



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان چاپ: ۱۴۰۲/۱۱/۲۰

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

تحلیلی بر نقش مربیگری (کوچینگ) در عملکرد سازمانی

عالیه حوری سرائی^۱

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی اسلامی موسسه غیر انتفاعی قدیر لنگرود، ایران

alieh.hori.saraei@gmail.com

چکیده

منابع انسانی یکی از ارزشمندترین دارایی و مهمترین منبع کسب مزیت رقابتی برای سازمان محسوب میشود و حداکثر بهره برداری از سرمایه های انسانی و پرورش منابع انسانی برای سازمانها گریزناپذیر است. یکی از رویکردهای کلیدی در توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه کارکنان، مربی گری است. این پژوهش به روش توصیفی و کتابخانه ای و با بررسی اسناد و مدارک موجود به بررسی نقش مربیگری بر عملکرد سازمانی می پردازد. وجود یک رابطه صمیمی در سازمان می تواند به ایجاد محیط جو سازمانی حمایتی انجامد که از این طریق بتوانند بر مشکلات پیش روی سازمان فائق و محیطی خلاق ایجاد نمایند که عاملی برای انگیزه کارکنان شوند و فشارات روانی و ... که در محیط کار را کاهش و اعتماد به نفس کارکنان، اعتماد و تعهد سازمانی و... را افزایش دهند و کارکنانی وفادار برای سازمان تربیت و زمینه جانشین پروری و افزایش عملکرد سازمان را فراهم نمایند

واژگان کلیدی: مربیگری، عملکرد سازمانی، ارزیابی عملکرد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۱- مقدمه

آموزش قدرتمندترین سلاحی است که می‌توانید از آن برای تغییر جهان استفاده کنید (نلسون ماندلا^۱، ۲۰۰۳؛ رید^۲، کوک^۳، ویدیج^۴، اسپیرز^۵، ۲۰۲۰). امروزه سازمان‌ها در محیط جهانی پویا، رقابتی و چالش برانگیز فعالیت می‌کنند (آن و همکاران^۶، ۲۰۱۳؛ روشا و لسی^۷، ۲۰۱۶). از آنجا که محیط تجارت جهانی همچنان نامشخص، پیچیده و مبهم است، سازمان‌ها باید برای آغاز و مدیریت تغییرات آماده باشند (آماگو^۸، ۲۰۰۸؛ همان). تغییر بر همه سازمان‌ها تاثیر می‌گذارد (بای^۹، ۲۰۰۵؛ همان). پویایی در محیط داخلی و خارجی می‌تواند باعث ایجاد نیاز به تغییر شود. تاثیر محیط خارجی و تغییر بین مراحل چرخه زندگی می‌تواند موجب تغییرات سازمانی شود (اسپکتور^{۱۰}، ۲۰۰۷؛ روشا و لسی^{۱۱}، ۲۰۱۶). بورنز^{۱۱} (۲۰۰۴) تغییر سازمانی را به عنوان "یک شکل کنونی" از زندگی سازمانی تعریف می‌کند که بر روی عملکرد کل سازمان و عملیات‌های روزانه تمرکز دارد (همان). منابع انسانی یکی از ارزشمندترین دارایی و مهمترین منبع کسب مزیت رقابتی برای سازمان محسوب میشود (درویش^{۱۲} و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۴؛ احمدزاده، صیادی، سلاجقه و شیخی، ۱۳۹۶) و حداکثر بهره برداری از سرمایه‌های انسانی و پرورش منابع انسانی برای سازمانها گریزناپذیر است (رنارد^{۱۴}، ۲۰۰۵؛ همان). یکی از رویکردهای کلیدی در توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه کارکنان، مربی‌گری است؛ (وظیفه دوست، غلامحسین رادمرد قدیری، ۱۳۹۶). طبق گفته کولش و اندرسون^{۱۵} (۲۰۰۱)، مربیگری نوعی مداخله سیستماتیک بازخورد است که به منظور ارتقاء مهارت‌های حرفه‌ای، آگاهی بین فردی و اثربخشی فردی طراحی شده است (کاجو اوریلا^{۱۵}، گراند و لورنزو^{۱۶}، ۲۰۱۵). مربی‌گری، افراد را تشویق می‌کند که به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند، بر نقاط قوت خود متمرکز شوند. مطالعات نشان داده است که تاکید بر نقاط قوت کارکنان موجب کاهش ترک خدمت، افزایش بهره‌وری و بهبود رضایت مندی آن‌ها در محیط‌های کاری می‌شود. بر این اساس، مدیران با تاکید بر مربیگری، می‌توانند از توسعه و رشد کارکنان، اطمینان یابند که این امر سبب خلق فرصت‌هایی برای حداکثرسازی کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود. در واقع، مدیر به عنوان مربی به کارکنان کمک می‌کند تا باور کنند که می‌توانند رفتارها و فعالیت‌هایی به مراتب اثربخش‌تر، کارا تر و نوآورتر نسبت به قبل، داشته باشند (بیکر^{۱۷}، ۲۰۰۹، لادایسوسکی^{۱۷}، ۲۰۱۰؛ وظیفه دوست و همکاران، ۱۳۹۶). با توجه به اینکه اهمیت نیروی

۱. Nelson Mandela
۲. Reid
۳. Cook
۴. Viedge
۵. Scheepers
۶. Allen et al
۷. Rosha and Lace
۸. Amagoh
۹. By
۱۰. Spector
۱۱. Burnes
۱۲. Darvish
۱۳. Renard
۱۴. Kolesch and Anderson
۱۵. Cacho Utrilla
۱۶. Grande & Lorenzo
۱۷. Baker



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

انسانی و تاثیر آن بر عملکرد سازمان بر کسی پوشیده نیست، لازم است مدیران سازمانها همواره به این سرمایه در دسترس سازمان توجه ی ویژه ای نمایند و همواره برای رشد مهارت های فردی و سازمانی آنها برنامه ریزی نموده و به طور پیوسته عمل نیازسنجی در سازمان انجام گیرید. زیرا عوامل کاهش عملکرد سازمان شبیه بازی دومینو می باشد که اگر عدم انگیزه، کاهش تعهد و..... در یک سازمان اتفاق افتد در نهایت منجر به کاهش عملکرد و افول سازمان می گردد. این پژوهش به روش توصیفی و کتابخانه ای و با بررسی اسناد و مدارک موجود به بررسی نقش مربیگری بر عملکرد سازمانی می پردازد. در این پژوهش باتوجه به نقش مربیگری در رشد و بالندگی فردی و سازمانی و ایجاد زمینه های افزایش تعهد و انگیزه و تسهیم دانش، تلاش می شود که تاثیر نقش مربیگری در عملکرد سازمانها بررسی شود.

