



"Research Article"

10.30495/qjopm.2020.1875757.2581



## Designing an Organizational Coaching Model for Public Organizations: An Organizational Soft Productivity Approach

Mohammad Rafati<sup>1</sup>, Morteza Mousakhani (Ph.D.)<sup>\*2</sup>, Mohammad Reza Zabihi (Ph.D.)<sup>3</sup>,

Mahmoud Ghorbani (Ph.D.)<sup>4</sup>

(Receipt: 2019.08.10- Acceptance: 2019.12.23)

### Abstract

Organizational Coaching is a strategic learning tool which is rapidly growing as a new form of leadership development and has become one of the most popular personal development devices. It has been acknowledged as a field whose major function is to facilitate reform and development through unlocking the full potentials of organizational human resources that can trigger success in any company and boost organizational productivity. The purpose of this research was hence to design an organizational Coaching model for state organizations through exploration of mental concepts and personal experiences via elicitation of personal attitudes qualitatively. Therefore, employing a content analysis approach, we conducted detailed semi-structured interviews with 12 experts who had accredited publications in the field of training. Qualitative content analysis method was employed inductively to access various layers and dimensions of the concepts. Consequently, 80 primary codes were extracted and merged out of which 51 initial codes were approved. Subsequently, the resultant codes were sorted out into 10 major categories which were further categorized into 3 factors of trainer characteristics, trainee characteristics, and organizational characteristics.

**Key Words:** Organizational Coaching, Qualitative Approach, Soft Productivity, Coaching

---

1-PhD Candidate, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

2-Professor. Department of Public Administration. Science and Research Branch, Islamic Azad University. Tehran, Iran.

\*-Corresponding Author: Mousakhani@srbiau.ac.ir

3-Assistant Professor, Department of Public Administration, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

4-Associate Professor, Department of public administration, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran



10.30495/qjopm.2020.1875757.2581

(مقاله پژوهشی)



## طراحی مدل مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بهره‌وری نرم سازمانی

محمد رأفتی<sup>۱</sup>، مرتضی موسی‌خانی<sup>۲\*</sup>، محمدرضا ذبیحی<sup>۳</sup>، محمود قربانی<sup>۴</sup>  
(دریافت: ۹۸/۰۵/۱۹- پذیرش نهایی: ۹۸/۱۰/۰۲)

### چکیده

مربیگری سازمانی یک ابزار یادگیری استراتژیک برای سازمان‌هاست. این پدیده به‌عنوان شکل جدیدی از توسعه رهبری به‌سرعت در حال رشد، به یکی از پرطرفدارترین ابزارهای توسعه فردی تبدیل شده است. از طرفی به‌عنوان حوزه‌ای مطرح شده که کارکرد اساسی آن تسهیل تغییر و توسعه است. مربیگری سازمانی از طریق بالفعل کردن استعدادها و بالقوه منابع انسانی سازمان که محرک‌های کلیدی موفقیت هر سازمانی هستند، موجب افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود. هدف این پژوهش طراحی مدل مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی است. از آنجاکه کاوش در دنیای ذهنی و تجارب افراد و استخراج نگرش آنها مستلزم بهره‌گیری از روش‌های کیفی پژوهش می‌باشد، در این مطالعه با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا با ۱۲ نفر خبرگان که در زمینه مربیگری تألیفاتی داشته‌اند، مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیق صورت گرفت. محقق برای دستیابی به لایه‌ها و ابعاد موضوع از شیوه تحلیل محتوای کیفی و به شیوه استقرایی استفاده کرد. در این تحقیق ۸۰ کد اولیه استخراج گردید که پس از ادغام کردن آنها تعداد ۵۱ کد اولیه تأیید شد پس از آن، کدهای اولیه در ۱۰ مقوله دسته‌بندی گردید که مقولات در ۳ مضمون اصلی ویژگی‌های مربی، ویژگی‌های متری و ویژگی‌های سازمان، طبقه‌بندی گردید.

**واژه‌های کلیدی:** مربیگری، مربیگری سازمانی، بهره‌وری نرم، رویکرد کیفی

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲- استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\*- نویسنده مسؤل Mousakhani@srbiau.ac.ir

۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۴- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

## مقدمه

تلاش برای افزایش بهره‌وری و ارتقای انگیزش کارکنان، از جمله مباحث مهم است. در مدل‌های مختلف معرفی شده سبک رهبری و انگیزه به‌عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری در نظر گرفته شدند. آنچه واضح است جمع این دو مفهوم در مفهومی جدید به نام مربیگری سازمانی خود را نشان می‌دهد. لذا برای تحقق بهره‌وری بالاتر در شرایط ثابت ماندن منابع سازمانی، رویکرد مربیگری سازمانی می‌تواند گره‌گشا باشد. منابع انسانی یکی از بزرگ‌ترین دارایی‌های سازمان هستند؛ زیرا بدون آنها، کارهای روزمره سازمان مانند مدیریت جریان نقدی، انجام معاملات تجاری، و برخورد با مشتریان تکمیل نمی‌شود، همچنین آنها محرک‌های کلیدی موفقیت سازمان‌ها هستند (هاسلیندا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۱۸۰). این بدین معنی است که افراد در سازمان تنها دارایی هستند که نیاز به هزینه مداوم دارند و سهم مثبتی را برای شرکت به ارمغان می‌آورند، در سرمایه انسانی این نظریه پیشنهاد می‌شود که آموزش، یادگیری، توسعه و سایر دانش‌ها تأثیر مثبتی بر بهره‌وری سازمان‌ها داشته‌است (آگوستینا و پرینگابویا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷، ۲۲۲). از طرفی آموزش و یادگیری فرصتی برای افراد فراهم می‌کند تا مهارت‌ها، روابط، نگرش‌ها و اندیشه‌های خود را بهبود بخشند (وین هارت و سیتزمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹، ۲۱۸). از این روی سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا نیروی انسانی ضمن انجام وظایف، بتواند آموزش‌های لازم را به‌منظور رفع نارسایی‌ها و مشکلات کاری طی نموده تا به‌واسطه افزایش مهارت و دانش، اثربخشی و عملکرد فردی و گروهی در سطح سازمان افزایش یابد.

به‌زعم بل و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در طول قرن گذشته، آموزش و توسعه در سازمان‌ها تغییرات قابل‌ملاحظه‌ای داشته است. همان‌طور که ماهیت کار تغییر کرده است، اهداف آموزش نیز فراتر از بهبود بهره‌وری در وظایف ساده به سمت ایجاد کارکنان با مهارت‌های موردنیاز برای انجام کارهای پیچیده و پویا گسترش یافته است (بل و همکاران، ۲۰۱۷، ۳۰۵). حال برای این منظور باید به دنبال روش‌های نوین یادگیری و آموزش کارکنان در سازمان باشیم. امروزه سازمان‌ها به جای استفاده از روش‌های معمول آموزش، به‌طور فزاینده‌ای مربیگری را به‌عنوان وسیله‌ای برای بهبود نتایج کارکنان بهره‌وری در سیستم و مقابله با تقاضاهای در حال رشد محل‌های کاری جدید به کار گرفته‌اند (سونش و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵، ۱۸۹).

1. Haslinda
2. Darwis Agustriyana , Dematria Pringgabayu
3. Weinhardt & Sitzmann
4. Bell & et al
5. Sonesh & et al

مربیگری<sup>۱</sup> به‌عنوان یک رویکرد هدایت سیستماتیک و یک فرایند راه‌حل‌محور است که به رهبران و مدیران کسب‌وکارها در شناسایی پیچیدگی‌ها و توسعه درک عمیق از محیط کسب‌وکار به آنها کمک می‌کند (بارچارت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵، ۱۰۲) و نه تنها برای ارائه راهکارهای فوری بلکه تقویت یادگیری و تغییر می‌باشد. (دی هان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، ۲۵). دپارتمان خبرگی توسعه و پرسنل (CIPD) مربی‌گری را یکی از مؤثرترین شیوه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌ها می‌داند (ترنر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳، ۲۸). به‌زعم روشا و لیس<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) مربیگری تأثیر عملی واقعی دارد و تغییر مطلوب و پایدار را برای نفع هر دو افراد و سازمان‌ها فراهم می‌کند و ابزار ارزشمندی است که می‌تواند قابلیت نوآوری را به وجود آورد (روشا و لیس، ۲۰۱۸، ۱۸۲). کارستن<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) معتقد است حرکت سازمان‌ها به سمت و سوی موضع انسانی، باعث شده است که مدیران نیازمند مهارت‌های بین فردی از جمله مربیگری برای رهبری کارکنان باشند. بنابراین، حداقل نیمی از هزار شرکت پیشرو دنیا مربیگری را به اشکال مختلف برای کارکنانشان استفاده می‌کنند (فتحی و همکاران، ۱۳۹۳، ۳۷۷). تحقیقات نشان داده است که در سال ۲۰۰۳ اقتصاددانان پیش‌بینی کردند سازمان‌های سراسر جهان بیش از یک میلیارد دلار صرف آماده کردن مربیان برای کارکنان خود می‌کنند. همچنین پالمر ادعا کرده است که بین ۲۵ تا ۴۰ درصد از دارایی ۵۰۰ شرکت برای مربیگری استفاده شده و شوویت<sup>۷</sup> عنوان کرده است که کسب‌وکار مربیگری در ایالات متحده هر ساله یک میلیارد دلار افزایش می‌یابد (هاملین، الینگر و بیاتی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹، ۱۳). علاوه بر این، آمارهای تحقیقات نشان می‌دهد که حدود ۶۸ درصد یا بیشتر، مربیگری موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری شده است (پرایس<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴، ۶۵) و ۱۰۰ مدیری که در سال‌های ۲۰۰۰-۱۹۹۶ برنامه‌های مربیگری را اجرا کردند، دریافتند که بازگشت سرمایه‌گذاری حدود ۵/۷ برابر مبلغ سرمایه‌گذاری اولیه بود (زئوس و اسکیفین تون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۲، ۳) همچنین مطالعه بر روی ۵۰۰ شرکت، مشخص شد که مربیگری موجب بازگشت سرمایه‌گذاری حدود ۳۲۹ درصد گردیده است (هورن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸، ۵۶).

- 1.Coaching
- 2.Burchardt
- 3.De Haan & et al
- 4.Trenner
- 5.Rosha & Lace
- 6.karesten
- 7 .Shuit
- 8.Hamlin , Ellinger & Beattie
- 9 .Price
- 10 .Zeus & Skiffington
- 11.Horne

با توجه به بررسی ادبیات نظری و پیشینه تحقیق مربوط به مربیگری، مربیگری سازمانی و رفتارهای مربیگری مدیریتی، مشخص شد. بیشتر پژوهش‌ها به بررسی تأثیر مربیگری و رفتار مربیگری مدیریتی بر عواملی از قبیل تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد شغلی (کالکاوآن و کاترینلی<sup>۱</sup>؛ ۲۰۱۴)، رفتار شهروندی سازمانی (اوزداران و تانووا<sup>۲</sup>؛ ۲۰۱۷)، تأثیر مثبت بر محیط‌های آموزش (دوین، مایرز و هوسمند<sup>۳</sup>؛ ۲۰۱۳) و بهبود عملکرد سطوح مختلف مدیریت (آگاروال و همکاران<sup>۴</sup>؛ ۲۰۰۹)، انطباق شخصیتی و خودکارآمدی (دی‌هان، کالپین و کورد<sup>۵</sup>؛ ۲۰۱۲)، تعهد سازمانی (وو<sup>۶</sup>؛ ۲۰۱۷) بهره‌وری (موسکا و همکاران<sup>۷</sup>؛ ۲۰۱۰) و توسعه کارکنان (پارک و همکاران؛ ۲۰۰۸) پرداخته‌اند و تعدادی از تحقیقات به پیامدهای مربیگری سازمانی (آناسوفولا و داپسون<sup>۸</sup>؛ ۲۰۱۸)، ابزار ارزیابی مهارت مربیگری مدیریتی (مک لین و همکاران<sup>۹</sup>؛ ۲۰۰۵)، واکنش‌های مرتبط با کار کارکنان (کیم و همکاران<sup>۱۰</sup>؛ ۲۰۱۳)، پیش‌بینی رفتار مربیگری مدیریتی از طریق پنج بعد شخصیتی (چن و همکاران<sup>۱۱</sup>؛ ۲۰۱۳)، کارآمدی مربیگری سازمانی بر زمان‌های تغییر سازمانی (گرن<sup>۱۲</sup>؛ ۲۰۱۴) و عوامل موفقیت مربیگری (سونش و همکاران<sup>۱۳</sup>؛ ۲۰۱۵) پرداخته‌اند. آنچه می‌توان از این سابقه تحقیقات استنتاج نمود بهبود بهره‌وری در سازمان به کمک نیروی انسانی مسیری کم‌هزینه و انگیزشی دارد که مربیگری سازمانی این اتفاق را ممکن می‌سازد. چه اینکه امروزه بهره‌وری فراتر از یک معیار و شاخص اقتصادی است و به‌عنوان یک رویکرد جامع، فرهنگ و نگرش نظام‌گرا و یک کل مرکب از همه اجزا مطرح است، به‌طوری‌که می‌تواند هر یک از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، سازمان و یا افراد را تحت تأثیر متقابل قرار دهد. و البته بهره‌وری می‌تواند از رفتارهای سازمانی و ساختار تأثیر بپذیرد که مربیگری سازمانی یکی از ورودی‌های بهره‌وری نرم سازمانی است. بهره‌وری یکی از موضوع‌های اساسی است که در سطوح مختلف و در فعالیت‌های گوناگون بشری، سابقه چندصدساله دارد و اهمیت آن در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و صنعتی به‌شدت مورد تأکید قرار

1. Kalkavan & Katrinli
2. Özduvan & Tanova
3. Devine, Meyers & Houssemand
4. Agarwal, Angset & Magni
5. De Haan, Culpin & Curd
6. Woo
7. Mosca, Fazzari & Buzza
8. Athanasopoulou & Dopsonb
9. McLean et al
10. Kim et al
11. Chen et al
12. Grant
13. Sonesh et al

گرفته است (کیانی و رادفر، ۱۳۹۴، ۱۱۱) و بدون تردید داشتن آینده پویا و توسعه‌یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پرقاب‌ت امروزی، نیازمند افزایش بهره‌وری و استفاده حداکثری از حداقل امکانات است که امروزه همه کشورهای توسعه‌یافته و یا در حال توسعه به اهمیت بهره‌وری به عنوان یکی از ضرورت‌های توسعه اقتصادی و کسب برتری رقابتی پی برده‌اند (رحمانی و همکاران، ۲۰۱۳۹۸).

مربیگری سازمانی: واژه مربی، از کوکس<sup>۱</sup> به معنای روستایی در کشور مجارستان گرفته شده است که در آنجا برای اولین بار مربیان حمل و نقل به وجود آمده بودند و هدف آنها این بود که مردم را از جایی به جایی که می‌خواستند منتقل کنند (اندرهیل مک انالی و کوریات<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ۷). در قرن نوزدهم دانشجویان دانشگاه‌های انگلستان این واژه را که به زبان عامیانه برای استادان با کیفیتی که دانشجویانشان احساس می‌کردند به آنها در تمام مراحل دانشگاهی کمک می‌کنند، به کار می‌بردند (ویلسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، ۹۶). مطابق تحقیقات وایتراپون و وایت (۱۹۹۶) کلمه مربی در زبان انگلیسی اولین بار در دهه ۱۵۰۰ مورد استفاده قرار گرفت. مربی به نوع ویژه‌ای از حمایت اشاره دارد. بنابراین ریشه فعل مربیگری کردن به معنی انتقال یک فرد با ارزش و مهم از جایی که بوده به جایی که می‌خواهد باشد، است که امروزه یک معنا ایستا برای مدیران مربی است (وایتراپون و وایت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶، ۱۲۴). از منظر توبیاس<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) لغت مربیگری سازمانی در اواخر دهه ۱۹۸۰ وارد دنیای کسب‌وکار شد. او همچنین اشاره می‌کند که مربیگری بسته‌بندی مجدد اقدامات معین است که قبلاً زیرمجموعه مفاهیم مشاوره کسب‌وکار یا مشاوره روان‌شناسی بوده است (توبیاس، ۱۹۹۶، ۸۷). مک کالی و هزلت (۲۰۰۱) معتقد بودند که مربیگری سازمانی در ابتدا برای نجات افراد با استعداد که در معرض خطر از دست دادن شغل خود هستند ایجاد شده است. گروه دیگری از افرادی که ممکن است در مربیگری شرکت کنند، مدیران بالقوه هستند که نیاز به آموزش بیشتر برای پیشرفت در نردبان شرکت دارند (جو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵، ۴۶۶). مربیگری نوعی رابطه حمایتی و تشویقی است که مربی متعهد به موفقیت طرف مقابل است و زمینه‌ای را فراهم می‌کند تا وی مشکلات خود را حل کند (معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۴، ۶). مربیگری یا استراتژی توسعه سازمانی است که می‌تواند روابط بین مافوق و زیردست را بهبود دهد (وو، ۲۰۱۷، ۱). به‌زعم کالکاوان و کاترینا (۲۰۱۴) مربیگری یک مدل توسعه

1. Kocs
2. Underhill, McAnally & Koriath
3. Wilson
4. Witherspoon & White
5. Tobias
6. Joo

است که افراد می‌توانند نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند، آن‌ها را ترغیب می‌کند درباره وضعیتشان از خود سؤال کنند و کمک می‌کند خود را دوباره سازمان‌دهی نمایند.

