



"Research Article"



10.30495/QJOPM.2023.1959484.3441

The Impact of Coaching Management on Sustainable Performance in Red Crescent Organization of Sistan and Baluchistan Province

Mohammad Ghasemi^{*1}, Zahra Omidvar², Sariba Sharifi Arjmand³

(Received:2023.11.23; Accepted:2023.02.08)

Abstract

The purpose of this research was to develop practical knowledge in a specific field. This research was conducted with the intention of using the findings to solve specific problems within the organization and measure the impact of coaching management on sustainable performance in the Red Crescent Organization of Sistan and Baluchistan province. This study was descriptive-survey and cross-sectional in terms of data collection method. The statistical population included all the employees of the Red Crescent Organization of Sistan and Baluchistan Province, who were 1850 people based on the obtained information. The sampling method was stratified random sampling and the sample size of 318 was determined using Cochran's sampling formula with 95% confidence level and 5% error. The data collection tools included standard questionnaires. In order to measure the intensity of coaching through a two-item scale related to the effectiveness of the supervisor's coaching behavior and the extent of this behavior, it was operationalized by matching the items with the feedback of Ilgen et al (1979). Moreover, to measure the sustainable performance, a standard questionnaire (Steniski & Erbakiuskas, 2009) including 16 items was used. The results of the analysis using the structural equation method showed that coaching management, the effectiveness of the supervisor's coaching behavior and the extent of this behavior have a positive significant effect on sustainable performance.

Key Words: Red Crescent Organization, sustainable performance, coaching management

1.Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Sistan and Baluchistan, Zahedan, Iran

*Corresponding Author: m_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir

2.PhD Candidate, Department of Human Resources Management, Faculty of Management and Economics, Sistan and Baluchistan, Zahedan, Iran

3.PhD Candidate, Department of Management, Emirates Branch, Islamic Azad University, United Arab Emirates

1. Introduction

In order to improve the performance of people at work, the word coaching was created in the years before 1960 which has been officially accepted and approved as an empowerment skill by various associations in Canada and Australia (Ali et al., 2018). In recent years, it coaching has been used to change optimal performance in different fields (Hobson et al., 2022). It has been used in business for more than 30 years, and its popularity and credibility are increasing day by day. It is common for business leaders to have a coach. According to studies, 80% of business leaders believe that coaching brings them incomparable benefits, and 96% of them believe that coaching lessons should be available to all employees. In 1996, 58% of British managers participated in coaching courses, and this figure reached 77% in 2000. According to the International Coach Federation (ICF), coaching is an intellectual and creative process that managers collaborate with their employees and encourage them to increase their personal and professional ability (International Coach Federation, 2020). In order for an organization to become a nomadic organization, it needs to pay attention to four cultural fields, business factors, human factors and human resources policies (Elinger, 2008). Hence, the present study aims to investigate the impact of coaching management on sustainable performance in the Red Crescent Organization of Sistan Province and Baluchistan. Accordingly, the following research question was posed:

What is the effect of coaching management on sustainable performance in Sistan and Baluchistan Red Crescent Organization?

2. Literature Review

The word "coach" refers to a village in Hungary where high-quality and expensive carriages are produced (Megginson et al., 2010). In the 19th century, the term "coaching" was used by students to describe the teaching method of some professors in the universities of England, who explained teaching issues to students in a very simple way, and their argument was that in coaches people are helped.

In the educational literature of the countries, the term coaching has a long history. The method of teacher-student training can perhaps be considered the most obvious and the most basic coaching method in education. The coaching model is known to us in the conceptual literature of human resource training at micro and macro level. Today, coaching is a process that is done consciously and is implemented with the aim of facilitating the conditions of the environment for the growth of people and access to continuous and sustainable progress (Gary, 2018).

One of the key aspects of effective coaching is that managers have sufficient skills to be coached and also show facilitating behaviors in coaching relationships (Stokes et al., 2021). Organizational coaching is a strategy for the development of human resources (Pudsen et al., 2013). Based on definitions and descriptions, coaching is divided into 4 categories: business coaching, personal coaching (life), career coaching and executive coaching.

3. Methodology

The purpose of this research was to develop practical knowledge in a specific field. This research was conducted with the intention of using the findings to solve specific problems within the organization and measure the impact of coaching management on sustainable performance in the Red Crescent Organization of Sistan and Baluchistan province. This study was descriptive-survey and cross-sectional in terms of data collection method. The statistical population included all the employees of the Red Crescent Organization of Sistan and Baluchistan Province, who were 1850 people based on the obtained information. The sampling method was stratified random sampling and the sample size of 318 was determined using Cochran's sampling formula with 95% confidence level and 5% error. The data collection tools included standard questionnaires. In order to measure the intensity of coaching through a two-item scale related to the effectiveness of the supervisor's coaching behavior and the extent of this behavior, it was operationalized by matching the items with the feedback of Ilgen et al (1979).

4. Results

The results showed that coaching management has a significant positive effect on the sustainable performance of the organization in the Red Crescent Organization of Sistan and Baluchistan province. This means that, for one unit of change in coaching management, 17.1 percent of sustainable organizational performance increases in Sistan and Baluchistan Red Crescent Organization. Also, the results showed that changes in the effectiveness of management coaching behavior change 42% of the amount of sustainable organizational performance in this organization. Moreover, the amount of management coaching behavior causes 32% change in the organizational stability in the Red Crescent Organization of Sistan and Baluchistan province. Finally, it was found that the three variables of coaching management, the level of behavior and the level of effectiveness of behavior with a determination coefficient of 0.454 at a strong level can predict the behavior of the sustainable performance variable.

5. Discussion

The results showed that coaching management has an effect on the sustainable performance of the organization in the Red Crescent Organization of Sistan and Baluchistan province. According to the conducted researches and available scientific and experimental data, the goal of life coaching is to improve individual behaviors, to transform reactions into appropriate behaviors, and to increase resilience and emotional regulation. Coaching as a management style improves the performance of teams and employees in an organization. It increases job satisfaction and reduces job challenges and conflicts in the work environment. A completely modern and scientific way, far from looking up and down and not understanding the challenges of employees, improves the relationship between managers and employees. Powerful questioning skills by managers, along with being an active listener, causes the growth and development of employees and the improvement of the organization.



10.30495/QJOPM.2023.1959484.3441



تأثیر مدیریت مربی‌گری بر عملکرد پایدار در سازمان هلال احمر استان سیستان و بلوچستان

محمد قاسمی^{۱*}، زهرا امیدوار^۲، فریبا شریفی ارجمند^۳

(دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۰۲ - پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۱۱/۱۹)

چکیده

هدف از تحقیق حاضر، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است؛ این پژوهش به قصد کاربرد نتایج یافته‌هایش برای حل مشکلات خاص درون سازمان و سنجش تأثیر مدیریت مربی‌گری بر عملکرد پایدار در سازمان هلال احمر استان سیستان و بلوچستان انجام شده است. این تحقیق، از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی پیمایشی و مقطعی است. جامعه آماری آن، شامل کلیه کارکنان سازمان هلال احمر استان سیستان و بلوچستان می‌باشد که حجم آن بر اساس اطلاعات ۱۸۵۰ نفر بوده است. روش نمونه‌گیری، به صورت تصادفی طبقه‌ای صورت گرفته و حجم نمونه به کمک فرمول نمونه‌گیری کوکران با سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد ۳۱۸ نفر تعیین گردیده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های استاندارد بوده؛ به این صورت که جهت اندازه‌گیری شدت کوچینگ از طریق یک مقیاس دو ماده‌ای مربوط به اثربخشی رفتار مربی‌گری سرپرست و میزان انجام این رفتار، با تطبیق موارد با بازخورد ایلگن و همکاران، عملیاتی شده است. جهت سنجش عملکرد پایدار از پرسشنامه استاندارد (استنیسکی و اربکیوسکاس^۴، ۲۰۰۹) که شامل ۱۶ گویه می‌باشد استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها با روش معادلات ساختار نشان داد که مدیریت مربی‌گری، اثربخشی رفتار مربی‌گری سرپرست و میزان انجام این رفتار بر عملکرد پایدار تأثیر مثبت و معناداری دارد.

واژه‌های کلیدی:

سازمان هلال احمر، عملکرد پایدار، مربی‌گری.

۱. استادگروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران (نویسنده مسؤول)

m_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۳. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، امارات متحده عربی

مقدمه

به منظور بهبود عملکرد افراد در محل کار در سالهای قبل از ۱۹۶۰ کلمه کوچینگ^۱ به وجود آمده است و به‌عنوان یک مهارت توانمندسازی به‌طور رسمی مورد پذیرش و تأیید انجمن‌های مختلف در کشورهای کانادا و استرالیا قرار گرفته است (علی و همکاران^۲، ۲۰۱۸) و در سالهای اخیر برای تغییر در عملکرد بهینه در حوزه‌های مختلف به کار رفته است (هابسون و همکاران^۳، ۲۰۲۲).