۲- مبانی نظری

مربیگری

اگرچه مفهوم مربیگری سابقه طولانی در حوزه ورزش دارد، در چند دهه گذشته، در سازمان های بخش خصوصی و دولتی به عنوان روشی بسیار محبوب برای توسعه عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار گرفته است (الینجر^۱ و همکاران، ۲۰۱۱؛ کیم^۲ و همکاران، ۲۰۱۴؛ از زوران و تانوا^۴، ۲۰۱۷). تاریخچه مربی گری را می توان به زمان سقراط حکیم (۴۲۷ تا ۳۴۷ قبل از میلاد) نسبت داد. سقراط اعتقاد داشت که افراد هنگامی به بهترین وجه یاد می گیرند که مسئولیت کارهای واگذار شده به آنها را بر عهده بگیرند (وظیفه دوست و رادمرد قدیری، ۱۳۹۶). واژه مربی از کوکس به روستایی در کشور مجارستان که در آن کالسکه هایی با کیفیت بسیار عالی و گران قیمت تولید می شود اطلاق می گردد (ژو، ۲۰۰۵؛ یوسفی، مشعلی و منتی، ۱۳۹۶). هر حرف واژه مربی در زبان انگلیسی آغازگر عنوان یکی از کیفیتهایی است که بیانگر رهبری کارآمد است، عقیده مندی: هیچگاه بر سر باورهای خود مصالحه نکنید، یادگیری فراوان: آنقدر تمرین کنید تا کامل شوید، گوش به زنگ بودن: به هنگام دگرگون شوید، پایداری: هوشیارانه به کنشها واکنش نشان دهید، رادمردی: یکی بودن گفتار و کردار (بلانچارد و شولا، ۱۳۸۴؛ سنگری و پورولی، ۱۳۹۳). در قرن نوزدهم میلادی واژه مربی گری در دانشگاه های 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 برای دانشجویان تشریح و تبیین می کردند و استدلال آنها این بود که در کالسکه افرادی به آنها کمک می کنند. اما واژه مربی گری در ادبیات آموزشی کشورها سابقه دیرینه ای دارد، روش آموزش استاد شاگردی را شاید بتوان بدیهی ترین و ابتدایی ترین شیوه مربی گری در آموزش قلمداد نمود. موضوعی که در ایران به قرن ها پیش باز می گردد و نیاکان ما از این روش برای انتقال تجربه، فن و تخصص به نسل های بعد خود استفاده کرده اند. نگاه مختصری به فعالیت های جاری و کسب و کارهای مرسوم در قرون و اعصار گذشته کشور ما بیانگر این واقعیت است که خواسته یا ناخواسته الگوی مربی گری در فرهنگ و ادبیات مفهومی آموزش منابع انسانی در سطح خرد و کلان برای ما شناخته شده است (همان). مربیگری اغلب با سایر روشهای پشتیبانی شخصی یا سازمانی مانند منتورینگ (استاد- شاگردی)، مشاوره و روان درمانی اشتباه گرفته می شود. در یک رابطه منتورینگ، یک متخصص بر اساس خرد یا تجربه خود مشاوره و مشورت ارائه می دهد. یک مشاور توصیه هایی می دهد (معمولا درباره ماهیت فنی یا تجاری)، مشکلات تشخیص و راه حل های را طراحی می کند. روان درمانی شامل تسکین درد، اختلال عملکرد و درگیری

۱. Ladyshevsky

۲. Ellinger

۳. Kim

۴. Özduran & Tanova



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

است که اغلب با تمرکز بر حل مشکلات گذشته یا درمان زخم‌های قدیمی انجام می‌شود (دی جیرولامو^۱، ۲۰۱۵). مربیگری یک تلاش بی نظیر است. مربیان با مشتریان در یک فرآیند قابل تغییر که باعث توانمندی و الهام بخشی آنها می‌شود و با آنها برای رسیدن به حداکثر پتانسیل شان شریک می‌شوند. روند مربیگری در مورد حرکت رو به جلو، همکاری با مشتری برای کشف و رسیدن به اهدافی که می‌خواهد است. مربیگری معمولاً برای کمک به افراد در هنگام آماده سازی یا انتقال به کارهای جدید، بهبود عادات کاری، سازگاری با یک محیط در حال تغییر یا غلبه بر موانع خاص استفاده می‌شود (همان). فدراسیون بین المللی مربی (۲۰۱۲)، مربیگری را به عنوان همکاری با افراد در یک فرآیند فکری خلاق تعریف می‌کند که افراد را به افزایش دادن توانایی شخصی و حرفه ای خود ترغیب می‌کند. از این رو، مربی‌گری به عنوان فرایندی تعریف شده است که در آن یک فرد از ارتقای عملکرد یادگیری فرد دیگری با کمک سوالات تعاملی و ارائه کمک های لازم پشتیبانی می‌نماید (وظیفه دوست و رادمرد قدیمی، ۱۳۹۶). مربیگری، هنر راهنمایی یک فرد به منظور شناسایی و توسعه ی نقاط قوت فردی، کشف، جبران و مدیریت نقاط نیازمند توسعه ی فردی، برنامه ریزی برای مسیر شغلی و توسعه ی فردی و بهبود ارتباط اثربخش است. مربیگری فرآیند همراهی مداوم و حمایت از فرد برای ثابت قدم ماندن در اهداف و تعهدات خود است و به معنای پیمودن راهی میانبر، فائق آمدن بر ترس و تقویت و نیرومند ساختن نقاط و ویژگی های اساسی است. به بیان دیگر، مربیگری، هنر تسهیل کردن اجرای فعالیت ها، فرآیند یادگیری و پیشرفت فرد است و به طور مداوم بر فرآیندهای پیشرفت و رشد افراد تمرکز می‌کند (لیوبان، ۲۰۰۹؛ حسینی امیری و رضازاده، ۱۳۹۷). با وجود تنوع و تفاوت در تعاریف مربیگری، ویژگیهای مشترک همه تعاریف عبارتند از: ۱- در مربیگری موضوع ارتباط فرد با فرد مطرح میباشد. ۲- مربیگری شامل توسعه مهارت، عملکرد و آگاهی است. ۳- مربیگری حاوی دریافت و تسهیم بازخورد برای افراد تحت مربیگری است. ۴- در مربیگری به جای روابط هدایتی معمول در مدیریت مبتنی بر رابطه حمایتی از سوی مربی است. ۵- مربیگری یادگیرنده محور است (هومن و میلر^۲؛ احمدزاده و همکاران، ۱۳۹۶). ۶- در مربیگری تأکید بر همکاری بین مربی و متربی با هدف تقویت استعداد متربی است (میلر و مک کارتی^۳، ۲۰۱۴؛ همان). گریفیتس و کمپبل^۴ (۲۰۰۹) تأکید کردند که فرآیند یادگیری کاملاً تکراری است، و چهار فرآیند کلیدی مربوط به مربیگری، ارتباط، پرسش، انعکاس و گوش دادن را ترکیب می‌کند (آنسمنگر^۵، کاللمین^۶، ریمپرت^۷، ویدی^۸، پولانین^۹، ۲۰۱۵). از نظر براوینگ (۲۰۰۷) و مک کی (۲۰۰۴) مهارت گوش دادن، پرسیدن سؤال های مؤثر و کارآمد، ایجاد و حفظ روابط، مهارت های کلامی و غیر کلامی، مهارت مشاوره و دانش و تخصص از جمله مهارت های یک مربی برای استفاده از مربی‌گری می‌باشد که اصلی ترین مهارت برای مربی توانایی گوش دادن است که عبارت از تمرکز صرف بر فرد دیگر است. اصلی ترین مسئولیت مربی، کمک کردن به افراد است تا بیشتر مستقل باشند نه اینکه آن ها را به مربی گری وابسته سازد (طهماسب زاده شیخدار، حبیبی، جعفری، ۱۳۹۸). هدف مربی گری ایجاد تغییرات شناختی، عاطفی و رفتاری است که رسیدن به هدف را تسهیل می‌کند (داگلاس، مک کولی، ۱۹۹۹؛ همان). نتایج حاصل از مربی‌گری می‌تواند شامل بهبود عملکرد، بهبود روابط کار، کار تیمی مؤثرتر و کاهش تعارضات، افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی

۱. DiGirolamo

۲. Homan & Miller

۳. Millner & McCarthy

۴. Griffiths & Campbell

۵. Ensminger

۶. Kallemeyn

۷. Rempert

۸. Wade

۹. Polanin



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

افراد گردد (فتحی واجارگاه، خراسانی، ۲۰۱۴؛ همان). همچنین، هانت به نقل از کیل برگ بیان میکند مربیگری یک رابطه حمایتی میان مربی و روشها و تکنیکها را برای کمک به فرد در کسب اهداف تعیین شده متقابل به منظور توسعه عملکرد حرفهای، رضایت شخصی و نهایتاً بهبود اثربخشی سازمانی و در چارچوبی توافق شده فراهم میکند (هانت و وینتراوب^۱، ۲۰۰۷؛ طهماسب زاده شیخلار، حبیبی و جعفری، ۱۳۹۸)؛ علاوه بر این فیلیپس (۱۹۹۴) ادعا میکند که مربیگری به سازمان کمک میکند تا کارکنان آن رشد و توسعه یابند و این در نهایت باعث افزایش تولید ملی و سودآوری می شود (همان).

انواع مربیگری (کوچینگ):

سختوتی و خالویی (۱۳۹۷) در کتاب خود تحت "عنوان راهنمای کوچینگ (مربیگری) سازمانی" بیان می کنند: سازمانها و کسب وکارها دو روش برای استفاده از کوچ ها دارند:

۱. استفاده از کوچ های آموزش دیده حرفه ای خارج از سازمان
۲. تربیت منابع داخلی و آموزش آن ها تا بعداً بتوانند به عنوان کوچ در سازمان خدمت کنند.

کوچ درون سازمانی: به کارمندان و مدیرانی از داخل سازمان و یا شرکت می گوئیم که توانایی ایجاد پروسه کوچینگ را دارند. این افراد می توانند آموزش ببینند که به عنوان کوچ در سازمان فعالیت کنند.

مزایا کوچ درون سازمانی

کوچ های داخلی دانش و درک طبیعی در مورد فرهنگ داخلی سازمان را دارند و این چیزی است که - حداقل در بیشتر موارد کوچ های خارجی ندارند.

کوچ های داخلی به طور طبیعی یک منبع رایگان برای استفاده سازمان شناخته می شوند و این مزیت بسیار بزرگی برای برخی سازمانهاست. کوچ های داخلی همچنین به راحتی در دسترس هستند. بخشی از سازمان بودن به این معناست که زمانی که برای کوچ کردن کارکنان صرف می شود به شدت کاهش پیدا می کند. بعضی از شرکت های استفاده کننده از کوچ درون سازمانی گفته اند که هنگامی که برای آموزش مهارت های کوچینگ و یک کوچ درونی شدن به اعضای خود اقدام کرده اند، این مهارت ها نه فقط در زمان های کوچینگ، بلکه در رفتار روزانه افراد و برخوردشان با تیم و بقیه همکاران هم دیده شده است (سختوتی و خالویی، ۱۳۹۷).

معایب

بیشترین ایراد استفاده از کوچ درون سازمانی به این موضوع برمی گردد که این کوچ ها همه چیز را در مورد سیاستهای داخلی سازمان و افراد داخل سازمان می دانند و این موضوع می تواند بر روی نحوه کوچ کردن آنها اثر بگذارد. همان گونه که اکثر سازمانها گفته اند آن ها می دانند که یک کوچ داخلی می تواند پتانسیل زیادی داشته باشد اما موضوع این است که این افراد به عنوان کوچ باید مطالبی را بدانند که در هیچ حالت دیگری از آن آگاه نخواهند بود. بعضی از سازمانها گفته اند که یک کوچ داخلی ممکن است به خوبی آموزش ندیده باشد و یا به تجربه یک کوچ حرفه ای تائید شده نباشد. اما این مورد آخر نقش کوچکی را در تصمیم سازمان برای استفاده از کوچ های درونی یا برونی بازی می کند (سختوتی و خالویی، ۱۳۹۷).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

کوچ برون سازمانی: فردی است بیرون از سازمان موردنظر که یک کوچ حرفه ای و معتبر است و خدمات کوچینگ را برای سازمان فراهم می آورد. کوچ های برون سازمانی به دلیل اینکه کوچینگ تنها شغل آن ها در سازمان است، ۱۰۰ درصد تمرکزشان بر روی کارشان است. این تمرکز به کوچ ها کمک می کند تا در زمینه خودشان متخصص و متفاوت شوند.

مزایا:

کوچ های برون سازمانی در نهایت شخصیت مستقلی هستند و این یکی از بزرگترین مزایای کنار کردن با یک کوچ برون سازمانی است. این کوچ ها بدون هیچ نوع ایده و پیش زمینه ای در مورد سازمان شروع به کار می کنند و از سیاست های درون سازمانی هیچ آگاهی ندارند.

کوچ های برون سازمانی آموزش دیده تر، باتجربه تر و دارای مدارک معتبرتری هستند، چیزی که به نظر می رسد ایراد کوچ های درون سازمانی است. تجربه کار کردن با مدیران دیگر سازمانها تجربه ارزشمندی است که یک کوچ بیرونی دارد.

