



*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
Research Article, Vol. 17, No. 1 (Serial 35) Spring 2023*

## Investigating the Dimensions and Components of Organizational Coaching in Universities with Thematic Analysis Method

Saeede, Golparvar \*

Received: 15/05/2023

Yousef, Mohammadi Moghadam \*\*

Accepted: 17/08/2023

Bijan, Abdollahi \*\*\*

### Abstract

Organizational coaching is one of the new paradigms in the field of organizational development that uses coaching to realize talents and organizational knowledge management. The present research was conducted with the aim of analyzing the dimensions and components of the organizational coaching in universities. It is a qualitative research in an analogical paradigm and practical in terms of purpose. The statistical population consists of experts in the field of coaching, including professors and managers of universities in Tehran. 25 people of the desired sample have been selected by purposeful method and snowball technique. The data collection tool was interview. The data were analyzed by thematic analysis using ATLAS.TI software. The results of the research identified three dimensions: coaches' characteristics, coachees' characteristics and organizational characteristics. According to the results, it is suggested to address the aforementioned three-dimensional components and indicators in order to effectively establish an organizational coaching in universities, so that by teaching the coaching principles and skills to managers, we could provide the ground for accepting and preparing the coachees to get adapted to the changes. In this regard, it is necessary to change management strategies, use a flexible organizational structure with few hierarchies, institutionalize a culture that supports participation, learning and creativity, use up-to-date electronic information and communication technologies, and provide the platform needed for universities to adopt organizational coaching.

### Keywords

Coaching; Organizational Coaching; Universities; Theme Analysis.

---

\* PhD student in Human Resource Management, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

saeideh.golparvar@srbiau.ac.ir

0000-0001-7015-7992

\*\* Professor of Strategic Management Department, Faculty of Management and Command, Amin University of Police Sciences, Tehran, Iran (Corresponding Author). Yousef.mohammadi@apu.ac.ir

0000-0003-1697-0522

\*\*\* Professor of Educational Management Department, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

biabdollahi@khu.ac.ir

0000-0001-8018-2411



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی  
سال هفدهم، شماره اول (پیاپی ۳۵)، بهار ۱۴۰۲، صص. ۱۱۱-۱۴۲

## واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها با روش تحلیل مضمون

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۶

مقاله برای اصلاح به مدت ۷ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2023.244541.3466

سعیده گل‌پرور \*

یوسف محمدی مقدم \*\*

بیژن عبدالهی \*\*\*

### چکیده

سازمان مربی‌گرا یکی از پارادایم‌های جدید در حوزه توسعه سازمانی است که از مربی‌گری در جهت تحقق استعدادها و مدیریت دانش سازمانی بهره می‌گیرد. پژوهش حاضر با هدف واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها انجام پذیرفت. این پژوهش در زمره پژوهش‌های کیفی و در پارادایم قیاسی است که از حیث هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش خبرگان در حوزه مربی‌گری شامل اساتید و مدیران دانشگاه‌های شهر تهران می‌باشند. ۲۵ نفر نمونه موردنظر به روش هدفمند و تکنیک گلوله برفی انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه می‌باشد. داده‌ها به روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار اطلس ATLAS.TI تحلیل شده‌اند. نتایج حاصل از پژوهش، سه بعد شامل ویژگی‌های مربیان، ویژگی‌های متریبان و ویژگی‌های سازمانی را شناسایی نمود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود در جهت استقرار مؤثر سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها به مؤلفه‌ها و شاخص‌های سه بعد مذکور پرداخته شود تا با آموزش اصول و مهارت‌های مربی‌گری به مدیران، زمینه آمادگی و پذیرش متریبان جهت سازگاری با تغییرات فراهم شود؛ در این راستا لازم است با تغییر در استراتژی‌های مدیریتی، به‌کارگیری ساختار سازمانی منعطف با سلسله مراتب اندک، نهادینه کردن فرهنگ حامی مشارکت، یادگیری و خلاقیت و استفاده از فناوری‌های الکترونیک اطلاعات و ارتباطات به‌روز، بستر مورد نیاز جهت بدل شدن دانشگاه‌ها به سازمان مربی‌گرا را مهیا نمود.

### واژگان کلیدی

مربی‌گری؛ سازمان مربی‌گرا؛ دانشگاه؛ تحلیل مضمون.

\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

saeideh.golparvar@srbiau.ac.ir

0000-0001-7015-7992

\*\* استاد گروه مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت و فرماندهی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

Yousef.mohammadi@apu.ac.ir

0000-0003-1697-0522

\*\*\* استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

biabdollahi@khu.ac.ir

0000-0001-8018-2411

## مقدمه

عصر حاضر، عصر دگرگونی‌های اجتماعی، ابهام و تغییرات پرشتاب است؛ لذا ضرورت انعطاف‌پذیری و توسعه مدیران و کارکنان با توجه به پویایی‌های جهانی و چالش‌های رقابتی یک پیش‌نیاز ضروری برای موفقیت فردی، اثربخشی سازمانی و سازگاری با تغییرات است. تحقیقات نشان می‌دهد توسعه منابع انسانی، در کسب دانش و مهارت‌ها، ارتقای عملکرد و افزایش خلاقیت سازمانی مؤثر است (Liu & Xiang, 2020, p. 1). از طرفی، با توجه به اینکه عدم قطعیت‌های محیطی، پیش‌بینی آینده را غیرممکن می‌سازد و منجر به افزایش پیچیدگی‌ها می‌گردد، پایداری سازمان‌ها به یافتن رویکردهایی برای تحقق و بهبود قابلیت‌های بالقوه کارمندان سازمانی وابسته شده است. مربی‌گری یکی از این رویکردهاست. مربی‌گری ابزار مدیریتی مهمی برای سازمان‌هاست تا با توسعه قابلیت‌های افراد به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. بنابراین سازمان‌هایی که به دنبال خودکارآمدی منابع انسانی خود و محرک‌های رقابتی جدید هستند، علاقه زیادی به مربی‌گری دارند (Woo, 2017, p. 10).

مربی‌گری هنر الهام‌بخشیدن و هدایت افراد برای بهبود عملکرد از طریق ارائه بازخورد و تعاملات بین فردی است (Dong, Dong, Yaun & Jiang, 2022, p. 1) و در سال‌های اخیر به‌عنوان نوعی رویکرد مدیریتی برای کمک به افراد برای بهبود شایستگی‌های موجود، توانمندسازی و به حداکثر رساندن ظرفیت شخصی کارکنان به‌کار می‌رود (Wagstaff, Arthur & Hardy, 2018, p. 343). در مقایسه با اعمال رهبری سنتی در مدیریت که با فرماندهی و کنترل همراه است، مربی‌گری بر راهنمایی، تسهیل و الهام‌بخشی متکی است (Tanskanen, Makela & Viitala, 2018, p. 13). هدف اصلی مربی‌گری، تحریک خودکارآمدی، عملکرد و توسعه کارکنان (Woo, 2017, p. 7) از طریق تنظیم و برقراری ارتباطات و انتظارات روشن، گسترش دیدگاه افراد و ارائه بازخورد می‌باشد (Ellinger, Ellinger, Bachrach, Wang & Elmagage, 2011, p. 70). سازمان مربی‌گرا یا مربی‌محور نیز سازمانی است که از مربی‌گری برای توسعه سازمانی بهره می‌برد و در آن یادگیری درونی شده و دانش افراد از کار به دیگران منتقل می‌شود، لذا منجر به نتایج مثبت سازمانی می‌گردد (Rousseau, Aubé, & Tremblay, 2011).

(2013, p. 225). در واقع سازمان مربی‌گرا بستری را برای به اشتراک‌گذاری و تبادل دانش فراهم می‌کند که محصول آن یادگیری سازمانی است (Maseko, Wyk & Odendaal, 2019, p. 2). مطالعات تجربی نشان داده‌اند که مربی‌گری با نتایج سودمند برای کارکنان و سازمان در زمینه‌هایی مانند بهبود عملکرد (Tanskanen, Makela & Viitala, 2018)، افزایش کارایی و بهبود نتایج (Passmore & Evans-Krimme, 2021)، رضایت شغلی (Kim, 2014)، تعهد سازمانی (Woo, 2017)، و خودکارآمدی (Porritt, 2021) مرتبط است.

بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که به‌کارگیری مربی‌گری در محیط کار در ۲۰ سال گذشته بسیار فراگیر شده است (Kozhushchenko, 2020, p. 28) و بسیاری از سازمان‌ها روی برنامه‌های آموزشی آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند و هنوز هم سرمایه‌گذاری می‌کنند (Hui, Sue-Chan, & Wood, 2019, p. 81). زیرا دنیای رقابتی امروز، به‌طور فزاینده‌ای، سازمان‌ها را مجبور به ترویج تغییرات در استراتژی‌های سازمانی، شیوه‌ها، ساختارها و مسئولیت‌های رهبری با استفاده از رویکردهای نوین مانند مربی‌گری می‌کند (Caleb, Mehmet, Geoffrey & Fang Lee, 2021). نتایج مطالعات حاکی است که هزینه سرمایه‌گذاری در یک برنامه مربی‌گری به احتمال زیاد به‌طور قابل‌توجهی کمتر از هزینه ازدست‌دادن، جایگزین‌کردن و آموزش کارکنان در یک چرخه دائمی نگهداری ضعیف کارکنان است (Boysen, Cherry, Wenda & Takagawa, 2018, p. 160). به همین دلیل، در فضای دانشگاهی غربی، طراحی و ارزیابی برنامه‌های مربی‌گری یک اولویت اساسی در دستور کار سیاست‌گذاران در آموزش عالی است که منجر به بهبود یادگیری سازمانی در فضای دانشگاه می‌شود (Oreopoulos, Petronijevic, Logel & Beattie, 2020, p. 349). با وجود اینکه از دهه ۱۹۹۰ موضوع مربی‌گری علاقه بسیاری از سازمان‌ها و دانشگاه‌ها را برانگیخته است؛ نظریه‌پردازی‌ها در این زمینه هنوز جدید هستند و نشان می‌دهند که یادگیری در مورد ظرفیت مربی‌گری و شیوه‌های به‌کارگیری آن کماکان ضروری است (Capellari, Kubo, Vieira & Oliva, 2022, p. 21).

