

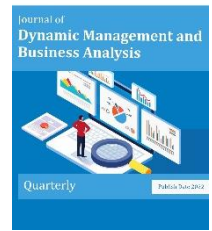


Journal Website

Article history:
Received 26 September 2024
Revised 10 November 2024
Accepted 30 November 2024
Published online 08 January 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 5, pp 234-250



E-ISSN: 3041-8933

Designing a Coach Organization Model in Iran's Administrative System (Case Study: Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad Province)

Ayatollah Saadatian¹, Karamollah Daneshfard²*, Fouad Makvandi¹

1. Department of Public Administration, Shushtar Branch, Islamic Azad University, Shushtar, Iran.

2. Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding author).

* Corresponding author email address: daneshfard@srbiau.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Saadatian A, Daneshfard K, Makvandi F. (2024). Designing a Coach Organization Model in Iran's Administrative System (Case Study: Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad Province). *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(5), 234-250.
<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2025.2049842.1225>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The primary objective of this study was to design a coach organization model within the administrative system of Iran.

Methodology: To achieve this goal, the researchers employed a sequential exploratory mixed-method approach. In the qualitative phase, through content analysis, the dimensions, components, and indicators of the coach organization model in Iran's administrative system were identified using semi-structured interviews with 16 experts. This phase resulted in two main categories, seven subcategories, and 21 subcomponents comprising 63 indicators. In the quantitative phase, the identified factors were validated using the classical Delphi method. A questionnaire based on the factors extracted in the qualitative phase was designed and distributed among 12 academic experts to determine the degree of consensus regarding the identified factors. The quantitative data were analyzed using statistical methods, such as Kendall's coefficient of concordance and measures of central tendency and dispersion.

Findings: The findings from both qualitative and quantitative phases indicated a consensus among experts on the coach organization model in Iran's administrative system. The model includes managerial factors (strategic orientation and leadership style) and organizational factors (human capital, organizational culture, organizational structure, technological infrastructure, and organizational processes).

Conclusion: The results of this study can be beneficial for managing and developing coach organizations within Iran's administrative system.

Keywords: Coach Organization, Human Resource Development, Iran's Administrative System

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The administrative system represents the operational machinery of the government, interacting with all three branches of governance. This system holds a profound influence on society, akin to the wheels of a vehicle or limbs of a human, essential for enabling progress (Jreisat, 2010). The efficiency and value creation of this system significantly impact societal welfare, cultural values, service quality, and the achievement of governmental objectives. It also equips society to adapt to changes, resolve conflicts, and manage crises effectively (Hosseinpour et al., 2022). However, this capacity largely depends on the development of human capital within the administrative system.

Recent years have seen increased attention toward coaching and coach organizations as modern, comprehensive, and effective approaches to human resource development. Unlike traditional methods, coaching facilitates competency and skill enhancement for individuals and teams (Azizi et al., 2020). As organizations navigate globalization, coaching emerges as a critical strategy for fostering adaptability and achieving goals effectively (Alves & Figueiredo, 2024). It encourages continuous learning, creativity, and problem-solving among employees (Horvath et al., 2024). Moreover, a coaching culture transitions organizations from traditional to modern work approaches, emphasizing independent tasks and enhanced employee accountability. Aligning coaching with organizational strategies ensures its contribution to individual and team performance (Rahim et al., 2014). Leaders play a pivotal role in cultivating a coaching culture, aligning strategies, and promoting sustainable improvements in learning and communication (Hawkins, 2012). The primary objective of this study was to design a coach organization model within the administrative system of Iran.

Methodology

This study employed a sequential exploratory mixed-methods design. Initially, qualitative data was gathered through semi-structured interviews with 16 experts using content analysis to explore the dimensions and components of a coach organization model within Iran's administrative system. Participants were selected through purposive quota sampling, considering demographic and professional diversity. Data saturation was achieved after 16 interviews, yielding 63 open codes categorized into two main dimensions, seven subcategories, and 21 subcomponents.

The quantitative phase employed the Delphi method to validate the identified components. A structured questionnaire based on the qualitative findings was distributed to 12 academic experts. Responses were analyzed using statistical tools, including Kendall's coefficient of concordance and measures of central tendency and dispersion, to ensure consensus among the experts.

