

The effect of managerial coaching on organizational behavior in construction projects

Gholamreza Tadayon Far

Assistant Professor, Department of Civil Engineering, Faculty of Engineering, Hakim Sabzevari University, Sabzevar, Iran

Ramin Kouh Neshin *

Master's student, Department of Civil Engineering, Faculty of Engineering, Hakim Sabzevari University, Sabzevar, Iran

Hamideh Baseri Baghsiyah

Master's student, Department of Civil Engineering, Faculty of Engineering, Kharazmi University, Tehran, Iran

تأثیر کوچینگ مدیریتی بر رفتار سازمانی در پروژه های ساخت و ساز

غلامرضا تدین فر

استادیار، گروه مهندسی عمران، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران

رامین کوه نشین*

دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مهندسی عمران، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران

حمیده باصری باغ سیاه

دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه مهندسی عمران، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

*Corresponding author's email address:

Raminkoohneshin@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۳، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۱

How to cite this article:

Gholamreza Tadayon Far, Ramin Kouh Neshin, Hamideh Baseri Baghsiyah, The effect of managerial coaching on organizational behavior in construction projects, *Journal of Engineering and Construction Management (JECM)*, 2023, 8(1):17-22.

ارجاع به مقاله:

غلامرضا تدین فر، رامین کوه نشین، حمیده باصری باغ سیاه، تأثیر کوچینگ مدیریتی بر رفتار سازمانی در پروژه های ساخت و ساز، *مهندسی و مدیریت ساخت*، ۱۴۰۲، ۸(۱): ۱۷-۲۲.

Abstract

In the last decade, the use of management coaching as a promotion tool for managers and employees has grown significantly. This increase in popularity of management coaching is actually a response to the needs of work environments and has been created as a service for organizations and industries that understand the need to develop their employees. Management coaching is a process in which coaches are used to participate and facilitate changes at all levels of business, and also business owner's use coaching to reach high performance levels, overcome obstacles and make changes that are not possible on their own. They do Management coaching is a systematic guidance approach and a solution-oriented process that helps leaders and managers identify complexities and develop a deep understanding of the organization's environment. Management coaching is becoming a popular technique for supporting and developing leaders in organizations and companies. The purpose of this research is to investigate the effect of managerial coaching on organizational behavior in construction projects. This research was conducted using a qualitative approach with grounded theory method and interviews with thirty professors, experts and executive managers of the project at the level of supervisor and above. First, the data was entered in the AtlasTi software, which is a software for qualitative analysis, and then it was analyzed through summarization in the form of coding. According to the findings of the research, management coaching has an effect on customer orientation, relationship orientation, personal characteristics, altruism, employees' conscientiousness, critical thinking capacity, optimism, personal development, and adherence to ethical principles. Therefore, according to the obtained results, the use of managerial coaching skills leads to the improvement of the behavior and performance of employees and finally the organizational behavior.

Keywords

Coaching, organizational behavior, construction project, management coaching

چکیده

در دهه گذشته، استفاده از مربیگری مدیریتی به عنوان یک ابزار ارتقا دهنده برای مدیران و کارکنان به شدت رشد قابل ملاحظه ای داشته است. این افزایش محبوبیت مربیگری مدیریتی، در واقع پاسخی به نیازهای محیط های کاری بوده و به عنوان یک خدمت برای سازمان ها و صناعی به وجود آمده است که نیاز به توسعه کارکنان خود را درک نموده اند. مربیگری مدیریتی، فرآیندی است که از مربیان برای مشارکت و تسهیل تغییرات در همه سطوح کسب و کار به کار گرفته می شوند و همچنین صاحبان کسب و کارها از کوچینگ برای رسیدن به سطوح عملکرد بالا، غلبه بر موانع و ایجاد تغییراتی که به تنهایی امکان پذیر نیستند، استفاده می کنند. مربیگری مدیریتی به عنوان یک رویکرد هدایت سیستماتیک و یک فرآیند راه حل محور است که به رهبران و مدیران در شناسایی پیچیدگی ها و توسعه درک عمیق از محیط سازمان به آنها کمک می کند. کوچینگ مدیریتی در حال تبدیل شدن به یک تکنیک محبوب حمایت و توسعه رهبران سازمان ها و شرکت ها است. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر مربیگری مدیریتی بر رفتار سازمانی در پروژه های ساخت و ساز می باشد. این پژوهش با بهره گیری از رویکرد کیفی با روش گراندد تئوری و مصاحبه با سی نفر از اساتید، خبرگان و مدیران اجرایی پروژه مرتبه سرپرستی و بالاتر صورت گرفته است. ابتدا داده ها در نرم افزار AtlasTi که نرم افزاری برای انجام تحلیل کیفی است، وارد شده است و سپس از طریق خلاصه سازی در قالب کدگذاری به آنالیز و تحلیل آنها پرداخته شده است. مطابق یافته های پژوهش مربیگری مدیریتی بر گرایش به مشتری مداری، گرایش به رابطه مداری، خصوصیات فردی، نوع دوستی، وجدان کاری کارکنان، ظرفیت تفکر انتقادی، امید بخشی، توسعه شخصی، پایبندی به اصول اخلاقی اثرگذار است. لذا مطابق نتایج به دست آمده استفاده از مهارت های مربیگری مدیریتی منجر به بهبود رفتار و عملکرد کارکنان و در نهایت رفتار سازمانی می شود.

