



www.cpjournals.com

نشریه عمران و پروژه  
Civil & Project Journal (CPJ)

## The effect of project manager coaching skills in gaining feedback from interactive communication with project stakeholders

(Project about Landscaping project and cultural buildings of Mashhad airport)

Javad Sadegh<sup>۱\*</sup>, Mohsen Gerami<sup>۲</sup>, Gholamhossen Radmard Ghadiri<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>-phd student, Management & Construction, Azad University, Iran  
Email: javadsadegh۳۰@gmail.com

<sup>۲</sup>-Professor, Semnan University, Semnan, Iran  
Email: Mgerami@semnan.ac.ir

<sup>۳</sup>- Assistant Professor, Ferdosi University, Mashhad, Iran  
Email: radmardghadiri@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۶

### ABSTRACT

*In this study, in order to identify the effect of coaching skills of the manager of landscaping projects and cultural buildings of Mashhad airport in obtaining feedback from the interactive relationship with the project stakeholders, coaching skills indicators and components of each have been identified. Given that coaching is a set of skills of active listening, empathy and questioning in the context of building trust, by searching the text of books, standards, articles, interviews, etc., components for these skills are extracted and a group of experts and specialists in the field. Coaching and project management in the Delphi process reached a consensus on these components and to measure the impact of each of these components on stakeholder interaction and their effective feedback to the project manager, questionnaires based on a ۵-point Likert scale were used. These questionnaires among the statistical population of the present study include internal and external stakeholders of the project under study, such as: direct employees in the project, employees in other parts of the project, airport project investors, residents and employees near the airport, people whose business is affected. It is the airport and people who come to the airport for travel or other purposes were distributed and collected. Analysis of the descriptive statistical data of this study by SPSS software indicates that: Participants will interact with the project manager to a large extent to the project manager if any of the components of coaching skills occur. By inferential analysis of statistics, active listening skills, confidence building, questioning and empathy were ranked respectively and it was concluded that active listening skills, empathy, questioning and confidence building have a significant correlation with each other and this correlation can be generalized to the statistical community.*

**Keywords:** coaching, feedback, interactive communication, project management, stakeholders, empathy, questioning, active listening, trust building

All rights reserved to Civil & Project Journal.



www.cpjournals.com

نشریه عمران و پروژه  
Civil & Project Journal (CPJ)

## نقش مهارت های کوچینگ مدیر پروژه در کسب بازخورد از ارتباط تعاملی با ذی نفعان پروژه

### (پروژه مورد محوطه سازی و ساختمانهای فرهنگی فرودگاه مشهد)

جواد صادق<sup>۱\*</sup>، محسن گرامی<sup>۲</sup>، غلامحسین رادمرد قدیری<sup>۳</sup>

<sup>۱\*</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت ساخت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور، ایران

پست الکترونیکی: javadsadegh30@gmail.com

<sup>۲</sup> - استاد دانشگاه، دانشگاه سمنان، ایران

پست الکترونیکی: mgerami@semnan.ac.ir

<sup>۳</sup> - استادیار دانشگاه، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

پست الکترونیکی: radmardghadiri@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۶

#### چکیده

در این پژوهش باهدف شناسایی نقش مهارت های کوچینگ مدیر پروژه های محوطه سازی و ساختمان های فرهنگی فرودگاه مشهد در کسب بازخورد از ارتباط تعاملی با ذی نفعان پروژه به شناسایی شاخص های مهارت کوچینگ و مؤلفه های هر یک پرداخته شده است. با توجه به این که کوچینگ مجموعه ای از مهارت های شنیدن فعال، همدلی و پرسشگری در بستر اعتماد سازی است، با جستجو در متن کتاب ها، استانداردها، مقالات و مصاحبه، مؤلفه هایی برای این مهارت ها استخراج و جمعی از کارشناسان و متخصصین حوزه های کوچینگ و مدیریت پروژه در فرایند دلفی بر روی این مؤلفه ها به اجماع رسیدند و برای سنجش میزان تأثیر هر یک از این مؤلفه ها در تعامل ذی نفعان و بازخورد مؤثر آنها به مدیر پروژه از پرسشنامه هایی مبتنی بر طیف ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شده است. این پرسشنامه ها در بین جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ذی نفعان داخلی و خارجی پروژه مورد مطالعه مانند: شاغلین مستقیم در پروژه، شاغلین در سایر بخش های پروژه، سرمایه گذاران پروژه های فرودگاهی، ساکنین و شاغلین در مجاورت فرودگاه، افرادی که بخشی از کسب و کارشان تحت تأثیر فرودگاه می باشد و افرادی که به منظور سفر یا سایر موارد به فرودگاه مراجعه می کنند توزیع و جمع آوری گردید. تجزیه و تحلیل داده های آماری توصیفی این پژوهش، توسط نرم افزار SPSS بیانگر این است که: مشارکت کنندگان در صورت بروز هر یک از مؤلفه های مهارت های کوچینگ از طرف مدیر پروژه به میزان زیاد تا خیلی زیاد با مدیر پروژه تعامل و بازخورد خواهند داشت. با تجزیه و تحلیل استنباطی آماره ها، مهارت های شنیدن فعال، اعتماد سازی، پرسشگری و همدلی به ترتیب رتبه بندی گردید و نیز نتیجه گیری شد که مهارت های شنیدن فعال، همدلی، پرسشگری و اعتماد سازی همبستگی معنی داری با یکدیگر دارند و این همبستگی قابل تعمیم به جامعه آماری می باشد.

کلمات کلیدی: کوچینگ، بازخورد، ارتباط تعاملی، مدیریت پروژه، ذی نفعان، همدلی، پرسشگری، شنیدن فعال، اعتماد سازی.

## ۱- مقدمه

در کشور ما پروژه‌های عمرانی بسیاری به انجام رسیده است و یا در حال انجام است و مدیران و دست‌اندرکاران این پروژه‌ها در جهت تأمین کیفیت موردنظر در پروژه‌ها تلاش می‌نمایند. باتوجه به انحرافات و ناکامی‌هایی مشهود در برنامه اجرایی این پروژه‌ها می‌توان عنوان کرد که، عوامل مؤثر در هر پروژه فقط محدود به کیفیت مصالح مصرفی و اجرا نیست بلکه پروژه باید با عواملی مانند هزینه و مدت پیش‌بینی شده را هم در نظر گرفت. آنچه فراتر از عوامل یاد شده و منابع فیزیکی برای تکمیل پروژه‌ها ضرورت دارد مدیریت ذی‌نفعان پروژه که عمدتاً از نوع عوامل انسانی و دارای فکر، روح و عواطف انسانی هستند، می‌باشد؛ لذا شناسایی و تعامل با آنها و توجه به خواسته‌هایشان در چگونگی موفقیت پروژه تأثیر خواهد داشت و این نکته به معنای نیاز به مهارت‌هایی است که می‌تواند تمام عوامل مؤثر در پروژه اعم از انسانی و غیرانسانی را در پروژه یکپارچه و بهینه سازد بنابراین شناخت و استفاده از مهارت‌های انسانی مانند کوچینگ توسط مدیر پروژه ضروری و مفید خواهد بود؛ لذا چندبعدی بودن رشته مدیریت پروژه به این معنا که در این رشته به‌منظور تربیت مدیران پروژه بسیاری از علوم از جمله علوم مدیریتی مالی حقوقی فنی و روان‌شناختی و غیره آموزش داده شوند مشهود خواهد بود.

از طرفی در پروژه‌هایی که تغییرات زیادی را تجربه می‌کنند، مشارکت پویا و همکاری با ذی‌نفعان پروژه ضرورت پیدا می‌کند، لذا بحث و مذاکره تعاملی و پربار با ذی‌نفعان و تصمیم‌گیری به‌موقع، باعث کاهش ریسک، ایجاد اعتماد و پشتیبانی از اصلاحات، کاهش هزینه‌ها و افزایش احتمال موفقیت در پروژه خواهد شد. یکی دیگر از نکات مهم در مدیریت تعامل ذی‌نفعان، همراستا سازی خواسته‌های ذی‌نفعان و اهداف استراتژیک پروژه با یکدیگر است و در صورتی که بین اهداف پروژه و خواسته‌های ذی‌نفعان یکپارچگی وجود نداشته باشد، نه پروژه به اهدافش خواهد رسید و نه ذی‌نفعان به منافعشان. بنابراین در طول اجرای پروژه باید نظارت شود که همه چیز در راستای اهداف استراتژیک و کسب‌وکار پروژه در حرکت است. ایجاد خواسته‌ها و نیازهای جدید تغییر در خواسته‌ها و نیازهای موجود و عدم درک صحیح خواسته‌های ذی‌نفعان از جمله مواردی است که باید به دقت نظارت و کنترل شوند.

## ۲- تعاریف پروژه و مدیریت پروژه

کتابچه راهنمای مؤسسه مدیریت پروژه PMI که در مورد اصول دانش مدیریت پروژه است، پروژه را این‌گونه تعریف می‌کند: " تلاشی گذرا به‌منظور خلق محصول یا خدمتی منحصر به فرد صورت می‌گیرد. منحصر به فرد یعنی اینکه محصول یا خدمت به‌صورت مشخص با سایر محصولات یا خدمات مشابه تفاوت دارد." (۲۰۱۷PMBOK).

ترنر یک پروژه را این‌چنین تعریف می‌کند: "... تلاشی است که در آن انسان، (یا ماشین)، مواد و منابع مالی به شکل جدید سازماندهی می‌شوند تا محدوده مشخصی از کار که واجد مشخصات تعریف شده است، باتوجه به محدودیت‌های هزینه‌ای و زمانی انجام شود تا در نتیجه، سود که به‌صورت اهداف کمی و کیفی تعریف شده است به دست آید." (بورک و زرگر آزاد ۱۳۹۴).

