ باشد. مقدار شاخص برازندگی تطبیقی^۲ نیز در این مدل برابر ۰.۹۸ به دست آمده و از آنجا که بزرگتر از ۰.۹ است نشان می‌دهد که مدل مطلوب است. بنابراین جمع‌بندی نتایج معادلات ساختاری نشان می‌دهد که ابعاد به خوبی بر متغیرهای پژوهش بار شده‌اند و می‌توانند توصیف مناسبی از متغیرها به عمل آورند. همچنین معناداری ضرایب مسیر و پارامترهای بدست آمده نیز نشان داد که تمامی ضرایب بدست آمده معنادار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آنها از عدد ۱.۹۶ بزرگتر و از عدد ۱.۹۶- کوچکتر بود. بنابراین همه شاخص‌های شناسایی شده معناداری ضرایب بدست آمده آنها مورد تایید قرار گرفت. در شکل (۱) مدل نهایی تحلیلی تحقیق نشان داده شده است.

^۱ RMSEA

^۲ CFI



شکل ۱. مدل تحلیلی نهایی تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق مدل مربی‌گری مدیران بانک‌های دولتی شهر تهران طراحی شد. در این مدل ابعاد اصلی مربی‌گری مدیران شامل: بعد ساختار سازمانی بانک (شامل مولفه‌های: ساختار ارگانیکی و یا منعطف، ساختار یادگیرنده، عدم تمرکز (تفویض اختیار)، رسمیت کم و ساختار تخت یا مسطح با سلسله مراتب کم)، بعد فرایند مربی‌گری بانک (شامل مولفه‌های: مهارت شغلی، همکاری مشترک میان مدیران و کارکنان، آموزش کارکنان، تواناسازی و یادگیری مدیران و کارکنان، تعیین معیارهای موفقیت و پیشرفت در فرآیند کاری، بکارگیری مدیریت دانش و پایش مستمر فرآیندهای سازمانی)، بعد استراتژی مربی‌گری بانک (شامل چهارمولفه طراحی سیستم مدیریت عملکرد جهت ارتقاء عملکرد، هدف-گذاری بلندمدت، متعهدانه (منابع انسانی) و هبری بالنده (تحول‌گرا))، بعد تکنولوژی سازمانی بانک (شامل سه مولفه بهبود زیرساخت‌های مناسب و استفاده از فناوری‌های الکترونیک و مجازی، افزایش مهارت‌های آموزشی/ارتباطی و فاصله کم از استانداردهای جهانی (ایزو))، بعد فرهنگ سازمانی بانک (شامل هفت مولفه مشارکت یادگیری، فرهنگ شخصی، ریسک‌پذیری، صلاحیت شخصی، تشویق نوآوری و خلاقیت، تکریم دانشمندان سازمانی و فرهنگ پذیرش شکست و اشتباه)، بعد رفتار (شامل چهار مولفه ویژگی‌های شخصیتی مدیران و کارکنان، توانایی حل تعارضات در سازمان، افزایش رضایت شغلی و افزایش تعهد سازمانی) می‌باشد.

در بخش کیفی پژوهش بررسی اعتبار مدل مربی‌گری مدیران بانک‌های دولتی تهران مورد بررسی قرار گرفت، ضمن اخذ نظرات خبرگان، برای کلیه سازه‌ها عملیات تحلیل عاملی تأییدی اجراء گردید. یافته‌ها حاکی از آن بود که مدل طراحی شده و تمامی ابعاد و مولفه‌های آن برازندگی خوبی با داده‌های گردآوری شده داشته است. در مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، سؤالات اساسی مطرح شده این بود که آیا مدل‌های مورد نظر برای اندازه‌گیری؛ مناسب هستند یا خیر؟ برای پاسخ به این پرسش، روایی هم‌گرا، روایی واگرا و کیفیت مدل اندازه‌گیری مورد آزمون قرار گرفت. با نگاهی با نتایج خروجی نرم افزار لیزرل در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معنی‌داری مدل، مشخص شد که شاخص‌های برازش مدل در وضعیت مناسبی قرار دارند. همچنین معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده نشان داد که تمامی ضرایب بدست آمده معنادار شده‌اند. به عبارتی معناداری ضرایب بدست آمده برای این شاخص‌ها مورد تایید قرار گرفت.