کلمات کلیدی

مربیگری، رفتار سازمانی، پروژه ساخت و ساز، مربیگری مدیریتی



8 (1), 2023

دوره ۸، شماره ۱

تابستان ۱۴۰۲

دوفصلنامه پژوهشی



استفاده از مربیگری مدیریتی در دهه گذشته به عنوان یک ابزار توسعه ای برای مدیران و کارکنان، به شدت افزایش پیدا کرده است. رشد محبوبیت مربیگری مدیریتی، در واقع پاسخی به خواسته های محیط های کاری بوده و به عنوان یک خدمت برای سازمان ها و صناعی به وجود آمده است که نیاز به توسعه کارکنانشان را درک نموده اند [۱].

با توجه به اینکه رفاه نیروی کار به طور مستقیم بر شکوفایی بلندمدت هر سازمانی تأثیر می گذارد، رهبران کسب و کار آینده نگر باید یک استراتژی قوی برای مدیریت منابع انسانی داشته باشند. همانطور که امجد و همکاران (۲۰۱۵) [۲] اشاره می کنند که توجه کمی به مدیریت افراد در ساخت و ساز با استفاده از پارادایم های مدیریت نوظهور شده است. این موضوع در این صنعت مردم گرا متناقض است. مدیریت افراد در این صنعت با توجه به پیچیدگی های ذاتی آن به طور ویژه ای دشوار است. برای مدیریت منابع انسانی، چنین پیچیدگی های خاص ساخت و ساز شامل رسیدگی به ۱. اخراج مکرر و استخدام مجدد نیروی کار برای مطابقت با نوسانات بار کاری است. ۲. پراکندگی جغرافیایی پروژه ها که تعادل کار و زندگی نیروی کار را مختل می کند. ۳. بازسازی مکرر تیم ها برای مطابقت با الزامات پروژه جدید [۳].

کوچینگ مدیریتی یک فرآیند مشارکتی مبتنی بر راه حل، نتیجه محور و سیستماتیک است که در آن یک مربی کسب و کار گواهی شده، بهبود عملکرد و تجربه زندگی را از طریق حمایت از رشد و توسعه فرد مورد نظر تسهیل می کند [۴]. چنین برنامه هایی افراد را به سمت افزایش آگاهی از اینکه چگونه افکار و واکنش های عاطفی آنها منجر به رفتارهای مشکل ساز در محل کار می شود هدایت می کند. استفاده از یک مربی معتبر آن را از راهنمایی متمایز می کند [۵]. مربیگری نیروی کار را نباید با آموزش اشتباه گرفت که دانش و مهارت های لازم برای انجام کار را به افراد می دهد. برخلاف آموزش کارکنان، مربیگری فرآیندی مستمر است که به کارکنان کمک می کند تا از طریق سرمایه گذاری در رشد و توسعه شخصی بر چالش هایی که در محل کار با آن ها مواجه هستند غلبه کنند. شرکت هایی که روی کوچینگ سرمایه گذاری می کنند به دنبال ارتقای عملکرد کارکنان خود هستند. کوچینگ به عنوان یک استراتژی مناسب برای تضمین عملکرد بالا در زمان های پایین اقتصادی شناسایی شده است. روند در حال تحول به جای رفع ناهنجاری های رفتاری، تأکید بیشتری بر افزایش عملکرد کارکنان دارد [۶]. مربیگری مدیریتی در حال تبدیل شدن به یک تکنیک محبوب حمایت و توسعه رهبران سازمان ها و شرکت ها است. توجه اخیر محققان به مربیگری به عنوان یک رویکرد عملی برای توسعه رهبری وجود دارد. امجد و همکاران (۲۰۱۵) [۲] گزارش دادند که "مربیگری مدیریتی سریع ترین سطح رشد در میان شرکت های مشاوره و مشاوران مدیریت فردی است."

