

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۲۰

پژوهش‌های مدیریت عمومی

سال دوازدهم، شماره چهل و پنجم، پاییز ۱۳۹۸

صفحه ۲۸۸-۲۶۱

## **Strategies and Outcomes of Using Coaching Culture with the Approach of Grounded Theory Method (a case study of the science and technology parks of the country)**

**Masoumeh Dastani<sup>1</sup>, \*Mehraban Hadi Paykani<sup>2</sup>, Dariush  
Gholamzadeh<sup>3</sup>, Azar gholizadeh<sup>4</sup>**

1-Ph.D, Faculty of Management, University Of Islamic Azad, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran.

2-Assistant Professor, Faculty of Management, University Of Islamic Azad, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran. Email: m.peykani@khuisf.ac.ir (Corresponding Author)

3-Assistant Professor, Faculty of Management, University Of Islamic Azad Central Tehran Branch Tehran, Iran.

4-Associate Professor, Faculty of Management, University Of Islamic Azad, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran.

**Received: 27/12/2018; Accepted: 10/06/2019**

### **Extended Abstract**

#### **Abstract**

The purpose of this research is to present the strategies and outcomes of using coaching culture in the country's science and technology parks. This research is a kind of qualitative methodology that has been done using the "Grounded Theory Method" (GTM) and the systematic paradigmatic model of Strauss and Corbin.

In this regard, deep interviews were conducted using theoretical sampling and snowball technique with the managers of some science and technology parks, experts and experts who dominated the coaching area.

The number of samples continued until responses reached saturation (with 23 interviews). The data analysis was performed over stages of open coding and axial coding. Strategies for applying coaching culture were identified in seven dimensions including "Organizational development, competency-based placement, coaching and performance management, education-based learning, maintenance based on coaching, leadership and organizational communication development", The resulting outcomes include three axes: "organizational, individual, and trans-organization". Positive results from the institutionalization

of coaching culture will result in intrinsic changes and increased efficiency at all levels of the organization.

### **Introduction**

The coaching culture is an organizational cultural paradigm in which formal and informal coaching is implemented and institutionalized in the organizational structure of life (Hart, 2005).

Coaching culture requires the creation of a shared vision, learning, and the desire to dominate individuals in order to maximize potential (Bawany, 2015). Increasing self-awareness and autonomy of individuals, developing individual skills, paying attention to the team, gaining new skills and capabilities, enhancing interpersonal relationships, increasing motivation and eagerness in work, reducing conflicts and creating a healthy and vibrant working environment have the important benefits of creating The culture of coaching is in the organization. Therefore, organizations that intend to increase the benefits of coaching are in the first place necessary to emphasize the scope of coaching and the creation of a coaching culture that affects the workplace (De Valk, 2011) .

### **Case Study**

The field of research in this research includes directors and deputies of some of the country's science and technology parks (currently there are 43 science and technology parks nationwide) and experts and experts are familiar with the issues of coaching. In this research, managers were chosen from parks that fully recognized the park business environment, parks culture, park structure, policies, executive practices, including human resources, due to their high professional backgrounds. The criterion for the selection of experts and experts was also the profound understanding of the issues of coaching, which were attempted to identify and interview the snowball technique. These include faculty members and non-faculty members specializing in this subject and active in the organization. Were different.

### **Materials and Methods**

Considering that this research is seeking to explore the subject of research, therefore, for analyzing the data obtained from the interview, coding of the data has been used with open coding, axial coding and selective coding.

#### **1- Open coding**

The data analysis process begins with open coding. Open Coding is an analytical process by which the concepts are identified and their features and dimensions are discovered in the data. " (Strauss and Corbin, 1998), the researcher has used two methods to extract concepts, first, a full paragraph analysis in sentences, and a second method, the study and analysis of a row to row. The researcher, after extracting the concepts and comparing them,

grouped semantically related concepts that could then be considered as an abstract concept as a category in the next stage.

## 2- Axial coding

Axial Encoding (AC) is the process of linking categories to sub categories and linking categories at the level of features and dimensions. This encoding is called "axial" because encoding occurs around the "axis" of a category (Strauss and Corbin, 1998) At this stage, after discovering the concepts and categories in the open source coding, the researcher combines and integrates the groups and related categories together with each other and then integrates them into larger groups or categories As a "axis or theme." In this phase, 41 categories and 17 axes were identified as strategies and 14 categories and 3 axes in the outcomes of the research.

## Discussion and Results

The results of this research showed that the emergence of seven strategies such as "organizational development strategy", "competency absorption and placement strategy", "coaching strategy and performance management", "learning-based learning strategy", " maintenance based on coaching " The "Leadership Strategy" and "Strategy for the Development of Organizational Communications" can provide a platform for institutionalization or promotion of coaching culture in science and technology parks.

The resulting outcomes include three axes: "organizational, individual, and trans-organization"

## Conclusion

This research aims to provide strategies for institutionalizing the culture of coaching for science and technology parks and its implications. Given that the main mission of science and technology parks is to support the growth and development of technology-based companies and technology-based units in parks, the quality of service delivery and advice in these organizations is highly dependent on the presence of expert and expert staff. At the park headquarters, we need a special look at how they grow and grow.

**Keywords:** Culture, coaching, coaching culture, grounded theory, science and technology park.

## استراتژی‌ها و پیامدهای به کارگیری فرهنگ مربی‌گری با رویکرد نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی پارک‌های علم و فناوری کشور)

معصومه داستانی\* - دکتر مهربان هادی پیکانی\*\* - دکتر داریوش غلامزاده\*\*\* -  
دکتر آذر قلی زاده\*\*\*\*

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، ارائه استراتژی‌ها و پیامدهای به کارگیری فرهنگ مربی‌گری در پارک‌های علم و فناوری کشور می‌باشد. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی بوده که با استفاده از نظریه داده بنیاد و مدل پارادایمی سیستماتیک استراوس و کوربین انجام شده است. در این راستا، مصاحبه‌های عمیق با استفاده از نمونه‌گیری نظری با تکنیک گلوله برفی با مدیران برخی از پارک‌های علم و فناوری، خبرنگاران و صاحب‌نظران مسلط به حوزه مربی‌گری صورت گرفت. تعداد نمونه‌ها تا زمانی ادامه پیدا کرد که پاسخ‌ها به مرحله اشباع رسید (با تعداد ۲۳ مصاحبه). تجزیه و تحلیل داده‌ها، طی مراحل کدگذاری باز و کدگذاری محوری انجام شد. استراتژی‌های به کارگیری فرهنگ مربی‌گری در هفت بعد شامل "توسعه سازمانی، جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی، مربی‌گری و مدیریت عملکرد، آموزش یادگیری محور، نگهداشت مبتنی بر مربی‌گری، رهبری و توسعه ارتباطات سازمانی" و پیامدهای حاصل، شامل سه محور "سازمانی، فردی و فراسازمانی" می‌باشد. نتایج مثبت حاصل شده از نهادینه‌شدن فرهنگ مربی‌گری باعث ایجاد تغییرات درونی اثربخش و افزایش کارایی در تمامی سطوح سازمانی می‌گردد.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ، مربی‌گری، فرهنگ مربی‌گری، نظریه داده بنیاد، پارک علم و فناوری

\* دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی (منابع انسانی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

\*\* نویسنده مسئول - استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

m.peykani@khuisf.ac.ir

\*\*\* استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

\*\*\*\* دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

## مقدمه

موضوع پرورش استراتژیک نیروی انسانی و توجه به نیازهای آنان یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های امروز سازمان‌هاست. از این رو سازمان‌ها برای موفقیت و بقا در دنیای به شدت رقابتی، ناگزیر به اتخاذ رویکردهای نوین در عرصه منابع انسانی هستند. اعتقاد بر این است که سازمان‌ها برای کسب و حفظ مزیت رقابتی باید در کنار تکنولوژی‌های جدید، روی منابع انسانی خود سرمایه‌گذاری کنند (Armstrong, 2012). سازمان‌ها در ادوار مختلف به روش‌های متفاوتی روی افراد خود سرمایه‌گذاری کرده‌اند و هر شکلی از این سرمایه‌گذاری‌ها از قبیل آموزش‌های حین کار، ماموریت‌های موقت، آموزش‌های استاد-شاگردی و .. به اندازه خود دارای اثربخشی بوده‌اند و لیکن از اواخر دهه ۱۹۸۰ سازمان‌ها برای به فعلیت درآوردن استعداد نیروهای خود به رویکرد مربی‌گری روی آورده‌اند (Soltani, 2017) و این رویکرد به مرور زمان به یکی از مهم‌ترین و اثربخش‌ترین رویکردها در این زمینه تبدیل شده است- (Serrate, 2010) مربی‌گری فرایند یادگیری مستمر و مبتنی بر توانمندسازی کارکنان از طریق ایجاد رابطه‌ای حمایتی و توسعه‌ای است (McNamara, 2012).