از طرفی، امروزه دانشگاه‌ها در دنیا محور عقلانیت، رشد، بالندگی و توسعه علمی جوامع می‌باشند که با مسئله‌ای دوجوهی مواجه‌اند: از یک سو نیاز دارند که خود را با

الزامات محیط متحول بیرونی مطابقت دهند و از سوی دیگر، سازگاری خلاق با تغییرات بیرونی مستلزم تغییر در نحوه نگرش به مسائل درونی (مانند: کارکنان، فرآیندها، روش‌ها، الگوها، سبک رهبری و ...) است (رشیدی، ۱۳۹۷، ص. ۳۹). از این رو، مدیریت دانشگاهی با پذیرفتن پیچیدگی و پویایی سیستم دانشگاه در حکم سیستمی زنده، باید بطور دائم در پی درک حالاتی باشد که دانشگاه به خود می‌گیرد تا بتواند وضعیت آن را با توجه به شرایط پیرامونی و درونی آن، در جهت اثربخشی و موفقیت بیشتر بهبود بخشد. به این دلیل برای مواجهه با چالش‌ها، لازم است در ساختار و محتوای دانشگاه‌ها تفکر مجدد کرد (غلامی و محبی، ۱۴۰۰، ص. ۱۸۶)؛ که در صورت استقرار سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها می‌توان زمینه بهبود سرمایه انسانی و توسعه پایدار در نظام دانشگاهی را فراهم نمود.

علی‌رغم جایگاه مهم مربی‌گری در سازمان‌ها و دانشگاه‌های دنیا، بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که پذیرش برنامه‌های مربی‌گری در دانشگاه‌های کشورمان، رایج نیست و با توجه به یافته‌های مربوط به اثربخشی این مداخله در سازمان‌های آموزشی غربی، نیاز اساسی به بررسی شناسایی عوامل مؤثر در اجرای مربی‌گری متناسب با فرهنگ بومی و شرایط نظام آموزش عالی ایران وجود دارد. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر این است که ضمن بررسی پژوهش‌های انجام شده و مصاحبه با خبرگان این حوزه، علاوه بر توجه مدیران به فرآیند مربی‌گری سازمانی، عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی سازمان مربی‌گرا را با توجه به خصوصیات دانشگاه‌های داخلی شناسایی نماید. لذا این تحقیق به این سؤال پاسخ می‌دهد که ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در استقرار موفق سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها کدام‌اند؟

## ۱. مبانی نظری پژوهش

### ۱-۱. مربی‌گری

مربی‌گری یکی از استراتژی‌های توسعه در اواخر دهه ۱۹۸۰ است که از دانش حوزه‌های مختلف علم مانند فلسفه، علوم اعصاب، مدیریت بازرگانی، روانشناسی، مدیریت منابع انسانی و انسان‌شناسی استفاده می‌کند (Carpes et al., 2017, p. 39) و علی‌رغم اینکه امروزه به یکی از متداول‌ترین ابزارهای مورد استفاده رهبران تبدیل شده (Ndwandwa,

3, p. 2020)؛ هیچ تعریف جهانی و مشترکی از مربی‌گری وجود ندارد. در یک تعریف کلی، مربی‌گری رویکردی برای یادگیری و خودآگاهی است که با فناوری‌های جدید همسو است (Passmore & Evans-Krimme, 2021, p. 5).

مربی‌گری فرآیندی است که در آن یک متخصص (مربی / مدیر) به افراد (مربی / کارمند) کمک می‌کند تا از طریق استراتژی‌هایی که سبب بهبود قابلیت‌های آنان می‌شود، پیشرفت کنند (Ihl, Strunk, & Fiedler, 2020, p. 6). به عبارت دیگر، مربی‌گری به عنوان یک گفتگوی آینده‌محور مبتنی بر پرسش سقراطی بین یک تسهیل‌کننده (مربی) و یک مربی (کارمند) در نظر گرفته می‌شود (Pliopas, 2017, p. 8)، که در آن مربی از سؤالات باز، گوش‌دادن فعال، جمع‌بندی و تأمل با هدف تحریک خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری مربیان استفاده می‌کند (Nigam, Sackett, & Golden, 2021, p. 416). محققان مربی‌گری را راهی مؤثر برای افزایش دستیابی به هدف، انعطاف‌پذیری و رضایت شغلی کارکنان در نظر گرفته‌اند (Kalkavan & Katrinli, 2014, p. 1139). چراکه مربی‌گری به عنوان نوعی منبع عمل می‌کند و به کارکنان اجازه می‌دهد مشارکت و الهام‌بخشی را تجربه کنند (Ellinger, Ellinger, Bachrach, Wang & Elmagage, 2011, p. 72). در چنین لحظاتی، کارکنان احساس قدرت و اعتماد به نفس می‌کنند و با درگیر شدن در فعالیت‌های شغلیشان به خودکارآمدی دست می‌یابند (Tanskanen, Makela & Viitala, 2018, p. 18) و این تجربه باعث افزایش استقلال آنان می‌شود. مربی‌گری همچنین، بازخورد توسعه‌ای را فراهم می‌کند که به افراد کمک می‌کند تا مسئولیت‌های مرتبط با نقش خود را درک کنند و عملکرد شغلی مؤثر خود را ارتقا دهند (Ellinger, Ellinger, 2011, p. 73). بنابراین، در مربی‌گری افراد در حین دستیابی به پیشرفت شغلی، معنی‌داری و رضایت شغلی را نیز تجربه می‌کنند و توسعه خود را بهبود می‌بخشند (Kim, 2014, p. 62).

## ۱-۲. سازمان مربی‌گرا

در حال حاضر توسعه و ارتقای مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران و کارکنان از ابتکارات ضروری اثربخشی سازمان‌ها است؛ در این دیدگاه، مربی‌گری به عنوان پاسخی به تحولات جهانی به سرعت در حال تغییر است (Schalk & Landeta, 2017, p. 142). استقرار

مربی‌گری در سازمان‌ها یکی از بهترین شیوه‌های توسعه است که امکان یادگیری سریع در محیط‌های کاری پیچیده و متغیر را فراهم می‌کند (Maltbia, Marsick & Ghosh, 2014, p. 169). چرا که در آن توسعه مستمر نیروی کار به یک جزء حیاتی از تلاش‌های سازمان برای انطباق با نوسانات و پیچیدگی تحولات تبدیل شده است (Bozer, Sarros, & Santora, 2014, p. 885). در واقع سازمان مربی‌گرا، پارادایم جدیدی در حوزه مدیریت سازمانی است که مربی‌گری را برای کسب نتایج مدنظر، در فرآیند سازماندهی، نهادینه می‌کند (الوانی و خدای، ۱۳۹۶، ص. ۱۱۱) و فضایی را ایجاد می‌کند که در آن افراد در یک فرآیند یادگیری پیوسته قرار می‌گیرند، دانش آشکار و پنهان به سادگی مبادله می‌شود، مربی‌گری دوسویه و گسترش خودرهبی به صورت فعالانه تشویق و آسان می‌گردد (Katelnikov, 2010). به زعم سرلک (۱۳۹۰) سازمانی که به دنبال مربی‌گری است، باید قبل از هر چیزی سازمان یادگیرنده باشد تا بتواند یادگیری را در سطح افراد، گروه‌ها و سیستم‌های سازمانی نهادینه کند. در واقع سازمان مربی‌گرا باید بتواند علاوه بر توسعه الگوهای یادگیری سازمانی، زمینه را برای توسعه اهداف فردی و سازمانی، اعتمادسازی، افزایش سطح ارتباطات فردی و سازمانی و مشارکت دادن هر چه بیشتر افراد و گروه‌ها در اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی فراهم نماید (ص. ۱۳).

ایجاد یک سازمان مربی‌گرا مستلزم توجه به چهار زمینه است:

- عوامل فرهنگی (اعتماد سطح بالا، نگرش ارزشی به انسان، ارزشمندی روابط مافوق و زیردست، توجه به تجربه و دانش تخصصی سازمان، توجه به بهبود مستمر)،
- عوامل کسب‌وکار (استراتژی متعالی سازمانی، برخوردای از مهارت‌های جدید رهبری، علاقه کارکنان به توسعه)،
- عوامل منابع انسانی (تمرکز بر روی نیروی داخلی، توجه به نقش‌های مشارکتی کارکنان، توجه به هوش و شایستگی‌های چندگانه در کارکنان)،
- سیاست‌های منابع انسانی (برخورداری از برنامه، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر شایستگی، سبک‌های مدیریت حمایتی) (Hunt & Weintraub, 2006, p. 51).

سازمان‌هایی که رویکرد مربی‌گری را به‌کار می‌گیرند تلاش می‌کنند تا افراد را آموزش دهند، فرصت‌های عادلانه را فراهم کنند و کارکنان را تشویق کنند تا بخشی از برنامه توسعه سازمان باشند. این امر مستلزم زمان، مهارت‌ها، منابع قابل توجه، همراه با برنامه‌ریزی و تعهد کافی از سوی مدیریت است (Stewart-Lord, Baillie & Woods, 2017, p. 80). لذا در سازمان مربی‌گرا، مدیریت در زمینه‌های مختلف فرهنگی و مدیریت منابع انسانی، افراد را پشتیبانی می‌کند (kim & beehr, 2018, p. 388) و از ارتباطات و مشاوره شغلی برای کاهش فاصله قدرت و ساختارهای سلسله‌مراتبی استفاده می‌کند (Zhao & Liu, 2020, p. 2).

