

بررسی تأثیر مربیگری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر ایلام)

صدیقه‌مهدی ویسه^۱

محمد آدینه‌وند^۲

اردشیر شیری^۳

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر مربیگری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر ایلام انجام شده است. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری، مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی شهر ایلام به تعداد ۲۵۰۰ نفر را شامل می‌شد که تعداد ۳۸۴ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه بود و تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که مربیگری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ انعطاف‌پذیری منابع انسانی نیز بر تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تأثیر مثبت و معناداری دارد. مربیگری تیمی هم از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تأثیر معناداری دارد.

واژگان کلیدی: مربیگری تیمی، تصمیم‌گیری گروهی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، انعطاف‌پذیری.

امروزه با توجه به فضای رقابتی، سازمان‌هایی که به حفظ و بقا تمایل دارند، باید در مورد فرایندها و ابزارهایی که مدیران را برای مواجهه با چالش‌ها آماده می‌کنند، آگاهی لازم را کسب نمایند و از آن بهره‌گیرند (ماتسو^۱، ۲۰۱۸: ۱۱۸). سازمان‌های پیشرو برای ارتقای مهارت و دستیابی به اهداف مشخص باید برای مربیگری به عنوان یکی از بهترین راه‌ها برای حفظ کارمندان وفادار در طول زمان، اهمیت ویژه‌ای قائل شوند (ثقفی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۹۰). مربیگری موضوعی است که همواره با زندگی اجتماعی انسان آمیخته است (ارپولز و همکاران^۲، ۲۰۲۰: ۳۴۲). انجام موفقیت‌آمیز هر کار گروهی مستلزم مدیریت صحیح و کارآمد می‌باشد و افراد به منظور دستیابی به اهداف گروهی به مربیگری تیمی نیاز دارند (زردشتیان و خزایی، ۱۳۹۶: ۲۱۱). رشد مربیگری در سازمان‌ها بسیار چشمگیر بوده و به عنوان ابزاری مهم برای حمایت از مدیران مطرح شده است تا مدیریت استعداد و یادگیری سازمانی، آموزش و حفظ کارکنان اصلی برای نقش‌های رهبری در آینده تسهیل گردد (چپری و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۹)؛ به عبارتی گسترش مربیگری در سازمان‌ها نشان‌دهنده استفاده از آن به عنوان ابزاری برای بهبود توسعه سرمایه انسانی در سازمان است. سازمان‌ها به مربیگری تیمی به عنوان بخشی از توسعه منابع انسانی می‌نگرند و به دنبال اثرگذاری مثبت مربیگری تیمی بر کارکنان و سازمان‌ها هستند (بابازاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۳۶). جایگاه و نقش مربیان در سازمان بسیار مهم است؛ طوری که مربیگری تیمی نقش قابل توجهی در پیشرفت تیمی، توسعه مهارت‌های فنی و رفتارهای اجتماعی و فرهنگی کارکنان دارد (رافائل و همکاران^۳، ۲۰۱۹: ۱۲۲). سازمان‌های مربیگری تیمی می‌توانند بستر مناسبی را برای اعتمادسازی، افزایش سطح ارتباطات فردی و سازمانی و افزایش مشارکت افراد و گروه‌ها در اخذ تصمیمات گروهی فراهم کنند (فیلیپ‌کوسکا و همکاران^۴، ۲۰۱۸: ۲)؛ بنابراین یکی مواردی که تحت تأثیر مربیگری تیمی است، تصمیم‌گیری گروهی می‌باشد (میرمحمدی و جلوخانی نیارکی، ۱۳۹۷: ۱۳۸).

ماهیت تصمیم‌گیری گروهی، تعامل و کنش و واکنش درون‌گروهی است (فتحی و عباسیان، ۱۳۹۹: ۳۹۹). هر فرایند تصمیم‌گیری گروهی، دربرگیرنده نتایجی از جمله اثربخشی گروه در رسیدن به تصمیم، میزان تضاد پدیدار شده در فرایند تصمیم‌گیری، اعتماد و اطمینان اعضای گروه به کیفیت تصمیم‌ها، رضایت مشارکت‌کنندگان از فرایند تصمیم‌گیری و اجماع بر روی تصمیم‌هاست (دسگوپتا و همکاران^۵، ۲۰۰۰: ۵۳۶). از طرفی گفته می‌شود فردی که در نقش مربیگری تیمی قرار دارد، بیشتر احساس مسئولیت‌پذیری می‌کند و احتمالاً در نظر دارد که چگونه تصمیماتش بر دیگران تأثیر خواهد گذاشت؛ چراکه افراد در جریان تعامل با سایرین و درک موضوعات گوناگون به آگاهی اجتماعی خود می‌افزایند و از این طریق مهارت‌های اجتماعی لازم را برای اقدام در عملکردهای اجتماعی به دست می‌آورند (آرنت^۶، ۲۰۰۰: ۵۵). کلمز و

1. Matsuo
2. Oreopoulos et al
3. Rafael et al
4. Filipkowski et al
5. Dasgupta et al
6. Arnett



بین^۱ مسئولیت را به مفهوم تصمیم‌گیری مناسب و مؤثر دانسته‌اند (ابراهیمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۶۲). منظور آنها از تصمیم‌گیری مناسب این است که فرد در چهارچوب هنجارهای اجتماعی و انتظاراتی که از او می‌رود دست به انتخاب بزند تا سبب برقراری روابط انسانی مثبت، موفقیت و افزایش ایمنی و آسایش خاطر شود (جوکار و همکاران، ۱۳۹۳: ۵). مسئولیت‌پذیری اجتماعی به عنوان یکی از مهمترین مناسبات و روابطی که بین فرد و جامعه وجود دارد، در مقوله پاسخگویی در نظر گرفته می‌شود و بدون تردید، مزایای دو جانبه‌ای خواهد داشت؛ به طوری که هم فرد از رویکرد اخلاقی‌تر و منسجم‌تر خود نفع می‌برد و هم جامعه و ذینفعان، نظر و برداشت بهتری از عملکرد و نقاط قوت سازمان خواهند داشت (چانگ و هانگ^۲، ۲۰۱۹: ۷۵۱). مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌تواند منجر به استفاده مؤثر از منابع شود و تأثیر مثبتی بر روی اقدامات مدیریت منابع انسانی کارآمد داشته باشد (استر و همکاران^۳، ۲۰۱۶: ۱۴)؛ از سوی دیگر، یکی از عوامل مهمی که تأثیر مریگیری بر تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی را تعدیل می‌کند و مدیریت منابع انسانی را در سال‌های اخیر با چالش مواجه کرده است، انعطاف‌پذیری منابع انسانی است؛ چراکه وجود تغییرات زیاد در بازارهای جهان مستلزم دستیابی به فناوری‌های جدید و تمرکز بر ارتقای کیفیت محصولات می‌باشد و تحقق این موارد معلول انعطاف‌پذیری منابع انسانی است (پورزارع و رحیمی، ۱۳۹۵: ۳). انعطاف‌پذیری نیز، توانایی سازگار بودن افکار و رفتار با تغییرات محیط و موقعیت‌ها به حساب می‌آید (اسگندری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۹۸). انعطاف‌پذیری منابع انسانی به ضرورتی انکارناپذیر در مریگیری تیمی تبدیل شده است که به اعضای تیم قابلیت واکنش مناسب در برابر تغییرات سریع محیطی را می‌دهد (شهریاری و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۹۴)؛ همچنین به عنوان ابزاری به شمار می‌رود که مریگیری تیمی از آن برای ارتقای تصمیم‌گیری گروهی بهره می‌گیرد. استفاده از نیروی انسانی انعطاف‌پذیر به سازمان اجازه می‌دهد تا به تقاضاهای پیش‌بینی نشده و نامتعادل که ممکن است در بخش‌ها به وجود آید، پاسخ دهد و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان افزایش یابد. چنین انعطاف‌پذیری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا زمان گردش تولید را کاهش و تصمیم‌گیری را ارتقا دهد. انعطاف‌پذیری منابع انسانی ممکن است به رضایت بیشتر و معنادار شدن کار کمک کند (فزلباش و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۰۹). امروزه امور و مسائل کشور ما و جهان پیچیده‌تر از آن هستند که یک مدیر یا مسئول بتواند به سادگی آنها را تجزیه و تحلیل کند و به تنهایی راجع به آنها تصمیماتی عمیق و کاملاً قابل قبول اتخاذ نماید (صحت و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۴۳). لذا پیچیدگی مسائل سازمانی، دخالت عناصر متنوع داخلی، اثرگذاری عوامل متعدد در تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیران دولتی که به عنوان مربی تیمی در سازمان نقش ایفا می‌کنند، ایجاب می‌نماید که مسئولان ادارات دولتی در امور مختلف سازمانی و در شرایط کاری متفاوت، از مشورت مشاوران آگاه، متعهد، دلسوز و شجاع بهره‌گیرند. مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی به عنوان یک ابزار مدیریتی مؤثر، حدود پنجاه سال پیش وارد ادبیات علم مدیریت شد و تا کنون اشکال مختلفی به خود گرفته است. حلقه‌های کنترل کیفیت، گروه‌های خودگردان کار، مدیریت کیفیت جامع، مشارکت در مالکیت،