مربیگری به عنوان یک روش موثر در توسعه رهبری (شکل دهی به چگونگی کارکرد سازمان ها) در حال ظهور است. با این حال ادبیات مربوط به مربیگری در حوزه خود محدود است، که در درجه اول

توسط مربیان نوشته می شود و با هدف معرفی مربیگری به عنوان رویکردی مناسب برای توسعه رهبری یا اشاره به مهارت ها و کیفیت های خاص مورد نیاز هنگام بازی موثر مربی است. مطالعات بسیار کمی در مورد نتایج مربیگری و مربیان به ندرت در متون صوتی ارائه می شود [۷]. علیرغم وجود برخی شواهد از سوی نهادهای تجاری مختلف که از کوچینگ حرفه ای بهره مند شده اند، هنوز در صنعت ساخت و ساز رایج نیست و زمان هایی که در صنعت ساخت و ساز رخ می دهد، عمدتاً شکل مربیگری اجرایی را به خود می گیرد. با توجه به اینکه مربیگری معمولاً شامل استخدام شخص ثالثی است که غرامت آن می تواند از ۲۰۰ تا ۳۵۰۰ دلار در ساعت متغیر باشد، تعجب آور نیست [۸].

لی و همکاران (۲۰۲۲) به بررسی مربیگری مدیریت و به اشتراک گذاری دانش کارکنان پرداختند [۹]. با توجه به یافته آنان و با نگاهی پویا به اشتراک دانش و بر اساس تئوری رویدادهای عاطفی، استدلال می شود که مربیگری مدیریتی به طور مثبت بر اشتراک دانش روزانه کارکنان از طریق نقش میانجی سپاسگزاری روزانه تأثیر می گذارد. علاوه بر این، صلاحیت بیش از حد ادراک شده کارکنان، رابطه بین مربیگری مدیریتی و قدردانی روزانه را تعدیل می کند، به طوری که مربیگری مدیریتی، قدردانی روزانه قوی تری را برای کارمندان با صلاحیت کمتر درک می شود. لورانس و همکاران (۲۰۱۷) [۱۰] با هدف ارائه درک مختصری از حوزه مربیگری مدیریتی، به ویژه بینش هایی در مورد آنچه مطالعه شده است و ایده هایی در مورد اینکه این رشته می تواند به جلو حرکت کند، پژوهش خود را ارائه داده اند. یافته ها نشان می دهد که هم عوامل فردی و هم عوامل زمینه ای بر مربیگری مدیریتی تأثیر می گذارند. مربیگری مدیریتی نه تنها برای کارمندان، بلکه برای مدیرانی که درگیر مربیگری هستند و تیم هایی که آنها را مدیریت می کنند نیز سودمند است [۱۰]. در زمینه رفتار سازمانی محققان بسیاری بعدهای مختلف از این موضوع را مورد پژوهش قرار دادند، برخی محققان مانند پوسا و متیو (۲۰۱۵)، مزیت رقابتی کوچینگ مدیریتی و ارتقای خودتنظیمی کارکنان از طریق مربیگری را بررسی کردند [۱۱]. به همین ترتیب ریبیرو و همکاران (۲۰۲۰) [۱۲] و اندرسون (۲۰۱۳) [۱۳] بر اثرگذاری کوچینگ بر رفتار و مهارت کارکنان پرداختند.

برای اینکه پدیده کوچینگ به طور گسترده پذیرفته شود، به ویژه در صنعت ساخت و ساز، نیاز به تحقیقات عینی وجود دارد. بسیاری از مطالعاتی که سعی در ارزیابی برنامه های کوچینگ داشته اند توسط خود مربیان انجام شده است. این نوع از تحقیق با توجه به علاقه مربیان به مثبت نشان دادن عملکردشان، دارای سوگیری است از این رو نیاز به ارزیابی عینی برنامه های کوچینگ توسط محققان بدون جهت گیری نسبت به نتایج وجود دارد [۱۴]. با توجه به مطالب ذکر شده ای تحقیق بر آن است تا به این پرسش پاسخ دهد که کوچینگ مدیریتی چه تأثیری بر رفتار سازمانی در پروژه های ساخت و ساز دارد؟ از این رو مطالعه تأثیر مربیگری مدیریتی بر رفتار سازمانی در پروژه های ساخت و ساز حائز ضرورت و اهمیت می باشد.

پژوهش فوق با هدف شناسایی اصول کلیدی مربیگری مدیریتی و بررسی چگونگی استفاده از برنامه های مدیریتی برای کمک به

سازمان‌های صنعت ساخت، شکاف تحقیقاتی موجود را پوشش می‌دهد.

۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع کاربردی، روش آن توصیفی تحلیلی، کیفی می‌باشد. این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد کیفی با روش گراندد تئوری صورت می‌پذیرد. جامعه پژوهش کلیه اساتید، خبرگان و مدیران اجرایی پروژه مرتبه سرپرستی و بالاتر می‌باشد. نمونه‌ی این پژوهش تعداد ۳۰ نفر از جامعه آماری می‌باشند، که از روش نمونه‌گیری گلوله برفی برای انتخاب آنها بهره‌گرفته می‌شود. از مصاحبه نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار پژوهش جهت گردآوری داده‌ها و از روش کدگذاری برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. هر مصاحبه حدود ۲۰ دقیقه طول می‌کشد. کار گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد. بنا بر رویه نظریه زمینه‌ای، داده‌های به دست آمده طی سه مرحله کدگذاری باز (اولیه)، محوری و گزینشی (انتخابی)، طبقه‌بندی شدند. داده‌های به دست آمده با نرم افزار تحلیل کیفی، تجزیه و تحلیل شد. به منظور استخراج کدهای اولیه و طبقه‌بندی مصاحبه‌ها از نرم افزار atlas.ti استفاده می‌گردد. همچنین این نرم افزار مزایای دیگری مانند نظارت و کنترل آسان داده‌ها و امکان افزودن کدهای جدید یا حذف کدهای موجود را به محقق داد.

۳- یافته‌های تحقیق

هدف از پژوهش شناسایی مولفه‌ها و تأثیر مربیگری مدیریتی بر رفتار سازمانی در پروژه‌های ساخت و ساز می‌باشد. مطابق با آمار مشخصات پاسخ دهندگان، ۷ درصد نمونه پژوهش را زنان و ۹۳ درصد مردان تشکیل می‌دهند. ۷ درصد افراد کمتر از ۲۰، ۱۷ درصد بین ۲۰ تا ۳۰، ۳۵، ۳۶ درصد بین ۳۶ تا ۴۰، ۲۷ درصد بین ۴۱ تا ۴۵ و ۱۳ درصد بیشتر از ۴۵ سال سن دارند. ۲۰ درصد دارای مدرک لیسانس، ۳۳ درصد فوق لیسانس و ۴۷ درصد دارای مدرک دکترا هستند. اکثر پاسخ دهندگان دارای مدرک دکتری هستند. ۱۶ درصد افراد کمتر از ۵ سال، ۳۰ درصد ۵ تا ۱۰ سال، ۲۷ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۷ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۰ درصد افراد بالای ۲۰ سال هستند. مفاهیم حاصله از بررسی داده‌ها استخراج و به عنوان کد یادداشت شد. در این مرحله کدها به طور نسبی ساده هستند و هر کد سمبلی از لغات یا کلماتی است که بیانگر یک رویداد می‌باشد. پس از آن کدهایی که از لحاظ مفهومی با هم مشابه بودند در هم ادغام شدند و حول محور مشترکی قرار گرفتند و واحدهای معنا دار را ایجاد کردند. داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، حول نه کد محوری "گرایش به مشتری مداری (توجه به ذینفعان)، گرایش به رابطه مداری کارکنان، خصوصیات فردی کارکنان (نظیر تخصص، تجربه و آراستگی ظاهری)، نوع دوستی کارکنان، وجدان کاری کارکنان، ظرفیت تفکر انتقادی، امید بخشی، توسعه شخصی، پایبندی به اصول اخلاقی" طبقه بندی شده است. در این پژوهش کد گزینشی که هسته اصلی پژوهش می‌باشد، تأثیر کوچینگ مدیریتی بر رفتار سازمانی در پروژه‌های ساخت و ساز می‌باشد.

جدول ۱. کدگذاری محوری و گزینشی

کد	کد محوری	کد باز
تأثیر کوچینگ مدیریتی بر رفتار سازمانی در پروژه‌های ساخت و ساز	گرایش به مشتری مداری (توجه به ذینفعان)	بهبود پاسخگویی به مشتریان آگاهی بخشی بهتر در مورد نیازها آگاهی بخشی در مورد نحوه چگونگی حل مسائل مشتریان به کارکنان در نظر گرفتن شرایط و موقعیت ذینفع
	گرایش به رابطه مداری کارکنان	بهبود رابطه کارکنان با یکدیگر بهبود رابطه کارکنان با مشتریان بهبود رابطه کارکنان با مدیریت تسهیل چگونگی ایجاد رابطه به کارکنان آگاهی بخشی در مورد موانع روابط ارائه راه حل در حل مشکلات و چالش‌های موجود در روابط
	خصوصیات فردی کارکنان (نظیر تخصص، تجربه و آراستگی ظاهری)	شناخت احساسات، عواطف، روحیات کارکنان و مشتریان شناسایی جایگاه مناسب کارکنان آگاه سازی کارکنان نسبت به نقاط قوت و ضعف، قدرت، توانایی‌ها و پتانسیل خود
	نوع دوستی کارکنان	بهبود نوع دوستی کارکنان شناسایی موانع نوع دوستی
ظرفیت تفکر انتقادی	وجدان کاری کارکنان	به چالش کشیدن وجدان کارکنان احساس رضایت کارکنان
	ظرفیت تفکر انتقادی	ارائه راهکار مناسب در جهت ارتقا ظرفیت تفکر انتقادی تشویق کارکنان به تفکر
توسعه شخصی	امید بخشی	تأثیر بر رفتار و دیدگاه کارکنان بهبود و ارتقا عملکرد کارکنان ایجاد امید در کارکنان
	پایبندی به اصول اخلاقی	رشد و شناخت کارکنان از خود ایجاد و توسعه نظم در مجموعه و کارکنان ارائه بازخورد توسط مربی در جهت توسعه شخصی ترغیب کارکنان به رعایت استانداردها و اصول اخلاقی یادآوری ارزشمندی اصول اخلاقی به کارکنان

