

واکاوی عوامل موثر بر استقرار مربیگری در سازمان با رویکرد کیفی

محمد رأفتی^۱، مرتضی موسی خانی^{۲*}، محمد رضا ذبیحی^۳، محمود قربانی^۴، حامد رحمانی^۵

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

^۲استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

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

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

^۵استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: اردیبهشت ۱۳۹۹، اصلاحیه: شهریور ۱۳۹۹، پذیرش: مهر ۱۳۹۹

چکیده

مربیگری، پارادایمی جدید در یادگیری و حلقه اتصال دو واژه توسعه سرمایه انسانی و یادگیری سازمانی است که افراد را قادر می‌سازد خود را سریعتر با تغییرات محیطی وفق داده و ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود را شناسایی کنند و از طریق بالفعل کردن استعدادهای بالقوه منابع انسانی سازمان که محرک‌های کلیدی موفقیت هر سازمانی هستند منجر به افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود. لذا هدف پژوهش حاضر واکاوی عوامل موثر بر استقرار مربیگری در سازمانهای دولتی می‌باشد که به روش کیفی و از نوع تحلیل محتوا انجام شده است. نمونه آماری در این پژوهش، ۱۲ نفر از خبرگان در زمینه روش‌های آموزشی و مربیگری در سازمان بودند که دارای تالیفاتی در زمینه مربیگری در سازمان نیز بوده‌اند و به صورت روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده‌اند و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شده است. نتایج حاصل از تحقیق، دو عامل منابع انسانی و سازمانی را شناسایی نمود. عامل منابع انسانی شامل دو بعد مربی و مربی‌ی و عامل سازمانی شامل دو بعد ساختاری و محتوایی می‌باشد.

واژه‌های اصلی: مربیگری، عامل منابع انسانی، عامل سازمانی، تحلیل محتوا

۱- مقدمه

به زعم بل و همکاران^۲ (۲۰۱۷) در طول قرن گذشته، آموزش و توسعه در سازمان‌ها تغییرات قابل ملاحظه‌ای داشته است. همانطور که ماهیت کار تغییر کرده است، اهداف آموزش نیز فراتر از بهبود بهره‌وری در وظایف ساده به سمت ایجاد کارکنان با مهارت‌های مورد نیاز برای انجام کارهای پیچیده و پویا گسترش یافته است [۳۱]. حال برای این منظور باید به دنبال روش‌های نوین یادگیری و آموزش کارکنان در سازمان باشیم. امروزه سازمان‌ها به جای استفاده از روش‌های معمول آموزش، به طور فزاینده‌ای مربیگری را به عنوان وسیله‌ای برای بهبود نتایج کارکنان و مقابله با تقاضاهای در حال رشد محیط‌های کاری جدید به کار گرفته‌اند [۴]. چنان‌که در سال‌های اخیر علاقه زیادی به مربی‌گری به عنوان رویکردی چندوجهی و جامع برای یادگیری، تغییر و توسعه حرفه‌ای افراد در کسب‌وکار و زندگی ایجاد شده است [۵۹]. به طور سنتی، مربیگری^۳، روابط بین فردی است که در آن، افراد با تجربه و دارای موقعیت بالاتر سازمانی از افراد کم تجربه‌تر، حمایت میکنند [۳۸]. کرامتون، اسمیرنویس و بی^۴ (۲۰۱۲) مربی‌گری را مهم‌ترین و اثربخش‌ترین ابزار

مهمترین و اساسی‌ترین ثروت هر جامعه برای توسعه پایدار، نیروی انسانی آن جامعه می‌باشد و هر تلاشی که در راستای توسعه انجام شود باید بر فعالیت نیروی انسانی تمرکز یابد [۶]. بعلاوه در سازمان‌ها منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین عنصر در شکل‌گیری عملکرد نهایی همواره مطرح بوده‌اند و این اهمیت از آن جهت است که لوازم و زیرساخت‌های فیزیکی نمی‌توانند مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها ایجاد نمایند و آنچه که برای سازمان‌ها دارای اهمیت است سرمایه‌های انسانی است [۶۸]. و به زعم هاسلیندا^۱ (۲۰۰۹) منابع انسانی و استعدادهای بالقوه کلیدی در موفقیت هر سازمانی هستند [۴۱] که از طریق یادگیری و آموزش این استعدادهای بالقوه شکوفا می‌شوند. امروزه آموزش سازمانی نه فقط وظیفه و اقدامی جانبی و فرعی، بلکه از حساس‌ترین و اثربخش‌ترین فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید [۱۳]. آموزش و بهسازی منابع انسانی، نوعی سرمایه‌گذاری مفید محسوب می‌شود که اگر به درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌توان بازده قابل ملاحظه‌ای داشته باشد [۴].

^۲ Bell & et al

^۳ Coaching

^۴ Crompton, Smyrnios & Bi

^۱ Haslinda

*mosakhanimorteza@yahoo.com

محیط‌های آموزش [۳۶]، رضایت شغلی و بهبود عملکرد سطوح مختلف مدیریت [۲۴]، انطباق شخصیتی و خودکارآمدی [۳۷]، تعهد سازمانی [۷۷] بهره‌وری [۶۰] و توسعه کارکنان [۶۵] پرداخته‌اند و تعدادی از تحقیقات به پیامدهای مربیگری سازمانی [۲۵]، ابزار ارزیابی مهارت مربیگری مدیریتی [۶۱]، واکنش‌های مرتبط با کار کارکنان [۵۱]، پیش‌بینی رفتار مربیگری مدیریتی از طریق پنج بعدشخصیتی [۳۵]، کارآمدی مربیگری سازمانی بر زمان‌های تغییر سازمانی [۳۹] و عوامل موفقیت مربیگری [۷۰] پرداخته‌اند یا در زمینه استقرار فقط به موارد اندکی اشاره شده است به طور مثال گاش و همکاران (۲۰۱۴)، اهمیت عوامل ساختاری و سازمانی را در ایجاد مربی‌گری در سازمان الزامی می‌دانند و هانت و وینتراب (۲۰۰۷)، بر عوامل چهارگانه درونی و بیرونی به عنوان شروط لازم استقرار مربیگری سازمانی تاکید دارند. در واقع محققان با توجه به مسیر مورد مطالعه سعی در بیان دیدگاه‌های خود در زمینه استقرار مربی‌گری در سازمان داشته‌اند؛ اما موضوع مهم در این خصوص، نبود یکپارچگی در نظریات متفاوت است. در حقیقت در این پژوهش بحث بر سر مساله چرایی بکارگیری مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی نیست چرا که مطالعات فراوانی اهمیت این موضوع را نمایان کرده‌اند، بلکه چگونگی دستیابی و استفاده هر چه بیشتر، بهتر و سریع‌تر از مربی‌گری در سازمان‌ها است، اینکه چه شرایط و امکاناتی برای استقرار چنین روشی مورد نیاز است. لذا مساله اصلی این پژوهش شناسایی و واکاوی عوامل موثر بر استقرار مربی‌گری در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

کلمه مربی از واژه عربی رب به معنی پروردگار گرفته شده، بنابراین نقش مربی در راستای نقش خداوند در پرورش و رشد انسان است [۱۲]. از طرفی ریشه مربیگری را می‌توان در دیدگاه‌های فلاسفه ای مانند کنفوسیوس، سقراط و ارسطو مشاهده کرد [۵۰] با این حال واژه مربی^۸، از کوکس^۹ به معنای روستایی در کشور مجارستان گرفته شده است که در آنجا برای اولین بار مربیان حمل و نقل بوجود آمده بودند و هدف آنها این بود که مردم را از جایی به جایی که می‌خواستند منتقل کنند [۷۳]. در قرن نوزدهم دانشجویان دانشگاه‌های انگلستان این واژه را که به زبان عامیانه برای استادان با کیفیتی که دانشجویانشان احساس می‌کردند به آنها در تمام مراحل دانشگاهی کمک می‌کنند، به کار می‌بردند [۷۵]. مطابق تحقیقات وایترا سپون و وایت^{۱۰} (۱۹۹۶) کلمه مربی در زبان انگلیسی اولین بار در دهه‌ی ۱۵۰۰ مورد استفاده قرار گرفت. مربی به نوع ویژه‌ای از حمایت اشاره دارد. بنابراین ریشه‌ی فعل مربیگری کردن به معنی انتقال یک فرد با ارزش و مهم از جایی که بوده به جایی که می‌خواهد باشد، است که امروزه یک معنا ایستا برای مدیران مربی است [۷۶]. مک‌لین^{۱۱} و همکاران (۲۰۰۵) در یک تصویر کلان، مربیگری را به عنوان یک راهبرد توسعه سازمانی در نظر گرفته‌اند که به عنوان یک

