

شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری<sup>۱</sup> سازمانی  
Identifying and Explaining Ways to Improve the Coaching Process in  
Managing Organizational Talent

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۲۷، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۸/۰۴/۲۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۱۲

Z.Czhenari., (M.A.), M.Rezaeazade., (Ph.D)., Gh.Mohammadiyashi., (Ph.D) & B.Bandali., (Ph.D student)

Abstract

The purpose of this study is to identify and explain ways to improve the coaching process in organizational talent management. The main framework of the research was qualitative which was used to collect data with a structured researcher-made interview. The statistical population of the research was human resources and coaching specialists. The research sampling method is purposeful and snowball. The research data was saturated through interviews with 15 experts in the field of human resources and coaching. Data from the interview were analyzed by Strauss and Corbin coding methods. The results of data analysis were 10 general categories. These categories include "effective communication between managers and employees", "creating accurate knowledge of managers and employees", "prerequisites for coaching in the organization", "facilitating the process of criticism and criticism of managers and employees", "process of facilitating and confronting employees", "facilitation the process of training and development of managers and employees", "build confidence in the ability of managers and employees", "facilitate the process of better implementation of decisions by employees", "improve performance appraisal system", "increase cooperation between managers and employees". According to the results of the present study, it is suggested to use 10 categories in each coaching process to improve and improve the coaching process.

**Keywords:** Human Resource Development, Coaching Process, Talent Management, Coaching

زهره چناری<sup>۲</sup>، مرتضی رضایی‌زاده<sup>۳</sup>، قنبر محمدی الیاسی<sup>۴</sup> و بهار بندعلی<sup>۵</sup>

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری در مدیریت استعدادها سازمانی می‌باشد. چارچوب اصلی پژوهش کیفی است که جهت جمع‌آوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته محقق ساخته استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، متخصصان حوزه منابع انسانی و مربیگری می‌باشد. روش نمونه‌گیری پژوهش، هدفمند و از نوع گلوله برفی است. درحقیقت، داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی و مربیگری به اشیاع رسید. داده‌های حاصل از مصاحبه به روش کدگذاری اشتراوس و کوربین<sup>۶</sup> تحلیل شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها ۱۰ مقوله کلی بود. این مقوله‌ها شامل «برقراری ارتباط موثر بین مدیر و کارکنان»، «یجاد شناخت دقیق مدیر و کارکنان از یکدیگر»، «پیش شرطهای مربیگری در سازمان»، «تسهیل فرایند انتقادپذیری و انتقادگری مدیر و کارکنان»، «فرایند تسهیل‌گری و مواجهه‌گری کارکنان»، «تسهیل فرایند آموزش و توسعه مدیر و کارکنان»، «یجاد باور به توانستن در مدیر و کارکنان»، «تسهیل فرایند اجرای بهتر تصمیم توسط کارکنان»، «بهبود سیستم ارزیابی عملکرد»، «افزایش همکاری مدیر و کارکنان» می‌شود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود در هر فرایند مربیگری از ۱۰ مقوله مذکور جهت ارتقا و بهبود فرایند مربیگری استفاده شود.

**کلیدواژه:** توسعه منابع انسانی، فرایند مربیگری، مدیریت استعداد، مربیگری

1. coaching

۲. نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

Chenari.wildfire@gmail.com

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۴. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۵. دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی تهران، ایران.

6. Strauss & Corbin

## مقدمه

در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی در پی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در اینجاست که نقش مدیریت و توسعه منابع انسانی آشکار می‌گردد. به زعم علامه و همکاران (۱۳۹۳) توسعه افراد مستعد بر اساس دو فاکتور روش‌های خارج از محیط کار و روش‌های ضمن خدمت صورت می‌پذیرد. در ادامه، علامه و همکاران (۱۳۹۳) بیان کردند که در میان روش‌های توسعه منابع انسانی، روش مربیگری بسیار مهم شمرده شده؛ در صورتی که بکارگیری این روش در وضع موجود پایین است. با توجه به اهمیت موضوع مربیگری در توسعه منابع انسانی و با توجه به آگاهی اندک سازمان‌ها به نقش مربیگری در توسعه منابع انسانی، در این مجال، به شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری به عنوان ابزاری برای توسعه، آموزش و پرورش استعداد‌های سازمانی از دیدگاه متخصصان منابع انسانی و مربیگری پرداخته شد.

در دهه اخیر، ابزار مربیگری به عنوان روشی جهت توسعه منابع انسانی محبوبیت فراوانی میان رهبران و کارکنان سازمان‌ها پیدا کرده است، به طوری که سازمان‌ها منابع مادی، مالی و انسانی زیادی را بر روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند (فتحی‌واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۴). مربیگری یکی از روش‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی شناخته شده، که سازمان‌ها جهت ارتقای بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان خود مورد استفاده قرار می‌دهند (فتحی‌واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۴). پژوهش‌های بسیاری در زمینه مربیگری در خارج و داخل کشور انجام شده است. خلاصه‌ای از برخی یافته‌های این پژوهش‌ها در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: پیشینه پژوهشی مربیگری - منبع: (مطالعات نگارندگان)

عنوان	محقق	سال	روش	یافته‌ها
بررسی و تبیین مدل مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد	فتحی‌واجارگاه و همکاران	۱۳۹۳	کیفی	به ارائه مدلی شامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، تعاملی و پس‌آیندی در رابطه با مربیگری پرداختند.
بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربیگری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی	فتحی‌واجارگاه و همکاران	۱۳۹۴	کیفی	برای استقرار مربیگری در یک سازمان، وجود شرایطی از جمله شرایط و الزامات سازمانی، شرایط و ویژگی‌های مربیان، شرایط و الزامات فردی لازم و اساسی

عنوان	محقق	سال	روش	یافته‌ها
				است. همچنین، حوزه‌های استقرار مربیگری را در ۴ مقوله اصلی توسعه مدیران و مشاغل مدیریتی، توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری، برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی، رسیدگی به حل مشکلات محیط کار طبقه‌بندی نمود.
بررسی تاثیر ارتباطات چهره به چهره در رابطه بین مربیگری الکترونیکی و تصمیم‌گیری مسيرشغلی دانشجویان	فیاضی و ایوب‌زاده	۱۳۹۴	روش شبه تجربی	- ارتباطات چهره به چهره سبب ایجاد رضایت بالاتری از رابطه مربیگری می‌شود.
تاثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان	سنگری و پورولی	۱۳۹۳	توصیفی-پیمایشی	تاثیر غیرمستقیم رفتار مربیگری مدیر بر عملکرد شغلی.
تاثیر رفتارهای مربیگری بر کارایی (کارآمدی) مربیگری و پویایی تیمی	نظریان مادوانی و همکاران	۱۳۹۰	توصیفی-همبستگی	- رفتارهای مربیگری یک مربی بر کارایی مربیگری موثر بوده و کارایی مربیگری بر پویایی تیمی تاثیر می‌گذارد.

با نگاهی دقیق‌تر به یافته‌های پژوهشی در حوزه مربیگری می‌توان دریافت که یک نقص عمده در بررسی پیشینه پژوهش‌های مرتبط با مربیگری وجود دارد. تا جایی که مطالعات محققان این پژوهش نشان می‌دهد، تحقیقی در ایران در زمینه راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری استعدادهای سازمانی در سازمان‌های ایرانی صورت نگرفته است. با توجه به تاثیرگذاری قابل توجه فرایند مربیگری و کیفیت آن بر روی توسعه، آموزش و پرورش منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی، ضرورت انکارناپذیری است که تا کنون مغفول واقع شده است. علاوه بر آن، اکثریت مطالعات بررسی شده در این پژوهش نیز به بررسی نقش مربیگری، عوامل زمینه‌ساز و شرایط استقرار نظام مربیگری اشاره کرده و به آن اکتفا نموده و به راه‌حل‌هایی جهت ارتقای فرایند مربیگری و بهبود کیفیت آن توجهی نداشته‌اند. اما یک فرایند مربیگری صحیح و کامل که موجب ارتقای عملکرد فرد و سازمان می‌شود، چه مولفه‌هایی باید داشته باشد؟ از این رو ضرورت دارد که علاوه بر بررسی نقش و شرایط استقرار نظام مربیگری بر روی توسعه، آموزش و پرورش منابع انسانی، به بهبود کیفیت و ارتقای فرایند مربیگری نیز توجه شود. این اطلاعات به سازمان‌ها کمک می‌کند تا راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری را کشف کرده و با در نظر گرفتن آنها در طی

فرایند مربیگری، موجب ارتقای فرایند مربیگری شده و در پی آن نیز منجر به ارتقای سطح منابع انسانی خود به عنوان مهم‌ترین عامل ارزش‌آفرین شوند. پژوهش حاضر تلاش دارد تا با در نظر گرفتن حلاله پژوهشی فوق‌الاشاره و با بکارگیری روش‌های کیفی که امکان تعمق بیشتر بر روی ارتقا و بهبود کیفیت فرایند مربیگری را مهیا می‌سازد، به مطالعه راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری استعداد‌های سازمانی در سازمان‌های ایرانی بپردازد و به سوال «راه‌حل‌های ارتقا فرایند مربیگری در مدیریت استعداد‌های سازمانی کدام‌اند؟» پاسخ دهد.