براساس نتایج به دست آمده، اولین بعد مدل، ساختار سازمانی بانک است که شامل دو مولفه قانون‌گرایی در بانک و طراحی سازمان یادگیرنده است. در بانک‌های دولتی، پابندی به قوانین و مقررات یک ضرورت است. با این حال، قانون‌گرایی بیش از حد می‌تواند مانع انعطاف‌پذیری و نوآوری شود. برای مثال، اگر قوانین به گونه‌ای باشند که مدیران نتوانند به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند، فرایند مربی‌گری ممکن است با کندی مواجه شود. طراحی سازمان یادگیرنده به معنای ایجاد ساختاری است که در آن یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌ها تشویق می‌شود. در چنین سازمانی، مدیران و کارکنان به طور مداوم دانش و تجربیات خود را به اشتراک می‌گذارند و از یکدیگر یاد می‌گیرند. این امر به بهبود فرایند مربی‌گری کمک می‌کند. نتایج مطالعه هکل و سامسون (۲۰۲۳) نیز نشان داد که ارزش‌ها و اهداف مشترک درخصوص یادگیری، به دلیل انعطاف‌پذیری و تمرکز بر توسعه کارکنان، عملکرد بهتری در زمینه مربی‌گری دارند (Hackel & Samson, 2023) که با مولفه‌ی طراحی سازمان یادگیرنده در مدل حاضر همسو است. طبق نتایج مطالعه واحدی و همکاران (۱۴۰۳) بازآفرینی شغلی کارکنان بر فرایند مربی‌گری تاثیر دارند که با ویژگی‌های ساختاری شناسایی شده در این مطالعه همخوانی دارد (Vahedi et al., 2024).

دومین بعد مدل، فرایند مربی‌گری بانک است که شامل پنج مولفه مهارت‌های شغلی، همکاری مشترک میان مدیران و کارکنان، آموزش کارکنان، درک پیامدهای مربی‌گری و آموزش مدیران است. توسعه مهارت‌های شغلی کارکنان و مدیران به آن‌ها کمک می‌کند تا وظایف خود را به طور موثرتری انجام دهند. این امر به ویژه در بانک‌ها، که با مسائل پیچیده مالی و مشتریان متنوع سروکار دارند، اهمیت دارد. همکاری مشترک بین مدیران و کارکنان به ایجاد اعتماد و بهبود ارتباطات کمک می‌کند. این امر باعث می‌شود که مربی‌گری به جای یک فرایند یک‌طرفه، به یک تعامل دوسویه تبدیل شود. آموزش مستمر به مدیران و کارکنان کمک می‌کند تا با آخرین روش‌ها و فناوری‌ها آشنا شوند و بتوانند در محیط رقابتی بانک‌داری موفق عمل کنند. در نهایت این که مدیران باید بدانند که مربی‌گری چه تأثیری بر عملکرد فردی و سازمانی دارد. این درک این پیامدها به آن‌ها کمک می‌کند تا با انگیزه بیشتری در فرایند مربی‌گری مشارکت کنند. نتایج مطالعات بلوکی و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد که دانش و تخصص، مهارت‌های مدیریت و رهبری از عوامل کلیدی در موفقیت مربی‌گری است (Bolouki Korandeh et al., 2020) که با نتایج این تحقیق همخوانی دارد. در مطالعه جهانگیری و همکاران (۱۳۹۸) رابطه حمایتی مبتنی بر اعتماد (Jahangiri et al., 2019) و در مطالعه سیمن و همکاران (۲۰۲۴) نیز مهارت‌های رهبری به عنوان متغیر تأثیرگذار بر مربی‌گری شناخته شده است (Seemann et al., 2024) که با نتایج این تحقیق همخوانی دارد.