Findings

The qualitative analysis identified two primary dimensions: managerial and organizational factors. Managerial factors encompassed strategic orientation and leadership styles, while organizational factors included human capital, organizational culture, structure, technological infrastructure, and processes. Specific findings included:

1. **Managerial Factors:**

- **Strategic Orientation:** Emphasized organizational transformation, sustainability, and value creation for society, employees, and the organization.
- **Leadership Styles:** Featured coaching-oriented, strategic, democratic, and transformational leadership styles characterized by employee engagement, empathy, long-term vision, and conflict resolution.

2. Organizational Factors:

- **Human Capital:** Highlighted traits of coaches (e.g., knowledge sharing and communication skills) and coachees (e.g., learning orientation and teamwork).
- **Organizational Culture:** Focused on supportiveness, team collaboration, and human-centric values.
- **Structure:** Advocated for decentralization, reduced hierarchies, and clear, actionable regulations.
- **Technological Infrastructure:** Addressed IT systems, educational tools, and accessible learning environments.
- **Processes:** Included knowledge management, talent cultivation, performance assessment, and employee welfare services.

Quantitative analysis through the Delphi method confirmed a high level of consensus among experts, with Kendall's coefficient reaching 0.642, indicative of strong agreement.

Discussion and Conclusion

This study provides a comprehensive model for coach organizations within Iran's administrative system, integrating managerial and organizational factors. Strategic orientation and diverse leadership styles were found essential for fostering a supportive environment conducive to employee growth and innovation. Additionally, the development of human capital, a supportive culture, and a flexible organizational structure were identified as key drivers of successful coaching practices.

To institutionalize coaching, organizations must prioritize strategic alignment, invest in leadership development, and foster a culture of continuous learning and collaboration. Structural flexibility and the provision of technological and educational resources are crucial to enable sustainable human capital growth. By implementing these strategies, organizations can achieve higher employee engagement, improved performance, and long-term organizational resilience.

Future studies should explore the application of this model across diverse organizational contexts, enhancing its generalizability and impact on human resource development practices.



طراحی الگوی سازمان مربی در نظام اداری ایران (مورد مطالعه: استان کهگیلویه و بویراحمد)

آیت الله سعادتیان^۱، کرم الله دانش فرد^{۲*}، فواد مکوندی^۱

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

*ایمیل نویسنده مسئول: daneshfard@srbiau.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

سعادتیان آ، دانش فرد ک، مکوندی ف. (۱۴۰۳). طراحی الگوی سازمان مربی در نظام اداری ایران (مورد مطالعه: استان کهگیلویه و بویراحمد). مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۳(۵)، ۲۵۰-۲۳۴.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی الگوی سازمان مربی در نظام اداری ایران بود. **روش-شناسی:** برای نیل به این مقصود پژوهش گران از رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی استفاده کردند، بدین صورت که در مرحله کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا، ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی سازمان مربی در نظام اداری ایران آن را از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۶ نفر از خبرگان، احصاء شد، لذا در این مرحله دو مقوله اصلی، هفت مقوله فرعی و بیست و یک زیرمقوله با شصت و سه شاخص به دست آمد. در مرحله کمی، برای اعتبارسنجی عوامل احصاء شده، از روش دلفی کلاسیک استفاده شد، بدین صورت که پرسشنامه ای بر اساس عوامل احصاء شده در مرحله کیفی، طراحی و در بین ۱۲ نفر خبره دانشگاهی، توزیع شد تا میزان اجماع آن ها در مورد عوامل احصاء شده به دست آید. داده های مرحله کمی نیز با استفاده از روش های آماری مانند ضریب همبستگی کندال و اندازه های گرایش به مرکز و دور از مرکز مورد تحلیل قرار گرفتند. **یافته ها:** یافته های حاصل از دو مرحله کیفی و کمی نشان داد که خبرگان بر روی الگوی سازمان مربی در نظام اداری ایران شامل عوامل مدیریتی (جهت گیری استراتژیک و سبک رهبری) و عوامل سازمانی (شامل سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، زیرساخت های فناورانه و فرایندهای سازمانی) به اجماع رسیدند. **نتیجه گیری:** نتایج این پژوهش می تواند برای مدیریت و توسعه سازمان مربی در نظام اداری ایران مفید باشد.

