

تبیین طراحی الگوی نهادینه‌سازی فرهنگ مربیگری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی

حوریا اصل فلاح^۱، بیت‌الله اکبری مقدم^{۲*}، محمد دوستار^۳

^۱دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
^۲دانشیار، گروه علوم اقتصادی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران

تاریخ دریافت: تیر ۱۴۰۱، اصلاحیه: مرداد ۱۴۰۱، پذیرش: شهریور ۱۴۰۱

چکیده

فرهنگ مربیگری در سازمان‌ها فرایندی تحول‌آفرین است که در آن مربیان به عنوان کاتالیزور سازمانی توسعه رهبران، مدیران و کارکنان را تسهیل می‌بخشند. موضوع توسعه کارآفرینی سازمانی، یکی از چالش‌های پیش روی سیاست‌گذاران و مدیران شرکت‌های مختلف محسوب می‌شود. فرهنگ مربیگری با ارائه برنامه‌های حمایتی به کارکنان سازمان جهت دستیابی به سطوح بالای خودکارآمدی نقش مهمی را در فعالیتهای کارآفرینانه سازمان ایفا می‌کند. هدف اصلی این تحقیق، طراحی الگوی نهادینه‌سازی فرهنگ مربیگری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی است. بر این اساس روش تحقیق این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از منظر گردآوری اطلاعات، کیفی است. روش نمونه‌گیری هدفمند صورت گرفت. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان آگاه به مباحث مربیگری و کارآفرینی سازمانی مربیگری منتخب از طریق نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. داده‌ها طی دو مرحله کدگذاری باز و محوری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. بر اساس یافته‌های تحقیق، ویژگی‌های سازمانی، بسترهای سازمانی حامی فرهنگ مربیگری، احساسات و ادراکات کارکنان، جو سازمانی، ویژگی‌های مدیران سازمان، ویژگی‌های مربیان عوامل اثرگذار در نهادینه‌سازی فرهنگ مربیگری هستند. همچنین راهبردهای نهادینه‌سازی از جمله استفاده مداوم مربیگری در سطوح چندگانه سازمانی، برنامه‌های توانمندسازی کارکنان و مدیران، بکارگیری مدیریت منابع انسانی سازمان کارآفرین، اجرای تفکر سیستمی در سازمان، استقرار نظام مدیریت مشارکتی، همسو نمودن فرهنگ مربیگری با ارزش‌های سازمانی شناسایی شد.

واژه‌های اصلی: مربیگری، فرهنگ مربیگری، توسعه فرهنگ مربیگری، کارآفرینی سازمانی

۱- مقدمه

می‌گیرد [۵]. در واقع مفهوم مربیگری به عنوان پارادایم یا استعاره جدیدی در ادبیات مدیریت طرح شده است [۳۳]، [۱۳]، چرا که بر اساس شواهد موجود، مربیگری خود را از یادگیری سنتی و مداخلات توسعه‌ای متمایز می‌کند [۲۷]، [۷].

موفقیت‌های سازمانی همانند عملکرد برتر، حفظ استعدادها و تحول سازمانی در نتیجه توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ مربیگری در سازمان رخ می‌دهند [۹]، [۲۱]، معتقدند که روش‌های مربیگری و ایجاد همدلی بین مربی و متربی^۲، می‌تواند به عملکرد کارآفرینانه سازمان‌ها منجر شود. شاید وقتی فرهنگ مربیگری در سازمان توسعه می‌یابد، نتیجه به طور مستقیم با واحد پولی قابل اندازه‌گیری نباشد. اما محققان معتقدند که هنوز سازمانی را نیافته‌اند که نتواند از صراحت بیشتر، عدم پذیرش کمتر، ارتباطات غنی‌تر، توسعه آگاهانه استعدادها و رهبران منضبط، بهره‌مند شود [۳۲]. این موضوع که مهارت‌های کارآفرینانه لازمه بقا و موفقیت

موضوع پرورش و توسعه سرمایه‌های انسانی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های امروزی به شمار می‌رود. به دلیل فضای رقابتی شدید جهت رشد و توسعه، سازمان‌ها ناگزین به اتخاذ سیاست‌های کارآمدتری جهت توسعه منابع انسانی هستند [۱]. بر همین اساس، از اواسط دهه ۲۰۰۰، مسئله پشتیبانی و حمایت از کارکنان در مطالعات کارآفرینی مورد ارزیابی قرار گرفته است [۲۲]. حمایت از افراد در سازمان اهمیت زیادی در زمینه اقدامات کارآفرینانه و نوآورانه آنها دارد. چوآسی^۱ (۲۰۰۵)، معتقد است که ظهور شکل جدیدی از حمایت کارآفرینانه به نام «فرهنگ مربیگری» در سازمان حاکی از این است که مربیگری جایگاه مهمی در دنیای کسب و کار دارد [۳۰]. همچنین مربیگری در ادبیات فعلی به عنوان ابزاری جهت یادگیری و رشد در نظر گرفته می‌شود که از طریق رابطه‌ای حمایتی و توسعه‌ای مبتنی بر توانمندسازی کارکنان صورت

² Coachee

*akbari.beitollah@gmail.com

¹ Tchouassi

نمایند. این فرایند ابتدا مختص مدیران ارشد شرکت‌ها بود، اما اکنون نتایج و نیاز آن برای همه اعضای یک سازمان به عنوان ابزار توسعه حرفه‌ای یا فردی احساس می‌شود. مربیگری، ارتباط تنگاتنگی با اقدامات تغییر سازمانی دارد تا به کارکنان کمک نماید تغییرات در سازمان را بپذیرند. مربیگری می‌تواند روحیه، انگیزه و بهره‌وری را افزایش دهد و افراد احساس می‌کنند که با همه تغییرات کوچک و مهم سازمانی برای سازمان مهم هستند [۴].

