

## شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مربی‌گری در سازمان‌ها با رویکرد فراترکیب: ارائه یک الگو<sup>۱</sup>

سجاد قارلقی<sup>۲</sup>

اباصلت خراسانی<sup>۳\*</sup>

غلامرضا شمس مورکانی<sup>۴</sup>

بهرروز قلیچ لی<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۱)

### چکیده :

هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل موفقیت مربی‌گری در سازمان است. همچنین این پژوهش الگوی جامعی برای عوامل موفقیت مربی‌گری ارائه می‌کند. این پژوهش در چهارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش فراترکیب با رویکرد هفت مرحله‌ای سندولوسکی و بارسو (۲۰۰۹) انجام شد. جامعه مورد مطالعه شامل کلیه تحقیقات و مطالعات فارسی و انگلیسی چاپ شده در حوزه مربی‌گری در بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ می‌باشد. در این راستا، کلیدواژه‌های مرتبط با هدف پژوهش مورد جستجو قرار گرفت و مقالات و اسناد به دست آمده با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با توجه به معیارهای پذیرش مورد بررسی قرار گرفتند که در نهایت ۲۵ مقاله که از معیارهای ورود به مطالعه برخوردار بودند با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری، انتخابی) تجزیه و تحلیل شدند. پایایی کدگذاری‌ها با استفاده از ضریب توافق کاپا در نرم‌افزار SPSS و با مقدار ۰.۷۵ تأیید شد و برای بررسی روایی پژوهش نیز یافته‌ها در اختیار ۲ تن از خبرگان تحقیق کیفی قرار گرفت. بر اساس نتایج تحلیل داده‌ها ۱۲۹ کدباز شناسایی شد که در ۶ مقوله و ۲۳ زیر مقوله دسته‌بندی شد که عبارت‌اند از صلاحیت‌های حرفه‌ای مربی (مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های فنی، دانش و تجربه، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، اعتبار حرفه‌ای)، شرایط و ویژگی‌های مربی (تمایل و انگیزه، ویژگی‌های شخصی، تعهد و مسئولیت‌پذیری، مهارت‌های شناختی، دانش و صلاحیت، جایگاه سازمانی)، فرایند مربی‌گری (برنامه‌ریزی و سازماندهی،

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد

۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۳- دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: :  
drkhorasanitr@gmail.com

۴- دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۵- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

شیوه‌های ارزیابی)، کیفیت رابطه (سطح رابطه، همکاری و توافق، احترام و اعتماد متقابل، یادگیری حرفه‌ای)، زمینه‌سازمانی (حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی، عوامل ساختاری و استراتژیک) و زمینه بیرونی (عوامل فرهنگی، عوامل محیطی).

**واژه‌های کلیدی:** آموزش و بهسازی، عوامل موفقیت مربی‌گری، اثربخشی مربی‌گری، صلاحیت‌های مربی،

ویژگی‌های مربی

### مقدمه

منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها محسوب می‌شوند که همواره باید دانش<sup>۱</sup>، مهارت<sup>۲</sup> و قابلیت‌های<sup>۳</sup> آنان ارتقاء یابد؛ لذا بقا و رشد سازمان در عرصه رقابت به حفظ، توسعه و بهره‌برداری از قابلیت‌های آنان وابسته شده است (۱). از طرف دیگر عصر کنونی دوره تحولات شتابنده و پیش‌بینی‌نشدنی است. وضع موجود ما نیز در بعضی جهات نمایانگر عدم توازن میان پیچیدگی‌های روزافزون سازمان‌ها و ناتوانی آنان در پیش‌بینی مقابله با این تحولات است. این پیچیدگی‌ها و تغییرات در هویت حرفه‌ای منابع انسانی بحران به وجود آورده است. نبود مهارت‌های مرتبط برای برخورد با این موقعیت جدید باعث شده است که بسیاری از کارکنان هویت حرفه‌ای خود را در تنگنا ببینند. لذا برای مقابله با این بحران که تبعات مختلفی دارد باید قابلیت‌ها و عملکرد منابع انسانی سازمان را با کمک آموزش و بهسازی منابع انسانی<sup>۴</sup> ارتقاء داد (۲).

آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارتقای شایستگی‌های فرد، در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان و در سطح ملی و حتی فراملی منجر به افزایش بهره‌وری و نتایج مترتب بعدی می‌شود و اگر به‌درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده قابل‌ملاحظه‌ای داشته باشد (۳). برای آموزش و بهسازی منابع انسانی رویکردها و روش‌های مختلفی وجود دارد. یکی از این الگوها و روش‌های تجربه‌شده مربی‌گری<sup>۵</sup> است که در یک دهه گذشته، گذشته، محبوبیت آن در سازمان‌ها به‌عنوان گزینه‌ای در مقابل رویکردهای آموزشی مرسوم، مانند شرکت در دوره‌ها، به‌طور قابل‌توجهی افزایش یافته است (۴) و تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌های از طیف‌های مختلف آن استفاده می‌کنند (۵). حرفه مربی‌گری با نرخ ۴٪ در سال در حال رشد است و امروز ۵۳۳۰۰ مربی در کسب‌وکارهای سراسر جهان در حال فعالیت هستند (۶) و درآمد سالانه آن‌ها ۲ میلیارد دلار تخمین زده شده است که به دلیل تقاضا فزاینده در یک محیط تجاری جهانی که به‌سرعت

- 
1. Knowledge
  2. Skill
  3. Capability
  4. Training and Development of Human Resource
  5. Coaching

در حال تغییر است، افزایش می‌یابد (۷). علاوه بر این، حدود ۵۷٪ از مدیران، مربی‌گری را به‌عنوان یک مجموعه مهارت ارزشمند در نظر گرفته‌اند که در حال شناخته شدن است (۸). بررسی ادبیات پژوهش نیز نشان می‌دهد که مربی‌گری در ادبیات علمی و عملی یادگیری و توسعه توجه قابل ملاحظه‌ای را به خود اختصاص داده است. تا حدی که در بین روش‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی بالاترین استقبال مربوط به روش مربی‌گری و پایین‌ترین استقبال مربوط به روش سخنرانی بوده است (بانی ول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ سجرز، ولبرگ، اندریکس و اینچ اوگلو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ گرت، پاسمور، کوانگ و پارکر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰؛ شارما<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷؛ مورگان و راجفورد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷ به نقل از ۹).

بنابراین مربی‌گری، اکنون جزء پرکاربردترین تکنیک‌های توسعه در محیط کسب‌وکار در سطح بین‌المللی است؛ اما علی‌رغم صلاحیت روزافزون مربی‌گری به‌عنوان یک روش توسعه، این روش توسط بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار نگرفته و یا به نتایج و تأثیرات مطلوب نرسیده است که این عمدتاً به دلیل عدم سلامتی سازمان‌ها و عدم آگاهی در استفاده صحیح از این ابزار است؛ به‌عبارت‌دیگر عوامل مهم مختلفی وجود دارد که می‌تواند موفقیت چنین ابتکاری را تعیین کند اما بسیاری از این عوامل موفقیت در سازمان‌ها به‌خوبی درک نشده‌اند و این ناشی از این واقعیت است که آن‌ها به عواملی که اثربخشی مربی‌گری را تعریف می‌کند و شرکت‌ها را قادر می‌سازند از نتایج بالقوه مربی‌گری بهره‌مند شوند توجه نکرده‌اند (۱۰). از طرف دیگر علی‌رغم اینکه استفاده از تکنیک‌های مختلف باعث غنای بیشتر حوزه مربی‌گری شده است (۱۱)؛ اما این موضوع باعث ایجاد سردرگمی در رابطه با ماهیت دقیق آن شده است و کم‌توجهی به عوامل اثرگذار بر موفقیت مربی‌گری در سازمان‌ها از یکسو و عدم درک درست آن توسط کارکنان، مدیران و سازمان از سوی دیگر اجرای مربی‌گری را در سازمان با مشکل مواجه ساخته است (۹).

بر این اساس ریدا، کوکا، ویدگب و شپرسا<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) نیز نشان می‌دهند که مربی‌گری گاهی اوقات نتایج ناخواسته‌ای دارد به‌طوری‌که برخی از فرایندهای مربی‌گری بسیار موفقیت‌آمیز بوده‌اند درحالی‌که برخی موفقیت‌آمیز نبوده‌اند (۶)؛ بنابراین پذیرش برنامه‌های مربی‌گری در سازمان‌ها منجر به نتایج مختلفی شده است (۱۲)؛ و این منجر به مطرح‌شدن سؤالاتی در این خصوص می‌شود ازجمله اینکه چه چیزی باعث موفقیت مربی‌گری می‌شود؟ آیا این مربوط به مربی و مهارت‌ها و ویژگی‌های آن‌ها است؟ آیا در مورد مربی و تعهد آن‌ها به روند و تمایل به پیشرفت یا تغییر است؟ یا به رابطه بین

- 
1. Bonneywell
  2. Segers, Vloeberghs, Henderickx & Inceoglu
  3. Grant, Passmore, Cavanagh & Parker
  4. Sharma
  5. Morgan & Rochford
  6. Reid, Cooka, Viedgeb & Scheepersa

آن‌ها مربوط می‌شود؟ (۱۳)، یا اینکه عوامل دیگری بر این موفقیت اثرگذار هستند؟ بر این اساس تحقیقات مختلفی به بررسی عوامل اثرگذار بر مربی‌گری پرداخته‌اند، اما هریک از این پژوهش‌ها به بخشی از این عوامل پرداخته و الگوی جامعی در خصوص عوامل مؤثر بر موفقیت مربی‌گری و روابط و تعاملات بین این عوامل تاکنون در پیشینه پژوهش یافت نشده است؛ بنابراین خلأ پژوهش در طراحی یک الگوی کامل از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر موفقیت مربی‌گری به چشم می‌خورد. منظور از عوامل کلیدی موفقیت، شاخص‌هایی هستند که موفقیت مربی‌گری را در محیط کار و سازمان تعیین می‌کنند؛ بنابراین عدم شناسایی این عوامل و عدم درک مناسب از آن‌ها مانع از موفقیت مربی‌گری به‌عنوان یک روش آموزش و بهسازی منابع انسانی خواهد شد. بر این اساس این تحقیق به دنبال آن است که با یک رویکرد هم‌افزایی و با روش فراترکیب ضمن بررسی و تحلیل پژوهش‌های انجام‌شده در این خصوص و شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت مربی‌گری در سازمان، به طراحی و ارائه یک الگوی مناسب در این خصوص بپردازد که پیامد آن کمک به موفقیت مربی‌گری در سازمان‌ها و در نتیجه توسعه منابع انسانی سازمانی و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان خواهد بود. بر اساس این اهداف، پژوهش حاضر به سوالات زیر پاسخ می‌دهد:

۱- عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت مربی‌گری در سازمان کدام‌اند؟

۲- الگوی موفقیت مربی‌گری در سازمان چه مختصاتی دارد؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ریشه اصطلاح کوچ<sup>۱</sup> به معنای مربی، برگرفته از نام یک روستا به نام کوکس (کاکس)<sup>۲</sup> در مجارستان و نیز واژه‌ای به نام کوکسی (کاکسی) به معنای انتقال افراد به سلامت، طی یک مسیر پرمخاطره از مبدأ به سوی مقصد است (۱۴، ۱۵) و ظاهراً شغل کسانی بوده که با نوعی کالسکه به همین نام افراد و مسافران را جابه‌جا می‌کرده‌اند (۱۶). در قرن نوزدهم نیز دانشجویان دانشگاه‌های انگلستان این لغت را برای توصیف برخی از استادانی که در درس‌ها به آن‌ها کمک می‌نمودند و دروس مشکل را به زبانی ساده برای آن‌ها تدریس می‌کردند، به کار بردند. آن‌ها این استدلال را داشتند که خودشان در کالسکه افرادی که به آن‌ها در درس کمک می‌کنند، سوار شده‌اند (۱۵). در واقع مربی‌گری در معنای قدیمی آن به معنای حمل و نقل و انتقال به کار برده می‌شد (۱۶)؛ اما امروزه ایده مربی‌گری به معنای انتقال اشخاص کاملاً منتفی شده و فلسفه اساسی و بنیادی مربی‌گری بر اساس یک مشارکت همکارانه و فعال است (۱۷).

1. Coach

2. Kocs

با توجه به موضوع مربی‌گری، می‌توان انتظار داشت که توافق مشترکی در مورد تعریف آن وجود داشته باشد اما این‌گونه نیست (۱۸)؛ و تعاریف مربی‌گری بر اساس چشم‌انداز، جامعه موردنظر، اهداف و موقعیت متفاوت است (۱۹). میلر و باسرز<sup>۱</sup>، (۲۰۰۴) مربی‌گری را به‌عنوان یک رابطه کوتاه‌مدت برای ارائه بازخورد در زمینه‌هایی که نیاز به تغییر دارند تعریف می‌کنند (۲۰). از نظر والکر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) مربی‌گری یک فعالیت سازمانی مرتبط با توسعه و بهسازی است که شامل توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی است (۲۱). از نظر سامرز<sup>۳</sup> نیز مربی‌گری اساساً کمک کردن به افراد است تا توانایی‌های بالقوه‌شان را از طریق شناسایی موانع و عواملی که باعث عدم حرکت و پیشرفت آن‌ها می‌گردد، رشد و توسعه دهند (۲۲). برخی دیگر مربی‌گری را یک رابطه اعتماد یک‌به‌یک باهدف تقویت یادگیری و رشد حرفه‌ای توصیف کردند، جایی که چنین روابطی انگیزه "پیشرفت‌های حرفه‌ای" را فراهم می‌آورد؛ یعنی تغییر قابل‌توجهی که از افزایش رشد شخصی حاصل می‌شود. گرانت معتقد است آنچه در همه تعاریف ویژگی‌هایی مشترک به نظر می‌رسد، شامل مواد ذیل می‌باشد:

- موضوع ارتباط فرد با فرد مطرح می‌باشد؛
- شامل توسعه مهارت، عملکرد و نیز آگاهی است؛
- حاوی دریافت و تسهیم بازخورد برای افراد تحت مربی‌گری است؛
- به‌جای روابط هدایتی معمول در مدیریت، مبتنی بر رابطه حمایتی از سوی مربی است؛
- یک رابطه یادگیری یادگیرنده محور است (۲۳).

بر این اساس و با توجه به تعاریف مختلف مربی‌گری، در این پژوهش منظور از مربی‌گری فرایندی است اجتماعی، آموزشی و اخلاقی که طی آن فرد اول در نقش مربی زمینه یادگیری فرد دوم و یا گروهی از افراد را برای بهبود عملکرد و موفقیت شغلی از طریق رشد قابلیت‌های کلیدی مانند مهارت حل مسئله فراهم می‌آورد، به‌گونه‌ای که فرد یا گروه دوم بعد از آن بتوانند به‌صورت مستقل با بهره‌گیری از آن قابلیت‌ها به ایجاد شرایط لازم برای موفقیت دست یابند؛ بنابراین مربی‌گری یک رویکرد یادگیری و توسعه است که یادگیرنده را در مرکز تجربه یادگیری قرار می‌دهد (۵)؛ و به‌منظور تسهیل یادگیری، تغییر و بهبود در سطح فردی (۲۴)، گروهی و سازمانی کمک می‌کند.

جو (۲۰۰۵) با بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تحقق مزایای ملموس و ناملموس مربی‌گری نیازمند توجه به عوامل مختلفی است که بر فرایند و نتایج مربی‌گری تأثیرگذار است (۹) در

---

1. Bossers  
2. Walker  
3. Sommers

همین راستا محققان مختلفی به بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت مربی‌گری پرداخته‌اند که خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش در این خصوص در زیر ارائه شده است:

سالوما (۷) در تحقیقی به شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مربی‌گری از طریق مصاحبه با مربیان و متخصصان منابع انسانی پرداخت. بر اساس یافته‌های این تحقیق ۲۰ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی شناسایی شدند که مقولات اصلی عبارت بودند از ۱- مربی و متربی به‌عنوان افراد، رابطه مربی-گری، استفاده از تکنیک‌های مربی‌گری متناسب با نیاز متربیان و ۴- سیستم‌ها. لزاسکان و لندتا انکا<sup>۱</sup> (۲۵) در پژوهشی تحت عنوان تعیین عوامل مؤثر در اثربخشی مربی‌گری اجرایی به‌عنوان یک ابزار توسعه مدیریت که با روش دلفی و گروه کانونی انجام گرفت عوامل موفقیت در مربی‌گری را در ۵ دسته مربی، متربی، رابطه، فرایند و زمینه طبقه‌بندی کردند. اودت و کوترت<sup>۲</sup> (۲۶) در یک پژوهش کیفی، ۱۰ مؤلفه را برای موفقیت مربی‌گری مورد شناسایی قراردادند که در ۴ بعد حمایت ساختاری، ویژگی‌های مربی، ویژگی‌های متربی و رابطه بین مربی و متربی دسته‌بندی شدند. ریچارد<sup>۳</sup> (۲۷) با مصاحبه با مدیران چند شرکت که به‌عنوان مربی فعالیت می‌کردند و متربیان آن‌ها، ۱۰ مؤلفه را برای موفقیت مربی‌گری مدیران مورد شناسایی قرارداد. مارشال<sup>۴</sup> (۲۸) در پایان‌نامه خود به بررسی عوامل کلیدی که منجر به نتایج موفقیت‌آمیز مربی‌گری می‌شوند پرداخت و شش بعد مربی‌گری از فرآیند کدگذاری پدید آمد که شامل فلسفه‌های شخصی مربی‌گری، عملکرد مربیان، روند مربی‌گری، عوامل شکست و عوامل موفقیت، عوامل تسریع‌کننده و پیامدهای مربی‌گری بود. وازیلیشین<sup>۵</sup> (۲۹) در پژوهش خود، عوامل موفقیت مربی‌گری را شامل برقراری ارتباط قوی با مشتری، استفاده از یک روش مربی‌گری شفاف و روشن، توجه به اعتبار و تجربه مربی در انتخاب مربی و استفاده از ابزارهای مربی‌گری مناسب دانست. همچنین محققان دیگر از جمله جاکوکس<sup>۶</sup> (۳۰)، پوردی<sup>۷</sup> (۳۱)، مرادی شیرازی و همکاران (۹)، فتحی واجارگاه و همکاران (۳۲) و ... نیز در تحقیقات خود عوامل مختلفی را به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر موفقیت مربی‌گری مورد شناسایی قراردادند که در بخش تحلیل یافته‌ها، نتایج تحقیقات آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.

- 
1. Izaskun & Landeta Eneka
  2. Audet & Couteret
  3. Richard
  4. Marshall
  5. Wasylyshyn
  6. Jacox
  7. Purdy

## روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با استفاده از روش فراترکیب<sup>۱</sup> انجام شده است. هدف از روش تحقیق فراترکیب درک نتایج تحقیقات انفرادی گزارش شده در زمینه مطالعاتی مورد نظر است (۳۳). فراترکیب روش‌های سیستماتیکی برای جمع‌آوری و گزارش یافته‌های مطالعات انجام شده و همچنین یک فرایند دقیق برای ترکیب و تولید چهارچوب‌های نظری فراهم می‌کند و به محققان، دست‌اندرکاران و سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌ای بگیرند (۳۴). در واقع این روش ترکیب تفسیری از یافته‌ها ارائه می‌کند که نتیجه آن بیش از مجموع یافته‌های منابع استفاده شده است (۳۵). بر این اساس در این پژوهش برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مربی‌گری و ارائه الگوی آن از روش فراترکیب با رویکرد هفت مرحله‌ای سندولوسکی و بارسو<sup>۲</sup> (۳۵) بهره گرفته شده است؛ که در زیر توضیح توضیح داده شده است:

گام اول تنظیم سؤال تحقیق: اولین گام تدوین سؤالاتی است که بتوان با این رویکرد به آن پاسخ داد. همان‌طور که در بالا اشاره شد سؤال این پژوهش شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مربی‌گری در سازمان و تدوین الگوی مناسب برای موفقیت مربی‌گری است.

