

## شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان مربی گرا

علیرضا موغلی\*  
سیدعلی اکبراحمدی\*\*  
عادل آذر\*\*\*  
عبدالصمدخدا می\*\*\*\*

### چکیده

مربی گری اساساً مفهومی ورزشی و عنوانی جوان در مطالعات سازمان و مدیریت است و سازمان مربی گرا پارادایم جدیدی در یادگیری سازمانی می باشد که ضمن سازگاری با نظریه های جدید یادگیری مانند توسعه بزرگسالی و سایر روش های یادگیرنده محور حلقه اتصال دو واژه مهم توسعه سرمایه انسانی و یادگیری سازمانی است. در این پژوهش پس از مرور ادبیات و مطالعات اکتشافی در خصوص مربی گری، عوامل اثرگذار بر ایجاد یک سازمان مربی گرا در قالب مدل مفهومی و در سه زمینه منابع انسانی، کسب و کار و فرهنگ مربی گری خلاصه شده است. سپس با استفاده از پرسشنامه سه مرحله ای دلفی به نظر و تأیید جمعی از نخبگان دانشگاهی و حرفه ای صنعت بیمه ایران رسیده است. یافته های پژوهش شامل توسعه مفهوم مربی گری؛ معرفی ریشه های بومی مربی گری از جمله ورزش پهلوانی، عرفان و تصوف، تربیت اسلامی و نیز برخی روش های یادگیری علوم دینی مانند سبک های خود آموز، انتقادی و تجربی و نهایتاً ارائه الگوی سازمانی است که بر خلاف برخی دیدگاه های معمول، مربی گری را نه صرفاً ابزاری آموزشی مانند استاد - شاگردی بلکه به عنوان یک استراتژی برای توسعه هم زمان حکمت در کارکنان و سازمان می نگرد.

واژگان کلیدی: اجتهاد، مربی گری، سازمان مربی گرا، راهنمای کودکی، راهنمای بزرگسالی

\* استاد دانشگاه پیام نور

\*\* دانشیار دانشگاه پیام نور

\*\*\* استاد دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی (نویسنده مسئول) abkhodami@gmail.com

## مقدمه

یادگیری<sup>۱</sup> و موضوعات مرتبط با آن سالهاست در ادبیات رشته سازمان و مدیریت خودنمایی می‌کنند. آموزش<sup>۲</sup> به عنوان عام‌ترین مقوله از این موضوع در مسیر تکامل رشته مدیریت همواره با آن همراه بوده و در اشکال متنوع صورت بندی و ارائه گردیده است؛ امروزه با ظهور پارادایم‌های جدید مانند دیدگاه‌های انتقادی<sup>۳</sup> و تفسیری<sup>۴</sup> و مطرح شدن ایده‌هایی مانند لزوم بومی‌سازی دانش، منطق چرایی در انجام امور<sup>۵</sup> و حتی چستی امور<sup>۶</sup> در دانش سازمانی مطرح گردیده که از آن‌ها به اثربخشی<sup>۷</sup> تعبیر می‌شود؛ کوشش و جستجوی مستمر برای یافتن پاسخ چراها و چستی‌ها در هر حوزه تخصصی اجتهاد<sup>۸</sup> معنا می‌شود و آنچه نهایتاً حاصل می‌شود همان خردمندی و حکمت<sup>۹</sup> است. یکی از مفاهیمی که به تازگی در ادبیات مدیریت به عنوان روشی برای توسعه همزمان دانش سازمانی و منابع انسانی مطرح گردیده مربی‌گری است که در آینده بیشتر مورد توجه قرار خواهد گرفت.

همچنانکه کیل برگ<sup>۱۰</sup> (به نقل از هانت و وینتراب<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷) بیان می‌کند مربی‌گری<sup>۱۲</sup> یک رابطه حمایتی میان مربی و فرد تحت مربی‌گری (متربی) است که سطح گسترده‌ای از مهارت‌های رفتاری و روش‌ها و تکنیک‌ها را برای کمک به فرد در کسب اهداف تعیین شده متقابل به منظور توسعه عملکرد حرفه‌ای، رضایت شخصی و نهایتاً بهبود اثربخشی سازمانی و در چارچوبی توافق شده فراهم می‌کند؛ لارسن<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۳) در یک تعریف استعاره‌ای مربی‌گری را فرایند انتخاب دانه (بذر)، شناخت محیط کشت و رشد، ارزیابی نمونه‌ها، مهیا نمودن مواد غذایی برای رشد، اندازه‌گیری رشد، هرس و پیوند در صورت لزوم، تشخیص موانع و چالش‌های موجود در محیط، جمع‌آوری محصول و مراقبت از دانه‌هایی که باید به دقت انتخاب شوند و پرورش یابند می‌داند.

- 
- 1- Learning
  - 2- Teaching
  - 3- Critical
  - 4- Interpretive
  - 5- Know Why
  - 6- Know What
  - 7- Effectiveness
  - 8- Ijtihad
  - 9- Wisdom
  - 10- Kill Burg
  - 11- Hunt&Weintraub
  - 12- Coaching
  - 13- Larson

برخی از دلایل نیازمندی و رویکرد سازمان‌ها به مربی‌گری به شرح زیر است:

- کسادی و رکود ناشی از عملکرد ضعیف سازمان‌ها و اهمیت موضوع کاهش هزینه‌های سازمانی.
- عدم پاسخگویی آموزش‌های معمول همانند کلاس‌های حضوری و مجازی یک طرفه و لزوم توجه به آموزش‌های بازخوردی و شاگرد محور.
- رواج کوچک‌سازی<sup>۱</sup> در سازمان‌ها و اهمیت کار کارشناسی و تحلیل‌گری در سازمان‌ها، پالایش سازمان‌ها از نیروهای ضعیف و تکیه روزافزون بر اقلیت نیروی ارزشمند.
- افزایش رقابت و سرعت در کسب و کار و نیاز به رهبران تغییر در سازمان‌ها و نیز به افراد سازگار با تغییر.
- هجوم افراد جوان و استعداد درخشان به سوی سازمان‌ها و اهمیت نیازهای توسعه‌ای آنها (مدیریت استعداد<sup>۲</sup>).
- ظهور ایده متعالی مدیریت دانش و اهمیت موضوع حفظ و گسترش دانش سازمانی و اهمیت روزافزون موضوع تبدیل دانش به دانایی به عنوان یک مقوله مدیریتی - فرهنگی<sup>۳</sup>.

سؤال اصلی تحقیق این است که عوامل و متغیرهای اثرگذار بر سازمان مربی‌گرا کدامند؟

سئوالات جانبی معطوف به چگونگی تلخیص و دسته‌بندی عوامل فوق الذکر، همچنین مبانی مربی‌گری و جایگاه آن در یادگیری و توسعه سرمایه انسانی سازمان‌ها و نهایتاً نقطه نظرات خبرگان در مورد تناسب عوامل و مولفه‌های شناسایی شده تحقیق در خصوص مربی‌گری است.

### تفاوت مربی‌گری با سایر روش‌های یادگیری سازمانی

به تعبیر سرلک و جلالیان (۱۳۹۰) یادگیری درحین کار با هدف جایگزینی روش‌های حمایتی به جای روش‌های هدایت‌گرا اخیراً اولویت یافته که به گفته دانپورت

1- Down Sizing

2- Talent Management

۳- در تنظیم این بخش از کتاب هومان و میلر، مقاله لارسن و مقاله سرلک و جلالیان استفاده شده (شرح در بخش منابع).