از سوی دیگر، استقرار مربی‌گری در سازمان می‌تواند به‌طور قابل توجهی به پرورش فرهنگ سازمانی کمک و فرهنگ مربی‌گری را ایجاد کند که در آن یکی از اهداف اولیه سازمان به‌عنوان توسعه، برقراری فرهنگی مشارکتی و انعکاسی و مجموعه‌ای از کارکنان خودانگیخته است (Vesso & Alas, 2016, p. 310). در واقع پرورش فرهنگ مربی‌گری در سطح یک سازمان با افزایش ویژگی‌های غیرشناختی مانند اعتماد، خلاقیت و پاسخگویی مرتبط است که هر یک به‌عنوان چالش‌های به‌روز برای رهبران آموزش عالی شناسایی شده‌اند (Behery & Al-Nasser, 2016, p. 296). اشلی تیمز (۲۰۱۲) عنوان می‌کند که در مربی‌گری تمرکز بر کارکنان و کلید موفقیت در دست خود آنهاست فلذا توسعه شخصی افراد مدنظر است (Ashley-Timms, 2012, p. 160). بر این اساس، تأثیر مداخله مربی‌گری نتیجه برآیند منحصربه‌فرد محیط، ویژگی‌ها، انگیزه‌ها و نگرش‌های همه ذینفعان سازمان می‌باشد (Athanasopoulou & Dopson, 2018, p. 71).

## ۲. پیشینه پژوهش

محققان مختلفی به بررسی موضوع مربی‌گری پرداخته‌اند که خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش در زمینه مربی‌گری در جدول شماره (۱) ارائه شده است.



جدول (۱): پیشینه پژوهش

منبع	عنوان	یافته‌های پژوهش
Carter, Blackman, Hicks, Williams & Hay (2017) Carter, Blackman, Hicks, Williams & Hay (2017)	مربی‌گری مؤثر از دیدگاه متریبیان	در پژوهش حاضر موانع استقرار موفق مربی‌گری شامل: فرهنگ رقابتی، عدم تمایل سازمان و مدیریت به اتخاذ شیوه‌های مربی‌گری و حمایت از آن، مهارت محدود در بازخورد دادن، پاداش‌های نامناسب، عدم اعتماد، کمبود زمان مربیان، کمبود مربیان ماهر و حالت تدافعی از سوی متریبیان می‌باشد.
Steelman & Wolfeld (2018)	مدیر به‌عنوان مربی: نقش گرایش به بازخورد	از نظر ادراک کارکنان، مدیرانی که در رفتارها و رابطه مربی‌گری اهمیت بیشتری به بازخورد دادن قائل هستند، مدیران بهتری هستند و نسبت به سایر مدیران عملکرد بهتری دارند.
Hayes & Burkett (2020)	مربی‌گری و آموزش معاونان برای رهبری در آینده	در این پژوهش راهکارهای مهم در مربی‌گری معاونان دانشگاه شامل: افزایش اعتماد به توانایی‌های رهبری معاونان، برنامه‌ریزی توسعه رهبری از طریق شناسایی استعداد‌های رهبری، توسعه روابط مربی-متریبی، توجه به اهمیت مشارکت در دانشگاه و حمایت از معاونان باتجربه می‌باشد.
Porritt (2021)	بررسی تأثیر مربی‌گری بر رهبری و یادگیری و خودکارآمدی مدیران	مربی‌گری سبب می‌شود مدیران علاوه بر سطوح بالای خودآگاهی، مزایایی مانند ارتقا دانش، درک و مهارت در مربی‌گری و رهبری را تجربه نمایند. همچنین استفاده از مربی‌گری برای توسعه کارکنان، علاوه بر افزایش خودکارآمدی مدیران، رهبری مدیران را حفظ می‌کند و از چالش‌های حرفه‌ای و فشارهای کاری آنان می‌کاهد.
فارلوقی و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی و تبیین الگوی صلاحیت-های حرفه‌ای مربی-گری اجرایی	در پژوهش حاضر صلاحیت‌های مربیان اجرایی در ۶ دسته کلی شامل مهارت‌ها، صلاحیت‌های بین فرهنگی و اخلاقی، اعتبار عمومی و حرفه‌ای، توانایی‌های فکری، دانش و معلومات و نگرش و انگیزه طبقه‌بندی شدند.
آذر و همکاران (۱۴۰۰)		در این پژوهش ۶ حوزه برای ارزیابی عملکرد مربی-گری مدیران دانشگاهی شامل: توسعه تعاملات سازمانی، مدیریت مشارکتی، تشکیل تیم‌های کارآمد در

منبع	عنوان	یافته‌های پژوهش
	ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش مربی‌گری سازمانی برای مدیران	سازمان، تأکید بر روابط انسانی، اخلاق مداری، توسعه منابع انسانی، هدف‌مداری، تدوین شاخص‌های عملکرد و طراحی چرخه یادگیری سازمانی شناسایی شد.

منبع: یافته‌های پژوهش

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های کیفی و در پارادایم قیاسی است که از حیث هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، خبرگان در حوزه مربی‌گری شامل اساتید و مدیران دانشگاهی می‌باشند. در این خصوص باید اذعان داشت که به منظور گردآوری داده‌ها از خبرگان و متخصصان دانشگاهی بهره گرفته شد که در زمینه مربی‌گری، آگاهی و تخصص بیشتری داشتند. نمونه موردنظر به صورت تدریجی و از طریق تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند. به این نحو که سه فرد خبره بر اساس بررسی‌های اولیه و نظرخواهی از اساتید انتخاب شدند و پس از انجام مصاحبه با ایشان، از آنان خواسته شد فرد یا افراد خبره دیگری (در میان جامعه آماری موردنظر) که در زمینه مربی‌گری سازمانی صاحب‌نظر بوده را معرفی نمایند. این فرآیند تا رسیدن به اشباع نظری محققان ادامه یافت. بر این اساس، با بررسی نظرات و دیدگاه‌های ۲۵ نفر از خبرگان کفایت نظری حاصل شد. معیارهای انتخاب خبرگان، داشتن تحصیلات مرتبط در حوزه مدیریت و مدیریت منابع انسانی، اشراف اطلاعاتی در حوزه مربی‌گری، سابقه کاری در حوزه آموزش عالی برای مدیران و صاحب مقاله و کتاب در زمینه مربی‌گری برای اساتید بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها نیز مصاحبه نیمه ساختاریافته بود.

در این پژوهش، از روایی محتوای آزمون روایی مصاحبه‌های صورت‌گرفته بهره گرفته شد؛ بدین صورت که سؤالات مصاحبه با مبانی نظری مرتبط با عنوان پژوهش، مقایسه شد و نتیجه این قیاس از نظر اساتید ارزیابی کننده، مقاربت و تشابه بالای سؤالات مصاحبه با مبانی نظری سازمان مربی‌گرا بود. همچنین برای دست‌یابی به صحت و پایایی داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، از روش ارزیابی لینکنن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) استفاده شد که معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی است. بدین ترتیب چهار ملاک اعتبار<sup>۲</sup>،

تأییدپذیری<sup>۳</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۴</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۵</sup> مورد بررسی قرار گرفت. به منظور اعتبار مصاحبه، از تکنیک بررسی با اعضا<sup>۶</sup> استفاده شد. بر این اساس در حین مصاحبه سعی شد تا اطمینان حاصل شود که آیا شرکت‌کنندگان با ادراک پژوهشگر از تمام حرف‌هایی که زده‌اند موافق هستند یا خیر، و اگر نظر تکمیلی دارند، آن را اعلام کنند؛ این کار در واقع اعتباربخشی به فرآیند مصاحبه بود. همچنین با صرف زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها، میزان موثق بودن داده‌های پژوهش به حد قابل قبولی افزایش داده شد. برای برآورد تأییدپذیری، فرآیند اجرای مصاحبه از سوی چند متخصص تأیید شد؛ لذا به منظور اطمینان از یکسانی کدگذاری توسط پژوهشگر از دو کدگذار دیگر برای چند نمونه مصاحبه استفاده شد. برای ایجاد اطمینان‌پذیری، به مستندسازی داده‌های حاصل از انجام مصاحبه‌ها، پرداخته شد. این کار با نوشتن یادداشت دامنه و یادآور در طول مصاحبه، ثبت و ضبط تمامی جزئیات مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری در تمام مراحل مصاحبه‌ها انجام شد. برای حصول از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهشی نیز سعی شد تا اطلاعات کافی با ذکر جزئیات در مورد اقدامات صورت گرفته در روند اجرای مصاحبه به خوانندگان پژوهش ارائه شود تا زمینه برای قضاوت درباره کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر پژوهشی ارائه شود.

تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های انجام شده، با روش تحلیل مضمون<sup>۷</sup> بر مبنای روش کینگ و هاروکز<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) انجام گرفته است. مضمون، ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر، نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سؤالات تحقیق است (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰، ص. ۱۵۹). تحلیل مضمون نیز، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود برای یافته‌های کیفی است. این روش فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (Braun & Clarke, 2006). فرآیند تحلیل مضمون در پژوهش حاضر بدین ترتیب صورت گرفته است: که در مرحله اول، محققان به کدگذاری توصیفی مصاحبه‌های صورت گرفته پرداختند. در این مرحله ابتدا مصاحبه‌های انجام شده به ترتیب اجرا، پیاده‌سازی می‌گردید. سپس متن‌های پیاده شده در نرم‌افزار ATLAS.TI وارد شده و مورد تحلیل قرار گرفتند. بدین صورت که محققان

با مطالعه دقیق و خط‌به‌خط جملات مصاحبه‌ها، مضامین پایه را به هر بخش از جملات نسبت داد. در مرحله دوم فرآیند تحلیل، با مقایسه مستمر و چندین باره کدهای پایه‌ی تولید شده در مرحله قبل، کدهای سازمان‌دهنده ایجاد گردیدند. برای تولید کدهای سازمان‌دهنده چندین کد پایه در ذیل چتر یک کد سازمان‌دهنده جمع شده و آن را تشکیل دادند. در مرحله سوم نیز مضامین کلیدی برای مجموعه داده‌ها به‌عنوان یک کل از طریق مدنظر قرار دادن مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفته در مصاحبه‌ها، تحت عنوان کدهای فراگیر سازمان یافتند.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

