

The Application of the Coaching Culture Model in the Science and Technology Parks of Iran

Masoumeh Dastani¹, Mehraban Hadi Paykani^{2*}, Dariush Gholamzadeh³, Azar Gholizadeh⁴

1. PhD holder, Faculty of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran
2. Assistant Professor, Faculty of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran
3. Assistant Professor, Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran
4. Associate Professor, Faculty of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran

(Received: May 25, 2019; Accepted: September 6, 2018)

Abstract

The purpose of this study was to develop a model for the application of coaching culture in the Iranian science and technology parks. This study is qualitative in terms of approach and has been done using Strauss and Corbin's systematic paradigmatic model of Grounded Theory Method (GTM). In this regard, in-depth interviews were conducted using theoretical snowball sampling with the managers of some science and technology parks as well as the experts of the coaching domain. The interviews continued to a point where responses reached saturation (23 interviews). The data analysis was performed in three stages of open coding, axial coding, and selective coding. Then the model was explained based on the paradigmatic model of grounded theory. The following conditions were identified by the participants of study: "Organization and procedures, the selection and recruitment system, the performance management process, the process of education and learning, the identification of career progression path, and the conditions of the maintenance system" as the causal conditions of the coaching culture, "the coaching culture" as the main phenomenon of research, "bureaucracy and high-end policies, politicization, and national culture" as intervening conditions, and "organizational structure, organizational culture, staff maturity, leadership practices, and organizational environment" as the contextual conditions. Strategies were identified in seven dimensions, including "Organizational development, competency-based recruitment, coaching and performance management, education-based learning, maintenance based on coaching, leadership, and organizational communication development," while outcomes involved "organizational, individual, and trans-organization" directions.

Keywords

Coaching culture, Grounded theory; Science and technology park.

* Corresponding Author, Email: m.peykani@khuif.ac.ir

ارائه الگوی فرهنگ مریگری در پارک‌های علم و فناوری

کشور*

معصومه داستانی^۱، مهربان هادی پیکانی^{**۲}، داریوش غلامزاده^۳، آذر قلی‌زاده^۴

۱. دانش‌آموخته دکترا، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران
۲. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران
۳. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران
۴. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۱۶ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۰۴)

چکیده

هدف از این پژوهش تدوین الگوی به کارگیری فرهنگ مریگری در پارک‌های علم و فناوری کشور بود. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی است که با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و مدل پارادایمی سیستماتیک استراوس و کوربین انجام شد. در این زمینه، مصاحبه‌های عمیق با استفاده از نمونه‌گیری نظری با تکنیک گلوله‌برفی با مدیران برخی از پارک‌های علم و فناوری و خبرنگان و صاحب‌نظران مسلط بر حوزه مریگری صورت گرفت. تعداد نمونه‌ها تا زمانی ادامه پیدا کرد که پاسخ‌ها به مرحله اشباع رسید (با تعداد ۲۳ مصاحبه). تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری، و کدگذاری انتخابی انجام و سپس بر اساس مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد الگوی مورد نظر تبیین شد. «تشکیلات و رویه‌ها، نظام جذب، انتخاب و استخدام، فرایند مدیریت عملکرد، فرایند آموزش و یادگیری، شناسایی مسیر پیشرفت شغلی، شرایط نظام نگاه‌داشت» به منزله شرایط علی فرهنگ مریگری، «فرهنگ مریگری» به منزله پدیده اصلی پژوهش، «بوروکراسی و سیاست‌های بالادستی، سیاست‌بازی، و فرهنگ ملی» به منزله عوامل مداخله‌گر، و «ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، بلوغ کارکنان، شیوه‌های رهبری، و فضای سازمانی» به منزله عوامل زمینه‌ای از دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش شناسایی شدند. راهبردها در هفت بعد شامل توسعه سازمانی، جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی، مریگری و مدیریت عملکرد، آموزش یادگیری‌محور، نگاه‌داشت مبتنی بر مریگری، رهبری، و توسعه ارتباطات سازمانی و پیامدهای حاصل شامل سه محور سازمانی و فردی و فراسازمانی است.

کلیدواژگان

پارک علم و فناوری، فرهنگ مریگری، نظریه داده‌بنیاد.

* این مقاله از رساله دکترا استخراج شده است.

** رایانامه نویسنده مسئول: m.peykani@khuisf.ac.ir

مقدمه

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. در این حین، منابع انسانی در سازمان‌ها نیز هر روز نقشی محوری‌تر نسبت به گذشته پیدا می‌کنند و سازمان‌ها در این فضای رقابتی ناگزیر به اتخاذ رویکردهای نوین افزایش عملکرد و بهره‌وری در زمینه نیروی انسانی هستند. چون این فضای به شدت رقابتی سازمان‌ها را مجبور به کشف روش‌های نوین در جهت نهادینه‌سازی توانایی‌ها و ظرفیت‌های سازمانی کرده است (Garcia 2011).

مربیگری ابزاری است که هدف آن بهبود سرمایه انسانی و ارتقای برتری فردی و بهبود سازمانی است (Grespan & Souza 2008). مربیگری یکی از رویکردهای نوین در مباحث آموزش و به‌سازی منابع انسانی است که باعث می‌شود مدیران سازمان‌های پیش‌رو به نقش‌هایی فراتر از رهبری بیندیشند و تلاش کنند با ایفاد نقش مربیگری باعث کشف و شکوفایی استعداد افراد و در نتیجه افزایش بهره‌وری و تعلق و تعهد افراد و کاهش ترک اختیاری کار شوند (سلطانی ۱۳۹۶). با توجه به اینکه تعریف و ایفاد نقش مربی و مربی‌مدیران برای کل افراد سازمان به تغییرات اساسی در نقش‌ها و وظایف سنتی افراد نیاز دارد، تلاش مضاعف به منظور تغییر دیدگاه و نگرش افراد مهم‌ترین گام در جهت نهادینه کردن مربیگری در سازمان است. از این سو می‌توان گفت مهم‌ترین عامل اثرگذار توجه ویژه به نوع فرهنگ سازمان است. فرهنگ سازمان، به مثابه یک ابزار کنترل، نگرش‌ها و رفتار افراد را جهت می‌دهد و به منزله یک منبع مهم جهت دستیابی به اهداف و مقاصد مختلف مورد توجه قرار می‌گیرد (Schein 2011). زمانی که هدف اصلی یک سازمان ایجاد فرهنگ مربیگری است باید همه اصول مربیگری به طور عمیق در دل سازمان اجرا شود. حرکت به سمت مربیگری تغییر رفتار مدیریتی را می‌طلبد و روش‌های کنترلی به رویکردهای حمایتی و مشاوره‌ای تبدیل می‌شود (Denison et al 2018).

از نظر کلوتربوک^۱ و مگینسون (۲۰۰۵) زمانی می‌توان گفت فرهنگ مریبگری وجود دارد که همه اعضای سازمان به صورت محترمانه و بدون محدودیت در زمینه چگونگی بهبود روابط کاری و عملکرد فردی و جمعی در گفت‌وگوهای مریبگری مشارکت کنند. آنچه باید یاد گرفته شود ارزش‌گذاری و استفاده مؤثر از بازخورد به مثابه یک ابزار یادگیری قدرتمند در جهت بهبود پیشرفت شخصی و حرفه‌ای، روابط کاری با اعتماد بالا، بهبود عملکرد مستمر، و افزایش رضایت مشتری است.

به زعم کس دی ویریس^۲ (۲۰۰۸) فرهنگ مریبگری به ایجاد یک احساس مالکیت متقابل، شبکه‌سازی بهتر، شیوه‌های رهبری کارآمدتر، تعهد بالاتر، و نتایج بهتر در سازمان منجر می‌شود. جای تعجب نیست که شرکت‌های دارای فرهنگ مریبگری موفق به طور قابل توجهی جابه‌جایی کارمند را کاهش می‌دهند و سبب افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی می‌شوند. فرهنگ مریبگری ارتباطات باز و شفاف را ترویج می‌دهد و اعتماد و احترام متقابل را ایجاد می‌کند.