و پروساک<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) مبتنی بر انتقال دانش ضمنی<sup>۲</sup> است؛ شیوه مربی‌گری به بیان فلاهرتی<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) بر عناصر تجربه و تکرار و زبان استوار است و با تغییر ساختار ادراکی فرد او را در جهت یادگیری خود انگیزه و کسب نتایج بهتر سوق می‌دهد. دانشنامه مربی‌گری (۲۰۰۲) فرق مربی‌گری با سایر سازوکارهای آموزشی و مدیریتی را به شرح زیر بیان می‌کند:

آموزش - یاد دادن «کاری که افراد نحوه انجام آنرا نمی‌دانند»<sup>۴</sup>

ارشادگری - نشان دادن «نحوه انجام امور توسط خبره‌ترین افراد به اشخاص دیگر»<sup>۵</sup>

مدیریت - حصول اطمینان از اینکه «افراد می‌توانند آنچه نحوه انجامش را می‌دانند به سرانجام برسانند»<sup>۶</sup>

مربی‌گری فرایندی است که به وقوع یادگیری و توسعه امکان می‌دهد اما معمولاً از طریق انتقال مستقیم تجربه کاری به صورت عمومی و لزوماً رسمی نیست، بلکه خاص‌تر است، برای هر یادگیرنده به شکل انحصاری اجرا می‌شود و برخلاف مشاوره و توصیه معنای مراقبت و همراهی خیلی بیشتری را با خود دارد؛ مربی‌گری عبارت از حمایت از افراد برای شناسایی استعدادها و شایستگی‌های درونی آنها و توانمند ساختن<sup>۷</sup> آنها برای رسیدن به خود شکوفایی<sup>۸</sup> با حداکثر توانایی‌های خودشان<sup>۹</sup> است.

نکته - یک فرد پیشکسوت (مانند منتور) برخلاف آموزش‌های سنتی مهارت را به فرد منتقل می‌کند نه اینکه شغل فرد را برای او انجام دهد؛ اما این روش هم یک روش یادگیری معلم محور<sup>۱۰</sup> و مقلد پرور است و کاملاً بستگی به استاد دارد، درحالی که مربی‌گری روشی شاگرد محور<sup>۱۱</sup> است و کاملاً به شرایط فرد بستگی دارد.

### ریشه‌های مربی‌گری

مربی‌گری از ورزش و تربیت بدنی نشأت گرفته اما ریشه‌های دیگری برای آن قابل

1- Downport&Prosak

2- Tacit knowledge

3- Flaherty

4- What they don't know how to do.

5- How the people whom are really good at doing something to do.

6- What they know how to do

7- Empowering

8- Self Actualization

9- Self-fulfillment

10- Teacher Base Learning

11- Learner Base Learning

ذکر است که در بخش‌های پیش رو به آن اشاره می‌شود.

## ورزش

لغت مربی به گفته استرن و ونزل<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) ابتدا در محیط ورزش به کار رفته، سپس در محیط‌های آموزشی و پس از آنها در سایر محیط‌ها از جمله سازمان‌ها مطرح گردیده است؛ لذا بدیهی است که این مفهوم در مسیر تکاملی خود همواره وامدار ورزش و تربیت بدنی<sup>۲</sup> باشد و شاید به همین علت در ادبیات غربی ابعاد مربی‌گری عمدتاً براساس مولفه‌ها و عوامل متأثر از ورزش بنیان‌گذاری گردیده و می‌توان گفت این الهام بخشی مربی‌گری ورزشی در سازمان‌ها کمتر در سطوح استراتژیک سازمانی مورد توجه بوده و به تازگی مطرح گردیده است.

از نظر استرکان<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) مهارت‌های ورزشی معمولاً منعطف و نرم و توانمند ساز هستند، به علاوه در محیط‌های ورزشی مسولیت‌پذیری بالاست و ملاک عمل کار تیمی و تیم‌سازی است و به گفته زیگمانت<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) از دیگر خاصیت‌های مهم ورزش برای سازمان‌ها توسعه تلاش برای برنده شدن است؛ نوشتاری به نام روحیه ورزشکاری خوب (۲۰۱۱) ویژگی‌های ورزش خوب را شامل: احترام<sup>۵</sup>، سخت‌کوشی<sup>۶</sup>، افتخار<sup>۷</sup>، صداقت<sup>۸</sup>، کار تیمی<sup>۹</sup>، بردباری<sup>۱۰</sup>، تعصب به کارجمعی<sup>۱۱</sup>، نگرش مثبت<sup>۱۲</sup>، حق‌شناسی<sup>۱۳</sup>، مصالحه<sup>۱۴</sup>، اخلاقیات<sup>۱۵</sup>، اعتماد<sup>۱۶</sup>، مسولیت<sup>۱۷</sup>، مراقبت<sup>۱۸</sup> و تحمل<sup>۱۹</sup> می‌داند. ضمناً ویژگی‌های عمومی یک بازیکن خوب شامل: نماینده جمع بودن، پیروی از مقررات، درستکاری و پرهیز از دروغ، احترام و مهربانی با دیگران و برخورد مناسب و آنها را برای موفقیت در کار و زندگی ضروری می‌داند.

- 1- Stern&Wenzel
- 2- physical Education
- 3- Strakan
- 4- Zygmant
- 5- Respect
- 6- Perservance
- 7- Pride
- 8- Honesty
- 9- Team Work
- 10- Patience
- 11- Positive Attitude
- 12- Gratitude
- 13- Compromise
- 14- Ethics
- 15- Trustworthiness
- 16- Responsibility
- 17- Caring
- 18- Tolerance
- 19- Merkorino

اما به گفته مرکورینو (۲۰۰۴) مربی گری فقط مختص ورزش نیست و از نظر هومان و میلر (۲۰۰۸) ابزاری برای کمک به افراد در کسب نتایج بهتر در زمینه‌های غیرورزشی از منابع متعددی مانند ذیل نشأت گرفته است:

- فلسفه هستی‌شناسی که از ماهیت هر چیزی صحبت می‌کند.
  - روانشناسی‌های سازمانی در ابعاد رفتاری، شناختی و مثبت که چگونگی عملکرد افراد در گروه‌ها، نحوه یادگیری و تغییر در افراد و چیزهایی که منجر به احساس شادی و رضایت در افراد می‌شود را بررسی می‌کند.
  - اجرای تئاتر (بازی) که می‌تواند به عنوان توانایی ایفای نقش واقعی تعریف شود و اشاره به مهارت و نبوغ در عرضه زنده هنر دارد.
  - الگوهای مشاوره بازرگانی که به مدیران و رهبران سازوکارهای موفقیت تجاری را می‌آموزد.
  - انسان‌شناسی اجتماعی که چگونگی تعریف موفقیت و نحوه انتخاب رهبران در فرهنگ‌های مختلف را مطالعه می‌کند.
  - علم اعصاب که در زمینه تاثیر ساختاری و شیمیایی مغز بر توانایی شخص برای رشد و تغییر مطالعه می‌کند.
- و سایر رشته‌هایی که به نحوی با کمک به انسانها برای پرورش خود، ارتباط با دیگران و کسب بهتر اهداف تغییر به افزایش ذخیره عظیم دانش بشری کمک می‌نمایند؛ براین اساس ریشه‌های زیادی (از جمله زمینه‌های بومی) برای مربی‌گری قابل ذکر است که به بعضی از آنها اشاره می‌شود:

