

## بررسی اثربخشی فرایند مربیگری بر خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۵/۰۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۸/۱۳

مریم ارشدی<sup>۱</sup> \*

افشین رباطی<sup>۲</sup>

نیلوفر طهمورسی<sup>۳</sup>

### چکیده

**مقدمه:** هدف پژوهش حاضر تعیین اثربخشی اجرای فرایند مربیگری بر خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارمندان بود.

**روش:** این پژوهش از نوع نیمه‌آزمایشی بود و در قالب طرح پیش‌آزمون - پس‌آزمون - پیگیری با گروه کنترل انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان یکی از ادارات فرهنگی شهرستان کرج در سال ۱۳۹۷ بود که از میان آنها ۳۰ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و به‌طور تصادفی در دو گروه آزمایش و کنترل قرار گرفتند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه خودکارآمدی شغلی ریگز و نایت (۱۹۹۴)، پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی اورگان و کانوسکی (۱۹۹۶) و مدل مربیگری GROW بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل واریانس آمیخته استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش حاکی از افزایش معنی‌دار خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آنها در پس‌آزمون ( $p < 0.001$ ) در کارمندان بود. به علاوه، تحلیل‌های دوره پیگیری نشان داد که این افزایش‌ها با گذشت زمان پایدار هستند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج پژوهش، آموزش دوره‌های مربیگری جهت افزایش خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارمندان ادارات و سازمان‌ها در کلیه شهرهای ایران توصیه می‌شود.

**کلمات کلیدی:** فرایند مربیگری، خودکارآمدی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، مدل GROW، کارمندان

۱. کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، گروه روان‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران

\* نویسنده مسئول: Maryamarshadi19@gmail.com

۲. استادیار گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران

۳. استادیار گروه روان‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران

## The Effectiveness of coaching process on job self-efficacy and organizational citizenship behavior

Maryam Arshadi<sup>1\*</sup>

Afshin Robati<sup>2</sup>

Niloufar Tahmoresi<sup>3</sup>

### Abstract

**Introduction:** This study aimed to investigate the effectiveness of the coaching process on personnel job self-efficacy and organizational citizenship behavior.

**Method:** This research was kind of a semi-experimental study and was performed in a pretest-posttest-follow up design with a control group. The research population was composed of all personnels of one of the cultural offices in Karaj province in 1397 that 30 individuals selected by a purposeful method and assigned randomly in experimental and control groups. Research tools included job self-efficacy questionnaire (Riggs & Knight, ۱۹۹۴), organizational citizenship behavior questionnaire (Oregon & Kanoski, ۱۹۹۶) and coaching model named GROW. For analyzing data was used of mixed variance analysis

**Results:** The research results indicated that the job self-efficacy and organizational citizenship behavior and their components had a significant increase in posttest ( $p < 0/001$ ) in personnel. Also, follow up analyses showed that these increases were stable during the time.

**Conclusion:** According to the research results, training of coaching courses is recommended for enhancing job self-efficacy and organizational citizenship behavior in personnel of offices and organizations in all Iran cities.

**Keywords:** coaching process, job self-efficacy, organizational citizenship behavior, GROW model, personnels

---

1 . MSc in Industrial and Organizational Psychology, Department of Psychology, Islamic Azad University, Karaj Branch, Karaj, Iran

\*Corresponding Author: Maryamarshadi19@gmail.com

2 . Assistant Professor, Department of Industrial and Organizational Psychology, Islamic Azad University, Karaj Branch, Karaj, Iran

3 . Assistant Professor, Department of Psychology, Islamic Azad University, Karaj Branch, Karaj, Iran

## مقدمه

مربیگری<sup>۱</sup> نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی در زمانی سریع‌تر از آنچه خود قادر به انجام آن هستند، کمک می‌کند و علاوه بر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کار گروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی به توسعه شایستگی‌های شغلی نیز می‌انجامد. مربیگری فرایند همراهی مداوم و حمایت از فرد برای ثابت قدم ماندن در اهداف و تعهدات خود است و به معنی پیمودن راه میان‌بر، فائق آمدن بر ترس و تقویت نقاط و ویژگی‌های مهم و اساسی است. به بیان دیگر، مربیگری هنر تسهیل کردن اجرای فعالیت‌ها، فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است و بر فرایندهای پیشرفت و رشد افراد تمرکز می‌کند (لوبانز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). مربیگری اثربخش می‌تواند تأثیر مثبتی بر فعالیت‌های سازمان داشته باشد و به ایجاد روابط خوب و تیمی میان کارکنان در سطوح مختلف منجر شود (جارویس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ وو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). به علاوه، با افزایش رضایت شغلی کارکنان در اثر مربیگری، بهره‌وری بهبود یافته و کیفیت ارتقا می‌یابد و امکان استفاده از افراد، مهارت‌ها و منابع در جهت ایجاد تغییر سازگار و انعطاف‌پذیر فراهم می‌شود (حیدری، ۱۳۹۴). مربیگری یکی از روش‌های آموزش کارکنان است که همانند سایر روش‌های آموزشی برای رشد و بالندگی نیروی انسانی به کار گرفته می‌شود (کولودزیزاک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵)، اما مزایای آن نسبت به روش‌های دیگر موجب شده که استفاده از آن به طور روزافزونی فراگیر شود. مربیگری در زیرمجموعه آموزش‌های ضمن خدمت قرار می‌گیرد و می‌تواند توسط یک کارمند ارشد، مدیر، مربی سازمان یا فرد دیگری که با فراگیران کار می‌کند ارائه شود تا به آنان در تعیین اهداف یادگیری کمک کند و آنها را تشویق کند که روش‌های جدید رفتاری را در راستای تحقق اهدافشان شناسایی کنند (مک‌رائه<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

از مهم‌ترین دلایل توجه روزافزون به مربیگری می‌توان به کسادی و رکود ناشی از عملکرد ضعیف سازمان‌ها و اهمیت موضوع کاهش هزینه‌های سازمانی، عدم اثربخشی کافی آموزش‌های معمول مانند کلاس‌های حضوری و مجازی یک‌سویه و لزوم توجه به آموزش‌های بازخوردی و شاگردمحور، رواج کوچک‌سازی در سازمان‌ها، اهمیت کار کارشناسی، پالایش سازمان‌ها از نیروهای ضعیف، اهمیت توسعه مداوم کارکنان و مدیریت استعدادها و دلایلی نظیر اینها اشاره کرد (وو، ۲۰۱۷). ظهور ایده مدیریت دانش و اهمیت موضوع حفظ و گسترش دانش سازمانی و اهمیت روزافزون موضوع تبدیل دانش به دانایی به عنوان یک مقوله مدیریتی - فرهنگی نیز سبب توجه به مربیگری شده است (موغلی، احمدی، آذر و خدای، ۱۳۹۲). به‌طور خلاصه، لزوم حمایت از ابتکار

1. coaching
2. Lubans
3. Jarvis
4. Woo
5. Kolodziejczak
6. Macrae

عمل راهبردی و توسعه بهسازی و پاسخ‌گویی به نیازهای افراد از عمده‌ترین دلایل کاربرد مربیگری در سازمان‌ها است (اسماعیلی، رحیمی و نذاف، ۱۳۹۶).