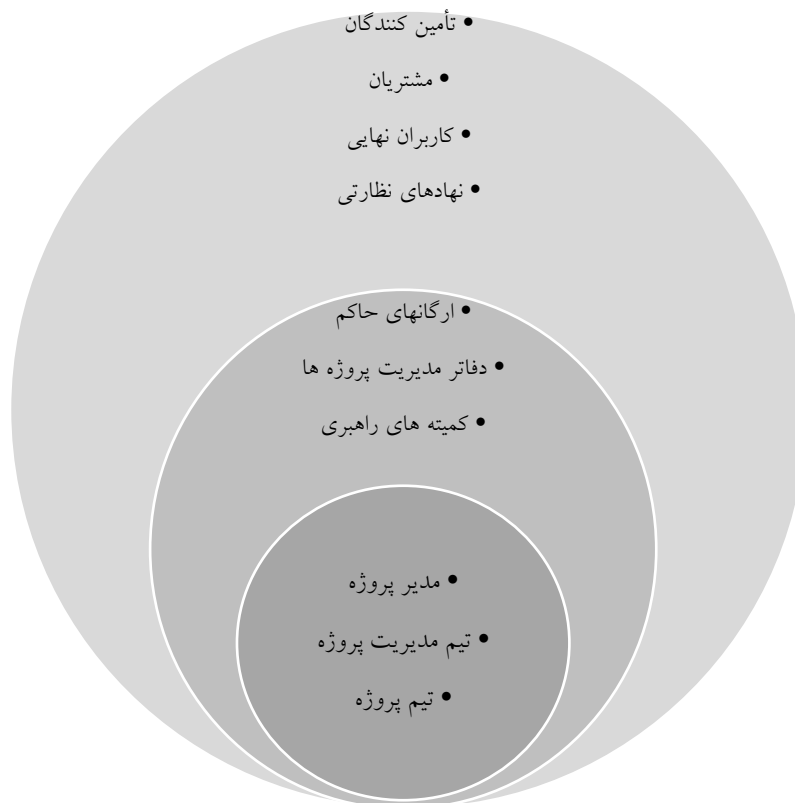
پرینس ۲ پروژه را این‌گونه تعریف می‌کند: "پروژه سازمانی موقت است که باهدف تحویل یک یا چند محصول کسب‌وکار بر اساس مورد کسب‌وکار توافق شده ایجاد می‌گردد" (حاجی یخچالی، مقدسی بردر و ۲۰۱۷AXELOS).

در راهنمای استاندارد مدیریت پروژه ویرایش ششم تأکید شده است: در پروژه‌هایی که میزان زیادی از تغییرات را تجربه می‌کنند، نیاز به مشارکت پویا و همکاری با ذی‌نفعان پروژه دارند، برای کمک به‌موقع، بحث و مذاکره و پربار و تصمیم‌گیری، تیم‌های سازگار به‌جای اینکه در لایه‌های مدیریتی وارد شوند، به طور مستقیم با ذی‌نفعان مشارکت می‌کنند. اغلب با مشتری، کاربر و یا توسعه‌دهنده در فرایند ایجاد همکاری پویا که منجر به مشارکت بیشتر ذی‌نفعان و رضایت بالای آنها می‌شود، تبادل اطلاعات می‌کنند. تعاملات منظم با ذی‌نفعان در سراسر پروژه، باعث کاهش ریسک، ایجاد اعتماد و پشتیبانی از اصلاحات زودهنگام در چرخه پروژه می‌شود، بنابراین موجب کاهش هزینه‌ها و افزایش احتمال موفقیت در پروژه خواهد شد (۲۰۱۷PMBOK).

ویرایش هفتم استاندارد مدیریت پروژه با رویکردی متفاوت نسبت به گذشته در تیرماه سال ۱۴۰۰ هجری شمسی (۲۰۲۱ July) منتشر شده است و می‌توان مشاهده کرد این نسخه، به جنبه‌های انسانی پروژه توجه دارد و نگاه ویژه‌ای به تعامل با ذی‌نفعان و تیم پروژه دارد. به‌طوری که دامنه عملکرد ذی‌نفع را به‌عنوان یکی از دامنه‌های هشت‌گانه عملکرد مدیریت پروژه بیان می‌کند (جدول ۱) و نمونه‌هایی از ذی‌نفعان را مثال می‌زند (شکل ۱).

جدول ۱: دامنه عملکرد سهامدار - مأخذ: PMBOK<sup>۷</sup> (ترجمه نگارنده)

| دامنه عملکرد ذی‌نفع                                                    |                                                               |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ذی‌نفع دامنه عملکرد فعالیت‌ها و توابع مرتبط با ذی‌نفعان را بیان می‌کند | اجرای مؤثر این دامنه عملکرد منجر به نتایج دلخواه زیر می‌گردد: |
|                                                                        | - یک رابطه کاری مولد با ذی‌نفعان در طول پروژه.                |
|                                                                        | - توافق ذی‌نفعان با اهداف پروژه.                              |
|                                                                        | - ذی‌نفعان پروژه را حمایت می‌کنند.                            |

شکل ۱: نمونه‌هایی از ذی‌نفعان پروژه - مأخذ: PMBOK<sup>۷</sup> (ترجمه نگارنده)

### ۳- ارتباطات تعاملی

مطالعه درباره ارتباط انسانی، تاریخ دیرینه و بلندمرتبه‌ای دارد. هرچند پیشینه بنیادی این علم به یونان و روم باستان می‌رسد، پژوهش عالمانه در موضوع مسائل ارتباطات شفاهی مؤثر در جامعه معاصر هنوز در راه رشد و بالندگی است. نه تنها روش‌های سنتی پژوهش درباره - جنبه‌های - این فعالیت مختص آدمی در حال پیشرفت است، بلکه امروز نوآوری در روش‌ها نیز چاره‌ساز است. بدین معنی که افراد

بسیاری نظرگاه‌های جدیدی را در فرایند ارتباط کلامی پرورده‌اند. اغراق نیست اگر بگوییم، پویایی نظری و جنب جوش بسیار، از مشخصات بارز تحقیقات اخیر در ارتباط کلامی است (میلر و ذکاوتی ۱۳۹۷).

روی برکو ارتباطات را این‌گونه تعریف می‌کند: "ارتباطات<sup>۱</sup> فرایندی است آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته که از طریق آن احساسات نظرات، به شکل پیام‌های کلامی و غیرکلامی بیان گردیده، سپس ارسال، دریافت و ادراک می‌شوند. این فرایند ممکن است ناگهانی<sup>۲</sup> عاطفی<sup>۳</sup> و یا بیانگر<sup>۴</sup> (مبین اهداف خاص برقرارکننده ارتباط)، باشد" (برکو ۱۳۸۹) و می‌افزاید: "توانایی برقراری ارتباط مناسب قدرت شما را در تبادل نظرات افزایش می‌دهد و تخیلات مبهمه مبدل به واقعیت می‌شوند نظرات جدید چک می‌گیرد بررسی و طبقه بندی شده و سرانجام به نظرات قبلی افزوده می‌شوند". مردم در سه سطح: درون فردی، میان فردی و عمومی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. ارتباطات درون فردی<sup>۵</sup>، همان ارتباط با خود است، این نوع ارتباط فعالیت‌هایی مثل پرورش افکار، تصمیم‌گیری، گوش‌دادن، و خودنگری را شامل می‌شود. ارتباطات میان فردی<sup>۶</sup> (ارتباط با دیگران)، ارتباط و مراودات بین دو فرد اطلاق می‌شود. این ارتباط شامل گفت-وگو، مصاحبه و مذاکره گروهی می‌شود. در ارتباطات عمومی<sup>۷</sup> (جمعی) فرد پیامی را به جمعی از مخاطبین می‌فرستد. این ارتباط ممکن است مستقیم (نظیر ارتباط رودرو (چهره به چهره) پیامی از گوینده به شنونده منتقل می‌شود) یا غیرمستقیم (نظیر پیامی که توسط رادیو و تلویزیون پخش می‌شود) باشد (برکو ۱۳۸۹).

برلو در سال ۱۹۶۰ تعریف علمی ارتباطات را این‌گونه عنوان داشت: "ارتباطات، فرایندی پویا، پیوسته، برگشت‌ناپذیر، تعاملی و زمینه‌ای می‌باشد" (Berlo ۱۹۶۰):

- ✓ ارتباطات، فرایندی پویا<sup>۸</sup> است: زیرا پیوسته از حالتی به حالت دیگر تغییر می‌کند. اگر دیدگاه‌ها توقعات، احساسات و عواطف افرادی که در حال برقراری ارتباط هستند تغییر کند و ماهیت ارتباط آنها نیز تغییر می‌کند.
- ✓ ارتباطات، فرایندی پیوسته<sup>۹</sup> است: زیرا هرگز متوقف نمی‌شود. همه ما افکار و اطلاعات دریافتی را در هنگام خواب و رویا، تفکر و بیان آن‌ها، پرورش می‌دهیم. مغز ما همواره فعال است و ما همواره در حال برقراری ارتباط هستیم.
- ✓ ارتباطات، فرایندی برگشت‌ناپذیر<sup>۱۰</sup> است: زیرا هنگامی که پیامی به می‌فرستیم، نمی‌توانیم آن را بی‌اثر سازیم. هنگامی که زبان را در دهان می‌جنبانیم، نگاهی معنادار می‌اندازیم، یا عصبانی می‌شویم، دیگر نمی‌توانیم آن را پاک کنیم. عذرخواهی و انکار ما نیز نمی‌تواند آنچه که اتفاق افتاده است اثر سازد.
- ✓ ارتباطات، فرایندی تعاملی<sup>۱۱</sup> است، زیرا پیوسته با خود و دیگران در تماس هستیم اطرافیان نسبت به سخنان و اعمال ما واکنش نشان می‌دهند و ما نیز در برابر سخنان و اعمال دیگران واکنش نشان می‌دهیم و به پاسخ‌گویی می‌پردازیم بنابراین چرخه‌ای از کنش و واکنش‌ها مبنای اساس فعالیت‌های ارتباطی ما قرار می‌گیرد.