اکنون به عنوان اطلاعاتی مضاعف محقق به بررسی تعداد کدهای اولیه و ضریب اهمیت آن‌ها از نظر فراوانی نیز می‌پردازد و با ماتریسی که ماتریس شانون نامیده می‌شود در حقیقت ضریب اهمیت کمی هر مقوله را نیز گزارش می‌کند (نمودار ۱). در مرحله بعد هدف یافتن مقوله اصلی، تلفیق و برقراری ارتباط میان طبقات با هدف ارائه چهار چوب اولیه تئوری است. این کار با استفاده از یک پارادایم (مدل الگویی) که مشتمل بر شرایط علی پدیده، زمینه، شرایط میانجی (دخیل)، کنش واکنش متقابل (راهبردهای کنترل و اداره یک پدیده) و پیامدهاست، صورت پذیرفت (شکل ۱). با توجه به موارد برداشت شده از تحلیل مصاحبه با خبرگان مربوطه، کوچینگ مدیریتی با بهبود پاسخگویی به مشتریان، آگاهی بخشی



8 (1) , 2023

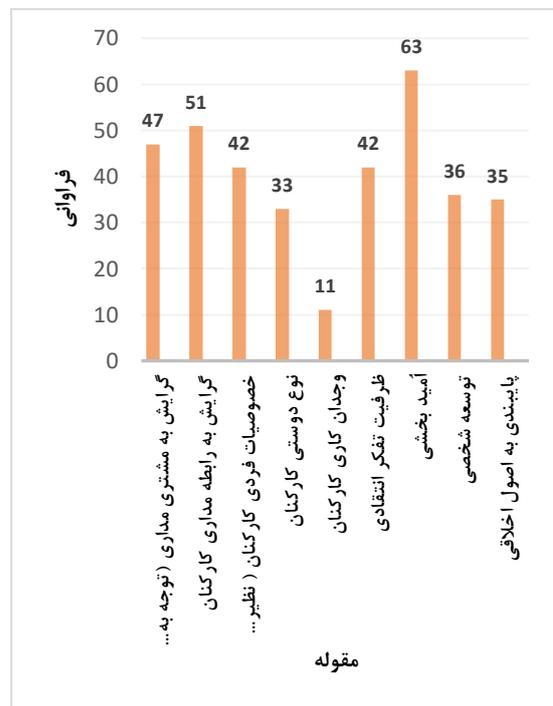
دوره ۸، شماره ۱

تابستان ۱۴۰۲

دوفصلنامه پژوهشی



بهتر در مورد نیازها، آگاهی بخشی در مورد نحوه چگونگی حل مسائل مشتریان به کارکنان، در نظر گرفتن شرایط و موقعیت ذینفع موجب بهبود و ارتقای گرایش به مشتری مداری (توجه به ذینفعان) یکی از پارامترهای رفتارهای سازمان می باشد، می گردد. یافته‌های تحلیل کیفی حاکی از آن است که کوچینگ مدیریتی در صنعت ساخت و ساز می تواند منجر به بهبود رابطه کارکنان با یکدیگر، بهبود رابطه کارکنان با مشتریان، بهبود رابطه کارکنان با مدیریت، تسهیل چگونگی، ایجاد رابطه به کارکنان، آگاهی بخشی در مورد موانع روابط، ارائه راه حل در حل مشکلات و چالش های موجود در روابط گردد، که موارد مذکور در دسته بندی گرایش به رابطه مداری کارکنان قرار می-گیرند که این گروه در زمره رفتار سازمانی می باشد.