سومین بعد مدل، استراتژی مربی‌گری بانک است که شامل مولفه‌های هدف‌گذاری بلندمدت بانک، سیاست‌گذاری مدیران بانک، ایجاد برنامه‌های منتورینگ و درک چالش‌هاست. استراتژی مربی‌گری باید با اهداف بلندمدت بانک همسو باشد. برای مثال، اگر بانک قصد دارد در حوزه‌های جدید مالی فعالیت کند، مربی‌گری باید بر توسعه مهارت‌های مرتبط با این حوزه‌ها متمرکز شود. مدیران باید سیاست‌هایی را تدوین کنند که از فرایند مربی‌گری حمایت کند. این سیاست‌ها می‌توانند شامل تشویق مدیران و کارکنان به مشارکت در برنامه‌های مربی‌گری باشد. منتورینگ به عنوان یک ابزار قدرتمند در توسعه رهبری و کارکنان شناخته شده است؛ این برنامه‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا از تجربیات مدیران با تجربه‌تر یاد بگیرند. مدیران باید چالش‌های پیش‌روی بانک را درک کنند و برنامه‌های مربی‌گری را به گونه‌ای طراحی کنند که به حل این چالش‌ها کمک کند. در مطالعه سیمن و همکاران (۲۰۲۴) استفاده از تجربه مربی‌گری به عنوان متغیر تأثیرگذار در موفقیت فرایند مربی‌گری شناخته شده است (Seemann et al., 2024) که با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد. هکل و سامسون (۲۰۲۳) بر وجود استراتژی حمایتی در موفقیت فرایند مربی‌گری تأکید نموده‌اند (Hackel & Samson, 2023) که با نتایج این مطالعه همخوانی دارد. مطالعات گاروی پسمور و وودوارد (۲۰۱۴) نشان داد که استراتژی‌های مربی‌گری باید با اهداف سازمانی هماهنگ باشند که با مولفه‌ی هدف‌گذاری بلندمدت (Garvey Passmore & Woodward, 2023) در مدل حاضر همسو است.

چهارمین بعد مدل، بعد تکنولوژی سازمانی بانک است که شامل مولفه‌های استفاده درست از توانمندی‌های سخت‌افزاری و مهارت‌های کارکنان، استفاده از تجهیزات قدیمی در بانک، فاصله از استانداردهای جهانی می‌باشد. استفاده بهینه از تکنولوژی و مهارت‌های کارکنان می‌تواند به بهبود فرایند مربی‌گری کمک کند. برای مثال، استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت یادگیری (LMS) می‌تواند فرایند آموزش را تسهیل کند. استفاده از تجهیزات قدیمی می‌تواند مانع پیشرفت شود. برای مثال، اگر سیستم‌های بانکی قدیمی باشند، ممکن است نتوانند از آخرین فناوری‌های آموزشی پشتیبانی کنند. بانک‌هایی که از استانداردهای جهانی فاصله دارند، ممکن است در رقابت با بانک‌های بین‌المللی دچار مشکل شوند. این امر می‌تواند بر کیفیت مربی‌گری تأثیر منفی بگذارد. طبق نتایج مطالعه بلوکی و همکاران (۱۳۹۹) بکارگیری تکنیک‌های

آموزشی (Bolouki Korandeh et al., 2020) و طبق نتایج مطالعه کولسان و همکاران (۲۰۲۳) نوآوری در بکارگیری روش‌ها بر موفقیت فرایند مربی‌گری تأثیر دارد (Coulson-Thomas, 2023) که با نتایج این مطالعه همخوانی دارد.

پنجمین بعد مدل، فرهنگ سازمانی بانک است که شامل مولفه‌های مشارکت یادگیری، فرهنگ شخصی، ریسک‌پذیری و صلاحیت شغلی است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که در سازمان‌هایی که فرهنگ مشارکت یادگیری قوی است، کارکنان و مدیران به طور فعال در فرایند یادگیری و توسعه مشارکت می‌کنند. این امر به بهبود مربی‌گری کمک می‌کند. فرهنگ شخصی به معنای ارزش‌ها و باورهای فردی است که بر رفتار کارکنان و مدیران تأثیر می‌گذارد. اگر فرهنگ شخصی با اهداف سازمانی همسو باشد، فرایند مربی‌گری موفق‌تر خواهد بود. سازمان‌هایی که ریسک‌پذیری را تشویق می‌کنند، به کارکنان و مدیران اجازه می‌دهند تا روش‌های جدید را امتحان کنند و از اشتباهات خود یاد بگیرند. این امر به ایجاد یک محیط پویا و نوآور کمک می‌کند. صلاحیت شغلی به معنای داشتن مهارت‌ها و دانش لازم برای انجام وظایف شغلی است. کارکنان و مدیرانی که از صلاحیت شغلی بالایی برخوردار هستند، بهتر می‌توانند در فرایند مربی‌گری مشارکت کنند. نتایج مطالعات تحقیقات سیمن و همکاران (۲۰۲۴) و سحر و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی یادگیرنده و مشارکت کارکنان از عوامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها هستند (Sahar & Siddiqui, 2023; Seemann et al., 2024). این یافته با مولفه‌های مشارکت یادگیری و فرهنگ شخصی در مدل حاضر همسو است. نتایج مطالعه آپریانی و همکاران (۲۰۲۳) مبنی بر تأثیر مهارت‌های مربی‌گری (Apriani et al., 2023) و مطالعه مک کارتی و میلنر (۲۰۱۹) مبنی بر تأثیر توانایی و انگیزه بر مربی‌گری (McCarthy & Milner, 2013) با مولفه صلاحیت شغلی در مدل حاضر همسو است.