1. Clemes & Been

2. Chang & Hong

3. Ester et al

مدیریت بر مبنای هدف، دموکراسی صنعتی، شوراهاى مدیریت میانی، تصمیم‌گیری مشترک، مشارکت در فروش، مشارکت در آموزش و مشارکت در تحقیقات نظام پیشنهادات را می‌توان از انواع مختلف مشارکت کارکنان در امور سازمان دانست که روز به روز بر این تنوع افزوده می‌شود (صحت و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۵۲). در سازمان‌های جدید، افراد در گروه‌های مختلف بر روی یکدیگر تأثیر می‌گذارند و قلمرو خود و رهبرانشان را افزایش می‌دهند (لوزیر^۱، ۲۰۰۰: ۵۰۹).

انعطاف‌پذیری منابع انسانی، فضایی را در سازمان برای کارکنان ایجاد می‌کند تا بدون فشار و با تفکر و مسئولیت‌پذیری در جهت دستیابی به اهداف و تصمیم‌گیری گروهی و دستیابی به منافع مالی عمل کنند (الألوان^۲ و همکاران، ۲۰۲۲: ۷۰۳)؛ از این رو، می‌توان دریافت که دستیابی به مربیگری مؤثر تیمی، در گرو انعطاف‌پذیری کارکنان است؛ یعنی همان پدیده‌ای که در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران مغفول مانده و آنطور که شایسته است به آن توجه نشده است. از سویی، دیدگاه کارکنان در مورد مربیگری تیمی در سازمان مثبت نیست و این می‌تواند نشان‌دهنده ضعف مربیگری مدیران سازمان‌ها باشد که از دست رفتن مزیت رقابتی، کاهش عملکرد و در نهایت شکست سازمان را در پی دارد.

با توجه به مطالب ذکرشده می‌توان چنین استنباط کرد که توجه به مبحث ارتباطی تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با مربیگری تیمی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، از اهمیت خاصی برخوردار است. در داخل کشور، مطالعه‌ای که بتوان ترکیب چهار متغیر مربیگری تیمی، تصمیم‌گیری گروهی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی را در آن مشاهده کرد؛ همچنین در محیط پژوهش؛ یعنی سازمان‌های دولتی ایلام که فعالیت‌های آنها، بیشترین وابستگی را به این موضوع دارد، انجام نشده است. پژوهش حاضر با لحاظ کردن پژوهش‌هایی که بخشی از آنها تا حدودی مرتبط هستند سعی می‌کند این خلأ علمی را پوشش دهد. این پژوهش به دنبال ارائه راهکارهایی برای ارتقای توان تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی و سطح انعطاف‌پذیری منابع انسانی سازمان‌های دولتی شهر ایلام است و بدین منظور به بررسی تأثیر مربیگری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌پردازد.

پیشینه پژوهش و توسعه فرضیه‌ها

سعیدی کلوحی (۱۳۹۴) بیان می‌کند که مربیگری تیمی، مکانیزم مؤثری برای تواناساختن افراد به صورت تیمی جهت مقابله با فشارهای رقابتی، برنامه‌ریزی برای موفقیت و ایجاد تغییر است. این نوع مربیگری در واقع مشابه فرایندی است که در یک تیم ورزشی رخ می‌دهد. هدف تمام کارکنان و بخش‌های سازمان باید همسو با اهداف سازمان باشد (خداسی، ۱۳۹۲: ۳۰). در حقیقت روابط بین اهداف سازمان و کارکنان باید به نحوی برنامه‌ریزی شود که موفقیت هر یک منجر به موفقیت دیگری شود (تقفی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۹۱). مربیگری تیمی بر تعیین اهداف

1. Lussier

2. Al-Alwan

مشترک متمرکز است و به معنای ایجاد مشارکت و کار با یکدیگر است. در این رویه، در زمان تصمیم‌گیری و کسب نتایج، کار به صورت تیمی ارجحیت دارد (برسر^۱، ۲۰۱۳). از طرفی کین^۲ و همکاران (۲۰۲۲) معتقدند که فرایند تصمیم‌گیری گروهی به عنوان موقعیتی توصیف می‌شود که: الف) دو یا چند نفر در آن مشارکت دارند که اولویت‌های متفاوتی دارند؛ اما دسترسی آنها به اطلاعات یکسان است؛ ب) وجود یک مسئله مشترک را تشخیص می‌دهند و ج) برای رسیدن به یک تصمیم جمعی و مشترک کوشش می‌کنند (چن و همکاران، ۲۰۲۲: ۵۴۹۶). به نظر اسکارتی و همکاران^۳ (۲۰۱۰) نیز مسئولیت‌پذیری اجتماعی، ترتیبی از فعالیت‌های سازگار و همسو با قانون و اهداف بشردوستانه است که از طریق تعهد مدیریت در اجرای استراتژی‌های اجتماعی و تعامل در فعالیت‌های مبتنی بر عملیات شرکت انجام می‌شوند.