<sup>۱</sup> -Communication

<sup>۲</sup> -Accidental

<sup>۳</sup> -Expressive

<sup>۴</sup> -Rhetorical

<sup>۵</sup> -Intrapersonal communication

<sup>۶</sup> -Interpersonal communication

<sup>۷</sup> -Public communication

<sup>۸</sup> -Dynamic

<sup>۹</sup> -Continuous

<sup>۱۰</sup> -Irreversible

<sup>۱۱</sup> -Interactive

✓ ارتباطات، فرایند محتوایی<sup>۱۲</sup> (زمینه‌ای) است، زیرا ارتباطات و وابستگی زیادی به کل تجربه انسانی ما دارد. پیچیدگی ارتباطات، ما را وادار می‌کند. تا دانش و مهارت‌های لازم برای برقراری ارتباط را کسب کنیم و با محیط هماهنگ می‌گردیم.

#### ۴- انواع ارتباطات با ذی‌نفعان

استاندارد مدیریت پروژه ویرایش هفتم در خصوص ارتباطات با ذی‌نفعان چنین بیان می‌دارد: "ارتباط با ذی‌نفعان می‌تواند از طریق کتبی یا کلامی انجام شود و می‌تواند رسمی یا غیررسمی باشد"، (۲۰۲۱ VPMBOK) نمونه‌هایی از هر نوع ارتباط در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: انواع ارتباطات مآخذ: پم‌باک ۷

| نوع   | رسمی                                                                   | غیررسمی (دوستانه)                                                    |
|-------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| کلامی | ارائه‌ها - بررسی پروژه - جلسات توجیهی<br>- دموهای محصولات - طوفان فکری | گفتگو<br>بحث‌های موقت                                                |
| مکتوب | گزارش پیشرفت کار - اسناد پروژه - مورد<br>تجاری                         | یادداشت‌های مختصر - پست الکترونیک -<br>پیام کوتاه - شبکه‌های اجتماعی |

این استاندارد روش‌های ارتباطی را شامل فشار، کشش و ارتباطات تعاملی دانسته است و برای ارتباط با ذی‌نفعان این‌گونه پیشنهاد می‌کند:

✓ فشار<sup>۱۳</sup> دهید. برای ارتباطات یک‌طرفه با ذی‌نفعان منفرد یا گروه‌های ذی‌نفعان از ابزاری مانند یادداشت‌ها، ایمیل‌ها، گزارش وضعیت، نامه صوتی و غیره استفاده شود. ارتباطات فشاری می‌تواند برای اندازه‌گیری سریع واکنش و ارزیابی درک ذی‌نفعان بکار رود.

✓ بکشید<sup>۱۴</sup>. اطلاعاتی که ذی‌نفع درخواست می‌کند، به‌وسیله مراجعه یک عضو تیم پروژه به اینترنت یا شبکه داخلی برای یافتن خط‌مشی‌ها یا الگوهای ارتباطی، جستجوی اینترنتی و استفاده از منابع اطلاعاتی آنلاین، در اختیار آن‌ها قرار دهید. اطلاعات کششی برای سنجش غیرمستقیم نگرانی‌های سهام‌داران استفاده می‌شود.

✓ تعامل کنید: ارتباط تعاملی عمیق‌تر از ارتباط فشاری یا کششی است و شامل تبادل اطلاعات با یک یا چند ذی‌نفع مانند مکالمه، تلفن، تماس‌ها، جلسات، طوفان مغزی، دموهای محصول و مواردی از این‌دست است.

با بهره‌گیری از تمامی انواع ارتباطات می‌توانید حلقه‌های مفیدی برای بازخورد سریع اطلاعات به وجود آورید و:

- میزان شنیدن پیام توسط طرف ذی‌نفع را تأیید کنید.

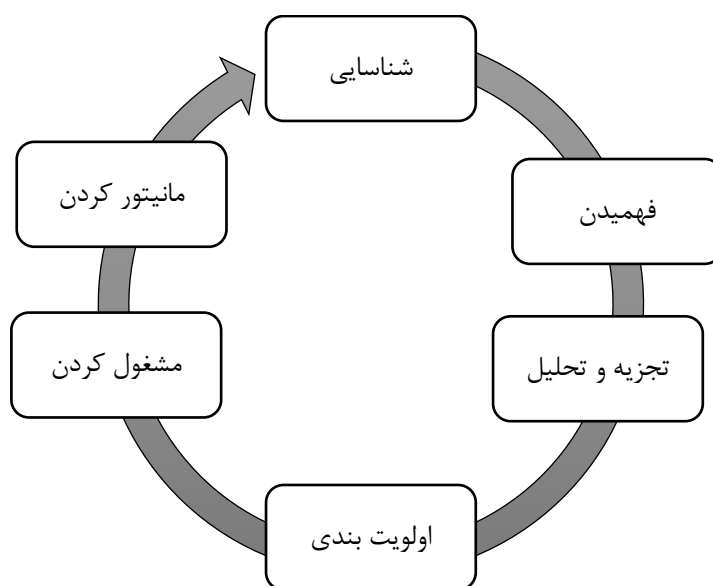
<sup>۱۲</sup> - Contextual

<sup>۱۳</sup> - Push

<sup>۱۴</sup> - Pul

- تعیین کنید که آیا ذی‌نفعان با پیام موافق هستند.
- پیام‌های ظریف یا سایر پیام‌های ناخواسته را که گیرنده شناسایی کرده است، شناسایی کنید.
- بینش مفید جدیدی کسب کنید.

استاندارد مدیریت پروژه ویرایش هفتم با رویکردی متفاوت با نسخه‌های پیشین خود مواردی را برای تعامل با ذی‌نفعان پروژه به‌منظور کسب بازخورد و مشارکت آن‌ها در پروژه مورد تأکید قرار داده است. این استاندارد مشارکت ذی‌نفعان را شامل اجرای استراتژی‌ها و اقدامات برای ارتقا محصول و بهره‌وری دانسته و مشارکت ذی‌نفعان را فرایندی دانسته که از قبل یا هنگام آغاز اجرای پروژه شروع می‌شود در طول پروژه ادامه می‌یابد و بدین منظور چرخه‌ای برای تعامل با ذی‌نفعان پیشنهاد می‌کند (شکل ۲)، (۲۰۲۱ YPMBOK).



شکل ۲: چرخه تعامل با ذی‌نفعان - مأخذ: پم باک ۷

## ۵- کوچینگ

واژه کوچ از کوکس به معنای روستایی در کشور مجارستان که در آنجا کالسکه‌های باکیفیت بسیار عالی و گران‌قیمت تولید می‌شده است نشئت گرفته است در قرن نوزدهم، دانشجویان دانشکده‌های انگلستان واژه کوچینگ را برای توصیف بعضی از استادانی که در درس‌ها به آنها کمک می‌کردند و دروس مشکل را به زبان ساده برای آنها تدریس می‌کردند به کار گرفتند. آنها استدلال کردند، خودشان در کالسکه افرادی که به آنها در درس کمک می‌کنند سوار شده‌اند. برخلاف اینکه کوچینگ به‌عنوان روشی مؤثر و کارآمد، شناخته شده است، در تعاریف آن اختلاف نظر زیادی وجود دارد و دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به آن وجود دارد. صاحب‌نظران و متخصصان، تعاریف‌های گوناگونی از کوچینگ دارند که برخلاف تفاوت ظاهری، همه آنها مفهوم کوچینگ را در قالب جملاتی خاص بیان کرده‌اند (نظری و عطار زاده ۱۳۹۷).

### ۵-۱- تعاریف کوچینگ

رادمرد قدیری در کتاب مهارت‌های پایه کوچینگ، برای کوچینگ تعاریف زیر را عنوان می‌دارد:

- کوچینگ فرایندی تعاملی است که در آن مکالماتی میانی کوچ (فرد کوچ‌کننده) و کوچی (فرد کوچ شونده) انجام می‌گیرد که هدف آن کمک به کوچی در جهت دستیابی به موفقیت فردی و حرفه‌ای است.

- شبیه به شراکتی است که به کوچی در راستای دستیابی به خواسته‌های شخصی و حرفه‌ای یاری می‌رساند.

- فرایندی است که در آن محیطی ایجاد می‌شود تا کوچی یاد بگیرد، رشد کند و طوری عمل کند که به صورت چشمگیری امکان موفقیت را در رسیدن به اهداف کوتاه مدت و بلندمدت، افزایش دهد.

- هنر آسان کردن با آزادسازی قابلیت‌های فردی برای رسیدن به اهداف معنادار و مهم است (بر اساس تعریف فیلیپ روسینسکی)، (رادمرد قدیری، مهارت‌های پایه کوچینگ ۱۳۹۸).

آنتونی ام گرانت در مقاله‌ای کوچینگ را فرایندی نظام مند و مبتنی بر همکاری که نتیجه‌گرا و متمرکز بر راه حل است و در آن کوچ به کارآموز - یا کوچی - در ارتقاء عملکرد، تجربه زندگی، خودآموزی و رشد شخصی کمک می‌کند، تعریف نموده است (Grant ۲۰۱۳).