قلمرو مطالعاتی در این پژوهش پارک‌های علم و فناوری بود. پارک‌های علم و فناوری سازمان‌هایی هستند که متخصصان حرفه‌ای آن‌ها را مدیریت می‌کنند و هدف اصلی آن‌ها افزایش ثروت جامعه از طریق ارتقای فرهنگ نوآوری و رقابت سازنده میان شرکت‌های حاضر در پارک‌هاست و از توسعه واحدهای فناور توسط کارآفرینان و نوآوران پشتیبانی می‌کنند و در تحقق اقتصاد دانش‌بنیان نقش مهمی دارند.^۳ بنابراین، کیفیت ارائه خدمات و مشاوره‌ها در این سازمان‌ها به شدت وابسته به وجود نیروی انسانی ماهر و متخصص است و مستلزم نگاهی ویژه به نحوه رشد و توانمندسازی آن‌ها از طریق ایجاد یا تقویت فرهنگ سازمانی متناسب. کسب تخصص‌های موجود در این سازمان‌ها جهت ارائه خدمات و مشاوره‌های تخصصی فقط با گذراندن دوره‌های تئوریک دانشگاهی و گذراندن دوره‌های آموزشی سنتی امکان‌پذیر نیست و به سازوکارهای آموزش حرفه‌ای، کسب تجربیات و

1. Clutterbuck

2. Kets de Vries

۳. استخراج شده از سایت انجمن بین‌المللی پارک‌های علم و فناوری: www.iasp.ws/ourindustry/definitions

مهارت‌های یافتن راه‌حل، و کشف چشم‌اندازهای جدید نیاز دارد و از آنجا که رویکرد مریبگری سازوکار مناسب برای گسترش هم‌زمان یادگیری سازمانی و رشد و توسعه سرمایه انسانی را فراهم می‌کند، در صورت ارائه و نهادینه کردن فرهنگ مریبگری در پارک‌های علم و فناوری، مسیر هدفمند و روشنی جهت به‌سازی و تقویت نیروی انسانی و حرکت از وضعیت موجود (کمبود نیروی متخصص) به سوی ارتقای کیفی نیروی متخصص و رشد و بالندگی منابع انسانی و یادگیری پویا مبتنی بر توسعه‌محوری ایجاد خواهد شد.

پژوهشگران در مصاحبه‌های مقدماتی با مدیران و کارشناسان پارک‌های علم و فناوری به مسائل و چالش‌های مهمی در حوزه منابع انسانی - مانند کمبود نیروی متخصص و حرفه‌ای در حوزه ستادی پارک، نبود فرهنگ سازمانی حمایتی، نبود یک سیستم نظام‌مند برای توانمندسازی نیروی انسانی - پی بردند؛ که نشان‌دهنده نبود فرهنگ یادگیری خلاقانه و پویا و توسعه‌محور برای منابع انسانی در پارک‌های علم و فناوری است. نتایج این مصاحبه‌ها به پژوهشگران نشان داد توانمندسازی و رشد و بالندگی نیروی انسانی از نظر مدیران پارک‌های علم و فناوری در اولویت بالایی قرار دارد و نگرش آن‌ها به منابع انسانی نگرش سرمایه‌ای به سازمان است. بنابراین، پژوهشگران ضرورت بازنگری در نحوه توسعه مهارت‌های فردی و پرورش افراد با هدف افزایش خودآگاهی و استقلال فردی در جهت بهبود عملکرد فردی و سازمانی را دریافتند و مطالعه فرهنگ مریبگری و نهادینه‌سازی آن را در دستور کار پژوهش خود قرار دادند.

گفتنی است جست‌وجوی پایگاه‌های داده در داخل و خارج از کشور، کتب، مقالات، و سایت‌های تخصصی پژوهشگران را به این نتیجه رساند که اکثر تحقیقات پیشین در حوزه فرهنگ مریبگری در داخل و خارج از کشور الگو و چارچوبی مناسب در این خصوص ارائه نکرده‌اند و مشخصاً هیچ‌یک از پژوهش‌های صورت‌گرفته به بررسی و تدوین الگویی در خصوص فرهنگ مریبگری نپرداخته‌اند و فقط به ارائه مطالب به صورت کلی و مفهومی بسنده کرده‌اند و به طور خاص نیز پژوهشی در زمینه فرهنگ مریبگری در پارک‌های علم و فناوری انجام نشده است. بنابراین، پژوهشگران به دنبال پاسخ به این پرسش بودند که

الگوی فرهنگ مربیگری برای پارک‌های علم و فناوری کشور چگونه است؟ در تحقیق حاضر تلاش شد با استفاده از رویکرد کیفی داده‌بنیاد، که شرایط (علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر) استراتژی‌ها و پیامدها را تدوین می‌کند، الگوی مناسبی برای فرهنگ مربیگری در پارک‌های علم و فناوری ارائه شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم مربیگری

مفهوم مربیگری در سراسر جهان فراگیر شده و توجهی معنادار در پیشینه علمی و عمل‌گرایی کسب کرده است (Segers et al 2011). در سال‌های اولیه، مربیگری غالباً یک نوع روابط تکاملی (توسعه‌ای) استاد-شاگردی تعریف شد و در دهه ۱۹۷۰ محبوبیت زیادی یافت و فراتر از آن مفاهیم مربیگری از ورزش به مربیگری در مدیریت و سازمان ترجمه شد (McNutt & Wright 1995).

مربیگری پاسخ به نیازهای حرفه‌ای از جمله پویایی در محل کار و زندگی شخصی متربی است. مربیان حرفه‌ای بهبود در تصمیم‌گیری متربی را با تشدیدسازی نگرش‌های مثبت در جهت ایجاد تغییرات چشمگیر با هدف رشد شخصی و حرفه‌ای خود میسر می‌سازند و با توجه به اهداف و ارزش‌ها مربیان متربی را به جست‌وجو و کشف راه‌حل‌ها تشویق می‌کنند (Zaharov 2010).

انجمن آمریکا در آموزش و توسعه^۱ (ASTD) مربیگری را یک حوزه تخصصی در یادگیری و رشد معرفی کرده و آن را یک شاخه اصلی در آموزش و توسعه حرفه‌ای از دهه شاخه تخصصی در سال ۲۰۱۳ تعریف کرده است. همچنین مربیگری مداخله توسعه سازمانی^۲ (OD) در نظر گرفته شده که به اعضای سازمانی کمک می‌کند اهداف خود را شفاف کنند و منابع را فراهم آورند یا موانع را حذف کنند و به بهبود اثربخشی عملکرد خود پردازند (Kim & Egan 2013).

1. American Society for Training and Development
2. Organizational development (OD)

به زعم الینگر^۱ (۲۰۱۴) مربیگری یک رویکرد است و اثربخشی فردی را با عملکرد سازمانی مرتبط می‌کند و بسیاری از مفاهیم فعلی مربیگری را یک پارادایم توسعه جهت پرورش و توانمندسازی (در مقابل رهنمودها) پذیرفته‌اند.

فدراسیون بین‌المللی مربی^۲ (ICF) مربیگری را همکاری با افراد در یک فرایند فکری و خلاق تعریف کرده که افراد را به ارتقای توانایی شخصی و حرفه‌ای خود ترغیب می‌کند. مربیگری فرد را در مقام یک متخصص در زندگی و کارش محترم می‌شمارد و بر این باور است که مربی خلاق و مدبر و کاردان است (ICF 2012). همچنین، این فدراسیون اعلام کرده مسئولیت مربی مشخص کردن مسیر و هماهنگی با مربی برای آنچه که می‌خواهد انجام دهد، است و تشویق وی به خوداکتشافی؛ کشف راه‌حل‌ها و استراتژی‌های تولیدشده توسط مربی و حفظ مسئولیت مربی است (ICF 2016).