معایب:

همان طور که انتظار می رود مهم ترین ایراد کوچ های برون سازمانی هزینه است. تقریباً همه سازمان ها به این مورد اشاره کرده اند. معمولاً کوچ های برون سازمانی گران تر هستند و این دلیلی است که این نوع کوچ ها برای مدیران رده بالا بیشتر استخدام می شوند. همین طور کوچ های برون سازمانی درکی از فرهنگ سازمان ندارند. هرچند بسیاری از سازمانهایی که تمایل دارند از کوچ های بیرونی استفاده کنند این مورد را زیاد مهم نمی دانند. یک کوچ برون سازمانی همه زمان خودش را در محیط سازمان نمی گذراند و این شانس را ندارد که رفتار مراجعانش در محیط کار را ببیند - در صورتی که کوچ درون سازمانی این موقعیت را دارد (سختی و خالویی، ۱۳۹۷). همچنین در تحقیقاتی که موسسه سرمایه انسانی^۱ و فدراسیون بین المللی مربیان^۲ در سال ۲۰۱۴ در زمینه مربیگری در سازمان ها انجام داده اند، برخی از عوامل مؤثر در تصمیم سازمان برای استخدام مربیان خارجی، مربیان داخلی، مدیران یا رهبرانی را که در تعامل با زیردستان و همتایان خود و یا ترکیبی از آن استفاده می کنندشان می دهد. سازمانها از مربیگری در درجه اول به عنوان جزئی از استراتژی توسعه رهبری خود استفاده می کنند. آنها همچنین از مربیگری برای بهبود مهارت های ارتباطی، کار تیمی، افزایش کارایی و بهره وری کارکنان استفاده می کنند. جلسات مربیگری با مربی خارجی معمولاً کمتر از یک بار در ماه انجام می شود. به نظر می رسد که مربیان خارجی دارای سطح آموزش و تجربه بالاتری نسبت به مربیان داخلی، دیدگاه عینی تری نسبت به شرایط و توانایی بهتر مربیگری مدیران و حافظ اسرار هستند. مربیان خارجی همچنین نسبت به مربیان داخلی از قیمت بالاتری برخوردار هستند. جلسات مربیگری با مربی داخلی بیشتر از جلسات مربی خارجی است. به نظر می رسد مربیان داخلی با فرهنگ و عملیات سازمانی بیشتر آشنا هستند، دسترسی بیشتری به منابع سازمانی دارند و می توانند توسعه فرهنگ مربیگری را ارتقا بخشند (دی جیرولامو، ۲۰۱۵). رهبران تیم و مدیران صف اول از مهارت های مربیگری به صورت روزانه استفاده می کنند. اگرچه نقش اصلی آنها نقش یک رهبر یا یک مدیر است، اما آنها باید مهارت های مربیگری کافی را داشته باشند تا در پیشرفت زیردستان خود به صورت حرفه ای موفق باشند تا به آنها در رسیدن به حداکثر پتانسیل کمک کند. آموزش مدیران و رهبران مؤثر می تواند راهی طولانی برای بهبود عملکرد کلی یک سازمان باشد. از آنجا که این افراد رابطه صمیمی تری با مشتری خود دارند، ممکن است از مهارت های مربیگری به صورت غیر رسمی بیشتر از یک مربی حرفه ای استفاده کنند. آموزش مهارت های مربیگری

^۱. Human Capital Institute(HCI)

^۲. International Coach Federation(ICF)



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

به مدیران و رهبران می تواند در جهت بهبود عملکرد کلی یک سازمان گام بردارد. رهبران تیم ، مدیران و افرادی که از سطوح شرکتها بالاتر می روند ، غالباً با یک مربی حرفه ای بیرونی یا داخلی مشغول به کار می شوند تا روی اهداف خاص مانند عملکرد کلی ، مهارت های ارتباطی ، روابط بین فردی یا تعامل متمرکز شوند(دی جیرولامو،۲۰۱۵) .

جدول ۱: روشهای مربیگری

نوع مربی	% سازمان هایی که پیشنهاد می دهند	سه دلیل برتر برای استفاده	سه مزیت برتر شناخته شده	سه عیب شناخته شده برتر
مربی خارجی	۵۳%	- استراتژی توسعه رهبری - مهارت های ارتباطی را بهبود بخشید - کار تیمی را بهبود بخشید	- سطح آموزش و یا تجربه مربی - توانایی مربیگری مدیران - حفظ اسرار	- هزینه - دانش از فرهنگ شرکت - دانش از سیاست شرکت
مربی داخلی	۵۰%	- استراتژی توسعه رهبری - تعامل کارمندان را افزایش دهید - کار تیمی را بهبود بخشید	- دانش از فرهنگ شرکت - منابع قابل دسترس در سازمان - توسعه فرهنگ مربیگری	- سطح آموزش یا تجربه مربی - وضوح نقش - حفظ اسرار
مدیران یا رهبرانی که از مهارت های مربیگری استفاده می کنند	۸۲%	- استراتژی توسعه رهبری - تعامل کارمندان را افزایش دهید - بهره وری را افزایش دهید	- دانش از فرهنگ شرکت - توسعه فرهنگ شرکت - دانش کارکنان شرکت و عملیات	- سطح آموزش یا تجربه مربی - وضوح نقش - حفظ اسرار

منبع: (موسسه سرمایه انسانی و فدراسیون بین المللی مربیان ، ۲۰۱۴؛ دی جیرولامو ، ۲۰۱۵)

با توجه به مطالب گفته درمورد مربیگری یک سوال اساسی بوجود می آید که چه کسی د سازمان به کوچینگ (مربیگری) نیاز دارد؟ سخاوتی و خالویی(۱۳۹۷) در پاسخ به این سوال بیان می کنند، از بسیاری جهات، هر کارمند و مدیر علاقه مند می تواند از مهارت یک کوچ خوب بهره مند شود.

-کارمندی که چه در رفتار چه در ظاهر، درهم و آشفته هستند نیاز به کوچ دارند. پوشش نامناسب، رفتار ضعیف و بی نظمی باعث ایجاد حواس پرتی می شود و نه تنها عملکرد فرد بلکه نگرش و عملکرد همکارانش را نیز تحت تأثیر قرار می دهد.

اشتباه پشت اشتباه یک نشانه واضح از این است که کارمند شما نیاز به کوچ دارد . اشتباهات و ناکارآمدی می تواند هزینه های زیادی را به سازمان شما تحمیل کنند. کوچ ها می توانند یک قدم عقب تر بروند و دلایل اشتباهات متعدد کارمندان را کشف کنند.

