

طراحی الگوی سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها با تکنیک مدلسازی ساختاری

تفسیری

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

چکیده

هدف: پژوهش حاضر طراحی الگوی سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها می‌باشد.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های آمیخته، در پارادایم قیاسی-استقرایی و به صورت کیفی- کمی است که از حیث هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی و کمی، متخصصان در حوزه مربی‌گری شامل اساتید و مدیران دانشگاه‌ها می‌باشند. نمونه مورد نظر از طریق روش هدفمند و تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه می‌باشد. در بخش کیفی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اطلس‌تی‌آی و داده‌های کمی با روش مدلسازی ساختاری تفسیری تحلیل شد.

یافته‌های پژوهش: در این پژوهش الگو در چهار سطح و دوازده مولفه اصلی شامل تغییرات و تحولات محیطی، لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مربی، دانش و مهارت‌های مربی، ویژگی‌های شخصیتی متربی، نگرش‌های خاص متربی، استراتژی‌های مدیریت و رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌ها و فناوری، مزایای فردی و مزایای سازمانی تدوین شد.

محدودیت‌ها و پیامدها: ابعاد و مولفه‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی تا حدود زیادی از نظر پژوهشگران و محققان غافل مانده است. لذا پژوهش حاضر در جهت کمتر کردن این خلأ تحقیقاتی حرکت نموده است.

پیامدهای عملی: استقرار سازمان مربی‌گرا سبب توانمندسازی مدیران و کارکنان می‌گردد که در نتیجه آمادگی و انعطاف‌پذیری پرسنل برای تسهیل تغییرات مثبت سازمانی را فراهم می‌نماید.

ابتکار یا ارزش مقاله: پژوهش حاضر به یکی از موضوعات کمتر توجه شده در استقرار سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها پرداخته و الگویی در خصوص آن ارائه نموده است.

نوع مقاله: پژوهشی

مشخصات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
saeede.golparvar@yahoo.com

۲. استاد مدعو گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران و استاد گروه مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت و فرماندهی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران
(*نویسنده مسئول).

you_mohammadi@yahoo.com

۳. استاد مدعو گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران و استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

biabdollahi@yahoo.com

کلمات کلیدی: مربی‌گری، سازمان مربی‌گرا، پرورش سرمایه انسانی، دانشگاه

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۰۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۰۹ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۰۱




منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Research Paper

Designing a Model of Coaching Organization with a Human Capital Development Approach for Universities with Interpretive Structural Modeling Technique

Saeede Golparvar¹, Yousef Mohammadi moghadam^{2*}, Bijan Abdollahi³

Authors

1. Ph.D. Student in Human Resource Management, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Saeede.golparvar@yahoo.com

2. Visiting Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran and Professor, Department of Strategic Management, Faculty of Management and Command, Amin Police University, Tehran, Iran (*Corresponding Author).

You_mohammadi@yahoo.com

3. Visiting Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran and Professor, Department of Educational Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.
biabdollahi@yahoo.com

Abstract

Purpose: The aim of this study is to Design a model of coaching organization with a human capital development approach for universities.

Design/ methodology/ approach: The present research is among the mixed researches in the deductive-inductive and qualitative-quantitative paradigm which is applied in terms of purpose. the statistical population in qualitative and quantitative section of this research includes specialists and experts in the field of coaching including professors and administrators of universities. The sample was selected through targeted method and snowball technique. The data collection tool is in the qualitative part of the interview and in the quantitative part of the questionnaire. In the qualitative part, the data were analyzed using Atlas.ti software and quantitative data were analyzed by interpretive structural modeling method.

Research Findings: In this research, the model was developed at four levels and twelve main components including: environmental changes and transformations, the need for human capital development and organizational development, coach personality traits, coach knowledge and skills, coachee personality traits, coachee specific attitudes, management and leadership strategies, organizational structure, organizational culture, Infrastructure and technology, individual benefits and organizational benefits.

Limitations & Consequences: The dimensions and components of coaching organization with a human capital development approach, has been overlooked by many researchers. Therefore, this research has moved in direction of this research gap.

Practical Consequences: the establishment of coaching organization empowers managers and employees, which in turn provides the readiness and flexibility of personnel to facilitate positive organizational changes.

Innovation or value of the Article: The present study considered one of the less attention topics related to the establishment of coaching organization in universities and provided a model for it.

Paper Type: Research Paper

Keywords: Coaching, Coaching Organization, Human Capital Development, University.

Received Date:2022-07-23

Acceptation Date: 2022-12-30

Publication Date:2023-06-22

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

امروزه دگرگونی‌های اجتماعی، فناوری‌های پرشتاب و چالش‌زا و تکوین رسالت‌های جدید در سازمان‌ها، ضرورت انعطاف‌پذیری و آمادگی برای رویارویی با شرایط جدید را اجتناب‌ناپذیر ساخته است (Dastani et al., 2020). از طرفی با جهانی‌شدن سریع، شرکت‌ها و سازمان‌ها متوجه شده‌اند که استعداد و یادگیری کلید رشد آن‌ها است و یکی از منابع استراتژیک که هر سازمانی واقعاً به آن نیاز دارد سرمایه انسانی آن‌هاست (NamdarJoyami et al., 2021). از آنجا که سرمایه انسانی مهمترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع مذکور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است (Rossha & Lace, 2018). سرمایه انسانی حاصل جمع دانش حرفه‌ای کارکنان، توانایی‌های رهبری، ریسک‌پذیری و توانایی‌های حل مسأله است که منجر به بهبود عملکرد و رفتارهای نوآورانه می‌گردد (Pradana et al., 2020). از همین رو از دیدگاه پژوهشگران، سرمایه انسانی به عنوان عامل ارزش‌افزا محسوب شده و دسترسی به آن نیز محدود می‌باشد (Rosales-Rueda, 2018). زیرا سرمایه انسانی سازمان منجر به افزایش بهره‌وری و مزیت رقابتی می‌گردد و استراتژی‌های این شاخه را می‌توان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی، تقویت رفتارهای نوآورانه و بهبود رضایت شغلی به کار بست (Budisusetio et al., 2019). در این راستا، یکی از برنامه‌های کلیدی در پرورش و توسعه سرمایه انسانی و به تبع آن موفقیت در محیط رقابتی، کشف استعدادها بالقوه کارکنان و تلاش برای شکوفاسازی آنان مربی‌گری است (Bozer & Joo, 2016). مربی‌گری از رویکردهای نوین در مباحث آموزش و بهسازی منابع انسانی است که باعث می‌شود مدیران سازمان‌های پیش رو به نقش‌هایی فراتر از رهبری بیندیشند و تلاش کنند با ایفای نقش مربی‌گری باعث کشف و شکوفایی استعداد افراد و در نتیجه افزایش بهره‌وری و تعلق و تعهد افراد و کاهش ترک اختیاری کار شوند (Soltani, 2017). مربی‌گری بر مشاوره، مراقبت، توانمندسازی، شناخت و اشتراک دانش تأکید می‌کند و می‌تواند به عنوان یک استراتژی برای غلبه بر عملکرد ضعیف سازمانی در نظر گرفته شود (Ali et al., 2020) و منجر به بروز رفتارهای رهبری در زمینه حمایت و آموزش، تسهیل حل مسئله و ارتقای موفقیت پرسنل یک سازمان می‌گردد (Taylor et al., 2019). سازمان مربی‌گرا نیز یکی از چهره‌های جدید سازمانی است که بر موضوع مربی‌گری تمرکز دارد (Alwani & Khodami, 2017). سازمان مربی‌گرا فضایی ایجاد می‌کند که در آن افراد در یک فرایند یادگیری پیوسته قرار می‌گیرند، دانش صریح و ضمنی به سادگی مبادله می‌شود و مربی‌گری دوسویه و گسترش خودرهبری به صورت فعالانه تشویق و آسان می‌گردد (Katelnikov, 2010). از طرفی دانش و قابلیت‌های سازمانی اشکالی از دارایی‌های راهبردی هستند که اهداف بلندمدت سازمان را از نظر رقابتی و اقتضانات محیطی ارتقا داده و در محیط‌های پویا، کاربرد راهبردی دارند (Tabarsa et al., 2016).

در دهه اخیر، مربی‌گری توسط مدیران به طور چشمگیری افزایش یافته است؛ به گونه‌ای که به گفته بیتی و همکاران^۱ (۲۰۱۴) بسیاری از سازمان‌ها از ۱۰ سال گذشته مبالغ هنگفتی را برای آن هزینه می‌کنند که تقریباً ۲ میلیارد دلار در سال است. به گفته مدیران انگلستان نیز، ۸۰ درصد از سازمان‌های انگلیس از مدیران انتظار دارند که کارکنان خود را مربی‌گری نمایند. بسیاری از کشورهای دیگر جهان مانند چین، پاکستان، کره و سوئد

¹ Beattie et al

نیز این روند را دنبال می‌کنند (موسسه مجاز پرسنل و توسعه^۲، ۲۰۱۵؛ Ali et al., 2020). یافته‌های مطالعاتی درباره سازمان‌ها در صنایع مختلف استرالیا نشان داد، سازمان‌هایی که از مربیان مجرب استفاده کردند در شاخص‌های گردش مالی، رشد، فناوری اطلاعات و تولید عملکرد موفق‌تری داشتند و ۸۱ درصد از کارآفرینانی که از فرایند مربی‌گری استفاده کرده بودند، ۳۰ درصد از رشد شرکت خود را نتیجه بهره‌مندی از این فرایند می‌دانستند (Azizi et al., 2020).