## روش پژوهش

تحقیق حاضر، یک مطالعه کیفی به روش پدیدارشناسی است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته محقق ساخته، استفاده شد. به علاوه، از مدل STAR<sup>1</sup> و 5W1H<sup>2</sup> برای سازماندهی به تفکرات محققان و تدوین سوالات مصاحبه استفاده گردید. به منظور بررسی روایی سوالات مصاحبه از اجرای یک مصاحبه برای پیش‌آزمون استفاده شد. همچنین، در جریان مصاحبه‌ها، در هر مرحله که احساس می‌شد سوالات نیازمند به اصلاح هستند، اقدامات لازم جهت اصلاح صورت می‌گرفت. جهت تعیین پایایی سوالات مصاحبه‌ها با ارسال سوالات مصاحبه‌ها به افراد خبره از میزان صحت و پایایی آن اطمینان حاصل شد. مصاحبه‌ها تا جایی ادامه داشت که به اجماع نظری دست یافته شود. داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها به روش کدگذاری استراوس و کوربین<sup>3</sup> تحلیل و بررسی شد. همچنین از نمونه‌گیری زنجیره‌ای جهت تعیین نمونه استفاده شد. به علاوه، به دلیل تجربیات و تخصصی که متخصصان منابع انسانی و مربیگری داشتند، به عنوان جامعه آماری پژوهش حاضر جهت کشف راه‌حل‌های ارتقای مربیگری سازمانی انتخاب شدند.

## یافته‌ها

پس از مصاحبه با متخصصان منابع انسانی و مربیگری، در ابتدا، متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد. سپس، شواهد گفتاری مربوط به سوال پژوهش از متن مصاحبه‌ها مجزا شد. در گام بعدی، مفاهیم هر یک از شواهد گفتاری ساخته شد. سپس، مفاهیم مرتبط با هم تحت عنوان کلی‌تری به نام مقوله گروه‌بندی گردید. در ادامه، سعی بر آن شد تا جهت شفاف‌سازی مقوله‌ها به بیان تعریفی از هر مقوله که برگرفته از کلام مصاحبه‌شوندگان است، پرداخته شود. جهت تهیه جدول

1. Situation, Task, Action, Result
2. Where, When, Why, Who, What, How
3. Straus & Corbin

شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری سازمانی

تعاریف مقوله‌ها، در ابتدا هر مقوله گردآوری شد. سپس، کلیدواژگان ضروری هر مقوله از متن شواهد گفتاری استخراج گردید. نهایتاً، پژوهشگران بر اساس کلیدواژگان مذکور به بیان تعاریف مقوله‌ها پرداختند. جدول ۲ تعریف مقوله‌های مستخرج از داده‌های مصاحبه‌ها را آورده است.

جدول ۲: عناوین و تعاریف مقوله‌های مستخرج از مصاحبه‌ها - منبع: (مطالعات نگارندگان)

ردیف	مقوله	کلیدواژگان	تعریف
۱	برقراری ارتباط موثر بین مدیر و کارکنان	تبادل اطلاعات، حداقل دو نفره، صداقت، صمیمت، احترام، اعتماد متقابل، عاری از قضاوت نادرست، دارای شفافیت، امانت‌دار.	فرایندی بین حداقل دو نفر بر پایه اعتماد متقابل که در آن تبادل اطلاعات، افکار و احساسات و درک متقابل صورت می‌گیرد.
۲	ایجاد شناخت دقیق مدیر و کارکنان از یکدیگر	برقراری ارتباط رسمی و غیررسمی، رزومه و سوابق، خوداظهاری، پرسش از اطرافیان فرد، تست‌های روانشناختی، مصاحبه	کسب اطلاعات از فرد به وسیله برقراری ارتباط‌های رسمی و غیررسمی، بررسی سوابق، خوداظهاری و تست‌های روانشناختی و مصاحبه و جستجو از اطرافیان وی به‌عنوان شناخت تعریف شده است.
۳	پیش شرط‌های مربیگری در سازمان	فرهنگ سازی، استفاده از افراد خیره داخلی، تشویق افراد به توسعه یکدیگر، دعوت از مربیان خارجی، ایجاد بلوغ سازمانی، شناسایی حوزه‌های نیازمند به مربیگری، تشویق افراد به یادگیری و آموزش، توجه به زیر سیستم‌های حمایتگر مربیگری، توجه به کارگروهی، توجه به مسیر شغلی افراد، توجه به سبک مدیریت	مهیاساختن بستر فرهنگی، سازمانی، مدیریتی، آموزشی، اخلاقی و امکانات تجهیزات جهت برقراری نظام مربیگری در سازمان به‌عنوان عوامل پیش نیاز تعریف شده است.
۴	تسهیل فرایند انتقادپذیری و انتقادگری مدیر و کارکنان	-تشویق به ارائه نظرات و پیشنهادات -استقبال از پیشنهادات -آموزش تفکر انتقاد	استقبال باز و تشویق به ارائه نظرات و پیشنهادات و آموزش تفکر انتقادی و پرسشگری در بین افراد به‌عنوان فرایند انتقادپذیری و انتقادگری تعریف می‌شود.
۵	فرایند تسهیل‌گری و مواجهه‌گری کارکنان	-آموزش تفکر واگرا، آموزش تفکر خلاق -آموزش تفکر تحلیلی، آموزش تفکر همگرا	شناسایی راه‌حل‌های ممکن برای حل یک مساله به‌عنوان فرایند تسهیل‌گری و انتخاب بهترین راه‌حل از بین راه‌حل‌ها به‌عنوان

ردیف	مقوله	کلیدواژگان	تعریف
		-توجه به طوفان مغزی و حداکثر راه‌حل‌ها -انتخاب بهترین راه‌حل، تبادل تجربیات	فرایند مواجهه‌گری تعریف شده است.
۶	تسهیل فرایند آموزش و توسعه مدیر و کارکنان	-شناسایی حوزه‌های نیازمند به آموزش، توجه به تفاوت‌های فردی، آموزش‌های حضوری و غیرحضوری، جلسات تبادل نظر، برنامه‌های توسعه فردی، ایجاد فرهنگ یادگیری، تکالیف چالشی، ایجاد رقابت سالم، فرصت خطا	شناسایی حوزه‌های نیازمند به یادگیری، ایجاد فرهنگ یادگیری رسمی و غیررسمی و توجه به برنامه توسعه افراد و ایجاد فرصت یادگیری از خطا به عنوان فرایند آموزش و توسعه تعریف شده است.
۷	ایجاد باور به توانستن در مدیر و کارکنان	حس اعتماد به نفس، تفویض اختیار، فرصت خطا، استفاده از الگوها، مکانیزم‌های تشویقی و تنبیهی مادی و معنوی، ریشه‌یابی باورهای غلط و تلاش برای تغییر آنها، ایجاد علاقه و انگیزه، نوع نگاه مدیر و کارکنان به یکدیگر	ریشه‌یابی باورهای غلط در افراد و تغییر آنها و ایجاد حس اعتماد به نفس از طریق مکانیزم‌های تشویقی و تنبیهی و فرصت خطا و تفویض اختیار به عنوان عوامل ایجاد باور به توانستن تعریف شده است.
۸	تسهیل فرایند اجرای بهتر تصمیم توسط کارکنان	-حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری -مهمی‌سازی امکانات و تجهیزات -نظارت و پیگیری مستمر	فراهم کردن امکانات لازم و ایجاد حس مسئولیت در فرد، نظارت، همراهی و همدلی مستمر متربی به عنوان فرایند اجرای راه‌حل منتخب (تصمیم) تعریف شده است.
۹	بهبود سیستم ارزیابی عملکرد	-شفاف‌سازی اهداف و چشم‌انداز -شرح شغل مشاغل -جامعه‌پذیری سازمانی -توجه به بازخوردهای و بازخوردگیری	شفاف‌سازی اهداف و چشم‌انداز، وجود شرح شغل، جامعه‌پذیری افراد و توجه به فرایند بازخوردهای و بازخوردگیری به عنوان عامل بهبود سیستم ارزیابی عملکرد تعریف شده است.
۱۰	افزایش همکاری کارکنان و مدیر	-تشویق به تشکیل جلسات تبادل اطلاعات و تعامل -تشویق به مشارکت افراد و کارگروهی و تیمی -دخالت افراد در زیربنایی‌ترین تصمیمات سازمان	مشارکت افراد در زیربنایی‌ترین تا معمول‌ترین تصمیمات سازمانی و تشویق به برگزاری جلسات تبادل اطلاعات و کارگروهی و تیمی به عنوان عامل مهم در همکاری افراد تعریف شده است.

جدول ۲ عناوین، کلیدواژگان مستخرج از متن شواهد گفتاری مصاحبه‌ها و تعاریف مقوله‌ها را درج کرده است. در ادامه، هر یک از ده مقوله بدست آمده از داده‌های مصاحبه‌ها همراه با برخی از شواهد گفتاری مصاحبه‌ها و ادبیات نظری مرتبط بیان شده است.