حوزه عمل مربیگری بسیار گسترده است و از رشته‌های مختلف ورزشی تا طیف وسیعی از صنایع و حرفه‌های بخش خصوصی و عمومی را در بر می‌گیرد (وو، ۲۰۱۵). عوامل اجرایی شرکت‌ها و سازمان‌ها، مدیران، کارشناسان، کارآفرینان گروه‌های مختلف شغلی و دانشجویان و فارغ‌التحصیلان از طریق گذراندن دوره‌های مربیگری و دریافت آموزش‌های لازم می‌توانند به راه‌حل‌های پایداری در زمینه‌های فردی، شغلی، رهبری، مدیریتی و یا چالش‌های سازمانی دست پیدا کنند (دانشمندی، ۱۳۹۱). مربیگری در تمام حوزه‌هایی که افراد می‌خواهند به نتایجی دست پیدا کنند، قابل اجرا است. مربیگری می‌تواند در عرصه‌های گوناگون مانند حوزه‌های عمل اجرایی، رهبری و مدیریت کارآمد، تصمیم‌گیری درست و مؤثر، مدیریت تغییر و تحول شرکت، رشد حرفه‌ای و توسعه مهارت، افزایش درآمد از طریق فروش و بازاریابی کارآمد، حفظ کارکنان، ارتباطات مؤثر و کارآمدی شغلی کاربرد مؤثری داشته باشد (مسعودی، ۱۳۹۴).

مربیگری می‌تواند در حوزه‌های مرتبط با کارآمدی سازمان‌ها و کارکنان مؤثر واقع شود. یکی از مهم‌ترین حوزه‌های کارآمدی در همه سازمان‌ها، خودکارآمدی شغلی<sup>۱</sup> کارکنان است. خودکارآمدی هسته ساختار انگیزشی در نظریه شناختی - اجتماعی بندورا<sup>۲</sup> است. این نظریه بر نقش ضروری باورهای خودکارآمدی در رشد و رفتار انسان تأکید می‌کند. همچنین بندورا معتقد است که خودکارآمدی به عنوان یک میانجی مهم در رفتار عمل می‌کند که معمولاً عملکرد شناختی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (لوب<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). باورهای خودکارآمدی، مجموعه‌ای از اندیشه‌هایی است که به طور کلی شامل باورهای فرد در مورد توان سازمان‌دهی و اجرای مؤثر تکلیف در حیطه مشخصی است که به اهداف خاص می‌انجامد (ماشال پورفرد، کاووسی، عبادی و موسوی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). خودکارآمدی به اعتماد به نفس فرد و اعتقاد به اینکه وظایف مختلف را انجام می‌دهد، اشاره می‌کند. خودکارآمدی بر بسیاری از جنبه‌های زندگی نظیر گزینش اهداف، تصمیم‌گیری، میزان تلاش، سطح استمرار پایداری و رویارویی با مسائل چالش‌برانگیز تأثیرگذار است (تورک‌اوغلو، کانسوی و پارلار<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

داشتن اعتماد به نفس بالا منجر به عادات یادگیری مثبت مانند فرایند شناختی عمیق‌تر، پافشاری بیشتر در رویارویی با مشکلات، پذیرش وظایف چالش‌برانگیز و استفاده از راهبردهای خودتنظیمی می‌شود (آن و کانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). افرادی که دارای دانش و توانایی یکسانی هستند، ممکن است عملکرد ضعیف، مناسب یا فوق‌العاده‌ای را نشان دهند که بستگی به تغییرات باورهای

1. job self-efficacy

2. Bandura

3. Loeb

4. Mashal pourfard, Kavooosi, Ebadi & Mousavi

5. Turkoglu, Cansoy & Parlar

6. An & Kang

خودکارآمدی دارد. افرادی که خودکارآمدی بالایی دارند، بیشتر تمایل به تجسم سناریوهای موفقیت به عنوان راهنمای مثبت برای عملکردشان دارند و کسانی که خود را با خودکارآمدی پایین درک می‌کنند، سناریوهای شکست را به عنوان راهنمای خود انتخاب می‌کنند. باورهای خودکارآمدی ضعیف در مواجهه با ناهماهنگی‌های تجربی به آسانی نیروی خود را از دست می‌دهند. در حالی که افراد دارای باورهای محکم درباره قابلیت‌های خود مطمئن هستند و با وجود مشکلات بی‌شمار و موانع زیاد، در تلاش خود مقاوم هستند. عامل تعیین‌کننده اصلی در خودکارآمدی، قصد و اراده است و باورهای خودکارآمدی به‌طور مستقیم عملکرد را تحت تأثیر قرار داده و از طرف دیگر تحت تأثیر قصد و اراده قرار می‌گیرند (بندورا، ۲۰۰۱). از آنجا که از نظر بندورا (۱۹۹۷) خودکارآمدی از چهار منبع تجربه مهارت، تجربه جانشینی، ترغیب کلامی و شرایط فیزیولوژیکی تأثیر می‌پذیرد، آموزش مربیگری می‌تواند مهارت‌های افراد را در زمینه‌های شغلی افزایش داده و خودکارآمدی آنها را بهبود بخشد (لوب، ۲۰۱۶)، زیرا به افراد کمک می‌کند تا اهداف بهتری را تدوین و تعریف کرده و مهارت‌های جدیدی را کسب کنند و در نهایت به موفقیت بیشتری برسند. افراد با استفاده از مربیگری جدی‌تر می‌شوند، اقدامات و کوشش‌های آنها مؤثرتر و متمرکزتر می‌شود، روحیه آنها تقویت می‌شود و با آرامش و تعادل بیشتری اهداف خود را پیگیری می‌کنند (گالوی<sup>۱</sup>، ۱۳۹۵).

از جمله رفتارهای اثرگذار و مهم در هر سازمان می‌توان به رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> اشاره کرد (نوبل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). این نوع رفتارها کل سازمان را ارتقا می‌دهند و نظام اجتماعی آن را حفظ می‌کنند. رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که از وظایف رسمی آنها نیست و به‌طور مستقیم از سوی نظام رسمی سازمان پاداش دریافت نمی‌کنند، اما میزان اثربخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهند. واژه اختیاری نشان می‌دهد که این رفتارها شامل رفتارهایی نیست که فرد در راستای انجام نیازمندی‌های نقش یا شرح وظایف شغلی خود انجام می‌دهد (فلدمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از فراتر بودن از تعریف رسمی سازمان، عدم دریافت پاداش رسمی و مهم بودن برای عملکرد، اثربخشی و موقعیت سازمان (رنارد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). این نوع رفتارها از طریق اثرگذاری بر عوامل درونی سازمان از قبیل جو سازمانی، بهبود روحیه، افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی، کاهش نیت‌های منجر به ترک شغل، کاهش غیبت و رفتارهای مخرب شغلی و نیز با تأثیرگذاری بر بهبود عوامل برون سازمانی همچون رضایت مشتری، افزایش کیفیت خدمات و وفاداری مشتریان، موجب ایجاد کیفیت عالی در عملکرد کارکنان می‌شوند (رستگار، علی-کرمی و جباری، ۱۳۹۷). با توجه به اینکه مربیگری نوعی رابطه حمایتی و تشویقی محسوب می‌شود و در قالب روابط نزدیک و تعاملات کمکی انجام می‌شود، ظاهراً می‌تواند بر رفتار شهروندی سازمانی

1. Galway
2. organizational citizenship behavior
3. Nobel
4. Feldman
5. Renard

تأثیر بگذارد و از طریق جلب اعتماد کارکنان و ایجاد تعهد در آنها نسبت به سازمان، رفتارهای مثبت و اختیاری آنها برای بهبود عملکرد سازمانی را افزایش دهد. از طرف دیگر، مربیگری علاوه بر توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، نسبت به توسعه مهارت‌های شخصی افراد نیز حساس است (واکر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱) و به دلیل خشنودی کارکنان سازمان‌ها از رشد مهارت‌های شخصی در کنار رشد حرفه‌ای، نگرش مثبت‌تری نسبت به سازمان در آنها شکل می‌گیرد که می‌تواند منجر به افزایش رفتار شهروندی سازمانی آنها شود.