ششمین بعد مدل، رفتار سازمانی بانک است که شامل مولفه‌های ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و ویژگی‌های شخصیتی مدیران است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که کارکنانی که از نظر شخصیتی انعطاف‌پذیر، مسئولیت‌پذیر و دارای مهارت‌های ارتباطی قوی هستند، بهتر می‌توانند در فرایند مربی‌گری مشارکت کنند. مدیرانی که دارای هوش هیجانی بالا، توانایی رهبری و مهارت‌های ارتباطی قوی هستند، بهتر می‌توانند کارکنان را راهنمایی و حمایت کنند. طبق نتایج مطالعه بلوکی و همکاران (۱۳۹۹) اخلاق و ویژگی‌های شخصی به عنوان یک عامل مهم در فرایند مربی‌گری است (Bolouki Korandeh et al., 2020) که با مولفه ویژگی‌های شخصیتی مدیران در مدل حاضر همسویی دارد. تفاوت پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده قبل آن است که این پژوهش به طور خاص بر بانک‌های دولتی تهران متمرکز است، در حالی که بسیاری از تحقیقات پیشین در زمینه مربی‌گری در سازمان‌های خصوصی، صنایع مختلف یا حتی در سطح بین‌المللی انجام شده‌اند. بانک‌های دولتی به دلیل ساختار سازمانی خاص، قوانین و مقررات دولتی، و چالش‌های منحصر به فردی که با آن‌ها مواجه هستند، ممکن است نیازها و الزامات متفاوتی در زمینه مربی‌گری داشته باشند. برای مثال، قانون‌گرایی شدید و استفاده از تجهیزات قدیمی در بانک‌های دولتی ممکن است چالش‌هایی ایجاد کند که در سازمان‌های خصوصی یا بین‌المللی کمتر مشاهده می‌شود. این پژوهش شش بعد اصلی (ساختار سازمانی، فرایند مربی‌گری، استراتژی مربی‌گری، تکنولوژی سازمانی، فرهنگ سازمانی و رفتار) و مولفه‌های مرتبط با هر بعد را بررسی می‌کند. برخی از این مولفه‌ها، مانند "قانون‌گرایی در بانک" یا "استفاده از تجهیزات قدیمی"، در تحقیقات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ در حالی که تحقیقات پیشین بیشتر بر فرایند مربی‌گری، مهارت‌های شغلی و همکاری مشترک تمرکز داشته‌اند، این پژوهش به ابعاد گسترده‌تری مانند تکنولوژی سازمانی و قانون‌گرایی نیز پرداخته است. این امر نشان می‌دهد که موفقیت مربی‌گری در بانک‌های دولتی تهران به عوامل ساختاری و فناورانه نیز وابسته است. این پژوهش به چالش‌های خاص بانک‌های دولتی، مانند فاصله از استانداردهای جهانی، استفاده از تجهیزات قدیمی

و قانون‌گرایی شدید، پرداخته است. این چالش‌ها ممکن است در تحقیقات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته باشند. بانک‌های دولتی تهران ممکن است با چالش‌هایی مانند کمبود منابع، استفاده از فناوری‌های قدیمی و محدودیت‌های قانونی مواجه باشند که بر فرایند مربی‌گری تأثیر می‌گذارند. این پژوهش به طور خاص به این چالش‌ها پرداخته است. این پژوهش به طور خاص بر فرهنگ سازمانی (مانند مشارکت یادگیری و ریسک‌پذیری) و رفتارهای فردی (مانند ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و مدیران) نیز تأکید کرده است که در تحقیقات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته باشد.