### برقراری ارتباط موثر بین مدیر و کارکنان

به گفته‌ی محسنیان‌راد (۱۳۸۹) «ارتباط فراگرد انتقال پیام از سوی فرستنده برای گیرنده به شرط اینکه در گیرنده پیام، مشابهت معنا با معنای مورد نظر فرستنده ایجاد شده باشد» است. مصاحبه‌شوندگان بیان داشتند که ارتباط موثر به تعامل بین حداقل دو نفر گفته می‌شود که بر پایه صداقت، صمیمت، احترام و اعتماد متقابل بوده و عاری از هر گونه سوء استفاده از اطلاعات یکدیگر، عدم تجسس در امور یکدیگر، عاری از قضاوت نادرست و عجولانه و بدگویی و تبعیض باشد و در آن افراد شفافیت داشته، وفادار، رازدار، امانت‌دار، پای‌بند به ارزش‌های یکدیگر هستند و برای داشتن یک ارتباط خوب با طرف مقابل، خود را در معرض آسیب‌پذیری قرار می‌دهند. اما، تنها انتقال پیام بین فرستنده و گیرنده در فرایند مربیگری افراد کفایت می‌کند؟ از گفته مصاحبه‌شوندگان چنین استنباط شد که در فرایند مربیگری انتقال ساده پیام به تنهایی کافی نیست، بلکه این فرایند نیازمند به ارتباطی موثر است. به گفته فرهنگی (۱۳۸۹) عواملی تحت عنوان زیرساخت‌های درونی وجود دارد که باید به آنها در برقراری ارتباط موثر توجه نمود. فرهنگی در ادامه بیان کرد که یکی از این عوامل گشودگی و خودافشایی افراد است (جانفزا و خیاط، ۱۳۹۳). متخصصان منابع انسانی و مربیگری نیز به عامل از خودگشودگی و خودافشایی اشاره کرده‌اند. در ادامه، وود<sup>۱</sup> (۱۳۷۹) به عامل مثبت اندیشی، ریچاردسون<sup>۲</sup> (۱۳۸۱) به عامل اعتمادآفرینی و همگامی، بولتون<sup>۳</sup> (۱۳۸۸) به عامل گوش دادن فعال و پویا، فرهنگی (۱۳۸۹) به عامل حمایتگری، گروه پژوهشی علوم قرآنی و حدیث (۱۳۸۷) به عوامل سخن گفتن به‌طور شایسته، رازداری، توجه به سطح فهم مخاطب، رعایت احترام و ادب مخاطب اشاره کردند (جانفزا و خیاط، ۱۳۹۳). در این رابطه یکی از متخصصان منابع انسانی و مربیگری بیان نمود:

«یکی از الزامات اینکه شاگرد به مربی مراجعه کند و حرفش را بزند، در دسترس بودن مربی است. اینکه در اتاق مدیر همیشه باز باشد کافی نیست. بلکه باید قابلیت نزدیک شدن داشته باشد. یعنی روی باز داشته باشد. اولین شاخصه یک مدیر برای قابل نزدیک شدن بودن، قابل اعتماد بودن است. یک شاگرد برای اینکه برود پیش مربی‌اش و حرفش را بزند باید به او اعتماد

- 
1. Wood
  2. Richardson
  3. Bolton

داشته باشد. اعتماد یعنی اینکه از او سوء استفاده نمی‌کند، از حرفش، از نوشته‌اش، از کارش، از گزارش عملکردش».

همراستا با مقوله اول و سخنان مصاحبه‌شوندگان، کوهن و برادفورد<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) بیان کردند که ارتباط آن چیزهای خوبی که شما دارید و در تبادل با افراد می‌گذارید، است. در حقیقت، مدیران مربی نیازمند این هستند که بر دیگران نفوذ کنند و بر آنها تاثیر گذارند. زیرا که جز آن نمی‌توانند به افراد دستور داده یا آنها را کنترل کنند. در ادامه، کوهن و برادفورد (۲۰۰۵) داشتن روابط خوب را موجب همکاری آسان‌تر دانسته و بیان داشتند که زمانی که ارتباط بین افراد ضعیف است، تقریباً مبادلات کاری بین آنها غیرممکن بوده و اثرگذاری افراد بر روی هم کم می‌شود. در صورتی که، ارتباط بین افراد بیشتر و بهتر باشد، بهتر می‌توانند به نیازهای هم پی ببرند، تاثیرگذاری افراد بر یکدیگر بیشتر می‌شود. در نتیجه، قبل از هر کاری باید افراد به بازسازی رابطه خود با سایر افراد پرداخته و به ایجاد شهرت و اعتبار مثبت بین افراد بپردازند. همراستا با مطالبی که کوهن و برادفورد بیان نمودند، مگینسون و کلاترباک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) بیان کردند که یک جو مطمئن در صورتی می‌تواند استقرار یابد که یک فرهنگ مربیگری قوی موجود باشد. از این رو ضرورت دارد که مربی با ابزارهایی همچون؛ اعتماد، احترام متقابل، احساسی از هدف مشترک، صداقت، صراحت و امانت‌داری کار کند. در رابطه با اعتماد‌پذیری یکی از متخصصان منابع انسانی مربیگری در طی مصاحبه بیان کرد:

«قلب ارتباط، اعتماد است. اعتماد در وجود اعتمادشونده بیشتر است. باید چه چیزهایی در وجود ما باشد که ببینیم قابل اعتماد هستیم یا نیستیم؟! اعتماد شش بعد دارد. باید این شش شایستگی در وجود خود تقویت کنیم تا در نزد دیگران قابل اعتماد تلقی بشویم. راستگویی، شایستگی، ثبات، وفاداری، از خودگشودگی و آسیب‌پذیری».

به علاوه، بالتر<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) بیان می‌کند که ارتباطات باز که در آن مدیران، افکار و ایده‌های خود را آزادانه با کارکنان مبادله می‌نمایند، ادراک اعتماد را تقویت می‌کنند (ویتینر و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). همانطور که هاردین<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) بیان می‌کند، بهترین وسیله برای ایجاد اعتماد، بنای اعتماد و حمایت از آن است. شفافیت، راستگویی و نوع بیان افراد نیز در جلب اعتماد و برقراری ارتباط موثر بسیار ضروری است. در راستا با مطالب قبل، ییگر<sup>۶</sup> (۱۹۷۸) بیان می‌کند که کارکنان

1. Cohen & Bradford
2. Megginson & Clutterbuck
3. Bulter
4. Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner
5. Hardin
6. Yeager



زمانیکه ارتباطشان با مدیران را واضح و نزدیک و بدور از هر گونه ابهام می‌نمایند، به آنها به‌عنوان افراد قابل اعتماد نگاه می‌کنند.

بر همین اساس کاتز<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) عنوان می‌دارد که مدیران باید دیدگاه ارتباطی داشته باشند. یکی از راه‌های برقراری ارتباط موثر در مدیریت، شنونده خوب بودن است. به بیان عروف زاد (۱۳۸۷) مسائل شغلی و احساسات مدیران و عقاید آنان از جمله عوامل اثرگذار در ارتباط است (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۱). در رابطه با مهارت‌های ارتباطی یوسفی (۱۳۷۶) بیان می‌کند که مدیران می‌توانند با در نظر گرفتن شبکه‌های ارتباطی موثر و بهبود مهارت‌های انسانی از جمله توسعه مهارت‌های ارتباطی، زمینه مدیریت موثر را فراهم کرده و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل نمایند (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۱). به زعم دینگمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) رابطه مثبت و معنی‌داری بین کیفیت ارتباط مربیگری و خودکارآمدی متریبان وجود دارد (بارن و مرین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). لذا با توجه به صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان و تئوری‌های موجود در مورد برقراری ارتباط موثر بین مدیر و کارکنان، می‌توان این گونه بیان کرد که برقراری ارتباط موثر بین مدیر مربی و کارکنان به‌عنوان متریبی، نیاز اساسی فرایند مربیگری است که اگر به‌عنوان گام اول به خوبی بنا نشود، کل فرایند مربیگری را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

### ایجاد شناخت دقیق مدیر و کارکنان از یکدیگر

واله (۱۳۹۰) بیان می‌کند که شناخت همان باور صادقی است که از منشا مناسب پدید آمده باشد. در بحث سازمانی، در روابط مدیر مربی و کارکنان به‌عنوان متریبان، برای راحت‌تر کار کردن با یکدیگر و برقراری ارتباط موثر بین افراد نیاز به شناخت صحیح و عاری از خطا آشکار می‌گردد. به گفته متخصصان منابع انسانی و مربیگری در طی مصاحبه، افرادی که در یک سازمان حضور دارند، از سلاقی و گرایش‌های مختلف، تفاوت‌های فردی و ذهنیت‌های ویژه برخوردار هستند. در نتیجه، داشتن شناختی صحیح از افراد برای مدیر مربی بسیار حائز اهمیت است. شناخت صحیح مدیر مربی از کارکنان به‌عنوان متریبی کمک می‌کند تا بر اساس نیازها، نگرش‌ها، علایق و خواست‌های افراد با آنان برخورد و رفتار کرده تا ارتباط موثر شکل گرفته و فرایند مربیگری به بهترین نحو اجرا گردد. از گفته‌های متخصصان منابع انسانی و مربیگری اینگونه استنباط شد که این شناخت که بایستی عاری از خطا بوده یا حداقل با کمترین درصد از خطا باشد، به طرق مختلف کسب می‌شود.