کلیدواژگان: سازمان مربی، توسعه منابع انسانی، نظام اداری ایران.

مقدمه

نظام اداری ماشین اجرایی دولت به حساب می‌آید که مرتبط با هر سه قوه است. این ماشین اجرایی اجزایی جهت ایفای نقش خود در اختیار و به عنوان یک دستگاه حاکمیتی مرتبط با بدنه مردمی کشور از حیطه نفوذ و تاثیرگذاری بسیار عمیقی برخوردار است و برای جامعه مانند چرخ برای وسیله نقلیه و دست و پا برای انسان است (Jreisat, 2010). کارآمدی و خلق ارزش این نظام نقش به سزایی در ارتقا سطح رفاه اجتماعی، ارزش‌های فرهنگی و استانداردهای شخصیتی، کیفیت خدمات، رشد آموزشی، استمرار و تداوم بخشیدن به نظام حکومتی، پاسخگویی و افزایش مشارکت‌های اجتماعی، آماده کردن جامعه برای پذیرش تغییر و تحولات و تحقق اهداف حکومتی دارد. بی‌شک توانایی تقبل وظایف جدید، مقابله با پیچیدگی‌ها و تغییرات محیطی، حل مسائل نوین، رده بندی تعارضات، مدیریت بحران‌ها و آشفتگی‌ها، بسیج منابع و بسیاری موارد دیگر همه و همه به ظرفیت نظام اداری در توسعه و پرورش سرمایه‌های انسانی خود بستگی دارد (Hosseinpour et al., 2022).

برای توسعه سرمایه انسانی سازمان‌ها شیوه‌ها و رویکردهای مختلفی وجود دارد که در سال‌های اخیر از میان آن‌ها به مربی‌گری و ایجاد سازمان مربی اهمیت و توجه بیشتری شده است؛ چرا که نسبت به سایر رویکردهای توسعه سرمایه انسانی رویکردی مدرن، جامع و اثربخش برای توسعه شایستگی‌ها و توانایی‌های افراد شناخته می‌شود (Aghaei Ghaleche, 2023; Ahmadi & Saffari, 2024; Azizi et al., 2020; Rajabi Farjad & Toranian, 2024). مربی‌گری از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و تغییر و تحول سازمانی است (Alabdali, 2020). عصر جهانی شدن، مربی‌گری را به عنوان یکی از رویکردهای مهم برای سازمان و هم برای کارکنان در دستیابی به اهداف مورد نظرشان، مورد توجه قرار داد. هنگامی که مربیگری خوب انجام پذیرد، تمام اجزای سازمان سریعتر چیزهای جدید را فرا گرفته و بنابراین می‌تواند به طور مؤثر با تغییرات سازگار شود. در عصر جهانی شدن، مربیگری به عنوان یکی از رویکردهایی مهمی است که هم برای سازمان و هم برای افراد در دستیابی به اهداف مورد نظرشان، سودمند می‌باشد (Alves & Figueiredo, 2024). هنگامی که مربی‌گری خوب انجام پذیرد، تمام اجزای سازمان سریعتر چیزهای جدید را فرا گرفته و بنابراین می‌تواند به طور مؤثر با تغییرات سازگار شوند. مدیریت باید نقش خود را برای اطمینان از عملکرد کارکنان از طریق مربی‌گری به یک فرآیند مؤثر در به حداکثر رساندن پتانسیل کارمندان تبدیل کند. علاوه بر این، برای افزایش کارایی کارکنان، مربیگری می‌تواند یکی از ابزارهایی باشد که با کمک به سازمان‌ها بتواند با انجام هرچه بهتر کار در افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها پیشرفت پایدارتری داشته باشد (Milner et al., 2020).