از نظر هارگرو (۲۰۰۸) رویکردهای مربیگری به‌طور کلی به سه رویکرد پیشنگر، یادگیری و حل بحران تقسیم می‌شوند: رویکرد معلم مذهبی / سازمان‌دهنده یا رویکرد پیشنگر، وقتی بکار برده می‌شود که افراد می‌خواهند خود را برای ایجاد آینده‌ای جدید آماده کنند. رویکرد پیشنگر در واقع طراحی برنامه‌های فردی برای کمک به فرد در ایجاد پتانسیل‌های جدید، کشف منابع پنهان و توسعه ادراک است، به‌طوری که بتواند ایجاد تعادل درست بین قدرت و هوش ذهنی و هوش هیجانی را بیاموزد. در این رویکرد مربی رفتار فرد را در لحظه آزمون می‌کند و ارزیابی شهودی انجام می‌دهد و مطمئن می‌شود که فرد برای طی مسیر دگرگونی خود، پاسخگو است. رویکرد آنزیم یادگیری یا یادگیری، وقتی استفاده می‌شود که افراد می‌خواهند دانش و مهارت‌های جدید را برای کسب سطوح بالاتر عملکرد فراگیرند. این رویکرد نسبت به یادگیرنده نظر منفی ندارد، بلکه مربیگری سازمانی را استراتژی برای کمک به یادگیری مدیران اجرایی می‌داند. رویکرد دکتر/ متخصص یا حل بحران معمولاً زمانی استفاده می‌شود که یادگیرنده برای مشکلی که وی را تحت فشار گذاشته، نیازمند راه‌حلی سریع است. در این رویکرد مربی به یادگیرنده به‌عنوان متخصص اعتماد می‌کند و از وی سؤالاتی می‌پرسد. پاسخ‌های یادگیرنده خرد وی درباره بحران یا مشکل را نشان داده و موجب ایجاد بینش، فهم عمیق بحران و راه حل آن می‌شود (رشیدزاده دوان و همکاران، ۱۳۹۶، ۲۵۲).

جو (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان "مربیگری سازمانی: ارائه یک چارچوب مفهومی" با ادغام ادبیات مرتبط با مربیگری و زمینه مرتبط با آن از قبیل مرشدیت، موفقیت‌شغلی و بازخورد ۳۶۰ درجه به ارائه چارچوب مفهومی مربیگری سازمانی پرداخت. جاناتان پاسمور<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در تحقیق با عنوان "مدل ترکیبی برای مربیگری سازمانی" با ترکیب مجموعه‌ای از رویکردهای مبتنی بر شواهد مدل یکپارچه برای مربیگری سازمانی ارائه داد که اهمیت اصلی در آن ایجاد همکاری متقابل مربی و متربی در فرایند مربیگری است. بارون و مورین<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان "روابط مربی و متربی در مربیگری سازمانی" دریافتند که رابطه<sup>۴</sup> مربی و متربی، نقش میانجی بین دریافت مربیگری و توسعه خودکارایی متربی دارد، همچنین مربیگری سازمانی در خود کارآمدی مدیران نقش دارد. هیل<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان "مربیگری سازمانی: چشم‌انداز اثربخشی از طریق متربی و مربی" با مصاحبه با تعدادی مدیر و مربی در زمینه مربیگری شش عامل درگیری متربی، ارزیابی مقدماتی و

1. Hargrove
2. Passmore
3. Baron & Morin
4. Hill

باز خورد، فرایند مربیگری، مشارکت مربی، اعتماد متقابل و حمایت از طرف سازمان را به‌عنوان عوامل اثربخشی مربیگری سازمانی شناسایی کرد. کیم (۲۰۱۰) در رساله خود با عنوان "تأثیر رفتار مربیگری مدیر بر عملکرد کارکنان" تأثیر مستقیم رفتار مربیگری مدیر بر رضایت شغلی و وضوح نقش و تأثیر غیرمستقیم و با میانجیگری متغیر رضایت شغلی بر تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان و عملکرد کارکنان را به دست آورد. لادگارد<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان "مدیریت استرس از طریق مربیگری در محل کار: تأثیر یادگیری تجربی" دریافتند که مهارت‌های برنامه‌ریزی که از طریق مربیگری به دست آمده سبب کاهش استرس در کوتاه‌مدت می‌شود. گرن<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "تأثیر مربیگری سازمانی بر زمان تغییر سازمانی" دریافت که مربیگری سازمانی منجر به افزایش هدف‌گذاری، توانایی بیشتر برای مقابله با تغییر، افزایش خودکارآمدی رهبری و کاهش افسردگی در کارکنان می‌شود. کالکاوان و کاترینلی<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "تأثیر رفتارهای مربیگری مدیران بر ادراک کارکنان رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی: مطالعه موردی صنعت بیمه در ترکیه" دریافتند که رفتار مربیگری مدیران تأثیر مثبت بر درک بهتر نقش (وضوح نقش)، رضایت از کار، تعهد شغلی، عملکرد کارکنان در محل کار و تعهد سازمانی آنها دارد. اوتریلا، گرن<sup>۴</sup> و لورنزو<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان "بررسی نقش مربیگری بر کارکنان و عملکرد سازمانی" دریافتند که مربی‌گری سازمانی بر هر دو بُعد عملکرد (عملکرد سازمانی و عملکرد فردی) تأثیرگذار است. هرمل استانسکو<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان "مربیگری اثربخش: عوامل کلیدی تعیین‌کننده اثربخشی یک برنامه مربیگری" دریافت که روابط کاری، عملیاتی نمودن کار، حرفه‌ای و متخصص بودن و رعایت اخلاق از عوامل مؤثر بر مربیگری سازمانی هستند. سونش و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق با عنوان "مربیگری در طبیعت: شناسایی عواملی که منجر به موفقیت می‌شود" دریافتند که انگیزه متریبان ارتباط مثبت و معناداری با دستیابی به هدف و بینش متریبی دارد. گرن<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان "نسل سوم مربیگری در محل کار: ایجاد یک فرهنگ مکالمات کیفی" دریافتند که مربیگری بر هر دو عامل عملکرد و مدیریت در سازمان تأثیر می‌گذارد. موریتی<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "تأثیر مربی‌گری بر عملکرد کارکنان در بانک‌های تجاری" با روش پیمایش و ابزار پرسشنامه دریافت که مربیگری سازمانی بر عملکرد بانک تأثیرگذار است. برگ و کارلسن (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان "بررسی سبک مدیریت مربیگری" نشان دادند که مدیران برای

1. Ladegård
2. Utrilla, Grande & Lorenzo
3. Hermel-Stanescu
4. Murithi



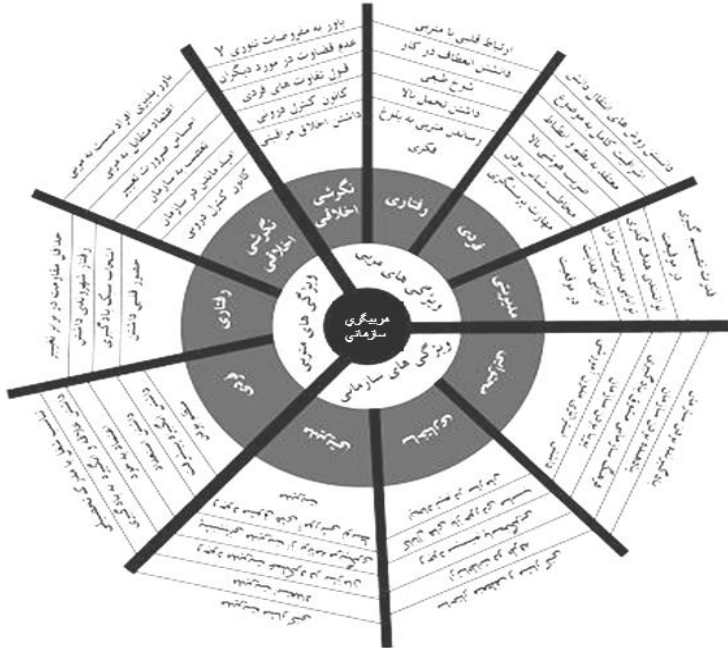
موفقیت در مدیریت مربیگری باید از نقاط قوت افراد آگاهی داشته باشند و خودمدیریتی و فرهنگ سازمانی نیز از جمله عوامل مؤثر بر مدیریت مربیگری است. روشا و لیس (۲۰۱۶) در تحقیق با عنوان "دامنه مربیگری در زمینه تغییر سازمانی" دریافتند که مربیگری وضوح بیشتر هدف، هماهنگی بهتر با نقش‌ها در سازمان را فراهم می‌کند، از طرفی با چالش‌های مانند فقدان رویکرد سیستمی به مربیگری و عدم هماهنگی با نیازهای سازمانی روبرو است. ماکس ول (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با عنوان "مهارت‌های حیاتی مربیگری اجرایی جهت ارتقا عملکرد ضمن خدمت: مطالعه دلفی" از طریق پانل دلفی با ۱۷ کارشناس مربیگری دریافت که مربیان سازمانی شایستگی‌های از قبیل اعتماد، پایداری به اخلاق، گواهینامه مربیگری اجرایی دارند. اوزداران و تاوانا (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان "مربیگری و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان: نقش جو عدالت رویه‌ای" در ترکیه به این نتیجه دست یافتند که مربیگری سازمانی در دپارتمان‌هایی که جو عدالت رویه‌ای آن‌ها در سطح پایین‌تری قرار دارد از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. هوانگ‌راک وو (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "مطالعه اکتشافی تأثیر مشترک مرشدیت و مربیگری مدیریتی بر تعهد سازمانی نشان دادند که رابطه مثبت بین مربیگری مدیریتی و تعهد سازمانی وجود دارد و مرشدیت شدت این رابطه را افزایش می‌دهد. لی، ادريس و تاکی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "مربیگری سرپرستی و بازخورد عملکرد به‌عنوان میانجی در روابط بین سبک‌های رهبری، درگیری شغلی، و قصد ترک خدمت" در بین ۵۰۰ کارمند در ۶۵ گروه کاری سازمان‌های خصوصی مالزی به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری تحول-گرایانه و سطح بالای مربیگری سرپرستی و بازخورد عملکرد رابطه وجود دارد منابع شغلی بین رهبری تحول‌گرا و درگیری شغلی نقش میانجی‌گری دارد همچنین درگیری شغلی در روابط بین مربیگری سرپرستی و بازخورد عملکرد با ترک خدمت نقش میانجی‌گری دارد. آلبیزو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان "تحلیل و بررسی اثربخشی مربیگری سازمانی: مطالعه‌ای فراگیر" با استفاده از مدل ارزیابی کریک پاتریک (۱۹۷۵) به این نتایج رسیدند که تأثیر مربیگری بیش از تأثیر فرایند مربیگری در رضایت متربیان می‌باشد و مربیگری تأثیر زیادی بر یادگیری فراگیر دارد. بعلاوه نشان دادند که بین رضایت، یادگیری و تغییر رفتاری رابطه مثبت وجود دارد. لای و پالمر (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان "روانشناسی در مربیگری سازمانی: مرور یکپارچه ادبیات" به مطالعه ۲۳۴ مقاله در بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۸ و با تمرکز بر رویکردهای مربیگری شناختی- رفتاری، مدل گرو<sup>۴</sup>،