- 
1. Katz
  2. Dingman
  3. Baron & Morin

متخصصان منابع انسانی و مربیگری طی مصاحبه بیان داشتند که برای شناخت افراد از یکدیگر ابتدا بایستی به جمع‌آوری اطلاعات پرداخت. سپس، جهت ارزیابی صحت اطلاعات بدست آمده تلاش نمود. از جمله راه‌های ایجاد شناخت از افراد به بیان مصاحبه‌شوندگان، رایزنی با همکاران، کادر اجرایی و اداری سابق که فرد با آنها کار کرده، خوداظهاری افراد، استفاده از رزومه و مستندات موجود و استعلام گرفتن از اطلاعات فرد، استفاده از روشهایی چون مصاحبه و تست‌های روانشناختی و مهم‌تر از همه برقراری ارتباطات عمیق‌تر رسمی و غیر رسمی بیشتر با فرد می‌باشد. زیرا که افراد در شرایط و در موقعیت‌های مختلف، ویژگی‌های شخصیتی خود را بروز داده و رفتارها و واکنش‌های مختلفی از خود نشان می‌دهند. بدین وسیله شناخت افراد از یکدیگر بیشتر می‌شود. در تایید سخنان مصاحبه‌شوندگان، کوهن و برادفورد (۲۰۰۵) بیان کردند که شناخت حاصل جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی اطلاعات جمع‌آوری شده می‌باشد. همراستا با مطلب فوق، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد:

«فقط با مدت کار کردن با همدیگر. تا کاری انجام نشود، تا رفت و آمدی صورت نگیرد، تا ارتباط کاری با فرد صورت نگیرد، نمی‌توانیم شناخت پیدا کنیم».

در ادامه، یکی از خبرگان حوزه منابع انسانی و مربیگری در طی مصاحبه بیان نمود: «شناخت حاصل جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی اطلاعات است. ... بررسی سوابق، رایزنی با همکاران سابق و مدیران سابقشان باعث می‌شود که بتوانیم دیدگاه بهتری از گذشته همکارمون داشته باشیم. ...».

در ادامه، یکی از متخصصان منابع انسانی و مربیگری بیان کرد: «یک ساختار مستندسازی باید وجود داشته باشد. وقایع و اتفاقات عملکردی در آن ثبت و ضبط بشود و در لایه‌های مختلف سازمان مورد بررسی قرار بگیرد. فرایندهای بازخوردهای ۳۶۰ درجه جوری تعریف کنید که از زیردست، هم ردیف، بالادست، خود فرد بتوانید اطلاعات را بگیرید».

در رابطه با روش‌های شناخت افراد، یکی از خبرگان منابع انسانی و مربیگری بیان کرد: «فقط از طریق خوداظهاری ...».

همراستا با گفته‌های مصاحبه‌شوندگان، کوهن و برادفورد (۲۰۰۵) بیان کردند، بررسی سوابق، رایزنی با همکاران و مدیران سابق دیدگاه بهتری در رابطه با گذشته فرد و شناخت وی به افراد می‌دهد. همچنین، ارزیابی ۳۶۰ درجه هم می‌تواند برای افراد شناخت ایجاد کند. در نتیجه، روش‌های گوناگون رسمی و غیررسمی برای ایجاد شناخت از افراد وجود دارد. شناخت موجب می‌شود مربی و متربی رابطه بهتری با یکدیگر برقرار کنند. به وسیله‌ی شناخت، مربی تفاوت‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی، نقاط قوت و قابل بهبود متربی را در کشف راه‌حل و

شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری سازمانی

کمک به انتخاب راه‌حل مناسب در نظر گرفته و فرایند مربیگری را بهتر برنامه‌ریزی می‌کند. بر اساس مطالب فوق اینگونه می‌توان نتیجه گرفت که مقوله اول «برقراری ارتباط موثر بین مدیر و کارکنان» و مقوله دوم «ایجاد شناخت دقیق مدیر و کارکنان از یکدیگر» رابطه تنگاتنگی با یکدیگر دارند. در حقیقت، برقراری ارتباط بیشتر با افراد منجر به شناخت بهتر از آنها شده و شناخت بهتر از افراد نیز به استحکام روابط کمک می‌کند. همچنین، وجود روابط موثر و شناخت بهتر از افراد به ارتقای فرایند مربیگری نیز کمک می‌کند.

### پیش شرط‌های مربیگری در سازمان

نظر به اینکه موضوع مربیگری در سازمان‌ها تازگی دارد. لذا، جهت کامیابی آن در سازمان ضرورت دارد تا مقدماتی جهت برقراری نظام مربیگری در سازمان صورت پذیرد. در حقیقت، بایستی به یک سری پیش شرط‌های مربیگری در سازمان توجه نمود. این مقوله به‌عنوان عامل ابتدایی بهتر است قبل از ورود نظام مربیگری در سازمان صورت پذیرد. از جمله عوامل پیش شرط جهت برقراری نظام مربیگری که توسط متخصصان منابع انسانی و مربیگری در طی مصاحبه به آن اشاره شد، شامل فرهنگ‌سازی و بسترسازی، فراهم کردن تجهیزات و ملزومات لازم، ایجاد بلوغ سازمانی، توجه به سطح آمادگی مربیگری و شاگردی افراد، توجه به سطح روحیه مربیگری و شاگردی، آگاهی منابع انسانی از ضرورت مربیگری و نقش آن، شناسایی حوزه‌های نیازمند به مربیگری، توجه به نیروهای داخلی و خارجی جهت مربیگری، آموزش می‌باشد. یکی از متخصصان منابع انسانی و مربیگری در طی مصاحبه اظهار داشت:

«فرهنگ مربیگری، فرهنگ توسعه یکدیگر و بحث سازمان یادگیرنده باید وجود داشته باشد.

آن بستره باید وجود داشته باشد».

در رابطه با مبحث فوق، کاپلان<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌کند که برای آنکه مربیگری یک فرایند موفق باشد، بایستی فرهنگ و جو سازمانی حامی آموزش و بهسازی باشند. همچنین، مگینسون و کلترباک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) بیان داشتند که یک فرهنگ مربیگری جایی است که مربیگری در آن سبک غالب مدیریت و کارکردن با یکدیگر است و جایی است که تعهد به ارتقای سازمان به موازات تعهد به ارتقای فرد تعبیه شده است. علاوه بر این، یکی دیگر از پیش‌نیازهای مربیگری در سازمان، آگاه‌سازی مدیران و کارکنان از ضرورت وجود و اهمیت نظام مربیگری در سازمان است. از دیگر پیش شرط‌های مربیگری در سازمان، آگاهی از سطح روحیه مربیگری و شاگردی افراد و آگاهی از بلوغ سازمانی جهت اجرای فرایند مربیگری، شناسایی حوزه‌های نیازمند به

---

1. Caplan

2. Megginson & Clutterbuck

مربیگری می‌باشد. با آگاهی از وضعیت موجود افراد می‌توان در جهت افزایش آمادگی افراد برای فرایند مربیگری تلاش نمود. همچنین، هر چقدر بلوغ سازمان جهت اجرای فرایند مربیگری بیشتر باشد، مربیگری کارکرد بهتری در عمل خواهد داشت. یکی از مصاحبه شونده‌گان در رابطه با این موضوع بیان داشت:

«ببینیم که سازمان ما در چه موضوعاتی نیاز به مربیگری دارد. وقتی نیاز سازمانی را در خصوص موضوعات شناختیم حالا ببینیم که مربیان ذیصلاح ما چه جوری هستند. انتخاب کنیم که چه شایستگی‌هایی نیاز دارند، براساس آنها مربیان را انتخاب کنیم و در صورت نیاز آموزش‌های مورد نیاز را هم بهشون بدهیم».

یکی از متخصصان منابع انسانی و مربیگری در رابطه با بلوغ سازمانی در فرایند مربیگری بیان نمود:

«بلوغ سازمان برای مربیگری باید وجود داشته باشد».

از دیگر پیش شرط‌های مربیگری که مصاحبه شونده‌گان به آن اشاره نمودند، استفاده از مربیان داخلی و خارجی جهت تربیت مربی و اجرای فرایند مربیگری می‌باشد. در این رابطه یکی از مصاحبه شونده‌گان بیان کرد:

«می‌توانید مربی از بیرون بیاورید و مدیران‌تان هم به‌عنوان مربی سوری در کنارش بشینند. از این طریق مدیر به‌عنوان مربی تربیت می‌شود».

یکی از مصاحبه شونده‌گان در مورد شناسایی افراد با روحیه شاگردی و استفاده از مربی خارجی بیان نمود:

«کارکنانی که روحیه شاگردی بهتری دارند و مدیرانی که روحیه شاگردی بهتری دارند را شناسایی کنید. در واحدها حلقه‌های مربیگری راه بیندازید. ولی در هر حلقه علاوه بر مدیر و شاگرد، یک مربی بیرونی بیاورید که کمک کند. تسهیل کند ...».

در رابطه با نگاه کل‌گرایانه و توجه به سیستم‌های یاری‌گری مربیگری مثل سیستم ارزیابی عملکرد، یکی از متخصصان منابع انسانی و مربیگری در طی مصاحبه بیان کرد:

«گرفتن بازخورد از کارکنان. شرکت‌هایی که دارای فرایند مدیریت عملکرد هستند، بهتر مربیگری روشن جواب می‌دهد. بنابراین یکی از زیرساخت‌های مهم برای مربیگری فرایند مدیریت عملکرد کارکنان هست».

