

شناسایی پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها با رویکرد آمیخته

سعیده گل‌پرور^۱ | یوسف محمدی مقدم^۲ | بیژن عبدالهی^۳

سال پانزدهم
تابستان ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۸/۲۹

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۴/۱۸

صص: ۸۵-۴۹

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



چکیده

در جوامع امروزی، سازمان‌های پیشرو به دنبال راهبردی در جهت توسعه منابع و تعالی سازمان هستند. سازمان مربی‌گرا پارادایم جدیدی در حوزه مدیریت سازمانی است که بر موضوع مربی‌گری به عنوان ابزاری در جهت افزایش بهره‌وری، انگیزه، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی تمرکز دارد. هدف این پژوهش شناسایی پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع آمیخته، در پارادایم قیاسی-استقرایی و به صورت کیفی-کمی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی متخصصان در حوزه مربی‌گری شامل اساتید و مدیران دانشگاه‌ها می‌باشند. ۲۵ نفر نمونه موردنظر از طریق روش هدفمند و فن گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه می‌باشد. در بخش کیفی داده‌ها با روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار ATLAS.TI تحلیل و در بخش کمی با فن دلفی فازی، میزان اهمیت و اولویت مؤلفه‌ها مشخص شده است. ۱۲ مؤلفه تغییرات و تحولات محیطی، لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی، دانش و مهارت‌های مربی، ویژگی‌های شخصیتی مربی، ویژگی‌های شخصیتی مربی، نگرش‌های مربی، استراتژی‌های مدیریت و رهبری، ساختار سازمانی منعطف، فرهنگ مربی‌گری، زیرساخت‌ها و فناوری به‌عنوان پیشران‌ها و مزایای فردی و مزایای سازمانی به‌عنوان پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها شناسایی شدند.

کلیدواژه‌ها: مربی‌گری؛ سازمان مربی‌گری؛ پرورش سرمایه انسانی؛ تحلیل مضمون؛ فن دلفی فازی

DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.2.4.4

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استاد تمام، گروه مدیریت راهبردی، دانشکده علوم و فنون اداری و پشتیبانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران
You_mohammadi@yahoo.com.

۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

مقدمه

با توجه به عدم قطعیت‌های محیطی، داشتن سرعت و مهارت، موجب ارتقاء و بهبود کیفیت خدمات در سازمان‌ها می‌شود (محمدی‌مقدم و شوقی، ۱۴۰۰: ۷۱). در این بین اهمیت سرمایه انسانی به‌عنوان باارزش‌ترین و مهم‌ترین منابع سازمانی بیش از پیش پدیدار می‌شود که می‌تواند منجر به تقویت مزیت رقابتی سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها شود (تایسون^۱، ۲۰۱۸). علاوه بر این، بخش دولتی نیز با بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی توانمند و متمایز، می‌تواند ظرفیت رقابت‌پذیری ملی را ارتقاء دهد که این امر منجر به تقویت شاخص‌های حکمرانی خوب می‌شود که در نهایت زمینه را برای ارتقاء رفاه ملی فراهم می‌آورد (دانایی‌فرد و باباشاهی، ۲۰۲۱: ۴۶۹). به همین دلیل، برنامه‌ریزی برای پرورش و توسعه سرمایه انسانی فقط یک وظیفه سازمانی نیست؛ بلکه وظیفه‌ای ملی و اجتماعی است (فرهی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۶). سرمایه انسانی اشاره به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی دارد که در اختیار منابع انسانی سازمان‌ها است و می‌تواند منجر به توسعه رفتارهای نوآورانه کارکنان شود (نیوس و کوینتانا^۲، ۲۰۱۸). سازمان‌ها و دولت‌ها برای کسب این مزیت رقابتی باید به راه‌های هرچه توانمند کردن سرمایه انسانی خود بیندیشند (ماتیس^۳ و همکاران، ۲۰۱۷).

یکی از حوزه‌های مورد بحث در این زمینه، آموزش و توسعه مدیران و کارکنان می‌باشد. در سرمایه انسانی این نظریه پیشنهاد می‌شود که آموزش و یادگیری فرصتی برای افراد فراهم می‌کند تا مهارت‌ها، روابط، نگرش‌ها و اندیشه‌های خود را بهبود بخشند (وین هارت و سیتزمن^۴، ۲۰۱۹: ۲۱۸). از طرف دیگر، رشد و توسعه سرمایه انسانی، علاوه بر ارتقای توانمندی‌ها و قابلیت‌های فردی، توانمندی‌ها و قابلیت‌های سازمانی را نیز افزایش خواهد داد و در نهایت، توانمندی‌ها و قابلیت‌های اجتماعی را به ارمغان خواهد آورد (فرهی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۶). در این راستا مربی‌گری^۵ یکی از روش‌های نوین در آموزش افراد و رویکردی مؤثر در تسهیل توسعه شخصی و

1. Tyson
2. Nieves & Quintana
3. Mathis
4. Weinhardt & Sitzman
5. Coaching

حرفه‌ای می‌باشد، که دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌نماید (هاکرو و متیو^۱، ۲۰۲۰: ۱). مربی‌گری یک فرایند پیشرفت تعریف شده است که از طریق تعیین هدف و بازخورد، منجر به بهبود عملکرد شغلی مربیان^۲ می‌شود و یکی از استراتژی‌های حیاتی سازمانی برای بهبود نتایج کارکنان مانند کسب مهارت‌های حل مسئله، رفتارهای کاری نوآورانه، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی می‌باشد (علی^۳ و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۲). سازمان مربی‌گرا^۴ نیز عنوانی جوان و پارادایم جدیدی در حوزه یادگیری سازمانی است که حلقه اتصال دو واژه توسعه سرمایه انسانی و یادگیری سازمانی است (الوانی و خدای، ۱۳۹۶: ۱۱۱). در عصر حاضر به‌طور فزاینده‌ای از مدیران خواسته می‌شود تا از روش‌های مربی‌گری برای تسهیل توسعه کارکنان استفاده کنند و از این طریق از ابتکارات تغییر سازمانی حمایت نمایند (اریکسن^۵ و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۰). مربی‌گری سازمانی در توسعه مدیریت و رهبری نیز استفاده می‌شود. تعاملات مربی‌گری منجر به بهبود عملکرد فردی می‌شود که به‌نوبه خود منجر به تغییرات مثبت در سطح سازمانی می‌گردد. محققان شواهد مستقیمی از تأثیر بلندمدت مربی‌گری سازمانی نه تنها بر رفتار افراد، بلکه بر بهبود بهره‌وری سازمان ارائه می‌کنند (روشا و لیس^۶، ۲۰۲۱: ۲). در واقع سازمان مربی‌گرا فضایی را ایجاد می‌کند که در آن افراد در یک فرایند یادگیری پیوسته قرار می‌گیرند، دانش آشکار و پنهان به‌سادگی مبادله می‌شود، مربی‌گری دوسویه و گسترش خودرهبری به‌صورت فعالانه تشویق و آسان می‌گردد (کاتل‌نیکوف^۷، ۲۰۱۰).

می‌توان گفت رشد مربی‌گری سازمانی نسبت به دهه گذشته نجومی بوده است. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بیش از نیمی از هزاران سازمان‌های پیشرو دنیا، مربی‌گری را به اشکال مختلف در آموزش و توانمندسازی کارکنانشان استفاده می‌کنند (رأفتی و همکاران، ۱۴۰۰: ۸۰). به‌گونه‌ای که تعداد مربیان به بیش از ۷۰۰۰۰ نفر افزایش یافته است که هر یک از اعضای حرفه‌ای سازمان‌ها و صنایع هستند (پاسمور و اوانز-کریم^۸، ۲۰۲۱: ۵). از نظر مقیاس، ارزش این صنعت

1. Hakro & Mathew
2. Coachee
3. Ali
4. Coaching Organization
5. Eriksen
6. Rosha & Lace
7. Katelnilov
8. Passmore & Evans-Krimme

۲,۸۴۹ میلیارد دلار آمریکا تخمین زده می‌شود (فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری^۱، ۲۰۲۰). برای رسیدن به شرایط آرمانی، خلأ مربی‌گری سازمانی به خوبی احساس می‌شود. به طوری که تحقیقات نشان می‌دهد که مربی‌گری سازمانی، ۵۱ درصد باعث بهبود عملکرد و کارایی گروه‌ها، ۵۷ درصد بهبود مدیریت زمان، ۶۰ درصد بازگشت سرمایه، ۷۲ درصد بهبود مهارت‌های ارتباطی و ۸۰ درصد افزایش اعتماد به نفس افراد می‌شود (مس‌چی و همکاران، ۱۳۹۷: ۴۰). همچنین می‌توان بیان داشت که در انگلستان ۸۸ درصد و در استرالیا حدود ۷۲ درصد از سازمان‌ها از مربی‌گری استفاده می‌کنند (آتاناسوپولا و داپسون^۲، ۲۰۱۸). در واقع دلایل اهمیت رشد مربی‌گری سازمانی به خاطر تغییرات زیر می‌باشد: (۱) افزایش مسئولیت مدیران در توسعه و بهسازی منابع انسانی؛ (۲) افزایش انتظارات از مدیران در خصوص رشد و پیشرفت کارکنان که یادگیری و توسعه را موجب می‌شود. (۳) تمرکز و توجه بیشتر به فرهنگ رهبری که به کمک مربی‌گری می‌تواند ایجاد شود یا توسعه یابد (مایهید^۳، ۲۰۲۰). با این حال، شواهد تجربی کمی برای نتایج مربی‌گری وجود دارد و تحقیقات زیادی در این زمینه لازم است. ابهاماتی در مورد نحوه اجرای مربی‌گری در سازمان و پاسخ کارکنان به آن وجود دارد (نصرتی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۵). از طرفی علی‌رغم رشد فزاینده بکارگیری مربی‌گری در اکثر سازمان‌های دنیا، این رویکرد در سازمان‌های ایرانی مورد غفلت مدیران و تصمیم‌گیرندگان قرار گرفته است.

