

نقش مربیگری در مدیریت سازمان

جواد فصیحی آذر^۱، شهلا سهرابی^۲

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، شهر قدس، ایران.
^۲ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهریار، ایران.

نام نویسنده مسئول:

جواد فصیحی آذر

چکیده

مطالعه پژوهش های پیشین موید آن است که چگونگی تعامل میان مدیر با نیروی انسانی می تواند تبیین کننده میزان دستیابی به اهداف سازمان باشد. این مهم در ادبیات تحقیق تحت عنوان مربیگری^۱، مورد بررسی قرار گرفته است و شواهد دلالت بر آن دارد که مربیگری می تواند در ایجاد مدیریت سازمانی مطلوب و مدیریت مناسب رفتاری سازمانی، حائز اهمیت باشد. مربیگری، در حیطه های مختلف کاربرد داشته و می تواند به افزایش دانش و بینش شناختی مدیران و پژوهشگران یاری گر باشد. بر همین اساس در این پژوهش در قالب یک مطالعه مروری نسبت به شناخت مفاهیم و کارکردهای مربیگری در حوزه مدیریت اقدام شد. در این پژوهش از مطالعات کمی و کیفی، کتاب ها، طرح های پژوهشی و خلاصه مقالات بهره گرفته شد. در این مطالعه، از طریق جستجو در پایگاه های علمی معتبر با کلید واژه های مربیگری و مدیریت، نسبت به بررسی مقالات اقدام گردید. نتیجه این جستجو دستیابی به ۲۷۶ منبع مرتبط با موضوع بود که از این میان ۱۴۶ مورد که مناسب ترین آن ها از نظر پوشش موضوع با تأکید بر جنبه های مختلف مربیگری در حوزه مدیریت سازمان بودند؛ استفاده شد. نتایج نشان می دهد دو دهه ی اخیر، دوره مهم پیشرفت در زمینه تحقیقات متمرکز بر مربیگری در مدیریت مناسب سازمان بوده است. با این حال مطالعه در حوزه مربیگری سازمانی بیش از پژوهش های تجربی، پژوهش های تئوریک را به خود اختصاص داده است که لزوم بهره گیری از دیدگاه های تئوریک در مطالعات تجربی را تبیین می نماید.

واژگان کلیدی: مربیگری، مدیریت، سازمان.

مقدمه

گرچه مفهوم مربیگری در طول چند دهه گذشته سابقه طولانی در حوزه ورزش دارد، اما در سازمان های خصوصی و دولتی به عنوان یک روش بسیار محبوب برای توسعه عملکرد کارکنان توجه خاصی را به خود جلب کرده است (کیم و همکاران^۲، ۲۰۱۴). نقش یک مدیر از نظارت و کنترل به مربیگری منتقل شده است که ابتکار رهبری تلقی می گردد که بر پیشرفت کارکنان برای بهبود عملکرد آن ها تمرکز دارد (هوانگ و هسیه^۳، ۲۰۱۵). این نقش چنان گسترده شده است که بررسی آموزش و توسعه توسط موسسه خبره پرسنل و توسعه^۴ (هیئت تخصصی برای توسعه منابع انسانی و افراد در انگلیس)، گزارش داد که مربیگری مدیریتی داخلی توسط سه چهارم سازمان ها بکار گرفته می شود و اهمیت مربیگری انتظار می رود در آینده نزدیک افزایش یابد (CIPD^۵، ۲۰۱۵).

مربیگری مدیریتی به رفتارهای رهبری مدیریتی پیشرفت محور اشاره دارد که شکل تعامل دوتایی به خود می گیرد و بر بهبود فوری کار تاکید دارد و می تواند از نظارت که بیشتر بر حمایت از حرفه طولانی مدت متمرکز است، متمایز باشد (سوچان و همکاران^۶، ۲۰۱۲؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۴). محققان مختلف تعاریفی از مربیگری را ارائه دادند. مربیگری مدیریتی اشاره به اقدامات یک مدیر یا رهبر دارد که به عنوان یک مربی خدمت می کند و از طریق رفتارهای خاصی که کارمند را قادر می سازد تا یاد بگیرد و پیشرفت کند، یادگیری در محیط کار را تسهیل می کند (لینگ و همکاران^۷، ۲۰۱۶؛ الینگر^۸، ۲۰۱۳). در مطالعه ای که محققان بر روی مدیران انجام دادند، مشخص شد در حالی که مدیران اهمیت مربیگری برای صنعت و سازمان هایشان را تایید می کنند، پاسخ ها نیز نشان می دهد که آن ها به طور کارآمد مربیگری را در سازمان هایشان ارائه نداده اند (ازدوران و تانوا^۹، ۲۰۱۷).

مربیگری مدیریتی، در زمینه سازمانی بسیار معروف شده است (هملین و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۸). برای سازمان های جدید جهت حفظ رقابت، نیاز منظم برای یادگیری و نوآوری در محل کار وجود دارد؛ به همین دلیل است که تاکید زیادی بر مربیگری مدیریتی قرار گرفته شده است. سازمان هایی که در محیط جهانی و پویا فعالیت می کنند، تمایل به ایجاد فرصت هایی برای تغییر مثبت دارند و به اشتراک گذاری تجربیات در میان اعضای آن ها یکی از الزامات چنین سازمان هایی است (کاکس و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۴). بنابراین، مشخص شده است که سازمان ها باید به سرمایه گذاری های بزرگتری در یادگیری سازمانی و همچنین سرمایه اجتماعی و توسعه انسانی بپردازند (چین و یانگ^{۱۲}، ۲۰۱۲).

نشانه های قابل توجهی وجود دارد مبنی بر این موضوع که سازمان ها به تغییر برخی از وظایف به مدیران و رهبران که در سازمان ها فعالیت می نمایند می پردازند که معمولاً با کارشناسان توسعه منابع انسانی^{۱۳} (HRD) مانند توسعه و مربیگری مرتبط هستند (لیو و بات^{۱۴}، ۲۰۱۰). به نظر می رسد محبوبیت مربیگری مدیریتی در کشورهای مانند ایالت متحده و اروپا در مقایسه با سایر نقاط جهان افزایش یافته است. کیم^{۱۵} (۲۰۱۰) ادعا کرد که نقش مدیر و رهبر نسبت به اجرای یک روش توسعه منابع انسانی دیگر از قبیل توانمند سازی کارکنان، تصمیم گیری تحت فرمان شخص^{۱۶} و مشارکتی به جای سبک معمول هدایت کردن و حالت منطقی از جمله اصلاح خطاها، هدایت، و کنترل کارکنان برای انجام مربیگری در سازمان ها تغییر یافته است. با این حال، این ارزش های پیش بینی شده مربیگری در سازمان های آسیایی ممکن است قطعاً به دلیل ارزش های فرهنگی کنفوسیوسی^{۱۷} در آسیا در تعارض قرار گیرد (علی و عزیز^{۱۸}، ۲۰۱۸). به عنوان مثال، در این فرهنگ تصمیم گیری و قدرت تمایل دارند بیشتر بین رهبران و مدیران متمرکز شوند به جای اینکه در سایر اعضای تیم و کارکنان پراکنده شوند، که به عنوان فرهنگ فاصله قدرت زیاد در جنوب آسیا مشخص شده است (مارتنس^{۱۹}، ۲۰۱۸).

2. Kim et al.
3. Huang & Hsieh
4. Institute of Personnel and Development (CIPD)
5. CIPD
6. Sue-Chan et al.
7. Ling et al.
8. Ellinger
9. Özduran & Tanova
10. Hamlin et al
11. Cox et al
12. Chen & Yang
13. human resource development
14. Liu & Batt
15. Kim
16. self-directed
17. Confucian
18. Ali & Aziz
19. Martens

این رفتارهای مرتبط با مربیگری مانند بازخورد رو در رو ارائه شده توسط سرپرست ممکن است به ایجاد تأمل برای کارمند بیانجامد و براین اساس این فرصت را افزایش دهد که ممکن است کارکنان برای سازگاری، بسته به تجربه خود، مقداری زمان را در اختیار داشته باشند (رابرتسون^{۲۰}، ۲۰۱۶). به طور کلی می توان بیان داشت جهان پویای امروز، سازمان ها و گروه ها را ایجاد می کند و دیدگاه خود را نسبت به آنچه که هنجار است، شکل دهی مجدد می کند: "تغییر، هنجار جدید است" یا "هنجار جدید، تغییر مداوم است". محرک های تغییر می توانند مثبت یا منفی و می توانند زیست محیطی یا شخصی باشند. آن ها می توانند از محیط خارجی یا داخلی باشند (جورگنسن و همکاران^{۲۱}، ۲۰۰۸). تغییرات محیط خارجی می تواند به علت عواملی مانند بازارها، قانون، رقابت و اقتصاد باشد و همه این ها می تواند پیامدهایی را برای سازمان ها از جمله توسعه استراتژی آن داشته باشد. شیوه ای که در آن، تغییر از طریق سازمان پیاده سازی و پذیرفته می شود، به شدت تحت تأثیر رهبران آن، نگرش ها و رفتارهای آنان است؛ همچنان که توسط زیردستان آن ها احساس می شود (کری و همکاران^{۲۲}، ۲۰۱۱). وقتی تغییرات در کار انجام می شود، مهارت های کارکنان باید ارزیابی گردد. معمولاً آموزش برای از عهده برآمدن ملزومات مهارت جدید ضروری بوده و مربیگری نیز برای تسهیل پویایی لازم است. هر سازمان دارای فرهنگ منحصر به فرد خود است و تغییرات فرهنگی در طول زمان در نتیجه بسیاری از تغییرات دیگر تکامل می یابد (جیم^{۲۳}، ۲۰۱۶).

در مرور اجرایی بهترین روش ها در مدیریت تغییرات - نسخه ۲۰۱۴، گزارشات نشان می دهد که دو یاری رساننده بزرگ در موفقیت عبارتند از: تعامل و مشارکت کارکنان؛ تعامل با مدیریت میانی^{۲۴} و پشتیبانی از آن (کریسی و هیات^{۲۵}، ۲۰۱۴). مطالعات نشان داد که منابع اصلی در هنگام اجرای پروژه های تغییر عبارت بودند از: تغییر طرز فکر و نگرش ها؛ عدم انگیزه کارکنان درگیر^{۲۶}. بنابراین مهمترین چالش ها، چالش های افراد محور هستند، انگیزه، کلید تغییرات موثر است و حفظ انگیزه در دستیابی به تغییر، یک چالش واقعی است (مارتنز^{۲۷}، ۲۰۱۸). با توجه به انگیزه، مربی می تواند نقش مهمی در تسهیل روند تغییر ایفا کند. هدف محققان از مطالعه در این زمینه، ایجاد پیوند بین روند تغییر و مربیگری در یک سازمان بوده است. در سازمان مربیگری یک عمل معمول در محل کار نیست (جیم، ۲۰۱۶).

اگر چه مربیگری مدیریتی به طور قابل توجهی به عنوان یک استراتژی ضروری توسعه سازمانی و همچنین به عنوان یک روش معاصر برای مدیریت و توسعه کارکنان در چارچوب توسعه منابع انسانی شناخته شده است (هملین و همکاران، ۲۰۰۸). این امر فاقد پایایی تجربی است و متخصصان توسعه منابع انسانی ممکن است به دلیل عوامل تغییر و تأثیرگذاران استراتژیک بین رهبران و مدیران قادر به ارتقاء مربیگری مدیریتی نباشند. شکاف تحقیق مهم در ادبیات مربیگری مدیریتی وجود دارد که باید با بررسی اقدامات مربیگری و اثرات آن در کشورهای غیر غربی مورد توجه قرار گیرد (بتی و همکاران^{۲۷}، ۲۰۱۴).

نقش هدایت کننده مدیر در طی مداخله مربیگری تغییر می کند و بیشتر به سبک مکالمه ای تبدیل می شود جایی که مسئولیت یافتن راه حل بین مدیر و زیردستان به اشتراک گذاشته شده است (نینان^{۲۸}، ۲۰۱۸). درک زیردستان، مربوط به راه حل و در نظر گرفتن روش های جایگزین اقدام توسط مدیر از طریق استفاده از سوالات افزایش می یابد؛ جوانب مثبت و منفی برنامه های مختلف اقدامات به وضوح توسط هر دو طرف مورد بحث قرار می گیرد و انتخاب جایگزین مناسب مورد توافق قرار می گیرد (لنسر^{۲۹}، ۲۰۱۶). هنگامی که مداخله مربیگری انجام می شود، کارکنان با موقعیت مشکل ساز روبرو می شوند که نیازمند احتیاط بسیار بیشتری است، زیرا آن ها باید تمامی استراتژی های جایگزین را که در کنار مدیر خود برای رسیدن به اهداف توسعه داده شده است، اجرا کنند و اکنون به خوبی آگاه هستند که چگونه و چه زمانی، اقدامات را باید انجام دهند (مک لینان^{۳۰}، ۲۰۱۷). مبتنی بر استدلال های صورت گرفته به نظر می رسد که مربیگری مدیریتی به طور مثبت رفتارهای در نقش کارکنان را تحت تأثیر قرار خواهد داد (علی و عزیز، ۲۰۱۸)، با این حال مطالعات تجربی محدودی در این زمینه صورت گرفته است که لزوم انجام پژوهش های بیشتری را در این حوزه روشن می سازد.

شایان ذکر است مطالعات ارزشمندی در زمینه مربیگری در سازمان ها، در دنیا انجام شده است، اما در ایران تحقیقات معدودی چه به طور کیفی و چه به طور کمی در این زمینه انجام شده، از آنجا که رایج مقالات مروری می تواند موجب ارتقای دانش در زمینه

20. Robertson
21. Jorgensen et al.
22. Carey et al.
23. Jim
24. middle management
25. Creasey & Hiatt,
26. Martens
27. Beattie et al
28. Neenan
29. Lancer
30. MacLennan

چگونگی کارکرد مربیگری در مدیریت مطلوب سازمان ها گردد، بنابراین اکنون این سؤال مطرح می شود که نقش مربیگری در مدیریت سازمان چگونه است؟ بنابراین هدف این مطالعه مروری، تبیین مفهومی، کارکردی و چشم اندازی از مربیگری در مدیریت سازمان است.