1. Maxwell
2. Lee, Idris, & Tuckey
3. Albizu et al
4. GROW

مربیگری مبتنی بر قدرت پیشنهاد کردند که ایجاد اعتماد، شفافیت و گزارش و تسهیل یادگیری عوامل و مهارت‌های اساسی مربیگری مشخص شد. اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان "بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار با نقش میانجی جو سازمانی مثبت" دریافتند که مربیگری سازمانی تأثیر معناداری بر جو سازمانی مثبت و جو سازمانی مثبت بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار تأثیر منفی و معناداری دارد. یوسفی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان "بررسی امکان اجرای الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد" در سازمان امور مالیاتی کشور با مصاحبه و نظرخواهی از اعضای گروه خبرگان تعداد ۵ مقوله اصلی، ۲۰ مقوله فرعی و ۳۲ مقوله خرد را که در پنج محور اصلی شامل: ۱- شرایط علی، ۲- زمینه و بستر، ۳- شرایط مداخله‌گر، ۴- راهبردها، ۵- پیامدها در اجرای مربیگری می‌باشد را به دست آوردند. احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان: با تبیین نقش میانجی نگرش‌های شغلی" نشان دادند که رفتار مدیر به‌عنوان مربی، بر نگرش‌های شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت، تأثیر مستقیم دارد. همچنین دریافتند که بین تعهد و هویت سازمانی با کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان، رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد، ولی بین رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

بسیاری از تحقیقاتی که ذکر گردید، بیانگر این مهم هستند که بهبود بهره‌وری تحت تأثیر عوامل درون‌سازمانی است که یکی از مهم‌ترین این عوامل درون‌سازمانی، آموزش و توانمندسازی و سبک رفتاری مدیر در انتقال تجارب و اصلاح رفتار ناصحیح در سازمان می‌باشد. این چند موضوع مورد اشاره در رویکرد مربیگری سازمانی جلوه‌گر است. لذا، در حالی که مبانی نظری قوی در خصوص وجود رابطه میان مربیگری سازمانی و بهره‌وری وجود دارد ولی در تحقیقات به شکل مستقیم به آن پرداخته نشده است. به عبارتی می‌توان ادعا نمود که تحقیق جامع و خاصی در خصوص مربیگری سازمانی و ارائه مدل انجام نشده است. برخی معتقدند این خلأ تحقیقات به علت نبود مدل مفهومی مناسب در زمینه مربیگری سازمانی این اتفاق را باعث شده است. بر همین اساس این تحقیق در نظر دارد با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مربیگری سازمانی، مدلی برای مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران ارائه نماید و خلأ تحقیقاتی در این زمینه را پوشش دهد. البته باید از نتایج تحقیقات گذشته به‌گونه‌ای استفاده کرد که با وضع اجتماعی و فرهنگی ایران و ارزش‌های فردی، سازمانی و اجتماعی نوع سازمانی که به‌عنوان جامعه آماری تحقیق انتخاب شده انطباق داشته باشد. بر این اساس، با توجه به هدف این پژوهش که طراحی مدل مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی است. برای دستیابی به این هدف، ابتدا به دنبال شناسایی مؤلفه‌های مربیگری سازمانی در سازمان‌های

دولتی بوده ، در ادامه ابعاد مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی مشخص گردید و در نهایت مدل مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی طراحی گردید که در شکل ۱ آورده شده است.



شکل شماره ۱: مدل مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی

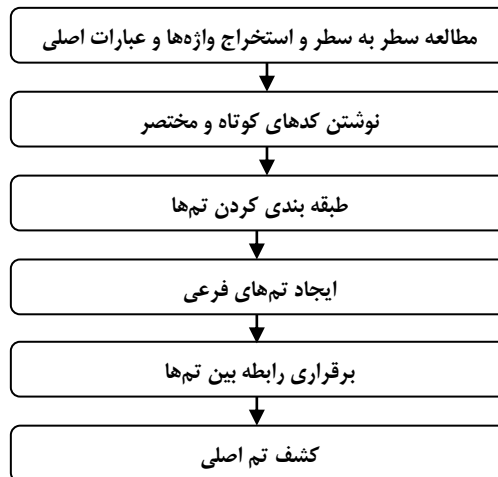
Figure 1: Organizational Coaching Model in Public Organizations

## ابزار و روش

پژوهش حاضر با روش کیفی اجرا شده و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوا استفاده شده است که بر اساس نظریه هسیه و شانن می‌توان آن را به سه دسته تقسیم کرد که عبارت‌اند از: (۱) تحلیل محتوای قرار دادی؛ (۲) تحلیل محتوای جهت‌دار<sup>۲</sup> و (۳) تحلیل محتوای تلخیصی<sup>۳</sup>. تحلیل محتوای قراردادی معمولاً در طرحی مطالعاتی به کار می‌رود که هدف آن شرح یک پدیده است. این نوع طرح، اغلب هنگامی مناسب است که نظریه‌های موجود یا ادبیات تحقیق درباره پدیده مورد مطالعه

1. Conventional approach
2. Directed approach
3. Summative approach

محدود باشد (هسیه و شانون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ۷۷). در این حالت، محققان خودشان را بر امواج داده‌ها شناور می‌کنند تا شناختی بدیع برایشان حاصل شود. اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه و از طریق تداومی معنا تحلیل می‌شوند و نظریه‌های از پیش موجود جایگاهی ندارند. رمزگذاری و مقوله‌بندی مطالب در تحلیل محتوای قراردادی بدون در نظر داشتن هیچ پیشینه تئوریکی، هم‌زمان با مطالعه متن یا مصاحبه آغاز می‌شود. مرحله به مرحله به تعیین واحد معنا و فشرده ساختن آن تا تعیین رمز پرداخته می‌شود و در صورت داشتن زمینه‌ای مشترک، رمزها ادغام می‌شوند تا مقوله‌ها تعیین گردند و سپس مفهوم کلی که حاصل جمع‌بندی این مقوله‌هاست (تم) حاصل می‌آید (کریپندورف<sup>۲</sup>، ۱۳۷۸؛ ۶۷). در این پژوهش نیز ابتدا جهت گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق با خبرگان صورت گرفت که هر مصاحبه در حدود دو ساعت به طول انجامید و مصاحبه‌ها با اجازه مصاحبه شونده‌ها ضبط شد و از صحبت‌های آنها یادداشت‌برداری صورت گرفت. چند سؤال اصلی به‌منزله راهنمای مصاحبه وجود داشت که از مصاحبه‌شوندگان سؤال شده است که این سؤالات مبنای شکل‌گیری سؤالات بعدی بود. در این تحقیق از رویکرد تحلیل محتوای قراردادی برای تجزیه و تحلیل تم‌ها استفاده می‌شود که فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها در شکل ۲ نشان داده شده است:



شکل شماره ۲: فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها

Figure2: Process of Data Analysis

- 1.Hsieh & Shannon
- 2.Krippendorff

## جامعه آماری

معمولاً تعداد نمونه موردنیاز برای انجام مصاحبه، بستگی به هدف مطالعه دارد. در تحقیق کنونی جامعه آماری شامل ۲۲ نفر از خبرگان در زمینه روش‌های آموزشی و مربیگری در سازمان بودند که تألیفاتی در زمینه مربیگری داشته‌اند و به صورت غیرتصادفی هدفمند انتخاب شده‌اند. در روش‌های کیفی، گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهش به اشباع نظری برسد؛ یعنی زمانی که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده، تفاوتی نداشته و مانند هم شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق با خبرگان است که با ۲۲ نفر از خبرگان صورت گرفت. محقق پس از انجام ۱۲ مصاحبه به اشباع نظری رسید. برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام‌شده، از روش توافق درون موضوعی استفاده شده است. برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار از یک همکار درخواست شد تا در این بخش مشارکت کند. پس از آموزش‌های لازم در خصوص تکنیک‌های کدگذاری، تعداد سه مصاحبه به طور هم‌زمان به وسیله محقق و همکار کدگذار، کدگذاری مجدد شدند. ضمن اینکه از مصاحبه پنجم به بعد با استخراج کدهای اولیه، پس از انجام مصاحبه با هر یک از مشارکت‌کنندگان، از ایشان خواسته می‌شد صحت الگو را تأیید و اصلاح کنند و در نهایت، پس از نهایی شدن مؤلفه‌های استخراج‌شده مورد تأیید، پنج نفر اول از مشارکت‌کنندگان و ۳ نفر از خبرگان کدگذاری تحلیل محتوا شد.

