

Designing and Evaluation of Coaching Model in the Workplace (Case study: Isfahan Mobarakeh Steel Company)

Parisa Kashani¹, Ali Shaemi Barzoki^{2*}, Hadi Teimouri³

1. Ph.D. Student in Business Administration (Organizational Behavior and Human Resource Management), Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
2. Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. (Corresponding Author). Email: shaemi@ase.ui.ac.ir.
3. Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Extended Abstract

Abstract

Coaching is one of the significant approaches in human resource development and the coach needs to get familiar with principles and rules of coaching to apply the appropriate educational patterns according to personal learning content and style. Therefore, this study has been conducted with the aim of designing and evaluating the coaching model in the workplace using a combined-exploratory approach and using a systematic design of grounded theory in the qualitative section. For this purpose, while conducting open interviews with 22 academic and executive experts, a set of basic topics were collected during the open coding process, and categories were extracted from them. Then, in the axial coding stage, the relationship between these categories in the form of titles (causal conditions, axial phenomena, strategies, intervening conditions, contextual conditions and consequences) was determined in the form of coding paradigm. Then, in the selective coding stage, each component of the coding paradigm was described and a theory was created. In the quantitative part, a researcher-made questionnaire taken from the qualitative part of the research was distributed among the managers and experts of Isfahan Mobarakeh Steel Company by stratified-random sampling method. The sample size was calculated 282 with using of the Tabachnik and Fidell formulas. To ensure that the required valid data is obtained, 499 questionnaires were distributed, of which, 372 questionnaires were returned and analyzed. Using the structural equation model by Amos24 software, the governing relations and

fitting of all the main conditions of the designed quality model were evaluated and finally approved.

Introduction

Human resource development is one of the main strategies to achieve human capital and coaching is one of the staff training methods which results in human resource development with continuous learning upgrade. Coaching is a process of practical learning to create executive knowledge, ability, focus, and commitment for more effective achievement of professional and organizational goals. Coaching style has an optimistic view of individuals. It is a method based on optimism, self-efficacy, positive emotions, and learning. Its focus is on the employees who want to develop their potentials and to become the best. In the coaching process, the interaction between the coach and trainees is embedded in an organizational system, and the coach must be fully aware of the relevant cultural norms and be able to facilitate learning and internalize these norms. The coach must create and develop a learning environment based on trust and effective relationships and, thus, create learning through the reflection of experiences

Case study

This study aims to designing and evaluation of coaching model in the workplace in Isfahan Mobarakeh Steel Company

Materials and Methods

The present study in terms of purpose is developmental and practical, in terms of method, it is a combination (qualitative-quantitative) and in terms of data collection time, it is cross-sectional. The library method has been used to compile the theoretical foundations and research literature. In the qualitative part of the study, grounded theory has been used, and the statistical population includes managers and supervisors with coaching experience in Isfahan Mobarakeh Steel Company, as well as academic experts in the field of human resource management. The samples in this research were 22 people, and a semi-structured interview was used to collect the data. In the quantitative part of the study, the paradigm model presented in the qualitative part, through a 57-item questionnaire designed by the researcher, have been distributed among the managers and experts of Isfahan Mobarakeh Steel Company by stratified-random sampling method.

The sample size was estimated to be 282 people based on Tebachnik and Fidel's formula, to ensure that the required valid data was obtained, 499 questionnaires were distributed, of which, 372 questionnaires were returned and analyzed. The questionnaire is designed in the form of a 5-point Likert scale. The validity of the questionnaire was confirmed by both content and structural methods using structural equation model and SPSS24 and Amos24 software. The reliability of the questionnaire was also confirmed by Cronbach's alpha method.

Discussion and Results

The present study, while using the literature and theoretical framework and adopting a new approach to the subject, has opened a new window on the research problem. This research with a combined approach (qualitative and quantitative) in compare with other researches in the background has a good comprehensiveness and by reviewing previous models and analyzing the content of the participants' opinions in the present study, it plays an important role in explaining the model for establishing coaching and knowledge acquisition. Also, considering that the present study was tested through the structural equation model and confirmed with a reliability of 0.95, it can be a roadmap for the members of the organization. Researchers in future research can evaluate and critique the efficiency and effectiveness of the designed model in other organizations of the country with a comparative approach. However, the guidelines derived from this study, while having practical aspects, have provided an appropriate response to the current and future needs of the organization under study (Isfahan Mobarakeh Steel Company).

Conclusion

The results of the interview in the qualitative stage were explained in the form of six core categories :1) phenomenon, 2) causal conditions, 3) context, 4) intervening conditions, 5) strategies, and 6) consequences and in the quantitative stage, the findings confirmed the accuracy of the proposed model. The results showed that the core category with an impact factor of 80% has the most impact and the contexts with an impact factor of 47% have the least impact on the strategies of the coaching model in the organization.

Keywords: Coaching, Coaching in workplace, Isfahan Mobarakeh Steel Company

Article Type: Research Article

Cite this article: Kashani, P., Shaemi Barzoki, A., & Teimouri, H. (2023). Designing and Evaluation of Coaching Model in the Workplace(Case study: Isfahan Mobarakeh Steel Company). *Public Management Researches*, 16 (60), 135-162. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR.2022.40802.5675

Received: 09 Dec. 2021

Revised: 02 July. 2022 **Accepted:** 04 July. 2022

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



طراحی و ارزیابی مدل مربی‌گری در محیط کار (مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)

پریسا کاشانی^۱ - علی شائمی برزکی^{۲*} - هادی تیموری^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران.
۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران.
shaemi@ase.ui.ac.ir
۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران.

چکیده

مربی‌گری یکی از رویکردهای مهم در توسعه منابع انسانی و نیازمند آشنایی مربیان با اصول مربی‌گری جهت بکارگیری الگوهای آموزشی متناسب با محتوی و سبک یادگیری فرد است. لذا این مطالعه با هدف طراحی و ارزیابی مدل مربی‌گری در محیط کار با بهره‌گیری از رویکرد ترکیبی-اکتشافی و استفاده از طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد در بخش کیفی انجام شده است. به این منظور ضمن انجام مصاحبه باز با ۲۲ خبره دانشگاهی و اجرایی، مجموعه‌ای از مضامین اولیه طی فرآیند کدگذاری باز، گردآوری شدند و از دل آن‌ها مقوله‌هایی استخراج گردید. سپس در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله‌ها در قالب عناوین (شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها) در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شد. در ادامه و در مرحله کدگذاری انتخابی، یکایک اجزای پارادایم کدگذاری تشریح و نظریه خلق شد. در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از بخش کیفی پژوهش در میان مدیران و کارشناسان شرکت فولاد مبارکه اصفهان به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای- تصادفی توزیع گردید. حجم نمونه با استفاده از فرمول تباچنیک و فیدل، ۲۸۲ نفر محاسبه گردید برای اطمینان از حصول داده‌های معتبر مورد نیاز، تعداد ۴۹۹ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد ۳۷۲ پرسشنامه برگشت داده شد و مورد تحلیل قرار گرفت. با استفاده از الگوی معادلات ساختاری توسط نرم افزار Amos24 روابط حاکم و برازش تمامی شرایط اصلی الگوی کیفی طراحی شده، مورد سنجش و تایید نهایی قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی: مربی‌گری، مربی‌گری در محیط کار، شرکت فولاد مبارکه اصفهان

استناد: کاشانی، پریسا؛ شائمی برزکی، علی؛ تیموری، هادی (۱۴۰۲). طراحی و ارزیابی مدل مربی‌گری در محیط کار (مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۶۰)، ۱۳۵-۱۶۲.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۸ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۳



DOI: 10.22111/JMR.2022.40802.5675

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

در سازمان‌های معاصر به دلیل تغییرات سریع در محیط سازمان‌ها، همانند جهانی شدن، پیشرفت فناوری و تغییر در ماهیت کار، از مدیران انتظار می‌رود که کارکنانشان را در راستای خود رهبری توانمند سازند و شرایط را برای یادگیری اثر بخش و توسعه فردی آنها فراهم نمایند (Widiyanto, 2021: 304). زیرا لازمه داشتن سازمانی موفق، وجود مدیریت منابع انسانی توانمندی است که توانایی استفاده بهینه از تخصص و توانایی‌های منابع انسانی سازمان را داشته باشد (Woo, 2017:181). آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از استراتژی‌های اصلی دستیابی به سرمایه انسانی کارآمد است (Adamu, 2019:390)، که در این راستا مربی‌گری یکی از روش‌های آموزش کارکنان است که با ارتقای سطح یادگیری مستمر سبب رشد و بالندگی منابع انسانی می‌گردد (Carter, 2017). غالباً، مربی‌گری به عنوان راهی برای ایجاد توانایی با تمرکز بر روی یک مجموعه مهارت‌های خاص (Salter, 2015: 126-142) شناخته شده است و به عنوان راهکاری برای رشد و توانمندسازی منابع انسانی (Graen, Canedo, & Grace, 2020) و ایجاد فرهنگ یادگیری (Hattie, 2015)، در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. مربی‌گری سبکی مبتنی بر دیدگاه خوش بینانه از افراد است که بر خودکارآمدی، احساسات مثبت و یادگیری متمرکز است و توجه روی کارآموزی است که می‌خواهد پتانسیل خود را توسعه دهد و به بهترین نسخه از خود تبدیل شود (Karlsen & Berg, 2020:356-368). مربی‌گری توانایی ایجاد، حفظ و تقویت اعتماد متقابل بین مربی و متربی می‌باشد، بنابر این یک مربی بایستی از هوش هیجانی بالایی برخوردار باشد، بدین معنا که توانایی درک و مدیریت احساسات خود و دیگران را داشته باشد (Azizi, Vakili, & HosseinLoo, 2020:185; Divya, Darshini, & Gomathi, 2018:435; Horstmeyer, 2018). این توانایی به طور چشم‌گیری بر امکان برقراری ارتباط رضایت بخش با دیگران و ایجاد اعتماد متقابل تأثیرگذار است (Tschannen-Moran, 2014). به زعم بوآک و کرب^۱ مربی‌گری، تقویت یک رابطه متقابل بین مربی و یک یا چند متربی به منظور یادگیری، تغییر رفتار، بهبود عملکرد، بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری و کسب و توسعه مهارت‌های جدید در بلند مدت می‌باشد (Boak & Crabbe, 2019:153-165). مدیران و سرپرستان می‌توانند با مربی‌گری، برقراری ارتباط و ارائه بازخوردهای بیشتر به بهبود عملکرد و توسعه شخصی