تعداد پژوهش‌های انجام شده درباره تأثیر مربیگری در سازمان زیاد نیست و بیشتر پژوهش‌ها به بررسی مفهوم مربیگری پرداخته‌اند. پژوهش‌های میدانی انجام شده نیز بیشتر در چارچوب پژوهش‌های همبستگی بوده‌اند. با این حال، از میان پژوهش‌های معتبر که از نظر روش و موضوع مشابهت بیشتری به پژوهش حاضر دارند، می‌توان به پژوهش حبشی‌زاده (۱۳۸۵) اشاره کرد که به مطالعه تأثیر ایفای نقش مربیگری توسط سوپروایزرهای بالینی بر روحیه پرسنل پرستاری و رضایت بیماران در یکی از بیمارستان‌های آموزشی تهران پرداخته و نشان داده است که این روش مؤثر واقع می‌شود. همچنین، احمدی و شفیع‌آبادی (۱۳۸۷) در بررسی تأثیر مشاوره شغلی به سبک مربیگری در تغییر نگرش نسبت به بازار کار و افزایش مهارت‌های کاربایی فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها دریافته‌اند که نگرش آزمودنی‌ها پس از مربیگری به طور معنی‌داری بهبود می‌یابد و تغییرات مثبتی در نگاه آنها به بازار کار و یادگیری مهارت‌های جستجوی شغل ایجاد می‌شود. بارون و مورین<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در بررسی تأثیر مربیگری اجرایی بر خود کارآمدی مدیریت مهارت با استفاده از یک برنامه توسعه رهبری دارای سه روش آموزشی کلاس درس و سمینار، گروه‌های یادگیری عمل و مربیگری اجرایی نشان دادند که تعداد جلسات مربیگری زیاد بر بهبود خود کارآمدی کارکنان مؤثر است.

خود کارآمدی کارکنان به طور مستقیم بر عملکرد حرفه‌ای آنها و عملکرد سازمانی تأثیرگذار است. از آنجا که خود کارآمدی شغلی کارکنان همیشه در بالاترین سطح قرار ندارد و خود کارآمدی شغلی از طریق دستکاری منابع چهارگانه آن قابل تغییر است، افزایش دادن خود کارآمدی شغلی کارکنان نیز به منظور بهبود عملکرد سازمانی از اهمیت انکارناپذیری برخوردار است. از این رو تدوین و تنظیم روش یا روش‌هایی برای افزایش خود کارآمدی شغلی می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا نماید. اما به دلایل گوناگون از جمله تحول سریع محیط‌های کسب و کار و لزوم بهبود مهارت‌های هماهنگی بیشتر با این تغییرات، ضرورت توسعه مهارت‌های کارکنان تازه ارتقا یافته به منظور توان پاسخ‌گویی به مسئولیت‌های بیشتر، نیازمند ایجاد روش‌های منعطفی است که بتوانند پاسخ‌گوی تنوع کارکنان و نیازهای آنان باشند. با توجه به اینکه مربیگری روشی است که بخش عمده‌ای از این محدودیت‌ها را پوشش می‌دهد، انجام مطالعه‌ای که اثربخشی فرایند مربیگری

1. Walker  
2. Baron & Morin

را بر خودکارآمدی و رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار دهد، ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به مسائل مطرح شده، پژوهش حاضر در صدد پاسخ‌گویی به این پرسش است که آیا اجرای فرایند مربیگری بر خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارمندان مؤثر است؟

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های نیمه‌آزمایشی بود که در قالب طرح پیش‌آزمون - پس‌آزمون - پیگیری با گروه کنترل انجام شد. جامعه آماری آن شامل کلیه کارکنان یکی از ادارات فرهنگی شهرستان کرج در سال ۱۳۹۷ بود که از میان آنها ۳۰ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و به‌طور تصادفی در دو گروه آزمایش و کنترل (هر کدام ۱۵ نفر) قرار گرفتند. میانگین سنی زنان و مردان در گروه آزمایش به ترتیب  $40/7$  و  $39/3$  سال و میانگین سنی زنان و مردان در گروه کنترل به ترتیب  $37/6$  و  $41/5$  سال بود. همچنین میانگین سابقه کار زنان و مردان در گروه آزمایش به ترتیب  $15/2$  و  $13/7$  سال و میانگین سابقه کار زنان و مردان در گروه کنترل به ترتیب  $15/1$  و  $18/7$  سال بود. ملاک‌های ورود به پژوهش شامل داشتن حداقل ۳۰ سال سن و حداقل ۵ سال سابقه کار و دیدن آموزش ضمن خدمت بود.

### ابزارهای پژوهش

**الف) پرسشنامه خودکارآمدی شغلی:** این پرسشنامه بر اساس نظریه شناختی - اجتماعی بندورا (1986) و توسط ریگز و نایت<sup>۱</sup> (1994) ساخته شد و دارای ۳۱ گویه و چهار خرده‌مقیاس باورهای خودکارآمدی فردی، انتظار پیامدهای فردی، باورهای کارآمدی جمعی و انتظار پیامدهای جمعی است. نمره‌گذاری گویه‌ها روی مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای «کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵» انجام می‌شود. ریگز و نایت (۱۹۹۴) آلفای کرونباخ چهار خرده‌مقیاس آن را به ترتیب  $0/86$ ،  $0/88$ ،  $0/88$  و  $0/85$  محاسبه کردند. مرعشیان و همکاران (۱۳۹۲) به اعتباریابی آن پرداختند و پایایی آن را با استفاده از آلفای کرونباخ  $0/53$  و از طریق تنصیف  $0/75$  گزارش کردند. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ  $0/74$  و با روش تنصیف  $0/78$  به‌دست آمد.

**ب) پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی:** این پرسشنامه توسط اورگان و کانوسکی<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، به نقل از پورسلطانی زرنندی و امیرجی نقندر، (۱۳۹۲) ساخته شده و دارای ۱۵ گویه و پنج خرده‌مقیاس نوع‌دوستی، وجدان، جوانمردی، رفتار مدنی و ادب و ملاحظه است. نمره‌گذاری گویه‌ها روی مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای «کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵» انجام می‌شود. گویه‌های ۸، ۹ و ۱۲ به‌صورت معکوس نمره‌گذاری می‌شوند. این پرسشنامه توسط اسلامی و سیار (۱۳۸۶)

1. Riggs & Knight  
2. Oregan & Kanoski

به فارسی ترجمه و اعتباریابی شده است. پورسلطانی زرنندی و امیرجی نقندر (۱۳۹۲) روایی محتوایی آن را تأیید کردند و پایایی آن را با استفاده از آلفای کرونباخ  $0/76$  محاسبه نمودند. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ  $0/81$  و با روش تنصیف  $0/74$  به دست آمد.

