

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

به نام خدا

طراحی مدل مربی گری مدیران سازمان های دولتی (بانک های دولتی تهران)

مؤلف :

سمیه محمدیاری

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۴)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

Chaponashr.ir



chaponashr.ir



iran-journals.com



سرشناسه : محمدیاری، سمیه ، ۱۳۶۱
عنوان و نام پدیدآور : طراحی مدل مربی گری مدیران سازمان‌های دولتی (بانک های دولتی
تهران)/ مولف: سمیه محمدیاری
مشخصات نشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۴.
مشخصات ظاهری : ۸۸ ص.
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۱۷۳-۱
وضعیت فهرست نویسی : فیپا
یادداشت : کتابنامه.
موضوع : طراحی مدل مربی گری مدیران سازمان‌های دولتی
رده بندی کنگره : TP ۹۸۳
رده بندی دیویی : ۶۶۸/۵۵
شماره کتابشناسی ملی : ۸۳۷۶۱۹
اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیپا

نام کتاب : طراحی مدل مربی گری مدیران سازمان‌های دولتی (بانک های دولتی تهران)
مولف : سمیه محمدیاری
ناشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)
صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: الهام غفاری
تیراژ : ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ : اول - ۱۴۰۴
چاپ : زبرجد
قیمت : ۱۵۰۰۰۰ تومان
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان :
<https://chaponashr.ir/ketabresan>
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۱۷۳-۱
تلفن مرکز پخش : ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵
www.chaponashr.ir



تقدیم به:

پیشگاه مقدس خداوند متعال؛ که هرچه داریم از اوست؛

شهدای جنگ دوازده روزه که قهرمانه با خون خود امنیت و آرامش را برای جامعه فراهم ساختند

و همچنین خانواده معززشان که عزیزانشان را تقدیم این مرز و بوم کردند، بالانخص شهید آقا صادق محمدیاری برادر

بزرگوارم، باشد که یاد و خاطره این عزیزان همواره در قلب پیمان ماندگار باشد و راهشان را ادامه خواهیم داد؛

پدر و مادر بزرگوارم که همواره رهنمودهای آنها سایه ساز زندگیم می باشد و هیچگاه نمیتوانم قدردان زحمتهای آنها

باشم؛

همسر عزیزم همواره یاور و دلسوز و فداکار برایم هست؛

و فرزندان عزیزم که همواره دریچه جدیدی بهت نگرش به جهان هستی برایم باز کردند.

فهرست

مقدمه:	۹
فصل اول: کلیات	۱۱
مقدمه	۱۱
خلاصه فصل	۲۰
فصل دوم: ادبیات نظری	۲۱
مقدمه	۲۱
بخش اول: مبانی نظری	۲۱
تاریخچه مربی‌گری	۲۱
تعاریف مربی‌گری	۲۲
تفاوت مربی‌گری با دیگر روش‌های بهسازی سرمایه انسانی	۲۹
انواع مربی‌گری	۳۰
اهمیت مربی‌گری	۳۶
اهداف به کارگیری مربی‌گری	۳۹
رویکردهای مربی‌گری	۴۴
مدل‌های فرایند مربی‌گری	۴۸
فرآیند مربی‌گری	۶۴

شرایط و ویژگی‌های سازمانی در استقرار مربی‌گری ۶۶

سازمان مربی‌گرا ۶۷

نکات کلیدی در مربی‌گری اثربخش ۶۹

منابع و مآخذ ۷۵

منابع فارسی: ۷۵

منابع انگلیسی ۷۸

مقدمه:

مربی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی به عنوان یک ابزار استراتژیک، نقش کلیدی در توسعه مهارت‌های رهبری، بهبود عملکرد سازمانی و پاسخگویی به چالش‌های پیچیده محیطی ایفا می‌کند و می‌تواند به ارتقای اثربخشی و کارایی این سازمان‌ها کمک شایانی نماید. کتاب حاضر با هدف طراحی مدل مربی‌گری مدیران ستادی سازمان‌های دولتی (بانک‌های دولتی تهران) انجام شده است. نوع کتاب آمیخته (کیفی و کمی) است. روش کتاب در بخش کیفی از نوع توسعه‌ای و در بخش کمی توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری کتاب در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان علمی و اجرایی شاغل در نظام بانکی بود که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی شامل کلیه مدیران شاغل در ستاد بانکهای دولتی شهر تهران به تعداد ۱۵۱ نفر بودند که با توجه به فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۰۸ نفر تعیین و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق‌ساخته بود. به‌منظور بررسی روایی داده‌های مصاحبه، از روش مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان استفاده شد (بازآزمون) و برای سنجش پایایی، کدگذاری مجدد داده‌ها در بازه زمانی مجزا انجام گرفت. روایی محتوایی پرسشنامه بخش کمی توسط خبرگان تایید شد و پایایی آن در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ تایید شد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی شامل تحلیل مضمون (تم) و در بخش کمی نیز مدل‌سازی معادلات ساختاری جهت اعتبارسنجی مدل طراحی شده بود. یافته‌های کتاب نشان داد که مدل مربی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی، شامل ۶ بعد ساختار یادگیرنده، بهبود مستمر فرآیندها، رهبری راهبردی، بستر هوشمند دیجیتال، فرهنگ نوآوری و بعد

سرمایه انسانی با ۲۹ مولفه و ۷۵ شاخص است. نتایج تحلیل‌های کمی نیز موید معنی-داری ارتباط بین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل کتاب در سطح آلفای ۰.۰۵ است. نتایج این کتاب می‌تواند برای مدیریت فرایند مربیگری مدیران در بانک‌های دولتی شهر تهران مفید بوده و زمینه مناسبی برای کتابات دیگر فراهم نماید.

فصل اول:

کلیات

مقدمه

در عصر حاضر، رهبری و مدیریت مؤثر برای دستیابی به اهداف سازمانی و خلق ارزش عمومی برای سازمانهای دولتی برای سازمان های دولتی اهمیت پیدا کرده است. مدیران سازمان های دولتی نقش محوری در هدایت تیم های خود به سوی اجرای موفقیت آمیز سیاست ها، برنامه ها و خدماتی دارند که مستقیماً بر زندگی شهروندان تأثیر می گذارند. با این حال، پیچیدگی محیط های بخش دولتی، که با ساختارهای بوروکراتیک، تأثیرات سیاسی و محدودیت های منابع مشخص می شود، چالش های منحصر به فردی را ایجاد می کند که مدیران را ملزم به تجهیز به مهارت های رهبری پیشرفته و قابلیت های انطباقی می کند. مربی گری^۱ یکی از مهمترین رویکردها برای افزایش اثربخشی مدیریتی در سازمان های دولتی است. مربی گری به عنوان یک ابزار توسعه ای، در بخش دولتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. مدل های مربی گری که برای مدیران دولتی طراحی شده اند، می توانند چارچوبی ساختاریافته برای توسعه شایستگی های رهبری، پرورش فرهنگ یادگیری مستمر و بهبود عملکرد سازمانی فراهم کنند. برخلاف برنامه های آموزشی سنتی، مربی گری فرآیندی شخصی سازی شده، با زمینه خاص و مداوم را ارائه می دهد که با نیازها و چالش های منحصر به فرد مدیران بخش دولتی همسو می شود.

هدف این مطالعه به دنبال طراحی مدل مربی گری برای مدیران ستادی سازمان های دولتی است؛ این مطالعه می تواند بینش های نظری حوزه توسعه رهبری، مدیریت دولتی

^۱ . Coaching

و رفتار سازمانی را ادغام کند و خلا کتاباتی موجود را با ارائه یک چارچوب علمی برطرف نماید و ضمن کمک به توسعه کتابت‌های دانشگاهی و کاربردهای عملی مربی‌گری در زمینه مدیریت دولتی، به افزایش درک عمیق‌تر از نحوه استفاده از مربی‌گری به عنوان یک ابزار استراتژیک برای توسعه رهبری در بخش دولتی کمک کند و در نهایت منجر به توسعه سازمان‌های دولتی مؤثرتر و پاسخگوتر شود.