مارسلو پاترسه کوچینگ را این گونه تفسیر کرده است: "کوچینگ هنر بهبود عملکرد دیگران است. مدیرانی که کوچ هستند تیم‌های خود را به یادگیری و به چالش کشیدن کارشان تشویق می‌کنند. آنها با کمک به کارکنان خود در تعریف و دستیابی به اهداف، شرایط را برای توسعه مستمر ایجاد می‌کنند. یک کوچ خوب ابتدا گوش می‌دهد، سؤالات جستجو می‌پرسد، بازخورد سازنده ارائه می‌دهد و آماده تولید ایده‌های خلاقانه است" (Patrese ۲۰۱۰).

قدیری در تحقیقی بیان داشته است که: "فلسفه کوچینگ این است که انسان‌ها، افرادی کاردان، خلاق، باانرژی، با حکمت و توانا هستند. آنها می‌توانند با یاری یک کوچ زندگی‌شان را سریع تر و آسان تر بسازند. کوچینگ با بسیاری از نظریه‌های اولیه روان‌شناسی (مانند آدلر، یونگ، آلیس) و نظریه‌های کنونی مانند روان‌شناسی مثبت‌گرا و درمان‌های راه حل محور، از یک خانواده هستند" (رادمرد قدیری و وظیفه دوست، ۱۳۹۶).

## ۵-۲- ابزارهای کوچینگ

رادمرد قدیری ابزارهایی مختلفی که یک کوچ برای اداره فرایند کوچینگ می‌تواند استفاده کند (رادمرد قدیری، مهارت‌های پایه کوچینگ ۱۳۹۸):

شکل ۳: ابزارهای کوچینگ - مأخذ: رادمرد قدیری



## ۶- روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر به بررسی نقش کوچینگ در کسب بازخورد در ارتباط تعاملی مدیر پروژه با ذی‌نفعان پروژه محوطه‌سازی و ساختمان‌های فرهنگی فرودگاه مشهد می‌پردازد. باتوجه به ماهیت پروژه‌های زیربنایی کشور و اینکه این قبیل پروژه‌ها در سراسر کشور وجود دارند از بین صدها پروژه‌ای که (عموماً دولتی هستند)، در زیرگروه پروژه‌های بزرگ ساختمانی و حمل و نقل ریلی و هوایی پروژه‌های پیمانکاری در مجموعه فرودگاه شهید هاشمی‌نژاد مشهد به‌عنوان قلمرو مکانی پژوهش انتخاب شده‌اند.

این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی و روش بررسی آن روش ترکیبی (پیمایشی - توصیفی و تحلیلی) است. جامعه مورد مطالعه، ذی‌نفعان فرودگاه از جمله: افرادی که به طور مستقیم در پروژه‌های فرودگاهی شاغل هستند (کارفرما - مشاور - پیمانکار) و یا در سایر مجموعه‌های خدماتی فرودگاه اشتغال دارند، افرادی که به‌نوعی در بخش‌هایی از فرودگاه سرمایه‌گذاری کرده‌اند (تأمین‌کنندگان مالی بخش‌های مانند اپرون، و ترمینال‌ها، پارکینگ‌ها، غرفه‌داران و شرکت‌های خدماتی، چارتر کنندگان و...). افراد و گروه‌هایی که در مجاورت فرودگاه شاغل یا ساکن هستند، پرسنل و مدیران ادارات و نهادهای دولتی و نیمه‌دولتی، افراد و مؤسساتی که بخشی از کسب کار آنها از فعالیت فرودگاه تأثیر می‌پذیرد (فعالین حوزه حمل‌ونقل، هتل‌ها و اقامتگاه‌ها، آژانس‌های خدمات مسافرتی، راهنمایان سفر، پزشکان و بیمارستان‌های توریست سلامت و...)، افرادی که به‌منظور سفر، استقبال، مشایعت و یا سایر موارد به فرودگاه مراجعه می‌کنند و ... می‌باشد.

از آنجایی که جامعه مورد مطالعه در این پژوهش از گروه‌های مختلف شامل افراد، نهادها، ادارات، فعالین صنایع، بنگاه‌های اقتصادی و ... تشکیل یافته است، لذا به روش نمونه‌گیری قضاوتی، از طبقه‌های مختلف و برای تعیین حجم نمونه باتوجه به حجم کم جامعه آماری در هر طبقه پرسش‌نامه تهیه گردیده و از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شد. حجم جامعه آماری این پژوهش حدود ۷۲۰۰۰ نفر به شرح جدول زیر برآورد گردیده است که با استفاده از فرمول کوکران (محاسبات آنلاین) برای حجم نمونه ۳۸۳ نفر محاسبه گردید.

به‌منظور مشارکت افراد در این پژوهش و بر اساس گروه‌های جامعه‌های آماری، پرسش‌نامه‌هایی در قالب فرم‌های الکترونیکی از طریق اپلیکیشن‌های اجتماعی به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم (با واسطه مرتبط با هریک از گروه‌های آماری) و با اولویت ردیف‌های ۱ الی ۴ به‌صورت قضاوتی برای افراد بسیاری از جامعه آماری ارسال گردید و در نهایت پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول ۳: حجم نمونه آماری پژوهش - مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰

| ردیف | عنوان جامعه آماری                                                | تعداد نمونه | حجم جامعه آماری | توضیحات                                                |
|------|------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|--------------------------------------------------------|
| ۱    | شاغلین مستقیم در پروژه‌های فرودگاهی (کارفرما - مشاور - پیمانکار) | ۲۲          | ۱۰۱             | پیمانکار ۶۵ نفر<br>مشاور ۲۰ نفر<br>کارفرما ۱۶ نفر      |
| ۲    | شاغلین در سایر مجموعه‌های خدماتی فرودگاه                         | ۲۱          | ۳۰۰             | صفحه ۱۹۵ سالنامه آماری خراسان رضوی (رضوی ۱۳۹۷)         |
| ۳    | افرادی که در بخش‌هایی از فرودگاه سرمایه‌گذاری کرده‌اند           | ۱           | ۳               | بررسی میدانی                                           |
| ۴    | شاغلین و ساکنین در مجاورت فرودگاه                                | ۴۲          | ۱۷۷۰۰۰          | اطلس محلات مشهد منطقه ۷ - بهار ۹۹، (مشهد ۱۳۹۹)         |
| ۵    | پرسنل و مدیران ادارات و نهادهای دولتی و نیمه‌دولتی               | ۸۱          | ۱۴۲۴۴۵          | صفحه ۱۹۵ سالنامه آماری خراسان رضوی (رضوی ۱۳۹۷)         |
| ۶    | افرادی که بخشی از کسب کار آنها از فعالیت فرودگاه تأثیر می‌پذیرد  | ۳۷          | ۳۵۰۰            | برآورد قضاوتی                                          |
| ۷    | افرادی که به‌منظور سفر و یا سایر موارد به فرودگاه مراجعه می‌کنند | ۱۸۱         | ۳۵۷۰۶+۶۸۴۰۱۸    | جمع نفرت ورودی و مسافری حج و متوسط دو نفر مشایعت‌کننده |
|      | مجموع                                                            | ۳۸۵         | ۷۱۶۱۲۱          | حداقل حجم نمونه مورد نیاز ۳۸۳ بر اساس فرمول کوکران     |

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات و مبانی نظری، تدوین فرضیه‌ها و ارائه استانداردها و الگوی اولیه موضوع و همچنین استخراج شاخص‌های هر یک از مهارت‌های شنیدن فعال، همدلی، پرسشگری و اعتمادسازی از روش‌های کتابخانه‌ای (مطالعه کتاب‌ها، مقالات، مجلات، طرح‌های پژوهشی و پایگاه‌های اطلاعاتی اینترنتی) استفاده شده است.

بالین حال در این پژوهش هم از پرسش‌نامه و هم تکنیک دلفی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. با بکارگیری فرایند دلفی مبتنی بر ساختار ارتباط، گروهی متشکل از ۱۰ نفر متخصص کوچینگ و ۶ نفر از مدیران و مهندسين پروژه (مورد مطالعه) در خصوص شاخصه‌های هر یک از مهارت‌های کوچینگ به اتفاق نظر رسیدند و در نهایت پس از تجزیه و تحلیل نظرات گروه مشارکت‌کننده در فرایند دلفی، شاخص‌های مورد اتفاق نظر برای سنجش میزان تاثیر هریک از آنها در پرسش‌نامه تنظیم و تدوین گردید.

در پژوهش حاضر، روایی پرسش‌نامه مورد استفاده به صورت روایی صوری بوده؛ بدین معنی که پرسش‌نامه‌ها در فرایند دلفی مورد اتفاق نظر متخصصین امر قرار گرفت و با بهره‌گیری از نظرات و پیشنهادها، روایی پرسش‌نامه تأیید گردید.

در پژوهش حاضر برای بررسی پایایی سؤال‌های پرسش‌نامه طراحی شده، از آزمون آلفای کرونباخ ( $\alpha$ ) استفاده شده است. روش آلفای کرونباخ که برای سنجش میزان سازگاری درونی گویه‌های یک شاخص به کار می‌رود، عمدتاً برای پرسش‌نامه‌هایی به کار می‌رود که گویه‌ها یا سؤالات آن معمولاً به صورت طیف لیکرت (و نیز فاصله‌ای یا نسبی) طراحی شده و جواب‌های آن چندگزینه‌ای می‌باشند. روش تجزیه و پژوهش حاضر تجزیه و تحلیل اطلاعات فراوانی پاسخ‌ها، میانگین و درصد وزنی امتیازها و نرم‌افزارهای مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، SPSS و EXCEL می‌باشند.

## ۷- یافته‌های پژوهش و تجزیه و تحلیل آن‌ها

اطلاعات مورد نیاز در خصوص موضوع مورد مطالعه از دو روش اسنادی و میدانی و در روش میدانی از تکنیک‌های دلفی و پرسش‌نامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است.