برای توسعه و تحول کسب‌وکار می‌دانند؛ چرا که در مراحل کسب‌وکار، به منظور رهایی از مسائلی از قبیل درخواست‌های متعدد و فشارهای ذینفعان، انزوای عاطفی، چالش‌ها و نقاط کور کسب‌وکار، نیاز به حضور یک راهنما بیشتر احساس می‌شود [۳۳]. از منظر سوینی^۵ (۲۰۰۷) مربی‌گری، پارادایمی جدید در یادگیری و حلقه اتصال دو واژه توسعه سرمایه انسانی و یادگیری سازمانی است که افراد را قادر می‌سازد خود را سریع‌تر با تغییرات محیطی وفق داده و ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود را شناسایی کنند [۲۱]. مربیگری به عنوان یک رویکرد هدایت سیستماتیک و یک فرایند راه‌حل‌محور است که به رهبران و مدیران کسب‌وکارها در شناسایی پیچیدگی‌ها و توسعه درک عمیق از محیط کسب‌وکار به آنها کمک می‌کند [۳۲] و نه تنها برای ارائه راهکارهای فوری بلکه تقویت یادگیری و تغییر می‌باشد [۳۷]. دپارتمان خبرگی توسعه و پرسنل (CIPD) مربی‌گری را یکی از موثرترین شیوه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌ها می‌داند [۷۲]. به زعم روشا و لیس^۶ (۲۰۱۸) مربیگری تاثیر عملی واقعی دارد و تغییر مطلوب و پایدار را برای نفع هر دو افراد و سازمان‌ها فراهم می‌کند و ابزار ارزشمندی است که می‌تواند قابلیت نوآوری را به وجود آورد [۶۹]. کارستن^۷ (۲۰۱۰) معتقد است حرکت سازمانها به سمت و سوی موضع انسانی، باعث شده است که مدیران نیازمند مهارت‌های بین فردی از جمله مربیگری برای رهبری کارکنان باشند. بنابراین، حداقل نیمی از هزار شرکت پیشرو دنیا مربیگری را به اشکال مختلف برای کارکنانشان استفاده می‌کنند [۱۵]. فلمینگ^۷ بیان کرده است که مربیگری موثر باید برای رسیدن به موفقیت و دستیابی به نتایج مطلوب، در تمامی سطوح سازمانی وجود داشته باشد. مدیران می‌توانند از طریق مربیگری، عملکرد کارکنان خود را بهبود بخشیده و بهره‌وری سازمان را افزایش دهند. افراد می‌توانند از این طریق، به راحتی اشتباهات خود را مشخص و رفع کنند و مهارت‌های خود را برای ارائه کار با کیفیت مطلوب مورد استفاده قرار دهند، در نتیجه بهره‌وری بیشتری حاصل می‌شود. در واقع مربیگری مرحله تکمیلی آموزش است، بکارگیری ترکیبی از آموزش و مربیگری می‌تواند برای بیرون کشیدن توان بالقوه افراد بسیار مفید است [۱۶]. تحقیقات نشان می‌دهد که حدود ۶۸ درصد یا بیشتر، مربیگری موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری شده است [۶۶] و ۱۰۰ مدیری که در سال‌های ۲۰۰۰-۱۹۹۶ برنامه‌های مربیگری را اجرا کردند، دریافتند که بازگشت سرمایه‌گذاری حدود ۵/۷ برابر مبلغ سرمایه‌گذاری اولیه بود [۷۸] همچنین مطالعه بر روی ۵۰۰ شرکت، مشخص شد که مربیگری موجب بازگشت سرمایه گذاری حدود ۳۲۹ درصد گردیده است [۴۳].

با توجه به بررسی ادبیات نظری و پیشینه تحقیق مربوط به مربیگری مشخص می‌شود که بیشتر پژوهش‌ها به بررسی تأثیر مربیگری و رفتار مربیگری مدیریتی بر عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی [۴۸]، رفتار شهروندی سازمانی [۶۳]، تاثیر مثبت بر

⁸ Coach

⁹ Kocs

¹⁰ Witherspoon & White

¹¹ McLean .et al

⁵ Sweeney

⁶ Roshia & Lace

⁷ Fleming

استقرار مربیگری در سازمان است [۶۷].
جو^{۱۶} (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان "مربیگری سازمانی: ارائه یک چارچوب مفهومی" با ادغام ادبیات مرتبط با مربیگری و زمینه مرتبط با آن از قبیل مرشدیت، موفقیت‌شغلی و بازخورد ۳۶۰ درجه به ارائه چارچوب مفهومی مربیگری سازمانی پرداخت [۴۷].

مک کی^{۱۷} (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان "ارزیابی اثربخشی مربیگری سازمانی: جایی که هستیم و جایی که باید باشیم" نشان داد که سن و جنسیت، آمادگی برای تغییر، ویژگی‌های روانشناختی از ویژگی‌های متربی همچون، مهارت، تجربه، آموزش از ویژگی‌های مربی و جو حمایتی، اطمینان و فرصت‌ها را از ویژگی‌های سازمان برای مربیگری می‌داند [۵۶].

جاناتان پاسمور^{۱۸} (۲۰۰۷) در تحقیق با عنوان "مدل ترکیبی برای مربیگری سازمانی" با ترکیب مجموعه‌ای از رویکردهای مبتنی بر شواهد مدل یکپارچه برای مربیگری سازمانی ارائه داد که اهمیت اصلی در آن ایجاد همکاری متقابل مربی و متربی در فرایند مربیگری است [۴۴].

هانت و وینتراوب^{۱۹} (۲۰۰۷) در فصل سوم کتاب سازمان مربیگری عوامل چهار گانه درونی و بیرونی را از شروط لازم استقرار مربیگری سازمانی می‌داند که عبارتند از: زمینه‌های فرهنگی شامل سطح اعتماد بالا، نگرش ارزشی به انسان، توجه به دانش و تجربه، توجه به بهبود مستمر، زمینه‌های کسب و کار شامل استراتژی متعالی سازمان، برخورداری از مهارت‌های جدید رهبری، علاقه کارکنان به توسعه، زمینه‌های مدیریت منابع انسانی شامل تمرکز بر نیروی داخلی، توجه به نقش مشارکتی کارکنان، توجه به هوش کارکنان، سیاست‌های منابع انسانی شامل برخورداری از برنامه، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر عملکرد، سبک مدیریتی حمایتی [۴۴].

گتمن^{۲۰} (۲۰۰۸) در رساله دکتری خود با عنوان "مربیگری سازمانی به عنوان یک تمرین آموزشی" با مطالعه بروی ۱۸۸ مربی و ۳۲ مدیر شش بعد مهم مربیگری سازمانی را برای ارزیابی اثربخشی مربیگری شناسایی کرد [۴۰].

دی‌هان، کالپین و کرود^{۲۱} (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان "مربیگری سازمانی در عمل: چه چیزی برای مشتریان مربیگری مفید است؟" دریافته‌اند که عوامل مانند ارتباط، درک همدلی و انتظارات مثبت در مربیگری تاثیر دارد [۳۷].

بارون و مورین^{۲۲} (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان "روابط مربی و متربی در مربیگری سازمانی" دریافته‌اند که رابطه‌ی مربی و متربی، نقش میانجی بین دریافت مربیگری و توسعه‌ی خود کارآیی متربی دارد، همچنین مربیگری سازمانی در خود کارآمدی مدیران نقش دارد [۲۷].

حوزه کاربردی، ریشه‌های فکری آن شامل طیف گسترده‌ای از رشته‌ها از قبیل روانشناسی اجتماعی، نظریه یادگیری، نظریه‌های توسعه انسانی و سازمانی و فلسفه اگزیستانسیالیستی و پدیدارشناسی می‌باشد [۲]. مربی‌گری یک رابطه حمایتی میان مربی و فرد تحت مربی‌گری است که سطح گسترده‌ای از مهارت‌های رفتاری و فنون و روش‌های را برای کمک به فرد در کسب اهداف تعیین شده متقابل به منظور توسعه عملکرد حرفه‌ای، رضایت شخصی و نهایتاً بهبود اثربخشی سازمانی و در چارچوبی توافقی فراهم می‌کند [۵۳].

از منظر فدراسیون بین‌المللی مربیگری^{۱۲} (۲۰۱۳) مربیگری شراکت با یادگیرنده‌ها در فرآیندی خلاقانه و تفکر برانگیز است که الهام بخش افراد برای حداکثرسازی پتانسیل فردی و حرفه‌ای آنهاست [۲۲]. از نظر هارگرو^{۱۳} (۲۰۰۸) رویکردهای مربیگری به طور کلی به سه رویکرد پیشنگر، یادگیری و حل بحران تقسیم می‌شوند: رویکرد معلم مذهبی/ سازمان‌دهنده یا رویکرد پیشنگر، وقتی بکار برده می‌شود که افراد می‌خواهند خود را برای ایجاد آینده‌ای جدید آماده کنند. رویکرد پیشنگر در واقع طراحی برنامه‌های فردی برای کمک به فرد در ایجاد پتانسیل‌های جدید، کشف منابع پنهان و توسعه ادراک است، به طوری که بتواند ایجاد تعادل درست بین قدرت و هوش ذهنی و هوش هیجانی را بیاموزد. در این رویکرد مربی رفتار فرد را در لحظه آزمون می‌کند و ارزیابی شهودی انجام می‌دهد و مطمئن می‌شود که فرد برای طی مسیر دگرگونی خود، پاسخگو است. رویکرد آنزیم یادگیری یا یادگیری، وقتی استفاده می‌شود که افراد می‌خواهند دانش و مهارت‌های جدید را برای کسب سطوح بالاتر عملکرد فراگیرند. این رویکرد نسبت به یادگیرنده نظر منفی ندارد، بلکه مربیگری سازمانی را استراتژی برای کمک به یادگیری مدیران اجرایی می‌داند. رویکرد دکتر/ متخصص یا حل بحران معمولاً زمانی استفاده می‌شود که یادگیرنده برای مشکلی که وی را تحت فشار گذاشته، نیازمند راه حلی سریع است. در این رویکرد مربی به یادگیرنده به عنوان متخصص اعتماد می‌کند و از وی سوالاتی می‌پرسد. پاسخ‌های یادگیرنده خرد وی درباره بحران یا مشکل را نشان داده و موجب ایجاد بینش، فهم عمیق بحران و راه حل آن می‌شود [۹].