باتوجه به هدف اصلی کتاب در این فصل، مطالبی در خصوص بیان مسئله، اهمیت و ضرورت کتاب، سوال‌ها و قلمرو تحقیق مطرح شده و در نهایت با ارائه تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها، مطالب به پایان می‌رسد.

امروزه استفاده از رویکرد کوچینگ در سازمان‌ها به سرعت در حال افزایش است. ۸۰ درصد از مدیران بریتانیا می‌گویند که انتظار می‌رود سازمان آنها کارمندان را راهنمایی کند (بارنت و همکاران، ۲۰۲۳). این فرآیند را می‌توان به سه تغییر نسبت داد: اول، تغییر جایگاه مسئولیت توسعه افراد، از طریق کارکرد مرکزی منابع انسانی به مدیران، دوم، افزایش توقع مدیران برای تسهیل دانش و توسعه و سوم، تمرکز بیشتر بر فرهنگ رهبری (بودیراجا، ۲۰۲۳). به عبارت دیگر، مسئولیت عملکرد منابع انسانی برای اطمینان از مهارت‌های مدیران در حمایت از کارکنان خود، همسویی کارکنان با ارزش‌ها و استراتژی تعیین شده توسط سازمان تغییر کرده است. کوچینگ به عنوان نوعی رویکرد مدیریتی برای کمک به زیردستان در بهبود مهارت‌های موجود و به حداکثر رساندن پتانسیل‌های شخصی کارکنان تعریف می‌شود (عمیرا و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، مربیگری مدیریتی هم از نظر تئوری و هم از لحاظ عملی توجه

۱. Burnette

۲. Budhiraja

۳. Umair

روزافزونی را به خود جلب کرده است. از سوی دیگر سازمان مربی‌گرا سازمانی است که در آن مدیر مانند مربی، کارمند مانند بازیکن و سازمان مانند محیط بازی نقش ایفا می‌کند. مربیگری مدیریتی در مقایسه با رفتارهای رهبری سنتی مانند مدیریت، فرماندهی و کنترل، بر هدایت، تسهیل و راهنمایی تکیه دارد. هدف اصلی کوچینگ مدیریت برانگیختن خودکارآمدی، عملکرد و پیشرفت زیردستان به ویژه از طریق ایجاد و برقراری روابط شفاف، گسترش دیدگاه‌های زیردستان و دادن بازخورد است (لین^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). مطالعات همچنین نشان داده‌اند که مربیگری مدیریتی نتایج مفیدی را برای زیردستان در زمینه‌هایی مانند یادگیری، عملکرد و رضایت شغلی به همراه دارد. در حال حاضر کوچینگ جزء بارز رویکردهای سازمانی در توسعه منابع انسانی است (لین و همکاران، ۲۰۲۳؛ عمیر و همکاران، ۲۰۲۳). در سازمان‌های امروزی، کوچینگ مدیریت به طور فزاینده‌ای رواج یافته است و بسیاری از سازمان‌ها ایده «مدیر به عنوان یک مربی» را ترویج می‌کنند (بایدون^۲، ۲۰۲۳). متخصصان کوچینگ و توسعه سازمانی پایه‌گذاران مدل‌های کوچینگ بوده‌اند. رابطه انسانی با مدل‌های کوچینگ و اهمیت حفظ روابط با کیفیت بالا بین کوچ و کوچینگ به این معنی است که شباهت‌هایی بین روش‌های کوچینگ و رفتار درمانی وجود دارد. بنابراین کوچینگ در سازمان می‌تواند منابع و دارایی‌های علمی و تجربی را در اختیار همکاران قرار دهد و این امر باعث افزایش کارایی سازمان می‌شود. امروزه سازمان‌های خدماتی مانند بانک‌ها رقابت پیچیده‌ای در بازار دارند و با تلاش فراوان به دنبال رقابت با سایر بانک‌ها هستند و با توجه به تنوع و تعداد مشتریان خود باید انتظارات و رضایت آنها را برآورده سازند (المشهدانی^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). از طرفی ظاهر شدن بانک‌های خصوصی در کنار بانک‌های دولتی و