مربیگری، یک پارادایم جدید در مدیریت

مربیگری مدیران به طور فزاینده در سازمان‌ها استفاده می‌شود. مربیگری در حال تبدیل شدن به یک مهارت اصلی برای مدیران است (CIPD 2012) و تغییر از سبک مدیریت سنتی به سبک مدیریت با رویکرد مربیگری میسر شده است. تقریباً بیست سال پیش، بارتلت^۳ و گوشال (۱۹۹۷) سیر تکاملی پیش‌بینی‌شده در طراحی سازمانی را توصیف کردند؛ شامل تغییر مجدد نقش مدیریتی و تغییر در رابطه بین کارمند و مدیر و استفاده گسترده از مربیگری برای ارائه بازخورد عملکرد به زیردستان. آن‌ها استدلال کردند در یک محیط اقتصادی آشفته مدیران میانی باید اهداف و رفتارهای مرتبط خود را تغییر دهند و بیشتر بر حمایت مربیگری متمرکز شوند تا کنترل اداری. آن‌ها همچنین پیشنهاد کردند مدیران اجرایی باید یک محیط چالش‌برانگیز ایجاد کنند که به توسعه ابتکارات کارآفرینی فردی کمک کند.

مفهوم مربیگری به منزله یک پارادایم یا استعاره جدید برای مدیریت پدیدار شده است

-
1. Ellinger
 2. International Coach Federation
 3. Bartlett

(Ellinger et al 2003). هانت^۱ و ویتتراب (۲۰۰۲) اصطلاح «مدیر مربیگری» را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «رهبران کسب‌وکار و مدیرانی که به کارکنان خود کمک می‌کنند تا از طریق مربیگری یاد بگیرند و رشد کنند محیط کاری ایجاد می‌کنند که یادگیری و رشد و انطباق در آن میسر می‌شود.» آگاروال^۲ و همکارانش (۲۰۰۹) پیشنهاد کردند، با توجه به فشارهای محیطی فزاینده و پیش‌بینی ناپذیر، بهتر است سازمان‌ها سلسله‌مراتب مبتنی بر اقتدار کلاسیک را که در طول دهه‌های گذشته توسعه داده‌اند رها کنند. مدیران با استفاده از سبک مربیگری باورهایی ایجاد می‌کنند که به آن‌ها کمک می‌کند دیگران را به فکر کردن و عمل مستقل وادار کنند و آن‌ها را تشویق به مسئولیت‌پذیری می‌کنند (Randak et al 2015). روابط مربیگری مستلزم آن است که مدیران در نقش‌های خود در جایگاه مربی کنترل برخی مسائل را به شخص دیگری واگذار کنند. در این زمینه، دو دیدگاه متفاوت در رابطه با قدرت داخل یک سازمان مطرح است: ۱. سلسله‌مراتب سازمانی رهبری، مسئولیت، و قدرت؛ ۲. احساس قدرت بخشیدن یا اجرای قدرت که زمانی مطرح می‌شود که افراد داخل سازمان در حال کار و یادگیری‌اند (Moen et al 2012).

فرهنگ مربیگری

فرهنگ مربیگری یک پارادایم (Hart 2005)، یک مدل توسعه (Bavani 2015)، یک ابزار توسعه (Jones 2014)، یا فرهنگی با ویژگی‌های خاص توصیف شده است. فرهنگ مربیگری یک پارادایم فرهنگی سازمانی است که در آن مربیگری به صورت رسمی و غیر رسمی انجام می‌شود و در ساختار حیات سازمانی جای می‌گیرد (Hart 2005).

اورد و سالمن^۳ (۱۹۸۹) چارچوبی ارائه داده‌اند که در آن روند ایجاد یک فرهنگ سازمانی برای مربیگری به فعالیت اصلی مدیریت تبدیل می‌شود و مربیگری نه به منزله یک زیرمجموعه از رشته مدیریت بلکه قلب مدیریت دانسته می‌شود. سازمان‌ها به طور مداوم یک فرهنگ با مدیریت جدید مبتنی بر جذب و مشارکت و سازگاری را انتخاب می‌کنند و

-
1. Hunt
 2. Agarwal
 3. Evered & Selman

از پارادایم فرماندهی و کنترل و انطباق سنتی فاصله می‌گیرند. با توجه به تحقیقات فدراسیون بین‌المللی مربیگری (ICF) با همکاری مؤسسه سرمایه انسانی (HCI)، در سال ۲۰۱۴، سازمان‌ها روز به روز بیشتر به ارزش فرهنگ مربیگری پی می‌برند؛ فرهنگی که به کارمندان همه سطوح، نه فقط مدیران، فرصت رشد مهارت‌ها و ارتقای ارزش‌ها و رسیدن به اهداف حرفه‌ای خود را می‌دهد (Bavani 2015). فرهنگ مربیگری زمانی در یک سازمان ایجاد می‌شود که رویکرد مربیگری بُعد کلیدی آن سازمان محسوب شود و اینکه چگونه رهبران و مدیران و کارکنان با هم درگیر شوند و ارزش‌های مشترک را برای همه ذی‌نفعان توسعه دهند؛ طوری که باعث افزایش عملکرد فردی و تیمی و سازمانی شوند. سازمان اهمیت مربیگری را در بیانیه مأموریت و برنامه‌های استراتژیک خود حمایت می‌کند و مربیگری یک توانایی کلیدی و ارزشمند برای همه رهبران و مدیران تلقی می‌شود (Hawkins 2012). از آنجا که سازمان‌های امروزی بیشتر از مربیگری به منزله مسیری در جهت هدایت کارکنان استفاده می‌کنند، بررسی ویژگی‌های فرهنگ مربیگری در سبک‌های مدیریتی حائز اهمیت است.

ویژگی‌های فرهنگ مربیگری

کرین^۱ (۲۰۰۵) هفت ویژگی فرهنگ مربیگری را توصیف کرده است.

۱. رهبران سبک رهبری خود را از «رئیس کارکنان بودن» به «مربی کارکنان بودن» تغییر می‌دهد. رهبران یاد می‌گیرند مکاتبات قدرتمند و هوشمندانه ایجاد کنند.
۲. تأکید بر گسترش شبکه‌های بازخورد مشتری و استقرار اثربخش و کارآمد آن‌ها. همه افراد مسئول‌اند درک خود را در زمینه دریافت بازخورد از مشتری افزایش دهند و در برابر آن‌ها حالت تدافعی نداشته باشند.
۳. مربیگری در همه جهات جریان دارد و شبکه‌ای را در کل سازمان ایجاد می‌کند که متشکل از ارتباطات بین افراد در بخش‌های مختلف و بین تیم‌ها و در سراسر سلسله‌مراتب

سازمانی است. روابط مربیگری در سراسر سازمان برای حمایت از گفت‌ووشنودها، آموزش، حل مسائل، و بهبود شرایط کاری ایجاد شده است.

۴. تیم‌ها بر ایجاد ارتباط و اعتماد تأکید می‌کنند. اعتماد سبب می‌شود افراد قادر به همکاری کارآمدتر و اثربخش‌تر شوند و این وضعیت به عملکرد بیشتر می‌انجامد. این روابط می‌تواند با درجه بالایی از تعهد به موفقیت هم‌تایان و همکاران همراه باشد.

۵. مربیگری سرعت یادگیری شخصی و تیمی را ارتقا می‌دهد. تیم‌ها از تجربیات پس از عمل و درس‌ها استفاده می‌کنند. افراد بدون ترس از واکنش سریع قادر به تسریع بخشیدن کارها خواهند بود.