مشارکت‌کنندگان در فرایند دلفی شامل ۱۰ نفر از فعالان و متخصصین حوزه کوچینگ و ۶ نفر از مدیران و مهندسين شاغل در پروژه مورد مطالعه بودند که در دو مرحله شاخص‌هایی برای هریک از مهارت‌های شنیدن فعال، همدلی، پرسشگری و اعتمادسازی در این مرحله مورد توافق واقع شد.

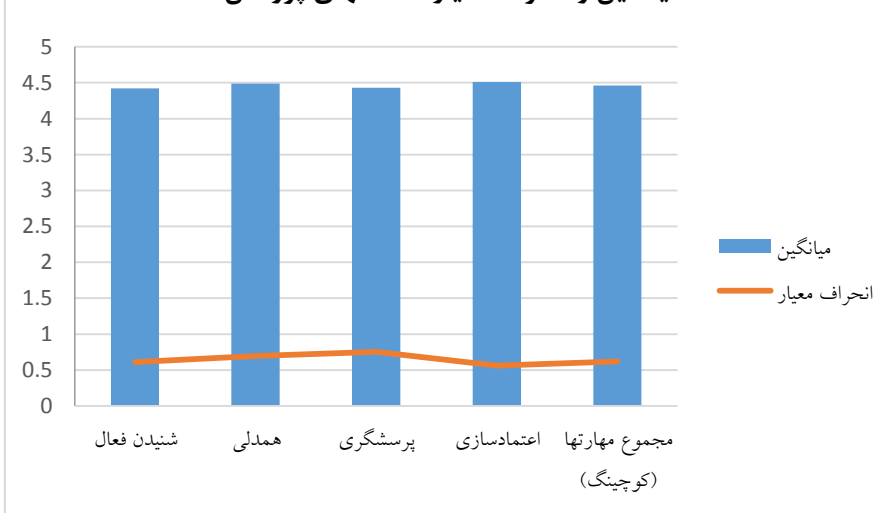
در این بخش پژوهشگر با استفاده از مشخصه‌هایی مورد توافق در فرایند دلفی سؤالات پرسش‌نامه را در قالب چهار گروه سؤالات مهارت شنیدن فعال، همدلی، پرسشگری و اعتمادسازی به منظور پاسخگویی به سؤالات فرعی پژوهش طراحی کرده است که در نهایت پرسش‌نامه‌های فعلی، نهایی گردیده و در اختیار پاسخگویان قرار گرفته است.

برای تحلیل و بررسی نقش مهارت‌های کوچینگ مدیریت پروژه در کسب بازخورد از ارتباط تعاملی با ذی‌نفعان پروژه که شامل مهارت‌های (شنیدن فعال، همدلی، پرسشگری و اعتمادسازی) می‌باشند. همان گونه که در جدول ۴ و نمودار ۱ قابل مشاهده می‌باشد. بیشترین میانگین در بین مهارت‌های مورد مطالعه متعلق به مهارت اعتمادسازی با میانگین ۴/۵۱ می‌باشد که در عین حال نیز دارای انحراف معیار کمتری نسبت به سایر مهارت‌ها می‌باشد. در مرتبه بعدی مهارت همدلی با میانگین ۴/۴۹ می‌باشد. همچنین بطور کلی مجموع مهارت‌ها که کوچینگ شناخته می‌شود با میانگین ۴/۴۶ و انحراف معیار ۰/۶۱۷ می‌باشد.

جدول ۴: میانگین و انحراف معیار امتیاز هریک از مهارت‌ها و ضریب تغییرات میزان تعامل و بازخورد - مأخذ: یافته‌های پژوهش - ۱۴۰۰

| مهارت                   | تعداد | میانگین | واریانس | انحراف معیار | مجموع | ضریب تغییرات |
|-------------------------|-------|---------|---------|--------------|-------|--------------|
| شنیدن فعال              | ۳۸۵   | ۴/۴۲    | ۰/۳۷۴   | ۰/۶۱۱        | ۱۷۰۴  | ۰/۱۳۸        |
| همدلی                   | ۳۸۵   | ۴/۴۹    | ۰/۴۸۲   | ۰/۶۹۴        | ۱۷۲۸  | ۰/۱۵۴        |
| پرسشگری                 | ۳۸۵   | ۴/۴۳    | ۰/۵۶۵   | ۰/۷۵۱        | ۱۷۰۶  | ۰/۱۶۹        |
| اعتمادسازی              | ۳۸۵   | ۴/۵۱    | ۰/۳۱۷   | ۰/۵۶۳        | ۱۷۳۶  | ۰/۱۲۴        |
| مجموع مهارت‌ها (کوچینگ) | ۳۸۵   | ۴/۴۶    | ۰/۳۸۱   | ۰/۶۱۷        | ۱۷۱۸  | ۰/۱۳۸        |

میانگین و انحراف معیار شاخصهای پژوهش



نمودار ۱: میانگین و انحراف معیار شاخص‌های پژوهش - مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰

## ۷-۱ - شاخص‌های مهارت شنیدن فعال

در جهت تحلیل و بررسی شاخص‌های مهارت شنیدن فعال با استفاده از ۱۱ مؤلفه (عدم پیش‌داوری، تمرکز و حضور فیزیکی، بازخورد دادن و خلاصه کردن، توجه به زمینه‌های احساسی و تجربیات مخاطب، استفاده از تماس چشمی و زبان بدن، تصدیق و تحسین، یادداشت نکات مهم، توجه به همه بخش‌های صحبت مخاطب، عدم برداشت ذهنی (ذهن‌خوانی) از صحبت‌ها، عدم قطع صحبت‌های مخاطب و پرهیز از پند و اندرز و عدم توجه به اشیاء و افراد دیگر حین گفتگو با مخاطب) مورد بررسی قرار گرفته است که درصد و مقدار فراوانی، میانگین، انحراف هر یک از مؤلفه‌های مهارت شنیدن فعال در جدول ۵ را می‌توان مشاهده نمود. همان‌طور که در جدول مذکور مشاهده می‌گردد در بین مؤلفه‌های مهارت شنیدن فعال بیشترین میانگین متعلق به مؤلفه عدم توجه هم‌زمان با جلسه به تلفن همراه، رایانه و اشیاء و افراد (۴/۵۵) است و کم‌ترین میانگین نیز متعلق به مؤلفه بازخورد دادن و خلاصه کردن با میانگین (۴/۴۳) است. در جهت تحلیل و بررسی بیشتر مهارت موردنظر از ضریب تغییرات استفاده شده و مشاهده می‌گردد متریب ضریب تغییرات متعلق به مؤلفه توجه به زمینه‌های احساسی و تجربیات مخاطب و بیشترین ضریب تغییرات مربوط به مؤلفه توجه به همه بخش‌های صحبت مخاطب می‌باشد.

جدول ۵: آماره های توصیفی و معنا داری مؤلفه های مهارت شنیدن فعال - مأخذ: یافته های پژوهش، ۱۴۰۰

| ردیف | شرح                                                                                | تعداد | میانگین | انحراف معیار | ضریب تغییرات |
|------|------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------------|--------------|
| ۱    | چون پیش داوری و قضاوت عجولانه نمی کند                                              | ۳۸۵   | ۴/۴۸۰۵  | ۰/۶۸۴۸۵      | ۰/۶۸         |
| ۲    | چون حضور فیزیکی و تمرکزش را در جلسه حفظ می کند                                     | ۳۸۵   | ۴/۴۶۴۹  | ۰/۶۸۰۴۱      | ۰/۶۸         |
| ۳    | چون در حین گفتگو، آنچه که مطرح کردم را به نشانه تأیید شنیدنش به اختصار بیان می کند | ۳۸۵   | ۴/۴۳۱۲  | ۰/۶۷۳۹۷      | ۰/۶۷         |
| ۴    | چون به زمینه های احساسی و تجربیات من توجه دارد                                     | ۳۸۵   | ۴/۵۰۳۹  | ۰/۶۰۸۶۸      | ۰/۶۱         |
| ۵    | چون در حین گفتگو علایمی مانند تماس چشمی و تکان دادن سر از خود نشان می دهد          | ۳۸۵   | ۴/۵۱۴۳  | ۰/۶۷۷۳۳      | ۰/۶۸         |
| ۶    | چون صحبت های من را تصدیق و ایده هایم را تحسین می کند                               | ۳۸۵   | ۴/۴۴۴۲  | ۰/۶۷۹۰۲      | ۰/۶۸         |
| ۷    | چون نکات مهم صحبت های من را یادداشت می کند                                         | ۳۸۵   | ۴/۵۰۹۱  | ۰/۶۸۵۰۷      | ۰/۶۹         |
| ۸    | چون فقط به بخشی از صحبت های من توجه می کند که به آن علاقه دارد                     | ۳۸۵   | ۴/۴۸۳۱  | ۰/۶۹۶۲۳      | ۰/۷۰         |
| ۹    | چون از آنچه مطرح کرده ام برداشت ذهنی خود را می کند                                 | ۳۸۵   | ۴/۵۳۵۱  | ۰/۶۳۶۹۲      | ۰/۶۴         |
| ۱۰   | چون حرف مرا قطع می کند و سعی می کند من را راهنمایی کند و پند و اندرز می دهد        | ۳۸۵   | ۴/۴۳۶۴  | ۰/۶۷۴۴۸      | ۰/۶۷         |
| ۱۱   | چون هم زمان با جلسه با من به تلفن همراه، رایانه و اشیا و افراد دیگر توجه می کند    | ۳۸۵   | ۴/۵۴۸۱  | ۰/۶۴۸۲۴      | ۰/۶۵         |

## ۷-۲- شاخص های مهارت همدلی

در جهت تحلیل و بررسی شاخص های مهارت همدلی با استفاده از ۵ مؤلفه (درک مخاطب، توجه به احساسات، نیازها و خواسته های مخاطب، صداقت، ایجاد شرایط بدون قضاوت در گفتگو و تمرکز روی خود مخاطب نه روی موقعیت او) مورد بررسی قرار گرفته است که درصد و مقدار فراوانی، میانگین، انحراف هر یک از مؤلفه های مهارت همدلی در جدول ۶ است. همان طور که در جدول مذکور مشاهده می گردد در بین مؤلفه های مهارت همدلی بیشترین میانگین متعلق به مؤلفه درک مخاطب (۴/۶۱) است و کمترین میانگین نیز متعلق به تمرکز روی خود مخاطب نه روی موقعیت او (۴/۵۰) است. در جهت تحلیل و بررسی بیشتر مهارت موردنظر از ضریب تغییرات استفاده شده و مشاهده می گردد که مؤلفه صداقت کمترین ضریب تغییرات و مؤلفه های ایجاد شرایط بدون قضاوت در گفتگو و تمرکز روی خود مخاطب نه روی موقعیت او بیشترین ضریب تغییرات را دارند.