همان‌طور که فراهانی (۱۳۹۱) در پژوهش خود بیان کرد، بسترسازی فرهنگی، حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد سازمان، آموزش و آشنا ساختن مدیران و کارکنان، مقایسه هزینه‌ها و سودهای مادی و معنوی، برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی جهت اجرای هر نظام جدیدی در سازمان

شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری سازمانی

ضروری می‌باشد. به بیان مگینسون و کلاترباک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) یک فرهنگ مربیگری جایی برقرار است که مربیگری سبک غالب مدیریت و کار کردن با افراد است. نهایتاً، از گفته‌های متخصصان منابع انسانی و مربیگری در طی مصاحبه‌ها اینگونه می‌توان نتیجه گرفت که وجود پیش شرطها و پیش‌نیازهای نظام مربیگری در سازمان به اجرا و پیاده‌سازی فرایند مربیگری بهتر کمک کرده و منجر به ارتقای فرایند مربیگری می‌شود.

### تسهیل فرایند انتقادپذیری و انتقادگری مدیر و کارکنان

هر انسانی برای خودشناسی و واقف شدن بر اعمال خویش، لازم است کوشش کند. یکی از طرق کسب آگاهی نسبت به خود، تعامل با دیگران است. در تعامل با دیگران عیوب و نقایص هر کسی برای خودش و دیگران آشکار می‌شود. حال اگر کسی از عیوب خود آگاهی نداشته باشد، وظیفه دیگران است که در این کار مهم به او کمک کنند (فراهانی، ۱۳۹۱). در اینجا است که اهمیت مقوله چهارم یعنی «تسهیل فرایند انتقادپذیری و انتقادگری مدیر و کارکنان» آشکار می‌گردد. از گفته‌های متخصصان منابع انسانی و مربیگری اینگونه استنباط می‌شود که مدیر و کارکنان با برقراری ارتباطی قابل اعتماد می‌توانند شرایط نقد را ایجاد کرده و نقاط قابل بهبود و مثبت یکدیگر را بهم ارائه نمایند. با این عمل علاوه بر ایجاد روابط صمیمانه، به شناخت بهتر و بیشتر از خود و یکدیگر نیز کمک می‌شود. در ادامه، مصاحبه شونده‌گان عوامل تسهیل کننده انتقاد را داشتن گوش شنوا، استقبال از نظرات با روی باز، ترویج فرهنگ پرسشگری و تفکر انتقادی دانستند. همانطور که کیکیری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) بیان می‌کنند، برای بهبود نیازمند به انتقاد دیگران از عملکردتان هستید (فراهانی، ۱۳۹۱). یکی از مصاحبه شونده‌گان در رابطه با انتقادپذیری مدیر اینگونه اظهار داشت:

«مدیری که انتقادپذیر باشد و به دنبال شناسایی نقاط ضعف و کاستی‌هاست و بعد بلافاصله

بعد از اطلاع اقدامات اصلاحی و بهبودی انجام میدهد، طبیعتاً اعتماد رو جلب می‌کند...».

یکی از مواردی که به انتقادپذیری کمک می‌کند، داشتن گوش شنواست. مدیری انتقادپذیر است که نسبت به کارکنان و نظرات آنها گوش شنوا داشته باشد و از نظرات و پیشنهادهای کارکنان استقبال کند.

لذا، رواج انتقادپذیری، انتقادگری و تفکر انتقادی در سازمان، علاوه بر شناسایی نقاط قوت و ضعف ایده‌های افراد منجر به تصمیم‌گیری بهتر در رابطه با حل مسائل می‌شود. همراستا با مطالب فوق، کوهن و برادفورد (۲۰۰۵) بیان کردند که مربی و مربی به قضاوت و ارزشیابی

1. Megginson & Clutterbuck

2. Kykyri et al.

راه‌حل‌ها و ایده‌های حل مساله می‌پردازند. در ادامه، به زعم ضرابیان و زندی و عزیز (۱۳۹۴) به‌طور کلی تفکر انتقادی یکی از رایج‌ترین مباحث در زمینه‌ی ارتقای سطح مهارت‌های افراد در تصمیم‌گیری و حل مساله است. در نتیجه، تفکر انتقادی در فرایند مربیگری منجر به پیدا کردن بهترین راه‌حل می‌گردد. پس می‌توان نتیجه گرفت، مدیری که انتقادپذیر است، علاوه بر جلب اعتماد کارکنان، به‌عنوان الگو عمل کرده و فرایند انتقادپذیری کارکنان را آسان می‌سازد. ایجاد فرهنگ انتقادپذیر و انتقادگر در سازمان موجب می‌شود که افراد بی‌دلیل هر دستوری را نپذیرند. همچنین، یک راه‌حل را از ابعاد مختلف بسنجد و تفکر تحلیلی و واگرا داشته باشند. در نتیجه، انتقادپذیری و انتقادگری مدیر و کارکنان، علاوه بر اینکه به روابط قابل اعتماد و همراه با صداقت نیاز دارد، در صورتی که به درستی انتقاد صورت گیرد، می‌تواند به تحکیم روابط قابل اعتماد نیز کمک کند. ضمن آنکه شناخت افراد از خود و طرف مقابل بهتر و دقیق‌تر می‌گردد. به اعتقاد زنگیر و فولکمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) هر انسانی خود را در آینه دیگران می‌بیند. این آینه می‌تواند یک مربی، مدیر و یا همکار خوب باشد (فراهانی، ۱۳۹۱). به علاوه، انتقاد می‌تواند یکی از بهترین راه‌های یادگیری باشد. زیرا از این طریق می‌توان مطالبی را دریافت. در طی فرایند انتقاد نیز یادگیری‌های غیررسمی صورت می‌گیرد و به بهبود عملکرد فردی و سازمانی ختم می‌شود.

### تسهیل‌گری و مواجهه‌گری مدیر و کارکنان

به گفته‌ی سلطانی (۱۳۸۹) از آنجا که سوال کردن پایه و اساس فرایند مربیگری را شکل می‌دهد. لذا، یک مدیر مربی خوب می‌تواند به کرات در مورد مسائل مرتبی سوال مطرح کند و از او بخواهد که تا حد امکان راه‌حل‌های ممکن را بیابد. بر طبق گفته مصاحبه‌شوندگان افراد بایستی از تفکر سیستمی و واگرا برخوردار باشند و بدانند که یک مساله تنها یک راه‌حل ندارد. یک مساله در صورتی که در ابعاد مختلف مورد سوال قرار بگیرد، راه‌حل‌های مختلفی برای حل آن پیدا خواهد شد. مربی در این فرایند که تسهیل‌گری نامیده می‌شود، نقش بسزایی دارد. قبل از هدایت مرتبی به سمت تسهیل‌گری و کشف راه‌حل‌های ممکن برای یک مساله، مربی بایستی ارتباط موثر را برقرار کرده و شناخت لازم و دقیق از مرتبی کسب کرده باشد. یک مربی با اعتماد می‌تواند با ایجاد روابط صمیمانه علاوه بر مسائل کاری، در حل مسائل شخصی و غیرکاری نیز یاری‌کننده مرتبی بوده و با وی همدلی نماید. در ادامه، پس از کشف راه‌حل‌های ممکن، مرتبی بایستی دست به انتخاب بهترین راه‌حل بزند که به این فرایند مواجهه‌گری می‌گویند. همانطور که متخصصان منابع انسانی و مربیگری در طی مصاحبه اشاره نمودند، مربی با ایجاد تفکر همگرا و

شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری سازمانی

تحلیلی در متری می‌تواند به او مواجهه‌گری را آموزش داده و نهایتاً، تصمیم‌گیری درست را به او بیاموزد. متری با راهنمایی مربی به اولویت‌بندی راه‌حل‌ها پرداخته و نقاط قوت و ضعف آنها را بررسی می‌کند. سپس، شرایط موجود را سنجیده و دست به انتخاب راه‌حل برتر می‌زند. یکی از متخصصان منابع انسانی و مربیگری در این رابطه بیان کرد:

«بعد سوم بعد تسهیل‌گری و رویارویی است که این دو مکمل هم‌اند. ما بعد از اینکه شاگرد را شناختیم، مشکل را شناختیم، می‌خواهیم به شاگرد کمک کنیم که بتواند یک راه‌حلی برای کم کردن ریشه مشکلش پیدا کند. برای این مرحله باید یک لوزی شکل بدیم که در قدم اول این لوزی باید یک نگاه واگرا داشته باشیم که بهش می‌گوییم تسهیل‌گری و در گام دوم باید یک نگاه همگرا داشته باشیم که بهش می‌گوییم مواجهه‌گری. در انتهای مرحله مواجهه‌گری، شاگرد به تصمیم می‌رسد و می‌گوید می‌خواهم این کار را بکنم».

