

## طراحی الگوی مربیگری تعاملی در سازمان های دولتی ایران

ابریشم رشیدزاده دوان<sup>۱</sup>، محمد عطایی<sup>۲\*</sup>، سید مهدی الوانی<sup>۳</sup>، ناصر حمیدی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup>. دکتری، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۲</sup>. استادیار، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۳</sup>. استاد، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۴</sup>. استاد، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: آذر ۱۳۹۹، اصلاحیه: اسفند ۱۳۹۹، پذیرش: اردیبهشت ۱۴۰۰

---

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی تعاملات اثربخش مربیگری سازمانی در بسترهای چهارگانه اجتماعی-فرهنگی، سازمانی، شغلی و فردی و با تاکید بر رویکردهای سه گانه پیشنگر، یادگیری و حل بحران است. نوع این پژوهش بنیادی و از بعد هدف اکتشافی است. روش پژوهش، توصیفی (غیر آزمایشی) می باشد. جامعه آماری پژوهش کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران است و نمونه در دسترس و مورد مطالعه پژوهشگر کارشناسان سازمان تربیت بدنی استان بوشهر با حجم نمونه ۵۳ نفر است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته با استفاده از طیف پنج گانه لیکرت است. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از آمار توصیفی و نرم افزار SPSS صورت گرفته است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می دهد که تعاملات اثربخش مربیگری کدامند و میزان اثربخشی آن ها در هر یک از بسترها و رویکردهای پژوهش چقدر است. نهایتاً الگوی مربیگری تعاملی ارائه شده است که برخلاف سایر الگوها، مربیگری اثربخش را تعاملی بین مربی و یادگیرنده می داند و آن را در بسترها و با رویکردهای متفاوت مطالعه می کند.

**واژه‌های اصلی:** مربیگری سازمانی، تعامل، یادگیری

---

۱-مقدمه

اغلب با استفاده از یادگیری کنشی شکل می گیرد [۲۲]. در مربیگری سازمانی، که اغلب برای استفاده از مدیر به عنوان مربی بکار می رود، مدیران نقش مربیگری فرد را در تعامل روزانه بازی می کنند که به شدت بر کسب اهداف کاری متمرکز است [۷]. مطالعات نشان داده است که مربیگری سازمانی موجب بهبود عملکرد شغلی، توسعه خودباوری، افزایش رضایت کارکنان (رضایت شغلی و رضایت از مدیران)، درک بهتر نقش برای کارکنان (وضوح نقش)، تعهد شغلی و تعهد سازمانی می شود [۱۶].

در سال های اخیر، مطالعات تجربی مربیگری نسبت به گذشته به سرعت رو به افزایش است، و محققان و مربیان سازمانی را با پرسش ها بسیاری مواجه کرده است. از این رو نیاز روشنی برای تحقیقات بنیادی دانشگاهی بیشتر جهت تکمیل این پیشینه تجربی وجود دارد. درحالی که مربیگری سازمانی به عنوان استراتژی توسعه رهبری و بهبود عملکرد اخیرا توجه زیادی را از طرف محققان و دست اندرکاران مربیگری به خود معطوف کرده است [۹]، بحث جدی در مورد چگونگی تحت تاثیر قرار گرفتن یادگیرنده بوسیله مربیگری سازمانی و عوامل مهم در تجربه های مربیگری اثربخش، ناشناخته باقی مانده است و مرور پیشینه مربیگری سازمانی اطلاعات محدودی را در مورد عوامل مهم یک تجربه مربیگری اثربخش ارائه می دهد. بعلاوه این خلا تحقیقاتی نیازمند توجه بیشتر جهت یادگیری چگونگی بهبود اثربخشی مربیگری است [۴]. این مطالعه در نظر دارد مربیگری اثربخش را به عنوان تعاملی بین مربی و یادگیرنده در نظر بگیرد برخلاف اغلب تحقیقات گذشته که تنها به ویژگی های مربی توجه می شد و این رابطه را در بستر های مختلف اجتماعی- فرهنگی (ایرانی-اسلامی)، سازمانی (دولتی)، شغلی (مربیگری) و فردی (ویژگی های فردی) مطالعه کند، خلا تحقیقاتی ذکر شده را پوشش داده و دانش بیشتری در مورد تعاملات مربیگری اثربخش ارائه دهد و هدف آن، مطالعه تعاملاتی است که به مربیگری اثربخش منجر می شود. ضروری است تعاملاتی مورد تحقیق قرار گیرد که برای اثربخشی مربیگری سازمانی الزامی است به این امید که استانداردهای ارزیابی منظم تر و پیچیده تری تدوین شوند.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱ تاریخچه مربیگری

مشخص نیست که مربیگری سازمانی<sup>۵</sup> از چه زمانی برای اولین بار شروع شد. مطابق تحقیقات ویتراسیون و وایت<sup>۶</sup> در سال ۱۹۹۶ کلمه "مربی" اولین بار در دهه ۱۵۰۰ در زبان انگلیسی مورد استفاده قرار گرفت. مربی به نوع ویژه ای 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 می خواهد باشد، است- که امروزه یک معنی ایستا برای مدیران مربی است

مربیگری سازمانی به عنوان شکل جدیدی از توسعه رهبری به سرعت در حال رشد است [۹] و به یکی از پرطرفدارترین ابزارهای توسعه فردی<sup>۱</sup> تبدیل شده است [۱۳]. مربیگری سازمانی اغلب به عنوان یک استراتژی مستقل برای توسعه رهبران یا به عنوان یکی از پایه های بنیادی و اساسی برنامه های توسعه رهبری مورد استفاده قرار می گیرد [۲۰]. کیلبرگ<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۰ مطرح می کند که "مربیگری به عنوان یکی از اجزای برنامه های توسعه رهبری اکثر شرکت ها، به شدت مورد حمایت قرار گرفته است. بیش از ۷۰٪ سازمان ها با هر نوعی از پیشگامی های رسمی توسعه رهبری، مربیگری را به عنوان بخشی مهم از این ترکیب بکار می گیرند". مربیگری سازمانی اکنون بخشی کاملا یکپارچه و قابل مشاهده از بسیاری برنامه های برتر توسعه رهبری است [۲۴].

مربیگری سازمانی از سال ۱۹۸۸ به عنوان حوزه ای مطرح شده است که کارکرد اساسی آن تسهیل تغییر و توسعه است. طی جلسات مربیگری سازمانی، روابطی بین یادگیرنده، کسی که اختیار و مسئولیت مدیریتی در یک سازمان دارد، و یک مربی، کسی که دامنه گسترده ای از فنون رفتاری و شناختی را بکار می برد، شکل می گیرد. مربی به یادگیرنده در کسب اهداف شناسایی شده جهت بهبود عملکرد حرفه ای و رضایت فردی وی در رابطه با بهبود اثربخشی سازمان کمک می کند [۱۹]. تعاریف متعددی از مربیگری در پیشینه وجود دارد. برای مثال، مطابق نظر گالوی<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۱ مربیگری هنر ایجاد محیطی از طریق مکالمه و روشی برای زندگی است که تسهیلگر فرآیند حرکت فرد به سوی اهداف خواسته شده از طریق رفتاری تامین کننده<sup>۴</sup> است. از این جهت "نیازمند یک عنصر ضروری است که مورد نظر قرار نمی گیرد: نه تنها علاقه مند به نتیجه خارجی است بلکه علاقه مند به فرد یادگیرنده نیز هست". در تعریفی دیگر "مربیگری فرآیندی مستمر و رو در رو، برای تحت تاثیر قرار دادن رفتاری است که مدیر و کارمند جهت یاری در کسب دانش شغلی بیشتر، حصول بهبود مهارت ها در انجام مسئولیت های شغلی، سطح بالاتری از رضایت شغلی، رابطه کاری مثبت تر و قوی تر و فرصت هایی برای رشد فردی و حرفه ای" در آن همکاری می کنند [۲]. با توجه به این تعارف مربیگری می تواند روش و رفتاری مدیریتی تلقی شود که آگاهی را برای تشویق افراد و تیم ها جهت کسب نتایج، ارتقا می دهد. می توان گفت مربیگری مدلی توسعه ای است که به افراد اجازه می دهد نقاط ضعف و قوت خود را کشف کنند، خود را به خوبی شرایط، تحت پرسشگری قرار دهند و به آنها کمک می کند که خود را بشناسند [۶]. مربیگری سازمانی به عنوان فرآیند توسعه ای و یک به یک، مطرح می شود که به صورت قرارداد رسمی بین یک مربی حرفه ای و یک یادگیرنده در سطح مدیریتی، برای افزایش عملکرد مدیریتی و/ یا رهبری یادگیرنده

<sup>1</sup> Personal development

<sup>2</sup> Kilburg

<sup>3</sup> Gallaway

<sup>4</sup> Fulfill

\*vice-pres@qiau.ac.ir

<sup>5</sup> Executive coaching

<sup>6</sup> Witherspoon & white

<sup>7</sup>coach

بود. جنبش مربیگری سازمانی از طریق نیاز به رویکردی با شهامت، در طول فراز و نشیب های دهه ۱۹۸۰ سازمان ها تسهیل گردید [۲۶]. پژوهشگران مختلف مربیگری سازمانی، برای آزمون ماهیت مربیگری سازمانی و شناسایی عملکرد اثربخش مربیان جهت تعیین مهارت های اساسی و کاربرد آنها فراخوانده شدند. [۲۲].

