



Iranian Scientific Association
of Public Administration



University of
Sistan and Baluchestan

Conceptualizing Cognitive Coaching and Examining Its Effect on Employees' Prosocial Behavior from a Developmental Governance Approach in Khorasan Razavi Gas Company

Zohre Zademohammad¹ | Fariborz Rahimnia^{2✉} | Ali Shirazi³ |
Mohammad Mehdi Farahi⁴

¹. Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. Email: zohrezademohammad2020@gmail.com.

². Corresponding Author, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. Email: r-nia@um.ac.ir.

³. Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. Email: a-shirazi@um.ac.ir.

⁴. Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. Email: mfarahi@um.ac.ir.

Abstract:

Objective: Identifying the components of managers' cognitive coaching and examining its impact on employees' prosocial behavior: Explaining cognitive coaching as a human resource governance mechanism and a driver of development-oriented capacity in public service organizations.

Research Philosophy and Methodology: The philosophical foundation of the research is pragmatism, and the overall approach is mixed-method. The qualitative phase of the study follows a phenomenological strategy. Data were collected through semi-structured interviews with 18 company employees who had obtained a cognitive competency assessment score above 60 percent at the Talent Assessment Center, and whose managers also had an average cognitive competency score above 60 percent. Sampling was conducted using a purposeful judgmental sampling technique. Data were analyzed according to Colaizzi's phenomenological method with the aid of MAXQDA software. In the quantitative phase, the statistical population consisted of technical and operational employees possessing at least a bachelor's degree and a minimum of three years of work experience. Out of a total population of 200 employees, a

sample size of 127 participants was determined using the Morgan table, and sampling was carried out randomly. To test the hypotheses, Structural Equation Modeling (SEM) was applied using the Partial Least Squares (PLS) method. The data were analyzed using SPSS and SmartPLS software packages.

Validity and Reliability: Content validity was assessed and confirmed by academic experts and specialists. Construct validity, including convergent and discriminant validity, was evaluated through Confirmatory Factor Analysis (CFA). The reliability of the measurement instruments was confirmed using Cronbach's alpha, Composite Reliability (CR), and internal consistency reliability.

Findings: The qualitative findings led to the identification of four main components and twenty-one sub-components of cognitive coaching, encompassing cognitive skills, motivation and inspiration, individual and team empowerment, and emotional intelligence. The quantitative results revealed a positive and significant relationship between cognitive coaching and employees' prosocial behavior in the company.

Conclusion: The findings suggest that cognitive coaching goes beyond a managerial intervention and can serve as a core element of a development-oriented governance framework in public and semi-public organizations, contributing significantly to human capital development and the promotion of responsible and prosocial employee behaviors.

Keywords: Prosocial behavior, Khorasan Razavi Gas Company, Cognitive coaching, Developmental governance.

Article type: Research

Cite this article: Z. Zademohammad, F. Rahimnia, A. Shirazi, M. M. Farahi (2026). Conceptualizing Cognitive Coaching and Examining Its Effect on Employees' Prosocial Behavior from a Developmental Governance Approach in Khorasan Razavi Gas Company. *Governance and Development Journal*, 6(1), 5-26. DOI: 10.22111/jipaa.2025.51749.1037.

Received: 22.04.2025

Revised: 16.11.2025

Accepted: 29.11.2025

Published: 05.04.2026



© The Author(s)

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



دانشگاه سیستان و بلوچستان

حکمرانی و توسعه

شماره ۱، ۳۴۶-۲۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



الجزینا علمین
مدرسه عالی دولتی سیستان و بلوچستان

مفهوم‌پردازی مریبگری شناختی و بررسی تأثیر آن بر رفتار جامعه‌پسند کارکنان با رویکرد حکمرانی توسعه‌گرا در شرکت گاز خراسان رضوی

زهرة زاده محمد^۱ | فریبرز رحیم‌نیا^۲ | علی شیرازی^۳ | محمد مهدی فراحی^۴

^۱ گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه: zohrezademohammad2020@gmail.com

^۲ نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه: r-nia@um.ac.ir

^۳ گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه: a-shirazi@um.ac.ir

^۴ گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه: mfarahi@um.ac.ir

چکیده

هدف: شناسایی مؤلفه‌های مریبگری شناختی مدیران و بررسی تأثیر آن بر رفتار جامعه‌پسند کارکنان به‌منظور تبیین نقش مریبگری شناختی به‌عنوان سازوکاری از حکمرانی منابع انسانی و ارتقای ظرفیت‌های توسعه‌گرای سازمان‌های خدمات رسان عمومی.

روش پژوهش: فلسفه تحقیق پراگماتیسم و رویکرد آمیخته‌است. استراتژی بخش کیفی پدیدارشناسی است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با ۱۸ نفر از کارکنان شرکت که سابقه ارزیابی شایستگی شناختی بالای ۶۰ درصد در مرکز سنجش استعداد داشته و مدیران آنها نیز دارای میانگین ارزیابی شایستگی شناختی بالای ۶۰ درصد بودند با نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش پدیدارشناسی کلایزی و نرم‌افزار مکس کیودا انجام پذیرفت. سپس در بخش کمی جامعه آماری کارکنان بخش فنی و عملیاتی با حداقل مدرک کارشناسی و سه سال سابقه کار است. از جامعه ۲۰۰ نفری، با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه ۱۲۷ نفر تعیین و

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۰۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۱۶

کلیدواژه‌ها:

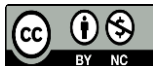
رفتار جامعه‌پسند،

شرکت گاز خراسان رضوی،

مریبگری شناختی. حکمرانی

توسعه‌گرا.

استناد: محمد، زهرة زاده؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ شیرازی، علی؛ فراحی، محمد مهدی (۱۴۰۵) " مفهوم‌پردازی مریبگری شناختی و بررسی تأثیر آن بر رفتار جامعه‌پسند کارکنان با رویکرد حکمرانی توسعه‌گرا در شرکت گاز خراسان رضوی"، حکمرانی و توسعه، ۶(۱)، ۲۶-۵.



DOI: 10.22111/jipaa.2025.51749.1037

© نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی انجام شد. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌روش حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS تحلیل شدند. روایی محتوا با بهره‌گیری از نظر خبرگان و متخصصان دانشگاهی بررسی و تأیید شد. همچنین روایی سازه، همگرا و واگرا از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد ارزیابی قرار گرفت. پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) پایایی همسانی درونی تأیید گردید.

یافته‌ها: یافته‌های کیفی، منجر به شناسایی ۴ مولفه اصلی و ۲۱ زیر مولفه در مربیگری شناختی، مشتمل بر مهارت شناختی، انگیزش و الهام‌بخشی، توانمندسازی فردی و تیمی و هوش عاطفی شد. یافته‌های کمی نشان داد میان مربیگری شناختی و رفتار جامعه‌پسند کارکنان در شرکت رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.

نتیجه‌گیری: یافته‌ها حاکی از آن است که مربیگری شناختی، فراتر از یک مداخله مدیریتی، می‌تواند به‌عنوان بخشی از نظام حکمرانی شایسته در سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی، نقش کلیدی در توسعه سرمایه انسانی و تقویت رفتارهای مسئولانه و جامعه‌پسند ایفا کند.