## بازی

بازی<sup>۱</sup> در همراستایی با موضوع مربی‌گری و به خصوص اهداف و کاربردهای آن جایگاه مهمی دارد. از نظر زیمل (به نقل از دولتخواه (۱۳۸۸) بازی فعالیتی است که با میل و اختیار و با هدف سرگرمی و تفریح در اوقات فراغت انجام می‌شود، میل به بازی اگرچه در کودکی بیشتر است ولی به اعتقاد روانشناسان تا پایان عمر در انسان ادامه دارد، بازی زمینه ساز تربیت و فرایندی برای آماده ساختن کودکان برای ایفای

نقش‌های بزرگسالی است؛ یکی دیگر از نتایج بازی تقویت خود ارزیابی است که منجر به آگاهی از نقاط ضعف و قوت، خویش‌تن‌پذیری، کمک به خود شکوفایی، خود آگاهی، تقویت پندار از خود، تقویت عزت نفس، رشد انضباط شخصی تحقق زمینه‌های انتقاد از خود و فرصت ابراز خود می‌شود. این ویژگی‌ها زمینه اجرای مربی‌گری بر پایه بازی را فراهم ساخته است..

### ورزش پهلوانی

از نظر هومان (۱۳۸۵) و رمضان‌نژاد (۱۳۹۰) ورزش پهلوانی از حیث توجه خاص به اخلاقیات در بعد فردی (پارسایی، خویش‌تن‌داری و... در بعد اجتماعی (فروتنی، سخاوتمندی، دستگیری و...)، اثرگذاری بر تربیت افراد و نگاه خاص به روابط، دیدگاه کاربردی در خصوص مفهوم یادگیری از نوع غیرمستقیم (الگودهی)، پرورش درونی (خودسازی) و توجه ویژه به محتوای آموزش و نیز ارائه سازوکارهای اجرایی مانند استاد - شاگردی (به معنای خاص خود) از جایگاه ممتازی برخوردار است؛ در همین زمینه مختاری و صابر (۱۳۹۰) سه الگوی برجسته از پهلوانان ایران را با یک نگاه تاریخی شامل رستم (پهلوانی با انگیزه دفاع از سرزمین مادری در مقابل دشمن - جهاد اصغر) و مزین به صفات زورمندی و خردورزی، پوریای ولی (پهلوان متأثر از عرفان اسلامی با شعار و عمل مبارزه با غرور و هوای نفس و سایر رذایل اخلاقی - جهاد اکبر) و غلامرضا تختی (پهلوان متصف به روحیه مردم‌داری و ویژگی برجسته پاسخگویی داوطلبانه به نیازهای مردم - رفتارهای شهروندی) معرفی می‌نمایند که هر یک به نوعی گویای اوصاف پهلوانی و قابل استفاده در موضوع الگوهای مربی‌گری هستند.

### علوم تربیتی و تربیت اسلامی

به گفته قرانی پور و دیگران (۲۰۰۹) مربی‌گری بخشی طبیعی از زندگی افراد در نقش‌های پدر و مادر و دیگران است؛ تربیت مستلزم حمایت بی‌قید و شرط از شاگردان برای برآوردن نیازهای توسعه‌ای آنهاست، نیازمند به چالش کشیدن آنها و ارائه بازخورد مثبت و منفی در یک رابطه مراد و مریدی است؛ رابطه مربی و شاگرد رابطه‌ای شراکتی است، مربی با حال و آینده شاگرد خود سرو کار دارد و هدفش پر کردن شکاف بین علم و عمل در اوست. در همین زمینه زارعی (۱۳۸۹) از روشهای یادگیری و تربیتی به

نام‌های پداگوژی<sup>۱</sup>، اندراگوژی<sup>۲</sup>، سینرگوژی<sup>۳</sup>، هیوتاگوژی<sup>۴</sup> و تلئوگوژی<sup>۵</sup> یاد می‌کند که به ترتیب بیانگر حرکتی تکاملی از سبک‌های یادگیری معلم محور و هدایتی به سوی سبک‌های تجربی شاگرد محور و حمایتی است و در یادگیری سازمانی به خصوص از نوع حکمت گرا و تجربه محور مانند مربی‌گری می‌تواند الهام بخش باشد؛<sup>۶</sup> به طور مثال پداگوژی کلمه‌ای یونانی مرکب از کلمات پد به معنای کودک و آگوژی به معنای راهنما تشکیل شده است که اشاره به روش آموزش مبتنی بر راهنمایی و معلم محور دارد؛ در حالیکه در روش آندراگوژی به معنای راهنمای بزرگسالی محوریت با شاگرد است و معلم نقش تسهیل کننده را دارد، تمرکز بر ارائه دانش کاربردی با هدف استفاده فعلی و فوری است، تجربه اهمیت دارد و تمرکز بر حل مساله فرد است.

آنگونه که معصومی (۱۳۹۰) می‌گوید برخی از روشهای منجر به پرورش انسان در دیدگاه اسلامی شامل محبت، تقویت حس حقیقت جویی و تفکر انتقادی است و یکی از سازوکارهای کاربردی یادگیری پرورشی شامل فرایند (توالی) مشهور مشارطه، مراقبه، محاسبه، معاتبه و معاقبه است. در علوم دینی روش‌های یادگیری در خدمت انسان سازی (پرورش) بکار گرفته شده است؛ این روش‌های توسعه‌ای به مانند مربی‌گری کاملاً یادگیرنده محور هستند و شخص تحت آموزش در هدف‌گذاری، هدایت و نتیجه‌گیری و بازخورد آموزش کامل محوریت و نیز استقلال دارد؛ به بیان جمالی (۱۳۸۵) یکی از روش‌های مهم در این زمینه روش مباحثه است که و در دیدگاه اسلامی مبتنی بر آیه شریفه قرآنی بامضمون بشارت بر کسانی است که سخن (قول)ها را می‌شنوند و از بهترین آن پیروی می‌کنند<sup>۷</sup> و به عنوان کاوش عمیق و جستجوی جمعی برای پیدا کردن راه حل مشکلات یا طرح دیدگاهها و نظرات برای انتقال مفاهیم و گزاره‌های آموخته شده از طریق گفتگو<sup>۸</sup> و تاثیر و تاثر متقابل تعریف شده است؛ از نظر ستاری (۱۳۸۸) روش بحث گروهی تنها یکی از روشهای یادگیرنده محور است و

1- Pedagogy  
2- Andragogy  
3- Synergogy  
4- Heutagogy  
5- Teleogogy

۶- کلمات فارسی که دقیقاً با این کلمات معادل سازی شده باشد یافت نشد؛ لذا بر اساس هدف این مقاله فقط برای کلمه پداگوژی راهنمای کودک و برای کلمه اندراگوژی راهنمای بزرگسالی معادل سازی گردید.

۷- فبشر عباد الذین یستمعون القول فیتبعون احسنه (زمر، آیات ۱۷ و ۱۸).

8- dialogue



روشهای دیگری در نظام علوم دینی وجود دارد که عمدتاً کارکردی پژوهشی و تربیتی دارند؛ برخی دیگر از این روشها شامل موارد تحقیق و مطالعه (مبتنی بر استقراء و قیاس)، جدل (مبتنی بر برهان)، مناقشه (مبتنی بر ژرف‌اندیشی از طری پرسشگری)، روایت (مبتنی بر کلام و کردار پیامبر (ص) و ائمه معصومین (ع))، مباحثه (مکالمه مبتنی بر پرسش و پاسخ)، سماعی (شنیداری)، تقریر (نوشتن و انشا)، سخنرانی و... است. درنگاه فرایندی یادگیری در حوزه‌های علوم دینی شامل مراحل، تعلیم، خواندن، مباحثه، نوشتن، تدریس<sup>۱</sup> می‌باشد.