یافته‌های این پژوهش می‌تواند در اتخاذ تدابیر و تمهیداندیشی درخصوص مربیگری مدیران بانک‌های دولتی مؤثر باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت توجه ویژه به مدل مربیگری مدیران بانک‌های دولتی ضروری است؛ زیرا این مدل به چالش‌ها و نیازهای خاص بانک‌های دولتی تهران پاسخ می‌دهد. اجرای این مدل می‌تواند به بهبود فرایند مربی‌گری، توسعه مهارت‌های مدیران و کارکنان، و در نهایت افزایش عملکرد سازمانی کمک کند. برای دستیابی به این اهداف، بانک‌ها باید روی بهبود ساختار سازمانی، به‌روزرسانی تکنولوژی، توسعه فرهنگ سازمانی و تقویت رفتارهای فردی تمرکز کنند. این اقدامات نه تنها به موفقیت مربی‌گری کمک می‌کنند، بلکه بانک‌ها را در رقابت با سازمان‌های دیگر نیز تقویت خواهند کرد. بنابراین براساس نتایج به دست آمده می‌توان چنین استدلال کرد که بانک‌های دولتی شهر تهران به منظور مربیگری مدیران باید به ترتیب پیشنهادات زیر گام بردارد تا، پیامدهای مطلوب حاصل شود

جهت تقویت مولفه استراتژی مربیگری پیشنهاد می‌گردد: همسوسازی استراتژی مربی‌گری بانک با اهداف بلند مدت بانک صورت گیرد، برای برنامه‌های مربی‌گری اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری تعیین شود و برای انتقال تجربیات مدیران ارشد به مدیران جوان برنامه‌های منتورینگ ایجاد شود جهت تقویت فرهنگ مربیگری نیز پیشنهاد می‌شود: از طریق برگزاری کارگاه‌ها، سمینارها و جلسات تبادل نظر فرهنگ سازمانی مشوق یادگیری و نوآوری ایجاد شود و فضای مشوق ریسک‌پذیری و آزمایش ایده‌های جدید جهت تشویق به ایده پردازی و حمایت از ایده‌ها فراهم شود. جهت تقویت تکنولوژی مربیگری پیشنهاد می‌شود: به‌روزرسانی تجهیزات و سیستم‌های بانکی برای همگام شدن با استانداردهای جهانی از طریق استفاده بهینه از فناوری‌های روز برای تسهیل فرایند مربی‌گری صورت گیرد، دوره‌های آموزشی آنلاین و پیگیری پیشرفت کارکنان با استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت یادگیری ارائه شود و کارکنان برای استفاده مؤثر از فناوری‌های جدید آموزش ببینند. جهت تقویت فرایند مربیگری پیشنهاد می‌شود: برنامه‌های مربی‌گری ساختارمند و هدف‌مند مانند: دوره‌های آموزشی منظم برای مدیران و کارکنان در زمینه‌های مهارت‌های شغلی، رهبری و ارتباطات طراحی و برگزار شود، سیستم‌های بازخورد مستمر برای ارزیابی اثربخشی برنامه‌های مربی‌گری ایجاد گردد و همکاری مشترک بین مدیران و کارکنان از طریق پروژه‌های تیمی و کارگاه‌های مشارکتی صورت گیرد.

جهت تقویت رفتار مربیگری پیشنهاد می‌شود: از طریق ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی مدیران و کارکنان در فرایند انتخاب و ارتقاء ویژگی‌های شخصیتی مؤثر در مربی‌گری شناسایی و توسعه داده شود، آموزش‌های مرتبط با هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی و رهبری ارائه شود و برای مدیران و کارکنانی که در فرایند مربی‌گری مشارکت فعال دارند سیستم‌های تشویقی ایجاد گردد.

جهت تقویت ساختار مربیگری پیشنهاد می‌شود: یک سازمان یادگیرنده با تمرکز بر توسعه مستمر مهارت‌ها و دانش کارکنان و مدیران ایجاد شود، بوروکراسی و قانون‌گرایی بیش از حد کاهش یابد تا شرایط برای بروز نوآوری و انعطاف‌پذیری فراهم شود و

واحدهای سازمانی مختص توسعه منابع انسانی و مربی‌گری صورت گیرد. در زمینه موضوع پژوهش برای محققین آینده پیشنهاد می‌شود: بکارگیری مدل تایید شده در این پژوهش در سایر بانک‌ها بکار گرفته شود و نتایج مقایسه شوند، جهت کاهش تاثیر تحولات محیط نظام

بانکی، به پژوهش‌گران آینده پیشنهاد می‌شود به پیمایش طولی الگوی تحقیق بپردازند. در این زمان داده‌ها در طول زمان گردآوری شده تا رابطه بین متغیرها در طول زمان سنجیده شود. همچنین به خاطر تفاوت‌های ناشی از پراکندگی جغرافیایی بانک‌ها در سایر استان‌ها، بررسی متغیرها و روابط بین آن‌ها با استفاده از تحقیقات پیمایشی در کل نظام بانکی کشور و یا هر کدام به صورت مجزا برای افزایش تعمیم پذیری مدل پیشنهاد می‌گردد. از محدودیت‌های تحقیق نیز این است از آنجایی که نتایج پژوهش با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان و مدیران بانک‌های دولتی شهر تهران حاصل شده، بنابراین نتایج آن قابل تعمیم به تمامی سازمان‌ها نیست همچنین برخی از مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی و پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه در بخش کمی، به علت محدودیت زمان و مشغله بیش از حد کاری و غیره، علاقه زیادی در پاسخ دادن به پرسشنامه‌های ارائه شده نشان ندادند. همچنین درک صحیح از مفاهیم و متغیرهای تحقیق نداشتند.

