

بررسی رابطه بین رفتار مدیر به عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان: با تبیین نقش میانجی نگرش های شغلی^۱

سلیمان احمدزاده*، سعید صیادی**، سنجر سلاجقه***

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۰۸

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۲/۱۱

چکیده

امروزه پارادایم مدیر به عنوان مربی یا مربیگری مدیریتی به گفتمان جدیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. با توجه به مزایایی که مربیگری مدیران بر نگرش های شغلی و رفتاری کارکنان دارد، سازمان ها و شرکت های زیادی تشویق شده اند تا در راستای نهادینه نمودن این سبک مدیریتی تلاش نمایند. بر همین اساس، هدف از انجام این تحقیق، بررسی رابطه رفتار مدیر به عنوان مربی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان به طور مستقیم و نیز به طور غیرمستقیم از طریق نگرش های شغلی کارکنان شامل رضایت شغلی، تعهد سازمانی و هویت سازمانی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان ستاد وزارت راه و شهرسازی می شود که ۵۰۰ نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شده اند. برای آزمون فرضیه ها از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج تحلیل داده ها نشان داد که رفتار مدیر به عنوان مربی، بر نگرش های شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت، تأثیر مستقیم دارد. همچنین، نتایج نشان داد که بین تعهد و هویت سازمانی با کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان، رابطه منفی و معنی داری وجود دارد، ولی بین رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت، رابطه معنی داری وجود ندارد.

کلیدواژه: مدیر به عنوان مربی؛ رضایت شغلی؛ تعهد سازمانی؛ هویت سازمانی؛ تمایل به ترک خدمت

۱. این مقاله از رساله دکتری مدیریت منابع انسانی با عنوان "تبیین و طراحی مدل پرورش مدیران میانی به عنوان مربی با رویکرد هم افزایی عملکرد در بخش دولتی ایران" استخراج شده است.

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ایران

** استادیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ایران (نویسنده مسئول)

saeed.sayadi@gmail.com

*** استادیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ایران

مقدمه

امروزه سازمان‌ها به دنبال ارتقای نگرش‌های شغلی و رفتاری کارکنان خود هستند که اغلب به عنوان کارکنان دانشگر^۱ شناخته شده‌اند. به عبارتی بهتر، سازمان‌ها به دنبال رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی و حفظ و نگهداشت کارکنان و نیز کاهش تمایل به ترک خدمت آنها هستند. لازمه تقویت رفتارها و نگرش‌های مثبت شغلی و رفتاری و اینکه کارکنان، رضایت شغلی داشته باشند و هویتشان را براساس سازمان متبوع خویش تعریف کنند و با سازمان و شغل خویش عجین شوند، استفاده از رویکردهای نوین مدیریتی در سازمان است. یکی از این سازوکارهای حوزه مدیریت منابع انسانی که در این زمینه نقش مهمی دارد، پارادایم^۲ مدیر به عنوان مربی^۳ یا مربیگری مدیریتی^۴ است (الینگر، باتی و هم‌لین^۵، ۲۰۱۴؛ اورد و سلمان^۶، ۱۹۸۹؛ الینگر و بوستروم^۷، ۱۹۹۹). مربیگری مدیران به عنوان یک راهبرد برای توسعه منابع انسانی تعریف شده است (بوند و اسنکیو^۸، ۲۰۱۳) و یک فرایند پویاست که باعث بهبود عملکرد کار می‌شود (جو و همکاران، ۲۰۱۲). از این رو، امروزه سازمان‌ها به مربیگری توجه زیادی نشان می‌دهند و منابع مادی و انسانی زیادی را در زمینه مربیگری سرمایه‌گذاری می‌کنند، به طور مثال، اکثر سازمان‌های پیشرو دنیا، از قبیل: ناسا^۹، وودافون^{۱۰}، ولوو^{۱۱}، کوکاکولا^{۱۲}، و خیلی از سازمان‌های بزرگ امریکایی از جمله CNN، مجله نیویورک تایمز، شرکت هواپیمایی KLM، شرکت BMW سبک مربیگری را به اشکال مختلف برای مدیریت کارکنانشان به کار می‌گیرند (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳؛ خدامی، ۱۳۹۲). بارون و مورین^{۱۳} (۲۰۱۰) نیز عضویت ۱۵۰۰۰ نفر از ۹۰ کشور دنیا در فدراسیون

1. Knowledge Worker
2. Paradigm
3. Manager as coach
4. Managerial Coaching
5. Ellinger, Beattie, & Hamlin
6. Evered & Selman
7. Ellinger & Bostrom
8. Bond & Seneque
9. NASA
10. Vodafone
11. Volvo
12. Coca Cola
13. Baron & Morin

جهانی‌مربیگری را ناشی از تأثیر مربیگری برای اعمال تغییر در سازمان‌ها می‌دانند. نتایج تحقیق مؤسسه توسعه پرسنل^۱ در سال ۲۰۱۰ نشان داد که بیش از ۰/۸۰ از سازمان‌های مورد مطالعه از رویکرد مربیگری استفاده می‌کنند (گویتر - جانس^۲، ۲۰۱۱). رواج مربیگری در سازمان‌های معاصر می‌تواند به دلیل تغییرات سریع در محیط سازمان‌ها همانند جهانی‌شدن، پیشرفت فناوری و ماهیت کار باشد. پس می‌توان گفت در دو دهه گذشته مربیگری مدیران در سازمان‌ها متداول شده است، باین وجود مستندات تجربی اندکی در خصوص نتایج حاصل از آن وجود دارد (سنگری و ولی پوری، ۱۳۹۳).

ضرورت انجام تحقیق به جایگاه ممتاز راه و شهرسازی در توسعه کشور برمی‌گردد که لزوم توجه به منابع انسانی را توجیه‌پذیر می‌سازد. وزارت راه و شهرسازی با رسالت ساخت زیربنای فنی کشور و فعالیت مؤثر در زمینه ترابری، ساخت مسکن و شهرسازی، نقش مهمی را در تحقق برنامه‌های راهبردی کشور، توسعه اقتصادی کشور و تحقق توسعه پایدار ایفا می‌کند. رسالت‌ها و مأموریت‌های فوق، مستلزم بهره‌مندی از منابع انسانی خلاق، توانمند و منعطف است که ظرفیت تحمل فشارهای کاری و پذیرش مسئولیت‌های سازمانی را داشته باشند. بدنه کارشناسی وزرات راه و شهرسازی از کارکنان متخصص، دانشگر و باتجربه تشکیل شده است که بهره‌گیری از توانمندی‌ها و تخصص آنها، تقویت نگرش‌های شغلی و رفتاری و نیز حفظ و نگهداشت آنها برای سازمان، حیاتی است و سبک مدیریتی "دستور بده و کنترل کن"^۳ در مورد آنها مصداق پیدا نمی‌کند، بلکه آنها به دنبال خودهدایتی و توانمندسازی هستند و مدیران در برخورد با آنها به‌عنوان مربی رفتار کنند. چون امروزه بیش‌ازپیش از مدیران انتظار می‌رود که برای توانمندسازی کارکنان در راستای خودهدایتی^۴ تلاش کرده (سولیوان^۵، ۱۹۹۲؛ پارک^۶، ۲۰۰۷) و شرایط را برای یادگیری اثربخش و توسعه فردی کارکنان تسهیل نمایند (باس و باس^۷، ۲۰۰۸؛ اورد و سلمان،