بالغ بر ۳۰ سال است که کوچینگ در کسب و کار و تجارت مورد استفاده قرار می‌گیرد و روز به روز بر محبوبیت و اعتبار آن افزوده می‌شود. برای رهبران کسب و کار، داشتن یک کوچ، امری رایج و متداول است؛ طبق مطالعات صورت گرفته، ۸۰ درصد از رهبران کسب و کار بر این باورند که کوچینگ برایشان مزایای بی‌بدیلی به همراه داشته و ۹۶ درصد آن‌ها معتقدند: آموزه‌های کوچینگ باید در دسترس تمام کارکنان قرار بگیرد. در سال ۱۹۹۶، ۵۸ درصد از مدیران انگلیسی در دوره‌های کوچینگ شرکت کردند که این رقم در سال ۲۰۰۰ به ۷۷ درصد رسید.

از نظر فدراسیون بین‌المللی کوچ (ICF)، کوچینگ یک فرایند فکری و خلاق است که مدیران با کارکنان خود همکاری می‌کنند و آن‌ها را تشویق می‌کنند تا توانایی شخصی و حرفه‌ای خود را افزایش دهند (فدراسیون بین‌المللی کوچ، ۲۰۲۰). برای اینکه سازمانی به یک سازمان کوچ‌گرا تبدیل شود باید به چهار زمینه فرهنگی، عوامل کسب و کار، عوامل انسانی و سیاستهای منابع انسانی توجه کند (الینگر^۴، ۲۰۰۸).

کوچینگ هنر تسهیل کردن راه برای رسیدن به هدف است و مجموعه مهارت‌هایی است که استعدادها و پتانسیل‌های فرد را شکوفا می‌کند تا فرد بتواند در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود کارایی و عملکرد بهتری داشته باشد. کوچینگ به فرد فرصت می‌دهد تا برای خود، اهدافی را مشخص کند و در راستای محقق شدن این اهداف گام برداشته و اقداماتی صورت دهد. کوچ، راه را برای رسیدن به این اهداف و موفقیت فرد هموار می‌کند و به او انگیزه می‌دهد تا تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتری از خود نشان دهد. کوچینگ آمیزه‌ای از چالش و حمایت است؛ کوچینگ نه یک روش درمانی است، نه مشاوره و نه منتورینگ. توسعه فردی و سازمانی، افزایش اعتماد به نفس، خودباوری، خودشناسی و افزایش سطح درک و آگاهی از مهم‌ترین دستاوردهای کوچینگ به شمار می‌روند. کوچ به فرد کمک می‌کند تا مطلب تازه‌ای یاد بگیرد نه اینکه به او مطلب تازه‌ای یاد بدهد؛

1.Coaching
2.Ali, et al
3.Hobson, et al
4.Ellinger

به افراد انگیزه می‌دهد تا پتانسیل‌های فردی و حرفه‌ای خود را به اوج برسانند. یکی از مفاهیم اساسی در کوچینگ، نظریه یادگیری است؛ در بسیاری از مواقع، یادگیری زمانی که واقعاً مورد نیاز است یعنی هنگام اجرای امور شغلی اتفاق می‌افتد؛ این یادگیری در جریان کار است و اصلی است که در حال تغییر نحوه تفکر افراد در مورد یادگیری و توسعه است. پایه کوچینگ از حوزه روانشناسی و فلسفه گرفته شده است (کوپمن و همکاران^۱، ۲۰۲۱). کوچینگ بر تساوی در روابط تأکید دارد؛ که بازده نهایی کار در آن، استقلال یادگیرنده و تصمیم‌گیری توسط یادگیرنده است. (الهلالی و همکاران^۲، ۲۰۲۰)

بسیاری از مدیران برخلاف اینکه ممکن است مدیر خوبی باشند ولی با کوچینگ آشنایی کافی ندارند و یا مهارت لازم برای کوچینگ را ندارند؛ که در واقع این موضوع منجر به پیامدهای منفی؛ از جمله کاهش انگیزه و تغییر نگرش شغلی می‌شود (کورنلیوس و همکاران^۳، ۲۰۲۰). این موضوع باعث می‌شود هزینه‌هایی که سازمان، صرف‌گزينش و استخدام کارکنان می‌کند هدر رود (هاکرو و همکاران^۴، ۲۰۲۰). این در حالیست که بسیاری از سازمان‌ها به مدیران و سرپرستان خود کوچینگ را آموزش داده و سعی می‌کنند با پرورش کوچ در داخل سازمان، به فرهنگ‌سازی کوچینگ در سازمان خود بپردازند (لنسر^۵، ۲۰۱۶).

صاحب‌نظران بیان کرده‌اند که کوچینگ ریشه در تئوری مک‌گریگور (تئوری Y) دارد (گاروی و همکاران^۶، ۲۰۱۰)؛ این تئوری بیان می‌دارد که افراد، کار را به‌مثابه بازی می‌دانند؛ در سازمان کوچ‌گرا، مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا ظرفیت‌ها و توانایی خود را شناسایی کنند و خود را با تغییرات محیطی وفق دهند که این، خود منجر به نتایج عظیمی در سازمان می‌شود (گری و همکاران^۷، ۲۰۱۶).

از آنجا که تصمیم‌گیری‌های اساسی هر سازمان، توسط مدیران انجام می‌گیرد و هزینه‌های زیادی در سازمان بابت اینگونه تصمیمات صرف می‌شود، لازم است تا عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری مدیران شناسایی و بررسی شود؛ ازجمله این عوامل می‌توان به نوع رهبری مدیران در تعامل و ارتباط مستقیم با کارکنان و زیردستان اشاره کرد که در ارتباط مستقیم با بهره‌وری سازمان

-
1. Koopman, et al
 2. Al Hilali, et al
 3. Cornelius, et al
 4. Hakro, et al
 5. Lancer
 6. Garvey, et al
 7. Gray, et al

قرار دارد (وسترن^۱، ۲۰۱۲). تحقیقات که بر روی مدیران ۲۰ شرکت بزرگ بین‌المللی در سال ۲۰۰۷ انجام و نتایج آن در نشریه اکونومیست منتشر شد، نشان دهنده این مهم بود که این مدیران بین ۲۰ تا ۴۰ درصد وقت خود را برای مدیریت استعداد اختصاص می‌دهند؛ دلیل آنها برای این میزان توجه به یک دارایی نامشهود این بود که اعتقاد داشتند: پرورش استعدادها بهترین وسیله تضمین مزیت رقابتی برای سازمان است (پاسمور^۲، ۲۰۰۷).

طی دو دهه اخیر میلیون‌ها نفر در اثر حوادث غیرمترقبه جان باخته و حجم خساراتی که بالغ بر صدها بلیون دلار بوده رشد توسعه اجتماعی و اقتصادی جوامع انسانی را با مانع روبه‌رو کرده است؛ با توجه به آثار بحران بر جامعه، مدیریت بحران به‌صورت پیشگیری و ایجاد آمادگی برای مقابله با بحران و در صورت بروز آن، کاهش آثار مخرب و واکنش سریع و مناسب می‌باشد؛ سازمان جهانی هلال احمر و صلیب سرخ را می‌توان یک سازمان بین‌المللی دانست که وظیفه کمک‌رسانی به افراد آسیب‌دیده از حوادث طبیعی و ساخته دست بشر را در سطح جهان برعهده دارد. جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان عضو این سازمان در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی، فعالیت‌های چشمگیری در جهت یاری‌رساندن به حادثه‌دیدگان داشته است؛ هلال احمر به‌عنوان یکی از سازمان‌های مدیریت بحران شهری دارای وظایفی می‌باشد؛ از جمله: فراهم کردن زیرساخت‌های اساسی برای کارآمدی عملکرد شهرها در مواقع بحران، آماده‌سازی خدمات برای توسعه منابع انسانی، افزایش بهره‌وری و استانداردهای زندگی در زمان بحران و بعد از آن، استانداردسازی امنیت و سلامتی مردم، آماده کردن خدمات و تسهیلات اورژانسی و حمایتی برای حمایت از فعالیت‌های تسهیل‌کننده در بحران. در واقع سازمان هلال احمر باید با آموزش منابع انسانی، رفاه زندگی اقتصادی، زیست‌محیطی، اجتماعی رادر سطح جامعه افزایش دهد. با توجه به آنچه بیان شد سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که مدیریت مربی‌گری بر عملکرد پایدار در سازمان هلال احمر استان سیستان و بلوچستان چه تأثیری دارد؟

واژه مربی از کوکس گرفته شده و به روستایی در کشور مجارستان که در آن کالسکه‌هایی با کیفیت بسیار عالی و گران‌قیمت تولید می‌شود اطلاق می‌گردد (مگینسون و همکاران^۳، ۲۰۱۰). در قرن نوزدهم میلادی، واژه مربی‌گری در دانشگاه‌های کشور انگلستان از سوی دانشجویان برای توصیف روش آموزش برخی از اساتید به کار گرفته شد که به روشی بسیار ساده، تدریس و مسایل را

1. Western
2. Passmore
3. Megginson, et al

برای دانشجویان تشریح و تبیین می‌کردند و استدلال آنها این بود که در کالسکه افرادی به آنها کمک می‌کنند.