گام دوم مرور نظام‌مند ادبیات: جامعه مورد مطالعه پژوهش حاضر شامل کلیه تحقیقات و مطالعات فارسی و انگلیسی انجام شده در حوزه مربی‌گری در بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ می‌باشد. بر این اساس با توجه به حوزه پژوهش، کلیدواژه‌های اثربخشی مربی‌گری<sup>۳</sup>، موفقیت مربی‌گری<sup>۴</sup>، عوامل موفقیت مربی‌گری<sup>۵</sup>، عوامل کلیدی موفقیت مربی‌گری<sup>۶</sup>، کیفیت مربی‌گری<sup>۷</sup>، مؤلفه‌های موفقیت مربی‌گری<sup>۸</sup>، شاخص‌های موفقیت مربی‌گری<sup>۹</sup> و ارزیابی مدل‌های مربی‌گری<sup>۱۰</sup> در پایگاه‌های داده ساینس دایرکت<sup>۱۱</sup>، اسکوپوس<sup>۱۲</sup>، پروکوست<sup>۱۳</sup>، سیج<sup>۱۴</sup>، اسپرینگر<sup>۱</sup>، امرالد<sup>۲</sup>، اریک<sup>۳</sup>، نورمگز، مگیران و ده ده صفحه اول نتایج موتور جستجوی و گوگل اسکالر<sup>۴</sup> مورد جستجو قرار گرفت.

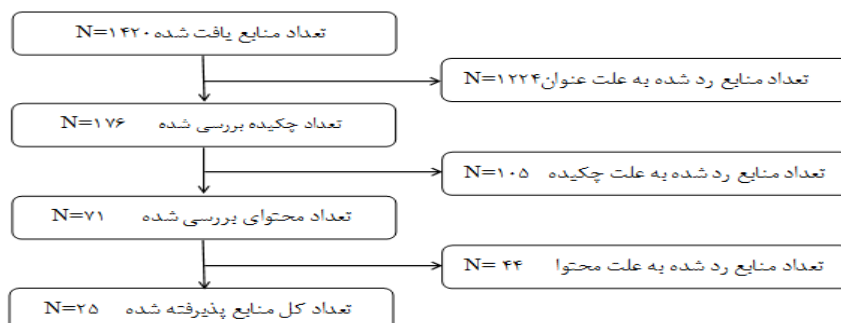
1. Meta-synthesis
2. Sandelowski & Barroso
3. Coaching effectiveness
4. Coaching success
5. Coaching success factors
6. Critical success factors for coaching
7. Quality of coaching
8. Coaching successful components
9. Success indicators of coaching
10. Evaluation of coaching models
11. Science direct
12. Scopus
13. Pro Quest
14. Sage

گام سوم جستجو و انتخاب منابع مناسب: در این گام مقالات یافت شده در مرحله قبل، با روش نمونه‌گیری نظری هدفمند و بر اساس معیارهای پذیرش به شرح ذیل بررسی شد:

ابتدا ۱۴۲۰ مقاله بر اساس عنوان بررسی شد بدین منظور با استفاده از کلیدواژه‌های ذکر شده، پایگاه‌های داده انتخابی مورد جستجو قرار گرفتند و عناوین یافت شده بررسی و گزینش شد که در نتیجه آن ۱۲۴۴ سند به خاطر عدم انطباق عناوین آن‌ها بر متغیرها و مسئله پژوهش رد شد و ۱۷۶ سند باقی ماند. بررسی یافته‌ها در این مرحله در دو بازه زمانی صورت گرفت ابتدا در بهمن ۹۸ جستجوی اولیه انجام گرفت سپس در فروردین و اردیبهشت ۹۹ جستجوی تکمیلی انجام شد. در مرحله بعد ۱۷۶ سند گزینش شده مورد بررسی چکیده قرار گرفت که با توجه به محتوای چکیده‌ها (از جمله استفاده از روش پژوهش کمی، عدم ارتباط با موضوع پژوهش، یافته‌ها) و نامعتبر بودن برخی مقالات ۱۰۵ مقاله رد شدند و تعداد ۷۱ مقاله باقی ماند. سپس با مطالعه اجمالی محتوای مطالعات باقی‌مانده ۴۶ مقاله دیگر نیز رد شد. در این مرحله بیان مسئله، روش تحقیق و یافته‌های پژوهش‌ها مورد بررسی قرار گرفت تا مشخص شود محتوایی برای استخراج و استفاده در پژوهش حاضر داشته باشند. بر این اساس ۲۵ پژوهش شامل ۱۷ مقاله پژوهشی انگلیسی (این مقالات همگی دارای ایندکس اسکوپوس بودند که ۳ مقاله دارای رتبه<sup>۵</sup> (Q1)، ۶ مقاله دارای رتبه (Q2) و ۸ مقاله دارای رتبه (Q3) بود)، ۷ پایان‌نامه دکتری انگلیسی و دو مقاله علمی-پژوهشی فارسی (مورد تأیید وزارت علوم) باقی ماند که باید از لحاظ کیفیت محتوا بررسی می‌شدند، برای این کار از روش ارزیابی منتقدانه استفاده شد بدین صورت که از چک‌لیست فرزانه و همکاران (۳۶) شامل ده سؤال در خصوص اهداف پژوهش، منطق روش، طرح پژوهش، روش نمونه‌گیری، جمع‌آوری و تجزیه تحلیل داده‌ها، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل‌ها، بیان روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش برای بررسی منابع استفاده شد. با توجه به مقیاس ۵۰ امتیازی کسب برای هر یک از سؤالات چک‌لیست، امتیاز ۱ تا ۵ در نظر گرفته شد و ۲۵ منبع نهایی بر اساس درجه کیفی آن‌ها دسته‌بندی شدند (۳۶). با توجه به امتیازهای کسب شده ۱۱ پژوهش، امتیاز خیلی خوب (۴۱-۵۰) را کسب کردند، ۹ پژوهش امتیاز خوب (۳۱-۴۰) را کسب کردند و ۵ پژوهش نیز امتیاز متوسط (۲۱-۳۰) را به دست آوردند و هیچ‌کدام از پژوهش‌ها در رده ضعیف (۱-۱۱) و خیلی ضعیف (۰-۱۰) قرار نگرفتند. فرایند جستجو و انتخاب منابع مناسب در شکل زیر خلاصه شده است:

1. Springer
2. Emerald
3. ERIC
4. Google scholar
5. Quartile Score





شکل شماره (۱) فرایند جستجو و انتخاب منابع مناسب (منبع: مطالعات نگارندگان)

گام چهارم استخراج اطلاعات منابع: برای استخراج اطلاعات از منابع از یک چک‌لیست محقق ساخته استفاده شد بدین صورت که گزاره‌ها و عبارت مرتبط در متن احصا و علامت‌گذاری شد و به همراه سایر اطلاعات موردنیاز مانند کد سند، عنوان پژوهش، نام محققین، سال اجرا، نوع سند و روش پژوهش مستند شد.

گام پنجم تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها: تجزیه و تحلیل در روش فراترکیب مستلزم تحلیل کیفی مطالعات انجام شده در حوزه مورد نظر است. در پژوهش حاضر برای تحلیل کیفی یافته‌ها از کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراک و کوربین<sup>۱</sup> استفاده شد بدین صورت که ابتدا کدهای باز استخراج شد، سپس با استفاده از کدگذاری محوری، کدهای باز هم‌جنس طبقه‌بندی و نام‌گذاری شده و در قالب مقوله‌ها سازمان یافتند و در نهایت با استفاده از کدگذاری انتخابی، هریک از کدهای محوری شناسایی شده در ابعاد متناسب با خود قرار گرفتند و الگوی عوامل موفقیت مربی‌گری در سازمان‌ها ترسیم شد.

گام ششم کنترل کیفیت: برای تعیین پایایی از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد بدین صورت که علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داده است، محقق دیگری نیز به صورت جداگانه به کدگذاری یافته‌ها پرداخت. نزدیک بودن این دو کدگذاری توافق بین را نشان می‌دهد و نشان‌دهنده پایایی است. به منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا در نرم‌افزار SPSS استفاده شد که مقدار آن ۰.۷۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبولی است. همچنین برای بررسی روایی پژوهش نیز یافته‌ها در اختیار ۲ تن از خبرگان تحقیق کیفی قرار گرفت. آن‌ها پس از بازنگری فرایند مطالعه، نتایج کیفی را مورد تأیید قرار دادند.

گام هفتم ارائه یافته‌ها: آخرین گام در روش فراترکیب ارائه یافته‌های پژوهش می‌باشد که در زیر ارائه شده است.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌های پژوهش‌های منتخب، عوامل موفقیت مربی‌گری در سازمان‌ها با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی و به روش استقرایی در جدول ۱ مفهوم‌سازی شد. بر این اساس ۶ مقوله (کدهای انتخابی) صلاحیت‌های حرفه‌ای مربی، شرایط و ویژگی‌های مربی، عوامل مربوط به فرایند مربی‌گری، عوامل مربوط به رابطه، زمینه‌سازمانی و زمینه خارجی شناسایی شدند که هر یک از این مقولات شامل تعدادی مقوله فرعی (کدهای محوری) می‌باشد که در زیر آورده شده است:

جدول شماره (۱) فراترکیب عوامل کلیدی موفقیت مربی‌گری در سازمان‌ها

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	شماره منبع استخراج کدهای باز
صلاحیت‌های حرفه‌ای مربی	ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی	خیرخواهی و الهام بخش بودن	۳۷، ۲۸
		فروتنی و تواضع	۳۸
		سن و جنسیت	۳۹
		داشتن انگیزه ذاتی و علاقه	۴۰، ۳۹، ۷
		قاطعیت	۳۹
		غلبه بر مقاومت	۳۹، ۷
		کنجکاوی و جستجوگری	۳۷
		تعهد مربی به متریبان و سازمان	۳۹، ۱۸، ۷
		گشاده‌رو بودن و انعطاف‌پذیری	۷، ۳۹، ۳۱، ۴۱، ۲۹
		تحمل تنش‌های عاطفی	۴۲، ۳۰
		اعتمادبه‌نفس	۳۷، ۱۹، ۷
		حرفه‌ای‌گری	۴۳، ۲۹
		اخلاقی عمل کردن	۴۴، ۳۰
	مهارت‌های ادراکی	خلق چشم‌انداز، ارزش‌ها و حس مشترک	۴۵، ۳۷، ۲۹
		تنظیم و تعیین اهداف	۳۸، ۴۳
		توانایی تجزیه و تحلیل و ترکیب	۳۹
		خودآگاهی مربی از خود و تأثیرش بر دیگران	۴۶، ۴۵، ۳۰
		مهارت حل مسائل و مشکلات	۴۷
		پرهیز از قضاوت کردن	۴۴، ۳۰
		فلسفه شخصی مربی‌گری	۴۶، ۲۸
		در نظر گرفتن الگوها و پیچیدگی‌های مربی‌گری	۳۰، ۲۸، ۹