روش تحقیق

در این مطالعه، مرور عمیق و جامعی در رابطه با مربیگری در مدیریت سازمان (بویژه با محوریت مدیریت رفتار نیروی انسانی) از طریق جستجو در پایگاه های معتبر علمی با کلید واژه های مربیگری و مدیریت صورت گرفته است. نتیجه این جستجو دستیابی به ۲۷۶ منبع مرتبط با موضوع بود که از این میان ۱۴۶ مورد (از سال ۱۹۷۸ الی ۲۰۱۸) که مناسب ترین آن ها از نظر پوشش موضوع با تأکید بر جنبه های مختلف مربیگری در مدیریت مناسب تر سازمان و نیروی انسانی بودند، برای نگارش این مقاله استفاده شد. این منابع شامل مطالعات کمی (توصیفی، تحلیلی، سیستماتیک، متاآنالیز و ...) و کیفی (تئوری زمینه ای، پدیده شناسی، آنالیز محتوا و ...)، طرح های پژوهشی و خلاصه مقالات بودند.

مبانی تجربی و نظری

مبانی تجربی

در این بخش سوابق پژوهشی مهمی که در سال های پیشین از مقدار استنادهای بالایی برخوردار بوده اند مورد اشاره قرار گرفته- اند که از سال ۱۹۹۹ الی ۲۰۰۹ اهم این مطالعات بوده است و در اغلب مطالعات بعدی نسبت به این مطالعات ارجاع داده شده است. الینگر^{۳۱} (۱۹۹۹) نتایج تحقیقات ضمنی و مهم کیفی خود را در خصوص مدیران نمونه ای که به عنوان تسهیل کننده یادگیری انتخاب شده بودند به اشتراک گذاشتند و همچنین از ۱۲ نفر از مدیران میانی و مدیران عالی خواسته شد تا حوادث بحرانی ناخوشایند و / یا بی نتیجه خود را که نقش مهمی در تسهیل یادگیری زیردستانشان داشته، شرح بدهند. از دیدگاه یادگیرنده، مدیران و سازمان، اثرات مربیگری مدیریتی مورد توجه قرار گرفتند. صرفه جویی، به اشتراک گذاری دانش، یادگیری و ساختارهای بهتر، نتیجه گیری مربیگری مدیریتی تلقی شدند. الینگر و همکاران^{۳۲} (۲۰۰۳) تأثیر رفتار مدیران صفی^{۳۳} را به عنوان تأثیر مربی بر رضایت شغلی زیردستان و عملکرد شغلی آن ها بررسی کردند. مطالعه در این خصوص شامل مدیران و زیردستان برای تحلیل رفتارهای مربیگری ادراک شده ناظران در سازمان های صنعتی، ارتباط آن ها با عملکرد شغلی کارکنان و رضایت شغلی است. داده های نظرسنجی از ۱۸ مرکز توزیع مختلف شش سازمان مختلف در ایالات متحده آمریکا جمع آوری شد. مراکز توزیع شش سازمان در شرق و غرب میانه، شمال غربی و جنوب غربی ایالات متحده آمریکا بودند. نمونه تحقیق از این شرکت ها گرفته شد که عبارت بودند از: تولید محصولات کاغذی، انبار عبوری^{۳۴} حمل و نقل حامل موتور، خرده فروشان و عمده فروشان مواد غذایی، فروشندگان توزیع تولید، شرکت های خدمات بارگیری و امکانات ذخیره سازی خشک، یخ زده و تازه. یافته های پژوهش، ارتباط مثبت رفتارهای مربیگری مدیریتی سرپرست با رضایت شغلی و عملکرد شغلی را نشان داد.

مولک و روت^{۳۵} (۲۰۰۲) یک تحقیق کیفی در زمینه تیم انجام دادند. برای تحقیق و توسعه کارآمد در سازمان؛ تیم های برتر پروژه های اجرایی بسیار مهم هستند. مهارت های متنوع برای بهبود عملکرد تیم مورد نیاز است و تلاش های متقابل و همچنین دانش به اشتراک گذاشته می شود که منجر به اقدامات ارزش افزوده برای سازمان می شود. این محققان از واژه مربیگری تیمی برای حمایت از یادگیری تیم و بازتاب دادن کار تیم جهانی بر پروژه های تحقیق و توسعه در سوئد، استفاده کردند. برای دوره مربیگری هشت ماهه، یک روش تحقیق ترکیبی و روش های مختلف تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. یافته ها نشان داد که مهارت های تیمی مانند صلاحیت یافتن راه حل های خلاقانه برای مشکلات با استفاده از روش های مختلف آموزش مانند استراتژی های تحلیل های مختلف و تکنیک های تحقیق، بهبود یافته است. این تیم ها به اندازه کافی خلاق و موفق بوده اند که مربیگری مدیریتی را از طریق پرسش کنترل شده تجربه کردند. یافته های تحقیق همچنین نشان داد که عملکرد تیم از لحاظ کارایی، نوآوری و فضای سازمانی، با مداخلات مربیگری رابطه مثبت دارد.

در حوزه مالزی، چئونگ^{۳۶} (۲۰۰۸) بررسی کرد که چگونه تعهد سازمانی و قصد ترک کار کارکنان تحت تأثیر مربیگری مدیریتی قرار می گیرد. یافته های پژوهش نشان داد که تعهد سازمانی کارکنان مثبت بوده و قصد ترک کار به طور منفی تحت تأثیر مربیگری مدیریتی

31. Ellinger
32. Ellinger et al.
33. Line managers
34. Cross-docking
35. Mulec and Roth
36. Cheong

در سازمان است. در حالی که تعهد سازمانی به طور منفی بر قصد ترک کار اثر می گذارد. علاوه بر این، مشاهده شد و مورد بررسی قرار گرفت که تعهد سازمانی و قصد ترک کار نیز تحت تأثیر عوامل سن قرار گرفته است. علاوه بر این، مربیگری مدیریتی، قصد ترک کار و تعهد سازمانی تحت تأثیر برنامه توسعه منابع انسانی^{۳۷} بودند.

در زمینه تجارت به تجارت^{۳۸} الماداگ و همکاران^{۳۹} (۲۰۰۸) استراتژی های مختلف را برای بهبود تعهدات کارکنان به کیفیت خدمات بررسی کردند. آن ها تأثیر روش های مبتنی بر پاداش و توسعه جایگزین را بر نتایج رفتاری و عاطفی کارکنان مورد بررسی قرار دادند. آن ها از نمونه ۳۱۰ پرسنل خط مقدم در صنعت ارائه دهنده خدمات تدارکاتی استفاده کردند. نتایج نشان داد که مربیگری مدیریتی تا حد زیادی تعهد به کیفیت خدمات کارکنان را پیش بینی می کند.

ژانگ^{۴۰} (۲۰۰۸) در سازمان های مختلف چینی، نقش مربیگری مدیریتی را برای بهبود عملکرد شغلی مورد بررسی قرار داد. در تحقیقات این محقق، چهار رفتار مربوط به مربیگری مدیریتی بر اساس نمونه ای از ۳۴۰ مدیر مربوط به ۳۸ سازمان شناسایی شد. چهار رفتار عبارتند از: "روشنفکری خودآگاهی، حمایت روانشناختی، توسعه پیشه ای و مدل سازی نقش". تجزیه و تحلیل معادلات ساختاری^{۴۱} نشان داد که این چهار رفتار مربیگری مدیریتی، به طور مثبت بر کارایی زمینه ای کارکنان تأثیر می گذارد. این مفهوم که مربیگری مدیریتی برای بهبود عملکرد شغلی ضروری است، توسط این تحقیق تقویت شد.

ارتباط مربیگری مدیریتی با یادگیری شخصی کارکنان، تعهد سازمانی و قصد ترک کار توسط پارک و همکاران^{۴۲} (۲۰۰۸) مورد بررسی قرار گرفت. اندازه نمونه شامل ۱۸۷ کارگر شاغل در سازمان مرکزی سازمان فناوری واقع در ایالات متحده بود. موسسه منتخب از میان سازمان های جهانی پیشرو در زمینه فناوری بود. یافته های مطالعه این محققان نشان داد که مهارت های مربیگری مدیریتی مدیر بر یادگیری شخصی و تعهد سازمانی کارمند تأثیر مثبت داشته و همچنین رابطه منفی با قصد ترک کار دارد. بر اساس زمینه نظریه ای بازخورد و مدل سازی رفتار، آگراوال و همکاران^{۴۳} (۲۰۰۹) تأثیر مربیگری مدیریتی را بر عملکرد شغلی زیردستان خود در سطوح مختلف سلسله مراتبی سازمانی بررسی کردند. زتا^{۴۴}، یک سازمان چند ملیتی در بخش تولیدی است که در ایالات متحده فعالیت می کند که برای انتخاب شدن لحاظ گردید. آگراوال و همکاران داده ها را از ۳۲۸ نماینده فروش که تحت نظارت ۱۱۴ مدیران میانی بوده و از ۹۳ مدیر میانی که تحت نظارت ۳۲ مدیر ارشد برای آزمایش فرضیه های تحقیقاتی کار می کردند، جمع آوری کردند. داده ها با استفاده از مدل سازی خطی سلسله مراتبی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نتایج نشان داد که شدت مربیگری مدیریتی، عملکرد شغلی کارکنان را افزایش می دهد. علاوه بر این، این تأثیر در سطح سلسله مراتبی بالاتر، تضعیف شد.

مبانی تجربی

مدیر به عنوان مربی

مربیگری مدیریتی تبدیل به یک استراتژی بسیار رایج برای توسعه سازمان در زمینه مدیریت برای کمک به افراد در رفع شکاف ها و مهارت های مربوط به دانش عملی آن ها شده است (تانسکانین و همکاران^{۴۵}، ۲۰۱۸). لندن^{۴۶} (۲۰۰۳) استدلال کرده است که کارکنان از طریق نقش مدیر به عنوان مربی (MAC)^{۴۷} در قالب فرصت هایی به دیدگاه هیجان انگیزی دست می یابند که به آن ها کمک می کند اثربخشی فردی خود را افزایش دهند. از دهه ۱۹۸۰، مفهوم مدیر به عنوان مربی در ادبیات توسعه منابع انسانی شهرت یافته است و نیز به منبع بهبود کیفیت رابطه مدیریت و زیردست تبدیل شده است (علی^{۴۸}، ۲۰۱۷). نقش مدیر به عنوان مربی، مدیریت سنتی مبتنی بر کنترل را تغییر می دهد و فرهنگ به اشتراک گذاری قدرت را ارتقا می دهد و اقداماتی را می یابد که در آن بهره وری به توانمندسازی افراد فعال در سازمان می انجامد (شمسی^{۴۹}، ۲۰۱۵).

37. Human resources development(HRD)

38. Business-to-business

39. Elmadağ et al.

40. Zhang

41. Structural equation modeling (SEM)

42. Park et al.

43. Agarwal et al.

44. Zeta

45. Tanskanen et al

46. London

47. Manger-as- Coach

48. ALI

49. Shamsi

نقش مدیر به عنوان یک مربی متفاوت از نوع معمول مربیگری است که در آن مربیان به توسعه حرفه ای و شخصی افراد کمک می کنند. مربیگری نقش اصلی مدیران نیست بلکه مدیر به عنوان مربی از رویکرد مربیگری برای توسعه کارکنان خود استفاده می نماید (اسمعیل و همکاران^{۵۰}، ۲۰۱۶). مدیر به عنوان مربی یک رابطه قابل اعتماد با زیردستان توسعه می دهد و به جای فرماندهی و کنترل کارکنان به توانایی های اعضای تیم خود اعتماد می کند و نقش مدیر به عنوان مربی، مدل رهبری فرماندهی را رد می کند و نقش مربیگری را به عنوان یکی از مهارت های رهبران در بر می گیرد (دیوید و سیمپین^{۵۱}، ۲۰۱۸). همانطور که قبلا ذکر شد، نقش مدیر به عنوان مربی عملکرد اولیه یک مدیر نیست. مدیران باید نقش های دیگری را ایفا کنند که نقش مدیر به عنوان مربی را پیچیده تر می کند. به عنوان مثال، به دلیل نیازهای گوناگون مدیران، همیشه مسائل مهم در زمان های خاص در رابطه با مربیگری وجود دارد (علی، ۲۰۱۷). به طور خاص، مدیران برای انجام نقش مدیر به عنوان مربی با داشتن تعداد بیشتری از زیردستان، بیشتر مشکل دارند. مشاهده شده است که مهارت های مربیگری مدیر که دربردارنده زیردستان کمتر از هشت نفر است، رتبه بیشتری را نسبت به مدیرانی که زیردستان بیشتری تحت نظارت آن ها در سازمان ها کار می کردند، به خود اختصاص داده است (یی^{۵۲}، ۲۰۱۴).

مدیران ممکن است ترجیح دهند تا کارکنانی را که تحت نظارت آن ها کار می کنند، مربیگری نمایند. به عنوان مثال، افرادی که درک می کنند ویژگیهای انسانی ذاتی و غیرقابل تغییر است، بیشتر نسبت به سرمایه گذاری در توسعه دیگران بی تمایل اند و رویکرد نظریه ذاتی^{۵۳} را در نظر می گیرند (گارزا^{۵۴}، ۲۰۱۵). از سوی دیگر، افرادی هستند که این موضوع را در نظر دارند که ویژگی های انسانی قابل تغییر هستند و می توانند توسعه یابند و به نظریه افزایشی^{۵۵} اعتقاد دارند (شمسی، ۲۰۱۵). بنابراین، افرادی که به دیدگاه نظریه ضمنی اعتقاد دارند رفتار مربیگری خود را نسبت به زیردستان تحت تأثیر قرار می دهند. خوشبختانه آموزش کمک می کند تا سیستم اعتقاد فردی از دیدگاه نظریه ذاتی به دیدگاه نظریه افزایشی تغییر نماید (کیم^{۵۶}، ۲۰۱۴).