همانطور که گفته شد، پس از انجام مصاحبه‌ها با خبرگان دانشگاهی در زمینه استقرار سازمان مربی‌گرا و بهره‌مندی از روش تحلیل مضمون، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازمان مربی‌گرا شناسایی گردید که در جدول شماره (۲) در ۳ بعد و ۸ مؤلفه نشان داده شده است. بدین ترتیب در کدگذاری توصیفی، مقوله‌های اولیه در خصوص پدیده اصلی از طریق تقطیع اطلاعات شکل گرفت. به‌عنوان مثال از نشانه گفتاری «مدیران در مقام مربی باید ترویج‌کننده کار گروهی باشند و افراد را به انجام کارها به صورت گروهی تشویق کنند. به‌عبارت دیگر، یک مربی خوب، توانایی و مهارت تیم‌سازی و ایجاد کار گروهی را در میان مجموعه خود دارد که این امر یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کند»؛ کد پایه «مهارت تیم‌سازی و ایجاد کار گروهی» استخراج گردید. در کدگذاری سازمان-دهنده فراتر از کدگذاری پایه، تمرکز اصلی بر تفسیر معانی داده است که با ترکیب کدهای پایه انجام گرفت. مقوله سازمان‌دهنده شناخته شده این مرحله «مهارت‌های مربی» نامیده شد. در کدگذاری فراگیر، مضامین کلی شناخته می‌شوند که براساس کدهای سازمان‌دهنده ساخته شده‌اند و از نظر انتزاعی در سطح بالاتر از کدهای سازمان‌دهنده واقع شده‌اند. مقوله فراگیر این مرحله «ویژگی مربی» نامیده شد.

جدول (۲): کدگذاری پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مؤلفه‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی

کدگذاری توصیفی (شاخص‌ها)	کدگذاری سازمان-دهنده (مؤلفه‌ها)	کدگذاری فراگیر (ابعاد)
آشنایی با مدل‌ها و فرآیندهای مربی‌گری	دانش و مهارت مربی	ویژگی‌های مربی
مهارت‌های ارتباطی		
مهارت بازخورد دادن		
مهارت گوش‌دادن مؤثر		
مهارت پرسش‌گری		
مهارت همدلی و هم‌بازی		
مهارت اعتمادآفرینی		
مهارت انگیزه‌بخشی و تأثیرگذاری		
مهارت تیم‌سازی و کارگروهی		
مهارت مدیریت تعارض		
مهارت شناسایی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان برای توسعه	ویژگی‌های شخصیتی مربی	ویژگی‌های مربی
هدف‌مندی و پیگیری مستمر در دستیابی به نتایج		
نگرش ذهنی مثبت، انعطاف‌پذیری و سعه‌صدر		
شوخ‌طبعی و خوش‌برخورد بودن		
هوش هیجانی		
اعتمادبه‌نفس	ویژگی‌های شخصیتی متربی	ویژگی‌های متربی
اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری		
انگیزه و تمایل به یادگیری و پیشرفت		
هدف‌مندی		
مسئولیت‌پذیری		
خودکنترلی (داشتن کانون کنترل درونی)	نگرش‌های خاص متربی	نگرش‌های خاص متربی
خودباوری و آمادگی پذیرش تغییر		
روحیه ریسک‌پذیری		
احساس تعلق نسبت به کار		

کدگذاری توصیفی (شاخص‌ها)	کدگذاری سازمان- دهنده (مؤلفه‌ها)	کدگذاری فراگیر (ابعاد)
مدیریت شورایی در رأس دانشگاه و دانشکده‌ها	استراتژی‌های مدیریت و رهبری	ویژگی‌های سازمانی
برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت برای توسعه و تعالی دانشگاه		
استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایتی		
استفاده از مربیان برون‌سازمانی برای آموزش مهارت‌های مربی‌گری		
ایفای نقش مربی توسط مدیران داخلی برای مربی‌گری		
مدیریت استعداد و مدیریت ایده		
به‌کارگیری استراتژی‌های متعهدانه در جذب و شایسته- سالاری در استخدام، ارتقا و انتصاب		
آموزش‌های مستمر مهارت‌های کاربردی مبتنی بر نیازسنجی و استعداد افراد و به‌کارگیری روش‌های یادگیری سازمانی		
پاداش‌های منعطف، متغیر و انگیزاننده مبتنی بر عملکرد، مشارکت و تولید ایده		
طراحی سیستم مدیریت عملکرد برای ارزیابی مستمر عملکرد و بازخورد دادن		
تغییر نگرش و باور در مدیران برای ایفای نقش مربی‌گری مدیران	عوامل فرهنگی	
پذیرفتن مربی‌گری به‌عنوان یک حوزه توانمندساز و حمایت از آن		
فرهنگ مشارکت و کار تیمی		
فرهنگ انگیزاننده (الهام‌بخش) و اعتمادآفرین (مروج روحیه ریسک‌پذیری، پذیرش انتقاد و اشتباه)		
فرهنگ حامی و پشتیبان یادگیری، نوآوری و خلاقیت		
توجه به کرامت انسانی افراد و ارزش قائل شدن به افراد به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان		

کدگذاری توصیفی (شاخص‌ها)	کدگذاری سازمان- دهنده (مؤلفه‌ها)	کدگذاری فراگیر (ابعاد)
ساختار ارگانیک و منعطف	ساختار سازمانی	
ساختار تخت (مسطح) با سلسله مراتب کم		
ارتباطات افقی، مورب، متقاطع و غیررسمی بین مدیران و کارکنان		
تفویض اختیار		
وجود روبه‌ها و شرح شغل شفاف و روشن	زیرساخت‌ها و فناوری	
وجود شبکه‌ها و کانال‌های بازخورد ۳۶۰ درجه		
استفاده از فناوری‌های الکترونیک و مجازی و تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات به‌روز و اینترنت پرسرعت در ارتباطات		
وجود شبکه‌ها و مکانیزم‌های مشخص برای مدیریت دانش (تولید، اشتراک‌گذاری، تسهیم و به‌کارگیری دانش) مدیران و کارکنان		
بسترسازی و وجود مکان‌های فیزیکی برای ایجاد جلسات مباحثه و مشاوره مدیران، کارکنان و بازنشستگان و استفاده از تجارب و ایده‌ها		

منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه به بررسی هر یک از ابعاد به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها پرداخته شده است. برای استقرار سازمان مربی‌گرا در هر ارگان یا سازمانی بالاخص یک سازمان علمی و فرهنگی مانند دانشگاه، یکی از عوامل حیاتی و تأثیرگذار منابع انسانی آن سازمان می‌باشند که باید ویژگی‌های لازم برای اجرای مربی‌گری را داشته باشند. در پژوهش حاضر این عامل در دو بعد ویژگی‌های مربی و ویژگی‌های متربی دسته‌بندی گردید.

#### ۴-۱. بعد اول: ویژگی‌های مربی

در سازمان مربی‌گرا، مدیران در نقش مربی باید دارای ویژگی‌ها و مهارت‌های خاص باشند تا به‌عنوان مربی خوب مطرح شوند که در پژوهش حاضر بر اساس داده‌های حاصل

از مصاحبه‌ها می‌توان آنها را در ۲ مؤلفه دانش و مهارت‌های مربی و ویژگی‌های شخصیتی مربی دسته‌بندی نمود:

دانش و مهارت‌های مربی: بر اساس نتایج تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، برخورداری مربی از دانش و مهارت‌های مربی‌گری از ملزومات اجرای مربی‌گری است. بررسی اسناد در زمینه مربی‌گری نیز، نشان می‌دهد شرط لازم در پیاده‌سازی مربی‌گری سازمانی این است که مدیران سازمان از دانش و تخصص مربی‌گری (McCarthy & Aherns, 2011, p. 9) برخوردار باشند. لارنس (۲۰۱۷) نیز به کارگیری مهارت‌های نرم مانند ارائه بازخورد را برای مربیان ضروری می‌داند (Lawrence, 2017, p. 57). نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«مدیران مربی برای اینکه بتوانند کارکنانشان را مربی‌گری کنند و در کارشان موفق باشند باید علاوه بر اصول مدیریت و مهارت‌های رهبری، دانش مربی‌گری را کسب کنند و از مدل‌ها و فرآیند مربی‌گری آگاهی داشته باشند».

«یک مربی خوب برای انگیزه دادن به متربی باید از مهارت‌های ارتباطی استفاده کند و از طریق پرسیدن سؤالات چالشی، داشتن گوش شنوا، همدلی و همراهی با متربی بتواند بر آنها نفوذ کند. چرا که بدون برقراری رابطه مؤثر با متربی، مربیان نمی‌توانند افراد رو در رسیدن به اهداف فردی و سازمانی یاری کنند».

ویژگی‌های شخصیتی مربی: ویژگی‌های شخصیتی، خصوصیات خاص یک فرد است که سبب می‌شود رفتار و اعمال هر فرد از دیگری متمایز شود. بر اساس مصاحبه‌ها، دومین بعد از ویژگی‌های مدیر به‌عنوان مربی، ویژگی‌های شخصیتی مربیان می‌باشد. در این زمینه، وایتمور (۲۰۰۹) معتقد است یک مربی باید صبور، باهوش و حامی باشد (Whitmore, 2009, p. 98). مک‌کارتی و میلنر (۲۰۱۳) نیز هدفمندی را از ویژگی‌های مهم مربیان برای مربی‌گری می‌دانند (McCarthy & Milner, 2013, p. 771). نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«زمانی که مربی خوش‌برخورد باشه و شوخ‌طبع، متربی راحت‌تر با او ارتباط برقرار می‌کند و در نتیجه شخص مربی بهتر می‌تونه تأثیرات لازم رو بر متربی بگذارد».



«در مربی‌گری، آموزش و انتقال دانش و مهارت به افراد باید با صبر همراه باشد، ممکنه در طول دوره آموزش افراد برخی یادگیری کمتر و برخی یادگیری بیشتری داشته باشند، پس یک مربی خوب باید صبور باشد.»