رمضانیان و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی ابعاد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی و تأثیر آن بر تعهد سازمانی» بیان می‌کنند که مربیگری تیمی به عنوان یکی از پرکاربردترین راهکارهای دستیابی به تصمیم‌گیری‌های گروهی و امور سازمانی مطرح شده است. پر واضح است که مربیگری تیمی، به عنوان مؤثرترین رکن سازمان و با توجه به گرایشاتی که در این زمینه دارد، می‌تواند اجرای چنین سبکی از تصمیم‌گیری گروهی را تسهیل کند؛ بنابراین، فرضیه اول پژوهش، این چنین مطرح می‌شود:

- مربیگری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

تحقیقات فراوانی ثابت کرده‌اند که رابطه زیادی بین مسئولیت‌پذیری و مربیگری وجود دارد؛ به این صورت که افراد با روحیه مربیگری تیمی بالا، احساس مسئولیت‌پذیری بیشتری دارند (کینیا^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). سبحانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که اثرگذاری رویکردهای اخلاقی و راهبردهای مسئولیت اجتماعی سازمانی از طیف پایین به سمت بالا، بر تمامی ابعاد مسئولیت اجتماعی مثبت است. وبر^۵ (۲۰۱۷) در تحقیق خود ضمن معرفی مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان به عنوان یکی از شاخص‌های مهم اثربخشی سازمان‌ها و مربیگری، بیان می‌نماید که این موضوع بر اساس اهداف هر سازمان قابل بررسی است و تعیین شاخص‌های مناسب بر اساس اهداف اجرایی آن نهاد صورت می‌گیرد؛ بنابراین، فرضیه دوم پژوهش، چنین مطرح می‌شود:

- مربیگری تیمی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

ماتسو (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان «چگونگی تأثیرگذاری مربیگری مدیریت بر انعطاف‌پذیری و یادگیری فردی»، با بررسی نمونه‌ای ۵۰۹ نفری در صنایع خودرو و الکترونیک ژاپن، نشان داد که مربیگری مدیریت به طور مستقیم بر یادگیری تیمی و فردی تأثیر می‌گذارد و بازخورد، به عنوان واسطه‌ای مهم بین مربیگری مدیریتی و یادگیری تیمی، نقش ایفا می‌کند و مدیران،

1. Bresser
2. Qin
3. Escarti
4. Kinya
5. Weber

تسهیل‌کننده انعطاف‌پذیری منابع انسانی هستند. آچی و اسلیلاتی^۱ (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان «تأثیر مربیگری بر انعطاف‌پذیری کارکنان در زمینه مدیریت منابع انسانی» انجام دادند و با مطالعه بر روی کارکنان بانک‌های لبنان، دریافتند که بین یک ناظر به منظور دستیابی به نتایج مثبت (عملکرد، توسعه و یادگیری به عنوان پیش‌تاز توسعه) و یادگیری، رابطه مستقیمی وجود دارد. آنها همچنین نشان دادند که وظیفه سرپرستان، تسهیل یادگیری انعکاسی از طریق مربیگری است؛ بنابراین، فرضیه سوم پژوهش، چنین مطرح می‌شود:

- مربیگری تیمی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

به نظر وانگ^۲ (۲۰۱۱)، انعطاف‌پذیری منابع انسانی باعث می‌شود که مدیران به کارکنان خود اعتماد کنند و آنها را به عنوان اشخاصی توانمند و مهم برای سازمان در نظر بگیرند. این امر باعث می‌شود که کارکنان احساس ارزشمند بودن بکنند و قدرت تصمیم‌گیری و اعتماد بنفس آنها بالا رود. پژوهش لی^۳ و همکاران (۲۰۲۲) در زمینه تصمیم‌گیری گروهی نشان می‌دهد که فرایندهای تصمیم‌گیری به علت اعمال فشارهای اجتماعی بر گروه‌های تصمیم‌گیرنده برای وفاق و سازگاری، زمانبری و کندی فرایند تصمیم‌گیری، فقدان یا ضعف هماهنگی در کارهای گروهی، ضعف برنامه‌ریزی جلسات تصمیم‌گیری و تأثیرات نامناسب تفوق زمانی، موضوعی و فردی یا ترس از ابراز عقیده از سوی افراد حاضر در جلسه تصمیم‌گیری، به تصمیم‌هایی با کیفیت پایین و ضعیف منجر می‌گردد؛ بنابراین فرضیه چهارم پژوهش، چنین مطرح می‌شود:

- انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر تصمیم‌گیری گروهی، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بریتون^۴ (۲۰۱۵) اشاره می‌کند که سازگاری، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری مفاهیم مبهمی هستند که در منابع و مآخذ روان‌شناختی به خوبی تعریف نشده‌اند؛ بنابراین اندازه‌گیری و آموزش مؤثر آنها دشوار است. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به کارفرمایان امکان صرفه‌جویی در کار را می‌دهد و از استعدادی بالقوه برای بهبود کیفیت زندگی کاری و کاهش یکنواختی کار و کار تکراری برخوردار است. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی ممکن است به رضایت بیشتر و مسئولیت‌پذیری در کار کمک کند (خواجانه‌نوری و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۹). فرجی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان «مسئولیت‌پذیری اجتماعی و ارزش شرکت: نقش تعدیلگر مدیریت سود»، به این نتیجه رسیدند که فعالیت‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی، ارزش بازار سهام شرکت را افزایش می‌دهد؛ اما مدیریت سود نمی‌تواند رابطه مسئولیت‌پذیری اجتماعی و ارزش بازار سهام شرکت را تحت تأثیر قرار دهد. انعطاف‌پذیری سازمانی با توجه به منابع سازمان و توانایی‌های مدیریتی به سازمان اجازه می‌دهد که در تغییرات محیطی، خود را با محیط منطبق کند. پارک و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند که انعطاف‌پذیرتر شدن یک سازمان باعث می‌شود که آن سازمان نسبت به تغییر، پاسخگویی بهتری داشته باشد؛ بنابراین فرضیه پنجم پژوهش، چنین مطرح می‌شود:

- انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

1. Achi & Sleilati

2. Wang

3. Li

4. Britton



قزلباش و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با هدف بررسی مربیگری تیمی با تصمیم‌گیری گروهی، نشان دادند که انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تأثیر مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری گروهی، نوآوری و در نهایت عملکرد عملیاتی در حمل و نقل دریایی دارد. بویتزیس^۱ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «مربیگری مؤثر برای تسهیل تغییر مثبت عمدی»، مربیگری را ابزاری مؤثر برای تسهیل تغییر مثبت عمدی معرفی کردند و نشان دادند که مربیگری دستیابی به هدف و تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد و با افزایش مهارت انعطاف‌پذیری و تفکر، باعث یادگیری عمیق‌تر می‌شود. به نظر آنها مربیگری شناختی - رفتاری که راه‌حل محور می‌باشد، معتبرترین رویکرد جهت دستیابی به تصمیم‌گیری گروهی است. آدامز^۲ (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان «انعطاف‌پذیری به عنوان میانجی ارتباط بین مربیگری تیمی و جذابیت سازمان» با حجم نمونه‌ای متشکل از ۱۳۸ نفر انجام داد. نتایج تحقیق وی حاکی از آن است که هرچه اندازه سازمان بزرگتر باشد از نظر کارمندان و متقاضیان شغلی، سازمان جذابیت بیشتری دارد. از بین ابعاد شخصیت و وظیفه‌شناسی بیشترین تأثیر را بر جذابیت سازمانی دارد؛ بنابراین، فرضیه ششم پژوهش، چنین مطرح می‌شود:

- مربیگری تیمی از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر تصمیم‌گیری گروهی، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

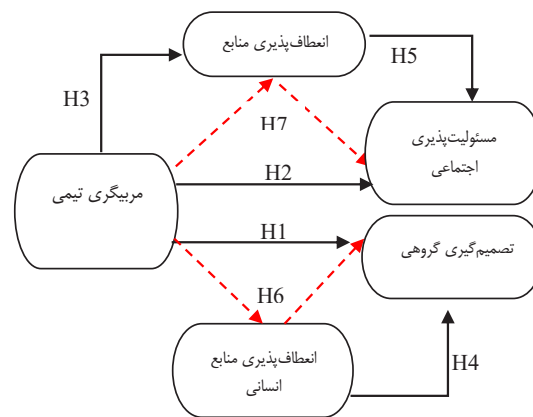
مطابق استدلال تجربی فرضیه سوم تحقیق، اثرگذاری مربیگری تیمی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی از پشتوانه علمی برخوردار بود و این نتیجه را برای محققان داشت که رابطه فوق دارای منطق علمی و پیشینه تجربی مستدل است. در فرضیه پنجم نیز پشتوانه علمی در تأیید اثرگذاری انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، فهم محققان را از مسیر ترسیم‌شده و فرضیه تدوین‌شده افزایش داد و تکیه بر نتایج آن را قابل اعتماد ساخت. بر این اساس، روابط زنجیره‌ای علی مابین متغیرها نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی، نقشی میانجی در رابطه بین متغیر مستقل (مربیگری تیمی) و متغیر وابسته (مسئولیت‌پذیری اجتماعی) ایفا می‌کند؛ بنابراین فرضیه هفتم پژوهش، چنین مطرح می‌شود:

- مربیگری تیمی از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به استدلال‌های مطرح‌شده به عنوان پشتوانه نظری و تجربی فرضیه‌های تحقیق، مدل مفهومی به شرح شکل ذیل فرموله شده است:

1. Boyatzis et al

2. Adams



شکل (۱). مدل مفهومی پژوهش (منبع: پیشینه نظری و تجربی تحقیق)

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی و از منظر روش اجرایی از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. در این تحقیق، جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه صورت گرفته است؛ بدین منظور برای سنجش مربیگری از پرسشنامه تیمی مارتین و بارنز (۱۹۹۹)، برای تصمیم‌گیری گروهی از پرسشنامه اسکات و بروس (۱۹۹۵)، برای سنجش مسئولیت‌پذیری اجتماعی از پرسشنامه مایگنان و فریل (۲۰۰۲) و برای سنجش انعطاف‌پذیری منابع انسانی از پرسشنامه مرادی (۱۳۹۶) استفاده گردید. بعد از تجمیع پرسش‌ها، پرسشنامه اصلی در قالب ۳۱ سؤال، بر اساس طیف ۵ ارزشی لیکرت (کاملاً موافق، موافق، بی‌نظر، مخالف و کاملاً مخالف) و برای امتیازدهی به پاسخ‌ها از اعداد ۱ تا ۵ بهره گرفته شد. در طول یک هفته کاری از تاریخ ۱۶/۰۳/۱۴۰۲ تا ۲۱/۰۳/۱۴۰۲ با مراجعه به سازمان‌های دولتی، پرسشنامه‌ها توزیع گردید. در نهایت نیز تعداد ۳۸۴ پرسشنامه کامل و قابل تجزیه و تحلیل، جمع‌آوری و وارد نرم‌افزار Spss23 شد. جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی شهر ایلام به تعداد ۲۵۰۰ نفر و حجم نمونه طبق جدول کرجسی و مورگان، ۳۸۴ نفر است. نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام شد و پرسشنامه نهایی میان آنها توزیع گردید. جهت بررسی روابط میان مؤلفه‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق نیز از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی PLS به وسیله نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

یافته‌ها

ابتدا جهت ورود به فاز آزمون مدل ساختاری و فهم تناسب گویه‌ها با متغیرهای پنهان، به آزمون مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) متغیرهای تحقیق پرداخته می‌شود. اولین معیاری که می‌بایست بررسی شود، بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌پذیر است. جدول شماره (۱) ضرایب عاملی متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۱). ضریب بارهای عاملی

بار عاملی	شاخص	عامل
۰/۷۹۱	Q1	مربوگری تیمی
۰/۷۸۶	Q2	
۰/۸۶۶	Q3	
۰/۸۹۰	Q4	
۰/۸۰۰	Q5	
۰/۸۳۲	Q6	
۰/۶۹۶	Q7	
۰/۷۰۱	Q8	
۰/۷۰۰	Q9	
۰/۸۱۳	Q10	
۰/۷۰۱	Q11	تصمیم‌گیری گروهی
۰/۶۹۱	Q12	
۰/۸۳۳	Q13	
۰/۸۵۶	Q14	
۰/۸۴۱	Q15	
۰/۸۶۷	Q16	
۰/۷۳۹	Q17	
۰/۷۶۱	Q18	
۰/۷۷۰	Q19	مسئولیت‌پذیری اجتماعی
۰/۵۹۱	Q20	
۰/۶۳۷	Q21	
۰/۶۷۷	Q22	
۰/۷۹۳	Q23	
۰/۸۰۱	Q24	
۰/۸۲۲	Q25	انعطاف‌پذیری منابع انسانی
۰/۹۰۱	Q26	
۰/۸۷۱	Q27	
۰/۹۲۱	Q28	
۰/۵۰۱	Q29	
۰/۶۹۷	Q30	
۰/۷۰۱	Q31	

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ است. در جدول بالا تمامی ضرایب بارهای عاملی سؤالات بیشتر از ۰/۴ است که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است. در قسمت t-value مقادیر بیشتر از ۱/۹۶، در سطح ۰/۵۰ معنادار هستند و اگر این مقادیر بیش از ۲/۸۵ باشند، در سطح ۰/۰۱ معنادار خواهند بود. مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی

ترکیبی و روایی همگرا می‌رسد که نتایج آن در جدول شماره (۲) آمده است.

جدول شماره (۲). نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش

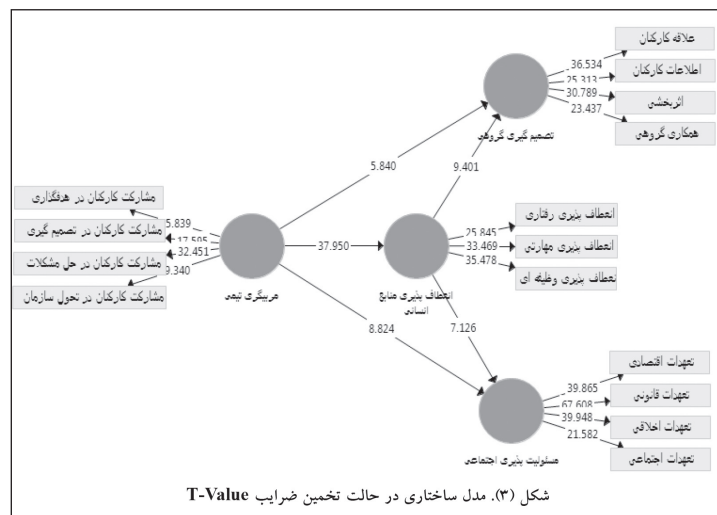
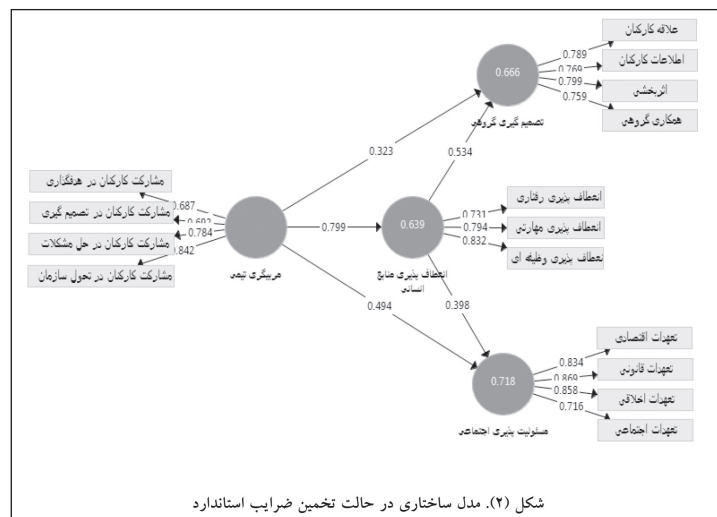
متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
مربیگری تیمی	۰/۸۹۱	۰/۹۳۶	---
تصمیم‌گیری گروهی	۰/۸۷۷	۰/۹۲۰	۰/۴۹۹
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰/۹۰۰	۰/۹۴۰	۰/۵۷۹
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۹۰۱	۰/۹۳۲	۰/۵۷۸