### فلسفه، اخلاق، عرفان و تصوف اسلامی

از فلسفه<sup>۲</sup> و عرفان<sup>۳</sup> به عنوان روشهای مهمی در کسب معرفت (حتی در نگاه غربی) یاد می‌شود و کسانی مانند هومان و میلر (۲۰۰۸) آنها را از منابع مربی‌گری می‌دانند که البته در دیدگاه اسلامی صبغه پرورشی و تربیتی آن بیشتر است؛ به طور مثال سفر چهارم از سفرهای عرفانی (اسفاراربعه) ملاصدرا بیانگر آن است که حرکت تکاملی جامعه منوط به ارتقاء تک تک انسانهاست، لذا عارفان صاحب کمال پس از طی سفرهای اول تا سوم تکامل خود به جامعه گره می‌زنند و با تربیت شاگرد در طی مسیر خود پای جامعه را به مسیر توسعه باز می‌نمایند..

### نیایش و عبادت

خداوند اولین مربی انسان است<sup>۴</sup> و براساس هدف خلقت در اندیشه دینی تکامل روحی انسان در گرو نزدیکی به اوست؛ کرمانی (۱۳۸۵) می‌گوید نیایش<sup>۵</sup> ابزاری متعالی برای این نزدیکی است که موجب بازیابی خویش پرورش روان و نیز ایجاد صفات متعالی شجاعت، اعتماد به نفس، اخلاص و توکل است که از ضروریات زندگی اجتماعی فعال و سازنده است. در اندیشه دینی از نماز به عنوان کارگاه انسان‌سازی و از روزه به عنوان کارگاه پرورش روح یاد می‌شود؛ به علاوه محتوای ادعیه به خصوص

۱- نوشتن و تدریس و نیز سخنرانی از روشهای بسیار خوب برای یادگیری است که منجر به حکمت نظری (جاری شدن اندیشه بالقوه بر زبان) می‌شود اما در آموزش‌های سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

4- Philosophy

5- Arfan/Erfan/Mysticism

۴- ربّ العالمین

5- praying

دعاهای پیامبران و ائمه (ع) خود در راستای تربیت و حکمت است که دعای عرفه امام حسین (ع)، دعای کمیل حضرت علی (ع) و کلیت کتاب صحیفه کامله سجادیه امام سجاع (ع) همه سرشار از نکات تربیتی و پرورشی است.

### سازمان مربی گرا

اولین مقدمه به منظور برنامه ریزی، سازماندهی، اجرا، ارزیابی و نظارت بر اقدامات مربی گری به عنوان یک سازوکار اجرایی و مدیریتی برای گسترش توامان دانش حکمت گرا (خردمدار) و توسعه نیروی انسانی سازمان ایجاد یک سازمان مربی گرا<sup>۱</sup> است؛ از نظر هانت و وینتراب (۲۰۰۷) سازمان مربی گرا سازمانی است که مربی گری را برای کسب نتایج مدنظر در فرایند سازماندهی نهادینه می کند؛ از نظر آنها ایجاد یک سازمان مربی گرا مستلزم توجه به چهار زمینه فرهنگی، عوامل کسب و کار، عوامل منابع انسانی و سیاست های منابع انسانی است.

به گفته سرلک و جلالیان (۱۳۹۰) به نظر می رسد ایده مربی گری سازمانی ریشه در تئوری لامک گریگور دارد؛ طبق این تئوری افراد نه تنها از کار فرار نمی کنند بلکه به کار به عنوان بازی<sup>۲</sup> نگاه می کنند، به زبان ساده سازمان مربی گرا سازمانی است که در آن مدیر همچون مربی<sup>۳</sup>، کارمند همچون بازیکن<sup>۴</sup>، و سازمان همچون محیط بازی<sup>۵</sup> ایفای نقش می کند؛ سازمان مربی گرا در واقع آخرین نسل سازمان های هدایتگر دانش و یادگیری تلقی می شود؛ شکل شماره ۱ سیر تکامل سازمان ها از دوران مدرن تا عصر دانش را نشان می دهند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1- Coaching Organization  
2- Work As Play  
3- Coach  
4- Player  
5- Play Ground



شکل ۱. انواع سازمان‌های هدایتگر دانش (چهار سطح از مدیریت دانش)، منبع کاتل نیکوف، ۱، ۲۰۱۰.

### پیشینه پژوهش

از نظر فیلیپس<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) برخلاف روشهای معمولی یادگیری که مبتنی بر معلم<sup>۳</sup> یا ابزار<sup>۴</sup> است، مربی‌گری یک فن یادگیرنده محور<sup>۵</sup> است که از طریق الگودهی<sup>۶</sup> سلسله مراتب را می‌شکند، در نگاه کینگ وای تون (۱۹۹۹) مربی‌گری ترکیبی از همه مهارت‌های مدیریت است، کارستن (۲۰۱۰) در مقاله‌ای با عنوان مربی‌گری یک مداخله مؤثر رهبری، حرکت ناگزیر سازمان‌ها از موضع صنعتی و وظیفه‌ای به موضع انسانی را مستلزم مهارت‌های متفاوت رهبری مانند مربی‌گری دانسته و سه مهارت مربی‌گری برای رهبری و مدیریت را شامل: القاء هدف تیمی، مهارت تیم‌سازی و بهبود اثربخشی سازمانی معرفی می‌کنند؛ هراستینسکی و استنبوم<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) عنوان می‌کنند که

1- Katelnikov  
2- Phillips  
3- Teacher Base Learning  
4- Instrument Base Learning  
5- Learner Base Technique  
6- Modeling  
7- Herastinski & Stanbum

در مربی‌گری سخن از چگونگی یادگیری است، آنها مربی‌گری هم‌ترازان<sup>۱</sup> را به عنوان یک فن عمومی برای یادگیری معرفی می‌کنند و ایجاد رابطه حمایتی<sup>۲</sup> را در مربی‌گری مهم برمی‌شمارند، علی، لویز و آدامز<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) ضمن تاکید بر شاگرد محور بودن مربی‌گری عنوان می‌کند که مربی‌گری فنی برای موقعیت‌های خاص (یک بار مصرف) نیست؛ بلکه روشی از مدیریت، تفکر و زندگی کردن است؛ در پژوهش در پژوهش باورمن<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) درخصوص برنامه‌ریزی برای پرورش افراد در سازمان با اشاره به تفاوت پارادایم‌ها و تنوع اشکال مربی‌گری ضمن معرفی شنیدن به عنوان یک مفهوم مهم در مربی‌گری سه سطح استعاری شامل سر (تفکر)، قلب (احساس و انگیزش) و دست (عمل) برای آن معرفی شده است. او عنوان می‌کند که بیشتر یادگیری‌های سازمانی غیر رسمی است، از نظر او «در پارادایم سنتی منبعث از افکار تیلور<sup>۵</sup> مربی‌گری (اگر وجود داشته) ابزاری مدیریتی برای بهبود عملکرد (کارایی) است، اما در پارادایم‌هایی مثل تفسیری رابطه دوطرفه و گفتگو پتانسیل خیلی خوبی برای مربی‌گری به منظور ایجاد تحول در شخص و سازمان دارد و افراد خود را در گروه تعریف می‌کند؛ درخصوص رابطه مربی‌گری با مدیریت منابع انسانی در یک تحقیق (بابکین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲) برای بخش منابع انسانی به وجود یک برنامه کلی برای مربی‌گری در سازمان توأم با پشتیبانی کامل اشاره شده است و البته همچنان که ماینارد<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) می‌گوید تحقیقات میدانی که تأثیرگذاری مربی‌گری را حمایت کند کم است و لازم است که آنچه راجع به مربی‌گری می‌دانیم تبدیل به پیکره‌ای از دانش شود که منسجم و دارای اصطلاحات و زبان مخصوص به خود و پایه نظری شود.