چندی است دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به عنوان یک سازمان در توسعه ملی نقش ایفا می‌کنند (Talebi Panbeh Choleh et al., 2021). از سویی بودجه‌های نامطمئن، افزایش رقابت و گسترش جهانی شدن، دانشگاه‌ها را وادار می‌کند تا شیوه‌های حکمرانی خود را بازبینی نموده و خود را برای انطباق بهتر با بازار سریع تغییرات وفق دهند (Vlachopoulos, 2021). لذا در مراکز آموزش عالی غربی، مربی‌گری به ابزار اصلی برای کمک به رهبران برای تسهیل تغییر و مدیریت نتایج آن تبدیل شده است (Essel et al., 2021). از سوی دیگر، رشد و بالندگی هر سازمانی، به خصوص یک سازمان دانش‌محور، مانند دانشگاه، سرمایه انسانی آن است که سایر منابع و سرمایه‌گذاری‌های سازمان را تحت تأثیر قرار داده و پایداری آن را ضمانت می‌کند (Golipour et al., 2021). بر مبنای یافته‌های تحقیق آراسته با موضوعیت «مطالعات مربوط به دانشگاه به عنوان سازمان سایبرنتیک» نظام اداری، پشتیبانی و تصمیم‌گیری منابع انسانی منشاء بسیاری از چالش‌ها و کاستی‌ها در دانشگاه‌های کشور به حساب می‌آید. دانشگاه‌ها دارای تصمیمات و برنامه‌های راهبردی بسیاری مختلفی در حوزه‌ی فعالیت‌های فرهنگی، آموزشی، پژوهشی و خدماتی در سطح ملی و بین‌المللی هستند که در غیاب نگرش راهبردی سرمایه‌محور به اعضای دانشگاه و با حضور بالقوه‌ی نبود مشارکت فکری، علمی و اجرایی اکثریت اعضا، سازمان‌دهی راهبردی این تصمیمات مسأله‌ساز می‌شود (Ghahramani et al., 2016). در نتیجه دانشگاه‌ها ناگزیر به اتخاذ استراتژی‌هایی در جهت مشارکت و توسعه در زمینه منابع انسانی خود هستند. بر این اساس، مربی‌گری که رویکردی موثر برای توسعه سرمایه انسانی است می‌تواند سهم موثری در دانشگاه‌ها داشته و ابزاری قوی برای حمایت از یادگیری سازمانی و توسعه مدیران، کارکنان و مدرسان مراکز آموزش عالی باشد (JavadiPoor et al., 2015). مربی‌گری ابزاری کارآمد در دنیای رقابتی امروز تلقی می‌شود. به دیگر سخن مربی‌گری در سازمان ارتباطی باز و دوطرفه است که می‌تواند مزایای بی‌شماری را به همراه داشته باشد. در حقیقت مربی‌گری از طریق توسعه و الهام بخشیدن به افراد باعث می‌شود تا کارکنان نسبت به سازمان احساس اعتماد کنند و در نتیجه رضایت آن‌ها در محیط کار افزایش یافته، کارها به صورت موثرتری انجام می‌شود، کیفیت خدمات بهبود و رضایت ارباب رجوع (دانشجویان) افزایش می‌یابد. از سوی دیگر، مربی‌گری در دانشگاه‌ها با ایجاد ارتباطات دوستانه، سبب افزایش رفتارهای شهروندی و مشارکت سازمانی اعضا می‌گردد و در نتیجه محیط کاری پویا فراهم می‌شود که منجر به انعطاف‌پذیری برای سازگاری با تغییرات محیطی و جهانی می‌گردد. با اینکه مفهوم مربی‌گری طی دهه‌های اخیر به مباحث مدیریت و سازمان ورود پیدا کرده است، اما به خوبی مورد توجه قرار گرفته است. ولی متأسفانه در مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های داخلی جایگاه مطلوبی نداشته و بسیاری از مدیران با آن ناآشنا هستند. جست‌وجوی ادبیات و پیشینه تحقیق، محققان را به این نتیجه رساند

² Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD)

که اکثر پژوهش‌های پیشین به بررسی مفهوم مربی‌گری و ویژگی‌های مدیر به عنوان مربی پرداخته‌اند ولی هیچ یک، الگوی جامعی در زمینه استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی ارائه نکرده‌اند. از این رو پژوهش حاضر سعی دارد به بررسی ابعاد و مولفه‌های سازمان مربی‌گرا و پیامدهای حاصل از آن در دانشگاه‌ها بپردازد تا تصمیم‌گیرندگان و برنامه‌ریزان بتوانند با فراهم کردن زیرساخت‌ها و تغییر در سبک و عملکرد مدیران دانشگاهی بستر لازم برای استقرار سازمان مربی‌گرا و پرورش سرمایه انسانی در نظام دانشگاهی را فراهم نمایند. به عبارت دیگر پژوهش حاضر سعی دارد که نشان دهد الگوی سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها جهت پرورش سرمایه انسانی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مربی‌گری

مربی‌گری یا کوچینگ یکی از روش‌های آموزش ضمن خدمت می‌باشد که در زمینه یادگیری سازمانی و توسعه منابع انسانی به کار می‌رود. در انگلیسی واژه کوچ به معنای واگن یا کالسکه بوده و ترجمه تحت‌اللفظی مربی، وسیله‌ای است که یک شخص یا گروهی از افراد را از یک مکان به یک مقصد مطلوب می‌رساند (Doyle & McDowall, 2018). با این حال، این اصطلاح به تدریج در مدیریت در چارچوب یک سازمان رایج شد (Chatterjee et al., 2018). کلدزیجساک^۳ (۲۰۱۵) اشاره می‌کند که استفاده از مربی‌گری در مدیریت سازمانی می‌تواند به تدریج جایگزین فرهنگ سازمانی شود که رفتار را در سازمان هدایت می‌کند و می‌تواند تلاش‌های آموزشی را تسهیل نماید. فرهنگ مربی‌گری سازمانی به صورت یک رابطه فرد به فرد تعریف می‌شود که منجر به تعامل توسعه‌ای میان مدیر و کارمند می‌شود (Pousa, 2019). فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری^۴، مربی‌گری را به عنوان همکاری با افراد در یک فرایند فکری و خلاق تعریف می‌کند که افراد را به افزایش توانایی شخصی و حرفه‌ای خود ترغیب می‌کند. فرد را به عنوان یک متخصص در زندگی و کارش محترم می‌شمارد و بر این باور است که مربی خلاق، مدبر و کاردان است (ICF, 2021). مربی‌گری یک فرایند یادگیری فعال می‌باشد که فراتر از روش‌های آموزشی سنتی است و به عنوان عامل یادگیری، رابطه‌ای که مهارت‌های شغلی را بهبود می‌بخشد و توانمندی کارکنان را بهتر می‌کند، تلقی می‌گردد (Okechukwu & Raymond, 2015). در مربی‌گری، مربی بینش مربی را تقویت می‌کند، تفکر را تسهیل می‌کند و با تمرکز بر تعیین هدف افراد، گوش دادن فعال، سوالات قدرتمند، پاسخگویی و تمرکز به رهبری مربی، فضایی برای گفتگوهای صادقانه پیرامون چالش‌های رایج و اخذ راه‌حل‌های سازنده ایجاد می‌نماید (Callaghan, 2022). مکالمه مربی‌گری، فضایی را برای دستیابی به اهداف مربی ایجاد می‌کند و از مهارت‌های مربی‌گری برای توانمندسازی مربی برای شروع تغییر و اقدام استفاده می‌کند (Hutchinson & Guccione, 2021). مربی‌گری، بر خلاف سایر روش‌های آموزشی، یک تکنیک یادگیرنده محور است. به همین دلیل علاوه بر مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی مربی،

³ Kołodziejczak,

⁴ International Coaching Federation (ICF)

شخصیت و نگرش متربی نیز در موفقیت مربی‌گری تأثیرگذار است. زیرا شخصیت افراد بر نحوه احساس، تفکر و رفتارشان اثرگذار است (Chen et al., 2019; Dehghani Soltani & Ramezani, 2021).