مقدمه

در دنیای پیچیده و رقابتی امروز، سازمان‌ها به‌عنوان نهادهای اجتماعی و اقتصادی برای بقا و رشد، نیازمند کارکنانی هستند که علاوه بر انجام وظایف رسمی، رفتارهایی فراتر از نقش سازمانی از خود نشان دهند. نهضت روان‌شناسی مثبت‌گرا، از طریق تأکید بر مثبت‌گرایی و جنبه‌های مثبت رفتاری، منجر به ظهور رفتار سازمانی مثبت‌گرا شد (خوراکیان و منفرد، ۱۳۹۳). رفتار سازمانی مثبت‌گرا به مطالعه‌ی حالات روانشناختی مثبت اشخاص و نقاط قوت منابع انسانی که مرتبط با بهبود عملکرد یا رفاه کارکنان است، می‌پردازد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳). یکی از رفتارهای مثبت سازمانی، رفتار جامعه‌پسند است؛ مفهومی که نخستین بار در دهه ۱۹۷۰ در ادبیات علوم اجتماعی مطرح شد و شامل رفتارهایی همچون کمک کردن، همکاری و تسهیم منابع برای حمایت از دیگران است؛ که برای ایجاد و حفظ رفاه دیگران انجام می‌شود (بولینو و گرانت^۱، ۲۰۱۶). این رفتارها، رفاه جمعی را ارتقا داده (اسپینراد و گال^۲، ۲۰۱۸) زمینه‌ساز روابط سالم، کار تیمی مؤثر است (سینگ^۳، ۲۰۱۷) منجر به بهبود

^۱ Bolino and Grant

^۲ Spinrad and Gal

^۳ Sing

عملکرد فردی و سازمانی می‌شود (پینر و همکاران^۱، ۲۰۰۵)؛ در هنگام بحران‌های سازمانی منجر به افزایش تاب‌آوری^۲ کارکنان و کاهش رفتارهای تهاجمی^۳ آن‌ها می‌گردند (تايلمن و همکاران^۴، ۲۰۲۰). در مقابل، کاهش رفتارهای جامعه‌پسند می‌تواند موجب افزایش تعارضات بین فردی، برقراری ارتباطات ناکارآمد و دلسردی و بی‌انگیزگی کارکنان شود که تأثیر منفی بر اثربخشی سازمان‌ها می‌گذارد (مک کیور و همکاران^۵، ۲۰۱۹). پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که بروز رفتارهای جامعه‌پسند در محیط کار، بیش از آنکه تابع ویژگی‌های شخصیتی باشد، از شیوه مربیگری مدیران تأثیر می‌پذیرد (فورتر و همکاران^۶، ۲۰۲۱؛ فاضیلا و همکاران^۷، ۲۰۲۳؛ قربانی و همکاران، ۱۴۰۰). یکی از رویکردهای نوین در این زمینه، مربیگری شناختی است، که رویکردی تعاملی و غیر قضاوتی، مبتنی بر آموزش، یادگیری و قابلیت رشد شناختی کارکنان می‌باشد که هدف آن توسعه تفکر انعکاسی^۸، خود‌مدیریتی^۹، خود‌آموزی^{۱۰} در کارکنان است (دل کاستیلو^{۱۱}، ۲۰۱۵؛ وال زاک^{۱۲}، ۲۰۲۲). مربیگری شناختی به مدیران کمک می‌کند تا از طریق گفت‌وگو و بازتاب ذهنی، توانایی تصمیم‌گیری، خودنظم‌دهی و حل مسئله را در کارکنان تقویت کنند. این فرایند می‌تواند از طریق ارتقای خودآگاهی و همدلی، زمینه بروز رفتارهای جامعه‌پسند را در سازمان فراهم آورد (راتنر^{۱۳}، ۲۰۲۰). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مدیران با مهارت‌های مربیگری شناختی، از توانایی بالاتری برای پردازش اطلاعات، تشخیص الگوهای رفتاری و تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمانی برخوردارند (مایکل و بوش^{۱۴}، ۲۰۲۲؛ گلینستن و همکاران^{۱۵}، ۲۰۱۰؛ ادوارد و نیوتن^{۱۶}، ۱۹۹۵). همچنین، این مدیران با داشتن هوش عاطفی بالا، رفتارهای نوع‌دوستانه را در کارکنان افزایش می‌دهند (الیسون و هیز^{۱۷}، ۲۰۰۶؛ ویلسون^{۱۸}، ۲۰۰۴). مهارت مدیران در مربیگری شناختی منجر به افزایش رفتارهای نوع‌دوستانه در کارکنان می‌شود (بارلوقا و همکاران^{۱۹}، ۲۰۲۱).

¹ Piter and et. al

² Resilience

³ Aggressive Behaviors

⁴ tail man

⁵ McKeever et al.

⁶ Fortro Partners

⁷ Fazila and colleagues

⁸ Reflective thinking

⁹ Self managing

¹⁰ Self study

¹¹ Del Castillo

¹² Wall Zak

¹³ Ratner

¹⁴ Michael and Bush

¹⁵ Glinsten et al.

¹⁶ Edward and Newton

¹⁷ Ellison and Hayes

¹⁸ Wilson

¹⁹ Barlucca et al.

مهارت‌های شناختی و اجتماعی مدیران نقش میانجی را در پیش بینی رفتار جامعه‌پسند کارکنان ایفا می‌نمایند (اسپینراد و همکاران^۱، ۲۰۱۵). همچنین در چارچوب حکمرانی توسعه‌گرا، سرمایه انسانی برخوردار از توان شناختی، خودتنظیمی و گرایش‌های نوع‌دوستانه، پیش‌ران اصلی تحقق توسعه پایدار تلقی می‌شود؛ از این رو مربیگری شناختی مدیران به‌عنوان یک سازوکار کلیدی توسعه سرمایه انسانی، می‌تواند از طریق تقویت رفتارهای جامعه‌پسند کارکنان، نقش مهمی در عملیاتی‌سازی حکمرانی توسعه‌گرا در سازمان‌های عمومی ایفا کند. پژوهش‌های متعددی به بررسی اثرات مربیگری شناختی در حوزه‌های آموزشی و تربیتی پرداخته‌اند (مانند پژوهش‌های را جرز و همکاران^۲، ۲۰۱۷ درباره مربیگری شناختی و خودکارآمدی مدیران؛ اسلینگر^۳، ۲۰۰۴ درباره تأثیر مربیگری شناختی بر دانشجویان و معلمان؛ و گنزالس دل کاستیلو^۴، ۲۰۱۵ درباره مربیگری شناختی به‌عنوان توسعه حرفه‌ای در مدارس چندزبانه، گوکر^۵، ۲۰۲۰؛ مربیگری شناختی: یک ابزار سرپرستی قدرتمند برای افزایش احساس کارآمدی و شکل‌گیری هویت در مدیران). علی‌رغم اهمیت موضوع، بررسی مطالعات مرتبط نشان می‌دهد در خصوص مربیگری شناختی و تأثیرات آن بر رفتار جامعه‌پسند کارکنان تحقیقات بسیار اندک و محدودی صورت گرفته است. بنابراین این تحقیق می‌تواند از این منظر بسیار راهگشا و مفید باشد. این شکاف پژوهشی بیانگر نیاز به مطالعاتی است که سازوکارهای شناختی مؤثر بر رفتارهای جامعه‌پسند را در سازمان‌های صنعتی بومی‌سازی کنند. از این رو، هدف پژوهش حاضر شناسایی مولفه‌های مربیگری شناختی مدیران و بررسی تأثیر آن بر رفتار جامعه‌پسند کارکنان در شرکت گاز استان خراسان رضوی است. در این راستا، شرکت گاز استان خراسان رضوی به‌عنوان یکی از شرکت‌های صنعتی کشور، به‌دلیل مأموریت مهم در زمینه خدمت‌رسانی به مردم و صنایع جزء و عمده، همچنین مواجه با شرایط بحران‌زا و مأموریت محور بودن (از جمله ناترازی گاز و واگذاری مأموریت‌هایی مانند گازرسانی به زاهدان و چابهار)، بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند بروز رفتارهای جامعه‌پسند می‌باشد. رفتارهایی همچون همکاری داوطلبانه در شرایط بحرانی، اشتراک دانش و انجام وظایف فراتر از ساعات موظف اداری، نقش مهمی در حفظ پایداری شبکه گاز و رضایت عمومی ایفا می‌کنند. در مصاحبه‌های مقدماتی، مدیران عملیاتی شرکت اشاره کرده‌اند که در میان کارکنان نسل جدید، تمایل به رفتارهای داوطلبانه کاهش یافته و نوعی گرایش به رفتارهای منفعت‌طلبانه مشاهده می‌شود. این موضوع، ضرورت تقویت سازوکارهای انگیزشی و شناختی از طریق مربیگری را برجسته می‌سازد. سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از: مؤلفه‌های مربیگری شناختی مدیران شرکت گاز خراسان رضوی کدامند؟

¹ Spinrad et al.

² Rogers et al.

³ Slinger

⁴ Gonzales del Castillo

⁵ Goker

انتظار می‌رود نتایج این تحقیق، با شناسایی مؤلفه‌های کلیدی، زمینه را برای طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه شناختی فراهم آورد تا توانمندسازی شناختی مدیران ارتقا یافته و در نهایت منجر به بهبود حل مسئله، برقراری ارتباطات اثربخش و ترویج رفتار جامعه‌پسند در سطح کارکنان گردد. قابلیت تعمیم نتایج این پژوهش به سایر سازمان‌های مشابه در صنعت نفت نیز قابل توجه است.