در ادبیات آموزشی کشورها، واژه مربی‌گری سابقه طولانی دارد؛ روش آموزش استاد شاگردی را شاید بتوان آشکارترین و ابتدایی‌ترین روش کوچینگ در آموزش به شمار آورد. الگوی کوچینگ (مربی‌گری) در ادبیات، به مفهوم آموزش منابع انسانی در سطح خرد و کلان برای ما شناخته شده است؛ امروزه کوچینگ فرآیندی است که به صورت آگاهانه انجام می‌شود و با هدف تسهیل شرایط محیط به منظور رشد افراد و دسترسی به پیشرفت مستمر و پایدار اجرا می‌شود. (گری، ۲۰۱۸)

کوچ به مراجع راهکار ارائه نمی‌دهد، بلکه به او کمک می‌کند؛ در کوچینگ، هدف، ارائه راهکار نیست، بلکه هدف این است که مراجع پتانسیل‌های خود را بالفعل کنند تا به سطحی از بصیرت و آگاهی، خودباوری و خودشناسی برسند که بتوانند خود بهترین راهکار را بیابند و در نهایت به توانمندی‌ها و مهارت‌هایی مسلح شوند که یک عمر با او می‌مانند. در کوچینگ، رسیدن به هدف، مقصود نهایی نیست؛ مقصود این است که مراجع بتوانند بدون نیاز به کوچ، مشاور یا هرکس دیگری در مسیر رسیدن به سایر اهداف زندگی اش گام بردارند.

محققان عقیده دارند که کوچینگ می‌تواند برای کمک به افراد و سازمان‌ها برای رسیدگی به مشکلات و رسیدن به اهداف مفید باشد. در واقع الگوی مربی‌گری فرد به افراد به عنوان متخصص احترام می‌گذارد و عقیده دارد که مشتری، خلاق و مدبر است.

یکی از جنبه‌های کلیدی کوچینگ اثربخش این است که مدیران مهارت‌های کافی برای کوچ شدن داشته باشند و همچنین رفتارهای تسهیل‌کننده در روابط کوچینگ را از خود نشان دهند (استوکس و همکاران^۱، ۲۰۲۱).

کوچینگ، سازمانی راهبردی برای توسعه منابع انسانی است (پودسن و همکاران^۲، ۲۰۱۳). بر اساس تعاریف و توصیف‌ها، کوچینگ به ۴ دسته تقسیم شده است: بیزینس کوچینگ (کوچینگ کسب‌وکار)، کوچینگ فردی (زندگی)، کوچینگ شغلی و کوچینگ اجرایی. در واقع هر چهار نوع کوچینگ فرآیند مشتری‌داری دارند که هدف آن‌ها کمک کردن به افراد و گروه‌ها و سازمان از طریق تسهیل و یا یک مداخله‌گری است و هدف بدیهی هر ۴ نوع کوچینگ، افزایش اثربخشی افراد، کمک

1.Stokes, et al

2.Podsen, et al

به بهبود و توسعه افراد و در نهایت رشد افراد است (باچکیرووا و همکاران^۱، ۲۰۲۱). تنها تفاوت این متغیرها در تاکید و نقطه تمرکز آنهاست.

کوچ فردی/زندگی، به افراد در کسب آگاهی، شفاف نمودن اهداف فردی و اولویت‌بندی آن، شناخت بهتر افکار، احساسات و انتخاب‌های خود، انجام اقدام مناسب برای تغییر زندگی، رسیدن به اهداف و احساس رضایت‌مندی بیشتر کمک می‌نماید (کانر و همکاران^۲، ۲۰۱۷). این در حالی است که کوچینگ کسب‌وکار، یک فرآیند مشارکتی است که همیشه به صورت فردی یا گروهی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌شود. در واقع کوچینگ کسب و کار به مدیران، مالکان و کارمندان کمک می‌کند که به اهداف شخصی و اهداف مرتبط به کسب و کار خود دست یابند (دیوید^۳، ۲۰۱۶). کوچینگ فرد با فرد به طور فزاینده‌ای به عنوان راهی برای ارتقای مدیران اجرایی به منظور رشد مهارت‌های جدید، بهبود عملکرد، غلبه بر انحراف و کسب آمادگی برای پیشرفت استفاده می‌شود. جلسات کوچینگ در سطح اجرایی و همسو با اهداف سازمان، اغلب منجر به بهبود در نتایج کسب و کار می‌شود.

کوچینگ مدیران اجرایی، اغلب توسط کوچ‌های خارج از سازمان در مدت‌زمان توافق شده یا تعداد جلسات درخواستی کوچینگ انجام می‌شود.

کوچ شغلی به افراد کمک می‌نماید تا آنچه را از شغل خود می‌خواهند و به آن نیاز دارند بشناسند؛ سپس تصمیم بگیرند و اقدام‌های مناسب برای رسیدن به اهداف شغلی هم راستا با بخش‌های دیگر زندگی‌شان را انجام دهند. برای مدیرانی که در فعالیتهای کوچینگ فعالانه شرکت می‌کنند که ما به آنها کوچینگ مدیریتی می‌گوییم تمرکز اصلی بر روی بهبود مهارت‌ها، شایستگی و عملکرد است که تاکید بر تعامل بین کوچینگ و عملکرد دارد و پایه بسیاری از تحقیقات دانشگاهی نیز شده است (سرات^۴، ۲۰۱۷). همانطور که کوچینگ به انواع مختلفی تقسیم می‌شود، کوچینگ مدیریتی نیز به انواع مختلفی تقسیم می‌شود؛ از جمله: سلسله مراتبی، تیمی، جفتی و میان سازمانی.

کوچینگ مدیریتی سلسله‌مراتبی، در واقع شامل مدیرانی است که زیردستان خود را کوچینگ می‌کنند و شناخته‌ترین نوع کوچینگ است و بیشتر تحقیقات نیز در این زمینه انجام گرفته است؛ اخیراً در بریتانیا این نوع کوچینگ به طور مستمر در منشور مؤسسه‌های آموزش و پرورش و توسعه استعداد افراد و کارکنان استفاده شده و به عنوان یکی از مؤثرترین شکل‌های توسعه و یادگیری در

1. Bachkirova, et al

2. Connor, et al

3. David

4. Serrat

سازمان‌ها به شمار می‌رود. و کاربرد آن بیشتر در مدیریت عملکرد و توسعه رهبری است؛ بیشتر سازمان‌ها شیوه کوچینگ مدیریتی را با بهبود سازمانی و مدیریت عملکرد ترکیب می‌کنند که منجر به تغییرات سازمانی می‌شود. (باچکیرووا و همکاران، ۲۰۱۵)

مربی‌گری اثربخش می‌تواند تأثیر مثبتی بر فعالیتهای سازمان داشته باشد و به ایجاد روابط خوب و تیمی میان کارکنان در سطوح مختلف منجر شود (لاولی^۱، ۲۰۰۴؛ وو^۲، ۲۰۱۷). به علاوه، با افزایش رضایت شغلی کارکنان در اثر مربی‌گری، بهره‌وری بهبود یافته و کیفیت ارتقا می‌یابد و امکان استفاده از افراد، مهارت‌ها و منابع در جهت ایجاد تغییر سازگار و انعطاف‌پذیر فراهم می‌شود (کاپلان^۳، ۲۰۰۳). مربی‌گری یکی از روشهای آموزش کارکنان است که همانند سایر روش‌های آموزشی برای رشد و بالندگی نیروی انسانی به کار گرفته می‌شود (رودز و همکاران^۴، ۲۰۱۳)، اما مزایای آن نسبت به روش‌های دیگر موجب شده که استفاده از آن به‌طور روزافزونی فراگیر شود. مربی‌گری در زیر مجموعه آموزش‌های ضمن خدمت قرار می‌گیرد و می‌تواند توسط یک کارمند ارشد، مدیر، مربی سازمان با فرد دیگری که با فراگیران کار می‌کند ارائه شود تا به آنان در تعیین اهداف یادگیری کمک کند و آنها را تشویق کند که روش‌های جدید رفتاری را در راستای تحقق اهدافشان شناسایی کنند (قدس و همکاران^۵، ۲۰۱۳).

آمارهای تحقیقات نشان می‌دهد که حدود ۶۸ درصد یا بیشتر، مربی‌گری موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری شده است (هوم^۶، ۲۰۰۳)؛ ۱۰۰ مدیری که در سال‌های ۲۰۰۰-۱۹۹۶ برنامه‌های مربی‌گری را اجرا کردند، دریافتند که بازگشت سرمایه‌گذاری حدود ۷/۵ برابر مبلغ سرمایه‌گذاری اولیه بود، پارسلو و لیدهام^۷ (۲۰۰۹). همچنین با مطالعه بر روی ۵۰۰ شرکت، مشخص شد که مربی‌گری موجب بازگشت سرمایه‌گذاری حدود ۳۲۹ درصد گردیده است (رنتون^۸، ۲۰۰۹).