نمودار ۱. ماتریس شانون (فراوانی)

همچنین یافته ها نشان می دهند که مربیگری مدیریتی در پروژه های ساخت و ساز می تواند، شناخت احساسات، عواطف، روحیات کارکنان و مشتریان، شناسایی جایگاه مناسب کارکنان، آگاه سازی کارکنان نسبت به نقاط قوت و ضعف، قدرت، توانایی ها و پتانسیل خود منجر گردد. این موارد نشانگر بهبود خصوصیات فردی کارکنان و در راستای آن بهبود رفتار سازمانی کارکنان می باشند. بهبود نوع دوستی و شناسایی موانع نوع دوستی از دیگر نتایج به کارگیری مربیگری مدیریتی می باشد و نوع دوستی کارکنان را به ارمغان می آورد. از طرفی مربیگری مدیریتی وجدان کارکنان را به چالش کشیده و احساس رضایت آنان را می سنجد، با توجه به ارتقای وجدان کاری کارکنان، منجر به ارتقای رفتار سازمانی می گردد. مربی در صنعت ساخت و ساز به ارائه راهکار مناسب در جهت ارتقا ظرفیت تفکر انتقادی، تشویق کارکنان به تفکر می پردازد و با توجه به این پارامترها ظرفیت تفکر انتقادی را که از عوامل رفتار سازمانی محسوب می شود، بهبود می بخشد.

با توجه به یافته‌ها مربیگری مدیریتی با تاثیر بر رفتار و دیدگاه کارکنان، بهبود و ارتقا عملکرد کارکنان، ایجاد امید در کارکنان، منجر به ارتقای امیدبخشی شده و در راستای آن موجب عملکرد بهتر در رفتار سازمانی می شود. همچنین یافته ها نشان می دهند که مربیگری مدیریتی در پروژه های ساخت و ساز می تواند رشد و شناخت کارکنان از خود، ایجاد و توسعه نظم در مجموعه و کارکنان و ارائه بازخورد توسط مربی در جهت توسعه شخصی را منجر شود. این موارد مشمول توسعه شخصی که یکی از پارامترهای رفتار سازمانیست، می شود.

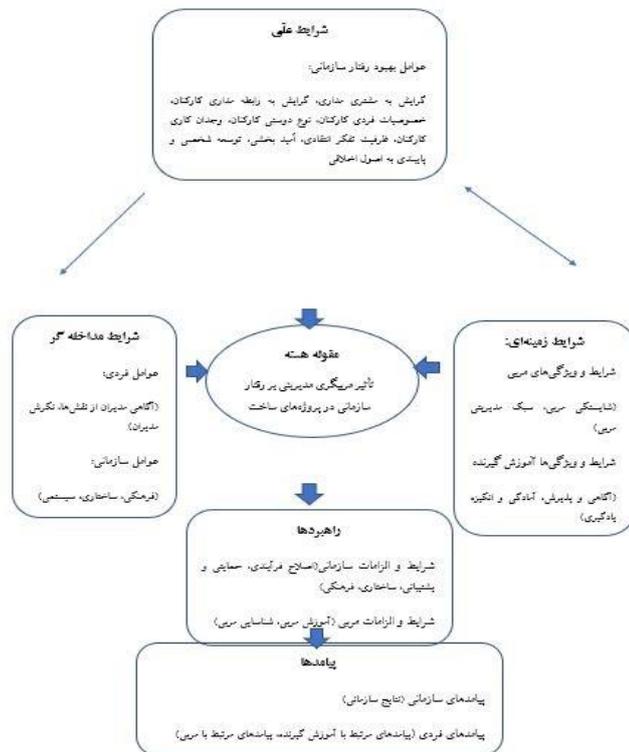
در نهایت تحلیل مصاحبه‌ها نشانگر این موضوع می باشد که مربیگری مدیریتی منجر به ترغیب کارکنان به رعایت استانداردها و اصول اخلاقی، یادآوری ارزشمندی اصول اخلاقی به کارکنان می شود. این موارد در راستای پایبندی به اصول اخلاقی و به تبع آن بهبود رفتار سازمانی می شوند. در نهایت مدل محقق ساخته مطابق شکل زیر به دست آمده است (شکل ۲)