هریس<sup>۱۷</sup> در سال ۱۹۹۹ عنوان می کند که متخصصین معدودی ترکیبی از توسعه سازمان<sup>۱۸</sup> و فنون روانشناسی را در کار با مدیران بکار برده اند، حتی قبل از این که این لغت ابداع شود. شرمین و فریز<sup>۱۹</sup> در سال ۲۰۰۴ بیان می کنند که از نظر فکری مربیگری سازمانی بیشتر مدیون تعداد کمی از رشته ها از جمله مشاوره، مدیریت، توسعه سازمان و روانشناسی است. مک کالی و هزلت<sup>۲۰</sup> در سال ۲۰۰۱ مطرح کردند که مربیگری سازمانی ضرورتا برای نجات افراد با استعدادی ایجاد شد که در خطر قصور ورزیدن در کار یا از دست دادن شغل به دلیل نقص خاصی در عملکردشان بودند. سایر گروه هایی که از مربیگری استفاده می کنند، مدیران و مجریان با پتانسیل بالا هستند که نیاز به توسعه بیشتر برای پیمودن پله های ترقی سازمان دارند.

## ۲-۲- تعاریف مربیگری

در اینجا به مرور مهمترین تعاریف مربیگری می پردازیم: از نظر ائتلاف دانش آموختگان برای مربیگری سازمانی<sup>۲۱</sup> در سال ۲۰۱۳، مربیگری سازمانی فرآیندی توسعه ای است که توانایی های لازم برای کسب اهداف حرفه ای و سازمانی را در رهبران ایجاد می کند. رهبر فردی است که پتانسیل ایجاد بخش مهمی از ماموریت و هدف سازمان را دارد. این نوع مربیگری از طریق تعاملات یک به یک یا گروهی، بر اساس اسناد و داده های دیدگاههای چندگانه هدایت می شود و مبنای آن احترام و اعتماد متقابل است. مربیان، یادگیرنده ها و سازمان ها جهت یاری در کسب اهداف توافق شده مربیگری همکاری می کنند. از نظر فدراسیون بین المللی مربیگری<sup>۲۲</sup> در سال ۲۰۱۳ مربیگری حرفه ای رابطه ی حرفه ای در حال پیشرفت است که به افراد برای ایجاد نتایج فوق العاده در زندگی، شغل، کسب و کار و سازمان کمک می کند. از طریق فرآیند مربیگری یادگیرنده ها یادگیری خود را عمیق تر می کنند، عملکرد خود را بهبود می دهند و کیفیت زندگی خود را ارتقا می دهند. مربیگری شراکت با یادگیرنده ها در فرآیندی خلاقانه و تفکر برانگیز است که الهام بخش افراد برای حداکثر سازی پتانسیل فردی و حرفه ای آنهاست. مربیگری یادگیرنده را به عنوان یک متخصص در کار و زندگی اش محترم می شمارد و باور دارد که هر یادگیرنده کاردان<sup>۲۳</sup> و خلاق و کامل<sup>۲۴</sup> است.

[۳۰]. از نظر توبیاس<sup>۸</sup> در سال ۱۹۹۶ لغت مربیگری سازمانی در اواخر دهه ۱۹۸۰ وارد دنیای کسب و کار شد. او همچنین اشاره می کند که مربیگری " بسته بندی مجدد اقداماتی معین است که قبلا زیر مجموعه مفاهیم مشاوره کسب و کار<sup>۹</sup> یا مشاوره روانشناسی<sup>۱۰</sup> " بوده است. در اواخر دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، مدیران ارشد برنامه ریزی های سازمان های بزرگ و دولتی را بر عهده داشتند. مدیران سطح عالی تصمیم گیری می کردند و مدیران میانی آنها را به سمت انجام شدن هدایت می کردند. اما در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ انعطاف پذیری بیشتری برای کامیابی سازمان ها مورد نیاز بود و کنترل سلسله مراتبی کارکنان راهی برای ایجاد اعتماد و همکاری با کارگران شد. دکتر دیک بروف<sup>۱۱</sup> اولین کسی است که لغت "مربیگری سازمانی"<sup>۱۲</sup> را بکار برد هنگامی که آموزش های رهبری خود را برای رهبران تجاری در ۱۹۸۵ توصیف می کرد. مجله فوربز<sup>۱۳</sup> بعدا مربیگری سازمانی را به عنوان پیوند بحث برانگیز مشاوره مدیریت و روان درمانی توصیف کرد [۱۵]. آموزش های گسترده برای کمک به کارگران مورد نیاز بود تا هر کارگری مانند یک رهبر تفکر و رفتار کند. تاکید بر آموزش در همان زمان بر عملکرد کسب و کار به عنوان مدیریت کیفیت جامع مطرح<sup>۱۴</sup> بود. سپس فرهنگ بحث و تحقیق و برنامه های کار تیمی و توانمندسازی بوجود آمد نقطه تمرکز را فردی تر کرد اما آموزش هنوز بر مسائل و اهداف جاری و کوتاه مدت سازمان متمرکز بود [۸]. استفاده از مشاوران به جنبش مربیگری اضافه شد، آنها با جنبه های اصلی سازمان و مداخلات سیستم کار می کردند. بسیاری از مردم گمان کردند که اگر سازمان ها آخرین تغییرات را ایجاد می کنند پس افرادی که در این سازمان ها کار می کنند باید قبل از آنها تغییر کنند. استفان کاوی<sup>۱۵</sup> در سال ۱۹۸۶ نویسنده کتاب "هفت عادت مردمان موثر"<sup>۱۶</sup> یکی از شخصیت های اصلی تغییر سخنرانی سازمانی به آموزش کارکنان بسیار موثر بود. در اواخر دهه ۱۹۸۰ حوزه حرفه ای مربیگری سازمانی متولد شد، حوزه ای که جهش و عملکرد مستمر در افراد و سازمان ها را ترویج داد. در این زمان تاکید اصلی مربیگری بر کمک به سازمان ها در تدوین سناریو های استراتژیک برای آینده در راستای محیط متغیر سازمان ها بود [۲۵]. ایده این بود که مربیان با افراد و سیستم های سازمانی یکپارچه در طول زمان کار کنند. مدیریت در جستجوی مربیانی برای انجام کار و ایجاد آخرین اثرگذاری بود. برخی از تاکیدات جدید که مربیان در آن ها همکاری داشتند آموزش رهبری الهام بخش و احیا مربیگری و کمک به مدیریت تغییر بود [۵]. نیروی اصلی که به تکامل و شکل گیری مربیگری سازمانی کمک کرد از حوزه رهبری، بویژه رهبری کارآفرینانه برخاسته

<sup>17</sup> harris

<sup>18</sup> Organization development(OD)

<sup>19</sup> Sherman and Freas

<sup>20</sup> McCauley and Hezlett

<sup>21</sup> Graduate school alliance for executive coaching(gsaec)

<sup>22</sup> International Coaching Federation (ICF)

<sup>23</sup> resourceful

<sup>24</sup> whole

<sup>8</sup> tobias

<sup>9</sup> consulting

<sup>10</sup> counseling

<sup>11</sup> Dr. dick borough

<sup>12</sup> Executive coaching

<sup>13</sup> forbes

<sup>14</sup> Total quality management

<sup>15</sup> Stephen Covey

<sup>16</sup> Seven Habits of Highly Effective People

وایت<sup>۳۱</sup> در سال ۱۹۹۶ الگوی چهار مرحله ای ارائه کردند که شامل تعهد، ارزیابی، اقدام و بهبود مستمر است. در نهایت فدراسیون جهانی مربیدر سال ۲۰۱۳، سازمانی که مربیان حرفه ای با مدارک مورد تایید و پیشرفت حرفه ای را آماده می کند، همچنین چهار فاز مشخص در فرآیند مربیگری سازمانی را شناسایی کردند: ایجاد زیربنا، خلق مشترک رابطه، ارتباط اثر بخش، تسهیل یادگیری و نتایج. در نهایت نکات زیر درباره فرآیند مربیگری سازمانی از منابع مختلف بدست آمد و مراحل کلیدی مربیگری سازمانی شناسایی شد:

۱. در مرحله تعهد، مربی با یادگیرنده توافق ایجاد می کند، فرآیندی صادقانه برقرار می کند، نیازهای یادگیرنده را درک می کند و وارد یک رابطه قراردادی با یادگیرنده می شود.
۲. در مرحله جمع آوری اطلاعات و ارزیابی، مربی و یادگیرنده وارد دیالوگی می شوند تا نقاط قوت، نیازها و اهداف یادگیرنده را مشخص کنند. بعضی اوقات ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه برای ارزیابی مهارت ها و رفتارهای مدیر اجرایی در ابعاد اساسی شغلی بکار برده می شود.
۳. در مرحله اقدام، مربی و یادگیرنده برنامه عملیاتی ایجاد می کنند که در راستای یادگیری و عمل است. مربی و یادگیرنده فرصت ها را برای یادگیری مستمر و اقداماتی که به صورت اثربخش آنها را به نتایج خواسته شده خواهد رساند، شناسایی و مشترکا ایجاد می کنند.
۴. در مرحله بهبود مستمر، مربی در حالی که احترام، تشویق و تعهد را نشان می دهد، به یادگیرنده بازخورد مستمر می دهد. مربی دامنه ای از مهارت های مربیگری سازمانی را بکار می برد که شامل شنود فعال، پرسش باز، تفسیر، خلاصه کردن، ایجاد چالش و نشان دادن الگوها است. مدت زمان این مرحله مربیگری سازمانی نسبت به نیازهای فرد متفاوت است [۲۴].

#### ۲-۴ انواع کلی مربیگری سازمانی

##### ۲-۴-۱ مربیگری راه حل محور<sup>۳۲</sup>

فرآیند راه حل محور یک رویکرد قوی، کاربردی و ثابت شده است برای تغییر مثبت افراد، تیم ها و سازمان ها. در این رویکرد از جستجوی دلایل مشکلات اجتناب شده است. تمرکز بر راه حل و نقاط قوت و چیزهایی است که خوب است. این فرآیند منجر به روشی عملگرا<sup>۳۳</sup> و مثبت برای پیشرفت می شود [۳].

##### ۲-۴-۲ جستجوی ارزشها<sup>۳۴</sup>

از نظر شرمین و فریز<sup>۲۵</sup> در سال ۲۰۰۴ هدف مربیگری سازمانی ایجاد یادگیری، تغییر رفتاری و رشد در یادگیرنده برای منفعت اقتصادی مشتری که یادگیرنده را استخدام می کند. اگر چه تفاوت بخشی وجود دارد، هدف اولیه مربیگری سازمانی به تغییر رفتاری، خودآگاهی، یادگیری و نهایتا موفقیت شغلی و عملکرد سازمانی تنزل می یابد. از نظر لارسندر سال ۲۰۰۳<sup>۲۶</sup> مربیگری را فرآیند انتخاب دانه (بذر)، شناخت محیط کشت و رشد، ارزیابی نمونه ها، مهیا نمودن مواد غذایی برای رشد، اندازه گیری رشد، هرس و پیوند در صورت لزوم، تشخیص موانع و چالش های موجود در محیط، جمع آوری محصول و مراقبت از دانه هایی که باید به دقت انتخاب شوند و پرورش یابند می داند. گلد اسمیت<sup>۲۷</sup> در سال ۲۰۰۰ عنوان می کند مربیگری فرآیندی درازمدت و سودمند است، هم برای فرد و هم برای سازمانی که وی در آن کار می کند. مربیگری رویکردی رفتاری با مزیتی مشترک برای افراد و سازمان هایی که در آن آنها کار یا شبکه سازی می کنند. آن صرفا یک فن یا رویدادی موقتی نیست؛ فرآیندی استراتژیک است که ارزشی را هم به افراد تحت مربیگری و هم به خط مقدم سازمان می افزاید. فلاهرتی<sup>۲۸</sup> در سال ۱۹۹۹ مربیگری سازمانی را از دریچه فلسفی بررسی می کند و آن را "یک حالت هستی شناسانه اصولی نه دسته ای از فنون" می نامد. مربیگری سازمانی ابزاری است که از طریق آن افراد می توانند رضایت و هویت ایجاد کنند، سطوح بالاتر شایستگی را کسب کنند و همکاری با ارزشی با سازمانشان داشته باشند. به عنوان رابطه ای که تحت تعهدی مشترک برای هر دوی یادگیرنده و مربی ایجاد می شود، مربیگری سازمانی به یادگیرنده جهت تدوین مشاهدات خود و اقدام برای تامین نیازهای معین کمک می کند. مربیگری سازمانی هم برای فرد سودمند است و هم برای سازمان. مربیگری سازمانی یک راه حل سریع ثابت برای مشکل فرد نیست. از نظر کیلبرگ<sup>۲۹</sup> در سال ۱۹۹۶ مربیگری سازمانی رابطه ای حمایتی است که بین یک یادگیرنده یعنی کسی که مسئولیت و اختیار مدیریتی در یک سازمان دارد و یک مشاور، کسی که سطح گسترده ای از مهارت های رفتاری و روش ها و تکنیک ها را برای کمک به یادگیرنده جهت کسب اهداف مشترک، بهبود عملکرد حرفه ای و رضایت فردی و در نتیجه بهبود اثربخشی سازمان یادگیرنده در چارچوبی رسمی و توافق شده، فراهم می کند.

##### ۲-۳ فرآیند مربیگری سازمانی

پریور<sup>۳۰</sup> در سال ۱۹۹۴ یک الگوی هشت مرحله ای ارائه کرد: شناسایی نیاز، برقراری ارتباط، بستن قرارداد، جمع آوری اطلاعات، ایجاد چارچوب زمانی و اهداف مشترک، اقدام، بازخورد، و خاتمه قرارداد. ویتراسپون و

<sup>25</sup> SHERMAN & FREAS

<sup>26</sup> larson

<sup>27</sup> Goldsmith

<sup>28</sup> Flaherty

<sup>29</sup> Kilburg

<sup>30</sup> Pryor

<sup>31</sup> Witherspoon & White

<sup>32</sup> Solutions-Focused Coaching

<sup>33</sup> pragmatic

<sup>34</sup> Appreciative Inquiry

آنها در جهان با هدف درک چیزی که مهم است، تمرکز دارد. مربیگری هم ترازوی به یادگیرنده ها کمک می کند در مورد تجانس یا عدم تجانس ارزش های یادگیرنده و سازمان آگاه شوند. مطابق تحقیقات لازار و برگ کویست<sup>۴۹</sup>، مربیگری هم ترازوی در بر گیرنده چهار مقوله مربیگری است: روحانی<sup>۵۰</sup>، فلسفی<sup>۵۱</sup>، اخلاق<sup>۵۲</sup>، زندگی و حرفه<sup>۵۳</sup>. مربیگری روحانی بر تامل<sup>۵۴</sup>، فهم<sup>۵۵</sup> و تعمق<sup>۵۶</sup> در نیروهای متعالی<sup>۵۷</sup> تمرکز دارد. این همچنین بر معنی زندگی افراد تمرکز دارد. اگر چه مربیگری فلسفی مشابه است، هدف تمرکز بر باورها و مفروضات یادگیرنده و چگونگی تحت تاثیر قرار دادن ادراک است. مربیگری اخلاق برای روشن کردن دیدگاه ها و مواضع اخلاقی یادگیرنده بکار می رود. آن به یادگیرنده فرصت اکتشاف می دهد خواه برخلاف یا همسو با ارزش ها و اخلاقیات فردی آنها باشد. مربی اخلاق از یادگیرنده هنگام جستجوی همسویی بین زندگی شخصی و حرفه ای، خانواده و جامعه، منافع شخصی و مسئولیت های اجتماعی جمعی حمایت می کند. در مربیگری زندگی و حرفه، مربیگری همه تجارب زندگی یادگیرنده را بررسی می کند. مسائل بسیاری را پوشش می دهد مانند اهداف مالی، دوستی<sup>۵۸</sup>، زمان اوقات فراغت<sup>۵۹</sup> و حرفه ای<sup>۶۰</sup>. ارزیابی های دوره ای، سوالات قوی، اقدامات برنامه ریزی شده در مربیگری زندگی و حرفه بکار می رود.