امروزه مفهوم پایداری، ماهیتی راهبردی پیدا کرده است (شین و همکاران^۹، ۲۰۱۴) و سازمانها برای اطمینان از تحقق آن، به بهره‌گیری از نظام‌های ارزیابی عملکرد پایدار روی آورده‌اند؛ نظام‌هایی که ضمن سنجش عملکرد سازمان، درجه انطباق آن با ابعاد پایداری را ارزیابی کنند. زو^{۱۰} و

-
- 1.Lovely
 - 2.Woo
 - 3.Caplan
 - 4.Rhodes, et al
 - 5.Ghods, et al
 6. Hom
 - 7.Parsloe & Leedham
 - 8.Renton
 - 9.Shin, et al
 - 10.Zhu

همکاران (۲۰۱۸) نظام ارزیابی عملکرد پایدار را نظامی برای سنجش عملکرد سازمان بر اساس معیارهای متمرکز بر نتایج سیاست‌ها، تصمیمات و اقدامات اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی تعریف کرده‌اند.

عملکرد پایداری عبارت است از عملکرد شرکت در تمامی ابعاد برای محرک‌های پایداری شرکت که از مرزهای سنتی سازمان فراتر رفته و عملکرد بالادست زنجیره ارزش (تامین‌کنندگان تا پایین دست آن مشتریان) را شامل می‌شود (سپهاتو^۱، ۲۰۰۹). با تغییر نگرش به عملکرد، از دیدگاه سنتی به دیدگاه پایداری، عملکرد نه تنها شامل دستیابی به اهداف اقتصادی است بلکه شامل دستیابی به اهداف اجتماعی و زیست محیطی نیز می‌باشد (سوبرامانین و همکاران^۲، ۲۰۱۳).

سیستم ارزیابی عملکرد نباید تنها از نقطه نظر مالی دیده شود و باید انواع مختلفی از شاخص‌های عملکرد را شامل شود تا تمامی جنبه‌های مهم برای موفقیت سازمان را پوشش دهد؛ لذا باید بین شاخص‌های مختلف توازن وجود داشته باشد؛ یعنی به‌طور متناسب بر روی نتایج کوتاه مدت و بلندمدت، انواع مختلف عملکرد (نظیر هزینه، کیفیت، تحویل، انعطاف‌پذیری و ...) و جنبه‌های مختلف (عملکرد کلی و بخشی) تمرکز داشته باشد (ویژگی متوازن بودن). این سیستم‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که اطلاعات آنها به راحتی بهبود یابد و در دسترس استفاده‌کنندگان از آنها قرار گرفته و برای آنها قابل فهم باشد (ویژگی دسترسی آسان).

شاخص عملکرد باید هدف مشخص، چشم‌انداز مشخص و چارچوب زمانی مشخصی برای دستیابی به اهداف داشته باشد (ویژگی داشتن شاخص‌های عملکرد جامع). سیستم‌های ارزیابی عملکرد باید از اهداف استراتژیک نشأت گرفته باشند؛ در غیر این صورت، این سیستم ممکن است فعالیت‌هایی را پشتیبانی کند که اثر معکوسی بر اهداف استراتژیک بگذارد؛ به‌طور کلی، نیاز به انعطاف‌پذیری در سیستم‌ها از بابت تغییر در شاخص‌های عملکرد در راستای تغییر استراتژی‌ها در طول زمان از عوامل اساسی است، تا بتوان اطمینان حاصل کرد که سیستم ارزیابی عملکرد همیشه با اهداف سازمان سازگار است (ویژگی پشتیبانی از اهداف استراتژیک) (یانگ و همکاران^۳، ۲۰۲۰).

برای عملکرد پایداری لازم است که موضوعات اساسی مرتبط در سه بعد مفهومی رفاه بشر در حال حاضر، رفاه بشر در زمان‌های آتی و رفاه بشر در هر مکانی، شناسایی و اندازه‌گیری شوند؛ شاخص‌های اندازه‌گیری رفاه فعلی می‌توانند موضوعات ذهنی و عینی را دربرگیرند؛ برای اندازه‌گیری آنها می‌توان از مواردی مانند مصرف، درآمد، تغذیه، سلامت، کار، آموزش، امنیت، زمین، آب، کیفیت

1.Sebhatu
2.Subramanian, et al
3.Yang, et al

هوا و فراغت استفاده کرد. شاخص‌های اندازه‌گیری رفاه آتی برای سرمایه اقتصادی شامل سرمایه فیزیکی، سرمایه دانشی، سرمایه مالی، برای سرمایه زیست محیطی شامل منابع انرژی، منابع غیر انرژی، زمین و اکوسیستم، آب و کیفیت هوا، برای سرمایه انسانی شامل کار، آموزش، سلامتی و برای سرمایه اجتماعی شامل اعتماد و نهادها می‌باشند. شاخص‌های اندازه‌گیری رفاه بشر در هر مکانی، شاخص‌های مصرف و درآمد، منابع انرژی، منابع غیر انرژی، زمین و اکوسیستم، آب، شرایط هوا، کار، سرمایه فیزیکی، سرمایه دانشی، سرمایه مالی و نهادها را از هم تفکیک می‌کند (UNECE, OECD, 2013)

ویژگی‌های شاخص‌های عملکرد پایدار برای ارزش‌آفرینی سازمان عبارتند از:

- ۱) قابل مقایسه و اندازه‌گیری بودن (شاخص‌ها باید در شناسایی تغییرات عملکرد مفید باشند).
- ۲) معنی‌دار بودن شاخص‌ها (باید سازمان را در شناسایی زیانها، گزینه‌های بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری یاری کنند).
- ۳) جامعیت (شاخص‌ها باید تمامی جنبه‌های پایداری را تحت پوشش قرار دهد).
- ۴) تداوم شاخص‌ها (باید به طور مداوم روش‌های اندازه‌گیری مشابهی را برای ردیابی تغییرات به کار گیرند).

۵) شفافیت (شاخص‌ها باید واضح بوده و به ویژه از عدم درک صحیح جلوگیری کنند).

۶) کارایی (شاخص‌ها باید تا حد معقول دارای کارایی منابع و عملکرد باشند) (وانگ و همکاران، ۲۰۱۵ و استنیسکی و اربکیوسکاس، ۲۰۰۹).

برای ارزشیابی کلی از عملکرد پایداری در شرکت‌ها، باید از شاخص‌های عملکرد کیفی و برای تحلیل جزئی‌تر از عملکرد پایدار، باید از شاخص‌های عملکرد کمی استفاده کرد (استنیسکی و اربکیوسکاس، ۲۰۰۹).

شاخص‌های عملکرد پایدار کیفی در موارد زیر به کار می‌روند: الف) شاخص‌های اقتصادی: استفاده از ابزارهای بازدارنده یا نوآورانه برای کاهش هزینه‌ها و عملکرد اقتصادی برای توسعه زیرساخت‌های محلی. ب) شاخص‌های زیست محیطی: کاهش مصرف آب و انرژی، نحوه برخورد با ضایعات قابل بازیافت و بهبود ویژگی‌های محصول. ج) شاخص‌های اجتماعی: دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری و آموزش کارکنان. د) شاخص‌های ارتباطات: انتشار گزارش پایداری و اطلاعات برای مصرف‌کنندگان درباره نحوه استفاده محصول و دوراندختن ضایعات به شکل صحیح از نظر محیطی.

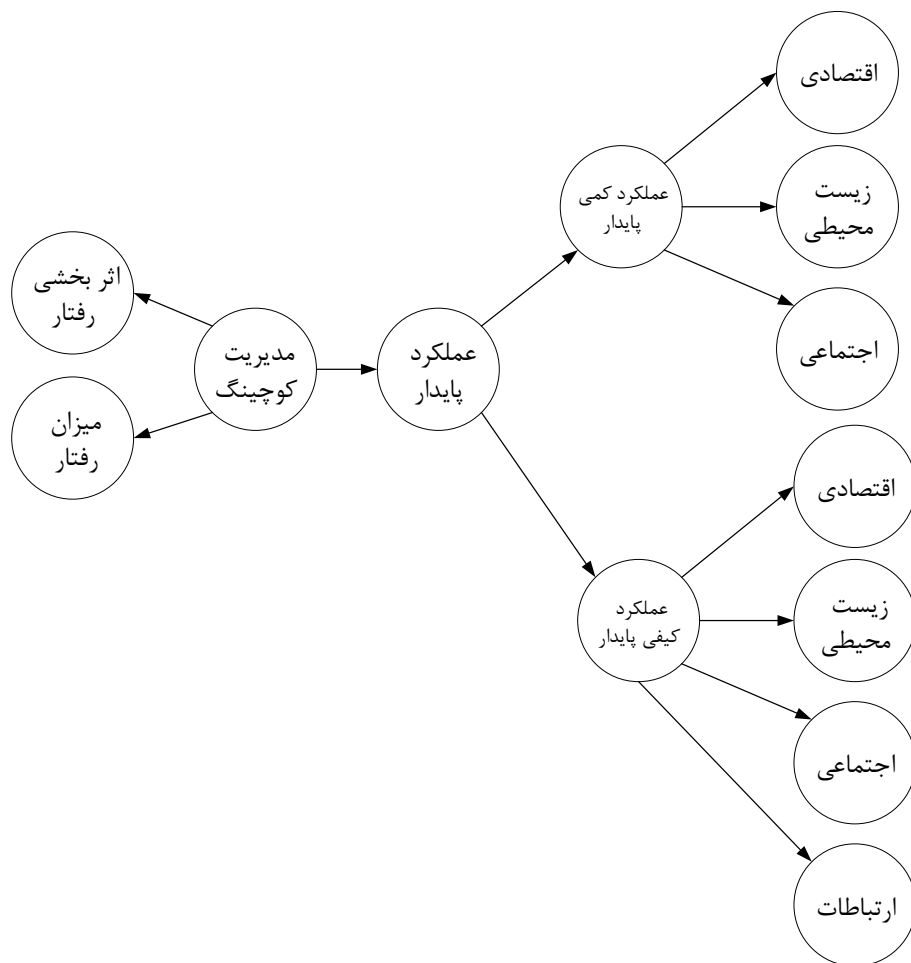
شاخص‌های عملکرد پایدار کمی در موارد زیر به کار می‌روند: الف) شاخص‌های اقتصادی: سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و سرمایه‌گذاری در اقدامات بازدارنده محیطی. ب) شاخص‌های زیست محیطی هزینه‌های مقابله با اثرات جریان هوا، مصرف انرژی، استفاده از مواد بازیافت شده و مقدار کاهش ضایعات خطرناک به دلیل تغییر مواد. ج) شاخص‌های اجتماعی: تعداد روزهای کاری که به تصادف از دست رفته و درصد کارکنانی که در برنامه‌های آموزشی مرتبط با توسعه پایدار، مشارکت داده می‌شوند (استنیسکی و اربکیوسکاس، ۲۰۰۹).