مدیران نیاز به مجموعه ای از مهارت ها برای ایفای موفق نقش مدیر به عنوان مربی دارند. مهارت های اساسی مورد نیاز برای تبدیل به مربی موفق تر عبارتند از: مهارتهای ارتباطی عالی؛ تمرکز بر یک هدف؛ توانایی توسعه یک رابطه؛ احترام به زیردستان به عنوان افراد، پاسخگویی؛ آماده سازی و تمرین؛ دلسوزی و پذیرش؛ حساسیت؛ و همچنین روشنفکر بودن به عنوان یک مربی (ماتسو^{۵۷}، ۲۰۱۸). مهمترین عامل پیش بینی کننده نتایج مربیگری برای یک مدیر، هوش هیجانی اوست. احساسات نقش حیاتی در رابطه ی مربیگری ایفا می کنند و برای یادگیری و توسعه ی بین مدیر و زیردستان مهم است؛ زیرا مربیگری یک فرآیند بین فردی روانشناسی است (اوه و تاک^{۵۸}، ۲۰۱۶). افرادی که توانایی «مدیریت قابلیت های خودآگاهی، خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت ارتباطات را دارند، قادر به کنترل دیگران هستند که به عنوان اجرا کنندگان با عملکرد بالا در نظر گرفته شده و قادر به استفاده از این مهارت ها برای افزایش عملکرد افراد دیگر» هستند (پوسا و همکاران، ۲۰۱۸).

یکی از عوامل موقعیتی که بر شرایطی که در آن رفتارهای مربیگری رخ می دهد، تأثیر می گذارد، عبارت است از محیط عدالت رویه ای^{۵۹}. محیط عدالت رویه ای در واحد کار می تواند نحوه عملکرد کارکنان را تغییر دهد و رفتار شهروندی تحت تأثیر رفتارهای ناظر و ویژگی های فردی قرار گیرد (اندریوس^{۶۰}، ۲۰۱۵). با تشخیص اینکه تأثیرات مربیگری در شرایط مختلف سازمانی می تواند کاملاً متفاوت باشد، محققان بررسی کردند که چگونه تغییرات در ادراک کارکنان از محیط عدالت رویه ای در واحدهای کاری ممکن است همچون یک عامل زمینه ای عمل کند که منجر به تأثیرات متفاوت مربیگری بر رفتار شهروندی کارکنان می شود (مک کارتی و میلنر^{۶۱}، ۲۰۱۳؛ والومبوا و همکاران^{۶۲}، ۲۰۱۰).

50. Ismail et al

51. David & Cîmpean

52. Ye

53. entity theory

54. Garza

55. incremental theory

56. Kim

57. Matsuo

58. Oh & Tak

59. Procedural Justice Climate (PJC)

60. Andrews

61. McCarthy & Milner

62. Walumbwa et al.

مفهوم مربیگری

مربیگری یک تعریف واحد ندارد که در سطح جهانی قابل قبول باشد و "ایجاد یک هویت منحصر به فرد از مربیگری هنوز یک مشکل حل نشده باقی مانده است" (باچکیروا و همکاران^{۶۳}، ۲۰۱۰). هملین و همکارانش^{۶۴} (۲۰۰۸) به بررسی ۳۷ تعریف مختلف مربیگری مدیریتی در ادبیات مربیگری از دیدگاه های مختلف پرداختند. گیلی و همکاران^{۶۵} (۲۰۱۰) مربیگری مدیریتی را به عنوان نتیجه عملکردها، فرایند یا اقدام مختلف تعریف کرده است. با این وجود، فورنیس^{۶۶} (۱۹۷۸) مربیگری را به عنوان یک درمان برای عملکرد ضعیف کارکنان و روشی تعریف کرد که ارتباط بین عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمانی را ایجاد می کند و مربیگری با مفاهیم اخیر مربوط به مربیگری به عنوان یک پارادایم توانمندساز (نسبت به روش امری) و دیدگاه توسعه ای مشاهده شده است (ون زیجل^{۶۷}، ۲۰۱۴). مربیگری مدیریتی یک روش توسعه ای است که از طریق آن مدیر و زیردستان با یکدیگر تعامل برقرار می کنند یا به منظور بهبود عملکرد، باید یک تعامل معطوف به هدف بین مدیر و کارکنان انجام شود (سو-چان و همکاران^{۶۸}، ۲۰۱۲). همانطور که هملین و همکارانش (۲۰۰۸) بیان کردند: "مربیگری یک فرایند تسهیل کننده و کمکی طراحی شده برای بهبود مهارت ها، شایستگی و عملکرد موجود و افزایش اثربخشی (فرد) یا توسعه یا رشد شخصی است".

مک لین و همکاران^{۶۹} (۲۰۰۵) چندین عامل کلیدی را که مشتمل بر عناصر مربیگری است، از طریق مرور گسترده ادبیات پژوهش شناسایی کردند. آن ها عواملی را در نظر گرفتند که موقعیت های تعامل بین مدیران و کارکنانشان را در سازمان تشریح می کند و همچنین عوامل مرتبط با مربیگری در سازمان را دریافتند که توسط ادبیات پژوهش شناسایی و حمایت شده است. به دلیل مرور ادبی گسترده، آن ها چهار بعد کلیدی مربیگری را مشخص کردند که عبارتند از "ارتباطات باز، رویکرد تیمی، ارزش بخشیدن به افراد به جای کارها و پذیرش ابهام" (ماتسو، ۲۰۱۸). علاوه بر چهار بعد مربیگری مدیریتی که توسط مک لین و همکاران (۲۰۰۵) شناسایی شده است یک بعد جدید توسط پارک و همکاران^{۷۰} (۲۰۰۸) اضافه شد: "تسهیل توسعه کارکنان". جزئیات هر بعد مربیگری مدیریتی در زیر بحث شده است:

ارتباطات باز

در ادبیات پژوهش، ارتباطات یک عنصر بسیار مهم است که منجر به مربیگری موفق می شود. مک لین (ارتباطات شخصی^{۷۱} ۲۰۰۵) و تولبرت^{۷۱} (ارتباطات شخصی^{۷۱} ۲۰۰۵) بر توسعه روابط بین فردی از طریق به اشتراک گذاشتن آزادانه اطلاعات، احساسات و افکار لازم برای تاثیرگذاری بر دیگران تاکید کردند (پوسا و همکاران^{۷۲}، ۲۰۱۸). ارتباط باز برای توسعه یک رابطه بین کارکنان و مدیران و افزایش درک یکدیگر مفید است. آورد و سلمان^{۷۳} (۱۹۸۹) این مسئله را با دقت شرح دادند که کیفیت های شنیداری و گفتاری به تحقیق در مربیگری کمک خواهد کرد و بر اهمیت ارتباط بین مدیر و کارمند برای مربیگری موثر تاکید داشتند (ون زیجل، ۲۰۱۴).

رویکرد تیمی

با در نظر گرفتن کارکنان به عنوان شریک به جای کنترل آن ها، کارکنان احساس توانمندسازی بیشتر دارند (تورتیو^{۷۴}، ۲۰۱۷). این رویکرد باید در موقعیت تیمی و همچنین در رابطه رو در رو بین مدیر و زیردستان مورد استفاده قرار گیرد (گاززا، ۲۰۱۵). مدیران باید به عنوان هماهنگ کننده کار گروهی کار کنند و به جای کنترل و یا فرمان دادن به کارکنان به منظور تصمیم گیری بهتر، به گفت و گو و تایید ایده ها با کارکنان بپردازند (پارک و همکاران، ۲۰۰۸). مک لین و همکارانش (۲۰۰۵) این رویکرد را در قالب "رویکرد تیمی" بیان کردند. با این وجود، این اصطلاح از منظر معانی گیج کننده است. به عنوان مثال، پترسون و لیتل^{۷۵} (۲۰۰۵) در نقد خود از ابزار مربیگری توسعه یافته توسط مک لین و همکاران، اشاره کردند که جهت گیری تیمی در ادبیات مربیگری یافت نشده است. به همین ترتیب، آن ها

-
63. Bachkirova et al
 64. Hamlin et al
 65. Gilley et al
 66. Fournies
 67. van Zijl
 68. Sue-Chan et al
 69. McLean et al
 70. Park et al
 71. Tolbert
 72. Pousa et al
 73. Evered and Selman
 74. Turtio
 75. Peterson and Little

همچنین دریافتند که مشارکت در حال توسعه، عنصر گمشده در ابزار مک لین و همکاران است. با این حال، معانی واقعی این بعد، با یکدیگر کار می کنند و به ایجاد یک همکاری بین مدیر و زیردستان می انجامند (کندی^{۷۶}، ۲۰۱۵). مک لین و همکارانش (ارتباطات شخصی ۲۰۰۵) و تولبرت (ارتباطات شخصی ۲۰۰۵) این بعد از مربیگری مدیریتی را به عنوان اولویت برای مشارکت دادن دیگران در تصمیم گیری و دستیابی به هدف در هنگام کار با دیگران تعریف کردند.

ارزش بخشیدن به افراد به جای کارها

به گفته پارک و همکاران (۲۰۰۸)، هم نیازهای افراد و نیازهای مربوط به وظایف باید توسط مدیر در محل کار در نظر گرفته شود. مک لین (۲۰۰۵) و تولبرت (ارتباطات شخصی، ۲۰۰۵)، این مسئله را به دقت شرح دادند که توجه به نیازهای افراد و کاربرد آن ها در کارها برای مربیگری خوب مهم است. با این حال، عمل کلی بیشتر متمایل به انجام کارها است تا در نظر گیری اهمیت افراد. مک لین (۲۰۰۵)، در مطالعه خود در ارتباطات شخصی، در ۲۲ مارس، به تغییر این رویکرد معاصر تاکید کرد. با این حال، این بعد نیز مبتنی بر رویکرد فرد محور است و مربوط به نیازهای کارکنان می باشد (انور^{۷۷}، ۲۰۱۸).

پذیرش ابهام

پارک و همکاران (۲۰۰۸) استدلال کردند که مدیران باید همیشه در زمان کار با کارکنان از ایده های جدید استقبال نمایند، و به دنبال راه حل های متعدد از مشکلات باشند. این امر با پذیرش افکار نوآورانه از دیگر کارکنان و تمایل به در نظر گرفتن دیدگاه های مختلف در فرایند تصمیم گیری ممکن است (کیم، ۲۰۱۴). این مفهوم «پذیرش ابهام» با مفهوم انعطاف پذیری و سازگاری شناختی ارائه شده توسط پترسون و هیکس^{۷۸} (۱۹۹۶) مرتبط است. در برخورد با محیط سازمانی پیچیده و سریع در حال تغییر، نگاه کردن به پاسخ های احتمالی به جای تمرکز بر استفاده از تنها یک راه حل، نه تنها مدیران را به مدیریت مسائل راهنمایی می کند، بلکه فرصتی را برای کارکنان جهت مقابله با عدم اطمینان فراهم می آورد (اسمعیل و همکاران، ۲۰۱۶). مک لین (ارتباطات شخصی، ۲۰۰۵) و تولبرت (ارتباطات شخصی، ۲۰۰۵) بیان کردند که بیشتر اقدامات مربیگری به طور همزمان این موضوع را توضیح می دهند که چه چیزی ممکن است برای از بین بردن نگرانی عدم قطعیت واکنش نشان دهد و کارکنان را تشویق می کند تا فرصت ارائه شده از طریق عدم قطعیت را در بر گیرند.

تسهیل توسعه

پارک و همکاران (۲۰۰۸) این مسئله را شناسایی کردند که تسهیل توسعه کارکنان، یکی دیگر از مهارت های مهم است که به شیوه های مختلف برای مربیگری مدیریتی استفاده می شود. تسهیل توسعه یکی از چهار بعد پیشنهادی مک لین و همکارانش نیست. این جنبه مربیگری توسط هملین و همکاران (۲۰۰۶) مورد تأکید واقع شد. آن ها بر دانستن راه هایی تمرکز کردند که از آن طریق مربیان مؤثر یادگیری کارکنان را تسهیل می بخشند و سپس با یافته های ادبیات موجود مقایسه می کنند. بعضی دیگر نیز استراتژی هایی را برای تسهیل توسعه کارکنان شناسایی کردند. آن ها شامل پرسش گری، تحریک بر فراتر رفتن از آن چه دقیقاً به آن دست می یابند، ارائه بازخورد و پیشنهادات و توسعه دیدگاه کارکنان (تورتیو، ۲۰۱۷) می باشند.

مقایسه مربیگری

این موضوع برای محققان چالش برانگیز است که در میان این اصطلاحات با توجه به استفاده جایگزین از آن ها به عنوان مربیگری و مشورت، به ویژه از دیدگاه درمان و نظارت تمایز قائل شوند (باچکیروا و همکاران^{۷۹}، ۲۰۱۰). با این وجود، محققان، تمایز جزئی بین این اصطلاحات را علیرغم همپوشانی بالقوه در بین مربیگری، مشورت و نظارت شناسایی کردند (الینگر و کیم^{۸۰}، ۲۰۱۴).

76. Kennedy

77. Anwar

78. Peterson and Hicks

79. Bachkirova et al

80. Ellinger & Kim

مربیگری در برابر مشورت

به طور کلی و در زمینه درمانی، مربیگری از مفهوم مشاوره متمایز است؛ به ویژه، مربیگری مربوط به نتایج توسعه ای مرتبط با کار و دستیابی به اهداف در حال حاضر و آینده برای آموزش گیرنده^{۸۱} است (انور، ۲۰۱۸). طبق نظر هارت و همکارانش^{۸۲} (۲۰۰۱) در مشاوره، مسائل شخصی و روان شناختی، خصوصاً در زمینه درمان سنتی، حل شدند. ویلیامز^{۸۳} (۲۰۰۳) دریافت که مدیران نیاز به توسعه مجموعه مهارت های روان شناختی، رفتاری، روان شناختی مثبت و رویکردهای درمان مبتنی بر راه حل دارند.