#### چارچوب نظری و مدل مفهومی پژوهش

عوامل و مولفه‌های شناسایی شده براساس منطق تحلیلی سیستم باز و نیز اثر عوامل محیطی و مدیریتی برسرنوشت سازمان (به عنوان مهمترین عوامل) و توجه به اثر گذار فرهنگ بر همه متغیرهای سازمانی تلخیص و دسته‌بندی شده است. ضمناً در ادبیات و پیشینه پژوهش، عوامل مرتبط با دسته‌بندی‌های فوق به لحاظ فراوانی بیشترین ارجاعات

1- peer Coaching  
2- Companionship  
3- Lowiss&Adams  
4- Bowerman  
5- Taylor  
6- Babkin  
7- Maynard

مشاهده می‌شود؛ بطور مثال شاین<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) از فرهنگ مربی‌گری و مولفه‌های آن براساس الگوی سه لایه‌ای خود سخن می‌گوید و هانت و وینتراب (۲۰۰۷) نیز مشخصاً ایجاد سازمان مربی‌گرا را منوط به توجه به چهار زمینه فرهنگی، کسب و کار، منابع انسانی و سیاست‌های منابع انسانی می‌دانند. در این تحقیق نیز عوامل فرهنگ مربی‌گری بر اساس سه لایه فرهنگی شاین، عوامل منابع انسانی بر اساس سلسله مراتب برنامه‌های حوزه مدیریت منابع انسانی (از خطی مشی تا روش‌های اجرایی) و عوامل محیطی وظیفه‌ای (شامل نزدیک‌ترین و موثرترین عوامل محیطی) تقسیم‌بندی و تلخیص گردیده است؛ همچنین در معرفی مولفه‌ها و شاخص‌های هر دسته از عوامل ضمن توجه به ادبیات پیشینه موضوع بر عناصری تاکید گردیده که کاملاً بومی و نشأت گرفته از فرهنگ ایرانی - اسلامی است که بعضاً برای اولین بار در موضوع مربی‌گری و مدیریت به صورت سه عنوان آتی تلخیص، دسته‌بندی و معرفی می‌شوند.

### عوامل منابع انسانی

مولفه‌های متغیر عوامل منابع انسانی به شرح ذیل قابل ارائه می‌باشد:

#### خط‌مشی‌های پرورش منابع انسانی

اجرای الگوهای مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی، برخورداری از سیستم‌های ارزیابی عملکرد و جبران خدمت مبتنی بر شایستگی، استفاده از رویکردهای نوین در طراحی مشاغل سازمان، آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر و توسعه؛

به کارگیری سبک‌های پرورشی مدیریت، رهبری و انگیزش

بکارگیری سبک‌های خدمت‌گزار و تحول‌گرا، سبک‌های مدیریت مشارکتی و تفویضی، استفاده از رویکردهای نوین رفتار سازمانی، (الگوی تغییر مشارکتی، انواع هوش و ...)

#### به کارگیری ابزارها و مهارت‌های مربی‌گری

تیم‌سازی (خلق هنجار، جهت‌دهی، انرژی بخشی، وحدت آفرینی)، توسعه مهارت‌های ارتباط بین شخصی، اهمیت تجربه و الگودهی عملیاتی مانند شاگرد پروری،

برخورداری مدیران و سرپرستان از دانش تخصصی سازمان؛

### الگوسازی و ویژگی‌های ورزش و بازی در محیط کار

تمرین برای توسعه انضباط شخصی (احترام به مقررات، سخت کوشی، تعهد به هدف جمعی، بسط سازوکارهای خودکنترلی و ...)، ایجاد نشاط و سرگرمی و هیجان (به عنوان اهم ویژگی‌های بازی) در محیط سازمان و مشاغل آن، تکریم صفات پهلوانی (ایثار و گذشت و دستگیری از همراهان، حفظ حرمت پیشکسوتان، خویشن‌داری، پرهیز از کاهلی و تنبلی و ...)، خلق فضای امن سازمانی از طریق به رسمیت شناختن اشتباه برای تجربه اندوزی، ایجاد فضای تمرین و مسابقه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی؛

### زمینه‌های کسب و کار

مولفه‌های متغیر زمینه‌های کسب و کار به شرح ذیل می‌باشند:

#### تدوین چشم اندازه و ماموریت مبتنی بر تعالی

آینده نگری، برنامه‌ریزی برای تضمین رشد و سود آوری و حفظ سهم بازار، لزوم پاسخگویی و تامین انتظارات ذینفعان، چابکی و انعطاف‌پذیری برای بقا و سازگاری با تغییر؛

#### تحولات محیط کسب و کار

تغییرات در نظام‌های حقوقی و قانونی، چالش‌های جهانی صنعت بیمه، رقابت موجود بین شرکت‌های بیمه، پیشرفت‌های فن آوری؛

#### مشتریان صنعت بیمه

افزایش شمار مشتریان و تنوع خدمات مورد نیاز مردم، تکریم مشتریان درون سازمانی (کارکنان و نمایندگان) و مشتریان برون سازمانی (مردم) به عنوان مزیت رقابتی، دانش مشتریان (افزایش آگاهی‌های بیمه‌ای مردم)، به کارگیری برنامه‌های مدیریتی ارتباط با مشتری (CRM) و تامین کیفیت مورد نظر مشتری (TQM)؛

#### دانش تخصصی بیمه

اهمیت و جایگاه تجربه به عنوان منبع اصلی دانش بیمه در ایران، تنوع رشته‌ها و

تخصص‌های بیمه‌ای و ارتباط گسترده و اجتناب‌ناپذیر بیمه با مشاغل و تخصص‌های مختلف، برخورداری از نیروی کار دانش پایه، گسترش روزافزون آموزش‌های بیمه‌ای (دانشگاهی و حرفه‌ای)؛

### فرهنگ مربی‌گری

مولفه‌های متغیر فرهنگ مربی‌گری شامل موارد ذیل می‌باشد:

#### نگرش غیرابزاری به کارکنان

احترام به کرامت انسانی و فطرت الهی کارکنان، اعتقاد به مفروضات تئوری ایگرگ در خصوص کارکنان. اعتقاد به فلسفه تقدم پژوهش بر آموزش، و منطق دینی ذکات دانش، ارزش‌گذاری به روابط فوق و زیر دستی توسط سازمان و مدیران کارکنان؛

#### توجه به ارزش‌ها و فضایل اخلاقی

احترام و محبت و همدلی، صداقت و اعتماد و اطمینان، کمال‌گرایی و علم‌اندوزی و حقیقت‌جویی، فروتنی و گذشت و بردباری؛