در حقیقت، دو مرحله تسهیل‌گری و مواجهه‌گری از جمله فرایندهای تصمیم‌گیری برای انتخاب راه‌حل برای حل مساله محسوب می‌شوند. مشارکت مدیر مربی در فرایند تسهیل‌گری و مواجهه‌گری جهت تسهیل فرایند تصمیم‌گیری در رابطه با حل مساله راهگشاست. در تایید این مطلب کینگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) بیان می‌کند که تصمیم‌گیری مشارکتی به بهبود عملکرد فردی و سازمانی کمک می‌کند. لذا، مدیر بایستی برای تصمیم‌گیری در مورد مسائل مختلف، به ایجاد تفکر خلاق و واگرا جهت شناسایی راه‌حل‌های ممکن به کارکنان کمک کند. در طی مسیر تصمیم‌گیری نیز همدلی لازم را با افراد داشته باشد. در تمام این فرایند مربی گام به گام با متری حرکت می‌کند. همراهی گام به گام مربی با متری نیازمند ارتباط موثر، وجود فرهنگ مربیگری در بین افراد و سازمان، شناخت افراد از یکدیگر و وجود فرهنگ پرسشگری و انتقاد است. اما این خود متری است که تصمیم‌گیری کرده و دست به اقدام می‌زند.

### تسهیل فرایند آموزش و توسعه مدیر و کارکنان

به زعم چنگ و هامپسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) آموزش به‌عنوان ابزاری مهم برای ارتقای قابلیت‌ها و عملکرد منابع انسانی شناخته شده و هزینه‌های بسیاری برای آن سرمایه‌گذاری می‌شود. همچنین، برناردین<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌دارد که آموزش هر گونه کوششی است جهت بهبود عملکرد فرد در شغل فعلی او و این به معنای تغییر دانش و اطلاعات، مهارت‌ها، نگرش‌هایی که افراد برای ارتقای شغل آتی یا تغییر شغل فعلی‌شان با مسئولیت‌های بیشتر و بالاتر نیاز دارند، ارتباط دارد (بزاز

1. King

2. Cheng & Hampson

3. Bernardin

جزایری، ۱۳۷۹). خبرگان منابع انسانی و مربیگری در طی مصاحبه بیان کردند که هر تلاشی جهت توسعه و توانمندسازی منابع انسانی به‌عنوان آموزش و توسعه نامیده می‌شود. به بیان مصاحبه‌شوندگان از جمله عوامل تسهیل‌کننده در فرایند آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان، توجه به تفاوت‌های فردی، سبک‌های یادگیری و علایق و ویژگی‌های افراد، شناسایی نیازهای اساسی افراد است. در ادامه، مصاحبه‌شوندگان اشاره کردند که برقراری تعاملات بین مربی و متربی، علاوه بر توسعه متربی به توسعه مربی نیز کمک می‌کند. ضمن اینکه، توانمندی و توسعه مدیر منجر به اعتماد بیشتر کارکنان به او جهت برقراری ارتباط و آغاز فرایند مربیگری می‌شود. به‌عنوان نمونه، یکی از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه بیان کرد:

«بعد دوم ایجادکننده اعتماد، شایستگی است. دو بعد برای آن قائلیم. یک بعد تکنیکی و فنی، یک بعد شایستگی روابط بین‌فردی. برای یک مدیر هر دو لازم است. شایستگی روابط بین‌فردی بین همه مدیران مشترک است ولی شایستگی فنی مدیران با هم متفاوت است...».

همچنین، در رابطه با روش‌های آموزش و توسعه مدیر و کارکنان یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد:

«شرکت در دوره‌های آموزشی، برگزاری دوره‌های آموزشی برای همکارانمان، نگهداشتن دانش فنی با مطالعه، جلسات گروهی، رواج فرهنگ یادگیری-یاددهی، استقرار نظام مربیگری در سازمان ...».

در رابطه با شاهد گفتاری قبل، یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بیان نمود:

«آموزش رسمی و آشکار و برنامه‌های توسعه کارکنان... طراحی یک سری برنامه‌های پنهان توسعه کارکنان».

بر اساس گفته‌های مصاحبه‌شوندگان می‌توان گفت روش‌های مختلفی جهت آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان وجود دارد که یکی از آنها، مربیگری است. همچنین، در بحث آموزش و توسعه منابع انسانی بایستی به مدیر و کارکنان در کنار یکدیگر توجه کرد. زیرا که توسعه مدیر علاوه بر توسعه کارکنان سبب جلب اعتماد آنها به مدیر نیز می‌گردد. همانطور که متخصصان منابع انسانی و مربیگری در طی مصاحبه بیان کردند، مدیر در امر آموزش و توسعه افراد بایستی به ویژگی‌ها و تفاوت‌های فردی آنها توجه کند. تکالیف چالشی به آنان واگذار کرده و فرهنگ تامل و فکر کردن را در سازمان ایجاد نماید. به شناسایی نیازهای آموزشی آنها بپردازد و زمینه ارتقای توانایی افراد را فراهم سازد. در رابطه با مطالب فوق، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان نمود:

«سعی می‌کنم یک سری مسائل فرهنگی در کنار کارهامون باشه. مثلاً تشویق به مطالعه بکنم. بعد هر از چند گاهی یک مسابقه کتابخوانی تو سازمان برگزار کنم».



شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری سازمانی

در ادامه، یکی از مصاحبه‌شوندگان در رابطه با روش‌های آموزش و توسعه کارکنان بیان کرد: «... بعضی وقتها با واگذاری یک تکلیف چالشی است که می‌توانید زمینه رشد و توسعه همکارانتون را فراهم کنید».

همچنین، در راستا با ایجاد فرهنگ یادگیری و الگوبرداری کارکنان از مدیر در جهت یادگیری و توسعه شخصی، یکی از متخصصان منابع انسانی و مربیگری بیان کرد: «مدیر از کارکنانش می‌خواهد، خودش این کار رو میکنه. ۱۰ دقیقه یا ۵ دقیقه، آخرین مقاله‌ای که خونده رو ارائه می‌کنه یا از معاونینش در جلسه می‌خواهد که به‌طور مشخص و با برنامه قبلی در مورد یک موضوعی صحبت نکنند... بنابراین، افراد رو سوق میده به سمت آموزش».

از گفته‌های خبرگان منابع انسانی و مربیگری این طور می‌توان نتیجه گرفت که در سازمان‌ها بایستی به بحث توسعه و آموزش مدیر و کارکنان توجه نمود. به بیان صباغیان و اکبری (۱۳۸۹) آموزش بر ارائه مهارت‌های خاص به کارکنان متمرکز می‌شود و به آنان کمک می‌کند، تا در شغل خویش کمبودهای عملکردی خود را اصلاح نمایند. در نتیجه، همانطور که بیان شد در راستای آموزش و توسعه منابع انسانی می‌توان از مربیگری یاری گرفت. علاوه بر اینکه مربیگری روشی جهت آموزش و توسعه افراد است، در طی آن نیز از آموزش به صورت جریانی مداوم استفاده می‌شود. لذا، مربیگری و آموزش افراد با یکدیگر مرتبط‌اند.

### ایجاد باور به توانستن در مدیر و کارکنان

به زعم بیور و ریا<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) مربی بایستی به تشویق و انگیزه دادن به مترقی نسبت به بکارگیری دانش و دستیابی به اهدافش پردازد (فتحی‌وآجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳). به بیان متخصصان منابع انسانی و مربیگری در طی مصاحبه، این نگرش و باورهای افراد است که عملکرد آنها را تشکیل می‌دهد. لذا، مربی بایستی به شناسایی باورهای غلط افراد پرداخته و آنها را تغییر دهد. به علاوه، مربی از مکانیزم‌های تشویقی و تنبیهی، الگوسازی افراد برتر و موفق سازمان، ایجاد فرصت خطا و یادگیری از خطا، تفویض اختیار جهت ایجاد باور به توانستن و حس مطلوب موفقیت استفاده می‌نماید. در حقیقت، مقوله «ایجاد باور به توانستن در مدیر و کارکنان» در ادامه فرایند مربیگری برای مترقی مانند سوخت و انرژی یاری کننده است. باندورا<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) معتقد است که خودباوری برای تاثیرگذاری در محیط، مهم‌ترین مکانیزم روانشناختی است و بدون باور به ایجاد و تولید اثرهای مطلوب و جلوگیری از اثرات نامطلوب، افراد انگیزه کمی برای عمل کردن دارند؛

1. Beevers & Rea

2. Bandura

یعنی باور به عمل از خود عمل مهم‌تر است. باور به قدرت ایجاد اثرهای مطلوب، زیربنای هر گونه تحولی در بشر است. به زعم مگر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) خودباوری به‌طور مستقیم انتخاب، انگیزش، پشتکار، الگوی ذهنی و آسیب‌پذیری در برابر استرس را تحت تاثیر قرار می‌دهد (قلی‌پور و پیران‌نژاد، ۱۳۸۶). به علاوه، القای حس هویت سازمانی و عضو مفید بودن برای سازمان به کارکنان انگیزه می‌دهد که خود را فردی توانمند بدانند و به توانمندی خود باور داشته باشند. همچنین، مکانیزم‌های تشویقی و تنبیهی می‌تواند بر روی انگیزه افراد تاثیرگذار باشد. اجازه‌ی تجربه کردن امور و خطا کردن توسط کارکنان نیز باور به توانمندی را در آنان رشد می‌دهد.

در ادامه، یکی از متخصصان به مبحث الگوبرداری از افراد توانمند و خیره اشاره نمود:

«قبل از اینکه مربی شاگرد را ببرد به فاز اجرا باید بهش باور توانستن بدهد. الگوبرداری یکی از ابزارهای خیلی مهم در دادن این باور به شاگرد است».