مربیگری در مقابل نظارت^{۸۴}

کلاترباک^{۸۵} (۲۰۰۴) سردرگمی در فهم تعریف پدیده نظارت را به دلیل تاثیر ارزش های ملی و سازمانی و "سایر اشکال کمک تکاملی یک به یک، مانند مربیگری تایید کرد که همچنین در سال های اخیر، به سرعت در حال پیشرفت بوده است. کلاترباک همچنین خاطرنشان کرد "این مربیگری نیست که به قلمرو نظارت حمله می کند یا برعکس. در حالی که نقش ها به طور گسترده جداگانه می مانند، اما همپوشانی باقی مانده است و مجموعه های رفتاری که در دسترس مربیگری و نظارت است، در دو دهه گذشته افزایش یافته است". او اشاره کرد: "هدف از رابطه، انتظارات نظارت دوگانه، فرهنگ ملی و یا شرکتی، و زمینه ای است که در آن مربیان کار می کنند و همگی به تفاوت های قابل توجه در سبک و تعریف مربیگری کمک می کنند." به طور سنتی، کار نظارت بر یک فرد کم تجربه یا کارمند جوان، توسط افراد با تجربه و مسن تر انجام می شود (علی^{۸۶}، ۲۰۱۷).

مربیگری مدیریتی در مقابل مربیگری اجرایی

با وجود مشترک بودن منشاء و پایه مربیگری مدیریتی و مربیگری اجرایی، تفاوت های زیادی بین آن ها وجود دارد. فرآیندهای مربیگری اجرایی عبارتند از: کار یک مربی خارجی با مدیران ارشد در سازمان با هدف کمک به مدیران ارشد در دستیابی به اهداف متقابلاً تعیین شده و اهداف خود تعیین شده، افزایش رضایت شخصی و عملکرد شغلی، و در نهایت بهبود سازمانی (کیم و همکاران^{۸۷}، ۲۰۱۳). مربیگری مدیریتی شامل تعامل بین مدیر و زیردستان است که در آن مدیر از مربیگری مدیریتی به عنوان یک تکنیک برای کمک به زیردستان خود در بهبود عملکرد شغلی و دستیابی به اهداف سازمانی بیرونی استفاده می کند. به عنوان مثال، در زمینه نیروی فروش، سازمان استانداردهای عملکرد یا اهداف را برای هر فروشنده تعیین می کند و سپس مدیر این اهداف را به فروشنده منتقل می کند، از فروشنده انتظار می رود که این اهداف در فعالیت های مختلف حاصل شود (بیتی و همکاران^{۸۸}، ۲۰۱۴).

مربیگری موفق با افراد و گروه ها می تواند با توجه به مسائل کلیدی و مشارکت ذینفعان در هر سطح، تغییرات مثبت بر کل یک سازمان یا سیستم داشته باشد (اکسلرود^{۸۹}، ۲۰۱۰؛ بنت و بوش، ۲۰۱۳؛ کوتتر^{۹۰}، ۲۰۰۷؛ آندرهیل و همکاران^{۹۱}، ۲۰۰۷). مربیگری کردن یک تیم فرماندهی ادغام شرکتی^{۹۲} برای افتخار و قراردادی فرهنگ هر دو شرکت می تواند اثربخشی و پایداری ادغام را بهبود بخشد. مربیگری یک رهبر در مورد رویارویی با آینده مثبت سازمان می تواند منجر به تحول در فرهنگ و حتی نام تجاری شرکت شود و تدارک یک تیم برای در نظر گرفتن نتایج تجزیه و تحلیل یک ذینفع می تواند به معنای تفاوت بین انطباق و همکاری در اتخاذ تغییر باشد (شین^{۹۳}، ۲۰۱۰). مربیگری و توسعه سازمان هر دو به روابط کمک می کنند. در چارچوب تحقیقات شین (۲۰۱۰)، مربیگری و توسعه سازمان هر دو رسمی (در مقابل غیر رسمی) لحاظ می شوند که این امر به جستجو از متخصصان ماهری که آن ها را ارائه می دهند، کمک می کند. با تکیه بر آثار تحقیقاتی استورجوهان^{۹۴} (۲۰۰۶) نتیجه گرفتن از روابط کمک کننده ای که متضمن مربیگری هستند، امکان پذیر می شود (بوش

-
81. coachee
 82. Hart et al
 83. Williams
 84. Coaching vs. Mentoring
 85. Clutterbuck
 86. ALI
 87. Kim et al.
 88. Beattie
 89. Axelrod
 90. Kotter et al.
 91. Underhill et al
 92. Corporate-merger steering team
 93. Schein
 94. Storjohann

و بنت^{۹۵}، ۲۰۱۸). همان طور که در زنجیره روابط کمک کننده توصیف می شود، توسعه سازمان و مربیگری در عرصه «مشاهده و تسهیل» دیده می شوند که نشان می دهد میزان تاثیر بر هر دو حوزه، مشابه است. چرچ و همکاران^{۹۶} (۱۹۹۴) تأکید کردند که «تمرکز توسعه سازمان بر روی فرایند» است، همانطور که در مورد مربیگری صدق می کند (رابرتسون^{۹۷}، ۲۰۱۶).

هر دو حوزه توسعه سازمان و مربیگری، از ترکیب سایر حوزه ها و رشته ها از اوایل دهه ۱۹۴۰ ظهور کردند. چرچ و همکاران (۱۹۹۴) ادعا کردند که «ریشه های انسان دوستانه حوزه توسعه سازمان، ارزش بالایی را در مقایسه با سایر انواع مشاوران و عاملان تغییر نشان می دهد» (شین، ۲۰۱۰). سانزگیری و گاتلیب^{۹۸} (۱۹۹۲) ذکر کردند که «بیان صریح ارزش های اصلی توسعه سازمان برای متخصصان به منظور این که درک مشترکی از «چارچوب فلسفی اصلی برای عمل در زمینه داشته باشند، ضروری است». این فلسفه همچنین در مورد مربیگری که هیچ مجموعه ای از ارزش ها توافق شده برای ارائه چنین چارچوب فلسفی در آن وجود ندارد، صدق می کند (برنس و کوک^{۹۹}، ۲۰۱۲). سازمان های مختلف مربیگری «اصول رفتاری» و «دستورالعمل های اخلاقی» (انجمن روانشناسی آمریکا، مرکز اعتبارسنجی و آموزش، نظارت و مربیگری اروپا، فدراسیون مربی بین المللی) را ارائه می دهند؛ با این حال، این ها عمدتاً رفتاری هستند و هیچ بیانیه ای درباره ارزش های اصلی که آن ها را پایه گذاری می کنند وجود ندارد (رابرتسون، ۲۰۱۶).

در حالی که اصول حرفه ای برای حوزه مربیگری مهم هستند، مربیان نیز باید ارزش های شخصی خود را شناسایی و بررسی کنند تا درک خود را از آنچه که در اخلاق نامه ها خواسته شده است، تقویت کنند و از ارزش های شخصی خود که در عمل خوشان محقق می شود، اطمینان حاصل نمایند؛ چه این که این ارزش ها در اصول اخلاقی ضمنی باشند و چه نباشند. این تمایز همان چیزی است که در نظر می گیرد چه چیزی در برابر آنچه که قانونی است، اخلاقی می باشد (جمیسون و گلرمن^{۱۰۰}، ۲۰۱۴). یک اصل اخلاقی، یک اعلان بالاتر و شخصی تر از صرفاً پیروی از قانون و یا «قانونی ماندن» است. «این بدان معناست که در نظر گرفتن و انتخاب کردن برخی رفتارهای خاص، معمولاً بر اساس باورهای یک فرد است. این به معنی درونی گرایی، انعکاس و تعهد شخصی است و فقط پیروی از مجموعه نسخه های خارجی نیست» (مارتنز^{۱۰۱}، ۲۰۱۸).

در مربیگری و توسعه سازمان، متخصصان به دقت با افراد و گروه هایی کار می کنند که به آن ها اعتماد می کنند تا مجموعه ای از ارزش ها را در بر داشته باشند. مطالعه متخصصان توسعه سازمان نشان داد که دو ساختار اولیه ارزش که در کارهای اصلی متخصصان در سازمان ها قرار دارد عبارتند از: پرورش علایق های انسانی مانند توانمندسازی، کرامت انسانی و ارتباطات باز و تمرکز بر مسائل تجاری سنتی، از جمله اثربخشی سازمانی، کارآیی سازمانی، و خط مبنای^{۱۰۲} (میلبرنت، کیستر^{۱۰۳}، ۲۰۱۴). تمایزات کلیدی بین این اشکال کمک وجود دارد؛ همان طور که در تفاوت بین مربیگری و مشاوره توسعه سازمان در جدول (۱) اشاره می شود. مربیان معمولاً سه کار را در کار خود انجام می دهند: ارزیابی، مشاهده و گفتگو. این رویکرد همچنین در مورد متخصصان توسعه سازمان صادق است. علاوه بر این، هم مربیان و هم متخصصان توسعه سازمان از گمانه ها، تجربیات و احساسات خود در این فرایند استفاده می کنند (بوش و بنت، ۲۰۱۸).

جدول ۱- خلاصه سازی از مفهوم مربیگری مبنی بر اجزا و مشاوره توسعه سازمان (منبع: محقق)

اجزا	مشاوره توسعه سازمان	مربیگری
(شخص کمک شده، کمک کننده)	مشتری: فردی، اسپانسرها و یا مشاوران سازمان	مشتری: فردی، تیم
تمرکز توجه	گروه و یا تیم، سیستم سازمانی یا تغییر پروژه	فردی، گروه، هویت های تیمی، اثربخشی و نقش های در حال تغییر
تجربه و تخصص	محتوا و یا فرایند	فرآیند و گاهی اوقات دانش یا تخصص محتوا
تشریفات	رسمی، ساختار یافته	غیر رسمی یا رسمی؛ ساختار یافته یا ساختار نیافته
اصلاح	مکرراً	به ندرت

95. Bush & Bennett

96. Church et al.

97. Robertson,

98. Sanzgiri and Gottlieb

99. Burnes, & Cooke

100. Jamieson & Gellermann

101. Martens,

102. Bottom line

103. Milbrandt & Keister

ارزیابی	تشخیصی	آگاهی و پیشرفت
چارچوب مرجع	گذشته، حال و یا آینده	حال و آینده
ضوابط	قرارداد	قرارداد یا موافقت
اعتبارنامه	مورد نیاز نیست	مورد نیاز نیست
پاداش	سازمان حمایتی	فردی یا سازمان

همانطور که در جدول ۱ نشان داده می شود، مداخلات مربیگری در سطوح فردی و گروهی، برای اطمینان از عمل، پاسخگویی و همسویی با هدف تغییر، صورت می گیرد.

با این حال، مطابق با دیدگاه راجرز^{۱۰۴}، (۲۰۱۲) با در نظر گرفتن تمام طیف فرصت و نیاز در سازمان های امروز، مشخص می شود که مربیگری تنها رشته ای نیست که بتواند مفید باشد. مربیگری، توسعه سازمان و سایر رشته ها می توانند با یکدیگر در جهت رسیدگی به این طیف کامل که با مداخلات توسعه سازمان در سطح سیستم ها رخ می دهد کار کنند که اغلب گروه های بزرگ ذینفع در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک یا چشم اندازسازی که به شناسایی تغییرات مورد نیاز کمک می کند، به کار گمارده می شوند (تیبوم و همکاران^{۱۰۵}، ۲۰۱۴). رویکرد چند رشته ای مورد نیاز است و در حالی که مربیگری، یک مداخله مطلوب برای تغییر در همه سطوح است، حمایت صرفاً در مدیریت تغییرات موفقیت آمیز، مفید نیست. در اکثر تغییرات می توان از مهارت های اضافی و حمایت دیگر متخصصان مانند مشاوران تغییر، کارشناسان بهبود مستمر، متخصصین ارتباطات و مدیران پروژه بهره برد (بنت و بوش، ۲۰۱۳).

جدول ۲- تمرکز مربیگری تغییر (منبع: محقق)

تمرکز	نمونه ها
عملکرد	اعمال دانش و مهارت برای دستیابی به یک نتیجه مطلوب (مثلا فروش) اقدام بر روی یک طرح، تصمیم گیری و پیگیری (پاسخگویی) برقراری ارتباط، تأثیرگذاری بر دیگران جهت تغییرات
توسعه	به دست آوردن خود آگاهی از نقاط قوت کسب دانش در مورد مانع عملکرد توسعه یک مهارت ایجاد یک استراتژی و به دست آوردن توافق ذینفع ایجاد یک برنامه عملیاتی و ایجاد روابط حمایتی مورد نیاز برای پیاده سازی مسیر اقدامات. حرکت به سطح جدیدی از پیشرفت انسانی
تحول	تغییر حرفه ای و تمرکز بر روی حرفه ایجاد دیدگاه واضح و روشن برای یک پروژه یا گروه انتقال از یک سطح مسئولیت به سطح دیگر (به عنوان مثال، مدیر ناظر، یا رهبر ارشد به اجرایی) تمرکز عمده، ایجاد یک میراث و یک آینده مطلوب

برون دادهای مربیگری در مدیریت رفتار نیروی انسانی

مربیگری مدیریتی و عملکرد شغلی

هسلین و همکاران^{۱۰۶} (۲۰۰۶) فرآیند مربیگری را در مطالعه خود توضیح داد و اظهار داشت که هدف نهایی فرآیند مربیگری، تضمین توسعه شخصی و همچنین حرفه ای کارکنان درون سازمان و افزایش عملکرد مربوط به کار آن ها است. ریچاردسون^{۱۰۷} (۱۹۹۶) همچنین موافق این تعریف از فرآیند مربیگری بود. ویتنور^{۱۰۸} (۱۹۹۴) به طور گسترده به بررسی شیوه هایی پرداخت که مربیگری مدیریتی می تواند

104. Rogers
 105. Theeboom et al.
 106. Heslin et al
 107. Richardson
 108. Whitmore

عملکرد کارکنان را افزایش دهد. مدیران می توانند کارکنان خود را با بحث درباره مسائل مرتبط با شغل آن ها که مشمول مشکلات است، و راه حل های احتمالی برای حل این مشکلات، مربیگری نمایند (ماتسو، ۲۰۱۸). هارگرو^{۱۰۹} (۱۹۹۵) همچنین استدلال کرد که مربیگری کارکنان توسط مدیر آن ها در زمینه مسائل مختلف مربوط به کار باعث می شود که کارکنان با شرایط و مشکلات چالش برانگیز مواجه شوند، زیرا پس از بسیاری از مسائل مربوط به کار و بحث در مورد جوانب مثبت و منفی گزینه های مختلف، آن ها پیامدها و اثربخشی جریان اقدامات را می دانند.