۶. در یک فرهنگ مربیگری همه افرادی که تحت تأثیر تغییر هستند در فرایند تصمیم‌گیری تغییر و در برنامه‌ریزی اجرا مشارکت داده می‌شوند. مربیگری عمل مشارکت دادن افراد در یک گفت‌وگوی متقابل است. در عین حال انتظار می‌رود طرفین نگرانی‌ها، ایده‌ها، و دیدگاه‌هایشان را به اشتراک بگذارند؛ طوری که احساس کنند بخشی از فرایند بوده‌اند و در مقام یک شریک برای آن‌ها ارزش قائل می‌شوند.

۷. مربیگری به طور کامل با سیستم‌های منابع انسانی هم‌سو و سازگار و یکپارچه می‌شود.

پژوهش‌های مختلفی در حوزه فرهنگ مربیگری با اهداف مختلف - مانند ارائه مفاهیم فرهنگ مربیگری، بررسی ارتباط مربیگری با فرهنگ مربیگری، توسعه فرهنگ مربیگری - صورت گرفته است که در ادامه به اجمال به برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود (جدول ۱).

بررسی‌های یادشده (جدول ۱) نشان می‌دهد هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین به طور مشخص به کشف و ارائه الگویی مناسب جهت اجرا و نهادینه کردن فرهنگ مربیگری نپرداخته‌اند و پژوهشگران تصمیم گرفتند با انجام دادن این پژوهش برای پارک‌های علم و فناوری این خلأ پژوهشی را پر کنند.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

نویسنده	کشور	عنوان	نتایج
وسو ^۱ (۲۰۱۶)	استونی	توسعه فرهنگ مریبگری از طریق سبک رهبری	ارائه یک مدل مفهومی برای توسعه فرهنگ مریبگری از طریق سبک رهبری مبتنی بر مریبگری
کولوچی اچک ^۲ (۲۰۱۵)	هلند	مریبگری در میان فرهنگ سازمانی	معرفی چهار نوع فرهنگ سازمانی و اینکه نوع فرهنگ سازمانی موجود می‌تواند بر اجرای مریبگری تأثیرگذار باشد.
کلکاوآن ^۳ و همکاران (۲۰۱۴)	ترکیه	بررسی تأثیر مستقیم مریبگری مدیران بر عملکرد شغلی کارکنان، رضایت شغلی، رضایت مدیران در صنعت بیمه	رفتار مریبگری در صنعت بیمه تأثیر مثبت بر درک بهتر نقش توسط کارکنان، رضایت در کار، تعهدات حرفه‌ای، عملکرد کارکنان در کار، و تعهد سازمانی می‌گذارد.
میستر ^۴ (۲۰۱۳)	برزیل	تأثیر مریبگری اجرایی بر عملکرد سازمانی	مریبگری یک فرایند یادگیری است. بنابراین اگر از افراد برای یادگیری حمایت شود، می‌توان بر عملکرد تأثیر مثبت گذاشت.
ابومنصور ^۵ و همکاران (۲۰۱۲)	مالزی	ابعاد توسعه فرهنگ مریبگری	ابعادی چون تعهد مدیریتی، ارتباط میان استراتژیک کسب‌وکار، شناخت و پاداش به رفتارهای مریبگری، فرصت یادگیری و رشد به طور قابل توجهی در ایجاد یک فرهنگ مریبگری مؤثرند.
مک کمب ^۶ (۲۰۱۲)	استرالیا	توسعه فرهنگ مریبگری	در اجرای فرهنگ مریبگری، از جمله انگیزه دادن رهبر به مربی، سلامت روابط مریبگری داخلی و مدل‌سازی نقش مهم است.
پاسمور ^۷ و همکاران (۲۰۱۱)	انگلستان	ایجاد فرهنگ مریبگری مسیری برای توسعه سازمانی	مدل پنج مرحله‌ای برای توسعه فرهنگ مریبگری درون سازمان‌ها ارائه می‌شود: مریبگری خارجی غیر رسمی، مریبگری خارجی حرفه‌ای، مریبگری برای همه، مریبگری به منزله یک سبک مدیریتی، مریبگری در سراسر شبکه.
ویلسون ^۸ (۲۰۱۱)	انگلستان	توسعه فرهنگ مریبگری	ارائه سه اصل مهم- مسئولیت، خودباوری، دوری از سرزنش در خطاها- برای ایجاد یک فرهنگ مریبگری حائز اهمیت است.
آندرسون ^۹ و همکاران (۲۰۰۹)	امریکا	بازتاب رهبران کسب‌وکار در فرهنگ مریبگری	فرهنگ مریبگری به ترویج یادگیری بیشتر و توسعه در کارکنان، مدیریت عملکرد بهتر، افزایش اعتماد و شفافیت بیشتر، و تصمیم‌گیری شفاف کمک می‌کند.

1. Vesso
2. Kolodziejczak
3. Kalkavan
4. Meister
5. Abumansore
6. McComb
7. Pasmour
8. Wilson
9. Anderson et al

روش پژوهش

این تحقیق، از لحاظ نتیجه، جزء تحقیقات کاربردی قلمداد می‌شود. زیرا پژوهشگران به دنبال طراحی مدل فرهنگ مربیگری برای پارک‌های علم و فناوری کشور بودند. از لحاظ هدف، این تحقیق جزء تحقیقات اکتشافی و بر این مبنا استراتژی تحقیق از نوع میدانی است. روش‌شناسی این تحقیق از نوع کیفی است با استفاده از روش گراند تئوری^۱ (GTM) یا روش داده‌بنیاد.

نمونه و ابزار پژوهش

نمونه‌گیری در این پژوهش نظری^۲ با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی^۳ بود. حوزه پژوهش شامل مدیران و معاونان برخی از پارک‌های علم و فناوری کشور (در حال حاضر ۴۳ پارک علم و فناوری در سطح کشور وجود دارد) و خبرگان و متخصصان آگاه به مباحث مربیگری بودند. ملاک انتخاب مدیران پارک‌ها آگاهی از رویدادهای پارک‌ها و شناخت و درک کلان از وضعیت پارک‌های علم و فناوری، به‌خصوص وضعیت فرهنگ حاکم بر پارک، بود و ملاک انتخاب خبرگان و متخصصان نیز شناخت و اشراف عمیق به مباحث مربیگری؛ که تلاش شد این افراد با تکنیک گلوله‌برفی شناسایی و با ایشان مصاحبه شود. این افراد شامل اعضای هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی، اما، متخصص در این موضوع و فعال در سازمان‌های مختلف بودند.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در نظریه داده‌بنیاد، روش تحلیل این‌گونه است که هر قسمت از داده‌ها، بلافاصله بعد از گردآوری آن قسمت، به طور موازی تحلیل می‌شود. سپس، محقق رهنمودهایی را از داده‌های اولیه، برای دسترسی به داده‌های بعدی، دریافت می‌کند. این رهنمودها می‌توانند از مقوله‌های توسعه‌نیافته، خلأهای اطلاعاتی، یا افرادی که به پدیده بصیرت کافی دارند حاصل شوند. پس از کسب این رهنمودها، پژوهشگر برای گردآوری داده‌های دیگر وارد محیط پژوهش می‌شود. فرایند زیگزاگی در گردآوری و تحلیل داده تا زمانی پیش می‌رود که پژوهشگر به اشباع طبقات دست یابد (دانایی فرد و اسلامی ۱۳۸۶: ۸۱).

-
1. Grounded Theory Method (GTM)
 2. Theoretical sample
 3. Snowballing

در ادامه مراحل تحلیل داده‌های این پژوهش، بر اساس مدل پارادایمی استرواس و کوربین، می‌آید.

فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز^۱ (OC) آغاز شد. کدگذاری باز «فرایندی تحلیلی است که با آن مفهوم‌ها شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود.» (استرواس و کوربین ۱۳۹۲: ۱۲۳). مرحله بعدی، که کدگذاری محوری^۲ (AC) نام دارد، فرایند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. در این مرحله، محقق، بعد از استخراج مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز، با بررسی دقیق و مقایسه مقوله‌ها، مقوله‌های هم‌گروه و مرتبط را با هم ترکیب و سپس آن‌ها را به گروه‌ها یا مقوله‌های بزرگ‌تر، به منزله «محور» یا «تم»، دسته‌بندی می‌کند. سپس، مقوله‌ای را به عنوان «پدیده محوری» انتخاب کرده و سایر مقوله‌ها را به پدیده محوری ارتباط می‌دهد (دانایی فرد و امامی ۱۳۸۶: ۸۴-۸۶). در این پژوهش، پژوهشگران «فرهنگ مریگری» را به منزله پدیده اصلی تحقیق شناسایی کردند و آن را در محور نظریه خود به عنوان خصیصه بارز قرار دادند و سپس سایر مقوله‌ها را به این مقوله محوری ربط دادند. پس از تعیین پدیده اصلی محقق وارد مرحله‌ای از کدگذاری محوری می‌شود که در آن تم‌ها (مقوله‌های هم‌خانواده) به منظور ارتباط با پدیده محوری در طبقات خاصی قرار می‌گیرند. این طبقات همان «شرایط علی^۳» اثرگذار بر پدیده محوری، «شرایط زمینه‌ای^۴ و مداخله‌گر^۵»، «استراتژی‌ها^۶» و «پیامدهای^۷» اجرای استراتژی‌ها هستند. لذا این طبقه‌بندی‌ها توسط محقق صورت می‌گیرد در این الگو، شرایط علی بر پدیده محوری، پدیده محوری و شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردها، و راهبردها بر پیامد اثر می‌گذارند و در نهایت پیامدها از طریق جامعه مخاطبان درک می‌شود.

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Causal Conditions
4. Context Conditions
5. Intervening Conditions
6. Strategys
7. Selective Coding

سپس، کدگذاری انتخابی^۱ (sc) پس از کدگذاری باز و محوری و مشخص شدن مدل‌های پارادایمی آغاز می‌شود. کدگذاری انتخابی فرایند انتخاب سیستماتیک مقوله اصلی و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط، و پر کردن خلأها با مقوله‌هایی است که نیاز به اصلاح و بسط بیشتر دارند (خنیر و مسلمی ۱۳۹۶: ۲۱۶).

در مرحله کدگذاری انتخابی محققان دو مرحله کدگذاری پیشین را با یکپارچه‌سازی و پالایش و بهبود مقوله‌ها در چارچوب نظری تکمیل کردند و بدین ترتیب مقوله‌ها حول پدیده اصلی یا محوری سازمان‌دهی شدند. پس از آماده شدن نظریه کلی، محققان، با حذف زواید از مقوله‌ها و بسط دادن مقوله‌هایی که پیش‌تر به‌خوبی به آن‌ها پرداخته نشده بود، به پالایش نظریه پرداختند و در ادامه با به‌کارگیری فنونی نظیر نگارش خط سیر داستان (که به رویه کدگذاری جهت تدوین و یکپارچه‌سازی روابط میان مقوله‌ها کمک می‌کند) بررسی کردند که چگونه عوامل خاصی بر پدیده اثر می‌گذارند و به استفاده از راهبردهای خاص با خروجی‌های خاص منجر می‌شوند. بعد از این مراحل، مدل نهایی تحقیق ترسیم و در آن ارتباط مقوله محوری با سایر مقوله‌ها نشان داده شد.

هدایت هشت‌ماهه مصاحبه‌ها در میدان پژوهش و مشاهده مداوم پدیده مورد بررسی، مکتوب کردن مصاحبه‌ها بر کاغذ و بررسی تفسیرهای صورت‌گرفته، بررسی و ارزیابی تفسیرها و کنترل مستمر، بازنگری دقیق مراحل پژوهش و نتایج توسط استاد راهنما و استادان مشاور، مرور و بازبینی‌های دقیق و چندباره داده‌ها، و ارزیابی اعتبار داده‌ها از طریق تفسیر داده‌ها توسط شرکت‌کنندگان در پژوهش (که از طریق ارائه گزارش از نتایج تحقیق به شش نفر از مصاحبه‌شوندگان و دریافت بازخورد از تفسیرها صورت گرفت) از استراتژی‌های به‌کاررفته در اعتبارپذیری این پژوهش بود.

شرایط علی: شرایط علی عامل اصلی به‌وجودآورنده پدیده مورد مطالعه (فرهنگ مربیگری) است (استراوس و کوربین ۱۳۹۶: ۱۵۳). در این پژوهش بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان مقوله‌ها و محورهای شرایط علی فرهنگ مربیگری در پارک‌های علم و

فناوری مشخص شد (جدول ۲).

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر کلی و وسیع‌اند و بر چگونگی کنش/کنش متقابل اثر می‌گذارند (استراوس و کوربین ۱۳۹۶: ۱۵۴). در این پژوهش مقوله‌ها و محورهای شرایط مداخله‌گر فرهنگ‌مربیی در پارک‌های علم و فناوری مشخص شدند (جدول ۳).

جدول ۲. مقوله‌ها و محورهای شرایط علی

مقوله‌ها	تم (محور)
منابع انسانی غیر نظام‌مند، قوانین خشک و غیر منعطف، وضعیت فرایند ارتباط با مشتری	تشکیلات و رویه‌ها
میزان نظام‌مندی انتصابات و چالش‌های جذب و استخدام	نظام جذب، انتخاب، استخدام
سطح نیروهای حرفه‌ای و اخلاق، عدم ورود به رویکرد مربییگری، چالش ارزیابی عملکرد کارکنان	فرایند مدیریت عملکرد
میزان انگیزه برای یادگیری، وضعیت اثربخشی آموزش‌ها، چالش‌های ساختاری آموزش، چالش‌های تخصصی	فرایند آموزش و یادگیری
میزان اثربخشی نظام ارتقا و فقدان نظام جانشین‌پروری	شناسایی مسیر پیشرفت شغلی
چالش حفظ کارکنان، تعارضات سازمانی و فردی، نوع نگرش مدیران به منابع انسانی	شرایط نظام نگاه‌داشت

جدول ۳. مقوله‌ها و محورهای شرایط مداخله‌گر

مقوله‌ها	تم (محور)
عدم انعطاف‌پذیری ساختارهای دولتی و سیاست‌های بالادستی	بوروکراسی و سیاست‌های بالادستی
انتصاب سیاسی مدیران و فشارهای سیاسی	سیاست‌بازی
ارزش‌های فرهنگی حاکم بر جامعه	فرهنگ ملی

شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای نشان‌دهنده خصوصیات ویژه‌ای است که بر پدیده‌ای دلالت می‌کند. به عبارت دیگر، محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای کنترل و اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد (استراوس و کوربین ۱۳۹۶: ۱۵۴). در این پژوهش، بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان،

مقوله‌ها و محورهای شرایط زمینه‌ای فرهنگ مربیگری در پارک‌های علم و فناوری مشخص شدند (جدول ۴).

راهبردها: مقوله‌ها و محورهای مورد نظر راهبردهایی برای کنترل و چگونگی مدیریت موقعیت‌ها توسط افراد در برخورد با مسائل ارائه می‌دهند (استراوس و کوربین ۱۳۹۶: ۱۵۵). در این پژوهش جهت نهادینه‌سازی فرهنگ مربیگری در پارک‌های علم و فناوری مقوله‌ها و محورهای راهبردها مشخص شدند (جدول ۵).