#### ۲-۴-۴-۲ مربیگری هم کنشی<sup>۶۱</sup>

ویتورث<sup>۶۲</sup> در سال ۱۹۹۸ الگوی مربیگری هم کنشی را رویکردی اثبات شده بر اساس تجربه سالها کار با یادگیرنده ها توصیف می کند. چهار اصل اساسی آن عبارتند از: یادگیرنده ذاتا خلاق<sup>۶۳</sup>، مبتکر<sup>۶۴</sup> و کامل<sup>۶۵</sup> است، دستور جلسه<sup>۶۶</sup> را یادگیرنده می دهد، مربی در لحظه حرکت می کند<sup>۶۷</sup>، و مربیگری هم کنشی کل زندگی یادگیرنده را نشانی می دهد، این مشارکتی پویا و جمعی است بین مربی و یادگیرنده که همکاری کامل هر دو طرف را در بر دارد.

اولین اصل یعنی یادگیرنده پاسخ و توانایی یافتن آن را دارد. در این مرحله مربی پاسخی ندارد و این یادگیرنده است که باید آن را ایجاد کند. مربی سوالات ساده ای می پرسد تا به پاسخگویی آن کمک کند. از این

مطابق گوردن در سال ۲۰۰۸ جستجوی ارزش ها در دهه ۱۹۸۰ متولد شد و به عنوان رویکرد کاربردی و فلسفی مثبتی به تغییر سازمانی در نظر گرفته شده است. جستجوی ارزش ها بر اساس پنج اصل بنا شده است: ساختارگرا<sup>۶۵</sup>، شاعرانه<sup>۶۶</sup>، هم زمانی<sup>۶۷</sup>، پیش بینی<sup>۶۸</sup> و مثبت<sup>۶۹</sup>. اصول نوظهوری نیز وجود دارد: تمامیت<sup>۷۰</sup>، تصویب<sup>۷۱</sup>، انتخاب آزاد<sup>۷۲</sup>، آگاهی<sup>۷۳</sup> و روایت<sup>۷۴</sup>. گوردن بیان می کند که هدف تمرکز بر نقاط قوت و شایستگی مثبت سازمان است. مربیگری که از جستجوی ارزشها استفاده می کند یادگیرنده ها را بر حال مثبت و فرصت های آینده متمرکز می کند بیش از مشکلات حال و گذشته. اسلوان و کانین<sup>۷۵</sup> در سال ۲۰۰۷ مطرح کردند که مربیگری جستجوی ارزشها به معنی کاربرد اصول اصلی جستجوی ارزش ها با یادگیرنده به صورتی عملی است. در قلب جستجوی ارزشها این است که سیستم های انسانی رشد هدف دار<sup>۷۶</sup> دارند، آنها جذب عواملی می شوند که در درونی ترین بخش آنها ساکن است، که ارزش ها، چشم انداز، دستاوردها و بهترین خود است.

اورم، بینکرت و کلانسی<sup>۷۷</sup> در سال ۲۰۰۷ الگوی مربیگری جستجوی ارزش ها را توسعه دادند و عناصر زیر را شامل می شود: الف-چیزی که برای هر جامعه، سازمان، گروه و فردی کاربرد دارد، ب-واقعیت از طریق چیزی که فرد روی آن متمرکز شده تعیین می شود، پ-واقعیت های متعددی وجود دارد و آنها در لحظه ایجاد می شوند، ت-پرسشگری یک سازمان، تیم یا فرد، دیگری را به طریقی تحت تاثیر قرار می دهد، ج-اگر افراد بخش هایی از گذشته خود را به حال بیاورند، این ها باید بهترین های گذشته باشد، چ-واقعیت از طریق زبانی که فرد بکار می برد ایجاد می شود.

اساس این الگو بر مبنای این فرض است که درون هر فرد چیزی فعال است و چیزی که فرد بر آن متمرکز است به واقعیت تبدیل می شود. برای تسهیل این مفهوم زیربنایی، در الگوی جدید بیشتر سوالات ارزشی پرسیده می شود تا سوالات حل مسئله [۴].

#### ۲-۴-۳ مربیگری هم ترازوی<sup>۶۸</sup>

مربیگری هم ترازوی قصد کمک به یادگیرنده برای درک ارزش ها، باورها و انتظارات دارد [۲۱]. این نوع مربیگری بر کمک به تفکر یادگیرنده درباره چگونگی تحت تاثیر قرار گرفتن ارزش ها یا همکاری در منعکس ساختن

<sup>49</sup> Lazar and Bergquist

<sup>50</sup> spiritual

<sup>51</sup> philosophical

<sup>52</sup> ethics

<sup>53</sup> life and career

<sup>54</sup> reflection

<sup>55</sup> appreciation

<sup>56</sup> contemplation

<sup>57</sup> transcendent

<sup>58</sup> friendship

<sup>59</sup> time for leisure

<sup>60</sup> career

<sup>61</sup> Coactive Coaching

<sup>62</sup> whiteworth

<sup>63</sup> creative

<sup>64</sup> resourceful

<sup>65</sup> whole

<sup>66</sup> agenda

<sup>67</sup> dances

<sup>35</sup> constructionist

<sup>36</sup> poetic

<sup>37</sup> simultaneity

<sup>38</sup> anticipatory

<sup>39</sup> positive

<sup>40</sup> wholeness

<sup>41</sup> enactment

<sup>42</sup> free choice

<sup>43</sup> awareness

<sup>44</sup> narrative

<sup>45</sup> Sloan and Canine

<sup>46</sup> heliotropic

<sup>47</sup> Orem, Binkert, and Clancy

<sup>48</sup> Alignment Coaching

دیدگاه مربی برای اصلاح یادگیرنده ای که مشکل دارد، اینجا نیست. بلکه به دلیل کمک به یادگیرنده برای آشکار ساختن و یافتن پاسخ هایی که وی می جوید، اینجا است.

دومین اصل یعنی رابطه بر نتایجی تمرکز دارد که یادگیرنده می خواهد آن ها را تجربه کند. بعلاوه در رابطه مربی-یادگیرنده، یادگیرنده در زندگی خود تغییراتی ایجاد می کند و مربی به تمرکز بر کلیت دستور جلسه یادگیرنده برای اطمینان از منحرف نشدن، ادامه می دهد. بنابراین، مربی تضمین می کند که یادگیرنده در راستای تکمیل و تغییر جنبه های فکری هدایت می شود. سومین اصل یعنی مربی همیشه در برابر تجربه دستور جلسه یادگیرنده و جایی که باید باشد باز است. آخرین اصل ریشه در این باور دارد که همه انتخاب ها و رفتارهای یادگیرنده در جهت دستیابی به زندگی کاملتری است [۲۹].

۲-۴-۵- مربیگری استراتژی<sup>۶۸</sup>

مربیان سازمانی بویژه در مربیگری استراتژی معمولاً استخدام می شوند تا همکار مورد اعتماد مدیر ارشد طی فرآیند ایجاد و استقرار استراتژی باشند. از چنین مربی سازمانی انتظار می رود که تجربه و دیدگاه فکری خارجی را به فرآیند توسعه استراتژی پیوند دهد. مربیان سازمانی که مربیگری استراتژی را انجام می دهند قابلیت های ویژه حل مسئله خود را هم در بعد فردی و هم در بعد سازمانی بکار می گیرند. پیش نیاز انجام چنین خدمتی فهم کامل استراتژی سازمان، نحوه تدوین آن و الگوها و تئوری های بنیادین آن است [۲۳].

۳- پیشینه تجربی پژوهش

اغلب تحقیقات در حوزه مربیگری تحت عناوین الگوهای شایستگی مربیگری و یا الگوهای مربیگری اثربخش انجام شده است و تعداد محدودی نیز به شناسایی رویکردهای متفاوت مربیگری پرداخته اند. در این جا به طور خلاصه نمونه هایی اشاره می کنیم:

از نظر والینگ<sup>۶۹</sup> در سال ۲۰۱۵ شایستگی های اساسی مربیگری برقراری ارتباط، وقوع و تکرار مربیگری، استفاده از تنوع برای نفوذ، شوند فعال، پرسشگری، آزمون فرضیه ها، شکل دهی مجدد، همکاری، تسلط بر کسب و کار است [۲۸]. در حالی که کنی<sup>۷۰</sup> در سال ۲۰۱۴ شایستگی های لازم برای مربیگری را صداقت، اعتماد به نفس، کنجکاوی، حضور کامل، ارتباط مستقیم، مهارت های مصاحبه، فروتنی، گوش کردن، تعهد، صداقت، هالگوی، یادگیری، درستی، مذاکره، شهود، آسیب پذیری، ایجاد محیط امن، اخلاقیات مطرح می کند [۱۸]. فدراسیون بین المللی مربی<sup>۷۱</sup> در سال ۲۰۱۱ ایجاد استانداردهای حرفه ای و نکات اخلاقی، برقراری توافق مربیگری سازمانی، ایجاد صداقت و صمیمیت با یادگیرنده، شروع