فرآیند مربیگری، کارکنان را به ادامه پیشرفت شخصی و حرفه‌ای، افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، بهبود مهارت‌های حل مسئله و ادامه آرمان‌ها برای ارتقاء کیفیت و استانداردها تشویق می‌کند (Horvath et al., 2024). علاوه بر آن، فرهنگ مربیگری در سازمان‌ها با جایگزینی رویکرد سنتی کار با رویکرد مدرن بیان شده که باعث تشویق کار مستقل شده و نتایج می‌تواند باعث افزایش مسئولیت کارکنان شود؛ بنابراین ایجاد فرهنگ سازمان مربی با مشارکت نقش مدیران صف برای توسعه کارکنان مهم است (Rahim et al., 2014). سازمان مربی یک ایده کلیدی برای اطمینان از تحقق برنامه یادگیری و توسعه در سازمان است. ایجاد فرهنگ مربیگری در سازمان کلیدی برای ایجاد تقویت قابلیت‌های کارکنان است. مربیگری به خودی خود یک هدف نیست. مربیگری به عملکرد تیمی و سازمانی کمک خواهد کرد. مربیگری باید با استراتژی سازمانی و کسب و کار هماهنگ باشد؛ بنابراین مهم است که اهداف مربیگری و سازمانی همیشه هماهنگ باشند (Hackel & Samson, 2023; Khalique et al., 2024). مربی‌گری به طور فزاینده‌ای به عنوان یک مهارت تخصصی حرفه‌ای شناخته می‌شود. مربی‌گری

¹-Coaching Culture

هنر تسهیل توسعه، یادگیری و عملکرد شخص دیگری است. مربیگری یک رویکرد واقعاً مشارکتی برای حمایت از دیگری است که باعث بهبود پایدار می‌شود. غالباً مربیگری به عنوان روشی مناسب برای ساختن یک یادگیری سالم و سازنده و کارایی ارتباطات شناخته می‌شود (Vesso & Alas, 2016). به همین خاطر بسیاری از رهبران در تلاش برای ایجاد یک سازمان مربی‌گرا هستند که منعکس کننده وجود یک ذهنیت مربیگری در سازمان باشد (Kotylak et al., 2015). سازمان مربی‌گرا زمانی به وجود می‌آید که رویکرد مربیگری یک جنبه اصلی در نحوه ارتباط رهبران، مدیران و کارمندان و توجه به توسعه همه افراد خود و مشارکت دادن ذینفعان از طریق روش‌هایی که باعث افزایش عملکرد فردی، تیمی و سازمانی و تحقق ارزش مشترک برای همه ذینفعان شود (Hawkins, 2012). عواملی چون تعهد مدیر، پیوند بین استراتژی کسب و کار و توسعه، شناسایی رفتارهای مربیگری، شناخت مربیان، آموزش مربیان و یادگیری و توسعه در ایجاد فرهنگ مربیگری در سازمان تاثیر معنی داری دارند (Mansor et al., 2012). یکی از مهمترین ویژگی‌های یک رهبر موفق، توانایی و تمایل آن‌ها برای توسعه دیگران است. به همین دلیل اکنون، مدیران و رهبران کسب و کار، ارزش و اهمیت مربی‌گری را می‌شناسند. اگر به لیست‌های مشاغل نگاه کنید، "توانایی مربی‌گری و توسعه دیگران" را در لیست مهارت‌های مورد نیاز مدیران و رهبران مشاهده می‌کنید. اکنون مشاغل یک قدم جلوتر رفته و در "سازمان‌های مربی‌گرا" سرمایه‌گذاری می‌کنند (Andersen & Stewart, 2023). آموزش مربیگری درمورد دستیابی به نتایج و فرصت‌های توسعه برای کمک به رشد مردم است. زمانی که رهبری مشخص است و مربیگری در قلب نحوه عملکرد سازمان قرار دارد، سازمان مربی‌گرا است (Henderson, 2019).

هاوکینز (۲۰۱۲) یادگیری سازمانی را به عنوان شاخصه اصلی سازمان مربی به حساب می‌آورد. از این رو، مربیگری را می‌توان فرایندی برای اجرای سازمان مربی دانست (Hawkins, 2012). در سازمان مربی فرهنگ مربی‌گری حاکم است که شباهت‌هایی با برخی از انواع فرهنگ‌های سازمانی دارد مانند "فرهنگ سازمانی که آموزش و یادگیری را تقویت می‌کند"، "فرهنگ سازمانی که از یادگیری پشتیبانی می‌کند"، "سازمان یادگیرنده" یا "فرهنگ یادگیری". در واقع، سازمان مربی می‌تواند به بهترین وجه شبیه یک سازمان یادگیرنده باشد، نه اینکه به عنوان موجودی با وضعیت سازمانی و هستی شناختی مجزا شناخته شود. در یک سازمان مربی، "یادگیری به عنوان یک از مؤلفه‌های مهم پیشرفت فردی و عملکرد کسب و کار محسوب می‌شود. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ دوستانه هستند، با فرهنگ مربی‌گری نیز شباهت‌هایی دارند (Nieminen et al., 2018).