اغلب، تغییرات درون سازمانی نیاز به کوچینگ را ایجاد می کنند .هنگامی که ناآرامی ها رخ می دهد، افراد احساس آسیب پذیری بیشتری می کنند و عملکرد می تواند کاهش یابد. کسل، خسته، حواس پرت، غمگین . هر کلمه ای که



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

استفاده کنید، می‌توانند به این معنی باشد که مشکلی در دل بستگی کارمند شما پیش آمده است. عدم دل بستگی به این معنی نیست که کارمند شما نمی‌خواهد کار کند. شاید تنها به معنی این است که کار برایش معنا بخش نیست. هدف کوچینگ این است که راه‌هایی برای جذب دوباره این شخص پیدا کند. یک کارمند با عملکرد بالا!! بله. کوچینگ می‌تواند به این شخص کمک کند تا تأثیرگذارتر شود. مهارت‌هایش را افزایش دهد، با تجربه‌تر شود و بهتر عمل کند. کوچینگ می‌تواند در مورد تبدیل شدن از خوب به عالی باشد. کوچینگ می‌تواند عملکرد افراد، تیم‌ها و سازمان را بهبود بخشد. در طول سال‌های گذشته رشد گسترده‌ی علاقه به کوچینگ یک به یک به وجود آمده است و افراد با به رسمیت شناختن منافع این رویکرد توانسته‌اند به سطح بالاتری از عملکرد و موفقیت خودشان دست یابند. کوچینگ می‌تواند به مدیر یا کارمندی پیشنهاد شود که سازمان تشخیص داده است توانایی مدیریت یا رهبری در سطوح بالاتر را دارد. برنامه‌ریزی اجرایی می‌تواند دریافتن افرادی که توانایی رشد درون سازمان را دارند، مفید باشد، و کوچینگ می‌تواند به آنها کمک کند تا آن‌ها را با موفقیت انجام دهند (سخاوتی و علی خالویی، ۱۳۹۷).

عملکردسازمانی

مفهوم عملکرد در دهه‌های اخیر توجه فزاینده‌ای را به خود جلب کرده است و تقریباً در همه حوزه‌های فعالیت بشر فراگیر شده است. عملکرد یک درک ذهنی از واقعیت است که بسیاری از بازتاب‌های انتقادی بر مفهوم و ابزار اندازه‌گیری آن را توضیح می‌دهد. اصطلاح عملکرد در اواسط قرن نوزدهم ظهور کرد و برای اولین بار در تعریف نتایج یک رقابت ورزشی مورد استفاده قرار گرفت. در قرن بیستم، مفهوم تکامل یافته و مجموعه‌ای از تعاریف را توسعه داد که منظور از آن شامل وسیع‌ترین مفهوم آنچه از طریق عملکرد ادراک می‌شود را در بر بگیرند (اولیانا و ماریا^۱، ۲۰۱۶). آنیک بورگوینون^۲ (۱۹۹۷) موفق به تعریف مفهوم عملکرد به یک روش نمی‌شود و بنابراین سه معنای اصلی کلمه عملکرد را شناسایی می‌کند:

عملکرد موفقیت است. عملکرد به خودی خود وجود ندارد. آن با نمایش موفقیت شرکت‌ها یا بازیگران فرق می‌کند. - عملکرد نتیجه عمل است. این معنی تنها شامل ارزش است. ارزیابی عملکرد به عنوان یک ارزیابی از نتایج حاصله، در طول فرآیند، یک فعالیت درک می‌شود. - عملکرد عملی است. از این نظر، عملکرد یک فرایند است و نتیجه‌ای که در یک زمان خاص اتفاق بیفتد نیست (همان).

موفقیت بالقوه یک کسب‌وکار بستگی به عملکرد سازمانی آن دارد، که به معنای توانایی آن برای اجرای موثر استراتژی برای رسیدن به اهداف سازمانی است (راندره و آل یوحا^۳، ۲۰۰۹؛ آلمتروشی^۴، کومار سینگ و فاروق^۱).

^۱. IULIANA & MARIA

^۲. Annick Bourguignon

^۳. Randeree & Al Youha

^۴. Almatrooshi



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۲۰۱۶). عملکرد هر سازمانی تا حد زیادی به میزان مهارت رهبران هنگام اجرای استراتژی‌ها بستگی دارد. (همان). نایاک و کومار ساهو^۲ (۲۰۱۵) می‌نویسند: عملکرد سازمانی می‌تواند به عنوان توانایی یک سازمان برای رسیدن به اهداف و مقاصد خود با استفاده بهینه از منابع تعریف شود. تامال و جونز (۲۰۱۵) عملکرد سازمانی را به عنوان نتایج واقعی یا خروجی سازمان تعریف می‌کنند که در برابر خروجی‌های مورد نظر سازمان سنجیده می‌شود. به گفته چو و دانسرو (۲۰۱۰)، عملکرد سازمانی به عملکرد یک شرکت در مقایسه با اهداف و مقاصد آن اشاره دارد (علوی سالکویه، فدائی کیوانی، ۱۳۹۷). عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی بر اهداف سازمانی دانست و عملکرد سازمانی شامل تمامی اهداف رقابت پذیری و تعالی تولید است و به هزینه، انعطاف پذیری، سرعت، قابلیت اعتماد یا کیفیت مربوط می‌شود (ضیائی، ۱۳۹۵؛ همان). همچنین کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)، عملکرد سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از شاخص‌های مالی و غیر مالی تعریف شده است که قادر به ارزیابی میزان دستیابی به اهداف و مقاصد سازمان هستند (سینگ، درویش و پوتونیک^۳، ۲۰۱۶). سینک و توتل^۴ (۱۹۸۹) هفت شاخص که عملکرد سازمانی را تعریف می‌کنند را تشریح می‌کند. آنها اثربخشی، کارایی، کیفیت و بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری، نوآوری و سودآوری هستند. اثربخشی توانایی تولید نتیجه مطلوب است. کارایی توانایی انجام یک کار / کار با حداقل هزینه زمان و تلاش است. کیفیت به کیفیت محصول به عنوان معیاری برای برتری و حالت عاری از نقص، کاستی‌ها و تغییرات قابل توجه اشاره دارد. بهره‌وری توانایی تولید، ایجاد، تقویت و / یا تولید کالاها و خدمات ماهرانه است. کیفیت به کیفیت محصول به عنوان معیار تعالی و حالت آزاد بودن از نقص، کمبودها و تغییرات قابل توجه اشاره دارد. بهره‌وری توانایی تولید، ایجاد، تقویت و / یا تولید کالاها و خدمات ماهرانه است. کیفیت زندگی کاری به این معنی است که فرصتی که به کارمندان داده می‌شود تا از طریق محیط کار و تجربیاتشان بتوانند زندگی شخصی خود را بهبود بخشند، می‌توانند به مزیت رقابتی سازمان کمک کنند. نوآوری فرآیند تبدیل یک ایده / اختراع به یک محصول یا خدماتی است که ارزش ایجاد می‌کند و برای بقای سازمان حیاتی است، و سودآوری توانایی بیشتر برای کسب مزیت رقابتی است (پالیشکیویچ^۵ و همکاران، ۲۰۱۵؛ کوههانگ^۶، پالیشکیویچ، گلوچوفسکی^۷، ۲۰۱۷). مورهد گریفین (۱۳۷۷) عملکرد سازمانی را می‌توان حاصل تعامل سه منبع فیزیکی، مالی و انسانی دانست و گفت که منابع فیزیکی و مالی خود به خود موجب تولید و خدمات نمی‌گردند، بلکه این امر زمانی حادث می‌گردد که عنصر انسانی در سازمان وارد عمل شود و درک رفتار انسان و تأثیر مثبت بر آن می‌تواند سبب افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد گردد (علی پور قیبه‌باشی، ۱۳۹۱؛ فدایی و علوی سالکویه، ۱۳۹۷). لوپز و همکاران (۲۰۱۱)، تعریف‌ها و مشخصه‌های یکسانی برای عملکرد سازمان وجود ندارد، زیرا عملکرد مفهومی چند بعدی است و وضعیت سازمان را نسبت به رقبا مشخص می‌کند (علامه، عسکری و