صلاحیت های حرفه ای مربی	مهارت های ارتباطی	همدلی با مربی	۳۹،۴۴،۳۸،۲۹
		توانایی ایجاد و انتقال اعتماد به مربیان	۱۸،۲۸،۴۴،۴۲،۳۹
		گوش دادن فعال	۴۸،۳۲،۲۸،۳۷،۲۶،۳۹
		پرسیدن سؤالات مناسب	۳۲،۲۸،۴۵،۴۸
		انتقال موثر بازخورد صادقانه و منصفانه	۳۲،۴۹،۳۰،۴۴
		مهارت ایجاد تسهیل کنندگی	۴۹،۴۷،۳۷،۳۹،۷
		برقراری ارتباط سازند با مربی	۳۱،۳۲،۲۹،۲۸،۴۲،۹،۴۷
		توجه به تفاوت های فردی مربیان	۳۰،۲۸
		مهارت ایجاد انگیزه در مربی	۳۲
		برقراری ارتباط با مدیران برای جلب حمایت آن ها	۴۶
		حمایت و پشتیبانی از مربی (سبک حمایتی)	۴۴،۴۵،۴۸
	مهارت های فنی	تسلط بر تکنیک ها و ابزارهای آموزشی و مربی گری و استفاده مناسب از آن ها متناسب با وضعیت مربی	۴۳،۴۰،۲۹،۳۹،۷
		نظارت و کنترل پیشرفت مربی	۳۹،۳۱
		استفاده از فنون تقویت	۳۸
		مهارت های تخصصی مربی گری	۴۱،۳۷،۳۹
		مهارت های برنامه ریزی و سازماندهی	۴۷،۴۵
		مهارت ایجاد چالش مداوم	۳۰،۴۳،۳۹،۷
	دانش و تجربه	تجربه مربی	۴۸
		تجربه مربی در خصوص درک زبان و ویژگی های فرهنگی مربی	۲۹،۷
		تجارب مربی گری اجرایی	۳۹،۳۷
		داشتن زمینه و سوابق تجربی علاوه بر تجارب مربی گری (تجربه مدیریتی، تجارب کاری مرتبط)	۳۹
		دانش راجع به آموزش	۴۸،۳۲،۹
		دانش راجع به ماهیت انسان	۳۹
		دانش مربی گری اجرایی	۳۹
		درک و دانش راجع به سازمان ( نوع کسب و کار، جنبه های سیاسی، مدیریتی، فرهنگ و فلسفه رهبری)	۴۱،۳۸،۳۹،۳۷
		داشتن مطالعه و تحصیلات روانشناسی	۲۹،۳۹
	اعتبار حرفه ای	اعتبار مربی	۲۶،۳۹،۲۹
شهرت مربی		۳۹،۲۹	

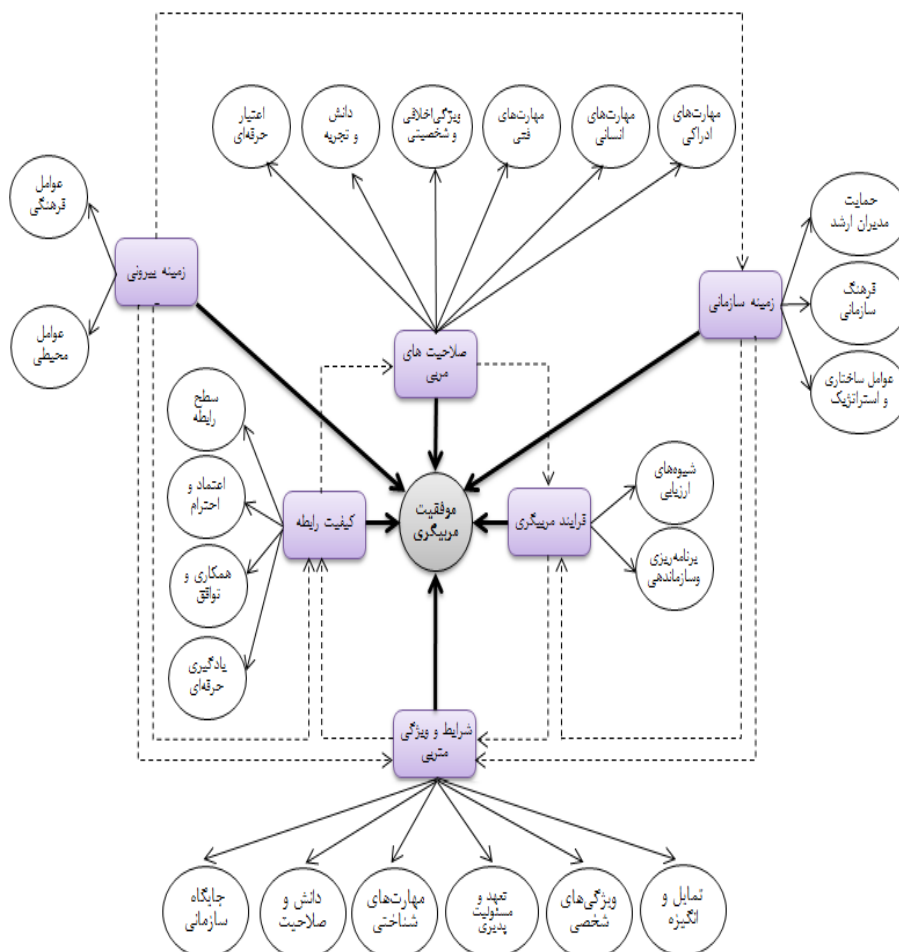
شرایط و ویژگی‌های متربی	تمایل و انگیزه	تمایل و انگیزه برای یادگیری و توسعه	۳۸،۲۸،۳۹،۷
		تمایل به شرکت در مربی‌گری	۳۲،۴۹،۳۸
		پذیرش مربی‌گری توسط متربی	۳۲،۹،۴۹،۴۲،۲۶
	تعهد و مسئولیت پذیری	تعهد متربی به فرایند مربی‌گری	۳۹،۳۸،۱۹
		تعهد متربی به رابطه	۲۶،۳۹
		تعهد متربی و آمادگی برای تغییر رفتار و نگرش	۱۸،۱۹،۲۶،۹
		مسئولیت‌پذیری متربی نسبت به فرایند یادگیری و توسعه خود	۳۲،۲۸،۳۹
	ویژگی‌های شخصی	گشاده‌رویی و باز بودن	۳۸،۴۴،۷،۲۸
		نظم و انضباط	۴۹
		سن و جنسیت	۳۹
		اعتمادبه‌نفس	۳۹،۴۴
	مهارت‌های شناختی	خودآگاهی متربی (شناخت نقاط قوت، ضعف و نیازهای شخصی)	۴۹،۳۹
		خودکارآمدی	۴۹،۳۹
	دانش و صلاحیت	دانش متربی راجع به مربی‌گری	۵۰
		صلاحیت‌های کلیدی متربی	۴۴
	جایگاه سازمانی	جایگاه سازمانی در سازمان	۳۹
زمینه سازمانی	حمایت رهبران از مربی‌گری	پشتیبانی مدیران ارشد از مربی‌گری	۳۸،۴۷،۱۸،۷،۲۶،۳۹ ۹،۳۲،۴۳
		تشویق و حمایت از مربی	۳۲،۹،۱۹،۴۳،۱۰،۳۹،۷
		حمایت از مدیر مستقیم متربی	۹،۳۹
		حمایت مدیران از تغییرات	۳۹،۴۷
		پذیرش مربی‌گری توسط مدیران	۴۶
		ایجاد تغییراتی توسط مدیران برای حمایت از مربیان	۴۷
		مدیریت و هماهنگ کردن کلیه ذینفعان	۱۰،۳۹
	فرهنگ سازمانی	وجود فرهنگ حمایت از مربی‌گری در سازمان	۵۰،۴۶،۳۸،۲۹،۳۹ ۳۲
		آمادگی سازمانی برای ایجاد تغییر و چشم‌انداز مشترک	۳۷،۱۸
		پشتیبانی مربی و سایر گروه‌های همکار از متربی	۴۴،۵۰،۳۱
		تخصیص منابع (زمان و بودجه)	۳۱،۱۸،۴۷،۳۹،۷
		سیاست‌های منسجم آموزش و توسعه منابع انسانی	۳۹