فرایند ارزشیابی عملکرد پایداری، شامل مراحل است که در سه مرحله: برنامه ریزی، اجرا و بازنگری خلاصه می‌شود؛ مرحله برنامه ریزی، شامل ۱) توسعه یک سیاست پایداری (۲) شناسایی جنبه‌های مهم (۳) تعریف اهداف (۴) انتخاب شاخص‌ها (۵) تعیین اهداف است. مرحله اجرا، شامل موارد ۶) کسب حمایت (۷) یکپارچه سازی فرایندهای کسب و کار (۸) ردیابی است و گزارش عملکرد شامل ۹) بهبود عملکرد و مرحله بازنگری شامل: ۱۰) بازخورد و ۱۱) بازنگری در مراحل برنامه ریزی هستند که منتهی به بهبود مستمر می‌شوند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۵).

کوچینگ به دلیل ماهیت منحصر به فرد خود، از تعدادی روش که رشد و توسعه پایدار سازمانی را تسهیل می‌کند متمایز است. کوچینگ، به طور کلی به عنوان یک تمرین پشتیبانی با هدف افزایش یادگیری و توسعه اغلب در یک زمینه تغییر تعریف می‌شود (روشا، ۲۰۱۵). کوچینگ، کشف فرصت‌ها و ایجاد "فرهنگ توسعه" (کروز، ۲۰۱۷) را برای افزایش عملکرد و کارایی تسهیل می‌کند. تعاریفی که جدیدتر هستند کوچینگ را به عنوان یک فعالیت تسهیل کننده برای یادگیری خودراهبر و رشد و تغییر شخصی می‌دانند (ترنبول، ۲۰۰۹). در کوچینگ، بر فراهم کردن فضا و منابع برای کمک به افراد برای در نظر گرفتن مسائل خود و دستیابی به راه حل‌های خود تأکید می‌شود (اریکسون، ۲۰۰۸).

اهداف پژوهش این است که مدیریت مربی‌گری بر عملکرد پایدار سازمانی در سازمان هلال احمر استان سیستان و بلوچستان تأثیر دارد. اثربخشی رفتار مربی‌گری مدیریت بر عملکرد پایدار سازمانی در سازمان هلال احمر استان سیستان و بلوچستان تأثیر دارد. میزان انجام رفتار مربی‌گری مدیریت بر عملکرد پایدار سازمانی در سازمان هلال احمر استان سیستان و بلوچستان تأثیر دارد.

- 1.Rosha
- 2.Cruz
- 3.Turnbull
- 4.Erickson



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

Figure 1: Conceptual model of research

ابزار و روش

هدف از تحقیق حاضر، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. این پژوهش به قصد کاربرد نتایج یافته‌هایش، برای حل مشکلات خاص درون سازمان انجام می‌شود و تلاشی برای پاسخ دادن به یک معضل و مشکل عملی است که در دنیای واقعی وجود دارد. از این‌رو تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی می‌باشد؛ همچنین بدین دلیل که نگرش‌ها، طرز تلقی‌ها و رفتارهای

مورد نظر در جامعه آماری در یک مقطع زمانی خاص (اسفندماه ۱۴۰۰) و یک موقعیت مکانی (سازمان هلال احمر استان سیستان و بلوچستان) مشاهده و مورد سنجش قرار گرفته و توصیفی از شرایط ایجاد کننده آنها ارائه شده، این تحقیق از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی پیمایشی و مقطعی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان سازمان هلال احمر استان سیستان و بلوچستان می‌باشد که حجم آن بر اساس اطلاعات ۱۸۵۰ نفر است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، به صورت تصادفی طبقه‌ای صورت گرفته و حجم نمونه، به کمک فرمول نمونه‌گیری کوکران با سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد ۳۱۸ نفر تعیین گردید.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های استاندارد بوده؛ به این صورت که جهت اندازه‌گیری شدت کوچینگ از طریق یک مقیاس دو ماده‌ای مربوط به اثربخشی رفتار مربی‌گری سرپرست و میزان انجام این رفتار، با تطبیق موارد با بازخورد ایلگن و همکاران^۱، عملیاتی شد. (۱۹۷۹). اولین مورد این بود: «در چند ماه اخیر سبک مدیر من به شرح زیر تغییر کرده است...» سپس از کارکنان و مدیران میانی خواسته شد که رفتار سرپرست خود را در مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای ارزیابی کنند که با «بسیار گویاتر» تثبیت شده بود به «کوچینگ بسیار بیشتر». مورد دوم بیان کرد: «در چند ماه گذشته، اثربخشی مربی‌گری مدیر من...» در این مورد، لنگرهای مقیاس، «بسیار موثرتر» تا «بسیار موثرتر» در یک مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای.

از آنجا که پاسخ دهندگان در طول دوره مدیریتی که شرکت کردند تعریفی از کوچینگ دریافت کردند، ما مطمئن بودیم که رفتار مربی‌گری، به روشی مشابه توسط همه مفهوم سازی شده است. ضریب آلفا برای شدت مربی‌گری مدیران میانی ۰.۸۲ و برای شدت مربی‌گری مدیران اجرایی ۰.۷۲ بود که پایایی مقیاس کافی را تأیید می‌کند.

جهت سنجش عملکرد پایدار از پرسشنامه استاندارد (استنیسکی و اربکیوسکاس، ۲۰۰۹) که شامل ۱۶ گویه می‌باشد استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری و نرم افزار smartpls3 انجام گرفته است.

جدول شماره ۱: مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد پایدار

Table 1: Components and sustainable performance indicators

عملکرد پایدار	
سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه	شاخص‌های اقتصادی
سرمایه‌گذاری در اقدامات بازدارنده محیطی	
هزینه‌های مقابله با اثرات جریان هوا	
مصرف انرژی	شاخص‌های زیست محیطی
استفاده از مواد بازیافت شده	
مقدار کاهش ضایعات خطرناک به دلیل تغییر مواد	
تعداد کارهای روزی از دست رفته به تصادف	شاخص‌های اجتماعی
درصد کارکنانی که در برنامه‌های آموزشی مرتبط با توسعه پایدار مشارکت داده می‌شوند.	
استفاده از ابزارهای بازدارنده یا نوآورانه برای کاهش هزینه‌ها و عملکرد اقتصادی	
استفاده از ابزارهای بازدارنده یا نوآورانه برای توسعه زیرساخت‌های محلی	شاخص‌های اقتصادی
کاهش مصرف آب و انرژی	
نحوه برخورد با ضایعات قابل بازیافت و بهبود ویژگی‌های محصول	
دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری و آموزش و کارکنان	شاخص اجتماعی
انتشار گزارش پایداری، اطلاعات برای مصرف‌کنندگان درباره نحوه استفاده محصول و دور انداختن ضایعات به شکل صحیح	