در عصر حاضر دانشگاه‌ها به‌عنوان مراکز علمی، فناوری، اجتماعی و فرهنگی نقش مؤثری در توسعه و پیشرفت جامعه در حوزه‌های مختلف خدماتی، صنعتی، سیاسی و اقتصادی ایفا می‌کنند و تأثیر ویژه‌ای در برنامه‌های دولت‌ها دارند؛ متأسفانه نتایج مطالعات حاکی از آن است که در دهه‌های اخیر در ایران کمیت آموزش عالی و تولید علم رشدی بیش از پیش داشته، ولی از نظر کیفیت، پیشرفت مطلوبی نداشته است. این چالش‌ها نظام دانشگاهی را وادار به بازاندیشی در ساختار، رسالت، اهداف، کارکردها و فرایندهای خود نموده است (رشیدی، ۱۳۹۷: ۵۴). از طرفی توسعه پایدار نظام آموزش عالی، به‌عنوان پرارزش‌ترین نهادهای جامعه در پیشبرد و توسعه دانش، فناوری، میراث فرهنگی و ارزش‌های حاکم بر آن، مستلزم رشد موزون و همگام ابعاد کمی و

1. International Coaching Federation (ICF) <https://coachingfederation.org/>

2. Athanasopoulou & Dopson

3. Mayhead

کیفی این نظام پویاست و اعتلای روزافزون آن مرهون طراحی و استقرار نظام‌های تعالی‌بخش در نظام‌های دانشگاهی می‌باشد (آیین‌نامه نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی، ۱۳۹۵). از سوی دیگر مدیران آموزش عالی، تغییر فرایندها و رفتار را دشوار می‌دانند. در صورتی که در مراکز آموزش عالی غربی به کارگیری مربی‌گری به مدیران کمک می‌کند تا ضمن تسهیل تغییرات، به اهداف سازمانی دست یابند (ولاچوپولوس^۱، ۲۰۲۱: ۱). مطالعات نشان می‌دهد که استقرار مربی‌گری می‌تواند مزایای بسیاری برای کارکنان و مدیران به همراه داشته باشد و توانمندی‌های آنان را بهبود بخشد. همانطور که گفته شد در کشورهای توسعه‌یافته پرداختن به مربی‌گری سازمانی از دهه‌های گذشته مورد توجه قرار گرفته و روز به روز اهمیت آن دوچندان می‌شود؛ اما نتایج مطالعات حاکی از آن است که مربی‌گری در دانشگاه‌های داخلی به مسئله‌ای مغفول برای مدیران تبدیل شده و در مدیریت دانشگاهی جایگاه مطلوبی ندارد. با توجه به مطالب گفته‌شده نیاز واقعی و جدی به استقرار سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌های ایران، برای تحقق رسالت سازمانی احساس می‌شود. گفتنی است جست‌وجوی پایگاه‌های داده در داخل و خارج از کشور، کتب، مقالات و سایت‌های تخصصی ما را به این نتیجه رساند که اکثر تحقیقات پیشین در این حوزه چارچوب کاملی از پیشران‌های سازمان مربی‌گرا و پیامدهای حاصل از استقرار آن ارائه نکرده‌اند و به ارائه مطالب به صورت کلی و مفهومی در زمینه مربی‌گری بسنده کرده و بیشتر تحقیقات انجام شده به پرورش مدیر به‌عنوان مربی و فرهنگ مربی‌گری پرداخته‌اند و به عوامل محیطی، مدیریتی، زیرساخت‌ها و فناوری توجهی نشده است. به بیانی دیگر، مطالعه‌ای همه‌جانبه که از زوایای مختلف به پدیده مورد بررسی بپردازد و متناسب با فرهنگ بومی ایران باشد، یافت نشد. به گونه‌ای که بتوان شناخت کامل و بهتری از آن به دست آورد. چراکه آگاهی و شناخت کافی از پدیده مربی‌گری سازمانی و تلاش برای پیاده‌سازی آن می‌تواند نه تنها سبب افزایش احساس اعتماد کارکنان به سازمان می‌شود، بلکه منجر به رضایتمندی آنان در محیط کار و در نهایت بهبود کیفیت خدمات خواهد شد. از این رو در پژوهش حاضر سعی بر آن است تا با استفاده از رویکرد دلفی فازی، پیشران‌ها^۲ و پسران‌های^۳ استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای

1. Vlachopoulos
2. antecedents
3. consequences

دانشگاه‌ها مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد. در واقع شناخت پیشران‌ها یا عوامل مؤثر در راستای مربی‌گری سازمانی می‌تواند شرایط دانشگاه‌ها را در جهت استقرار سازمان مربی‌گرا بهبود بخشد؛ بنابراین انجام این پژوهش گامی در راستای توسعه منابع نظری موضوع مربی‌گری می‌باشد و به مدیران و برنامه‌ریزان دانشگاهی در جهت توانمندسازی مدیران و کارکنان و پیاده‌سازی سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها یاری می‌رساند.

مبانی نظری پژوهش

مربی‌گری

واژه مربی، از واژه کوکس^۱ به معنای روستایی در کشور مجارستان گرفته شده است که در آنجا برای اولین بار مربیان حمل‌ونقل به وجود آمده بودند و هدف از آن‌ها این بود که مردم را از جایی به جایی که می‌خواستند منتقل کنند (رأفتی و همکاران، ۱۴۰۰: ۸۲). اما با گذشت زمان مربی‌گری به‌عنوان قسمتی از مدیریت که ریشه در مربی‌گری ورزش دارد به‌عنوان یک روش آموزشی برای بهسازی کارکنان و توسعه مدیریت در سال ۱۹۸۰ به ادبیات منابع انسانی آورده شد (کیم^۲، ۲۰۱۴) و از نظر کاربرد برای اولین بار «کنث بلانچارد^۳» واژه مربی‌گری و مدیر به‌عنوان مربی را به کار برد و به این نتیجه رسید که در دنیای پرتلاطم امروز، برای بقای سازمان‌ها و به حداکثر رساندن بازده انسان‌ها، بهترین راه مدیریت، مربی‌گری است (صادقی، ۱۳۹۸: ۲۳). حمایت از این سبک مدیریتی در طول دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به سرعت رشد کرد (مارشال^۴، ۲۰۰۷: ۲). توجه روزافزون به این پدیده با انجام تحقیقاتی در این زمینه همزمان شد که از این دیدگاه حمایت می‌کردند که مربی‌گری باعث ارتقای بهره‌وری و همکاری بین مدیر و کارکنان در سازمان می‌شود (لیدی‌شسکای^۵، ۲۰۱۰). امروزه مربی‌گری فرایندی برای تسهیل یادگیری خودراهبر^۶ است که توسط مربی هدایت می‌شود و از طریق بالفعل کردن استعداد، افزایش آگاهی از فرصت‌های جدید، تولید دانش و تغییر تجربه، افراد را برای دستیابی به هدف حمایت می‌کند

1. Kocs
2. Kim
3. Kenneth Blanchard
4. Marshall
5. Ladyshevsky
6. Self-directed

(روشا و لیس، ۲۰۲۱: ۱). مربی‌گری روشی برای بهبود عملکرد از طریق بهبود روابط بین مافوق و زیردست است و بر فعالیت‌هایی تمرکز دارد که توسعه و یادگیری افرادی که تحت مربی‌گری هستند را ارتقاء می‌دهد (وو^۱، ۲۰۱۷: ۲). همچنین مربی‌گری از طریق یادگیری تیمی، پشتیبانی مدیران و همکاران و ارزیابی عملکرد، کارکنان را برای بیان و ترویج ایده‌های خود یاری می‌نماید (شپتون^۲ و همکاران، ۲۰۱۷) و با استفاده از بازخورد، به‌عنوان شیوه‌ای باهدف کشف فرصت‌های جدید و تسریع تبدیل ایده‌ها به نوآوری مورد استفاده قرار می‌گیرد (ملرز و همکاران، ۲۰۲۰). در واقع مربی‌گری یکی از روش‌های آموزش ضمن خدمت می‌باشد و می‌تواند توسط یک کارمند ارشد، یک مدیر یا شخصی که با افراد همکاری می‌کند، هدایت شود تا به افراد کمک کند تا اهداف خود را برای یادگیری تعیین کنند و آن‌ها را ترغیب می‌کند تا از راه‌حل‌های جدیدی بهره‌مند شوند و رفتارها را برای رسیدن به اهداف خود مشخص کنند (نصرتی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۶). مریان از طریق مشاهده کردن، گوش دادن، سؤال پرسیدن و سایر فن‌های مرتبط، مربی‌گری سازمانی را تسهیل می‌کنند تا مزایای نوآوری را به متریان منتقل کنند. ادبیات علمی نیز تأکید می‌کند که مربی‌گری فضایی از اعتماد متقابل ایجاد می‌کند و در نتیجه اثربخشی ارتباطات را افزایش می‌دهد (دی‌هان^۳، ۲۰۱۹). از طرف دیگر، مربی در مربی‌گری با تأکید بر کنجکاوی و توانمندسازی افراد برای قبول مسئولیت انتخاب راه‌حل‌ها، سبب استقلال کارکنان می‌شود (کالانگان^۴، ۲۰۲۲: ۸۵). با توجه به گزارش فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری (۲۰۱۶) با مشارکت موسسه سرمایه انسانی^۵ (۲۰۱۴)، به تدریج سازمان‌های بیشتری به ارزش پرورش فرهنگ مربی‌گری اذعان داشتند که به همه کارکنان این امکان را می‌دهد که مهارت‌های خود را بهبود بخشند، ارزش خود را افزایش دهند، به اهداف خود برسند و در توسعه و رشد حرفه‌ای شرکت کنند (آگونسانیا^۶، ۲۰۲۰: ۲). علاوه بر این اجرای مربی‌گری در دانشگاه‌ها سبب می‌شود مدیران بر روی نقاط قوت خود، ارائه بازخورد، بهبود کارایی در مدیریت و اجرای تغییرات تمرکز نمایند (ولاچوپولوس، ۲۰۲۱: ۲). در حقیقت اجرای مربی‌گری در دانشگاه‌ها منجر به افزایش خودآگاهی

1. Woo
2. Shipton
3. De Haan
4. Callaghan
5. HCI: Human Capital Institute
6. Ogunsanya

و بهبود مهارت‌های ارتباطی مدیران می‌شود که این امر نه تنها به عملکرد بهتر ختم می‌شود؛ بلکه با شناخت نقاط قوت و ضعف خود، بازخورد مناسبی به آن‌ها ارائه می‌دهد (نادم و گاوری^۱، ۲۰۲۰: ۱۳۵).

سازمان مربی‌گرا

سازمان مربی‌گرا یکی از چهره‌های جدید سازمانی است که بر موضوع مربی‌گری تمرکز دارد. مدیریت بر دانش و سرمایه‌های فکری و انسانی دغدغه اصلی سازمان‌های پیشرفته امروزی است و هدف از آن نهادینه‌سازی و استمرار دانش به‌خصوص در بخش ضمنی آن در سازمان‌هاست، دانشی که در پس‌زمینه‌های ذهنی و در لایه‌های روابط اجتماعی موجود در سازمان‌ها نهفته است. هدف اصلی از ایجاد سازمان مربی‌گرا عمدتاً بسط و انتقال همین بخش مهم از دانش و به همراه آن بهبود کیفیت زندگی کاری و شخصی افراد از طریق توسعه و پرورش آن‌هاست (الوانی و خدامی، ۱۳۹۶: ۱۱۱). در واقع سازمان مربی‌گرا با تمایل به کسب قابلیت‌های مربی‌گری سعی در ایجاد و گسترش فرهنگ یادگیری درونی شده و حین کار دارد (سرلک، ۱۳۹۱: ۱۳) و فضایی را ایجاد می‌کند که در آن افراد در یک فرایند یادگیری پیوسته قرار می‌گیرند، دانش آشکار و پنهان به‌سادگی مبادله می‌شود، مربی‌گری دوسویه و گسترش خودرهبی به‌صورت فعالانه تشویق و آسان می‌گردد (کاتل‌نیکوف، ۲۰۱۰).