عوامل ساختاری و استراتژیک		ارزیابی تأثیر روند مربی‌گری بر سازمان	۹،۳۹،۴۷
		تعیین گروه هدف مناسب	۱۰،۹
		درک روشن سازمان نسبت به تعریف و دلایل مربی‌گری و نتایج آن	۴۶،۱۰،۷،۵۰
		رسمی کردن نقش مربی‌گری از طریق طراحی مجدد مشاغل	۴۷
		مشخص کردن نیاز به مربی‌گری در شرح شغل‌ها	۴۷
		طراحی روش‌ها و فرایندهای خاص برای مربی‌گری توسط سازمان	۴۸
		معیارهای مشخص در فرایند انتخاب مربی	۱۹،۲۶،۲۹،۴۷،۱۰
		منبع انتخاب مربی (داخلی یا خارجی)	۳۲،۲۹،۱۹،۹،۳۹،۷
		طراحی معیارها لازم برای اندازه‌گیری کمیت و کیفیت مربی‌گری	۱۰
		توجه به برنامه‌ریزی	۳۲،۹،۴۵
		هماهنگی مربی‌گری با اهداف، استراتژی‌ها و دیگر فرایندهای سازمانی	۱۸،۹،۴۱
		روشن بودن استراتژی سازمانی	۱۸
		تطابق بین اهداف سازمانی و اهداف شخصی مربی	۳۹
تعیین انتظارات توسط مدیران	۳۱		
کیفیت رابطه	سطح رابطه	حرفه‌ای بودن در رابطه (تعادل بین فاصله و نزدیکی)	۳۹،۳۷
		ارتباطات باز بین مربی و متربی و سایر ذینفعان در دسترس بودن مربی	۲۶،۴۷ ۴۰،۳۰،۲۹
		یادگیری از طریق اقدام	۲۶
	حرفه‌ای در رابطه	یادگیری متقابل	۴۲
		شرایط یادگیری	۵۰
		تمرکز رابطه بر یادگیری	۲۹
		رازداری و حفظ محرمانگی اطلاعات	۴۴،۲۹،۳۹،۷
	احترام و اعتماد متقابل	تضمین محرمانه بودن و ایجاد محیط اعتماد	۱۸،۲۹،۳۹
		اصالت (شفافیت، صداقت، عدم ریاکاری)	۳۹،۲۹
		احترام متقابل مشروط	۳۰،۳۸،۳۹
		رابطه مبتنی بر اعتماد	۲۶،۴۲،۳۱،۲۹،۴۰،۳۸،۳۹
		توافق بین مربی و متربی	۴۳،۱۸
		وجود علاقه مشترک و مشابه بین مربی و متربی	۳۷
		مشخص بودن انتظارات	۵۰،۳۱

	همکاری و توافق	وجود یکدلی بین مربی و متربی	۳۸،۳۹	
		قرارداد اخلاقی	۴۴،۲۶	
		عدم تفاوت فرهنگی و تناسب بین مربی و متربی	۳۹،۴۱،۳۸،۷،۱۰	
		همکاری و تعامل	۴۲،۱۸	
عوامل مربوط به فرایند مربی‌گری	شیوه‌های ارزشیابی	اندازه‌گیری مستمر نتایج در حین فرایند	۲۹،۳۹	
		ارزیابی پیشرفت حاصل بعد فرایند	۱۸،۳۹	
		استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه برای ارزیابی	۳۹،۴۳،۳۸،۱۸،۲۹	
		ارزیابی وضعیت اولیه متربی	۳۹،۵۰	
	برنامه‌ریزی و سازماندهی	تعیین اهداف و شیوه دستیابی به آنها	۴۶،۳۹،۷	
		تعیین طول مناسب جلسات از نظر زمان و تعداد	۴۴،۲۶،۳۹	
		تعیین نوع جلسات (حضوری، آنلاین، تلفنی و ...)	۴۴،۳۹	
		برنامه‌ریزی مناسب قبل و در حین فرایند	۴۴،۳۱	
		برنامه‌ریزی برای ارتباط مداوم بین جلسات	۳۹	
		جلسات پشتیبانی پس از اتمام فرایند	۳۹	
		توجه به موانع و تسهیل‌کننده‌های فرایند مربی‌گری	۱۹،۲۸،۷	
		در نظر گرفتن مکان و شرایط مناسب برای برگزاری جلسات	۴۸،۴۴،۱۹،۳۹	
	زمینه بیرونی	عوامل فرهنگی	تأثیر فرهنگ بیرونی	۴۰
			پس‌زمینه فرهنگی	۵۰
عوامل محیطی		حمایت خانواده متربی	۷	
		درک مشاوران خارجی از مربی‌گری	۴۶	
		محیط خارجی	۳۰،۴۰	
		در دسترس بودن مربیان واجد شرایط	۴۴،۵۰	

(منبع: مطالعات نگارندگان)

براساس تحلیل اسناد مربوط به موفقیت مربی‌گری در سازمان‌ها که در جدول شماره (۱) ارائه شد و با توجه به مبانی نظری پژوهش، الگوی استخراج‌شده برای عوامل کلیدی موفقیت مربی‌گری در سازمان و تعاملات بین این عوامل به شکل زیر می‌باشد:



شکل شماره (۲) الگوی عوامل موفقیت مریگری در سازمان (منبع: تحلیل های نگارندگان)

همان طور که الگوی بالا نشان می دهد عوامل موفقیت مریگری را می توان در ۶ مقوله کلی (کدهای انتخابی) و ۲۳ زیر مقوله (کدهای محوری) دسته بندی کرد. بدین صورت که مقوله های صلاحیت های حرفه ای مری (شامل زیر مقوله های مهارت های ادراکی، مهارت های ارتباطی، مهارت های فنی، دانش و تجربه، ویژگی های شخصیتی و اخلاقی، اعتبار حرفه ای)، شرایط و ویژگی های مری (تمایل و انگیزه، ویژگی های شخصی، تعهد و مسئولیت پذیری، مهارت های شناختی، دانش و صلاحیت، جایگاه سازمانی)، فرایند مریگری (برنامه ریزی و سازماندهی، شیوه های ارزیابی) و کیفیت رابطه (سطح رابطه، همکاری و توافق، احترام و اعتماد متقابل، یادگیری حرفه ای) به عنوان هسته اصلی عوامل موفقیت مریگری در مرکز مدل قرار گرفته اند و به صورت یک فرایند بر همدیگر تأثیر و تأثر دارند. دو

مقوله زمینه‌سازمانی (حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی، عوامل ساختاری و استراتژیک) و زمینه بیرونی (عوامل فرهنگی، عوامل محیطی) نیز هم بر موفقیت مربی‌گری تأثیرگذار هستند و هم به‌نوبه خود سایر عوامل یا مقولات را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به عبارت دیگر همه این عوامل در تأثیر و تأثر باهم منجر به مربی‌گری موفق در سازمان می‌شوند. روابط و تعاملات بین این مقولات در شکل بالا ترسیم شده است. در زیر به بررسی هریک از این مقوله‌ها و زیر مقولات آن پرداخته شده است:

**۱- صلاحیت‌های حرفه‌ای<sup>۱</sup> مربی:** اولین عامل موفقیت مربی‌گری در سازمان صلاحیت‌های حرفه‌ای مربی است. از نظر مونیکا (۲۰۱۰) صلاحیت‌های حرفه‌ای دسته‌ای از دانش، ویژگی‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های به هم وابسته است که تأثیر زیادی بر شغل فرد می‌گذارد و افراد را قادر می‌سازد فعالیت‌های شغلی خود را به صورت اثربخش و مطابق با انتظارات انجام دهند (۵۱). با توجه به نتایج فراترکیب صلاحیت‌های موردنیاز مربیان در ۶ زیر مقوله مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی، دانش و تجربه، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی و اعتبار حرفه‌ای دسته‌بندی شد؛ یعنی مربی برای موفقیت مربیگری در سازمان باید سطح مطلوبی از مجموعه این صلاحیت‌ها را داشته باشد.

اولین صلاحیت موردنیاز داشتن یک سری مهارت‌های ادراکی است که در بخش یافته‌ها تحت عنوان کدهای باز به آن‌ها اشاره شده است. مهارت‌های ادراکی ناظر بر مؤلفه‌هایی است که به درک پیچیدگی‌ها، در نظر گرفتن اجزا و عناصر به‌عنوان یک کل واحد و توانایی‌های ذهنی مربوط می‌شوند، صلاحیت دو مهارت‌های ارتباطی مربی است و مؤلفه‌هایی را دربر می‌گیرد که به قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری، فعالیت مؤثر به‌عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های همکاران و تأثیرگذاری بر رفتار آن‌ها مربوط می‌شوند. دسته سوم صلاحیت‌های موردنیاز مربی تحت عنوان مهارت‌های فنی نام‌گذاری شده است و منظور از آن مؤلفه‌های مربوط روش‌ها و شیوه‌های انجام کار و تخصص در زمینه موردنظر است (۵۲). مؤلفه‌های مربوط به ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی دسته چهارم صلاحیت‌های موردنیاز برای موفقیت مربی در مربی‌گری را شامل می‌شود که منظور از آن مجموعه‌ای از رفتار و شیوه‌های تفکر مربی و اصول و استانداردهای اخلاقی و رفتاری آن است. دانش و تجربه (آنچه مربی درباره سازمان، ماهیت انسان، حقایق، تکنولوژی، شیوه‌ها و روش‌های مربی‌گری می‌داند و تجاربی که در این خصوص کسب کرده) و اعتبار حرفه‌ای (به بعد اجتماعی صلاحیت مربوط می‌شود) نیز دو زیر مقوله آخر صلاحیت‌های موردنیاز مربی هستند. بر این اساس پژوهش‌های بررسی‌شده نشان می‌دهند توجه به این مجموعه صلاحیت‌ها در انتخاب مربی می‌تواند منجر به موفقیت برنامه‌های مربی‌گری در سازمان شود بنابراین این دانش‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌ها شناسایی شده به‌عنوان



بعد فردی صلاحیت‌های مربی برای موفقیت مربی‌گری در سازمان لازم و ضروری هستند و اعتبار حرفه‌ای مربی نیز به‌عنوان بعد اجتماعی لازمه موفقیت مربی‌گری در سازمان است.

## ۲- شرایط و ویژگی‌های مربی: در پژوهش‌های بررسی‌شده، محققین مختلف ابراز داشتند

برای اینکه روش آموزشی مربی‌گری در سازمان با موفقیت اجرا شود و نتایج آن به یادگیری عمیق و بهبود عملکرد فرد منجر شود لازم است که مربی از یک سری از شرایط و ویژگی‌ها برخوردار باشد که در مدل ترسیم‌شده این شرایط و ویژگی‌ها در پنج زیر مقوله قرار گرفته‌اند. بر این اساس لازمه موفقیت مربی‌گری وجود افرادی است که تمایل و انگیزه لازم برای استفاده از این روش را داشته باشند. به‌عبارت‌دیگر پذیرش روش مربی‌گری توسط افرادی که قرار است با این روش آموزش ببینند تأثیر زیادی بر موفقیت آن دارد چراکه اولین شرط یادگیری علاقه به یادگیری و پذیرش روش و شرایط آموزشی است؛ علاوه بر این ویژگی‌های شخصی مربی، تعهد و مسئولیت‌پذیری مربی یا مربیان در سراسر فرایند مربی‌گری و بعدازآن، مهارت‌های شناختی مربیان برای شناخت نقاط قوت و ضعف، نیازها و توانایی‌های خود، دانش آنان راجع به مربی‌گری و سطح صلاحیت‌های آنان و نیز جایگاه سازمانی آن‌ها سایر عوامل تعیین‌کننده موفقیت مربی‌گری در مقوله فوق هستند؛ بنابراین باید مربی‌گری را راجع به افرادی متعهد که روحیه شاگردی دارند و با این روش آشنا هستند شروع کرد.