الینگر و همکاران^{۱۱۰} (۲۰۰۳) در مورد ویژگی های متمایز مربیگری بحث و گفت و گو کردند که آن را از سبک مدیریت سنتی متفاوت نمود. مربیگری در توسعه یک رابطه موثر بین مدیر و کارکنان در محل کار کمک می کند در حالی که رویکردهای مدیریتی سنتی امری و بوروکراتیک هستند (زوکوسکا و میاسک^{۱۱۱}، ۲۰۱۴). بویاتزیس و هوارد^{۱۱۲} (۲۰۰۶) همچنین ادعا کردند که مربیگری مدیریتی شامل رویکرد مشارکتی و مراقبتی است که کارکنان سازمان را توانمند می کند. علاوه بر این، مربیگری فردی و بازخورد از مدیران در نتیجه مربیگری مدیریتی، عملکرد کارکنان را بهبود می بخشد. هملین و همکارانش^{۱۱۳} (۲۰۰۹) مجموعه مهارت های خاصی را برای افزایش اثربخشی اقدام مربیگری مدیریتی شناسایی کردند. این مجموعه مهارت ها شامل بسیاری از عناصر مانند توسعه یک رابطه، روش های پرسش گری، تکنیک مصاحبه کردن، گوش دادن فعال، ایده های نوآورانه، دیدگاه های مختلف تصمیم گیری، ارتباط موثر اهداف، همکاری، انعطاف پذیری و ایجاد یک محیط تشویقی و حمایتی در سازمان می باشد (دبوید و سیمپین، ۲۰۱۸).

هارگو^{۱۱۴} (۲۰۰۸) از عملکرد شغلی به عنوان متغیر نتیجه برای بررسی اثربخشی مربیگری مدیریتی استفاده کرد. کیم^{۱۱۵} (۲۰۱۴) ادعا کرد که ارتباط روشن بین اهداف سازمانی و همچنین معنی دستیابی به این اهداف از مدیریت به کارکنان می تواند عملکرد در نقش کارکنان را افزایش دهد. بهبود ضعف کارکنان می تواند از طریق مشاهده دقیق کارکنان و بازخورد فوری از سوی ناظر یا مدیر آن ها انجام شود (شمسی، ۲۰۱۵). آن ها همچنین استدلال کردند که مدیران منابع شخصی برای کارکنان خود هستند و کارکنان ممکن است مدیران خود را به عنوان الگوی نقش در نظر بگیرند و باید از تجربه مدیران خود در مورد مشکلات مختلف چالش برانگیز در کار یاد بگیرند (کیم، ۲۰۱۰). این کار باعث بهبود عملکرد زمینه ای و کاری می شود (انور، ۲۰۱۸).

یک بررسی از دو پژوهش در زمینه بین المللی توسط پوسا و متیو^{۱۱۶} (۲۰۱۴) ارائه شد. آن ها فروشندگان را از شرکت های مختلف برای شرکت در مطالعه دعوت کرده و دو نمونه هدفمند را در نظر گرفتند. نمونه ۱ شامل فروشنده ای بود که در سازمان های مختلف از صنایع مختلف کسب و کار به کسب و کار در ایالات متحده آمریکا کار می کرد. نمونه ۲ شامل کارکنان خط مقدم ارائه دهنده خدمات کسب و کار به مشتری سازمان خدمات مالی بزرگ در کانادا بود. آن ها پیشنهاد کردند که فراتر از تاثیر بالقوه تجربه فروش و مالکیت؛ مربیگری مدیریت همچنین عملکرد فردی را افزایش می دهد. نتایج نشان داد هنگامی که مالکیت و تجربه کارکنان تحت کنترل قرار گرفت سپس مربیگری اختلاف در عملکرد را بین ۲،۹-۶،۲٪ توضیح داده است (اوه و تاک^{۱۱۷}، ۲۰۱۶). کیم و کائو^{۱۱۸} (۲۰۱۵) پیوند بین رابطه مربیگری را با عملکرد زمینه ای و کاری کارکنان برای بررسی این موضوع به طور عمیق تحلیل کردند. آن ها ارتباط میان مربیگری مدیریتی و عملکرد شغلی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی نسبت به فرد و سازمان را با تأثیر میانجی اعتماد مدیران مورد آزمایش قرار دادند. آن ها ۲۰۸ داده جفت را جمع آوری کردند. یافته ها نشان دادند که داده ها از روابط فرض شده پشتیبانی می کند.

مربیگری مدیریتی و وضوح نقش

مربیگری مدیریتی نیز بر نگرش کارکنان نسبت به کار با شفاف سازی نقش آن ها در دستیابی به اهداف سازمان تأثیر می گذارد (فازی و یوگا^{۱۱۹}، ۲۰۱۸). وضوح نقش را می توان به عنوان دیدگاه و رویکردی برای کارکنان در مورد شغل خود توضیح داد. در حال حاضر پیچیدگی سازمان ها به میزان قابل توجهی افزایش یافته است که باعث افزایش قابل توجه وضوح نقش برای کارمندان و سازمان ها شده

-
109. Hargrove
110. Ellinger et al
111. Żukowski & Miąsek
112. Boyatzis and Howard
113. Hamlin et al
114. Hargrove
115. Kim
116. Pousa and Mathieu
117. Oh & Tak
118. Kim and Kuo
119. Fauzi & yoga

است (ماتسو، ۲۰۱۸). سیسرو و همکارانش^{۱۲۰} (۲۰۱۰) به طور گسترده اهمیت وضوح نقش برای عملکرد تیم و اثربخشی بهینه سازمانی را مورد مطالعه قرار دادند. به طور مشابه، توبره و کالینز^{۱۲۱} (۲۰۰۰) اهمیت وضوح نقش در مورد عملکرد کارکنان، استرس مربوط به کار، ایمنی و سلامت و رضایت کلی کارکنان را برجسته کردند. پترسون و هیکس (۱۹۹۶) اشاره کردند که بازخورد سازنده مدیریتی، یک ویژگی های اصلی مربیگری مدیریتی است و می تواند به بهبود آگاهی کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان کمک کند. علاوه بر این، ممکن است کارکنان نیز از طریق بازخورد سازنده در حین مربیگری مدیریتی، مشوق مزیت هایی در زمینه انتخاب شیوه کارآمد اقدام در جهت دسترسی به اهداف سازمانی موردنظر، باشند (کندی، ۲۰۱۵).

گرین و همکارانش^{۱۲۲} (۲۰۰۶) همچنین افزودند که اهداف مدیران نیز باید با ارزش ها و نیازهای درونی کارکنان آن ها سازگار باشد. آن ها همچنین جنبه های عملی مربیگری مدیریتی را مورد بررسی قرار دادند و دریافتند که فعالیت مربیان خارجی معمولاً به مسائلی محدود شده است که در طول جلسات مربیگری شان به این مسائل پرداخت شده است. علاوه بر این، جلسات مربیگری سازمانی حتی بیشتر ساختاریافته و کنترل شده است (علی، ۲۰۱۷). در این زمینه، ریدل و تینگ^{۱۲۳} (۲۰۰۶) استدلال کردند که این موضوع عملاً کمیاب است که اهداف توسط کارکنان آزادانه انتخاب شوند؛ مدیران مربیگری به کارمندان کمک می کنند تا میزان انگیزه، آرمان ها و تعهد خود را برای تغییر درک کنند. مربیگری نیز ممکن است مؤثر باشد اگر مدیران به زیردستان خود کمک کنند تا بدانند آیا اهداف شخصی و سازمانی شان مشابه هستند یا خیر (تانسکان و همکاران، ۲۰۱۸). مدیران همچنین ممکن است از کارکنان بخواهند که به اهداف سازمانی متعهد باشند و از بازخورد در انجام موفقیت آمیز این اهداف استفاده کنند (گراهام^{۱۲۴}، ۲۰۱۵).

الینگر و همکاران (۲۰۱۰) اثربخشی مربیگری مدیریتی را به عنوان تکنیک متمرکز بر راه حل برجسته کردند. این رویکرد کاملاً متفاوت از سایر رویکردهای مربیگری است، زیرا به ویژه هدف محور است (شمسی، ۲۰۱۵). علاوه بر این، این رویکرد نسبتاً بیشتر امری است تا تحکم آمیز به این دلیل که مدیران به طور معمول راه حل های ممکن را برای یک وضعیت مشکل ساز موردنظر مطابق با تجربه و مهارت های خود با کارکنان شان به اشتراک می گذارند. آن ها استدلال کردند که مدیران باید در تنظیم هدف دقت نمایند، زیرا بسیار بعید است که کارکنان اهداف سازمانی را فقط برای این که سرپرستان خود را خوشحال نمایند، قبول کنند (کالکاو و کاترینی^{۱۲۵}، ۲۰۱۴).

لانگنکر و نیوبرت^{۱۲۶} (۲۰۰۵) اشاره کردند که کارکنان ممکن است از اهداف سازمانی نیز به دلیل مسائل مختلف مربوط به شغل منحرف شوند که ممکن است نیاز به توجه اولیه آن ها داشته باشد. آن ها همچنین استدلال کردند که مربیگری مستمر داخلی بهتر از مربیگری دوره ای خارجی است زیرا مربیگری مستمر به کارکنان کمک می کند تا مسیر خود را ادامه دهند. همچنین انتظار می رود مدیران بازخورد سازنده و فوری را به کارکنان خود ارائه دهند (دالینگ و همکاران^{۱۲۷}، ۲۰۱۶). در این راستا استیلین و همکاران^{۱۲۸} (۲۰۰۴) اظهار داشتند که آن دسته از مدیرانی که به طور منظم خود را در مربیگری کارکنان شرکت می دهند، خود را برای ارائه بازخورد مؤثر به زیردستان شان توسعه می دهند. به همین ترتیب، فالکمن و همکاران^{۱۲۹} (۲۰۰۶) اشاره کردند که زمانی که یک شکاف بین ادراک افراد نسبت به اعمال خود و ادراک دیگران در مورد اقدامات آن ها وجود دارد، سپس مربیگری مدیریتی ممکن است در پذیرش بازخورد از سوی دیگران کمک کند.

محققان متعددی تاثیر بازخورد بر عملکرد را بررسی کردند. مشخص شده است که بازخورد زمانی که از طریق مربیگری مدیریتی بر اهداف سازمان عمل می کند، برای افزایش عملکرد موثرتر است (مک دووال و میلوارد^{۱۳۰}، ۲۰۱۰). آن ها همچنین نشان دادند که مدیران باید به جای بازخورد در مورد عملکرد قبلی کارکنان خود توجه بیشتری به آینده و یا «پیش بینی آینده» داشته باشند. پژوهشگران اظهار داشتند که مدیران باید راه هایی را برای استفاده از قدرت و غلبه بر ضعف اعضای تیم خود جهت افزایش عملکرد آن ها در آینده پیدا کنند (اسمیل و همکاران، ۲۰۱۶؛ ماتسو، ۲۰۱۸؛ ناست، ۲۰۱۸). کیم و همکاران^{۱۳۱} (۲۰۱۳) ارتباطات بین رفتار مربیگری مدیریتی مورد انتظار و نتایج شغلی کارکنان را بررسی کردند. این تحقیق در یک سازمان عمومی با جمع آوری داده ها از ۴۸۲ کارمند انجام شد. داده های نمونه

120. Cicero et al

121. Tubre and Collins

122. Green et al

123. Riddle and Ting

124. Graham

125. Kalkavan & Katrinli

126. Longenecker and Neubert

127. Dahling et al

128. Steelman et al

129. Folkman et al

130. McDowall & Millward

131. Kim et al

به طور مناسب از مدل مفهومی فرضی پشتیبانی کردند. تجزیه و تحلیل بیشتر نشان داد که مربیگری مدیریتی به طور مستقیم بر رضایت شغلی کارکنان و وضوح نقش تاثیر می گذارد در حالی که به طور غیر مستقیم بر رضایت از کار، تعهد شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی موثر است (علی، ۲۰۱۷).

مربیگری مدیریتی و تعامل کاری

فرآیند مربیگری نباید محدود به سالیانه، سه ماهه یا محدود باشد، بلکه فرآیند مربیگری مداوم باید دنبال شود، زیرا این امر تعامل کارکنان با مدیران و مسئولیت های شغلی را پرورش می دهد. محققان روش های مختلفی را برای تقویت تعامل ایجاد کرده اند که این روش ها شامل آموزش کارکنان در رابطه با برنامه کاری، مشکلات احتمالی آن ها و حمایت های احساسی و پیشنهادات مدیران برای حل این مشکلات می باشد. این امر همچنین باعث می شود کارکنان کارآمدتر و با اطمینان در مورد توانایی هایشان کار کنند (بیتی و همکاران، ۲۰۱۴).

هاکانن و همکاران^{۱۳۲} (۲۰۰۶) اشاره کردند که مشارکت کارکنان می تواند از طریق مربیگری و ارائه پشتیبانی و هدایت مناسب افزایش یابد. مدیران باید یک مدل «توان انجام ۱۳۳» را در میان کارکنان ایجاد کنند تا کارکنان بیشتر در مورد پتانسیل شخصی خود اطمینان داشته باشند و باید خود کارآمدی زیردستان را تشویق کنند. پشتیبانی اجتماعی همچنین به عنوان پیشاینده مهم تعامل و جزء اصلی منابع شغلی شناخته شد.

ماسلاچ و همکاران^{۱۳۴} (۲۰۰۱) ادعا کردند که فقدان حمایت اجتماعی مدیران می تواند کارکنان را از روانشناسی خسته کند. آن ها دو بعد را برای تجزیه و تحلیل حمایت اجتماعی در یک سازمان شناسایی کردند و این ابعاد عبارتند از حمایت سازمانی ادراک شده^{۱۳۵} و استرس ادراک شده^{۱۳۶}. رودس و ایزنبرگر^{۱۳۷} (۲۰۰۲) بیان داشتند که حمایت سازمانی ادراک شده به معنای درک عمومی بین کارکنان است که سازمان آن ها عملکرد و تلاش های آن ها را تصدیق می کند و از رفاه آن ها مراقبت می کند.