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ است و مطابق با یافته‌های جدول بالا این معیارها در مورد متغیر پنهان مقدار مناسبی را اتخاذ کرده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید کرد. معیار دوم از بررسی برآزش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگراست که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌های) خود می‌پردازد. مقدار قابل قبول برای این معیار که بیانگر اعتبار مناسب ابزارهای اندازه‌گیری است، ۰/۵ می‌باشد که مطابق با یافته‌های جدول بالا در مورد متغیرهای پنهان، مقدار مناسبی را اخذ کرده است؛ در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تأیید می‌گردد؛ سپس به بررسی روایی واگرا پرداخته می‌شود. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) برای بررسی روایی واگرا، مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها را پیشنهاد کرده‌اند. معیار آنها ادعا می‌کند که یک متغیر باید در مقایسه با معرف‌های سایر متغیرهای مکنون، پراکندگی بیشتری را در بین معرف‌های خود داشته باشد؛ بنابراین از نظر آماری، AVE هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مکنون باشد. برای کاهش محاسبات می‌توان از روش معادل؛ یعنی مقایسه جذر AVE با همبستگی‌ها بهره برد. بر اساس نتایج به دست آمده از همبستگی‌ها و جذر AVE که روی قطر جدول شماره (۳) قرار داده شده است، می‌توان روایی واگرای سازه‌های انعکاسی مدل را از نظر معیار فورنل و لارکر نتیجه گرفت.

جدول شماره (۳). ماتریس همبستگی و ماتریس روایی واگرا

متغیر	مربیگری تیمی	تصمیم‌گیری گروهی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	انعطاف‌پذیری منابع انسانی
مربیگری تیمی	۰/۷۰۰	-	-	-
تصمیم‌گیری گروهی	۰/۴۴۰	۰/۷۶۱	-	-
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰/۵۷۳	۰/۵۵۰	۰/۷۲۲	-
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۶۷۱	۰/۵۷۰	۰/۶۵۵	۰/۶۹۰

در جامعه مورد مطالعه در این تحقیق ۶۶٪ درصد از پاسخگویان را آقایان و ۳۳٪ درصد را خانم‌ها تشکیل می‌دهند. از نظر وضعیت تأهل ۶۰٪ درصد متأهل و ۳۹٪ درصد مجرد هستند. از نظر توزیع سنی نیز ۵۹٪ درصد از جامعه آماری را افراد زیر ۳۰ سال تشکیل می‌دهند. در بررسی وضعیت تحصیلی، بالاترین درصد فراوانی به دارندگان لیسانس تعلق داشت که ۵۸ درصد کل جامعه را تشکیل می‌دهند. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از مقادیر T و ضریب مسیر؛ یعنی اعداد روی مسیر و معناداری ضریب مسیر و مقادیر R^2 یا واریانس تبیین شده استفاده شده است. اعداد روی خطوط مسیر و خطوط مربوط به بارهای عاملی، مقادیر t هستند. اگر مقادیر بیش از $1/96$ باشند در سطح خطای $0/05$ و اگر بیش از $2/58$ باشند، در سطح $0/01$ معنادار هستند.



خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها همراه با ضریب مسیر و مقدار آماره T در جدول شماره (۴) ارائه شده است.

جدول شماره (۴). نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	t-value	ضریب مسیر (بتا)	مسیر
معنادار و مثبت	۵/۸۴	۰/۳۲	مربیگری تیمی ← تصمیم‌گیری گروهی
معنادار و مثبت	۸/۸۲	۰/۴۹	مربیگری تیمی ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی
معنادار و مثبت	۳۷/۹۵	۰/۷۹	مربیگری تیمی ← انعطاف‌پذیری منابع انسانی
معنادار و مثبت	۹/۴۰	۰/۵۳	انعطاف‌پذیری منابع انسانی ← تصمیم‌گیری گروهی
معنادار و مثبت	۷/۱۲	۰/۳۹	انعطاف‌پذیری منابع انسانی ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی

بعد از مشخص شدن اثرات مستقیم، به دلیل وجود متغیر میانجی می‌بایست تأثیر غیرمستقیم نیز سنجیده شود. اثر غیرمستقیم از طریق حاصل ضرب ضریب مسیر متغیر مستقل بر میانجی در ضریب مسیر میانجی بر وابسته محاسبه می‌شود؛ سپس با جمع اثرات مستقیم و اثرات غیرمستقیم، اثرات کل به دست می‌آید. جدول شماره (۵) اثرات مستقیم و غیرمستقیم را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۵). اثرات مستقیم و غیرمستقیم

اثرات			متغیرها		
اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	متغیرهای وابسته	متغیرهای میانجی	متغیرهای مستقل
۰/۴۱	۰/۵۳	۰/۷۹	تصمیم‌گیری گروهی	انعطاف‌پذیری منابع انسانی	مربیگری تیمی
۰/۳۰	۰/۳۹	۰/۷۹	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	انعطاف‌پذیری منابع انسانی	مربیگری تیمی

اثر غیرمستقیم مربیگری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی از طریق متغیر میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی برابر با ۰/۴۱ و اثر غیرمستقیم مربیگری تیمی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی از طریق متغیر میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی برابر با ۰/۳۰ می‌باشد؛ بنابراین مربیگری تیمی از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر غیرمستقیم و مثبتی بر تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی دارد.

برازش کلی مدل

شاخص نیکویی برازش در مدل PLS راه‌حلی برای بررسی برازش کلی مدل است و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل است. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل و اینکه آیا مدل آزمون‌شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه را بررسی می‌کند. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که برای مقادیر کمتر از ۰/۱ برازش مدل کم (ضعیف) برای مقادیر ۰/۱ تا ۰/۲۵ برازش مدل متوسط و برای مقادیر بالاتر از ۰/۲۵ برازش مدل خوب (مناسب) است (وتزلس و همکاران،



۲۰۰۹: ۱۸۲). نتایج برازش کلی مدل در جدول شماره (۶) ارائه شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

جدول شماره (۶). شاخص برازش کلی مدل

R ²	Communalities	متغیر پنهان
-	0.554	مربیگری تیمی
0.639	0.592	انعطاف‌پذیری منابع انسانی
0.666	0.480	تصمیم‌گیری گروهی
0.718	0.443	مسئولیت‌پذیری اجتماعی
0.674	0.517	میانگین
0.590		GOF

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰/۵۹۰، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش که با هدف بررسی تأثیر مربیگری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایلام با تبیین نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی انجام شده است، ۷ فرضیه مورد آزمون قرار گرفت که تفسیر و بررسی مقایسه‌ای آنها در ذیل از نظر خواهند گذشت:

فرضیه اول نشان داد که مربیگری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی، تأثیر مثبت و معناداری دارد. طبق نتایج به دست آمده در این تحقیق، میزان ضریب مسیر میان مربیگری تیمی و تصمیم‌گیری گروهی برابر ۰/۳۲ می‌باشد که مقداری مثبت است؛ همچنین مقدار آماره t برابر با ۵/۸۴ است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد؛ در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه یک پذیرفته می‌شود و بدین مفهوم است که بین مربیگری تیمی و تصمیم‌گیری گروهی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. کاتل نیکوف (۲۰۱۰) معتقد است که رهبران منابع انسانی می‌توانند از طریق پیاده‌سازی مربیگری، بستر مناسبی را برای رشد فرهنگ توسعه‌ای و یادگیری فردی و سازمانی و تصمیم‌گیری گروهی فراهم نمایند. یافته‌های پژوهش چپری و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد که رفتار مربیگری طبیعی و رفتار مربیگری واکنشی مثبت، تأثیر مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری افراد دارند. داگلاس و همکاران (۲۰۱۶) نیز بیان کردند که رهبران منابع انسانی با استفاده از مربیگری، امکان رشد فرهنگ توسعه‌ای و تصمیم‌گیری مشارکتی را فراهم می‌کنند. وانگ و همکاران (۲۰۱۱) هم در پژوهشی نشان دادند که شیوه‌های رهبری مشارکتی منجر به آموزش، تمرین و حمایت اجتماعی افراد می‌شوند و از عوامل مهم ایجاد تصمیم‌گیری جمعی هستند. نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش ثقفی و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد.

