

بررسی مریبگری مدیران بر آموزش و انگیزش کارکنان (مطالعه موردی در شرکت‌های کوچک و متوسط در شهر اراک)

علی رضا رضائی^{۱*}، مهدی نقدی^۲، مهدی فراهانی^۳، علی صفایی اصل^۴، بهروز قبادی^۵

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، ایلام، ایران.

* نویسنده عهده دار مکاتبات، رایانامه: alireza.rezaei98@yahoo.com

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، ایلام، ایران.

petro.mehdinaghdi@gmail.com

۳- کارشناسی ارشد معماری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، اراک، ایران.

mghiyasi1983@yahoo.com

۴- کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، اراک، ایران.

h.shamshiri1983@gmail.com

۵- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران

behroozghobadi@gmail.com

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی مریبگری مدیران بر آموزش و انگیزش کارکنان بوده است. این تحقیق از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و در دسته تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار دارد. جامعه مورد مطالعه شامل مدیران عملیاتی در شرکت‌های کوچک و متوسط در شهر اراک بوده است که تعداد آنها ۳۰۵ نفر، بنابراین برای نمونه‌گیری از فرمول کوکران استفاده شده است، که تعداد حجم نمونه ۱۷۴ به دست آمده است و به روش نمونه‌گیری تصادفی پرسشنامه توزیع شده است. سپس بعد از تایید روایی توسط خبرگان و متخصصان در شرکت‌های کوچک و متوسط و اساتید دانشگاه و پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، جمع‌آوری داده‌ها انجام شد. با استفاده از آزمون مدل‌یابی معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) با کمک نرم‌افزار لیزرل برای تجزیه و تحلیل فرضیات پرداخته شده است. نتایج در پایان حاکی از تاثیر مثبت متغیرهای شایستگی‌های مدیران، مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی بر انگیزش کارکنان؛ همچنین تاثیر مثبت متغیرهای شایستگی‌های مدیران، مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی بر آموزش کارکنان؛ و در نهایت آموزش کارکنان تاثیر مثبت و معناداری بر انگیزش کارکنان دارد.

کلید واژه‌ها: مریبگری، انگیزش کارکنان، آموزش، شرکت‌های کوچک و متوسط.

مقدمه

در گزارش توسعه جهانی (1998)، برای اولین بار سطح توسعه یافتگی جوامع را به اعتبار میزان نقش دانای انسان در خلق ارزش افزوده جدید مورد بازنگری قرار داده است. در کشورهای پیشرفته ۸۴ درصد ارزش افزوده متعلق به سرمایه‌های انسانی است و سرمایه‌های طبیعی و فیزیکی ۱۶ درصد نقش داشته است. این نسبت برای کشورهای در حال توسعه ۶۴ درصد متعلق به سرمایه‌های انسانی است و ۳۶ درصد متعلق به سرمایه‌های فیزیکی و طبیعی است. نظام توزیع نیز با توجه به مشکلات پیچیده، تغییرات سریع اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیک و اهداف مهمی مانند اثربخشی و رضایت‌مندی در تمام سطوح با چالش‌های مهمی مواجه هستند (Ghiasabadi Farahani et al, 2021). بنابراین، سازمان‌ها باید به آموزش مهارت‌هایی که کارکنان در آینده شغلی خود به آن نیاز دارند توجه ویژه داشته باشند. از سوی دیگر، اخیراً در توسعه منابع انسانی یکی از نقش‌هایی که مدیریت منابع انسانی با آن مواجه شده‌اند و سازمان‌ها می‌توانند توانایی و