## ۳- کیفیت رابطه بین مربی، مربی و سایر ذی‌نفعان: یکی از مباحث مهم دیگری که در

پژوهش‌های انجام‌گرفته مطرح‌شده است رابطه بین مربی و مربی و سایر ذی‌نفعان است که درنهایت این رابطه بر موفقیت مربی‌گری تأثیر می‌گذارد. در این خصوص با توجه به کدهای استخراج‌شده ۵ زیر مقوله طراحی شد که در زیر عنوان مقوله کیفیت رابطه قرار گرفتند. این زیر مقوله‌ها که منجر به ارتقا کیفیت رابطه و درنهایت موفقیت مربی‌گری می‌شود عبارت‌اند از همکاری و توافق بین مربی و مربی در رابطه، برقراری رابطه مبتنی بر اعتماد و احترام، سطح ارتباط بین مربی و مربی و وجود یادگیری حرفه‌ای و متقابل در رابطه بین مربی و مربی است؛ بنابراین در نظر گرفتن این عوامل در رابطه، ارتقا اثربخشی رابطه، افزایش و تعمیق یادگیری در رابطه و درنهایت موفقیت روش‌های مربی‌گری در سازمان را به دنبال خواهد داشت.

## ۴- فرایند مربی‌گری: پس‌ازاینکه مربی مناسب و دارای صلاحیت انتخاب شد و افراد گروه

هدف مربی‌گیری شناسایی شدند و رابطه بین آن‌ها شکل گرفت باید فرایند مربی‌گری نیز به‌دقت طراحی شود. بر این اساس در این مقوله دو زیر مقوله برنامه‌ریزی و سازماندهی و شیوه‌های ارزیابی شناسایی شد. ماهیت فرایند مربی‌گری به‌عنوان یک روش آموزشی به‌گونه‌ای است که باید تمامی موارد به‌دقت در نظر گرفته شود و برنامه‌ریزی و سازماندهی دقیقی در این خصوص انجام شود و همچنین بر اساس همین ماهیت لازم است که مربی شناخت نسبتاً کاملی نسبت به مربی داشته باشد تا بتواند مویجات شناسایی استعدادها بالقوه و بالفعل کردن این استعدادها و رشد قابلیت‌های مربی را فراهم

آورد. بدین منظور لازم است که با شیوه‌های ارزیابی مختلف و با استفاده از ابزارهای ارزیابی که از اعتبار و روایی مناسبی برخوردار باشند و با استفاده از ارزیابی تشخیصی، تکوینی و پایانی به شناخت وضعیت اولیه متربی، بررسی میزان پیشرفت او در طول فرایند و اندازه‌گیری نتایج مربی‌گری بپردازد. بر این اساس عوامل مربوط به فرایند مربی‌گری نیز نقش کلیدی در موفقیت مربی‌گری خواهند داشت.

۵- **زمینه‌سازمانی:** علاوه بر عوامل ذکرشده، موفقیت مربی‌گری در سازمان، نیازمند شرایط و الزامات سازمانی خاصی برای اجرای این روش است؛ که هم موفقیت مربی‌گری وابسته به این شرایط و الزامات است و هم اینکه فرایند مربی‌گری، مربی، متربی و رابطه بین آن‌ها نیز تحت تأثیر این شرایط و الزامات قرار می‌گیرند. محققان مختلف در پژوهش‌های بررسی‌شده در این فراترکیب به عوامل مختلفی در این خصوص اشاره کرده‌اند که پس از استخراج این عوامل، آن‌ها تحت عنوان زمینه‌سازمانی و سه زیر مقوله فرهنگ‌سازمانی، حمایت مدیران ارشد و عوامل ساختاری و استراتژیک در مدل موفقیت مربی‌گری ترسیم شده است.

فرهنگ‌سازمانی یک دسته از ارزش‌های مورد تأیید سازمان است که منجر به حمایت از روش مربی‌گری در سازمان، خلق ارزش‌های مشترک در این خصوص و جلب حمایت گروه‌های ذی‌نفع می‌شود و عاملی اساسی در موفقیت هر برنامه و روش آموزشی از جمله مربی‌گری در سازمان است. به عبارت دیگر بدون پشتیبانی و حمایت فرهنگ‌سازمانی موفقیت مربی‌گری با چالش اساسی روبه‌رو خواهد بود و اگر مربی‌گری بخواهد در سازمان نهادینه و موفق شود باید فرهنگ حمایت از مربی‌گری در سازمان وجود داشته باشد و فرهنگ سازمان آماده تغییر و ایجاد چشم‌انداز جدید باشد. همچنین نهادینه شدن مربی‌گری و موفقیت آن مستلزم این است که نگرش مدیران تغییر یابد و مدیران ارشد باید از مربی‌گری، شخص مربی، متربیان و تغییرات ناشی از اعمال این روش حمایت کنند. درنهایت توجه به سایر عوامل ساختاری و استراتژیک نیز عامل اساسی در موفقیت مربی‌گری است. درواقع در سازمانی که یک سازمان یادگیرنده نباشد، یادگیری و آموزش در آن ارزش نباشد، از روش‌های نوین آموزشی همچون مربی‌گری حمایت نشود، ساختارها و سیاست‌های مناسب برای حمایت از مربی‌گری و اجرای آن طراحی نشود و مربی‌گری به‌عنوان یک نقش رسمی در نظر گرفته نشود مربی‌گری موفق نخواهد شد. بر این اساس زمینه‌سازمانی به‌طور مستقیم بر مربی، شرایط متربی، رابطه بین آن‌ها و فرایند مربی‌گری تأثیرگذار بوده و درنهایت عامل اساسی در موفقیت یا شکست مربی‌گری خواهد بود.

۶- **زمینه بیرونی:** آخرین مقوله‌ای که از نتایج فراترکیب به‌عنوان عامل موفقیت مربی‌گری استخراج شد، زمینه بیرونی است که شامل دو زیر مقوله عوامل محیطی و پس‌زمینه فرهنگی می‌باشد. در عصر کنونی سازمان‌ها در یک محیط پویا قرار گرفته‌اند که به‌شدت تحت تأثیر عوامل مختلف این محیط هستند؛ بنابراین توجه به این عوامل در موفقیت سازمان و برنامه‌ها و فرایندهای سازمانی

به‌طور کلی و مربی‌گری به‌طور خاص لازم و ضروری است. بر این اساس پس‌زمینه فرهنگی و عوامل محیطی می‌توانند هم به‌طور مستقیم بر مربی‌گری تأثیر گذاشته و هم به‌طور غیرمستقیم با تأثیر بر مربی و متربی و سایر عوامل، موفقیت مربی‌گری را تحت تأثیر قرار دهند. از جمله عوامل شناسایی‌شده در این مقوله حمایت خانواده متربی از او، در دسترس بودن مربی واجد شرایط، درک مشاوران خارجی از مربی‌گری و عوامل فرهنگی و محیطی است که هر یک می‌توانند تأثیر عمیقی بر سازمان، افراد و روابط بین آن‌ها بگذارند؛ بنابراین اگرچه فراوانی این عوامل در بررسی پژوهش‌های انجام‌شده کمتر می‌باشد اما اهمیت این عوامل در موفقیت مربی‌گری نباید نادیده گرفته شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

آموزش و توسعه منابع انسانی با استفاده از روش‌های مختلف به دنبال ایجاد یک موقعیت یادگیری عمیق و معنادار برای ارتقاء قابلیت‌ها و مهارت‌های منابع انسانی، بهبود عملکرد آن‌ها و درنهایت ارتقاء عملکرد سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی است. همان‌گونه که گفته شد از بین روش‌های آموزش و توسعه، مربی‌گری از اقبال زیادی برخوردار است با این وجود همیشه به نتایج موفقیت‌آمیز منجر نمی‌گردد چراکه انجام موفقیت‌آمیز مربی‌گری در سازمان مستلزم توجه به عوامل مختلفی است که بر موفقیت مربی‌گری اثرگذار هستند. بر این اساس با بررسی پیشینه تحقیق مشخص شد که پژوهش‌های مختلف به بررسی عوامل اثرگذار بر موفقیت و اثربخشی مربی‌گری پرداخته‌اند اما هر یک، بخشی از این عوامل را مدنظر قرار داده و خلأ وجود یک الگوی جامع در این خصوص در پیشینه پژوهش احساس شد؛ بنابراین پژوهش حاضر باهدف هم‌افزایی پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص عوامل کلیدی موفقیت مربی‌گری در سازمان از طریق روش فراترکیب و ارائه الگوی موفقیت مربی‌گری صورت پذیرفت.

در این تحقیق با استفاده از فرایند کدگذاری ۱۲۹ کدباز از متن پژوهش‌های منتشرشده استخراج شد که در ۶ مقوله و ۲۳ زیر مقوله شامل صلاحیت‌های حرفه‌ای مربی (با ۶ زیر مقوله مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، دانش و تجربه و اعتبار حرفه‌ای)، شرایط و ویژگی‌های متربی (شامل ۵ زیر مقوله تعهد و مسئولیت‌پذیری، تمایل و علاقه، دانش و صلاحیت، ویژگی‌های شخصیتی و جایگاه سازمانی)، کیفیت رابطه بین مربی و متربی بود (شامل ۴ زیر مقوله سطح رابطه، احترام و اعتماد متقابل، همکاری و توافق و یادگیری حرفه‌ای)، فرایند مربی‌گری (شامل ۲ زیر مقوله برنامه‌ریزی و سازماندهی و شیوه‌های ارزیابی)، زمینه‌سازمانی (شامل ۳ زیر مقوله فرهنگ سازمانی، حمایت مدیران ارشد و عوامل ساختاری و استراتژیک) و زمینه بیرونی (شامل ۲ زیر مقوله عوامل محیطی و عوامل فرهنگی) دسته‌بندی شد که به تفصیل در بخش یافته‌ها بررسی شدند.