**ج) طرح فرایند مربیگری:** در این پژوهش از مدل گراو (GROW)<sup>۱</sup> که مدل اساسی و عمومی در مربیگری است استفاده شد که یک مدل چهار مرحله‌ای (هدف، واقعیت، گزینه‌ها و وضعیت مطلوب) است که توسط جان وایتمور<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۲ ارائه شد. مرحله هدف شامل تعیین این موضوع است که فراگیر باید به چه هدفی برسد، هدفی که به واقعیت نزدیک است. هدف مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، واقعی و محدود به زمان است. در مرحله واقعیت معلوم می‌شود که فاصله فراگیر از هدف چه قدر است. به عبارت دیگر، موقعیت فعلی فراگیر در ارتباط با موضوع مد نظر در حال حاضر چیست. در مرحله گزینه‌ها که مهم‌ترین بخش فرایند مربیگری است، فراگیر به کمک راه‌حل‌هایی که خودش ارائه می‌دهد، استعدادها و توانمندی‌هایش را توسعه می‌دهد. مربی با مطرح کردن سؤالات جدی به فراگیر کمک می‌کند تا گزینه‌های گوناگون را کشف کند و در مرحله وضعیت مطلوب، فراگیر با انگیزه کافی به بررسی هدف‌ها و قدم‌های لازم برای رسیدن به آن می‌پردازد و در مسیر اصلی گام برمی‌دارد. این طرح در ۶ جلسه و هفته‌ای یک جلسه یک ساعته برگزار شد که شرح آن در جدول ۱ آمده است:

### جدول ۱. طرح فرایند مربیگری گراو

تعداد جلسات	شرح جلسات
جلسه اول	تنظیم ساعت جلسات به صورت حضوری و انفرادی با توافق مربی و فراگیر صورت می‌گیرد. مربیگری برای هر فراگیر به صورت مجزا توضیح داده شده و تفاوت آن با مشاوره و ارشادگری بیان می‌شود. مربی از فراگیر می‌خواهد تا هدف کوتاه‌مدت و واقع‌گرایانه‌ای را برای بهبود خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی تعیین کند.
جلسه دوم	درباره وضعیت موجود با فراگیر گفتگو می‌شود تا ترس‌ها و موانع خود را برای دستیابی به هدف بیان کند. مربی با مهارت گوش شنوا، پرسشگری، بازخوردهای مناسب و سازنده کمک می‌کند تا فراگیر به آگاهی برسد و عمیق‌تر تفکر کند.
جلسه سوم	فراگیر نسبت به میزان انگیزه خود در جهت برطرف ساختن موانع آگاه می‌شود. مربی با استفاده از ابزارهای مربیگری به فراگیر کمک می‌کند با استفاده از خلاقیت و توانمندی راهکارهایی را بیان کند. یکی از راه‌حل‌ها با انتخاب فراگیر در نظر گرفته می‌شود و مسئولیت این تصمیم و انتخاب را بر عهده می‌گیرد و متعهد به اقدام و اجرا در زمان تعیین شده می‌گردد.
جلسه چهارم	فراگیر نتایج اقدام اجرایی خود را گزارش می‌دهد. موفقیت موجب افزایش انگیزه او در دستیابی به هدف و حمایت می‌شود و بازخوردهای تشویقی و تقویتی مربی موجب افزایش سطح یادگیری و اقدام به عمل او در مسیر درست می‌شود. جایگزین‌های مطرح شده توسط فراگیر به ترتیب با مسئولیت‌پذیری او اجرا می‌شود تا حرکت به سمت جلو و هدف صورت گیرد.
جلسه پنجم	گفتگوی مربی و فراگیر برای دستیابی به نتیجه هدف و اثرات آن ادامه می‌یابد. آیا فراگیر به هدف رسیده است یا خیر. اگر نرسیده است چگونه می‌تواند برای آن تلاش کند.
جلسه ششم	مربی و فراگیر درباره آموخته‌ها و راه‌های کسب تجربه بیشتر گفتگو می‌کنند. در این جلسه مربی از فراگیر می‌خواهد که به او بازخوردهای سازنده ارائه دهد و مربی با درخواست اجازه از فراگیر به او بازخورد می‌دهد.

۱. سرواژه GROW مخفف چهار واژه (هدف) Goal، (واقعیت) Reality، (گزینه‌ها) Options و (وضعیت مطلوب) Will است  
 2. John Whitmore



پژوهش پس از حضور یافتن پژوهشگر در یکی از ادارات فرهنگی شهرستان کرج و کسب اجازه جهت اجرای آن، در چهار مرحله انجام شد: مرحله اول: سنجش میزان خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارمندان (مرحله پیش‌آزمون)؛ مرحله دوم: اعمال طرح فرایند مربیگری (برگزاری ۶ جلسه آموزش فردی)؛ مرحله سوم: بررسی اثربخشی مداخله و مرحله چهارم: بررسی مجدد میزان خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارمندان (مرحله پس‌آزمون). در این پژوهش سعی شد تا آموذنیها از اهداف پژوهش آگاه شوند و رضایت آگاهانه آنها کسب شود. همچنین، اطلاعات شخصی آنها محرمانه باقی ماند و حین اجرای پژوهش و پس از آن در جریان کامل نحوه اجرای پژوهش و نتایج حاصل از آن قرار گرفتند.

### یافته‌ها

ویژگی‌های توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) خودکارآمدی شغلی و مؤلفه‌های آن در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های توصیفی خودکارآمدی شغلی و مؤلفه‌های آن بر حسب گروه و مرحله ارزیابی

گروه	متغیر وابسته	پیش‌آزمون		پس‌آزمون		پیگیری	
		انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین
آزمایش	باورهای خودکارآمدی فردی	۲۹	۴/۴	۳۴/۷	۷/۹	۳۴/۵	۶/۵
	انتظار پیامدهای فردی	۲۲	۴/۵	۲۷/۹	۶/۷	۲۸	۷
	باورهای کارآمدی جمعی	۱۹	۴/۴	۲۴/۸	۶/۳	۲۵/۲	۶/۸
	انتظار پیامدهای جمعی	۱۵/۷	۳/۷	۲۱/۶	۵/۱	۲۱/۴	۴/۹
	خودکارآمدی شغلی	۸۵/۷	۱۷	۱۰۹	۲۵/۴	۱۱۰/۴	۲۶/۳
	باورهای خودکارآمدی فردی	۲۸	۴/۷	۲۷/۹	۴/۵	۳۷/۲	۴/۷
کنترل	انتظار پیامدهای فردی	۲۳/۴	۴/۵	۲۳/۶	۴/۴	۲۴/۲	۵/۱
	باورهای کارآمدی جمعی	۱۹/۴	۳/۹	۱۹/۵	۴	۱۹/۴	۴/۳
	انتظار پیامدهای جمعی	۱۵	۳/۸	۱۴/۵	۴/۶	۱۴/۸	۴/۸
	خودکارآمدی شغلی	۸۵/۸	۱۹/۹	۸۵/۶	۱۶/۹	۸۶/۱	۱۷/۵

همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، نمرات پس‌آزمون در گروه آزمایش بالاتر از نمرات پیش‌آزمون است و نمرات پیگیری نیز در سطح نمرات پس‌آزمون قرار دارد، اما تفاوت معنی‌داری در نمرات پس‌آزمون و پیگیری نسبت به نمرات پیش‌آزمون در گروه کنترل مشاهده نمی‌شود. ویژگی‌های توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آن در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های توصیفی رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آن بر حسب گروه و مرحله ارزیابی

گروه	متغیر وابسته	پیش آزمون		پس آزمون		پیگیری
		میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	
آزمایش	نوع دوستی	۷/۶	۱/۴	۱۰/۸	۲/۵	۱۱/۱
	وجدان	۷/۸	۱/۵	۱۱/۴	۲/۸	۱۱/۲
	چولانمردی	۱۱/۲	۲/۴	۱۵/۳	۲/۶	۱۶/۱
	رفتار مدنی	۷/۸	۱/۸	۱۱/۵	۲/۳	۱۲
	ادب و ملاحظه	۵/۸	۱/۱	۷/۸	۱/۵	۷/۵
	رفتار شهروندی سازمانی	۴۰/۲	۸/۲	۵۶/۹	۱۰/۹	۵۷/۸
	نوع دوستی	۸/۱	۲	۷/۹	۱/۷	۷/۶
	وجدان	۸/۲	۱/۷	۸/۴	۲	۸
کنترل	چولانمردی	۱۰/۶	۲/۴	۱۰/۶	۲/۶	۹/۸
	رفتار مدنی	۷/۳	۲/۵	۷/۳	۲/۱	۷/۸
	ادب و ملاحظه	۵/۲	۱/۲	۵/۲	۱/۷	۵/۱
	رفتار شهروندی سازمانی	۳۹/۵	۱۰/۲	۳۹/۵	۹/۳	۴۰/۷
	انحراف استاندارد	۲/۶	۱/۴	۱۰/۸	۲/۵	۱۱/۱

بر اساس نتایج جدول ۳، نمرات پس‌آزمون در گروه آزمایش بالاتر از نمرات پیش‌آزمون است و نمرات پیگیری نیز در سطح نمرات پس‌آزمون قرار دارد، اما تفاوت معنی‌داری در نمرات پس‌آزمون و پیگیری نسبت به نمرات پیش‌آزمون در گروه کنترل مشاهده نمی‌شود.

جهت بررسی اثربخشی فرایند مربیگری بر خودکارآمدی شغلی و مؤلفه‌های آن از روش تحلیل واریانس آمیخته استفاده شد. پیش از استفاده از این روش باید پیش‌فرض‌های آن را مورد بررسی قرار داد. اولین مفروضه، نرمال بودن اندازه‌های وابسته بود که با آزمون کولموگروف - اسمیرنف بررسی شد و هیچ‌یک از مقادیر Z کولموگروف - اسمیرنف معنی‌دار نبود و نشان داد که این مفروضه برقرار است (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن نمرات خودکارآمدی شغلی و مؤلفه‌های آن

اندازه‌های وابسته	چولگی	کشیدگی	Z کولموگروف - اسمیرنف	سطح معناداری
پیش‌آزمون باورهای خودکارآمدی فردی	-۰/۳۸	-۰/۵۵	۱/۲	۰/۱
پیش‌آزمون انتظار پیامدهای فردی	-۰/۲	-۱/۱	۰/۷	۰/۶۶
پیش‌آزمون باورهای کارآمدی جمعی	۰/۱۶	-۱	۰/۷۳	۰/۶۵
پیش‌آزمون انتظار پیامدهای جمعی	-۰/۴۵	-۰/۸	۱/۳	۰/۰۷
پیش‌آزمون کل خودکارآمدی شغلی	۰/۲۷	-۰/۹	۰/۷۲	۰/۶
پس‌آزمون باورهای خودکارآمدی فردی	-۰/۵۱	-۰/۲۱	۱/۲	۰/۰۷
پس‌آزمون انتظار پیامدهای فردی	۰/۳	-۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۳
پس‌آزمون باورهای کارآمدی جمعی	-۰/۵۷	-۰/۱۱	۱/۱	۰/۱۳
پس‌آزمون انتظار پیامدهای جمعی	۰/۰۴	-۰/۴۴	۰/۸۲	۰/۵
پس‌آزمون کل خودکارآمدی شغلی	۰/۳۹	-۰/۶۱	۱/۱	۰/۱۸

مفروضه دوم همگنی واریانس‌های گروه‌ها بود که از طریق محاسبه آزمون لوین بررسی شد که نتایج آن نیز حاکی از برقراری این مفروضه برای همه اندازه‌های وابسته بود (همه مقادیر F لوین معنی‌دار نبودند، جدول ۵).

**جدول ۵. نتایج آزمون لوین برای بررسی همگنی واریانس‌های بین گروه‌ها در خودکارآمدی شغلی و مؤلفه‌های آن**

Sig.	df2	df1	F	اندازه‌های وابسته
۰/۷۸	۲۸	۱	۰/۰۷	پیش آزمون باورهای خودکارآمدی فردی
۰/۹۷	۲۸	۱	۰/۰۱	پیش آزمون انتظار پیامدهای فردی
۰/۳۶	۲۸	۱	۰/۸۵	پیش آزمون باورهای کارآمدی جمعی
۰/۸۲	۲۸	۱	۰/۰۴	پیش آزمون انتظار پیامدهای جمعی
۰/۹۸	۲۸	۱	۰/۰۱	پیش آزمون کل خودکارآمدی شغلی
۰/۰۶	۲۸	۱	۳/۴	پس آزمون باورهای خودکارآمدی فردی
۰/۰۶	۲۸	۱	۳	پس آزمون انتظار پیامدهای فردی
۰/۰۷	۲۸	۱	۳/۷	پس آزمون باورهای کارآمدی جمعی
۰/۴۸	۲۸	۱	۰/۵	پس آزمون انتظار پیامدهای جمعی
۰/۱	۲۸	۱	۲/۷	پس آزمون کل خودکارآمدی شغلی

مفروضه سوم، کروییت داده‌ها در سطوح متغیر مستقل درون گروهی بود که نتایج آزمون موچلی نشان داد این مفروضه نیز برقرار است (همه مقادیر موچلی معنی‌دار نبودند). بنابراین، با برقراری مفروضه‌های آزمون تحلیل واریانس آمیخته، این تحلیل انجام شد و نتایج آن در جدول ۶ ارائه شده است.