انگیزش کارکنان را برانگیزانند نقش مربیگری است که برخی آن را به منزله یک الگوی جدید- مدیر در جایگاه کوچ یا کوچینگ سازمانی در مدیریت مطرح می کنند (Dastgerdi et al, 2022). یکی از سازوکارهای حوزه مدیریت منابع انسانی که در این زمینه نقش مهمی دارد، پارادایم مدیر به عنوان مربی یا مربیگری است. مربیگری مدیران به عنوان یک راهبرد برای توسعه منابع انسانی تعریف شده است و یک فرایند پویاست که باعث بهبود عملکرد کار می شود (Hajizadeh et al, 2021; Atad & Grant, 2021). مربیگری شکلی از توسعه است که در آن یک فرد با تجربه به نام کوچ با ارائه آموزش و راهنمایی از یک یادگیرنده یا مشتری در دستیابی به یک هدف شخصی یا حرفه ای خاص حمایت می کند (استیوز و موریرا، ۲۰۲۱). گاهی اوقات به یادگیرنده مربی گفته می شود. گاهی اوقات، مربیگری ممکن است به معنای یک رابطه غیررسمی بین دو نفر باشد که یکی از آنها تجربه و تخصص بیشتری نسبت به دیگری دارد و با آموختن آنها توصیه و راهنمایی می کند. اما مربیگری با تمرکز بر وظایف یا اهداف خاص، بر خلاف اهداف کلی تر یا توسعه کلی، با راهنمایی متفاوت است (Delee, 2018). هر روز در سازمانها و شرکتها اشخاصی استخدام می شوند، ترفیع می گیرند و از موقعیتی به موقعیت دیگر می روند. این افراد در حرفه خود نیاز به پیشرفت دارند. یکی از موثرترین راهها برای یاد دادن مهارت ها و روشها به افراد سازمان فراگیری آموزش است. اما فراگیری آموزش فقط یک راه برای رسیدن به پیشرفت است. فراگیری آموزش، پیشرفت و حفظ افراد خوب در بسیاری از سازمانهای خوب جزء امتیازهای رقابتی محسوب می شود (Mirdar, 2020). مربیگری مجموعه مهارتی است که شامل گفتگو بین یک مربی^۱ و یک یا چند مربی (کسانی که تحت مربیگری قرار می گیرند) است (الینگر و الینگر، 2020؛ هاگیل^۲ و همکاران، 2018). مربیگری همکاری بین مربیان را برجسته می کند و هدف آن افزایش پتانسیل مربی است. با این حال، مطالعات مربوط به مربیگری و اثربخشی آن با این واقعیت که انواع مختلفی از مربیگری رسمی و غیررسمی وجود دارد، پیچیده است. به طور فزاینده ای از مدیران خواسته می شود تا از مهارت های مربیگری با کارکنان خود استفاده کنند. این "مربیگری مدیریت" با مفهوم "مدیر به عنوان مربی" می تواند از طریق جلسات رسمی مربیگری، با زمان اختصاص داده شده برای انجام یک مکالمه مربیگری، یا به طور غیررسمی، با ارائه مربی به صورت موقت رخ دهد (Scherrer, 2021). مدیر یا سرپرستی که به عنوان مربی یا تسهیل کننده یادگیری در محیط کار خدمت می کند، که او رفتارهای خاصی را انجام می دهد که کارمند خود را برای یادگیری و توسعه قادر می سازد. مدیران مربیگری از مهارت های مربیگری مانند گوش دادن، پرسش، بازخورد و تعیین هدف استفاده می کنند. در استفاده از این مهارت ها، مدیران سعی می کنند به جای اینکه خود مدیران راه حل ارائه دهند، کارکنان را قادر سازند تا پاسخ های خود را برای یک موضوع ایجاد کنند (Johnston, 2021). بنابراین، مربیگری مدیریتی را می توان رویکردی دانست که منجر به توانمندسازی مربی می شود. مطالعات نشان داده اند که مربیگری مدیریتی با بهبود عملکرد کارکنان مرتبط است. اگر مدیران رفتارهای مربیگری مبتنی بر اعتماد و احترام را الگوی خود قرار دهند، احتمال آن بیشتر است که کارمندان آن رفتارها را هنگام درگیر شدن با مشتریان منعکس کنند که منجر به نگرش مثبت تر و توانمندسازی بالاتر می شود. اگر کارکنان برای حل مسائلی که با آن مواجه می شوند احساس قدرت کنند، این می تواند منجر به عملکرد بالاتر شود (Abravanel & Gavin, 2021). مربیگری به مثابه رشته ای قدرتمند پدیدار شده است و سازمانها به خصوص شرکت های کوچک و متوسط که هر روزه با نوآوری های متعددی مواجه می شود نیاز به آموزش و یادگیری مهارت ها و تخصص های روز دنیا است، که این مهم نیازمند توانمندسازی مدیران عملیاتی و انتقال آموزش و مهارت ها به کارکنان در سازمان است. لذا با

1 Esteves & Moreira

2 Coaching

3 coachee

4 Ellinger & Ellinger

5 Hugill

توجه به مباحث مطرح شده سوال اصلی در این مطالعه این است که: مربیگری مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط بر آموزش و انگیزش کارکنان چگونه می‌باشد؟

پیشینه تحقیقات

Amirnejad & Makvandi (2021) تحقیقی با عنوان "طراحی مدل مربیگری مدیران عملیاتی شرکت پتروشیمی خلیج فارس به منظور ایجاد انگیزه در نیروی انسانی" انجام داده‌اند. نتایج نشان داد از میان ۸۰۵ مفهوم استخراج شده، ۱۴۵ کد اولیه در قالب ۲۳ مقوله شامل ارتباطات، استراتژی و اهداف سازمان، الزامات قانونی، انگیزش نیروی انسانی، آموزش سازمانی، توانمندسازی، کار گروهی، جانشین پروری، چابکی سازمان، رضایت شغلی، ساختار سازمانی، عملکرد مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، مربیگری، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران، نظام جبران خدمات، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی سازمانی و یادگیری شناسایی شده است.

Hajizadeh et al (1399) تحقیقی با عنوان "عوامل موثر مربی‌گری مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس در راستای انگیزش نیروی انسانی" انجام داده‌اند. نتایج نشان داد از میان ۸۰۵ مفهوم استخراج شده، ۱۴۵ کد اولیه در قالب ۲۳ مقوله، شامل مقوله محوری، شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شناسایی شده است. در بخش کمی، ۱۸۲ پرسشنامه بین مدیران عملیاتی شرکت که با استفاده از فرمول کوکران و نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی، تعیین شده بودند، توزیع و جمع‌آوری گردید. با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی. ال. اس به اعتبار سنجی مدل پرداخته شده است. که نتایج نشان داد میزان تاثیر روابط بین متغیرهای مدل، مثبت و معنادار بوده است. همچنین شاخص کلی برازش عددی برابر ۰/۵۴۳ به دست می‌آید که شاخصی قوی است و نشان از کیفیت بالای کلی مدل دارد. Burrell (2018) تحقیقی با عنوان "بررسی مربیگری رهبری به عنوان ابزاری برای بهبود مهارت‌های مدیریتی مدیران پروژه های فناوری اطلاعات و امنیت سایبری" انجام داده است. این مطالعه بر جنبه‌های عملیاتی حیاتی مانند مدیریت دانش، تجزیه و تحلیل داده‌ها، مالکیت معنوی، امنیت سایبری و مدیریت اطلاعات تمرکز کرده است، این اعداد باید نگران‌کننده باشند. نتایج این مطالعه نشان دهنده نیاز حیاتی به توسعه مهارت‌های رهبری برای مدیران پروژه‌های فناوری اطلاعات است. این مطالعه نشان داد قابلیت سازمان‌ها برای سرمایه‌گذاری در مربیگری به عنوان ابزار توسعه کارکنان برای مدیران پروژه فناوری اطلاعات و کارکنان فنی امنیت سایبری می‌پردازد. Milner et al (2018) تحقیقی با عنوان "آموزش برای رهبر کوچینگ: چگونه سازمان‌ها می‌توانند از مدیران حمایت کنند" انجام داده‌اند. یافته‌ها حاکی از آن است که در حالی که برخی از مدیران نوعی آموزش در زمینه مربیگری (۳۰ تا ۴۰ درصد، بسته به نوع آموزش) دیده بودند، ۴۰ درصد از آنها تمایل به آموزش مقدماتی و/یا بیشتر داشتند. یافته‌ها نشان می‌دهد که آموزش باید به جای آموزش مربیگری عمومی، با رویکرد ساختارمندتر و هماهنگ‌تر به مربیگری سازمانی، متناسب با زمینه مدیریتی باشد. Dastgerdi et al (۱۴۰۰) تحقیقی با عنوان "طراحی مدل مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده بنیاد" انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده استخراج ۱۳۲ کد و ۶۶ مفهوم و ۱۷ مقوله اصلی بود که در قالب الگویی شامل مربیگری سازمانی به منزله پدیده محوری، شرایط علی (شرایط و ویژگی‌های سازمان، شرایط و ویژگی‌های فرد)، عوامل زمینه‌ای (فرهنگ‌سازی مربیگری، محیط و جو سازمان، حمایت سازمانی)، عوامل مداخله‌گر (ویژگی‌های کوچ، ویژگی‌های مراجع، مدل‌های مربیگری)، راهبردها (تغییر رفتاری، تغییر رویکرد، خودآگاهی، شفافیت نقش، چابکی سازمانی، اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی)، پیامدها (توسعه فردی و توسعه سازمانی) قرار گرفته‌اند.