در گام بعد با توجه به این مقوله‌ها و زیر مقوله‌های شناسایی شده الگوی عوامل کلیدی موفقیت مربی‌گری طراحی گردید که این عوامل و تأثیر و تأثر آن‌ها بر یکدیگر را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در بالا اشاره شد، الگوی طراحی شده تصویر جامعی را از عوامل کلیدی موفقیت مربی‌گری و تعاملات بین آنها نشان می‌دهد و تاکنون در ادبیات تحقیق الگویی با جامعیت الگوی حاضر در حوزه عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت مربی‌گری در سازمان یافت نشد و اکثر پژوهش‌های انجام شده مانند بلاکرت<sup>۱</sup> (۱۳)؛ لادیشوسک<sup>۲</sup> (۳۷)؛ مارشال<sup>۳</sup> (۲۸)؛ واسیلیشین<sup>۴</sup> (۲۹)؛ ماسکو و همکاران<sup>۵</sup> (۱۸) و کاپنبرگ<sup>۶</sup> (۳۸) به ذکر عوامل موفقیت مربی‌گری اکتفا کرده‌اند. در برخی از پژوهش‌ها مانند سالوما<sup>۷</sup> (۷)؛ ریکالد و آلبیز<sup>۷</sup> (۳۹)؛ آدت و کتریت (۲۶) و پاردی (۳۱) نیز به دسته‌بندی تعدادی از این عوامل پرداخته و تعاملات بین آن‌ها را مدنظر قرار نداده‌اند.

تعاملات و روابط بین مقولات در الگوی تدوین شده نشان می‌دهد که زمینه بیرونی به‌عنوان یکی از مقولات مؤثر بر موفقیت مربی‌گری در سازمان، سایر مقولات را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌عبارت دیگر زمینه بیرونی شامل عوامل محیطی و عوامل فرهنگی، خواه‌ناخواه بر سایر عوامل مؤثر بر موفقیت مربی‌گری تأثیرگذار خواهند بود چراکه سازمان‌ها و افراد آن شامل مدیران، متریان، مربیان و ... در خلأ زندگی نمی‌کنند و ارتباط آن‌ها با عوامل بیرونی به آن‌ها هویت می‌دهد. بر این اساس این عوامل بیرونی می‌توانند تأثیر مثبت و سازنده یا مخرب و بازدارنده بر موفقیت مربی‌گری و نیز بر سایر عوامل مؤثر بر موفقیت مربی‌گری بگذارند. بنابراین در نظر گرفتن همین نکته باعث خواهد شد که سازمان‌ها و مدیران ارشد آن‌ها، زمینه بیرونی را با شیوه‌هایی صحیح، علمی و کاربردی بررسی و عوامل مؤثر خارجی را ارزیابی نمایند و درنهایت، فرصت‌ها و تهدیدهای این عوامل را مشخص کرده و تأثیر آن‌ها بر مربی‌گری را مدنظر قرار دهند. همچنین همان‌گونه که روابط و تعاملات بین متغیرها در الگو نشان می‌دهد زمینه‌سازمانی شامل فرهنگ‌سازمانی، حمایت مدیران ارشد و عوامل ساختاری و استراتژیک که خود تحت تأثیر عوامل محیطی و فرهنگی (زمینه بیرونی) قرار دارند هم به‌طور مستقیم بر موفقیت مربی‌گری تأثیر گذاشته و هم به‌طور غیرمستقیم و از طریق تأثیر بر مربی، متربی، فرایند مربی‌گری و کیفیت رابطه منجر به موفقیت و یا عدم موفقیت مربی‌گری در سازمان خواهند شد. درواقع زمینه سازمانی از عواملی تشکیل شده است که از داخل سازمان هم بر وظایف مدیریت منابع انسانی

- 
1. Bluckert
  2. Ladysheusk
  3. Marshall
  4. Maseko et al
  5. Kappenberg
  6. Salomaa
  7. Rekalde & Albizu

به طور اعم و هم بر فرایند مربی‌گری به طور اخص تأثیر می‌گذارد. بنابراین با تحلیل مناسب زمینه بیرونی و زمینه‌سازمانی می‌توان استراتژی‌ها و رویکردهایی ثمربخش و کارا را به کار گرفت تا زمینه موفقیت مربی‌گری را به عنوان یک روش آموزش و توسعه منابع انسانی در دنیای متغیر امروزی فراهم آورد تا سازمان بتواند پس از کسب اطمینان از بقای خود و توسعه منابع انسانی به عنوان رکن اصلی توسعه سازمانی در پی گسترش و توسعه کسب‌وکار برآید.

همان‌طور که قبلاً اشاره شد عوامل مربوط به صلاحیت‌های حرفه‌ای مربی، فرایند مربی‌گری، شرایط و ویژگی‌های متربی و کیفیت رابطه نیز به عنوان هسته مرکزی الگوی طراحی شده که از زمینه بیرونی و زمینه‌سازمانی تأثیر می‌پذیرند در تأثیر و تأثر با یکدیگر موفقیت مربی‌گری در سازمان را منجر خواهند شد. بدین صورت که صلاحیت‌های حرفه‌ای مربی هم کیفیت رابطه و هم فرایند مربی‌گری را تحت تأثیر قرار داده و هم شرایط و ویژگی‌های متربی یا متربیان تحت تأثیر دانش، مهارت‌ها، و صلاحیت‌های مربی قرار خواهد گرفت چراکه هرچقدر مربی از صلاحیت‌های بیشتری برخوردار باشد، می‌تواند فرایند مربی‌گری را بهتر برنامه‌ریزی، سازماندهی و مدیریت کرده، رابطه‌ای توأم با احترام و اعتماد متقابل، توافق و همکاری با متربی برقرار کند و منجر به ارتقاء دانش، انگیزه، مهارت‌های متربی شده و شرایط سازمانی و ویژگی‌های متربی را بهبود بخشد. و از طرف دیگر دانش، مهارت‌ها، تمایل، علاقه و سایر ویژگی‌های متربی نیز می‌تواند منجر به یادگیری متقابل و افزایش صلاحیت‌های مربی شده و نیز بر نحوه مدیریت فرایند مربی‌گری و کیفیت رابطه تأثیر بگذارد. همچنین، به همین ترتیب نحوه برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت بر فرایند مربی‌گری می‌تواند کیفیت رابطه، شرایط متربی و صلاحیت‌های مربی را تحت تأثیر قرار دهد و کیفیت رابطه یعنی برقراری رابطه توأم با احترام، اعتماد، توافق، همکاری و یادگیری متقابل نیز بر سه مقوله دیگر تأثیرگذار خواهد بود.

بر این اساس برای موفقیت مربی‌گری در سازمان باید عوامل کلیدی موفقیت مربی‌گری شناسایی شده در الگو پیشنهادی و تعاملات بین آن‌ها را مدنظر قرارداد. برای این کار قبل از ورود به فرایند مربی‌گری باید نسبت به شناسایی و انتخاب مربیان واجد شرایط در داخل یا خارج سازمان با استفاده از معیارهای مناسب اقدام کرد. اینکه سازمان مربی داخلی را ترجیح می‌دهد یا خارجی بستگی به شرایط سازمانی و مزایا و معایب انتخاب هریک از مربیان (مانند بحث محرمانگی اطلاعات، تخصص، رازداری و میزان حرفه‌ای بودن مربی و ...) دارد. در گام بعدی باید به آگاه‌سازی مدیران و کارکنان سازمان و جلب حمایت و پشتیبانی آن‌ها پرداخت تا با ایجاد یک فرهنگ حامی مربی‌گری شرایط مناسب برای استفاده از این روش فراهم شود؛ و فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش در سازمان شکل بگیرد. این حمایت از مربی‌گری نباید به مدیران ارشد محدود شود و شبکه همکاران متربی، خانواده او و سایر کارکنان نیز باید حامی، مربی، متربی و روش مربی‌گری باشند. بعد از جلب حمایت سازمان، باید فرایند مربی‌گری به دقت برنامه‌ریزی شده و با سایر فرایندهای سازمانی، ساختار، استراتژی‌ها و فرهنگ

سازمان و عوامل محیطی بیرونی پیوند بخورد و با توسعه کل سیستم و سازمان همراه باشد تا بتواند به‌عنوان یک روش آموزشی مؤثر، موقعیت مناسب برای یادگیری و آموزش فراهم کند که در این رابطه آموزشی مربی و متربی نقش اساسی را بر عهده‌دارند و شرایط، مهارت‌ها و صلاحیت‌های آن‌ها و نیز کیفیت رابطه بین آن‌ها میزان اثربخشی این موقعیت و موفقیت آن را تعیین می‌کند.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت توجه به عوامل مطرح‌شده و مدل طراحی‌شده در این پژوهش، موفقیت مربی‌گری را در سازمان به دنبال خواهد داشت که نتایج مثبت و مفیدی را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد. واسیلیشین (۲۹) نتایج مربی‌گری موفق را شامل تغییر رفتار کارکنان (تأکید بیشتر بر ایجاد روابط، ادغام بهتر کار - خانواده، پیشرفت پایدار)، افزایش درک متربی در مورد خود (انگیزه در مورد اهداف شخصی، افزایش خودآگاهی، درک اهمیت صلاحیت‌های عاطفی، نیاز به دستیابی به اهداف حرفه‌ای، درک مجدد روشن از دیگران، درک مناسب بودن یا نبودن آن‌ها برای شرکت)، رهبری مؤثرتر در سازمان (اعتماد به نفس، توانایی انگیزشی، نتایج، افزایش خوش‌بینی نسبت به آینده)، افزایش اعتبار مربی (درک مربی در سازمان، سطح اعتماد به مربیان) و رضایت سازمان (تغییر در درک دیگران از متربی، حفظ دارایی ارزشمند) می‌داند. مارشال نیز (۲۸) بازده‌ها و نتایج مربی‌گری را در دودسته برنامه‌ریزی‌شده و برنامه‌ریزی نشده شامل بهبود کسب‌وکار، بهبود روابط، اقدام عملی و پایدار، تغییر و توسعه چشم‌انداز سازمان، توسعه کارکنان، خودکوفایی و تغییر و توسعه مشاغل سازمان بیان می‌کند. همچنین می‌توان انتظار داشت افرادی که به‌عنوان متربی این روش آموزشی را تجربه می‌کنند دیدگاه‌های تازه‌ای را نسبت به موضوعات مختلف پیدا، با مهارت‌ها و استعدادها خود آشنا شوند، مهارت تفکر و تصمیم‌گیری، رضایت، بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری و عملکرد آن‌ها بهبود یابد. تحقق این ویژگی‌ها در افراد انگیزه‌یادگیری را در آن‌ها افزایش یافته منجر به انتقال یادگیری‌ها به محیط کار می‌شود و عملکرد شغلی آن‌ها را بهبود می‌بخشد. درنهایت همگی این موارد ارتقاء عملکرد سازمانی را به دنبال خواهد داشت که در عصر تحولات شتابنده کنونی مزیت رقابتی را برای سازمان منجر خواهد شد.