1. Institute of Personnel Development
2. Guyther - Jones
3. Command & Control
4. Self - directed
5. Sullivan
6. Park
7. Bass & Bass

۱۹۸۹؛ گیلی^۱، ۲۰۰۰). همان‌طور که الینگر و کلر^۲ (۲۰۰۳) معتقدند که برای حفظ و نگهداشت کارکنان خوب، باید توسعه مهارت‌های مربیگری در مدیران به یک ضرورت تبدیل شود. اورد و سلیمان (۱۹۸۹) نیز معتقدند یکی از ویژگی‌های مدیران اثربخش، مربیگری است، باید به‌عنوان بخشی از اعمال مدیریت روزانه انجام شود. بنابراین این تحقیق به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر است:

۱. رابطه بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی و نگرش‌های شغلی (رضایت شغلی، تعهد سازمانی و هویت سازمانی) کارکنان و تمایل به ترک خدمت چگونه است؟
۲. تأثیر رفتار مدیر به‌عنوان مربی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان به‌صورت مستقیم و همچنین به‌صورت غیرمستقیم از طریق بهبود نگرش‌های شغلی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مدیر به‌عنوان مربی

مرور ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که از دهه ۱۹۷۰ تلاش شده است که اصول مربیگری ورزشی وارد بستر مدیریتی شود (اورد و سلیمان، ۱۹۸۹). در طول دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ اتخاذ سبک مربیگری در مدیریت مورد حمایت واقع شد (مارشال^۳، ۲۰۰۷)، و این دیدگاه مطرح شد که مربیگری، تسهیل‌کننده توسعه شغلی و عملکرد تیمی است (پارک^۴، ۲۰۰۷) و اینکه مربیگری، بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهد (لادی شوسکی^۴، ۲۰۱۰). بنابراین، پارادایم جدیدی در مدیریت با عنوان "مدیر به‌عنوان مربی" یا "مربیگری مدیریتی" ظهور کرد (اورد و سلیمان، ۱۹۸۹؛ الینگر و همکاران، ۲۰۱۴؛ الینگر و بوستروم، ۱۹۹۹). مدیران مربیگر دارای رفتارهای خاصی هستند که عبارتند از: توانمندسازی، توسعه‌دهنده، تسهیل‌کننده یادگیری، مدیریت احساسات، مدیریت استعدادها، پاسخگو، مشارکت‌جو، عملگرا، راهنما و حامی، مسئله‌گشا، تیم‌ساز و

1. Gilley
2. Ellinger & Keller
3. Marshall
4. Ladyshevsky

فرصت‌جو (احمدزاده، ۱۳۹۵). ایفای نقش مربیگری توسط مدیران باعث بهبود عملکرد با تمرکز بر اصلاح مسائل کاری و توانمندسازی کارکنان برای فراتر رفتن از سطوح عملکرد قبلی می‌شود (اورد و سلمان، ۱۹۸۹؛ پارک، ۲۰۰۷). همچنین مربیگری به‌عنوان یک فرایند روزانه برای کمک به کارکنان در تشخیص فرصت‌هایی برای بهبود عملکرد و توانایی‌هایشان تعریف شده است (پارک، ۲۰۰۷؛ اورت، ویکینسان و بنفاری^۱، ۱۹۸۷). دیدگاه دیگری مربیگری را به‌عنوان روشی برای تسهیل یادگیری به‌منظور تشویق، رشد و توسعه در نظر می‌گیرد (الینگر و همکاران، ۲۰۰۳؛ پارک، ۲۰۰۷؛ ردشاو^۲، ۲۰۰۰). مک‌لین^۳ و همکاران (۲۰۰۵) در یک تصویر کلان، مربیگری را به‌عنوان یک راهبرد توسعه سازمانی در نظر گرفتند. مربیگری فرایند کمک به کارکنان برای توسعه خودشان است. مربیگری باید در فرهنگ سازمانی نهادینه شود تا مدیران بتوانند از آن برای توسعه کارکنان استفاده کنند. مربیگری یک فرایند و ترسیم یک پیوند قوی برای یادگیری و توسعه و کمک به افراد یا تیم‌ها برای دستیابی به استعدادها و قابلیت‌های کامل خود است (گران^۴، ۲۰۰۶؛ رُجرس^۵، ۲۰۰۰). در مربیگری موضوع ارتباط فرد با فرد مطرح می‌باشد و شامل توسعه مهارت، عملکرد و آگاهی و حاوی دریافت و تسهیم بازخورد برای افراد تحت مربیگری است و به‌جای روابط هدایتی در مدیریت، مربیگری مبتنی بر رابطه حمایتی از سوی مربی است و به‌طور کلی مربیگری یادگیرنده‌محور^۶ است (هومن و میلر^۷، ۲۰۰۸). در مربیگری تأکید بر همکاری بین مربی و متربی با هدف تقویت استعداد متربی است (میلنر و مک‌کارتی^۸، ۲۰۱۴)، و به کارکنان کمک می‌کند عملکرد شغلی خود را از طریق ارائه راهنمایی و حمایت بهبود بخشند و فرصت بهبود عملکرد و توانایی‌هایشان را تشخیص دهند (اورد و همکاران، ۱۹۸۷؛ جو، سوشکو و مک‌لین^۹، ۲۰۱۲)؛ یعنی مدیران مربیگر از یادگیری حمایت می‌کنند و کارکنان را توانمند می‌سازند تا

1. Orth, Wikinson & Benfari
2. Redshaw
3. McLean
4. Grant
5. Rojers
6. Leaner Base Learning
7. HOMAN & Miller
8. Millner & McCarthy
9. Joo, Sushko & McLean

عملکرد آنها بهبود یابد (اورد و سلمان، ۱۹۸۹). مدیر به‌عنوان مربی همچنین به مثابه یک رویکرد رهبری که مبتنی بر بازخورد سازنده است، تعریف شده است (جو و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۴)؛ یعنی مربیگری کارکنان علاوه بر تسهیل یادگیری، شامل ارائه بازخورد عملکرد است (واسون^۱، ۲۰۰۶: ۶).