۱. Lin

۲. Baidoun

۳. Almashhadani

افزایش رقابت بین آنها باعث شده تا بانک‌ها انرژی و توان زیادی را برای بهبود عملکرد و بهره‌وری خود صرف کنند که با افزایش فعالیت‌های مربیگری مدیریت محقق می‌شود. به همین دلیل، بیش از هر زمان دیگری نیاز است که مدیران در همه سطوح واقعاً به مربیگری کارکنان خود بپردازند، به ویژه در بحران اقتصادی کنونی که گریبانگیر همه جوامع و سازمان‌ها شده است. مطالعات جهانی افزایش فشار شغلی را نشان می‌دهد (الکریم و همکاران، ۲۰۲۳).

مربیگری در عرصه‌ی مدیریت موضوع جدیدی در حوزه مدیریت است. همانطور که کتابات قبلی نشان داده است، کتابات جامعی در زمینه مربیگری در حوزه بانکی انجام نشده و مدلی در این زمینه به ویژه در سطح کشور ارائه نشده است. از سوی دیگر، الگوهای موجود با توجه به پیشرفت‌های روزافزون در حوزه علم و فناوری و کارکردهای بانکی، پاسخگوی بانکداری نیستند. به عبارت دیگر استفاده از الگوها و مدل‌های موجود هنوز نتوانسته توانایی‌های بالقوه کارکنان را بالفعل کند و لازم است الگویی برای مربیگری مدیریت در حوزه بانکی ارائه شود تا مدیران، برنامه ریزان و سرمایه‌گذاران بانک بتوانند از مزایای آن بهره‌مند شوند. خروجی و نتایج به اندازه کافی تبدیل همچنین با استفاده از این مدل می‌توان خلأهای کتابی را در این زمینه پر کرد.

شواهد تجربی و کتابی نشان می‌دهد که عملکرد بسیاری از مدیران در بانک‌های دولتی تهران با چالش‌هایی جدی روبه‌روست. نشانه‌هایی همچون کاهش انگیزه و رضایت شغلی، ضعف در مهارت‌های نرم مدیریتی، ناتوانی در هدایت تغییرات، وابستگی بیش از حد به ساختارهای دستوری و فقدان نظام توسعه فردی سازمان‌یافته، نیاز به تحول در سبک رهبری و یادگیری مدیران را به صدا درآورده است. بسیاری از مدیران بانک‌های دولتی با

تغییرات محیطی سرعت لازم برای واکنش را ندارند، مهارت‌های رهبری و توانمندسازی کارکنان در سطح مطلوبی وجود ندارد و آموزش‌های موجود غالباً غیرتخصصی و بدون پیگیری اثربخشی هستند. همچنین، مشاهده می‌شود که بانک‌ها با کاهش بهره‌وری، افزایش استرس مدیران، ضعف در کار تیمی و مقاومت در برابر تغییرات روبرو هستند. در چنین بستری، مربیگری به عنوان رویکردی نوین و اثربخش در توسعه مدیران، می‌تواند ابزاری کلیدی برای ارتقای ظرفیت رهبری، توانمندسازی فردی و تیمی، و ایجاد سازمانی یادگیرنده باشد. اما با وجود پتانسیل‌های قابل توجه این رویکرد، تاکنون در بانک‌های دولتی ایران، چارچوبی بومی‌سازی‌شده، علمی و متناسب با نیازهای خاص مدیران برای پیاده‌سازی نظام مربیگری یافت نشد. بنابراین طراحی یک مدل مربیگری مناسب و قابل اجرا برای مدیران بانک‌های دولتی شهر تهران، با توجه به شرایط خاص سازمانی و محیطی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به شمار می‌رود. بنابراین سوال اصلی کتاب به شرح زیر مطرح می‌شود: «مدل مناسب برای مربیگری مدیران در حوزه بانک‌های دولتی چگونه است؟»