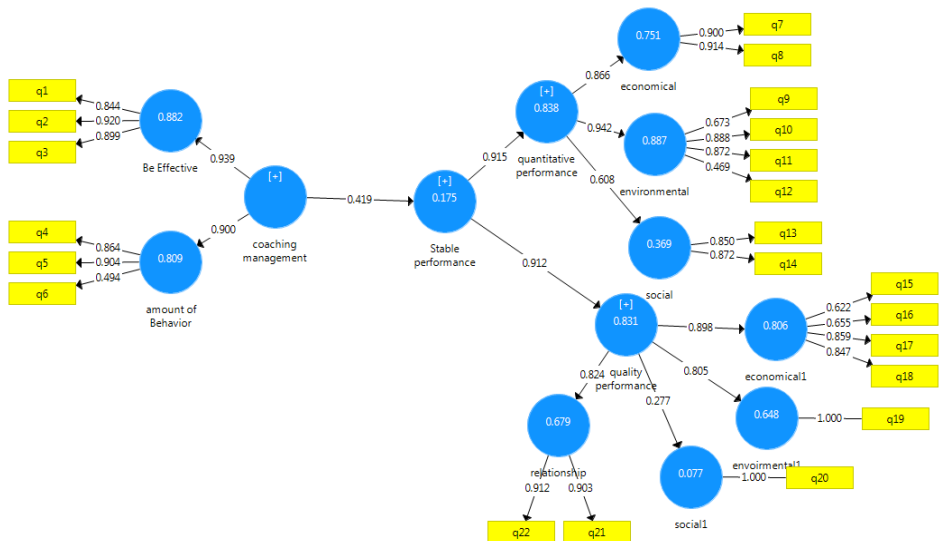
عملکرد پایدار کمی

عملکرد پایدار کیفی

جدول شماره ۲: مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت کوچینگ

Table 2: Components and indicators of coaching management

مدیریت کوچینگ/Coaching management	
q1-q3	Behavioral effectiveness/ اثربخشی رفتار
q4-q6	The amount of behavior/ میزان رفتار



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری در حالت تخمین ضرایب استاندارد

Figure 2: Measurement model in standard coefficient estimation mode

یافته‌ها

پایایی و کیفیت نتایج داده‌های ابزار اندازه‌گیری با توجه به آزمون‌های مدل بیرونی انعکاسی صورت گرفت؛ نتایج بارهای عاملی بین متغیرهای مکنون و آشکار نشان داد که شاخص متغیرها بار عاملی بالای ۰/۷ دارند؛ پس همبستگی ضریب بین متغیر مکنون و آشکار تأیید شد؛ یعنی سؤالات با یکدیگر هم جنس می‌باشند. نتایج جدول زیر نشان می‌دهد که متغیرها از پایایی مناسب و خوبی برخوردارند.

جدول شماره ۳: آزمون پایایی

Table 3: Reliability test

متغیرهای مکنون Local variables	Coronbach Alpha	Composite Reliability	Rho_A	Communality
مدیریت کوچینگ Coaching management	0.886	0.916	0.921	0.678
عملکرد پایدار Stable performance	0.894	0.919	0.902	0.655
اثربخشی رفتار Behavioral effectiveness	0.835	0.883	0.835	0.602
میزان رفتار The amount of behavior	0.863	0.902	0.867	0.647

عملکرد کمی Quantitative performance	0.838	0.886	0.846	0.609
عملکرد کیفی Quality performance	0.801	0.835	0.853	0.633

جهت آزمون روایی همگرا از معیار AVE و CR استفاده شد.

جدول شماره ۴: آزمون روایی همگرا
Table 4: Convergent validity test

متغیرهای مکنون Local variables	CR	AVE
مدیریت کوچینگ Coaching management	0.916	0.678
عملکرد پایدار Stable performance	0.919	0.655
اثربخشی رفتار Behavioral effectiveness	0.883	0.602
میزان رفتار The amount of behavior	0.902	0.647
عملکرد کمی Quantitative performance	0.886	0.609
عملکرد کیفی Quality performance	0.835	0.621

نتایج جدول بالا نشان داد که هر دو شرط روایی همگرا برقرار است؛ بنابراین ایت‌های اندازه‌گیری کننده هر متغیر مکنون باهم، هم‌خطی یا هم‌بستگی دارند.

جهت روایی واگرا از سه آزمون بارهای عاملی عرضی، آزمون فورنل و لارکر، آزمون چند خصیصه و چند روش استفاده شده است؛ نتایج جدول متقاطع بارهای عاملی بر اساس توضیحات و شروط آن کاملاً برقرار بود و می‌توان ادعا کرد که شاخص‌های هر متغیر مکنون از شاخص‌های متغیر مکنون دیگر واگرایی یا تمایز دارد.

جدول شماره ۵: همبستگی بین متغیرهای مکنون و قرار گیری جذر AVE روی قطر اصلی

Table 5: Correlation between latent variables and placement of AVE root on the original diameter

مدیریت کوچینگ Coaching management	عملکرد پایدار Stable performance	اثربخشی رفتار Behavioral effectiveness	میزان رفتار The amount of behavior	عملکرد کمی Quantitative performance	عملکرد کیفی Quality performance
عملکرد پایدار Stable performance	0.829				
اثربخشی رفتار Behavioral effectiveness	0.345	0.809			
میزان رفتار The amount of behavior	0.116	0.310	0.776		
عملکرد کمی Quantitative performance	0.353	0.579	0.470	0.805	
عملکرد کیفی Quality performance	0.154	0.445	0.378	0.502	0.780

نتایج جدول فورنل و لارکر نشان می دهد که میزان جذر AVE برای هر متغیر، بیشتر از همبستگی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر است و روایی و اگرای بین متغیرهای مکنون مدل در این آزمون تأیید می گردد.

جدول شماره ۶: شاخص روایی واگرا HTMT

Table 6: Divergent validity index HTMT

مدیریت مربی گری Coaching management	عملکرد پایدار Stable performance	اثربخشی رفتار Behavioral effectiveness	میزان رفتار The amount of behavior	عملکرد کمی Quantitative performance	عملکرد کیفی Quality performance
عملکرد پایدار Stable performance					
اثربخشی رفتار Behavioral effectiveness	0.376				
میزان رفتار The amount of behavior	0.134	0.350			
عملکرد کمی Quantitative performance	0.389	0.652	0.544		
عملکرد کیفی Quality performance	0.173	0.510	0.439	0.583	

با تأیید آزمون های روایی همگرا و نیز آزمون های روایی واگرا می توان ادعا نمود که این مدل بیرونی انعکاسی دارای روایی سازه است.

برای بررسی کیفیت مدل بیرونی نهایی از شاخصی به نام روایی متقاطع شاخص اشتراکی بهره

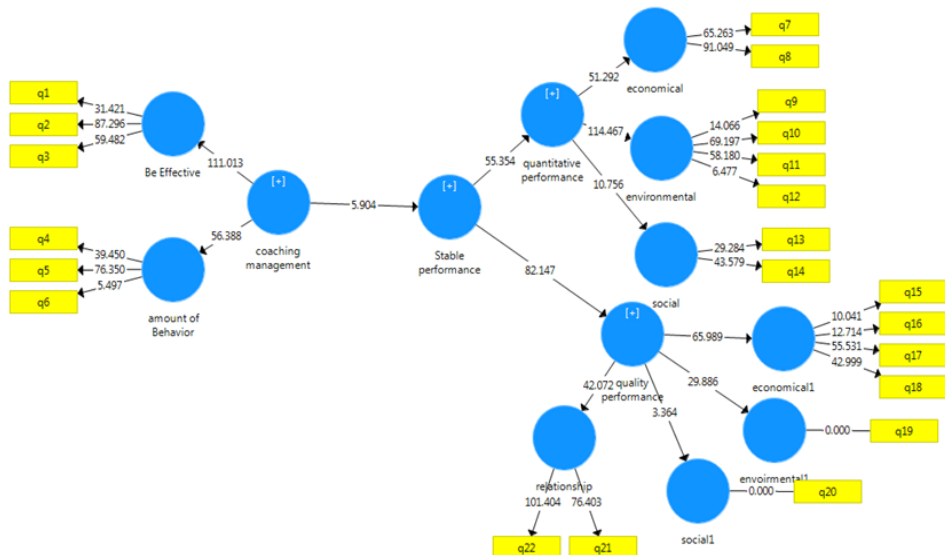
می بریم.

جدول شماره ۷: روایی متقاطع شاخص اشتراکی

Table 7: Cross-validity of the shared index

CV COM	متغیرها Variables
0.511	مدیریت مربی‌گری Coaching management
0.494	عملکرد پایدار Stable performance
0.396	اثربخشی رفتار Behavioral effectiveness
0.455	میزان رفتار The amount of behavior
0.407	عملکرد کمی Quantitative performance
0.321	عملکرد کیفی Quality performance

همانطور که در جدول ۵ مشخص است، کلیه متغیرهای اصلی مدل، دارای مقادیر CV COM در سطحی بسیار قوی هستند و این گویای کیفیت بسیار بالای مدل بیرونی انعکاسی پژوهش حاضر است.