جدول ۴. مقوله‌ها و محورهای شرایط زمینه‌ای

مقوله‌ها	تم (محور)
ساختار سازمانی بالغ و منعطف و هم‌سویی ساختار با مربیگری	ساختار سازمان
ارزش‌های مشترک، هویت مشترک، ارزش مشتری‌مداری	فرهنگ سازمانی
کارکنان باانگیزه، کارکنان با مهارت‌های شناختی، کارکنان با مهارت‌های انسانی	بلوغ کارکنان
نگرش سرمایه‌انسانی، الگو بودن، سبک مربیگری، سبک مشارکتی	شیوه‌های رهبری
جو پویا و سیال و محیط گرم و صمیمی	فضای سازمانی

جدول ۵. مقوله‌ها و محورهای راهبردها

مقوله‌ها	تم (محور)
سازمان یادگیرنده، ساختار مربیگرا، توسعه فرهنگی	توسعه سازمانی
شایسته‌سالاری (کارکنان و مدیران) و جذب و استخدام مربیان	جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی
مدیریت عملکرد و مربیگری، پرورش منابع انسانی	مربیگری و مدیریت عملکرد
آموزش‌های کاربردی و برنامه‌های آموزشی	آموزش یادگیری‌محور
پیشرفت توسعه مسیر شغلی و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی	نگه‌داشت مبتنی بر مربیگری
سبک راهبری استراتژیک، سبک رهبری مشارکتی، تفویض اختیار، مدیریت تعارض	رهبری
ارتباطات درون‌سازمانی و ارتباطات برون‌سازمانی	توسعه ارتباطات سازمانی

پیامدها: پیامدها تأثیر کوتاه‌مدت و میان‌مدت حاصل شده‌اند که قابل مشاهده باشند (استراوس و کوربین ۱۳۹۶: ۱۵۶). در این تحقیق مقوله‌ها و محورهای پیامدهای حاصل از فرهنگ مربیگری در پارک‌های علم و فناوری مشخص شدند (جدول ۶).

جدول ۶. مقوله‌ها و محورهای پیامدها

تم (محور)	مقوله‌ها
پیامدهای سازمانی	هم‌نوایی منافع افراد و سازمان و مشتریان، افراد توانمندشده، جوّ سازمانی بهبودیافته، سازمان مشتری‌مدار، بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان، نهادینه شدن مدیریت دانش، سازمان چابک و فرهنگ مربیگری نهادینه شده
پیامدهای فردی	بهبود شایستگی‌های فردی، افزایش تعلق و دلبستگی، افزایش بهره‌وری افراد
پیامدهای فراسازمانی	اثرگذاری مثبت در توسعه اقتصادی، اثرگذاری مثبت در توسعه اجتماعی، اعتمادسازی در جامعه

بحث و نتیجه

این پژوهش با هدف ارائه مدل فرهنگ مربیگری برای پارک‌های علم و فناوری انجام شد. با توجه به اینکه پارک‌های علم و فناوری سازمان‌هایی هستند که به وسیله متخصصان حرفه‌ای مدیریت می‌شوند و هدف اصلی آن‌ها کمک به افزایش ثروت جامعه از طریق توسعه اقتصاد دانش‌محور و تجاری‌سازی نتایج تحقیقات به واسطه حمایت از ایجاد و توسعه واحدهای فناورمحور حاضر در پارک‌هاست، کیفیت ارائه خدمات و مشاوره‌ها در این سازمان‌ها به شدت به وجود نیروی انسانی متخصص و توانمند در ستاد راهبری پارک‌ها وابسته است. ازین‌رو، نهادینه‌سازی فرهنگ مربیگری در این سازمان‌ها می‌تواند فرصت مناسب را برای رشد ارزش‌ها و مهارت‌های کارکنان، جهت دستیابی به اهداف حرفه‌ای و ایجاد تغییر درونی اثربخش و افزایش کارایی در همه سطوح سازمانی پارک‌های علم و فناوری، فراهم کند.

نتایج پژوهش نشان داد فقدان بخش نظام‌مند و قوی در حوزه منابع انسانی، وجود قوانین خشک و غیر منعطف، و فقدان فرایند مناسب ارتباط با مشتریان (شرکت‌ها و

واحدهای فناوری در پارک) موضوع مهم تشکیلات و رویه‌ها را در پارک‌های علم و فناوری به چالش کشیده است. همچنین، نبود سیستم نظام‌مند در انتصابات و جذب و استخدام باعث بروز مشکلاتی در حوزه جذب و استخدام مدیران و کارکنان پارک شده است. از طرف دیگر عدم استقرار فرایند مدیریت عملکرد مشکلاتی چون کمبود نیروهای حرفه‌ای و خلاق و عدم توجه به رویکرد مربیگری و مشکلاتی در فرایندهای ارزیابی عملکرد افراد را به دنبال داشته است.

چالش‌ها در فرایند آموزش و یادگیری باعث کاهش انگیزه افراد برای یادگیری، ارائه آموزش‌های غیر اثربخش، و بروز مشکلات در ساختارهای آموزشی شده است و مسائل موجود در مسیر پیشرفت شغلی کارکنان مشکلاتی چون اثربخشی پایین نظام ارتقا و بی‌توجهی به نظام جانشین‌پروری را در پی داشته است. مربیگری یک محیط یادگیری مقتضی و فی الساعه ایجاد می‌کند؛ طوری که طی سه دوره مربیگری، که حدود ۶ تا ۷ هفته در هر دوره است، محتوای آموزش در ذهن کارکنان تازه و به‌کارگیری مهارت‌های جدید در محیط کار به مثابه یک اصل ثابت در مربیگری در نظر گرفته می‌شود (نادری‌بنی ۱۳۹۶) که خود به نهادینه‌سازی فرهنگ مربیگری در سازمان‌ها، از جمله پارک‌های علم و فناوری، می‌انجامد.

همچنین مشکلات موجود در نظام نگاه‌داشت باعث ایجاد مسائل عدیده در حفظ و نگهداری کارکنان توانمند، افزایش تعارضات سازمانی و فردی، و بروز مشکلات نگرشی مدیران به منابع انسانی شده است. موارد یادشده به عنوان شرایط علی فرهنگ مربیگری در پارک‌های علم و فناوری کشور شناسایی شده‌اند. با مشخص شدن شرایط علی و شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، ظهور راهبردهای هفت‌گانه مانند «راهبرد توسعه سازمانی»، «راهبرد جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی»، «راهبرد مربیگری و مدیریت عملکرد»، «راهبرد آموزش یادگیری‌محور»، «راهبرد نگاه‌داشت مبتنی بر مربیگری»، «راهبرد رهبری»، و «راهبرد توسعه ارتباطات سازمانی» می‌تواند جذابیت نهادینه‌سازی یا ارتقای فرهنگ مربیگری در

پارک‌های علم و فناوری را به منظر ظهور رساند. زیرا اجرای این راهبردهای هفت‌گانه می‌تواند پاسخگوی چالش‌های اشاره‌شده در شرایط علی باشد.