یکی از کاربردهای مربیگری، توسعه رهبری است که خود این موضوع نشان می‌دهد که امکاناتی در مربیگری وجود دارد تا به عنوان یادگیری و توسعه کارآفرینانه در نظر گرفته شود. مربیگری ابزاری با پتانسیل بالقوه بالا جهت کسب اهداف بالاتر همانند اهداف عملکردی و رشد و توسعه سازمان است. ماهیت منحصر به فرد مربیگری به عنوان یک مداخله توسعه‌ای در مقایسه با مداخلات مرسوم و سنتی، مربیگری را برای یادگیری و توسعه جذاب‌تر می‌کند [۲۷].

۲-۲ فرهنگ مربیگری

هنگامیکه سازمان‌ها پیامدهای کمک به سازمان‌ها را جهت دستیابی به اهدافشان بررسی می‌کنند، مشخص می‌شود که با توسعه استفاده از رفتارهای مربیگری در سازمان، نوعی تغییر فرهنگی در سازمان صورت می‌گیرد. محققان اصطلاح «فرهنگ مربیگری» را جهت شناسایی این تأثیرات ایجاد نموده‌اند [۱۶]. فرهنگ مربیگری، جو سازمانی را ایجاد می‌نماید که در آن نه تنها مربیگری رسمی رخ می‌دهد، بلکه اکثر یا بخش عمده‌ای از افراد در سازمان رفتارهای مربیگری را به عنوان ابزاری جهت ارتباط، حمایت و تأثیرگذاری بر یکدیگر بکار می‌گیرند. به طور کلی، فرهنگ مربیگری، فرهنگی است که در آن اعضای سازمان از مهارت‌های مربیگری یکدیگر استفاده می‌نمایند. در سازمان‌های دارای فرهنگ مربیگری، رویکرد مربیگری جنبه حیاتی نحوه توسعه رهبران، مدیران، کارکنان و مشارکت ذینفعان است. این رویکرد شامل راه‌هایی جهت افزایش عملکرد فردی، تیمی و سازمانی و ارزش مشترک برای همه ذینفعان سازمان می‌باشد [۸]. در ادامه برخی از تعاریف فرهنگ مربیگری در ادبیات آورده شده است:

جدول (۱): تعاریف فرهنگ مربیگری [۲]

تعریف	نویسندگان
فرهنگ مربیگری، استفاده مداوم از انواع مختلف مربیگری در تمام سطوح یک سازمان، با استفاده از یک فرایند رسمی که شامل ارائه آموزش و منابع مناسب، مشارکت مدیران ارشد و همسویی با ارزش‌های سازمانی مانند مالکیت، توانمندسازی، همکاری، احترام، نوآوری و یادگیری است.	[۲]
فرهنگ مربیگری را می‌توان به جای اینکه به عنوان نهادی با وضعیت هستی شناختی و سازمانی فردی، مشابه یک سازمان یادگیرنده دانست.	[۱۴]
فرهنگ مربیگری، فرهنگی است که به یادگیری، توسعه فردی و	[۱۸]

آینده کارآفرینانه^۱ کسب و کار است، در سال‌های اخیر بوضوح قابل مشاهده است [۶]. این امر به ویژه در محیط پویا و رقابتی امروز که کارآفرینان با فشارهای بازار و رقابت بیشتری مواجه هستند، صدق می‌کند [۱۱]. اما کارآفرینان (بویژه کارآفرینان سازمانی بالقوه) اغلب فاقد ابزار و حمایت لازم جهت رشد سازمان خود هستند فرهنگ مربیگری با رخنه نمودن در فرهنگ سازمانی می‌تواند بستری حمایتی جهت کارکنان و مدیران سازمانی بویژه در سازمان‌های خدماتی را فراهم آورد که می‌تواند به توسعه کارآفرینی سازمانی ختم گردد.

با وجود مزایای قابل توجه کسب شده توسط مدیرانی که رویکرد مربیگری در رهبری را بکار گرفته‌اند، هنوز مطالعات نسبتاً اندکی در مورد پدیده نوظهور فرهنگ مربیگری و راهبردهای نهاده‌سازی آن وجود دارد [۱۰]. چنین فرهنگی نیازمند دیدگاهی مشترک، یادگیری و اشتیاق جهت به فعلیت رساندن ظرفیت‌های بالقوه سازمانی می‌باشد. بر همین اساس سازمان‌هایی که به دنبال حداکثر نمودن مزایای استراتژی مربیگری هستند بایستی در مرحله اول فرهنگ مربیگری که اثراتی بر محیط سازمانی به همراه دارد، را تقویت و توسعه نمایند. ایجاد فرهنگ مربیگری که معمولاً در DNA یک سازمان تعبیه شده است، کلیدی جهت ایجاد قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی است [۱۳]. لذا، فرهنگ مربیگری در فرایند توسعه مهارت‌ها و در نهایت جهت بهبود رشد سازمانی، عملکرد مالی و عملکرد شرکت از طریق مزایای عملی اجرا و نهاده‌سازی آن در سازمان‌های مختلف مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد [۱۳]. تا به امروز، مطالعات کمی در مورد اینکه فرهنگ مربیگری چیست و چگونه با ادبیات فرهنگ سازمانی مطابقت دارد، صورت گرفته است [۲۰]. بر اساس مطالعه [۲۰]، خلأهای موجود در ادبیات فرهنگ مربیگری فعلی شامل نحوه ارتباط آن با ادبیات فرهنگ سازمانی و اقدامات مشخص فرهنگ مربیگری و عوامل ویژه آن (متغیرهای فرهنگ مربیگری) و راهبردهای نهاده‌سازی آن در شرکت است. در مطالعه حاضر به دنبال پاسخگویی به این مساله هستیم که جهت نهاده‌سازی فرهنگ مربیگری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی چه ابعاد و مولفه‌ها و راهبردهایی وجود دارند.