در ادامه به مرور پیشینه پژوهش می‌پردازیم:

جولی استار^{۱۴} (۲۰۰۳) در کتاب راهنمای مربیگری، فرایندها، اصول و مهارت‌های مربیگری فردی، بیان می‌کند که ساختار و فرایند حمایتی خوب، تعهد به حمایت دیگران توسط مربیان، روابط مبتنی بر صداقت و اطمینان در مربیگری، مسئولیت‌پذیری متربی و مکالمه مبتنی بر برابری را از موارد کلیدی مربیگری می‌باشد [۷۱].

رنارد^{۱۵} (۲۰۰۵) در رساله خود با عنوان "مربیگری سازمانی برای سازمان‌های حرفه‌ای" نشان داد که مربی، فرد و واحد منابع انسانی ایفاکنندگان کلیدی روابط مربیگری هستند، بعلاوه آمادگی و پذیرش فرد برای مربیگری و فرهنگ سازمانی حامی آموزش و بهسازی از شرایط

¹⁶ Joo

¹⁷ Mackie

¹⁸ Passmore

¹⁹ Hunt & Weintraub

²⁰ Gettman

²¹ De Haan, Culpin, & Curd

²² Baron & Morin

¹² International Coaching Federation (ICF)

¹³ Hargrove

¹⁴ Starr

¹⁵ Renard

هیل^{۲۳} (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان "مربیگری سازمانی: چشمانداز اثربخشی از طریق متربی و مربی" با مصاحبه با تعدادی مدیر و مربی در زمینه مربیگری شش عامل درگیری متربی، ارزیابی مقدماتی و بازخورد، فرایند مربیگری، مشارکت مربی، اعتماد متقابل و حمایت از طرف سازمان را به عنوان عوامل اثربخشی مربیگری سازمانی شناسایی کرد [۴۲].

کادرای^{۲۴} (۲۰۱۰) در رساله خود با عنوان "مربیگری و رهبری در شرکت ولوو" به این نتیجه رسید که فعالیتهای مربیگری در شرکت ولوو تأثیر مثبت دارد و مربیگری منجر به حل تعارضات مدیریتی و مدیریت استرس می شود [۳۴].

کیم^{۲۵} (۲۰۱۰) در رساله خود با عنوان "تأثیر رفتار مربیگری مدیر بر عملکرد کارکنان" تأثیر مستقیم رفتار مربیگری مدیر بر رضایت شغلی و وضوح نقش و تأثیر غیرمستقیم و با میانجیگری متغیر رضایت شغلی بر تعهد حرفه ای و تعهد سازمانی کارکنان و عملکرد کارکنان را بدست آورد [۵۰].

بروین و پالم^{۲۶} (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان "شناسایی جنبه های کلیدی شکل دهی یک رابطه مربیگری: شاخص های اولیه از منظر مربی و متربی" نشان دادند نگرش و خودآگاهی مربی و کارآموزان، اعتماد، شفافیت و باز بودن در تعاملات میان فردی میان کارآموزان و مربی از عوامل کلیدی در یک رابطه مربیگری است [۳۰].

لادگارد^{۲۷} (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان "مدیریت استرس از طریق مربیگری در محل کار: تأثیر یادگیری تجربی" دریافتند که مهارت های برنامه ریزی که از طریق مربیگری به دست آمده سبب کاهش استرس در کوتاه مدت می شود [۵۴].

گاش^{۲۸} (۲۰۱۴) در تحقیق با عنوان "پیش زمینه های حمایت مربیگری: فراتحلیل عوامل فردی، رابطه ای و ساختاری یا سازمانی" به اهمیت عوامل ساختاری و سازمانی در ایجاد مربیگری در سازمان بیان نموده و به این نتایج دست یافتند که بعضی از نکات کلیدی فردی (رهبری تحول گرایانه مربی)، رابطه ای (برخورد مبتنی بر اعتماد) و سطوح ساختاری / سازمانی (حمایت سازمان برای مربیگری، مربیگری نظارت) از مربیگری حمایت می کند [۳۸].

مک کی (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "اثربخشی مربیگری سازمانی مبتنی بر قدرت در توسعه رهبری در تمام سطوح: مطالعه کنترل شده" به این نتیجه رسید که شرکت کنندگان بعد از اجرای برنامه مربیگری افزایش معنی داری در رفتار رهبری تحول گرا خود داشته اند و مربیگری مبتنی بر قدرت ممکن است در توسعه رهبران تحول گرا موثر باشد [۵۷].

گرن^{۲۹} (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "تأثیر مربیگری سازمانی بر زمان تغییر سازمانی" دریافت که مربیگری سازمانی منجر به افزایش هدفگذاری، توانایی بیشتر برای مقابله با تغییر، افزایش خودکارآمدی

رهبری و کاهش افسردگی در کارکنان می شود [۳۹].

کالکوان و کاترینلی^{۳۰} (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "تأثیر رفتارهای مربیگری مدیران بر ادراک کارکنان رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی: مطالعه موردی صنعت بیمه در ترکیه" دریافتند که رفتار مربیگری مدیران تأثیر مثبت بر درک بهتر نقش (وضوح نقش)، رضایت از کار، تعهد شغلی، عملکرد کارکنان در محل کار و تعهد سازمانی آنها دارد [۴۸].

اوتریلا، گزند و لورنزو^{۳۱} (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان "بررسی نقش مربیگری بر کارکنان و عملکرد سازمانی" دریافتند که مربیگری سازمانی بر هر دو بُعد عملکرد (عملکرد سازمانی و عملکرد فردی) تأثیرگذار است [۷۴].

هرمل استانسکو^{۳۲} (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان "مربیگری اثربخش: عوامل کلیدی تعیین کننده اثربخشی یک برنامه مربیگری" دریافت که روابط کاری، عملیاتی نمودن کار، حرفه ای و متخصص بودن و رعایت اخلاق را از عوامل موثر بر مربیگری سازمانی هستند [۴۵].

سونش و همکاران^{۳۳} (۲۰۱۵) در تحقیق با عنوان "مربیگری در طبیعت: شناسایی عواملی که منجر به موفقیت می شود" دریافتند که انگیزه متربیان ارتباط مثبت و معناداری با دستیابی به هدف و بینش متربی دارد [۷۰].

موریتی^{۳۴} (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "تأثیر مربیگری بر عملکرد کارکنان در بانک های تجاری" با روش پیمایش و ابزار پرسشنامه دریافت که مربیگری سازمانی بر عملکرد بانک تأثیرگذار است [۶۲].

روشا و لیس^{۳۵} (۲۰۱۶) در تحقیق با عنوان "دامنه مربیگری در زمینه تغییر سازمانی" دریافتند که مربیگری وضوح بیشتر هدف، هماهنگی بهتر با نقش ها در سازمان را فراهم می کند، از طرفی با چالش های مانند فقدان رویکرد سیستمی به مربیگری و عدم هماهنگی با نیازهای سازمانی روبرو است [۶۹].

ماکس ول^{۳۶} (۲۰۱۷) در مطالعه ای با عنوان "مهارت های حیاتی مربیگری اجرایی جهت ارتقا عملکرد ضمن خدمت: مطالعه دلفی" از طریق پانل دلفی با ۱۷ کارشناس مربیگری دریافت که مربیان سازمانی شایستگی های از قبیل اعتماد، پایبندی به اخلاق، گواهی نامه مربیگری اجرایی دارند [۵۸].

اوزداران و تاوانا^{۳۷} (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان "مربیگری و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان: نقش جو عدالت رویه ای" در ترکیه به این نتیجه دست یافتند که مربیگری سازمانی در دپارتمان هایی که جو عدالت رویه ای آن ها در سطح پایین تری قرار دارد از اهمیت بیشتری برخوردار می باشد [۶۳].

هوانگ راک وو^{۳۸} (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "مطالعه اکتشافی تاثیر

³⁰ Kalkavan & Katrinli

³¹ Utrilla, Grande & Lorenzo

³² Hermel-Stanescu

³³ Sonesh . et al

³⁴ Murithi

³⁵ Rosha & Lace

³⁶ Maxwell

³⁷ Özduran & Tanova

³⁸ Woo

²³ Hill

²⁴ Cuadra

²⁵ Kim

²⁶ Broin, A. & Palmer

²⁷ Ladegård

²⁸ Ghosh

²⁹ Grant

هدف آن شرح یک پدیده است در این تحقیق از تحلیل محتوای قراردادی استفاده شده است [۴۶]. در این حالت، محققان خودشان را بر امواج داده‌ها شناور می‌کنند تا شناختی بدیع برایشان حاصل شود. اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه و از طریق تداعی معنا تحلیل می‌شوند و نظریه‌های از پیش موجود جایگاهی ندارند. رمزگذاری و مقوله‌بندی مطالب در تحلیل محتوای قراردادی بدون در نظر داشتن هیچ پیشینه تئوریک، همزمان با مطالعه متن یا مصاحبه آغاز می‌شود. مرحله به مرحله به تعیین واحد معنا و فشرده ساختن آن تا تعیین رمز پرداخته می‌شود و در صورت داشتن زمینه‌ای مشترک، رمزها ادغام می‌شوند تا مقوله‌ها تعیین گردند و سپس مفهوم کلی که حاصل جمع‌بندی این مقوله‌هاست (تم) حاصل می‌آید [۱۷]. استفاده از مطالعات کیفی بویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. علی‌رغم مطالعات و تحقیقاتی که در حوزه مربیگری انجام شده اما تحقیقات اندکی در ارتباط با عوامل موثر بر استقرار مربیگری در سازمانهای دولتی ایران انجام شده است که این دلیل انتخاب روش تحلیل تم در تحقیق حاضر می‌باشد.

جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۲ نفر از خبرگان در زمینه روش‌های آموزشی و مربیگری در سازمان بودند که تالیفاتی در زمینه مربیگری داشته‌اند و به صورت غیر تصادفی هدفمند انتخاب شده‌اند. در روش‌های کیفی، گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهش به اشباع نظری برسد؛ یعنی زمانی که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده، تفاوتی نداشته و مانند هم شده‌اند. در این پژوهش ابتدا جهت گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق با خبرگان صورت گرفت که محقق پس از انجام ۱۲ مصاحبه به اشباع نظری رسید.

هر مصاحبه در حدود دو ساعت به طول انجامید و مصاحبه‌ها با اجازه مصاحبه شونده‌گان ضبط شده و از صحبت‌های آنها یادداشت برداری صورت گرفت. چند سؤال اصلی به منزله راهنمای مصاحبه وجود داشت که از مصاحبه شونده‌گان سؤال شده است که این سؤالات مبنای شکل‌گیری سؤالات بعدی بود. در این تحقیق از رویکرد تحلیل محتوای قراردادی برای تجزیه و تحلیل تم‌ها استفاده می‌شود که فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها در شکل ۱ نشان داده شده است:

مشترک مرشدیت و مربیگری مدیریتی بر تعهد سازمانی نشان دادند که رابطه مثبت بین مربیگری مدیریتی و تعهد سازمانی وجود دارد و مرشدیت شدت این رابطه را افزایش می‌دهد [۷۷].

لی، ادریس و تاکی^{۳۹} (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "مربیگری سرپرستی و بازخورد عملکرد به عنوان میانجی در روابط بین سبک‌های رهبری، درگیری شغلی، و قصد ترک خدمت" در بین ۵۰۰ کارمند در ۶۵ گروه کاری سازمان‌های خصوصی مالزی به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری تحول‌گرایانه و سطح بالای مربیگری سرپرستی و بازخورد عملکرد رابطه وجود دارد. منابع شغلی بین رهبری تحول‌گرا و درگیری شغلی نقش میانجی‌گری دارد. همچنین درگیری شغلی در روابط بین مربیگری سرپرستی و بازخورد عملکرد با قصد ترک خدمت نقش میانجیگری دارد [۵۵].

آلبیزو و همکاران^{۴۰} (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان "تحلیل و بررسی اثربخشی مربیگری سازمانی: مطالعه‌ای از منظر فراگیر" با استفاده از مدل ارزیابی کریک پاتریک (۱۹۷۵) به این نتایج رسیدند که تاثیر مربی‌بیش از تاثیر فرایند مربیگری در رضایت متربیان می‌باشد و مربی‌تاثیر زیادی بر یادگیری فراگیر دارد. بعلاوه نشان دادند که بین رضایت، یادگیری و تغییر رفتاری رابطه مثبت وجود دارد [۲۶].

با مروری بر مطالعات انجام گرفته در رابطه با مربیگری، متوجه میشویم که اکثر پژوهش‌های انجام شده، جنبه نظری داشته و بیشتر به ارائه ویژگی‌های مربیگری و تاثیر مربیگری بر سایر متغیرهای سازمانی از جمله عملکرد، بهره‌وری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی پرداخته‌اند و در مواردی به نقش و اهمیت مربیگری اشاره شده است ولی دیدگاه جامعی در رابطه با عوامل موثر بر استقرار مربیگری پرداخته نشده است که تحقیق فوق در جهت پر کردن این خلاء تحقیقاتی صورت گرفته است. از این رو، این مطالعه با توجه به شکاف پژوهشی ذکر شده، کم‌توجهی بومی به سرمایه‌های انسانی کشور در سازمانهای دولتی ایران و پیامدهای اثرگذار این منابع سازمانی در سرنوشت توأم با موفقیت سازمان و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار به منظور پرورش، بالنده‌سازی، سرمایه‌گذاری و مدیریت این منابع انسانی به دنبال پاسخ به این سؤال است که عوامل موثر بر استقرار مربیگری در سازمان کدامند؟

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل محتوا صورت گرفته است و داده‌های مورد نیاز نیز از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته که از روش‌های اصلی جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش‌های کیفی بوده است، جمع‌آوری شده است. تحلیل محتوا از جمله فنون پرکاربرد تحقیق در علوم اجتماعی است. رهیافت‌های موجود را به سه دسته می‌توان تقسیم کرد که عبارتند از: ۱. تحلیل محتوای قراردادی؛ ۲. تحلیل محتوای جهت‌دار ۳. تحلیل محتوای تلخیصی. از آنجا که تحلیل محتوای قراردادی معمولاً در طرحی مطالعاتی به کار می‌رود که

³⁹ Lee, Idris, & Tuckey

⁴⁰ Albizu

کارکنان کار خود را دوست دارند و اینکه اصول مربی گری از دنیای بازی و ورزش آمده است و آن را قبول داشته باشند " قبول تفاوت های فردی : یکی از باورهای که تاثیر بر فرایند مربیگری تعاملی دارد این است که مربی باور داشته باشد که متریبان از نظر توانمندی، استعداد و آمادگی و غیره با هم تفاوت دارد و برای هر فردی یک شیوه مربیگری را مد نظر قرار دهد. در برخی از شواهد این زیرمقوله عبارتند از :

" هر فردی با توجه به احساسات،علاقه مندی ها، توانمندی ها، تجربیات خودش و تجربیات دیگران راجع به هر موضوعی یک وضعیتی دارد که کوچ باید به تفاوت های فردی آنها تمرکز نماید و این باور داشته باشد که افراد با هم متفاوت هستند و باید با هر فرد به شیوه خودش رفتار کرد " "یکی از مواردی که مدیران در نقش مربی باید توجه کنند قائل به تفاوت های فردی باشه و این تفاوت ها در مربی باعث قضاوت در مورد آنها شود و باید نسبت به قضاوت های خود حساس باشد " دغدغه مند بودن و توجه به متریبان : در این حالت مربیان نسبت به آینده متریبان دغدغه مند و حساس هستند و به آنها در فرایند آموزش کمک می کنند . شواهد این مقوله در مواردی از قبیل دغدغه مند بودن نسبت به متریبان، توجه به آنها و دلسوز بودن مربیان و داشتن روحیه خیرخواهی مشاهده شده است .

برخی از شواهد این زیرمقوله عبارتند از :

"با توجه به اینکه ریشه های مربیگری در ورزش آمده است و در فرهنگ ما نیز استاد - شاگردی آمده است مربیان باید فراگیران را شبیه نزدیکان خود در نظر بگیرند و نسبت به موفقیت آنها حساس باشند . " "به نظر من کوچینگ یک مهارت یا ابزاری است برای توسعه مهارتهای یادگیرنده که کانون آن هم عواطف و احساسات است که با ارتباط قلبی و دلسوزی حاصل می شود "

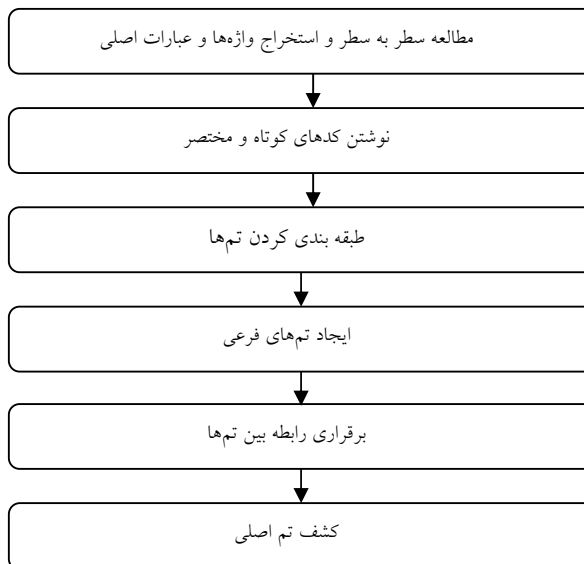
نظم و انضباط داشتن: از ویژگی های مربیان موفق است که در عمل نیز با رفتار خود آن را نشان می دهند و تلاش می کنند این خصیصه را هم به متریبان آموزش می دهد نظم و انضباط خود مربیان است . برخی از شواهد این زیرمقوله عبارتند از :

"اینکه مدیر در نقش مربی باید خود معتقد به نظم و انضباط باشد . مثلا آقای فرگوسن ۲۵ سال در باشگاه منچستر یونایتد فعالیت کرده و موفقیت های زیادی هم بدست آورده ، رمز موفقیت خودش را نظم و عشق بیان کرده است "

مهارت ارتباطی قوی: از ویژگی های مربیان در فرایند مربیگری تعاملی است بدین خاطر که در این نوع یادگیری تعامل و ارتباط دو طرفه برقرار می شود و مربیان از طریق این ارتباط مطالب خود را آموزش می دهند و این ارتباط تا پایان فرایند مربیگری وجود دارد . در واقع مهارت ارتباطی جزء لاینفک مربیگری می باشد .