<sup>72</sup> benevolence  
<sup>73</sup> the doctor/expert  
<sup>74</sup> the guru/catalyst  
<sup>75</sup> The learning enzyme

۶۸ Strategy Coaching  
۶۹ walling  
۷۰ kenny  
۷۱ International coach federation

- ۹- تعاملات اثربخش مربیگری در بستر سازمانی با رویکرد حل بحران کدامند؟
- ۱۰- تعاملات اثربخش مربیگری در بستر شغلی با رویکرد پیشنگر کدامند؟
- ۱۱- تعاملات اثربخش مربیگری در بستر شغلی با رویکرد یادگیری کدامند؟
- ۱۲- تعاملات اثربخش مربیگری در بستر شغلی با رویکرد حل بحران کدامند؟
- با توجه به پیشینه و مبانی نظری پژوهش، ابعاد بسترها چهارگانه به صورت زیر تعیین شدند:
- ابعاد بستر اجتماعی-فرهنگی (ایرانی-اسلامی) با توجه به ریشه های مربیگری در فرهنگ کشور ایران، ۱-الگوگیری از پهلوانان و اسطوره های ایران زمین، ۲-علوم تربیتی و تربیت اسلامی، ۳-فلسفه، اخلاق، عرفان و تصوف اسلامی تعیین شد [۱]. در بستر سازمانی (دولتی-آموزشی) با توجه به الگوی سازمان مربی گرا ابعاد ۱-فرهنگ سازمانی، ۲-عوامل محیطی ۳-عوامل منابع انسانی در نظر گرفته شد [۱]. در بستر شغلی (مربیگری) بر اساس الگوی مربیگری اثربخش ابعاد ۱-هدفگذاری ۲-پیگیری و ۳-بازخورد تعیین شدند [۱۷]. در بستر فردی (ویژگی های فردی) با در نظر گرفتن الگوی مربیگری ابعاد ۱-توانایی رفتاری ۲-توانایی عاطفی ۳-توانایی شناختی در نظر گرفته شد [۹].
- در نهایت الگوی مفهومی پژوهش به شکل زیر نشان داده می شود:



شکل (۱): الگوی مفهومی پژوهش

#### ۵-روش شناسی پژوهش

نوع پژوهش حاضر بنیادی، از بعد هدف اکتشافی و روش آن توصیفی (غیر آزمایشی) است. جامعه آماری متشکل از کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران است و نمونه مورد مطالعه و در دسترس کارشناسان سازمان تربیت بدنی استان بوشهر با حجم نمونه ۵۳ نفر است. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته مربیگری تعاملی بر اساس مقیاس پنج گانه لیکرت استفاده شد. در این پژوهش روایی محتوا

کمک به یادگیری مدیران اجرایی مطرح می کند. از دیدگاه پارادایم یادگیری محور مانند هارگرو، مدیران اجرایی افرادی هستند که برای تعالی تلاش می کنند. در فضای کسب و کار یادگیری محور، استراتژی که یادگیری را ارتقا دهد، بسیار با ارزش است [۱۰]. سایر رویکردهای رایج مربیگری مطابق پژوهش های آی وس در سال ۲۰۰۸ این گونه عنوان شدند: رویکرد انسان گرا<sup>۷۶</sup> با هدف رشد و تغییر انسان، رفتارگرا<sup>۷۷</sup> با هدف تغییر رفتار، توسعه بزرگسال<sup>۷۸</sup> با هدف کمک به یادگیرنده ها برای رشد و توسعه و رسیدن به کمال، مربیگری شناختی<sup>۷۹</sup> با هدف توسعه تفکرات تطبیقی، هدف محور<sup>۸۰</sup> با هدف تمرکز بر راه حل، روانشناسی مثبت<sup>۸۱</sup> با هدف جلب توجه از درد و رنج به پیشرفت و آنچه محرک و انرژی زا و مثبت است، مربیگری ماجراجویی<sup>۸۲</sup> با هدف یادگیری، فرد را در موقعیت های چالشی تحت فشار قرار می دهد، یادگیری بزرگسال<sup>۸۳</sup>، یک رویکرد یادگیری است که به یادگیرنده های خود هدایتگر امکان تفکر و رشد بر اساس تجاربشان را می دهد و مربیگری سیستمی<sup>۸۴</sup> که سفری برای کشف الگوهاست [۱۲].

#### ۴-سوالات و الگوی مفهومی پژوهش

- پرسش اصلی: برای ایجاد یک تجربه مربیگری اثربخش، مربی و یادگیرنده، چه نوع تعاملاتی را باید در بسترهای مختلف داشته باشند؟ پرسش ها فرعی:
- ۱- تعاملات اثربخش مربیگری در بستر اجتماعی - فرهنگی با رویکرد پیشنگر کدامند؟
- ۲- تعاملات اثربخش مربیگری در بستر اجتماعی - فرهنگی با رویکرد یادگیری کدامند؟
- ۳- تعاملات اثربخش مربیگری در بستر اجتماعی - فرهنگی با رویکرد حل بحران کدامند؟
- ۴- تعاملات اثربخش مربیگری در بستر فردی با رویکرد پیشنگر کدامند؟
- ۵- تعاملات اثربخش مربیگری در بستر فردی با رویکرد یادگیری کدامند؟
- ۶- تعاملات اثربخش مربیگری در بستر فردی با رویکرد حل بحران کدامند؟
- ۷- تعاملات اثربخش مربیگری در بستر سازمانی با رویکرد پیشنگر کدامند؟
- ۸- تعاملات اثربخش مربیگری در بستر سازمانی با رویکرد یادگیری کدامند؟

<sup>76</sup> humanist  
<sup>77</sup> behaviorist  
<sup>78</sup> Adult development  
<sup>79</sup> Cognitive coaching  
<sup>80</sup> Goal-focused  
<sup>81</sup> Positive psychology approach  
<sup>82</sup> Adventure coaching  
<sup>83</sup> Adult learning  
<sup>84</sup> Systemic coaching

جدول (۳): توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سابقه خدمت سازمانی

گروه/سابقه خدمت سازمانی	بیشتر از ۱۰ سال	تا ۵ سال	کمتر از ۵ سال	کل
مربی	۲ (۳۸٪)	۷ (۱۳،۲٪)	۳ (۵،۶٪)	۱۲ (۲۲،۶٪)
یادگیرنده	۷ (۱۳،۲٪)	۱۸ (۳۴٪)	۱۶ (۳۰،۲٪)	۴۱ (۷۷،۴٪)
کل	۹ (۱۷٪)	۲۵ (۴۷،۲٪)	۱۹ (۳۵،۸٪)	۵۳ (۱۰۰٪)

بر اساس جدول زیر کمترین سهم را مربیان با مدرک کاردانی و پایین تر با ۱،۸٪ و بیشترین سهم را یادگیرندگان با مدرک کارشناسی با ۴۱،۵٪ دارند.

جدول (۴): توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس میزان تحصیلات

گروه/میزان تحصیلات	کارشناسی ارشد و بالاتر	کارشناسی	کاردانی و پایین تر	کل
مربی	۲ (۳،۸٪)	۹ (۱۷٪)	۱ (۱،۸٪)	۱۲ (۲۲،۶٪)
یادگیرنده	۲ (۳،۸٪)	۲۲ (۴۱،۵٪)	۱۷ (۳۲،۱٪)	۴۱ (۷۷،۴٪)
کل	۴ (۷،۶٪)	۳۱ (۵۸،۵٪)	۱۸ (۳۳،۹٪)	۵۳ (۱۰۰٪)

بر اساس جدول زیر مربیان با ۵ تا ۱۰ سال سابقه و مربیان با بیش از ۱۰ سال سابقه کمترین سهم یعنی ۳،۸٪ برای هر یک، و یادگیرندگان با کمتر از ۵ سال سابقه با ۴۹٪ بیشترین سهم را دارند.