## یافته‌ها

به منظور طراحی مدل مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی، متون مصاحبه در قالب متن استوار شد، و فرآیند تحلیل محتوا با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا در سه سطح انجام گرفت. در سطح اول متن مصاحبه‌ها به واحدهای فکر تجزیه شد. واحدهای فکر در واقع کوچک‌ترین واحد معنی‌دار و قابل رمزگذاری است که مبنایی جهت درست کردن مقوله‌ها به شمار می‌رود. این واحدها می‌تواند کلمه، جمله، عبارت، پاراگراف و بالاخره سندی باشد که در جنبه‌هایی از زمینه یا محتوایشان با یکدیگر ارتباط دارند به بیان دیگر، هر عبارتی که به نوعی دلالت بر موضوع مورد نظر داشته باشد، خواه یک کلمه یا چند کلمه، و خواه مستقیم یا غیرمستقیم، یک واحد محسوب می‌شود. در این مطالعه جمعاً ۸۰ کد باز شناسایی شد. لازم به ذکر است پس از ادغام کردن کدها، تعداد ۵۷ کد اولیه استخراج گردید. در سطح دوم واحدهای فکر طبقه‌بندی و دسته‌بندی شدند تا مقوله‌ها ظهور پیدا کنند. یک مقوله، گروهی از واحدهای فکر است که در یک وجه اشتراک، با یکدیگر اشتراک دارند. مقوله‌ها دارای هماهنگی درونی و ناهمگونی بیرونی‌اند بدین صورت که حداقل تفاوت بین واحدهای

فکر درون یک مقوله و حداکثر تفاوت بین واحدهای فکر مقولات دیگر باشد(باترفیلد<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۶). در این مطالعه جمعاً ۱۰ مقوله شناسایی شد.

در سطح سوم، مقوله‌ها خودشان مجدد گروه بندی شدند تا مضامین اصلی استخراج شوند. مفهوم مضمون دارای معنای چندگانه است و ایجاد مضامین شیوه‌ای است که محتواهای اساسی را در مقوله‌ها با هم مرتبط می‌سازد. یک مضمون می‌تواند مبین محتوای پنهان متن در نظر گرفته شود (همان منبع). در این مرحله دقت بیشتری وجود داشت زیرا برخی از مقولات می‌توانستند در مضامین دیگری جای بگیرند و یا ترکیب چند مقوله می‌توانست ساختار مضامین را به گونه‌ای دیگر تغییر دهند. در این مرحله تأکید بر آن بود که گروه‌بندی به گونه‌ای انجام شود که در هر گروه مقولات بیشتری جای بگیرد تا کمترین تعداد مضامین با در نظر گرفتن جامعیت و مانعیت آن مضامین حاصل شود که در نهایت برای طراحی مدل مربیگری سازمانی ۳ مضمون اصلی ظهور پیدا کرد که برای هر مضمون چند مقوله و برای هر مقوله چند شاخص در نظر گرفته شده که در ادامه به‌طور مختصر توضیح داده می‌شود.

### مضمون اول: ویژگی‌های مربی

#### ۱- مقوله ویژگی‌های نگرشی - اخلاقی

ویژگی‌های نگرشی-اخلاقی اشاره به ویژگی‌هایی است که مربیان در فرایند مربیگری نسبت به متربیان دارند که در فرایند مربیگری تعاملی بسیار تأثیرگذار است. این ویژگی‌ها در واقع بعد نامشهود رفتار مربیان را که در تصمیم‌گیری آنها تأثیرگذار است به نمایش می‌گذارد. این مقوله شامل کدهای اولیه چون باور به مفروضات تئوری Y، قبول تفاوت‌های فردی، عدم قضاوت در مورد دیگران، کانون کنترل درونی و داشتن اخلاق مراقبتی(اخلاق مادرانه) می‌باشد.

#### ۲- مقوله ویژگی‌های رفتاری

ویژگی‌های رفتاری اشاره به فعالیت‌هایی دارد که مربیان در فرایند مربیگری تعاملی در یک اقدام و عمل انجام داده‌اند که منجر به موفقیت آنان گردیده است. این ویژگی‌ها در واقع بعد مشهود رفتار مربیان است که در فرایند مربیگری به نمایش می‌گذارد. این مقوله شامل کدهای اولیه‌ای چون ارتباط قلبی با متربی، شوخ‌طبعی، داشتن انعطاف در کار، داشتن تحمل بالا، رساندن متربی به بلوغ فکری می‌باشد.

## ۳- مقوله ویژگی‌های فردی

بر اساس ویژگی‌های فردی، در افراد خصوصیات و صفات گسترده‌ای وجود دارد. منظور از «ویژگی فردی» نیز یک خصوصیت نسبتاً پایدار است که باعث می‌شود افراد به شیوه‌های خاصی رفتار کنند. ویژگی‌های فردی برای هر شخص، یگانه و منحصر به فرد است. مقوله ویژگی‌های فردی از کدهای اولیه‌ای چون دانستن روش‌های انتقال دانش، اشرافیت کامل به موضوع، معتقد به نظم و انضباط، ضریب هوشی بالا، مخاطب شناس بودن و مهارت پرسشگری تشکیل شده است.

## ۴- مقوله ویژگی‌های مدیریتی

منظور از ویژگی‌های مدیریتی مربیان، ویژگی‌هایی است که از حیث مدیریتی به فرآیند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی منجر خواهد شد و مربیانی که در جهت توسعه رهبری فعالیت می‌کنند باید این ویژگی‌ها را دارا باشند تا بتوانند مربیان سطوح بالا را نیز هدایت کنند. این مقوله شامل کدهای اولیه‌ای چون توانایی هدایت در موقعیت، قدرت تصمیم‌گیری در موقعیت، توانایی مدیریت زمان، توانمندی هدف‌گذاری، داشتن مهارت‌های رهبری می‌باشد.

**مضمون دوم: ویژگی‌های متربی**

## ۱- مقوله ویژگی‌های نگرشی-اخلاقی

ویژگی‌های نگرشی-اخلاقی اشاره به ویژگی‌های است که متربیان در فرایند مربیگری نسبت به مربیان دارند که در فرآیند مربیگری تعاملی بسیار تأثیرگذار است. این ویژگی‌ها در واقع بعد نامشهود رفتار متربیان را که در تصمیم‌گیری آنها تأثیرگذار است به نمایش می‌گذارد. این مقوله شامل کدهای اولیه‌ای چون باورپذیری افراد نسبت به مربی، اعتماد متقابل به مربی، درک ضرورت تغییر، تعصب به سازمان، امید ماندن در سازمان، کانون کنترل درونی می‌باشد.

## ۲- مقوله ویژگی‌های رفتاری

ویژگی‌های رفتاری اشاره به فعالیت‌هایی دارد که متربیان در فرآیند مربیگری تعاملی در یک اقدام و عمل انجام داده‌اند که منجر به موفقیت آنان گردیده است. این ویژگی‌ها در واقع بعد مشهود رفتار مربیان است که در فرایند مربیگری به نمایش می‌گذارد. این مقوله شامل کدهای اولیه‌ای چون حداقل مقاومت در برابر تغییر، رفتار شهروندی داشتن، انتخاب سبک یادگیری، حضور قلبی داشتن می‌باشد.

## ۳- ویژگی‌های فردی

ویژگی‌های فردی برای هر شخص، یگانه و منحصر به فرد است. مقوله ویژگی‌های فردی از کدهای اولیه‌ای چون تناسب شغل با مدرک تحصیلی، اعتماد به خود، داشتن استعداد، داشتن علاقه و انگیزه به یادگیری، داشتن انگیزه پیشرفت، منظم بودن تشکیل شده است.

## مضمون سوم ویژگی‌های سازمانی

## ۱- ویژگی‌های محتوایی:

ویژگی‌های محتوایی مواردی هستند که معرف کل سازمان هستند؛ مثل اندازه یا بزرگی سازمان. این ابعاد معرف جایگاه سازمان هستند و بر ساختار اثر می‌گذارند. این ابعاد نشان‌دهنده سازمان و محیطی هستند که ابعاد ساختاری در درون آن قرار می‌گیرد (دفت، ۱۳۸۵، ۲۸). این مقوله شامل کدهای اولیه‌ای چون یادگیرنده بودن سازمان، یاددهنده بودن سازمان، فرهنگ سازمانی مشوق یادگیری، پویا بودن سازمان و داشتن استراتژی مدون آموزشی است.

## ۲- ویژگی‌های ساختاری

ابعاد ساختاری بیان‌کننده ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند. آن‌ها مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد (دفت، ۱۳۸۵، ۲۸). سازمان باید به منظور ایجاد مربیگری، ساختاری متناسب با این شیوه نوین یادگیری داشته باشد. این مقوله از کدهای اولیه‌ای چون ساختار منعطف و مشارکتی، ارتباطات دوطرفه، وجود سیستم پاسخگویی، کانال‌های بازخوردی مناسب و ایجاد تیم در سازمان تشکیل شده است.