در سازمان مربی‌گرا بر توسعه شبکه بازخورد و روابط مبتنی بر اعتماد تأکید می‌شود و ارتباطات در همه جهات (عمودی و افقی) و در تمام سطوح میان افراد وجود دارد و چون افراد بدون مانع و راحت با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، موجب از بین رفتن ارشدیت می‌شود (احمدزاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۲۲). در واقع در این سازمان، مربی‌گری نوعی رابطه حمایتی و تشویقی است که مربی متعهد به موفقیت مرتبی است و زمینه‌ای را فراهم می‌کند تا وی مشکلات خود را حل نماید (معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۶). در حالت ایده‌آل، هنگامی که مدیران در فرایند مربی‌گری درگیر می‌شوند، باید نقش خود به‌عنوان یک مدیر مستقیم و کنترل‌کننده را تغییر داده و بر جمع‌گرایی و تعامل مشارکتی تأکید نمایند (نصرتی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۶)؛ بنابراین با

1. Nadeem & Garvey

استقرار سازمان مربی‌گرا فضای سلسله‌مراتبی بین مدیر و کارکنان حذف می‌شود و این فضا با پتانسیل رشد و توسعه جایگزین می‌گردد (آگونسانیا، ۲۰۲۰: ۱۷). از نظر کولودزجساک^۱ هدف از استقرار سازمان مربی‌گرا، توسعه بالقوه سازمان از طریق توسعه افراد شاغل، گروه‌ها و مسیر منتهی به این هدف، با اجرای اصول و فنون مربی‌گری است (کلدزجساک، ۲۰۱۵). سازمان مربی‌گرا در مقایسه با سازمان یادگیرنده و یاددهنده فراتر از مرز مدیریت دانش می‌رود، تمرکز کمتری بر کسب اهداف دارد و به جای آن بر چگونگی کسب اهدافی مثل چگونگی آزاد کردن نیروی درونی و احساسات کارآفرینانه و خلاق افراد در سازمان و ساختن کارکنان مصمم، کارآفرین، خودرهب و عضو مؤثر گروه کاری تمرکز دارد (موغلی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۰). سرلک (۱۳۹۱: ۱۶) مهم‌ترین مزایای سازمان مربی‌گرا را موارد زیر می‌داند: ۱. نتایج مالی (منظور هزینه‌های واقعی است که با اعمال مربی‌گری کاهش می‌یابد و یا مزایایی است که با اعمال مربی‌گری در بلندمدت کسب می‌گردد)؛ ۲. نتایج تجاری (شامل رشد سازمانی، رضایت مشتری، توسعه محصول و خدمات)؛ ۳. نتایج استراتژیک (ارزش استراتژیک در سازمان به حمایت کردن از رهبری قدرتمند، بهینه‌سازی فرهنگ و مدیریت تعاملات اشاره دارد که سازمان را در رقابت توانمند و کارا می‌نماید)؛ ۴. توسعه سرمایه انسانی و بهبود اثربخشی سازمانی (شامل کسب، توسعه و حفظ استعدادها، اثربخشی سازمانی و برنامه‌های جانشین‌پروری). در جدول (۱) با مقایسه سازمان مربی‌گرا با سازمان معمولی (مدرن) بهتر می‌توان به قابلیت سازمان مربی‌گرا پی برد.

جدول ۱. مقایسه سازمان معمولی و سازمان مربی‌گرا (منبع: کاتل نیکوف، ۲۰۱۰ به نقل از الوانی و خدای، ۱۳۹۶)

سازمان معمولی	سازمان مربی‌گرا
آموزش رسمی دوره‌ای	تربیت حضوری، تربیت الکترونیک به هنگام و مستمر
مدیریت اطلاعات	مدیریت دانش (دانش آشکار، دانش ضمنی و مدیریت ایده‌ها)
سامانه پاداش رسمی بر اساس ارزیابی‌های نتیجه‌گرا	سامانه پاداش منعطف بر اساس تولید ارزش، به‌کارگیری فناوری اطلاعات قوی، بازخورد ۳۶۰ درجه، آزمون‌های جدید به‌وسیله متخصصین در سطوح چندگانه
ارزیابی دوره‌ای عملکرد از بالا	ارزیابی عملکرد در سطوح فردی و کسب‌وکار سازمانی

1. Kolodziejczak

جدول ۱. مقایسه سازمان معمولی و سازمان مربی‌گرا (منبع: کاتل نیکوف، ۲۰۱۰ به نقل از الوانی و خدای، ۱۳۹۶)

سازمان معمولی	سازمان مربی‌گرا
به پایین	
سرویس مدیریت (انجام وظایف و نقش‌های سنتی مدیریت)	سلف‌سرویس (تربیت ایده‌ها و شبکه‌سازی)، خودارزیابی مستمر با استفاده از فناوری اطلاعات، ارزیابی تخصصی و به هنگام ایده‌های جدید، ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه

پیشینه پژوهش

نصرتی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی کیفی با عنوان «ارائه الگوی شایستگی مربی‌گری مدیران» به کمک مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته و روش تحلیل مضمون به این نتایج دست یافتند که ۷ شاخص: منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربی‌گری، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریت به‌عنوان شایستگی‌های موردنیاز مدیران به‌عنوان مربی می‌باشد. حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی آمیخته با عنوان «موانع و چالش‌های موفقیت مربی‌گری در صنعت پتروشیمی» با روش تحلیل مضمون و روش تحلیل عاملی مرتبه سوم با رویکرد حداقل مجذورات جزئی به این نتایج دست یافتند که موانع مرتبط با مربی مانند ضعف مهارت ارتباطی و حل مسئله و ضعف مهارت ارائه بازخورد با (۰٫۹۱) و موانع درون‌سازمانی مانند فرهنگ سازمانی نامناسب، سبک مدیریتی نامناسب با (۰٫۸۱) دارای بیشترین و موانع برون‌سازمانی مانند حامی نبودن فرهنگ ملی از مربی‌گری با (۰٫۶۸) و موانع مرتبط با مربی مانند فقدان انگیزه مربی، تمایل به سبک دستوری (۰٫۵۵) دارای کمترین تأثیر بر موفقیت مربی‌گری مدیران هستند. خسروی‌مهر و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «توانمندسازی با رویکرد مربی‌گری» به این نتایج دست یافتند: مهمترین عامل در به‌کارگیری مربی‌گری در آموزش، سطح پذیرش و تعهد مربیان و فراگیران است. عامل دیگر، فراهم کردن بستر لازم برای شناسایی ابتکار و خلاقیت‌های فراگیران می‌باشد. نکته آخر برای اجرای مربی‌گری، ایجاد فرهنگ سازمانی مورد نیاز و ارزش دادن به این استراتژی آموزشی است که برای ایجاد این فرهنگ، بهترین راه، معرفی مناسب و عملیاتی این الگوی آموزشی و دستاوردهای قابل حصول از آن است. محمدی‌صدر و همکاران

(۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های مهارت مربی‌گری اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» با مصاحبه ۱۷ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه هشت مؤلفه مهارت مربی‌گری را شناسایی کردند که شامل: پرسش و پاسخ، گوش دادن، ارزیابی فرد و موقعیت، بازخورد، همکاری و تعامل، انعطاف‌پذیری، ثبات عاطفی و حل مسئله می‌باشد.

لیونز و باندورا^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «مربی‌گری برای تقویت یادگیری و تقویت تعهد» به شناسایی الگوی کاربردی برای ایفای نقش مربی توسط مدیران و افزایش دانش، شایستگی و ادراک آنان و در عین حال ارتقای دانش، مهارت‌ها و رشد کارکنان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد: (۱) مشارکت مدیر و کارکنان در امور منجر به ایجاد و تقویت یک رابطه مثبت و تعهد رابطه بین مدیر و کارکنان و تعهد شغلی می‌شود. (۲) مدیران باید مهارت‌های معمولی مانند راهنمایی، برقراری ارتباط و تشویق کارمندان را بیاموزند تا به مهارت‌های مربی‌گری مانند شناسایی اهداف، بررسی نتایج مطلوب تلاش‌ها و استفاده سازنده از بازخورد به کارمند دست یابند. روشا و لیس (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی تأثیر کوچینگ بر عملکرد سازمان: مروری بر روش‌ها» از طریق بررسی مقالات پژوهشی پایگاه‌های اطلاعاتی Scopus و Web of Science به این نتایج دست یافتند: مربی‌گری محیطی را ایجاد می‌کند که توسعه قابلیت‌های نوآورانه سازمان را تسهیل می‌کند. نوآوری نیز فرصتی برای درگیر کردن ذی‌نفعان و در نتیجه گسترش دانش مربی‌گری فراهم می‌نماید. از سوی دیگر، همکاری و اشتراک دانش در بررسی مربی‌گری بین سازمان‌ها، جامعه و دانشگاه‌ها تغییرات مثبتی را در محیط کسب‌وکار به ارمغان می‌آورد. علی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «پیوند مربی‌گری مدیریتی با رفتارهای نوآورانه کاری کارکنان از طریق تعهد عاطفی سرپرست: شواهدی از پاکستان» بیان نمودند که سازمان‌ها در عصر جهانی شدن، مربی‌گری را به عنوان روش توسعه منابع انسانی برای بهبود نتایج کارکنان در محل کار ترویج می‌کنند. نتایج نشان داد: مربی‌گری تأثیر مثبتی بر رفتارهای کاری نوآورانه کارکنان دارد. همچنین تعهد عاطفی با سرپرست، واسطه ارتباط بین مربی‌گری مدیر و رفتارهای کاری نوآورانه می‌باشد. دی‌هان (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی منظم مطالعات کیفی در محیط کار و مربی‌گری سازمانی: ظهور مجموعه‌ای از تحقیقات» عنوان می‌کند که

1. Lyons & Bandura

معیارهای موفقیت مربیان در مربی‌گری شامل اعتماد به نفس، پذیرش و تعهد به مربی‌گری و احترام مربیان به مربی‌گری است. از دیگر معیارهای موفقیت مربیان و متریان، توانایی هر دو در دستیابی به توافق در مورد کارها و اهداف است. بندیکسون و چندلر^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «عملکرد عملیاتی: متغیر میانجی میان برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی و عملکرد مالی» به این نتیجه دست یافتند که سیاست‌های توسعه سرمایه انسانی برتر، نشان‌دهنده مزیت رقابتی است و عملکرد عملیاتی سازمان‌ها و درآمدها را بهبود می‌بخشد.

پژوهش‌های مختلفی در حوزه مربی‌گری با اهداف متفاوت - مانند ارائه مفاهیم مربی‌گری، بررسی ارتباط مربی‌گری با متغیرهای مختلف، شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ مربی‌گری، موانع بکارگیری مربی‌گری و مربی‌گری مدیریتی - صورت گرفته است که به‌اجمال به برخی از آن‌ها پرداختیم. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که هیچ‌یک از پژوهش‌های گذشته به‌طور مشخص و جامع به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در ایجاد سازمان مربی‌گرا و پیامدهای حاصل از آن در دانشگاه‌ها نپرداخته‌اند، لذا محققان تصمیم گرفتند با انجام پژوهش حاضر این خلأ پژوهشی را پر نمایند و به تصمیم‌گیرندگان عالی کمک نمایند تا با فراهم کردن زیرساخت‌ها و تغییر در شیوه مدیریت مدیران، به توسعه مدیران و کارکنان دانشگاه‌ها کمک نمایند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های آمیخته، در پارادایم قیاسی - استقرایی و به‌صورت کیفی - کمی است که از حیث هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی و کمی، خبرگان در حوزه مربی‌گری شامل اساتید و مدیران دانشگاهی می‌باشند. در این خصوص باید اذعان داشت که در بخش کیفی به‌منظور گردآوری داده‌ها از خبرگان و متخصصان بهره گرفته شد و از سوی دیگر در بخش کمی برای اولویت‌بندی مؤلفه‌ها، مجدد به همان خبرگان بخش کیفی رجوع شد که در زمینه مربی‌گری آگاهی و تخصص بیشتری داشتند. نمونه موردنظر از طریق فن گلوله برفی و نیز انتخاب نمونه به‌صورت تدریجی انتخاب شدند. به این نحو که سه فرد خبره بر اساس بررسی‌های اولیه و نظرخواهی از اساتید انتخاب شدند و پس از انجام مصاحبه با

1. Bendickson & Chandler

ایشان، از آنان خواسته شد فرد یا افراد خبره دیگری (در میان جامعه آماری موردنظر) که در زمینه مربی‌گری سازمانی صاحب‌نظر بوده را معرفی نمایند. این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری (داده‌ها و اطلاعات جدیدی با مراجعه به خبرگان بعدی حاصل نشد) محققان ادامه یافت. بر این اساس، با بررسی نظرات و دیدگاه‌های ۲۵ نفر از خبرگان کفایت نظری حاصل شد. معیارهای انتخاب خبرگان تحصیلات مرتبط، سابقه کاری بالا (حداقل ۹ سال)، اشراف اطلاعاتی و مهارت بوده است. بدین ترتیب، ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بود (که به صورت ترکیبی از حضور در محل کار و مصاحبه برخط و در میانگین زمانی ۱ ساعت انجام پذیرفت).