لذا با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیقات فرضیه های تحقیق عبارتند از:

فرضیه اصلی: مربیگری مدیران بر آموزش و انگیزش کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیات فرعی

شایستگی های مدیران تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد.

مدیریت دانش تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد.

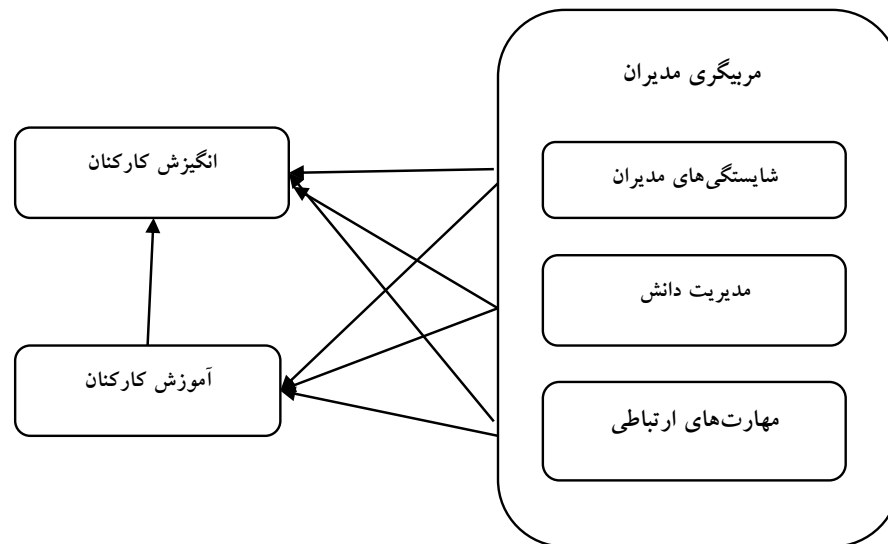
مهارت های ارتباطی تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد.

شایستگی های مدیران تاثیر معناداری بر آموزش کارکنان دارد.

مدیریت دانش تاثیر معناداری بر آموزش کارکنان دارد.

مهارت های ارتباطی تاثیر معناداری بر آموزش کارکنان دارد.

آموزش کارکنان تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (Amirnejad& Makvandi, 2021)

روش شناسی تحقیق

این تحقیق از لحاظ ماهیت و روش در دسته تحقیقات توصیفی-پیمایشی و بر مبنای هدف از نوع کاربردی می باشد و برای جمع آوری اطلاعات مربوط به آزمون سوالات تحقیق از پرسشنامه مرتبط استفاده گردیده است. روایی ابزار تحقیق با استفاده از نظر خبرگان و اساتید دانشگاه در حوزه شرکت های کوچک و متوسط سنجیده شد و پایایی پرسشنامه با استفاده از مقیاس آلفای کرونباخ سنجیده شده است، که نتایج پایایی در جدول (۱) لحاظ شده است. جامعه آماری این تحقیق را

بررسی مربیگری مدیران بر آموزش و انگیزش کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط شهر اراک

مدیران در شرکت‌های کوچک و متوسط در شهر اراک تشکیل می‌دهد که تعداد آنها ۳۰۵ نفر است، که برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است و برای این تعداد جامعه، حجم نمونه برابر با ۱۷۴ نفر است. روش گردآوری اطلاعات میدانی است و ابزار گردآوری بر اساس این روش در مطالعه حاضر پرسشنامه است. سوالات پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) طراحی شده است. پرسشنامه بین تمام اعضای جامعه با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی توزیع شد که در نهایت تعداد ۱۷۴ پرسشنامه تکمیل شده و تجزیه و تحلیل‌های پژوهش بر اساس این تعداد داده انجام گرفته است. ابزار گردآوری داده‌ها به صورت حضوری در اختیار پاسخ دهندگان قرار گرفته شده که داده‌های جمع آوری شده مربوط به دوره زمانی پاییز ۱۴۰۰ است. برای تجزیه و تحلیل فرضیات از آزمون معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شده است.