موضوع مربی‌گری یکی از رویکردهای نوین در مباحث آموزش و بهسازی منابع انسانی است و درحال حاضر مدیران سازمان‌های پیشرو به نقش‌هایی فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاش هستند که نقش مربی‌گری را بازی کنند و از این راه باعث کشف و شکوفایی استعداد افراد و در نتیجه افزایش بهره‌وری، تعلق و تعهد افراد و کاهش ترک اختیاری کار را موجب شوند (Soltani, 2017). از آنجایی که تعریف نقش مربی برای مدیران و سرپرستان و نیز ایفای نقش مربی برای کل افراد سازمان آنان را، فراتر از انجام وظایف کنونی وا می‌دارد و تغییری اساسی در نقش‌ها و وظایف سنتی افراد را طلب می‌کند، پرداختن به آن بدون تلاش برای تغییر دیدگاه‌ها و نگرش افراد نسبت به این مهم، محل تردید است لذا یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار، فرهنگ سازمان است. فرهنگ سازمان به عنوان یک ابزار کنترل، نگرش‌ها و رفتار افراد را جهت می‌دهد و به عنوان یک منبع مهم جهت‌دهی به اهداف و مقاصد مختلف مورد توجه قرار می‌گیرد. (Schein, 2004)

فرهنگ مربی‌گری یک پارایم فرهنگی سازمانی است که در آن مربی‌گری به صورت رسمی و غیررسمی به اجرا درآمده و در ساختار حیات سازمانی نهادینه می‌شود (Hart, 2005).

فرهنگ مربی‌گری مستلزم ایجاد یک دیده مشترک، یادگیری و میل برای تسلط افراد جهت به فعلیت رساندن پتانسیل‌ها است (Bawany, 2015). لذا سازمان‌هایی که قصد دارند مزایای مربی‌گری را افزایش دهند در وهله اول ضرورت دارد برای افزایش دادن حوزه و قلمرو مربی‌گری که بر ایجاد فرهنگ مربی‌گری که بر محیط کار تأثیرگذار است تأکید نمایند (De Valk, 2011).

این پژوهش قلمرو مطالعاتی خود را در پارک‌های علم و فناوری قرار داده است. با توجه به اینکه ظهور پارک‌های علم و فناوری بعنوان یکی از نهادهای اجتماعی، توانسته است تأثیر شگرفی در تقویت تعاملات میان دولت، دانشگاه و صنعت بر جای گذاشته و به عنوان حلقه-ای از زنجیره توسعه اقتصادی نقش ایفا کند (Bonardo, 2009) و از آن جایی که ساختار این پارک‌ها به گونه‌ای تعریف شده است که به وسیله افراد حرفه‌ای مدیریت شوند، لذا کیفیت ارائه خدمات و مشاوره‌ها در این سازمان‌ها به شدت وابسته به وجود نیروی انسانی ماهر و متخصص می‌باشد بنابراین نحوه مدیریت، رشد و بهسازی چنین افرادی مستلزم نگاهی ویژه با ایجاد یا تقویت جو و فرهنگ سازمانی متناسب است.

کسب تخصص‌های موجود در این سازمان‌ها جهت ارائه خدمات و مشاوره‌های تخصصی تنها با گذراندن دوره‌های تئوریک دانشگاهی و گذراندن دوره‌های آموزشی سنتی امکان‌پذیر نبوده و نیاز به سازوکارهای آموزش حرفه‌ای، کسب تجربیات و مهارت‌های یافتن راه حل و کشف چشم اندازهای جدید را دارد و از آنجایی که رویکرد مربی‌گری سازو کار مناسب برای گسترش همزمان یادگیری سازمانی، رشد و توسعه سرمایه انسانی و کسب نتایج رضایت بخش را فراهم می‌کند (Fathi et al., 2014) لذا انتظار می‌رود با نهادینه نمودن فرهنگ مربی‌گری در پارک‌های علم و فناوری، مسیر هدفمند و روشنی در جهت شکوفایی استعدادها و بکارگیری سرمایه‌های انسانی و حرکت از وضعیت موجود (کمبود نیروی متخصص) به سوی ارتقای کیفی نیروی متخصص، رشد و بالندگی منابع انسانی، یادگیری پویا مبتنی بر توسعه محوری ایجاد شود.

پژوهشگر در تعامل با مدیران پارک‌های علم و فناوری، به مساله مهمی چون کمبود نیروی متخصص و حرفه‌ای در حوزه ستادی پارک، نبود فرهنگ سازمانی حمایتی و عدم وجود یک سیستم نظامند برای توانمندسازی نیروی انسانی پی برد. پژوهشگر با مهم قلمداد کردن این

موضوع، اقدام به انجام مصاحبه‌های مقدماتی با مدیران و کارشناسان پارک‌ها نموده و سپس با کسب اطمینان از وجود چنین مسئله‌ای، مطالعه فرهنگ مربی‌گری و طراحی استراتژی‌های مناسب جهت نهادینه‌سازی این فرهنگ و شناسایی پیامدهای حاصل از آن را در دستور کار پژوهش خود قرار داد. همچنین لازم به این توضیح می‌باشد که جستجوی پایگاه‌های داده در داخل و خارج از کشور، کتب، مقالات و نیز سایت‌های تخصصی، پژوهش‌گر را به این نتیجه رساند که اکثر تحقیقات صورت گرفته در فرهنگ مربی‌گری در داخل و خارج از کشور به ارائه مطالب به صورت کلی و مفهومی در این حوزه بسنده کرده‌اند و پژوهشی در زمینه فرهنگ مربی‌گری در پارک‌های علم و فناوری به انجام نرسیده است. لذا پژوهشگر در این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی داده بنیاد، به دنبال پاسخ به این سوال است که "استراتژی‌های مناسب برای پیاده‌سازی و نهادینه‌سازی فرهنگ مربی‌گری در پارک‌های علم و فناوری کدامند و پیامدهای حاصل از آن چیست؟"

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱- مربی‌گری

مربی‌گری ابزاری است که هدف آن، تقویت سرمایه انسانی، ارتقای فردی و بهبود عملکرد سازمانی می‌باشد (Grespan & Souza, 2008). مک‌لاگان<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) اذعان دارد که مربی‌گری در توسعه منابع انسانی، به عنوان یک مهارت و نقش مهم از متخصصان منابع انسانی به شمار می‌آید. انجمن آمریکا در آموزش و توسعه<sup>۲</sup> (ASTD)، مربی‌گری را به عنوان یک حوزه تخصصی در یادگیری و رشد معرفی نموده و آن به عنوان یک شاخه اصلی در آموزش و توسعه حرفه‌ای از ده شاخه تخصصی، در سال ۲۰۱۳ معرفی کرده است. به گفته ویبرو و اوریدن<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، ماهیت و اساس مربی‌گری عبارت است از ۱- حمایت از یادگیری دیگران و به دنبال آن افزایش عملکرد؛ ۲- گفتگویی که به عنوان بستری از تغییر ظهور یابد؛ ساخت و ساز و بازاندیشی آنچه که در هر نقطه زمانی مهم است و ۳- کمک به افراد برای کشف منابع و دانش خود.

1 -McLagan

2 -American Society for Training and Development

3-Whybrow & O'Riordan

مربی‌گری به صورت یک رویکرد بوده که اثربخشی فردی را با عملکرد سازمانی مرتبط می‌نماید و بسیاری از مفاهیم فعلی، مربی‌گری را به عنوان یک پارادایم توسعه جهت پرورش و توانمندسازی (در مقابل رهنمودها) پذیرفته‌اند (Ellinger, 2014).

فدراسیون بین‌المللی مربی (ICF)<sup>۱</sup>، مربی‌گری را بعنوان همکاری با افراد در یک فرایند فکری و خلاق تعریف می‌کند که افراد را به ارتقا توانایی شخصی و حرفه ای خود ترغیب می‌کند. مربی‌گری، فرد را بعنوان یک متخصص در زندگی و کارش محترم می‌شمارد و بر این باور است که مربی خلاق، مدبر و کاردان است (ICF, 2012). همچنین این فدراسیون اشاره می‌کند که مسئولیت مربی، کشف، روشن کردن و هماهنگی با آنچه مربی می‌خواهد انجام دهد و تشویق وی به خود اکتشافی؛ کشف راه حل‌ها و استراتژیهای تولید شده توسط مربی و حفظ مسئولیت مربی می‌باشد (ICF, 2016).

با توجه به مطالعات جهانی انجام شده توسط پرایس واتر هاوس کوپرز<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، مربی‌گری به یک صنعت ۱.۵ تا ۲ میلیارد دلاری تبدیل شده است. مطالعات جهانی اخیر فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری<sup>۳</sup> (ICF, 2016)، برآورد نموده است که در سال ۲۰۱۵ درآمد جهانی مربی‌گری بیش از ۲ میلیارد دلار است که این رقم نشان دهنده افزایش ۱۹ درصدی درآمد حاصل از مربی‌گری از سال ۲۰۱۱ تا سال ۲۰۱۵ می‌باشد (جدول ۱).