در بخش کیفی پژوهش، از روایی محتوا برای آزمون روایی مصاحبه‌های صورت گرفته بهره گرفته شد؛ بدین صورت که سؤالات مصاحبه با مبانی نظری مرتبط با عنوان پژوهش، مورد مقایسه قرار داده شد و نتیجه این قیاس از نظر اساتید ارزیابی‌کننده، مقاربت و تشابه بالای سؤالات مصاحبه با مبانی نظری سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی بود. همچنین برای دستیابی به صحت و پایایی داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، از روش ارزیابی (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵) استفاده شد که معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی است (ایزان و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۱۸). بدین ترتیب چهار ملاک اعتبار^۲، تاییدپذیری^۳، قابلیت اعتماد^۴ و انتقال‌پذیری^۵ مورد بررسی قرار گرفت. به‌منظور اعتبار مصاحبه، از فن بررسی با اعضا^۶ استفاده شد. بر این اساس در حین مصاحبه سعی شد تا اطمینان حاصل شود که آیا شرکت‌کنندگان با ادراک پژوهشگر از تمام حرف‌هایی که زده‌اند موافق هستند یا خیر و اگر نظر تکمیلی دارند، آن را اعلام کنند؛ این کار در واقع اعتباربخشی به فرایند مصاحبه بود. همچنین با صرف زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها میزان موثق بودن داده‌های پژوهش به حد قابل قبولی افزایش داده شد. برای برآورد تاییدپذیری، فرایند اجرای مصاحبه از سوی چند متخصص تأیید شد؛ به‌منظور اطمینان از یکسانی کدگذاری توسط پژوهشگر از دو کدگذار دیگر برای چند نمونه مصاحبه استفاده شد. برای ایجاد اطمینان‌پذیری، به

1. Lincoln & Guba
2. Credibility
3. Confirmability
4. Dependability
5. Transferability
6. Member Checking

مستندسازی داده‌های حاصل از انجام مصاحبه‌ها، پرداخته شد. این کار با نوشتن یادداشت دامنه و یادآور در طول مصاحبه، ثبت و ضبط تمامی جزئیات مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری در تمام مراحل مصاحبه‌ها انجام شد. برای حصول از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهشی نیز سعی شد تا اطلاعات کافی با ذکر جزئیات در مورد اقدامات صورت گرفته در روند اجرای مصاحبه به خوانندگان پژوهش ارائه شود تا زمینه برای قضاوت درباره کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر پژوهشی ارائه شود (ایزان و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۱۹).

تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، با روش تحلیل مضمون^۱ بر مبنای روش (کینگ و هاروکز^۲، ۲۰۱۰) انجام گرفته است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود برای یافته‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (بروان و کلارک^۳، ۲۰۰۶)؛ به عبارت دیگر، مضمون یا تم، ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر، نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سؤالات تحقیق می‌باشد (کینگ و هاروکز، ۲۰۱۰). فرایند تحلیل مضمون در پژوهش حاضر بدین ترتیب صورت گرفته است: که در مرحله اول، محقق به کدگذاری پایه مصاحبه‌های صورت گرفته پرداخت. در این مرحله ابتدا مصاحبه‌های انجام شده به ترتیب اجرا، پیاده‌سازی می‌گردید. سپس متن‌های پیاده شده در نرم‌افزار ATLAS.TI وارد شد و مورد تحلیل قرار گرفتند. بدین صورت که محقق با مطالعه دقیق و خط به خط جملات مصاحبه‌ها، مضامین پایه را به هر بخش از جملات نسبت داد. در مرحله دوم فرآیند تحلیل، با مقایسه مستمر و چندین باره کدهای پایه‌ی تولید شده در مرحله قبل، کدهای سازمان‌دهنده ایجاد گردیدند. برای تولید کدهای سازمان‌دهنده چندین کد پایه در ذیل چتر یک کد سازمان‌دهنده جمع شده و آن را تشکیل دادند. در مرحله سوم نیز مضامین کلیدی برای مجموعه داده‌ها به عنوان یک کل از طریق مدنظر قرار دادن مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفته در مصاحبه‌ها، تحت عنوان کدهای فراگیر سازمان یافتند (سررشته‌داری و همکاران، ۱۳۹۸: ۸).

1. Thematic Analysis
2. King & Horrocks
3. Braun & Clarke

در بخش کمی ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه مقایسات زوجی می‌باشد که در رویکرد دلفی فازی استفاده می‌شود و از این طریق میزان اهمیت و اولویت شاخص‌ها مشخص گردید. به منظور سنجش روایی این پرسشنامه از روایی محتوا و نظرات چهار نفر از اساتید آشنا با موضوع بهره گرفته شد. برای پایایی پرسشنامه نیز از پایایی بازآزمون استفاده شد. از آنجا که نرخ ناسازگاری و اختلاف میانگین فازی زدایی پرسشنامه در ۲ مرحله که در دو مقطع زمانی متفاوت توزیع و جمع‌آوری گردید، کمتر از ۰/۱ بود، نتیجه گرفته شد که پرسشنامه دلفی فازی از پایایی لازم برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت شناختی

در این بخش از پژوهش ویژگی‌های جمعیت شناختی خبرگان شامل جنسیت، سابقه خدمت، سن و سطح تحصیلات در قالب جدول (۲) ارائه می‌گردد.

جدول ۲. یافته‌های جمعیت شناختی

جنسیت	فراوانی	سابقه خدمت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی
مرد	۲۲	۹-۱۵ سال	۷	کمتر از ۴۰	۷	کارشناسی	-
زن	۳	۱۵-۲۰ سال	۱۰	۴۱ تا ۵۰	۹	کارشناسی ارشد	۶
		بالاتر از ۲۰ سال	۸	بالاتر از ۵۰	۹	دکتری	۱۹

یافته‌های بخش کیفی

در این بخش، پس از انجام مصاحبه‌ها با خبرگان دانشگاهی در زمینه استقرار سازمان مربی‌گرا و بهره‌مندی از روش تحلیل مضمون، پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی شناسایی گردید که در جدول (۴) در ۴ بعد و ۱۲ مؤلفه و شبکه مضامین آن در شکل (۱) نشان داده شده است. همچنین در این بخش سؤالاتی شامل "۱- از نظر شما پیشران‌های لازم برای استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها چه می‌باشد؟" "۲- از نظر شما عوامل محیطی و زمینه‌ای مؤثر برای استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها چه می‌باشد؟" "۳- از نظر شما عوامل انسانی (مانند صلاحیت‌ها و

ویژگی‌های مربیان و متریان و...) مؤثر برای استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها چه می‌باشد؟" ۴- از نظر شما عوامل سازمانی (مانند عوامل مدیریتی، فرهنگی، ساختاری و...) مؤثر برای استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها چه می‌باشد؟" ۵- از نظر شما پسران‌های حاصل از استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها چه می‌باشد؟" ۶- از نظر شما نتایج فردی و سازمانی حاصل از استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها چه می‌باشد؟ در قالب پروتکل مصاحبه از مشارکت‌کنندگان پرسیده شد.

لازم به ذکر است تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از فرایند تحلیل مضمون (کینگ و هاروکز، ۲۰۱۰) و به کمک نرم‌افزار ATLAS. TI انجام پذیرفت. بدین ترتیب در کدگذاری پایه، مقوله‌های اولیه در خصوص پدیده اصلی از طریق تقطیع اطلاعات شکل گرفت. به‌عنوان مثال از نشانه گفتاری "اصولاً ویژگی‌های روانشناختی مربی در موفقیت عملکردی او بسیار اثرگذار است؛ یعنی می‌خواهم بگویم از نظر روانشناختی و شخصیتی، مدیر باید دارای ویژگی‌هایی باشد که با ویژگی‌ها و شرایط احراز شغل مربی همخوانی داشته باشد. از جمله ویژگی‌هایی که می‌توانم ذکر کنم، داشتن نگرش ذهنی مثبت و هوش هیجانی است؛" دو کد پایه "داشتن نگرش ذهنی مثبت" و "هوش هیجانی" استخراج گردید. در کدگذاری سازمان‌دهنده فراتر از کدگذاری پایه، تمرکز اصلی بر تفسیر معانی داده است که با ترکیب کدهای پایه انجام گرفت. مقوله سازمان‌دهنده شناخته شده این مرحله "ویژگی‌های شخصیتی مربی" نامیده شد. در کدگذاری فراگیر، مضامین کلی شناخته می‌شوند که بر اساس کدهای سازمان‌دهنده ساخته شده‌اند و از نظر انتزاعی در سطح بالاتر از کدهای سازمان‌دهنده واقع شده‌اند. مقوله فراگیر این مرحله "عوامل انسانی" نامیده شد. نمونه‌ای از استخراج کدهای پایه در جدول (۳) گزارش شده است.

جدول ۳. نمونه کدهای اولیه مصاحبه شماره ۳

عنوان کد	محتوای کد
بهبود روش‌های آموزشی با متدهای جدید و به روز	امروزه نباید در سازمان‌های از روش‌های منسوخ و قدیمی آموزشی استفاده کرد، چون محیط به‌طور مداوم در حال تغییر هست باید روش‌ها و آموزش‌های ما بخصوص در دانشگاه‌ها هم مطابق با متدهای جدید و نوین باشد لذا استفاده از مربی‌گری برای کارکنان جهت پاسخگویی بهتر به ارباب رجوع ضروری است.
دادن بازخورد به مربی	یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی که یک مدیر به‌عنوان مربی باید داشته باشد اینک زمانی که دانش یا مهارتی را به کارمندانش انتقال می‌دهد، میزان یادگیری و پیشرفت آنها را بیان می‌کند.
گروه‌سازی و تشکیل گروه	مدیران در مقام مربی باید ترویج‌کننده کارگروهی باشند و افراد را به انجام کارها به‌صورت گروهی تشویق کنند. یک مربی خوب، توانایی و قابلیت گروه‌سازی و ایجاد کارگروهی را در میان مجموعه خود دارد که این امر یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کند.
ریسک‌پذیری مربی	ریسک کردن یکی از شرایط لازم برای یادگیری هست. یک مربی باید جسارت و شهامت یادگیری آموزش‌های جدید و بکارگیری آنها را داشته باشد.
مدیریت مشارکتی و حمایتی	رهبران و مدیران سازمان‌های مربی‌گرا، اگر می‌خواهند تو پیاده‌سازی مربی‌گری موفق باشند باید از سبک‌های مدیریت حمایتی و مشارکتی استفاده کنند.
فرهنگ حامی نوآوری	هر سازمانی زمانی رشد و توسعه می‌یابد که ایده و فکرهای جدید به آن تزریق شود. در واقع ارزش‌های سازمان مربی‌گرا باید به نحوی باشد که تحریک‌کننده نوآوری باشد.
توسعه توانمندی‌ها، دانش و مهارت‌های شغلی	از جمله مزایای سازمان مربی‌گرا که می‌توان برای افراد در نظر گرفت، توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌ها و دانش شغلی آنها خواهد بود
بهبود فرایندها و عملکرد سازمانی	قطعاً استقرار مربی‌گری سبب بهبود فرایندها و عملکرد مطلوب سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها خواهد شد.