در تایید مطالب فوق، باندورا (۲۰۰۰) بیان کرد که خودباوری، انتظارات، جاه‌طلبی و بلندهمتی را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. بنابراین، افراد با خودباوری بالا معمولاً نتایج مثبت و موفقیت‌آمیز و افراد با خودباوری پایین عملکرد پایین و نتایج منفی به بار می‌آورند. البته باید در نظر داشت که عملکرد بالا خود به خود به افزایش سطح خودباوری نمی‌انجامد و خودباوری به تفسیر افراد از موفقیت بستگی دارد. موفقیت‌های مکرر، الگوهای موفق، دشواری کار، حمایت اجتماعی، بازخورد مثبت و سازنده، شرایط کاری و حالات فیزیولوژیکی و روانشناختی بر خودباوری تاثیر می‌گذارند و به‌عنوان علل خودباوری مدنظر قرار گرفته‌اند. در نتیجه، افراد نیاز دارند که در آنها ایجاد باور به توانستن شکل بگیرد و خود را به‌عنوان فردی که توانمند است بدانند تا در امور خود و رسیدن به اهداف خود با موفقیت عمل کنند. در حقیقت، متربی زمانی می‌تواند به قله اهداف خود دست یابد که باور توانایی صعود به قله اهداف را در خود ایجاد کرده باشد.

### تسهیل فرایند اجرای بهتر تصمیم توسط کارکنان

بر طبق استنباطی که از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان شد، مربی ابزار و تجهیزات لازم را برای اجرا در اختیار متربی قرار می‌دهد و در طی فرایند مربیگری همراه متربی است. اما این متربی است که مسئولیت امور خود را بر عهده گرفته و دست به عمل و اجرای تصمیم خود می‌زند. در طی فرایند اجرا، مربی با توجه به شناختی که از متربی دارد، به‌طور مداوم بازخوردهای لازم را به

شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری سازمانی

متربی می‌دهد و در تمام مراحل حامی متربی است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در طی مصاحبه بیان کرد:

«در مرحله اجرا، اجرا توسط شاگرد، هدایت و ابزار توسط مربی».

در حقیقت، مدیر مربی با برقراری ارتباط موثر و ایجاد شناخت دقیق و کامل از متربی، به تسهیل فرایند ارائه راه‌حل و انتخاب مناسب‌ترین راه‌حل می‌پردازد. سپس، با بیان نقاط قابل بهبود به متربی و ایجاد انگیزه و بسترسازی جهت اجرای راه‌حل به متربی کمک می‌کند تا راه‌حل خود را به مرحله اجرا برساند.

### بهبود سیستم ارزیابی عملکرد

یکی از ورودی‌های فرایند مربیگری که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند، ارزیابی عملکرد افراد است. در واقع، مقوله «بهبود سیستم ارزیابی عملکرد» به‌عنوان یکی از زیر سیستم‌های سازمانی است که به بهبود و ارتقای فرایند مربیگری کمک می‌کند. به بیان مصاحبه‌شوندگان عواملی مانند شفاف‌سازی اطلاعات سازمانی و انتظارات، فرایند بازخورددهی و بازخوردگیری مداوم می‌تواند منجر به بهبود سیستم ارزیابی عملکرد و به‌طور غیرمستقیم منجر به ارتقای فرایند مربیگری شود. در این رابطه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان نمود:

«هر سازمانی یک سری اهدافی دارد و این اهداف مشخص است. براساس اهدافی که دارد، ما شرح وظایف داریم برای هر کسی. که عملکردش در آن سازمان چه طوری است و چه انتظاراتی می‌رود».

عنصر اساسی دیگر در بحث بهبود سیستم ارزیابی عملکرد مربوط به فرایند بازخورددهی و بازخوردگیری بین مدیر و کارکنان است. به این معنا که مدیر و کارکنان بایستی دائماً نسبت به عملکرد خود به تبادل اطلاعات و بازخورددهی و بازخوردگیری بپردازند. در رابطه با سیستم ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد به افراد یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان نمود:

«باید توسط سیستم ارزیابی، مدیران ارزیابی بشوند و به آنها فیدبک داشته شود که چقدر در زمینه مربیگری شایستگی دارند. در اینجا مدیران از قابلیت‌های خودشان آگاه می‌شوند. از منظر دیگر شاگردان را ارزیابی کرده و از منظر شاگردی به آنها فیدبک بدهید. همزمان مدیران را با هم ارزیابی کنید و از منظر روحیه شاگردی بهشون فیدبک بدهید ...».

### افزایش همکاری کارکنان و مدیر

به‌عنوان آخرین مقوله «افزایش همکاری کارکنان و مدیر» در کل فرایند مربیگری ضروری است. ارتباط موثر و شناخت دقیق به همکاری و مشارکت نیز کمک می‌کند. میزان همکاری و مشارکت

افراد در سازمان وابسته به سطح دانش علمی، فنی و فرهنگ حاکم بر سازمان است (فراهانی، ۱۳۹۱). به بیان مصاحبه شونده‌گان روش‌های مختلفی جهت افزایش همکاری و مشارکت افراد در سازمان وجود دارد که به نوبه‌ی خود به ارتقای فرایند مربیگری کمک می‌کند. مصاحبه شونده‌گان بیان کردند که در تمامی امور از زیربنایی‌ترین امور مانند تعیین چشم‌انداز تا امور معمول سازمان بایستی کارکنان را مشارکت داد. مشارکت منابع انسانی بخصوص کارکنان کم تجربه در امور و تصمیم‌گیری‌ها علاوه بر اینکه نوعی آموزش و یادگیری محسوب می‌شود، به بهبود عملکرد آنان و سازمان نیز کمک می‌کند. در این رابطه یکی از مصاحبه شونده‌گان بیان کرد:

«... هدف این است که پرسنل کم تجربه هم در جلسات شرکت بکنند. هم تجربه حضور در جلسات را داشته باشند و هم در واقع با محیط شرکت و محیط تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری آشنا بشوند».

همچنین، جلسات روزانه، هفتگی و ماهانه که به‌عنوان جلسه گزارش عملکرد و یا مشورت کارکنان با یکدیگر برگزار می‌شود، در امر مشارکت یاری‌کننده می‌باشد. در رابطه با مطلب فوق، یکی از خبرگان منابع انسانی و مربیگری بیان نمود:

«یک کوچ باید مشارکت‌پذیر باشد ... یک کوچ باید تعاطی افکار داشته باشد. یک کوچ باید تعاطی عواطف داشته باشد. یک کوچ باید در مباحث تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی افراد را درگیر کند. افراد را با حوادث رو به رو کند. در حوادث بگذارد خودشان راهکار را پیدا کنند...».

برگزاری جلسات سازمانی رسمی و غیررسمی، علاوه بر ایجاد مشارکت و همکاری بین کارکنان منجر به ارتباط صمیمی بین آنها می‌شود. رابرت پاتنام<sup>۱</sup> (۱۳۸۰) بیان می‌کند که آنچه باعث میزان بالای مشارکت می‌شود، اعتمادی است که در قالب‌های همکاری اجتماعی و تعاونی ایجاد می‌شود (علی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸). در حقیقت، همکاری و مشارکت بین مدیر و کارکنان علاوه بر ایجاد روابط صمیمانه و قابل اعتماد، در اجرای امور سازمانی و اجرای تصمیم‌ها و راه‌حل‌های افراد نیز یاری‌گر است. همچنین، مشارکت و همکاری افراد در رابطه با مسائل، به انتخاب راه‌حل مناسب و بهبود عملکرد فردی و سازمانی کمک می‌کند. از آنجا که مربیگری هم فرایندی مشارکتی است، لذا، وجود فرهنگ مشارکت و همکاری سبب ارتقای فرایند مربیگری شده و متقابلاً، فرایند مربیگری نیز موجب افزایش مشارکت و همکاری می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های این پژوهش، ده مقوله اساسی وجود دارد که در صورتی که در هر فرایند مربیگری سازمانی بکارگرفته شود، منجر به ارتقا و بهبود آن می‌شود. وجود ارتباطی موثر،

---

1. Robert Putnam

شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری سازمانی

شناخت دقیق افراد از هم، وجود پیش شرطهای جهت اجرای فرایند مربیگری در سازمان، تسهیل فرایند انتقادپذیری و انتقادگری در طی فرایند مربیگری، ایجاد تفکر واگرا و همگرا در مربی، تسهیل فرایند آموزش و توسعه، ایجاد باور به توانستن در مربی، تسهیل فرایند اجرا به وسیله هدایتگری و تهیه ابزار و پشتیبانی در طی فرایند مربیگری می‌تواند به ارتقای فرایند مربیگری کمک کند. همچنین، بهبود سیستم‌های جانبی و حمایتگر فرایند مربیگری مانند سیستم ارزیابی عملکرد، افزایش مشارکت و همکاری بین افراد در سازمان از مهم‌ترین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری است. در اکثر فرایندهای مربیگری که با موفقیت طی نمی‌شود، می‌توان بیان کرد که یکی از فاکتورها و عوامل مذکور در آن یا اصلا اجرا نشده و یا به درستی رعایت نشده است. لذا، جهت بهبود و ارتقا فرایند مربیگری در سازمان‌ها، رعایت ۱۰ مقوله مذکور بسیار ضروری و لازم به نظر می‌رسد.