۲- مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۲ مربیگری^۲

مربیگری رویکردی قدرتمند جهت توسعه منابع انسانی است که در سطح سازمانی اجرا می‌شود [۱۲]. فدراسیون بین‌المللی مربیان^۳، مربیگری را به عنوان «شراکت با مشتریان در فرآیندی نوآورانه که آنها را در به حداکثر رساندن پتانسیل فردی و حرفه‌ای خود هدایت می‌کند»، تعریف نموده است. از آنجائیکه توسعه سازمانی مستلزم وجود کارکنان حرفه‌ای است، این موضوع شرکت‌ها را تشویق می‌کند تا از مربیگری کسب و کار استفاده

^۱ Entrepreneurial future success

^۲ Coaching

^۳ The International Coach Federation

مرب‌یگری تحول‌آفرین می‌باشد. ایجاد فرهنگ مرب‌یگری اغلب به عنوان یک گزینه زمانی مورد بحث قرار می‌گیرد که هدف اصلی این باشد که اصول مرب‌یگری را عمیقاً در داخل سازمان تبییه نماید. حرکت به سمت فرهنگ مرب‌یگری دلالت بر تغییر رفتار مدیریتی مبتنی بر شیوه‌ای قدرتمندتر، حمایتی و مشورتی دارد [۲۵]، [۱۰]، ارزش‌های کلیدی فرهنگ مرب‌یگری عبارتند از: استقبال کارکنان از تغییر، بازخورد بین افراد، ارزشمندی تامل و شکل‌گیری روابط سازنده و مشارکت در سازمان. فرهنگ مرب‌یگری زمانی در سازمان نهادینه می‌شود که بخشی از استراتژی آن سازمان باشد و به نحو احسن به رهبران و توسط رهبران ابلاغ گردد و مرب‌یگری بخشی از آموزش رهبری باشد [۳۲]. جدول (۲) نشانگر ابعاد شناسایی شده در ادبیات مربوط به توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ مرب‌یگری است.

نویسندگان	تعریف
	عملکرد کسب و کار اهمیت زیادی می‌دهد.
[۳۲]	فرهنگ مرب‌یگری به عنوان یک مدل توسعه سازمانی، ساختاری را ارائه می‌دهد که مشخص می‌کند اعضای سازمان چگونه می‌توانند با محیط کار خود بهترین تعامل را داشته باشند و بهترین نتایج را چگونه بدست می‌آورند و اندازه‌گیری می‌کنند.
[۱۹]	فرهنگ مرب‌یگری یعنی جایی که کارکنان توانمند هستند و مرب‌یگری در هر سطحی در سازمان رخ می‌دهد و نه تنها در هر سطحی اتفاق می‌افتد، بلکه به عملکرد نهایی سازمان نیز می‌افزاید.

رویکرد معمول در ایجاد فرهنگ مرب‌یگری این است که مهارت‌های مرب‌یگری را به مدیران آموزش دهند. هرچند این روش تنها ایده‌های مرب‌یگری را به مدیران انتقال می‌دهد اما هنوز فرهنگ مرب‌یگری در سازمان را تغییر نمی‌دهد. ایجاد و نهادینه‌سازی فرهنگ مرب‌یگری، نیازمند رویکردی استراتژیک از کل سازمان و مدیریت عالی آن است که نوعی

جدول (۲): ابعاد شناسایی شده در ادبیات در خصوص نهادینه‌سازی فرهنگ مرب‌یگری

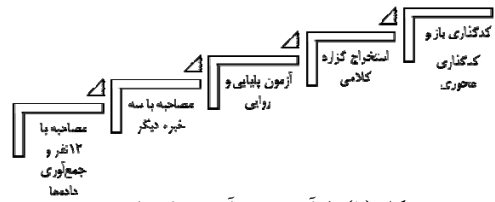
ابعاد	[۲]	[۲۹]	[۶]	[۳۲]	[۱۷]	[۱۱]	[۱۵]	[۲۶]	[۲۴]	[۱۰]
آموزش و منابع مناسب	*			*					*	*
مشارکت مدیریت ارشد سازمان		*		*	*		*	*	*	
رسمی‌سازی فرایندها	*		*						*	*
ساختار حمایتی			*							
مهارت‌های کارآفرینانه کارکنان			*		*	*				
سبک رهبری							*	*		
مربیان	*					*		*		
اعتمادسازی در سازمان				*						
فرهنگ سازمانی					*					
پاداش به رفتار مرب‌یگری									*	
توسعه شغلی و بررسی مدیریت عملکرد										*

۳- روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق از رویکرد کیفی استفاده شده است. جهت گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان آگاه به مباحث مرب‌یگری و کارآفرینی سازمانی استفاده شد. روش نمونه‌گیری هدفمند جهت انتخاب نمونه آماری مورد استفاده قرار گرفت. همچنین در این مطالعه نمونه انتخاب شده بر اساس اصل کفایت داده‌ها بدست آمد. بر این اساس که ابتدا با تعداد ۱۲ نفر از افراد مورد نظر مصاحبه صورت گرفت و مصاحبه‌ها جنبه تکراری پیدا نمود. پس از ارایه نتایج به خبرگان مربوطه و مشورت با آنها جهت تایید روایی تحقیق، تصمیم گرفته شد تا با افراد دیگری از جامعه تحقیق مصاحبه‌ها ادامه یابد و بدین ترتیب با سه خبره دیگر مصاحبه صورت گرفت و در نتیجه اشباع نظری پس از مصاحبه با ۱۵ نفر حاصل گردید. در شکل زیر توالی فرآیند از فاز جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به کدهای محوری آورده شده است