جدول ۴. پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
عوامل زمینه‌ای (ضرورت و فلسفه شکل‌گیری	تغییرات و تحولات محیطی	انعطاف‌پذیری و آمادگی برای همگام شدن با پویایی‌های محیطی فناوری شدن محیط کار ظهور فناوری‌های جدید و ضرورت یادگیری آنها

جدول ۴. پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
بهبود روش‌های آموزشی با متدهای جدید و به روز لزوم آموزش‌های کاربردی بازخوردمحور لزوم توسعه مدیران و کارکنان برای بهبود اثربخشی سازمان مدیریت دانش و یادگیری سازمانی برای بهبود عملکرد سازمانی	لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی	سازمان مربی‌گرا)
دانش مربی‌گری (آشنایی با مدل‌ها و فرایندهای مربی‌گری) مهارت‌های ارتباطی مهارت بازخورد دادن مهارت گوش دادن مؤثر مهارت پرسش‌گری مهارت همدلی و همیاری مهارت انگیزه بخشی و تأثیرگذاری مهارت گروه سازی و کارگروهی مهارت مدیریت تعارض	دانش و مهارت مربی	
هدف‌مندی و پیگیری مستمر در دستیابی به نتایج (مدیریت پیشرفت) نگرش ذهنی مثبت، انعطاف‌پذیری و سعه صدر شوخ طبعی و خوش‌برخورد بودن هوش هیجانی اعتمادبه‌نفس اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری	ویژگی‌های شخصیتی مربی	عوامل انسانی
انگیزه و تمایل به یادگیری و پیشرفت مسئولیت‌پذیری داشتن کانون کنترل درونی (خودکنترلی)	ویژگی‌های شخصیتی متربی	

جدول ۴. پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
<p>هدفمندی</p> <p>آمادگی پذیرش تغییر (برخورداری از ظرفیت و استعداد) و پذیرش ابهام (روحیه ریسک‌پذیری) احساس تعلق نسبت به کار</p>	<p>نگرش‌های خاص</p> <p>مربی</p>	
<p>مدیریت شورایی در رأس دانشگاه و دانشکده‌ها</p> <p>برنامه‌ریزی راهبردی و بلندمدت برای توسعه و تعالی سازمان</p> <p>استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایتی</p> <p>استفاده از مربیان برون‌سازمانی برای آموزش مهارت-های مربیگری</p> <p>ایفای نقش مربی توسط مدیران داخلی برای مربی-گری کارکنان</p> <p>مدیریت استعداد و مدیریت ایده</p> <p>بکارگیری استراتژی متعهدانه در جذب و شایسته‌سالاری در استخدام، ارتقا و انتصاب</p> <p>آموزش‌های مستمر مهارت‌های کاربردی مبتنی بر نیازسنجی و استعداد افراد و بکارگیری روش‌های یادگیری سازمانی</p> <p>پاداش‌های منعطف، متغیر و انگیزاننده مبتنی بر عملکرد، مشارکت و تولید ایده</p> <p>طراحی سیستم مدیریت عملکرد برای ارزیابی مستمر عملکرد و دادن بازخورد</p>	<p>راهبردهای مدیریت و رهبری</p>	

جدول ۴. پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی

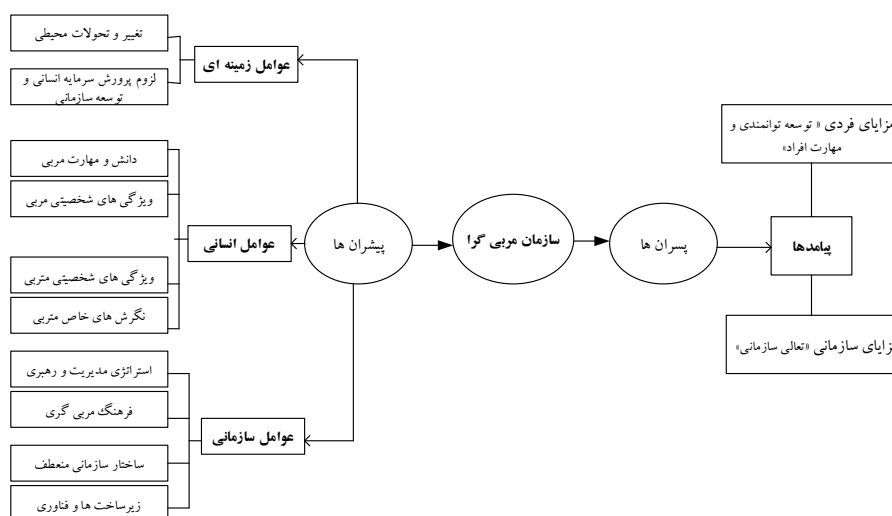
مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
<p>تغییر نگرش و باور در مدیران برای ایفای نقش مربی‌گری مدیران</p> <p>پذیرفتن مربی‌گری به‌عنوان یک حوزه توانمندساز و حمایت از آن</p> <p>فرهنگ مشارکت و کارگروهی</p> <p>فرهنگ انگیزاننده (الهام بخشی) و اعتمادآفرین (مروج روحیه ریسک‌پذیری، پذیرش انتقاد و اشتباه</p> <p>(</p> <p>فرهنگ حامی و پشتیبان یادگیری، نوآوری و خلاقیت</p> <p>توجه به کرامت انسانی افراد و ارزش قائل شدن به افراد به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان</p>	فرهنگ مربی‌گری	عوامل سازمانی
<p>ساختار ارگانیک و منعطف</p> <p>ساختار تخت (مسطح) با سلسله مراتب کم</p> <p>ارتباطات افقی، مورب، متقاطع و غیررسمی بین مدیران و کارکنان</p> <p>تفویض اختیار</p>	ساختار سازمانی	

جدول ۴. پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مری‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
<p>وجود رویه‌ها و شرح شغل شفاف و روشن</p> <p>وجود شبکه‌ها و کانال‌های بازخورد</p> <p>استفاده از فناوری‌های الکترونیک</p> <p>و مجازی و فناوری ارتباطات و اطلاعات روز و اینترنت پرسرعت در ارتباطات با مدیران، کارکنان و ارباب‌رجوع</p> <p>وجود شبکه‌ها و سازوکارهای مشخص برای مدیریت دانش (تولید، اشتراک‌گذاری، تسهیم و بکارگیری دانش) مدیران و کارکنان</p> <p>بسترسازی و وجود مکان‌های فیزیکی برای ایجاد جلسات مباحثه، مشاوره و گفتگو مدیران، کارکنان و بازنشستگان و استفاده از تجارب و ایده‌ها</p>	<p>زیرساخت‌ها و فناوری</p>	
<p>کسب مهارت‌های شناسایی فرصت‌ها، تصمیم‌گیری، حل مسئله، ارائه راهکارها، تعهد به راهکار</p> <p>توسعه توانمندی‌ها، دانش و مهارت‌های شغلی</p> <p>پرورش مهارت‌های خود رهبری، خود مدیریتی</p> <p>تفکر راهبردی‌تر (آینده‌نگری) و نگرش سامانه‌ای (همه‌جانبه)</p> <p>کاهش استرس‌های شغلی</p> <p>افزایش تعهد سازمانی</p> <p>افزایش رضایت شغلی</p> <p>افزایش روحیه مشارکت و کارگروهي</p>	<p>مزایای فردی</p>	<p>پیامدها</p>

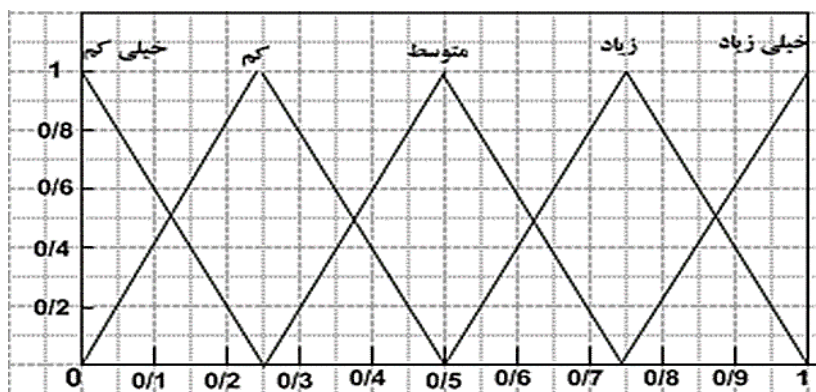
جدول ۴. پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مری‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
توسعه و تعالی سازمانی از طریق پرورش سرمایه انسانی متخصص و کارآمد مدیریت دانش آشکار و پنهان سازمانی بهبود فرایندها و عملکرد سازمانی افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی محیط سازمانی حمایت‌کننده، انگیزاننده و خلاق بهبود ارتباطات سازمانی و حل تعارضات به صورت کارا تر برقراری سازمان پویا، یادگیرنده، سازمان یاددهنده افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی اجتماعی نسبت به همکاران و ارباب‌رجوع	مزایای سازمانی	



شکل ۱. شبکه مضامین پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مری‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی یافته‌های بخش کمی

تعریف متغیرهای زبانی: پس از مشخص شدن پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها، لازم بود در خصوص این مؤلفه‌ها از نظر خبرگان اجماع نظر صورت پذیرد و سپس با استفاده از فن دلفی فازی، میزان اهمیت و اولویت مؤلفه‌ها مشخص گردد. بدین منظور مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان در خصوص میزان موافقت آن‌ها با این مؤلفه‌ها طراحی شد. خبرگان از طریق متغیرهای کلامی (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) میزان موافقت خود را ابراز کردند. با توجه به اینکه خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی تأثیر می‌گذارد، لذا با مشخص کردن دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ دادند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶). این متغیرها با توجه به نمودار (۱) و جدول (۵) به صورت اعداد فازی مثلثی تعریف و مشخص شده‌اند.



نمودار ۱. تعریف متغیرهای زبانی منبع: (آذر و فرجی، ۱۳۸۱)

در جدول (۵)، نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۵. تعریف متغیرهای زبانی منبع: (آذر و فرجی، ۱۳۸۱)

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۷۵، ۱، ۱)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	۰/۳۱۲۵

کم	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰, ۰, ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

اعداد فازی قطعی شده در جدول (۴) با استفاده از رابطه (۱) به شکل زیر محاسبه شده‌اند.

$$x = m + \frac{\beta - a}{4} \quad \text{رابطه (۱): رابطه مینکوسکی}^1$$

نظرسنجی مرحله نخست: در این مرحله پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها به صورت پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌هایی که در پرسشنامه قید شده است، برای به دست آوردن میانگین فازی عوامل تحلیل شد. لازم به ذکر است که برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه (۲)}$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right) \quad \text{رابطه (۳)}$$

باید اذعان داشت که در رابطه (۲) بیانگر دیدگاه خبره i ام و در رابطه (۳) A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است؛ بنابراین، پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل مورد شمارش و بررسی قرار گرفت که در نظرسنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به شرح جدول (۶) می‌باشد.