جدول ۱: درآمد سالیانه کل از مربی‌گری (CIF, 2016)

درصد تغییرات از ۲۰۱۱-۲۰۱۵	درصد از سهم جهانی	میلیارد دلار آمریکا	
۳۵,۲	۴۰,۶	۹۵۵\$	آمریکای شمالی
۲۶,۶	۳,۹	۹۲\$	آمریکای لاتین
۸,۵	۳۸,۱	۸۹۸\$	اروپای غربی
۱,۴	۳	۷۰\$	اروپای شرقی
۷,۱	۳,۱	۷۳\$	خاورمیانه و آفریقا
۱۸,۸	۴,۸	۱۱۳\$	آسیا
۱۰,۴	۶,۵	۱۵۴\$	اقیانوسیه
۱۹,۰	۱۰۰	\$ ۲,۳۵۶	جهانی

1 -International Coach Federation

2-Pricewaterhouse Coopers

3-International Coach Federation



## ۲- فرهنگ مربی‌گری

فرهنگ مربی‌گری در ادبیات به عنوان یک پارادایم (Hart, 2005)، یک مدل توسعه (Bawany, 2015)، یک ابزار توسعه (Jones, 2014) یا فرهنگی با ویژگی‌های خاص توصیف شده است. فرهنگ مربی‌گری یک پارادایم فرهنگی سازمانی است که در آن مربی‌گری به صورت رسمی و غیررسمی صورت می‌گیرد و در ساختار حیات سازمانی جای می‌گیرد (Hart, 2005).

فرهنگ مربی‌گری فرهنگی است که در آن بررسی منظم عملکرد و بازخورد بهنگام انتظار می‌رود. فرهنگ مربی‌گری همچنین انتظارات برای بازخورد مثبت یا بهبود را تعیین می‌کند که خاص، پارامترهای رفتاری و مبتنی بر نتایج است. این نوع فرهنگ، تقویت کننده خویشتن است، زیرا به بهبود عملکرد منجر شده و کارکنان را تشویق می‌کند تا بازخورد بیشتری کسب کنند و مدیران، ارزش را در مربی‌گری به عنوان الزام کلیدی کار مشاهده کنند. فرهنگ مربی‌گری مستلزم تعهد، سازگاری و تعهد رهبری است (Lindbom, 2007). فرهنگ مربی‌گری مستلزم ایجاد یک دید مشترک، یادگیری و میل برای تسلط افراد جهت تحقق بخشیدن به پتانسیل‌ها را دارد (Bawany, 2015). مربی‌گری به وضوح یکی از عناصر مهم آینده در محل کار است (Mccarthy, 2013). هنگامی مربی‌گری در یک سازمان وجود دارد یک رویکرد کلیدی برای توسعه و مشارکت رهبران، مدیران و کارکنان را به ارمغان آورد به گونه‌ای که باعث افزایش عملکرد فرد، تیم، سازمان و به اشتراک گذاری ارزش برای همه ذینفعان گردد. استدلال می‌شود که برای ارتقاء فرهنگ مربی‌گری در سازمان‌ها، مدیران مستلزم یک رویکرد رهبری و هدایت می‌باشند (Hawkings, 2012). به زعم وود (۲۰۱۴) خلق یک فرهنگ مربی‌گری موفق، برای مدیریت استعداد مهم است و سازمان‌های دارای فرهنگ مربی‌گری، مشارکت بیشتر کارکنان، فرآیندهای ارتباطی بهبود یافته، شفافیت بیشتر اهداف و آرمان‌ها و بهره‌وری تقویت شده را به همراه دارند و تشخیص ارزش مربی‌گری اولین گام مهم در دستیابی به این نتایج است.

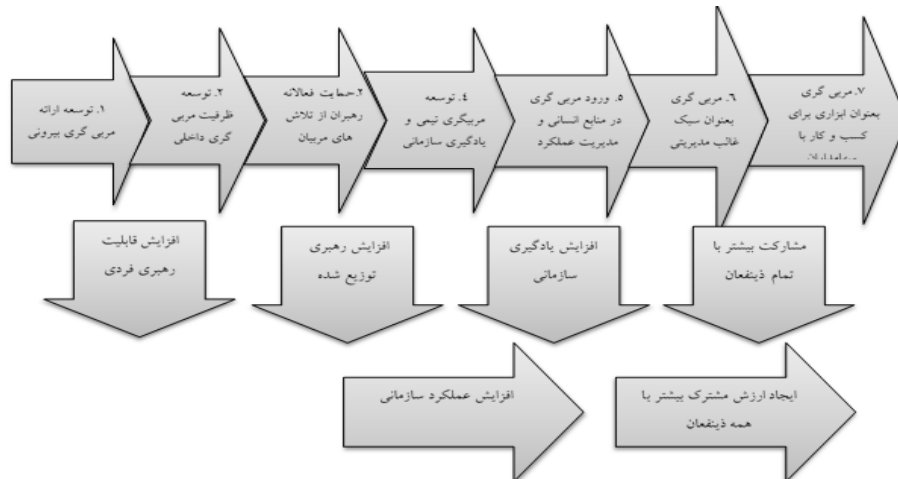
مؤسسه آموزش اینتیندئو<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) ویژگی‌های با ارزشی که در یک فرهنگ مربی‌گری وجود دارد به شرح زیر ارائه می‌دهد.

- تیم‌ها بسیار منسجم و مؤثر بوده و بر یک دستور کار مشترک (استراتژی) تمرکز دارند.
- برای سازمان تخصص و توانایی مطرح می‌شود نه وضعیت.
- افراد دارای مهارت‌های تحلیل انتقادی می‌باشند: آنها کورکورانه پیروی نمی‌کنند.
- تیم‌ها آزادی، استقلال، انعطاف‌پذیری، باز بودن و اعتماد را به همراه دارند.
- ریسک‌پذیری تشویق می‌شود و موفقیت فراتر از سودآوری می‌باشد.

#### ۱-۲- توسعه فرهنگ مربی‌گری

در کتاب "مربی‌گری، رایزنی و مشاوره سازمانی: نظارت و توسعه" (هاوکینز و اسمیت، ۲۰۰۶)، برای ایجاد و توسعه یک فرهنگ مربی‌گری هفت مرحله ارائه شده است (شکل ۱). یکی از چالش‌های بزرگ در ایجاد فرهنگ مربی‌گری در سازمان‌ها، تمرکز بر ورودی‌ها و فراموش کردن خروجی و نتایج است. ایجاد و توسعه فرهنگ مربی‌گری مانند بسیاری از ابتکارات بلندمدت دیگر، هزینه‌های سرمایه‌گذاری عمدتاً در مراحل اولیه صورت می‌پذیرد، در حالیکه مزایای آن بیشتر در طول این مسیر و نتایج نهفته می‌باشد. برخی از سازمان‌ها پس از سرمایه‌گذاری در مربی‌گری یا ایجاد یک جامعه با کیفیت از مربیان داخلی، با مشاهده نکردن مزایای کسب و کار در مراحل اولیه، سریع‌نامید می‌شوند لذا با نشان دادن مدل هفت‌گانه و نحوه خروج منافع و نتایج کسب و کار، سازمان‌ها می‌توانند تصویر بزرگتری از چشم انداز را توسعه دهند.

۲- اینتیندئو (entendeo) یکی از مؤسسات آموزشی مطرح است که عضو شورای مشاوره و مربی‌گری در اروپا می‌باشد و دفاتر آن در لندن و برزیل مستقر هستند. این مرکز در حوزه مربی‌گری اجرایی، رهبری و توسعه مدیریت، آموزش و مشاوره برای افراد و سازمان‌های پیشرو در سراسر دنیا فعالیت می‌نماید.



شکل ۱: توسعه فرهنگ مربی‌گری - پیامدها (هاوکینز، ۲۰۱۲)

پژوهش‌های مختلفی در حوزه فرهنگ مربی‌گری با اهداف مختلف مانند ارائه مفاهیم فرهنگ مربی‌گری، بررسی ارتباط مربی‌گری با فرهنگ مربی‌گری و توسعه فرهنگ مربی‌گری صورت گرفته است که در ادامه به صورت اجمالی به ارائه برخی از آنها می‌پردازیم، وسوا<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود به موضوع "توسعه فرهنگ مربی‌گری از طریق سبک رهبری مبتنی بر مربی‌گری" پرداخته است. او به دنبال پاسخ به این سوال بود که چگونه می‌توان تأثیر رهبران را در ایجاد یک فرهنگ مربی‌گری در سازمان افزایش داد و برای انجام پژوهش از مدل‌های مفهومی فرایند مربی‌گری، فرهنگ مربی‌گری با تأکید بر کیفیت هنجاری، رفتاری و اکتشافی و سبک رهبری مبتنی بر مربی‌گری با تأکید بر اعتمادسازی، رفتارهای رفتارگرا و رفتارهای تغییرگرا، استفاده می‌کند. کولوچی‌اچک<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان "مربی‌گری در میان فرهنگ سازمانی" انجام داده است و در این پژوهش تأثیر مربی‌گری را بعنوان یک روش مدرن و ارتباط آن را با فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار داد و چهار نوع فرهنگ سازمانی ( فرهنگ مبتنی بر معامله بازار، فرهنگ طایفه محور، فرهنگ سنتی سلسله‌مداری و فرهنگ ادھوکراسی نوآورانه) ارائه داد و تحلیل کرده است که به- کارگیری مربی‌گری در مدیریت سازمان می‌تواند به تدریج مدل فرهنگ سازمانی را تغییر

1-Signe Vesso

2-Kolodziejczak

دهد و شرایط مطلوب مربی‌گری ممکن است فرهنگ سنتی را به فرهنگ به نوآور تبدیل کند و نوع فرهنگ سازمانی می‌تواند بر پیاده‌سازی مربی‌گری تأثیر گذار باشد.