فرضیه دوم نشان داد که مربیگری تیمی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تأثیر مثبت و معناداری دارد. طبق نتایج به دست آمده در این تحقیق، میزان ضریب مسیر میان مربیگری تیمی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی برابر ۰/۴۹ است که مقداری مثبت است؛ همچنین مقدار آماره t برابر با ۸/۸۲ می‌باشد که از عدد ۱/۹۶ بیشتر است؛ در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه دوم پذیرفته می‌شود و بدین مفهوم است که بین مربیگری تیمی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. رهبران سازمان جهت پاسخگویی به چالش‌های پیش رو، باید کارکنان خود را برای توسعه مسئولیت‌پذیری اجتماعی آماده کنند؛ در نتیجه توسعه رهبران از طریق اجرای برنامه‌های مبتنی بر مربیگری به بخش جدایی‌ناپذیری از ایجاد مسئولیت اجتماعی تبدیل می‌شود. وحدانی و همکاران (۱۳۹۱) به این نتیجه دست یافتند که مربیان تیم‌های دانش‌آموزی، بیشتر از سبک رهبری مشارکتی استفاده می‌کنند و کمتر از سبک دموکراتیک بهره می‌گیرند. در این ارتباط، سبک‌های رهبری مشارکتی، ارتباط مثبت و معناداری با انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی دارد؛ اما ارتباط سبک آمرانه با انسجام اجتماعی و انسجام تکلیف، منفی و معنادار می‌باشد. نتیجه این فرضیه با پژوهش خواجه‌سوی و همکاران (۱۳۹۸)، ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد.

فرضیه سوم نشان داد که مربیگری تیمی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد. طبق نتایج به دست آمده در این تحقیق، میزان ضریب مسیر میان مربیگری تیمی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی برابر ۰/۷۹ می‌باشد که مقداری مثبت است؛ همچنین مقدار آماره t برابر با ۳۷/۹۵ می‌باشد که از عدد ۱/۹۶ بیشتر است؛ در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه سوم پذیرفته می‌شود و بدین مفهوم است که بین مربیگری تیمی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. چین و لی (۲۰۱۵) در مطالعه خود بیان کردند که رابطه مستقیمی بین انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی و رهبری مشارکتی وجود دارد. بویتریس و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود نشان دادند که مربیگری در سازمان موجب یادگیری سازمانی می‌شود و سازمان‌ها از طریق استقرار این سیستم در سازمان می‌توانند انعطاف‌پذیری کارکنان را بهبود بخشند. مادوانی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که رفتارهای مربیگری تیمی بر کارایی مربیگری تأثیر دارد و کارایی مربیگری به نوبه خود بر پویایی و انعطاف‌پذیری تیمی اثر می‌گذارد.

فرضیه چهارم نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر تصمیم‌گیری گروهی، تأثیر مثبت و معناداری دارد. طبق نتایج به دست آمده در این تحقیق، میزان ضریب مسیر میان انعطاف‌پذیری منابع انسانی و تصمیم‌گیری گروهی برابر ۰/۵۳ می‌باشد که مقداری مثبت است؛ همچنین مقدار آماره t برابر با ۹/۴۰ می‌باشد که از عدد ۱/۹۶ بیشتر است؛ در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه چهارم پذیرفته می‌شود و بدین مفهوم است که بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و تصمیم‌گیری گروهی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. فریسر و هیلوبی (۲۰۱۰) معتقدند که انعطاف‌پذیری بر کار گروهی و مشارکت کارکنان در سازمان اثر مثبت و مضاعفی دارد. نتیجه این فرضیه با پژوهش پورزارع و رحیمی (۱۳۹۵)، اسگندری و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد.



فرضیه پنجم نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تأثیر مثبت و معناداری دارد. طبق نتایج به دست آمده در این تحقیق، میزان ضریب مسیر میان انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی برابر ۰/۳۹ می‌باشد که مقداری مثبت است؛ همچنین مقدار آماره t برابر با ۷/۱۲ می‌باشد که از عدد ۱/۹۶ بیشتر است؛ در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه پنجم پذیرفته می‌شود و بدین مفهوم است که بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش جوکار و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که سبک‌های مختلف هویتی به شکل معناداری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی را پیش‌بینی می‌کنند و شکل‌گیری مناسب هویت باعث می‌شود که افرادی فعال در عرصه مسئولیت‌پذیری اجتماعی در خدمت جامعه قرار بگیرند. این نتیجه با نتایج تحقیق کلانویوز و همکاران (۲۰۱۲) مطابقت دارد و بیان می‌نماید که سازمان‌ها می‌بایست مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی را به عنوان یکی از مهمترین اهداف انعطاف‌پذیری کارکنان خود بشناسند و برای آنها به درستی تبیین کنند.

فرضیه ششم نشان داد که مربیگری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد. در این پژوهش مقدار t محاسبه‌شده (از طریق آزمون سویل) برابر است با ۸/۵۹ که بیشتر از مقدار ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشد و تأثیر متغیر میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در رابطه بین مربیگری تیمی و تصمیم‌گیری گروهی معنادار است؛ بنابراین می‌توان گفت که فرضیه ششم مبنی بر اثرگذاری مربیگری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی با تأکید بر نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأیید می‌شود. مدیریت منابع انسانی انعطاف‌پذیر، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا مهارت‌های گوناگونی را به دست آورند و رفتارهای متنوع داشته باشند. این مهارت‌های همه‌جانبه و رفتارهای گسترده، جز با رهبری مشارکتی به وقوع نمی‌پیوندد. این نوع رهبری و مربیگری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا مشکلات را به صورت گروهی حل کنند و با تصمیم‌گیری مشارکتی، راهکارهای جدید و متفاوتی برای انجام اموری که در نهایت منجر به بهبود عملکرد می‌شود، فراهم آورند. نتیجه این فرضیه با پژوهش چانگ و هانگ (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

فرضیه هفتم نشان داد که مربیگری تیمی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد. در این پژوهش مقدار t محاسبه‌شده (از طریق آزمون سویل) برابر است با ۱۲/۲۷ که بیشتر از مقدار ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشد و تأثیر متغیر میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در رابطه بین مربیگری تیمی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی معنادار است؛ بنابراین می‌توان گفت فرضیه هفتم مبنی بر اثرگذاری مربیگری تیمی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی با تأکید بر نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأیید می‌شود. چن و لی (۲۰۱۵) در پژوهش خود عنوان می‌کنند که استقرار سازمان مربیگری تیمی به عنوان یک ساز و کار عملیاتی و مدیریتی می‌تواند با برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و نظارت بر اقدامات کارکنان و وجود انعطاف‌پذیری در آنها، موجب گسترش همزمان مسئولیت‌پذیری کارکنان و مدیران شوند. نتیجه این فرضیه با پژوهش قزلباش و همکاران (۱۳۹۹)

پیشنهادها

- بنا بر یافته‌های تحقیق و متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مدیران سازمان‌های دولتی ایلام، به جای به‌کارگیری قواعد و مقررات از پیش تعیین‌شده، از مشارکت کارکنان استفاده کنند و در مرحله سیاست‌گذاری سازمانی، نسبت به سلامتی کارکنان، افراد جامعه، محیط و وظایف محول‌شده، توجه مسئولانه داشته باشند و این امر را در جهت نهادینه شدن در فرهنگ سازمانی، به کارکنان نیز آموزش دهند.