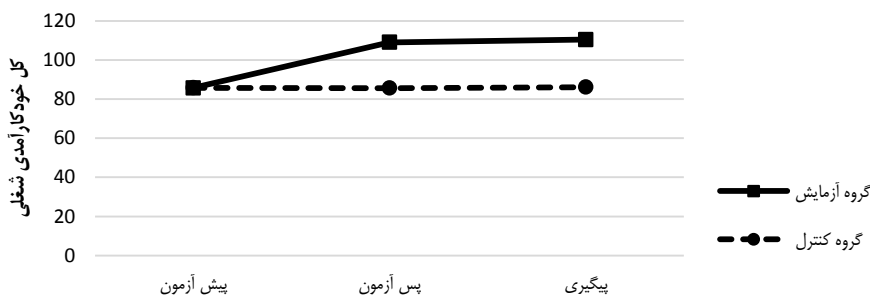
**جدول ۶. نتایج تحلیل واریانس آمیخته برای بررسی اثر فرایند مربیگری بر خودکارآمدی شغلی و مؤلفه‌های آن**

منبع	متغیر وابسته	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی‌داری	مجذور اتا
	باورهای خودکارآمدی فردی	۱۶۰	۲	۸۰	۲۹/۸۵	۰/۰۰۱	۰/۵۱
	انتظار پیامدهای فردی	۱۸۸	۲	۹۴	۸۲/۸۶	۰/۰۰۱	۰/۷۴
مرحله	باورهای کارآمدی جمعی	۱۸۰	۲	۹۰	۶۵/۴۷	۰/۰۰۱	۰/۷
ارزیابی	انتظار پیامدهای جمعی	۱۴۵	۲	۷۳	۵۱/۲۵	۰/۰۰۱	۰/۶۴
	کل خودکارآمدی شغلی	۲۶۹۱	۲	۱۳۴۵	۸۷/۱	۰/۰۰۱	۰/۷۵
	باورهای خودکارآمدی فردی	۱۶۸	۲	۸۴	۳۱/۲۷	۰/۰۰۱	۰/۵۲
	انتظار پیامدهای فردی	۱۶۴	۲	۸۲	۷۲/۴	۰/۰۰۱	۰/۷۲
مرحله	باورهای کارآمدی جمعی	۱۶۴	۲	۸۲	۵۹/۸	۰/۰۰۱	۰/۶۸
ارزیابی	انتظار پیامدهای جمعی	۲۰۰	۲	۱۰۰	۷۰/۵	۰/۰۰۱	۰/۷۱
درون آزمودنی	کل خودکارآمدی شغلی	۲۷۸۴	۲	۱۳۹۲	۹۰/۱	۰/۰۰۱	۰/۷۶
* گروه	باورهای خودکارآمدی فردی	۱۵۰	۵۶	۲/۷			
	انتظار پیامدهای فردی	۶۳	۵۶	۱/۱۳			
	باورهای کارآمدی جمعی	۷۶	۵۶	۱/۳۷			
خطا	انتظار پیامدهای جمعی	۷۹	۵۶	۱/۴۲			
	کل خودکارآمدی شغلی	۸۶۵	۵۶	۱۵/۴۵			

متغیر وابسته	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری	مجذورات اتا
باورهای خودکارآمدی فردی	۵۳۲	۱	۵۳۲	۵/۳۲	۰/۰۵	۰/۱۶
	۱۳۲	۱	۱۳۲	۱/۵۷	۰/۲۱	۰/۰۵
	۲۶۳	۱	۲۶۳	۳/۶۴	۰/۰۶	۰/۱۱
انتظار پیامدهای فردی	۵۵۲	۱	۵۵۲	۹/۳۶	۰/۰۰۵	۰/۲۵
	۵۵۲۲	۱	۵۵۲۲	۴/۶۴	۰/۰۵	۰/۱۴
	۲۸۰۳	۲۸	۱۰۰			
باورهای خودکارآمدی فردی	۲۳۴۳	۲۸	۸۳			
	۲۰۲۳	۲۸	۷۲			
	۱۶۵۱	۲۸	۵۸			
کل خودکارآمدی شغلی	۳۳۳۱۶	۲۸	۱۱۸۹			

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که اثر تعاملی گروه و مرحله ارزیابی بر همه خرده‌مقیاس‌ها و نمره کل خودکارآمدی شغلی معنی‌دار است که حاکی از افزایش خودکارآمدی شغلی کارکنان در گروه آزمایش در مرحله پس‌آزمون و پیگیری است. مقدار مجذورات اتا حاکی از این است که ۷۶ درصد از واریانس خودکارآمدی شغلی توسط گروه و مرحله ارزیابی تبیین می‌شود و نشان می‌دهد که اجرای فرایند مربیگری موجب افزایش معنی‌دار خودکارآمدی شغلی کارکنان می‌شود.

اثر تعاملی گروه و مرحله ارزیابی بر نمره کل خودکارآمدی شغلی در نمودار ۱ ارائه شده است.



نمودار ۱. اثر تعاملی گروه و مرحله ارزیابی بر کل خودکارآمدی شغلی

همان‌طور که در نمودار ۱ مشاهده می‌شود، نمرات گروه آزمایش و کنترل در مرحله پیش‌آزمون تفاوت معنی‌داری با یکدیگر ندارد، اما نمرات گروه آزمایش در مرحله پس‌آزمون در مقایسه با نمرات گروه کنترل افزایش قابل ملاحظه‌ای داشته است. این یافته نشان‌دهنده اثربخشی فرایند مربیگری بر کل خودکارآمدی شغلی است. همچنین نمرات گروه آزمایش در مرحله پیگیری در سطح پس-آزمون باقی مانده است که نشان‌دهنده پایداری اثر فرایند مربیگری با گذشت زمان است.

جهت بررسی اثربخشی فرایند مربیگری بر رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آن از روش تحلیل واریانس آمیخته استفاده شد. پیش از استفاده از این روش باید پیش‌فرض‌های آن را مورد بررسی قرار داد. اولین مفروضه، نرمال بودن اندازه‌های وابسته بود که با آزمون کولموگروف - اسمیرنوف بررسی شد و هیچ‌یک از مقادیر Z کولموگروف-اسمیرنوف معنی‌دار نبود و نشان داد که این مفروضه برقرار است. مفروضه دوم همگنی واریانس‌های گروه‌ها بود که از طریق محاسبه آزمون لوین بررسی شد که نتایج آن نیز حاکی از برقراری این مفروضه برای همه اندازه‌های وابسته بود (همه مقادیر F لوین معنی‌دار نبودند). مفروضه سوم، کرویت داده‌ها در سطوح متغیر مستقل درون-گروهی بود که نتایج آزمون موجلی نشان داد این مفروضه نیز برقرار است (همه مقادیر موجلی معنی‌دار نبودند). بنابراین، با برقراری مفروضه‌های آزمون تحلیل واریانس آمیخته، این تحلیل انجام شد و نتایج آن در جدول ۵ ارائه شده است.