۱. Kumar Singh & Farouk

۲. Nayak & Kumar Sahoo

۳. Darwish & Potocnik

۴. Sink and Tuttle

۵. Paliszkievicz

۶. Koohang

۷. Goluchowski



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

خزائی پول، ۱۳۹۵). بنابراین، دربارهٔ اینکه عملکرد چیست، توافق وجود ندارد. عملکرد می تواند هر چیزی مانند کارایی، بزرگی، استحکام، اثربخشی، بهره وری، کیفیت و ظرفیت معنا دهد(گروسوبیس، ۲۰۱۱؛ همان



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

ارزیابی عملکرد

امروزه یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان ها، ارزیابی عملکرد است. بنابراین ضروری است در ارزیابی عملکرد از سیستمی استفاده شود که در آن تمامی ابعاد مالی و غیر مالی عملکرد سازمان مورد سنجش قرار گیرد (جعفری اسکندری و کشوری، ۱۳۹۴؛ موسوی، ۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد، بخشی از نظام مدیریت عملکرد است. این ارزیابی برای سنجش و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با نگرشی معین انجام می شود که در یک حوزه مشخص با شاخص های تعیین شده و در یک دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر عملکرد اجرا می شود (برودبنت و لایکلن^۱، ۲۰۰۹؛ زمانی مزده، محمودی میمند، کریمی گوارشکی، سرور، ۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد به اندازه گیری داده هایی گفته می شود که نشان دهنده ی پیشرفت به سوی نتایج مورد نظر است. این نتایج، باید از انجام فعالیت های خاصی بدست آیند (رفیع زاده، ۱۳۸۸؛ علی پور درویشی، سردار دونیقی، لطفی دهخوارقانی، ۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد یک ارزیابی منظم از عملکرد یک کارمند در وظایف محوله اوست. هدف مهم ارزیابی عملکرد افزایش انگیزه و اعتماد به نفس کارکنان است. سلز^۲ و همکاران (۲۰۰۳) اظهار داشتند که ارزیابی عملکرد باعث افزایش بهره وری کارکنان می شود که به نوبه خود باعث افزایش عملکرد سازمان می شود. ارزیابی عملکرد با نشان دادن زمینه پیشرفت عملکرد، رشد حرفه ای را ارتقا می بخشد. ارزیابی عملکرد شفاف باعث می شود کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی بیشتر کار کنند (سینک، ۲۰۰۴؛ حسن^۳، ۲۰۱۶). وان^۴ و همکاران (۲۰۰۲) گزارش دادند که ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، انگیزش و تعهد کارکنان را افزایش می دهد که تأثیر معنی داری بر عملکرد سازمان دارد. کلید موفقیت سازمان مربوط به تمایل کارمندان به ایفای نقش اضافی است (احمد و شرودر^۵، ۲۰۰۳؛ همان). کارمندان رضایتمند منجر به کاهش گردش مالی و غیبت می شوند (همان).

اهداف ارزیابی عملکرد

سازمان به همان اندازه به یک سیستم اندازه گیری عملکرد احتیاج دارد که شما برای مرتب کردن وضع ظاهری خود به یک آینه احتیاج دارید. یک سیستم اندازه گیری عملکرد همانند یک آینه وضعیت فعلی سازمان را به دینفعان آن نشان می دهد تا آنها با استفاده از آن اوضاع سازمان را سروسامان دهند (امیران، غفاری و شیخ، ۱۳۹۱). برنارد مار (۲۰۰۸) اشاره می کند که علیرغم تمام دلایل ذکر شده برای نیاز به اندازه گیری عملکرد، در مجموع سه دلیل عمده را می توان برای نیاز به اندازه گیری عملکرد می توان ذکر کرد:

۱. کنترل رفتار: یکی از اهداف اصلی اندازه گیری عملکرد ایجاد شاخصهایی است جهت کنترل رفتار افراد و فعالیتهای آنها. در واقع اندازه گیری عملکرد به شناسایی اختلاف عملکرد واقعی افراد و فعالیتهای آنها با عملکرد مورد انتظار (هدف) می

۱. Broadbent & Laughlin

۲. Sels

۳. HASSAN

۴. Wan

۵. Ahmad & Schroeder



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

پردازد و سعی میکند تا این فاصله را به حداقل ممکن رسانده و حذف نماید. در واقع اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد با متصل شدن با نظام پاداش می کوشد سازمان را در دست یابی به اهداف از پیش تعیین شده اش یاری کند.

۲. **گزارش دهی خارجی:** یکی از کاربردهای اندازه گیری عملکرد تولید اطلاعات مورد نیاز ذینفعان خارجی سازمان است. اندازه گیری عملکرد باید با شناخت نیازهای اطلاعاتی ذینفعان خارجی شاخصهایی را طراحی کند تا در قالب گزارش های منظم نیازهای اطلاعاتی ذینفعان خارجی را برآورده نماید. این گزارش ها می توانند در قالب گزارشهای سالیانه مالی گزارش و حسابداری، گزارشهای تاثیرات محیطی و یا هر نوع گزارش سفارشی مورد نیاز ذینفعان تهیه شود.