سازمان مربی‌گرا

سرمایه انسانی اشاره به عواملی نظیر دانش، مهارت، قابلیت‌ها و طرز تلقی کارکنان دارد که منتج به بهبود عملکرد و ایجاد سود برای سازمان می‌شود (Tabarsa et al., 2012). نتایج مطالعات متعدد بیانگر این است که پرورش سرمایه انسانی بدون استقرار یک نظام آموزشی کارآمد و اثربخش، به منظور تحقق یادگیری سازمانی، فاقد معنی است. زیرا اثربخشی آموزشی هنگامی حاصل می‌شود که اول: نیازهای آموزشی به وضوح تشخیص داده شود؛ دوم: برنامه مناسبی برای رفع نیازهای تشخیص داده شده، طراحی شود؛ سوم: برنامه طراحی شده به درستی اجرا شود و چهارم: ارزیابی مناسبی از فرایند آموزش و در نهایت دستیابی به اهداف صورت گیرد (Athanasopoulou & Dopsonb, 2018). مربی‌گری یکی از ابزارهای حرفه‌ای آموزش و توسعه در تسهیل یادگیری است (Essel et al., 2021) و سازمان مربی‌گرا سازمانی است که به دنبال رشد و پرورش سرمایه انسانی خود با استفاده از شگرد مربی‌گری است، در واقع سازمان مربی‌گرا با تمایل به کسب قابلیت‌های مربی‌گری سعی در ایجاد و گسترش فرهنگ یادگیری درونی شده و حین کار دارد (Alwani & Khodami, 2017). به زعم سرلک (۲۰۱۲) ایده سازمان مربی‌گرا ریشه در نظریه Y مک‌گریگور دارد؛ طبق این نظریه افراد نه تنها از کار فرار نمی‌کنند بلکه به کار به عنوان بازی^۵ نگاه می‌کنند، به زبان ساده سازمان مربی‌گرا سازمانی است که در آن مدیر همچون مربی^۶، کارمند همچون بازیکن^۷ و سازمان همچون محیط بازی^۸ ایفای نقش می‌کند (Moghali et al., 2013). لذا برای استقرار سازمان مربی‌گرا در یک سازمان مدیریت باید نسبت به حمایت از توسعه دیگران تمایل داشته باشد (Hunt & Weintraub, 2011). اسکجرو و همکاران^۹ (۲۰۱۱) یازده لغت شامل اطمینان، شفافیت، انعطاف‌پذیری، فرهنگ یادگیری، زمینه مشترک، ارتباطات، تداوم پاسخ، بازخورد، فرآیندهای کاری، فرهنگ امن و آگاهی را به عنوان کلید راهنمای مربی‌گری سازمانی معرفی نمودند. کالانگان^{۱۰} (۲۰۲۲) نیز برای اجرای مربی‌گری، توسعه فرهنگ مربی‌گری را پیشنهاد می‌کند که با تمرکز بر رشد متربی و عدم تأکید بر ساختارهای قدرت سلسله‌مراتبی، برای یک محیط دانشگاهی ایده‌آل است که در آن استقلال ارزشمند و مورد انتظار است (Callaghan, 2022). حسن‌پور و همکاران (۲۰۲۱) موانع و چالش‌های موفقیت مربی‌گری مدیران را ضعف مهارت ارتباطی و حل مسئله، ضعف مهارت ارائه بازخورد، سبک مدیریتی نامناسب، عدم تدوین اهداف واقع بینانه، رفتارها و نگرش نامناسب مربی، تمایل متربی به سبک دستوری، عدم اعتماد به مربیان، فقدان انگیزه متربی، فرهنگ سازمانی نامناسب و فقدان آگاهی، ضعف ساختاری و عدم حمایت مدیران ارشد، سیستم‌های حمایتی نامناسب مدیریت منابع انسانی و حامی نبودن فرهنگ ملی می‌دانند.

⁵ Work As Play

⁶ Coach

⁷ Player

⁸ Play Ground

⁹ Skjerve et al

¹⁰ Callaghan

مشخصه‌های کلیدی سازمان مربی‌گرا

کاتل نیکوف^{۱۱} (۲۰۱۰) ارکان اصلی سازمان مربی‌گرا را شامل موارد ذیل می‌داند:

(۱) مربی‌گری الکترونیکی سازمان: پایه‌گذاری فرهنگ، پرورش نوآوری و فراهم نمودن خدمات مربی‌گری الکترونیکی مبتنی بر شبکه اینترنت به صورت تمام وقت و همیشگی برای همه ذی‌نفعان در داخل و خارج از سازمان از جمله برای: رهبران سازمان و شرکت‌های همکار، کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان به نحوی که مزایای زیر را برای ذی‌نفعان ایجاد نماید:

الهام بخشی^{۱۲}: القاء ایده‌های جدید، بازکردن اذهان، تشویق تفکر خلاق، گسترش افق‌های فکری و ایجاد سازمان متعالی

راهنمایی^{۱۳}: نشان دادن راه‌های جدید برای بهبود بنیادی و تدریجی، کمک به خلق تیم‌های چندوظیفه‌ای برای توسعه نوآوری

توانمندسازی^{۱۴}: پرورش مهارت‌های خود-مدیران، خود مریبان و اعضای تیم‌های کاری

ارتباطات^{۱۵}: ساخت سطوح بالاتر و عمیق‌تر ادراک و گسترش محیط ارتباطی اثربخش بر اساس فناوری اطلاعات

بازخورد: فراهم نمودن بستر خود ارزیابی اثربخش و ارزشیابی و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و پشتیبانی از بهبودهای الهام بخش

(۲) انگیزش

انگیزش فکری: بازخوردهای اثربخش و اجرا و به کارگیری ایده‌ها

انگیزش تشویقی

نظام پاداش: به صورت منعطف و بر اساس ارزش ایجاد شده در حوزه‌هایی مانند کاربرد دانش و رضایت ذی‌نفعان

(۳) مدیریت ایده: که در قالب فرایندی مشتعل بر مراحل زیر است:

تشویق ایده‌ها، ارزیابی ایده‌ها، معرفی برترین ایده‌ها، به کارگیری ایده‌ها، ارزیابی نتایج و اعطای پاداش به صاحبان افکار نو

(۴) اندازه‌گیری و ممیزی: که در حوزه‌های عملکرد، رهبری، کار تیمی، دانش و ایده صورت می‌پذیرد.

¹¹ Katelnikov

¹² Inspiration

¹³ Guidance

¹⁴ empowerment

¹⁵ Communication

مشهدی و قرونه (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «شناسایی سازوکارها و موانع به کارگیری مربی‌گری به منظور جانشین‌پروری مدیران» با مصاحبه با ۱۲ نفر از مدیران کمیته امداد خراسان نشان دادند که به کارگیری مربی‌گری در سازمان با چالش‌های ساختاری، قانونی، مالی، فرهنگی و فردی مواجه بوده است و مربی‌گری می‌تواند با استفاده از هفت سازوکار: یادگیری ضمن خدمت، ارتقای مهارت حل مسئله، فراهم آوردن فرصت رشد، آینده‌نگری مدیر، تفویض اختیار، چرخش و ارتقای شغلی، فرصت ریسک کردن به جانشین‌پروری مدیران کمک نماید. داستانی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی فرهنگ مربیگری در پارک‌های علم و فناوری کشور» مدلی ارائه دادند که در آن «تشکیلات و رویه‌ها، نظام جذب، انتخاب و استخدام، فرایند مدیریت عملکرد، فرایند آموزش و یادگیری، شناسایی مسیر پیشرفت شغلی، شرایط نظام نگهداشت» به منزله شرایط علی، «فرهنگ مربی‌گری» به منزله پدیده اصلی، «بوروکراسی و سیاست‌های بالادستی، سیاست‌بازی و فرهنگ ملی» به منزله عوامل مداخله‌گر و «فرهنگ سازمانی، بلوغ کارکنان، شیوه‌های رهبری و فضای سازمانی» به منزله عوامل زمینه‌ای از دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش شناسایی شدند. محمدی صدر و همکاران (۲۰۱۸) 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 عبارتند از: پرسش و پاسخ، گوش دادن، ارزیابی فرد و موقعیت، بازخورد، همکاری و تعامل، انعطاف‌پذیری، ثبات عاطفی و حل مسئله. کالاکان (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «معرفی فرهنگ مربی‌گری در یک دانشکده آکادمیک» نشان داد که مربی‌گری این پتانسیل را دارد که فشار بر مدیران دانشگاهی برای مشاوره مداوم و حل مشکلات کارکنان را کاهش دهد و گوش دادن فعال، تعیین هدف، خوداندیشی و مسئولیت‌پذیری را تشویق نماید. همچنین، انگیزه‌بخشی و توانمندسازی درونی، همراه با گوش دادن عمیق رابطه بین مدیران دانشگاهی و اساتید را متحول می‌کند. این به نوبه خود فضایی را برای شناخت و غلبه بر موانع ایجاد می‌کند که بر آینده سازمان و کارکنان تأثیر می‌گذارد. ولاچوپولوس^{۱۶} (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «مدیریت تغییر سازمانی در آموزش عالی از نگاه مربیان اجرایی» با مصاحبه با ۸ مربی: فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک رهبران، فقدان برنامه‌های توسعه برای رهبران آینده و عدم وضوح در تصمیم‌گیری را به عنوان چالش‌های اصلی مدیریت تغییر کارآمد عنوان نمود. نتایج پژوهش او نشان داد: با مربی‌گری و حمایت رهبری و برنامه‌ریزی استراتژیک، مربیان می‌توانند الهام بخش جامعه دانشگاهی و مروج تغییرات مثبت باشند و نقش مربی‌گری در توسعه مهارت‌های نرم کلیدی (مانند: صداقت، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، پیش‌بینی و همدلی و...) برای مدیریت تغییر موثر و رهبری در آموزش عالی ضروری است. نوازهاکرو و متیو^{۱۷} (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «مربی‌گری و راهنمایی در موسسات آموزش عالی: مطالعه موردی در عمان» با مصاحبه با ۱۵ مدیر نشان دادند کوچینگ می‌تواند رویکردی موثر، تسهیل‌کننده توسعه فردی و حرفه‌ای و همچنین کمک‌کننده برای دستیابی به اهداف سازمانی باشد. همچنین کوچینگ می‌تواند جو دانشگاهی را ایجاد کند که منجر به ارتباطات بازر و اعتماد بین مدیران و کارکنان در زمینه‌های مختلف فرهنگی شود. با توجه به مبانی نظری و