### منابع

- 1- McCracken M, Wallace M. Towards a redefinition of strategic HRD. Journal of European industrial training. 2000; 24(5): 90-281
- 2- Moreno JM. Do the initial and the continuous teachers professional development sufficiently prepare teachers to understand and cope with the complexities of today and tomorrow education. Journal of educational change. 2007; 8(2):169-173
- 3- Khorasani A, Eidi A. Applied Techniques for educational needs assessment with the Emphasis of ISO 10015 International Standard Requirements. 2010; Tehran: Iran Industrial Training and Research Center.

- 4- Woerkom MV. The Relationship between Coach and Coachee: A Crucial Factor for Coaching Effectiveness. Chapter from book Learning Through Practice: Models, Traditions, Orientations and Approaches. 2010; Online.
- 5- Bozer G, Jones RJ. Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2018; online. Available: DOI 10.1080/1359432X.2018.1446946
- 6- Grabmann C, Schölmerich F, Schermuly C. The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *human relations*. 2019; 1-24. Online. available: DOI: 10.1177/0018726718819725
- 7- Salomaa R. Expatriate coaching: factors impacting coaching success. *Journal of Global Mobility*. 2015; 3(3). 216 – 243.
- 8- Graen G, Canedo JC, Grace M. Team coaching can enhance psychological safety and drive organizational effectiveness. Organizational Dynamics. 2020; 49(2). Online. Available: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.01.003>
- 9- Moradi Shirazi SA, Fayyazi M, Heidar A, Babaei Zakliki MA. An Ethnographic Approach to Antecedents in Coaching Process. *Public Organizations Management*. 2019; 7(2): 106-124.
- 10- Mihiotis A, Argirou N. Coaching: from challenge to opportunity. *Journal of Management Development*. 2016; 35(4): 448-463.
- 11- Reida A, Cooka J, Viedgeb C, Scheepersa CB. Developing management effectiveness: The nexus between teaching and coaching. *The International Journal of Management Education*. 2020; 18 (1): 1-18.
- 12- Stoetzel L, Shedrow S. Coaching our coaches: How online learning can address the gap in preparing K-12 instructional coaches. *Teaching and Teacher Education*. 2020; 88 (1): 1-11.
- 13- Bluckert P. Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and commercial training*. 2007; 37(7): 336-340
- 14- Joo Bake. Executive Coaching: A Conceptual Framework from an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*. 2005; 4(4): 462-488.
- 15- Wilson C. Coaching and coach training in the workplace. *Industrial and Commercial Training*. 2004; 36(3): 96–98.
- 16- Kennedy J. A definition of coaching. 2009; Online. Available: [http://www.kennedycoaching.com/fileadmin/downloads/A\\_definition\\_of\\_coaching.pdf](http://www.kennedycoaching.com/fileadmin/downloads/A_definition_of_coaching.pdf)
- 17- Zeus m, Skiffington L. Establishing a Coaching Culture. includes extracts from new text book *Behavioral Coaching*. 2003; NewYork: McGraw-Hill. Online. Available: [http://www.1to1coachingschool.com/Coaching\\_Culture\\_in\\_the\\_work\\_place.html](http://www.1to1coachingschool.com/Coaching_Culture_in_the_work_place.html).

- 18- Maseko BM, Van Wyk R, Odendaal A. Team coaching in the workplace: Critical success factors for implementation. *SA Journal of Human Resource Management*. 2019; 17(0):1-11
- 19- Carey w, Philippon dj, cummings gg. Coaching models for leadership development: an integrative review. *journal of leadership studies*. 2011; 5(1): 51-70
- 20- Milner T, Bossers A. Evaluation of the mentor-mentee relationship in an occupational therapy mentorship programme. *Occupational Therapy International*. 2004; 11(2): 96–111.
- 21- Walker A. An HR perspective on executive coaching for organizational Learning. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2011; 9(2): 67-79.
- 22- Fathi Vajargah K, Khorasani A, Daneshmandi S. Coaching in training and development of human resources. 2014: Tehran: Iran Industrial Training and Research Center.
- 23- Homan M, Miller LJ. Coaching in organizations: Best coaching practices from the Ken Blanchard Companies. 2008: John Wiley & Sons.
- 24- Taylora AM, Passarellib EB, Van O. Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained Change. *The Leadership Quarterly*. 2019; 30 (1): 1-13.
- 25- Izaskun RJ, Landeta El. Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *management decision*. 2015; 53(8): 1-40
- 26- Audet J, Couteret P. Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2012; 19(3): 515-531
- 27- Richard JT. Ideas on Fostering Creative Problem Solving in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & esearch*. 2003; 55(4): 249-256.
- 28- Marshall K. The Critical Factors of Coaching Practice Leading to Successful Coaching Outcomes. A dissertation Submitted to the Ph.D. in Leadership & Change Program. 2004; Antioch University: Published by ProQuest LLC, UMI: 3230457
- 29- Wasylyshyn KM. Executive coaching: an outcome study. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*. 2003; 55(2): 94-106.
- 30- Jacox V. What are the key qualities and skills of effective team coaches?. A dissertation Submitted to the Ph.D. in Leadership & Change Program. 2016; Antioch University: Published by ProQuest LLC, UMI: 10028992.
- ۳۱- Purdy SR. a qualitative study of instructional coaching based on an analysis of interviews from teachers, coaches, and administrators, Administrators. A Dissertation submitted to the Ph.D in Educational Psychology. 2017; The University of Wisconsin: Published by ProQuest LLC, UMI: 10280567
- ۳۲- Fathi Vajargah K, Khorasani A, Daneshmandi S. A Study on the Areas and Conditions of Applying Coaching in Training and Development of Human Resource Activities. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*. 2016; 8(15): 27-48.



- 33- Cooper H. Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach (applied social research methods). 2016; Thousand Oaks: Sage Publications.
- 34- Finfgeld-Connett D. The future of theory-generating meta-syn-thesis research. *Qualitative Health Research*. 2016; 26(3): 291–293.
- 35- Sandelowski M, Barroso J. Handbook for synthesizing qualitative research. 2009; new York: Springer Publishing Company
- 36- Farzaneh N, Shamaei Zanjani M, Manian A, Hassanzadeh A. Providing a framework for conceptualizing the Office of Knowledge Management. *Information Technology Management*. 2017; 10 (1): 135-158.
- 37- Ladyshevsk RK. The manager as coach as a driver of organizational development. *Journal of Leadership & Organization Development*. 2010; 31(4): 292-306.
- 38- Kappenberg ES. model of executive coaching: key factors in coaching success. A Dissertation submitted to the Ph.D in Psychology. 2008; Claremont Graduate University: Published by ProQuest LLC, UMI: 3308407
- 39- Rekalde LJ, Albizu LB. Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*. 2015; 53(8): 1-40.
- 40- Smith S. Is it possible for managers to coach effectively in a hostile culture?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2018; Special (12): 51-60.
- 41- Treadway CR. executive leadership coaching: factors Creating effective engagement. A dissertation Submitted to the Ph.D. in School of Business and Technology. 2013; Capella University: Published by ProQuest LLC, UMI: 3605539
- 42- Gallagher TL, Bennett SM. The six ‘P’ model: principles of coaching for inclusion coaches. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. 2017; online. available: <https://doi.org/10.1108/IJMCE-03-2017-0018>
- 43- Seamons BL. the most effective factors in executive coaching engagements according to the coach, the client, and the client’s boss. A Dissertation submitted to the Ph.D in Psychology. 2006; Saybrook University: Published by ProQuest LLC, UMI: 3206219
- 44- Nuciforo CA. Factors supporting implementation of executive coaching as embedded professional learning for superintendents In new york state. A Dissertation submitted to the Ph.D In Educational Leadership,. 2015; The Sage Colleges: Published by ProQuest LLC, UMI: 10009838
- 45- Lawley J, Linder-Pelz P. Evidence of competency: exploring coach, coachee and expert evaluations of coaching. *An International Journal of Theory, Research and Practice*. 2016; online. Available: <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2016.1186706>
- 46- Peel D. Coaching and Mentoring in Small to Medium Sized Enterprises in the UK – factors that affect success and a possible solution. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2004; 2(1): 46-57.
- 47- Gunderson LM, Willging CE, Trott Jaramillo EM, Green AE, Fettes DL, Hecht DB, Aarons JA. The good coach: implementation and sustainment factors that affect

- coaching as evidence-based intervention fidelity support. *journal of children's services*. 2017; 13(1): 1-17.
- 48- Leedham M. The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2005; 3(2): 30-45.
- 49- Taconis M. How high potential coaching can add value – for participants and the organization. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2018; Special (12): 61-72.
- 50- Kretzschmar I. Exploring Clients' Readiness for Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2010; Special(4): 1-20.
- 51- Gharloghi S, Pourkarimi J, Mirkamali SM. Design and specification of Professional Competencies of research experts in Higher Education Institutions (Case: Tehran University). *Journal of Educational Leadership and Management*. 2015; 9(1): 95-115.
- 52- Alaqeband A. *Introductions to Educational Administration*. 2010; Tehran: Ravan Publications.