مربیگری به عنوان رویکردی توسعه‌ای و استراتژیک، نقش بسیار مهمی در بهبود عملکرد فردی و سازمانی مدیران دارد و با ایجاد فرهنگ یادگیری، افزایش مهارت‌های شغلی و توانمندسازی مدیران و کارکنان، زمینه تعالی سازمانی را فراهم می‌کند. سازمان‌ها با توجه به نقش حیاتی مدیران در هدایت و توسعه، نیازمند مدل‌های مربیگری ساختاریافته و هماهنگ با فرهنگ سازمانی خود هستند. بانک‌های دولتی به عنوان بخشی از نظام اداری، به دلیل ماهیت خدمات عمومی و مسئولیت‌های گسترده‌ای که در قبال جامعه و دولت دارند، نیازمند مدیرانی توانمند و کارآمد هستند تا بتوانند در محیطی پویا و رقابتی به بهترین شکل عمل کنند. در برنامه‌های تحول اداری ایران، بر لزوم توسعه شایستگی‌های مدیران دولتی تأکید شده است. برای مثال، در سند تحول

اداری، بر استفاده از روش‌های نوین آموزش و توسعه مدیران، از جمله مربی‌گری، اشاره شده است. سازمان‌های دولتی در ایران، برنامه‌های مربی‌گری را برای مدیران خود اجرا کرده‌اند تا مهارت‌های رهبری و مدیریتی آنان را ارتقا دهند. با این حال، چالش‌های متعددی از جمله تغییرات سریع فناوری، افزایش انتظارات مشتریان، رقابت با بانک‌های خصوصی و الزامات نظارتی، مدیران بانک‌های دولتی را با فشارهای زیادی مواجه کرده است (جعفری گرجی و همکاران، ۱۴۰۲). در چنین شرایطی، توسعه قابلیت‌های رهبری و مدیریتی مدیران از طریق روش‌های نوین مانند مربی‌گری به عنوان یک راه‌حل استراتژیک مطرح است. کوچینگ در تنظیمات سازمان و رهبری نیز ابزاری ارزشمند برای توسعه افراد در طیف وسیعی از نیازها است. مزایای کوچینگ بسیار است. ۸۰ درصد از افرادی که گزارش مربی‌گری دریافت می‌کنند، اعتماد به نفس خود را افزایش می‌دهند و بیش از ۷۰ درصد از بهبود عملکرد کاری، روابط و مهارت‌های ارتباطی مؤثرتر بهره‌مند می‌شوند. ۸۶ درصد از شرکت‌ها گزارش می‌دهند که سرمایه‌گذاری خود را بر روی مربی‌گری و موارد دیگر جبران کرده‌اند (فدراسیون بین‌المللی کوچینگ^۱، ۲۰۰۹). کوچینگ فضای ارزشمندی را برای پیشرفت شخصی فراهم می‌کند. به عنوان مثال، مدیران اغلب با کارکنانی مواجه می‌شوند که با اعتماد به نفس پایین دست و پنجه نرم می‌کنند. در کوتاه مدت، کارمند استراتژی‌های جدیدی برای برقراری ارتباط می‌آموزد که ممکن است اعتماد به نفس را بهبود بخشد. متأسفانه، این دوره‌ها به‌طور مجزا به ندرت باعث افزایش پایدار اعتماد می‌شوند. اگرچه رفتار خارجی ممکن است تغییر کند. باید توسط تغییرات در فرآیندهای فکری درونی آنها پشتیبانی شود. این اغلب جایی است که مربی‌گری مؤثرترین است. مدیریت بانکداری یک حوزه پویا در قلب سیستم مالی است که مسئولیت‌هایی از مدیریت ریسک مالی تا خدمات مشتریان را در

^۱. ICF: International Coaching Federation