بر اساس جدول (۱) ابعاد شناسایی شده فرهنگ مرب‌یگری در مطالعات محققان دارای انسجام نیست و هریک از محققان تنها به بخشهایی از آن اشاره نموده‌اند. همچنین بررسی پیشینه تحقیق نشان داد که همراستای فرهنگ مرب‌یگری، کارآفرینی سازمانی به ندرت مورد توجه تحقیقگران قرار گرفته است و تنها برخی مطالعات اشاره‌ای به عملکرد نوآورانه کارکنان در یک سازمان مرب‌یگرا داشته‌اند. از اینرو در مطالعه حاضر به دنبال ارائه الگویی جهت نهادینه‌سازی فرهنگ مرب‌یگری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی هستیم. با انجام این تحقیق، این خلاء تحقیقی مرتفع می‌گردد. در این رابطه سوالات تحقیق عبارتند از:

- ابعاد و مولفه‌های اثرگذار بر نهادینه‌سازی فرهنگ مرب‌یگری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی کدامند؟
- راهبردهای نهادینه‌سازی فرهنگ مرب‌یگری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی کدامند؟



شکل (۱): فرآیند جمع‌آوری داده‌ها

۴- یافته‌های پژوهش

پس از مرور ادبیات و انجام مصاحبه با خبرگان و مدیران حوزه مربیگری، داده‌های حاصل از مصاحبه کیفی جمع‌آوری شد. سپس مفاهیم و گزاره‌های کلامی بدست آمده طی دو مرحله کدگذاری شامل کدگذاری باز و کدگذاری محوری دسته‌بندی شدند. بدین ترتیب پس از جمع‌آوری گزاره‌های کلامی حاصل از مصاحبه، کدگذاری باز انجام پذیرفت و تعداد ۱۵۰ مقوله به عنوان کدهای باز نهایی (حذف کدهای تکراری) شناسایی شد. در ادامه به وسیله کدگذاری محوری ابعاد و مولفه‌های اثرگذار بر توسعه فرهنگ مربیگری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی و همچنین راهبردهای چنین توسعه‌ای شناسایی گردید. عوامل حاصل از تحلیل کیفی در جداول زیر به اختصار آورده شده است:

جدول (۳): نتایج تحلیل کیفی جهت شناسایی ابعاد و مولفه‌های

نهاده‌سازی فرهنگ مربیگری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی

ابعاد	مولفه‌ها	کدهای باز	
	سازمان	سازمان، پذیرش مربیگری	
بسترهای سازمانی حامی فرهنگ مربیگری	کارکنانی با نگرش کارآفرینانه در سازمان	نگرش مثبت کارکنان نسبت به مربیگری و اقدامات کارآفرینانه، میزان استقبال کارکنان از کارآفرینی در سازمان	
	زیرساخت‌ها ی سازمانی	زیرساختها و تجهیزات فیزیکی جهت ارتباط بین مربیان و متریان در سازمان، وجود بسترهای مالی لازم در سازمان جهت بکارگیری مربیان باسابقه و موفق	
احساسات و ادراکات کارکنان	ریسک‌پذیری	تمایل به اقدامات غیرمرسوم در جذب مشتری	
	صمیمیت	حمایت کارکنان از همدیگر، فضای آرام سازمانی، عدم سرزنش یکدیگر	
	اعتماد	اعتمادسازی بین مدیران و کارکنان، اعتمادسازی بین کارکنان، مسئولیت‌پذیری کارکنان	
	حمایت	میزان پشتیبانی مدیر از کارمند، پشتیبانی کارکنان از یکدیگر	
	هویت	شخصیت سازمانی کارکنان، هویت تیمی	
	تضاد	تحمل ابهام، تحمل عقاید گوناگون و اختلاف نظرها	
	جو سازمانی	شفافیت سازمانی	تصریح اهداف سازمانی، تعریف انتظارات از کارکنان در پیاده سازی فرهنگ مربیگری حامی کارآفرینی و اقدامات نوآورانه در سازمان، عدم وجود فضای سوء استفاده از موقعیت در سازمان، تصریح انتظارات از کارکنان در برنامه های مربیگری سازمانی
		ساختار	چهارچوب و قانونمندی های سازمانی، رویه های سازمانی حامی کارآفرینی، دستورالعمل های سازمانی تسهیلگر اقدامات نوآورانه
پاداش		سیستم پاداشی دهی رقابتی، جبران خدمات کارکنان نوآور	
ویژگی‌های سازمانی	سبک رهبری کارآفرینانه مدیران	اولویت به فعالیتهای تیمی، اعتماد به کارکنان، رفتار صمیمانه مدیران با کارکنان، ایفای نقشهای چندگانه ناظر، توزیع کننده، سخنگو، تشریفاتی، رهبر، رابطه ای، کارآفرین، کنترل کننده آشوب، تخصیص دهنده منابع، مذاکره کننده در سازمان	
	باور مدیران سازمان	باور مدیران ارشد نسبت به کارآمدی فرهنگ مربیگری	
	نگرش	اعتقاد به ضرورت اقدامات نوآورانه در	