مدیر به‌عنوان مربی و رضایت شغلی

رضایت شغلی عبارت است از آگاهی درونی و نگرش فرد نسبت به کار که نتیجه تعامل چندبعدی فرد و محیط است (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۵: ۷۲). رضایت شغلی به مجموعه احساساتی اطلاق می‌شود که فرد نسبت به شغلش دارد که دربرگیرنده رضایت فرد از سرپرست، همکاران، حقوق، فرصت‌های ترفیع، خط‌مشی و امنیت شغلی است (رابینز، ۱۳۹۲؛ شجاعی و همکاران، ۱۳۹۵). تحقیقات نشان می‌دهد که مربیگری مدیریتی باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شود (سنگری و ولی پوری، ۱۳۹۳؛ خدابی، ۱۳۹۲؛ فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۲؛ الینگر و همکاران، ۲۰۰۳؛ هومن و میلر، ۲۰۰۶؛ پیترسون و هیکس^۲، ۱۹۹۶، رابرتسون^۳، ۲۰۰۵). آگاروال^۴ و همکاران (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای با عنوان تأثیرات "مربیگری بر سطوح سلسله‌مراتبی مدیریتی" به این نتیجه رسیدند که مدیران با ارائه بازخورد توسعه‌ای و انتقادی باعث بهبود عملکرد و رضایت شغلی زیردستانشان می‌شوند و این تأثیر در سطح سلسله‌مراتبی بزرگ‌تر تضعیف می‌شود. بولز و پیکانو^۵ (۲۰۰۶) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که مدیرانی که توصیه مربیگری را به‌صورت منظم به کار بسته‌اند، رضایت شغلی و تمایل به رضایت از زندگی بیشتری دارند. بنابراین، فرضیه اول تحقیق به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

H۱: بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی و رضایت شغلی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

1. Wason
2. Peterson & Hicks
3. Robertson
4. Agarwal, Angest & Magni
5. Bowles & Picano

مدیر به‌عنوان مربی و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی^۱ عبارت است از نوعی وفاداری و وابستگی عاطفی افراد به سازمان و نیرویی است که فرد را مجبور به ماندن در سازمان می‌کند و با وابستگی‌ای که به سازمان دارد در راستای تحقق هدف آن عمل می‌کند (سلاجقه و احمدزاده، ۱۳۹۳). باکر، دمروتی و شافلی^۲ (۲۰۰۳) کارکنان یک مرکز تلفن را مورد مطالعه قرار دادند و نشان دادند که رابطه مثبتی بین تعهدسازمانی و سه منبع شغلی یعنی بازخورد عملکرد، حمایت اجتماعی و مربیگری مدیریتی وجود دارد و اینکه تعهدسازمانی رابطه بین منابع شغلی و قصد ترک خدمت را تعدیل می‌کند. مدیر به‌عنوان مربی بر تعهدسازمانی کارکنان از دو جهت تأثیر می‌گذارد: اول، احتمالاً مربیگری اثربخش سطح نیاز کارکنان برای احساس تعلق به کار را ارضا می‌کند و حس آنان برای پیوستگی به سازمان را تقویت می‌کند (آلن و میر^۳، ۱۹۹۰)؛ به‌علاوه، روابط مدیریتی ممکن است سازمان را جذاب‌تر کند و تعهد سازمانی را ارتقا بخشد (کید و سموینگ^۴، ۲۰۰۱). وقتی مدیران از کارکنان‌شان حمایت می‌کنند، کارکنان، احساس تعهد بیشتری به سازمان پیدا می‌کنند (سنگری و ولی‌پور، ۱۳۹۲)؛ مottaz^۵ (۱۹۹۸). رهبری مشارکتی از قبیل مربیگری مدیریتی به تعهدسازمانی مرتبط است. به‌علاوه، مربیگری اثربخش، احساس شایستگی کارکنان را افزایش می‌دهد که عامل تعیین‌کننده‌ای در تعهدسازمانی است (آلن و میر^۶، ۱۹۹۷). همچنین پارک (۲۰۰۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسیده است که رفتار مربیگری مدیریتی، رابطه مثبت با یادگیری شخصی کارکنان و تعهدسازمانی دارد. بنابراین، فرضیه دوم تحقیق به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

H۲: بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی و تعهد سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

1. Organizational Commitment
2. Bakker, Demerouti & Schaufeli
3. Allen & Meyer
4. Kidd & Smewing
5. Mottaz
6. Allen & Meyer

مدیر به‌عنوان مربی و هویت سازمانی

هویت سازمانی یعنی همگرایی ارزش‌های فردی و سازمانی، ادراک یکی‌بودن با سازمان و شناخت خود بر اساس خصوصیات سازمان و تلاش و کوشش به خاطر سازمان (سلاجقه و احمدزاده، ۱۳۹۳). مربیگری باعث تقویت احساس مفیدبودن و عضویت در سازمان می‌شود و افراد از لحاظ توسعه حرفه‌ای، رضایت عمیق‌تری را به‌عنوان یک عضو مشارکت‌کننده در فرایند سازمان تجربه می‌کنند (رابرتسون، ۲۰۰۵). بنابراین، فرضیه سوم تحقیق به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

H۳: بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی و هویت سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

مدیر به‌عنوان مربی و تمایل به ترک خدمت

تمایل به ترک خدمت^۱ عبارت است از تمایل رفتاری کارکنان در جهت تلاش برای ترک کار یا سازمان‌شان که ممکن است به ترک شغل واقعی منجر شود. زمانی که کارکنان شغل خود را ترک می‌کنند، سازمان، استعدادهای ارزشمند خود را از دست می‌دهد و آموزش نیروی کار جدید برای سازمان هزینه‌زاست؛ ازاین‌رو حفظ و نگهداشت کارکنان برای سازمان‌ها خیلی مهم است (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۵). عوامل زیادی در تمایل به ترک خدمت کارکنان سهمیم هستند (ر.ک. امیری و محموزاده، ۱۳۹۴). یکی از عوامل مؤثر بر کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان، اتخاذ رویکرد مربیگری در سازمان است. هومن و میلر (۲۰۰۶) معتقدند که سازمان‌ها از مربیگری برای حفظ و نگهداشت کارکنان با عملکرد بالا و ایجاد یک محیط کاری مثبت و افزایش رضایت از کار استفاده می‌کنند؛ یعنی مربیگری باعث نگهداشت و توسعه کارکنان می‌شود (رابرتسون، ۲۰۰۵؛ والنز^۲، ۲۰۰۳). گرانت^۳ (۲۰۰۴) معتقد است «اگر مدیر دارای مهارت‌های مربیگری ضعیف و مهارت‌های بین‌فردی ضعیف باشد، چهار برابر یا بیشتر این احتمال وجود دارد که کارکنان شغلشان را ترک کنند». همچنین تحقیقات نشان داده است که شرکت‌هایی که دارای

1. Turnover Intention
2. Wales
3. Grant

فرهنگ مربیگری هستند، کاهش قابل‌ملاحظه‌ای را در تغییر و جابه‌جایی کارکنان، افزایش بهره‌وری، شادمانی و رضایت بیشتر در کار دارند (پارک، ۲۰۰۷؛ زیوس و اسکیفینگتون^۱، ۲۰۰۳). بنابراین، می‌توان ادعا کرد که مدیر به‌عنوان مربی به مثابه راهی برای انگیزه‌بخشیدن، توسعه و حفظ کارکنان در سازمان‌هاست (اورت و همکاران، ۱۹۸۷؛ اورد و سلمان، ۱۹۸۹). بنابراین، فرضیه چهارم تحقیق به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

H۴: بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی و تمایل به ترک خدمت کارکنان، رابطه منفی و معنی‌داری

وجود دارد.