رودس و همکاران^{۱۳۸} (۲۰۰۱) معتقد بودند که حمایت سازمانی ادراک شده همچنین به این معنی است که کارگران همچنین باید به منافع سازمان خود توجه کنند و به تحقق اهداف آن کمک کنند. رودس و ایزنبرگر (۲۰۰۲) ادعا کردند که حمایت سازمانی ادراک شده منجر به نتایج متعدد مثبت در یک سازمان می شود که شامل رضایت شغلی، افزایش عملکرد کارکنان و تعهد آن ها نسبت به سازمان می شود.

محققان استدلال کردند که پیامدهای مثبت حمایت سازمانی ادراک شده مربوط به تعامل کارکنان است. به عبارت ساده، یک کارگر که حمایت سازمانی نسبتاً بالاتری دارد، بیشتر احتمال دارد که در سازمان و کار خود تعامل داشته باشد. این به این دلیل است که وقتی یک کارمند احساس می کند که سازمان او از او رفاه او مراقبت می کند، به این ترتیب او نیز وظایف خود را انجام می دهد و بیشتر تعامل کاری از خود نشان می دهد (تانسکانن و همکاران^{۱۳۹}، ۲۰۱۸).

رودس و ایزنبرگر (۲۰۰۲) استدلال کردند که نگرش و رفتار مدیران آن ها با زیردستان نشان دهنده حمایت از سازمان آن ها برای کارکنان است. بنابراین، استرس ادراک شده عامل مهمی برای افزایش مشارکت کارکنان است. ماسلاچ و همکاران (۲۰۰۱) تأیید کردند که استرس ادراک شده پایین، عامل تعیین کننده استرس روانی کارکنان در یک سازمان است. محققان معتقد هستند که مدیر سریع العمل یک کارمند، به شدت تعامل کارکنان را در سازمان خود تقویت کرده و یا کاهش می دهد. از اینرو، مربیگری مدیریتی نیز می تواند مورد استفاده قرار گیرد تا حمایت از مدیران را برای کارکنان تضمین کند و بنابراین می تواند این تعامل را نیز ارتقا دهد (علی، ۲۰۱۷).

132. Hakanen et al.

133. Can do

134. Maslach et al.

135. Perceived organizational support(POS)

136. Perceived Stress Scale(PSS)

137. Rhoades, & Eisenberger

138. Rhoades et al.

139. Tanskanen et al.

مرببگیری مدیریتی و کیفیت تبادل رهبر- عضو

رابطه بین مدیر و کارمند به طور کلی توسط نظریه تبادل رهبر-عضو^{۱۴۰}، بررسی می شود. نتایج مطالعات مختلف نشان می دهد که و مدیر و کارمند می توانند از روابط دو جانبه، همانطور که در نظریه تبادل رهبر-عضو ذکر گردید بهره مند شوند. نظریه تبادل رهبر-عضو بیان می کند که مدیر و کارکنان باید با یکدیگر در یک ارتباط با تبادل رهبر-عضو بالا رابطه برقرار کنند(بریوارت و همکاران^{۱۴۱}، ۲۰۱۵). یکی از خصوصیات یک رابطه با تبادل رهبر-عضو بالا این است که به کارکنان پاداش های رسمی و غیر رسمی مختلف مانند دسترسی به منابع، وظایف چالش برانگیز و پشتیبانی از مدیران و جلسات مکرر با رهبر سازمان و غیره داده می شود، و خلاف این امر در کارکنانی که رابطه با تبادل رهبر-عضو پایین دارند، صدق می کند. علاوه بر این، کارکنانی که دارای تبادل رهبر-عضو بالا هستند، بیشترین حمایت را برای نوآوری دریافت می کنند و در مقایسه با دیگر کارکنان که تبادل رهبر-عضو پایینی دارند، کارمدرت هستند. مدیران درخصوص کار بیشتر و یا مسئولیت های بیشتر، به کارکنان که رابطه تبادل رهبر-عضو بالایی دارند تکیه می کنند(نهرگنگ و همکاران^{۱۴۲}، ۲۰۰۹). رفتار و نگرش رهبر نسبت به اعضای تیم خود، کیفیت رابطه تبادل رهبر-عضو را پیش بینی می کند. تفاوت در قدرت مدیر و کارمند در رابطه تبادل رهبر-عضو وجود دارد و مدیران در ارتباط تبادل رهبر-عضو نسبت به کارکنانشان، کنترل نسبتا بیشتری دارند. بنابراین، لیدن و همکاران^{۱۴۳} (۱۹۹۷) ذکر کردند که رهبر، مسئولیت بیشتر در رابطه تبادل رهبر-عضو را دارد. لرد و ماهر^{۱۴۴} (۱۹۹۱) معتقد بودند که نگرش و رفتار مدیران، درک کارکنان نسبت به سازمان خود و پاسخ آن ها را به مدیر خود تعیین می کند. اگر چه، مبانی نظری گسترده در مورد رفتار رهبران و پیامدهای آن ها وجود دارد. با این حال، توجه بیشتری به پاداش های احتمالی و رفتارهای تحول گرای رهبران شده است(مارتین و همکاران^{۱۴۵}، ۲۰۱۶).

رفتار پاداش احتمالی یک رهبر به این معنی است که رهبر بازخورد سازنده را برای کارکنان خود فراهم می کند و دستاوردها و تلاش های اعضای تیم خود را به رسمیت می شناسد و عملکرد کارکنان را با دادن پاداش ها قدر می نهد. این رفتار رهبران با هدف انتقال اهداف به کارکنان به وضوح و پاداش مرتبط با عملکردهایی است که مطابق با انتظارات مدیران است. بر طبق اظهارات گرائن و اولبین^{۱۴۶} (۱۹۹۵)، تبادل اجتماعی یک مشخصه منحصر به فرد برای توسعه رابطه با کیفیت بالا بین رهبران و زیردستان است. با این حال، در مطالعات اخیر آن ها نشان داده شد که رابطه با کیفیت بالای تبادل رهبر-عضو، به نگرش های درونی و تحول رهبران بستگی دارد. اولیو و همکاران^{۱۴۷} (۱۹۹۹) اظهار داشتند که گرچه پاداش احتمالی نیز یک ویژگی رفتار تبدالی رهبران است، که منجر به برقراری ارتباط با کیفیت پایین بین رهبر و کارکنان می شود، اما همچنین یک مولفه متعلق به رابطه با کیفیت بالای تبادل رهبر-عضو است. والدمن و همکاران^{۱۴۸} (۱۹۹۰) توضیح دادند که ارتباط روشن بین انتظارات رهبران از کارکنان و پاداش مرتبط با آن، به کارکنان کمک می کند تا درک درستی از مسئولیت های شغلی خود داشته باشند. براور و همکاران^{۱۴۹} (۲۰۰۸) معتقد بودند که احترام و اعتماد متقابل بین ناظران زیردستان، عامل اصلی در توسعه رابطه تبادل رهبر-عضو با کیفیت بالاتر است. گرائن و اولبین^{۱۴۹} (۱۹۹۵)، ادعا کردند اگر مدیر تلاش های اعضای تیم خود را تصدیق نکند و در نتیجه پاداش ها را اعطا کند، هیچ اعتماد و احترامی بین مدیر و کارکنان وجود نخواهد داشت.

وین و همکاران^{۱۵۰} (۲۰۰۲) از این مفهوم را پشتیبانی کردند که کارکنانی که بازخورد سازنده، تصدیق و پاداش تلاش های خود را از مدیران خود دریافت می کنند، با مدیریت و سازمان خود بیشتر خشنود می شوند که منجر به یک رابطه تبادل رهبر-عضو با کیفیت بالا می شود. کوهنرت و لويس^{۱۵۱} (۱۹۸۷) یک مطالعه علمی را بر روی ویژگی ها و تاثیرات رهبری تحول گرا انجام دادند. آن ها اظهار داشتند که رهبری تحول گرا دارای یک دیدگاه جذاب از رهبر است، رفتار رهبر منطبق با این دیدگاه است و تصدیق در دستیابی به اهداف تعیین شده برای درک این دیدگاه است. بنابر اظهارات این محققان، این نوع رهبری همچنین منجر به ایجاد یک رابطه با کیفیت بالای تبادل رهبر-عضو بین رهبر و اعضای تیم او می گردد. جاج و پیکولو^{۱۵۲} (۲۰۰۴) اشاره کردند مدیرانی که به کارکنان انگیزه می دهند و به آن ها

140. Leader-Member Exchange (LMX) theory

141. Breevaart et al.

142. Nahrgang et al.

143. Liden et al.

144. Lord and Maher

145. Martin et al.

146. Graen and Uhl-Bien

147. Avolio et al.

148. Waldman et al.

149. Brower et al.

150. Wayne

151. Kuhnert and Lewis

152. Judge and Piccolo

القاء می کنند تا اهداف خود برآورده سازند، واکنش مطلوب تری از زیردستان دارند. در نتیجه، این واکنش مطلوب موجب ایجاد یک رابطه بین کارمند و مدیران آن ها بر مبنای کیفیت بالا می شود.

مرب‌گیری مدیریتی و رفتار شهروند سازمانی فردی و متمرکز

در سازمان ها، رفتارهای اصلی فنی توسط عملکرد نقش توصیف می شوند. در حالی که، همراه با انجام نقش اساسی مربوط به شغل، عملکرد فرانش به حمایت از زمینه وسیع تر روانشناختی، اجتماعی و سازمانی می پردازد (کالکاو و کاترینلی^{۱۵۳}، ۲۰۱۴). رفتار فرانش، یکی از نمونه های عملکرد فرانش است که ارتباطات کاری را توسعه می دهد، دوستانه و دیگر محور^{۱۵۴} است (مارتنس، ۲۰۱۸). رفتار شهروندی سازمان^{۱۵۵} (OCB) رفتارهای انعطاف پذیر را ایجاد می کند که در توصیف رسمی شغل کارکنان مشخص نیستند و به عنوان رفتارهای فرانش شناخته شده اند (پوسا و متیو^{۱۵۶}، ۲۰۱۵). طبقه بندی رفتار شهروندی سازمان توسط محققان بر اساس اهداف رفتاری انجام شده است که عبارت است از: (الف) رفتار شهروندی سازمانی که به سوی دیگر افراد فعال در سازمان هدایت شده است یعنی رفتار شهروند سازمانی فردی^{۱۵۷} (OCBI) و (ب) رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بر سازمان^{۱۵۸} (OCBO) (بتی و همکاران، ۲۰۱۴). همکاران از رفتار شهروند سازمانی فردی بهره مند می شوند، و سهم آن نسبت به سازمان، غیر مستقیم است (ریچ، ۲۰۱۵). از سوی دیگر، سازمان به طور مستقیم از رفتارهای کارکنان که توسط رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بر سازمان مورد اشاره واقع می شود، مستقیماً بهره می برد (راتیو و همکاران^{۱۵۹}، ۲۰۱۷).

باید این موضوع را مورد توجه قرار داد که مرب‌گیری ارائه شده توسط سرپرست با نظریه تبادل اجتماعی^{۱۶۰} (SET) هم‌تراز است. مرب‌گیری را می توان به عنوان اقدام توسعه ای در نظر گرفت که توسط مدیریت برای رفاه کارکنان به منظور دستیابی به اهداف شخصی و سازمانی آن ها معرفی شده است (بویاتزیس و همکاران^{۱۶۱}، ۲۰۱۲). این امر ممکن است به عملکرد فرانش کارکنان در قالب تسهیل کننده تبادلات کمک کند. راهنمایی، آموزش و توجه فردی سفارشی (شخصی) از جمله مواردی هستند که در مرب‌گیری ارائه شده است. احتمال دارد این موارد بیشتر به عنوان پشتیبانی مدیریتی کارکنان و به عنوان سرمایه گذاری در نظر گرفته شود. علاوه بر این، مرب‌گیری مدیریتی نیز می تواند به عنوان حمایت سازمانی ادراک شود چرا که مدیران توسط کارکنان به عنوان نماینده سازمان در نظر گرفته می شوند (کیم، ۲۰۱۰).

ممکن است سازمان توسط کارکنانی شناخته شود که می خواهند از طریق رفتار شهروند سازمانی که مستقیماً بر سازمان متمرکز است، لطف مدیران را جبران نمایند (علی و عزیز، ۲۰۱۸). احتمال دارد کمک به مدیران توسط کارکنان از طریق پرکردن جایگاه سایر کارکنان در زمانی که به دلیل بیماری، غایب هستند و همچنین در مورد خوش آمدگویی به کارکنان جدید، جبران گردد (یی و همکاران^{۱۶۲}، ۲۰۱۶). الینگر و سه^{۱۶۳} (۲۰۰۷) مشخص کردند که رابطه مثبت بین رفتار شهروند سازمانی و مرب‌گیری وجود دارد. پودساکوف و همکاران^{۱۶۴} (۱۹۹۰) در یک مطالعه مربوط به رهبری، تأثیر مثبت توجه فردی رفتار رهبری موثر بر رفتار شهروند سازمانی را دریافتند. هانگ و همکارانش^{۱۶۵} (۲۰۱۰) به این نتیجه دست یافتند که عملکرد شغلی و رفتار شهروند سازمانی در برابر سازمان، به طور مثبت با ویژگی مشارکتی رهبری همبستگی داشتند.