جدول (۵): توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سابقه مربیگری یا قرار

گرفتن تحت مربیگری

گروه/سابقه	بیشتر از ۱۰ سال	۵ تا ۱۰ سال	کمتر از ۵ سال	کل
مربی	۲ (۳،۸٪)	۲ (۳،۸٪)	۸ (۱۵٪)	۱۲ (۲۲،۶٪)
یادگیرنده	۴ (۷،۶٪)	۱۱ (۲۰،۸٪)	۲۶ (۴۹٪)	۴۱ (۷۷،۴٪)
کل	۶ (۱۱،۴٪)	۱۳ (۲۴،۶٪)	۳۴ (۶۴٪)	۵۳ (۱۰۰٪)

۶-۲ اثربخشی مربیگری سازمانی

سوال اصلی این تحقیق برای شناسایی میزان اثربخشی مربیگری سازمانی از نظر پاسخ دهندگان با استفاده از مقیاس طیف لیکرت پنج گانه به شکل زیر طراحی شده است:

جدول (۶): مقیاس طیف پنج گانه لیکرت

۱	۲	۳	۴	۵
کاملاً غیر اثربخش	غیر اثربخش	تا حدودی اثربخش	اثربخش	کاملاً اثربخش

جدول زیر مجموع تعداد پاسخ های اثربخش یعنی تعداد افرادی که به این سوال پاسخ هایی اعم از "تا حدودی اثربخش"، "اثربخش" و یا "کاملاً اثربخش" داده اند و درجه ۳ تا ۵ از مقیاس طیف لیکرت را انتخاب نموده اند، از طریق فراوانی و درصد آن نشان می دهد.

همان نظرات خبرگان است که دریافت و اعمال شده و در مورد روایی سازه نیز پرسشنامه به صورت آزمایشی توزیع و تحلیل شده است. در مورد پایایی یا قابلیت اعتماد ابزار فرمول کرونباخ میزان ضریب آلفا در مورد ۲۰ گویه بستر اجتماعی-فرهنگی با رویکرد پیشنگر ۰،۸۶۸، ۱۸ گویه بستر اجتماعی-فرهنگی با رویکرد یادگیری ۰،۸۶۴، ۱۴ گویه بستر اجتماعی فرهنگی با رویکرد حل بحران ۰،۸۵۸، ۱۷ گویه بستر سازمانی با رویکرد پیشنگر ۰،۸۵۰، ۱۲ گویه بستر سازمانی با رویکرد یادگیری ۰،۷۴۷، ۱۶ گویه بستر سازمانی با رویکرد حل بحران ۰،۷۷۳، ۲۱ گویه بستر شغلی با رویکرد پیشنگر ۰،۸۴۳، ۱۵ گویه بستر شغلی با رویکرد یادگیری ۰،۸۳۸، ۱۵ گویه بستر شغلی با رویکرد حل بحران ۰،۸۲۷، ۱۶ گویه بستر فردی با رویکرد پیشنگر ۰،۸۲۰، ۹ گویه بستر فردی با رویکرد یادگیری ۰،۷۶۹، ۱۰ گویه بستر فردی با رویکرد حل بحران ۰،۷۱۹ و در مورد ۱۸۳ گویه پرسشنامه (کل) ۰،۹۷۹ است. چون ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرهای پرسشنامه بیشتر از ۰،۷ است پس پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

۶-تجزیه و تحلیل داده ها

۶-۱ ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

بر اساس این جدول، ۲۲،۶٪ از کل پاسخ دهندگان مربی و ۷۷،۴٪ آن یادگیرنده هستند. از این میزان مربیان زن با ۳،۸٪ کمترین سهم و یادگیرندگان مرد با ۵۱٪ بیشترین سهم را در پاسخ دهندگان تحقیق دارند.

جدول (۱): توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس جنسیت

گروه/جنسیت	مرد	زن	کل
مربی	۱۰ (۱۸،۸٪)	۲ (۳،۸٪)	۱۲ (۲۲،۶٪)
یادگیرنده	۲۷ (۵۱٪)	۱۴ (۲۶،۴٪)	۴۱ (۷۷،۴٪)
کل	۳۷ (۶۹،۸٪)	۱۶ (۳۰،۲٪)	۵۳ (۱۰۰٪)

طبق این جدول کمترین سهم را مربیان بین ۳۰ تا ۴۰ سال با ۵،۷٪ و بیشترین سهم را یادگیرندگان کمتر از ۳۰ سال با ۵۲،۹٪ دارند.

جدول (۲): توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سن

گروه/سن	بیشتر از ۴۰ سال	۳۰ تا ۴۰ سال	کمتر از ۳۰ سال	کل
مربی	۴ (۷،۵٪)	۳ (۵،۷٪)	۵ (۹،۴٪)	۱۲ (۲۲،۶٪)
یادگیرنده	۴ (۷،۵٪)	۹ (۱۷٪)	۲۸ (۵۲،۹٪)	۴۱ (۷۷،۴٪)
کل	۸ (۱۵٪)	۱۲ (۲۲،۷٪)	۳۳ (۶۲،۳٪)	۵۳ (۱۰۰٪)

مطابق جدول زیر کمترین سهم را مربیان با بیش از ۱۰ سال سابقه خدمت سازمانی با ۳،۸٪ و بیشترین سهم را یادگیرندگان با ۵ تا ۱۰ سال سابقه خدمت سازمانی با ۳۴٪ دارند.



جدول (۷): اثربخشی مربیگری سازمانی به صورت کلی (بر اساس فراوانی کل)

سوال	فراوانی	درصد
به طور کلی میزان اثربخشی مربیگری سازمانی را چگونه ارزیابی می کنید؟	۲۵	۸۴٫۹

۸۴٫۹٪ از پاسخ دهندگان مربیگری سازمانی را به طور کلی اثربخش ارزیابی کرده اند.

در ادامه اثربخشی تعاملات مربیگری سازمانی در بستر های چهارگانه اجتماعی-فرهنگی، سازمانی، فردی و شغلی با رویکردهای سه گانه پیشنگر، یادگیری و حل بحران را بررسی می کنیم. در این جا اثربخشی هر تعامل از طریق مجموع تعداد پاسخ های اثربخش یعنی تعداد افرادی که به این سوال پاسخ هایی اعم از "ناحدودی اثربخش"، "اثربخش" و یا "کاملا اثربخش" داده اند و درجه ۳ تا ۵ از مقیاس طیف لیکرت را انتخاب نموده اند و به صورت درصد محاسبه شده است.

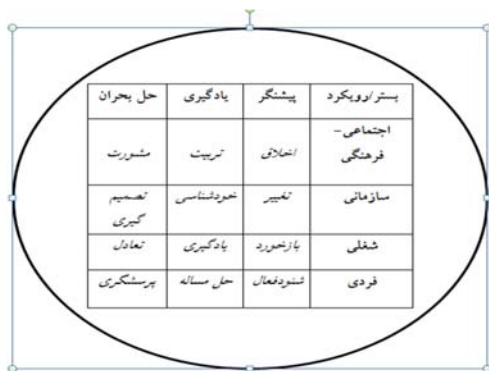
در بستر اجتماعی- فرهنگی با رویکرد پیشنگر تعاملاتی نظیر "مربی باید با افراد نیکوکار، دلسوز و فرهیخته مشاوره و گفتگو کند" و "مربی باید نوآوری، خلاقیت، نظم در گفتار و رفتار، روحیه انتقادپذیری و وجدان کاری داشته باشد و فکر فرد را به کار بگیرد تا کورکورانه حرکت نکند" با اثربخشی ۹۲٫۴ درصد در رتبه اول قرار گرفتند. این بستر در برگیرنده ۲۰ تعامل بود و اثربخشی آن در کل ۸۵٫۴ درصد بدست آمد. در همین بستر با رویکرد یادگیری تعاملاتی مانند "مربی باید بر آموزش دانش کاربردی با هدف استفاده تمرکز کند" و "مربی باید تجربه های بزرگان را به یادگیرنده منتقل کند تا وی نیازی به تجربه و آزمایش نداشته باشد" با اثربخشی ۹۶٫۲ درصد در رتبه اول قرار گرفتند و اثربخشی آن در کل با ۱۸ تعامل ۸۸٫۳ درصد بدست آمد. در نهایت در این بستر با رویکرد حل بحران که شامل ۱۴ تعامل بود، "مربی باید از طرح دیدگاه ها و نظرات برای انتقال مفاهیم آموخته شده از طریق گفتگو و تاثیر و تاثیر متقابل استفاده کند" و "مربی باید به علم خود عمل کند" با اثربخشی ۹۶٫۲ درصد در رتبه اول قرار گرفتند و اثربخشی کل تعاملات ۹۰٫۴ درصد بدست آمد.