جدول (۱) ترکیب سوالات پرسشنامه، منابع و ضرایب پایایی

ردیف	متغیرها	گویه‌ها	منبع	پایایی
۱	مدیریت دانش	۴	(نصرتی و همکاران، ۱۴۰۰)	۰/۷۸۵
۲	شایستگی‌های مدیران	۴	(نصرتی و همکاران، ۱۴۰۰)	۰/۸۴۲
۳	مهارت‌های ارتباطی	۴	(نصرتی و همکاران، ۱۴۰۰)	۰/۷۳۹
۴	آموزش کارکنان	۵	(مکوندی و امیرنژاد، ۲۰۲۱)	۰/۸۱۹
۵	انگیزش کارکنان	۵	(مکوندی و امیرنژاد، ۲۰۲۱)	۰/۸۵۴

یافته‌های تحقیق

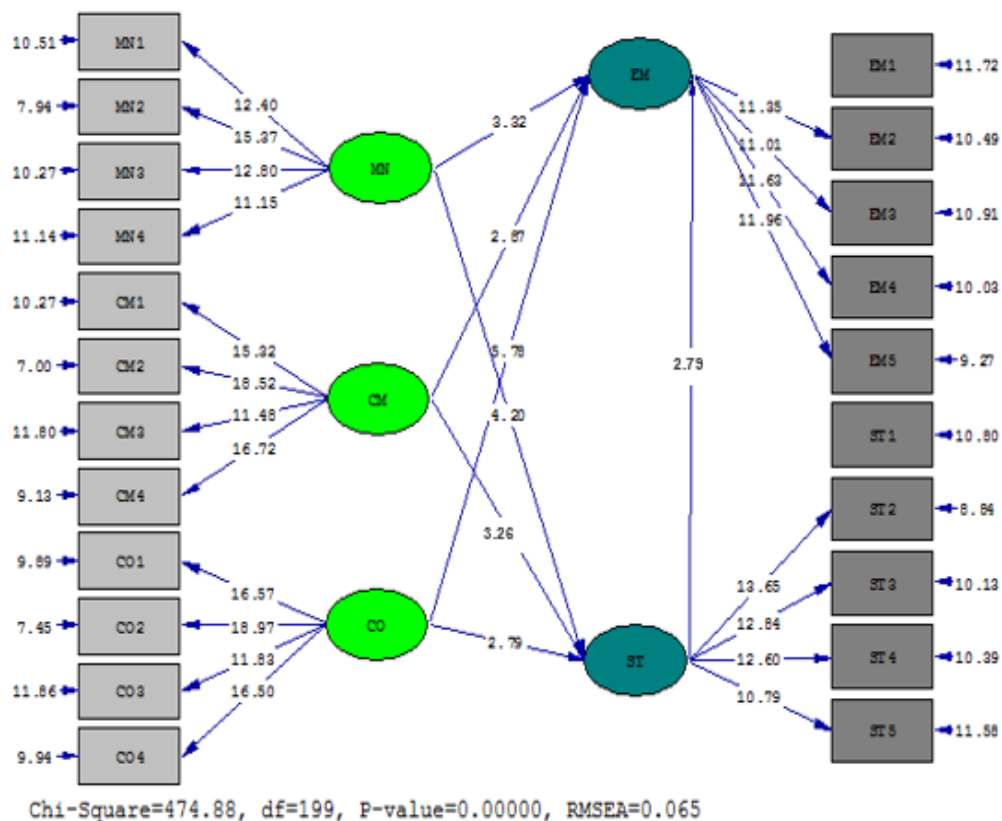
برای شناخت بهتر ماهیت جامعه‌ای که در تحقیق مطالعه شده است، ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان و شاخص‌های آماری مرتبط با متغیرهای پژوهش نیز بررسی می‌شود که در واقع بیان‌گر نتایج به دست آمده از بخش آمار توصیفی پژوهش است. با توجه به این موضوع که بیشتر افراد در گروه سنی ۳۶-۵۰ سال (۵۹ درصد)، گروه سنی ۲۰ تا ۳۶ سال (۲۱ درصد)، و گروه سنی ۵۰ سال به بالا (۲۰ درصد) بوده و همچنین سطح تحصیلات دیپلم و فوق دیپلم (۱۷ درصد)، کارشناسی (۲۹ درصد) و بیشتر افراد در مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد (۵۴ درصد) می‌توان بیان نمود و علاوه بر این سابقه کار پاسخ‌دهندگان ۵-۱۰ سال (۲۳ درصد)، ۱۱-۱۵ سال (۴۶ درصد) که بیشترین افراد بوده‌اند و سابقه کار بالای ۱۵ سال (۳۱ درصد) بوده است. می‌توان بیان نمود که افراد پاسخ‌دهنده از ویژگی جمعیت شناختی مناسبی برای پاسخ‌گویی به پرسش‌ها برخوردار بوده‌اند.

در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده و نیز آزمون مدل مفهومی پژوهش به کمک رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل انجام پذیرفته است. بارهای عاملی نیز از ابزارهای پایه‌ای برای بررسی مناسب بودن سنجه‌های یک سازه است. بارهای عاملی برابر یا بیشتر از ۰/۴ نشان دهنده این است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده است. جدول (۲) نشان می‌دهد تمامی ضرایب بارهای عاملی سنجه‌ها از ۰/۴ بیشتر بوده که نشان دهنده مناسب بودن این معیار است.