مرب‌گیری مدیریتی و فاصله قدرتی

نویسندگان در پژوهش سازمان و مدیریت اکثراً تعریف فرهنگ توسط هافستد^{۱۶۶} (۱۹۹۳) را در نظر گرفتند که عبارت است از: "برنامه ریزی جمعی ذهن که یک گروه یا دسته ای از افراد را از سایر افراد متمایز می کند". هافستد شش بعد فرهنگ را شناسایی کرده است: فرد

153. Kalkavan & Katrinli
154. other oriented
155. Organization citizenship behavior
156. Pousa & Mathieu
157. Organizational Citizenship Behavior- Individual
158. Organizational Citizenship Behavior- Organization
159. Ratiu et al
160. social exchange theory
161. Boyatzis et al
162. Ye et al
163. Ellinger and Cseh
164. Podsakoff et al
165. Huang et al
166. Hofstede

گرایی- جمع گرایی، اجتناب از عدم قطعیت، مردگرایی - زن گرایی، فاصله قدرت، جهت گیری طولانی مدت، و زیاده روی- خود داری" (هافستد، ۲۰۱۰). او در مطالعه خود از فاصله قدرت به عنوان یک بعد فرهنگ آسیای جنوبی استفاده کرد. قدرت توسط مولدر^{۱۶۷} (۲۰۱۲) این گونه تعریف شد: "پتانسیل تعیین یا هدایت (تا حد معینی) رفتار شخص دیگر یا سایر اشخاص بیشتر نسبت به جهت متضاد" و فاصله قدرت این گونه تعریف شده است: "درجه عدم تساوی در قدرت بین یک فرد کمتر قدرت (فردی) و یک شخص قدرتمند دیگر (دیگری)، که در آن فرد و شخص دیگر متعلق به یک سیستم اجتماعی (با بهم پیوستگی ضعیف و قوی) هستند" (کائو و همکاران^{۱۶۸}، ۲۰۱۴). در ادبیات پژوهش، یکی از تعاریفی که اغلب ذکر شده است توسط هافستیدی (۱۹۸۰) نوشته شده، که "فاصله قدرت"، عبارت است از "اندازه ای که جامعه این حقیقت را بپذیرد که قدرت در موسسات و سازمان ها به طور نابرابر توزیع شده است" (یی و همکاران، ۲۰۱۶). کارکنان فعال در سازمان، از سازمان های دارای فاصله قدرت کم انتظار دارند تا معمولاً برای انجام کارشان؛ از روسای خود سرپیچی نمایند؛ نگرانی کمی نسبت به عنوان، رسمیت و وضعیت خود نشان داده و بسیار راضی هستند که مسئولیت ها و استقلال در سطوح بالاتر را بپذیرند. علاوه براین، سرپرستان اغلب در تصمیم گیری های سازمانی با افراد مشورت نمی کنند (دیکسی^{۱۶۹}، ۲۰۱۵).

از سوی دیگر، کارکنان متعلق به فرهنگ هایی که به عنوان فرهنگ با فاصله قدرت بالا شناخته می شوند، از قدرت تصمیمی گیری تخصیص احساس ناخوشایند دارند و استدلال می نمایند که مدیران کسانی هستند که باید رهبری را در دست بگیرند (رید^{۱۷۰}، ۲۰۱۶). نوآوری توسط کارکنانی که در فرهنگ با فاصله قدرت بالا فعالیت می کنند، در مقایسه با کارکنانی که در فرهنگ با فاصله قدرت کم فعالیت می نمایند، مورد ایستادگی واقع می شود (راتیو و همکاران، ۲۰۱۷). همانطور که اسلام^{۱۷۱} (۲۰۰۴) در مورد فاصله قدرت بالا استدلال کرد، در این زمینه مقدار زیادی احترام وجود دارد که نسبت به افراد که قدرت در اختیار دارند، نشان داده شده است. در این راستا به لقب، موقعیت و رتبه اهمیت بسیار زیادی داده می شود (لیدیشوسکی و تاپلین^{۱۷۲}، ۲۰۱۷). مشخص شده است که در سازمان های مربوط به کشورهای همچون عربستان، خاور دور و کشورهای لاتین در زیرستان به ناظران وابستگی وجود دارد بدین معنا که یک حس مشترک متقابل بین زیردستان موجود است که بدون گفت و گو با ناظر نمی توانند تصمیم بگیرند و در زمینه توصیف عدم توافق مشکل دارند (کاکس و همکاران، ۲۰۱۴). در حالی که در کشورهایی مانند ایالات متحده و بریتانیا، کارکنان متعلق به فرهنگ با فاصله قدرت کم، به سازمان هایی با ساختار غیرمتمرکز، باور دارند. وابستگی کمتر به ناظران و روابط قراردادی بین زیردستان و ناظران در چنین فرهنگی با فاصله قدرت پایین وجود دارد (لارنس^{۱۷۳}، ۲۰۱۷). هافستیدی (۲۰۰۳) بیان کرد که مدیرانی که در سازمان ها با فرهنگ دارای فاصله قدرت بالا فعالیت می نمایند، یعنی مدیرانی که تمایل دارند تحت تأثیر یک دستورالعمل رسمی قرار گیرند، افراد زیردست پیش بینی می نمایند که از این موضوع آگاه باشند که رضایت با عملکرد همراه می شود و بهره وری از طریق رهبری معتبر در راستای نظارت دقیق حاصل می گردد (و^{۱۷۴}، ۲۰۱۵). محدوده وسیع حقوق به طور سلسله مراتبی بین مقامات بالا تا پایین در سازمان ارائه می شود و مدیران اطلاعاتی را که مورد رضایت کارکنان شان نیست، محدود می نمایند. در حالی که در فرهنگ با فاصله قدرت پایین، رهبری مشارکتی همراه با تکیه بر تجربیات گذشته مدیر، منجر به افزایش عملکرد، رضایت و بازده کارکنان می شود (چن و همکاران^{۱۷۵}، ۲۰۱۴). محدوده بین مقامات بالا به پایین از نظر اختلاف زیاد حقوق و دستمزد در یک سازمان محدود است که در آن مدیران نسبت به کارکنان خود احساس رضایت داشته و به اشتراک گذاری اطلاعات را در تمام سطوح آزادانه انجام می دهند (علی و عزیز، ۲۰۱۸).

انتظار نمی رود در فرهنگ با فاصله قدرت بالا، راه حل ها به جای این که از رهبران به دست آید توسط پیروان افراد حاصل گردد (جاویدان و همکاران^{۱۷۶}، ۲۰۰۶). علاوه براین، شوارتز^{۱۷۷} (۱۹۹۲) بیان داشته است که ارزش سلسله مراتب نظری مانند جهت گیری فاصله قدرت بالا به عنوان فاکتور مهم برای تأثیرگذاری بر نقش در محل کار است. جهت گیری های ارزش فرهنگی احتمالاً به عنوان تسهیل کننده یا مانع اثرات مربیگری مدیریتی فعالیت می کند (بومیلجی^{۱۷۸}، ۲۰۱۵). با توجه به رفتارهای مرتبط با مربیگری مدیریتی مانند مشورت، ارزیابی، مراقبت، تفکر، اطلاع رسانی، توانمندسازی، توسعه سایرین و به چالش کشیدن، فرصت بیشتری برای افرادی که با قدرت

-
167. Mulder
168. Kuo et al
169. Dixey
170. Reid
171. Islam
172. Ladyshevsky & Taplin
173. Lawrence
174. Woo
175. Chen et al
176. Javidan et al
177. Schwartz
178. Bommelje

بیشتر به جای قدرت کمتر فعالیت می نمایند، وجود دارد، جهت گیری فاصله قدرت کارکنان را به روشی ضعیف مربیگری می نماید (نینان، ۲۰۱۸). ناظران در جهت گیری فاصله قدرت در برقراری ارتباط، بیشتر امری فعالیت می کنند و تمایل به توضیح و یا شفاف سازی کمتر به زیردستان دارند و ممکن است از لحاظ مربیگری کارکنان برای بهبود عملکرد به نتایج چندان موثری دست پیدا ننمایند (وو^{۱۷۹}، ۲۰۱۷). بنابراین، قدرت مربیگری در سطح مدیریتی، عملکرد در نقش کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد در حالیکه ارزش فرهنگی فاصله قدرت، تأثیر مربیگری مدیریتی بر عملکرد فرانش کارکنان را تعدیل می کند (هان^{۱۸۰}، ۲۰۱۶).

بحث و نتیجه گیری

مروری جامع بر ادبیات تحقیق موید آن است که مربیگری در حوزه سازمان به طور فزاینده ای مورد توجه پژوهشگران است. بررسی ها نشان می دهد که مربیگری می تواند به عنوان یکی از متغیرهای اصلی و مهم در حوزه علم مدیریت مورد توجه قرار گیرد و به طور مجزا واحدهای درسی را در دانشگاه به خود اختصاص دهد. برون دادهای مربیگری در حوزه های مختلفی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است و در اغلب مطالعات مربیگری توانسته است کارنامه مثبتی را از خود در دستیابی به اهداف مدیریتی سازمان ارائه دهد. به طور خلاصه می توان بیان داشت:

گرچه رابطه بین مربیگری و رفتار کارکنان در مبانی نظری مورد بررسی قرار گرفته است، ولیکن این که چگونه زمینه های مختلف ممکن است بر این رابطه تاثیر داشته باشد مورد بررسی قرار نگرفته است. همان طور که نظریه رهبری موقعیتی استدلال می کند، رفتارهای رهبر ممکن است در بعضی موقعیت ها موثر باشد اما بر روی دیگران اثرات منفی داشته باشد. بررسی رفتار مربیگری بدون در نظر گرفتن شرایط مختلف که در آن رخ می دهد ممکن است منجر به نتایج اشتباه شود و به یک اندازه با تمام توصیه ها متناسب نباشد. به طور کلی همسو با دیدگاه رابرتسون^{۱۸۱} (۲۰۱۶) می توان با عنایت به بینشی که در این مقاله در حوزه مربیگری بدست آمده بیان داشت، که مربیگری یک مهارت موثر برای کمک به افراد و گروه ها است و مربیگری برای تغییر می تواند بر سازمان یا سیستم تأثیر بگذارد. در حالی که کارآمدی مربیگری هنوز به خوبی درک نشده است، موسسه تحقیقات مربیگری بهره وری شرکتی ۱۸۲ ۲۰۰۸ گزارش داده است که دو علت اصلی پایان دادن به انتصاب های مربیگری عبارتند از: عدم توانایی برخی از کارکنان برای تغییر و مشکل اندازه گیری بازده سرمایه گذاری^{۱۸۳}. همان طور که جانسون و همکاران^{۱۸۴} (۲۰۱۳) نیز تاکید داشته است باید توجه داشت که مربیگری با افراد در سازمان ارتباط دارد، اساساً ماهیت مربیگری انسان چیزی است که موجب می شود انسان کار کند و همچنین چیزی که تقریباً اندازه گیری آن غیرممکن است. یکی از راه های پیگیری مزایای مرتبط با مربیگری، استفاده از ارزیابی ها است. درس بحرانی برای مربیان این است که این ارزیابی ها را در فرمت پیش و پس از آزمون اداره کنند. اگرچه چندین روش مختلف وجود دارد که سازمان می تواند از مربیگری استفاده کند، ولیکن روش معمول استفاده از مربیگری این است که آن را بخشی جدایی ناپذیر از یک برنامه حمایتی در سازمان در نظر گرفت. به طور کلی با عنایت به مروری بر ادبیات تحقیق در حوزه مربیگری با محوریت مربیگری سازمانی، می توان بیان داشت که امروزه مربیگری به عنوان یکی از مولفه های اصلی در مدیریت صحیح سازمان ها مطرح است و لازم است تا پژوهشگران و مدیران با شناخت صحیح مفاهیم این حوزه و آشنایی با نحوه کارکرد آن، به شکل مطلوبی از این مهم در سازمان ها برای دستیابی به اهداف مورد نظر بهره گیرند. این مهم از طریق مدیریت صحیح رفتار نیروی انسانی در سازمان ها قابل دستیابی است.

179. Woo

180. Hahn

181. Robertson

182. Institute for Corporate Productivity Coaching Survey

183. Return on investment (ROI)

184. Johnson et al.

منابع و مراجع

- [1] Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2110-2134.
- [2] ALI, M. (2017). *Impact Of Managerial Coaching On Employee Job Performance: A Mediation Analysis* (Doctoral dissertation, National College of Business Administration and Economics Lahore).
- [3] Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Kacmar, C. (2015). The interactive effects of behavioral integrity and procedural justice on employee job tension. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 371-379.
- [4] Anwar, A. (2018). Management of Madrasa: an Overview on Principals' Managerial Skills, Supervisors' Coaching Quality and Teachers' Performance. *Jurnal Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati*, 4(1), 99-110.
- [5] Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- [6] Axelrod, R. (2010). *Terms of engagement: New ways of leading and changing organizations*. Berrett-Koehler Publishers. Bachkirova, T., Cox, E. and Clutterbuck, D. (2010). Introduction. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching* (pp. 1-20). London, England: Sage.
- [7] Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201.
- [8] Beattie, V., McInnes, B., & Fearnley, S. (2014, September). A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes. In *Accounting forum* (Vol. 28, No. 3, pp. 205-236). Elsevier.
- [9] Bommelje, R. (2015). Managerial Coaching. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2015(148), 69-77.
- [10] Boyatzis, R. and Howard, A. (2006). Positive and negative emotional attractors and intentional change. *Journal of Management Development*, 25(7), 657-670.
- [11] Boyatzis, R. E., Passarelli, A. M., Koenig, K., Lowe, M., Mathew, B., Stoller, J. K., & Phillips, M. (2012). Examination of the neural substrates activated in memories of experiences with resonant and dissonant leaders. *The Leadership Quarterly*, 23(2), 259-272.
- [12] Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- [13] Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327-347.
- [14] Burnes, B., & Cooke, B. (2012). The past, present and future of organization development: Taking the long view. *Human relations*, 65(11), 1395-1429.
- [15] Bush, M. W., & Bennett, J. L. (2018). Organization Development in Action: Values-Based Coaching. In *Enacting Values-Based Change* (pp. 239-263). Palgrave Macmillan, Cham.
- [16] Carey, W., Philippon, D. J., & Cummings, G. G. (2011). Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 51-69.
- [17] Chen, G., Ai, J., & You, Y. (2014). Managerial coaching behaviours and their relations to job satisfaction, life satisfaction and orientations to happiness. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(03), 147.