جدول ۶. نتایج پاسخ‌های مرحله اول نظرسنجی

ابعاد اصلی	مؤلفه‌ها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عوامل زمینه‌ای (فلسفه شکل - گیری سازمان مربی‌گرا)	تغییرات و تحولات محیطی	۱۶	۴	۱	۲	۲
	لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی	۱۸	۱	۳	۱	۲
عوامل انسانی	نگرش‌های خاص متربی	۱۵	۲	۴	۲	۲
	ویژگی‌های شخصیتی متربی	۱۷	۱	۱	۳	۳
	ویژگی‌های شخصیتی مربی	۱۸	۵	۰	۲	۰

1. Minkowski

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	مؤلفه‌ها	ابعاد اصلی
۴	۰	۱	۰	۲۰	دانش و مهارت‌های مربی	
۲	۲	۱	۵	۱۵	راهبردهای مدیریت و رهبری	عوامل سازمانی
۱	۰	۲	۸	۱۴	ساختار سازمانی منعطف	
۰	۱	۳	۲	۱۹	فرهنگ مربی‌گری	
۴	۰	۱	۰	۲۰	زیرساخت‌ها و فناوری	
۳	۰	۳	۳	۱۶	مزایای فردی	پیامدها
۴	۰	۲	۱	۱۸	مزایای سازمانی	

بعد از اینکه تعداد پاسخ‌های داده شده به وسیله خبرگان به مؤلفه‌ها مشخص شد و پس از محاسبه میانگین فازی مثلی برای عوامل از طریق فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه گردید که نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی شده (مقدار کریسپ) مؤلفه‌ها به شرح جدول (۷) می‌باشد.

جدول ۷. میانگین نظرات خبرگان از نظرسنجی مرحله اول

میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلی (m, α, β)	مؤلفه‌ها	ابعاد اصلی
(۰/۸۸۰) (۰/۸۹۵)	(۰/۰،۵۷۰/۸۹۰) (۰/۸۰۰) (۰/۵۹۰، ۰/۸۷۸) (۰/۸۲۰)	تغییرات و تحولات محیطی لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی	عوامل زمینه‌ای (فلسفه شکل - گیری سازمان مربی‌گرا)
(۰/۸۸۵) (۰/۸۸۱) (۰/۹۴۲) (۰/۸۸۵)	(۰/۶۱۰، ۰/۸۷۰) (۰/۸۱۹) (۰/۵۷۹، ۰/۸۵۹) (۰/۷۹۰) (۰/۹۴۰، ۰/۶۱۰) (۰/۸۶۰) (۰/۶۰۹، ۰/۸۷۰) (۰/۸۲۰)	نگرش‌های خاص متربی ویژگی‌های شخصیتی متربی ویژگی‌های شخصیتی مربی دانش و مهارت‌های مربی	عوامل انسانی
(۰/۸۷۲)	(۰/۵۶۰، ۰/۸۹۰)	راهبردهای مدیریت و رهبری	

(۰/۹۲۷) (۰/۸۶۷) (۰/۹۱۰)	(۸۴۰ ،۰/۶۰۰ ،۰/۹۵۰) (۰/۷۹۰ ،۰/۵۷۰ ،۰/۸۸۹) (۰/۷۹۰ ،۰/۵۹۰ ،۰/۹۰۹) (۰/۸۳۰)	ساختار سازمانی منعطف فرهنگ مربی‌گری زیرساخت‌ها و فناوری	عوامل سازمانی
(۰/۹۶۷) (۰/۸۶۰)	(۰/۶۴۰ ،۰/۹۵۰) (۰/۸۹۰ ،۰/۵۸۹ ،۰/۸۸۰) (۰/۸۲۴)	مزایای فردی مزایای سازمانی	پیامدها

برای انجام قیاس و مشخص شدن نتایج، پس از پایان نظرسنجی در مرحله نخست، لازم است مرحله دوم نظرسنجی از خبرگان انجام گیرد (آذر و فرجی، ۱۳۸۱).

نظرسنجی مرحله دوم: در نظرسنجی مرحله دوم، نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی به شرح جدول (۸) می‌باشد.

جدول ۸. نتایج پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	مؤلفه‌ها	ابعاد اصلی
۴	۱	۰	۳	۱۷	تغییرات و تحولات محیطی لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی	عوامل زمینه‌ای (فلسفه شکل - گیری سازمان مربی‌گرا)
۴	۰	۰	۰	۲۱	نگرش‌های خاص تربی ویژگی‌های شخصیتی تربی	عوامل انسانی
۱	۴	۱	۱	۱۸	ویژگی‌های شخصیتی مربی	
۱	۱	۲	۶	۱۵	ویژگی‌های شخصیتی مربی	
۴	۱	۱	۰	۱۹	دانش و مهارت‌های مربی	
۳	۱	۰	۳	۱۸	راهبردهای مدیریت و رهبری	عوامل سازمانی
۳	۱	۰	۵	۱۶	ساختار سازمانی منعطف	

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

۱	۱	۴	۵	۱۴	فرهنگ مربی‌گری	
۳	۱	۱	۱	۱۹	زیرساخت‌ها و فناوری	
۲	۳	۰	۳	۱۷	مزایای فردی	پیامدها
۱	۲	۳	۳	۱۶	مزایای سازمانی	

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده توسط خبرگان در مرحله دوم به هر کدام از مؤلفه‌ها و پس از محاسبه میانگین فازی مثلی برای مؤلفه‌ها از طریق فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه گردید که نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی شده (مقدار کریسپ) مؤلفه‌ها در مرحله دوم به شرح جدول (۹) می‌باشد.

جدول ۹. میانگین نظرات خبرگان از نظرسنجی مرحله دوم

میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلی (m, α, β)	مؤلفه‌ها	ابعاد اصلی
(۰/۸۵۲) (۰/۸۸۰)	(۰/۸۹۰) (۰/۷۸۰، ۰/۰، ۰/۵۶۹/۸۶۰) (۰/۸۰۰، ۰/۵۷۰)	تغییرات و تحولات محیطی لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی	عوامل زمینه‌ای (فلسفه شکل- گیری سازمان مربی‌گرا)
(۰/۸۸۳) (۰/۸۵۷) (۰/۹۰۴) (۰/۹۱۰)	(۰/۸۷۵) (۰/۸۴۰، ۰/۶۳۰، ۰/۸۸۰) (۰/۸۳۰، ۰/۵۹۲) (۰/۷۹۰، ۰/۵۸۰، ۰/۸۵۰) (۰/۸۱۸، ۰/۶۰۰، ۰/۸۹۰)	نگرش‌های خاص متربی ویژگی‌های شخصیتی متربی ویژگی‌های شخصیتی مربی دانش و مهارت‌های مربی	عوامل انسانی
(۰/۸۷۷) (۰/۹۰۳) (۰/۸۹۰) (۰/۸۸۹)	(۰/۹۱۰) (۸۰۰، ۰/۵۸۰، ۰/۸۸۶) (۰/۸۰۱، ۰/۵۶۰) (۰/۸۷۸) (۰/۸۲۰، ۰/۶۰۲، ۰/۸۸۱) (۰/۸۰۳، ۰/۵۷۰)	استراتژی‌های مدیریت و رهبری ساختار سازمانی منعطف فرهنگ مربی‌گری زیرساخت‌ها و فناوری	عوامل سازمانی
(۰/۹۰۱) (۰/۸۹۲)	(۰/۸۹۵) (۰/۸۴۱، ۰/۵۸۶، ۰/۹۰۰) (۰/۸۱۰، ۰/۵۷۰)	مزایای فردی مزایای سازمانی	پیامدها

پس از انجام هر دو مرحله نظرسنجی، باید اختلاف میانگین فازی زدایی شده پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها بررسی و تحلیل شود. اختلاف میانگین فازی زدایی شده مؤلفه‌ها در مرحله اول و دوم در جدول (۱۰) ارائه شده است.

جدول ۱۰. اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظرسنجی

مؤلفه‌ها	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم
تغییرات و تحولات محیطی	(۰/۸۸۰)	(۰/۸۵۲)	۰/۰۲۸
لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی	(۰/۸۹۵)	(۰/۸۸۰)	۰/۰۱۵
نگرش‌های خاص مرتبی	(۰/۸۸۱)	(۰/۸۸۳)	۰/۰۰۲
ویژگی‌های شخصیتی مرتبی	(۰/۸۹۲)	(۰/۸۵۷)	۰/۰۳۵
ویژگی‌های شخصیتی مربی	(۰/۹۴۲)	(۰/۹۰۴)	۰/۰۳۸
دانش و مهارت‌های مربی	(۰/۸۸۵)	(۰/۹۱۰)	۰/۰۲۵
راهبردهای مدیریت و رهبری	(۰/۸۷۲)	(۰/۸۷۷)	۰/۰۰۵
ساختار سازمانی منعطف	(۰/۹۲۷)	(۰/۹۰۳)	۰/۰۲۴
فرهنگ مربی‌گری	(۰/۸۶۷)	(۰/۸۹۰)	۰/۰۲۳
زیرساخت‌ها و فناوری	(۰/۹۱۰)	(۰/۸۸۹)	۰/۰۲۱
مزایای فردی	(۰/۹۶۷)	(۰/۹۰۱)	۰/۰۶۷
مزایای سازمانی	(۰/۸۶۰)	(۰/۸۹۲)	۰/۰۳۲

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله نخست و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف میانگین فازی زدایی شده بین دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌گردد؛ در غیر اینصورت فرایند نظرسنجی باید تکرار گردد. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ است، خبرگان در خصوص مؤلفه‌های مورد نظر اجماع نظر دارند و نظرسنجی در این مرحله متوقف گردید. این بدان معنا است که خبرگان به ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۱۷). با توجه به مطالب گفته شده، رتبه‌بندی میزان اهمیت تمامی پیشران‌ها و پسران‌ها در جدول (۱۱) ارائه شده است. در رتبه‌بندی مؤلفه‌ها از میانگین فازی شده مرحله دوم استفاده شده است؛ یعنی هر مؤلفه‌ای که میانگین فازی زدایی شده آن بیشتر باشد در اولویت اول قرار می‌گیرد.