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، هیچ گونه 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 the contemporary era of rapid transformation and intensified global competition, the demand for innovative managerial strategies that enable organizations to respond effectively to change has grown significantly. Organizations seeking to maintain continuity and success must be equipped with knowledge and strategies that empower managers to address ongoing challenges (Nosrati et al., 2021). As such, many leading global companies have recognized the vital role of managers in advancing human resource goals and have adopted coaching as a central strategy for empowering employees and enhancing organizational value (Jahangiri et al., 2019; Matsuo, 2018).

Coaching has emerged as a powerful tool for managerial development and organizational learning. It is increasingly employed to foster the retention of loyal employees and to align individual goals with organizational strategies (Veyseh et al., 2023). Coaching helps managers fulfill responsibilities related to talent management, learning, and the development of core staff (Chapari et al., 2020). The emphasis on coaching is rooted in the understanding that organizational inefficiency often stems not from a lack of potential but from the failure to activate that potential. Managers who act as coaches can awaken employee responsibility, motivation, and productivity by focusing on strengths and learning.

Managerial coaching provides a solution-focused, systematic process that supports leaders in navigating organizational complexities while improving their understanding of the business environment (Rafti et al., 2021). This approach not only addresses short-term issues but also fosters long-term adaptation and organizational change. As a result, many organizations have integrated

coaching into their human resource development plans, leveraging it to enhance trust, communication, and collaboration across teams (Filipkowski et al., 2018).

Public banks, as part of the administrative structure, bear significant responsibilities in providing public services. This increases the need for capable leadership within these institutions (Jafari Gorji et al., 2023). However, public sector environments are often characterized by bureaucratic structures, limited resources, and political pressures. These conditions create challenges that necessitate a more professional approach to leadership and management (Mbokota & Myres, 2024). In response, administrative reform programs in Iran have emphasized the importance of modern training methods, including coaching, to strengthen leadership capabilities in public sector organizations.

Despite ongoing efforts to implement coaching in Iranian public institutions, many challenges remain. These include rapid technological advancements, growing customer expectations, competition from private banks, and regulatory demands—all of which place additional pressure on public sector managers (Jafari Gorji et al., 2023). Moreover, studies indicate that public sector employees in Iran tend to have a negative perception of coaching, often due to weak leadership and managerial inefficiency. This has led to a loss of competitive advantage and declining organizational performance (Veyseh et al., 2023).

While numerous international and domestic studies have addressed managerial coaching across various industries, there is a notable gap in research specific to the banking sector in Iran. Most existing models fail to provide a comprehensive framework that reflects the multidimensional nature of coaching, particularly within state-owned banks. In addition, the current models have struggled to adapt to technological advancements in the banking process, failing to unlock the full potential of employees. This research seeks to address this gap by developing an integrated, context-specific model for managerial coaching in Tehran's state-owned banks.

This study is therefore guided by the following research questions: What are the dimensions, components, and indicators of a coaching model for managers in state-owned banks in Tehran? And how can a comprehensive coaching model tailored to this context be designed to enhance leadership and organizational competitiveness?

Methods and Materials

This study employed a mixed-methods design, incorporating both qualitative and quantitative approaches. The research orientation was applied, with a constructivist philosophical stance. In the qualitative phase, a developmental-exploratory approach was utilized to identify coaching components. Data collection involved semi-structured interviews with 15 expert participants from academic and banking sectors. These interviews were transcribed, coded, and analyzed using thematic analysis and MAXQDA software.

The thematic analysis followed Braun and Clarke's (2006) model, including familiarization with data, code generation, theme identification, and refinement. Three levels of themes were extracted: basic themes (codes), organizing themes, and overarching global themes. The qualitative phase reached theoretical saturation after 15 interviews.