¹⁶ Vlachopoulos¹⁷ Nawaz Hakro & Mathew

پیشینه پژوهش می‌توان اذعان داشت که پدیده مربی‌گری در دهه اخیر مورد توجه پژوهشگران و مدیران بوده و در حوزه‌های مختلف مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است؛ به‌گونه‌ای که بسیاری از سازمان‌های امروزی برای مقابله با چالش‌ها و پذیرش تغییرات از مربی‌گری در جهت توسعه کارکنان و دستیابی به اهداف سازمانی بهره می‌برند. از سوی دیگر، در اغلب پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده به مرور و بررسی مفهوم مربی‌گری، شایستگی مدیران برای مربی‌گری، موانع مربی‌گری موثر و فرهنگ مربی‌گری پرداخته شده است. اما در حوزه شناخت و واکاوی پدیده سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی، ابعاد و مولفه‌های مختلف محیطی، انسانی و سازمانی آن پژوهشی انجام نشده است. لذا وجه تمایز پژوهش حاضر با مطالعات گذشته ارائه مدلی سیستماتیک در این زمینه می‌باشد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های آمیخته، در پارادایم قیاسی - استقرایی و به صورت کیفی - کمی است که از حیث هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش تحقیقی اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی و کمی این پژوهش، متخصصان و خبرگان در حوزه مربی‌گری شامل اساتید و مدیران دانشگاه می‌باشند. در این خصوص باید اذعان داشت که در بخش کیفی به منظور گردآوری داده‌ها از خبرگان و متخصصان بهره گرفته شد و از سوی دیگر در بخش کمی برای تعیین روابط میان شاخص‌های به دست آمده از بخش کیفی در راستای طراحی مدل، مجدد به همان خبرگان بخش کیفی رجوع شد که در زمینه مربی‌گری آگاهی و تخصص بیشتری داشتند. بدین ترتیب، نمونه مورد نظر از طریق تکنیک گلوله برفی و نیز انتخاب نمونه به صورت تدریجی برای انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته 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 آن‌ها، از ایشان درخواست شد افراد خبره دیگری در زمینه مربی‌گری سازمانی را معرفی نمایند. این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری (داده‌ها و اطلاعات جدیدی با مراجعه به خبرگان بعدی حاصل نشد) محقق ادامه یافت. با بررسی نظرات و دیدگاه‌های ۲۵ نفر از خبرگان کفایت نظری حاصل شد. در جدول (۱) نحوه رسیدن به اشباع نظری (کفایت نظری) نشان داده شده است. لازم به ذکر است که معیارهای انتخاب خبرگان تحصیلات مرتبط، اشراف اطلاعاتی و مهارت بوده است. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب از طریق روایی محتوا و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار برای ابزار مصاحبه و روایی محتوایی و پایایی بازآزمون برای پرسشنامه استفاده شده است. بنابراین برای تعیین روایی در بخش کیفی و کمی سوالات مصاحبه و همچنین پرسشنامه رویکرد ساختاری - تفسیری در اختیار چند نفر از اساتید آشنا با موضوع مربی‌گری قرار گرفت و از لحاظ محتوایی (از این جهت که سوالات پوشش دهنده مفهوم مورد نظر باشند) بررسی شد و روایی آن تأیید گردید. در خصوص نحوه پایایی از طریق روش درون کدگذار، پژوهشگر بعد از توزیع دوباره مصاحبه‌ها میان خبرگان؛ داده‌ها و اطلاعات مصاحبه را کدگذاری نمود و دوباره میزان ثبات و سازگاری نتایج را مورد سنجش قرار داد که توافق و سازگاری میان دو کدگذاری را نشان می‌دهد. به این شکل که در گام اول ۷۰ کد و در گام دوم ۶۱ کد مشترک شناسایی گردید. بنابراین، ضریب سازگاری در پایایی درون کدگذار ۰/۸۷ می‌باشد. از طرفی برای پایایی میان کدگذار متون مصاحبه برای کدگذاری به فرد خبره دیگری ارائه شد و نتایج کدگذاری وی با

کدگذاری محقق مقایسه گردید، در نتیجه از ۷۰ کدی که توسط محقق شناسایی شده بود، تعداد ۵۷ کد با کدهای مشخص شده توسط کدگذار دوم، مشترک بودند که حدود ۰/۸۱ توافق بین این دو کدگذاری را نشان می‌دهد. بر این اساس، از نظر شاخص پایایی درون کدگذار و میان کدگذار مصاحبه پژوهش از پایایی لازم برخوردار است. در بخش کیفی داده‌ها با روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار اطلس‌تی‌آی^{۱۸} و داده‌های کمی با روش مدلسازی ساختاری - تفسیری تحلیل شد.

طراحی الگوی سازمان
مربی‌گرا
۱۹۲ | صفحه

جدول ۱. نحوه رسیدن به اشباع نظری

کد جدید	تعداد جملات	مشارکت کنندگان
۶	۲۳	مشارکت کننده ۱
۳	۱۵	مشارکت کننده ۲
۵	۳۲	مشارکت کننده ۳
۴	۲۴	مشارکت کننده ۴
۴	۲۶	مشارکت کننده ۵
۳	۳۱	مشارکت کننده ۶
۴	۲۸	مشارکت کننده ۷
۲	۱۹	مشارکت کننده ۸
۴	۲۳	مشارکت کننده ۹
۳	۲۵	مشارکت کننده ۱۰
۴	۳۶	مشارکت کننده ۱۱
۲	۱۸	مشارکت کننده ۱۲
۳	۳۰	مشارکت کننده ۱۳
۲	۳۳	مشارکت کننده ۱۴
۳	۲۷	مشارکت کننده ۱۵
۳	۲۳	مشارکت کننده ۱۶
۲	۱۷	مشارکت کننده ۱۷
۳	۱۹	مشارکت کننده ۱۸
۲	۲۹	مشارکت کننده ۱۹
۲	۳۱	مشارکت کننده ۲۰
۱	۲۴	مشارکت کننده ۲۱
۱	۲۳	مشارکت کننده ۲۲
۱	۱۹	مشارکت کننده ۲۳
۱	۱۵	مشارکت کننده ۲۴
۱	۱۶	مشارکت کننده ۲۵
۰	۱۷	مشارکت کننده ۲۶
۰	۱۴	مشارکت کننده ۲۷

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها
یافته‌های جمعیت‌شناختی

در این بخش از پژوهش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سابقه خدمت، سن و سطح تحصیلات خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش در قالب جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲. یافته‌های جمعیت‌شناختی

جنسیت	فراوانی	سابقه خدمت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی
مرد	۲۲	۱۰ تا ۱۵ سال	۷	کمتر از ۴۰	۷	کارشناسی	-
زن	۳	۱۵ تا ۲۰ سال	۱۰	۴۱ تا ۵۰	۹	کارشناسی ارشد	۶
		بالتر از ۲۱	۸	بالتر از ۵۰	۹	دکتری	۱۹

یافته‌های بخش کیفی

پس از انجام مصاحبه‌ها نسبت به کدگذاری و دسته‌بندی اطلاعات گردآوری شده اقدام شد. در پایان این مرحله که به کمک فرایند تحلیل مضمون (King & Horrocks, 2010) انجام شد: ۷۰ کد توصیفی در قالب ۴۰ کد تفسیری و ۱۲ کد فراگیر دسته‌بندی شدند. در کدگذاری توصیفی مقوله‌های اولیه در خصوص پدیده اصلی از طریق تقطیع اطلاعات شکل می‌گیرد. به عنوان مثال از نشانه‌گفتاری «به نظر من ویژگی‌های رفتاری و اخلاقی شخص مربی در مربی‌گری بسیار مهم و حائز اهمیت است. زمانی که مربی شوخ طبع و خوش برخورد باشد، مرتبی راحت تر با او ارتباط برقرار می‌کند و در نتیجه شخص مربی بهتر می‌تواند تاثیرات لازم را بر مرتبی بگذارد»، کد توصیفی «شوخ طبعی و خوش برخورد بودن مربی» استخراج گردید. در کدگذاری تفسیری فراتر از توصیف، تمرکز اصلی بر تفسیر معانی داده است که با ترکیب کدهای توصیفی انجام می‌گیرد. در کدگذاری فراگیر نیز مضامین کلی شناخته می‌شوند که بر اساس کدهای تفسیری ساخته می‌شوند ولی از نظر انتزاعی در سطح بالاتر از کدهای تفسیری واقع شده‌اند. در جدول (۳) فرایند کدگذاری آمده است.

جدول ۳. کدگذاری توصیفی، تفسیری و فراگیر مولفه‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی

کدهای فراگیر	کدهای تفسیری	کدهای توصیفی
تغییرات و تحولات محیطی	قابلیت سازگاری با پیچیدگی‌های محیطی	انعطاف‌پذیری و آمادگی برای همگام شدن با پویایی‌های محیطی
	تغییرات فناوری	فناوری محور شدن محیط کار
لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی	الزام‌های آموزش و بهسازی	ظهور فناوری‌های جدید و ضرورت یادگیری آن‌ها
	برنامه‌های تحول سازمانی	بهبود روش‌های آموزشی با متدهای جدید و به روز
		لزوم آموزش‌های کاربردی بازخوردمحور
دانش و مهارت مربی	علم مربی‌گری	توسعه مدیران و کارکنان برای بهبود اثربخشی سازمان
	مهارت رفتاری و ادراکی و انسانی	مدیریت دانش و یادگیری سازمانی برای بهبود عملکرد سازمانی
		دانش مربی‌گری (آشنایی با مدل‌ها و فرایندهای مربی‌گری)
		مهارت‌های ارتباطی
		مهارت بازخورد دادن
مهارت گوش دادن موثر		