کلکاوآن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر مستقیم مربی‌گری مدیران بر روی عملکرد شغلی کارکنان، رضایت شغلی، ابهام نقش، رضایت مدیران در صنعت بیمه در ترکیه" انجام شد. او به این نتیجه رسید که رفتار مربی‌گری در صنعت بیمه تأثیر مثبت بر درک بهتر نقش توسط کارکنان، رضایت در کار، تعهدات حرفه‌ای، عملکرد کارکنان در کار و تعهد سازمانی دارد. در پژوهش دیگری که توسط ابومنصور<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) تحت عنوان "بررسی ابعاد توسعه فرهنگ مربی‌گری" انجام شد او در این پژوهش رابطه میان عوامل مربوط به ایجاد و توسعه فرهنگ مربی‌گری را با رویکرد کمی و روش توصیفی بر روی یک نمونه ۶۰ تایی مورد بررسی قرار داده است و به این نتیجه رسید که از میان تمامی این ابعاد تعهد مدیریتی، ارتباط میان استراتژیک کسب و کار و تمرکز بر توسعه، شناخت و پاداش به رفتارهای مربی‌گری، آموزش مربیان و فرصت یادگیری و رشد به طور قابل توجهی در ایجاد یک فرهنگ مربی‌گری مؤثرند و فرصت یادگیری و رشد، قوی‌ترین شاخص محسوب می‌شود. مک‌کمب<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش دیگری با عنوان "توسعه فرهنگ مربی‌گری با هدف کمک به توسعه سازمانی توسط مدیران در طراحی و اجرای یک فرهنگ مربی‌گری در سازمان" به این نتیجه رسیده است که مدیران باید طیف وسیعی از عوامل را در هنگام طراحی و پیاده‌سازی فرهنگ مربی‌گری مانند انگیزه دادن رهبر به مربی، سلامت روابط مربی‌گری داخلی و مدل سازی نقش را در نظر بگیرند.

همچنین ویلسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) با تمرکز بر پژوهشی با عنوان "توسعه فرهنگ مربی‌گری" به این نتیجه دست یافت که سه اصل مهم برای ایجاد فرهنگ مربی‌گری، مسؤولیت، خودباوری و دوری از سرزنش در خطاها می‌باشد و با عدم وجود بازخورد مثبت و یا پیشنهادات جهت بهبود عملکرد، افراد به مسؤولیت‌پذیری تشویق نمی‌شوند و می‌توان خودباوری افراد را با تعریف و تمجید کارفرمایان آن‌ها افزایش داد همچنین افراد باید فضای

1-Kalkavan

2-Abumansore

3-McComb

4-walker

کافی برای آزمون و خطا داشته باشند، لذا وجود سه عنصر فوق، سطح اعتماد را در سازمان بالاتر خواهد برد.

همچنین آندرسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان "بازتاب رهبران کسب و کار در فرهنگ مربی‌گری" که با نظر سنجی بر روی ۳۴۷ رهبر دارای موقعیت‌های ارشد در سازمان‌ها انجام دادند، توانستند بینش‌های جدیدی را در شیوه‌های در حال تحول مربی‌گری دریافت کنند در این پژوهش، رهبران انتظار دارند که فرهنگ مربی‌گری به ترویج یادگیری بیشتر و توسعه در کارکنان، مدیریت عملکرد بهتر، افزایش اعتماد و شفافیت بیشتر و تصمیم‌گیری شفاف کمک کرده و به تغییرات در سازمان منجر شود و ایجاد یک فرهنگ مربی‌گری می‌تواند تعهد کارکنان، رضایت‌شغلی، روحیه، همکاری و کارگروهي را افزایش دهد.

جدول ۲: خلاصه پیشینه پژوهش

نویسنده	کشور	عنوان	نتایج
وسو <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)	استونی	توسعه فرهنگ مربی‌گری از طریق سبک رهبری	ارائه یک مدل مفهومی برای توسعه فرهنگ مربی‌گری از طریق سبک رهبری مبتنی بر مربی‌گری
کولوچی‌اچک <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)	هلند	مربی‌گری در میان فرهنگ سازمانی	معرفی چهار نوع فرهنگ سازمانی و اینکه نوع فرهنگ سازمانی موجود می‌تواند بر پیاده‌سازی مربی‌گری تأثیرگذار باشد.
ابومنصور و همکاران (۲۰۱۲)	مالزی	ابعاد توسعه فرهنگ مربی‌گری	ابعادی چون تعهد مدیریتی، ارتباط میان استراتژیک کسب و کار، شناخت و پاداش به رفتارهای مربی‌گری، فرصت یادگیری و رشد به طور قابل توجهی در ایجاد یک فرهنگ مربی‌گری مؤثرند
مک کمب <sup>۴</sup> (۲۰۱۲)	استرالیا	توسعه فرهنگ مربی‌گری	در پیاده‌سازی فرهنگ مربی‌گری از جمله انگیزه دادن رهبر به مربی، سلامت روابط مربی‌گری داخلی و مدل‌سازی نقش مهم است.
ویلسون <sup>۵</sup> (۲۰۱۱)	انگلستان	توسعه فرهنگ مربی‌گری	ارائه سه اصل مهم مانند مسؤولیت، خودباوری و دوری از سرزنش در خطاها برای ایجاد یک فرهنگ مربی‌گری حایز اهمیت است.
آندرسون و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۰۹)	آمریکا	بازتاب رهبران کسب و کار در فرهنگ مربی‌گری	فرهنگ مربی‌گری به ترویج یادگیری بیشتر و توسعه در کارکنان، مدیریت عملکرد بهتر، افزایش اعتماد و شفافیت بیشتر و تصمیم‌گیری شفاف کمک می‌کند.

1- Anderson

2 - Vesso

3- Kolodziejczak

4- McComb

5 - Wilson

6 - Anderson et al

بررسی‌های فوق نشان می‌دهد که هیچ یک از پژوهش‌های پیشین به طور مشخص به کشف و ارائه استراتژی‌ها و روش‌های مناسب جهت پیاده‌سازی و نهادینه نمودن فرهنگ مربی‌گری نپرداخته‌اند و پژوهشگر قرار است با انجام این پژوهش برای پارک‌های علم و فناوری، این خلاء پژوهشی را پر نماید.

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از لحاظ نتیجه، جزء تحقیقات کاربردی قلمداد می‌گردد از لحاظ هدف این تحقیق جزء تحقیقات اکتشافی است و بر این مبنا استراتژی تحقیق ما از نوع میدانی است. روش‌شناسی این تحقیق از نوع کیفی و با استفاده از روش گراند تئوری (GTM<sup>۱</sup>) یا داده بنیاد می‌باشد و با این استراتژی به جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. منظور ما از پژوهش کیفی، پژوهشی است که یافته‌های تولید کند که با توسل به عملیات آماری یا سایر روش‌های شمارشی حاصل نیامده باشد (Strauss and Corbin, 2013).

باتوجه به اینکه در پژوهش‌های پیشین چارچوب مناسبی از استراتژی‌های به کارگیری فرهنگ مربی‌گری ارائه نشده است استفاده از رویکرد کیفی میتنی بر روش داده بنیاد توجیه پذیر به نظر می‌رسد. این تئوری به شکل نظام‌مند و بر اساس داده‌های واقعی تدوین می‌شود و کار خود را با مشاهده و از اولین جایی که داده‌های در دسترس قرار دارند شروع می‌کند. در واقع گراند تئوری نظریه‌های برگرفته از داده‌هایی است که در طی فرایند پژوهش به صورت نظام‌مند و از رفت و برگشت دائم (حرکات زیگزال) میان داده‌ها گردآوری و تحلیل شده‌اند (Khanifar & Moslemi, 2016).

### ۱- نمونه و ابزار پژوهش

نمونه‌گیری در این پژوهش، نظری<sup>۲</sup> و با استفاده از تکنیک گلوله برفی<sup>۳</sup> است. حوزه پژوهش در این تحقیق شامل مدیران و معاونین برخی از پارک‌های علم و فناوری کشور (در حال حاضر ۴۳ پارک علم و فناوری در سطح کشور وجود دارد) و خبرگان و متخصصین آگاه به مباحث مربی‌گری می‌باشند. در این پژوهش مدیرانی از پارک‌ها انتخاب شدند که بر

1-Grounded Theory Method (GTM)

2-Theoretical sample

3-Snowballing

محیط کسب و کار پارک، فرهنگ حاکم بر پارک‌ها، ساختار پارک، سیاست‌گذاری‌ها، رویه‌های اجرایی از جمله حوزه منابع انسانی به علت سوابق کاری بالا شناخت کامل داشتند. ملاک انتخاب خبرگان و متخصصین نیز شناخت و اشراف عمیق به مباحث مربی‌گری می‌باشد که تلاش شد این افراد با تکنیک گلوله برفی شناسایی و مصاحبه شوند این افراد شامل اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی ولی متخصص در این موضوع و فعال در سازمان‌های مختلف بودند. محقق مصاحبه‌ها را با مدیران پارک‌ها علم و فناوری که دارای آگاهی و اطلاعات کافی نسبت به محیط و رویه‌های پارک‌ها بودند، آغاز نمود و وقتی مفاهیم و مقوله‌های اولیه شکل گرفت در ادامه به منظور توسعه و غنی بخشیدن به این مقولات، با خبرگان و متخصصین این حوزه تا رسیدن به اشباع نظری<sup>۱</sup> مصاحبه می‌کند و محقق در انتهای هر مصاحبه با تکیه بر تکنیک گلوله برفی از مصاحبه‌شوندگان می‌خواهد تا وی را در شناسایی افرادی که می‌توانستند نقشی مؤثر در پیشبرد تحقیق داشته باشند، جهت ادامه نمونه‌گیری معرفی کنند.