نگرش‌های شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان

کارکنانی که نسبت به وظایف، شغل و سازمان خویش نگرش مثبت دارند، انگیزش زیاد، کیفیت کاری بهتر، رضایت شغلی بیشتر، غیبت، جابه‌جایی و ترک حرفه کمتر خواهند داشت. پس، کارکنان با احساس و نگرش‌های مثبت شغلی، رضایت شغلی بیشتر و تعهد نسبت به شغل و سازمان داشته و کمتر غیبت می‌کنند. یعنی رضایت شغلی و تعهد سازمانی باعث کاهش ترک خدمت کارکنان می‌شود (امیری و محمودزاده، ۱۳۹۴). نتایج تحقیق شجاعی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داده است که رابطه منفی و معنی‌داری بین رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت وجود دارد. همچنین، کاتن و تاتل^۲ (۱۹۸۶)، تعداد ۲۵ متغیر را از طریق فراتحلیل که در رابطه با قصد و نیت کارکنان برای ترک خدمت مورد مطالعه قرار داده‌اند از جمله: پرداختی، وضوح در نقش، رضایت شغلی کلی، رضایت شغلی از پرداخت، کار، همکار، سرپرستی، فرصت‌های ارتقا. از طرفی، کارکنانی که هویت خویش را با سازمان متبوعشان تعریف می‌کنند، نسبت به سازمان تعهد بالاتری دارند و تمایل کمتری به ترک شغل و سازمان دارند. پس می‌توان گفت که کسب هویت سازمانی باعث ارتقای حس تعلق و تعهد به سازمان، ایجاد محیط کاری دوستانه، ارتقای حس نوع‌دوستی با دیگران و درنهایت به حفظ کارکنان منجر می‌شود (امیری و محمودزاده، ۱۳۹۴). بنابراین، فرضیه پنجم، ششم و هفتم تحقیق به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

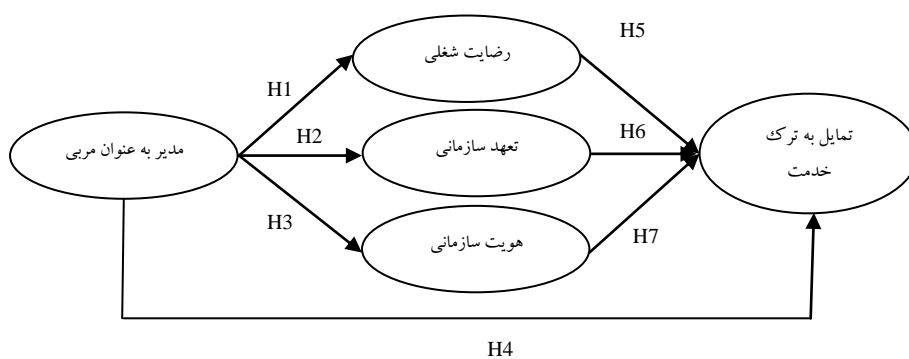
1. Zeus & Skiffington
2. Cotton & Tuttle

H۵: بین رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان، رابطه منفی و معنی داری وجود دارد.

H۶: بین تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان، رابطه منفی و معنی داری وجود دارد.

H۷: بین هویت سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان، رابطه منفی و معنی داری وجود دارد.

با توجه به توضیحات فوق، مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل (۱) است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

متغیرهای تحقیق به شرح جدول (۱) است:

بررسی رابطه بین رفتار مدیر به عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان

جدول ۱. متغیرهای تحقیق

ردیف	متغیر	مؤلفه	محقق
۱	مدیر به عنوان مربی	توانمندساز	(پارک، ۲۰۰۷)؛ (اورد و سلمان، ۱۹۸۹)
		توسعه فردی	(خدای، ۱۳۹۲)؛ (فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۲)؛ (بیورس و ریا، ۲۰۱۱)
		تسهیل کننده یادگیری	(الینگر و همکاران، ۲۰۱۴)؛ (آگاروال و همکاران، ۲۰۰۹)
		مدیریت احساسات	(بیورس و ریا، ۲۰۱۱)؛ (گویتز - جانس، ۲۰۱۱)؛ (اسکچرو همکاران، ۲۰۱۱)
		مدیریت استعداد	(میلنر و مک کارتی، ۲۰۱۴)؛ (گران، ۲۰۰۶)
		تیم ساز	(پارک، ۲۰۰۷)؛ (اورد و همکاران، ۱۹۸۷)؛ (افستین و همکاران، ۲۰۱۳)
		مشارکت جو	(الینگر و همکاران، ۲۰۱۴)؛ (الینگر و بوستروم، ۲۰۰۲)؛ (اورد و سلمان، ۱۹۸۹)
		مسئولیت پذیر	(گویتز - جانس، ۲۰۱۱)؛ (فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۲)؛ (اسکچرو همکاران، ۲۰۱۱)
		راهنما و حامی	(مک لین و همکاران، ۲۰۰۵)؛ (جو و همکاران، ۲۰۱۲)؛ (الینگر و همکاران، ۲۰۱۴)
		مسئله گشا	(گویتز - جانس، ۲۰۱۱)؛ (مارشال، ۲۰۰۷)؛ (گران، ۲۰۰۷)
		عملگرا	(گران، ۲۰۰۷)
۲	نگرش های شغلی	رضایت شغلی	(فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۲)؛ (آگاروال و همکاران، ۲۰۰۹)؛ (سنگری و ولی پور، ۱۳۹۳)؛ (خدای، ۱۳۹۲)؛ (پیترسون، ۱۹۹۶)
		تعهد سازمانی	(پارک، ۲۰۰۷)؛ (موتاز، ۱۹۹۸)؛ (آلن و میر، ۱۹۹۷)
		هویت سازمانی	(رابرتسون، ۲۰۰۵)
۳	تمایل به ترک خدمت	تمایل به ترک خدمت	(رابرتسون، ۲۰۰۵)؛ (پارک، ۲۰۰۷)؛ (اورد و همکاران، ۱۹۸۷)؛ (اورد و سلمان، ۱۹۸۹)؛ (ژوس و اسکینفینگتون، ۲۰۰۳)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ مبانی فلسفی پژوهش در گروه پارادایم اثبات‌گرا قرار می‌گیرد. از حیث جهت‌گیری تحقیق، کاربردی است. شیوه انجام پژوهش کمی بوده و از حیث گردآوری اطلاعات، جزء مطالعات توصیفی (غیرآزمایشگاهی) است. در این تحقیق برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. بنابراین، باید به ازای هر گویه پرسشنامه، نمونه‌ای به اندازه ۵ الی ۱۰ انتخاب شود (وستلن^۱، ۲۰۱۰).

جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان وزارت راه و شهرسازی می‌باشد. از آنجاکه در این تحقیق از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است، باتوجه‌به نیاز (هشت برابر تعداد سؤالات پرسشنامه) تعداد ۵۰۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده بود و باتوجه‌به تجربه محققین ۵۳۰ پرسشنامه توزیع شد. از این تعداد ۴۹۱ پرسشنامه قابلیت تجزیه و تحلیل داشتند. از میان ۴۹۱ نفر، ۰/۳۵ (۱۷۰) زن و ۰/۶۵ (۳۲۱) مرد؛ ۰/۶۹ (۳۳۶) کمتر از بیست سال سابقه خدمت و ۰/۳۱ (۱۵۵) بالای بیست سال سابقه خدمت؛ ۰/۳۴ (۱۶۶) فوق لیسانس، ۰/۵۵ (۲۶۹) لیسانس و ۰/۱۱ (۵۵) فوق‌دیپلم بودند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. بدین منظور به کمک نرم‌افزار Amos مقیاسی برای متغیرهای مدیر به‌عنوان مربی، نگرش‌های شغلی (رضایت شغلی، تعهد و هویت سازمانی) و تمایل به ترک خدمت طراحی شد. در این تحقیق برای سنجش رفتار مدیر به‌عنوان مربی، پرسشنامه محقق ساخته (با تأیید استادان دانشگاه) شامل ۳۸ گویه و برای سنجش رضایت شغلی از پرسشنامه لینارس (۲۰۱۱) شامل ۵ گویه، هویت سازمانی از مقیاس توسعه‌یافته توسط مایل و اشفورت (۱۹۹۲) شامل ۶ گویه، تعهد سازمانی از پرسشنامه استاندارد آلن و مایر (۱۹۹۱) شامل ۱۲ گویه و تمایل به ترک خدمت از پرسشنامه کامان و همکاران (۱۹۸۹) شامل ۳ گویه، استفاده شد. پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم - کاملاً مخالفم) تنظیم شد. برای تعیین اعتبار پرسشنامه روایی سازه استفاده شد و روایی محتوایی نیز با استفاده از نظرات استادان دانشگاه و کارشناسان خبره مورد آزمون قرار گرفت که روایی پرسشنامه با همگرایی زیادی میان

1. Westlan

نظرات این متخصصان تأیید شد و اطمینان حاصل شد که پرسشنامه همان خصیصه موردنظر را می‌سنجد. همچنین، برای تعیین پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ رفتار مدیر به عنوان مربی ۰/۸۹، رضایت شغلی ۰/۹۰، هویت سازمانی ۰/۸۷، تعهد سازمانی ۰/۹۱، و تمایل به ترک خدمت ۰/۷۹ به دست آمده است که این ضرایب نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق است.

یافته‌های پژوهش

بعد از اطمینان از وجود روایی و پایایی در شاخص‌های گردآوری‌شده، برای مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه‌ای برای سنجش متغیرهای پنهان، قابل قبول هستند، لازم است ابتدا متغیرهای مشاهده که مربوط به متغیرهای پنهان است، به‌طورمجزا مورد آزمون قرار گیرند. شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) در جدول (۲) آمده است:

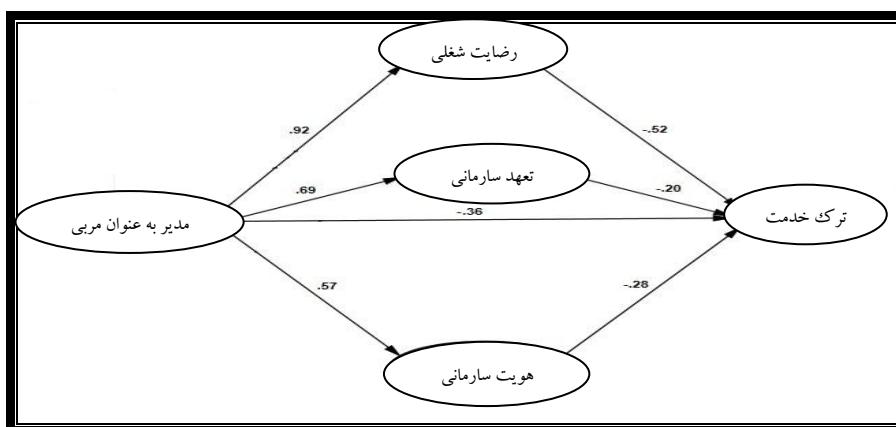
جدول ۲. تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری

شاخص	مقدار	حد قابل قبول
کای اسکوتر بهنجار شده ^۱ (CMIN/DF)	۲/۳۶۲	برابر یا کوچک‌تر از ۳
شاخص نیکویی برازش ^۲ (GFI)	۰/۹۷۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده ^۳ (AGFI)	۰/۹۴۸	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش هنجار شده ^۴ (NFI)	۰/۹۵۴	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش افزایشی ^۵ (IFI)	۰/۹۷۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص تاکر- لوئیس ^۶ (TLI)	۰/۹۶۰	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی ^۷ (CFI)	۰/۹۷۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ^۱ (RMSEA)	۰/۰۵۳	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸

1. Normed Chi-Square
2. Goodness of Fit Index
3. Adjusted Goodness of Fit Index
4. Normed Fit Index
5. Incremental Fit Index
6. Tucker- Lewis Index
7. Comparative Fit Index

همان گونه که در جدول (۲) مشاهده می شود، تمام ضرایب برازش در آستانه مورد قبول قرار دارند، به این معنی که شاخص های اندازه گیری (متغیرهای آشکار) به خوبی می توانند متغیرهای پنهان را اندازه گیری کنند.

برای آزمون فرضیه های تحقیق، از رویکرد مدل یابی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار آموست^۲ استفاده شد که نتایج آن در شکل (۲)، جداول (۳) و (۴) نمایش داده شده است:



شکل ۲. ضرایب استاندارد مدل مفهومی

جدول ۳. شاخص های برازش مدل پیشنهادی پژوهش

شاخص	مقدار	حد قابل قبول
کای اسکوتر بهنجار شده (CMIN/DF)	۱/۶۱۸	برابر یا کوچک تر از ۳
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۷۶	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	۰/۹۴۹	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۶۵	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۴۴	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹
شاخص تاکر- لوئیس (TLI)	۰/۹۳۳	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۴۳	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۳۶	برابر یا کوچک تر از ۰/۰۸

1. Root Mean Squared Error of Approximation
2. AMOS

بررسی شاخص‌های نکویی برازش در جدول (۳) بیانگر این است که مدل پیشنهادی دارای برازش مطلوبی است.