1. Boak & Crabbe

متربی کمک کنند (Chenari, Rezaeizadeh, Mohammadi Eliassy & Bandali, 2000:177-200). به این منظور مربی در طول جلسات متعدد از طریق ارزیابی عملکرد و شناسایی و اصلاح خلاء موجود بین سطح عملکرد موجود و سطح عملکرد مطلوب سبب یادگیری مستمر و افزایش توانمندی در فرد می‌گردد (Connor & Pokora, 2017). پژوهش حاضر از جنبه‌های گوناگون دارای اهمیت می‌باشد، از جمله این که، لازم است توانایی‌های بالقوه کارکنان شناسایی شده و تقویت گردد و در راستای اهداف استراتژیک سازمان بالفعل گردد، فرایند مربی‌گری تسهیل کننده مورد فوق می‌باشد. از جنبه‌های دیگری که مربی‌گری می‌تواند به اثر بخشی سازمان‌ها کمک نماید، یادگیری و اثر بخشی بیشتر فرایندهای آموزش می‌باشد (Kim, Egan & Moon, 2014: 250)، زیرا روش‌های سنتی آموزش دیگر کارآمد نیستند و بسیاری از آموزش‌دهندگان در جستجوی روش‌هایی می‌باشند که موجب توسعه همه جانبه اهداف آموزشی علاوه بر کسب دانش شوند، بنابراین توسعه آموزش و ایجاد تحول در آن نیازمند شناخت فرایند آموزش و آگاهی از شیوه‌های نوین اجرایی مانند مربی‌گری است. مربی‌گری سالانه با نرخ ۴ درصد در حال توسعه است و در حال حاضر ۵۳۳۰۰ مربی در حرفه‌های متعدد و متفاوت در سراسر جهان در حال فعالیت هستند (Grabmann, Schölmerich & Schermuly, 2019:35-58). از ضرورت‌های انجام مربی‌گری در محیط کار می‌توان به تفویض اختیار، کاهش نظارت، بهره‌برداری از توان بالقوه، مشارکت دادن افراد و پرورش نگرش مثبت در کارکنان اشاره داشت (Eaton, Heller & Johnson, 2001). تحقیقات نشان می‌دهد که مربی‌گری، مشارکت فعال، یادگیری فعال و انگیزه درونی برای رهبری و همچنین، عکس العمل به موقع مدیران جهت پاسخ‌گویی به مشکلات پیش آمده را به طور چشم‌گیری افزایش خواهد داد (Aas & Vavik, 2015:258). در همین راستا نتولیکی^۱ نیز بیان می‌کند، مربی‌گری، ظرفیت رهبری را افزایش می‌دهد، تفکر را تحریک و فضای عکس العمل به موقع را باز می‌کند و یادگیری حرفه‌ای را افزایش خواهد داد (Netolicky, 2016). سارسر و پرن^۲ بر این باور هستند شرکت‌هایی که از مربی‌گری به عنوان یک اهرم استفاده می‌کنند مزیت رقابتی مهمی در بازار جهانی بدست خواهند آورد (Sarsur & Parente, 2019).

1. Netolicky

2. Sarsur & Parente

مرور ادبیات نشان می‌دهد که توسعه و بهسازی سرمایه‌های انسانی بدون استقرار یک نظام آموزشی کارآمد و اثر بخش امکان پذیر نمی‌باشد که این به نوبه خود به لزوم تدوین و به کارگیری مدل مربی‌گری مناسب موقعیت و شرایط سازمان تاکید دارد. از آنجایی که مدل‌های موجود اساساً متناسب با فرهنگ و ارزش‌های خاص هر صنعت طراحی شده است، لذا نمی‌توان این مدل‌ها را الزاماً جهان‌شمول دانست و بدون توجه به بستر فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های هر صنعت بطور یکسان در سازمان‌های متعدد پیاده سازی کرد. در این بین سازمان دانش‌محور همچون مجتمع فولاد مبارکه با بهره‌گیری از دانش مربی‌گری در قالب مدل کاربردی و کارآمد به دستاوردهای قابل توجهی نظیر افزایش توان رقابت پذیری، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، رشد و تعالی سازمان دست خواهد یافت. مجتمع فولاد مبارکه به عنوان بزرگترین هلدینگ تولید کننده محصولات فولادی ایران با دارا بودن سهم بالای ۵۱ درصد بازار ایران (با تولید بیش از ۵۰۰۰۰۰۰ تن محصولات فولادی) تعیین کننده نرخ بازار می‌باشد. مجتمع فولاد مبارکه اصفهان طیف وسیعی از کلاف‌ها و شیت‌های گرم و سرد را تولید می‌نماید. در این مجموعه به صورت مستقیم بیش از ۱۵۰۰۰ نیروی انسانی و پیمانکار مشغول فعالیت می‌باشند و به صورت غیر مستقیم بیش از ۳۰۰۰۰ نیروی انسانی با این مجموعه در ارتباط هستند که مشخص کننده عمده فولاد مبارکه در اقتصاد منطقه‌ای، استانی و کشوری این شرکت می‌باشد. بنابراین با توجه به وسعت تاثیر فولاد مبارکه بر اقتصاد، هر گونه بهبودی در این مجموعه وسیع می‌تواند تاثیرات چشم‌گیری در ابعاد منطقه‌ای، استانی و کشوری داشته باشد.

پژوهش حاضر با رویکرد ترکیبی-اکتشافی، ضمن بهره‌گیری از ادبیات و چارچوب نظری و اتخاذ رویکردی نوین به موضوع و با نقد و بررسی مدل‌های قبلی و تحلیل محتوی نظرات مشارکت‌کنندگان در مطالعه حاضر در تبیین مدل جهت استقرار مربی‌گری و دانش افزایی نقش بسزایی دارد. نوآوری ناشی از این پژوهش می‌تواند به سازمان‌ها کمک نماید تا در بحث منابع انسانی با ارتقا و بهبود در فرآیندهای آموزش و جانشین‌پروری و افزایش بهره‌وری کارکنان از صرف در اختیار داشتن نیروی انسانی عبور کرده و به "نیروی انسانی آگاه-کارآمد" دست یابند.

بنابراین، پژوهش حاضر با هدف تبیین و ارزیابی مدل مناسب مربی‌گری با توجه به فرهنگ و بستر سازمانی و ویژگی‌های خاص مجتمع فولاد مبارکه طراحی و ارزیابی گردید.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

واژه مربی از کوکس^۱، به معنای روستایی در کشور مجارستان که در آنجا کالسکه‌های با کیفیت بسیار عالی و گران قیمت تولید می‌شده است، نشأت گرفته است که به معنای انتقال یک فرد با ارزش از جایی که هست به جایی که می‌خواهد باشد، است (*Fathi* 2015:27-48). ریشه مربی‌گری برگرفته از توجه به مهارت‌ها و تمرکز بر نتایج می‌باشد (*Gallant & Gilham, 2014: 237-254*). مربی‌گری، فرایند یادگیری عملی به منظور ایجاد دانش اجرایی، توانایی، تمرکز و تعهد بیشتر، در جهت دستیابی موثرتر به اهداف حرفه‌ای و سازمانی است (*Bennett & Bush, 2013*). هرچند، مربی‌گری، متمرکز بر بهبود و توسعه عملکرد سازمانی است اما بهبود مولفه‌های شخصی را نیز در بر دارد (*Anne Millard & Korotov, 2014: 251-265*).