#### ارزش‌گذاری به توسعه و بهبود مستمر

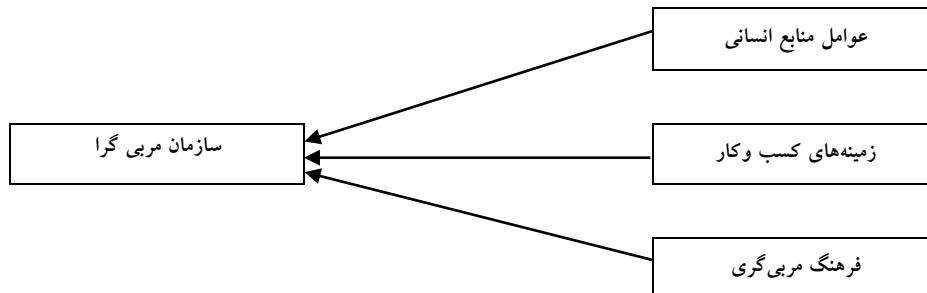
برخورداری از استراتژی بلند مدت یادگیری، تاکید بر خلاقیت و نوآوری مبتنی بر خردورزی و حکیم‌پروری، توجه به ویژگی‌های محتوایی آموزش، توجه به دانش و تجربه خاص سازمان؛

#### تنوع روش‌های یادگیری سازمانی

توسعه روش‌های یادگیری مشارکتی و تجربه محور (بازخورد، ۳۶۰ درجه، سیستم پیشنهادات، گروه‌های کنترل کیفیت، مصاحبت بزرگان، سبک‌های رفتاری استاد - شاگردی، مشاهده، مشاوره و...)؛ توسعه روشهای یادگیری انتقادی (مباحثه گروهی، موعظه، امر به معروف و ...)، به کارگیری روشهای یادگیری (و ... استفاده از روشهای یادگیری خود آموز (مطالعه، تفکر و تدبیر، محاسبه و مراقبه، عبرت‌اندوزی، اشراق و ...)؛ استفاده از فن‌آوری‌های متنوع در امر آموزش؛

براساس چارچوب فوق‌الذکر مدل مفهومی سازمان مربی‌گرا به شرح شکل شماره

۲ قابل نمایش می باشد.



شکل ۲. مدل مفهومی سازمان مربی‌گرا در صنعت بیمه ایران

### روش تحقیق

این پژوهش براساس هدف از نوع بنیادی، برحسب نحوه گردآوری داده‌ها تحقیق از نوع توصیفی (غیرآزمایشی) و استراتژی تحقیق از نوع ترکیبی<sup>۱</sup> است که پس از تعریف موضوع و انجام مطالعات اکتشافی و کتابخانه‌ای اولیه مصاحبه‌هایی به صورت باز (کیفی)، عوامل و مولفه‌های مربوطه از طریق پرسشنامه دلفی<sup>۲</sup> که خود از روش‌های کیفی تحقیق تلقی می‌شود به نظر خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای آشنا با موضوع رسیده و پس از اخذ نظرات اصلاحی کیفی و کمی (اولویت‌بندی عوامل) ایشان براساس روش‌های آماری مربوط تحلیل و نهایتاً طی سه دور رفت و برگشت تناسب مدل، مولف‌ها و ترکیب عوامل به اجماع نخبگان رسیده است.

### جامعه و نمونه آماری

نمونه آماری این تحقیق در واقع همان اعضای منتخب برای پانل دلفی و عبارت از نخبگان دانشگاهی و حرفه‌ای صنعت بیمه هستند که اطلاعات جمعیتی آنها به شرح شماره ۱ خلاصه شده است.

1- Mixed Method  
2- Delphi Questionnaire



جدول ۱. خلاصه اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان پانل دلفی

نخبگان حرفه‌ای							نخبگان دانشگاهی						
درصد	تعداد	مدرک تحصیلی	درصد	تعداد	پست سازمانی	درصد	تعداد	سابقه خدمت	درصد	تعداد	درجه دانشگاهی	مدرک تحصیلی	
۱۸	۳	دکتر	۳۵	۶	مدیر ارشد	۳۵	۶	۲۱ تا ۳۰ سال	۱۸	۳	استاد تمام	دکتر	
۵۸/۵	۱۰	کارشناسی ارشد	۳۵	۶	مدیر میانی	۴۷	۸	۱۱ تا ۲۰ سال	۲۳/۵	۴	دانشیار		
۲۳/۵	۴	کارشناسی	۳۰	۵	سرپرست	۱۸	۳	۵ تا ۱۰ سال	۲۳/۵	۴	استاد یا مدرس و مربی		
۱۰۰	۱۷	جمع	۱۰۰	۱۷	جمع	۱۰۰	۱۷	جمع	۳۵	۶	مربی و مدرس	کارشناس ارشد	
۱۷ نفر				جمع				۱۰۰	۱۷	جمع			
۱۰۰	درصد			۳۴			تعداد		جمع کل				

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

ابزار و روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش به شامل مطالعات کتابخانه‌ای و استفاده از کتب و نشریات، جستجو در پایگاه‌های اینترنتی و فیش برداری از مقالات و منابع مختلف فارسی و لاتین، انجام مصاحبه‌های اکتشافی اولیه با تعدادی از نخبگان کشور در خصوص موضوع مربی‌گری، مدیریت، ادبیات فارسی و صنعت بیمه و نیز دریافت اطلاعات (کمی و کیفی) بوسیله پرسشنامه در دوره‌های (۳+۱) گانه دلفی می‌باشد.

### پرسشنامه پژوهش

پرسشنامه تحقیق شامل ۴۸ سوال مرتبط با عوامل سه گانه مورد آزمون (زمینه‌های منابع انسانی، زمینه‌های و کسب و کار، فرهنگ مربی‌گری - هر کدام ۱۶ سوال) می‌باشد، برای پاسخ‌ها طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از شامل (بسیار موافق، موافق، متوسط، مخالف و بسیار مخالف) در نظر گرفته شده است.

### اعتبارسنجی پژوهش

در این تحقیق روایی محتوا همان نظرات متخصصان (نخبگان) است که با سئوالات بسته و باز طی سه مرحله دلفی دریافت و اعمال شده و در مورد روایی سازه نیز انجام آزمایشی پرسشنامه قابل ذکر می‌باشد؛ در خصوص پایایی یا قابلیت اعتماد ابزار فرمول کرونباخ میزان ضریب آلفا در مورد ۱۶ گویه منابع انسانی ۰/۷۹، در مورد ۱۶ گویه کسب و کار ۰/۸۱، در مورد ۱۶ گویه فرهنگ مربی‌گری ۰/۷۸، و در مورد ۴۸ گویه کل پرسشنامه ۰/۸۵ است.