جدول ۴. آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	سطح معنی داری (P-value)	آماره T (t- value)	برآورد	فرضیه‌ها
تأیید فرضیه	۰/۰۰۱	۱۲/۸۸۷	۰/۹۲۲	H _۱ بین رفتار مدیر به عنوان مربی و رضایت شغلی، رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
تأیید فرضیه	۰/۰۰۱	۱۲/۴۸۸	۰/۶۹۳	H _۲ بین رفتار مدیر به عنوان مربی و تعهد سازمانی، رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
تأیید فرضیه	۰/۰۰۱	۹/۶۹۳	۰/۵۶۶	H _۳ بین رفتار مدیر به عنوان مربی و هویت سازمانی، رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
تأیید فرضیه	۰/۰۰۲	-۱/۱۳۴	-۰/۳۶۴	H _۴ بین رفتار مدیر به عنوان مربی و تمایل به ترک خدمت، رابطه منفی و معنی داری وجود دارد.
رد فرضیه	۰/۱۱۸	-۱/۵۶۳	-۰/۵۲۰	H _۵ بین رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت، رابطه منفی و معنی داری وجود دارد.
تأیید فرضیه	۰/۰۰۳	-۲/۶۷۳	-۰/۱۹۵	H _۶ بین تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت، رابطه منفی و معنی داری وجود دارد.
تأیید فرضیه	۰/۰۰۱	-۴/۳۶۳	-۰/۲۷۹	H _۷ بین هویت سازمانی و تمایل به ترک خدمت، رابطه منفی و معنی داری وجود دارد.

نتایج ارائه شده در جدول (۴) نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین رفتار مدیر به عنوان مربی و رضایت شغلی (۰/۹۲۲)، تعهد سازمانی کارکنان (۰/۶۹۳) و هویت سازمانی (۰/۵۶۶) و همچنین رابطه منفی و معنی‌داری با تمایل به ترک خدمت کارکنان (۰/۳۶-) وجود دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که نگرش‌های شغلی کارکنان یعنی تعهد سازمانی (۰/۱۹۵-) و هویت سازمانی (۰/۲۷۹-) دارای رابطه منفی و معنی‌داری با تمایل به ترک خدمت کارکنان هستند. یعنی، هرچه مدیران برای کارکنان مربیگری کنند، نگرش‌های شغلی آنها افزایش پیدا می‌کند و تمایل به ترک خدمت کاهش می‌یابد. افزایش نگرش‌های شغلی نیز به نوبه خود باعث کاهش تمایل کارکنان به ترک خدمت می‌شوند. باتوجه به این نتایج، فرضیه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۶ و ۷ پژوهش تأیید می‌شود. همچنین نتایج ارائه شده، نشان‌دهنده این است که رابطه منفی بین رضایت شغلی (۰/۵۲۰-) و تمایل به ترک خدمت وجود دارد، ولی چون سطح معنی‌داری آن بیشتر از ۰/۰۵ است ($P\text{-value} > 0.05$) نشان از اثر غیرمعنی‌دار رضایت شغلی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان است. در نتیجه فرضیه ۵ پژوهش رد می‌شود. برای تعیین تأثیر مستقیم و غیرمستقیم رفتار مدیر به عنوان مربی بر تمایل به ترک خدمت از تحلیل مسیر استفاده شد که نتایج آن به شرح جدول (۵) است:

جدول ۵. اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل تحلیل مسیر اصلی

رابطه	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کل	نوع رابطه
مدیر به عنوان مربی \rightarrow رضایت شغلی	۰/۹۲۲	-	۰/۹۲۲	افزایشی
مدیر به عنوان مربی \rightarrow تعهد سازمانی	۰/۶۹۳	-	۰/۶۹۳	افزایشی
مدیر به عنوان مربی \rightarrow هویت سازمانی	۰/۵۶۶	-	۰/۵۶۶	افزایشی
مدیر به عنوان مربی \rightarrow تمایل به ترک خدمت	-	-۰/۲۹۳	-۰/۲۹۳	کاهشی
مدیر به عنوان مربی \rightarrow رضایت شغلی \rightarrow تمایل به ترک خدمت	-	-	-	فاقد رابطه
مدیر به عنوان مربی \rightarrow تعهد سازمانی \rightarrow تمایل به ترک خدمت	-	-۰/۱۳۵	-۰/۱۳۵	کاهشی
مدیر به عنوان مربی \rightarrow هویت سازمانی \rightarrow تمایل به ترک خدمت	-	-۰/۱۵۸	-۰/۱۵۸	کاهشی
رضایت شغلی \rightarrow تمایل به ترک خدمت	-۰/۵۲۰	-	-۰/۵۲۰	کاهشی
تعهد سازمانی \rightarrow تمایل به ترک خدمت	-۰/۱۹۵	-	-۰/۱۹۵	کاهشی
هویت سازمانی \rightarrow تمایل به ترک خدمت	-۰/۲۷۹	-	-۰/۲۷۹	کاهشی

نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد که مدیر به‌عنوان مربی از طریق تعهد سازمانی و هویت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر می‌گذارد که میزان تأثیر غیرمستقیم از طریق تعهد و هویت سازمانی به ترتیب برابر با (۰/۱۳۵-) و (۰/۱۵۸-) است و مدیر به‌عنوان مربی با تمایل به ترک خدمت از طریق رضایت شغلی فاقد رابطه است. همچنین بر اساس محاسبات انجام شده مقدار آماره t آزمون سوبل^۱ برای بررسی نقش میانجی متغیر تعهد سازمانی برابر (۲/۰۷۸-) با سطح معنی‌داری برابر (۰/۰۳۸) و آماره t آزمون سوبل برای بررسی نقش میانجی متغیر هویت سازمانی برابر (۳/۲۵۶-) با سطح معنی‌داری برابر (۰/۰۰۱) به دست آمد که بر این اساس، اثر میانجی‌گری تعهد سازمانی و هویت سازمانی بر رابطه بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی و تمایل به ترک خدمت کارکنان تأیید می‌شود. همچنین نتایج ارائه‌شده، نشان‌دهنده اثر غیر معنی‌دار مدیر به‌عنوان مربی و رضایت شغلی بر ترک خدمت کارکنان است ($P\text{-value} > 0/05$). در نتیجه، مدیر به‌عنوان مربی از طریق رضایت شغلی با تمایل به ترک خدمت رابطه ندارد. (در آزمون سوبل اگر سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ باشد، نقش متغیر میانجی تأیید می‌شود). همچنین جدول بالا نشان می‌دهد که تأثیر غیرمستقیم مدیر به‌عنوان مربی از طریق تعهد سازمانی و هویت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان (۰/۲۹۳-) از تأثیر مستقیم (۰/۳۶-) بیشتر است.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که عنوان شد این تحقیق به بررسی رابطه بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی با تمایل به ترک خدمت کارکنان به‌طور مستقیم و نیز به‌طور غیرمستقیم با بررسی نقش میانجی نگرش‌های شغلی (رضایت شغلی، تعهد سازمانی و هویت سازمانی) پرداخته است. نتایج تحقیق نشان داد که مدیرانی که به‌عنوان مربی عمل می‌کنند، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و هویت سازمانی کارکنان را افزایش و تمایل به ترک خدمت آنها را کاهش می‌دهند که این نتایج با ادبیات تحقیق و نتایج پژوهش‌های قبلی همخوانی دارد؛ یعنی رفتار مدیر به‌عنوان مربی، باعث افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان می‌شود و نوعی حس وفاداری و حس