بنابراین محقق به طور همزمان داده‌هایش را گردآوری، کدگذاری و تحلیل می‌کند و انتخاب نمونه‌های بعدی با توجه به تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه پیشین است لذا این مرحله (کدگذاری باز) تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها و در قالب یک فرایند رفت و برگشتی، ادامه می‌یابد تا حدی که مقولات به حد اشباع تئوریکی برسند. در این پژوهش، اشباع نظری در مصاحبه بیست و سوم حاصل شد.

همچنین هدایت هشت ماهه مصاحبه‌ها در میدان پژوهش و مشاهده مداوم پدیده مورد بررسی، پیاده‌نمودن مصاحبه‌ها بر روی کاغذ و بررسی تفسیرهای صورت گرفته توسط پژوهشگر، بررسی و ارزیابی تفسیرها و کنترل مستمر توسط تیم پژوهشی، بازنگری دقیق مراحل پژوهش و نتایج توسط استاد راهنما و اساتید مشاور، مرور و بازبینی‌های دقیق و چندین باره داده‌ها، ارزیابی اعتبار داده‌ها از طریق تفسیر داده‌ها توسط شرکت‌کنندگان در پژوهش که از طریق ارائه گزارش از نتایج تحقیق به ۶ نفر از مصاحبه‌شوندگان و دریافت بازخورد از تفسیرهای صورت گرفت، از استراتژی‌های به کارگرفته شده در اعتبارپذیری این پژوهش است.

1-Theoretical saturation

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

با توجه به این که، این پژوهش به دنبال اکتشاف در باب موضوع پژوهش می‌باشد، لذا برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از کدگذاری داده‌ها از نوع کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شده است.

#### ۱- کدگذاری باز

فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز<sup>۱</sup> آغاز می‌شود. کدگذاری باز "فرایندی تحلیلی است که با آن مفهوم‌ها شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شود." (Strauss and Corbin, 1998) محقق برای استخراج مفاهیم از دو روش استفاده کرده است، ابتدا تحلیل پاراگراف کامل در جملات و در ادامه از روش دوم یعنی مطالعه و تحلیل سطر به سطر.

محقق پس از استخراج مفاهیم و مقایسه آنها، مفاهیمی که از لحاظ معنایی به هم مرتبط بود را گروه‌بندی کرده که بتواند در مرحله بعدی مفهوم انتزاعی‌تر بعنوان مقوله را برای آنها در نظر بگیرد. محقق برای نام‌گذاری مقوله‌ها از دو روش استفاده کرده است. روش اول استفاده از مفاهیمی که در نظریه‌های موجود می‌باشد که به آن مفاهیم برخاسته از نوشته‌ها گفته می‌شود و روش دوم نام‌گذاری که محقق با همفکری با اساتید راهنما و مشاور انجام داده است و تلاش شده است تا از مفاهیم از فضای عملیاتی سازمان، فاصله گرفته و به فضای علمی نزدیک‌تر شود بنابراین نام‌گذاری مفاهیم بیشتر ترکیبی از کدهای محقق ساخته با استناد علمی و محتوای دانش مدیریت می‌باشد.

#### ۲- کدگذاری محوری

کدگذاری محوری<sup>۲</sup> (AC)، فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل "محوری" نامیده می‌شود که کدگذاری حول "محور" یک مقوله تحقق می‌یابد (Strauss and Corbin, 1998). در این مرحله محقق بعد از استخراج مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز، با بررسی دقیق و مقایسه مقوله‌ها، مقوله‌های هم‌گروه و مرتبط یا هم‌خانواده را با هم ترکیب و ادغام می‌کند و

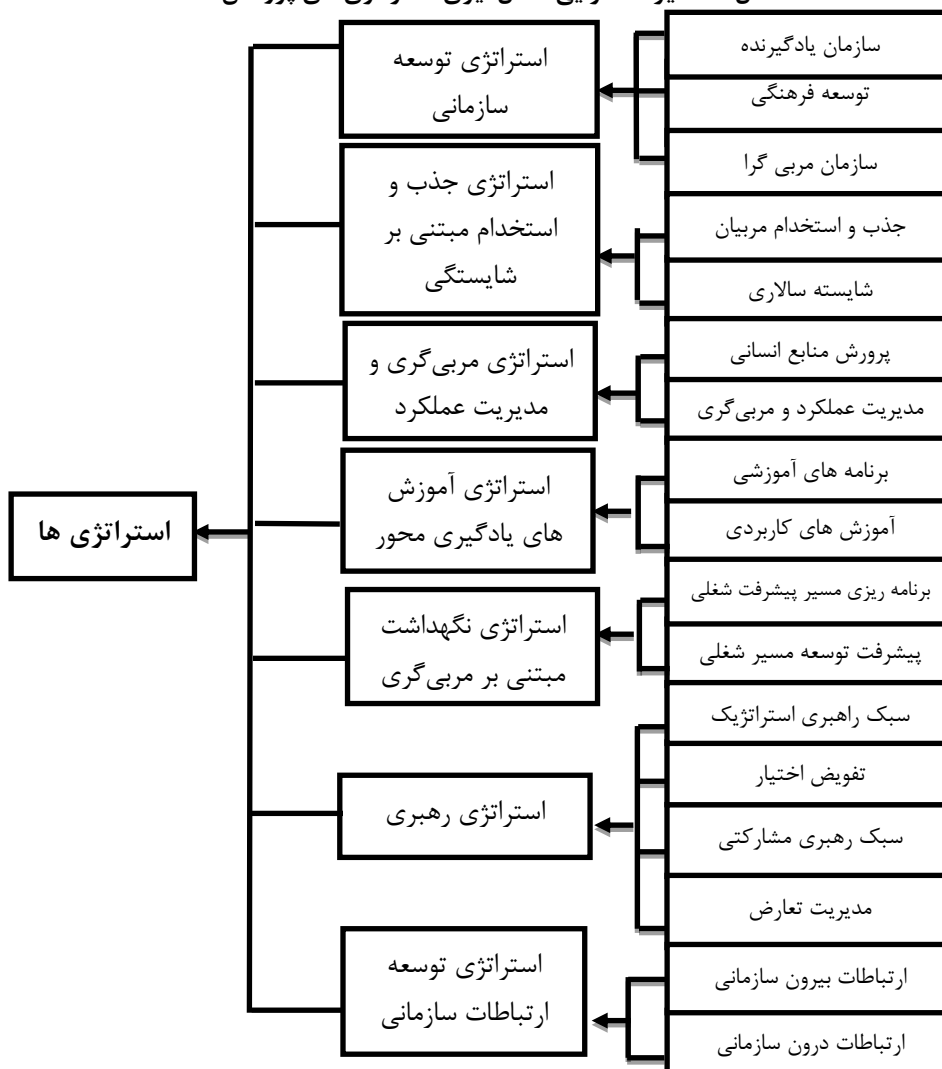
1-Open Coding

2 - Axial Coding



سپس آنها را به گروه‌ها یا مقولات بزرگتری بعنوان "محور یا تم" دسته‌بندی می‌کند در این مرحله تعداد ۴۱ مقوله و ۱۷ محور بعنوان استراتژی‌ها و ۱۴ مقوله و ۳ محور در پیامدها پژوهش شناسایی گردید. با توجه به این‌که در این مقاله صرفاً به استراتژی‌ها و پیامدها پرداخته شده است لذا از ورود به کدگذاری انتخابی خودداری می‌گردد ولی ذکر این نکته ضروری است این استراتژی‌ها در قالب مدل استراوس و کوربین بدست آمده است.

شکل ۲: مسیر استقرایی شکل‌گیری استراتژی‌های پژوهش



### ۳- استراتژی‌ها

#### ۳-۱- استراتژی توسعه سازمانی

در یک سازمان مربی‌گرا نظام‌ها یا سیستم‌های منابع انسانی که شامل استعدادیابی، آموزش‌های بدو استخدام، ارزیابی عملکرد، برنامه‌های پاداش و ... می‌باشد با رویکرد مربی-گری هم‌سو و سازگار می‌گردد. لذا ضروری است تا پارک‌های علم و فناوری جهت استقرار یا ارتقا فرهنگ مربی‌گری، یک استراتژی مربی‌گری که با مأموریت سازمان، استراتژی کسب و کار، زیر ساخت‌های قانونی، برنامه‌های توسعه‌ای سازمانی و توسعه‌ای افراد (رهبری، مدیریت استعداد و غیره) یکپارچه و هم‌راستا باشند، تدوین کنند.