### اجماع در روش دلفی

برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل از ضریب هماهنگی کندال<sup>۱</sup> استفاده شده است، در تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هماهنگی کندال مطابق نظر اشمیت<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) میزان کمتر از ۰/۳ بیانگر اتفاق نظر ضعیف، میزان ۰/۵ معرف اتفاق نظر متوسط، ۰/۷ بیانگر اتفاق نظر قوی و مقدار ۰/۹ معرف اتفاق نظر بسیار قوی است؛ معیار

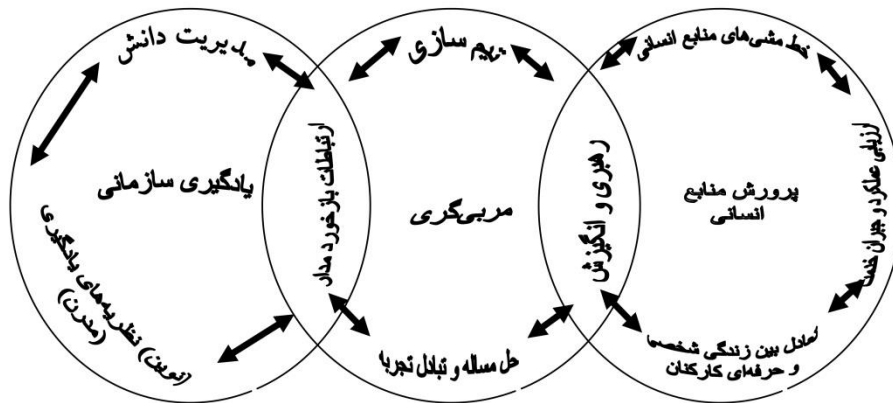
1- Kendall s coefficient of concordance (w)  
2- Schmit

دیگر سطح معناداری است که بیانگر توافق یا عدم توافق خبرگان در مورد گویه‌های تحقیق می‌باشد،

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق که در واقع پاسخ به سئوالات مطرح شده است به شرح موارد ذیل و دست آورد نهایی آن به صورت شکل شماره ۳ قابل معرفی می‌باشد:

- شناسایی و دسته بندی عوامل مختلف و بعضا پراکنده اثرگذار بر موضوع مربی گری و ایجاد مبنایی برای تحقیقات آتی از طریق ارائه مدل مفهومی و پرسشنامه طراحی شده؛
- معرفی ریشه‌هایی جدید و غیر ورزشی برای مربی گری (البته منطبق با ادبیات و پیشینه مربی گری) مانند علوم تربیتی، تربیت اسلامی، بازی، اخلاق و نیایش، عرفان و تصوف؛
- معرفی مربی گری بانگاهی فراتر از رابطه آموزشی استاد - شاگردی و به عنوان استراتژی موثر توسعه خردمدار فرد و سازمان و حلقه واسط یادگیری سازمانی و پرورش استراتژیک منابع انسانی؛
- معرفی ویژگی‌ها، روش‌ها و مهارت‌های ورزش و بازی مانند هیجان، سرگرمی، به رسمیت شناختن اشتباه، خلق فضای تمرین برای تصمیم‌گیری و... به عنوان سازوکارهایی عملیاتی برای مدیریت مبتنی بر مربی گری؛
- معرفی روش‌های یادگیری تجربی، ساده و عملیاتی، یادگیرنده محور و حمایتی جدید مانند روش‌های اندراگوژی، سینرگوژی، تلوگوژی و هیوتاگوژی از علوم تربیتی و سبک‌های یادگیری انتقادی، خود آموز و گروهی منبعث از مدارس علوم دینی (مباحثه - جدل، تفکر و...) به حوزه مطالعاتی سازمان و مدیریت؛
- نکته - براساس ادبیات و پیشینه مربی گری و مباحث مطروحه در این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که مربی گری حلقه اتصال موضوعات مهم پرورش منابع انسانی و یادگیری سازمانی است.



شکل ۳. ارتباط مربی‌گری با یادگیری سازمانی و پرورش منابع انسانی

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج دوره‌های سه گانه دلفی مشتمل بر شاخص‌های روبه فزونی اجماع در جدول شماره ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲. مقایسه نتایج شاخص‌های اجماع - دوره‌های سه گانه دلفی

ضریب کندال		آزمون فرضیه				عامل
دو دور رسوم	دور دوم	دور اول	دور سوم	دور دوم	دور اول	
۰/۸۲۹	۰/۵۳۲	۰/۰۴۳	۰/۰۶۴	۰/۱۱۵	۰/۲۵۲	خط‌مشی‌های پرورش منابع انسانی
۰/۷۳۳	۰/۴۲۴	۰/۰۲۳	۰/۰۹۵	۰/۲۷۰	۰/۵۸۰	به کارگیری سبک‌های پرورشی مدیریت، رهبری و انگیزش
۰/۷۸۲	۰/۱۸۰	۰/۱۲۳	۰/۰۷۸	۰/۰۴۲	۰/۰۰۴	به کارگیری ابزارها و مهارت‌های مربی‌گری
۰/۷۵۴	۰/۷۲۶	۰/۱۱۴	۰/۰۸۱	۰/۰۹۴	۰/۰۰۷	الگوسازی ویژگی‌های ورزش و بازی در محیط کار
۰/۷۵۹	۰/۸۶۹	۰/۰۳۱	۰/۰۷۹	۰/۰۷۲	۰/۴۲۶	تدوین چشم‌انداز و مأموریت مبتنی بر تعالی
۰/۷۲۸	۰/۷۱۵	۰/۰۲۲	۰/۰۸۸	۰/۷۶۴	۰/۶۰۵	تحولات محیط کسب و کار
۰/۷۲۷	۰/۵۸۴	۰/۲۸۵	۰/۰۸۹	۰/۰۵۹	۰/۰۰۰	مشتری
۰/۸۱۳	۰/۶۴۲	۰/۱۴۱	۰/۰۶۷	۰/۰۹۲	۰/۰۰۲	دانش تخصصی
۰/۷۴۱	۰/۷۴۹	۰/۰۶۷	۰/۰۷۳	۰/۰۹۸	۰/۰۸۰	نگرش غیرابزاری به انسان
۰/۷۰۶	۰/۱۱۸	۰/۱۰۹	۰/۱۱۶	۰/۰۰۹	۰/۰۰۹	ارزش‌ها و فضایل اخلاقی
۰/۷۴۲	۰/۷۵۸	۰/۰۳۷	۰/۱۰۴	۰/۰۸۱	۰/۳۳۲	توسعه و بهبود مستمر
۰/۷۲۱	۰/۷۳۷	۰/۰۷۵	۰/۰۷۸	۰/۰۷۶	۰/۰۵۵	تنوع روش‌های یادگیری

با توجه به نتایج حاصله می‌توان گفت که از حیث اولویت بندی مولفه‌های عوامل سه‌گانه دربخش عوامل منابع انسانی به ترتیب سبک‌های پرورشی مدیریت ورهبری و انگیزش، خط مشی پرورش منابع انسانی، به کارگیری ابزارها و مهارت‌های مربی‌گری والگوسازی ویژگیهای ورزش و بازی حائز اولویت شده‌اند؛ دربخش عوامل کسب و کار به ترتیب تدوین چشم انداز مبتنی بر تعالی، دانش تخصصی بیمه، تحولات محیط کسب و کار و مشتری رتبه‌بندی شده‌اند و در بخش فرهنگ مربی‌گری نیز به ترتیب نگرش غیر ابزاری به کارکنان، توجه به ارزش‌ها و فضائل اخلاقی، ارزش‌گذاری به توسعه و بهبود مستمر و تنوع روش‌ها و ابزارهای یادگیری اولویت‌بندی شده‌اند. همچنین توجه زیادی به مولفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ مربی‌گری مبذول گردیده که نشان از اهمیت عوامل فرهنگی به خصوص در جامعه ایران دارد.

ضمناً کلیت مدل مفهومی به اجماع خبرگان رسیده و مدل مناسبی برای بررسی متغیرهای اثرگذار بر ایجاد سازمان مربی‌گرا تشخیص داده شده است؛ اما اگر چه مربی‌گری مفهومی پربار و پر از الهامات ارزشمند برای مدیران و سازمان‌های امروزی و به دلیل ماهیت حمایتی، هماهنگی با روش‌های یادگیری تجربی و شاگرد محور ساده و ملموس است، با این حال عملیاتی سازی آن به خصوص در سطح سازمانی موضوعی سهل و ممتنع است.