## ۳- ویژگی‌های مدیریتی

ویژگی‌های مدیریتی مواردی است که خارج از ویژگی‌های محتوایی و ساختاری در سازمان‌های دولتی جهت مربیگری وجود دارد که تحت عنوان ویژگی‌های مدیریتی نام‌گذاری شده و توسط مدیران عالی سازمان انجام می‌شود. این مقوله شامل کدهای اولیه‌ای چون مدیریت مشارکتی، مدیریت استعداد، وجود مدیریت عملکرد در سازمان، پشتیبانی مدیریت از برنامه مربیگری و وجود مشوق‌های آموزشی توسط مدیریت می‌باشد.



## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت مسأله پژوهش و همچنین مروری بر تئوری و پیشینه تحقیق، ضرورت طراحی مدل مربیگری سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران احساس گردید. محقق در گام‌های اول ابتدایی تحقیق و با توجه به مطالعات اولیه خود در زمینه موضوع پژوهش، به این نکته رسید که محققان گذشته اجماع قابل‌توجهی در خصوص تعریف، انواع و ابعاد مختلف مربیگری سازمانی ندارند. پس از مصاحبه با خبرگان، مجموعه‌ای از ابعاد (مضمون) و مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده‌اند که به آنها پرداخته می‌شود.

ویژگی‌های مربی:

در خصوص ویژگی‌های مربی، محققان مختلف، عواملی را شناسایی کرده‌اند. در این تحقیق ویژگی‌های رفتاری، اخلاقی-نگرشی، فردی و مدیریتی برای مربیان شناسایی شده است. یکی از ویژگی‌های مربیان ارتباط قلبی با متربی و ارائه بازخورد به وی است که در فرایند مربیگری بسیار اهمیت دارد و منجر به مربیگری اثربخش می‌شود. نتیجه این تحقیق با نظر گرگوری و لیا<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) که معتقد بود برای مربیگری کارآمد رابطه مربی و متربی و بازخورد دو عنصر کلیدی هستند، همخوانی دارد. بنابراین مربیان باید در فرایند مربیگری به روابط مربی و متربی و بازخورد عملکرد حساسیت داشته باشند. از ویژگی‌های دیگر مربیان در فرایند مربیگری که تأثیر بسزایی در مربیگری سازمانی دارد مهارت پرسشگری، توانایی انعطاف‌پذیری در کار، منظم بودن و عدم قضاوت درباره دیگران است که با نتایج این تحقیق با تحقیقات زئوس و اسکیفنگتون (۲۰۰۸)، بور (۲۰۱۱) و هورن (۲۰۰۸) مطابقت دارد. پس مربیان در سازمان‌های دولتی جهت اجرای مربی‌گری باید این ویژگی‌ها را دارا باشند.

قدرت تصمیم‌گیری و هدایت در موقعیت و تولید دانش جدید نیز از دیگر ویژگی‌های مربیان کارآمد است که داشتن اینها موجب موفقیت مربیگری می‌شود که نتایج این تحقیق با تحقیقات کانر و پوکورا (۲۰۰۷) و فراسر و گرینهاگ (۲۰۰۱) مطابقت دارد. از این رو مربیان باید اشراف کامل به روش مربیگری داشته باشند و با توجه به اینکه در مربیگری رویکردی متربی‌محور است باید بتوانند متناسب با هر متربی استراتژی خاصی داشته باشند.

نگرش مثبت به کارکنان یا باور به مفروضات تئوری Y از ویژگی‌های بارز مربیان است که به نوعی زیربنای مربیگری می‌باشد و بدون آن مربیگری معنا پیدا نمی‌کند. نتیجه این تحقیق با نظر کین لو<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) و پاسمور (۲۰۰۷) که معتقدند مربیگری بارزش‌های مربی شروع می‌شود و مربی

1. Gregory & Leavy

2. Kinlaw

باید باور داشته باشد که کارکنان شایسته هستند و مسئولیت کار را می‌پذیرند آغاز می‌شود همخوانی دارد، بنابراین باید این نگرش در مریدان سازمان‌ها باشد تا مربیگری سازمانی تحقق یابد. کانون کنترل درونی از ویژگی‌های نگرشی مریدان می‌باشد که تأثیر زیادی در مربیگری آنها دارد. نتیجه این تحقیق با نظر اگزمیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) که مربی خوب را دارای ویژگی‌های ادراکی سطح بالا مانند کانون کنترل بالا می‌داند مطابقت دارد. صبر و تحمل مریدان از ویژگی‌های شاخص آنها است که تأثیر بسزایی در فرایند مربیگری دارد. یافته‌های این تحقیق با نظر پژوهش (ویز<sup>۲</sup> ۱۹۹۳)؛ هالیدی<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) و هورن (۲۰۰۸) سازگار است، بنابراین مریدان باید سعه صدر خود را در مربیگری بالا ببرند. با توجه به اینکه این مدل باید بومی و متناسب با کشور باشد در مدل شاخص‌های داشتن اخلاق مراقبتی، شوخ‌طبعی، مخاطب شناس بودن و رساندن متربی به بلوغ فکری از ویژگی‌های مریدان ارائه شده است که با فرهنگ تعلیم و تربیت ما همخوانی دارد.

#### ویژگی‌های متربی:

با توجه به اینکه مربیگری رویکردی یادگیرنده‌محور است نقش متربی در فرایند مربیگری خیلی مهم است. در این تحقیق ویژگی‌های متربی در سه بعد فردی؛ نگرشی-اخلاقی و رفتاری دسته‌بندی شده است. آمادگی و تمایل به یادگیری و تغییر از ویژگی‌های رفتاری متریدان است که امری ضروری در مربیگری می‌باشد بنابراین بایستی موافقت کارکنانی که در معرض مربیگری قرار می‌گیرند جلب شود. بنابراین، یکی از شرایط مربیگری، توان و انگیزه فرد برای مربیگری و تغییر است که نتایج این تحقیق با نظرات فتحی واجارگاه و همکاران (۱۳۹۴)، یوسفی و همکاران (۱۳۹۴)، رنارد (۲۰۰۵)؛ جو (۲۰۰۵) و کورولوا<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) مطابقت دارد. اعتماد به خود و داشتن انگیزه برای یادگیری از ویژگی‌های فردی متریدان است که تأثیر زیادی در مربیگری دارد. نتایج این تحقیق با تحقیقات سونش و همکاران (۲۰۱۵)، بارون و مورین (۲۰۰۹)، بازر و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) و دی‌هان و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. بنابراین باید در متریدان ایجاد انگیزه برای مربیگری ایجاد شود که این از وظایف مریدان می‌باشد. با توجه به یادگیرنده‌محور بودن مربیگری، متریدان باید قادر باشند سبک یادگیری را انتخاب کنند و به نوعی هدف‌مدار باشند. گوشالک و سوسیک<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) هم معتقد

1. Axmith
2. Weiss
3. Holiday
4. Koroleva
5. Bozer
6. Godshalk & Sosik

است که متریبان باید هدف و سبک موردنظر خود را در مربیگری مشخص کنند که با این تحقیق مطابقت دارد. باورپذیری متربی نسبت به مربی و اعتماد متقابل بین آنها از ویژگی‌های تأثیرگذار نگرشی متریبان است که در مربیگری اثربخش تأثیر زیادی دارد. نتایج این تحقیق با تحقیقات دی هان و همکاران (۲۰۱۱) و کامپاکوکچس و آندرسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) و پاسمور (۲۰۰۷) مطابقت دارد. بنابراین برای اجرای موفقیت‌آمیز مربیگری اولین گام ایجاد حس اعتماد و باورپذیری نسبت به مربی در متریبان است و مربیان باید به‌طور مداوم در رابطه با حفظ اعتماد و احترام متریبان کمک کنند. ویژگی‌های سازمانی:

منطبق با نظر کاودرا<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) یکی از عوامل تأثیرگذار در فرایند مربیگری سازمانی، سازمان می‌باشد که جهت اجرای استراتژی مربیگری باید ویژگی‌های را دارا باشد که در این تحقیق در قالب سه ویژگی ساختاری، محتوایی و مدیریتی دسته‌بندی شده‌اند.