- بر اساس یافته‌های مربوط به متغیر تصمیم‌گیری گروهی، مهارت‌های خودمدیریتی، مهارت‌های اجتماعی، مهارت‌های وظیفه‌ای، مهارت‌های تصمیم‌گیری و مباحث و مناظره اعضای گروه که می‌تواند به بهبود نتایج کارکرد گروهی منتج گردد، توسعه یابد.

- با بهبود تصمیم‌گیری گروهی از طریق درگیر کردن اعضا در اجرای فرایند مدیریت تضاد، یادگیری تصمیم‌گیری گروهی با نگرستن به فرایند متضاد مدیریت و یادگیری تصمیم‌گیری گروهی به عنوان یک فرایند پویا می‌توان توانمندی‌های اعضای گروه‌های تصمیم‌گیرنده از جمله هوش جمعی را بهبود و ارتقا داد تا سازمان از نتایج آن متنفع گردد.

- بر اساس یافته‌های مربوط به متغیر مربیگری تیمی، سازمان با برگزاری رویکردهای آموزشی مبتنی بر مربیگری و دادن بازخورد به کارکنان، قدرت تفکر و حل مسائل مختلف کارکنان را بهبود بخشد و موجبات خلاقیت، روابط سازنده و کامیابی در کار را فراهم نماید.

- مدیران به عنوان مربی، به منظور بهبود وضعیت انسجام تیمی نیروهای تحت مربیگری خویش، نهایت تلاش خود را در جهت بهبود کارآمدی، انگیزش و شخصیت‌سازی به کار گیرند و به طور مداوم آنها را تقویت نمایند.

- رؤسای سازمان‌ها با بهره‌گیری از الگوی مربیگری تیمی، ضمن فراهم نمودن شرایط ایجاد تعادل بین زندگی شخصی و کاری کارکنان (مؤلفه فردی)، به بهبود ارتباط مؤثر کمک کنند و موجب تقویت حس مسئولیت‌پذیری در بین افراد در گروه‌های کاری شوند (مؤلفه تیمی) و با خلق ارزش‌های فرهنگی به بهبود فرایند کمک نمایند (مؤلفه سازمانی) تا بهره‌وری سازمان‌ها در کلیه سطوح افزایش یابد.

- بر اساس یافته‌های تحقیق و متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، زمینه ایجاد انگیزه و توانایی لازم برای انعطاف‌پذیری کارکنان، با برنامه‌ریزی و انتخاب راهبردهای مناسب مانند غنی‌سازی شغلی، که منجر به افزایش مهارت‌ها و قابلیت‌های رفتاری کارکنان می‌شود، فراهم گردد.

- به منظور افزایش انعطاف رفتاری منابع انسانی، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان شناسایی گردد تا در مناصبی گمارده شوند که قابلیت‌ها و شایستگی‌های آنها با شرایط



و موقعیت، بیشترین تناسب را داشته باشد.

-شرایطی فراهم شود تا کارکنان بتوانند در زمانی کوتاه از شغل فعلی به شغل جدید با مسئولیت مشابه جابه‌جا شوند. کارکنان باید مهارت‌های متعددی داشته باشند تا آنها را در وظایف متناظر با شغل‌های دیگر به کار گیرند.

منابع و مآخذ

الف) فارسی

- ابراهیمی، صادق، محمد دولت آبادی و جمشید اسکندری (۱۴۰۰)، «ارزیابی مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان‌های مرتبط با مدیریت توسعه روستایی»، روستا و توسعه پایدار فضا، ۳(۱)، صص ۶۱-۸۰.
- اسکندری، غلامرضا، نادر بهلولی، غلامرضا رحیمی و عبدالله حجتی (۱۳۹۸)، «طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان تأمین اجتماعی»، مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۹(۳۷)، صص ۱۹۸-۲۳۱.
- بابازاده پهلوانلو، علی‌اکبر، محمدعلی اصلاخوانی، علی محمد صفایا، علی اصغر درویدیان و مهدی گودرزی (۱۳۹۸)، «تدوین چارچوب توسعه ویژگی‌های رفتاری برای سطوح مربیگری»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۶(۲۳)، صص ۱۳۵-۱۴۶.
- پورزارع، هدی و فرج‌اله رحیمی (۱۳۹۵)، «بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۸(۳)، صص ۱-۲۶.
- ثقفی، نکتتم، محمود قربانی و نازی ناصری (۱۳۹۹)، «طراحی مدل استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی»، مدیریت تحول، ۱۲(۲۴)، صص ۲۹۰-۳۱۲.
- جوکار، بهرام، مسعود حسین چاری و آناهیتا مهرپور (۱۳۹۳)، «پیش‌بینی مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر اساس سبک‌های هویت در دانشجویان دانشگاه شیراز»، فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۱۰(۴)، صص ۴-۲۰.
- چپری، لورا، بهرام یوسفی و شیرین زردشتیان (۱۳۹۹)، «تأثیر رفتارهای مربیگری بر خودکارآمدی و عملکرد تیمی در بازیکنان لیگ برتر فوتبال زنان ایران»، مدیریت ورزشی، ۱۲(۱)، صص ۱۹-۳۳.
- خداسی، عبدالصمد (۱۳۹۲)، «طراحی و تدوین مدل سازمان مربی‌گرا (مورد مطالعه: صنعت بیمه ایران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور مرکز.
- خواجه‌نوری، بیژن، ابراهیم مساوات، زهرا ریاحی (۱۳۹۳)، «رابطه سبک زندگی و مسئولیت‌پذیری فردی و اجتماعی»، جامعه‌پژوهی فرهنگی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۵(۴)، صص ۱-۱۹.
- خواجوی، شکراله، علیرضا پورگودرزی و عبدالمجید سرمدی‌نیا (۱۳۹۸)، «رابطه بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی و انتخاب حسابرس، با تأکید بر شهرت حسابرس شرکت»، ۸(۱۴)، صص ۴۳-۶۶.
- رضایان، محمدرحیم، فرزانه عبدالهیان و عطیه صفر دوست (۱۳۹۲)، «بررسی ابعاد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی و تأثیر آن بر تعهد سازمانی»، بهبود مدیریت، ۱۷(۱)، صص ۸۶-۱۰۹.
- زردشتیان، شیرین و شهرزاد خزایی (۱۳۹۶)، «رابطه رفتار مربیگری با انسجام تیمی و کارایی مشارکتی بازیکنان زن لیگ برتر هاکی ایران»، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۴۱، صص ۲۱۱-۲۳۲.
- سبحانی، منوره، محمد عطایی، غلامرضا معمارزاده طهران و محمود البرزی (۱۳۹۹)، «طراحی مدل مسئولیت اجتماعی برای سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد اخلاقی و راهبردی»، فرایند مدیریت و توسعه، ۳۲(۴)، صص ۳-۲۸.
- سعیدی کلوخی، طیبه (۱۳۹۴)، «وضعیت مربیگری در دانشگاه فردوسی مشهد»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- شهریاری، بهمن، عباس خدایاری و علی زارعی (۱۳۹۶)، ارتباط علی مزیت رقابتی با منابع تعارض و نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت تولیدات ورزشی»، مطالعات مدیریت ورزشی، ۵(۴)، صص ۱۹۳-۲۱۲.
- صحت، سعید، بهروز ایزدپناه و عقیل قربانی (۱۳۹۸)، اثر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در شرکت بیمه ایران»، مدیریت بهره‌وری، ۱۳(۴۸)، صص ۱۴۳-۱۸۰.
- فتحی، روح‌اله و عزت‌اله عباسیان (۱۳۹۹)، «شناسایی و بررسی تحلیلی ریسک‌های موجود در مدیریت زنجیره تأمین خطوط انتقال گاز با رویکرد ترکیبی تصمیم‌گیری گروهی غیرقطعی»، جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۳(۴)، صص ۲۰۵۹-۲۰۷۵.
- فرجی، امید، فاطمه دریاکناری، کفسان منصوری و فاطمه یونسی مطیع (۱۳۹۹)، «مسئولیت‌پذیری اجتماعی و ارزش شرکت: نقش تعدیلگر مدیریت سود»، مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۷(۱)، صص ۲۵-۵۸.
- قزلباش، حسین، حامد شفیع‌آبادی، همایون یوسفی و مجتبی عباسپور (۱۳۹۹)، «ارزیابی تأثیر انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی بر عملکرد عملیاتی در حمل و نقل دریایی»، پژوهشنامه حمل و نقل، ۱۷(۶۳)، صص ۱۰۹-۱۲۴.
- مادوانی، عباس، فریدون تندنویس و امیر احمد مظفری (۱۳۹۰)، «تأثیر رفتارهای مربیگری بر کارایی مربیگری و پویایی تیمی»، مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱(۲)، صص ۱۲-۲۲.
- میرمحمدی، فهیمه و محمدرضا جلوخانی نیارکی (۱۳۹۷)، «به کارگیری روش تصمیم‌گیری گروهی چندمعیاره مکانی در تعیین مکان‌های بهینه پل‌های هوایی»، پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، ۹(۳۳)، صص ۱۳۷-۱۴۸.
- وحدانی، یوسف، سعید جعفری‌نیا و نسیم رفیعی (۱۳۹۱)، «تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر رفتار کاری نوآورانه: تبیین نقش میانجی سرمایه روانشناسی»، مطالعات رفتار سازمانی، ۷(۴)، صص ۳۱-۵۲.