شکل ۳: مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد

Figure 3: Structural model in standard coefficient estimation mode

جدول شماره ۸: معادلات آزمون‌های ضرایب مسیر و معناداری آن‌ها

Table 8: Equations of path coefficient tests and their significance

تفسیر interpretation	T VALUE	PVALUE	ضرایب مسیر Path coefficients	فرضیات assumptions
معنادار Meaningful	3.748	0.000	0.171	فرضیه اول The first hypothesis
معنادار Meaningful	6.924	0.000	0.420	فرضیه دوم The second hypothesis
معنادار Meaningful	5.659	0.000	0.320	فرضیه سوم The third hypothesis

نتایج جدول بالا نشان داد که فرضیه‌های پژوهش تأیید شده‌اند و بین مدیریت کوچینگ و عملکرد پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۹: R square یا R² (ضریب تعیین)

Table 9: R square or R2 (determination coefficient)

R square adj	R square	متغیر درونزا/Endogenous variable
0.448	0.454	عملکرد پایدار Stable performance

بر اساس مقادیر R square پیرامون معادله اول ساختاری و مقایسه آن با سه مقدار چین ۲۰۱۰ مشخص است که سه متغیر مدیریت کوچینگ، میزان رفتار و میزان اثربخشی رفتار با ضریب تعیین ۰,۴۵۴ در سطحی قوی اقدام به پیش‌بینی رفتار متغیر عملکرد پایدار می‌نماید.

جدول شماره ۱۰: مقادیر اندازه اثر

Table 10: Effect size values

مدیریت کوچینگ Coaching management	اثربخشی رفتار Behavioral effectiveness	میزان رفتار The amount of behavior	عملکرد پایدار Stable performance	عملکرد کمی Quantitative performance	عملکرد کیفی Quality performance
			0.261		
			0.169		
			0.427		

اندازه اثر یا سهم هر متغیر برون‌زا از مقدار R square را یکی از شاخص‌های مهم پیش‌بینی در تحقیقات علی می‌خوانند؛ در تحقیق حاضر بر اساس یک متغیر درون‌زا و سه فرضیه موجود، محقق دارای ۳ مقدار اندازه اثر می‌باشد که با سه مقدار کوهن^۱ ۱۹۹۸ یعنی ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ به ترتیب از ضعیف تا قوی مورد تفسیر قرار می‌گیرند (هنسلر^۲، ۲۰۰۹).

جدول شماره ۱۱: روایی متقاطع شاخص افزونگی

Table 11: Cross-validity of redundancy index

متغیر درون‌زا	CV RED
عملکرد پایدار	0.271

نتایج جدول نشان می‌دهد که کیفیت کلی مدل درونی برای متغیرهای درون‌زای اصلی مدل در سطحی قوی و متوسط به بالا با توجه به سه مقدار بیان شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام این تحقیق، تأثیر مدیریت مربی‌گری بر عملکرد پایدار در سازمان هلال احمر استان سیستان و بلوچستان بود؛ نتایج نشان داد که مدیریت مربی‌گری بر عملکرد پایدار سازمانی در سازمان هلال احمر استان سیستان و بلوچستان تأثیر دارد؛ یعنی به ازای یک واحد تغییر بر مدیریت مربی‌گری ۱,۱۷ درصد عملکرد پایدار سازمانی در سازمان هلال احمر استان سیستان و بلوچستان افزایش می‌یابد. همچنین نتایج نشان داد که تغییرات در اثربخشی رفتار مربی‌گری مدیریت، ۴۲ درصد میزان عملکرد پایدار سازمانی در سازمان هلال احمر استان سیستان و بلوچستان را تغییر می‌دهد. میزان انجام رفتار مربی‌گری مدیریت، باعث ۳۲ درصد تغییر در پایداری سازمانی در سازمان هلال احمر استان سیستان و بلوچستان می‌شود. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های الهلالی و همکاران (۲۰۲۰)، کروزی (۲۰۱۷) روشا (۲۰۱۵)؛ اریکسون (۲۰۰۸) هم‌راستا می‌باشد.

طبق پژوهش‌های انجام شده و داده‌های علمی و تجربی موجود، هدف کوچینگ زندگی یا همان لایف کوچینگ، بهبود رفتارهای فرد، تبدیل واکنش به رفتارهای مناسب، افزایش تاب‌آوری و تنظیم هیجانی است. پیدا کردن موانع ذهنی فرد و باورهای محدود کننده با تمرکز بر رویکرد شناختی و رفتاری در جهت تسهیل و بهزیستی فرد انجام می‌شود.

1.Cohen

2.Hensler

طبق تعریف ویتور در سال ۱۹۹۲، کوچ یک تسهیل‌گر یادگیری است؛ البته کوچینگ را باید از درمان، آموزش و منتورینگ جدا کرد. ولی هر چه کوچ از مهارت، تجربه و اطلاعات بیشتری برخوردار باشد در مواجهه با مسأله مراجعه‌کننده، باعث افزایش و بهبود اثربخشی کوچینگ در جلسات می‌شود.

چگونگی مدیریت زمان با کوچینگ، بهبود عملکرد سازمانی با کوچینگ، کوچینگ کسب و کار، کوچینگ مدیران اجرایی، کوچینگ و منتورینگ در سازمان، کوچینگ و منتورینگ در واحد منابع انسانی سازمان، تنها بخشی از خدمات کوچینگ در حوزه علم مدیریت و افزایش اثربخشی کوچینگ حرفه‌ای است. شناخت افراد با استعداد و سرمایه‌گذاری بر روی نیروی کار پربازده، جزو تصمیمات استراتژیک هر سازمانی است. سازمان‌ها به دنبال یک کانون ارزیابی شاخص و کارآمد جهت بهبود بازدهی سازمانی هستند. کوچینگ در جهت تحقق این امر مهم و بهبود کیفیت کانون‌های ارزیابی و بازخورد عملکرد نقش بسزایی بر عهده دارد.

دپارتمان منابع انسانی، مدیر منابع انسانی و مدیران ارشد سازمانی در صورت آشنایی با کوچینگ و اثربخشی آن در مدیریت توانایی تعامل بهتر با کارکنان و بهبود کیفیت بازخورد عملکرد را خواهند داشت؛ کوچینگ، در کنار سایر شیوه‌های توسعه بعد از اجرای کانون‌های ارزیابی در سازمان همچون جانشینی، چرخش شغلی، تعویض شغلی، مهارت‌آموزی ضمن خدمت، تیم‌های پروژه و غیره، روشی علمی و کارآمد جهت رشد و توسعه شغلی و آموزش به کارکنان در سازمان محسوب می‌شود.

کوچینگ به عنوان یک روش اثربخش در توسعه فردی در سازمان‌ها، به دنبال کشف استعدادهای کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمانی است. منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی معنوی هر سازمانی سرمایه‌های سازمانی محسوب می‌شوند و حفظ و نگاه‌داشت آنها، می‌باید از اولویت‌های هر سازمانی محسوب شود. اگر سازمان‌ها به دنبال موفقیت و وفاداری نیروهای سازمانی خود هستند کوچینگ و اثربخشی کوچینگ، مزیت رقابتی مناسبی برای این دسته از سازمان‌ها محسوب می‌شود. کوچینگ باعث اثربخشی کانون‌های ارزیابی و تعهد و پذیرش بیشتر کارکنان به نتایج کانون‌های ارزیابی و استراتژی سازمانی می‌شود. هر سازمانی ارزش‌ها، مأموریت و چشم‌اندازی را دارا است. کوچینگ مشوق افراد در جهت پایداری و وفاداری بیشتر پرسنل به این نظام‌های ارزشی سازمانی است.

کوچینگ گروهی و کوچینگ فردی به عنوان ابزار کارآمد آموزش و توسعه، طبق داده‌های آماری سازمان‌های بزرگ و موفق خارجی، باعث افزایش اثربخشی بعد از اجرای کانون‌های ارزیابی شده است. امید به اینکه مدیران کشورمان ایران نیز روز به روز و هر چه بیشتر به دنبال ایجاد اثربخشی کوچینگ در ایران باشند. در دنیای پرتلاطم و رقابتی امروز، در سطوح مختلف سازمانی از

مدیران انتظار می‌رود به دنبال یافتن اثربخشی کوچینگ و استفاده از کوچینگ در جهت بهبود روابط خودشان با کارکنان در واحدهای مختلف سازمان باشند.

کوچینگ به عنوان یک سبک مدیریتی باعث بهبود عملکرد تیم‌ها و کارکنان در یک سازمان می‌شود؛ رضایت شغلی را بالا برده و باعث کاهش چالش‌ها و تعارضات شغلی و محیط کار می‌شود. شیوه‌ای کاملاً مدرن و علمی که به دور از به کارگیری نگاه بالا و پایین و عدم درک چالش‌های کارکنان باعث بهبود روابط مدیران و کارمندان می‌شود. مهارت پرسشگری قدرتمند از سوی مدیران در کنار شنونده فعال بودن، باعث رشد و توسعه کارمندان و ارتقای سازمان می‌شود.

متأسفانه هنوز در برخی سازمان‌ها و شرکت‌ها این تصور قدیمی و غلط وجود دارد که بهترین راه برخورد با کارمندان در صورت بروز مشکل اخراج و توبیخ پرسنل و کارمندان است؛ اما برخلاف چنین تصویری، اجرای چنین شیوه‌ای در درازمدت تنها باعث افزایش هزینه در سازمان‌ها شده و انرژی بسیاری را از شرکت‌ها می‌گیرد. اخراج باید آخرین گزینه باشد؛ چراکه اثربخشی کوچینگ در مدیریت به خوبی استفاده از مهارت کوچینگ را در افزایش تعلق خاطر افراد به سازمان و محیط کارشان ثابت کرده است.