مربی‌گری را آموزش مهارت‌های بین فردی به منظور توسعه و نگهداشت یک مجموعه پیچیده از روابط تجاری، توسعه مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌های خودمختاری می‌دانند (*Bennett & Bush, 2013; Batt, 2010:1000; Steinmetz, 2012:49*). در فرایند مربی‌گری، تعامل بین مربی و متربی در یک نظام سازمانی، جاسازی شده است و مربی بایستی آگاهی کامل از هنجارهای فرهنگی مربوطه داشته باشد و قادر به مدل سازی و تسهیل یادگیری و درونی کردن این هنجارها باشد (*Acheson & Schneider-Bean, 2019: 52*) و همچنین مربی باید محیط یادگیری را بر پایه اعتماد و روابط اثربخش ایجاد نموده و توسعه دهد (*Ofili, 2019:167*) و بدین گونه، یادگیری از طریق بازتاب تجربیات را خلق کند (*Campone, 2015:63*). در این راستا نیز پژوهش‌های تجربی کمپون^۲ (۲۰۱۴)، کمپون (۲۰۱۵)، بازر و جوو^۳ (۲۰۱۵) عناصر اصلی فرایند مربی‌گری را ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، هدف‌گذاری، آگاهی از توانمندی‌های متربی و مدیریت و خود آگاهی می‌دانند. اکثر تعاریف مربی‌گری بر پایه ایجاد محیطی مبتنی بر یادگیری، تغییرات رفتاری پایدار و رشد و توسعه مهارت‌هاست. مطابق با ادبیات پژوهش، مدل ساخت‌گرایی اجتماعی، ابعاد مدل مبنا را تلویحاً پوشش داده و همسو و در یک پارادایم می‌باشد. این مدل که مهمترین و بحث برانگیزترین رویکرد مربی‌گری است، بر آن است که هویت اجتماعی افراد از طریق تعاملات

1. Kocs

2. Campone

3. Bozer & Joo

اجتماعی در چهارچوب‌های نمادین شکل می‌گیرد. نکته مهم این است که مربی باید بین فرد و سازمان سازگاری برقرار کند. برای دستیابی به این هدف، مربی باید چارچوب ذهنی متربی را با پیامدهای عملکرد مطلوب مورد نظر سازمان در هم بیامیزد.

بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تحقق مزایای ملموس و ناملموس مربی‌گری نیازمند توجه به شرایط مختلفی است که بر فرایند و نتایج مربی‌گری تاثیرگذار است در همین راستا محققان مختلفی به بررسی شرایط موثر بر مربی‌گری پرداخته‌اند که خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش در این خصوص در زیر ارائه شده است.

کارلسن و برگ ۱ در تحقیقی تحت عنوان "سبک رهبری مربی‌گری، یک فرایند یادگیری"، با هدف ترسیم سبک رهبری مربی‌گری بر اساس دیدگاه خوش‌بینانه، توضیح می‌دهد که چگونه یک روش متشکل از دو فرایند یادگیری ۱: استفاده از مدل‌های ذهنی برای درک وضعیت خود و چگونگی تفکر دیگران ۲: استفاده از ابزاری برای تغییر رفتار خود و دیگران، می‌تواند به اجرای سبک رهبری مربی‌گری در عمل کمک کند (Karlsen & Berg, 2020).

سایدر در پژوهشی با عنوان "موانع و مسیرهای اجرای اثربخش مربی‌گری"، با هدف شناسایی موانع و فرصت‌های موفقیت آمیز اجرای مربی‌گری، توجه به پنج نکته طلایی (شرکاء همکار، ایجاد اعتماد، هدف‌گذاری، ارزشیابی و بازخورد، حمایت و پشتیبانی از ایده‌های جدید در اجرای فرایند مربی‌گری) را حائز اهمیت دانست (Sider, 2019).

بوآک و کرب در پژوهشی تحت عنوان "ارزیابی تاثیر آموزش مهارت‌های مربی‌گری بر رفتارهای فردی و گروهی"، آموزش مهارت‌های مربی‌گری بر رفتارهای فردی و گروهی، در بهبود مهارت‌های ارتباطات و حل مسأله موثر دانستند (Boak & Crabbe, 2019: 153-165). لین و همکاران در پژوهشی با عنوان "رهبری آینده در جهت اثربخشی فعلی" بیان می‌کنند کارکنانی که توسط مربیان با تجربه و دارای دانش تخصصی و مهارت بالا تحت تعلیم قرار می‌گیرند، از مهارت‌های بالاتر و عملکرد قوی‌تری برخوردار خواهند شد (Lin, et al., 2016:145-156).

سیلوا و یارگالادا^۲ در پژوهشی با عنوان "مهندسين شايسته"، یک مدل مربی‌گری برای توسعه دانش آموختگان^۱ ارائه مدل مربی‌گری را جهت توسعه و ارتقاء دانش متربیان ضروری دانسته‌اند (Silva & Yargaladda, 2014).

1. Karlsen and Berg

2. Silva & Yargaladda

روشا و لوبانوا^۱ در پژوهشی تحت عنوان "شناسایی شرایط برای ارتقاء مربی‌گری سازمان" ارائه مدل و ایجاد زیرساخت‌های لازم جهت مربی‌گری را لازمه ارتقاء فرایند یادگیری کارکنان در سازمان دانستند (Rosha & Lobanova, 2014:184).

عزیزی، وکیلی و حسین‌لو در پژوهشی تحت عنوان "طراحی برنامه مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط"، با هدف طراحی برنامه مربی‌گری کارآفرینانه، به اهمیت طراحی مدل مربی‌گری کارآفرینانه در تعیین اجزای برنامه‌های مربی‌گری از جمله اهداف پایه و اهداف پیشرفته برنامه مربی‌گری، شرایط و الزامات سازمانی، اقدامات مربی‌گری و نتایج و دستاوردها اشاره دارد (Azizi, Vakili, & HosseinLoo, 2020:173-196).

چناری، رضایی‌زاده، محمد‌الیاسی و بندالی در پژوهشی تحت عنوان "شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربی‌گری سازمانی": برقراری ارتباط موثر بین مدیر و کارکنان، ایجاد شناخت دقیق مدیر و کارکنان از یکدیگر، پیش‌شرط‌های مربی‌گری در سازمان می‌دانند که سبب بهبود و ارتقا فرایند مربی‌گری در سازمان می‌گردد (Chenari, Rezaeizadeh, Mohammadi Eliassy & Bandali, 2020:177-200).

فتحی‌واجارگاه، خراسانی و دانشمندی در پژوهشی تحت عنوان "بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی" با بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری، چهار مقوله اصلی (توسعه مدیران و مشاغل مدیریتی، توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری، برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی، رسیدگی به حل مشکلات محیط کار) را معرفی نمودند (Fathi Vajargah, Khorasani, & Daneshmandi, 2015:38).

با استناد به اینکه مطالعات مذکور تنها به بررسی اثربخشی فرایند مربی‌گری پرداخته و همچنان تدوین سیاست‌های کلی و فراهم‌سازی زیرساخت‌های مدیریتی فرایند مربی‌گری در محیط کار مغفول مانده است، لذا استفاده از روش آمیخته (کیفی- کمی) و ارائه و آزمون مدل مربی‌گری متناسب با فرهنگ و بستراجماعی می‌تواند علاوه بر از بین بردن شکاف تئوری و عمل با ارائه راهکارها در اجرای برنامه‌های استراتژیک سازمان کمک نماید. لذا این مطالعه با هدف تبیین و آزمون مدل مربی‌گری متناسب با فرهنگ و بستراجماعی فولاد مبارکه اصفهان، با پشتوانه نظری و استدلال علمی، به تبیین و آزمون مدل مربی‌گری در محیط کار پرداخته است.

¹. Rosha & Lobanova

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای و کاربردی، از نظر روش ترکیبی (کیفی-کمی) با رویکرد اکتشافی و از نظر زمان جمع‌آوری اطلاعات مقطعی است. جهت تدوین مبانی نظری و ادبیات پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. در قسمت کیفی پژوهش از روش داده بنیاد استفاده شده است و جامعه آماری، شامل مدیران و سرپرستان دارای سابقه مربی‌گری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان و هم‌چنین خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشند و از نمونه‌گیری هدفمند برای نمونه‌گیری از داده‌ها به منظور رسیدن به اشباع نظری استفاده شده است. تعداد نمونه‌ها در این پژوهش ۲۲ نفر بوده است، که ویژگی‌های جمعیت شناختی آن‌ها به شرح جدول (۱) می‌باشد.

جدول شماره ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌ی بخش کیفی

سابقه کار	متوسط سن	تعداد	سطح تحصیلات	عنوان شغلی	جنسیت
۱۶-۲۴	۴۲-۵۰	۳	فوق لیسانی	رئیس	مرد
		۷	لیسانس	سرپرست	مرد
		۷	دیپلم	شیفت فورمن	مرد
		۵	دیپلم	فورمن	مرد

در بخش کیفی پژوهش، جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است که با اقداماتی همچون صرف زمان کافی، تایید فرایند مصاحبه و کدگذاری توسط خبرگان این حوزه سعی شد حتی الامکان میزان اعتبار داده‌های کیفی در حد قابل قبول تامین شود.