مروری بر ادبیات و توسعه فرضیه تحقیق مرببگیری شناختی:

مفهوم مرببگیری شناختی، به‌عنوان یک روش توسعه حرفه‌ای موجی از پژوهش‌ها را به‌همراه داشته است (گزالس دل کاستیلو، ۲۰۱۵؛ مک لیمونت^۱، ۲۰۰۶؛ جانگ سرم تراکون و ناسونگ لا^۲، ۲۰۲۰؛ الیسون و هیز^۳، ۲۰۰۶؛ ادوارد و نیوتن، ۱۹۹۵). این مفهوم برای اولین بار توسط کاستا و گارمستون^۴ در سال ۱۹۸۵ به کار برده شد. آنها مرببگیری شناختی را نوعی روش توسعه حرفه‌ای می‌دانستند که موجب ارتقای مهارت‌های ذهنی و شناختی مدیران، به‌منظور تقویت توانمندی حل مسئله و تصمیم‌گیری همراه با آزادی عمل در راستای اثرگذاری بر رفتارهای کارکنان می‌شود (کاستا و گارمستون، ۲۰۱۵) مرببگیری شناختی، در سطح ظاهری یک مدل ساده برای گفت و گو در زمینه حل مسئله و بازاندیشی است. لیکن در سطح عمیق‌تر نوعی توسعه حرفه‌ای است که فضایی را برای پرورش استقلال، خود اندیشی، بازبینی و اصلاح موانع و خود پنداره‌ها فراهم می‌سازد. مرببگیری شناختی، ترکیبی از گرایش‌های روانشناختی نظریه پردازان شناختی و پیوند بین فردی انسان‌گرایانی مانند کارل را جرز و آبراهام مزلو^۵ می‌باشد. اساس این روش تمرکز بر رشد شناختی افراد است این روش مبتنی بر این پیش فرض می‌باشد که رشد افراد از طریق توسعه عملکرد فکری آن‌ها به‌دست می‌آید (ادوارد، ۲۰۱۵). مرببگیری شناختی یک روش توسعه‌ای است که قدرت فراشناخت^۶ و نقش آن را در پرورش یادگیری مستقل شناسایی می‌نماید. مرببگیری شناختی غالباً در زمینه آموزش بزرگسالان^۷ و توسعه حرفه‌ای^۸ استفاده می‌شود و بر مهارت‌های حل مسئله^۹، تصمیم‌گیری و تفکر انعکاسی^{۱۰} تأکید دارد. وظیفه مربی در مرببگیری شناختی تسهیل‌گفت‌وگوها با استفاده از راهبردهای پرسشگری^{۱۱} برای

1 McLymont

2 Jang Serem Trakon and Nasung L

3 Ellison and Hayes

4 Casta & Garmston

5 Carl R. Jerez and Abraham Maslow

6 Metacognition

7 dult learning

8 Professional Development

9 Problem Solving Skills

10 Reflective Thinking

11 Questioning

تشویق برنامه‌ریزی، مهارت‌های تفکر و حل مسئله می‌باشد (هنری^۱، ۲۰۱۲). نظریاتی از قبیل: نظریه روانشناسی انسان گرایانه^۲، نظریه سازنده‌گرایی اجتماعی^۳، نظریه برنامه‌ریزی عصبی زبان‌شناختی^۴ (NLP)، نظریه تفکر سیستمی^۵ در تکامل مربیگری شناختی نقش عمده‌ای داشته‌اند.

رفتار جامعه‌پسند:

در ادبیات تحقیق رفتارهای مثبت سازمانی در قالب واژه‌های مختلفی از قبیل رفتارهای داوطلبانه، رفتار شهروندی سازمانی، رفتار فرانش، رفتار نوآورانه و رفتار جامعه‌پسند بیان شده‌است. هر یک از این طبقه‌بندی‌ها بر اساس معیارهای مختلفی صورت گرفته که باعث شده از زوایای مختلف به رفتارهای مطلوب نگریسته شود. یکی از رفتارهای مثبت سازمانی، رفتار جامعه‌پسند است. رفتار جامعه‌پسند به‌عنوان یکی از رفتارهای داوطلبانه، شامل تمامی فعالیت‌هایی است که هدف از آن منفعت رساندن به دیگران می‌باشد. این رفتارها غالباً به‌صورت کمک کردن، مشارکت نمودن، قرض دادن، تسکین کارکنان، حمایت و همدلی با آن‌ها است (تایلمن و همکاران^۶، ۲۰۲۰). بهزادمنش و همکاران (۱۳۹۵) چهار نوع رفتار جامعه‌پسند را معرفی کرده‌اند: الف) نوع دوستانه، کمک داوطلبانه به دیگران به دلیل نگرانی نسبت به نیازها و رفاه آنان؛ ب) کمک‌رسان، یاری‌رسانی به دیگران در پاسخ به درخواست کلامی یا غیرکلامی؛ ج) هیجانی، تمایل به یاری‌رساندن به دیگران در شرایط هیجانی؛ د) جمعی، انجام رفتارهای جامعه‌پسند در حضور دیگران برای کسب تأیید اجتماعی. میتونگا، مونگا و سیلیبر^۷ (۲۰۱۶) چهار نوع رفتار جامعه‌پسند را شناسایی نمودند: ۱) کمک‌های نوع دوستانه، مانند کمک به همکاران در هنگام مشغله کاری و مواجهه با چالش‌های فردی؛ ۲) وظیفه‌شناسی، یعنی سخت‌کوشی، برخورداری از تعهد شغلی و کارآمدی؛ ۳) عدم‌خشونت، اجتناب از تضادهای شخصیتی و احترام به حقوق دیگران؛ ۴) فضیلت مدنی، به مفهوم داشتن تعهد شغلی ماورای نقش سازمانی، مشارکت در جلسات داوطلبانه و حضور در فعالیتهای سازمانی و اجتماعی؛ این ابعاد در پژوهش‌های بعدی نیز (از جمله: مالتی و دایز^۸، ۲۰۱۸) به‌عنوان شاخص‌های کلیدی رفتار جامعه‌پسند مورد تأیید قرار گرفته‌اند. بر مبنای پژوهش الهی و همکاران (۱۴۰۰) نیز، این رفتارها شامل مؤلفه‌هایی چون پذیرش تنوع، صداقت، مسئولیت‌پذیری، نظم، امانت‌داری، مشورت، همکاری، احترام به محیط زیست و رعایت حقوق دیگران است که در سطح اجتماعی نیز ارزشمند محسوب می‌شود نتایج مطالعات مختلف (از جمله: پاکو^۹،

¹ Henry

² Humanistic Psychology Theory

³ Vygotsky's Theory of Social Constructivism

⁴ Neuro-Linguistic Programming (NLP)

⁵ Systems Thinking Theory

⁶ Thielman, et. al

⁷ Mitunga, Monga Wesilier

⁸ Malti & Dayez

⁹ Paco

۲۰۱۹؛ لی و همکاران^۱، ۲۰۲۰؛ منیبی و همکاران^۲، ۲۰۲۲؛ کفاشان و همکاران، ۲۰۱۴) نیز نشان می‌دهد رفتار جامعه‌پسند در سازمان شامل همکاری، بخشندگی، حمایت متقابل، و برقراری روابط انسانی مثبت است و تأثیر قابل توجهی بر سلامت، رفاه و بهره‌وری کارکنان دارد.