برخی از شواهد این زیرمقوله عبارتند از :

"مهارتهای ارتباطی به مربی کمک می کنه تا با مربی ارتباط موثر برقرار کند و تعامل خوبی با هم در فرایند مربیگری داشته باشند . این مهارت از ابتدا تا انتهای مربیگری لازمه است چرا که بدون ارتباطات موثر اصلا



شکل (۱): فرآیند تجزیه و تحلیل دادهها

۴- یافته های تحقیق

با توجه به اینکه پژوهش دارای رویکرد کیفی است و مصاحبه، روش اصلی گردآوری دادههای تحقیق است، بنابراین، دادههای گردآوری شده ، عوامل موثر بر استقرار مربیگری در سازمان می باشد که در قالب متن استوار شده و فرآیند تحلیل محتوا با استفاده از نرم افزار مکس کیودا انجام گرفت . یافته ها در این تحقیق تعداد ۲ عامل و ۴ بعد و ۱۵ مولفه می باشد.

عامل اول: عوامل منابع انسانی

در راستای استقرای استقرار مربیگری در هر سازمانی یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار نیروی انسانی آن سازمان می باشد که باید شرایط لازم را برای اجرای آن داشته باشد . در این تحقیق نیز بعد از مصاحبه با خیرگان به این مهم رسیدیم و این عامل را در قالب دو بعد مربی و مربی دسته بندی کرده ایم که هر کدام باید دارای ویژگی های باشند که در ذیل به تفصیل ذکر شده است.

۴-۱ ویژگی های مربی

از شرایط مهم برای موفقیت استقرار مربیگری در سازمان ویژگی های مربیان در فرایند مربیگری است . بر اساس داد های حاصل از مصاحبه ها می توان ویژگی های مربیان را در قالب ۶ زیر مقوله بیان نمود.

قبول مفروضات تئوری Y : در واقع نوع نگاه مدیران به کارکنان در سازمان می باشد که در نحوه تعامل آنها با کارکنان بسیار تاثیر دارد که این نوع نگاه در مربیگری که تعامل بین مربی و مربی است بسیار موثر بوده و منجر به موفقیت مربیگری میشود. برخی از شواهد این زیرمقوله عبارتند از :

" به نظرم یکی از پایه های اصلی کوچینگ تئوری X و Y هست و اینکه مدیران باید مفروضات تئوری Y را قبول داشته باشند و معتقد باشند که

مربیگری حاصل نمی شود " ۲-۴ ویژگی های متربی (فراگیر)

بر روی انگیزش و در واقع قابلیت هایی است که محور آن انگیزش و پیشرفت است"

"شاید همان پیام یونسکو در سال های گذشته بود که یادگیری گنج درون است . یعنی هر فردی یک چیزی در درونش به نام انگیزه یادگیری دارد"

عامل دوم: عوامل سازمانی

دومین عامل مهمی که در استقرار مربیگری در سازمان نقش کلیدی دارد و مد نظر اغلب خبرگان بوده است عامل سازمانی است که در این تحقیق این عامل به دو بعد ساختاری و محتوایی دسته بندی شده است که منطبق بر نظر ال دفت^{۴۱}(۱۳۸۵) می باشد و هر کدام دارای ویژگی های هستند که به تفصیل ذکر می شود .

۳-۴ بعد ساختاری

ابعاد ساختاری بیان کننده ویژگی های درونی یک سازمان هستند. آنها مبنایی به دست می دهند که می توان بدان وسیله سازمان ها را اندازه گیری و با هم مقایسه کرد [۷].

ساختار سازمانی: مجموعه روابط بین واحدهای رسمی سازمان که تعیین کننده نحوه دستور دهی، تقسیم کار، حدود اختیارات، خط مشی سازمان و مسئولیت های سازمانی است. همچنین به روابط میان اجزاء یک مجموعه سازماندهی شده اشاره دارد [۵]. طبق نظر خبرگان توجه به ساختار سازمان در اثربخشی مربیگری بسیار حائز اهمیت است . برخی از شواهد این زیرمقوله عبارتند از :

سلسله مراتب کم: مقصود از سلسله مراتب اختیارات مشخص کردن این موضوع است که هر یک از افراد باید گزارش کار خود را به چه کسی بدهد ، همچنین حیطة کنترل مدیران را مشخص می کند [۷].

"یکی از موارد مهم در مربیگری این است که آیا ساختار سازمان مناسب این روش است ؟ مطمئنا ساختار سلسله مراتبی و نردبانی مناسب این روش نیست و باید ساختار های مسطح را مد نظر داشته باشیم "

"با توجه به نوع آموزش ، سازمان باید ساختار متناسبی داشته باشد که با آن روش هماهنگ باشد . روش مربیگری نیز در ساختارهای منعطف و مسطح به کار می رود و به نوعی سطوح تصمیم گیری را کاهش می دهد "

رسمیت کم: رسمیت به اسناد و مدارکی اطلاق می شود که در سازمان وجود دارد و نشان دهنده روش ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست هایی که سازمان باید رعایت و اجرا شود [۱۸]. طبق نظر خبرگان سازمان با رسمیت کم قابلیت اجرای مربیگری را دارد. برخی از شواهد این زیرمقوله عبارتند از :

"روابط بین مربی و متربی در روش مربیگری بسیار فعالانه خواهد بود باید حس اعتماد متقابل بین آنها وجود داشته باشد . در واقع روش مربیگری با دستور از بالا به پایین جواب نمی دهد بدین خاطر باید به سمت کاهش رسمیت در سازمان باشیم در واقع روابط بین مربی و متربی در یک فضایی با رسمیت کم شکل می گیرد "

با توجه به اینکه روش مربیگری یک روش یادگیرنده محور است فراگیران جهت استقرار مربیگری باید دارای ویژگی های باشند که خبرگان در فرآیند مصاحبه به آنها اشاره کرده اند . در واقع تمام افراد مورد مصاحبه معتقد بودند که برای اینکه مربیگری به خوبی در سازمان مستقر شود و اثربخشی روش مربیگری حاصل شود فراگیران باید دارای ویژگی های باشند که این ویژگی ها در قالب ۵ زیر مقوله دسته بندی شده است .
آمادگی برای آموزش: آمادگی افرادی که قرار است تحت مربیگری قرار بگیرند در اثربخشی فرآیند مربیگری تاثیر بسزایی دارد . در واقع آمادگی فراگیر به نوعی شرط لازم برای روش مربیگری است . برخی از شواهد این زیرمقوله عبارتند از :

" یکی از مهمترین مواردی که فراگیر باید در هر نوع آموزشی داشته باشد این است که آمادگی برای آموزش است که تاثیر فراوانی در موفقیت روش مربیگری دارد بدین خاطر که مربیگری یک روش یادگیرنده محور است "

"حضرت علی (ع) می فرماید که {لا تعقلو جواهر خناذیر} یعنی اینکه جواهر رو گردن خوک نندازید بعد تفسیر می کنند که شما کلام خیلی گوهر بار به کسی می گویند که درک نمی کند "

مسئولیت پذیری: مسئولیت پذیری فراگیران مد نظر اغلب خبرگان بوده است چرا که فراگیران علاوه بر داشتن آمادگی و انگیزه باید در تمام مراحل مربیگری مسئولیت پذیر باشند و در واقع خود مسئولیت انجام کارهای خود را بپذیرند. برخی از شواهد این زیرمقوله عبارتند از :

"افراد تحت آموزش به روش مربیگری باید مسئولیت انجام کارها را قبول کنند و با توجه به اینکه این روش مبتنی بر تئوری Y می باشد آنها باید مسئولیت پذیر بوده و در تمام تلاش خود را جهت موفقیت مربیگری داشته باشند "

حداقل مقاومت در برابر تغییر: مقاومت کارکنان از موارد کلیدی است که در هر نوع تغییری روی می دهد. اینکه در ابتدا فراگیران به علت عدم آشنایی با مربیگری مقاومت نشان دهند که در اینجا باید با توضیح شیوه مربیگری مقاومت آنها را کاهش دهیم . برخی از شواهد این زیرمقوله عبارتند از :

" به نظرم نکته دیگری که در مورد فراگیران حائز اهمیت است، این است که مربیان بتوانند مقاومت در مقابل تغییرات در فراگیران به حداقل برسانند بدین خاطر که در فرآیند مربیگری مشارکت متربی بسیار مهم است . فراگیری که در برابر تغییر مقاومت داشته باشد مشارکت هم ندارد "

داشتن انگیزه پیشرفت و یادگیری

از مواردی که اغلب مصاحبه شوندگان به آن اشاره کرده اند این است که یادگیرنده ها باید انگیزه پیشرفت و یادگیری در سازمان را داشته باشند و بدانند که این برنامه آموزشی در راستای ارتقاء شغلی آنان برگزار می شود . برخی از شواهد این زیرمقوله عبارتند از :

" بدلیل اینکه ریشه ی این روش آموزش از ورزش آمده است تأکید آن

41 Daft

باید استراتژی آموزشی در راستای دستیابی به اهداف آموزشی و سازمانی تدوین نماید تا مبنا و راهنمایی برای تعیین راهبردهای اجرایی و عملیاتی آموزشی گردد"