کدهای فراگیر	کدهای تفسیری	کدهای توصیفی
	مهارت الهام بخشی مهارت مدیریت تیم مهارت مدیریت تعارض مهارت استعداد سنجی	مهارت پرسش‌گری
		مهارت همدلی و همیاری
		مهارت انگیزه بخشی و تأثیرگذاری
		مهارت تیم‌سازی و کارگروهی
		مهارت مدیریت تعارض
ویژگی‌های شخصیتی مربی	دید مثبت، گشودگی و برخورد مناسب کنترل عواطف و احساسات خودباوری تعهد اخلاقی و وجدان کاری	مهارت شناسایی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان برای توسعه هدف‌مندی و پیگیری مستمر در دستیابی به نتایج (مدیریت پیشرفت)
		نگرش ذهنی مثبت، انعطاف‌پذیری و سعه صدر
		شوخ طبعی و خوش برخورد بودن
		هوش هیجانی
		اعتماد به نفس
ویژگی‌های شخصیتی متربی	علاقه به توسعه خود وظیفه‌شناسی و انضباط	انگیزه و تمایل به یادگیری و پیشرفت
		مسئولیت‌پذیری
		داشتن کانون کنترل درونی (خودکنترلی)
نگرش‌های خاص متربی	خودباوری تعهد و علاقه به کار	هدفمندی
		آمادگی پذیرش تغییر (برخورداری از ظرفیت و استعداد) و پذیرش ابهام (روحیه ریسک‌پذیری)
استراتژی‌های مدیریت و رهبری	استراتژی‌های رهبری استراتژی‌های مدیریت استراتژی جذب و نگهداری استراتژی یادگیری استراتژی پاداش و دستمزد استراتژی مدیریت عملکرد	احساس تعلق نسبت به کار
		مدیریت شورایی در رأس دانشگاه و دانشکده‌ها
		برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت برای توسعه و تعالی سازمان
		استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایتی
		استفاده از مربیان برون سازمانی برای آموزش مهارت‌های مربیگری
		ایفای نقش مربی توسط مدیران داخلی برای مربی‌گری کارکنان
		مدیریت استعداد و مدیریت ایده
		به‌کارگیری استراتژی متعهدانه در جذب و شایسته‌سالاری در استخدام، ارتقا و انتصاب
		آموزش‌های مستمر مهارت‌های کاربردی مبتنی بر نیازسنجی و استعداد افراد و به‌کارگیری روش‌های یادگیری سازمانی
پاداش‌های منعطف، متغیر و انگیزاننده مبتنی بر عملکرد، مشارکت و تولید ایده		
طراحی سیستم مدیریت عملکرد برای ارزیابی مستمر عملکرد و دادن بازخورد		
فرهنگ سازمانی	تغییر باورها، ارزش‌ها و هنجارهای مدیریت فرهنگ کارگروهی فرهنگ مشوق ارزش‌گذاری به توسعه و بهبود مستمر نگرش غیرابزاری به پرسنل	تغییر نگرش و باور در مدیران برای ایفای نقش مربی‌گری مدیران
		پذیرفتن مربی‌گری به عنوان یک حوزه توانمندساز و حمایت از آن
		فرهنگ مشارکت و کار تیمی
		فرهنگ انگیزاننده (الهام بخشی) و اعتمادآفرین (مروج روحیه ریسک‌پذیری، پذیرش، انتقاد و اشتباه)
		فرهنگ حامی و پشتیبان یادگیری، نوآوری و خلاقیت
		نوجه به کرامت انسانی افراد و ارزش قائل شدن به افراد به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان
ساختار ارگانیک و منعطف		

کدهای توصیفی	کدهای تفسیری	کدهای فراگیر
ساختار تخت (مسطح) با سلسله مراتب کم	ساختار و سلسله مراتب	ساختار سازمانی
ارتباطات افقی، مورب، متقاطع و غیررسمی بین مدیران و کارکنان	ارتباطات	
تفویض اختیار	عدم تمرکز	
وجود رویه‌ها و شرح شغل شفاف و روشن	قوانین و رویه‌ها	زیرساخت‌ها و فناوری
وجود شبکه‌ها و کانال‌های بازخورد	بازخورد	
استفاده از فناوری‌های الکترونیک و مجازی و فناوری ارتباطات و اطلاعات روز و اینترنت پرسرعت در ارتباطات با مدیران، کارکنان و ارباب رجوع	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات	
وجود شبکه‌ها و مکانیزم‌های مشخص برای مدیریت دانش (تولید، اشتراک گذاری، تسهیم و به‌کارگیری دانش) مدیران و کارکنان	برگزاری جلسات چهره به چهره و مجازی برای مدیریت دانش	
بسترسازی و وجود مکان‌های فیزیکی برای ایجاد جلسات مباحثه، مشاوره و گفتگو مدیران، کارکنان و بازنشستگان و استفاده از تجارب و ایده‌ها	توسعه نگرش و عملکرد شخصی	مزایای فردی
کسب مهارت‌های شناسایی فرصت‌ها، تصمیم‌گیری، حل مسئله، ارائه راهکارها، تعهد به راهکار		
توسعه توانمندی‌ها، دانش و مهارت‌های شغلی	پیامدهای رفتاری مثبت	
پرورش مهارت‌های خود رهبری، خود مدیریتی		
تفکر استراتژیک‌تر (آینده نگری) و نگرش سیستمی (همه جانبه)		
کاهش استرس‌های شغلی		
افزایش تعهد سازمانی		
افزایش رضایت شغلی	تحول سازمانی	مزایای سازمانی
افزایش روحیه مشارکت و کار تیمی		
توسعه و تعالی سازمانی از طریق پرورش سرمایه انسانی متخصص و کارآمد		
مدیریت دانش آشکار و پنهان سازمانی	جو سازمانی پویا و چابک	
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	جو سازمانی پویا و چابک	مزایای سازمانی
برقراری سازمان پویا، یادگیرنده، سازمان یاددهنده		

همچنین در شکل (۱) خروجی نرم‌افزار اطلس تی‌آی نشان داده شده است.



شکل ۱. خروجی نرم‌افزار اطلس تی‌آی

یافته‌های بخش کمی

رویکرد ساختاری - تفسیری (ISM)

در این بخش با شاخص‌های اصلی (کدهای فراگیر) به‌دست آمده از مرحله قبل، مدل پژوهش به کمک رویکرد ساختاری - تفسیری (ISM) تدوین می‌شود؛ در ادامه فرایند آن گام به گام تشریح می‌شود.

تشکیل ماتریس خودتعاملی (گام اول)

در این مرحله برای تعیین روابط بین شاخص‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها لازم است وارد ماتریس ساختاری شده و در یک مقایسه زوجی به وسیله خبرگان این مهم انجام گیرد. در حقیقت خبرگان به کمک نمادهایی این قیاس زوجی را انجام می‌دهند. در جدول (۴) نمادها و اصول مربوط به آن برای تشکیل روابط درونی متغیرها نشان داده شده است که بیان می‌کند خبرگان بر مبنا و اصول این قواعد ماتریس خودتعاملی را تکمیل می‌کنند.

جدول ۴. روابط مفهومی در ماتریس خودتعاملی

نماد	مفهوم نماد
V	i منجر به j می‌شود (عامل سطر i زمینه‌ساز رسیدن به ستون j است)
A	j منجر به i می‌شود (عامل سطر j زمینه‌ساز رسیدن به ستون i است)
X	رابطه دو طرفه بین i و j وجود دارد (هر دو زمینه ساز یکدیگر می‌باشند)
O	هیچ گونه رابطه‌ای بین دو عنصر i و j وجود ندارد

بر اساس روابط فوق، ماتریس خودتعاملی به شرح جدول (۵) می‌باشد.

جدول ۵. تشکیل ماتریس خودتعاملی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
تغییرات و تحولات محیطی							V	X	O	O	V	O
نگرش‌های خاص متری			V	O	V	V	O	A	V	X	V	O
ساختار سازمان				O	A	O	V	O	X	A	O	X
ویژگی‌های شخصیتی مری							V	V	X	V	V	O
دانش و مهارت‌های مری							O	O		A	O	V
استراتژی‌های مدیریت و رهبری							V	O	O	O	V	X
پیامدهای سازمانی											X	A
لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی											V	O
زیرساخت‌ها و فناوری											O	O
ویژگی‌های شخصیتی متری											O	V
پیامدهای فردی												A
فرهنگ سازمان												

ماتریس دستیابی اولیه (گام دوم)

با کمک نمادهای پیش گفته خبرگان روابط میان شاخص را مشخص نمودند. حال در این مرحله لازم است برای کسب ماتریس دستیابی اولیه به جای نمادها از اعداد صفر و یک استفاده شود. بنابراین، جهت انجام این کار باید اصول و قواعد زیر را رعایت نمود.

- ❖ هرگاه خانه (i, j) در ماتریس خود تعاملی (SSIM) نماد V به خود بگیرد، خانه مربوط به این نماد در ماتریس دستیابی عدد یک دریافت می نماید و خانه قرینه آن یعنی (j, i) عدد صفر می گیرد.
- ❖ هرگاه خانه (i, j) در ماتریس خود تعاملی (SSIM) نماد A به خود بگیرد، خانه مربوط به این نماد در ماتریس دستیابی عدد صفر دریافت می نماید و خانه قرینه آن یعنی (j, i) عدد یک می گیرد.
- ❖ هرگاه خانه (i, j) در ماتریس خود تعاملی (SSIM) نماد X به خود بگیرد، خانه مربوط به این نماد در ماتریس دستیابی عدد یک دریافت می نماید و خانه قرینه آن یعنی (j, i) عدد یک می گیرد.
- ❖ هرگاه خانه (i, j) در ماتریس خود تعاملی (SSIM) نماد O به خود بگیرد، خانه مربوط به این نماد در ماتریس دستیابی عدد صفر دریافت می نماید و خانه قرینه آن یعنی (j, i) عدد صفر می گیرد.