In the quantitative phase, data were collected through a researcher-designed questionnaire distributed to 108 managers and supervisors from state-owned banks in Tehran. Simple random sampling was used based on Cochran's formula. Validity was ensured through expert review and structural validity techniques such as convergent and discriminant validity. Reliability was assessed using Cronbach's alpha and composite reliability.

Data analysis included descriptive statistics for demographic variables and inferential analyses such as the Kolmogorov-Smirnov test for normality, the KMO and Bartlett tests for sampling adequacy,

confirmatory factor analysis (CFA), and path analysis using LISREL to validate the conceptual model.

Findings

The qualitative analysis produced 466 secondary codes from an initial pool of 673, which were refined into six overarching dimensions: structure, process, strategy, technology, culture, and behavior. Each dimension comprised several organizing and basic themes. For example, the structural dimension included elements such as a flat hierarchy, low formalization, and decentralized decision-making. The process dimension emphasized skill enhancement, collaborative dynamics, continuous monitoring, and knowledge management.

Demographic data showed that 61.1% of participants were male, and 63.9% held a master's degree. A significant portion (46.3%) had 10–20 years of work experience.

Quantitative results confirmed that all six dimensions significantly influenced the effectiveness of managerial coaching ($p < 0.05$). The strongest correlation was found between the process dimension and coaching effectiveness ($r = 0.925$), while the structural dimension had the lowest but still significant correlation ($r = 0.742$). ANOVA results supported the significance of each model dimension in explaining variance in coaching effectiveness.

Structural equation modeling confirmed the model's fit, with a Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) of 0.068 and a Comparative Fit Index (CFI) of 0.98. All path coefficients were significant, indicating a strong model alignment with observed data.

Discussion and Conclusion

This study developed a comprehensive coaching model tailored to the specific needs of managers in Tehran's state-owned banks. The model encompasses six critical dimensions that collectively capture the complexity of effective coaching within bureaucratic public sector environments.

The structural dimension emphasizes the need for flexibility, decentralization, and reduced formalization to foster responsiveness and innovation. The process dimension focuses on continuous skill development, collaborative relationships, and knowledge-sharing practices that enhance adaptive learning.

Strategically, coaching should be aligned with long-term goals and include structured mentorship programs and performance evaluation systems. Technological readiness, including updated infrastructure and alignment with international standards, was found to be essential for modernizing coaching practices. Cultural elements such as innovation, risk-taking, and mutual respect form the social fabric necessary for coaching success. Finally, the behavioral dimension highlights the importance of emotional intelligence, conflict resolution skills, and strong personal traits among managers and employees.

This model offers actionable insights for public organizations aiming to improve leadership capabilities and organizational effectiveness. It recognizes the unique challenges faced by public banks—such as outdated infrastructure and rigid bureaucracies—and provides tailored strategies for overcoming these obstacles through coaching. The findings also suggest a shift from rigid managerial practices to more dynamic, participatory, and developmental leadership styles.

Implementation of this model could significantly improve human capital development and competitive positioning of public banks in Iran. Future research should test the model's applicability across other public institutions and longitudinally track its impact. Limitations include reliance on data from a single city and potential response biases due to time constraints or conceptual unfamiliarity among participants. Nonetheless, the model provides a robust framework for advancing managerial coaching in public banking systems.