#### ۳-۲- استراتژی جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی

طبق یافته‌های پژوهش، عناصری چون انتخاب رؤسای پارک‌ها از مدیران حرفه‌ای به جای انتخاب از اعضای هیئت علمی دانشگاهی، انتخاب مدیران معتقد به رویکرد مربی‌گری در پارک‌ها، انتخاب افراد حرفه‌ای (نه صرفاً متخصص) به‌عنوان رؤسا و مدیران میانی پارک، جذب مدیران دارای تیپ شخصیتی مربی‌گرا، انتخاب مدیران دارای ویژگی‌ها و خصیصه‌های رهبری و ... را باید در تدوین مدل شایستگی انتخاب و انتصاب مدیران پارک‌ها مد نظر قرار داد.

#### ۳-۳- استراتژی مربی‌گری و مدیریت عملکرد

استراتژی مدیریت عملکرد مبتنی بر مربی‌گری می‌تواند بیشتر برای سازمان‌هایی که دارای تغییر و تحولات زیاد و ساختارهایی مسطح هستند، کاربرد داشته باشد لذا ضروری است تا پارک‌های علم و فناوری نسبت به تدوین و استقرار نظام مدیریت عملکرد و مربی‌گری که فراتر از ارزیابی و مصاحبه‌های سالانه است و در برگیرنده هدف‌گذاری، مربی‌گری، مدیریت استعداد، بازخورد، پاداش و توسعه فردی است اقدام نمایند.

#### ۳-۴- استراتژی آموزش‌های یادگیری محور

با توجه به نوع و ماهیت کاری در پارک‌های علم و فناوری، می‌توان گفت به کارگیری رویکرد مربی‌گری می‌تواند فرایند یادگیری مستمر و مبتنی بر توانمندسازی کارکنان از طریق ایجاد روابط و تعاملات حمایتی و توسعه‌ای ایجاد نماید. راهکارهایی مانند به کارگیری مربیان مناسب و قرار گرفتن در کنار مترجمان (مدیر و کارکنان) و ایجاد تعاملات مثبت

دو طرفه، ارائه آموزش‌ها به صورت یادگیری عملی در کنار مباحث تئوریک، توجه به یادگیری در حین کار و عمل (در هم تنیده کردن کار و آموزش) و ... می‌تواند آموزش‌ها را به سمت آموزش‌های کاربردی محور با رویکرد مربی‌گری هدایت نماید.

### ۵-۳- استراتژی نگهداشت مبتنی بر مربی‌گری

نتایج این تحقیق حاکی از آن است که بازنگری در نظام ارتقا کارکنان در پارک، بازنگری و تدوین نظام ارتقاء و تشویق مدیران، ایجاد سیستم مدون پاداش‌دهی و تشویق برای کارکنان، ارائه تسهیلات و مشوق‌ها به حامیان استقرار فرهنگ مربی‌گری و ... می‌تواند تأکیدی بر پیشرفت توسعه مسیر شغلی برای مدیران و کارکنان پارک‌های علم و فناوری باشد همچنین تدوین و شفاف سازی کارراهه شغلی برای رشد و پیشرفت افراد به صورت مرحله به مرحله، توجه و پیاده‌سازی رویکرد جان‌شین پروری با شناسایی استعداد‌های داخل پارک می‌تواند راهکارهایی در جهت برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی برای افراد در پارک‌های علم و فناوری باشد.

### ۶-۳- استراتژی رهبری

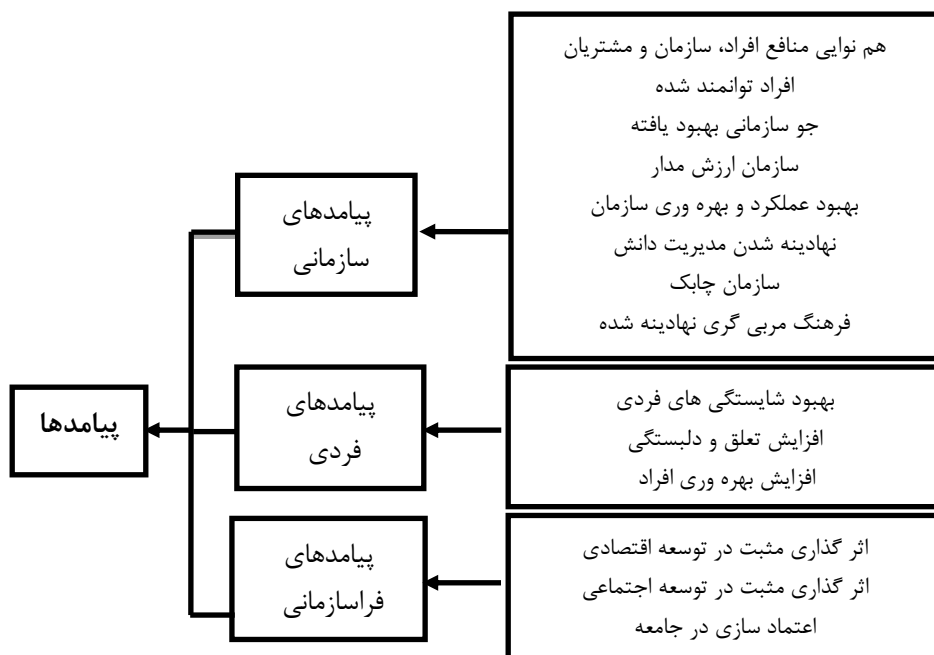
با توجه به اهمیت مشارکت نیروی انسانی، پیشنهاد می‌شود که مدیران پارک‌های علم و فناوری بعلت فضای رقابتی و ضرورت توسعه خلاقیت و نوآوری افراد در به کارگیری سبک مشارکتی، حل مسائل به صورت مشارکتی و از خرد جمعی و ... اهتمام ورزند و در جهت درگیر کردن کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری، دعوت از افراد برای تفکر استراتژی و حمایت و پاداش از رفتارهای حامی این سبک، حرکت کنند.

### ۷-۳- توسعه ارتباطات سازمانی

در پارک‌های علم و فناوری ایجاد ساختارها و ارتباطات باز باید به گونه‌ای باشد که تعاملات را محدود به قالب‌های ساختاری نکند به نوعی که مدیر پارک و تمامی افراد در پارک بتوانند تعاملات و ارتباطات مورب، افقی و چند جانبه داشته باشند. از طرفی جهت تقویت ارتباطات و تعاملات پارک‌ها با محیط خارج، وقت آن رسیده تا این سازمان‌ها به سمت سازمان‌های بدون مرز حرکت کنند. در این نوع ساختار، جریان سیالی از مبادله دانش، فناوری‌ها، اطلاعات و ارتباطات با سازمان‌های اجرایی و پژوهشی ایجاد می‌-

گردد به طوری که زمینه‌های مشترک برای تعاملات و همکاری اعضا و یادگیری را فراهم آورده و با وحدت و هماهنگی، اثربخشی فعالیت‌ها افزایش می‌یابد.

شکل ۳: مسیر استقرایی شکل‌گیری پیامدهای پژوهش



#### ۴- پیامدها

##### ۴-۱- هم‌نوایی منافع افراد، سازمان و مشتریان

با ارتقا یا نهادینه‌شدن فرهنگ مربی‌گری در پارک‌های علم و فناوری افراد، بین منافع خود، سازمان و مشتریان (واحدهای فناوری و شرکت‌های دانش بنیان) هم‌سوئی و هم‌نوایی ایجاد می‌کنند. فرهنگ مربی‌گری خودش یک ابزار است که می‌تواند سازمان را به درستی هدایت کند و اگر این فرهنگ بتواند کارکرد و کارائی خودش را به درستی پیاده نماید، مطمئناً افراد به آن نقطه‌ای خواهند رسید که منافع شخصی دیگر معنا ندارد و نقش‌شان در پارک، مشتری‌مداری، صیانت از منافع سازمانی و صیانت از منافع مشتری است.

**۴-۲- افراد توانمند شده**

نهادینه‌سازی یا ارتقا فرهنگ مربی‌گری در پارک‌های علم و فناوری باعث توانمند شدن افراد در قانع کردن مشتریان با دلایل منطقی و چشم‌انداز روشن، توانمند شدن افراد در نحوه برخورد جهت حل چالش‌های مختلف، توانمند افراد در حل مسائل در قالب کار تیمی، توانمند شدن افراد در ارائه راهکارها و خدمات مناسب به مشتریان (شرکای تجاری خود) و به حداکثر رسیدن کارائی سرمایه انسانی و تقویت سرمایه اجتماعی و ... خواهد شد.

**۴-۳- فضای سازمانی بهبود یافته**

همدلی و همیاری کارکنان نسبت به رشد و توسعه یکدیگر، بهبود شخصیت افراد در برخوردهای اجتماعی، تأثیرگذاری مثبت مربی‌گری در رفتارهای شخصی افراد و تبدیل رابطه مدیر-کارمند به یک روابط دوستانه توأم با احترام متقابل و ... حاکی از فضای سازمانی بهبود یافته در پارک‌های علم و فناوری پس از نهادینه‌سازی فرهنگ مربی‌گری است. نتیجه بدست آمده با نتایج پژوهش میستر<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) که به فضای سازمانی اشاره می‌نماید مطابقت دارد.