وجه شباهت پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها در حوزه مربیگری، توجه به روش مربیگری به‌عنوان یکی از موثرترین روش‌های ارتقا و توسعه منابع انسانی که کارکنان را از محیط کار جدا نمی‌سازد، است. اولین و اساسی‌ترین ارزش افزوده تحقیق حاضر نسبت به تحقیقات پیشین را می‌توان شناسایی و تبیین راه‌حل‌هایی جهت ارتقا و بهبود فرایند مربیگری بین مدیران به‌عنوان مربی و کارکنان به‌عنوان مربی دانست. همچنین، وجه تمایز دیگر در این پژوهش استفاده از روش کیفی و بکارگیری ابزار مصاحبه بر روی جامعه متخصصان منابع انسانی و مربیگری می‌باشد.

از دیدگاه نویسندگان این مقاله پیشنهادهای عملیاتی و پژوهشی بسیاری در حوزه ارتقا فرایند مربیگری وجود دارد. از آنجا که منابع انسانی نقش اساسی در فرایند رسیدن سازمان به اهداف را دارد، بهتر است افرادی که تازه وارد سازمان می‌شوند، جهت طی کردن فرایند مربیگری در کنار یک فرد متخصص به ادامه کار بپردازند. همچنین، مستندسازی تجربیات افراد خبره سازمان جهت استفاده در فرایند مربیگری بسیار راهگشاست. به علاوه، بهتر است سازمان‌ها جهت تسهیل فرایند مربیگری و صرفه‌جویی در هزینه‌ها، ابتدا به شناسایی حوزه‌های نیازمند به مربیگری و منابع انسانی مستعد برای مربیگری در سازمان پرداخته، سپس، به اجرای فرایند مربیگری در آن حوزه‌ها و تربیت مربی اقدام نمایند. همچنین، به منظور شناسایی دقیق‌تر راه‌حل‌های اساسی ارتقا فرایند مربیگری، بهتر است پژوهش حاضر بر روی جامعه کارکنان به‌عنوان مربی بررسی شده و راه‌حل‌های مربیگری از دیدگاه کارکنان به‌عنوان مربی نیز بررسی شود.

این پژوهش مانند هر پژوهش دیگری شامل محدودیت‌هایی است. راه‌حل‌های ارتقا فرایند مربیگری تنها از دیدگاه مربیان و متخصصان آگاه به فرایند مربیگری مورد بررسی قرار گرفت. لذا، تعمیم نتایج برای افراد غیرمتخصص و مربی باید با احتیاط صورت پذیرد. همچنین، در رابطه با ابزار پژوهش می‌توان بیان کرد که مصاحبه به تنهایی نمی‌تواند تمامی فاکتورهای اساسی و ضروری در یک فرایند مربیگری را آشکار سازد.

## منابع

- علامه، سیدمحسن، سلطانی، فرزانه، نریمانی، مهدی. (۱۳۹۳). ارائه‌ی راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت دانشین‌پرووری. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*. سال ششم، شماره ۳، صص ۱۶۴-۱۳۹.
- فتحی‌واجارگاه، کوروش، خراسانی، اباصلت، دانشمندی، سمیه. (۱۳۹۴). بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربیگری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی. *فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام آموزشی*. شماره ۱۵، صص ۴۸-۲۷.
- فتحی‌واجارگاه، کوروش، خراسانی، اباصلت، دانشمندی، سمیه. (۱۳۹۳). مربیگری در آموزش و بهسازی منابع انسانی. انتشارات: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- فیاضی، مرجان، ایوب‌زاده، مصطفی. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر ارتباطات چهره به چهره در رابطه بین مربیگری الکترونیکی و تصمیم‌گیری مسیرشغلی دانشجویان. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*. سال دوم، شماره ۶، صص ۱۶۵-۱۴۳.
- رجب‌پور، ابراهیم، افخمی اردکانی، مهدی، حسینی اقبال، عزیزه. (۱۳۹۴). مربیگری الکترونیک: نوآوری مبتنی بر وب. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*. سال دوم، شماره ۷، صص ۱۶۲-۱۴۳.
- سلطانی، منوچهر. (۱۳۸۹). مربیگری در مدیریت. تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- فتحی‌واجارگاه، کوروش، خراسانی، اباصلت، دانشمندی، سمیه، آرمان، مانی. (۱۳۹۳). بررسی و تبیین مدل مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد. *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*. دوره ۱۲، شماره ۳، صص ۳۹۸-۳۷۵.
- سنگری، نگین، پورولی، بهروز. (۱۳۹۳). تاثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان. *فصلنامه فرایند مدیریت توسعه*. شماره سوم، صص ۱۷۱-۱۴۷.
- واله، حسین. (۱۳۹۰). نظریه‌ی شناخت در علوم عقلی اسلامی. *دو فصلنامه فلسفی شناخت*. شماره ۶۴/۱، صص ۲۰۷-۱۵۹.
- نظریان‌مادوانی، عباس، تندنویس، فریدون، احمدمظفری، سیدامیر. (۱۳۹۰). تاثیر رفتارهای مربیگری بر کارایی (کارآمدی) مربیگری و پویایی تیمی. *دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*. سال ۹، شماره ۲، صص ۲۹-۱۱.
- استراوس، انسلم، کوربین، جولیت. (۲۰۱۱). مبانی پژوهش کیفی (فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای). افشار، ابراهیم. ۱۳۹۵، نشر نی.
- جانفزا، علی، خیاط، علی. (۱۳۹۳). زیرساخت‌های درونی ارتباط موثر در احادیث امام رضا (ع). فرهنگ رضوی. سال دوم، شماره ۵، صص ۶۳-۳۳.
- محسنیان‌راد، مهدی. (۱۳۸۹). *ارتباط شناسی*. چاپ دهم، تهران: سروش.

شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری سازمانی

گودرزی، محمود، نظری، رسول، احسانی، محمد. (۱۳۹۱). ارائه مدل معادلات ساختاری اثر مهارت‌های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریتی مدیران ورزشی. *پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش*. شماره ۱، صص ۲۰-۱.

فراهانی، مجید. (۱۳۹۱). بسترسازی و استقرار نظام مدیریت مشارکتی در سازمان، دهمین همایش و چهارمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها. جهاد دانشگاهی. دوره ۱۰، ۶-۱.

ابراهیمی‌پور، حسین، نیستانی، هادی، به‌فر، کیوان، وفایی‌نجر، علی. (۱۳۹۳). ارتباط‌گرایی به تفکر انتقادی و رضایت شغلی تیم سلامت استان خراسان شمالی. *نشریه پژوهش و سلامت*. (۳) ۴، ۷۹۴-۷۸۸.

ضرابیان، فروزان، زندی، بهمن، عزیزی، سیدمحسن. (۱۳۹۴). بررسی میزان گرایش به تفکر انتقادی در دانشجویان کارشناسی ارشد مجازی. *پژوهش در آموزش علوم پزشکی*. دوره ۸، شماره ۱، صص ۳۷-۴۶. بزاز جزایری، احمد. (۱۳۷۹). *آموزش کارکنان*. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

صبغیان، زهرا، اکبری، سهیلا. (۱۳۸۹). *آموزش جامع سازمانی با رویکرد آموزش بزرگسالان*. تهران: انتشارات سمت.

قلی‌پور، آراین، پیران‌نژاد، علی. (۱۳۸۶). بررسی اثرهای عدالت در ایجاد و ارتقای خودباوری در نهادهای آموزشی. *پژوهشنامه علوم انسانی*. شماره ۵۳، ۳۷۴-۳۵۷.

علی‌پور، پروین، زاهدی، محمدجواد، شیانی، ملیحه. (۱۳۸۸). اعتماد و مشارکت (بررسی رابطه بین اعتماد و مشارکت اجتماعی در شهر تهران). *مجله جامعه‌شناسی ایران*. (۲) ۱۰، ۱۳۵-۱۰۹.

Armstrang, M. (2008). *Strategic human resource management: 4<sup>th</sup> Edition*. London.

Cohen, A. R., & Bradford, D. L. (2005). The influence model: Using reciprocity and exchange to get what you need. *Journal of Organizational Excellence*, 25(1), 57-80.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Strategies for qualitative data analysis. Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3.

Meggison, D., & Clutterbuck, D. (2006). Creating a coaching culture. *Industrial and commercial training*, 38(5), 232-237.

Hardin, R. (1996). Trustworthiness. *Ethics*, 107(1), 26-42.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.

Yeager, S. J. (1978). Measurement of independent variables which affect communication: A replication of Roberts and O'Reilly. *Psychological Reports*, 43(3\_suppl), 1319-1324.

Katz, E. (2009). Why sociology abandoned communication. *The American Sociologist*, 40(3), 167.

Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.

- Caplan, J. (2003). Coaching for the future: How smart companies use coaching and mentoring. CIPD Publishing.
- King, M. B. (1996). Participatory Decision Making.
- Cheng, E. W., & Hampson, I. (2008). Transfer of training: A review and new insights. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 327-341.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. *Handbook of principles of organization behavior*, 2, 0011-21.