در بستر سازمانی با رویکرد پیشنگر که شامل ۱۷ تعامل با اثربخشی ۸۶٫۲ درصد به صورت کلی، "یادگیرنده باید از نیازهای مشتریان و رقبای جدید و سایر سازمان ها مطلع شود و کمبودها را شناسایی کند" با ۹۴٫۴ درصد و "یادگیرنده باید از نیازهای مشتریان و رقبای جدید و سایر سازمان ها مطلع شود و کمبودها را شناسایی کند" با اثربخشی ۹۲٫۵ درصد اثربخش ترین تعاملات شناسایی شدند. در همین بستر با رویکرد یادگیری "یادگیرنده باید از منابع و امکانات و اختیارات موجود نهایت استفاده را بکند" با ۹۶٫۲ درصد و "مربی نیازهای درونی یادگیرنده را کشف می کند و برای تامین آنها تلاش می کند، به سوالات، درخواست ها، شکایات یادگیرنده توجه می کند، رویکردها را با پاسخ های یادگیرنده سازگار می کند، بازخورد می دهد، و پیگیری می کند" با ۸۶٫۸ درصد

اثربخش ترین تعاملات میان ۱۲ تعامل شناسایی شدند و اثربخشی کل تعاملات ۸۷٫۴ درصد بدست آمد. در این بستر با رویکرد حل بحران که شامل ۱۶ تعامل با اثربخشی کل ۸۹٫۹ درصد بود، "یادگیرنده باید در مورد استراتژی ها، افراد و بحران ها تصمیمات درست بگیرد" و "مربی چالش های اساسی در ارتباط با نقش مدیر در ساختار سازمانی را معرفی کند" و "مربی با اعمال محدودیت از طریق برنامه ریزی و هدف گذاری نقش رهنمودی ایفا می کند، برنامه های عملیاتی، پاسخگویی، استراتژی های مشارکتی و ارزیابی مقایسه ای ایجاد می کند" با اثربخشی ۹۶٫۲ درصد اثربخش ترین تعاملات شناسایی شدند.

در بستر شغلی با رویکرد پیشنگر "یادگیرنده باید قابل مربیگری باشد و نتایج بازخورد مربی، را بپذیرد. نظرات، اثرات و دیدگاه های مربی را در مورد موضوعات عملکردی و رفتاری در نظر بگیرد" با ۹۶٫۱ درصد و "مربی به یادگیرنده احساس امنیت می دهد و می تواند در مورد موضوعات محرمانه به او اعتماد کند" با ۹۴٫۳ درصد اثربخش ترین تعاملات شناسایی شدند. در همین بستر با رویکرد یادگیری، "مربی دانش حرفه ای را از طریق مشارکت در توسعه حرفه ای، گسترش می دهد و بکار می گیرد، مربی گری سازمانی تکامل یافته تر و دانش مربی گری سازمانی گسترده تری را از طریق مطالعه کتب و مقالات پژوهشی مرتبط برای ایجاد پایگاه دانشی گسترده تر ایجاد می کند" با اثربخشی ۹۶٫۲ درصد و "مربی باید تسهیل یادگیری و نتایج، طراحی اقدامات، برنامه ریزی و هدفگذاری و مدیریت پیشرفت و پاسخگویی را انجام دهد" با اثربخشی ۹۲٫۵ درصد در رتبه اول قرار گرفتند. در بستر شغلی با رویکرد حل بحران، "مربی باید یادگیرنده را به عنوان انسان کامل ببیند و به عنوان یک کل مربیگری کند و فرد را از تمرکز به زندگی کاری به سمت تمرکز بر زندگی کاری و شخصی ببرد و به تعامل بین زندگی حرفه ای و شخصی توجه کند" با اثربخشی ۹۴٫۲ درصد و "یادگیرنده باید به تصمیمات متعهد باشد ولی در رویکرد منعطف باشد" با ۹۲٫۴ درصد، اثربخش ترین تعاملات شناسایی شدند.

در بستر فردی با رویکرد پیشنگر، "مربی باید صبور باشد و به افراد فعالانه گوش کند" با ۹۴٫۳ درصد اثربخشی و "مربی از مصاحبه شوندهان در ارزیابی ۳۶۰ درجه می خواهد با حسن نیت، صداقت و منصفانه در مورد یادگیرنده صحبت کنند و اطلاعات صحیح و روا گزارش دهند" با ۹۲٫۵ درصد اثربخشی به عنوان اثربخش ترین تعاملات شناسایی شدند. در همین بستر با رویکرد یادگیری "مربی بر کمبودها تمرکز می کند(راه حل) نه اشتباهات (مشکلات) و یک مربی از دید خود صحبت می کند نه از روی واکنش هرگز تحقیر نمی کند" با ۹۴٫۳ درصد اثربخشی و "یادگیرنده باید بین چشم انداز و نیازهای روزمره تعادل ایجاد کند و یادگیرنده باید زمان بیشتری را برای کارهایی که تفاوت ایجاد می کند بگذارد و با افرادی که باید، ارتباط داشته باشد و زمان خود را سپری کند" با ۸۶٫۸ درصد اثربخشی در رتبه اول قرار گرفتند. در بستر فردی با رویکرد حل بحران، "مربی از طریق تفکر ادراکی الگوها را



شکل (۲): الگوی مربیگری تعاملی

شناسایی می کند، مفاهیم را برای تشخیص موقعیت ها بکار می برد و توانایی ایجاد پرسش های تشخیصی را دارد، روابط، تئوری ها را ایجاد می کند و بازخورد می دهد، بیانات یادگیرنده و موارد دشوار را ساده سازی کرده و وضوح می بخشد و مسئولیت مشکلات و خطاها را می پذیرد، سوال می پرسد، از طریق پرسش سوالات آینده نگرانه پیشنهاداتی به یادگیرنده می دهد و بازخورد می دهد" با ۹۸,۱ درصد و "مربی باید شخصیت و بینش درست (نیک اندیشی: ادراک حساس، قضاوت دقیق، حل تعارض، اطمینان: دانش و اعتبار مربی گری، تجربه: تجربه عمیق و غنی و سطح توسعه بالا: نگرش درست و خوی درست)، درک ابهام، خودآگاهی، مهارت های بین فردی و گوش کردن و دیپلماسی داشته باشد" با ۹۴,۳ درصد، اثربخش ترین تعاملات عنوان شدند.

جدول (۸): اثربخش ترین تعاملات مربیگری در بستر های مختلف

بستر	رویکرد	کنش مربی	کنش یادگیرنده	تعامل
اجتماعی- فرهنگی	پیشنکر	مربی باید عمل شایسته بر اساس انصاف و اخلاق و فرمان خدا انجام دهد.	یادگیرنده عملی متناسب با باورها، ارزش ها و فرهنگ جامعه انجام دهد.	اخلاق- محور
	یادگیری	مربی باید با استفاده از تجربه و آموزش بر تربیت فرد اثرگذار	یادگیرنده آموزش کاربردی را با هدف استفاده دنبال کند	تربیت-محور
سازمانی	حل بحران	مربی باید برای انتقال مفاهیم گفتگو و بحث متقابل کند	یادگیرنده نظرات و دیدگاههای خود را براحتی مطرح کند	مشورت- محور
	پیشنکر	مربی باید با شناسایی نقاط قوت و ضعف فرد و سازمان، فرد را به تغییر برای بهبود راهنمایی کند	یادگیرنده توانایی ها، نگرش ها و رفتارهای جدید را در خود پرورش دهد	تغییر-محور
شغلی	یادگیری	مربی باید با ایجاد آگاهی و خودآگاهی به فرد در جهت کشف نیازهای درونی خود کمک کند	یادگیرنده مشتاق خودشناسی باشد و از کمک ها و راهنمایی های مربی استفاده کند	خود آگاهی- محور
	حل بحران	مربی باید بحران های را که فرد درباره آنها نیاز به تصمیم گیری دارد شناسایی کند و برای آنها برنامه ریزی و هدفگذاری نماید	یادگیرنده با استفاده از برنامه های عملیاتی، استراتژی های مشارکتی و ارزیابی مقایسه ای تصمیمات درست اتخاذ نماید	تصمیم- محور
فردی	پیشنکر	مربی باید بازخورد غیر قضاوتی، حمایتی و محرمانه با ایجاد احساس امنیت به فرد ارائه نماید	یادگیرنده نتایج بازخورد را گوش کند، بپذیرد و دیدگاههای مربی را در مورد موضوعات عملکردی و رفتاری به کار بندد	بازخورد- محور
	یادگیری	مربی باید از طریق مطالعه کتب و مقالات پژوهشی و روش های آموزشی نوآورانه دانش حرفه ای را توسعه دهد و یادگیری را تسهیل کند	یادگیرنده عادات و ایده های قدیمی یادگیری را ترک کند و از شکست ها و اشتباهات برای یادگیری سریع تر استفاده کند	یادگیری- محور
فردی	حل بحران	مربی باید یادگیرنده را به عنوان انسان کامل در نظر بگیرد و از طریق شناسایی کمبودها و ایجاد تعهد فرد را تشویق به متعادل سازی زندگی کاری و شخصی کند.	یادگیرنده اهداف متعادل ساز زندگی حرفه ای و شخصی را به اقدامات ویژه تبدیل کند.	تعادل-محور
	پیشنکر	مربی باید صبورانه و فعالانه به صحبت های فرد گوش کند و با استفاده از شوخی و لحن طنزآمیز فرد را برای شنود فعال آماده کند	یادگیرنده مشتاق شنیدن باشد و بدون واکنش و بحث به صورت هدفمند صحبت های مربی را بشنود	شنود-محور
فردی	یادگیری	مربی باید به جای مسائل بر راه حل آنها تمرکز کند و با استفاده از دانش روانشناسی، کسب و کار، مربیگری و سازمانی مسائل را حل کند	یادگیرنده برای حل مسائل با توجه به تلاش فردی بین چشم انداز و نیازهای روزمره تعادل برقرار کند و زمان و ارتباطات خود را مدیریت کند	مساله-محور
	حل بحران	مربی باید از طریق تفکر ادراکی الگوها را شناسایی کند و پرسش های مشخص و آینده نگرانه بپرسد	یادگیرنده به پرسش های مربی پاسخ های واضح و ساده دهد و مسئولیت خطاها و مشکلات و ابهامات در پاسخ دهی را بپذیرد.	پرسش- محور