فواید کوچینگ شامل انگیزه دادن به افراد در سازمان، شناسایی چالش‌ها در جهت کمک به افراد تیم‌ها جهت یافتن راه حل مناسب، افزایش و بهبود مهارت‌های توسعه محور و در نتیجه بهبود تعامل و افزایش اعتماد به نفس در محیط کار است. طبق پژوهش‌های انجام شده در سازمان‌های بزرگ کشورهای توسعه یافته، به کارگیری کوچینگ اثربخش، باعث توسعه فردی و سازمانی، افزایش اثربخشی سازمانی، بهبود بازخورد عملکرد و اجرای بهتر استراتژی سازمان می‌شود. به کارگیری کوچ موفق در سازمان باعث افزایش انگیزه کارمندان می‌شود. نیاز به احترام و امنیت از مهم‌ترین نیازهای اساسی هر انسانی است و اگر سازمانی بتواند با استفاده از اثربخشی کوچینگ و بهره‌گیری از کوچ‌های موفق این دو نیاز اساسی کارمندان خود را در حد امکان برآورده کند باعث آرامش و تمرکز بیشتر پرسنل خود می‌شود.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافع ندارند.

References

- Al Hilali, K. S., Al Mughairi, B. M., Kian, M. W., & Karim, A. M. (2020). Coaching and Mentoring. Concepts and Practices in Development of Competencies: A Theoretical Perspective. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(1), 41-54. **doi:10.6007/ijarafms/v10-i1/6991**
- Ali, Z. B. M., Wahi, W., & Yamat, H. (2018). A review of teacher coaching and mentoring approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8), 504-524. **doi:10.6007/IJARBS/v8-i8/4609**
- Bachkirova, T., Arthur, L., & Reading, E. (2015). Evaluating a coaching and mentoring programme: Challenges and solutions. *International coaching psychology review*, 10(2), 175-189. **doi:10.1002/9781119656913.ch19**
- Bachkirova, T., Jackson, P., & Clutterbuck, D. (2021). *Coaching and Mentoring Supervision: Theory and Practice*, 2e. McGraw-Hill Education (UK), 1-331.
- Caplan, J. (2003). *Coaching for the future: How smart companies use coaching and mentoring*. CIPD Publishing, 1-177.
- Connor, M., & Pokora, J. (2017). *EBOOK: Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice: Developing Effective Practice*. McGraw-Hill Education (UK), 1-296.
- Cornelius, K. E., Rosenberg, M. S., & Sandmel, K. N. (2020). Examining the impact of professional development and coaching on mentoring of novice special educators. *Action in Teacher Education*, 42(3), 253-270. **doi:10.1080/01626620.2019.1638847**
- Cruz, L., & Rosemond, L. (2017). Coaching academia: The integration of coaching, educational development, and the culture of higher education. *Journal on Excellence in College Teaching*, 28(4), 83-108.
- David, S. (2016). *Beyond goals: Effective strategies for coaching and mentoring*. Routledge, 1-384.
- Ellinger AD, Hamlin RG, Beattie RS. (2008) Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of*

- European Industrial Training.;32(4):240- 57. **doi.org/10.1108/03090590810871360**
- Erickson, K., Bruner, M. W., MacDonald, D. J., & Côté, J. (2008). Gaining insight into actual and preferred sources of coaching knowledge. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(4), 527-538. **doi.org/10.1260/174795408787186468**
- Garvey, R., Strokes, P., & Megginson, D. (2010). Coaching and mentoring: Theory and practice, 1-272. **doi:10.1177/0974173920100214**
- Ghods, N., & Boyce, C. (2013). Virtual coaching and mentoring. **doi:10.1002/9781118326459**
- Gray, D. E., Garvey, B., & Lane, D. A. (2016). A critical introduction to coaching and mentoring: Debates, dialogues and discourses. Sage, 1-368.
- Gray, J. A. (2018). Leadership Coaching and Mentoring: A Research-Based Model for Stronger Partnerships. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 13(12), 1-17.
- Hakro, A. N., & Mathew, P. (2020). Coaching and mentoring in higher education institutions: a case study in Oman. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 9 No. 3, pp. 307-322. **doi:10.1108/IJMCE-05-2019-0060**
- Hobson, A. J., & van Nieuwerburgh, C. J. (2022). Extending the research agenda on (ethical) coaching and mentoring in education: embracing mutuality and prioritising well-being. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1-20. **doi:10.1108/IJMCE-11-2021-0099**
- Hom, E. M. (2003). Coaching and mentoring new graduates entering perinatal nursing practice. *The Journal of perinatal & neonatal nursing*, 17(1), 35-49.
- Koopman, R., Englis, P. D., Ehgrenhard, M. L., & Groen, A. (2021). The Chronological Development of Coaching and Mentoring: Side by Side Disciplines. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 19(1), 137-151. **doi:10.24384/3w69-k922**
- Lancer, N., Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2016). Techniques for coaching and mentoring. Routledge, 1-340.

- Lovely, S. (2004). Staffing the principalship: Finding, coaching, and mentoring school leaders. ASCD, 1-172.
- Meggison, D., & Clutterbuck, D. (2010). Further techniques for coaching and mentoring. Routledge, 1-266.
- Parsloe, E., & Leedham, M. (2009). Coaching and mentoring: Practical conversations to improve learning. Kogan Page Publishers, 1-224.
- Passmore, J. (2007). Coaching and mentoring—The role of experience and sector knowledge. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Summer, 10-16.
- Podsen, I. J., & Denmark, V. M. (2013). Coaching & mentoring first-year and student teachers. Routledge, 1-208.
- Renton, J. (2009). Coaching and mentoring: What they are and how to make the most of them (Vol. 21). John Wiley & Sons, 1-242.
- Rhodes, C., & Fletcher, S. (2013). Coaching and mentoring for self- efficacious leadership in schools. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2 No. 1, pp. 47-63. **doi:10.1108/20466851311323087**
- Rosha, A., & Lace, N. (2015). Sustainable development and behavioural patterns: to innovations through coaching. *Journal of security and sustainability issues*, 5, 171-180. **doi:10.9770/jssi.2015.5.2(4)**
- Sebhatu, Samuel Petros., (2009). Sustainability Performance Measurement for sustainable organization: beyond compliance and reporting. Karlstad University, Karlstad, Sweden, 35(5), 75-87.
- Serrat, O. (2017). Coaching and mentoring. In *Knowledge Solutions* (pp. 897-902). Springer, Singapore.
- Shin, J. Y., Yamada, T., Yoshikawa, H., Awaga, K., & Shinokubo, H. (2014). An Antiaromatic Electrode- Active Material Enabling High Capacity and Stable Performance of Rechargeable Batteries. *Angewandte Chemie*, 126(12), 3160-3165. **doi:10.1002/ange.201310374**
- Staniškis, J. K. , Arbačiauskas, V. (2009). Sustainability Performance Indicators for Industrial Enterprise Management Environmental Research, *Engineering and Management*, No. 2 (48), P. 42-50. *Management Environmental Research, Engineering and Management*, No. 2 (48), P. 42-50.

- Stokes, P., Fatien Diochon, P., & Otter, K. (2021). "Two sides of the same coin?" Coaching and mentoring and the agentic role of context. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 142-152.
- Subramanian, V., Gnanakumar, E. S., Jeong, D. W., Han, W. B., Gopinath, C. S., & Roh, H. S. (2013). A rationally designed CuFe 2 O 4–mesoporous Al 2 O 3 composite towards stable performance of high temperature water–gas shift reaction. *Chemical Communications*, 49(96), 11257-11259. **doi:10.1039/C3CC43699C**
- Turnbull, J. (2009). *Coaching for learning: a practical guide for encouraging learning*. A&C Black, 1-224.
- Wang, H. G., Yuan, S., Si, Z., & Zhang, X. B. (2015). Multi-ring aromatic carbonyl compounds enabling high capacity and stable performance of sodium-organic batteries. *Energy & Environmental Science*, 8(11), 3160-3165. **doi:10.1039/C5EE02589C**
- Western, S. (2012). *Coaching and mentoring: A critical text*. Sage, 1-336.
- Woo H. Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*. 2017;9(2):181. **doi: 10.3390/su9020181**
- Yang, Q., Li, W., Dong, C., Ma, Y., Yin, Y., Wu, Q., ... & Sun, K. (2020). PIM-1 as an artificial solid electrolyte interphase for stable lithium metal anode in high-performance batteries. *Journal of Energy Chemistry*, 42, 83-90. **doi: 10.1016/j.jechem.2019.06.012**
- Zhu, Z., Liang, F., Zhou, Z., Zeng, X., Wang, D., Dong, P., ... & Li, X. (2018). Expanded biomass-derived hard carbon with ultra-stable performance in sodium-ion batteries. *Journal of materials chemistry a*, 6(4), 1513-1522. **doi:10.1039/C7TA07951F**