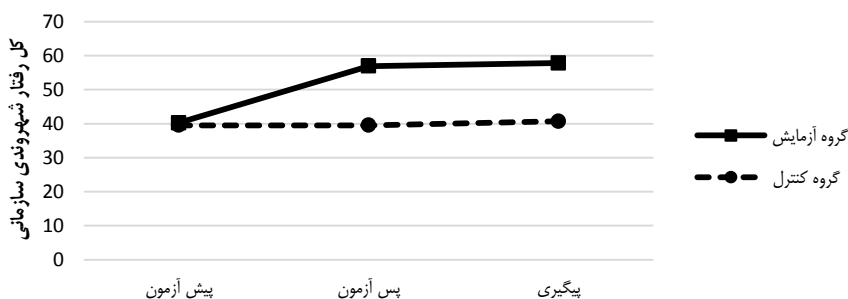
جدول ۷. نتایج تحلیل واریانس آمیخته برای بررسی اثر فرایند مربیگری بر رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آن

متغیر وابسته	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی‌داری	مجذورات اتا	منبع
نوع دوستی	۴۵	۲	۲۲/۵	۴۰/۴	۰/۰۰۱	۰/۵۹	مرحله ارزیابی
وجدان	۶۹	۲	۳۴/۸	۵۲/۹	۰/۰۰۱	۰/۶۵	
جوانمردی	۸۲	۲	۴۱/۳	۱۱۳/۲۴	۰/۰۰۱	۰/۸	مرحله ارزیابی
رفتار مدنی	۷۴	۲	۳۷/۳۷	۱۵۱/۹	۰/۰۰۱	۰/۸۴	
ادب و ملاحظه	۲۰	۲	۱۰	۵۲/۵	۰/۰۰۱	۰/۶۵	درون آزمودنی * گروه
رفتار شهروندی سازمانی	۱۳۸۸	۲	۶۹۴	۲۷۶	۰/۰۰۱	۰/۹	
نوع دوستی	۵۷	۲	۲۸/۹	۵۱/۸۷	۰/۰۰۱	۰/۶۵	مرحله ارزیابی
وجدان	۶۰	۲	۳۰	۴۵/۶۱	۰/۰۰۱	۰/۶۲	
جوانمردی	۸۸	۲	۴۴/۱	۱۲۰/۸	۰/۰۰۱	۰/۸۱	درون آزمودنی * گروه
رفتار مدنی	۶۴	۲	۳۲/۴	۱۳۱/۷	۰/۰۰۱	۰/۸۲	
ادب و ملاحظه	۲۰	۲	۱۰	۵۲/۵	۰/۰۰۱	۰/۶۵	خطا
رفتار شهروندی سازمانی	۱۳۸۸	۲	۶۹۴	۲۷۶	۰/۰۰۱	۰/۹	
نوع دوستی	۳۱	۵۶	۰/۵۵				خطا
وجدان	۳۶	۵۶	۰/۶۵				
جوانمردی	۲۰	۵۶	۰/۳۶				خطا
رفتار مدنی	۱۳	۵۶	۰/۲۴				
ادب و ملاحظه	۱۰	۵۶	۰/۱۹				خطا
رفتار شهروندی سازمانی	۱۴۰	۵۶	۲/۵				
نوع دوستی	۶۷	۱	۶۷	۵/۸	۰/۰۵	۰/۱۷	گروه
وجدان	۸۲	۱	۸۲	۶	۰/۰۵	۰/۱۷	
جوانمردی	۲۵۰	۱	۲۵۰	۱۲/۸۸	۰/۰۰۱	۰/۳۱	گروه
رفتار مدنی	۲۰۲	۱	۲۰۲	۱۳/۶۵	۰/۰۰۱	۰/۳۳	
ادب و ملاحظه	۷۸	۱	۷۸	۱۱/۱	۰/۰۰۵	۰/۲۸	بین
رفتار شهروندی سازمانی	۳۱۵۶	۱	۳۱۵۶	۱۱	۰/۰۰۵	۰/۲۸	

متغیر وابسته	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری	مجذور اتا
نوع دوستی	۳۲۲	۲۸	۱۱/۵			
وجدان	۳۸۲	۲۸	۱۳/۶			
جوانمردی	۵۴۳	۲۸	۱۹/۴			
رفتار مدنی	۴۱۵	۲۸	۱۴/۸			
ادب و ملاحظه	۱۹۷	۲۸	۷			خطا
رفتار شهروندی سازمانی	۸۰۹۵	۲۸	۲۸۹			

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که اثر تعاملی گروه و مرحله ارزیابی بر همه خرده‌مقیاس‌ها و نمره کل رفتار شهروندی سازمانی معنی دار است که حاکی از افزایش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در گروه آزمایش در مرحله پس‌آزمون و پیگیری است. مقدار مجذور اتا حاکی از این است که ۹۰ درصد از واریانس رفتار شهروندی سازمانی توسط گروه و مرحله ارزیابی تبیین می‌شود و نشان می‌دهد که اجرای فرایند مربیگری موجب افزایش معنی دار رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می‌شود.

اثر تعاملی گروه و مرحله ارزیابی بر نمره کل رفتار شهروندی سازمانی در نمودار ۲ ارائه شده است.



نمودار ۲. اثر تعاملی گروه و مرحله ارزیابی بر کل رفتار شهروندی سازمانی

همان‌طور که در نمودار ۲ مشاهده می‌شود، نمرات گروه آزمایش و کنترل در مرحله پیش‌آزمون تفاوت معنی داری با یکدیگر ندارد، اما نمرات گروه آزمایش در مرحله پس‌آزمون در مقایسه با نمرات گروه کنترل افزایش قابل ملاحظه‌ای داشته است. این یافته نشان‌دهنده اثربخشی فرایند مربیگری بر کل رفتار شهروندی سازمانی است. همچنین نمرات گروه آزمایش در مرحله پیگیری در سطح پس‌آزمون باقی مانده است که نشان‌دهنده پایداری اثر فرایند مربیگری با گذشت زمان است.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثربخشی مربیگری بر خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارمندان انجام شد. بر این اساس، نتایج پژوهش نشان داد که فرایند مربیگری موجب افزایش

معنی‌دار خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آنها در مرحله پس‌آزمون و پیگیری می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش بارون و مورین (۲۰۱۰)، کلتون<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، لین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، اوزدوران و تانوا<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) همسو است.

در تبیین یافته‌های فوق می‌توان گفت که مربیگری یک فرایند یادگیری مستمر و مبتنی بر توانمندسازی کارکنان از طریق ایجاد رابطه حمایتی و توسعه‌ای (پرورشی) است و سازمان مربی‌گرا، الگوی سازمانی پرورش نیروی انسانی است. مربیگری یک ابزار کامل برای یادگیری دقیق و به موقع است و زمان بسیار کمتری را می‌گیرد و می‌تواند به اختیار کارمندان برنامه‌ریزی شود. همچنین، مربیگری یک راه عالی برای ارتقای آنچه که به فرد آموزش داده شده است محسوب می‌شود. این امر سبب می‌شود که مهارت‌های شغلی فرد که در طول زمان کسب کرده مستحکم‌تر شود و خودکارآمدی شغلی وی افزایش یابد. این امر همچنین می‌تواند موجب بهبود روابط کاری، کارهای تیمی بهتر و کاهش تعارضات شغلی شود (مسعودی، ۱۳۹۴). همچنین، تعهد سازمانی متغیری سازمانی است که از لحاظ محتوا و مفهوم، قرابت زیادی با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. از این رو، تأثیر مربیگری بر این متغیر می‌تواند مؤید نتایج پژوهش حاضر باشد. در این راستا، کالکوان و کاترینلی<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود نشان دادند که مربیگری سبب افزایش عملکرد شغلی کارکنان و تعهد شغلی آنها می‌شود. در تبیین تأثیرگذاری مربیگری بر متغیرهای سازمانی از جمله خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی می‌توان این ویژگی مهم مربیگری را مورد تأکید قرار داد که مربیگری، بر خلاف دیدگاه‌های سنتی به فراگیران توصیه می‌کند که به جای نقاط ضعف، نقاط قوت خود را بشناسند. تأکید بر کشف نقاط قوت فرد باعث کاهش ترک اختیاری و افزایش بهره‌وری و رضایت او می‌شود. بنابراین، با تأکید بر مربیگری نقاط قوت، از طریق حمایت از افراد و آگاهی دادن به آنها درباره خودشان و محیطی که در آن کار می‌کنند، رشد استعدادها و توانایی‌های آنها امکان‌پذیر می‌شود و این امر فرصت‌هایی را خلق می‌کند که تأثیر آن در سازمان مشاهده می‌شود (فرزادینیا، ۱۳۸۸).