جدول (۲) ضرایب بار عاملی

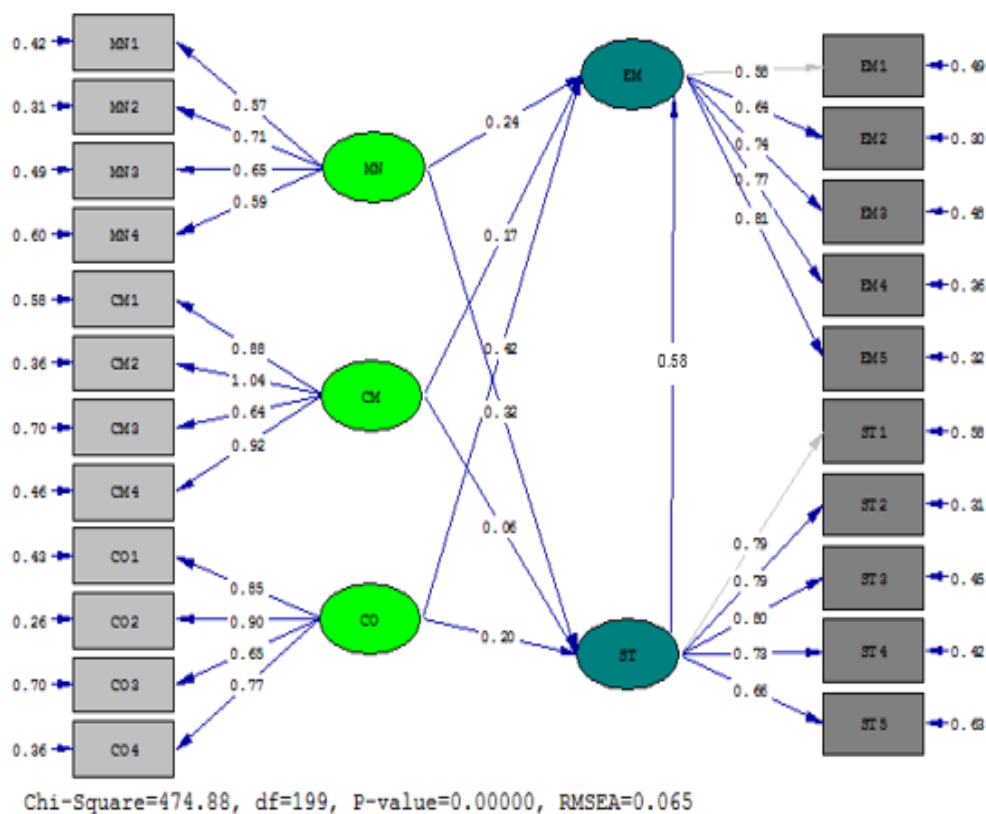
۰/۶۴	EM1	۰/۸۱	MN1
۰/۵۷	EM2	۰/۶۵	MN2
۰/۷۴	EM3	۰/۷۲	MN3
۰/۶۸	EM4	۰/۶۷	MN4
۰/۷۵	EM5	۰/۷۴	CM1
۰/۸۰	ST1	۰/۷۲	CM2
۰/۷۹	ST2	۰/۸۱	CM3
۰/۸۰	ST3	۰/۵۹	CM4
۰/۷۷	ST4	۰/۷۳	CO1
۰/۷۹	ST5	۰/۷۹	CO2
		۰/۶۸	CO3
		۰/۷۴	CO4

معادلات ساختاری تکنیک آماری مناسبی است که بر پایه فرضیه‌هایی درباره وجود روابط علی بین متغیرها می‌باشد. نمودار (۱) ضرایب تی را برای مدل اندازه‌گیری (ضرایب تی برای سوالات) و مدل ساختاری یا ضرایب استاندارد (ضرایب مسیر مطرح شده بین متغیرها) در نمودار شکل (۲) نشان می‌دهد.



شکل ۲: نمودار تحلیل مسیر در حالت تخمین ضرایب تی

از این مدل برای بررسی معنی‌داری ارتباط بین متغیرهای مکنون مطرح شده در مدل استفاده می‌شود و در صورتی که ضریب تی محاسبه شده در سطح خطای ۰/۰۵ درصد در بازه بی معنی (۱/۹۶ + و ۱/۹۶-) قرار نداشته باشد می‌توان نتیجه گرفت که ارتباط معنی‌داری بین دو متغیر مکنون مورد بررسی وجود دارد. از سوی دیگر نمودار شکل (۲) ضرایب استاندارد را برای مدل اندازه‌گیری (ضرایب استاندارد سوالات) نشان می‌دهد.



شکل ۲:

نمودار تحلیل مسیر در حالت تخمین ضرایب استاندارد

نتایج کلی حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیات در جدول (۳) آورده شده است:

جدول (۳): نتایج کلی تحقیق

ردیف	عنوان فرضیه	ضریب تی	ضریب مسیر	نتیجه
۱	شایستگی های مدیران تاثیر معناداری بر انگیزش کاکنان دارد.	۲/۸۷	۰/۱۷	تایید فرضیه
۲	مدیریت دانش تاثیر معناداری بر انگیزش کاکنان دارد.	۳/۳۲	۰/۲۴	تایید فرضیه
۳	مهارت های ارتباطی تاثیر معناداری بر انگیزش کاکنان دارد.	۵/۷۸	۰/۴۲	تایید فرضیه
۴	شایستگی های مدیران تاثیر معناداری بر آموزش کاکنان دارد.	۳/۲۶	۰/۰۶	تایید فرضیه

بررسی مربیگری مدیران بر آموزش و انگیزش کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط شهر اراک

۵	مدیریت دانش تاثیر معناداری بر آموزش کارکنان دارد.	۴/۲۰	۰/۳۲	تایید فرضیه
۶	مهارت های ارتباطی تاثیر معناداری بر آموزش کارکنان دارد.	۲/۷۹	۰/۲۰	تایید فرضیه
۷	آموزش کارکنان تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد.	۲/۷۳	۰/۵۸	تایید فرضیه

فرضیه اول: شایستگی های مدیران تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد.

مطابق با نمودار شکل (۲)، ضریب مسیر رابطه میان شایستگی های مدیران و انگیزش کارکنان برابر ۰/۱۷ است. همچنین آماره تی برای این ضریب ۲/۸۷ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معناداری (۱/۹۶) در سطح خطای ۰/۰۵ است. بنابراین این فرضیه تایید می شود.

فرضیه دوم: مدیریت دانش تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد.

مطابق با نمودار شکل (۲)، ضریب مسیر رابطه میان مدیریت دانش و انگیزش کارکنان برابر ۰/۲۴ است. همچنین آماره تی برای این ضریب ۳/۳۲ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معناداری (۱/۹۶) در سطح خطای ۰/۰۵ است. بنابراین این فرضیه تایید می شود.

فرضیه سوم: مهارت های ارتباطی تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد.