چارچوب‌های نظری و پیشینه پژوهش: از نظر چارچوب نظری، چند نظریه کلیدی مبنای تبیین ارتباط میان مربیگری شناختی و رفتار جامعه‌پسند هستند: *الف) نظریه شناختی بندورا*^۳. بر اساس دیدگاه بندورا، انسان موجودی فعال است که از طریق تعامل میان سه عامل رفتار، شناخت و محیط به یادگیری می‌پردازد. وی معتقد است یادگیری از طریق مشاهده و مدل‌سازی حاصل می‌شود و افراد با مشاهده رفتار دیگران و پیامدهای آن، الگوهای رفتاری مطلوب را درونی می‌سازند (نبوی، ۲۰۱۲). بر این اساس، مربیگری شناختی که بر یادگیری از طریق بازتاب و تعامل تأکید دارد ((وال زاک^۴، ۲۰۲۲)، می‌تواند الگوهای رفتاری مثبت همچون رفتار جامعه‌پسند را تقویت نماید. مربیان شناختی از طریق بازخورد و گفت‌وگوی سازنده، مهارت‌های خودتنظیمی و خودسازماندهی کارکنان را افزایش داده و آنان را به بروز رفتارهای نوع‌دوستانه و همکاریانه سوق می‌دهند. *ب) نظریه بازداری اجتماعی*^۵. این نظریه توضیح می‌دهد که در حضور دیگران، تمایل فرد به مداخله در موقعیت‌های اجتماعی کاهش می‌یابد زیرا احساس می‌کند مسئولیت بین سایرین تقسیم شده است (دولت، ۲۰۱۹). در محیط سازمانی نیز چنین پدیده‌ای ممکن است مانع بروز رفتارهای جامعه‌پسند شود. مربیگری شناختی با افزایش احساس مسئولیت فردی، خودآگاهی و استقلال شناختی در کارکنان، می‌تواند این بازداری اجتماعی را کاهش دهد و تمایل آنان را به رفتارهای کمک‌رسان افزایش دهد. *ج) نظریه همدلی - نوع‌دوستی باتسون*^۶. باتسون (۲۰۱۵) بر این باور است که همدلی، محرک اصلی رفتارهای نوع‌دوستانه است. کارکنانی که توانایی همدلی بیشتری دارند، بدون انتظار پاداش شخصی، تمایل بیشتری به کمک به دیگران نشان می‌دهند (احمدی، ۱۳۸۸). مربیگری شناختی از طریق برقراری ارتباط بازتابی و غیر قضاوتی، به رشد همدلی، درک متقابل و احترام بین کارکنان کمک می‌کند و از این طریق زمینه بروز رفتارهای جامعه‌پسند را فراهم می‌سازد.

بر پایه سه نظریه مذکور، مربیگری شناختی از طریق سازوکارهای شناختی (بازاندیشی و خودکارآمدی) و عاطفی (همدلی و احساس مسئولیت اجتماعی)، بستر رشد رفتارهای جامعه‌پسند را در سازمان فراهم

¹ Lee et al.

² Monyi et.al

³ Bandura's cognitive theory

⁴ Walzack

⁵ Social inhibition theory

⁷ The empathy – Altruism hypothesis

⁸ Batson

می‌سازد. علی‌رغم وجود تئوری‌های مختلف که هر کدام به تبیین ارتباط بین مربیگری شناختی و رفتار جامعه‌پسند پرداخته‌اند به نظر می‌رسد دانش موجود در زمینه مربیگری شناختی، به‌ویژه در بخش دولتی بسیار محدود و اندک می‌باشد. با جستجو در منابع داخلی، این مهم در مطالعات مستقیماً مورد توجه قرار نگرفته‌است. به‌گونه‌ای که مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد تنها مطالعه نسبتاً مرتبط به این امر، رباطی و همکاران (۱۳۹۸) است که نشان می‌دهد مربیگری منجر به افزایش خودکارآمدی و رفتارهای فراتر از نقش شغلی می‌شود. اما جستجو در منابع خارجی نشان داد در تحقیقات اندکی به بررسی مربیگری شناختی پرداخته شده‌است. بر مبنای مطالعه ونگ و همکاران، ۲۰۱۶، سبک مربیگری مدیران بر بهبود رفتارهای جامعه‌پسند کارکنان اثرگذار است. راویکومر و جیمز (2024) نیز نشان دادند میان مربیگری و رفتار جامعه‌پسند رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به چارچوب نظری و شواهد تجربی، می‌توان استدلال کرد مدیرانی که از اصول مربیگری شناختی استفاده می‌کنند، فضای سازمانی یادگیرنده، همدلانه و مشارکتی ایجاد می‌نمایند که در آن کارکنان تمایل بیشتری به همکاری داوطلبانه، کمک‌رسانی و تعهد اجتماعی دارند. بنابراین، در این تحقیق سؤال اصلی این است که مولفه‌های مربیگری شناختی مدیران بر اساس تجربه زیسته شاغلین در شرکت گاز خراسان رضوی کدام است؟

فرضیه پژوهش: مربیگری شناختی مدیران بر رفتار جامعه‌پسند کارکنان شرکت گاز استان خراسان رضوی تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدل مفهومی پژوهش مشتمل بر دو متغیر مربیگری شناختی و رفتار جامعه‌پسند کارکنان است.

روش شناسی پژوهش

رویکرد تحقیق آمیخته است که با دو روش کیفی و کمی انجام شده‌است. با توجه به اینکه این تحقیق در صدد آن است که تجربه زیسته افراد را در مورد مؤلفه‌های مربیگری شناختی کشف نماید استراتژی تحقیق دربخش کیفی پدیدارشناسی می‌باشد. جامعه مورد مطالعه این تحقیق، کلیه کارکنان دارای میانگین ارزیابی شایستگی شناختی بالای ۶۰ درصد در مرکز سنجش استعداد شرکت گاز خراسان رضوی که مدیران آنها نیز دارای میانگین ارزیابی شناختی بالای ۶۰ درصد در مرکز مذکور بودند. روش نمونه‌گیری، هدفمند قضاوتی است کفایت نمونه‌گیری بر اساس اشباع و تکرارپذیری تا نمونه ۱۶ محقق شد. اما برای اطمینان و به‌منظور تقویت پایایی پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته تا نمونه ۱۸ ادامه یافت و در کنار مصاحبه‌ها به مشاهده مستندات آنها پرداخته شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش چند مرحله‌ای کلایزی در ۷ مرحله و نرم‌افزار maxqda 2020 استفاده شد. در این روش محقق گام به گام از کد به خوشه و سپس به مضمون می‌رسد و مضامین حاصل شده را از طریق کدها و خوشه‌های آن توصیف می‌نماید. جهت طبقه‌بندی داده‌ها از شیوه کدگذاری و برای دسته‌بندی

مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده تا رسیدن به شناخت مناسبی در رابطه با مفهوم مورد سنجش استفاده می‌گردد. (قلتاش و رضانی، ۱۳۹۵). در این تحقیق برای تعیین اعتبار از روش لینکلن و گو با (۱۹۸۵) استفاده می‌شود. همچنین معیار اعتبارپذیری^۱ با توضیح هدف مصاحبه و پدیده محوری برای مصاحبه شوندگان، مصاحبه آزمایشی به‌منظور تکمیل سؤالات و فهم دقیق‌تر، انجام کامل پژوهش تا اشیاع داده‌ها، ارائه داده‌ها به مشارکت کنندگان و نظرخواهی از آن‌ها و تخصیص زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها و کدگذاری داده‌ها صورت می‌پذیرد. در این پژوهش به‌منظور قابلیت اطمینان و در راستای کفایت تجزیه و تحلیل و رسیدن به یافته‌ها، از نظرات اساتید و فارغ‌التحصیلان دکتری رشته مدیریت استفاده گردید همچنین برای اطمینان از صحت مصاحبه‌های انجام شده بعد از پیاده‌سازی جهت برخی از مصاحبه شوندگان برای تایید مجدداً ارسال شد. در این پژوهش معیار تأییدپذیری^۲، از طریق دقت در انتخاب نمونه‌ها، تلفیق روش‌های گردآوری داده‌ها از قبیل مصاحبه نیمه ساختاریافته و یادداشت‌برداری انجام می‌گردد. برای دستیابی به قابلیت اطمینان‌پذیری^۳، پژوهش‌گر از راهنمایی و نظارت اساتید صاحب‌نظر در سرتاسر فرایند گردآوری داده‌ها استفاده می‌کند. در بخش کمی نیز تحقیق از نظر هدف کاربردی و به‌لحاظ ماهیت روش توصیفی و به‌لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها پیمایشی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان بخش فنی و عملیاتی شرکت گاز خراسان رضوی با حداقل مدرک کارشناسی و سه سال تجربه کاری است که با سازمان و شرایط کاری آن آشنایی دارند. که تعداد جامعه آماری ۲۰۰ نفر می‌باشد براساس جدول مورگان حجم نمونه ۱۲۷ نفر می‌باشد. که تعداد پرسش‌نامه تکمیل و پاسخ داده شد. روش نمونه‌گیری دربخش کمی تحقیق تصادفی ساده می‌باشد برای گردآوری اطلاعات برای متغیر مریبگری شناختی از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته که مبتنی بر مولفه‌های احصاء شده در این پژوهش است، استفاده شده‌است که ابعاد (مهارت شناختی، انگیزش و الهام‌بخشی، توانمندسازی فردی و تیمی، هوش عاطفی) مورد سنجش قرار می‌دهد همچنین برای متغیر رفتار جامعه پسند کارکنان از طریق پرسش‌نامه اقتباس شده از مقاله‌ی ایزنبرگ و همکاران (۲۰۲۱)، که ابعاد (احساسات مطلوب و اقدامات مطلوب) سنجیده می‌شود. در مجموع پرسشنامه‌ی این پژوهش شامل دو بخش هستند. بخش اول شامل سؤالات مربوط به اطلاعات فردی پاسخ‌دهندگان و بخش دوم شامل سؤالات مربوط به مریبگری شناختی و رفتار جامعه پسند کارکنان است. همچنین پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفا کرونباخ و پایایی همگون و ترکیبی و روایی پرسش‌نامه با استفاده از روایی محتوایی توسط خبرگان و متخصصان در این حوزه و روایی سازه و