در قسمت کمی پژوهش، الگوی پارادایمی ارائه شده در قسمت کیفی طی یک پرسشنامه ۵۷ موردی طراحی شده توسط پژوهشگر، در میان مدیران و کارشناسان شرکت فولاد مبارکه اصفهان به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای- تصادفی توزیع گردید. حجم نمونه از فرمول تباچنیک و فیدل^۱ $(2007) M \geq 50n$ ، که در آن n تعداد نمونه آماری و M معرف تعداد متغیرها و خرده متغیرها می‌باشد، استفاده شده است. از آنجایی که در این پژوهش بیست خرده متغیر و هشت متغیر مورد بررسی قرار گرفتند، تعداد حداقل نمونه، ۲۸۲ نفر برآورد گردید که برای اطمینان از حصول داده‌های معتبر مورد نیاز، تعداد ۴۹۹

¹. Tabachnick & Fidell

پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد ۳۷۲ پرسشنامه برگشت داده شد و مورد تحلیل قرار گرفت. پرسشنامه مذکور در قالب طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت، طراحی شده است. روایی پرسشنامه به دو روش محتوایی و روش سازه با استفاده از الگوی معادلات ساختاری و نرم افزار SPSS24 و Amos24 تأیید گردید. پایایی پرسشنامه نیز به روش آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. جهت تعیین روایی محتوایی پرسشنامه آزمون مدل به دوازده نفر از متخصصین در رشته مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی ارسال گردید و پس از محاسبه با جدول لاوشه^۱ انطباق داده شد. با توجه به اینکه تعداد متخصصان برای نظارت بر محتوای پرسشنامه، دوازده نفر بوده‌اند، مطابق با جدول لاوشه، حداقل مقدار ضریب نسبی روایی محتوا باید ۵۶ درصد باشد (Shultz, Whitne & Zickar, 2020) که به دلیل این که همه این ضرایب از ۵۶ درصد بیشتر است مورد تأیید قرار گرفت. سپس CVI بر اساس تعیین شاخص روایی محتوایی والتز و بیسل^۲ صورت گرفت، طبق روش والتس و باسیل گویه‌های دارای نمره بالاتر از ۷۹ درصد مناسب و بین ۷۰ درصد تا ۷۹ درصد نیاز به اصلاح و بازنگری و کمتر از ۷۰ درصد غیر قابل قبول و باید حذف گردند که در پژوهش حاضر ۹۰ درصد محاسبه گردید که نشان از روایی پرسشنامه دارد. به منظور سنجش پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که نتایج مربوط به ضریب نسبی روایی محتوا و میزان آلفای کرونباخ بر ای هر مولفه به شرح جدول (۲) می‌باشد.

جدول شماره ۲: مقادیر شاخص روایی محتوا

فاکتور	تعداد سئوالات	CVI	آلفای کرونباخ
مقوله محوری	۷	۰/۹۳	۰/۷۹
شرایط علی	۵	۰/۹۲	۰/۷۷
راهدردی	۱۰	۰/۹۳	۰/۸۷
مداخله ای	۸	۰/۹۴	۰/۸۲
پیامدها	۱۳	۰/۹۵	۰/۸۶
زمینه ای	۱۴	۰/۹۵	۰/۸۱

1. lawshe

2. Waltz and bausell

یافته‌های پژوهش

به منظور اجرای تکنیک داده بنیاد، ابتدا مصاحبه‌ها پیاده سازی شد به این ترتیب که متن مصاحبه‌ها پاراگراف‌بندی و با حذف موارد غیر ضروری در قالب ۱۷۵ گزاره خلاصه گردید. سپس با حذف مفاهیم تکراری در نهایت ۱۶۸ گزاره استخراج گردید. در مرحله‌ی بعد با تجمیع چندین گزاره با مفهوم مشابه، کدهای باز ایجاد شد. نمونه‌هایی از نقل قول های مستخرج از مصاحبه‌های صورت گرفته با افراد در جدول (۳) آورده شده است.

جدول شماره ۳: نمونه مصاحبه‌های صورت گرفته و استخراج کدهای باز

نمونه مصاحبه ها	کد باز
معمولاً ما خیلی سرمان شلوغ است، بنابراین نیاز داریم که سازمان زمان کافی را به ما اختصاص دهد، مثلاً حداقل ۳۰ تا ۴۰ دقیقه تا زمانی که به درستی و با حوصله به حرف‌ها متری گوش کنیم. - همچنین نیاز داریم که سازمان زمانی را به متری اختصاص دهد تا در مورد نیازها و مشکلات خود صحبت کند تا بتواند نقاط ضعف و قوت او را شناسایی کند و نقاط قوت او را تقویت کنیم	اختصاص زمان کافی جهت نیازسنجی
- با انجام نیازسنجی می‌توانیم اهداف و اولویت‌های خود را تعیین کنیم. - نیازسنجی به عنوان ابزاری برای سنجش نیازها و بهبود عملکرد و برنامه ریزی ما استفاده می‌شود. - نیازسنجی برای تعیین اهداف آموزشی ما ضروری است	نیازسنجی پیش نیاز برنامه ریزی
نیازسنجی معمولاً به دو روش زیر انجام می‌شود: - نیازسنجی در قالب دستورالعمل خاص از بالا انجام می‌گیرد. - نیازسنجی واحد بر اساس جلسات عیب‌یابی می‌باشد.	نحوه انجام نیازسنجی

در گام بعد از طریق ترکیب چندین کد باز مرتبط یک کد محوری و با ادغام چند کد محوری مرتبط کدهای انتخابی استخراج گردید، که جزئیات آن به شرح جدول (۴) می‌باشد.

جدول شماره ۴: ابعاد و مولفه‌های فرایند مربی‌گری در محیط کار

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	شماره منبع استخراج کدهای باز
پدیده (مقوله) اصلی مربی‌گری در محیط کار	مدیریت نیازسنجی	نیازسنجی پیش نیاز برنامه‌ریزی	B ¹ 4, S ³ 3,,S1, S6
		اختصاص زمان کافی جهت نیازسنجی	B1,S2, B4,S3
		نحوه انجام نیازسنجی	A1, S1,S6
برنامه‌ریزی جامع و کاربردی	و	در نظر گرفتن اشکال مربی‌گری	B5,S4,Sh ¹ 1,B2
		توجه به پیچیده و متفاوت بودن موقعیت یادگیری متربی	B1,B4,Sh2,F ³ 3
		تشخیص مشکل و ارزیابی اولیه پیش نیاز برنامه ریزی	Sh1,Sh5,F6,F3
		برنامه ریزی بر اساس مشکل اصلی	F1,Sh1,Sh5,F2
		شناخت موانع یادگیری مربوط به مربی	S4, Sh5
		شناخت موانع یادگیری مربوط به متربی	Sh4,Sh5,Sh6
		شناخت شرایط تسهیل کننده یادگیری	Sh6,F3,B3
		تداوم و پیگیری	B1,B2,S3
		ضرورت برگزاری دوره های بازآموزی	S5,F4
		توجه به محتوی و روش	و
وجود مربیان ماهر و استفاده از الگوهای جدید	S2,S5		
به کارگیری روش های نوین یادگیری انفرادی ، گروهی مبتنی بر راهنما	F4,Sh3, Sh7		
توجه به محتوی و زمان بندی، توجه به فضای آموزشی	B1,S2,B3		
برقراری ارتباط موثر	S6,F4, Sh1		
ارزشیابی فرایند مربی‌گری	و	فراهم ساختن مهارت های برقراری ارتباط	F1,F3,F5
		ضرورت وجود الگوی علمی جهت ارزشیابی اهداف	S4,S6,Sh1,Sh3
		آشنایی با روش ها شاخص ها و ضرورت ارزشیابی	Sh1,Sh3
شرایط عالی مربی‌گری در محیط کار	و	دانش محور بودن سازمان	Sh5,F2, F4
		وجود تکنولوژی های پیشرفته	S5,S3, S2
		جانشین پروری	Sh2,Sh3
		وجود ظرفیت سخت افزاری	Sh6,S3
		ضرورت انتقال تجارب	F2, S5,S7
شرایط فردی	و	توانمند بودن پرسنل	S6,Sh1,Sh6, F2
		محیط رقابتی	B2,S3,S4
شرایط			B1,S3,Sh5,Sh7

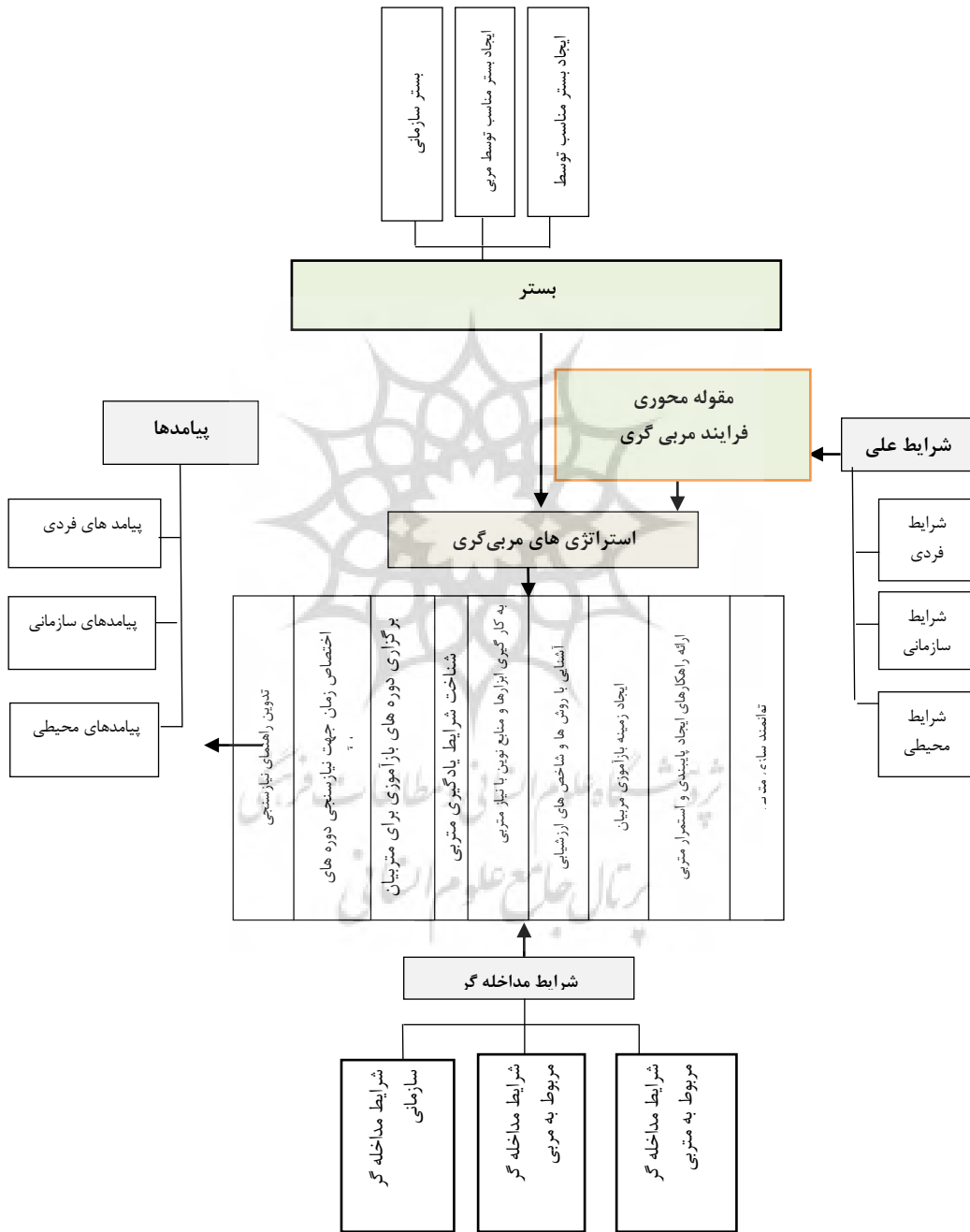
1. boos
2. Supervisor
3. Shift foreman
4. foreman