جدول (۹): مقایسه میانگین اثربخشی تعاملات مربیگری در بسترها و رویکردهای متفاوت دوازده گانه

بستر/رویکرد	رویکرد پیشنگر	رویکرد یادگیری	رویکرد حل بحران
بستر اجتماعی-فرهنگی	٪۸۵،۴	٪۸۸،۳	٪۹۰،۴
بستر سازمانی	٪۸۶،۲	٪۸۷،۴	٪۸۹،۹
بستر شغلی	٪۸۶،۹	٪۸۶،۵	٪۸۶،۴
بستر فردی	٪۸۵،۵	٪۸۵،۵	٪۹۰،۶

- [3] Axmith, M. (2004). **Executive Coaching: A Catalyst for Personal Growth and Corporate Change**, Ivey Business Journal, 1-5.
- [4] Boysen-rotelli, S. (2013). **Executive Coaching Effectiveness: a Quantitative Study**, benedictin university.
- [5] Brotman, L. E., Liberi, W. P., & Wasylshyn, K. M. (1998). **Executive Coaching: The Need for Standards of Competence**. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 40(1), 40-46.
- [6] Cinar, Z. (2007). **Coaching ve Mentoring, Paradoks, Ekonomi**, Sociology ve Politika Dergisi, sayı 1.
- [7] Fillery-Travis, A., & Lane, D. (2006). **Does Coaching Work or are We Asking the Wrong Question?** International Coaching Psychology Review, 1(1), 23-36.
- [8] Goldsmith, M., Lyons, L. (2006). **Coaching for Leadership**. San Francisco: Wiley & Sons.
- [9] Grant, A.M. (2007). **A Languishing-Flourishing Model of Goal Striving and Mental Health for Coaching Populations**. International Coaching Psychology Review, 2(3), 250-264.
- [10] Hargrove, R. (2008). **Masterful Coaching**. United States of America: Jossey-Bass.
- [11] International Coach Federation. (2011). **What is Coaching?** Retrieved June 25, 2011, From <http://www.coachfederation.org/ICF/For+coaching+Clients/What+is+a+Coach/>.
- [12] Ives, Y. (2008). **What is Coaching? An Exploration of Conflicting Paradigms**. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 6(2), 100-110.
- [13] Johnson, L.K. (2007). **Getting More from Executive Coaching**. Harvard Management Update, January, 3-6.
- [14] Joo, B. (2005). **Integrative Literature Review- Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research**. University of Minnesota-Human Resource Development Review, 4(4), 462-488.
- [15] Judge, W.Q., Cowell, J. (1997). **The Brave new World of Executive Coaching**. Business Horizons, 71-77.
- [16] Kalkavan, S. (2014). **The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception Of Job Satisfaction**. Organizational Commitment, And Job Performance: Case Study on Insurance Industry In Turkey, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 1137-1147.
- [17] Kappenberg, E. (2008). **A Model of Executive Coaching: Key Factors in Coaching Success**. California: Claremont Graduate University.
- [18] Kenney, J. (2014). **Identifying Executive Coaches' Competencies through Lived Experiences: A Phenomenological Study of the Executive Coaching Fielded**. Capella University.
- [19] Kilburg, R. (1996). **Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching**. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48(2), 134-144.
- [20] Kinlaw, D.C. (2000). **Encourage Superior Performance from People and Teams through Coaching**. Women in Business, 52(1), 38-41.
- [21] Lazar, J., Bergquist, W. (2004). **Alignment Coaching: A Broader Perspective on Business Coaching**. Performance Improvement, 43(10), 16-22.
- [22] LEE, R.J. (2002). **Change at the Executive Level**.

## ۷- نتیجه گیری

در پژوهش حاضر، مربیگری اثربخش حاصل تعامل مربی و یادگیرنده در نظر گرفته شد و هدف از این پژوهش شناسایی تعاملات اثربخش مربیگری در بسترهای چهارگانه فرهنگی-اجتماعی (ایرانی-اسلامی)، سازمانی (دولتی-آموزشی)، شغلی (مربیگری) و فردی (ویژگی های فردی) با رویکردهای سه گانه پیشنگر، یادگیری و حل بحران بود. در همین راستا تعاملات اثربخش مربیگری شناسایی شدند و پس از انجام اصلاحات مورد نظر خبرگان، توسط کارشناسان سازمان تربیت بدنی استان بوشهر مورد ارزیابی قرار گرفتند. اثربخش ترین تعاملات مطابق جداول زیر تعیین شدند:

همان طور که در جدول ۸ مشاهده می شود در بستر اجتماعی-فرهنگی با رویکرد پیشنگر تعامل اخلاق محور، رویکرد یادگیری تعامل تربیت محور، رویکرد حل بحران تعامل مشورت محور است. در بستر سازمانی با رویکرد پیشنگر تعامل تغییر محور، رویکرد یادگیری تعامل خودآگاهی محور و رویکرد حل بحران تعامل تصمیم محور است. در بستر شغلی با رویکردهای سه گانه تعامل به ترتیب بازخورد محور، یادگیری محور و تعادل محور است. و در بستر فردی تعاملات به ترتیب شنود محور، مساله محور و پرسش محور است. در شکل ۲ الگوی مربیگری تعاملی تحقیق حاضر ارائه شده است. در جدول ۹ به مقایسه میانگین اثربخشی تعاملات مربیگری در بسترها و رویکردهای متفاوت دوازده گانه پرداخته شده است.

با توجه به جداول مطرح شده، اثربخش ترین تعاملات در هر بستر و رویکرد شناسایی شد و نهایتاً در الگوی مربیگری تعاملی به صورت بالا مشخص شد. همچنین در هر بخش، میانگین اثربخشی کل تعاملات شناسایی شده نیز بدست آمد.

## ۸- منابع و مآخذ

- [۱] موغلی، علیرضا. اکبر احمدی، سیدعلی. عادل آذر. (۱۳۹۲). شناسایی عوامل موثر بر ایجاد سازمان مربیگرا، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ش ۷۱، ص ۱۱۱-۱۱۵.
- [2] Allenbaugh, G. (1983). **Coaching A Management Tool For A More Effective Work Performance**, Management Review, 72( 5), 21-26.

- [27] Wade, H. (2004). **Managerial Growth: A Coaching Case Study**. Industrial and Commercial Training, 36(2), 73-78.
- [28] Walling, A. (2015). **Role of Inquiry in Executive Coaching**. Perceived Interactions between Relational and Conversational Competencies to Inform Client Outcomes, Columbia University.
- [29] Whitworth, L., Kimsey-House, H., Sandahl, P. (1998). **Co-active Coaching**. New skills for coaching people toward success in work and life. Palo Alto, CA: Davies- Black.
- [30] Witherspoon, R., White, R. P. (1996). **Executive Coaching: A Continuum of Roles**. Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 48(2), 124-133.
- [23] Morgan, H., Harkins, P., Goldsmith, M. (2005). **The Art and Practice of Leadership Coaching: 50 Top Executive Coaches reveal their Secrets**. Hoboken, NJ: Wiley and Sons.
- [24] Stern, L.R. (2004). **Executive Coaching: A Working Definition**. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 56(3), 154-162.
- [25] Turner, C. (2003). **Executive Coaching as a Leadership Development Strategy**. Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto.
- [26] Tobias, L.L. (1996). **Coaching Executives**. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48(2), 87-95.