ابعاد	مولفه‌ها	کدهای باز
ویژگی‌های سازمانی	باور به کارآمدی مربیگری در سازمان	خود آگاهی و شناخت سازمان ها نسبت به حوزه کارآفرینی سازمانی، آگاهی سازمان نسبت به اثربخشی مربیگری در اجرای ماموریت و چشم انداز، باور قلبی کارکنان به استراتژی مربیگری
	همراستایی اهداف توسعه فردی و سازمانی	همگامی اهداف در سطوح مختلف، یکپارچگی اهداف، یکی دانستن کارکنان و سازمان
	همراستایی فرهنگ مربیگری با استراتژی‌های کارآفرینانه سازمان	تعریف کارآفرینی سازمانی در چشم انداز و ماموریت سازمانی، رسالت کارآفرینانه سازمان، فرهنگ نوآورانه سازمانی، موافقت استراتژی های اصلی با کارآفرینی
	تعهد دو طرفه به فرهنگ مربیگری سازمان	تعهد سازمانی به اقدامات کارآفرینانه، باور قلبی مدیران و کارکنان به تسهیلگری فرهنگ مربیگری در سازمان، حمایت مدیران ارشد سازمانی از کارآفرینی و ابزارهای تسهیلگر آن
	به رسمیت شناختن فرهنگ مربیگری در	جایگاه مربیگری و اقدامات کارآفرینانه در دستورالعمل‌های سازمانی، میزان مصوب نمودن فرایندهای فرهنگ مربیگری در

ابعاد	موفقه‌ها	کدهای باز
کارآفرین	تفکر نوآورانه در سازمان	کارآفرینی به خصوص کارآفرینی سازمانی، بهره برداری از مربیان با تجربه از بیرون سازمان به صورت مشاوره، جذب نیروهای با انگیزه.
	دعوت به همکاری از خبرگان دارای سابقه کارآفرینی	
	بکارگیری کارکنانی با نگرش کارآفرینانه	
اجرای تفکر سیستمی در سازمان	تیم سازی	نهادسازی، ایجاد فضاهای غیررسمی بین کارکنان، ارائه تشویق های مادی ومعنوی به کارکنان، استقبال افراد ارشد سازمانی از فعالیتهای گروهی و خارج از برنامه رسمی سازمان، ارائه حمایتی ویژه به کارکنان قراردادی در سازمان جهت تشویق به ارائه ایده های نوآورانه
	وجود سیستم‌های غیررسمی سازمان	
استقرار نظام مدیریت مشارکتی	تعریف نظام پیشنهادات	مدیریت مشارکتی، تشکیل اتاق های فکر، تیک تاکها، مستندسازی، نقد و بررسی سیاستهای سازمان در گردهمایی‌ها، بازدید از سازمانهای مشابه
	مستندسازی تجارب مدیران	
	بکارگیری سیستم مدیریت دانش در سازمان	
استفاده مداوم مربیگری در سطوح چندگانه سازمانی	پیاده سازی فرهنگ مربیگری بصورت افقی و عمودی در سازمان	ارائه مربیگری زندگی در کنار مربیگری کسب وکار، توجه به مسائل خصوصی کارکنان، مربیگری فردی، مربیگری مدیریتی
همسو نمودن فرهنگ مربیگری با ارزشهای سازمانی	اشاعه ارزش‌های سازمانی کارآفرینانه	نهادینه‌سازی کارآفرینی به عنوان ارزش ذاتی سازمان (در برنامه‌های روتین سازمان)، رشد فرهنگ مساعدت در سازمان، توسعه ارزش‌های حامی مربیگری، برگزاری رویدادهای اشاعه دهنده فرهنگ همدلی و مشارکت دوسویه در سازمان

۵- نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق ابتدا شناسایی ابعاد و مولفه‌های نهادینه‌سازی فرهنگ مربیگری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی و سپس ارائه راهبردهایی جهت نهادینه‌سازی این فرهنگ در سازمانها است. بر اساس نتایج بدست آمده، ویژگی‌های سازمانی، بسترهای سازمانی حامی فرهنگ مربیگری، احساسات و ادراکات کارکنان، جو سازمانی، ویژگی‌های مدیران سازمان، ویژگی‌های مربیان به عنوان ابعاد اثرگذار بر نهادینه‌سازی فرهنگ مربیگری حامی کارآفرینی سازمانی برگزیده شدند. ویژگی‌های سازمانی: ترکیبی از باور، تعهد دو طرفه اعضای سازمان نسبت به فرهنگ

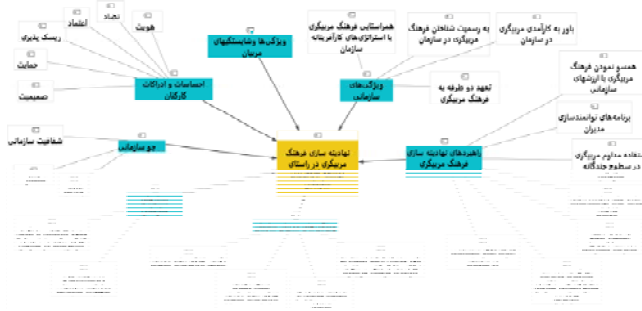
ابعاد	موفقه‌ها	کدهای باز
کارآفرینانه مدیران	حمایت مدیران از مربیان	سازمان، باز بودن نسبت به تغییر، میزان تمایل به شناسایی کارآفرینان برتر
		دادن آزادی عمل به مربیان، ترسیم اهداف سازمانی بصورت روشن برای مربیان و متورهای سازمان، تسهیلگری اقدامات غیررسمی مربیان در سازمان
ویژگی‌های مربیان	شایستگی‌های مربیان	مربیان به عنوان الگوهای نقش سازمانی، تجربه کارآفرینی مربیان، مقبولیت مربیان در سازمان