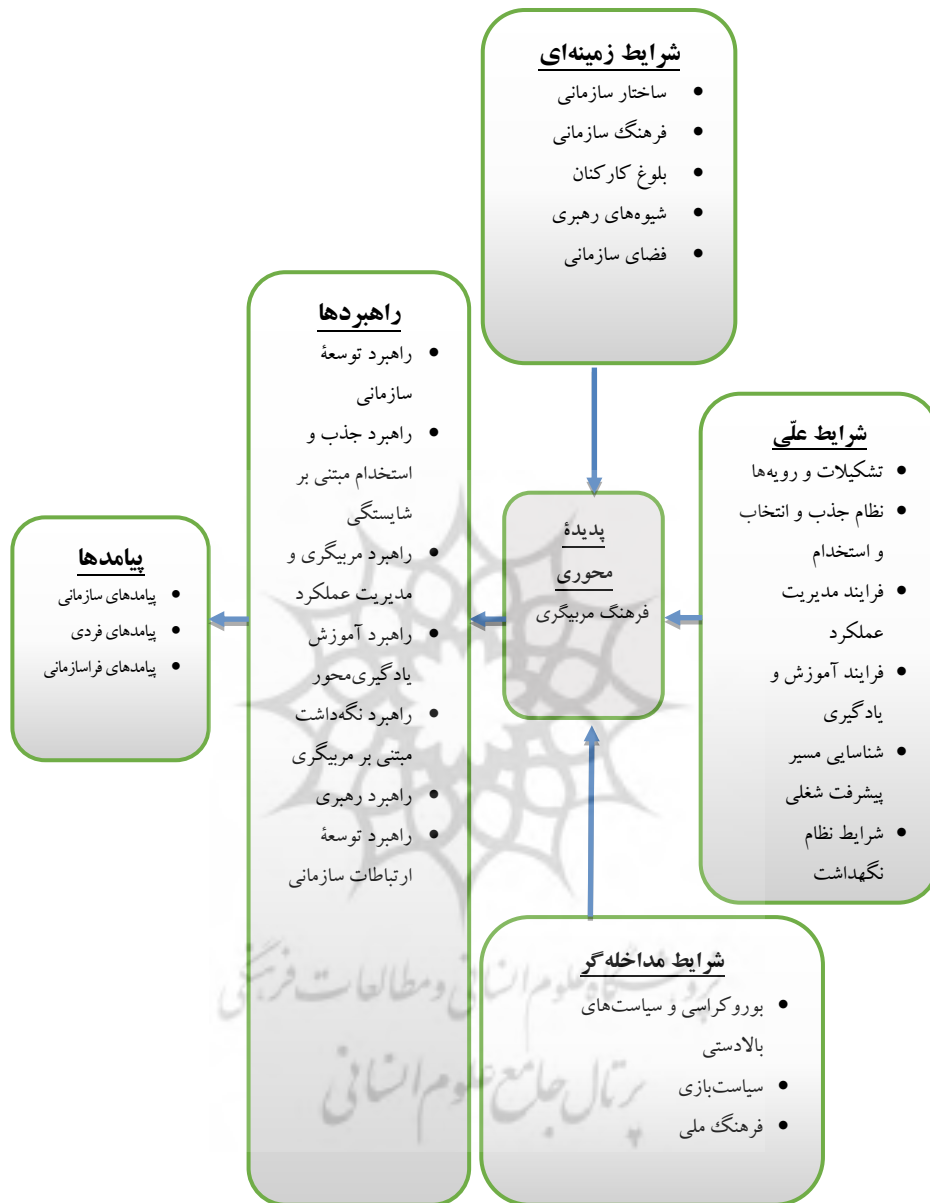
افراد توانمندشده، جوّ سازمانی بهبودیافته، سازمان مشتری‌مدار، و بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان (هم‌سو با نتایج پژوهش کلکاوان (۲۰۱۴)، ابومنصور (۲۰۱۲)، آندرسون (۲۰۰۹)، میستر (۲۰۱۳))، نهادینه شدن مدیریت دانش، سازمان چابک، و فرهنگ مربیگری نهادینه‌شده مقوله‌های پیامدهای سازمانی و بهبود شایستگی‌های فردی (هم‌سو با نتایج پژوهش کلکاوان (۲۰۱۴)، ویلسون (۲۰۱۱)، آندرسون (۲۰۰۹))، افزایش تعلق و دلبستگی (هم‌سو با نتایج پژوهش کلکاوان (۲۰۱۴)، آندرسون (۲۰۰۹))، و افزایش بهره‌وری افراد (هم‌سو با نتایج پژوهش کلکاوان (۲۰۱۴)، ابومنصور (۲۰۱۲)، آندرسون (۲۰۰۹)) مقوله‌های پیامدهای فردی حاصل از اجرای راهبردهای یادشده‌اند. همچنین، پیامدهای فراسازمانی مقوله‌هایی چون اثرگذاری مثبت در توسعه اقتصادی، اثرگذاری مثبت در توسعه اجتماعی، و اعتمادسازی در جامعه را به دنبال خواهد داشت.

پیشنهاد

برخی پیشنهاد‌های کاربردی مهم جهت استقرار یا ارتقای فرهنگ مربیگری در پارک‌های علم و فناوری بدین شرح است:

- ایجاد بخش مستقلی به عنوان معاونت توسعه منابع انسانی در چارت سازمانی پارک‌های علم و فناوری و عنایت ویژه به حوزه منابع انسانی.
- مشخص کردن بخشی / واحدی در ساختار پارک به عنوان متولی و ناظر و اجرای فرایند مربیگری در پارک‌های علم و فناوری.
- هم‌سو کردن نظام ارزشی، مأموریت، اهداف، و برنامه‌های کلان پارک با رویکرد مربیگری در حوزه سیاست‌گذاری و تعهد مدیران پارک جهت اجرایی کردن آن.
- تعدیل بوروکراسی‌ها و قوانین خشک و غیر منعطف با هدف چابک‌سازی سازمان.
- اشاعه و ترویج مفهوم سازمان یادگیرنده در پارک‌ها و طراحی سیستم مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری.

- تدوین مدل شایستگی انتصاب و جذب مدیران پارک‌های علم و فناوری.
 - تدوین مدل شایستگی جذب کارکنان پارک.
 - ایجاد سیستم فرایند ارتباطی منعطف با مشتریان (شرکت‌ها و واحدهای فناوری).
 - توجه به موضوع شایسته‌سالاری و عملیاتی کردن برنامه‌های جانشین‌پروری.
 - بازنگری و تدوین نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر رویکرد مربیگری با توجه به شاخص‌های کیفی و مرتبط با فضای حاکم بر پارک.
 - تدوین و برنامه‌ریزی مسیر توسعه شغلی یا کارراهه افراد از بدو ورود به پارک.
 - جذب و به‌کارگیری مربیان دارای صلاحیت و اعتبار علمی و دانشی و آشنا با محیط‌های کسب‌وکار در پارک‌های علم و فناوری.
 - بازنگری سیستم مدون پاداش‌دهی و تشویق و ارتقای کارکنان و مدیران با هدف نگه‌داشت کارکنان متخصص و آموزش.
 - به‌کارگیری سبک مشارکتی و تفویض اختیار توسط مدیران پارک‌ها و پشتیبانی از رویکرد مربیگری از طریق ایجاد فضای همکاری و تیم‌سازی.
 - ایفای نقش مربیگری توسط مدیران با هدف کشف استعدادها و هدایت کارکنان در جهت قرار دادن آن‌ها در مسیر صحیح رشد.
- جهت تکمیل این پژوهش توصیه می‌شود، در پژوهش‌های آتی، این مدل، پس از تبدیل شدن به ابزار قابل سنجش بر اساس محورها و مقوله‌های استخراج‌شده، در چند پارک علم و فناوری اجرا و نتایج با مقایسه شود. پژوهش‌های مطالعات فرسنگی مدل نهایی پژوهش، که مقوله‌های اصلی الگو را بر اساس الگوی پارادایمی استرواس و کوربین ترسیم می‌کند، در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. الگوی فرهنگ مربیگری در پارک‌های علم و فناوری

منابع

- استراوس، انسلم؛ جولیت کوربین (۱۳۹۶). مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، ترجمه ابراهیم افشار، چ ۶، نی.
- _____ (۱۳۹۰). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبانی، رویه‌ها، و روش‌ها، ترجمه بیوک محمدی، چ ۳، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- حنیفر، حسین؛ ناهید مسلمی (۱۳۹۶). اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی، تهران، نگاه دانش.
- دانایی فرد، حسن؛ سید مجتبی امامی (۱۳۸۶). «استراتژی پژوهش‌های کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده‌بنیاد»، *اندیشه مدیریت*، س ۱، ش ۲.
- سلطانی، ایرج (۱۳۹۶). فنون و ابزارهای مربیگری در توسعه رهبری، تهران، ارکان دانش.
- نادری‌بنی، ناهید (۱۳۹۶). مربیگری و ارشاد در سازمان‌ها، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.