#### ۲-۴. بعد دوم: ویژگی‌های مربی

ویژگی‌های شخصیتی مربی: مربی‌گری، بر خلاف سایر روش‌های آموزشی، یک تکنیک یادگیرنده محور است. به همین دلیل علاوه بر مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی مربی، ویژگی‌های شخصیتی مربی نیز در موفقیت مربی‌گری تأثیرگذار است؛ زیرا شخصیت افراد بر نحوه احساس، تفکر و رفتارشان اثرگذار است (Chen, Hewitt, Flett & Roxborough, 2019, p. 146). بر اساس نظرات خبرگان، اولین مؤلفه از ویژگی‌های مربیان برای اجرای موفق مربی‌گری، ویژگی‌های شخصیتی آنان می‌باشد. در این زمینه، میهویتیس و آرگیرو (۲۰۱۶) معتقدند آنچه در یک تعامل مربی‌گری صرف نظر از نوع آن باید وجود داشته باشد، «علاقه به افزایش آگاهی و مسئولیت‌پذیری مربی» است (Mihiotis & Argirou, 2016, p. 453). چراکه برخی از کارمندان ممکن است علاقه‌ای به توسعه شخصی نداشته باشند که این امر مربی‌گری را برای مربیان دشوار می‌کند (Hunt & Weintraub, 2010, p. 44). نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«با توجه به اینکه مربی‌گری یک روش تحمیلی نیست لذا برای اینکه مربی‌گری درست اتفاق بیفته، مربی باید به توسعه خودش علاقه داشته باشد و خودش بخواد که پیشرفت کنه. یه مدیر هر چقدر هم که تلاش کنه ولی مربی اون علاقه‌ای به یادگیری نداشته باشه، یادگیری اتفاق نمیفته و فرآیند مربی‌گری هم موفق نمیشه»

«مربی یا کارمند در سازمان مربی فردی خودآگاه هستش که مسئولیت کارهاش رو خودش بر عهده می‌گیره. چون مربی فقط ناظر هستش و فرد را راهنمایی می‌کنه، در نهایت این خود مربی هستش که در هر مرحله با توجه به شرایط تصمیم‌گیری و اقدام می‌کند. پس عواقب کارش رو قبول می‌کنه.»

نگرش مربی: نگرش مربی عنصری است که در تمامی مراحل فرآیند مربی‌گری بسیار مهم است زیرا نگرش و طرز فکر افراد بر عملکرد آنان تأثیرگذار است. بر اساس نظرات خبرگان، دومین بعد از ویژگی مربیان، نگرش مربیان و باور آنان به

توانمندی‌هایشان می‌باشد. مربی‌زمانی می‌تواند به قله اهداف خود دست یابد که باور توانایی صعود به قله اهداف را در خود ایجاد کرده باشد (چناری، رضایی‌زاده، الیاسی و بندعلی، ۱۳۹۹، ص. ۱۹۴). نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«خطر کردن یکی از شرایط لازم برای یادگیری است. یک مربی باید جسارت و شهامت آموزش‌ها و به‌کارگیری روش‌های جدید رو داشته باشد»

«... یک نکته‌ی مهم در استقرار سازمان مربی‌گرا علاقه‌مندی و دلبستگی مربی به شغلش است. زمانی مربی‌گری به درستی در سازمان پیاده می‌شود که افراد نسبت به کار و وظیفه‌شون احساس تعلق و تعهد داشته باشند چون این روش یادگیری به شدت به فرد یادگیرنده وابسته است.»

### ۴-۳. بعد سوم: ویژگی‌های سازمان

با توجه به اینکه نتایج و عملکرد هر سازمانی علاوه بر عوامل انسانی تحت تأثیر شرایط و ویژگی‌های آن سازمان قرار می‌گیرد؛ بنابراین سومین عامل تأثیرگذار در استقرار سازمان مربی‌گرا از نظر خبرگان، ویژگی‌های سازمان می‌باشد. در این پژوهش، ویژگی‌های سازمانی مؤثر در چهار مؤلفه عوامل مدیریتی، فرهنگی، ساختاری، زیرساخت‌ها و فناوری دسته‌بندی شده‌اند.

عوامل مدیریتی: با توجه به نظر خبرگان، در بین عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی به‌عنوان عامل کلیدی و اصلی محسوب می‌شود چرا که بدون بهره‌مندی از مدیریت صحیح و توانمند، عملاً سایر عوامل تحت تأثیر قرار گرفته و استقرار سازمان مربی‌گرا ممکن نخواهد بود. عوامل مدیریتی مجموعه مواردی است که به تصمیمات و استراتژی-های مدیران ارشد سازمان مربوط می‌شود. نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«مدیران عالی دانشگاه باید از مربیان خارج از سازمان که از مؤسسات معتبر گواهی‌نامه دارند برای آموزش فنون مربی‌گری به مربیان داخلی خود و توسعه آنها استفاده کنند. همچنین باید از مدیران دانشگاه بخواهیم که علاوه بر مدیریت کارکنانشان، آنها رو مربی‌گری کنند.»

«سازمان مربی مثل سازمان‌های بروکراتیک یا سنتی نیست که مدیر دستور بده و کنترل مستقیم روی کارکنان داشته باشد بلکه برعکس مدیران و رهبران سازمان مربی در رهبری شون باید از سبک‌های مدیریت مشارکتی و حمایتی استفاده کنند.»

«به نظر من هیچ راهبرد و استراتژی مناسب‌تر و معقولانه‌تر از آن نیست که مدیران و رهبران شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری در گزینش، استخدام و ارتقا را دستور کار خود قرار بدهند.»

عوامل فرهنگی: فرهنگ مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و هنجارهایی است که تعیین کننده رفتار در سازمان است. لذا اگر یک ارزش یا هنجار وجود داشته باشد، ولی تعیین کننده رفتار نباشد، فرهنگ نیست چون فرهنگ باید تأثیرگذار باشد. از نظر خبرگان نیز وجود جو و فرهنگ مربی‌گری از موارد تأثیرگذار بر استقرار مربی‌گری در سازمان است. از نظر کاپورال-برکوویتز و فریدمن (۲۰۱۸) نیز در مربی‌گری سازمانی، فرهنگ مربی‌گری و مشارکت کارکنان سبب می‌شود کارمندان در سطح عمیق‌تری با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، از نظر جسمی و ذهنی فعال‌تر شوند، رشد کنند و دانش خود را در مورد کار به کمک دیگران ارتقاء دهند (Caporale-Berkowitz & Friedman, 2018). نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«در سازمان مبتنی بر مربی‌گری، فرهنگ سازمانی باید الهام‌بخش بخش باشد، باید القاء‌کننده ایده‌های جدید باشد. باید تشویق‌کننده تیم‌ها برای نوآوری باشد. فرهنگ مربی‌گری باید تشویق‌کننده کار تیمی و مشارکت باشد.»

«فرهنگ یه سازمان مربی باید فرهنگ امن و اعتمادساز باشد. در آن روحیه پذیرش اشتباه، روحیه پذیرش انتقاد، شجاعت طرح انتقاد وجود داشته باشد. نباید تنبیه در آن باشد. در سازمان مربی‌گرا اشتباه بخشی از هزینه‌های پیشرفت است. باید این فرصت به افراد داده شود که اشتباه کنند و اشتباهات خود را اصلاح و جبران کنند.»

عوامل ساختاری: یکی از مباحث مطرح در شکل‌گیری هر سازمانی، ساختار سازمانی آن می‌باشد. ساختار سازمانی ابزاری است که مدیران را در رسیدن به اهداف یاری می‌کند. در این راستا، آگاروال و همکارانش (۲۰۰۹) پیشنهاد کرده‌اند، با توجه به فشارهای محیطی فزاینده و پیش‌بینی‌ناپذیر، بهتر است سازمان‌های امروزی سلسله‌مراتب مبتنی بر اقتدار

کلاسیک را که در طول دهه‌های گذشته توسعه داده‌اند، رها کنند (Agarwal, Anset & Magni, 2009, p. 2119). زیرا ساختارهای سازمانی دیوانسالارانه، در دنیای به سرعت در حال تغییر و محیط‌های متلاطم جوابگو نیستند. با توجه به نظر خبرگان، ساختار سازمانی منعطف از عوامل مهم در استقرار مربی‌گری در سازمان‌ها است. نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«ساختار سازمان مربی باید منعطف باشد، سلسله مراتب آن کم باشد تا دانش راحت‌تر به اشتراک گذاشته شود و منتقل شود. افراد اجازه پیدا کنند با هم مباحثه، گفتگو و انتقال تجربه داشته باشند. اگر کارکنان خلاق باشند ولی ساختار درست نباشد، تفکر خلاقانه برای توسعه افراد شکل نمی‌گیرد».

«مربی‌گری زمانی تو یه سازمان نهادینه میشه که ساختار سازمانی آن مسطح باشه، ارتباطات افقی، متقاطع و غیررسمی بین کارکنان و مدیران وجود داشته باشه. تفویض اختیار وجود داشته باشه. یعنی هم افراد بتوانند کسب دانش کنند، هم توان رهبری افراد گسترش پیدا کند».