¹ Creditability

² Confirmability

³ Dependability

روایی همگرا و روایی واگرا با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی بررسی گردید. جهت آزمون فرضیه از نرم‌افزار معادلات ساختاری روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و SMART PLS تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحقیق به تفکیک کیفی و کمی آورده شده‌است. در بخش کیفی ابتدا مصاحبه با تعداد ۱۸ نفر از کارکنان دارای میانگین ارزیابی شایستگی شناختی بالای ۶۰ درصد در مرکز سنجش استعداد شرکت گاز خراسان رضوی که مدیران آنها نیز دارای میانگین ارزیابی شناختی بالای ۶۰ درصد در مرکز مذکور بودند، صورت گرفت. پاسخ دهندگان ۰,۷۸ مرد و ۰,۲۲ درصد زن بودند ۹۲ درصد از مردان دارای تحصیلات بالاتر از کارشناسی بودند و خانم‌ها ۱۰۰ درصد واجد تحصیلات بالاتر از کارشناسی بودند. میانگین سابقه کاری آنها ۱۵ سال بود. بعد از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها به روش کلایزی و کدگذاری معانی استخراجی و تقلیل و ادغام معانی مشابه و دسته بندی آنها در نهایت تعداد ۴ مولفه‌های اصلی و ۲۱ زیر مولفه مربیگری شناختی حاصل گردید. این چهار مولفه شامل توانمندسازی فردی و تیمی، مهارت شناختی، انگیزش و الهام‌بخشی، و هوش عاطفی می‌باشد. که در جدول شماره ۱ کلیه مولفه‌ها و زیر مولفه‌های مرتبط با مربیگری شناختی ذکر شده‌است.

جدول شماره ۱ - مولفه‌ها و زیر مولفه‌های مربیگری شناختی

مضمین	مولفه فرعی	مولفه اصلی
	واگذاری استقلال	توانمند سازی فردی و تیمی
تفویض اختیار به کارکنان	افزایش کارآمدی	
شناخت مهارت‌های کارکنان و افزایش توانمندی آنها-افزایش ظرفیت شناختی کارکنان- برنامه‌ریزی آموزشی در راستای ارتقای مهارت و دانش کارکنان	تیم سازی	
تشکیل تیم‌های تخصصی - استفاده از افراد با دانش و مهارت‌های متنوع در تیم	واگذاری وظایف متنوع به تیم‌ها	
	واگذاری مسئولیت همراه با قدرت پاسخ‌گویی به کارکنان	مهارت شناختی
ایجاد فضا و چیدمان مناسب برای برگزاری جلسات-برگزاری پویش پیشنهادات خلاقانه- بهینه‌کاوای از شرکت‌های موفق-پذیرفتن پیشنهادات کارکنان-جرح و تعدیل پیشنهادات توسط خود کارکنان-استفاده از روش‌های خلاقانه (تریژ-مهندسی معکوس و تحلیل سلسله‌مراتبی)	تفکر خلاق	
داشتن نگرش جامع و کل‌نگر- ایجاد بینش فرایندی در کارکنان	تفکر سیستمی و کل‌نگری	
پذیرش انتقادات کارکنان- به چالش کشیدن ذهن کارکنان از طریق پرسشگری- وادار کردن کارکنان به استدلال منطقی- پذیرش بازخورد سازنده	تفکر انتقادی	
تدوین اهداف با کمک کارکنان-سهمیم کردن کارکنان در نتایج- مشخص نمودن سهم	هدف‌گذاری	

هر فرد در دست یابی به اهداف-پیگیری میزان تحقق اهداف و رفع موانع		
تغییر در رفتار کارکنان از طریق تغییر در رفتار خود و الگوپذیری توسط کارکنان (پوشیدن لباس ایمنی توسط مدیر)-تغییر در باور و مفروضات محدودکننده کارکنان از طریق بزرگ جلوه دادن توانمندی‌های درونی	خود اصلاحی	
تشویق کارکنان به مدیتیشن و تمرکز بر زمان حال	ارتقای ذهن آگاهی	
جسارت در پذیرش ریسک	ریسک‌پذیری	
بررسی همه جانبه مسائل-شناسایی مسائل-ارائه راهکار برای مسائل-جستجوی دلایل بروز مسائل-پیش بینی مسائل قبل از وقوع	مسئله یابی و حل مسئله	
مشورت با کارکنان- حمایت از کارکنان- توجه به نیازها و مشکلات کارکنان	اعتماد به کارکنان	انگیزش و الهام‌بخشی
ارائه بازخور شفاف و صادقانه- بازخور چهره به چهره- بازخورد کلامی و غیر کلامی- برجسته نمودن قابلیت‌های کارکنان	بازخورد اثربخش	
پاداش مالی و غیر مالی از قبیل قدردانی از کارکنان در جمع همکاران	ارائه مشوق‌های مالی و غیر مالی	
ایجاد اعتماد به نفس- القای بینش- برجسته نمودن توانمندی‌های کارکنان	پرورش خودآگاهی	هوش عاطفی
پیس بینی حالات هیجانی- کنترل احساسات-سعه صدر و شکیبایی	کنترل خشم	
گوش دادن مؤثر- عدم پیش داوری و قضاوت-برقراری ارتباط چشمی- طراحی چیدمان مناسب فضای کار	برقراری ارتباط اثربخش	
درک احساسات و حالات هیجانی دیگران- درک نیازها و مشکلات کارکنان	همدلی کردن	
تشویق کارکنان به خود یادگیری- تشویق کارکنان به یادگیری مستمر	خودآموزی	

یافته‌های بخش کمی از تجزیه و تحلیل ۱۲۷ پرسش‌نامه جمع آوری شده از کارکنان بخش فنی و عملیاتی شرکت گاز خراسان رضوی به‌دست آمد. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری در بخش کمی نشان داد که ۷۲/۶ درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۲۷/۴ درصد زن بودند ۸۳/۵ درصد متأهل و ۱۶/۵ درصد مجرد بودند. ۵/۲ درصد از مشارکت کنندگان در فاصله سنی ۲۵-۳۵ سال، ۶۲/۸ درصد از مشارکت کنندگان در فاصله سنی ۳۵-۴۵ سال، ۰/۳۲ درصد از مشارکت کنندگان بالای ۴۵ سال سن داشتند. ۰/۲۸ درصد از مشارکت کنندگان دارای تحصیلات لیسانس، ۰/۶۱ درصد از مشارکت کنندگان دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۹/۲ درصد از مشارکت کنندگان نیز دارای تحصیلات دکتری می باشند. ۵۷/۷ درصد از مشارکت کنندگان سابقه خدمت بین ۱۰-۲۰ سال، ۳۸/۱ درصد از مشارکت کنندگان بین ۲۰-۳۰ سال و ۴/۲ درصد بالاتر از ۳۰ سال سابقه خدمت دارند. برای بررسی روایی محتوا از نظر خبرگان و متخصصان دانشگاهی استفاده شد. همچنین روایی سازه، همگرا و واگرا از طریق تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار اسمارت پی آل اس مورد ارزیابی قرار گرفت. پایایی ابزار نیز با استفاده از آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) پایایی همسانی درونی تأیید گردید. برای بررسی

نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و آزمون شاپیرو ویک استفاده گردید که نتایج معنی‌داری برای هر سه متغیر کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تایید نمی‌باشد. بدین‌جهت به‌منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری اسمارت پی آل اس و آزمون آماری ناپارامتریک استفاده می‌شود. نتایج مربوط به تحلیل عاملی تاییدی نیز برای کلیه گویه‌های پرسش‌نامه در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول ۲- نتایج بررسی تحلیل عاملی تاییدی برای گویه‌های پرسش‌نامه