فرهنگ سازمان از ویژگی‌های محتوایی سازمان می‌باشد که تأثیر زیادی در مربیگری سازمانی دارد و تا فرهنگ سازمان متناسب نباشد عملاً مربیگری صورت نخواهد گرفت. نتایج آیت تحقیق با مک لین (۲۰۰۵) و جاوریس (۲۰۰۴)،

رنارد (۲۰۰۵) و ژئوس و اسکیفینگتون (۲۰۰۳) مطابقت دارد. از این رو سازمان‌ها بایستی به‌منظور ایجاد یک فرهنگ مربیگری مبتنی بر یادگیری و تسهیم دانش، در طی فرآیند مربیگری نقش فعالی را داشته باشد و برای توسعه و بهسازی و بهبود مستمر و ایجاد فرهنگ محیط کاری سازگار با تغییر اهمیت قائل شوند. کانال‌های بازخورد که جزء عوامل سازمانی است بر مربیگری سازمانی تأثیر دارد. نتیجه این تحقیق با نظر کرن<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) که معتقد است در سازمان مربیگری بر توسعه شبکه بازخورد و گسترش ارتباطات تأکید می‌شود همخوانی دارد. بنابراین، در سازمان باید به بازخورد و روابط مبتنی بر اعتماد تأکید شود. ارتباطات دوطرفه و باز در سازمان بسیار مهم است و در برنامه مربیگری تأثیر زیادی دارد. نتیجه این تحقیق با نظر مک‌لین و همکاران (۲۰۰۵) و پارک و همکاران (۲۰۰۸) که معتقدند ارتباطات باز یکی از عناصر کلیدی مربیگری اثربخش است همخوانی دارد. ایجاد تیم در سازمان و رویکرد تیمی از مولفه‌های مؤثر مربیگری سازمانی است. نتیجه این تحقیق با نظر مک لین و همکاران (۲۰۰۵) که معتقد است مدیران باید کارکنان خود را به‌عنوان شرکای خود ببینند و به جای اینکه به‌عنوان یک فرمانده و کنترل‌کننده عمل کنند، تسهیل‌کننده کار گروهی باشند و به نظرات کارکنان احترام بگذارند، مطابقت دارد. بنابراین، در سازمان باید بر کار تیمی و احترام به

1. Kampa-Kokesch, Anderson

2. Caudra

3. Crane

نظرات کارکنان تأکید شود. هنگامی که مدیران کارکنان خود را به‌عنوان شرکا به جای کنترل آنها، کارکنان بیشتر توانمند می‌شوند. سطوح سلسله‌مراتب از عوامل مهم ساختاری است که بر مربیگری سازمانی تأثیرگذار است. به این معنی که کاهش سطوح سلسله‌مراتب برای تحقق مربیگری اثربخش در سازمان‌ها مطرح است. این نتیجه با نتایج تحقیق آگاروال و همکاران (۲۰۰۹) و فتحی و اجارگاه، اباصت خراسانی و دانشمندی (۱۳۹۴) سازگار است. بنابراین، برای مربیگری مدیریتی، ساختاری سازمانی از پیچیدگی کم برخوردار باشد. یعنی، دارای ساختار تخت با سلسله‌مراتب کوتاه و تعدد مشاغل کم باشد.

تصمیم‌گیری مشارکتی بر مربیگری در سازمان تأثیر دارد. یافته‌های این تحقیق با نظر محققان رنارد (۲۰۰۵) الینگر و همکاران (۲۰۱۴) سازگار است. بنابراین، مدیران در سازمان بایستی به مشارکت کارکنان و تفویض اختیار اهمیت دهند و آنها را در فرایند مربیگری مشارکت دهند. مدیریت عملکرد نیز از جمله ویژگی‌های مدیریتی است که بر مربیگری در سازمان تأثیر دارد. این نتیجه با نظر هانت و وینتراب (۲۰۰۶)، مک لین (۲۰۰۵)، اندرسون اندرسون (۲۰۰۵) همخوانی دارد که معتقدند مدیریت عملکرد منجر به موفقیت برنامه مربیگری در سازمان می‌شود. بنابراین برای موفقیت مربیگری سازمانی باید ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد باشد. حمایت و پشتیبانی مدیریت و ایجاد مشوق‌های آموزشی توسط مدیران می‌تواند برای مربیگری سازمانی بسیار حائز اهمیت باشد. این نتیجه با نظر محققان هانت و وینتراب (۲۰۱۱)، میشل (۲۰۰۸) و جو (۲۰۰۵) همخوانی دارد. در نتیجه مدیران باید از آموزش و توسعه کارکنان حمایت کنند و مدیران نیز برای مربیگری کارکنان مورد تشویق قرار بگیرند.

#### پیشنهادها:

در این بخش پیشنهادها با دو هدف قابل‌بررسی است. ابتدا پیشنهادهایی که به استقرار رفتار مربیگری کمک می‌کند و سپس پیشنهادهایی که می‌تواند زمینه‌ساز بهبود بهره‌وری از مسیر مربیگری سازمانی باشد.

با توجه به دیدگاه "پیتر دراگر" مبنی بر اینکه کنش مدیران تابعی از نظام ارزیابی آنها خواهد شد، پیشنهاد می‌گردد در سازمان‌های دولتی ایران، بخشی از نمره ارزیابی عملکرد مدیران را به رفتار مربیگری سازمانی معطوف نمایند تا مدیران انگیزه و محرک قویتری برای این رفتار خود داشته باشند. واضح است که در این نظام ارزیابی سهم مربی، سهم متربی و همچنین نظرسنجی از مربی و متربی صورت پذیرد.

با توجه به نظر فلیس (۱۹۹۵) که مربیگری را بر خلاف روش‌های معمول یادگیری که مبتنی بر معلم یا ابزار است، مبتنی بر یادگیرنده می‌داند که از طریق الگودهی سلسله‌مراتب را کوتاه می‌کند

پیشنهاد می‌گردد در سازمان‌های دولتی ایران مهندسی مجدد صورت گیرد و ساختارهای سازمانی را به سمت ساختارهای مسطح و کوتاه جهت دهد تا زمینه استقرار مربیگری فراهم گردد. با توجه به نظر اسکجرو و همکاران (۲۰۱۱) که مواردی از قبیل فرهنگ یادگیری و ارتباطات را به‌عنوان راهنمای مربیگری معرفی می‌کند پیشنهاد می‌گردد در سازمان‌های دولتی مدیران ارتباطات پایین به بالا را تسهیل کرده و فرهنگ مناسبی را در سازمان اشاعه دهند که مشوق یادگیری باشد و خود به‌عنوان مربی در سازمان عمل نمایند تا این فرهنگ نهادینه گردد. منطبق بر نظر جو (۲۰۰۵) که هدف‌مداری را یک متغیر انگیزشی تأثیرگذار در امر یادگیری می‌داند و آن را به دو هدف‌مداری یادگیری و هدف‌مداری عملکردی دسته‌بندی می‌کند پیشنهاد می‌گردد در سازمان‌های دولتی ایران نظام انگیزشی در جهت هدف‌مداری یادگیری که تمایل با ارتقاء از طریق توسعه مهارت‌های جدید می‌باشد طراحی گردد، همچنین در ارزیابی عملکرد و نظام پاداش به هدف‌مداری عملکردی که گرایشی جهت نشان دادن شایستگی و صلاحیت فرد به دیگران و دریافت بازخورد مثبت است توجه شود که این خود ترغیب‌کننده استفاده از روش مربیگری در سازمان‌ها می‌باشد.

با توجه به نظر کاودرا (۲۰۱۰) که مهم‌ترین رابطه در یک فرایند مربیگری را بین فرد و مربی می‌داند، با این حال نقش واحد توسعه منابع انسانی و مدیر نیز در این فرایند بسیار بااهمیت می‌داند، پیشنهاد می‌گردد واحدهای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ضمن ایجاد رابطه با مدیران و انعقاد قرارداد با آنها، توضیحاتی به کارکنان خود در رابطه با مربیگری ارائه داده و همچنین وظیفه سنجش و ارزیابی نیاز کارکنان و آمادگی آنها جهت مربیگری را بر عهده گیرند.

با توجه به نظر کرین (۲۰۰۵) که معتقد است نظام‌های آموزش منابع انسانی کاملاً هماهنگ و سازگار با مربیگری باشد، در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد سیستم‌های منابع انسانی از قبیل استعدادیابی، آموزش‌های بدو استخدام، ارزیابی عملکرد و برنامه‌های پاداش و جبران خدمات با برنامه مربیگری همسو و سازگار گردد و برنامه مربیگری را به‌عنوان جزئی از سیستم کل منابع انسانی سازمان در نظر گرفته شود که هماهنگی با سایر اجزاء سیستم تضمین‌کننده موفقیت آن می‌باشد.

## تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی برای اعلام ندارند.

## References

- Agustriyana, D., & Pringgabayu, D. (2017). Improving Corporate Performance with the Effect of Human Capital Management and Corporate Values: A Case Study in Government-Owned Bank In Indonesia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(2), 2222-6990.
- 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.
- Ahmadzadeh, S. Siyadi, S., Salajqheh, S. (2017), Examining the Relationship between Manager- as-Coach and Employees Turnover: by Explaining the Mediating Role of Job Attitudes, *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(1), 57-80. [In Persian]
- Anderson, D., & Anderson, M. (2005). *Coaching that count*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Athanasopoulou, A., Dopson, S. (2018), A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70–88.
- Axmith, M. (2004). Executive coaching: A catalyst for personal growth and corporate change. *Ivey Business Journal*, 1-6.
- Albizu, E., Rekalde, I. Landeta, J & Fernández-Ferrín, P. (2019). Analysis of executive coaching effectiveness: a study from the coachee perspective. *Cuadernos de Gestión*. 19(2), 33-52.
- Baron, L. & Morin, L. (2009). The coach–coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85–106
- Bartlett II, J. E. (2007). Advances in coaching practices: A humanistic approach to coach and client roles. *Journal of Business Research*, 60(1), 91-93.