۴- نتیجه گیری

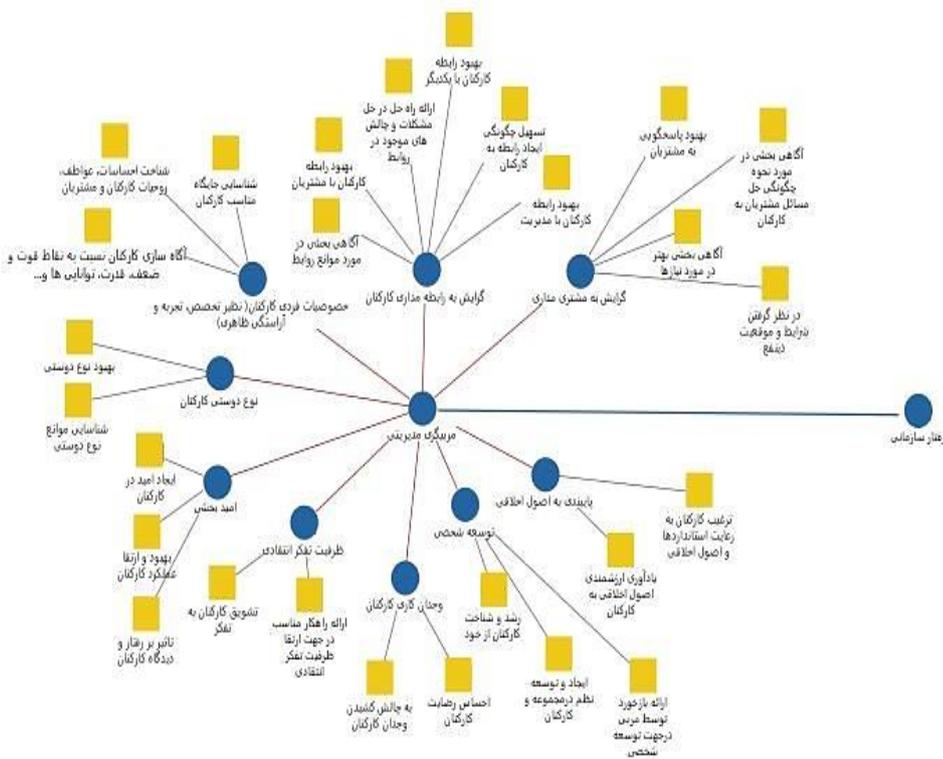
مهارت‌های مربیگری جزئی از سبک رهبری مدیران محسوب می شود و بدون تجهیز به این مهارت‌ها، فرآیند مربیگری ناقص است. همچنین سبک مدیریتی مدیران عامل بسیار مهمی در ایفای این نقش توسط مدیران است، تا زمانی که مدیران به دنبال سبک‌های دیکتاتوری یا خودخواهانه باشند، ظهور این نقش با مشکل مواجه خواهد شد. در سبک‌های مدیریت مشارکتی و توانمندسازی است که کوچینگ پدیدار می شود، تمایل کارکنان برای قرار گرفتن در فرآیند توسعه و مربیگری و همچنین آگاهی، پذیرش و انگیزه مربی به عنوان عوامل میدانی شناخته می شوند که بر استراتژی‌ها تا زمانی که کارکنان تمایل خود را نشان می دهند. مربیان باید مایل به مربیگری باشند و از آنها استقبال کرده و به دنبال بازخورد باشند.

شرایط مداخله‌ای شناسایی شده در این تحقیق به دو دسته عوامل فردی و سازمانی تقسیم می شوند. عوامل فردی شامل نگرش مدیران و عدم آگاهی از نقش مدیران است. آنها موقعیت شغلی ندارند، این اطمینان را باید به آنها داد. برای تقویت عملکرد این نقش توسط مدیران باید از شرایط و الزامات سازمانی و شرایط و الزامات مربی در قالب راهبردها استفاده کرد.

انتصابات مبتنی بر نقش مربیگری مدیران، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد مدیران متناسب با نقش مربیگری، تعریف نظام جبران خدمات و مشوق‌های سازمانی برای مدیران و همچنین کاهش حجم کاری مدیران و اختصاص زمان برای توسعه کارکنان توسط آنها در زیر مجموعه بهبود فرآیند گنجانده شده اند. فرآیندهای ذکر شده باید در سازمان تغییر کند تا کوچینگ در سازمان اهمیت پیدا کند. حمایت‌های لازم از این پدیده به استقبال آن در صنعت ساخت و ساز کمک می کند. اقداماتی مانند حمایت مدیران از توسعه نظام مدیریت توسعه منابع انسانی و حمایت همه جانبه از ایفای نقش مربیگری مدیران و داشتن پروتکل ویژه مربیگری، همچنین شرح وظایف مدیران باید شفاف سازی شود.