مقدار تی	CR	AVE	نتیجه	بار عاملی	سازه	مولفه	متغیرها
۲۰/۳۵	۰/۹۴۷	۰/۶۹۳	معنا دار	۰/۸۴۰	Q1	مهارت شناختی	مربیگری شناختی
۲۵/۲۵۸			معنا دار	۰/۸۶۳	Q2		
۲۲/۱۴۸			معنا دار	۰/۸۵۰	Q3		
۳۵/۱۷۶			معنا دار	۰/۸۶۹	Q4		
۴۳/۸۰۶			معنا دار	۰/۸۹۴	Q5		
۱۷/۳۶۷			معنا دار	۰/۷۸۹	Q6		
۱۷/۳۳۴			معنا دار	۰/۸۳۲	Q7		
۱۳/۶۲۰			معنا دار	۰/۷۰۸	Q8		
۱۸/۴۰۴	۰/۹۲۲	۰/۷۹۸	معنا دار	۰/۸۱۵	Q9	انگیزش و الهام‌بخشی	
۳۱/۷۵۲			معنا دار	۰/۹۲۰	Q10		
۷۷/۱۶۱			معنا دار	۰/۹۳۹	Q11		
۹/۳۴۰	۰/۸۹۱	۰/۶۲۲	معنا دار	۰/۷۰۸	Q12	توانمندسازی فردی و تیمی	
۲۹/۶۹۵			معنا دار	۰/۸۶۵	Q13		
۱۶/۹۰۷			معنا دار	۰/۸۱۳	Q14		
۲۱/۸۴۶			معنا دار	۰/۸۳۴	Q15		
۹/۸۲۸			معنا دار	۰/۷۱۰	Q16		
۲۱/۴۸۴	۰/۹۲۷	۰/۷۱۷	معنا دار	۰/۸۵۹	Q17	هوش عاطفی	
۲۵/۹۸۶			معنا دار	۰/۸۴۲	Q18		
۳۵/۲۵۸			معنا دار	۰/۸۸۱	Q19		
۳۹/۳۴۹			معنا دار	۰/۸۶۲	Q20		
۱۵/۷۳۰			معنا دار	۰/۷۸۸	Q21		
۹/۷۵۹	۰/۸۷۳	۰/۶۳۷	معنا دار	۰/۷۲۴	Q31	احساسات مطلوب	
۵۳/۳۵۴			معنا دار	۰/۹۲۱	Q32		
۲۳/۷۷۰			معنا دار	۰/۸۶۳	Q33		
۶/۸۵۷			معنا دار	۰/۶۵۶	Q34		
۸/۸۴۴	۰/۹۱۰	۰/۴۶۳	معنا دار	۰/۶۷۴	Q41	اقدامات مطلوب	
۱۲/۱۱۴			معنا دار	۰/۷۳۶	Q42		
۱۶/۳۶۸			معنا دار	۰/۷۵۵	Q43		
۹/۷۷۰			معنا دار	۰/۶۸۷	Q44		
۱۶/۸۵۳			معنا دار	۰/۸۰۰	Q45		

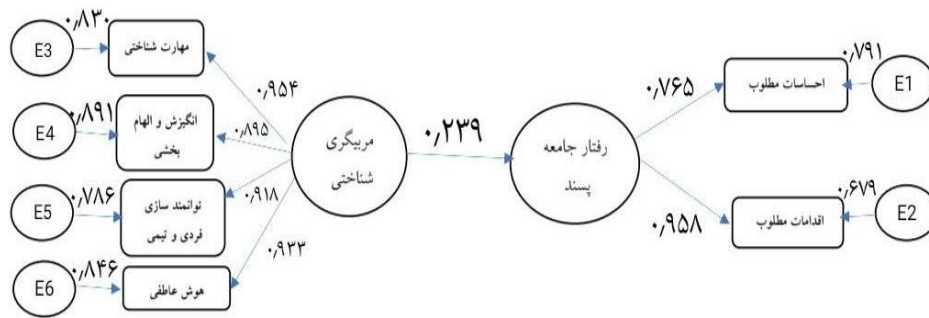
۱۱/۹۷۳			معنا دار	۰/۷۸۸	Q46		
۸/۶۵۴			معنا دار	۰/۶۷۵	Q47		
۱۱/۷۳۴			معنا دار	۰/۷۰۹	Q48		
۲/۶۱۰			معنادار	۰/۴۰۶	Q49		
۶/۲۸۱			معنا دار	۰/۶۸۴	Q50		
۶/۳۰۴			معنا دار	۰/۶۳۸	Q51		
۴/۲۷۴			معنادار	۰/۵۰۹	Q52		

در مدل تحلیل عاملی برازش شده بار عاملی مربوط به همه گویه‌های متغیرها (بالا تر از ۰/۵) معنادار شدند؛ بنابراین هیچ گویه ای از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشد. برای اطمینان بیشتر از روایی همگرا مقدار دو شاخص پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی متغیرها مورد بررسی قرار گرفت. برای تمامی متغیرها و مولفه‌های آنها این اعداد به ترتیب بیشتر از مقدار ۰/۴ و ۰/۷ بودند. بر این اساس از روایی همگرایی پرسش‌نامه اطمینان حاصل شد. برای محاسبه روایی افتراقی از ریشه دوم AVE استفاده شد که بر روی قطر اصلی قرار می‌گیرند (ماتریس فورنل-لا کر). مقادیر قطر اصلی در جدول شماره ۳ نشان دهنده ریشه دوم AVE و سایر مقادیر نیز نشان دهنده همبستگی بین سازه‌های تحقیق می‌باشد. از آنجایی که مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوط آن بزرگ‌تر است و نشان دهنده آن است که در مدل ما دارای اعتبار تشخیص مناسبی است. بررسی پایایی نیز یا استفاده از پایایی ترکیبی، پایایی همگون و آلفای کرونباخ صورت گرفت. که مقدار ضریب به دست آمده برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰,۷ می‌باشد که نشان دهنده میزان پایایی قابل قبولی می‌باشد.

جدول ۳- روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

		آلفای کرونباخ	پایایی همگون	پایایی ترکیبی	روایی همگرا AVE	روایی واگرا (معیار فورنل و لا کر)	
						۱	۲
۱	رفتار جامعه پسند	۰/۸۹۹	۰/۹۱۱	۰/۹۱۵	۰/۴۱۰	۰/۶۴۰	
۲	مربیگری شناختی	۰/۹۶۷	۰/۹۶۸	۰/۹۷۰	۰/۶۰۴	۰/۲۳۹	۰/۹۵۵

پس از اینکه از پایایی و روایی ابزار سنجش اطمینان حاصل شد مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شد.



شکل شماره ۱. مدل برازش شده تحقیق

در جدول شماره ۴ نیز شاخص‌های برازش مدل به همراه مقادیر به دست آمده نشان داده شده است.

جدول ۴- شاخص‌های برازندگی مدل پژوهش

نتیجه	GOF	مقادیر اشتراکی	R ²	شاخص‌ها
قابل قبول	۰.۶۶	۰.۶۱۸	۰.۷۰۹	مقادیر
	بالاتر از ۰/۳	مثبت	بالاتر از ۰/۱	میزان قابل قبول

همان طور که در جدول بالا، مشاهده می‌شود شاخص‌های برازندگی، برازش مدل را نسبتاً خوب گزارش کرده‌اند. در نتیجه می‌توان با اطمینان از مدل معادلات ساختاری در پی آل اس برای تایید و رد فرضیه‌های پژوهش استفاده کرد. با توجه به مقایسه شاخص‌های برازش مدل با مقادیر مطلوب، می‌توان گفت مدل نظری تحقیق مدلی مطلوب است.