مطابق با نمودار شکل (۲)، ضریب مسیر رابطه میان مهارت های ارتباطی و انگیزش کارکنان برابر ۰/۴۲ است. همچنین آماره تی برای این ضریب ۵/۷۸ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معناداری (۱/۹۶) در سطح خطای ۰/۰۵ است. بنابراین این فرضیه تایید می شود.

فرضیه چهارم: شایستگی های مدیران تاثیر معناداری بر آموزش کارکنان دارد.

مطابق با نمودار شکل (۲)، ضریب مسیر رابطه میان شایستگی های مدیران و آموزش کارکنان برابر ۰/۰۶ است. همچنین آماره تی برای این ضریب ۳/۲۶ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معناداری (۱/۹۶) در سطح خطای ۰/۰۵ است. بنابراین این فرضیه تایید می شود.

فرضیه پنجم: مدیریت دانش تاثیر معناداری بر آموزش کارکنان دارد.

مطابق با نمودار شکل (۲)، ضریب مسیر رابطه میان مدیریت دانش و آموزش کارکنان برابر ۰/۳۲ است. همچنین آماره تی برای این ضریب ۴/۲۰ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معناداری (۱/۹۶) در سطح خطای ۰/۰۵ است. بنابراین این فرضیه تایید می شود.

فرضیه ششم: مهارت های ارتباطی تاثیر معناداری بر آموزش کارکنان دارد.

مطابق با نمودار شکل (۲)، ضریب مسیر رابطه میان مهارت‌های ارتباطی و آموزش کارکنان برابر $0/20$ است. همچنین آماره تی برای این ضریب $2/79$ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معناداری ($1/96$) در سطح خطای $0/05$ است. بنابراین این فرضیه تایید می‌شود.

فرضیه هفتم: آموزش کارکنان تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد.

مطابق با نمودار شکل (۲)، ضریب مسیر رابطه میان آموزش کارکنان بر انگیزش کارکنان برابر $0/58$ است. همچنین آماره تی برای این ضریب $2/73$ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معناداری ($1/96$) در سطح خطای $0/05$ است. بنابراین این فرضیه تایید می‌شود.

نتیجه گیری

هدف اصلی از انجام این مطالعه بررسی تاثیر مربیگری مدیران بر آموزش و انگیزش کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط در شهر اراک بوده است که نتایج و یافته‌ها در این راستا نشان داده شده است که مهارت‌های مربیگری خودآموخته و یادگیری در حین کار صورت می‌گیرد. چندین مدیر اظهار داشتند که خودآموخته بودند یا مهارت‌های مربیگری را در کار آموخته بودند. یادگیری همچنین از طریق ویدیوها یا مشاهده دیگرانی که آنچه را که فکر می‌کنند مهارت‌های مربیگری مناسب را نشان می‌دهند، اتفاق می‌افتد. علاوه بر این، شرکت کنندگان نشان دادند که داشتن مربی به آنها کمک خواهد کرد تا در مورد مربیگری بیشتر بیاموزند. به نظر می‌رسد مشاهده یا تجربه مربیگری مدیران خود به مدیران کمک می‌کند تا این مهارت را کسب کنند (به شرطی که مدیران آنها در مربیگری شایستگی داشته باشند). همچنین نشان داد که مدیران آنها به رویکرد مربیگری اعتقاد دارند و برای آنها ارزش قائل هستند.

فرضیه اول: شایستگی‌های مدیران تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد.

مطابق با نمودار ضرایب استاندارد و ضرایب تی نتایج آزمون معادلات ساختاری نشان داد که شایستگی‌های مدیران تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد، بنابراین فرضیه اول تایید می‌شود. نتایج این فرضیه با تحقیقات Makundi & Amirnezhad (2021)، Hajizadeh et al (2021)، Milner et al (2018) Deyli (2018) و Stews & Morira (2021) و Dastgerdi et al (2022) همسو است. برخورداری مدیران از مهارت‌های مدیریتی از جمله مهارت برنامه ریزی، حل مسائل، مدیریت زمان و خود مدیریتی این توانایی را به مربیان می‌دهد تا آنها با اعتماد به نفس بیشتری به امر مربیگری بپردازند. مهارت‌ها و شایستگی‌های مربیگری می‌تواند استعدادها و نهفته در بین کارکنان را شکوفا نموده و بهره‌وری در سازمان را افزایش دهد. خود مدیریتی، مهارت حل مسئله و مدیریت زمان از جمله مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران در مربیگری است.

فرضیه دوم: مدیریت دانش تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد.

مطابق با نمودار ضرایب استاندارد و ضرایب تی در تجزیه و تحلیل فرضیات نتایج نشان داد مدیریت دانش تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد؛ بنابراین فرضیه دوم تایید می‌شود. نتایج این فرضیه با تحقیقات Makundi & Amirnezhad (2021)، Hajizadeh et al (2021)، Milner et al (2018) همسو است. یک مربی بایستی آشنایی کافی از جمله دانش نرم افزاری، توانایی شناخت مشکلات درون و برون سازمانی داشته باشد و به لحاظ علمی سرآمد بوده و آمادگی

روایی با ناکامی‌ها، تعارضات در محیط شغلی را داشته باشد، زیرا عدم برخورداری از دانش کافی در سازمان از توانایی و اجرای مربیگری کاسته و در عمل مربیگری با شکست مواجه خواهد شد.

فرضیه سوم: مهارت‌های ارتباطی تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد.