جدول (۴): نتایج تحلیل کیفی جهت شناسایی راهبردهای نهادینه‌سازی

فرهنگ مربیگری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی

ابعاد	موفقه‌ها	کدهای باز
برنامه‌های توانمندسازی کارکنان	ارائه آموزش و منابع مناسب	برگزاری جلسات مرتبط با کارآفرینی، برگزاری جلسات آموزشی، شرکت در کنفرانس‌ها، شرکت در سمینارها، برگزاری جلسات پرسش و پاسخ، تقویت مدیریت و اشاعه دانش در سازمان، شناسایی فرصت‌های مطلوب در سازمان، تقویت توانمندسازی و خودسازی کارکنان، تقویت ارتباطات مؤثر سازمانی، استفاده از ظرفیتهای داخلی، سرمایه‌گذاری بر پرورش مربی در سازمان
	شرکت در سمینارها و کنفرانس‌های داخلی و خارجی	
	انتقال تجربه مربیان به کارکنان سازمانی	
برنامه‌های توانمندسازی مدیران	دادن فرصت به ظرفیتهای داخلی سازمان جهت کاهش هزینه‌های اجرای فرهنگ مربیگری	مشارکت مدیریت ارشد سازمان
	همراهی دیگر ذینفعان سازمانی با مدیران سازمانی	
بکارگیری مدیریت منابع انسانی سازمان	تعریف سیستم پاداش دهی و تشویقی در سازمان	سیستم‌های تشویق، شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی غیر رسمی و گروه‌های غیر رسمی در سازمان، مربیان در حوزه
	بکارگیری شبکه‌های اجتماعی غیر رسمی حامی	

کارآفرینی سازمانی نیازمند حضور مربیانی به عنوان الگوهای نقش سازمانی، دارای تجربه کارآفرینانه و همچنین مربیانی با نرخ مقبولیت و پذیرش توسط اعضای سازمان است.



شکل (۲): الگوی نهاده‌سازی فرهنگ مربیگری در راستای توسعه

کارآفرینی سازمانی بر اساس خروجی نرم‌افزار مکس کیودا

بر اساس یافته‌های این تحقیق راهبردهای نهاده‌سازی فرهنگ مربیگری در راستای کارآفرینی سازمانی عبارتند از:

- استفاده مداوم مربیگری در سطوح چندگانه سازمانی
- برنامه‌های توانمندسازی کارکنان و مدیران
- بکارگیری مدیریت منابع انسانی سازمان کارآفرین
- اجرای تفکر سیستمی در سازمان
- استقرار نظام مدیریت مشارکتی
- همسو نمودن فرهنگ مربیگری با ارزشهای سازمانی

در رابطه با مربیگری در سراسر سازمان، خبرگان پیشنهاد نمودند که جهت حرکت بیشتر به سمت فرهنگ مربیگری، مشارکت برای همه سطوح یک سازمان مهم است. مربیگری در همه سطوح اجرا می‌شود و از بالا، از طریق دستگاه اجرایی پشتیبانی شود. با اینحال، شرکت کنندگان همچنین گزارش دادند که در سازمان خود، تلاشهای مربیگری بیشتر متمرکز بر گروهی منتخب در سازمان بود. در واقع، به نظر می‌رسد، مربیگری توسط مربیان داخلی یا خارجی برای سطوح بالای یک سازمان معمول است. موفق‌ترین فرهنگ‌های مربیگری آنهایی هستند که از مربیگری در هر دو جهت عمودی و افقی پشتیبانی می‌کنند، نه اینکه تنها بر سطح اجرایی متمرکز شوند. برای ایجاد مربیگری در سطح افقی و عمودی در سراسر سازمان، داشتن تمایل به مشارکت در این فرایند، نه تنها از دیدگاه مربی بلکه از نظر مربیان، بسیار مهم است. اگر تمایل یا مشارکت فعال وجود نداشته باشد، ایجاد فرهنگ مربیگری ممکن است دشوار باشد [۲]. برنامه‌های توانمندسازی یکی از راهبردهایی بود که توسط خبرگان این مطالعه در توسعه فرهنگ مربیگری در راستای کارآفرینی سازمانی مفید بود. تمام آموزش‌های مدیریتی که از پایین‌ترین سطح شروع می‌شود بایستی به سبک مربیگری باشد. آموزش می‌تواند سیگنالی را برای نشان دادن جدی بودن