بررسی فرضیه تحقیق:

مولفه‌های مربیگری شناختی بر رفتار جامعه پسند کارکنان در شرکت گاز خراسان رضوی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

جدول ۵- ضریب رگرسیون و معناداری اثر مربیگری شناختی بر رفتار جامعه پسند کارکنان

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	p-value	آماره‌های تی	نتیجه
۱	مربیگری شناختی → رفتار جامعه پسند	۰/۲۳۹	۰/۰۴۴	۲/۰۱۷	معنی دار

با توجه به نتایج جدول ۵ ضریب اثر مربیگری شناختی بر رفتار جامعه پسند کارکنان مقدار ۰/۲۳۹ برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی (p-value) که برابر با ۰/۰۴۴ شده است و از طرفی آماره تی که برابر با ۲/۰۱۷ شده است. به ترتیب از ۰/۰۵ و ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد. با در نظر گرفتن

فرضیه نتایج نشان می‌دهد که بین مربیگری شناختی و رفتارهای جامعه‌پسند کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

جهت پاسخ به سؤال اصلی این تحقیق یعنی شناسایی مولفه‌های مربیگری شناختی در نهایت مدلی استخراج گردید که شامل چهار مولفه و بیست و یک زیر مولفه بود. با توجه به مولفه‌های استخراجی می‌توان گفت مربیگری شناختی یک نوع شیوه توانمندسازی است که منجر به افزایش خودآگاهی، پرورش توانمندی ذهنی و قدرت استدلال می‌شود. مدیران در نقش مربیان شناختی باید به دنبال پرورش قابلیت‌های شناختی کارکنان باشند. در این شیوه از مربیگری ضمن اصلاح باورهای قدیمی، مدیران درگیر در شناسایی نقاط قوت و اصلاح باورهای نادرست کارکنان می‌شوند. همچنین سازمان‌ها با استفاده از مهارت‌های مربیگری شناختی می‌توانند به تقویت مهارت‌های اجتماعی و هوش عاطفی در کارکنان پرداخته و تمایل به همکاری را در آنها تقویت نموده و فرصت‌های بیشتری را برای رفتارهای حمایتی در سازمان ایجاد می‌نمایند. در شرایط پیچیده و بحرانی شرکت گاز خراسان رضوی ناشی از ناترازی گاز طبیعی، مدیران با بهره‌گیری از مهارت‌های مربیگری شناختی، می‌توانند بر فرایندهای ذهنی و شناختی کارکنان در جهت ارتقای توانمندی حل مساله، ارائه راهکارهای نوآورانه و همکاری‌های داوطلبانه در زمینه مدیریت مصرف و در موقعیت‌های پیک مصرف به منظور مرتفع نمودن ناترازی در جهت کاهش تعارضات و ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان و افزایش رفتارهای جامعه‌پسند در آنها اقدام مؤثری نمایند.

مقایسه یافته‌های این مطالعه با تحقیق باقرزاده و همکاران (۱۴۰۵) که در راستای شناسایی و اعتباریابی مولفه‌های مربیگری مدیران سازمان‌های دولتی صورت گرفته است، نشان می‌دهد. برخی از بیست و یک درون مایه استخراجی در این تحقیق با نه مفهوم ذکر شده توسط آنها مشابهت محتوایی و مفهومی داشته و به صورت غیر مستقیم و مستقیم به آنها اشاره داشته که این مفاهیم عبارتند از: توانایی کار تیمی، برقراری ارتباط اثربخش، بازخورد اثربخش، تفکر انتقادی، تفکر خلاق، مسئولیت‌پذیری، هدف‌گذاری، اعتماد به کارکنان، کنترل خشم. این در حالی است که برخی از مفاهیم استخراجی در این تحقیق مانند واگذاری وظایف متنوع، افزایش کارآمدی، واگذاری استقلال، مساله‌یابی و حل مساله، ریسک‌پذیری، ارتقای ذهن آگاهی، خود اصلاحی، ارائه مشوق‌های مالی و غیرمالی، خودآموزی، پرورش خودآگاهی، همدلی کردن با تحقیق آنها مشابهتی نداشت و یافته‌های بخش کیفی از این منظر جدید است. همچنین مقایسه یافته‌های این تحقیق با مطالعه نیک اخلاق و همکاران (۱۴۰۱) نشان می‌دهد که برخی از بیست و یک درون مایه استخراجی در این تحقیق با شش مفهوم

ذکر شده توسط آنها مشابهت محتوایی و مفهومی داشته و به‌صورت مستقیم و غیر مستقیم به آنها اشاره می‌کند که این مفاهیم عبارتند از همدلی کردن، اعتماد سازی، برقراری ارتباط اثربخش، خودآگاهی، تیم سازی کردن و هدف‌گذاری. لیکن برخی از مفاهیم استخراجی در این تحقیق نظیر واگذاری وظایف متنوع، افزایش کارآمدی، واگذاری استقلال، مساله‌یابی و حل مساله، ریسک‌پذیری، ارتقای ذهن آگاهی، خود اصلاحی، تفکر انتقادی، تفکر خلاق، کنترل خشم، مسئولیت‌پذیری در این تحقیق کشف شده‌است.

بر اساس یافته‌های بخش کمی، فرضیه تحقیق مورد تایید قرار گرفت. یعنی مربیگری شناختی بر رفتار جامعه‌پسند کارکنان در شرکت گاز خراسان رضوی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. به عبارتی توسعه مهارت‌های مربیگری شناختی در مدیران شرکت گاز خراسان رضوی می‌تواند بر افزایش رفتارهای جامعه‌پسند در کارکنان مؤثر باشد. در جستجوی صورت گرفته تحقیقی که تأثیر مستقیم مربیگری شناختی را بر رفتار جامعه‌پسند کارکنان مورد بررسی قرار داده باشد مشاهده نشد و یافته‌های تحقیق از این منظر جدید است. اما به‌صورت مشابه و هم‌راستا با این مطالعه، تحقیقاتی وجود دارد که نقش مربیگری مدیریتی را بر رفتارهای مثبت سازمانی تایید نمود که از آن جمله می‌توان به تحقیقات حشی (۱۴۰۳)، عربشاهی کریزی و حسینی (۱۴۰۱)، رستگار و همکاران (۱۳۹۸)، آقا بابایی (۱۴۰۲) اشاره نمود. بنابراین یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مربیگری شناختی بر رفتار جامعه‌پسند کارکنان در شرکت گاز خراسان رضوی تأثیر گذار است. به توجه به رابطه مثبت و معنی‌دار بین مربیگری شناختی و رفتار جامعه‌پسند به مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی شرکت گاز خراسان رضوی پیشنهاد می‌شود از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه مربیگری شناختی و مولفه‌های مؤثر بر آن از قبیل پرورش مهارت‌های شناختی (تفکر خلاق، تفکر سیستمی و کل‌نگری، تفکر انتقادی، هدف‌گذاری، خود اصلاحی، ارتقای ذهن آگاهی، ریسک‌پذیری، مساله‌یابی و حل مساله) انگیزش و الهام بخشی (اعتماد به کارکنان، بازخورد اثربخش، ارائه مشوق‌های مالی و غیرمالی)، هوش عاطفی (پرورش خودآگاهی، خودآموزی، کنترل خشم، برقراری ارتباط اثربخش، همدلی کردن) توانمند سازی فردی و تیمی (واگذاری استقلال، افزایش کارآمدی، تیم سازی کردن، واگذاری وظایف متنوع، مسئولیت‌پذیری) در جهت توانمندسازی مدیران تلاش نمایند تا از این طریق بر پرورش رفتارهای جامعه‌پسند در کارکنان گام مؤثری بردارند. دوم، از طریق ترویج فرهنگ بازخورد، تشویق کارکنان به مسئولیت‌پذیری اجتماعی، ارائه مشوق‌های مالی و غیرمالی به کارکنانی که در فعالیتهای گروهی و سازمانی مشارکت فعالی می‌نمایند، ضمن فرهنگ‌سازی، رفتارهای جامعه‌پسند را در سازمان نهادینه نماییم.