شکل ۱ مدل زمینه‌ای



شکل ۲. مدل محقق ساخته

۸- مراجع

- [1] C. Carvalho, F. K. Carvalho, and S. Carvalho, "Managerial coaching: where are we now and where should we go in the future?," *Dev. Learn. Organ. An Int. J.*, vol. 36, no. 1, pp. 4-7, 2022.
- [2] A. Al-Nasser and M. Behery, "Examining the relationship between organizational coaching and workplace counterproductive behaviours in the United Arab Emirates," *Int. J. Organ. Anal.*, vol. 23, no. 3, pp. 378-403, 2015.
- [3] G. Abid, S. Ahmed, T. F. Qazi, and K. Sarwar, "How managerial coaching enables thriving at work. A sequential mediation," *J. Entrep. Manag. Innov.*, vol. 16, no. 2, pp. 132-160, 2020.
- [4] P. Oluoch, F. Mutea, A. Lelei, and S. Bruas, "Using management coaching techniques is feasible and can be beneficial to strengthen health system in Western Kenya," 2021.
- [5] J. Lee, S. Oah, and K. Moon, "An effect of safety leadership coaching program on safety behaviors of construction workers: Based on behavior based safety," *J. Korean Soc. Saf.*, vol. 33, no. 6, pp. 115-122, 2018.
- [6] L. Ballesteros-Sánchez, I. Ortiz-Marcos, and R. Rodríguez-Rivero, "The impact of executive coaching on project managers' personal competencies," *Proj. Manag. J.*, vol. 50, no. 3, pp. 306-321, 2019.
- [7] R. Ladyshevsky and R. Taplin, "Employee perceptions of managerial coaching and work engagement using the Measurement Model of Coaching Skills and the Utrecht Work Engagement Scale," *Int. J. Evid. Based Coach. Mentor.*, vol. 15, no. 2, pp. 25-42, 2017.
- [8] S. Park, G. N. McLean, and B. Yang, "Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning," *Eur. J. Train. Dev.*, vol. 45, no. 8/9, pp. 814-831, 2021.
- [9] Q. Li, Z. She, and J. Gu, "Managerial coaching and employee knowledge sharing: A daily diary study," *J. Occup. Organ. Psychol.*, vol. 95, no. 4, pp. 821-845, 2022.
- [10] P. Lawrence, "Managerial coaching-a literature review," *Int. J. Evid. Based Coach. Mentor.*, vol. 15, no. 2, p. 43, 2017.
- [11] C. Pousa and A. Mathieu, "Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching," *Coach. An Int. J. Theory, Res. Pract.*, vol. 8, no. 1, pp. 20-35, 2015.
- [12] N. Ribeiro, T. Nguyen, A. P. Duarte, R. T. de Oliveira, and C. Faustino, "How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance," *Int. J. Product. Perform. Manag.*, 2020.
- [13] V. Anderson, "A Trojan horse? Managerial coaching and theories of leadership," *Hum. Resour. Dev. Int.*, vol. 16, no. 3, pp. 1-28, 2013.
- [14] J. A. Digirolamo and J. T. Tkach, "An exploration of managers and leaders using coaching skills," *Consult. Psychol. J. Pract. Res.*, vol. 71, no. 3, p. 195, 2019.

در کنار همه این اقدامات باید رفتار سازمانی را با رویکرد نگاه به سرمایه انسانی به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان و خرده‌فرهنگ‌هایی با ویژگی‌های یادگیری، و فرهنگ‌های مخرب را جایگزین همکاری کنند. در صورت طراحی و اجرای موثر استراتژی‌ها می‌توان به پیامدهای سازمانی مانند آموزش کارکنان، خود رهبری، افزایش اعتماد سازمانی و بهبود و تقویت ارتباطات سازمانی دست یافت. این پدیده باعث افزایش انگیزه شغلی کارکنان آموزش دیده، افزایش رضایت شغلی، افزایش تعهد سازمانی و کاهش جابجایی کارکنان، تغییر رفتار پایدار کارکنان و افزایش مهارت‌های شغلی مورد نیاز خواهد شد. علاوه بر این، اگر این نقش را مدیران ایفا کنند، مهارت‌های مدیر هم در بعد تخصصی و هم در بعد عمومی و مدیریتی تقویت می‌شود و به شاخص شدن مدیر در سازمان کمک می‌کند. مهم‌ترین افزایش دانش نظری پژوهش، توجه به نقش مربیگری مدیران به‌عنوان یکی از نقش‌های تعریف شده در سازمان‌های امروزی است، موضوعی که نه تنها در ایران بلکه در جهان با وجود محبوبیت روزافزون، از آن برخوردار نیست. یک ادبیات قوی و جامع و می‌توان از این مدل به‌عنوان یک الگوی جامع و غنی از پدیده نقش مربیگری مدیر استفاده کرد. علاوه بر این، با توجه به اینکه یافته‌های این تحقیق با استفاده از نظرات، دیدگاه‌ها و تجربیات افراد در شرایط کاری واقعی به دست آمده است، می‌توان نتایج را در شرایط کاری مشابه تعمیم داد.

۵- تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تضاد منافی ندارند.

۶- سهم نویسندگان

نویسندگان به صورت مساوی در نگارش مقاله نقش داشته‌اند.

۷- حمایت مالی

این تحقیق از هیچ‌گونه حمایت مالی‌ای برخوردار نبوده است.



8 (1) 2023

دوره ۸، شماره ۱

تابستان ۱۴۰۲

دوفصلنامه پژوهشی



COPYRIGHTS

©2023 by the authors. Published by **Journal of Engineering & Construction Management (JECM)**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)