مطابق با نمودار ضرایب استاندارد و ضرایب تی در تجزیه و تحلیل فرضیات نتایج نشان داد مهارت‌های ارتباطی تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد؛ بنابراین فرضیه سوم تایید می‌شود. نتایج این فرضیه با تحقیقات Makundi & Amirnezhad (2021)، Hajizadeh et al (2021)، Milner et al (2018)، Nosrati et al (2022) همسو است. داشتن مهارت‌های ارتباطی از لازمه‌های هر مربی است. نصرتی و همکاران (۱۴۰۰) به کارگیری مهارت‌های ارتباطی و اقدامات اثربخش، ایجاد شبکه گسترده ارتباطات انسانی، رعایت احترام، برقراری ارتباطات موثر با همکاران، پاسخ به نیازهای مشتریان، مذاکره، کارهای گروهی، ارتباطات مطلوب با کارکنان، داشتن تعاملات خوب بین مربیان و کارکنان، پذیرش تغییرات، برخورداری از تعاملات خوب در ارتباطات سازمانی، قصد کمک به همکاران و کارکنان، استفاده گسترده از شبکه‌های اجتماعی، روحیه مشورت و مشارکت، برخورداری از مهارت‌های انسانی، ارتباطات جمعی، تحکیم ارتباطات انسانی، توانایی صحبت و سخنرانی در جمع، شنیدن صحبت‌های کارکنان، در جریان مشکلات کارکنان قرار گرفتن، توانایی در کارهای گروهی، پیوند با زیردستان، قدردانی از همکاران، روابط خوب، حل تعارض و ایجاد جو همکارانه از مهارت‌های ارتباطی برای مربیگری مدیران هستند. مدیری که ارتباط قوی و تاثیرگذار نداشته باشد، نمی‌تواند اهداف تعیین شده‌ای را به درستی پیش ببرد. داشتن ارتباطات خوب با کارکنان، برخورداری از تعاملات خوب، روحیه مشورت و قدردانی از همکاران، از ویژگی‌های ارتباطات اثرگذار در هر سازمانی است.

فرضیه چهارم: شایستگی‌های مدیران تاثیر معناداری بر آموزش کارکنان دارد.

مطابق با نمودار ضرایب استاندارد و ضرایب تی در تجزیه و تحلیل فرضیات نتایج نشان داد شایستگی‌های مدیران تاثیر معناداری بر آموزش کارکنان دارد؛ بنابراین فرضیه چهارم تایید می‌شود. نتایج این فرضیه با تحقیقات Makundi & Amirnezhad (2021)، Hajizadeh et al (2021)، Milner et al (2018) همسو است. آموزش مربیگری اختصاصی شرکت کنندگان که در برنامه‌های مربیگری داخلی و خارجی شرکت کرده بودند. برخی از این موارد در زمینه محل کار (مانند برنامه‌های مربیگری رهبری) هدف قرار گرفتند، در حالی که برخی دیگر بر حوزه‌های وسیع‌تری مانند مربیگری زندگی متمرکز بودند. محتوای آموزش مختص برنامه‌ها مربیگری معمولاً شامل مهارت‌های مربیگری مانند گوش دادن و بازخورد بودند. سایر آموزش‌های مرتبط شرکت کنندگان برنامه‌های آموزشی دیگری را با یک رابطه درک شده با مربیگری (به عنوان مثال، راهنمایی، رهبری، مشاوره، آموزش، آموزش در محل کار و مربیگری ورزشی) شناسایی کردند. برخی از مدیران آموزش‌های رهبری را ضروری می‌دانند و برخی مربیگری را به عنوان بخشی از برنامه‌های رهبری رسمی بیان می‌کنند.

فرضیه پنجم: مدیریت دانش تاثیر معناداری بر آموزش کارکنان دارد.

مطابق با نمودار ضرایب استاندارد و ضرایب تی در تجزیه و تحلیل فرضیات نتایج نشان داد مدیریت دانش تاثیر معناداری بر آموزش کارکنان دارد؛ بنابراین فرضیه پنجم تایید می‌شود. نتایج این فرضیه با تحقیقات Makundi & Amirnezhad

(2021) Hajizadeh et al (2021)، Milner et al (2018) همسو است. دانش چه از نظر تخصصی و چه عمومی نیازمند یک مربی به عنوان مدیر می‌باشد و اگر مربیان از دانش لازم در محیط شغلی برخوردار نباشند، مربیان در سازمان به اهداف مربیگری خود نخواهند رسید.

فرضیه ششم: مهارت های ارتباطی تاثیر معناداری بر آموزش کارکنان دارد.

مطابق با نمودار ضرایب استاندارد و ضرایب تی در تجزیه و تحلیل فرضیات نتایج نشان داد مهارت های ارتباطی تاثیر معناداری بر آموزش کارکنان دارد؛ بنابراین فرضیه ششم تایید می‌شود. نتایج این فرضیه با تحقیقات Makundi & Amirnezhad (2021) Amirnezhad (2021)، Hajizadeh et al (2021)، Milner et al (2018) همسو است. ارتباطات خوب و موثر از جمله شایستگی های مدیران است که لازم است مسئولین و سیاست گذاران در راستای اهداف سازمانی خود از مهارت های ارتباطی استفاده کرده و از راهبردهای آن بهره مند گردند.

فرضیه هفتم: آموزش کارکنان تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد.

مطابق با نمودار ضرایب استاندارد و ضرایب تی در تجزیه و تحلیل فرضیات نتایج نشان داد آموزش کارکنان تاثیر معناداری بر انگیزش کارکنان دارد؛ بنابراین فرضیه هفتم تایید می‌شود. نتایج این فرضیه با تحقیقات Makundi & Amirnezhad (2021) Hajizadeh et al (2021)، Milner et al (2018) همسو است. کوچینگ شکلی از توسعه است که در آن یک فرد با تجربه به نام کوچ با ارائه آموزش و راهنمایی از یک یادگیرنده یا مشتری در دستیابی به یک هدف شخصی یا حرفه ای خاص حمایت می کند. گاهی اوقات به یادگیرنده مربی گفته می‌شود. گاهی اوقات، کوچینگ ممکن است به معنای یک رابطه غیررسمی بین دو نفر باشد که یکی از آنها تجربه و تخصص بیشتری نسبت به دیگری دارد و با آموختن آنها توصیه و راهنمایی می‌کند. اما مربیگری با تمرکز بر وظایف یا اهداف خاص، بر خلاف اهداف کلی تر یا توسعه کلی، با راهنمایی متفاوت است.