منابع فارسی:

- ۱- ارشدی، مریم؛ رباطی، افشین و طهمورسی، نیلوفر (۱۳۹۸). بررسی اثربخشی فرایند مربیگری بر خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی. *پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی*، ۹(۳۵)، ۸۹-۱۰۶.
- ۲- الوانی، سید مهدی، واعظی، رضا، و هنرمند، روح اله. (۱۳۹۴). نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۴(۷۹)، ۱-۲۶.
- ۳- اسماعیلی، آذین؛ رحیمی، فرج اله و نداف، مهدی (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار: نقش میانجی جو سازمانی مثبت. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۳۱(۳)، ۱۶۷-۱۹۱.
- ۴- احمدی، سیروس (۱۳۸۸). بررسی نوع دوستی در رابط روزمره اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن. *مجله جامعه‌شناسی ایران*، ۱۰(۲)، ۸۷-۱۰۸.
- ۵- بهزاد منش، سیده مریم؛ جوادیان، سید رضا؛ زارعی محمودآبادی، حسن (۱۳۹۵). اثربخشی درمان شناختی رفتاری گروهی بر بهبود رفتارهای اجتماعی مطلوب دانش‌آموزان دختر مقطع متوسطه شهر یزد. *فصلنامه علمی پژوهشی مددکاری اجتماعی*، ۵(۳)، ۳۱-۴۰.
- ۶- بلال حبشی، نرجس (۱۴۰۳). نقش مهارت‌های مربیگری مدیریتی بر رفتارهای سازمانی، اولین همایش ملی راهبردهای مربیگری و حل مسئله، بابلسر.
- ۷- حسن‌زاده، زینب؛ افجه‌ای، سیدعلی اکبر؛ فقیهی، ابوالحسن و عالم تبریز، اکبر (۱۳۹۷). رفتارهای مطلوب مدیران و رهبران در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۷(۳)، ۱۱۳-۱۴۷.
- ۸- دمازی، بهزاد، امامی رضوی، سید حسن؛ حاجبی، احمد و الهی، الهام (۱۴۰۰). رفتارهای اجتماعی مطلوب؛ ضرورت ارتقای سلامت اجتماعی ایرانیان. *فصلنامه دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی*، ۱۹(۲)، ۱۲۳-۱۳۶.
- ۹- رافتی، محمد، موسی‌خانی، مرتضی، ذبیحی، محمدرضا و قربانی، محمود (۱۴۰۰). طراحی مدل مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بهره‌وری نرم سازمانی. *مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)*، ۱۵(۱)، ۷۷-۱۰۶.
- ۱۰- رستگار، عباسعلی؛ علیکرمی، سجاد و جباری، اقبال (۱۳۹۸). تأثیر مربیگری مدیریتی بر رفتارهای نوآورانه پرستاران: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و وضوح نقش (مورد مطالعه: پرستاران یک بیمارستان نظامی). *مجله طب نظامی*، ۲۱(۲)، ۱۶۸-۱۷۷.

- ۱۱- رافتی، محمد؛ صمدی، معصومه (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مربی‌گری سازمانی بر رفتار انحرافی با توجه به نقش تعدیل‌گری توانمندسازی کارکنان و فرهنگ سازمانی. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت، مهندسی صنایع، اقتصاد و حسابداری، بلغارستان*.
- ۱۲- زارع زیدی، علی‌رضا، جعفری کلاریجانی، سید احمد، مهرآرا، اسدالله باقرزاده، محمد رضا (۱۴۰۴). شناسایی و اعتباریابی مولفه‌های مربیگری مدیران سازمان‌های دولتی با تأکید بر منابع انسانی پایدار. *توسعه فردی و تحول سازمانی*، ۴ (۱)، ۲۴-۱.
- ۱۳- عربشاهی کریزی، احمد و حسینی، مرضیه (۱۴۰۱). نقش مربیگری سازمانی در انگیزه خدمت عمومی با نقش میانجی رفتار سازمانی مثبت‌گرا (مورد مطالعه: کارکنان ستاد دانشگاه علوم پزشکی مشهد). *مدیریت برآموزش سازمان‌ها*، ۱۱ (۲)، ۱۳-۳۹.
- ۱۴- فرجادی نژاد، زعیمه؛ گودرزوند چگینی، مهرداد؛ رضایی کلیدبری، حمیدرضا و رضایی دیزگاه، مراد (۱۳۹۹). بررسی مدل رفتار سازمانی مثبت‌گرای مبتنی بر رفتار اجتماعی مطلوب (مطالعه موردی: صنعت آب و فاضلاب کشور). *فصلنامه علمی جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، ۴ (۱۲)، ۲۰۷۶-۲۰۹۶.
- ۱۵- مؤمنی، اسکندر و واعظی، خلیل (۱۴۰۱). عوامل سازمانی اثرگذار بر رفتارهای مطلوب کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک*، ۲۰ (۸۷)، ۳۰-۵.
- ۱۶- منفرد، محمود و خوراکیان، علی‌رضا. (۱۳۹۳). تأثیر رفتار سازمانی مثبت (POB) بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی (مورد مطالعه: استانداری خراسان‌رضوی)، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۳ (۱۰)، ۱-۱۷.
- ۱۷- نیک اخلاق، سعید، هویدا، رضا و محمد داوودی، امیرحسین. (۱۴۰۱) شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربیگرا (مورد مطالعه: صنعت برق ایران). *مدیریت دولتی*، ۱۴ (۱)، ۱۰۹-۱۲۸.
- ۱۹- یعقوبی، ابوالقاسم؛ محمدی، سحر؛ ذوقی پایدار، محمد رضا و فرهادی، مهران (۱۴۰۰). تدوین مدل ساختاری تبیین رفتار جامعه‌پسند بر اساس انگیزه تعلق و حساسیت طردشدگی با میانجی‌گری اعتماد اجتماعی. *فصلنامه علمی شناخت اجتماعی*، ۱ (۱۹)، ۲۶-۴۳.

References:

1. Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670.
2. Boak, G., & Crabbe, S. (2019). Evaluating the impact of coaching skills training on individual and corporate behaviour. *European journal of training and development*, 43(1/2), 153-165.

3. Bonan, J., Burlacu, S., & Galliera, A. (2021). Consistency of prosocial behavior and cognitive skills: Evidence from children in El Salvador. *Centro Studi Luca d'Agliano Development Studies Working Paper*, (478).
4. Denollet, J. (2020). Social inhibition. In *Encyclopedia of Behavioral Medicine* (pp. 2089-2090). Cham: Springer International Publishing.
5. Gonzalez Del Castillo, A. (2015). Cognitive coaching as form of professional development in a linguistically diverse school. University of Missouri-St. Louis. phd Dissertation.
6. Kafashan, S., Sparks, A., Griskevicius, V., & Barclay, P. (2014). Prosocial behavior and social status. *The psychology of social status*, 139-158
7. Lee, M. C., & Ding, A. Y. (2020). Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory coaching and job performance: A multilevel perspective. *PsyCh journal*, 9(5), 668-681.
8. McKeever, B. W., McKeever, R., Pressgrove, G., & Overton, H. (2019). Predicting public support: applying theory to prosocial behaviors. *Journal of Communication Management*, 23(4), 298-315.
9. Malti, T., & Dys, S. P. (2018). From being nice to being kind: Development of prosocial behaviors. *Current opinion in psychology*, 20, 45-49.
10. Monyei, F. E., Igwe, A. A., Onyeonu, E. O., Kelvin-Iloafu, L. E., & Ukpere, W. I. (2022). The impact of pro-social behaviours on workplace performance and sustainability of university administration. *Sustainability*, 14(14), 8853.
11. Nabavi, R. T. (2012). Bandura's social learning theory & social cognitive learning theory. *Theory of Developmental Psychology*, 1(1), 1-24.
12. Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 365-392.
13. Paço, A. (2019). Prosocial behavior and sustainable development. *Encyclopedia of Sustainability in Higher Education*, 1321-1325.
14. Rogers, W. T., Hauserman, C. P., & Skytt, J. (2017). Influence of Cognitive CoachingSM on the development of self-efficacy and competency of principals. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 40(2), 1-23.
15. Rao, L. L., Han, R., Ren, X. P., Bai, X. W., Zheng, R., Liu, H.... & Li, S. (2011). Disadvantage and prosocial behavior: The effects of the Wenchuan earthquake. *Evolution and Human Behavior*, 32(1), 63-69.
16. Ravikumar, S., & James, C. S. (2024). Prosocial behavior, empathy, type A and type B personality among college students.

17. Slinger, J. L. (2004). Cognitive coaching: Impact on students and influence on teachers. University of Denver.
18. Spinrad, T. L., & Gal, D. E. (2018). Fostering prosocial behavior and empathy in young children. *Current opinion in psychology*, 20, 40-44.
19. Spinrad, T. L., & VanSchyndel, S. (2015). Socio-cognitive correlates of prosocial behavior in young children. Dalam *Encyclopedia of Early Childhood Development: Prosocial Behavior*. A. Knafo-Noam (ed). Hal, 21-26.
20. Singh, G. (2017). Importance of Prosocial Behavior. *Universal Research Reports*, 4(13), 33-36.
21. Thielmann, I., Spadaro, G., & Balliet, D. (2020). Personality and prosocial behavior: A theoretical framework and meta-analysis. *Psychological bulletin*, 146(1), 30.
22. Vale, E. (1999). Factors contributing to prosocial behavior among pre-school children from low-income families. oregon state university, master thesis.
23. Walczak, B. (2022). *Using Cognitive Coaching to Facilitate Instructional Reflection*. Rowan university, *Doctoral dissertation*.