۳. **یادگیری و توانمند سازی:** اندازه گیری عملکرد با طراحی و ایجاد شاخص های عملکرد موجب می شود تا کارکنان به اطلاعاتی دسترسی پیدا کنند که آنها را تحلیل نتایج و وضعیت سازمان توانمند نمود و موجوبات یادگیری آنان را فراهم می آورند. در واقع شاخص های اندازه گیری عملکرد کارکنان را به اطلاعاتی مجهز می کند تا توانایی تصمیم سازی در خصوص موضوعات راهبردی سازمان کسب نموده و بهبود و یادگیری مستمر را در سازمان فراهم آورند (امیران وهمکاران، ۱۳۹۱). علی پوردرویشی و همکاران (۱۳۹۰) به بیان هدف اصلی ارزیابی عملکرد در سازمانهای دولتی پرداخته و به موارد زیر اشاره نموده اند:

- ۱- شناسایی هدف ها و وظایف سازمان واحد های سازمانی آن؛
- ۲- شناسایی برنامه ی فعالیت های سازمان؛
- ۳- شناسایی نحوه ی هدایت افرادی که در سلسله مراتب سازمانی خدمت می کنند و بررسی میزان اختیارات آنان با توجه به حدود وظایفشان؛
- ۴- بررسی نحوه ی هماهنگ بودن سازمان ها با واحد های سازمانی در جهت نیل به هدف مطلوب؛
- ۵- شناسایی وسایل وامکاناتی که برای انجام کار در اختیار سازمان قرار دارند؛
- ۶- شناسایی این موضوع که افراد با توجه به منابع وامکاناتی که در اختیار دارند و هزینه ای که به مصرف می رسانند تا چه حد در رسیدن به هدف های مطلوب سازمان کوشش می کنند. (موریتسن و دیگران، ۲۰۰۷ و جانسون، ۲۰۰۲؛ علی پور درویشی و همکاران، ۱۳۹۰).

دیدگاههای سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

در گذشته هدف از اندازه گیری بیشتر نظارت و کنترل روندهای عملکردی با اهداف و معیارها و رفع کاستیها و در نهایت ایجاد نظام انگیزشی پرسنل بوده است که به بیان دیگر توجهش به گذشته و شاید تاحدی به حال سازمان معطوف بوده است. اما در رویکرد امروزی توجه سیستم ارزیابی به آینده بوده و به پیش بینی آینده و روندهای مرتبط با آن پرداخته و بوسیله تفسیر اطلاعات عملکردی به ایجاد یک درآ جدید از شرکت و در نهایت تغییرات در اهداف و آماج منجر می شود (زارعی، ۱۳۹۵).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

مهرزاد (۱۳۹۳) اظهار می دارد، نظام ارزیابی عملکرد را می توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه مهم در خصوص ارزیابی عملکرد وجود دارد: (۱) دیدگاه سنتی و (۲) دیدگاه نوین. در دیدگاه سنتی، مهمترین هدف ارزیابی، قضاوت و ارزیابی عملکرد می باشد در حالی که در دیدگاه مدرن، فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز شده است. سایر تفاوت های این دود دیدگاه را می توان به صورت زیر بیان کرد:

نقش ارزیابی کننده: در دیدگاه سنتی ارزیابی کننده، هادی، مشورت دهنده و تسهیل کننده عملیات و عملکردها می باشد.

دوره ارزیابی: در دیدگاه سنتی ارزیابی عملکرد، مهمترین هدف ارزیابی؛ قضاوت و ارزیابی عملکرد می باشد. دیدگاه سنتی عملکرد دیدگاهی گذشته نگر دارد در حالی که در دیدگاه مدرن فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز شده است و ارزیابی در راستای چشم انداز و اهداف آتی سازمان برنامه ریزی و اجرا می شود.

هدف: در دیدگاه سنتی هدف: کنترل ارزیابی دهنده و مچ گیری است و اعمال سبک دستوری و محاکمه ای از ویژگی های بارز آن به شمار می آید در حالی که در دیدگاه مدرن، هدف آموزش، رشد و بهبود بهسازی افراد و سازمان اهداف می باشد. دلیل این که امروزه بیشتر سیستم های ارزیابی عملکرد سنتی، استاتیک می باشند این است که این سیستم ها در برابر تغییرات داخلی و محیط خارجی سازمان پویا و حساس نیستند (مهرزاد، ۱۳۹۳)

جدول ۲: مقایسه رویکرد سنتی و نوین ارزیابی عملکرد

ویژگیها	معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه گیری عملکرد	مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای	ارزیابی نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استاندارد گذاری
هدف عمده	کنترل ارزیابی شونده	رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده
سبک مصاحبه پس از ارزیابی	دستوری (شبه به محاکمه)	گفتگو
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفقترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیتها
خروجی نظام رشد	کنترل عملکرد	توسعه و بهبود عملکرد

منبع: (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶؛ تولایی، ۱۳۸۶)



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

نتیجه گیری

از آنجایی که سازمانهای امروزه همواره در حال تغییر هستند و امر نیاز سنجی و آموزش در آنها مهم جلوه می نماید، لازم است آموزشهای آموخته شده در کارکنان ظهور و بروز نماید، نقش مربیگری در سازمان در این شرایط حایز اهمیت می باشد. مربیگری ابتدا با شناسایی و ارزیابی کارکنان و نقاط ضعف و قدرت آنها، به برنامه ریزی و اجرای دوره ها می پردازد و باعث رشد و توسعه کارکنان می شود. با توجه به شرایط کنونی در سازمانها بجای مدیران به مربی احتیاج دارند زیرا مدیریت در سازمانها افراد را وادار به کار می کنند، آنها را از طریق ترساندن به انجام وظایف مشغول می سازند و همواره سعی می کنند در حیطه قوانین و مقررات حرکت کنند و از ریسک پذیری و نوآوری واهمه دارند و بیشتر به اقتدار خودشان متکی هستند و در سازمانها سعی می کنند حرف آخر را خود بزنند و به پیشنهادات کارکنان توجه زیادی نمی کنند اما مربی گری سعی می کند وظایف افراد را در حین کار تصحیح کند و نقش هدایت کنندگی برای کارکنان داشته باشد و ارتباط نزدیکی با کارکنان یا کارآموز خود برقرار کند که در صورتی که به درستی انجام گیرد می تواند یک محرک سازمانی درستی ایجاد و عامل انگیزه شود. علاوه بر آن باید در فرهنگ سازمان بازنگری صورت گیرد زیرا برای ایجاد مربیگری مدیریتی در سازمان لازم است فرهنگ مدیران ارشد سازمان دچار دگرگونی شود و بجای نگاه از بالا به کارمند به سمت شبکه های ارتباطی سوق پیدا نمایند و ارتباط مدیران با کارکنان انعطاف پذیرتر شود و به کارکنان اجازه بروز خلافت، ریسک پذیری و توانایی شناسایی مشکلات و حل آن توسط داده شود. وجود یک رابطه صمیمی در سازمان می تواند به ایجاد محیط جو سازمانی حمایتی انجامد که از این طریق بتوانند بر مشکلات پیش روی سازمان فائق و محیطی خلاق ایجاد نمایند که عاملی برای انگیزه کارکنان شوند و فشارات روانی و ... که در محیط کار را کاهش و اعتماد به نفس کارکنان، اعتماد و تعهد سازمانی و... را افزایش دهند و کارکنانی وفادار برای سازمان تربیت و زمینه جانشین پروری و افزایش عملکرد سازمان را فراهم نمایند.