جدول ۶. تشکیل ماتریس خودتعاملی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
تغییرات و تحولات محیطی	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰
نگرش‌های خاص متربی	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰
ساختار سازمان	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱
ویژگی‌های شخصیتی مربی	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰
دانش و مهارت‌های مربی	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰
استراتژی‌های مدیریت و رهبری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱
پیامدهای سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱
زیرساخت‌ها و فناوری	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
ویژگی‌های شخصیتی متربی	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱
پیامدهای فردی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰
فرهنگ سازمان	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱

طراحی الگوی سازمان
مربی‌گرا

۱۹۸ | صفحه

سازگار کردن ماتریس دستیابی (گام سوم)

پس از آنکه ماتریس دستیابی اولیه بر طبق آنچه گفته شد به دست آمد. در این مرحله باید ماتریس دستیابی نهایی تشکیل گردد. به عبارتی باید سازگاری درونی شاخص‌ها نیز مشخص شود. در حقیقت باید روابط غیرمستقیم میان شاخص‌ها نیز تعیین شود. به عنوان مثال اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B منجر به عامل C شود؛ در نتیجه عامل A نیز منجر به عامل C می‌شود. بنابراین، باید ماتریس دستیابی اولیه مورد بررسی قرار گیرد و این روابط که فراموش یا از قلم افتاده‌اند؛ اصلاح شوند. در پژوهش حاضر برای انجام عمل سازگاری از نرم‌افزار مطلب بهره گرفته شده است و به کمک آن خانه‌هایی که در ماتریس دستیابی اولیه صفر بوده و به عدد یک تبدیل شده‌اند نماد * به آنها اضافه شده است. در جدول (۷) زیر ماتریس سازگار شده نشان داده است.

جدول ۷. تشکیل ماتریس سازگار شده

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
تغییرات و تحولات محیطی	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰*
نگرش‌های خاص متربی	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰*	۰	۱	۱	۱	۰
ساختار سازمان	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱*
ویژگی‌های شخصیتی مربی	۰	۰	۰	۱*	۱*	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰*
دانش و مهارت‌های مربی	۰	۰	۱*	۱*	۱	۱	۰*	۰	۰	۱*	۱	۰*
استراتژی‌های مدیریت و رهبری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱
پیامدهای سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱*	۱*	۱	۱*	۱*
زیرساخت‌ها و فناوری	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰*	۰	۱	۰	۰	۰*
ویژگی‌های شخصیتی متربی	۰	۱	۱	۰	۱*	۱*	۰	۰	۱*	۱	۰*	۱
پیامدهای فردی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰
فرهنگ سازمان	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱*	۱

سطح‌بندی و اولویت بندی متغیرها (گام چهارم)

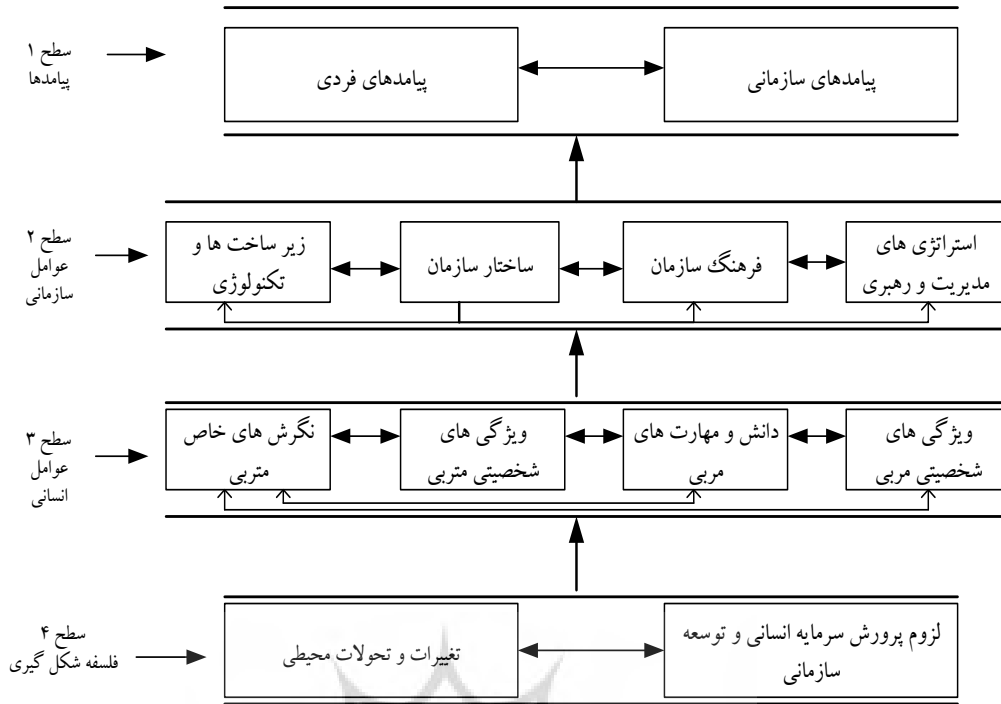
برای سطح‌بندی و اولویت بندی متغیرها باید مجموعه ورودی و مجموعه خروجی برای هر یک از شاخص‌ها تعریف شود. مجموعه ورودی نشان دهنده متغیرهایی است که به وسیله آن می‌توان به این متغیر رسید و مجموعه خروجی نیز نشان دهنده متغیرهایی است که می‌توان به آنها دست یافت. پس از مشخص کردن مجموعه ورودی و خروجی، باید برای هر عامل یک مجموعه مشترک نیز تعیین گردد. آنگاه متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک یکسانی داشته باشند؛ در بالاترین سطح قرار می‌گیرند و در سطح‌بندی دیگر متغیرها، متغیرهای سطح‌بندی شده از جدول حذف می‌گردند و این عمل تا آنجایی ادامه می‌یابد که تمامی متغیرها سطح‌بندی شوند. در جدول (۸) چگونگی این امر تشریح شده است.

جدول ۸. سطح‌بندی متغیرها

سطح‌بندی	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
چهارم	۸،۱	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۸،۱	تغییرات و تحولات محیطی
سوم	۱۰،۵،۴،۲	۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲	۱۰،۸،۵،۴،۳،۲،۱	نگرش‌های خاص متربی
دوم	۱۲،۹،۳	۱۲،۱۱،۹،۷،۳	۱۲،۱۰،۹،۸،۵،۴،۳،۲	ساختار سازمان
سوم	۱۰،۵،۴،۲	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲	۱۰،۵،۴،۲	ویژگی‌های شخصیتی مربی
سوم	۱۰،۵،۴،۲	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲	۱۰،۸،۵،۴،۳،۲،۱	دانش و مهارت‌های مربی
دوم	۱۲،۶	۱۲،۱۱،۷،۶	۱۲،۱۰،۸،۶،۵،۴،۳،۲،۱	استراتژی‌های مدیریت و رهبری
اول	۱۱،۷	۱۱،۷	۱۲،۱۱،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	پیامدهای سازمانی
چهارم	۸،۱	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۶،۵،۳،۲،۱	۸،۱	لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی
دوم	۱۲،۹،۳	۱۲،۹،۷،۳	۱۲،۱۰،۹،۸،۵،۴،۳،۲،۱	زیرساخت‌ها و فناوری
سوم	۱۰،۵،۴،۲	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲	۱۰،۸،۵،۴،۳،۲،۱	ویژگی‌های شخصیتی متربی
اول	۱۱،۱	۱۱،۱	۱۲،۱۱،۱۰،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	پیامدهای فردی
دوم	۱۲،۹،۶،۳	۱۲،۱۱،۹،۷،۶،۳	۱۲،۱۰،۹،۸،۶،۵،۴،۳،۲،۱	فرهنگ سازمان

طراحی مدل (گام پنجم)

با توجه به سطح‌بندی متغیرها در این مرحله بر حسب ماتریس دستیابی نهایی یا همان ماتریس سازگار شده مدل پژوهش ترسیم می‌شود. در این گام متغیرها بر حسب سطح از بالا به پایین اولویت‌بندی شده و روابط درونی آنها نیز مشخص می‌شود. در پژوهش حاضر شاخص‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها در چهار سطح اولویت بندی شدند که در شکل (۲) نشان داده شده است.