- [18] Chen, X., & Yang, B. (2012). The mediating role of psychological capital in managerial coaching behaviors and employee performance: A conceptual framework. In *Proceedings of the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas—Denver, Colorado* (pp. 1921-1952). Bowling Green, OH: Academy of Human Resource Development.
- [19] Cheong, L. H. (2008). *Investigating the impact of managerial coaching on employees' organizational commitment and turnover intention in Malaysia* (Doctoral dissertation, University of Malaya).
- [20] Church, A. H., Burke, W. W., & Van Eynde, D. F. (1994). Values, motives, and interventions of organization development practitioners. *Group & Organization Management, 19*(1), 5-50.
- [21] Cicero, L., Pierro, A. and Van Knippenberg, D. (2010). Leadership and uncertainty: How role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness. *British Journal of Management, 21*(2), 411-421.
- [22] CIPD, 2015. Learning and development: annual survey report 2015. London, UK. (Retrieved from <http://www.cipd.co.uk/binaries/learning-development-2015.pdf>).
- [23] Clutterbuck, D. (2004). Everyone needs a Mentor—fostering talent in your organisations. Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. A. (Eds.). (2014). *The complete handbook of coaching*. Sage. Creasey, T., & Hiatt, J. (2014). *Best practices in change management*. Loveland, CO: Prosci.
- [24] Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L., & Dwight, S. A. (2016). Does coaching matter? A multilevel model linking managerial coaching skill and frequency to sales goal attainment. *Personnel Psychology, 69*(4), 863-894.
- [25] David, O. A., & Cîmpean, A. (2018). Managerial Coaching and Rational Leadership. In *Coaching for Rational Living* (pp. 325-341). Springer, Cham.
- [26] Dixey, A. (2015). Managerial coaching: A formal process or a daily conversation?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 9*(9), 77.
- [27] Ellinger, A. D. (1999). Antecedents and consequences of coaching behavior. *Performance Improvement Quarterly, 12*(4), 45-70.
- [28] Ellinger, A. D. (2013). Supportive supervisors and managerial coaching: Exploring their intersections. *Journal of occupational and organizational psychology, 86*(3), 310-316.
- [29] Ellinger, A. D., & Cseh, M. (2007). Contextual factors influencing the facilitation of others' learning through everyday work experiences. *Journal of Workplace Learning, 19*(7), 435-452.
- [30] Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human resource development quarterly, 14*(4), 435-458.
- [31] Ellinger, A.D. and Kim, S. (2014). Coaching and human resource development examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. *Advances in Developing Human Resources, 16*(2), 127-138.
- [32] Ellinger, A.D., Ellinger, A.E. and Keller, S.B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly, 14*(4), 435-458.
- [33] Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Hamlin, R.G. and Beattie, R.S. (2010). Achieving improved performance through managerial coaching. In R. Watkins & D. Leigh (Eds.), *Handbook of Improving Performance in the Workplace* (pp. 275-298). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [34] Elmadağ, A. B., Ellinger, A. E., & Franke, G. R. (2008). Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice, 16*(2), 95-110.
- [35] Evered, R.D. and Selman, J.C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics, 18*(2), 16-32.
- [36] Fauzi, r., & yoga, i. (2018). *Efek managerial coaching behaviors terhadap kinerja perawat rsud karanganyar* (doctoral dissertation, iain surakarta).

- [37] Folkman, J., Goldsmith, M. and Lyons, L. (2006). Coaching others to accept feedback. *Coaching for Leadership, Wiley Hoboken, NJ*, 71-76.
- [38] Fournies, F. (1978). *Coaching for Improved Work Performance*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- [39] Garza, M. E. (2015). *A Delphi Study to Identify the Characteristics of Person-Organizational Fit and Job Satisfaction of Managerial Coaching by Executives and Entrepreneurs* (Doctoral dissertation).
- [40] Gilley, A., Gilley, J.W. and Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53-70.
- [41] Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- [42] Graham, J. A. (2015). Coaching dads:: Understanding managerial implications of fathering through sport. *Journal of Sport Management*, 29(4), 9.
- [43] Green, L., Oades, L. and Grant, A. (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 142-149.
- [44] Hahn, H. J. (2016). The effects of managerial coaching on work performance: The mediating roles of role clarity and psychological empowerment.
- [45] Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
- [46] Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2008). The emergent 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11(3), 287-305.
- [47] Hamlin, R.G., Ellinger, A.D. and Beattie, R.S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9(3), 305-331.
- [48] Hamlin, R.G., Ellinger, A.D. and Beattie, R.S. (2008). The emergent 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11(3), 287-305.
- [49] Hamlin, R.G., Ellinger, A.D. and Beattie, R.S. (2009). Toward a profession of coaching? A definitional examination of "coaching," "organization development," and "human resource development". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13-38.
- [50] Hargrove, R. (1995). *Masterful Coaching. Extraordinary Results by Impacting People and the Way They Think and Work Together*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- [51] Hargrove, R. (2008). *Masterful Coaching*. USA: John Wiley & Sons.
- [52] Hart, V., Blattner, J. and Leipsic, S. (2001). Coaching versus therapy: A perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 229-237.
- [53] Heslin, P.A., Vandewalle, D. and Latham, G.P. (2006). Keen to help? Manager's implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902.
- [54] Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- [55] Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94.
- [56] Hofstede, G. (2003). What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 811-813.
- [57] Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1339-1346.
- [58] Huang, J. T., & Hsieh, H. H. (2015). Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 42-58.

- [59] Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- [60] Islam, N. (2004). Sifarish, sycophants, power and collectivism: Administrative culture in Pakistan. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 311-330.
- [61] Ismail, A. B., Nursaadatun Nisak, A., & Zainol, A. (2016). Managerial Coaching in Enhancing Employees' Motivation. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 12(3).
- [62] Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & De Luque, M. S. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of international business studies*, 37(6), 897-914.
- [63] Jim, J. (2016). The Link between the Process of Change and Coaching in an Organization--A Case Study. *IAFOR Journal of Education*, 4(2), 63-78.
- [64] Johnson, J. E., Blom, L. C., Judge, L. W., Lee, D., Pierce, D. A., & Ridley, M. J. (2013). The impact of football bowl subdivision head coaching changes on NCAA academic progress rate. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 6, 131-154.
- [65] Jorgensen, H. H., Owen, L., & Neus, A. (2008). Making change work. NY: IBM.
- [66] Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- [67] Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.
- [68] Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.
- [69] Kennedy, M. (2015). *Coaching as a development tool for managerial feedback* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- [70] Kim, S. (2010). *Managerial coaching behavior and employee outcomes: A structural equation modeling analysis* (Unpublished doctoral dissertation). Texas A&M University.
- [71] Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85.
- [72] Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85.
- [73] Kim, S. and Kuo, M.-H. (2015). Examining the Relationships among Coaching, Trustworthiness, and Role Behaviors A Social Exchange Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 152-176
- [74] Kim, S. W. (2010). *Managerial coaching behavior and employee outcomes: A structural equation modeling analysis*. Texas A&M University.
- [75] Kim, S., Egan, T. M., & Moon, M. J. (2014). Managerial coaching efficacy, work-related attitudes, and performance in public organizations: A comparative international study. *Review of public personnel administration*, 34(3), 237-262.
- [76] Kotter, J. P. (2007). Leading change. *Harvard business review*, 85(1), 96-103.
- [77] Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- [78] Kuo, M. H. C., Chang, Y., & Chang, W. C. (2014). Perceived organizational support as a mediator of managerial coaching skills and occupational commitment. *Public Administration Research*, 3(1), 17.
- [79] Ladyszewsky, R., & Taplin, R. (2017). Employee perceptions of managerial coaching and work engagement using the Measurement Model of Coaching Skills and the Utrecht Work Engagement Scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 25.

- [80] Lancer, N., Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2016). *Techniques for coaching and mentoring*. Routledge.
- [81] Lawrence, P. (2017). Managerial coaching-a literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 43.
- [82] Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, 15, 47-120.
- [83] Ling, Q., Lin, M., & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, 52, 341-368.
- [84] Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 63(2), 265-298.
- [85] London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and using Feedback for Performance Improvement*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- [86] Longenecker, C.O. and Neubert, M.J. (2005). The practices of effective managerial coaches. *Business Horizons*, 48(6), 493-500.
- [87] Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Cognitive theory in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 1-62.
- [88] MacLennan, N. (2017). *Coaching and mentoring*. Routledge.
- [89] Martens, R. (2018). *Successful coaching*. Human Kinetics.
- [90] Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- [91] Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- [92] Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel Review*, 47(1), 118-132.
- [93] McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768-779.
- [94] McDowall, A. and Millward, L. (2010). Feeding back, feeding forward and setting goals. *The Coaching Relationship: Putting People First*, 4, 55-78.
- [95] McLean, G.N., Yang, B., Kuo, M.H.C., Tolbert, A.S. and Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
- [96] Milbrandt, M. J., & Keister, A. (2014). Voices from the field. *OD Practitioner*, 46(4), 77-82.
- [97] Mulder, M. (2012). *The daily power game* (Vol. 6). Springer Science & Business Media.
- [98] Mulec, K., & Roth, J. (2005). Action, reflection, and learning-coaching in order to enhance the performance of drug development project management teams. *R&D Management*, 35(5), 483-491.
- [99] Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(2), 256-266.
- [100] Neenan, M. (2018). *Cognitive Behavioural Coaching: Distinctive Features*. Routledge.
- [101] Oh, H. S., & Tak, J. K. (2016). Managerial coaching effect on organizational effectiveness: Mediating roles of psychological ownership and learning goal orientation. *유통과학연구*, 14, 5-16.
- [102] Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58-66.

- [103] Park, S., Yang, B., & McLean, G. N. (2008). An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development. *Online Submission*.
- [104] Peterson, D.B. and Hicks, M.L. (1996). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International
- [105] Peterson, D.B. and Little, B. (2005). Invited reaction: Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 179-184.
- [106] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- [107] Pousa, C. (2012). *The impact of coaching on salesperson's performance and the mechanisms that regulate this relationship*. Unpublished Doctoral degree's thesis, Université de Sherbrooke.
- [108] Pousa, C. and Mathieu, A. (2014). The Influence of Coaching on Employee Performance: Results From Two International Quantitative Studies. *Performance Improvement Quarterly*, 27(3), 75-92.
- [109] Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20-35.
- [110] Pousa, C., Richards, D. A., & Trépanier, C. (2018). Managerial coaching of frontline employees: The moderating role of gender. *Human Resource Development Quarterly*, 29(3), 219-241.
- [111] Ratiu, L., David, O. A., & Baban, A. (2017). Developing managerial skills through coaching: Efficacy of a cognitive-behavioral coaching program. *Journal of rational-emotive & cognitive-behavior therapy*, 35(1), 88-110.
- [112] Reid, K. (2016). Managerial Coaching: Investigating the mediating effect of role clarity on employee turnover intention. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- [113] Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- [114] Richardson, L. (1996). *Sales coaching: Making the great leap from sales manager to sales coach*. New York, NY: McGraw-Hill.
- [115] Riddle, D. and Ting, S. (2006). Leader coaches: Principles and issues for in-house development. *Leadership in Action*, 26(2), 13-18.
- [116] Robertson, J. (2016). *Coaching leadership: Building educational leadership capacity through partnership*. New Zealand Council for Educational Research. PO Box 3237, Wellington 6140 New Zealand.
- [117] Robertson, J. (2016). *Coaching leadership: Building educational leadership capacity through partnership*. New Zealand Council for Educational Research. PO Box 3237, Wellington 6140 New Zealand.
- [118] Rogers, J. (2012). *Coaching skills: A handbook: A handbook*. McGraw-Hill Education (UK).
- [119] Sanzgiri, J., & Gottlieb, J. Z. (1992). Philosophic and pragmatic influences on the practice of organization development, 1950–2000. *Organizational Dynamics*, 21(2), 57-69.
- [120] Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- [121] Shamsi, S. A. (2015). *A Study of Managerial Coaching Effectiveness on Leadership Development in an Oil and Gas Company in the UAE* (Doctoral dissertation, Saeed Al Shamsi).
- [122] Steelman, L.A., Levy, P.E. and Snell, A.F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.

- [123] Sue-Chan, C., Wood, R.E. and Latham, G.P. (2012). Effect of a coach's regulatory focus and an individual's implicit person theory on individual performance. *Journal of Management*, 38(3), 809-835.
- [124] Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2018). Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, 1-24.
- [125] Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2018). Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, 1-24.
- [126] Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.
- [127] Tubre, T.C. and Collins, J.M. (2000). Jackson and Schuler (1985). revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
- [128] Turtio, M. (2017). Perspectives of coaching style managerial practice for developing high performance culture.
- [129] Underhill, B. O., McAnally, K., & Koriath, J. J. (2007). *Executive coaching for results: The definitive guide to developing organizational leaders*. Berrett-Koehler Publishers.
- [130] van Zijl, A. L. (2014). The Effect of Supporting Managers by Online Coaching on the Managerial Coaching Behaviour as Perceived by the Subordinates.
- [131] Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, 15(4), 381-394.
- [132] Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of applied psychology*, 95(3), 517.
- [133] Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590.
- [134] Whitmore, S.J. (1994). *Coaching for performance: A practical guide to growing your own skills*. San Diego, CA: Pfeiffer.
- [135] Williams, P. (2003). The potential perils of personal issues in coaching. The continuing debate: Therapy or coaching. What every coach MUST know. *International Journal of Coaching in Organizations*, 2(2), 21-30.
- [136] Woo, H. R. (2015). The moderating effects of managerial coaching between job characteristics and job performance. *The Journal of the Korea Contents Association*, 15(10), 425-435.
- [137] Woo, H. R. (2017). Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment. *Sustainability*, 9(2), 181.
- [138] Ye, R. (2014). Managerial Coaching in a Changing World: The impact of Gender and Societal Culture in China and Abroad.
- [139] Ye, R., Wang, X. H., Wendt, J. H., Wu, J., & Euwema, M. C. (2016). Gender and managerial coaching across cultures: female managers are coaching more. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1791-1812.
- [140] Zhang, L. Y. (2008, September). Multidimensional managerial coaching behavior and its impact on employee performance. In *Management Science and Engineering, 2008. ICMSE 2008. 15th Annual Conference Proceedings., International Conference on* (pp. 977-983). IEEE.
- [141] Żukowska, J., & Miąsek, D. (2014). The role of coaching in managerial careers of women. *Damski i męski świat biznesu—merkantylizm psychiczny oraz percepcja kryzysu ekonomicznego i własnego sukcesu*, 54.