جدول ۶: آماره های توصیفی و معنا داری مؤلفه های مهارت همدلی - مأخذ: یافته های پژوهش، ۱۴۰۰

| ردیف | شرح                                                                     | تعداد | میانگین | انحراف معیار | ضریب تغییرات |
|------|-------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------------|--------------|
| ۱۲   | چون من را درک می کند                                                    | ۳۸۵   | ۴/۶۱۰۴  | ۰/۶۲۸۲۴      | ۰/۶۳         |
| ۱۳   | چون به احساسات نیازها و خواسته های من احترام می گذارد و نگران آن ها است | ۳۸۵   | ۴/۵۶۳۶  | ۰/۶۲۲۲۷      | ۰/۶۲         |
| ۱۴   | چون فردی صادق است                                                       | ۳۸۵   | ۴/۶۰۲۶  | ۰/۵۹۵۵۵      | ۰/۶۰         |
| ۱۵   | چون برای گفتگو شرایط سالم و غیر تهدیدکننده (بدون قضاوت) به وجود می آورد | ۳۸۵   | ۴/۵۱۴۳  | ۰/۶۵۵۷۰      | ۰/۶۷         |
| ۱۶   | چون روی من تمرکز دارد نه روی موقعیت من                                  | ۳۸۵   | ۴/۵۰۹۱  | ۰/۶۶۹۶۹      | ۰/۶۷         |

## ۷-۳- شاخص‌های مهارت پرسشگری

در جهت تحلیل و بررسی شاخص‌های مهارت پرسشگری با استفاده از ۷ مؤلفه (پرسش تعمق‌برانگیز، جستجوی فرضیات، بررسی مبانی و دلایل و مدارک، زاویه دید و چشم‌انداز، پرسش‌هایی در مورد فرجام و پیامدها، توجه به دیگر خواسته و توانایی‌های درونی، تصمیم‌گیری در مورد راه‌حل) مورد بررسی قرار گرفته است که درصد و مقدار فراوانی، میانگین، انحراف هر یک از مؤلفه‌های مهارت پرسشگری در جدول ۷ را می‌توان مشاهده نمود. همان‌طور که در جدول مذکور مشاهده می‌گردد در بین مؤلفه‌های مهارت پرسشگری بیشترین میانگین متعلق به مؤلفه پرسش تعمق‌برانگیز (۴/۵۹) است و کم‌ترین میانگین نیز متعلق به مؤلفه پرسش‌هایی در مورد فرجام و پیامدها (۴/۴۹) است. در جهت تحلیل و بررسی بیشتر مهارت موردنظر از ضریب تغییرات استفاده شده و مشاهده می‌گردد کم‌ترین ضریب تغییرات متعلق به مؤلفه زاویه دید و چشم‌انداز و بیشترین ضریب تغییرات مربوط به مؤلفه‌های جستجوی فرضیات، بررسی مبانی و دلایل و مدارک و تصمیم‌گیری در مورد راه‌حل می‌باشد.

جدول ۷: آماره‌های توصیفی و معناداری مؤلفه‌های مهارت پرسشگری - مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰

| ردیف | شرح                                                                                          | تعداد | میانگین | انحراف معیار | ضریب تغییرات |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------------|--------------|
| ۱۷   | چون با پرسش‌های ساده مرا به تفکر عمیق‌تر به موضوع می‌کشاند                                   | ۳۸۵   | ۴/۵۸۹۶  | ۰/۶۶۳۷۱      | ۰/۶۶         |
| ۱۸   | چون با پرسش‌هایی، موجب می‌شود که در مورد چگونگی فرضیات آنچه که بدون دلیل پذیرفته‌ام تفکر کنم | ۳۸۵   | ۴/۵۱۱۷  | ۰/۶۷۷۳۸      | ۰/۶۸         |
| ۱۹   | چون با پرسش‌هایی سبب می‌شود در مورد مبانی دلایل و مدارک استدلال‌هایم بیشتر بررسی کنم         | ۳۸۵   | ۴/۵۱۴۳  | ۰/۶۷۷۳۳      | ۰/۶۸         |
| ۲۰   | چون با پرسش‌هایی موجب توجهم به زوایای دید دیگری به استدلال‌هایم می‌شود                       | ۳۸۵   | ۴/۵۱۱۷  | ۰/۶۳۳۶۸      | ۰/۶۳         |
| ۲۱   | چون با پرسش‌هایی باعث تفکر بیشترم به فرجام و پیامد استدلال‌هایی که بیان می‌کنم می‌شود        | ۳۸۵   | ۴/۴۹۶۱  | ۰/۶۶۹۷۴      | ۰/۶۷         |
| ۲۲   | چون با پرسش‌هایی موجب توجهم به خواسته‌ها و توانایی‌های درونی دیگرم می‌شود                    | ۳۸۵   | ۴/۵۲۹۹  | ۰/۶۵۷۳۰      | ۰/۶۶         |
| ۲۳   | چون با پرسش‌هایی نظر مرا در خصوص راه‌حل‌های انجام خواسته‌هایم جویا می‌شود                    | ۳۸۵   | ۴/۵۱۴۳  | ۰/۶۸۱۱۷      | ۰/۶۸         |

## ۷-۴- شاخص‌های مهارت اعتمادسازی

در جهت تحلیل و بررسی شاخص‌های مهارت اعتمادسازی با استفاده از ۱۰ مؤلفه (صداقت و راست‌گویی و درستی، اهمیت به آینده و سعادت مخاطب، به‌کارگیری قراردادهای محکم و روشن، احترام به قدرت فهم، شیوه یادگیری و شخصیت مخاطب، حمایت از فعالیت‌ها و عملکردهای پروژه که همسو با اهداف مخاطب است، تضمین محرمانگی مذاکرات، از این شاخه به آن شاخه نپریدن، همدلی با مخاطب و رعایت شأن او، حفظ آرامش در شرایط سخت و ثبات شخصیت) مورد بررسی قرار گرفته است که درصد و مقدار فراوانی، میانگین، انحراف هر یک از مؤلفه‌های مهارت پرسشگری در جدول ۸ را می‌توان مشاهده نمود. همان‌طور که در جدول مذکور مشاهده می‌گردد در بین مؤلفه‌های مهارت اعتمادسازی بیشترین میانگین متعلق به مؤلفه ثبات شخصیت (۴/۶۱) است و کم‌ترین میانگین نیز متعلق به مؤلفه به‌کارگیری قراردادهای محکم و روشن (۴/۴۱) است. در جهت تحلیل و بررسی بیشتر مهارت موردنظر از درصد میزان موافقت پاسخگویان با مؤلفه‌های استفاده شده و مشاهده می‌گردد که پاسخگویان بیش از ۸۸/۲۶ درصد با مؤلفه‌های مهارت پرسشگری موافقت داشته‌اند. باتوجه به آنچه که در جدول مذکور بدست آمده است مشاهده می‌گردد که مؤلفه‌ها دارای انحراف معیار در حد قابل قبولی می‌باشند.

جدول ۸: آماره های توصیفی و معناداری مؤلفه های مهارت اعتمادسازی - مأخذ: یافته های پژوهش، ۱۴۰۰

| ردیف | شرح                                                                     | تعداد | میانگین | انحراف معیار | ضریب تغییرات |
|------|-------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------------|--------------|
| ۲۴   | چون همواره صداقت و راست گویی و درستی از خود نشان می دهد                 | ۳۸۵   | ۴/۶۴۱۶  | ۰/۶۰۰۶۴      | ۰/۶۰         |
| ۲۵   | چون به آینده و سعادت من اهمیت می دهد                                    | ۳۸۵   | ۴/۵۵۰۶  | ۰/۶۰۲۲۱      | ۰/۶۰         |
| ۲۶   | چون قراردادهای محکم و روشنی تنظیم می کند و به وعده هایش عمل می کند      | ۳۸۵   | ۴/۴۸۵۷  | ۰/۶۷۳۴۸      | ۰/۶۷         |
| ۲۷   | چون به قدرت فهم، شیوه یادگیری و شخصیت من احترام می گذارد                | ۳۸۵   | ۴/۵۶۶۲  | ۰/۶۱۳۵۶      | ۰/۶۱         |
| ۲۸   | چون از فعالیت ها و عملکردهای پروژه که همسو با اهداف من است حمایت می کند | ۳۸۵   | ۴/۵۶۱۰  | ۰/۶۱۸۳۳      | ۰/۶۲         |
| ۲۹   | چون محرمانگی گفتگوهایمان را با عملکردش تضمین می کند.                    | ۳۸۵   | ۴/۵۹۴۸  | ۰/۶۰۱۱۹      | ۰/۶۰         |
| ۳۰   | چون از این شاخه به آن شاخ می پرد و حرف های بی حاصل می زند               | ۳۸۵   | ۴/۵۴۲۹  | ۰/۶۱۱۴۰      | ۰/۶۱         |
| ۳۱   | چون با من همدلی می کند و شان مرا رعایت می کند.                          | ۳۸۵   | ۴/۵۴۵۵  | ۰/۶۴۰۳۴      | ۰/۶۴         |
| ۳۲   | چون آرامشش را در شرایط سخت حفظ نمی کند                                  | ۳۸۵   | ۴/۵۰۶۵  | ۰/۶۴۵۹۷      | ۰/۶۵         |
| ۳۳   | چون ثبات شخصیت ندارد.                                                   | ۳۸۵   | ۴/۶۱۵۶  | ۰/۵۹۳۱۶      | ۰/۵۹         |