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدود بودن منابع اطلاعاتی فارسی در حوزه مربیگری و اجرای پژوهش در شهرستان کرج اشاره کرد که امکان تعمیم نتایج را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لذا به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که به مقایسه اثربخشی مربیگری با سایر روش‌های آموزش ضمن خدمت در سایر شهرهای ایران بپردازند تا مسیر انتخاب روش آموزش بهینه بر اساس نوع شغل و شرایط سازمانی روشن‌تر شود.

1. Kelton
2. Lin et al.
3. Ozduran & Tanova
4. Kalkavan & Katrinli

## منابع

- احمدی، لیلا، و شفیع آبادی، عبدالله. (۱۳۸۷). بررسی تأثیر مشاوره شغلی به سبک کوچینگ در تغییر نگرش نسبت به بازار کار و افزایش مهارت‌های کارایی در فارغ‌التحصیلان دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۲، ۱۸۲-۱۶۵.
- اسلامی، حسن، و سیار، ابوالقاسم. (۱۳۸۶). رفتار شهروندی سازمانی. *ماهنامه تدبیر*، ۸۷، ۶۵-۶۰.
- اسماعیلی، آذین، رحیمی، فرج‌الله، و نداف، مهدی. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار: نقش میانجی جو سازمانی مثبت. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۳، ۱۹۱-۱۶۷.
- پورسلطانی زرندی، حسین، و امیرجی نقندر، رامین. (۱۳۹۲). ارتباط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی شهر مشهد در سال ۱۳۹۰. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۱۶، ۱۴۷-۱۲۷.
- حبشی‌زاده، اعظم. (۱۳۸۵). *بررسی تأثیر ایفای نقش مربیگری توسط سوپروایزران بالینی بر روحیه پرسنل پرستاری و رضایت بیماران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.
- حیدری، فاطمه. (۱۳۹۴). *امکان‌سنجی اجرای مربیگری در بین پرستاران بیمارستان بهمن تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی.
- دانشمندی، سمیه. (۱۳۹۱). *امکان‌سنجی به‌کارگیری مربیگری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی.
- رستگار، عباسعلی، علی‌کرمی، سجاده، و جباری، اقبال. (۱۳۹۷). تأثیر مربیگری مدیریتی بر رفتارهای نوآورانه پرستاران: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و وضوح نقش. *مجله طب نظامی*، ۲، ۱۷۷-۱۶۸.
- فتاحی، مهدی. (۱۳۸۶). *بررسی معنویت کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با وفاداری مشتری و کیفیت خدمات در سازمان تأمین اجتماعی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- فرزادینیا، فرزانه. (۱۳۸۸). *مدل‌های فرایند مربیگری در مدیریت*. *مجله تدبیر*، ۲۱۲، ۶-۱.
- گالوی، تیموتی. (۱۳۹۵). *مربیگری به سبک بازی درونی*. ترجمه منوچهر سلطانی. تهران: نشر رسا.
- مرعشیان، فاطمه‌سادات، نادری، فرح، حیدری، علیرضا، عنایتی، میرصلاح‌الدین، و عسگری، پرویز. (۱۳۹۲). مقایسه فرهنگ سازمانی، هوش هیجانی و خودکارآمدی شغلی در کارکنان زن و مرد. *یافته‌های نو در روان‌شناسی (روان‌شناسی اجتماعی)*، ۸، ۹۱-۷۹.
- مسعودی، مارال. (۱۳۹۴). *امکان‌سنجی اجرای راهبرد مربیگری در نظام آموزش و بهسازی بانک مهر/اقتصاد*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی.



- موغلی، علیرضا، احمدی، علی‌اکبر، آذر، عادل، و خدای، عبدالصمد. (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان مربیگرا. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۲، ۱۸۵-۱۶۱.
- An, Y., & Kang, J. (2016). Relationship between self-efficacy and job satisfaction among Korean nurses. *Asian Nursing Research*, 10, 234-239.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2001). *Guide for construction self-efficacy scales*. USA: Stanford University.
- Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 18-38.
- Feldman, T.W.H. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 528-537.
- Jarvis, J. (2004). *Coaching and buying coaching services*. London: Chartered institute of personnel and development.
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organizational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.
- Kelton, M.F. (2014). An innovative role to improve marginal nursing students' clinical practice. *Nurse education in practice*, 14, 709-713.
- Kolodziejczak, M. (2015). Coaching across organizational culture. *Procedia Economics and Finance*, 23, 329-334.
- Lin, W., Wang, L., Bamberger, P.A., Zhang, Q., Wang, H., Guo, W., Shi, J., & Zhang, T. (2016). Leading future orientations for current effectiveness: The role of engagement and supervisor coaching in linking future work self salience to job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 145-156.
- Loeb, C. (2016). *Self-efficacy at work*. Malardalen: Malardalen University press dissertations.
- Lubans, J. (2017). The spark plug: A leader catalyst for change. *Library leadership and management*, 23, 88-90.
- Macrae, R. (2010). *Coaching and consolidating the practice of Newly Qualified Social workers: A Brief Literature Review*. A Report prepared for Social Work Resources, South Lanarkshire Council.
- Mashalpourfard, M., Kavooosi, M., Ebadi, Z., & Mousavi, S. (2016). The relationship between self-efficacy and marital satisfaction among married students. *International Journal of Pediatrics*, 4, 3315-3321.
- Nobel, A.D. (2016). The relationship of formal education and gender to organizational citizenship behavior. Dissertation Argosy University/Sarasota, Florida.
- Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58-66.

- Renard, L. (2015). *Executive coaching for professional organizations and organizational citizenship behavior. PhD thesis, school of humanities, The American university of London.*
- Riggs, M.L., & Knight, P.A. (1994). The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: A causal model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 755-766.
  - Turkoglu, M.E., Cansoy, R., & Parlar, H. (2017). Examining relationship between teachers self-efficacy and job satisfaction. *Universal journal of educational research*, 5, 765-772.
  - Walker, A. (2011). An HR perspective on executive coaching for organizational learning. *International Journal of Evidence-based Coaching and Management*, 9, 67-79.
  - Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance: a practical guide to growing your own skills.* Nicholas Brealey Publishing.
  - Woo, H.R. (2015). The moderating effects of managerial coaching between job characteristics and job performance. *Journal of Korean Contents Association*, 15, 425-435.
  - Woo, H.R. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*, 9, 181-190.