مربیگری، همراستایی اهداف توسعه و همراستایی فرهنگ مربیگری با استراتژی‌های کارآفرینانه سازمان و پذیرش فرهنگ مربیگری در سطح سازمان است. [۲۸]، در خود به نقش باورها و رفتار کارکنان و مدیران سازمان در اثربخشی مربیگری در سازمان اشاره نمودند. [۲۱]، نیز به اهمیت این عامل در بازتولید فرهنگ و باورهای سازمانی تاکید داشته‌اند. در مطالعه حاضر عواملی همچون اهمیت همراستایی اهداف توسعه و همراستایی فرهنگ مربیگری با استراتژی‌های کارآفرینانه سازمان مورد توجه ویژه خبرگان بود که از نوآوری‌های مطالعه به شمار می‌رود. بسترهای سازمانی حامی فرهنگ مربیگری: شامل وجود کارکنان با نگرش و ذهنیت کارآفرینانه و همچنین وجود زیرساختهای مالی، فیزیکی جهت حمایت از اجرای برنامه‌های مربیگری در سازمان است. همچنین با توجه به تاثیر مربیگری بر خودکارآمدی کارکنان [۶]، بهره‌مندی سازمان از کارکنان دارای نگرش کارآفرینانه زمینه ساز نهاده‌سازی فرهنگ مربیگری در سازمان می‌باشد. احساسات و ادراکات کارکنان: ترکیبی از ریسک‌پذیری، صمیمیت، اعتماد، حمایت، هویت، تضاد در بین کارکنان سازمان تعیین کننده تمایل به اقدامات غیرمرسوم در جذب مشتری، حمایت کارکنان از همدیگر، مسئولیت پذیری کارکنان، هویت تیمی، تحمل ابهام می‌باشند. توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمانی با فرهنگ مربیگری که همراه با خودباوری، عدم سرزنش و مسئولیت‌پذیری است تحت تاثیر مستقیم ادراکات کارکنان قرار دارد. جو سازمانی: وجود عواملی همچون شفافیت سازمانی، دستورالعمل‌های سازمانی تسهیلگر اقدامات نوآورانه، سیستم پاداشی دهی رقابتی و جبران خدمات کارکنان نوآور به شکل‌گیری فضای مناسب جهت توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمانهای دارای فرهنگ مربیگری کمک می‌نماید. [۲۴]، نیز به اهمیت سیستم پاداش دهی در توسعه فرهنگ مربیگری در یک سازمان تاکید نموده‌اند. ویژگی‌های مدیران سازمان: ترکیبی از ویژگی‌هایی همانند سبک رهبری کارآفرینانه مدیران، باور مدیران ارشد نسبت به کارآمدی فرهنگ مربیگری، نگرش کارآفرینانه مدیران، حمایت مدیران از مربیان به توسعه کارآفرینی سازمانی کمک می‌نماید. سبک رهبری مدیران علاوه به توسعه فرهنگ مربیگری منجر به بهبود عملکرد سازمانی نیز می‌گردد [۲۲]. نقش مهم رهبری در توسعه فرهنگ‌های مربیگری توسط [۲۳]، نیز مورد تاکید قرار گرفته است و معتقد بود که فرهنگ مربیگری نیاز به تعهد، ثبات و فداکاری از سوی رهبری دارد. همچنین [۱۵]، اشاره می‌کنند که رویکرد عمومی پذیرفته شده برای ایجاد فرهنگ مربیگری، تربیت مدیران در مهارتهای مربیگری است. علیرغم نقش کلیدی مدیران در یک سازمان در پیاده سازی فرهنگ مربیگری، تحقیقات اندکی در مورد درک مدیران به طور خاص در ارتباط با فرهنگ مربیگری، نسبت به آموزش مربیگری وجود دارد. با توجه به اهمیت نگرش و عملکرد مدیران در ایجاد موفقیت آمیز فرهنگ‌های مربیگری، این دیدگاه مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرد [۲]. ویژگی‌های مربیان: نهاده‌سازی فرهنگ مربیگری در راستای

سازمانی، توسعه رفتار کارآفرینانه در شرکت‌های فعال در صنعت بیمه حاصل گردد.

منابع و مأخذ

- [۱] داستانی، معصومه، هادی پیکانی، مهربان، غلام زاده، داریوش، قلی زاده، آذر. (۱۳۹۹). ارائه الگوی فرهنگ مربیگری در پارک های علم و فناوری کشور. *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۸ (۲). ۲۷۲-۲۴۹.
- [2] Ahrens, J., Milner, T., & McCarthy, G. (2020). **A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective from Managers as Coaches.**
- [3] Alabdali, M. (2020). **Activate the learning and development agenda using coaching culture.** *European Journal of Human Resource Management Studies*.
- [4] Al Hilali, K. S., Al Mughairi, B. M., Kian, M. W., & Karim, A. M. (2020). **Coaching and Mentoring: Concepts and Practices in Development of Competencies: A Theoretical Perspective.** *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(1), 41-54.
- [5] Bennett, J. L., & Campone, F. (2017). **Coaching and theories of learning.** *The SAGE handbook of coaching*, 102, 138.
- [6] Brinkley, M. L., & Le Roux, I. L. (2018). **Coaching as a support function for potential entrepreneurs.** *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 10(1), 1-12.
- [7] Brown, S. W., & Grant, A. M. (2010). **From GROW to GROUP: theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations.** *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(1), 30-45.
- [8] Boysen, S. M., Arya, T., & Page, L. (2021). **Organizational and executive coaching: Creating a coaching culture in a non-profit.** *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 19(2).
- [9] Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). **Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342-361.
- [10] Clutterbuck, D., Megginson, D., & Bajer, A. (2016). **Building and sustaining a coaching culture.** Kogan Page Publishers.
- [11] Dobrea, M., & Maiorescu, I. (2015). **Entrepreneurial outcomes and organisational performance through business coaching.** *Amfiteatru Economic Journal*, 17(38), 247-260.
- [12] Ellinger, A. D., Hamlin, R., & Beattie, R. (2016). **Coaching in the HRD context.** *The Sage Handbook of Coaching*, SAGE, London, 470-485.
- [13] Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). **Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry.** *Human resource development quarterly*, 14(4), 435-458.
- [14] Garvey, R., Strokes, P., & Megginson, D. (2010). **Coaching and mentoring: Theory and practice.**
- [15] Gormley, H., & van Nieuwerburgh, C. (2014). **Developing coaching cultures: A review of the literature.** *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(2), 90-101.
- [16] Hart, E. W. (2003). **Developing a coaching culture.** *Center for Creative Leadership*, 858, 638-8053.
- [17] Hollywood, K. G., Blaess, D. A., Santin, C., & Bloom, L. (2016). **Holistic Mentoring and Coaching to Sustain Organizational Change and Innovation.** *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(1), 32-46.
- [18] Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2016). **The coaching manager: Developing top talent in business.** SAGE publications.
- [19] Jones, G., & Gorell, R. (2014). **How to create a Coaching Culture (Vol. 3).** Kogan Page Publishers.
- [20] Leimer, M. O. (2020). **Promoting and Developing a Coaching Culture for Positive Action Within an Organization.** Saint Mary's

فرهنگ مربیگری در یک سازمان و همچنین لزوم کمک به مدیران جهت درک اینکه مربیگری چیست و چگونه از مربیگری به عنوان یک سبک مدیریتی استفاده کند، باشد. با اینحال، آموزش به تنهایی کافی نیست. ادامه یادگیری و توسعه و همچنین حمایت در قالب پیگیری یا حمایت از همتابان مورد نیاز است.