F5,F4, S1	به روز شدن سریع دانش	محیطی	
Sh4,F3,Sh5	تدوین راهنمای نیازسنجی	راهبردهای	راهبردهای
S5,F3	اختصاص زمان کافی جهت نیازسنجی دوره های بازآموزی	مربی‌گری	کنش و کنش متقابل مربی-گری در محیط کار
Sh4,F5	برگزاری دوره‌های بازآموزی، شناخت شرایط یادگیری مربی		
B5,S1,S4, Sh3	توانمند سازی مربی، به کار گیری ابزارها و منابع نوین متناسب با نیاز مربی		
S1,Sh3,F1,B1,S2, F2	استفاده از مربیان ماهر داخل سازمان به جای مربیان خارج از سازمان		
Sh2, B4, B1	محتوی و زمان بندی متناسب با منابع علمی و به روز،		
F5,B2,S3,F3,Sh1	آشنایی با روش ها و شاخص های ارزشیابی		
B4,S1,B1,Sh3	مشارکت و همکاری راغبانه مربی در فرایند مربی‌گری		
S2, F3,F2,F5	ارائه راهکارهای ایجاد پایداری و استمرار مربی به تغییر رفتار و بهبود عملکرد		
F4,S1,Sh1	اختصاص زمان کافی به مربی	شرایط	شرایط مداخله-گر مربی‌گری در محیط کار
Sh2,F1,F4,F3	هماهنگی در اختصاص زمان به مربی جهت آموزش مربی	مداخله‌گر سازمانی	
Sh2 F4,F3	به کار گیری مربیان آموزش دیده و کار آمد		
S1,F4,S1,Sh5,S2,F6,	ماهیت آموزش های بلند مدت		
Sh5,S2,F6	زمان بر بودن فرایند مربی‌گری		
Sh5,S2,F6	ارزیابی اثربخش		
S2, F3,F2,F5	برنامه ریزی صحیح		
Sh5,S2,F6	استفاده از بازنشنگان		
Sh6,F3,B3	انگیزه مربی به تربیت مربی	شرایط	
Sh5,S2,F6	محدودیت تعداد مربیان کار آمد،	مداخله‌گر	
F3,Sh2,Sh6,Sh4,F5,S4,	محتوی آموزشی استاندارد	مربوط به	
Sh6,Sh4,F5,S4,S5	مهارت های اطلاعاتی	مربی	
Sh6,Sh4,F5	مهارت های ارتباطی		
Sh5,S2,F6	مهارت های آموزشی		
S5,Sh1,F5	مهارت های ایجاد انگیزش		
B1,S2, B4,S3	تسلط و تجربه مربی		
Sh6,Sh5,F3	بینش و بهره مندی از خدمات آموزشی	شرایط	
F2,F5,Sh1	صداقت مربی در بیان نقاط ضعف	مداخله‌گر	
S3,Sh3,Sh5	پذیرش مربی، همکاری مربی در فرایند آموزش	مربوط به	
F5,Sh2,F1,F4	اعتقاد و انگیزه مربی جهت یادگیری	مربی	
Sh5,F5,Sh2,F1	تعهد و مسئولیت پذیری		
F3,Sh2,Sh6,Sh4,F5,S4	، مشارکت دادن مربی		
S2 Sh6,Sh4	حمایت مادی و معنوی از مربی		

F3,Sh2,Sh6,Sh4,F5	تحقق اهداف و استراتژی های سازمانی	پیامدهای سازمانی	زمینه (بستر) مربی‌گری در محیط کار		
Sh1,F6,Sh5,F3	تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده				
B4, S3,A1,S1, S6	تعالی سازمانی				
B1,S2, B4,S3,	تسهیم دانش				
Sh1,F6,Sh5,F3	بهبود برند کارفرما				
B1,S2, B4,S3	کارآفرینی سازمانی				
B1,S3,Sh5,Sh7	افزایش بهره وری نیروی انسانی	پیامدهای فردی			
F5,F4, S1	هماهنگی اجرایی				
Sh4,F3,Sh5	افزایش خلاقیت و نوآوری				
F3,Sh2,Sh6,Sh4,F5,S4	تربیت مربیان کار آمد				
Sh6,Sh4,F5,S4,S5	هدفمند شدن متربی				
Sh6,Sh4,F5	درگیری ذهنی و عاطفی نیروی انسانی				
B5,S4,Sh1,B2	افزایش وفاداری	پیامدهای محیطی			
B1,B4,Sh2,F3	ایجاد مزیت رقابتی				
Sh1,Sh5,F6,F3	بهبود برند سازمانی				
B4, S,S1, S6	فرهنگ مربی‌گری در سازمان	بستر سازمانی	زمینه (بستر) مربی‌گری در محیط کار		
B1,S2, B4,S3	پشتیبانی مدیریت عالی				
S1,S6 Sh2,Sh3	اهداف و استراتژی‌های سازمان				
Sh1,F6,Sh5,F3	سیستم های اطلاعاتی				
B1,S2, B4,S3	سیستم ارزیابی عملکرد				
Sh2,Sh3	اصول و مهارت‌های برقراری ارتباط صحیح بین مربی و متربی				
Sh6,S3	فضا و امکانات یادگیری				
B1,B2,S3	برنامه جانشین پروری				
S5,F4	دانش و مهارت مربی			ایجاد بستر مناسب	
S2,S5	تجربه درون سازمانی				
S2,S5	تجربه فرا سازمانی	توسط مربی			
F4,Sh3, Sh7	ویژگی های شخصیتی و جمعیت شناختی	ایجاد بستر مناسب			
Sh5,S2,F6	میل و رغبت متربی به یادگیری				
Sh6,F3,B3	کارراهه شغلی			توسط متربی	

بر اساس اطلاعات مستخرج از مصاحبه‌ها که در جدول شماره (۴) ارائه شده است، الگوی پارادایمی برای مربی‌گری در محیط کار و تعاملات بین مقوله‌ها در شکل شماره (۱) نشان داده شده است.

شکل شماره ۱: الگوی پارادایمی مربی‌گری در محیط کار

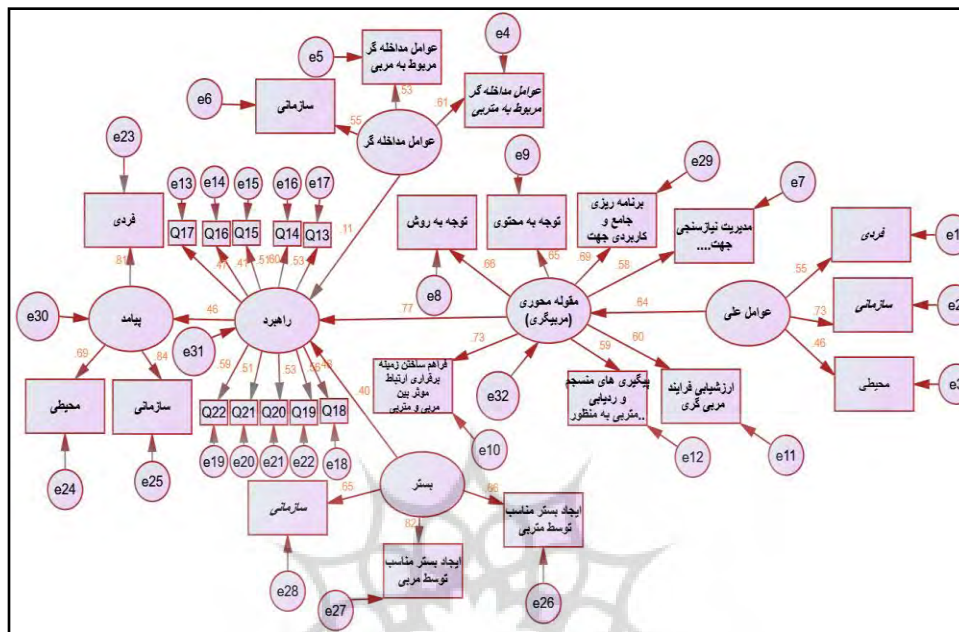


پس از تدوین نظری الگو برای تبیین موضوع مورد پژوهش و اندازه‌گیری متغیرهای پنهانی تعریف شده، لازم است تا به بحث برآورد الگو و تحلیل شاخص‌های کلی و جزئی الگو پرداخت، تا مشخص شود که آیا داده‌های جزئی در مجموع حمایت‌کننده‌ی الگو نظری تدوین شده هستند یا خیر. قبل از آزمون مدل، با استفاده از آزمون چولگی-کشیدگی می-توان توزیع (نرمال، یکنواخت، پواسون و نمایی) داده‌های یک متغیر کمی را مورد بررسی قرار داد که در پژوهش حاضر طبق جدول (۵) از این آزمون جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده شده است.