References

- AbuMansor, N. N., Syafiqah, A. R., Mohamed, A., & Idris, N. (2012). *Determinates of Coaching Culture Development, Social and Behavioral Sciences*, 40: pp. 485–489.
- Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance peffects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10): pp. 211–213.
- Anderson, M. C., Frankovelgia, C., & Hernez-Broome, G. (2009). Business Leaders Reflect on Coaching Cultures. *Journal of Leadership in Action*, 28, (6): pp. 20–22.
- Araujo, A. (2011). *Coach: um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo: Editora Gente.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1997). The Myth of the Generic Managers: *New Personal Competencies for New Management Roles*, California Management Review, 40(1): pp. 12-121.
- Bawany, S. (2015). *Creating a Coaching Culture, Leadership Excellence Essentials*, 32 (2): p. 43.
- Beevers, K. & Rea, A. (2010). *Learning and Development Practice*, Chartered Institute of Personal and Development.
- CIPD. Chartered Institute of Personnel and Development (2012). *Learning and talent development. Annual Survey Report*. London. Available at: http://www.cipd.co.uk/research/_learning-talent-development.

- Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2005). *Making Coaching Work-Creating a Coaching Culture*, Published by the Chartered Institute of Personnel and Development, Registered Charity No. 1079797.
- Clutterbuck, D. (2013). *Teaming up for a coaching culture*. Www.Trainingjournal.com.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Danaei Fard, H. & Emami, S. M. (2007). *Qualitative Research Strategy: Reflecting on the Theory of Fundamental Data*. Management Thought publishing. (in persian)
- Denison, D., Nieminen Levi, R. G., & Hanson, B. (2018). *Organizational Culture and Coaching*, DOI 10.1007/978-3-662-45119-9_86-
- Ellinger, A. D. & Kim, S. (2014). *Coaching and Human Resource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice*. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2): pp. 127-138.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). *Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry*. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4): pp. 435-458.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y., & Bas, ABE. (2011). *Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee workrelated performance*. *Management Learning*, 42(1): pp. 67-85.
- Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). *Coaching and the art of management*. *Organizational Dynamics*, 18: pp. 16-32.
- Garcia, A. L. (2011). *O processo de coaching nas organizações empresariais*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Grespan, A. R. & Souza, C. L. de. (2008). *Aprendizagem organizacional: O coaching como processo facilitador*. In: M.A.M. Lima, & T de JP. Maciel. *Avaliação, gestão e estratégias organizacionais: Projetos e processos inovadores em organizações*. Fortaleza: Edições UFC.
- Hart, W. (2005). *Getting culture: Imbuing your organization with coaching behavior*, *Leadership in Action*, 25(4): pp. 7-10.
- Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2011). *The coaching manager (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage. International Coach Federation (ICF). 2009. From: <https://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=747>.
- Jones, G. & Gorell, R. (2014). *How to create a Coaching Culture*, Kogan: 264.
- Kalkavan, S. & Katrinli, A. (2014). *The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey*. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 150: pp. 1137-1147.
- Karsten, M. A. (2010). *Coaching: An effective leadership intervention*. *The Nursing Clinics of North America*, 45 (1): pp. 39-48.

- Kets de Vries, M. (2008). *Leadership Coaching and Organizational Transformation: Effectiveness in a World of Paradoxes* INSEAD Working Paper Series 2008/71/ EFE.
- Khannifar, H. & Moslem, N. (2018). *Principles and principles of qualitative research methods*. Tehran: Danesh Publishing. (in persain)
- Kim, S. (2014). *Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes*. Human Resource Development Quarterly, 25 (1).
- Kim, S., Egan, T., Kim, W., & Kim, J. (2013). *The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions*. Journal of Business and Psychology, 28: pp. 315-330.
- Kinlaw, D. C. (1999). *Coaching for commitment: interpersonal strategies for obtaining superior performance from individuals and teams* (2nd ed) San Francisco, Calif: Jossey-Bass/Pfeifer.
- Kołodziejczak, M. (2015). *Coaching Across Organizational Culture*. *Procedia Economics and Finance*, 23: pp. 329–334.
- Leonard-Cross, E. (2010). *Developmental coaching: Business benefit fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace*. International Coaching Psychology Review. 5(1).
- McComb, C. (2012). *Developing coaching culture: are your managers good coachees?* Industrial and Commercial Training, 44(6): pp. 345-348.
- McLagan, P. (1996). *Great ideas revisited*. *Training and Development*, 50(1): pp. 60-65.
- McLean, G. N. & Kuo, M. (2000). *Coaching in organizations: Self-assessment of competence*.
- McNutt, R. & Wright, P. C. (1995). *Coaching your employees: Applying sports analogies to business*. *Executive Development*, 8(1): pp. 27-32.
- Meister, N. M. (2013). *The influence of executive coaching on organizational performance*.
- Moen, F. & Federici, R. A. (2012). *The Effect of External Executive Coaching and Coaching- Based Leadership on Need Satisfaction*. *Organization Development Journal*, 30(3): pp. 63-74.
- Mukherjee, S. (2012). *Does Coaching Transform Coaches? A Case Study of Internal Coaching*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(2).
- Naderi Bani, N. (2018). *Coaching in Organizations*, Tehran: Academic Jihad Publications. (in Persian)
- Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). *A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come*. *Coaching: An International Journal of Theory, Practice & Research*.4(2): pp. 70-88.
- Randak- Jezierska, M. (2015). *Coaching in Managerial Work*. Proceedings of the 5th International Conference on Management. "Management, Leadership and Strategy for SME's Competitiveness". ICM 2015. 18-19th June 2015, Godollo, Hungary.

- Schein, E. H. (2011). *The Corporate Culture Survival Guide, Sense and Nonsense about Cultural Change*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E., & Inceoglu, I. (2011). *Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube*. Academy of Management Learning & Education, 10: pp. 204-221.
- Soltani, I. (2018). *Coaching Techniques and Tools in Leadership Development*. Tehran: Arkan Danesh Publications. (in persian)
- Strauss, A. & Corbin, J. (2012). *Principles of Qualitative Research Methodology: Basic Theory, Procedures and Methods*, Tehran: Humanities and Cultural Studies Institute Publishing. (in persian)
- Strauss, A. & Corbin, J. (2018). *Principles of Qualitative Research, Techniques, and Processes of Underground Theory Production*. Tehran: Ney Publishing. (in persian)
- Vesso, S. (2016). *Developing Coaching Culture through Coaching-Based Leadership Style*. Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Public commencement on December 13, Estonian Business School, Lauteri 3.
- Wales, S. (2002). Why coaching? *Journal of Change Management*, 3 (3): pp. 275-282.
- Whybrow, A. & O’Riordan, S. (2012). *Journal of Developing a coaching culture at work*. In: M. Neenan & S. Palmer (Eds.). *Cognitive Behavioural Coaching in Practice: An evidence based approach*. East Sussex: Routledge.
- Wilson, C. (2011). *Developing a coaching culture*, *Industrial and Commercial Training*, 43(7): pp. 407-414.
- Zaharov, A. (2010). *Coaching: Caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal*. Rio de Janeiro: Brasport.