جدول ۱۱. رتبه‌بندی پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه

انسانی

رتبه‌ها	مؤلفه‌ها
رتبه اول	دانش و مهارت‌های مربی
رتبه دوم	ویژگی‌های شخصیتی مربی
رتبه سوم	ساختار سازمانی منعطف
رتبه چهارم	مزایای فردی
رتبه پنجم	مزایای سازمانی
رتبه ششم	فرهنگ مربی‌گری
رتبه هفتم	زیرساخت‌ها و فناوری
رتبه هشتم	نگرش‌های خاص متربی
رتبه نهم	لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی
رتبه دهم	راهبردهای مدیریت و رهبری
رتبه یازدهم	ویژگی‌های شخصیتی متربی
رتبه دوازدهم	تغییرات و تحولات محیطی

نتیجه‌گیری

تحولات هزاره جدید نشان می‌دهد که منابع انسانی یکی از عناصر کلیدی در پیشبرد اهداف سازمانی است. در واقع بسیاری از کشورها و سازمان‌ها، سیاست‌های مدیریت و توسعه سرمایه انسانی دقیقی برای خویش تدوین نموده‌اند؛ چرا که منابع انسانی توانمند و شایسته، نقش اصلی را در دستیابی کشور یا سازمان به مزیت رقابتی ایفا می‌کند (صفیان و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۴). از سوی دیگر، در عصر حاضر دانشگاه‌ها به عنوان مراکز علمی، نوآوری، فرهنگی و اجتماعی در رشد و توسعه جوامع نقش بسزایی دارند که بدون برخورداری از سرمایه انسانی متخصص و هوشمند که اصلی‌ترین منبع دانشگاه هستند قادر نخواهند بود به سمت پویایی و یادگیری مستمر گام بردارند. از طرفی، مربی‌گری هنر پرورش سرمایه انسانی و مهارت‌های فردی کارکنان است که در گستره‌ای از تعیین اهداف تا سبک مدیریت، تصمیم‌گیری و حل مساله را در بر می‌گیرد و سازمان مربی‌گرا دربرگیرنده همه اطلاعات لازم برای کمک کردن به افراد برای شناسایی و تعریف اهداف و سپس ساماندهی توانایی‌های افراد، برای دستیابی به این اهداف است. در حقیقت مربی‌گری سازمانی می-

تواند منجر به افزایش رفتارهای شهروندی، مشارکت اعضاء و محیط کاری پویا شود. به این ترتیب پژوهش حاضر باهدف شناسایی پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها با استفاده از فن دلفی فازی انجام پذیرفت. با توجه به رویکرد پژوهش که در زمره پژوهش‌های آمیخته (کیفی و کمی) قرار می‌گیرد، باید یافته‌های آن به تفکیک مورد بررسی قرار گیرد. به این ترتیب در بخش کیفی پژوهش، با استفاده از روش تحلیل مضمون، فرایند کدگذاری و همچنین نرم‌افزار ATLAS. TI، پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها در ۴ بعد و ۱۲ مؤلفه شناسایی گردید.

در بعد عوامل زمینه‌ای یا فلسفه و اهمیت شکل‌گیری سازمان مربی‌گرا دو مؤلفه تغییرات و تحولات محیطی و لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی شناسایی گردید. این دو مؤلفه بیان می‌دارند که به دلایل جهانی شدن، فشارهای رقابتی، پیشرفت فناوری و تغییر ماهیت چالش‌ها و نیازمندی‌های شغلی سرمایه‌های انسانی در جهت پرورش مهارت‌های فردی کارکنان و توسعه و بهبود سازمانی باید سازمان‌ها بالادست دانشگاه‌ها به سمت تبدیل شدن به سازمان مربی‌گرا گام بردارند. در واقع سازمان مربی‌گرا با فراهم ساختن شرایطی همچون افزایش مشارکت کارکنان، بهبود اعتماد به نفس و حس مسئولیت‌پذیری آنان زمینه را برای پرورش سرمایه انسانی کارآمد بهبود می‌بخشد. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش‌های اریکسون و همکاران (۲۰۲۰) و مایهید (۲۰۲۰) همسو می‌باشد؛ از نظر این پژوهشگران تسهیل توسعه کارکنان و تغییرات سازمانی از دلایل رواج مربی‌گری می‌باشد. در بعد عوامل انسانی چهار مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی مربیان و متریان در کنار دانش و مهارت مربیان و باورها و نگرش‌های مربیان شناسایی گردید. مؤلفه‌های این بعد نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها برای تبدیل شدن به سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی، می‌باید با تغییر در ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و شیوه‌های کاری، مهارت‌های لازم را در میان سرمایه انسانی خود به جود آورند و با استفاده از برنامه‌های آموزشی مناسب دانش و مهارت‌های مربی‌گری را به مدیران در جهت تبدیل شدن به مربیانی توانمند آموزش دهند. نتایج پژوهش در این زمینه با پژوهش‌های دی‌هان (۲۰۱۹) و کالاکان (۲۰۲۲) همسو می‌باشد؛ این پژوهشگران، داشتن مهارت‌های مربی‌گری (مانند پرسش‌گری و پاسخ‌گویی، گوش دادن، بازخورد دادن) را از الزامات اجرای مربی‌گری می‌دانند. در بعد عوامل سازمانی چهار مؤلفه استراتژی‌های مدیریت و

رهبری (حمایت رهبری، تغییر رفتار مدیریتی، مدیریت عملکرد، نظام جبران خدمت مبتنی بر عملکرد)، فرهنگ مربی‌گری (فرهنگ انگیزاننده، حامی یادگیری و خلاقیت)، ساختار سازمانی منعطف (غیرسلسله‌مراتبی، مسطح، تفویض اختیار) و زیرساخت‌ها و فناوری (وجود کانال‌های بازخورد و استفاده از فناوری‌های الکترونیک و مجازی) مورد نیاز در جهت تبدیل شدن به سازمان مربی‌گرا شناسایی گردید. می‌توان گفت برای اجرای هر راهبرد و برنامه‌ای بدون حمایت و پشتیبانی مدیران عالی نمی‌توان اقدامات مناسب و معقولانه‌ای انجام داد. حمایت مدیران و تغییر رفتار آنان به سمت مربی‌گری می‌تواند افق و چشم‌انداز جدیدی را برای سازمان به همراه داشته باشد. از طرفی لازمه مربی‌گری در سازمان، داشتن ساختاری منعطف و یا به عبارتی ساختاری غیرسلسله‌مراتبی و واگذاری وظایف و مسئولیت‌ها به کارکنان است که ثمره بهتری برای سازمان به دنبال خواهد داشت. نتایج این بخش پژوهش با پژوهش‌های آگونسانیا (۲۰۲۰) در زمینه ساختار سازمانی منعطف و و ملرز و همکاران (۲۰۲۰) در زمینه پشتیبانی مدیران، ارزیابی عملکرد و یادگیری تیمی برای اجرای موفق مربی‌گری همسو می‌باشد. با تبدیل شدن دانشگاه‌ها به سازمان مربی‌گرا پیامدهای مثبت و مناسبی بروز می‌یابد که در بعد پیامدها دو مؤلفه مزایای فردی (مانند کسب مهارت حل مسئله، توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌های فردی و شغلی، پرورش مهارت‌های خودرهبری، افزایش روحیه مشارکت و کار تیمی و افزایش رضایت شغلی و...) و مزایای سازمانی (مانند تعالی سازمانی، مدیریت دانش آشکار و پنهان، بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری، محیط سازمانی انگیزاننده، بهبود ارتباطات سازمانی و...) به‌عنوان پسران‌های سازمان مربی‌گرا شناسایی شدند که نتایج پژوهش در این بخش با پژوهش‌های علی و همکاران (۲۰۲۰) و روشا و لیس (۲۰۲۱) در زمینه تأثیر مثبت مربی‌گری سازمانی بر بهبود نتایج کارکنان (مانند کسب مهارت‌های حل مسئله و رفتارهای کاری نوآورانه) و پیامدهای سازمانی مانند افزایش بهره‌وری و تغییرات مثبت سازمانی همسو می‌باشد. در سایه مربی‌گری در سازمان می‌توان امید داشت که یادگیری مستمر اتفاق بیفتد و افراد به‌طور مرتب بر دانسته‌های خود بیفزایند که این امر می‌تواند قابلیت‌ها و توانمندی‌های آنان را روز به روز افزایش دهد و نهایتاً بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری که هدف هر سازمانی است، در آن رخ دهد.

از طرفی در بخش کمی پژوهش به منظور تعیین میزان اهمیت و اولویت‌بندی پیشران‌ها و پسران‌های مذکور از رویکرد دلفی فازی بهره گرفته شد که ماحصل پژوهش در جدول (۱۱) به نمایش درآمده است. نتایج نشان می‌دهد که عواملی همچون دانش و مهارت مربی‌گری مدیر، ویژگی‌های شخصیتی مربی، ساختار سازمان، مزایای فردی، مزایای سازمانی و فرهنگ سازمان مهمترین پیشران‌ها و پسران‌های استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها می‌باشند. به بیانی دیگر برای حرکت به سمت استقرار مربی‌گری در سازمان بهتر است این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها بیشتر مورد توجه قرار گیرد تا نتایج مطلوبی شکل گیرد.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، توصیه می‌شود ابعاد انسانی، سازمانی و محیطی حاصل از این تحقیق به‌عنوان مبنایی برای پیاده‌سازی طرح تبدیل شدن دانشگاه‌ها به سازمان مربی‌گرا مدنظر مدیران و تصمیم‌گیرندگان حوزه آموزش عالی قرار گیرد. برای عملیاتی شدن این توصیه، پیشنهادهای زیر مطرح می‌شوند:

- پیشنهاد می‌شود که برای حرکت به سمت سازمان مربی‌گرا، حتی‌الامکان سعی شود که ساختار سازمانی دانشگاه کوتاه و غیرسلسله‌مراتبی باشد. به عبارتی قوانین زائد و دست و پاگیر کنار گذاشته شود. ارتباطات افقی و کانال‌های بازخورد در دانشگاه‌ها وجود داشته باشد تا دانش و اطلاعات به‌خوبی میان مدیران و کارکنان تسهیم گردد.

- یافته‌ها حکایت از آن دارد که یکی از اصول زیربنایی و مؤلفه‌های مهم در تبدیل شدن دانشگاه به سازمان مربی‌گرا برای پرورش سرمایه انسانی فرهنگ سازمانی است. برای این منظور باید فرهنگ یادگیری، مشارکت و کار تیمی در دانشگاه‌ها به وجود آید و مدیران در رعایت این ارزش‌های فرهنگی الگو باشند. حاکم شدن فرهنگ یادگیری و مشارکت در سازمان باعث می‌شود که مسائل و مشکلات بهتر مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند و امید به رفع آن‌ها افزایش می‌یابد.

- برای پیاده‌سازی دانشگاه به‌عنوان سازمان مربی‌گرا آنچه که بسیار حائز اهمیت است، توانمندسازی مدیران دانشگاه‌ها در فراگیری اصول مربی‌گری و تبدیل شدن آنها به مربیان کارآمد برای پرورش سرمایه انسانی متخصص می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌شود که برای مدیران،

دوره‌های آموزشی تبدیل شدن به مربی برگزار شود و ایشان با مهارت‌ها و اصول اولیه مربی‌گری آشنا شوند.

- نکته دیگر برای استقرار سازمان مربی‌گرا استفاده از سامانه‌های پاداش و تشویق برای مدیران در جهت ایفای نقش مربی‌گری می‌باشد. در واقع باید میزان زحمات و حمایت مدیران در راستای استقرار سازمان مربی‌گرا مورد تقدیر و تشکر قرار گیرد.

- به پژوهشگران آتی نیز پیشنهاد می‌شود که با استفاده از روش کیو، نسبت به شناسایی الگوهای ذهنی مدیران آموزش عالی نسبت به پیاده‌سازی سازمان مربی‌گرا اقدام شود. با استفاده از این روش مشخص می‌شود که الگوهای ذهنی که تقویت‌کننده و تضعیف‌کننده پیاده‌سازی طرح سازمان مربی‌گرا است، کدامند.

لازم به ذکر است که پژوهش حاضر مانند سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌های خاص خود می‌باشد که عبارت است از: ۱. انجام انحصاری پژوهش حاضر در حوزه آموزش عالی می‌باشد که از این بابت می‌بایست در تعمیم نتایج آن به سایر سازمان‌ها و صنایع جوانب احتیاط را رعایت کرد. ۲. از آنجایی که در بخش کمی این پژوهش از فن دلفی فازی استفاده شده است، محدودیت توان آماری این فن را نباید نادیده گرفت.