جدول شماره ۵: آزمون چولگی-کشیدگی

متغیر	چولگی	کشیدگی	میانگین
مقوله محوری	-۰/۷۰	۰/۶۲	۴/۱۸
شرایط علی	۰/۰۰۲	-۰/۶۰	۳/۹۹
راهبردها	-۰/۵۰	۰/۸۱	۳/۹۵
شرایط مداخله گر	-۱/۰۵	۱/۱۶	۳/۹۹
پیامدها	-۰/۸۱	۱/۳۲	۴/۱۳
شرایط زمینه ای	-۰/۲۴	۰/۴۸	۴/۰۸

از آن جایی که تمام مقادیر چولگی و کشیدگی کمتر از $2/5$ و بیشتر از $-2/5$ بود، لذا داده‌ها نرمال است، همچنین بیشترین میانگین مربوط به مقوله محوری و کمترین میانگین مربوط به راهبردها است. برای تأیید مدل کلی پژوهش از مدل معادلات ساختاری که در شکل شماره (۲) نشان داده شده است، استفاده گردید.



شکل شماره ۲: مدل پژوهش

جهت مشخص کردن اینکه شاخص‌ها تا چه اندازه برای مدل‌های اندازه‌گیری قابل قبول می‌باشند، ابتدا باید تمام مدل‌های اندازه‌گیری را جداگانه مورد تحلیل قرار گیرد. شاخص‌های کلی برازش مدل برای مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تاییدی) در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول شماره ۶: شاخص‌های کلی برازش مدل برای مدل‌های اندازه‌گیری

معیار	CMIN/DF	CFI	IFI	GFI	PNFI	RMR
مقوله محوری	۳/۱۱	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۶	۰/۶۹	۰/۰۴
شرایط علی	۱/۰۹	۱	۱	۱	۰/۵۶	۰/۰۰
راهبردها	۳/۱۴	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۶۰	۰/۰۳
شرایط مداخله‌گر	۳/۱۹	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۵۱	۰/۰۳
پیامدها	۳/۲۱	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۶۳	۰/۰۳
شرایط زمینه‌ای	۴/۱۷	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۰۴

نتایج حاصل از اطلاعات ارائه شده در جدول ۶ بیانگر این مطلب است که مدل اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار می‌باشد و به عبارتی شاخص‌های کلی این مورد را تایید می‌کنند که داده‌ها به خوبی از مدل حمایت می‌کنند.

پس از بررسی پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری پژوهش، در مرحله‌ی بعد لازم است مدل ساختاری (درونی) پژوهش که در واقع رابطه‌ی بین متغیرهای پژوهش را می‌سنجد بررسی شود. به این منظور طبق جدول (۷) ضرایب مسیر و معناداری آن بررسی می‌شود.

جدول شماره ۷: ضرایب مسیر و معناداری

نتیجه	معناداری p	نسبت بحرانی C.R.	ضریب بتا	فرضیه‌های پژوهش
معنادار	۰/۰۰	۵/۷۱	۰/۵۱	شرایط علی بر مقوله محوری تأثیر دارد.
معنادار	۰/۰۰	۸/۵۴	۰/۸۰	مقوله محوری بر راهبردها تأثیر دارند
معنادار	۰/۰۰	۶/۴۰	۰/۴۸	راهبردها بر پیامدها تأثیر دارند
معنادار	۰/۰۰	۷/۵۴	۰/۷۳	شرایط مداخله‌ای بر راهبردها تأثیر دارند
معنادار	۰/۰۰	۶/۲۲	۰/۴۷	بستر بر راهبردها تأثیر دارند.

بنابراین طبق جدول ۷، فرضیه اول در سطح اطمینان ۹۵ درصد با مقدار ۵۱ درصد و فرضیه دوم با مقدار ۸۰ درصد و فرضیه سوم با مقدار ۴۸ درصد و فرضیه چهارم با مقدار ۷۳ درصد و فرضیه پنجم با مقدار ۷۴ درصد تأثیر معنا دار دارند، لذا مدل ساختاری مورد تأیید قرار می‌گیرد.

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش مدل‌سازی و آزمون مدل طراحی شده در حوزه مربی‌گری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان بوده است. برای رسیدن به این مهم، در بخش کیفی پژوهش، ابتدا چارچوب نظری مطابق با ادبیات پژوهش و روش کتابخانه‌ای و تحلیل محتوی کیفی (داده بنیاد)، مدل مربی‌گری در قالب (شرایط محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها) تبیین گردید.

اولین گام در انجام فرایند مربی‌گری، نیازسنجی می‌باشد. الگوها و فنون متعددی جهت بررسی نیازهای دانشی، بینشی و عملکردی وجود دارد و هر الگو هدف، کاربرد و شرایط خاص خود را می‌طلبد و هیچ روشی کاملتر یا بهتر از بقیه نیست. یافته‌های بدست آمده در این خصوص با نتایج بدست آمده از تحقیقات فتحی و اجارگاه و همکاران (۲۰۱۵) که بیان می‌کند تنها تناسب آن الگو با موقعیت (فرهنگ، سطح سواد، ببنش و نگرش، سن و جنس) است که معنا می‌یابد، مطابقت دارد.

در گام دوم در خصوص برنامه یزی جامع و کاربردی، یافته‌های بدست آمده، به پیچیده و متفاوت بودن موقعیت یادگیری مربی، ارزیابی اولیه و تشخیص مشکل، برنامه ریزی بر اساس مشکل اصلی، شناخت موانع و تسهیلگرهای یادگیری اشاره دارد. در این خصوص مطلب حائز توجهی که بارها توسط مشارکت‌کنندگان این مطالعه بیان گردید، احساس نیاز مربیان به شناخت شرایط تاثیرگذار بر یادگیری (موانع و تسهیل‌گرهای یادگیری) در روند توانمند سازی مربی بوده است. مشارکت‌کنندگان، تسهیل‌گرهای یادگیری را دانش و مهارت‌های مربی، انگیزه مربیان در برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و ارزیابی آموزش، جهت کسب نتایج بهتر مربی‌گری بیان نمودند. بنابراین فرایند مربی‌گری باید با دقت و متمرکز بر اهداف خاص یادگیری و بر پایه مشارکت مربیان، برنامه‌ریزی گردند. از دیگر مواردی که مشارکت‌کنندگان بر وجود آن تاکید داشتند، ضرورت توجه به فضا و امکانات یادگیری، بیان گردید، زیرا محیط یادگیری نامناسب به عنوان یک مانع برای آموزش و یادگیری محسوب می‌شود، در این خصوص نیز یافته‌های بدست آمده با نتایج تحقیقات سایدر (۲۰۱۹) و محمدی صدر (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

سومین گام در انجام فرایند مربی‌گری توجه به محتوی متناسب با روش‌های آموزشی می‌باشد. یافته‌های حاصله حاکی از این است که از اصول مهم آموزش، جلوگیری از جلسات طولانی مدت و تاکید بر عدم ارائه محتوی زیاد و سنگین می‌باشد که می‌تواند فرآیندهای یادگیری را برای افراد تسهیل نماید. همچنین استفاده از راهنما جهت ارائه محتوای مورد نیاز از مضامین بدست آمده در مطالعه حاضر می‌باشد، چنانچه مربیان بیان کردند راهنمای مناسب می‌تواند ما را در چگونگی مدیریت نیازسنجی، ارائه محتوی آموزشی مفید، ساده و منسجم، غیر تکراری، جدید و مبتنی بر شواهد روز و عدم ارائه تکرار یک محتوی طی چند جلسه و همچنین عدم ارائه موضوعات متعدد طی یک جلسه یاری می‌رساند و عملکرد آموزشی را هماهنگ می‌کند و ارتقاء می‌بخشد، یافته‌های بدست آمده در این خصوص، یافته‌های مطالعه ماتسو^۱ (۲۰۱۸)، مبنی بر این‌که ارائه آموزش استاندارد و مبتنی بر اصول آموزشی و متناسب با نیاز، سبک و موقعیت‌های متنوع یادگیری مربیان همواره از نیازهای آموزشی مربیان بوده و نیز بر ارائه استاندارد آموزشی و ضرورت بکارگیری راهنمای آموزشی و دریافت مهارت‌های تخصصی در امر آموزش توسط مربیان تاکید دارند، را مورد حمایت قرار می‌دهد و سایدر (۲۰۱۹) نیز در مطالعات خود در این زمینه بیان می‌کند، مربیان با ارتقاء مهارت‌های تدریس می‌توانند تاثیر چشم‌گیری بر سطح یادگیری مربیان داشته باشند.