همراستایی با استراتژی های منابع انسانی

استراتژی سازمان: استراتژی یک برنامه جامع برای عمل است که جهت گیریهای عمده سازمان را معین می کند و رهنمودهای را برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدفهای بلند مدت سازمانی ارائه می کند [۱۰]. طبق نظر جو (۲۰۰۵) مربیگری یک استراتژی یادگیری است که باید به آن نگاه استراتژیک داشته باشیم. یکی از مواردی که خبرگان به آن اشاره کرده اند این است که باید برنامه مربیگری با سایر برنامه های منابع انسانی هماهنگ باشد که برخی از شواهد آن عبارتند از:

"برای اینکه هر برنامه ای در سازمان با موفقیت انجام گیرد باید با سایر برنامه ها و استراتژی های سازمان همراستا باشد. برنامه مربیگری زمانی به خوبی اجرا خواهد شد که با دیگر فعالیتهای منابع انسانی از جمله ارتقاء، ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمات هماهنگی داشته باشد؛ به طور مثال افرادی که در برنامه مربیگری شرکت می کنند در ارزیابی عملکرد به آن توجه شود و تشویق های برای مربی و مربی در نظر گرفته شود، همچنین یکی از موارد ارتقاء مدیران در سازمان شرکت در برنامه های مربیگری باشد"

۵- نتیجه گیری

با توجه به اهمیت مسأله پژوهش و همچنین مروری بر تئوری و پیشینه تحقیق، ضرورت واکاوی عوامل موثر بر استقرار مربیگری در سازمان برای سازمان های دولتی ایران احساس گردید. محقق در گام-های اول ابتدایی تحقیق و با توجه به مطالعات اولیه خود در زمینه موضوع پژوهش، به این نکته رسید که محققان گذشته اجماع قابل توجهی در خصوص شرایط استقرار مربیگری در سازمان ندارند. پس از مصاحبه با خبرگان، مجموعه ای از عوامل در دو قالب عامل منابع انسانی و سازمانی و چهار بعد و پانزده مولفه یا زیر مقوله شناسایی شده اند که در شکل ۲ ترسیم شده است.

عدم تمرکز: تمرکز جایگاه و کانون اقتدار تصمیم گیری در سازمان است [۲۰]. طبق نظر خبرگان سازمان ها به جهت استقرار مربیگری باید به سمت عدم تمرکز حرکت نمایند. برخی از شواهد این زیرمقوله عبارتند از:

"باید توجه داشت که مربیگری از روش های فراگیر محور است و فرد فراگیر در انجام آن نقش زیادی دارد بدین منظور باید تمرکز و تصمیم گیری از بالا به پایین کمتر وجود داشته باشد به نوعی در اجرای روش مربیگری باید به سمت عدم تمرکز در سازمان حرکت کنیم"

"از موارد مهم در اجرای مربیگری بحث تمرکز در سازمان است در سازمانی که می خواهد مربیگری را اجرا کند باید اختیارات در سطوح مختلف سلسله مراتب سازمان گسترده گردد باید مدیران در نقش مربی اختیار تصمیم گیری برای انتخاب روش های مختلف مربیگری را داشته باشند. تحقیقات نیز نشان داده که مربیگری در سازمان های غیر متمرکز بهتر اجرا شده است"

۴-۴ بعد محتوایی

ویژگی های محتوایی مواردی هستند که معرف کل سازمان هستند؛ مثل اندازه یا بزرگی سازمان. این ابعاد معرف جایگاه سازمان هستند و بر ابعاد ساختاری اثر می گذارند. این ابعاد نشان دهنده سازمان و محیطی هستند که ابعاد ساختاری در درون آن قرار می گیرد [۷].

فرهنگ سازمانی

مجموعه ای از نگرشها، اعتقادات، باورها، ارزشها، آداب و رسوم و عادات کارکنان می باشد که دارای دو وجه مادی و معنوی است [۱۱]. فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین عوامل محتوایی است در استقرار مربیگری تاثیر گذار می باشد. خبرگان در این مورد مطالبی را عنوان کرده اند که برخی از شواهد عبارتند از:

"به نقل از دکتر الوانی ذکات علم نشر آن است. این خود یک ارزش کلیدی برای هر سازمان می باشد، در واقع یک ریشه است که شاخ و برگ آن تنوع روش های یادگیری می باشد که در فرهنگ ما هم روش های مختلفی برای یادگیری وجود دارد که یکی از آنها استاد-شاگردی است که شبیه مربیگری می باشد"

"وقتی ما درباره سازمان یادگیرنده صحبت می کنیم در واقع در مورد فرهنگ آن سازمان صحبت می کنیم. آن چیزی که انگیزه های سازمانی رو ایجاد می کند فرهنگ سازمانی است در واقع فرهنگ سازمان باید حامی آموزش و مربیگری باشد"

داشتن استراتژی آموزشی: یکی از ابعاد محتوایی سازمان استراتژی آن است که عبارت است از یک برنامه جامع برای عمل است که جهت گیریهای عمده سازمان را معین می کند و رهنمودهای را برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدفهای بلند مدت سازمانی ارائه می کند [۱۰] و سازمانی که قصد اجرای مربیگری را دارد باید یک استراتژی آموزشی متناسب با مربیگری داشته باشد که در گفتار خبرگان به آن اشاره شده است:

"با توجه به اینکه برنامه مربیگری شیوه نوین یادگیری است باید در سازمان استراتژی مناسب برای آن ایجاد گردد. واحد آموزشی هر سازمان

تحقیقات [۵۲،۶۴] همخوانی داشته باشد. بنابراین باید این نگرش در مربیان سازمان‌ها باشد تا مربیگری سازمانی تحقق یابد. مهارت ارتباطی از ویژگی‌های باز مربیان می‌باشد و مربیان بایستی به مربیان کمک کنند تا آنها احساس آرامش کنند، مشتاق تجربه کردن باشند که این امر از طریق ارتباط موثر بین مربی و متربی حاصل می‌شود این یافته نیز چه بسا با یافته‌های [۱۵] همخوانی داشته باشد. با توجه به اینکه این مدل باید بومی و متناسب با کشور باشد در مدل شاخص‌های قبول تفاوت‌های فردی، دغدغه‌مند بودن نسبت به مربیان و رعایت نظم و انضباط از ویژگی‌های مربیان ارائه شده است که با فرهنگ تعلیم و تربیت ما همخوانی دارد.

با توجه به اینکه مربیگری رویکردی یادگیرنده‌محور است نقش مربی در فرایند مربیگری خیلی مهم است. در این تحقیق ویژگی‌های مربی برای آموزش، داشتن انگیزه یادگیری و پیشرفت، مسئولیت پذیری و مقاومت در برابر تغییر عنوان شده است. آمادگی و تمایل به یادگیری و تغییر از ویژگی‌های رفتاری مربیان است که امری ضروری در مربیگری می‌باشد بنابراین بایستی موافقت کارکنانی که در معرض مربیگری قرار می‌گیرند جلب شود. بنابراین، یکی از شرایط مربیگری، توان و انگیزه فرد برای مربیگری و تغییر است که این یافته‌ها چه بسا با یافته‌های تحقیقات [۱۴، ۲۳، ۶۷، ۴۹، ۴۷] مطابقت داشته باشد.

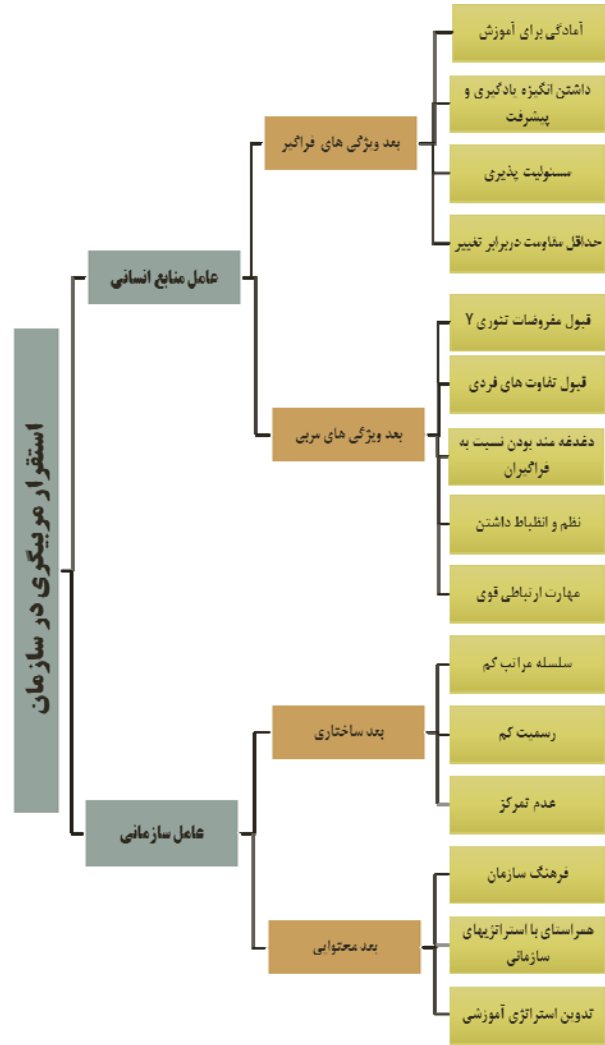
داشتن انگیزه برای یادگیری از ویژگی‌های فردی مربیان است که تاثیر زیادی در مربیگری دارد. در این خصوص باید از طریق برنامه‌های آموزشی و انگیزشی در مربیان ایجاد انگیزه برای مربیگری ایجاد شود که این از وظایف مربیان می‌باشد. این یافته نیز می‌تواند با یافته‌های تحقیقات [۲۷، ۲۹، ۷۰، ۳۷] همخوانی داشته باشد.