References

- Achi, S. E., & Sleilati, E. (2023). The effect of coaching on employee performance in the human resource management field: the case of the Lebanese banking sector. *International Journal of Trade and Global Markets*, 9(2), 137-169. <https://doi.org/10.1504/IJTGGM.2016.076321>
- Apriani, A., Wahdiniawati, S. A., Ratna, R., Iristian, J., & Liana, E. (2023). Coaching for Performance and Development Organization. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(11), 4635-4644. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i11.6713>
- Baseri, H. (2022). Presenting a performance coaching model in the construction industry based on Tony Llewellyn's perspective <https://eng.khu.ac.ir/find-60.9760.66059.fa.html>
- Bolouki Korandeh, M. A., Amirkabiri, A., & Jamshidi, M. (2020). A model of managerial coaching in the banking industry. *Human Resource Studies*, 10(4), 43-64. https://www.jhrs.ir/article_127037.html?lang=en
- Chapari, L., Yousefi, B., & Zardoshtian, S. (2020). The impact of coaching behaviors on self-efficacy and team performance among players in Iran's Women's Premier Football League. *Sports Management Journal*, 12(1), 19-33. https://jsm.ut.ac.ir/article_76622.html?lang=en
- Coulson-Thomas, C. (2023). Coaching and leadership for innovation and future-ready organizations. *Effective Executive*, 26(2), 5-23. <https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/43552/>
- Dastgardi, M., Mohammadi, M., Yaghoubi, N., & Mahmoudzadeh, M. (2021). Designing an organizational coaching model in Iranian public organizations using a grounded theory approach. *Journal of Organizational Culture Management*, 19(3), 529-550. https://jomc.ut.ac.ir/article_79387.html
- Filipkowski, J., Ruth, M., & Heverin, A. (2018). Building a coaching culture for change management. *Journal of International Coaching Federation*, 43-41. <https://doi.org/10.24344/jicf.43.1.10>
- Garvey Passmore, J., & Woodward, W. (2023). Coaching education: wake up to the new digital and AI coaching revolution! *International Coaching Psychology Review*, 18(1), 58-72. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2023.18.1.58>
- Hackel, M., & Samson, I. (2023). The Role of the Organization in a Coaching Process: A Scoping Study of the Professional and Scientific Literature. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/23303131.2023.2260849>
- Hajizadeh, H., Makvandi, F., & Amirnejad, G. (2021). Coaching model for operational managers in Persian Gulf Petrochemical Industries to motivate human resources. *Human Resource Management and Support Development*, 16(59), 141-169. <https://www.sid.ir/paper/963548/en>
- Jafari, A. (2017). *Investigating the quality of coaching education application in educational activities of faculty members at Tabriz University of Medical Sciences* Master's thesis, University of Tabriz].
- Jafari Gorji, M. A., Najaf Beigi, R., Faghihi, A., & Kameli, M. J. (2023). Diagnosing issues and proposing a sustainable development model in Iranian state-owned banks. <https://civilica.com/doc/1846963>
- Jahangiri, A., Zoghi, M., Rangraz, H., & Shams, A. (2019). Modeling the managerial coaching role of managers. *Strategic Studies in Oil and Energy Industry (Human Resource Management in Oil Industry)*, 11(42), 33-60. <https://iieshrm.ir/article-1-811-en.html>
- Jashni Arani, M., Mohammadi Elyasi, G., Seyed Javadin, S. R., & Rezaeizadeh, M. (2023). Identifying required competencies of managers for coaching in the power plant industry. *Journal of Organizational Culture Management*, 2(3), 267-290. https://jomc.ut.ac.ir/article_85678.html?lang=en
- Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel Review*, 47, 132-118. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2016-0132>
- Mbokota, G., & Myres, K. (2024). Coach competencies to facilitate transformative learning: A multiple case study involving public-sector executives in South Africa. *Human Resource Development International*, 1-31. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2365447>
- McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768-779. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>
- Nosrati, T., Gholamzadeh, D., & Momeni, M. (2021). Presenting a competency model for managerial coaching. *Human Resource Management Researches*, 13(2), 107-140. <https://www.sid.ir/paper/1046181/en>
- Pousa, C., Liu, Y., & Aman, A. (2020). The effect of managerial coaching on salesperson's relationship behaviors: New evidence from frontline bank employees in China. *International Journal of Bank Marketing*, 38(6), 1259-1277. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2019-0437>
- Rafti, M., Mosaikhani, M., Zabihi, M. R., & Ghorbani, M. (2021). Designing an organizational coaching model in public organizations based on soft productivity. *Productivity Management (Beyond Management)*, 15(1), 77-106. <https://www.sid.ir/paper/397461/en>

- Rezaei, A., Naqdi, M., Farahani, M., Safaei Asl, A., & Ghebadi, B. (2021). Examining managerial coaching on employee training and motivation (Case Study: SMEs in Arak). *Quarterly Journal of Human Resource Training and Development*, 5(2), 102-115. https://journals.iau.ir/article_691761.html?lang=en
- Sahar, N., & Siddiqui, D. A. (2023). The impact of training & development and communication on employee engagement: A study of the banking sector. *Business Management and Strategy*, 10(1), 23-40. <https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14592>
- 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>
- Shiralipour, A. (2020). *The effect of coaching behavior on organizational citizenship behavior considering the role of procedural justice climate* Master's thesis, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management].
- 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
- Veyseh, S. M., Adinevand, M., & Shiri, A. (2023). Investigating the effect of team coaching on group decision-making and social responsibility with the mediating role of HR flexibility (Case Study: Governmental organizations of Ilam). *Scientific Quarterly of Ilam Culture*, 24(80-81), 7-26. https://www.farhangeilam.ir/article_191354.html