فهرست منابع

- آذر، عادل و فرجی، حجت (۱۳۸۱)، علم مدیریت فازی، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- آیین‌نامه نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی (۱۳۹۵)، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- <https://nezarat.msrt.ir/file/download/regulation/1503485700-self-a.pdf>
- احمدزاده، سلیمان؛ صیادی، سعید؛ سلاجقه، سنجر و شیخی، ایوب (۱۳۹۶)، طراحی الگوی پرورش مدیر به‌عنوان مربی در بخش دولتی ایران: رویکرد هم‌افزایی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال نهم، شماره ۱۸ (شماره پیاپی ۳۱)، بهار ۱۳۹۶، ۱۱۷-۱۴۱.
- الوانی، سیدمهدی و خدای، عبدالصمد (۱۳۹۶)، مربی‌گری رویکردی اثربخش در مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ایزان، محسن؛ قادری، مصطفی و شیرینیگی، ناصر (۱۳۹۸)، تحلیل روایت نگارانه‌ی ادراک و تجربه زیسته راهبران آموزشی و اجرای الگوهای نظارت آموزش معلم-محور در مدارس ابتدایی: تدوین و اعتباریابی الگوی بومی، ماهنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره ۴، ۲۱۱-۲۳۶.
- حسن‌پور، اکبر؛ وکیلی، یوسف؛ جعفری‌نیا، سعید و فرهادی، رها (۱۴۰۰)، موانع و چالش‌های موفقیت مربیگری مدیران در صنعت پتروشیمی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال هشتم، شماره ۳۰، ۱۸۸-۱۶۱.
- خسروی‌مهر، رویا؛ هادی، وحید؛ جعفری‌نیا، مسعود و سادات موسوی، زهرا (۱۴۰۰)، توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مربی‌گری، اولین اجلاس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت، تهران، موسسه پژوهش مدیریت مدیر، <https://civilica.com/doc/1202221>.
- رأفتی، محمد؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ ذبیحی، محمدرضا و قربانی، محمود (۱۴۰۰)، طراحی مدل مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بهره‌وری نرم سازمانی، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، سال پانزدهم، شماره ۱، ۷۷-۱۰۶.
- رشیدی، زهرا (۱۳۹۷)، تحلیل وضعیت کیفیت آموزشی در دانشگاه‌های ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن، تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، مجموعه گزارشهای تخصصی آموزش عالی، شماره ۶.
- https://irphe.ac.ir/files/site1/files/Book/8_Books/6.pdf
- سررشته‌داری، محمد؛ پورکیانی، محمد و امامی، فرشاد (۱۳۹۸)، تدوین مدل راهبردی وفاداری مشتریان با رویکرد تحلیل مضمون، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، سال چهارم و پنجم، شماره ۱۸، ۳۷۲-۳۹۱.
- سپهوند، رضا؛ میرزایی، حبیب؛ نظری، امیرحوشنگ و اسماعیلی، محمودرضا (۱۳۹۶)، شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های دارایی‌های نامشهود سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال نهم، شماره ۱، ۱۰۱-۱۲۴.

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

- سرلک، محمدعلی (۱۳۹۱)، چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست‌ویکم (تئوری‌ها، کاربردها و چالش‌ها)، جلد ۱، تهران: نشر مرجع دانش.
- صادقی، مینا (۱۳۹۶)، رابطه ادراک از مربی‌گری و اعتماد به مدیر با کامیابی کارمندان (مورد مطالعه: شرکت بیمه البرز)، به راهنمایی: سعید صحت، دانشگاه علامه طباطبائی، مقطع کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی.
- صفیان، مهدی؛ فرهی، علی؛ حاجی ملامیرزایی، حمید و موسوی، سیدعلی (۱۳۹۸)، الگویی برای خط‌مشی‌گذاری سرمایه انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال یازدهم، شماره ۱، ۲۹-۶۳.
- فرهی، علی؛ ظریف‌منش، حسین؛ فقیه علی‌آبادی، هادی و مازندرانی، رضا (۱۳۹۳)، توسعه فرایندهای اصلی سرمایه انسانی با بهره‌گیری از فن تحلیل شکاف (موردمطالعه: یکی از موسسات بزرگ اقتصادی)، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ششم، شماره ۳، ۱۱۵-۱۳۸.
- محمدی صدر، محمد؛ سیادت، سیدعلی و هویدا، رضا (۱۳۹۷)، شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های مهارت مربی‌گری اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، سال یازدهم، شماره ۱، ۱۹-۳۶.
- محمدی مقدم، یوسف و شوقی، بهزاد (۱۴۰۰)، تأثیر خرد سازمانی بر اعتماد بین فردی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال سی‌ام، شماره ۱۰۱، ۶۹-۹۲.
- مس‌چی، علیرضا؛ کیان، مریم؛ بهنام، ایمان (۱۳۹۷)، الفبای کوچینگ: هر آنچه که باید درباره کوچینگ بدانید، تهران: طیف نگار.
- معمارزاده طهران، غلامرضا؛ مبینی، محمد و گل‌صنملو، خلیل (۱۳۹۴)، مربیگری: سیر اندیشه‌ها، مفاهیم و نظریه‌ها، تهران: اندیشه‌های گهربار.
- موغلی، علیرضا؛ احمدی، سید علی‌اکبر؛ آذر، عادل و خدای، عبدالصمد (۱۳۹۲)، مدل سازمان مربی‌گری در صنعت بیمه ایران بر اساس عوامل منابع انسانی، زمینه‌های کسب و کار و نقش واسطه‌ای فرهنگ مربی‌گری، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره ۲۱، ۲۵-۴۸.
- نصرتی، طاهره؛ غلامزاده، داریوش و مومنی، ماندان (۱۴۰۰)، ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال سیزدهم، شماره ۲، ۱۰۷-۱۴۰.
- Ali, M., Raza, B., Ali, W., & Imtaiz, N. (2020). Linking Managerial Coaching with Employees' Innovative Work Behaviors Through Affective Supervisory Commitment: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 11-16. <https://doi.org/10.32479/irmm.9715>
- 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(1), 70-88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>

- Bendickson, J. S., & Chandler, T. D. (2019). Operational Performance: The Mediator Between Human Capital Developmental Programs and Financial Performance. **Journal of Business Research**, 94, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.049>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. **Qualitative research in psychology**, 3(2), 77-101. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706QP0630A>
- Callaghan, G. (2022). Introducing a Coaching Culture within an Academic Faculty. **International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring**, 20(1), 83-92. <https://doi.org/10.24384/2jqz-yp44>
- Danaeefard, H., & Babashahi, J. (2021). How Does Human Capital of Public Sector Affect National Wellbeing? **Iranian Journal of Management Studies**, 14(3), 469-486. https://ijms.ut.ac.ir/article_79124_860fd7bb979ff03\cdfee4b3ab2233c3.pdf
- De Haan, E. (2019). A Systematic Review of Qualitative Studies in Workplace and Executive Coaching: The Emergence of a Body of Research. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 71(4), 227-248. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/cpb0000144>
- Eriksen, M., Collins, S., Finocchio, B., & Oakley, J. (2020). Developing Students' Coaching Ability Through Peer Coaching. **Journal of Management Education**, 44(1), 9-38. <https://doi.org/10.1177%2F1052562919858645>
- Hakro, A. N., & Mathew, P. (2020). Coaching and Mentoring in Higher Education Institutions: A Case Study In Oman. **International Journal of Mentoring and Coaching in Education**, 9(3), 1-53. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-05-2019-0060>
- Katelnikov, V. (2010). **Coaching Organization, Unlocking the Full Potential of Our People, Your Organizational and Our Self**. http://www.1000ventures.com/business_guide/im_coaching_org.html
- Kim, S. (2014). Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. **Human Resource Development Quarterly**, 25(1), 59-85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21175>
- King, N., & Horrocks, C. (2010). **Interviews in Qualitative Research**, London: Sage .
- Kołodziejczak, M. (2015). Coaching Across Organizational Culture. **Procedia Economics and Finance**, 23, 329-334. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00491-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00491-8)
- Ladyshevsky, R. K. (2010). The Manager as Coach as a Driver of Organizational Development. **Leadership and Organization Development Journal**, 31(4), 292-306. <https://doi.org/10.1108/01437731011043320>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). **Naturalist inquiry**, Beverly Hills: Sage .
- Lyons, P., & Bandura, R. P. (2021). Coaching to Enhance Learning and Reinforce Commitment. **International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring**, 19(2), 100-114. <https://doi.org/10.24384/5tmz-7d51>
- Marshall, m. k. (2007). **The Critical Aspect of Coaching Outcomes**. A Dissertation Submitted to the Ph.D. Degree at the Antioch University. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=antioch1160858983
- Mathis, R., Jackson, J., Valentine, S., & Meglich, P. (2017). **Human Resource Management (Fifteenth)**, USA: Cengage Learning.
- Mayhead, B. (2020). The Emergent Role of the Coaching Manager: An Experience of Working with IPA. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, 5(14), 46-60. <https://doi.org/10.24384/ek22-wy47>

- Moellers, T., Visini, C., & Haldimann, M. (2020). Complementing Open Innovation in Multi Business Firms: Practices for Promoting Knowledge Flows Across Internal Units. **Research and Development Management**, 50(1), 96-115. <https://doi.org/10.1111/radm.12343>
- Nadeem, I., Garvey, B. (2020). Learning Experiences for Academic Deans: Implications for Leadership Coaching. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, 18, 133-151. <https://doi.org/10.24384/6S7R-Q077>
- Nieves, J., & Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. **Tourism and Hospitality Research**, 18(1), 72-83. <https://doi.org/10.1177/1467358415624137>
- Ogunsanya, D. L. (2020). Organizational leadership: Perceptions and Implementation of Managerial Coaching as a Professional Development Tool in the Facilitation of Learning. A Dissertation Submitted to the Ph.D. Degree at the Northcentral University. <https://www.proquest.com/openview/2bc1375f00fe492241721d647a767ec3/1?pqorigsite=scholar&cbl=18750&diss=y>
- Passmore, J., & Evans-Krimme, R. (2021). The Future of Coaching: A Conceptual Framework for the Coaching Sector From Personal Craft to Scientific Process and the Implications for Practice and Research. **Frontiers in Psychology**, 12, 715228, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.715228>
- Rosha, A., & Lace, N. (2021). Assessment of the Impact of Coaching on a Company's Performance: A Review of Methods. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7(4), 233, 1-17. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040233>
- Shipton, H., Sparrow, P., Budhwar, P & ,Brown, A. (2017). HRM and Innovation: Looking Across Levels. **Human Resource Management Journal**, 27(2), 246-263. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12102>
- Tyson, R. (2018). What Is Excellence In Practice? Empirical Explorations of Vocational Bildung and Practical Wisdom Through Case Narratives. **Vocations and Learning**, 11(1), 19-44. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12186-017-9178-7>
- Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches. **Education Sciences**, 11(6), 269, 1-15. <https://www.mdpi.com/2227-7102/11/6/269>
- Weinhardt, J. M., & Sitzmann, T. (2019). Revolutionizing Training and Education? Three Questions Regarding Massive Open Online Courses (MOOCs). **Human resource management review**, 29(2), 218-225. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.06.004>
- Woo, H. R. (2017). Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment. **Journal of Sustainability**, 9(2), 181, 1-15. <https://doi.org/10.3390/su9020181>