طراحی الگوی سازمان
مربی‌گرا
۲۰۰ | صفحه

شکل ۲. سطح‌بندی متغیرها

تجزیه و تحلیل MICMAC (گام ششم)

در این مرحله متغیرها بر حسب میزان قدرت نفوذ و قدرت وابستگی دسته‌بندی می‌شوند. در مدل‌سازی ساختاری - تفسیری با توجه به قدرت نفوذ و قدرت وابستگی؛ متغیرها در چهار دسته قرار می‌گیرند. دسته اول شامل متغیرهای وابسته می‌باشد که از قدرت نفوذ اندک ولی قدرت وابستگی بالایی برخوردارند. متغیرهای خودمختار دسته دوم را تشکیل می‌دهند که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. در حقیقت ارتباط اندک و ضعیفی با سیستم دارند. دسته سوم شامل متغیرهای متصل می‌شود که قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. باید اذعان داشت که اینگونه متغیرها به عنوان متغیرهای ایستا شناخته می‌شوند و در نهایت متغیرهای مستقل نشان دهنده دسته چهارم می‌باشند که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. به این ترتیب جدول (۹) میزان قدرت نفوذ و وابستگی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۹. میزان قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها

		متصل				مستقل				
قدرت نفوذ	۱۲									
	۱۱									
	۱۰			۲			۴	۸		
				۵				۱		
	۹			۱۰						
	۸									
۷										

			۱۲	۳								۶
												۵
			۹	۶								۴
		۷										۳
	۱۱											۲
خودمختار وابسته												۱
۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
میزان وابستگی												

PAP

۱۴ (۲)

۲۰۱ | صفحه

نتیجه‌گیری

امروزه اغلب سازمان‌ها تمایل دارند از مربی‌گری به عنوان ابزار حرفه‌ای برای پرورش سرمایه انسانی خود استفاده نمایند و هدف از استقرار سازمان مربی‌گرا مدیریت بر دانش و سرمایه‌های انسانی است. از این رو پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها انجام پذیرفت. از آنجا که پژوهش حاضر دارای رویکردی آمیخته است لازم است که نتایج به تفکیک بیان شود. در بخش کیفی با استفاده از تحلیل مضمون (بررسی متون، مقاله، کتب، مصاحبه و ...) شاخص‌ها و مولفه‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی شناسایی شد که در جدول شماره (۳) نشان داده شده است. از طرفی در بخش کمی به منظور تدوین الگو از روش ساختاری-تفسیری استفاده شد که نتایج آن نشان می‌دهد که مدل مذکور دارای چهار سطح است. در تشریح مدل باید عنوان داشت که سطح چهارم، سطح پایه مدل نامیده می‌شود که تاثیرگذارترین سطح مدل است. به عبارتی این سطح بیان می‌کند که تغییر و تحولات محیطی و لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی پایه و اساس پیاده‌سازی سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی در دانشگاه می‌باشند. سطح سوم و دوم الگوی تدوین شده، سطح تأثیرگذار و تأثیرپذیر را تشکیل می‌دهند. در نهایت سطح یک تأثیرپذیرترین سطح مدل را به خود اختصاص می‌دهد. بنابراین، دانشگاه‌ها به منظور توسعه نگرش و عملکرد شخصی کارکنان، پیامدهای رفتاری مثبت، تحول سازمانی و جو سازمانی پویا و چابک با افزایش قابلیت سازگاری با پیچیدگی‌های محیطی، الزام‌های آموزش و بهسازی، فرهنگ کارگروهی و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توانند به این مهم دست یابند. همچنین نتایج این بخش در جدول (۸) یعنی تجزیه و تحلیل MICMAC نشان می‌دهد که متغیرها در دو دسته مستقل و وابسته قرار دارند. به عنوان مثال تغییر و تحولات محیطی، ویژگی‌های شخصیتی مربی و لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی جزء متغیرهای مستقل می‌باشند که قدرت تأثیرگذاری بالایی دارند و بر دیگر شاخص‌ها اثر قابل ملاحظه‌ای دارند. به دیگر سخن، این متغیرها در طراحی مدل سازمان مربی‌گرا اثر قابل ملاحظه‌ای دارند و برای شکل‌گیری آن، دیگر متغیرها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند. همچنین ساختار سازمان، استراتژی‌های مدیریت و رهبری و فرهنگ سازمان در حیطه متغیرهای وابسته قرار دارند که بیشتر تأثیرپذیر می‌باشند. بدین ترتیب دو متغیر تغییر و تحولات محیطی و لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی که پایه و اساس پیاده‌سازی سازمان مربی‌گرا می‌باشند بیان می‌دارند که به دلیل جهانی شدن، پیشرفت فناوری، افزایش چالش‌های کاری و تغییر در نیازمندی‌های دانشی و شغلی سرمایه‌های انسانی در جهت توانمندسازی کارکنان و بهبود

و تحول سازمانی باید سازمان‌ها بالاخص دانشگاه‌ها به سمت تبدیل شدن به سازمان مربی‌گرا گام بردارند. نتایج این پژوهش با پژوهش ولاچوپولس (۲۰۲۱) و بوزر و جو (۲۰۱۶) همسو می‌باشد. این فلسفه و ضرورت سازمان‌ها را وادار می‌سازد تا مدیران خود را به سمت مربی شدن سوق دهند. لذا در سطح دوم الگو، عوامل انسانی وجود دارد که بیانگر مجموعه‌ای از چهار مولفه است که دربرگیرنده ویژگی‌های شخصیتی مربیان و متریان در کنار دانش و مهارت مربیان و باور و نگرش‌های خاص متریان است. این سطح نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها برای تبدیل شدن به سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی باید با تغییر در عادات، نگرش‌ها و شیوه‌های کاری، مهارت‌های لازم را در میان سرمایه انسانی خود به وجود آورند و برنامه‌ریزی‌های لازم را در جهت پرورش مربیانی که مهمترین نکته‌ای که باید بدان مجهز گردند دانش و مهارت‌های مربی‌گری است، با استفاده از برنامه‌های آموزشی مناسب انجام دهند. نتایج پژوهش در این زمینه با پژوهش‌های کالاکان (۲۰۲۲) و لیونز و باندورا (۲۰۲۱) همسو می‌باشد. زمانی که سازمان از مهمترین رکن سازمان مربی‌گرا یعنی مربیان کارآمد و کارکنان پذیرای تغییر برخوردار شد، نوبت به سطح عوامل سازمانی می‌رسد. در این سطح که در الگوی پژوهش در سطح سوم قرار دارد، عوامل سازمانی از قبیل استراتژی‌های مدیریت و رهبری (برنامه‌ریزی استراتژیک، حمایت رهبری، تغییر رفتار مدیریتی، مدیریت عملکرد، نظام جبران خدمت مبتنی بر عملکرد)، فرهنگ سازمانی (فرهنگ انگیزاننده، الهام بخش، حامی یادگیری و خلاقیت)، ساختار سازمانی (منعطف، مسطح و ارتباطات افقی) و زیرساخت و فناوری (وجود رویه‌ها و شرح شغل شفاف، کانال‌های بازخورد و استفاده از فناوری‌های الکترونیک و مجازی) مورد نیاز در جهت بدل شدن به سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی قرار دارند. نتایج پژوهش در زمینه فرهنگ با پژوهش الوانی و خدای (۲۰۱۷) و پئوسا (۲۰۱۹) همسو می‌باشد. در نهایت با نهادینه شدن عوامل سازمانی و تبدیل شدن دانشگاه‌ها به یک سازمان مربی‌گرا، پیامدهای مثبت و مناسبی برای این سازمان‌ها بروز می‌یابد. لذا مهمترین پیامدهای تبدیل شدن دانشگاه‌ها به یک سازمان مربی‌گرا در دو بخش پیامدهای فردی و سازمانی قابل طرح است. از این رو الگوی پژوهش نشان می‌دهد که مهمترین پیامدهای فردی در تبدیل شدن دانشگاه‌ها به سازمان مربی‌گرا، کسب مهارت‌های تصمیم‌گیری، حل مسئله، ارائه راهکارهای جدید، توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌ها فردی، مهارت‌های شغلی، پرورش مهارت‌های خودرهبری، خودمدیریتی، افزایش روحیه مشارکت و کار تیمی، کاهش استرس‌های شغلی، افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌باشد که با پژوهش‌های علی و همکاران (۲۰۲۰) و گوچیون و هاتچینسون (۲۰۲۱) همسو است. همچنین مهمترین پیامدهای سازمانی تبدیل شدن دانشگاه به سازمان مربی‌گرا، توسعه و تعالی سازمانی، پرورش سرمایه انسانی متخصص و کارآمد، مدیریت دانش آشکار و پنهان، بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری، محیط سازمانی حمایت‌کننده، نشاط‌آور و انگیزاننده، بهبود ارتباطات سازمانی، مدیریت تعارضات، برقراری سازمان پویا، یادگیرنده و سازمان یاددهنده و رضایت ارباب رجوع می‌باشد که با پژوهش‌های داستانی و همکاران (۲۰۲۰) و تیلور و همکاران (۲۰۱۹) همسو است.

متناسب با مباحث فوق‌الذکر و نتایج پژوهش، پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد:

- الگوی پژوهش حاضر به عنوان مبنایی برای پیاده‌سازی طرح تبدیل شدن دانشگاه به سازمان مربی‌گرا مدنظر مدیران و تصمیم‌گیرندگان حوزه آموزش عالی قرار گیرد. برای عملیاتی شدن این توصیه، پیشنهادات زیر مطرح می‌شوند.

- در دانشگاه‌ها ارتباطات افقی و کانال‌های بازخورد وجود داشته باشد و سیستم مدیریت دانش (صریح و ضمنی) برای برقراری دانشگاه‌های پویا با هدف پرورش سرمایه انسانی طراحی گردد.

- یکی از اصول زیربنایی و مولفه‌های مهم در تبدیل دانشگاه به سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی، مقوله فرهنگ است. مدیران دانشگاهی و تصمیم‌گیرندگان حوزه آموزش عالی می‌توانند با برگزاری دوره‌های توجیهی و آشناسازی مدیران، کارکنان دانشگاه‌ها و اعضای هیأت علمی، باور و نگرش مثبت این قشر نسبت به فواید و عواید سازمان مربی‌گرا را ایجاد کرده و با این کار زمینه‌ساز رقم خوردن نقطه آغازین ایجاد فرهنگ مربی‌گری باشند.