¹. Matsuo

چهارمین گام در انجام فرایند مربی‌گری، تداوم و پیگیری یادگیری است که به ضرورت پیگیری‌های منسجم و ضرورت برگزاری دوره‌های بازآموزی تاکید دارد. آموزش مداوم و ساختارمند عنصر حیاتی و رکن اصلی در موفقیت مربی‌گری می‌باشند و روند ارائه دانش و مهارت‌های لازم جهت مربی‌گری و تغییر شیوه رفتار و عملکرد متربی منجر به افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمانی، تربیت مربیان کار آمد، تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده و در نهایت رشد و تعالی سازمانی می‌گردد. پیگیری مداوم و مستمر تغییر رفتار متربی سبب بهبود عملکرد و نگرش متربیان می‌گردد و توسط مطالعات عباس زادگان و ترکزاده (۲۰۰۰) و یوسفی و همکاران (۲۰۱۷) مورد تایید قرار می‌گیرد. باید توجه داشت عدم پیگیری منظم و مداوم، منجر به از دست رفتن فواید و نتایج فرایند مربی‌گری ظرف مدت شش ماه خواهد شد. بنابراین ضروریست مربیان با نحوه، زمان و چگونگی پیگیری مستمر بر اساس راهنمای کاربردی آشنا باشند.

پنجمین گام در انجام فرایند مربی‌گری برقراری ارتباط اثر بخش است. برقراری ارتباط موثر و همراه با احترام، پایه و اساس ایجاد اعتماد در فرایند مربی‌گری و افزایش اعتماد به نفس متربی در استفاده بهتر از توانایی‌هایش خواهد شد. در خصوص برقراری ارتباط اثربخش، یافته‌های بدست آمده با نتایج تحقیقات هوچنس، استوارت و جینینگز^۱ (۲۰۱۷)، یی^۲ (۲۰۱۶)، گیجانت و فایر استون^۳ (۲۰۰۸)، بروین و پالمر^۴ (۲۰۱۰) مطابقت دارد.

گام ششم در انجام فرایند مربی‌گری، ارزشیابی فرایند مربی‌گری، ضرورت وجود الگوی علمی جهت ارزشیابی اهداف، آشنایی با روش‌ها، شاخص‌ها و ضرورت ارزشیابی می‌باشد، نتایج بدست آمده از گام ششم بیانگر این است که ارزشیابی، ابزاری است که می‌تواند آموزش را از حالت ایستا و غیر پویا به حالتی پویا در آورد. بییر و میشل^۵ (۲۰۱۷) در مطالعات خود در این زمینه ارزشیابی صحیح و اصولی را منجر به تحلیل فعالیت‌های آموزشی، کسب نتایج منطقی و متعارف می‌دانند. همچنین نتولیکی (۲۰۱۶)، معتقد است از طریق پشتیبانی و بازخوردهای آموزشی، می‌توان مهارت‌های حرفه‌ایی و توانایی بالقوه افراد را پرورش داد. در این خصوص مجتمع فولاد مبارکه انتظار دارد که روند مربی‌گری به شکلی اجرا شود که بازخوردهای زنده و حین کار برای بهبود مهارت‌های رهبری اجرا گردد تا مدیران و کارکنان سازمان به صورت مستمر از روند پیشرفت خود مطلع باشند و به سمت بهبود مستمر حرکت نمایند.

1. Houchens, Stewart & Jennings

2. Yee

3. Gigante & Firestone

4. Orron in & Pammar

5. Beer & Micheli

همچنین دانش‌محور بودن سازمان، دسترسی به تکنولوژی‌های پیشرفته، جانشین پروری، ظرفیت سخت افزاری جزء شرایط علی سازمانی و ضرورت انتقال تجارب، توانمند بودن پرسنل جزء شرایط علی فردی و محیط رقابتی، استفاده از دانش روز جزء شرایط علی محیطی تبیین گردید. لذا با توجه به حجم بالای بازنشستگی کارکنان شرکت فولاد در دو سال آینده و ارتقاء اثر بخشی آموزش مبتنی بر مدلی کاربردی مربی‌گری و فرایند جانشین پروری پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان با پیاده سازی نظام مربی‌گری دانش و مهارت مربیان را ارتقاء داده و با پرورش کاندیدای مناسب برای مربی‌گری عملکرد سازمان را ارتقاء بخشند.

دوره‌های آموزشی بلندمدت و زمان بر بودن دوره‌های آموزشی جهت مربی‌گری با وجود برنامه کاری فشرده و فرصت زمانی محدود جهت شرکت در دوره‌های آموزشی از جمله شرایطی مداخله گر سازمانی بدست آمد که فرایند مربی‌گری را با مشکل رو به رو ساخته، در حالیکه برنامه‌ریزی ساختارمند و کاربردی و دعوت بکار مجدد بازنشستگان می‌تواند به عنوان یک تسهیل کننده فرایند مذکور عمل نماید. همچنین مهارت ناکافی مربی در امر آموزش، فقدان محتوی آموزشی استاندارد، کمبود وقت و محدودیت تعداد مربیان کارآمد و عدم مهارت کافی در برقراری ارتباط با متربی و از جمله شرایط مداخله گر مربوط به مربی و عدم انگیزه و عدم مشارکت متربی از شرایط مداخله گر مربوط به متربی بیان گردید در این خصوص نیز مطالعات انجام شده توسط هوچنس و همکاران (۲۰۱۷) و سایدنر (۲۰۱۹) به مواردی از قبیل مهارت در برقراری ارتباط، ایجاد علاقه و انگیزه، برنامه ریزی ساختارمند اشاره دارند.

تدوین راهنمای کاربردی آموزش، برگزاری دوره‌های بازآموزی مطابق با نیازهای آموزشی مربیان، توانمند سازی مربیان، تناسب ابزارها و منابع علمی نوین متناسب با نیاز متربی، مهارت در روش‌های ارزشیابی از جمله راهبردهای سازمانی است، همچنین در تحقیق انجام شده توسط محمدی صدر (۲۰۱۷) توجه ویژه ای به توانمند سازی متربی مبذول شده است که با نتایج بدست آمده از این تحقیق همخوانی دارد.

بهبود و توسعه فرهنگ مربی‌گری، ایجاد فرهنگ حمایتی، توجه به تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، سیاست‌گذاری در برنامه‌ریزی و اجرای ساختارمند و زیر ساخت‌های ارزشیابی عملکرد متناسب با شرایط محیطی و فرهنگی مربی و متربی از جمله شرایط بسترساز سازمانی و بهره‌مندی از تجارب داخل سازمانی و فرا سازمانی مربیان و توجه به ویژگی‌های شخصیتی از قبیل (سن، سطح تحصیلات و...) و سبک یادگیری متربی در مشارکت و تعهد وی به یادگیری تاثیرات چشم‌گیری خواهد داشت و از جمله شرایط بستر ساز جهت موفقیت فرایند مربی‌گری تعیین شد. در تحقیق انجام شده توسط یوسفی و همکاران (۲۰۱۷) توجه ویژه‌ای به

فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت و سیستم ارزیابی شده است که با نتایج به دست آمده از این تحقیق سازگار است. همچنین در تحقیقی که توسط عزیزی و همکاران (۲۰۲۰) انجام شده است ویژگی متربی را یکی از ابعاد اصلی مربی‌گری کارآفرینانه می‌داند، که این مهم نیز همراستا با نتایج بدست آمده از این تحقیق است. در تحقیق انجام شده توسط چناری و همکاران (۲۰۲۰) فرهنگ‌سازی و بسترسازی را از پیش شرط‌های مربی‌گری در سازمان می‌دانند که همراستا با شرایط بسترساز تحقیق حاضر می‌باشد.

در مطالعه حاضر، قابلیت‌های سازمانی به عنوان اصلی‌ترین اصول فرایند مربی‌گری در نظر گرفته شده است که این قابلیت‌ها برگرفته از فرهنگ مربی‌گری در سازمان، پشتیبانی و حمایت مدیریت عالی، اهداف و استراتژی‌های سازمانی، اصول و مهارت‌های برقراری ارتباط صحیح بین مربی و متربی، فضا و امکانات یادگیری، سیستم ارزیابی عملکرد می‌باشد. همچنین هر چه اهداف دوره مربی‌گری شفاف‌تر و مبتنی بر پاسخگویی به تقاضاها طراحی و تدوین گردد، فرآیندهایی نظیر برنامه‌ریزی و بکارگیری تجهیزات و امکانات متناسب با زمینه مورد نظر، بهتر فراهم می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت توجه به شرایط مطرح شده در مدل طراحی شده می‌تواند موفقیت مربی‌گری را در سازمان به همراه داشته باشد که نتایج مثبت و سازنده‌ایی را برای سازمان از جمله تسهیم دانش، کارآفرینی سازمانی، بهبود برند کارفرما، کاهش نیاز به نظارت در سازمان یادگیرنده از پیامدهای سازمانی و افزایش هماهنگی بین کارکنان و افزایش خلاقیت و نوآوری و تعلق خاطر متربی و به دنبال آن افزایش بهره‌وری نیروی انسانی از پیامدهای فردی و ایجاد محیط‌های رقابتی با حفظ و توسعه استعداد‌های کمیاب از پیامدهای محیطی استقرار فرایند مربی‌گری به ارمغان خواهد آورد. در این خصوص نیز مطالعات انجام شده توسط هوچنس و همکاران (۲۰۱۷) و ویپ و پنجلی^۱ (۲۰۱۷) مواردی از قبیل بهره‌وری نیروی انسانی، بهبود ظرفیت رهبری، حمایت از مهارت‌های ارتباطی، همدلی، افزایش فرصت برای بحث در مورد ایده‌های نوآورانه اشاره دارند که با نتایج بدست آمده از این تحقیق تا حدودی همخوانی دارد.