### رهنمودهایی برای تحقیقات آتی

- انجام تحقیقات توصیفی برای آزمون مدل و تبدیل آن به مدلی عملیاتی و نیز تعریف روابط مفروض (فرضیه سازی) از متغیرهای زیاد شناسایی شده در این تحقیق مثل رابطه مربی‌گری با سبک‌های رهبری و انگیزش، رابطه مربی‌گری با فرایندهای سازمانی مانند ارزیابی عملکرد، بهره‌وری، مدیریت دانش و...؛

- جستجوی بیشتر در ریشه‌های معرفی شده برای مربی‌گری و روش‌های یادگیری معرفی شده در این تحقیق به خصوص در ابعاد بومی و مهمتر از آن جستجو و ارائه سازوکارهای عملیاتی سازی آنها؛

- انجام تحقیقات نظری و توصیفی در سازمان‌های مختلف آموزشی، تولیدی، خدماتی برای رسیدن به الگویی جامع و عمومی از مربی‌گری و سازمان مربی‌گرا در کنار کشف تفاوت نتایج حاصله در جوامع مختلف؛

- تمرکز ویژه بر متغیرهای حوزه ورزش و تربیت بدنی و تربیت اسلامی و آزمون آنها در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی و به طور کلی رهبری و مدیریت در سازمان‌ها (مواردی مانند به رسمیت شناختن فرصت اشتباه، هیجان و نشاط، روش‌های انتقادی، مباحثه و...) و انجام تحقیقات مرتبط با آنها؛



## منابع

- حسین خانی، هادی (۱۳۸۰)، یادگیری به روش بحث گروهی و شیوه‌های کاربرد آثار در حوزه‌های علمیه و آموزش عالی، نشریه خانه معرفت، شماره ۱۹.
- زارعی، رضا (۱۳۸۹)، بررسی سه روش آموزش و پژوهش (پداگوژی - آندروگوژی - سینرگوژی) در تعلیم و تربیت، هفته‌نامه بارگاه سخن کشورتاجیکستان، شماره ۳۳.
- زندوانیان نائینی، احمد (۱۳۸۸)، ضرورت تأسیس رشته فلسفه آموزش بزرگسالان به عنوان حوزه‌ای میان رشته‌ای در مقطع کارشناسی ارشد در زیر مجموعه علوم تربیتی، فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی، دوره دوم، شماره ۱، زمستان ۸۸، ص ۸۷-۱۱۷.
- ستاری، علی (۱۳۸۲)، جایگاه روش در نظام آموزش حوزه علمیه، نشریه پیام حوزه، شماره ۳۸.
- سرلک، محمدعلی (۱۳۹۰)، چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست و یکم (تئوری‌ها، کاربردها و چالش‌ها)، جلد ۱، نشر مرجع دانش، تهران.
- سرمد؛ زهره بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۸۳)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، چاپ دهم، نشر آگه، تهران.
- سلطانی رنایی، مهدی (۱۳۸۷)، روش‌های تربیتی در پر تو نهج البلاغه، نشریه فرهنگ کوثر (آستانه مقدسه حضرت معصومه (س))، شماره ۷۵.
- کرمانی، محمد (۱۳۸۵)، دعا و نیایش: پژوهشی پیرامون مساله دعا و معرفی دعاهای مثنوی مولوی، نشر آستان قدس رضوی، مشهد.
- مختاری؛ ابراهیم، صابر؛ هدی (۱۳۹۰)، میراث پهلوانی، نشر چشمه، تهران.
- Anna; Alexandra, chestly; Julie, Davis; Kevin (2001), Executive Coaching by proxy in a Lary organization A Leadership Development tool, Journal of Leadership & organizational studies, vol: 89 N, pp 61-68.
- Axmith, Murry (2004), Executive coaching: A catalys for personal growth and corporate chang, Busines Journal online, London. May / Jun 2004, p1-5.
- Babkin; Sandra (2002), Everything HR needs to know about executive coaching, Canadian HR Reporter, May 2002, 10-15: ABI IN form Global.
- Bacon; Terry, Spear; Karen (2003), Adaptive coaching palo Alto CA: Davies Black Publishing.
- Baron; Louis, Morin; Lucie (2010), The impact of executive coaching on self- efficacy related to management soft- skills, Leadership & organization Development Journal vol. 31, 155, pp. 18-38.

Bower man; Jenifer, Collins; Gordon (1999), The coaching net work: A program for individual and organizational Development, Journal of workplace Learning vol: 11, 155: 8,pp 281-297.

Feldman, Daniel, Lankova (2005), Executive Coaching: A review and agenda for future research Journal of Management 2005. Vol: 31. Pp 822-898.

Flaherty; Jams (2005), Evoking excellence in others, second edition, Burlington, <http://www.amazon.com>.

Homan; Madeleine, Miller; Linda (2008), Coaching in organizations, Best Coaching practices from the ken Blanchard Companies, John Wiley sons. Inc.

Hrastinski; Stefan, stenbom; Stefan (2012), student - student on Line coaching: conceptualizing and emerging Learning activity, Internet and higher education, doi 10, 1016 iheduc.

Hunt; James, weintraub; Joseph (2007), The coaching organization , Newbury park, sage publication.

Katelnikov, Vadim (2010), Coaching organization, unlocking the full potential of our people, your organizational and our self, <http://www.1000ventures.com/business-quad/im-coaching-org.html>.

Kill burg; R. R, Levinson. H(2008), Executive dilemmas: Coaching and the professional perspective of Harry Levinson, Consulting psychology Journal; practice and Research, vol: 6, Iss 1, pp 7-32.

king; Paul, Eton John (1999), Coaching for results, Industrial and commercial Training, vol 31, 155: 4, pp 145-151.

Larson, Paul.W, Richburg, Matthew.T(2003), Leadership coaching, Berger. qxd. Chapter28, pp307-319.

Maynard, sandy (2006), Personal and professional coaching: A Literature Review, Walden University.

Michael; James, weintraob; T. Joseph (2006), The coaching organization. A strategy for developing Leaders, sage publications.

Philips, Richard (1995), Coaching for higher performance Executive Development Journal,vol:8, Iss7, pp 5-7.

Trathen, Scott (2011), Executive coaching: implications for developing Leader in the Middle East and Africa Career planning and Adult development Journal winter 2011, pp 138-154.

Zygmant; Stan (2012), conferences promotes coaching education, celebrates national sportsmanship day, the university of Scranton, zygmants @ Scranton. edu.



## سایت‌ها

- <http://www.Sportmanship.com>, Sportmanship Takes Team work.
- Team coaching [Http://www.teamcoachinginternational.com](http://www.teamcoachinginternational.com).
- <http://www.irna.ir/fa/ID/8046373>.
- <http://www.tebyan.net/newindex>. Apxpid29411.
- <http://varzeshkar.akarian.com/sport/moarfi/1111009032256.htm>.
- <http://www-rasekhoon.net/article/47658>.
- <http://www.hawzab.net/magavt.htm> | magazine Article 76501.
- <http://www.tebyan.net>. Article 205y52.
- <http://www.marifat-nashriyat.ir/nod/380>.
- The coaching & mentoring, Network.htm.
- <http://ktabak.org/travig/node/1117>.
- <http://www.hawzah.net/falmagArt/MagazineArticleID=44848>.
- <http://www.pakzadian.com>.