**۴-۴- بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان**

افزایش عملکرد تیمی، عملکرد مثبت پارک بعثت رشد و پیشرفت شرکت‌ها، تسهیل و تسریع در اجرای فعالیت‌ها، بهبود کیفیت در ارائه خدمات به شرکت‌ها، کاهش هزینه‌ها در پارک، افزایش گردش مالی مناسب برای شرکت‌ها و پارک و بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری، از پیامدهای نهادینه‌سازی یا ارتقا فرهنگ مربی‌گری در پارک‌ها می‌باشد. نتیجه بدست آمده با نتایج پژوهش کلکاوآن (۲۰۱۴)، ابومنصور (۲۰۱۲)، آندرسون (۲۰۰۹)، که به افزایش عملکرد و بهره‌وری اشاره می‌نماید مطابقت دارد.

**۴-۵- سازمان مشتری مدار**

استقرار فرهنگ مربی‌گری، باعث ایجاد نگاه تعاملی و همکاری مثبت با مشتریان، جانبداری از مشتریان، افزایش همدلی‌ها و درک نیازهای مشتریان، هم‌اندیشی‌ها و بهبود ارتباطات باز

1-Meister

کارکنان با شرکت‌ها و واحدهای فناور شده و علاوه بر ارائه خدمات باکیفیت‌تر و رفع نیاز مشتریان به دنبال رشد و توسعه آنها خواهد شد.

#### ۴-۶- نهادینه شدن مدیریت دانش

ارتقا فرهنگ مربی‌گری در پارک‌های علم و فناوری، مدیریت دانش نیز نهادینه خواهد شد و استفاده از مدیریت دانش در پارک‌ها که با تأکید و تمرکز بر یادگیری مستمر کارکنان همراه است باعث نیل به اهداف سازمانی با حداکثر توانبخشی شده و همین فرایند می‌تواند مزیت رقابتی پایدار را برای پارک‌ها به ارمغان آورد.

#### ۴-۷- سازمان چابک

پیاده‌سازی فرهنگ مربی‌گری در پارک‌های علم و فناوری، باعث افزایش پاسخگویی مؤثر و سازگار پارک به تغییرات محیطی، به روزرسانی سریع کارکنان با توجه به تغییرات و تحولات محیطی، ایجاد جریان همگرایی در ساختار رسمی پارک و ... خواهد شد.

#### ۴-۸- فرهنگ مربی‌گری نهادینه شده

طبق نتایج کسب شده، انتقال فرهنگ یادگیری مبتنی بر مربی‌گری به صورت سلسله مراتبی از بالا به پایین و واحدهای فناور با ایجاد محیط و روابط دوستانه، انتقال پویای فرهنگ و فرایند مربی‌گری از سطح ستادی پارک به سطح واحدهای فناور، حصول سرمایه انسانی منتج از رویکرد مربی‌گری و ... نشان از فرهنگ مربی‌گری نهادینه شده در پارک را دارد.

#### ۵- پیامدهای فردی

##### ۵-۱- بهبود شایستگی‌های فردی

نتایج نشان می‌دهد که استقرار فرهنگ مربی‌گری در پارک‌های علم و فناوری بهبود شایستگی‌هایی فردی مانند، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های حل مسئله و کارگروهی، رشد و توسعه فردی کارکنان، و ... را به همراه خواهد داشت. نتایج کسب شده در حوزه افزایش تعهد، مسؤلیت‌پذیری و کنترل درونی افراد با نتایج تحقیقات کلکاوان (۲۰۱۴)، ویلسون (۲۰۱۱) و آندرسون (۲۰۰۹) هم‌سو بوده و در حوزه همکاری و کارگروهی با تحقیقات آندرسون (۲۰۰۹) مطابقت دارد.

## ۲-۵- افزایش تعلق و دلبستگی

نتایج نشان می‌دهد که هراس‌زدایی کارکنان از مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، کاهش ترک اختیاری کارکنان، فائق آمدن افراد بر ترس‌های خود، ارتقا و بهبود رفتارها و ذهنیت‌های افراد در راستای حل مسائل سازمان و... می‌تواند حاصل نهادینه‌شدن یا ارتقا فرهنگ مربی-گری در پارک‌های علم و فناوری باشد که با تغییر و ارتقا ذهنیت‌ها، رفتارها و شناخت افراد در راستای مسائل کاری، فردی و سازمانی کارکنان با حمایت مدیران همراه است. نتیجه این پژوهش در خصوص افزایش رضایت‌شغلی کارکنان با نتایج تحقیقات کلکاوان (۲۰۱۴) و آندرسون (۲۰۰۹) مطابقت دارد.

## ۳-۵- افزایش بهره‌وری افراد

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد فرهنگ مربی‌گری در جهت توسعه و رشد افراد گام برداشته و این امکان را می‌دهد که همه افراد به توانایی واقعی خود دست یابند و در نهایت باعث افزایش راندمان عملکرد و بهره‌وری افراد خواهد شد. این پیامد از پژوهش با نتایج تحقیقات کلکاوان (۲۰۱۴)، ابومنصور (۲۰۱۲) و آندرسون (۲۰۰۹) مطابقت دارد.

## ۶- پیامدهای فراسازمانی

### ۱-۶- اثرگذاری مثبت در توسعه اقتصادی

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که نهادینه‌شدن فرهنگ مربی‌گری در پارک‌ها می‌تواند در توسعه اقتصاد دانش بنیان، خوداتکایی ملی، سرعت بخشیدن به جریان نوآوری و فناوری در جامعه، متنفع شدن شرکت‌های مستقر در پارک و ... تأثیرگذاری مثبت داشته باشد زیرا یکی از مؤلفه‌های اصلی اثرگذاری مثبت در توسعه اقتصادی که در نتیجه افزایش بهره‌وری پارک‌های علم و فناوری حاصل می‌گردد،

### ۲-۶- اثرگذاری مثبت در توسعه اجتماعی

نتایج تحقیق نشان می‌دهد ایجاد رضایت‌مندی و دریافت حمایت‌ها، تسهیلات و خدمات مناسب شرکت‌ها و مشتریان بیرونی از پارک‌های علم و فناوری بر توسعه اجتماعی جامعه مانند افزایش رفاه اجتماعی در سطح جامعه، افزایش اشتغال‌زایی و جلوگیری از فرار مغزها، تأثیرات مثبتی را به همراه خواهد داشت که آن هم به نوع فرهنگ حاکم بر پارک‌ها، وجود مدیریت کارآمد مدیران و کارشناسان حرفه‌ای امکان‌پذیر است.

## ۳-۶-اعتمادسازی در جامعه

افزایش بهره‌وری و بهبود سطح عملکرد پارک‌های علم و فناوری، مطمئناً افزایش اعتماد در جامعه و ارائه بازخوردهای مثبت در محیط خارج از پارک از طرف مخاطبان آن که اکثر قشر تحصیلکرده، مخترعین و صاحبان ایده را به همراه خواهد داشت.

## نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارائه استراتژی‌ها جهت نهادینه‌سازی فرهنگ مربی‌گری برای پارک‌های علم و فناوری و پیامدهای حاصل از آن انجام شده است. با توجه به اینکه، رسالت اصلی پارک‌های علم و فناوری، حمایت از رشد و توسعه شرکت‌ها و واحدهای فناور محور مستقر در پارکها است، لذا کیفیت ارائه خدمات و مشاوره‌ها در این سازمان‌ها به شدت وابسته به وجود نیروی انسانی متخصص و خبره در ستاد پارک‌ها و مستلزم نگاهی ویژه به نحوه رشد و بالندگی آنها می‌باشد.

نتایج این پژوهش نشان داد که ظهور راهبردهای هفت‌گانه مانند "راهبرد توسعه سازمانی"، "راهبرد جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی"، "راهبرد مربی‌گری و مدیریت عملکرد"، "راهبرد آموزش یادگیری محور"، "راهبرد نگهداشت مبتنی بر مربی‌گری"، "راهبرد رهبری" و "راهبرد توسعه ارتباطات سازمانی" می‌تواند زمینه را برای نهادینه‌سازی و یا ارتقای فرهنگ مربی‌گری را در پارک‌های علم و فناوری فراهم کند.

اجرای راهبرد توسعه سازمانی، پارک‌های علم و فناوری را به سمت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده و تبدیل ساختار آن به یک ساختار مربی‌گرا سوق می‌دهد و از طریق توسعه فرهنگی بر سیاست‌گذاری‌ها و ارزش‌سازی‌ها جهت نهادینه‌سازی یا ارتقا فرهنگ مربی‌گری تمرکز می‌کند. راهبرد جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی، مباحثی چون شایسته‌سالاری مدیران و کارکنان و جذب و استخدام مربیان را مطرح می‌کند.

پیاده‌سازی راهبرد مربی‌گری و مدیریت عملکرد به مباحثی مانند نقش مدیران در پارک‌ها، تمرکز مدیران بر مدیریت استعداد و مربی‌گری و توجه به مباحث پرورش منابع انسانی و همچنین توجه به مدیریت عملکرد در سه سطح و برنامه‌ریزی عملکرد می‌پردازد، همچنین اجرای راهبرد آموزش یادگیری محور می‌تواند پارک‌ها را جهت تدوین برنامه‌های آموزشی و اجرای آموزش‌های کاربردی تشویق کند.