مسئولیت پذیری مربیان در فرایند مربیگری از اهمیت بالای برخوردار است و با توجه متربی محور بودن مربیگری، تعهد و مسئولیت پذیری افراد به حضور فعال و مؤثر در تمامی مراحل آموزش از شروط اثربخشی مربیگری می‌باشد که این یافته چه بسا با یافته‌های [۱۴، ۲۳] همخوانی داشته باشد.

مقاومت در برابر تغییر افراد در موفقیت برنامه مربیگری تاثیر بسزایی دارد از این رو که اثربخشی مربیگری به آمادگی در برابر تغییر مربیان بستگی دارد و در غیر این صورت منجر به هدر رفتن زمان و هزینه می‌شود که این یافته نیز می‌تواند با یافته‌های [۵۶] همخوانی داشته باشد.

در خصوص عوامل سازمانی مؤثر در استقرار مربیگری، منطبق با نظر کلودر [۴۱] (۲۰۱۰) یکی از عوامل تاثیرگذار در فرایند مربیگری سازمانی، سازمان می‌باشد [۳۴] که جهت اجرای استراتژی مربیگری باید ویژگی‌های را دارا باشد که در این تحقیق در قالب دو قالب ساختاری، محتوایی و دسته‌بندی شده‌اند.

فرهنگ سازمان از ویژگی‌های محتوایی سازمان می‌باشد که تاثیر زیادی در مربیگری سازمانی دارد و تا فرهنگ سازمان متناسب نباشد عملاً مربیگری صورت نخواهد گرفت که این یافته‌ها می‌تواند با یافته‌های [



شکل (۲): عوامل مؤثر بر استقرار مربیگری در سازمان

مربی‌گری به عنوان یک روش نوین یادگیری، کاربردهای گسترده‌ای برای منابع انسانی به خصوص در موضوع پرورش نیروی انسانی دارد و با توجه جدید بودن این روش، دغدغه اجرای آن در سازمان‌های دولتی احساس شده است که در جهت رفع آن، پاسخ به این پرسش محوری که عوامل مؤثر بر استقرار مربیگری در سازمانها کدامند؟ به عنوان دستاورد این پژوهش مطرح شده است. در این مطالعه با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای قراردادی، عوامل مؤثر در دو قالب عامل منابع انسانی و عامل سازمانی شناسایی شدند که این یافته می‌تواند با نتایج یافته‌های [۳۸، ۴۴] همخوانی داشته باشد.

در خصوص ویژگی‌های مربی، در این تحقیق قبول مفروضات تئوری Y، قبول تفاوت‌های فردی، دغدغه‌مند بودن و نظم و انضباط و مهارت ارتباطی شناسایی شده است. باور به مفروضات تئوری Y از ویژگی‌های باز مربیان است که به نوعی زیر بنای مربیگری می‌باشد و بدون آن مربیگری معنا پیدا نمی‌کند که نتیجه این تحقیق می‌تواند با یافته‌های

- [۱۰] رضائیان، علی (۱۳۸۵). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ نهم، تهران، انتشارات سمت.
- [۱۱] رضایی کلیدبری، حمیدرضا، باقر سلیمی، سعید (۱۳۹۰). بررسی مسائل مدیریت دولتی، تهران: انتشارات کیا پاشا
- [۱۲] سعیدی کلوخی، طیبه، بذرافشان مقدم، مجتبی و سعیدی رضوانی، محمود (۱۳۹۴) مربی گری: مسئله مغفول در دانشگاه ها، اولین کنفرانس بین المللی آموزش، یادگیری، اشتغال و توسعه پایدار، تهران، ایران
- [۱۳] قهرمانی، محمد (۱۳۸۸). مدیریت آموزش اداری. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی
- [۱۴] فتحی واجارگاه، کورش، خراسانی، اباصلت و دانشمندی، سمیه (۱۳۹۴) بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی، مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۸، شماره ۱۵، ۲۷-۴۸
- [۱۵] فتحی واجارگاه، کورش، خراسانی، اباصلت و دانشمندی، سمیه (۱۳۹۳) بررسی و تبیین مدل مربی گری در آموزش منابع انسانی براساس نظریه داده بنیاد، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۳۷۵-۳۹۸
- [۱۶] فلمینگ، ایان (۱۳۹۰). مهارت‌های کاربردی مربیگری، ترجمه دنیا دیده، چاپ اول، تهران، انتشارات آریا
- [۱۷] کریپندورف، کلو. (۱۳۷۸). «تحلیل محتوا». ترجمه هوشنگ نایب، تهران: انتشارات روش.
- [۱۸] کسرائی، احمد رضا، علیرحیمی، محمد مهدی (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و اثربخشی ارتباطات در سازمان بازنشستگی کشوری از منظر کارکنان، فصلنامه بصیرت، دوره ۱۶، شماره ۴۴-۶۵، ۷۹
- [۱۹] معمارزاده طهران، غلامرضا، مبینی، محمد، گلصمنلو، خلیل (۱۳۹۴). مربیگری سیر اندیشه ها، مفاهیم و نظریه ها، تهران، انتشارات اندیشه گوهریار
- [۲۰] موسی خانی، مرتضی، منشی زاده نائین، مسعود (۱۳۸۴). سازمان و مدیریت، قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.
- [۲۱] مهدی بیگی، نجمه، یعقوبی، اسماعیل، سید الحسینی، سید مسلم (۱۳۹۶). مدیریت مسیر شغلی و جانشین پروری: تبیین نقش تعدیل گری فرهنگ مربی گری، پژوهش های مدیریت عمومی، دوره ۱۰، شماره ۳۸، ۱۴۵-۱۷۰
- [۲۲] نادری بنی، ناهید (۱۳۹۶). مربیگری و ارشاد در سازمان‌ها. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- [۲۳] یوسفی، حمیدرضا. مشعلی، بهزاد. متی، حسین (۱۳۹۶). بررسی امکان اجرای الگوی مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور). پژوهشنامه مالیات، شماره ۳۴ (مسلسل ۸۲).
- [24] Agarwal, R. Angset, C. M., Magni. M. (2009). **The Performance Effects of Coaching: a Multi Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling**. International Journal of Human Resource Management, 20(10), 2110-2134.
- [25] Athanasopoulou, A., Dopson, S. (2018). **A Systematic Review of Executive Coaching Outcomes**. Is it the journey or the destination that matters the most? The Leadership Quarterly 29 70-88
- [26] Albizu, E., Rekalde, I., Landeta, J., Fernández-Ferrín, P. (2019). **Analysis of Executive Coaching Effectiveness: a Study from the Coachee Perspective**. Cuadernos de Gestión .Vol. 19 N° 2, pp. 33-52
- [27] Baron, L., Morin, L. (2009). **The Coach- Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field Study**. Human Resource Development Quarterly, 20, 85-106
- [28] Bartlett, I. J. E. (2007). **Advances in Coaching Practices: A**
- ۷۹، ۶۷، ۶۱] مطابقت داشته باشد. از این رو سازمان‌ها بایستی به منظور ایجاد یک فرهنگ مربیگری مبتنی بر یادگیری و تسهیم دانش، در طی فرآیند مربیگری نقش فعالی را داشته باشد و برای توسعه و بهسازی و بهبود مستمر و ایجاد فرهنگ محیط کاری سازگار با تغییر اهمیت قائل شوند.
- تدوین استراتژی آموزشی و همراستایی آن با سایر استراتژی‌های سازمانی از جمله موارد تاثیر گذار در موفقیت برنامه مربیگری است که یافته این تحقیق چه بسا با تحقیق [۴۷] که مربیگری را به عنوان استراتژی آموزشی مطرح کرده و معتقد است توسعه رهبری می تواند از طریق مربیگری حاصل شود همراستا باشد.
- سطوح سلسله مراتب از عوامل مهم ساختاری است که بر مربیگری سازمانی تأثیر گذار است. به این معنی که کاهش سطوح سلسله مراتب برای تحقق مربیگری اثربخش در سازمانها مطرح است. این یافته نیز می تواند با یافته های تحقیق [۱۴، ۲۴] سازگار باشد. بنابراین، برای مربیگری مدیریتی، ساختاری سازمانی از پیچیدگی کم برخوردار باشد. یعنی، دارای ساختار تخت با سلسله مراتب کوتاه و تعدد مشاغل کم باشد.
- منابع و ماخذ:**
- [۱] الوانی، سیدمهدی. خدامی، عبدالصمد (۱۳۹۶). مربیگری رویکردی اثربخش در مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- [۲] احمد زاده، سلیمان (۱۳۹۷). مدیر به عنوان مربی (رویکرد موثر در توسعه منابع انسانی). تهران: سازمان چاپ و انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی (با همکاری واحد مهاباد)
- [۳] اسماعیلی، آذین. رحیمی، فرج اله. نداف، مهدی (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیر مولد فردی در محیط کار: نقش میانجی جو سازمانی مثبت. پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۲۱، شماره ۳.
- [۴] خراسانی، اباصلت و عیدی، اکبر (۱۳۸۹). تکنیک های کاربردی نیازسنجی آموزشی با تأکید بر الزامات استاندارد بین المللی ISO 10015 تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- [۵] جوهج، ماری (۱۳۹۰). تئوری سازمان (مدرن؛ نمادین- تفسیری و پست مدرن). ترجمه حسن دانایی فرد، انتشارات مهربان نشر، چاپ دوم
- [۶] دولان، شیمون، و شولر، رندال (۱۳۸۴). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمدعلی طوسی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
- [۷] دفت، ریچارد ال (۱۳۸۵). تئوری و طراحی ساختار. ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ پنجم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [۸] رشید زاده دوان، ابراهیم، پور کریم گیلانی، پدram (۱۳۹۶) مربیگری: راه کارهای عملی مربیگری در سازمان ها، گیلان - لاهیجان، انتشارات الهام اندیشه
- [۹] رشیدزاده دوان، ابریشم، عطایی، محمد، الوانی، سید مهدی، حمیدی، ناصر (۱۳۹۶) شناسایی شاخص های اجتماعی فرهنگی- مربیگری تعاملی در وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، دوره ۸، شماره ۱۸، ۲۴۹-۲۶۱