- Bozer,G., Sarros.J., Santora.J.(2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*.32 (3), 277-294
- Bell. B. Tannenbaum,S., Ford,J. Noe,R., Kraiger.K. (2017), 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305.
- Burchardt, C. (2015). Business Coaching and Consulting–the Systemic Constellation Approach in Business. In *Modelling and Management of Engineering Processes*, Springer, Berlin, Heidelberg, 101-112.
- Butterfield, B. (2008). Talent management: Emphasis on action. *Talent Management Strategies for Attracting and Retaining at the Best and the Brightest*. CUPA-HR Journal, 59(1), 34-40
- Connor M. and Pokora J. (2007), *Coaching and Mentoring at Work, Developing effective practice*, McGraw Hill, England, 1-296.
- Cuadra, E. (2010). *Coaching and leadership at Volvo 3P*(Doctoral dissertation, Master thesis, Chalmers University of Technology, Department of Civil and Environmental Engineering, Goteborg, Sweden), 1-93.
- Crane, T. (2005). *Creating a coaching Culture*. *Business Coaching Worldwide*, 1(1), wabccoaches.com /bew/2005- v1, i1/ feature. Html.
- Chen, G. Huang,W. Tang,Y.(2013), Predicting Managerial Coaching Behaviors by the Big-Five Personality Traits. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 1,76-84
- Daft, R.L. (2010), *Organization Theory and Design*, Ali Parsayyan & Mohammad Arabi, Sixth Edition, Cultural Research Bureau. (in persian)
- De Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching?. *Personnel Review*, 40(1), 24-44.

- Ellinger, A. D.; Beattie, R. S., & Hamlin, R. G. (2014). The manager as coach. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of coaching* (2nd Ed), London: Sage.
- Esmaeili A, Rahimi F, Nadaf M(2017) Studying the effect of organizational coaching on workplace counterproductive behaviors: mediating role of positive organizational climate, *IQBQ*, 21(3), 167-191. [In Persian]
- Fathi Vajargah, K.; Khorasani, A.; Daneshmandi, S., & Aramn, M. (2014). Examination and explanation of coaching model in educating human resource on the by Ground Theory. *Journal of Organizational Culture Management*, 12(3), 375-398. [In Persian]
- Fathi Vajargah.K, Khorasani.A. & Daneshmandi.S(2016) A Study on the Areas and Conditions of Applying Coaching in Training and Development of Human Resource Activities., *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 8(15), 27-48. [In Persian]
- Fraser S. and Greenhalgh T. (2001), *Complexity science:coping with complexity, educating for capability*, *British Medical Journal*,323, 799-803.
- Grant, A. M. (2016). 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.
- Grant, A. M. (2014). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258-280.
- Gregory J. B. and Leavy P. E. (2012) “Employee feedback orientation: implications for effective coaching relationships”, *Coaching-An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 86-99.
- Gettman,H.(2008). *Executive coaching as a developmental Experience: a framework and measure of coaching dimensions*.Doctoral Dissertation, University of Maryland.



- Godshalk, V, Sosik, J. (2003), aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 417-437.
- Hamlin, Robert G., Andrea D. Ellinger, and R. S. Beattie. (2009), toward a profession of coaching? A definitional examination of „coaching, organization development, and, human resource development. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13-38.
- Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The journal of International social research*, 2(9), 180-186.
- Holliday M. (2001), *Coaching, Mentoring and Managing, A coach guidebook*, (second edition) The Career press, Franklin Lakes, NJ
- Hill, G., (2010). “Executive coaching: perspectives of effectiveness from executives and coaches”. Master dissertation. Queensland University of technology, 1-230.
- Horne, K. A. (2008). An analysis of the coaching competencies of managers in the Eastern Cape. Master dissertation. University Of South Africa
- Hunt, J., & Weintraub, J. (2006). *The coaching organization*, Newbury Park: Sage Publication. Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2002). How coaching can enhance your brand as a manager, *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 39-44.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2011). *The coaching manager development top talent in business*, Newbury, Sage Publications Inc, 1-360.
- Hermel-Stanescu, M. (2015). Effective Coaching: Key-Factors That Determine the Effectiveness of a Coaching Program. In *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: Managing Intellectual Capital and Innovation; Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference*, 375-382.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis, *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.

- Jarvis, J. (2004), Coaching and buying coaching services. London: Chartered Institute for Personnel and Development, 1-62.
- Joo, B. (2005). Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Management Review*, 4(4), 462-488.
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228
- Koroleva, N. (2016). A new model of sustainable change in executive Coaching: Coachees' attitudes, required resources and routinisation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10,84-97
- Krippendorff, K. (1980), Content analysis, Houshang Naieb, Tehran: Publication of Ravesh, 1-266. [In Persian]
- Kim,S. (2010), Managerial Coaching Behavior And Employee Outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis. Doctoral Dissertation, University of Texas A&M, 1-361.
- Kim,S. Toby M. Egan,T. Kim,W. Kim,J(2013) The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *J Bus Psychol*, 28, 315-330.
- Kiani,N. Radfard,R(2016) Identifying and Ranking Factors Effective on Organizational Productivity by DEMATEL Model,The Journal of Productivity Management, 111-130. [In Persian]
- Kinlaw, D.C. (1995), coaching: The ASTD trainer's source book. New York: McGraw-Hill, 1st edition, 1-330.

- K-Burr B. (2011), *The God in coaching – the key to a happy life*, Coaching and leadership International, Canada.
- Ladegård, G. (2011), *Stress management through workplace coaching: The impact of learning experiences*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(1), 29-43.
- Lai, Y & Palmer, S (2019) *Psychology in executive coaching: an integrated literature review*, *Journal of Work-Applied Management*, 11(2), 143-164.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2018). *Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention*. *Human Resource Development International*, 1-26.
- Maxwell, A.S. (2017), *Essential Executive Coaching Competencies for Enhancing Executive On-the-Job Performance: A Modified Delphi Study*. Doctoral Dissertation, University of Walden University
- Mosca, J.B., Fazzari, A., Buzza, J. (2010). *Coaching To Win: A Systematic Approach To Achieving Productivity Through Coaching*. *Journal of Business & Economics Research*, 8(5), 115-131.
- McLean, G. N.; Yang, B.; Kuo, M. C.; Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). *Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill*. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
- Michael, A. (2008), *Mentoring and Coaching*. The Chartered Institute of Management Accountants, Topic Gateway Series, 50, 1-19.
- Moughli, A.; Ahmadi, S. A. A.; Azar, A., & Khodami, A. (2013), *Model of coaching-oriented organization in Iran insurance industry on the basis of human resources factors, business space and mediating culture*. *Researches of Public Management Journal*, 6(21), 25–48. [In Persian]
- Murithi, C. (2016). "Effect of coaching on employee performance in Commercial Banks: A Case of standard chartered Bank Kenya limited".

- Chandaria School of Business in Partial, for the Degree of Masters of Business, 1-80.
- Memarzadeh Tehran, Gh.; Mobini, M.; Golsanamlou, KH. (2016), Coaching (Ideas, Concepts and Theories). Tehran. Publication of Andishehay Goharbar, 1-414. [In Persian]
- Özduran, A., Tanova, C. (2017), Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58–66.
- Passmore, J. (2007). An Integrative Model for Executive Coaching, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68–78.
- Park, S, McLean, GN, & Yang, B (2008). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations, *Online Submission*, 1-8.
- Price, B. (2004). So what makes a good coach or mentor great? *Management Today*, 20(10), 65-68.
- Rahmani, M, Harutyunyan, V, Mortazavi, M, RajabZadeh Qatari, A (2019) A Model of Main Challenges of Tehran Municipal Employees Productivity Enhancement: A Case Study of the Department of Urban and Environmental Services. *The Journal of Productivity Management*, 13(50), 19-45. [In Persian]
- Rashidzadeh Davan, E, Ataee, M, Alvani, M & Naser, H (2016). Identification of socio-cultural indicators of interactive coaching at the Ministry of Sports and Youth, *Public Administration Mission*, 17(8), 261-249. [In Persian]
- Renard, L. (2005). Executive coaching for professional organizations (Doctoral dissertation, PHD thesis, School of Humanities, The American University of London).
- Rosha, A., & Lace, N. (2018), Relevance analysis of factors enhancing coaching interactions in organizations. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 480-492.

- Skjerve, A. B, Karlstad, M., Storseth, F., Wero, L. and Groton, T. O. (2012), Planning for resilient collaboration at a new petroleum installation, A case study of coaching approach”, *Safety Science Journal*, 50(10), 1952-1959.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D., & Salas, E. (2015). Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(3), 189-217
- Spencer, Linda. (2011), Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry into combined training-coaching programmes, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Special Issue*, 5, 1-18.
- Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 87-95
- Trenner, L. (2013). Business coaching for information professionals: Why it offers such good value for money in today’s economic climate. *Business information review*, 30(1), 27-34.
- Underhill, B., McAnally, K., & Koriath, J. (2007). Executive coaching for results: The definitive guide to developing organizational leaders. San Francisco: Jossey-Bass Published by Berrett-Koehler Publishers.
- Utrilla, P. Grande, F. Lorenzo, D. (2015). "The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case". *Intangible Capital*, 11(2), 166-189.
- Weiss, D.H. (1993), *Coaching & counseling in the workplace*. New York: American Management Association.
- Weinhardt, J. M., & Sitzmann, T. (2019), revolutionizing training and education? Three questions regarding massive open online courses (MOOCs), *Human Resource Management Review*, 29(2), 218-225.
- Wilson, C. (2004). Coaching and coach training in the workplace. *Industrial and commercial training*, 36(3), 96-98.

- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996), Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124.
- Woo, H. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability, MDPI, Open Access Journal*, 9(2), 1-15.
- Yousefi, H R, Mashaali, B & Manti, H (2017), The Examination of Feasibility of Teaching Model in Teaching Human Resources of the Iranian National Tax Administration based on Data-based Theory, *taxjournal*.25(34).[In Persian]