## ۷-۵- تحلیل آمار استنباطی

با توجه به این که شاخص ها از ترکیب کردن شاخص های پژوهش که در قالب طیف لیکرت می باشند و مقیاس پژوهش به مقیاس فاصله ای تغییر می یابد، لذا برای بررسی نرمال بودن توزیع ابعاد پژوهش از خطای استاندارد ضرایب چولگی و کشیدگی استفاده گردیده است. به شکلی که اگر مقدار خطای استاندارد ضرایب چولگی و کشیدگی کمتر از ۲- و یا بیشتر از ۲+ باشد، در این صورت فرض نرمال بودن توزیع رد می شود. در عین حال نیز اگر مقدار عددی ضرایب چولگی و کشیدگی بین ۱.۵- و ۱.۵+ باشد نیز توزیع شاخص های پژوهش نرمال می باشد (جدول ۹). بنابراین با توجه به آنچه که در جدول نتایج آزمون نرمال بودن در مورد شاخص های دانش و آگاهی زیست محیطی طبیعت گرد ها قابل مشاهده می گردد، توزیع تمام شاخص های پژوهش دارای نرمال می باشد.

جدول ۹: نتایج آزمون نرمال بودن آماره های مهارت های کوچینگ - مأخذ: یافته های پژوهش، ۱۴۰۰

| شاخص       | تعداد نمونه | میانگین | چولگی  |       | کشیدگی |       | نتیجه آزمون      |
|------------|-------------|---------|--------|-------|--------|-------|------------------|
|            |             |         | ضریب   | خطا   | ضریب   | خطا   |                  |
| شنیدن فعال | ۳۸۵         | ۴/۴۸    | -۰/۸۰۷ | ۰/۱۲۴ | -۰/۴۸۶ | ۰/۲۴۸ | تأیید نرمال بودن |
| همدلی      | ۳۸۵         | ۴/۵۶    | -۱/۱۰۵ | ۰/۱۲۴ | ۰/۳۱۳  | ۰/۲۴۸ | تأیید نرمال بودن |
| پرسشگری    | ۳۸۵         | ۴/۵۲    | -۱/۰۷۴ | ۰/۱۲۴ | ۰/۱۵۸  | ۰/۲۴۸ | تأیید نرمال بودن |
| اعتمادسازی | ۳۸۵         | ۴/۵۶    | -۱/۱۹۸ | ۰/۱۲۴ | ۱/۰۰۶  | ۰/۲۴۸ | تأیید نرمال بودن |

## ۶-۶- رتبه بندی مؤلفه های پژوهش

برای بررسی و رتبه بندی مهارت های کوچینگ با توجه به ترتیبی بودن مؤلفه ها از آزمون فریدمن استفاده شده است. با توجه به میزان معنی داری (صفر) طبق جدول ۱۰ که کمتر از مقدار ۰.۰۵ است می توان گفت که با اطمینان نود و پنج درصد مؤلفه های مهارت های کوچینگ با همدیگر تفاوت معنی دار داشته و قابلیت این را دارند که به کل جامعه تعمیم داده شوند.

جدول ۱۰: میزان معناداری آزمون فریدمن در مؤلفه‌های کلی پژوهش - مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰

| میزان معناداری | درجه آزادی | Chi-Square | مهارت        |
|----------------|------------|------------|--------------|
| ۰.۰۰۰          | ۴          | ۱۵۰۷       | مهارت کوچینگ |

اکنون برای اینکه مشخص شود مهارت‌های کوچینگ نسبت به یکدیگر چقدر تفاوت دارد و میزان کدام مهارت نسبت به مهارت دیگر بالاتر است باید از میانگین رتبه‌ای استفاده کرد. لذا باتوجه به آنچه که در جدول ۱۰ جدول ۱۱ قابل مشاهده است بالاترین رتبه متعلق به مهارت شنیدن فعال و پس از آن مهارت‌های اعتمادسازی، پرسشگری و همدلی در مرتبه‌های بعدی خواهند.

جدول ۱۱: رتبه و میانگین رتبه‌ای مهارت‌های کوچینگ - مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰

| رتبه | میانگین رتبه‌ای | مهارت            |
|------|-----------------|------------------|
| ۱    | ۳/۸۷            | مهارت شنیدن فعال |
| ۴    | ۱               | مهارت همدلی      |
| ۳    | ۲               | مهارت پرسشگری    |
| ۲    | ۳/۱۲            | مهارت اعتمادسازی |

#### ۶-۷- بررسی رابطه بین مهارت‌های کوچینگ

برای بررسی همبستگی و رابطه بین مهارت‌های کوچینگ باتوجه به فاصله‌ای بودن مقیاس شاخص‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. در این آزمون فرضیه صفر عدم وجود رابطه خطی بین شاخص‌ها را نشان می‌دهد، اما اگر سطح معنی‌داری آزمون کمتر از ۰.۰۵ به دست آید می‌توان فرضیه صفر را رد کرد و وجود رابطه معنی‌دار بین شاخص‌های مورد مطالعه را پذیرفت، جدول ۱۲ نشان می‌دهد مهارت شنیدن فعال با آماره پیرسون ۰.۸۲، مهارت همدلی با آماره پیرسون ۰.۸ و مهارت پرسشگری با آماره پیرسون ۰.۸۱ و میزان معنی‌داری ۰.۰۰ که کمتر از ۰.۰۵ است، دارای رابطه‌ای متوسط تا قوی و معنی‌دار با مهارت اعتمادسازی می‌باشد و قابلیت تعمیم به کل جامعه را دارد که گویای این واقعیت است که بکارگیری مهارت‌های شنیدن فعال، همدلی و پرسشگری در بستر اعتمادسازی موجب کسب بازخورد مؤثر در ارتباط تعاملی می‌شود. علاوه بر این می‌توان مشاهده کرد که مهارت‌های مورد مطالعه با یکدیگر دارای رابطه متوسط تا قوی و معنی‌دار می‌باشد و می‌توان آن را به کل جامعه تعمیم داد.

جدول ۱۲: آماره‌های میزان همبستگی پیرسون و معناداری مهارت‌های کوچینگ - مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰

| ابعاد      | آماره          | شنیدن فعال | همدلی | پرسشگری | اعتمادسازی |
|------------|----------------|------------|-------|---------|------------|
| شنیدن فعال | آماره پیرسون   | ۱          | ۰/۸۰۹ | ۰/۸۲۷   | ۰/۸۲۰      |
|            | میزان معناداری | .          | .     | .       | .          |
|            | مجموع          | ۳۸۵        | ۳۸۵   | ۳۸۵     | ۳۸۵        |
| همدلی      | آماره پیرسون   | ۰/۸۰۹      | ۱     | ۰/۸۵۲   | ۰/۸۰۹      |
|            | میزان معناداری | .          | .     | .       | .          |
|            | مجموع          | ۳۸۵        | ۳۸۵   | ۳۸۵     | ۳۸۵        |
| پرسشگری    | آماره پیرسون   | ۰/۸۲۷      | ۰/۸۵۲ | ۱       | ۰/۸۱۴      |
|            | میزان معناداری | .          | .     | .       | .          |
|            | مجموع          | ۳۸۵        | ۳۸۵   | ۳۸۵     | ۳۸۵        |
| اعتمادسازی | آماره پیرسون   | ۰/۸۲۰      | ۰/۸۰۹ | ۰/۸۱۴   | ۱          |

|     |     |     |     |                |  |
|-----|-----|-----|-----|----------------|--|
|     |     |     |     | میزان معناداری |  |
| ۳۸۵ | ۳۸۵ | ۳۸۵ | ۳۸۵ | مجموع          |  |

## ۶-۸- نتیجه گیری یافته های پژوهش

در این بخش پژوهشگر با استفاده از مشخصه‌هایی مورد توافق در فرآیند دلفی سؤالات پرسش‌نامه را در قالب چهار گروه سولات مهارت شنیدن فعال، همدلی، پرسشگری و اعتمادسازی به‌منظور پاسخگویی به سؤالات فرعی پژوهش طراحی کرده است و جهت پاسخگویی در میان پاسخگویان شامل: تعداد ۲۲ نفر از شاغلین مستقیم در پروژه‌های فرودگاهی (کارفرما- مشاور- پیمانکار)، ۲۱ نفر از شاغلین در سایر مجموعه‌های خدماتی فرودگاه، یک نفر افرادی که در بخش اپرون فرودگاه سرمایه‌گذاری نموده، ۴۲ نفر از شاغلین و ساکنین در مجاورت فرودگاه، ۸۱ نفر از پرسنل و مدیران ادارات نهادهای دولتی و نیمه‌دولتی، ۳۷ نفر از افرادی که بخشی از کسب کار آنها از فعالیت فرودگاه تأثیر می‌پذیرد، ۱۸۱ نفر از افرادی که به‌منظور و یا سایر موارد به فرودگاه مراجعه می‌کنند که تعداد ۳۸۵ پرسش‌نامه را تکمیل نموده‌اند. توزیع و جمع‌آوری گردید.