مراجع

- ۱- Almatrooshi, B., Kumar Singh, S., Farouk, S. ۲۰۱۶. Determinants of organizational performance: a proposed framework, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. ۶۵ No. ۶, pp. ۸۴۴-۸۵۹.
- ۲- Cacho Utrilla, P. N., Grande, F. A., Lorenzo, D. ۲۰۱۵. The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case, Intangible Capital, ۱۱, ۱۶۶-۱۸۹.
- ۳- DiGirolamo, J. ۲۰۱۵. Coaching for Professional Development, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/SHRM-SIOP-Coaching-for-Professional-Development.pdf>



۴- Ensminger, D. C., Kallemeyn, L. M., Rempert, T., Wade, J., Polanin, M. ۲۰۱۵ . Case Study of an Evaluation Coaching Model: Exploring the Role of the Evaluator, Evaluation and Program Planning, Volume ۴۹, PP ۱۲۴-۱۳۶.

۵- Iuliana, I. E., Maria, C. ۲۰۱۶ . Organiztional Performance – A concept that self – seeks to find itself, Annals of 'Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu. Economy Series, Issue ۴, PP ۱۷۹-۱۸۳.

۶- Koohang, A., Paliszkievicz, J., Goluchowski, J. ۲۰۱۷ . The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model, Industrial Management & Data Systems, Vol. ۱۱۷, Issue ۳, pp.۵۲۱-۵۳۷.

۷- Özduran, A., Tanova, C. ۲۰۱۷ . Coaching and employee organizational citizenship behaviours :Therole of procedural justice Climate,International Journal of Hospitality Management ۶۰ ,۵۸-۶۶.

۸- Reid, A., Cook, J., Viedge, C., Scheepers, C. B. ۲۰۲۰ . Developing management effectiveness: The nexus between teaching and coaching, The International Journal of Management Education ۱۸ .

۹- Roshia, A., Lace, N. ۲۰۱۶ . The scope of coaching in the context of organizational change, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, ۲:۲.

۱۰- Singh, S., Darwish, T. K., Potocnik, K. ۲۰۱۶ . Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures, British Journal of Management, Vol. ۲۷, ۲۱۴-۲۲۴.

۱۱- احمدزاده، سلیمان؛ صیادی، سعید؛ سلاجقه، سنجر؛ شیخی، ایوب. ۱۳۹۶. طراحی الگوی پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی ایران: رویکرد هم افزایی، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال نهم، شماره ۱۸.

۱۲- امیران، حیدر؛ غفاری، میثم؛ شیخ، علیرضا. مدیریت و اندازه گیری عملکرد سازمان از ایده تا اجرا، ۱۳۹۱، تهران، نشر: امیران.

۱۳- تولایی، روح الله. ۱۳۸۶. رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمانها، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال چهارم، شماره ۱۲.

۱۴- حسینی امیری، سید محمود؛ رضازاده، آمنه. ۱۳۹۷. بررسی تاثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تاکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان بانک آینده استان مازندران)، پنجمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، موسسه پژوهشی مدیریت مدرن.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

- ۱۵- زمانی مزده، مهدی؛ محمودی میمند، محمد؛ کریمی گوارشکی، محمد حسن؛ سرور، مجتبی. ۱۳۹۲. ارائه الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد سازمانی مبتنی بر الگوی منطق، نشریه علمی- پژوهشی مدیریت نوآوری، سال دوم، شماره ۱، صص ۷۱-۱۰۰
- ۱۶- سخاوتی، نازنین؛ خالویی، علی. ۱۳۹۷. راهنمای کوچینگ (مربیگری) سازمانی، برگرفته از سایت کوچینگ ایده آل به آدرس: <https://idealcoaching.ir>
- ۱۷- سنگری، نگین؛ پورولی، بهروز. ۱۳۹۳. تاثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان، فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۲۷، شماره ۳، پیاپی ۸۹.
- ۱۸- طهماسب زاده شیخلار، داود؛ حبیبی، حمدالله؛ جعفری، کریم. ۱۳۹۸. مقایسه دیدگاه اساتید و دانشجویان در کیفیت کاربست روش مربیگری (کوچینگ) در فعالیتهای آموزشی اعضای هیئت علمی، نشریه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، دوره ۱۲، شماره ۲.
- ۱۹- طهماسب زاده شیخلار، داود؛ حبیبی، حمدالله؛ جعفری، کریم. ۱۳۹۸. کیفیت کاربست روش آموزش مربیگری در فعالیتهای آموزشی اعضای هیأت علمی از دیدگاه دانشجویان و اساتید، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، (۴) ۱۹، ۳۳-۴۳.
- ۲۰- علامه، سید محسن؛ عسکری، نوربخش؛ خزائی پول، جواد. ۱۳۹۵. بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی: تأکید بر نقش تسهیم دانش و چابکی سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۴۷۴-۴۵۳.
- ۲۱- علوی سالکویه، رضوان و رضا فدائی کیوانی، ۱۳۹۷، بررسی تاثیر سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی شرکت آب و فاضلاب استان گیلان)، ششمین کنفرانس ملی تازه یافته ها در مدیریت و مهندسی صنایع با تاکید بر کارآفرینی در صنایع، تهران، دانشگاه پیام نور.
- ۲۲- علی پور درویشی، زهرا؛ سردار دونیقی، سهیلا؛ لطفی دهخوارقانی، لیلا. ۱۳۹۰. بررسی نقش میانجی سرمایه فکری بر ارتباط میان وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، دوفصلنامه ی پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال سوم، شماره ۲، صص ۱۱۱-۱۳۱.
- ۲۳- فدایی کیوانی، رضا و رضوان علوی سالکویه، ۱۳۹۷، تحلیلی بر نقش سرمایه فکری در عملکرد سازمانی، نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه ۳(۱۲).
- ۲۴- موسوی، محمد. ۱۳۹۵. طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمان های تابعه مدیریت شهری با استفاده از توسعه کارت امتیازی متوازن، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمانهای دولتی، دوره ۴، شماره ۲، صص ۹۹-۱۰۶.
- ۲۵- مهرزاد، رضا. ۱۳۹۳. « ارزیابی استراتژی عملکرد سازمان بیمه ایران با کارت امتیازی متوازن در شهرستان سبزوار (مطالعه موردی)»، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، خراسان شمالی: موسسه آموزش عالی اشراق.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۲۶- وظیفه دوست، حسین؛ رادمرد قدیری، غلامحسین. ۱۳۹۶. طراحی و تبیین مدل مفهومی مربی گری مدیریت و اعتماد سازمانی در بستر فرهنگ سازمانی، نشریه علمی، پژوهشی و اطلاع رسانی مدیریت (ویژه نامه کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی)، شماره ۱۹.

۲۷- یوسفی، حمیدرضا؛ مشعلی، بهزاد؛ منتی، حسین. ۱۳۹۶. بررسی امکان اجرای الگوی مربی گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور)، پژوهشنامه مالیات، شماره سی و چهارم (مسلسل ۸۲).