(ب) منابع اینترنتی

- Achi, S. E., & Sleilati, E. (2016). The effect of coaching on employee performance in the human resource management field: the case of the Lebanese banking sector. *International Journal of Trade and Global Markets*, 169-137,(2)9
- Adams, M. (2022). Enable: A solution-focused coaching model for individual and team coaching. *Coaching Practiced*, 297-285.
- Al-Alwan, M., Bader, D., Al-Qatawneh, M., Alneimat, S., & Al-Hawary, S. (2022). E-HRM and employee flexibility in Islamic banks in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 710-703 ,(3)6.
- Arnett, J. (2000). 'Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties', *American Psychologist*, 70-55 ,(2)3.
- Boyatzis, R. E., Grant, A., Passarelli, A., & Taylor, S. (2019). Desired outcomes in coaching: coaching for»» sticky»» intentional change. in *academy of management proceedings*, 15537 :1. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Bresser, F. (2013). *The Global Business Guide for the Successful Use of Coaching in Organisations: 2013 Edition*. BoD-Books on Demand.
- Britton, J. J. (2015). Expanding the coaching conversation: Group and team coaching. *Industrial and Commercial Training*, 120-116 ,(3)47.
- Chang, B. & Hong, H. (2019). Selection versus talent effects on firm value. *Journal of Financial Economics*, 763-751 ,(3)133.
- Chen, J., & Li, W., (2015), "The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective", Paper presented at the International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations.
- Chen, Z. S., Zhang, X., Rodríguez, R. M., Pedrycz, W., Martínez, L., & Skibniewski, M. J. (2022). Expertise-structure and risk-appetite-integrated two-tiered collective opinion generation framework for large-scale group decision making. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, ,(12)30 5510-5496.
- Dasgupta, Subhasish, Michael Chanin; Anthony Ioannidis (2000) Research note: group decision making using knowledge- based systems- an experimental study», simulation& gaming; Thousand Oaks, vol.31, issue.544-536 ,4.
- Doglas, B.R., Yeh, P.W., Yeh, P.W., Madsen, J., & Madsen, J.(2016). Exploring the Relationship among Human Resource Flexibility, Organizational Innovation and Adaptability Culture. *Chinese Management Studies*, 674-657 ,(4)10.
- Escartí, A., Gutiérrez, M., Pascual, C., & Llopis, R. (2010). Implementation of the personal and social responsibility model to improve self-efficacy during physical education classes for primary school children. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 402-387 ,(3)10.
- Ester GG, Mercedes PM, Joaquín HF. (2016). Investigating the relationship between corporate social responsibility and earnings management: Evidence from Spain. *Business Research Quarterly*, 21-14 ,(16)51.
- Filipkowski, J.; Ruth., M., & Heverin, A. (2018). Building a coaching culture for change management, *Journal of international coaching federation*, 43-1 ,10.
- Fraser, K. & Hvolby, H.-H. (2010). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? *Team Performance Management*, (94-74:(16.
- Kaetkel, Nekof. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi - level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 21.
- Kelanous, Harold & Weirich Heinz, (2012), *Management fundamental: -concept, application skill*

- development, south western collage publishing, pp.519-509.
- Kinya, M. L., Cherono, V., & Moguche, A. (2020). Relationship between Leadership Development and Organizational Success in Selected Universities in Meru County, Kenya.
 - Li, Y., Kou, G., Li, G., & Peng, Y. (2022). Consensus reaching process in large-scale group decision making based on bounded confidence and social network. *European Journal of Operational Research*, 802-790 ,(2)303.
 - Lussier, Robert N. (2000) *Management fundamental: concept, application skill development*, south western collage publishing, pp.519-509.
 - Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching effect individual learning? the mediating roles of team and individual reflexivity, *personnel review*, 132-118,(1)47.
 - Oreopoulos, P.; Petronijevic, U.; Logel, C., & Beattie, G. (2020). Improving non-academic student outcomes using online and message coaching, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 360-342 ,171.
 - Park, Joon Hyung, Alexander Newman, Lili Zhang, Chendong Wu & Angus Hooke (2015) Mentoring functions and turnover intention: the mediating role of perceived organizational support, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 1191-1173 ,(11)27.
 - Qin, J., Li, M., & Liang, Y. (2022). Minimum cost consensus model for CRP-driven preference optimization analysis in large-scale group decision making using Louvain algorithm. *Information Fusion*, 136-121 ,80.
 - Rafael, A., Tedesqui, B., & Brittany, A. Focus on what? Applying Research Findings on Attentional Focus for Elite Level Soccer Coaching. *Journal of Sport Psychological in Action*, 132-122 ,(2) 4 ,2019.
 - Wang, J. (2011). Reducing work-life conflict: the role of participating in decision making. *Advances in Industrial and Labor Relations*, 175-153 ,18.
 - Weber, F. and Larsson-Olaison, U. (2017), «Corporate social responsibility accounting for arising issues», *Journal of Communication Management*, 383-370 ,(21) 4.
 - Wetzels., D., & Building, A. (2009). *Learning organization*. *Harvard Business Review*, 71 185-75 ,(4).