1. Sobel Test

تعهد و هویت در کارکنان ایجاد می‌کند که تمایل به ترک سازمان کاهش می‌یابد. همچنان‌که تحقیقات نشان داده است، بهبود عملکرد، همیشه به‌عنوان نتیجه بالقوه اولیه مربیگری تلقی می‌شود که این امر به افزایش رضایت شغلی، توانایی فردی، انگیزش و تعهد سازمانی و نیز به کاهش ترک خدمت مرتبط است (اورت و همکاران، ۱۹۸۷؛ اورد و سلمان، ۱۹۸۹). شاین و اورسون^۱ (۲۰۰۵) نیز معتقدند که مربیگری باعث یادگیری حل مسائل و مشکلات، بهبود ارتباطات، کاهش استرس، افزایش تعهد و رضایت کارکنان می‌شود. همچنین اجرای سبک مربیگری توسط مدیران با رفتارهای همچون حامی بودن، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملیاتی مشارکتی، ارائه بازخورد سازنده و توانمندسازی، به‌عنوان ابزاری برای توسعه حرفه‌ای کارکنان است که می‌تواند به طور مستقیم باعث افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان شود (الینگر و بوستروم، ۱۹۹۹؛ الینگر و همکاران، ۲۰۰۳). همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که تعهد سازمانی و هویت سازمانی نیز بر کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر دارد که این نتیجه با نتایج تحقیقات امیری و محمودزاده (۱۳۹۴)؛ شجاعی و همکاران (۱۳۹۵) و کاتن و توتل (۱۸۸۶) همخوانی دارد. می‌توان گفت که مدیران مربیگر باعث افزایش تعهد، وفاداری و هویت سازمانی می‌شوند و این تأثیر نقش مهمی در انگیزش کارکنان برای ماندن در سازمان ایفا می‌کند؛ یعنی افزایش تعهد نسبت به حرفه و سازمان و کسب هویت سازمانی، با تمایل به ترک خدمت رابطه معکوسی دارد. هرچند که نتایج نشان داد مربیگری مدیریتی باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود، اما یک نتیجه دور از انتظار این بود که رضایت شغلی بر کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیرگذار نیست، در حالی که طبق ادبیات تحقیق، رابطه منفی و معنی‌داری بین رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت وجود دارد (امیری و محمودزاده، ۱۳۹۴؛ شجاعی و همکاران، ۱۳۹۵؛ کاتن و توتل، ۱۸۸۶). این نتیجه را می‌توان اینگونه تفسیر کرد که کاهش تمایل به ترک خدمت لزوماً نتیجه رضایت شغلی نیست، بلکه نتیجه رفتار مدیر به‌عنوان مربی و به تبع آن تقویت تعهد و هویت سازمانی است. یکی دیگر از نتایج تحقیق این است که تأثیر غیرمستقیم مدیر به‌عنوان مربی از طریق تعهد سازمانی و هویت سازمانی بر کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان از تأثیر مستقیم آن بیشتر است. بنابراین

1. Schiena & Ivarsson

می‌توان نتیجه گرفت که مدیر با عمل نمودن به‌عنوان مربی، نقش اساسی در تقویت نگرش‌های شغلی و رفتاری کارکنان دارد. براساس نتایج حاصله می‌توان گفت که سازمان‌ها باید در راستای نهادینه کردن سبک مربیگری، نهایت تلاش را انجام دهند تا نگرش‌های شغلی کارکنان بهبود یابد و میزان ترک خدمت کارکنان دانشی و باارزش کاهش پیدا کند و این خود باعث کاهش هزینه‌های سازمان و به تبع آن افزایش کارآیی و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. برای نهادینه کردن رفتار مدیر به‌عنوان مربی در بخش دولتی و افزایش نگرش‌های شغلی و کاهش ترک خدمت کارکنان پیشنهاد می‌شود که:

- ساختار سازمانی پویا و تخت باشد؛ به گونه‌ای که کارکنان در تعامل با مدیران با محدودیت سلسله‌مراتبی مواجه نشوند و مدیران نیز بتوانند با ترسیم چشم‌انداز، زمینه تغییر نگرش کارکنان را فراهم کنند.
- مدیران برای کارکنان، کارهای چالشی تعریف کنند و به نظرات کارکنان و خلاقیت و نوآوری در سازمان بها دهند.
- مدیران، استعدادهای بالقوه و توانمندی‌های کارکنان را شناسایی و برای توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های آنها برنامه‌ریزی کنند.
- مدیران، شایسته‌سالاری و عدالت سازمانی را رعایت کنند.
- مدیران، مهارت‌های بین‌فردی را توسعه و توانایی‌های مدیریتی خویش را ارتقا دهند.
- با حمایت از آموزش کارکنان، یادگیری در سازمان را تسهیل نمایند.
- در راستای ارتقای روحیه کار تیمی، فرهنگ مشارکت و همکاری در سازمان را نهادینه کنند.
- مدیران در رابطه با مسائل و مشکلات شغلی و سازمانی، در سازمان نقش هادی ایفا کنند و کارکنان را به فکر کردن در مورد مسائل سازمانی تشویق و آنها را در زمینه ارائه راه‌حل‌های سازنده، توانمند کنند.
- مدیران همواره از کارکنان در دستیابی به اهداف تعریف شده حمایت و به‌طور پیوسته بازخورد عملکرد ارائه نمایند و جبران خدمات سازمان مبتنی بر عملکرد باشد.

- مدیران با کارکنان با احترام برخورد کرده و به مدیریت مشارکتی اعتقاد پیدا کنند و مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری و تدوین طرح‌های سازمانی افزایش دهند و حس خودباوری و مسئولیت‌پذیری را در آنها تقویت کنند.
 - مدیران با خودآگاهی، خودشکوفایی، همدلی و شناخت احساسات کارکنان، زمینه ایجاد تفاهم و بهبود روابط در سازمان را فراهم کنند.
 - مدیران به ارزش‌های اخلاقی بها داده و اعتماد را در سازمان افزایش دهند.
- به امید اینکه مدیران از قدرت سازمانی خویش در راستای تأمین منافع سازمانی بهره‌جویند و با برخورد مکانیکی، زمینه بی‌تفاوتی کارکنان، بیکاری پنهان و ترک سازمان را فراهم نکنند؛ همان‌طور که لادی سوشکی (۲۹۴: ۲۰۱۰) بیان می‌کند که برای مدیریت کارکنان امروزی که اغلب دانشگر هستند، مدل «دستور بده و کنترل کن»^۱ کارآیی خود را از دست داده است و کارکنان به دنبال رابطه مبتنی بر اعتماد در سازمان هستند.