- برای ترویج فرهنگ مربی‌گری، مدیران دانشگاهی و حوزه آموزش عالی باید به طور فعال لیستی درمورد ارزش‌های فرهنگی (مانند یادگیری، تحول‌محوری، مشارکت، اعتمادسازی) که باید در راستای تبدیل شدن دانشگاه به سازمان مربی‌گرا وجود داشته باشد، تهیه و آن‌ها را در سازمان نهادینه نمایند.

- نکته دیگری که در باب فرهنگ سازمان مربی‌گرا وجود دارد آن است که باید کارکنان مشاهده نمایند که فرهنگ مربی‌گری در تمام سطوح جاری است. در این مورد مدیران دانشگاهی باید در رعایت ارزش‌های فرهنگی الگو باشند.

- در این سبک مدیریت و رهبری باید همه توجه و التفات مدیران معطوف به اصول مربی‌گری باشد. بنابراین مدیران باید از رویکردهای حمایتی، مشاوره و توانمندسازی به جای کنترل و دستور دادن استفاده نمایند و با به‌کارگیری سبک مشارکتی و تفویض اختیار، فضای همکاری و کار تیمی را در دانشگاه به وجود آورند.

- در راستای استقرار الگوی سازمان مربی‌گرا پیشنهاد می‌شود سیستم جبران خدمت و پاداش‌ها باید مبتنی بر ارزیابی عملکرد افراد باشد.

- برای استقرار سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها، می‌بایست مدیران و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها در فراگیری اصول مربی‌گری و تبدیل شدن به مربیان کارآمد برای پرورش سرمایه انسانی توانمند گردند. در این راستا پیشنهاد می‌شود که با به‌کارگیری مربیان برون‌سازمانی دارای صلاحیت و تخصص برای مدیران و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها دوره‌های آموزشی تبدیل شدن به مربی برگزار شود و آنان با اصول، فرایندها و مهارت‌های مربی‌گری آشنا شوند.

- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش داده بنیاد (رویکرد کلارک) به طراحی الگوی سازمان مربی‌گرا برای دانشگاه‌ها مبادرت ورزند. همچنین می‌توانند با استفاده از روش کیو الگوهای ذهنی مدیران در این راستا را مورد تحلیل و ارزیابی قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود که پدیده مورد نظر را در عرصه دیگری

به منظور فهم بیشتر و بررسی نتایج حاصل از آن مورد مطالعه قرار دهند. از محدودیت های پژوهش حاضر می توان به موارد زیر اشاره نمود:

بر اساس بررسی مطالعات پیشین مشخص شد در زمینه سازمان مربی گرا در مطالعات گذشته کمبودهای جدی وجود دارد. از سوی دیگر، با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش را مدیران و اساتید دانشگاهی تشکیل می دهند، نمی توان آن را به همه کسب و کارها تعمیم داد.

طراحی الگوی سازمان
مربی گرا

۲۰۴ | صفحه

منابع

1. Ali, M., Raza, B., Ali, W. & Imtiaz, 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.
2. Alwani, M . & Khodami, A.S. (2017). "Coaching is an effective approach in human resource management". Tehran: University Jahad Publications. (in Persian)
3. 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.
4. Bozer, G. & Joo, B. (2016). "The effects of coachee characteristics and coaching relationships on self - awareness in executive coaching". *International Leadership Journal*, 7(3), 36-58.
5. Budisusetio, D. H., Sule, E. T. & Febrian, E. (2019). "Human capital strategy model for improving business unit performance, based on environmental turbulence, strategic leadership and organizational culture (A survey on unit business Indonesian telecommunication operator)". *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(4), 1-11.
6. Callaghan, G. (2022). "Introducing a coaching culture within an academic faculty". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 20(1), 83-92.
7. Chatterjee, A., Pereira, A. & Bates, R. (2018). "Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment". *International Journal of Training and Development*, 22(1), 15-33.
8. Chen, C., Hewitt, P.L., Flett, G.L. & Roxborough, H.M. (2019). "Multidimensional perfectionism and borderline personality organization in emerging adults: A two-wave longitudinal study". *Personality and Individual Differences*, 146, 143-148.
9. Dastani, M., Hadi Paykani, M., Gholamzadeh, D. & Gholizadeh, A. (2020). "The application of the coaching culture model in the science and technology parks of Iran." *Quarterly Journal of Organizational Culture Management*, 18(2), 249-272. (in Persian)
10. Dehghani Soltani, M. & Ramezani, S. (2021). "Investigating the role of organizational personality in improving safety performance". *Improvement and Transformation Management Studies*, 30 (99), 29-52. (in Persian)
11. Doyle, N. E. & McDowall, A. (2018). "A narrative systematic review of coaching interventions to improve dyslexia at work". *Bio Rxiv: PLPS ONE*, 342-584.

12. Essel, H.B., Vlachopoulos, D., Adom, D. & Tachie-Menson, A. (2021). "Transforming higher education in Ghana in times of disruption: Flexible learning in rural communities with high latency internet connectivity". *Journal of Enterprising Communities: People Places Global Economy*, 15(2), 296–312.
13. Ghahramani Qajar, s., Mohammadi Moghadam, Y. & Joravi, B. (2016). "Investigating the role of human resource vitality in organizational decision-making (case study: scientific research centers)". *Naja Human Resource Quarterly*, 12 (50), 67-94.
14. Golipour, M., Oladiyah, M. & Safari, M. (2021). "Provide a model of higher education system based on the process of developing human resources". *Journal of Educational Management innovations*. 4(16), 41-56.
15. Guccione, K. & Hutchinson, S. (2021). "Coaching and Mentoring for Academic Development". Emerald Publishing, Bingley.
15. 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), 307–322.
16. Hassanpoor, A., Vakili, Y., Jaafari Nia, S. & Farhadi. (2021). "Barriers and challenges of managers coaching success in the petrochemical industry". *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 8(30), 161-187.
17. Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2011). "The coaching manager development top talent in business". Newbury, SAGE Publications.
18. Javadipoor, M., Safaie Movahed, S. & Barati, A. (2015). "Studying the effect of Coaching on Psychological Empowerment of First-Grade Teachers". *Quarterly Journal of Training and Human Resources*. 2(6), 1-23.
19. Katelynikov, 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
20. King, N. & Horrocks, C. (2010). "Interviews in qualitative research". London: Sage.
21. Lyons, P. & Bandura, R. P. (2021). "Coaching to enhance learning and reinforce commitment". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(2), 100-114.
22. Mashhadi, F., & Qarunah, d. (2021). "Identifying the mechanisms and obstacles of coaching the use of coaching for the purpose of replacing managers (Case study: General Office of Khorasan Razavi Relief Committee)". *Journal of Human Resources Education and Development*, 8 (28), 168-193. (in Persian)
23. Moghli, A., Ahmadi, A., Azar, A. & Khodami, A. (2013). "Identifying the effective factors on creating a coaching organization". *management studies (improvement and transformation)*, 23(71), 185-161. (in Persian)
24. Mohammadi Sadr, M., Siadat, W. & Hoveida, R. (2018). "Identifying and validating the components of coaching skills of faculty members of Isfahan university of medical sciences". *Teaching Strategies in Medical Sciences*, 11(1), 19-36. (in Persian)
25. NamdarJoyami, E., Rowshan, S. A., Yaghoubi, N. M. & Yazdani, B. (2021). "Development pioneers the engagement of human capital derived government organizations from the Quran and Atrat based on content analysis". *Public Administration Perspective*, 12(2), 90-103. (in Persian)
26. Pradana, M., Pérez-Luño, A. & Fuentes-Blasco, M. (2020). "Innovation as the key to gain performance from absorptive capacity and human capital". *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(7), 822-834.

27. Rosales-Rueda, M. (2018). "The impact of early life shocks on human capital formation: evidence from El Niño floods in Ecuador". *Journal of health economics*, 62(C), 13-44.
28. Roshia, A. & Lace, N. (2018). "Relevance analysis of factors enhancing coaching interactions in organizations". *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 480-492.
29. Sarlak, M.A. (2012). "Emerging Figures of Organizations in the Twenty-First Century (Theories, Applications, and Challenges)", Volume 1. Tehran: Knowledge Reference Publishing. (in Persian)
30. Skjerve, A. B., Karlstad, M., Storseth, F., Wero, L. & Groton, T. O. (2011). "Planning for resilient collaboration at a new petroleum installation, A case study of coaching approach". *Safety Science Journal*, 50(10), 1952-1959.
31. Soltani, E. (2017). "Coaching techniques and tools in leadership development". Tehran: Arkan Danesh. (in Persian)
32. Tabarsa, Q., Sadeghi, A. & Talaie, S. (2016). "A survey of the factors of knowledge Management in the organization crisis management: A case study of Tehran municipality disaster management organization". *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic System*. 3(7), 1-20. (in Persian)
33. Tabarsa, Q., Dori, B., Quchani, F. & Ahmadizade, A. (2012). "The survey of the role of human capital in promoting organizational innovation considering the mediating role of knowledge creation". *Public management perspective*, 11, 73-89. (in Persian)
34. Talebi Panbeh Choleh, Q. A., Zolfaghari, R. & Parsa Moin, K. (2021). "Evaluation of social responsibility components of Islamic Azad University of Mazandaran". *Quarterly Journal of Medical Sciences Education and Development Center*, 12(2), 521-531.
35. Taylor, S.N., Passarelli, A.M. & Van Oosten, E.B. (2019). "Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change". *Leadership Quarterly*, 30, 101-313.
36. Vlachopoulos, D. (2021). "Organizational change management in higher education through the lens of executive coaches". *Journal of Education sciences*, 11(6), 1-15.