لذا پیشنهادات به مدیران عملیاتی در راستای این مطالعه عبارتند از:

- مدیران برای اینکه مدل مربیگری را بخشی از شغل خود بدانند تشویق شوند و به مربیگری به مثابه یک تهدید نگاه نکنند.
- مهارت‌ها و شایستگی‌های مربیگری و مهارت‌های ارتباطی دو عامل بسیار موثر در مربیگری مدیران در شرکت‌های کوچک و متوسط است که می‌توان با برگزاری دوره‌های روانشناسی، انگیزشی و آموزش این نوع مهارت‌ها را به کارکنان در سازمان آموخت.
- پیشنهاد می‌شود در راستای افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های مربیگری کانون‌های ارزیابی مبتنی بر مدل شایستگی مربیگری به کار گرفته شود.
- در صورتی که سازمان‌ها بخواهند مدیران عملیاتی - رفتاری کوچ‌گرا داشته باشند و آن را در سازمان ترویج دهند، یکی از راهکارها تشویق مدیران مافوق آنها به رفتار کردن بر مبنای مدل کوچ‌گری است.
- مشوق‌هایی برای مدیران جهت توسعه خودآگاهی کارکنان، یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی فراهم شود.

A survey of managers' coaching on staff training and motivation in small and medium companies in Arak

Abstract

The purpose of this study was to investigate the effect of managerial coaching on staff training and motivation. This research is an applied research in terms of purpose and is in the category of descriptive-survey research. The study population included operational managers in small and medium enterprises in Arak, whose number is 305 people, so Cochran's formula was used for sampling, the sample size was 174 and random sampling method of the questionnaire. has been distributed. Then, after confirmation of validity by experts and specialists in small and medium companies and university professors and the reliability of the questionnaire, data were collected using Cronbach's alpha test. Using structural equation modeling test (path analysis) with the help of LISREL software to analyze the hypotheses. The results indicate the positive effect of the variables of managers' competencies, knowledge management and communication skills on staff motivation; Also the positive effect of the variables of managers' competencies, knowledge management and communication skills on staff training; Finally, staff training has a positive and significant effect on employee motivation.

Keywords: coaching, employee motivation, training, small and medium companies.

منابع

Abravanel, M., & Gavin, J. (2021). An integral quadrants perspective of coaching presence: A qualitative study of professional coaches. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 19(2).

Atad, O. I., & Grant, A. M. (2021). Evidence-based coaching as a supplement to traditional lectures: impact on undergraduates' goal attainment and measures of mental well-being. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*.

Burrell, D. N. (2018). Exploring leadership coaching as a tool to improve the people management skills of information technology and cybersecurity project managers. *HOLISTICA-Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 107-126.

Dastgerdi, M., Mohammadi, M., Yaqubi, N.M., Mahmoudzadeh, M. (2022). Designing an Organizational Coaching Model in Iranian Government Organizations with a Data Foundation Approach, *Journal of Organizational Culture Management*, 19 (3): 550-529. (In Persian).

DeLee, B. (2018). *Assistive Technology Guidelines for Higher Education Disability Support Staff* (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University).

Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2020). Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. *The Learning Organization*.

Esteves, A. M., & Moreira, S. (2021). Developing social performance professionals in the extractive industries. *The Extractive Industries and Society*, 100964.

Fita, E., & Musa, E. (2021). Management of Human Resources Practices and the Impact on Growth of Organization's Performance. *Quality-Access to Success*, 22(183).

Fombrun, C. J. (1989). Convergent dynamics in the production of organizational configurations. *Journal of Management Studies*, 26(5), 439-458.

Ghiasabadi Farahani, M., Ghafari Ashtiani, P., Shababi, H. (2021). Investigating the Impact of Human Resource Management and Job Participation Practices with the Variable Role of Psychological Capital, *Scientific Quarterly of Management Studies on Disciplinary Education*, 51 (51): 60-44. (In Persian).

Haji Zadeh, H., Makvandi, F., & Amirnejad, G. (2021). Coaching Model of Operational Managers of Persian Gulf Petrochemical Company In Order To Motivate Human Resources. *Quarterly Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1400(59), 141-169.

Hugill, K., Sullivan, J., & Ezpeleta, M. L. (2018). Team coaching and rounding as a framework to enhance organizational wellbeing, & team performance. *Journal of Neonatal Nursing*, 24(3), 148-153.

Johnston, D. (2021). How do coaches and clients create and experience thinking environments. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 15.

Makvandi, F., & Amirnejad, G. (2021). Designing a coaching model for operational managers of Persian Gulf Petrochemical Company in order to motivate human resources. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 29(29), 0.

Milner, J., McCarthy, G., & Milner, T. (2018). Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *Journal of Management Development*.

Mirdar, A. (2019). Coaching in Organizations, Tehran: Persian Language Coaching Academy Publications. (In Persian).

Sarstedt, M., & Danks, N. P. (2021). Prediction in HRM research—A gap between rhetoric and reality. *Human Resource Management Journal*.

Scherrer, A. C. (2021). *A Narrative Inquiry of the Perspectives of Teachers New to Their Practice and Their Instructional Coaches regarding Sustained Cultural Proficiency* (Doctoral dissertation, California State University, Fresno).

Seyed Javadin, S. R., Gholipour Yasuri, H., Tahmour, A., Starkey, S. (2022). Designing a human resource management model in start-ups, *Human Resource Management Research*, 13 (1): 170-131. (In Persian).

Siachou, E., Trichina, E., Pappasolomou, I., & Sakka, G. (2021). Why do employees hide their knowledge and what are the consequences? A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 135, 195-213.

Zahedi, A., Malek Akhlagh, I., Mohtashami, A., Dostar, M. (2022). Designing a human resource management model for education in accordance with the document of fundamental change, *Human Resource Management Research*, 13 (2): 212-171. (In Persian).