با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و EXCEL داده‌های جمع‌آوری شده تجزیه و تحلیل گردید و وزن هر یک از عوامل، مجموع وزن، میانگین وزن و انحراف معیار همچنین ضریب تغییرات هر یک از عوامل محاسبه و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. سپس بر اساس میانگین رتبه‌ای به‌دست‌آمده مؤلفه‌های اولویت هریک از مهارت‌ها رتبه‌بندی گردید و رابطه بین مهارت‌های کوچینگ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## ۷- نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات

### ۷-۱ نتیجه گیری

کلیه فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است و نحوه و اولویت تأثیر متغیرهای مستقل مهارت شنیدن فعال، همدلی، پرسشگری و اعتمادسازی با استفاده از آزمون فریدمن منتج شده به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول ۱۳: اولویت تأثیر بر متغیر وابسته - مأخذ: یافته‌های پژوهش - ۱۴۰۰

| اولویت | متغیر      |
|--------|------------|
| ۱      | شنیدن فعال |
| ۲      | اعتمادسازی |
| ۳      | پرسشگری    |
| ۴      | همدلی      |

مطابق سایر یافته‌های پژوهش در خصوص همبستگی بین مهارت‌های مورد پژوهش در جامعه آماری مورد بررسی، مطابق بررسی‌های آماری ارائه شده مشخص گردید که برای بررسی همبستگی و رابطه بین مهارت‌های کوچینگ با توجه به فاصله‌ای بودن مقیاس شاخص‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. در این آزمون فرضیه صفر عدم وجود رابطه خطی بین شاخص‌ها را نشان می‌دهد، اما اگر سطح معنی‌داری آزمون کمتر از ۰.۰۵ به دست آید می‌توان فرضیه صفر را رد کرد و وجود رابطه معنی‌دار بین شاخص‌های مورد مطالعه را پذیرفت، جدول نشان می‌دهد مهارت شنیدن فعال با آماره پیرسون ۰.۸۲، مهارت همدلی با آماره پیرسون ۰.۸ و مهارت پرسشگری با آماره پیرسون ۰.۸۱ و میزان معنی‌داری ۰.۰۰ که کمتر از ۰.۰۵ است، دارای رابطه‌ای متوسط تا قوی و معنی‌دار با مهارت اعتمادسازی می‌باشد و قابلیت تعمیم به کل جامعه را دارد که گویای این واقعیت است که بکارگیری مهارت‌های شنیدن فعال،

همدلی و پرسشگری در بستر اعتمادسازی موجب کسب بازخورد مؤثر در ارتباط تعاملی می‌شود. علاوه بر این می‌توان مشاهده کرد که مهارت‌های مورد مطالعه با یکدیگر دارای رابطه متوسط تا قوی و معنی‌دار می‌باشد و می‌توان آن را به کل جامعه تعمیم داد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود در تمامی متغیرها، اکثریت جامعه نمونه مورد سنجش اظهار داشته‌اند که در صورت بروز مهارت‌های کوچینگ از طرف مخاطب (مدیر پروژه) بازخورد و تعامل زیاد متمایل به خیلی زیادی از خود نشان خواهند داد.

با عنایت به موارد فوق می‌توان گفت که در ارتباط تعاملی مدیر پروژه مورد مطالعه با ذی‌نفعان پروژه آشنایی و به‌کارگیری مهارت‌های کوچینگ شامل شنیدن فعال، همدلی، پرسشگری و اعتمادسازی توسط مدیر پروژه، در کسب بازخورد مؤثر ذی‌نفعان نقش دارد و با فرض اینکه بازخورد مؤثر از طرف ذی‌نفعان موجب موفقیت پروژه خواهد شد می‌توان نتیجه گرفت به‌کارگیری مهارت‌های کوچینگ توسط مدیریت پروژه در موفقیت پروژه نیز نقش خواهد داشت.

به همین ترتیب و بر اساس مطالعات و نتایج این پژوهش می‌توان عنوان داشت که به‌کارگیری مهارت‌های شنیدن فعال، همدلی، پرسشگری و اعتمادسازی توسط مدیر پروژه محوطه‌سازی و ساختمان‌های فرهنگی فرودگاه مشهد در کسب بازخورد از ارتباط تعاملی با ذی‌نفعان نقش خواهد داشت.

## ۷-۲- ارائه پیشنهادات

بکارگیری مهارت‌های کوچینگ در تعامل مؤثر با ذی‌نفعان پروژه به‌صورت خاص و به‌طور عام در تمامی ارتباطات روزمره مؤثر می‌باشد لذا در ادامه پیشنهاد می‌گردد:

در قدم اول، ذی‌نفعان پروژه و تأثیر آنها در پروژه در تمامی مراحل اجرایی پروژه (آغازین - اجرایی و پایانی) شناسایی و در خصوص چگونگی تعامل با آنها برنامه‌ریزی شود.

در قدم‌های بعدی برنامه مؤثری در خصوص تعامل با این ذی‌نفعان و کسب و سنجش بازخورد آنها به اتفاقات پروژه مورد تحلیل واقع شود.

با آموزش و فرهنگ‌سازی بکارگیری مهارت‌های کوچینگ توسط مدیر پروژه و تیم پروژه زمینه کسب بازخورد مؤثر از ذی‌نفعان مهیا گردد.

## ۷-۳- پیشنهادهایی بر اساس محدودیت‌ها

شرایط پیچیده اقتصادی و بروز حوادث و اتفاقات فورث‌ماجور مانند پاندمی بیماری کووید ۱۹ از سال ۱۳۹۸ در جهان پدیدار گشت و وجود نگرش‌ها و انگیزه‌های منفی و اهداف غیر همسوی ذی‌نفعان و تأثیر قوی و البته مخفی برخی دیگر از ذی‌نفعان می‌تواند تأثیرات ناخواسته و خارج از کنترل در پروژه به وجود آورد و از طرفی باتوجه به رویکرد متفاوت ویرایش جدید استاندارد مدیریت پروژه و فلسفه کوچینگ که بر خودآگاهی استوار است. پیشنهاد می‌گردد در تمامی ارتباطات انسانی پروژه از فلسفه کوچینگ بهره‌برداری شود.

## ۷-۴- پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

در اینجا لازم است باتوجه به جدید بودن رویکرد توجه به ابعاد روان‌شناختی انسانی در دانش مدیریت پروژه و نوپا بودن روش‌های کوچینگ به موضوعات و زمینه‌هایی که از دید پژوهشگر، برای پژوهش‌های مرتبط مناسب به نظر می‌رسند. اشاره شود:

✓ شناسایی سایر عوامل مؤثر بر ارتباط تعاملی در پروژه

✓ شناسایی عواملی که باعث بهبود فرهنگ سازمانی در پروژه می‌گردد.

✓ توجه به آموزش و کسب مهارت کوچینگ توسط تیم پروژه.

✓ شناسایی دقیق ذی‌نفعان و نقش آن‌ها در پروژه‌های کشور و بخصوص پروژه‌های فرودگاهی.

## منابع:

## منابع فارسی:

برکو، روی. ام. ۱۳۸۹. مدیریت ارتباطات، فردی و عمومی. دفتر پژوهشهای فرهنگی.

بورک، روری، و محمدرضا زرگر آزاد. ۱۳۹۴. فنون مدیریت، برنامه ریزی و کنترل پروژه. تهران: انتشارات اطلاعات.

حاجی یخچالی، سیامک، علی مقدسی بردر، و AXELOS. ۲۰۱۷. PRINCE ۲. موسسه تحقیقات رهنمود الن.

رادمرد قدیری، غلامحسین. ۱۳۹۸. مهارت‌های پایه کوچینگ. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

رادمرد قدیری، غلامحسین، و حسین وظیفه دوست. ۱۳۹۶. "طراحی و تبیین مدل مفهومی مربیگری مدیریت و اعتماد سازی در بستر

فرهنگ سازمانی." نشریه علمی پژوهشی و اطلاع رسانی مدیریت (نشریه علمی پژوهشی و اطلاع رسانی مدیریت) ۹۳.

رضوی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان خراسان. ۱۳۹۷. سالنامه آماری استان خراسان رضوی سال ۱۳۹۵. تهران: سازمان مدیریت و

برنامه ریزی استان خراسان رضوی.

مشهد، شهرداری. ۱۳۹۹. اطلس محلات مشهد جلد هشتم. مشهد: بوی شهر بهشت.

میلر، جرالدر، و علی ذکاوتی. ۱۳۹۷. ارتباط کلامی. تهران: سروش.

نظری، مینا، و ایمان عطارزاده. ۱۳۹۷. "ارزیابی شاخص‌ها و مهارت‌های کوچینگ در سازمان‌های تجاری برای ارتقاء برنامه ریزی‌های

راهبردی." سومین کنفرانس ملی مهندسی کامپیوتر، فناوری اطلاعات و پردازش داده‌ها. تهران.

یخچالی، سیامک حاجی. ۱۳۹۹. مدیریت پروژه موفق با پرنس ۲. موسسه تحقیقات رهنمود الن.

## منابع لاتین:

Berlo, David K. ۱۹۶۰. The Process of Communication. New York: Holt Rinehart and Winston.

Grant, Anthony M. ۲۰۱۳. The Efficacy of Coaching. UK.

Patrese, Marcello - Granchi, Guido. ۲۰۱۰. "An effective project manager coaching approach". CONFERENCE PAPER Leadership, Talent Management. milan: Project Management Institute. ۱.

PMBOK. ۲۰۱۷. A guide to the project management body of knowledge v. ۶ project mangment institute.

PMBOK. ۲۰۲۱. A Guide to the Project Management Body of Knowledge Seventh Edition. USA: Project Management Institute.