راهبرد نگهداشت مبتنی بر مربی‌گری بر ارائه برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی مباحثی چون توجه به مسیر شغلی و مباحث جانشین‌پروری را مطرح می‌کند و راهبرد رهبری، بر به کارگیری سبک‌های مناسب رهبری، مدیریت تعارض و تفویض اختیار به عنوان راهکار تأکید می‌کند و در نهایت راهبرد توسعه ارتباطات سازمانی بر توسعه و گسترش سبک‌های درون سازمانی و برون سازمانی تمرکز دارد.

پیامدهای حاصل از به کارگیری این استراتژی‌ها در سه محور سازمانی، فردی و فراسازمانی تحلیل شده است. افراد توانمند شده، جو سازمانی بهبود یافته، سازمان مشتری‌مدار، بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان، نهادینه شدن مدیریت دانش، سازمان چابک و فرهنگ‌مربی‌گری نهادینه شده مقولات پیامدهای سازمانی و بهبود شایستگی‌های فردی، افزایش تعلق و دلبستگی و افزایش بهره‌وری افراد مقولات پیامدهای فردی حاصل از پیاده‌سازی راهبردهای فوق خواهد بود همچنین پیامدهای فراسازمانی مقوله‌هایی چون اثرگذاری مثبت در توسعه اقتصادی، اثرگذاری مثبت در توسعه اجتماعی و اعتمادسازی در جامعه را به همراه خواهد داشت، لذا با توجه به این موضوع که پارک‌های علم و فناوری در تحقق اقتصاد دانش بنیان نقش مهمی در کشور ایفا می‌کنند لذا نهادینه شدن و یا ارتقا فرهنگ مربی‌گری در پارک‌های علم و فناوری می‌تواند یکی از عوامل مهم کلیدی باشد تا این سازمان‌ها در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشند.

در نهایت می‌توان به برخی از کاربردهای این پژوهش مانند: ایجاد بخش مستقلی به عنوان معاونت توسعه منابع انسانی در چارت سازمانی پارک‌های علم و فناوری و عنایت ویژه به حوزه منابع انسانی، مشخص نمودن بخشی/ واحدی در ساختار پارک بعنوان متولی و ناظر پیاده‌سازی و اجرای فرایند مربی‌گری در پارک‌های علم و فناوری، هم‌سو نمودن نظام ارزشی و برنامه‌های کلان پارک با رویکرد مربی‌گری در حوزه سیاست‌گذاری و تعهد مدیران پارک جهت اجرایی نمودن آن، تعدیل بوروکراسی‌ها، قوانین خشک و غیرمنعطف با هدف چابک‌سازی سازمان، اشاعه و ترویج مفهوم سازمان یادگیرنده در پارک‌ها و طراحی سیستم مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری، تدوین مدل شایستگی انتصاب و جذب مدیران پارک‌های علم و فناوری، تدوین مدل شایستگی جذب کارکنان پارک، ایجاد سیستم فرایند ارتباطی منعطف با مشتریان (شرکت‌ها و واحدهای فناوری)، توجه به موضوع شایسته‌سالاری و

عملیاتی نمودن برنامه‌های جانشین‌پروری، بازنگری و تدوین نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر رویکرد مربی‌گری با توجه به شاخص‌های کیفی و مرتبط با فضای حاکم بر پارک، تدوین و برنامه‌ریزی مسیر توسعه شغلی یا کارراهه افراد از بدو ورود به پارک، جذب و به کارگیری مربیان دارای صلاحیت، اعتبار علمی و دانشی و آشنا با محیط‌های کسب و کار در پارک‌های علم و فناوری، بازنگری سیستم مدون پاداش‌دهی و تشویق و ارتقا کارکنان و مدیران با هدف نگهداشت کارکنان متخصص و آموزش، به‌کارگیری سبک مشارکتی و تفویض اختیار توسط مدیران پارک‌ها و پشتیبانی از رویکرد مربی‌گری از طریق ایجاد فضای همکاری و تیم‌سازی، ایفای نقش مربی‌گری توسط مدیران با هدف کشف استعدادها، هدایت‌گری کارکنان در جهت قرار دادن آنها در مسیر صحیح رشد، اشاره نمود.

به منظور انجام پژوهش‌های آتی در راستای تکمیل این پژوهش توصیه می‌گردد که عوامل استخراج شده پس از تبدیل‌شدن به ابزار قابل سنجش بر اساس محورها و مقوله‌های استخراج شده در چند پارک علم و فناوری پیاده و تست گردد و نتایج آن با یکدیگر مقایسه گردد.

## References

- 1-Abu Mansor, NN., Syafiqah, AR., Mohamed, A., Idris, N. (2012). Determinates of Coaching Culture Development, Social and Behavioral Sciences 40, 485 – 489
- 2-Anderson, MC., Frankovelgia, C., and Hernez-Broome, G. (2009). Business Leaders Reflect on Coaching Cultures. Journal of Leadership in Action, 28 (6), 20–22
- 3-Armstrong, M. (2012). Strategic Human Resources Management. Translation by Mohammad Saebi, Tehran, Presidential Education Management Education Center. (In Persian)
- 4-Bawany, S. (2015). Creating a Coaching Culture, Leadership Excellence Essentials, 32 (2), 43.
- 5-Bonardo, D. & Paleari, S. & Vismara, S. (2009), The M&A dynamics of European science-based
- 6-Clutterbuck, D. (2013). Teaming up for a coaching culture. Www. Ttrainingjournal.com
- 7-De Valk, P. (2011). Creating a Coaching Culture, Institute of Leadership & Management
- 8-Entendeo. (2014). Available from:[http://www.entendeo.com/coaching\\_culture\\_what\\_it\\_means\\_and\\_why\\_it\\_matters\\_.php](http://www.entendeo.com/coaching_culture_what_it_means_and_why_it_matters_.php)
- 9-Fathi, K., & Khorasani, A. (2014). Coaching in training and improving human resources, Publication of Iran Industrial Research and Training Center. (In Persian)
- 10-Hart, W. (2005). Getting culture: Imbuing your organization with coaching behavior, Leadership in Action, 25(4), 7-10.
- 11-International Coach Federation (ICF). (2012). ICF releases results of 2012 ICF global coaching study.
- 12-International Coach Federation (ICF). (2016). What is professional coaching?<https://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>
- 13-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.
- 14-Kampa-Kokesch, S. (2002). Executive coaching as an individually tailored consultation interventions: Does it increase leadership? Dissertation Abstracts International, 62(07).
- 15-Khanifar, H., & Muslim, N. (2016). Principles and Principles of Qualitative Research Methods. Tehran. Publishing Neghah Danesh. (In Persian)

- 16-Kołodziejczak, M. (2015). Coaching Across Organizational Culture. *Procedia Economics and Finance*, 23, 329 – 334
- 17-Lincoln, y.s., & Guba, e.g. (1994). paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds). *Handbook of qualitative research* (2nd ed.), pp. 63-188.
- 18-Lindbom, D. (2007). A Culture of Coaching: The Challenge of Managing Performance for Long-Term Results. *Organizational Development Journal*, 25, 1:101
- 19-McComb, C. (2012). Developing coaching culture: are your managers good coachees? *Industrial and Commercial Training*, 44(6), 345-348.
- 20-McLagan, P. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development*, 50(1), 60-65.
- 21-McNamara, C. (2012). All About Personal and Professional coaching, available from: <http://managementhelp.org/leadingpeople/coaching.htm>
- 22-McComb, C. (2012). Developing coaching culture: are your managers good coachees? *Industrial and Commercial Training*, 44(6), 345-348.
- 23-Niyazazari, K. and Taghvaeyazdi, M. (2016). *Organizational culture in the third millennium*. Tehran, Publishing Shiva. (In Persian)
- 24-Pricewaterhouse Coopers. (2007). *International Coach Federation Global Coaching Study*. Lexington, KY: International Coach Federation.
- 25-Shine, E. (2004). *Organizational Culture*. Translation: Mahjab M, Farda Publishing.
- 26-Soltani, A. (2017). *Coaching techniques and tools in leadership development*. Tehran, Arkan Danesh Publication. (In Persian)
- 27-Strauss, A., and Corbin, J. (1998). *Basice of Qulitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (2<sup>nd</sup> ed).
- 28-Strauss, A., and Corbin, J. (2013). *Basice of Qulitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Tehran. Publishing Nashre nei. (In Persian)
- 29-Vesso, S. (2016). *Developing Coaching Culture through Coaching-Based Ledership Style*. Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Public commencement on December 13, Estonian Business School, Lauteri 3
- 30-Whybrow, A., & O’Riordan, S. (2012). Developing a coaching culture at work. In: M. Neenan & S. Palmer (Eds.). *Cognitive Behavioural Coaching in Practice: An evidence based approach*. East Sussex: Routledge
- 31-Wilson, C. (2011). Developing a coaching culture, *Industrial and Commercial Training*, 43(7), 407 – 414
- 32-Wood, P. (2012). Creating a coaching culture. *Human Resources*: 20-21