مع الوصف، رهنمودهای برآمده از این پژوهش نیز، ضمن برخورداری از جنبه‌های کاربردی، پاسخی مناسب به نیازهای فعلی و آتی سازمان مورد مطالعه (شرکت فولاد مبارکه اصفهان) ارائه نموده است. در پژوهش حاضر مصاحبه در یک بازه‌ی زمانی خاص انجام گردیده است و ممکن است گذر زمان شدت و ضعف شرایط موثر در طراحی الگوی مربی‌گری را تغییر دهد لذا

1. Whipp & Pengelley

پیشنهاد می‌گردد با گردآوری اطلاعات در طی دوره‌های زمانی معین، موارد تغییر یا ثبات شرایط در مدل حاضر را گزارش نمایند.

منابع فارسی

- چناری، زهره، رضایی زاده، مرتضی، محمدی الیاسی، قنبر و بندعلی، بهار (۱۳۹۹)، "شناسایی و تبیین راه حل‌های ارتقای فرایند مربی‌گری سازمانی"، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۴۵: ۱۷۷-۲۰۰.
- عباس‌زادگان، محمد، ترک‌زاده، جعفر، (۱۳۸۸)، نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها، شرکت سهامی انتشار.
- عزیزی، محمد، وکیلی، یوسف، حسین‌لو، حمید (۱۳۹۹). "طراحی برنامه مربی‌گری کارآفرینانه در شرکتهای کوچک و متوسط"، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۳)، ۱۷۳-۱۹۸.
- فتحی واجارگاه، کورش؛ خراسانی، اباصلت و دانشمندی، سمیه (۱۳۹۴)، "بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی"، مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۸(۲)، ۲۷-۴۸.
- محمدی صدر، محمد (۲۰۱۷)، طراحی و اعتبارسنجی الگوهای مهارت‌های مربی‌گری و نگرش‌های کمیته علمی دانشگاه‌های دولتی اصفهان. رساله دکتری دانشگاه اصفهان، گروه علوم تربیتی.
- یوسفی، حمیدرضا؛ مشعلی، بهزاد و منتی، حسین (۱۳۹۶)، "بررسی امکان اجرای الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور)"، پژوهشنامه مالیات، ۳۴، ۲۳-۲۵۷.

References

- Aas, M., & Vavik, M. (2015). Group coaching: A new way of constructing leadership identity? *School Leadership & Management*, 35(3), 251-265.
- Abbas Zadegan, M. and Torkazadeh, J. (2000) *Assessing Educational Needs in Organizations*, Tehran: Enteshar co. (In Persian)
- Acheson, K. and Schneider-Bean, S. (2019). Representing the intercultural development continuum as a pendulum: addressing the lived experiences of intercultural competence development and maintenance, *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 5(1), 42-61.
- Adamu, M. (2019). The impact of training effectiveness among potential entrepreneurs in business organizations: A mediation of opportunity for participation in Bauchi State, Nigeria. *International Journal of Business Excellence*, 17(3), 384-396.
- Anne Millard, J., & Korotov, K. (2014). Do mental health stigma and gender influence MAA's willingness to engage in coaching? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 3(3), 277-292.
- Azizi, M., Vakili, Y. and Hosseinloo, H. (2020). Entrepreneurial coaching model in small & medium enterprises (case study: Pharmaceutical industry), *Career and Organizational Counseling*, 12(43), 173-198. (In Persian)

- Batt, E. G. (2010). Cognitive coaching: A critical phase in professional development to implement sheltered instruction. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 997-1005.
- Beer, H. A., & Micheli, P. (2017). How performance measurement influences stakeholders in not-for-profit organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(3), doi:10.1108/IJOPM-08-2015-0481
- Bennett, J. L., & Bush, M. W. (2013). *Coaching for change*. Routledge.
- Boak, G., & Crabbe, S. (2019). Evaluating the impact of coaching skills training on individual and corporate behavior. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 153- 165.
- Bozer, G., & Joo, B. K. (2015). The effects of coachee characteristics and coaching relationships on feedback receptivity and self-awareness in executive coaching. *International Leadership Journal*, 7(3).
- Campone, F. (2014). At the border: Coaching a client with dissociative identity disorder. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), 1-13.
- Campone, F. (2015). Executive coaching practices in the adult workplace. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2015(148), 59-67.
- Carter, I. (2017). *Human behavior in the social environment: A social systems approach*. Routledge.
- Chenari, Z., Rezaeizadeh, M., Mohammadi Eliassy, G., & Bandali, B. (2020). Identifying and explaining solutions to improve the organizational coaching process, *Quarterly Journal of Job and Organizational Counseling*, 45(12), 177-200. (In Persian)
- Connor, M., & Pokora, J. (2017). *Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice: Developing Effective Practice*. McGraw-Hill Education (UK)
- Divya Darshini, J. and Gomathi, S. (2018). A study on emotional intelligence well-being and emotional baggage perspective, *International Journal of Business Excellence*, 15(4), 425-444.
- Eaton, J., Heller, R., & Johnson, R. (2001). *DK Essential Managers: Coaching Successfully*. Penguin.
- Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., & Daneshmandi, S. (2015). Study of the conditions and areas of establishing coaching in training and human resource improvement activities, *Management and Planning in Educational Systems*, 8(2), 27-48. (In Persian).
- Gallant, A., & Gilham, V. (2014). Differentiated coaching: developmental needs of coachees. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 3(3), 237-254
- Gigante, N. A., & Firestone, W. A. (2008). Administrative support and teacher leadership in schools implementing reform. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 302-331.

- Graßmann, C., Schölmerich, F., & Schermuly, C. C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human relations*, 73(1), 35-58.
- Graen, G., Canedo, J. C., & Grace, M. (2020). Team coaching can enhance psychological safety and drive organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 49(2), 100697.
- Hattie, J. (2015). *What works best in education: The politics of collaborative expertise?* British Columbia Teachers' Federation.
- Horstmeyer, A. (2018). Four ways mind–body infused coaching approaches sharpen executives' performance. *Strategic HR Review*, 17(6), 282-289.
- Houchens, G. W., Stewart, T. A., & Jennings, S. (2017). Enhancing instructional leadership through collaborative coaching: A multi-case study. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(1), 34-49.
- Karlsen, J. T. and Berg, M. E. (2020). Coaching leadership style: A learning process', *International Journal of Knowledge and Learning*, 13(4), 356-368.
- Kim, S., Egan, T. M., & Moon, M. J. (2014). Managerial coaching efficacy, work-related attitudes, and performance in public organizations: A comparative international study. *Review of public personnel administration*, 34(3), 237-262.
- Lin, W., Wang, L., Bamberger, P. A., Zhang, Q., Wang, H., Guo, W. & Zhang, T. (2016). Leading future orientations for current effectiveness: The role of engagement and supervisor coaching in linking future work self-salience to job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 145-156
- Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel Review*, 47(1), 118-132.
- Mohammadi Sadr, M. (2017). *Designing and validating models of coaching skills and attitudes of the Scientific Committee of Isfahan State Universities*. PhD Thesis, University of Isfahan, Department of Educational Sciences. (in Persian).
- Netolicky, D. M. (2016). Coaching for professional growth in one Australian school: "oil in water". *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(2), 66-86.
- O'Broin, A., & Palmer, S. (2010). Exploring key aspects in the formation of coaching relationships: Initial indicators from the perspective of the coachee and the coach. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 124-143.
- Ofili, O. U. (2019). Novice entrepreneurs' experiences with business coaching: The case of Nigeria, *International Journal of Teaching and Case Studies*, 10(2), 157-176.

- Rosha, A., & Lobanova, L. (2014). Identifying conditions to promote organizational coaching in Latvia and Lithuania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 183-185.
- Salter, T. (2015). Equality of mentoring and coaching opportunity: making both available to pre-service teachers. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 4(1), 69-82.
- Sarsur, A. M., & Parente, C. (2019). The coaching process seen from the daily (and controversial) perspective of experts and coaches. *Revista de Gestão*, 26(2), 126-142.
- Shultz, K. S., Whitney, D. J., & Zickar, M. J. (2020). *Measurement theory in action: Case studies and exercises*. Routledge.
- Sider, S. (2019). Peer coaching in a school in Cairo, Egypt: Implementation, barriers, and pathways to effective adoption. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. doi.org/10.1108/IJMCE-04-2018-0016
- Silva, P., & Yarlagađa, P. K. (2014). Complete and competent engineers: A coaching model to developing holistic graduates. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1367-1372.
- Steinmetz, J. N. (2012). Life coach as midwife: Reflections on a Socratic metaphor. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(1), 43-54.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. John Wiley & Sons
- Whipp, P. R., & Pengelley, R. (2017). Confidence building through Peer Observation of Teaching and Peer Coaching in University Departments: a Good Investment for some and not others. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(2), 99-115.
- Widianto, S. (2021). Empowering leadership to performance excellence: the role of knowledge sharing and self-efficacy. *International Journal of Business Excellence*, 23(3), 297-311.
- Woo, H. R. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*, 9(2), 181-196.
- Yee, L. W. (2016). Peer coaching for improvement of teaching and learning. *Journal of Interdisciplinary Research in Education (JIRE)* ISSN, 2232, 0180.
- Yousefi, H. R., Mashali, B., & Manti, H. (2017). Investigating the possibility of implementing a coaching model in human resource training based on foundation data theory. *Tax Research Journal*, 25(34), 233-257. (In Persian)