بکارگیری مدیریت منابع انسانی سازمان کارآفرین، همچنین برای توسعه فرهنگ مربیگری حامی توسعه کارآفرینی سازمانی مهم بودند. سیستم‌های پاداش‌دهی رقابتی، شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی غیررسمی، حضور مربیان با تجربه در سازمان به صورت مشاوره، جذب نیروهای با انگیزه همگی در توسعه اقدامات نوآورانه سازمانی با فرهنگ مربیگری نقش مهمی ایفا می‌کنند. همچنین بر اساس نظر خبرگان، تفکر سیستمی در سازمان با ایجاد نهادهای غیررسمی بین کارکنان، توسعه فعالیتهای گروهی و تیمی، حمایت از کارکنان قراردادی در کنار کارکنان رسمی می‌تواند به نهادینه‌سازی فرهنگ مربیگری کارآفرینانه کمک نمایند. از این طریق سازمان بر رفتارها و ذهنیت کارکنان زمینه مشارکت شخصی و مسئولیت‌پذیری افراد را فراهم می‌آورد و در در نتیجه افراد به توسعه خود متعهدتر می‌شوند [۳۳]. برای ایجاد فرهنگ مربیگری، برخی از شرکت کنندگان بر اهمیت استقرار نظام مدیریت مشارکتی تاکید نمودند. ایجاد نظام پیشنهادات، مستندسازی تجارب مدیران مربی، بکارگیری سیستم مدیریت دانش در سازمان همگی به شکل‌گیری مدیریت مشارکتی و قوت گرفتن فرهنگ مربیگری حامی کارآفرینی در سازمان کمک می‌نماید. خبرگان همچنین بر اهمیت هماهنگی بین ارزش‌های سازمان و ارزش‌های مربیگری در توسعه فرهنگ مربیگری تاکید نمودند. با اینحال، حتی زمانی که این ارزشها در یک سازمان ذاتی بود، به این معنا نبود که فرهنگ مربیگری به طور خودکار در حال ایجاد است. آنها معتقد بودند که مزایای فرهنگ مربیگری باید برای ذینفعان سازمانی روشن و شفاف باشد. اگر مزایای آن قابل مشاهده نیست، متقاعد کردن کارکنان در مورد نیاز به تغییر به سمت فرهنگ مربیگری چالش برانگیز است. بر اساس نتایج تحقیق، پیشنهاداتی جهت نهادینه‌سازی فرهنگ مربیگری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی ارائه شده است که عبارتند از:

- بر اساس یافته‌های مطالعه حاضر، توسعه فرهنگ مربیگری که شامل ذینفعان متعدد (مدیران، کارکنان، سازمان) باشد، پیشنهاد می‌شود تا سازمان بدین واسطه بتواند مربیگری را به عنوان یک فرهنگ سازمانی در استراتژی‌ها و ماموریت‌های اصلی خود مورد حمایت قرار دهد و این تصور را که مربیگری مختص گروهی از افراد نخبه در سازمان است را از بین ببرد.
- همچنین با توجه به تاکید خبرگان بر نقش اعتماد سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت بیمه دانا، پیشنهاد می‌شود با ایجاد و حفظ شبکه‌های قوی روابط بین افراد در سطوح مختلف

College of California.

- [21] Leeder, T., & Cushion, C. (2020). **The reproduction of 'coaching culture': A Bourdieusian analysis of a formalised coach mentoring programme**. *Sports coaching review*, 9(3), 273-295.
- [22] Léger-Jarniou, C., & Saporta, B. (2006). **L'accompagnement en situation entrepreneuriale: pertinence ou cohérence**. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), 9-12.
- [23] Lindbom, D. (2007). **A culture of coaching: the challenge of managing performance for long-term results**. *Organization Development Journal*, 25(2), P101.
- [24] Mansor, N. A., Mohamed, A., & Idris, N. (2012). **Determinates of coaching culture development: A case study**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 485-489.
- [25] Nieminen, L. R., Denison, D. R., Biermeier-Hanson, B., & Heinz-Oehler, K. (2022). **Organizational culture and coaching**. In *International Handbook of Evidence-Based Coaching* (pp. 691-701). Springer, Cham.
- [26] Rahim, N. S. A., Mansor, N. N. A., & Anvari, R. (2014). **Driving the involvement of line managers' role in creating coaching culture in Malaysia**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 221-226.
- [27] Rajasinghe, D., & Mansour, H. F. (2018). **Coaching as an entrepreneurship learning and development tool**. In *Enterprising Education in UK Higher Education* (pp. 51-69). Routledge.
- [28] Randak-Jeizierska, M. (2015). **Coaching in managerial work**.
- [29] Roša, A., & Lace, N. (2018). **The open innovation model of coaching interaction in organisations for sustainable performance within the life cycle**. *Sustainability*, 10(10), 3516.
- [30] Saadaoui, S., & Affess, H. (2015). **Evaluating the role of coaching on developing entrepreneurial self-efficacy**. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(11), 54-61.
- [31] Salem, A. B., & Lakhali, L. (2018). **Entrepreneurial coaching: how to be modeled and measured**. *Journal of Management Development*.
- [32] Summanen, V. (2018). **Creating a coaching culture: evaluation and development of leadership training programs** (Master's thesis, Itä-Suomen yliopisto).
- [33] Vesso, S., & Alas, R. (2016). **Characteristics of a coaching culture in leadership style the leader's impact on culture**. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 306-318.