- [50] Kim, S. (2010). **Managerial Coaching Behavior and Employee Outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis**. Doctoral Dissertation, University of Texas A&M
- [51] Kim, S., Toby, M., Egan, T., Kim, W., Kim, J. (2013). **The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions**. *J Bus Psychol* 28:315-330
- [52] Kinlaw, D.C. (1996). **Coaching: The ASTD Trainer's Source Book**. New York: McGraw-Hill
- [53] Kill burg, R. R., Levinson, H. (2008), **Executive Dilemmas: Coaching and the Professional Perspective of Harry Levinson**. *Consulting psychology Journal; practice and Research*, vol: 6, Iss 1, pp 7-32.
- [54] Ladegård, G. (2011) **Stress Management through Workplace Coaching: The Impact of Learning Experiences**. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 9, No. 1.
- [55] Lee, M. C. C., Idris, M. A., Tuckey, M. (2018). **Supervisory Coaching and Performance Feedback as Mediators of the Relationships between Leadership Styles, Work Engagement, and Turnover Intention**. *Human Resource Development International*, 1-26.
- [56] Mackie, D. (2007). **Evaluating the Effectiveness of Executive Coaching: Where are We Now and where do We Need to be**, *Australian Psychologist*, Vol. 42, No.4, pp. 310-318.
- [57] Mackie, D. (2014). **The Effectiveness Of Strengthbased Executive Coaching In Enhancing Full Range Leadership Development: A Controlled Study**, *Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 66, No.2, pp. 118-137.
- [58] Maxwell, A.S. (2017). **Essential Executive Coaching Competencies for Enhancing Executive On-the-Job Performance: A Modified Delphi Study**. Doctoral Dissertation, University of Walden University
- [59] McCarthy, G. (2010). **Approaches to the Postgraduate Education of Business Coaches**. *Australian Journal of Adult Learning*, 50(2), 323.
- [60] Mosca, J.B., Fazzari, A. Buzza, J. (2010). **Coaching To Win: A Systematic Approach To Achieving Productivity Through Coaching**. *Journal of Business & Economics Research* .Volume 8, Number 5
- [61] McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. C., Tolbert, A. S., Larkin, C. (2005). **Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill**. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
- [62] Murithi, C. (2016). **Effect of Coaching on Employee Performance in Commercial Banks: A Case of standard chartered Bank Kenya Limited**. Chandaria School of Business in Partial, for the Degree of Masters of Business.
- [63] Özduran, A., Tanova, C. (2017). **Coaching and Employee Organizational Citizenship behaviours: Therole of Procedural Justice Climate**. *International Journal of Hospitality Management* 60 .58-66
- [64] Passmore, J. (2007). **An Integrative Model for Executive Coaching**, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 59, No. 1, 68-78
- [65] Park, S., McLean, N., Yang, B. (2008). **Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations**. Online Submission.
- [66] Price, B. (2004). **So what Makes a Good Coach or Mentor Great**. *Management Today*, 20(10), 65-68.
- [67] Renard, L. (2005). **Executive Coaching for Professional Organizations**. (Doctoral dissertation, PHD thesis, School of Humanities, The American University of London).
- [68] Roman, N. A. (2017). **A Comprehensive Review of E-HRM in Service SMEs in Jordan**. *International Business Research*, 10(5), 116.120
- [69] Roshia, A., Lace, N. (2018). **Relevance Analysis of Factors Enhancing Coaching Interactions in Organizations**. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 480-492.
- [70] Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D., Salas, E. (2015). **Coaching in the Wild: Identifying Factors that Lead to Success**. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(3), 189-217
- [71] Starr, J. (2003). **The Coaching Manual The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching**. First published in Great Britain
- [72] Trenner, L. (2013). **Business Coaching for Information Professionals: Why it Offers such Good Value for Money in Humanistic Approach to Coach and Client Roles**. *Journal of Business Research*, 60(1), 91-93.
- [29] Bozer, G., Sarros, J., Santora, J. (2013). **The Role of Coachee Characteristics in Executive Coaching for Effective Sustainability**. *Journal of Management Development*, Vol. 32 No. 3, 2013, pp. 277-294
- [30] Broin, A., Palmer, S. (2010). **Exploring Key Aspects in the Formation of Coaching Relationships: Initial Indicators from the Perspective of the Coachee and the Coach Coaching**. *An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 3, No. 2, pp. 124-143.
- [31] Bell, B., Tannenbaum, S., Ford, J., Noe, R., Kraiger, K. (2017). **100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go**. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305,
- [32] Burchardt, C. (2015). **Business Coaching and Consulting—the Systemic Constellation Approach in Business**. In *Modelling and Management of Engineering Processes* (pp. 101-112), Springer, Berlin, Heidelberg.
- [33] Crompton, B. M., Smyrnios, K. X., Bi, R. (2012). **Measuring the Influence of Business Coaching on Fast-Growth Firms**. *Small enterprise research*, 19(1), 16-31.
- [34] Cuadra, E. (2010). **Coaching and Leadership in Volvo, M.A. Thesis, Department of Civil and Environmental Engineering Chalmers University of Technology**. Chalmers University
- [35] Chen, G., Huang, W., Tang, Y. (2013). **Predicting Managerial Coaching Behaviors by the Big-Five Personality Traits**. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 1,76-84
- [36] Devine, M., Meyers, R., Houssemand, C. (2013). **How can Coaching Make a Positive Impact within Educational Settings?**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 1382-1389.
- [37] De Haan, E., Culpin, V., Curd, J. (2011). **Executive Coaching in Practice: what Determines Helpfulness for Clients of Coaching?**. *Personnel Review*, 40(1), 24-44.
- [38] Ghosh, R. (2014). **Antecedents of Mentoring Support: a Meta-analysis of individual, relational, and structural or Organizational Factors**. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 367-384.
- [39] Grant, A. M. (2014). **The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change**. *Journal of Change Management*, 14:2, 258-280
- [40] Gettman, H. (2008). **Executive Coaching as a Developmental Experience: a Framework and Measure of Coaching Dimensions**. Doctoral Dissertation, University of Maryland
- [41] Haslinda, A. (2009). **Evolving Terms of Human Resource Management and Development**. *The journal of International social research*, 2(9), 180-186.
- [42] Hill, G. (2010). **Executive Coaching: Perspectives of Effectiveness from Executives and Coaches**. Master dissertation. Queensland university of technology.
- [43] Horne, K. A. (2008). **An Analysis of the Coaching Competencies of Managers in the Eastern Cape**. Master dissertation. University Of South Africa
- [44] Hunt, J., Weintraub, J. (2007). **The Coaching Organization**. Newbury Park: Sage Publication.
- [45] Hermel-Stanescu, M. (2015). **Effective Coaching: Key-Factors That Determine the Effectiveness of a Coaching Program**. In *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: Managing Intellectual Capital and Innovation; Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference* (pp. 375-382). ToKnowPress.
- [46] Hsieh, H. F., Shannon, S. E. (2005). **Three Approaches to Qualitative Content Analysis**. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- [47] Joo, B. (2005). **Executive Coaching: a Conceptual Framework from an Integrative Review of Practice and Research**. *Human Resource Management Review*, 4(4), 462 - 488.
- [48] 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.
- [49] Koroleva, N. (2016). **A New Model of Sustainable Change in Executive Coaching: Coachees' Attitudes, Required Resources and Routinisation**. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10, 84-97

- Today's Economic Climate.** Business information review, 30(1), 27-34.
- [73] Underhill, B., McAnally, K., Koriath, J. (2007). **Executive Coaching for Results: The Definitive Guide to Developing Organizational Leaders.** San Francisco: Jossey-Bass Published by Berrett-Koehler Publishers
- [74] Utrilla, P., Grande, F., Lorenzo, D. (2015). **The Effects of Coaching in Employees and Organizational Performance: The Spanish Case.** Intangible Capital, 11(2): 166-189.
- [75] Wilson, C. (2004). **Coaching and Coach Training in the Workplace.** Industrial and commercial training, 36(3), 96-98.
- [76] Witherspoon, R., White, R. P. (1996). **Executive Coaching: A Continuum of Roles.** Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48(2), 124.
- [77] Woo, H. (2017). **Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment.** Sustainability, 9(2), 181.
- [78] Zeus, P., Skiffington, S. (2002). **The Coaching at Work Toolkit: A Complete Guide to Techniques and Practices.** McGraw-Hill Australia.
- [79] Zeus, P., Skiffington, S. (2003). **Establishing a Coaching Culture Includes Extracts.** from new text book "Behavioral Coaching" by and published and copyrighted by McGraw-Hill, New York, from: http://www.1to1coachingschool.com/Coaching_Culture_in_the_workplace.htm.