منابع

- احمدزاده، سلیمان (۱۳۹۵)، تبیین و طراحی مدل پرورش مدیران میانی به‌عنوان مربی با رویکرد هم‌افزایی عملکرد در بخش دولتی ایران (مطالعه موردی: وزارت راه و شهرسازی)، رساله دکتری مدیریت دولتی - گرایش منابع انسانی، استاد راهنما: سعید صیادی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- امیری، قاسم و محمودزاده، سیدمجتبی (۱۳۹۴)، بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: ستاد وزارت راه و شهرسازی)، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۲: ۵۵۹-۵۷۹.
- خدای، عبدالصم (۱۳۹۲)، طراحی و تبیین مدل سازمان مربی‌گرا (مورد مطالعه: صنعت بیمه ایران)، رساله دکتری مدیریت دولتی - گرایش منابع انسانی، استاد راهنما: علیرضا موغلی، دانشگاه پیام‌نور.
- سلاجقه، سنجر و احمدزاده، سلیمان (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیران بر نگرش‌های شغلی دبیران با نقش میانجی هویت سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال ششم، شماره ۱۲: ۷۲-۹۰.
- سنگری، نگین و پورولی، بهروز (۱۳۹۳)، تأثیر رفتار مربیگری مدیریتی بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۷، شماره ۳ (شماره پیاپی ۸۹): ۱۴۱-۱۷۱.
- سید جوادین، سید رضا؛ نرگسیان، عباس و باباشاهی، جبار (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین عجز شدن با کار بر ویژگی‌های رفتاری، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۳: ۴۷-۶۲.
- شجاعی، سامره؛ صادقی، منصوره و دنکوب، مرتضی (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین رهبری اصیل با نیت جابه‌جایی با نقش میانجی قلدری سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۱۷)، ۶۵-۹۱.
- فتحی واجارگاه، کوروش؛ خراسانی، اباصلت؛ دانشمندی، سمیه و آرمان، مانی (۱۳۹۳)، بررسی و تبیین مدل مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده‌بنیاد، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۳، ۳۷۵-۳۹۸.
- Agarwal, R.; Angset, C. M., & magni. M. (2009). The performance effects of coaching: a multi level analysis using hierarchical linear modeling. **International Journal of Human Resource Management**, 20(10), 2110-2134.
- Allen, N. J., & Meyer J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. **Academy of Management Journal**, 33, 847-858.

- Bakker, A. B.; Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resource model. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 12(4), 393-417.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). **Handbook of leadership: Theory, Research, and Applications**. New York: Free Press.
- Beevers K., & Rea, A. (2010). **Learning and development practice**. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. **The Academy of Management Review**, 11(1), 55-70.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations. **Journal of Management Development**, 18(9), 752-771.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (2002). An examination of managers' beliefs about their role as facilitators of learning. **Management Learning**, 33(2), 147 – 179.
- Ellinger, A. D.; Beattie, R. S., & Hamlin, R. G. (2014). **The manager as coach**. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), *the Complete Handbook of coaching* (2nd ed), London: Sage
- Ellinger, A. D.; Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisor coaching behavior, employee satisfaction and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry. **Human Resource Development Quarterly**, 14(4), 435 – 458.
- Evered, r. d., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. **Organizational Dynamics Journal**, 18(2), 16- 32.
- Gilley, J. W. (2000). Manager as Learning Champion. **Performance Improvement Quarterly**, 13 (4), 106-121.
- Grant, A. M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. **Industrial and commercial training**, 39(5), 257 – 266.
- Guther – Jones, M. (2011). **The practice of coaching by line managers a tool to improve employee performance, learning and development at Cardiff council**. Master Thesis of Public Administration. Cardiff Business of School.
- Homan, M., & Miller. L. (2008). **Coaching in organizations. best coaching practice from the Ken Belanchard Companies**. John Wiley Sonns. Inc.
- Jarvis, J. (2004). **Coaching and buying coaching services**. Chartered Instituted of Personnel and Development.
- Joo, B. (2005). Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. **Human Resource Management Review**, 4(4), 462 – 488.
- Joo, B. K.; Sushko, J. S., & Mclean, G. N. (2012). Multiple face of coaching: manager – as – coaching, executive coaching, and formal mentoring. **Organizational Development Journal**, 1(30), 19- 38.
- Kidd, J. M., & Smewing. C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10(1), 25-40.
- Ladyskewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. **Leadership and Organization Development Journal**, 31(4), 292 – 306.
- Marshall, m. k. (2007). **The Critical aspect of coaching outcomes**. PHD Thesis in Leadership and Change Program. Antioch University.
- McCarthy, G., & Ahrens, J. (2011). **Challenges of the coaching manager**. 25th Annual Australia New Zealand Academy of Management Conference (ANZAM 2011) (pp. 1-1). New Zealand: Anzam.

- McLean, G. N.; Yang, B.; kuo, M. H. C.; Tolbert, A. S., & Larkinc, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. **Human Resource Development Quarterly**, 14(2), 157 – 178.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**. Thousand Oak, CA: Sage.
- Milner, J., & McCarthy, G. (2014). **Training for the leader as coach in the Australian context**. Australian and New Zealand Academy of Management Annual Conference (pp. 1-15). Australia: Australian & New Zealand Academy of Management.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. **Human Relations**, 41(6), 467-482.
- Orth, C. D.; Wikinson, H. E., & Benfari, R. C. (1987). The manager role as coach and mentor. **Organizational Dynamics**, 15(4), 66-74.
- Park, S. (2007). **Relationships among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, And Turnover Intention**. doctoral dissertation. University of Minnesota, Minneapolis.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. L. (1996). **Leader as coach: strategies for coaching and developing others**. Minneapolis, MN: Personnel Desiccation International.
- Redshow, B. C. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better? **Industrial and commercial Training**, 4(33), 198-202.
- Robertson, J. (2005). **Coaching leadership: building educational leadership capacity partnerships**. New Zealand: NZCER Press.
- Schiema, CH., & Ivarsson, C. (2005). **Coaching as a management philosophy, Social Science and Business administration programmers**. Master Thesis. Department and Social Science, Chalmers University.
- Skjerve, A. B.; Karlstald, M.; Storseth, F.; Wero, L., & Groton, T. O. (2011). Planning for resilient collaboration at a new petroleum installation, a case study of coaching approach. **Science Journal**, xxx – xxx: 6 -8.
- Sullivan, M. (1992). The coaching of the middle manager in Research Libraries. **Library Trends/Fall, Newt even**, 4(2), 269-281.
- Wales, S. (2003). Why coaching? **Journal of change management**, 3(3), 275 – 282.
- Wason, K. D. (2006). **Coaching skills for managers & supervisors**. Handbook: Akow Consultiy.
- Westlan, C. (2010). Lower Bounds on Sample Size in Structural Equation Modeling. **Electron. Commerce Res. Appl**, 9 (6), 476–487
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2003). **Establishing a coaching culture Includes extracts**. From new text book "Behavioral Coaching" by and published and copyrighted by McGraw – Hill, NewYork,from:http://www.1to1coachingschool.com/Coaching_Culture_in_the_workplace.htm.