زیرساخت‌ها و فناوری: به‌عنوان آخرین مؤلفه از نظر خبرگان، زیرساخت‌ها و فناوری اطلاعات در استقرار سازمان مربی‌گرا نقش به‌سزایی دارند. زیرا شکل ارتباطات، همکاری و مشارکت افراد در سطوح مختلف سازمان با یکدیگر و ارباب‌رجوع علاوه‌بر مسائل فرهنگی وابسته به زیرساخت‌های سازمانی می‌باشد. فناوری اطلاعات یکی از زیرساخت‌های استراتژیک سازمان است که می‌تواند به افزایش عملکرد سازمان و منابع انسانی آن کمک نماید و اشاره به بسیج و استقرار منابع و قابلیت‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات در یک سازمان دارد (شکری، مؤمنی و تکلو، ۱۳۹۷، ص. ۲). به‌کارگیری فناوری اطلاعات باعث به اشتراک‌گذاری اطلاعات و ارتقای سطح تصمیمات بهینه‌تر در سازمان می‌گردد (ولیان، کوشکی جهرمی و بودلانی، ۱۳۹۶، ص. ۸). نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«... باید از ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات به پیشرفته‌ترین وجه آن استفاده کرد. هر چه این فناوری‌ها توسعه یافته‌تر باشد بهتر است. خصوصاً باید بر الکترونیکی

بودنش تأکید کنیم. یعنی وجود شبکه‌های مجازی، وجود اینترنت پر سرعت، وجود وای‌فای‌های مختلف برای گفت‌وگو و انتقال دانش در سازمان مربی ضروری است.» «من معتقدم سازمان برای انجام فعالیت‌های مربی‌گری باید زیرساخت‌های مناسبی داشته باشد، باید تکنولوژی‌های به‌روز و کارآمد را به خدمت بگیرد و از آنها استفاده نماید.»

### بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر سازمان‌ها تمایل دارند از مربی‌گری به‌عنوان ابزاری حرفه‌ای جهت تسهیل توسعه و یادگیری سرمایه انسانی خود استفاده نمایند و هدف از استقرار سازمان مربی‌گرا مدیریت بر دانش سرمایه‌های انسانی سازمان است. از طرفی، در دهه‌های اخیر با توجه به تغییرات به وجود آمده در اهداف و برنامه‌های دانشگاه‌ها، اغلب دانشگاه‌ها به منظور توجه بیشتر به عرضه خدمات تخصصی و حفظ مزایای رقابتی سعی دارند با حمایت کافی مدیریت، باوراندن ضرورت استفاده از مدیریت دانش در سازمان توسط کارکنان و پیاده‌سازی مناسب زیرساخت‌ها، از ابتکارات مدیریت دانش بهره‌گیرند و به سازمان‌های مبتنی بر دانش تبدیل شوند و موفقیت خود را تا حدود زیادی تضمین نمایند (صدری، ۱۳۹۷، ص. ۴۳). بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های سازمان مربی‌گرا برای دانشگاه‌ها انجام پذیرفت. بدین ترتیب، ابعاد و مؤلفه‌های سازمان مربی‌گرا در ۳ بعد (ویژگی‌های مربی، ویژگی‌های متربی و ویژگی‌های سازمانی) و ۸ مؤلفه شناسایی گردید.

بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، مهم‌ترین و حیاتی‌ترین امر در زمینه استقرار سازمان مربی‌گرا وجود مربیان توانمند در دانشگاه می‌باشد که در بعد ویژگی‌های مربیان دو مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی مربیان و دانش و مهارت‌های مربی‌گری (آشنایی با اصول و فرآیندهای مربی‌گری و مهارت‌های ارتباطی، همدلی و همیاری، اعتمادسازی، مدیریت تعارض، تأثیرگذاری و...) برای مدیران جهت ایفای نقش مربی‌شناسایی شد. بنابراین دانشگاه‌ها برای تبدیل شدن به سازمان مربی‌گرا باید برنامه‌ریزی‌های لازم را در جهت پرورش مربیانی که مهم‌ترین نکته‌ای که باید بدان مجهز گردند دانش و مهارت‌های مربی‌گری است، با استفاده از برنامه‌های آموزشی و بهسازی مناسب انجام دهند. علاوه

بر این جهت اجرای موفق مربی‌گری در سازمان، باید مدیرانی برای مربی‌گری انتخاب شوند که از نظر ویژگی‌های شخصیتی، ضمن برخورداری از اعتماد به نفس و توانایی کنترل احساسات خود و دیگران، با خوش‌رویی و انعطاف‌پذیری با کارکنان خود ارتباط مناسب برقرار نمایند و با هدفمندی، فرآیند مربی‌گری را هدایت کرده، نسبت به متریان پاسخگو باشند و نتایج مربی‌گری را تحلیل نمایند. همسو با نتایج این بخش پژوهش، مارکوویچ و همکارانش (۲۰۱۴) معتقدند مربیان می‌بایست از طریق بیان همدلی، رفتار بدون قضاوت، عمل به تعهدات و صداقت که مربی‌گری به شدت به آن وابسته است، خیرخواهی خود را به متریان نشان دهند و از این طریق، زمینه برقراری اعتماد را فراهم نمایند (Markovic, McAtavey & Fischweicher, 2014, p. 108).

با توجه به اینکه مربی‌گری یک از روش‌های آموزشی ضمن خدمت و مبتنی بر فرد یادگیرنده می‌باشد، بنابراین دومین بعد شناسایی شده از دیدگاه خبرگان برای استقرار مربی‌گری در دانشگاه‌ها، ویژگی‌های متریان می‌باشد که شامل دو مؤلفه: (۱) ویژگی‌های شخصیتی و (۲) طرز نگرش متریان است. بر اساس تجزیه و تحلیل‌های به عمل آمده ویژگی‌های شخصیتی متریان مانند انگیزه و تمایل به پیشرفت، هدفمندی در یادگیری و عملکرد و مسئولیت‌پذیری آنان عاملی مهمی در به‌کارگیری موفق این روش آموزشی است. به بیان دیگر، کارکنان سازمان مربی، افرادی حرفه‌ای یا نیمه‌حرفه‌ای هستند که به توسعه قابلیت‌های فردی و توانمندی‌های شغلی علاقه‌مند می‌باشند. در زمینه نگرش متریان نیز خودباوری، ریسک‌پذیری و تعهد و تعلق خاطر نسبت به کار در شکوفایی استعداد متریان نقش بسزایی دارد. همسو با نتایج پژوهش، هانت و ویتراپ (۲۰۱۰) عنوان داشتند علاقه کارکنان به توسعه شخصی در موفقیت مربی‌گری بسیار مهم است. این وظیفه مربیان است که اهداف و مزایای مربی‌گری را تشریح کرده، انگیزه کارکنان را تحریک کنند و با تغییر در باورها و نگرش‌های کارکنان، آنان را برای پذیرش و مشارکت در فرایند مربی‌گری و مسئولیت‌پذیری تشویق نمایند (Hunt & Weintraub, 2010, p. 52).

بر اساس نظر خبرگان، علاوه بر عوامل انسانی، ویژگی‌های سازمانی نظیر عوامل مدیریتی، فرهنگی، ساختاری، زیرساخت‌ها و فناوری نیز در استقرار سازمان مربی‌گرا

نقش دارند. در زمینه مؤلفه عوامل مدیریتی شاخص‌هایی نظیر مدیریت شورایی در رأس دانشگاه و دانشکده‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک برای تعالی دانشگاه، استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایتی، مدیریت ایده‌ها، شایسته‌سالاری در استخدام، ارتقا و انتصاب‌ها، پاداش‌های منعطف و انگیزاننده مبتنی بر ارزیابی عملکرد و... شناسایی گردید. در این راستا مدیریت سازمان مربی‌گرا باید اهمیت مربی‌گری را به کارکنان منتقل کند و جوی ایجاد کند که رفتارهای مربی‌گری را تشویق نماید. به این منظور سازمان‌ها می‌توانند با پاداش دادن به کارکنانی که در این فعالیت‌ها شرکت می‌کنند، تلاش کنند افراد را به مربی‌گری ترغیب نمایند. سازمان‌ها همچنین می‌توانند در برنامه‌های آموزشی بر روی بهبود مهارت‌های مربی‌گری مدیران سرمایه‌گذاری نماید و مدیرانی استخدام کند که تمایل بیشتری به مربی‌گری کارکنان خود دارند. همسو با نتایج پژوهش، کیم و بیهر (۲۰۱۸) معتقدند، در سازمان مربی‌گرا مدیریت باید در زمینه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی، افراد را پشتیبانی نماید و مشوق و انگیزه‌دهنده آنان باشد تا کارکنان بتوانند در فرآیند مربی‌گری مشارکت کرده و تعهد خود را به اهداف بلندمدت، رشد پایدار و مزیت رقابتی نشان دهند (kim & Beehr, 2018, p. 388). در این زمینه، متیو و هاکرو (۲۰۲۲) عنوان می‌کنند که مربی‌گری باید در سیستم مدیریت عملکرد تعبیه شود. از این طریق کارکنان انگیزه پیدا می‌کنند و این برنامه به یک الگوی پایدار تبدیل می‌شود (Mathew & Hakro, 2022, p. 76).

همچنین در زمینه مؤلفه فرهنگی، شاخص‌های نظیر تغییر نگرش و باور در مدیران برای ایفای نقش مربی‌گری و کارکنان به‌عنوان مربی، پذیرفتن مربی‌گری به‌عنوان یک حوزه توانمندساز و حمایت از آن، نهادینه کردن فرهنگ مشارکت و کار تیمی، فرهنگ حامی یادگیری، نوآوری و خلاقیت و... شناسایی گردید. با توجه به نظر خبرگان، حمایت رهبری و مدیریت از مدیران برای استقرار مربی‌گری از موارد مهمی است که بر اثربخشی برنامه‌های مربی‌گری تأثیر می‌گذارد. زیرا یکی از چالش‌های اصلی مربی‌گری این است که باید مدیران ارشد نسبت به اهداف مربی‌گری و اجرای آن متعهد باشند. از سوی دیگر، فرهنگ سازمان مربی‌می‌بایست مروج خلاقیت، ریسک‌پذیری، پذیرش اشتباه و انتقاد باشد. از این طریق است که تفکر تحلیلی در سازمان تقویت می‌شود، افراد مسائل را از

ابعاد و زوایای مختلف مورد بررسی قرار داده و در نتیجه راه‌حل‌های متفاوتی انتخاب نموده و مسئولیت تصمیمات خود را بر عهده می‌گیرند. همسو با نتایج این بخش پژوهش، از نظر تامسون (۲۰۱۸) نیز برقراری فرهنگ مشارکتی بین مدیران و کارکنان که مشوق یادگیری دسته‌جمعی باشد، از مهم‌ترین گام‌ها در جهت نهادینه کردن مربی‌گری می‌باشد (Thompson, 2018, p. 38).

در زمینه مؤلفه ساختاری نیز شاخص‌هایی نظیر ساختار سازمانی منعطف، سلسله-مراتب اندک، ارتباطات افقی و غیررسمی بین کارکنان و مدیران و تفویض اختیار شناسایی گردید. همسو با نتایج این بخش پژوهش، آگاروال و همکاران (۲۰۰۹) ساختارهای تخت با سلسله مراتب اندک را برای تحقق مربی‌گری ضروری می‌دانند (Agarwal, Angset & Magni, 2009). گرانت (۲۰۱۷) نیز معتقد است مدیران سازمان مربی‌گرا باید از مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات غیررسمی استفاده کنند و مربی‌گری را به‌عنوان رویکردی جایگزین فرماندهی و کنترل سنتی به‌کار گیرند (Grant, 2017, p. 43).

در زمینه مؤلفه زیرساخت‌ها و فناوری نیز شاخص‌های نظیر شرح شغل روشن، وجود کانال‌های بازخورد، استفاده از فناوری‌های الکترونیک و مجازی، وجود مکانیزم‌های مشخص برای مدیریت دانش سازمانی و وجود مکان‌های فیزیکی جهت برقراری جلسات مباحثه و مشاوره میان مدیران، کارکنان و بازنشستگان و استفاده از تجارب آنان و... شناسایی گردید. همسو با نتایج این بخش پژوهش، کوژوشچنکو (۲۰۲۰) معتقد است مربی‌گری می‌تواند به صورت یک فعالیت غیررسمی انجام گیرد که در آن از ابزارهای پیام‌رسانی سازمانی برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات و برقراری ارتباطات کارکنان سازمان استفاده می‌شود (Kozhushchenko, 2020, p. 82). از نظر کرین (۲۰۰۷) نیز وجود کانال‌های بازخورد و وضوح نقش مربیان و متریان نقش مهمی در موفقیت فرآیند مربی‌گری دارد (Crane, 2007, p. 71).

### **پیشنهاد‌های پژوهش**

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد‌های نویسندگان جهت استقرار سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها به شرح زیر می‌باشد:



یکی از گام‌های اساسی در جهت استقرار سازمان مربی‌گرا، پذیرش و تعهد مدیران و کارکنان در به‌کارگیری رویکرد مربی‌گری است. لذا مدیران عالی و تصمیم‌گیرندگان دانشگاهی می‌توانند با معرفی مناسب و عملیاتی این الگو و عواید قابل حصول آن، دیدگاه و نگرش مثبت در این زمینه را ایجاد و نهادینه نمایند. گام بعدی، استخدام و به‌کارگیری مربیان برون سازمانی دارای شایستگی‌های فردی و دانش علمی مربی‌گری در دانشگاه‌ها جهت آموزش اصول و مهارت‌های مربی‌گری به مدیران دانشگاه‌ها می‌باشد. پس از آن، نوبت ایفای نقش مربی توسط مدیران با هدف کشف ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان در جهت توسعه کارکنان می‌باشد. مدیران مربی می‌بایست با برخورداری از مهارت‌های تعاملی و ارتباطی، اعتماد و همدلی در سازمان را نهادینه کرده و با گشاده‌رویی و ارائه بازخوردهای سازنده علاوه بر تحریک انگیزه کارکنان برای پیشرفت و یادگیری، زمینه تغییر نگرش متریبان و مسئولیت‌پذیری آنان را فراهم نمایند.

گام دیگر در جهت موفقیت استقرار سازمان مربی‌گرا، تغییر سبک رهبری از شیوه‌های دستوری به رویکردهای حمایتی و بازنگری در استراتژی‌هایی مدیریت منابع انسانی مانند شایسته‌سالاری در جذب و انتصاب بر اساس رویکرد مربی‌گری می‌باشد. در این راستا، آموزش مهارت‌های کاربردی مبتنی بر نیازسنجی و مدیریت استعداد افراد، تدوین سیستم‌های پاداش منعطف مبتنی بر عملکرد افراد، تدوین سیستم مدیریت عملکرد برای ارزیابی مستمر عملکرد و پیگیری عملکرد عملیاتی پس از استقرار مربی‌گری ضروری می‌باشد.

گام دیگر، برقراری فرهنگ مربی‌گری از طریق ایجاد خرده فرهنگ‌هایی مانند کار تیمی، تشویق جو مشارکت و همکاری، حمایت از نوآوری و خلاقیت، ترویج الهام‌بخشی و روحیه پذیرش اشتباه و انتقاد می‌باشد. گام دیگر تفویض اختیار به کارکنان جهت توانمندسازی و افزایش اعتماد به نفس آنان و منعطف‌سازی ساختار با هدف چابک‌سازی سازمانی و افزایش ارتباطات غیررسمی می‌باشد. گام دیگر، وضوح رویه‌ها و شرح شغل افراد، وجود کانال‌های بازخورد، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌روز در ارتباط با کارکنان و ارباب‌رجوع و برگزاری جلسات چهره‌به‌چهره و مجازی جهت مدیریت دانش صریح و آشکار مدیران و کارکنان می‌باشد.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود جهت تکمیل این پژوهش، پس از تبدیل نمودن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده به ابزار قابل سنجش، آن را در چند دانشگاه اجرا و نتایج را مقایسه نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود که پدیده سازمان مربی‌گرا را در عرصه دیگری به منظور فهم بیشتر و بررسی نتایج حاصل از آن مورد مطالعه قرار دهند. این پژوهش مانند هر پژوهش دیگری در کنار نقاط قوت، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. از جمله آنها کمبود جدی پژوهش‌های داخلی و خارجی در زمینه استقرار سازمان مربی‌گرا، پراکندگی مباحث مرتبط با آن و محدود بودن حجم نمونه با توجه به اهداف تحقیق می‌باشد. همچنین، با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش را مدیران و اساتید دانشگاهی تشکیل می‌دهند، نمی‌توان نتایج را به سایر کسب‌وکارها تعمیم داد. بنابراین انتظار می‌رود پژوهشگران آتی به این محدودیت‌ها توجه نمایند.

#### یادداشت‌ها

1. Lincoln & Guba
2. Credibility
3. Confirmability
4. Dependability
5. Transferability
6. Member Checking
7. Thematic Analysis
8. King & Horrocks

#### کتابنامه

- آذر، مرسا؛ کریمی، فریبا و نادری، محمدعلی (۱۴۰۰). ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش مربی‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی ایران. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*. ۱۴ (۲). ۵۲-۶۲.
- الوانی، سیدمهدی و خدابی، عبدالصمد (۱۳۹۶). *مربی‌گری رویکردی اثربخش در مدیریت منابع انسانی*. تهران: جهاد دانشگاهی.
- چناری، زهره؛ رضایی‌زاده، مرتضی؛ محمدی الیاسی، قنبر و بندعلی، بهار (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرآیند مربی‌گری سازمانی. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*. ۱۲ (۴۵). ۱۷۷-۲۰۰.

رشیدی، زهرا (۱۳۹۷). تحلیل وضعیت کیفیت آموزشی در دانشگاه‌های ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن. تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، مجموعه گزارش‌های تخصصی آموزش عالی، شماره ۶. قابل‌بازایی در [https://irphe.ac.ir/files/site1/files/Book/8\\_Books/6.pdf](https://irphe.ac.ir/files/site1/files/Book/8_Books/6.pdf) سرلک، محمدرضا (۱۳۹۰). چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست‌ویکم (تئوری‌ها، کاربردها و چالش‌ها). (جلد ۱). تهران: نشر مرجع دانش.

شکری، نرجس؛ مؤمنی، ماندان و تکلو، الهام (۱۳۹۷). تأثیر زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بر نوآوری و عملکرد سازمان مورد مطالعه: بانک قوامین. اولین کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی، دانشگاه تهران. (شماره ۱۶/۷۶۰۷۷) قابل‌بازایی در: <https://civilica.com/doc/883109> صدری، عباس (۱۳۹۷). استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران. پژوهش در نظام‌های آموزشی. ۱۲ (۴۳). ۶۳-۴۱.

عابدی‌جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین؛ روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود. دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت). ۵ (۱۰). ۱۵۱-۱۹۸.

غلامی، فرشاد و محبی، سراج‌الدین (۱۴۰۰). بررسی نقش واسطه‌ای مزیت رقابتی در رابطه بین جهت‌گیری‌های راهبردی و عملکرد کارکنان دانشگاه. مطالعات مدیریت و کارآفرینی. ۷ (۲). ۱۸۵-۱۸۶.

قارلقی، سجاد؛ خراسانی، اباصلت؛ شمس، غلامرضا و قلیچ‌لی، بهروز (۱۴۰۰). طراحی و تبیین الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربی‌گری اجرایی برای آموزش و توسعه مدیران و رهبران سازمان‌ها. دو فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت). ۱۵ (۳۰). ۲۷۱-۳۰۸. ویان، حسن؛ کوشکی جهرمی، علیرضا و بودلانی، حسن (۱۳۹۶). طراحی مدل قابلیت‌های فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات. ۵ (۲۰). ۵۰-۴۰.

Agarwal, R.; Angset, C. M., & Magni. M. (2009). The Performance Effects of Coaching: A Multi-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *International Journal of Human Resource Management*. 20 (10). 2110-2134.  
Ashley-Timms, L. (2012). Return On Investment Guaranteed: Effecting Transformation and Sustaining Change with Coaching. *Industrial and Commercial Training*. 44 (3). 159-163.

- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A Systematic Review of Executive Coaching Outcomes: Is It the Journey of the Destination That Matters the Most? *The Leadership Quarterly*. 29 (1). 70-88.
- Behery, M., & Al-Nasser, A. (2016). Examining the Impact of Leadership Style and coaching on Employees' Commitment and Trust: Mediation Effect of Bullying and Job Alienation. *International Journal of Organizational Analysis*. 24 (2). 291-314.
- Boysen, S., Cherry, M., Amerie, W., & Takagawa, M. (2018). Organizational Coaching Outcomes: A Comparison of a Practitioner Survey and Key Findings from the Literature. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 16 (1). 159-166.
- Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2014). Academic Background and Credibility in Executive Coaching Effectiveness. *Personnel Review*. 43 (6). 881-896.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative research in psychology*. 3 (2). 77-101.
- Caleb, K., Mehmet, D., Geoffrey, W., & Fang Lee, C. (2021). Human resource management in the context of high uncertainties. *The International Journal of Human Resource Management*. 32 (17). 3569-3599.
- Capellari, M., Kubo, E. K. M., Vieira, A. M., & Oliva, E.C. (2022). Executive Coaching: Expectation and Perceptions from Executives at Companies in the Great Place to Work. *Revisra Gestao And Planejamento*. 23 (7393). 19-36. <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb>
- Caporale-Berkowitz, N., & Friedman, S. D. (2018, October 12). *How Peer Coaching Can Make Work Less Lonely*. *Harvard Business Review*. Available From. <https://hbr.org/2018/10/how-peer-coaching-can-make-work-less-lonely>
- Carpes, A. M., Mazzard, R., Rizzatti, A. B., Soares, S. S., Silva, A. C. C., & Rodrigues, V. (2017). The Coaching Leadership in the Media. *International Journal of Professional Business Review*. 2 (2). 36-41.
- Carter, A., Blackman, A., Hicks, B., Williams, M., & Hay, R. (2017). Perspectives on Effective Coaching by Those Who Have Been Coached. *International Journal of Training and Development*. 21 (2). 73-91.
- Chen, C., Hewitt, P.L., Flett, G.L. & Roxborough, H.M. (2019). Multidimensional perfectionism and borderline personality organization in emerging adults: A two-wave longitudinal study. *Personality and Individual Differences*. 146 (1). 143-148. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.paid.2019.04.011>
- Crane, T. G. (2007). *The Heart of Coaching: Using Transformation Coaching to Create a High - Performance Culture* (Third ed). San Diego: FTA Press.
- Dong, Y., Dong, H., Yaun, Y., & Jiang, J. (2022). Role of Peer Coaching in Transmitting the Benefits of Leader Coaching. *Frontiers in Psychology*, 12(679370), 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.679370>

- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L., & Elmadag Bas, A. B. (2011). Organizational Investments in Social Capital, Managerial Coaching, and Employee Work-Related Performance. *Management Learning*, 42 (1). 67–85.
- Grant, A. M. (2017). The third generation of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10 (1). 37-53.
- Hayes, S., & Burkett, J. R. (2020). Almost a Principal: Coaching and Training Assistant Principals for the Next Level of Leadership. *Journal of School Leadership*, 31 (6). 1-24.
- Hui, R. T., Sue-Chan, C., & Wood, R. E. (2019). Performing Versus Adapting: How Leader's Coaching Style Matters in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (1). 78-98.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2006). *The Coaching Organization: A Strategy for Developing Leaders*. Newbury Park: Sage Publications.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2010). 2nd Ed. *The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business*. Newbury Park: Sage Publications.
- Ihl, A., Strunk, K., & Fiedler, M. (2020). Interpretations of Mindfulness Practices in Organizations: A Multilevel Analysis of Interpretations on an Organizational, Group, and Individual Level. *Organization*, 29 (6). 1099-1132.
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150 (5). 1137–1147.
- Katelnikov, V. (2010). Coaching Organization, Unlocking the Full Potential of Our People, Your Organizational and Our Self. Retrieved From [https://www.1000ventures.com/business\\_guide/im\\_coaching\\_org.html](https://www.1000ventures.com/business_guide/im_coaching_org.html)
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22 (4). 385-398.
- Kim, S. (2014). Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25 (1). 59–85.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. London: Sage.
- Kozhushchenko, V. (2020). *Trusted Friendships, Improved Performance and Organizational Success: The Case for Implementing Peer Coaching in the Workplace* (MA Thesis). Available From Scholarly Commons: [https://repository.upenn.edu/od\\_theses\\_msod/133](https://repository.upenn.edu/od_theses_msod/133)
- Lawrence, P. (2017). Managerial Coaching a Literature Review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15 (2). 43-65.

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalist Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Liu, W., & Xiang, S. (2020). The Effect of leaders' Coaching Behaviors on Employee Learning Orientation: A Regulatory Focus Perspective. *Frontiers in Psychology*. 11 (543282). 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.543282>
- Maltbia, T.E., Marsick, V.J. & Ghosh, R. (2014). Executive and Organizational Coaching: A Review of Insights Drawn from Literature to Inform HRD Practice. *Advances in Developing Human Resources*. 16 (2). 161-183.
- Markovic, J., McAtavey, J.M., & Fischweicher, P. (2014). An Integrative Trust Model in the Coaching Context. *American Journal of Management; west Palm Beach*. 14 (1). 102-110.
- Maseko, B.M., Van Wyk, R., & Odendaal, A. (2019). Team Coaching in the Workplace: Critical Success Factors for Implementation. *SA Journal of Human Resource Management*. 17 (3). 1-11.
- Mathew, P., & Hakro, A. N. (2022). Academic Paper Coaching in a Higher Education Institution in the Middle East: Reflections on the Obstacles and the Way Forward. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 20 (1). 66-82.
- McCarthy, G., & Ahrens, J. (2011). Challenges of the Coaching Manager. 25th Annual Australia New Zealand Academy of Management Conference. New Zealand: Anzam, 1-15.
- McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial Coaching: Challenges, Opportunities and Training. *Journal of Management Development*. 32 (7). 768-779.
- Mihiotis, A., & Argirou, N. (2016). Coaching: From Challenge to Opportunity. *Journal of Management Development*. 35 (4). 448-463.
- Ndwardwa, S. A. (2020). *The Perception that Black African Executive Have of Coaching as a Tool to Empower Them Towards Business and Career Success* (MA Thesis). Available From [https://www.academia.edu/42876813/The\\_perception\\_that\\_black\\_African\\_executives\\_have\\_of\\_coaching\\_as\\_a\\_tool\\_to\\_empower\\_them\\_towards\\_business\\_and\\_career\\_success](https://www.academia.edu/42876813/The_perception_that_black_African_executives_have_of_coaching_as_a_tool_to_empower_them_towards_business_and_career_success)
- Nigam, A., Sackett, E., & Golden, B. (2021). Duality and Social Position: Role Expectations of People Who Combine Outsider-ness and Insider-ness in Organizational Change. *Organization Studies*. 43 (3). 413-435.
- Oreopoulos, P., Petronijevic, U., Logel, C., & Beattie, G. (2020). Improving Non-Academic Student Outcomes Using Online and Message Coaching. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 171 (1). 342-360.
- Passmore, J., & Evans-Krimme, R. (2021). The Future of Coaching: A Conceptual Framework for the Coaching Sector from Personal Craft to Scientific Process and the Implications for Practice and Research. *Frontiers in Psychology*. 12 (715228). 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.715228>

- Pliopas, A. (2017). Drawing the Triangle: How Coaches Manage Ambiguities Inherited in Executive Coaching. *Brazilian Administration Review*. 14 (4). 1-23.
- Porritt, D. (2021). *School Leaders Who Coach: Exploring the Effect of Coaching on Their Leadership, Learning, Self-Efficacy and Professional Agency* Institute of Education Doctor in Education (Doctoral Dissertation). Available From [https://www.researchgate.net/publication/353212708\\_School\\_Leaders\\_Who\\_Coach\\_Exploring\\_the\\_Effect\\_of\\_Coaching\\_on\\_Their\\_Leadership\\_Learning\\_Self-Efficacy\\_and\\_Professional\\_Agency\\_Institute\\_of\\_Education\\_Doctor\\_in\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/353212708_School_Leaders_Who_Coach_Exploring_the_Effect_of_Coaching_on_Their_Leadership_Learning_Self-Efficacy_and_Professional_Agency_Institute_of_Education_Doctor_in_Education)
- Rousseau, V., Aube, C., & Tremblay, S. (2013). Team Coaching and Innovation in Work Teams: An Examination of the Motivational and Behavioral Intervening Mechanisms. *Leadership Organization Development*. 34 (3). 224-364.
- Schalk, M., & Landeta, J. (2017). Internal Versus External Executive Coaching. Coaching: An International Journal of Theory. *Research and Practice*. 10 (2). 140-156.
- Steelman, L. A., & Wolfeld, L. (2018). The manager as coach: The role of feedback orientation. *Journal of Business and Psychology*. 33 (1). 41-53.
- Stewart-Lord, A., Baillie, L., & Woods, S. (2017). Health Care Staff Perceptions of a Coaching and Mentoring Program: A Qualitative Case Study Evaluation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 15 (2). 70-85.
- Tanskanen, J., Makela, L., & Vitala, R. (2018). Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*. 6 (10). 1-24.
- Thompson, S. (2018). *Coaching for Soft-Skill Development: An Action Research Study with Project Managers* (Doctoral dissertation). Available From <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/19b35756-8875-4131-ade9-a4750489a914/1/>
- Vesso, S., & Alas, R. (2016). Characteristics of a Coaching Culture in Leadership Style: The Leader's Impact on Culture. *Problems and Perspectives in Management*. 14 (2-2). 306-318.
- Wagstaff, C.R., Arthurr, C. A., & Hardy, L. (2018). The Development and Initial Validation of a Measure of Coaching Behaviors in a Sample of Army Recruits. *Journal of Applied Sport Psychology*. 30 (3). 341-357.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. 4<sup>th</sup> Edition. London: Nicholas Brealey Publishing.

- Woo, H. R. (2017). Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment. *Journal of Sustainability*. 9 (2). 1-15.
- Zhao, H. & Liu, W. (2020). Managerial Coaching and Subordinates' Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Study. *Human Resource Management Journal*. 30 (1). 1-19.