مرور ادبیات نشان‌دهنده دیدگاه‌های متنوع در مورد مدل‌های مربی‌گری سازمانی و اجزا و کاربردهای آن در زمینه‌های مختلف است. مرتضوی امامی و همکاران (۱۴۰۲) با طراحی و اعتبارسنجی الگوی مربی‌گری مبتنی بر نظریه انتخاب، دو بعد مربی‌گری شخصی و آموزشی و هفت مؤلفه اصلی شامل کشف خود، هدف‌گذاری هوشمند و اثربخشی را شناسایی کردند (Mortezavi Emami et al., 2023). آذر و همکاران (۱۴۰۰) ابزار سنجش مربی‌گری سازمانی برای مدیران را توسعه داده و ویژگی‌هایی نظیر تعامل با کارکنان و توانمندسازی آن‌ها را برجسته کردند (Azar et al., 2021). عزیزی و همکاران (۱۳۹۹) الگوی مربی‌گری کارآفرینانه را با توجه به شرایط سازمانی و دستاوردهای فردی و سازمانی ارائه دادند (Azar et al., 2021). ثقفی و همکاران (۱۳۹۹) بر اهمیت پیش‌نیازهای فرهنگی و ساختاری برای استقرار سازمان مربی‌گرا تأکید کردند (Saqafi et al., 2020). خالیک و همکاران (۲۰۲۴) نقش رهبری و فرهنگ سازمانی را در نتایج مثبت مربی‌گری مهم دانستند (Khalique et al., 2024). نیکوالو و همکاران (۲۰۲۳) اثرات مثبت مربی‌گری رفتاری بر خودکارآمدی و تاب‌آوری کارکنان را شناسایی کردند. تی و همکاران (۲۰۲۲) انگیزه و تعهد را به عنوان ویژگی‌های کلیدی مربیان معرفی کردند (Nicolau et al., 2023). میلنر و همکاران (۲۰۲۰) عناصر اساسی فرهنگ مربی‌گری شامل فرآیندهای رسمی و همسویی با ارزش‌های سازمانی را شناسایی کردند (Milner et al., 2020). الهیلی و همکاران (۲۰۲۰) به نقش مکمل مربی‌گری و منتورینگ در رشد حرفه‌ای اشاره کردند (Al Hilali et al., 2020). جنکینز (۲۰۱۸) شکاف‌های

موجود در فرهنگ مربی‌گری را بررسی و ابزار سنجش پنج‌بعدی ارائه داد (Jenkins, 2018) و رحیم و همکاران (۲۰۱۴) اهمیت نقش مدیران عملیاتی در ایجاد فرهنگ مربی‌گری در مالزی را برجسته کردند (Rahim et al., 2014).

ضرورت بکارگیری فرایند مربیگری در توسعه منابع انسانی سازمان و نقش آن در موفقیت برنامه‌های توسعه منابع انسانی، لزوم وجود فرهنگ مربیگری در سازمان را روشن می‌سازد (Lawrence et al., 2023). در سازمان‌ها فرهنگ و خرده فرهنگ‌های مختلف وجود دارند، ولی آنچه که مهم است آن است که مشخص شود چه نوع سازمانی با چه اجزایی تسهیل‌گر فرایند مربی‌گری در فرایند توسعه منابع انسانی سازمان است؟ از سوی دیگر علی‌رغم اینکه مبحث مربی‌گری در بسیاری از سازمان‌های دنیا در سطح سازمان‌ها و تحقیقات دانشگاهی مورد توجه قرار گرفته است، اما در نظام اداری کشور ما به این موضوع چندان توجهی نشده است. به خصوص بررسی‌ها نشان می‌دهد که به رغم توجه محققان خارجی به این موضوع، کمبود تحقیقات در این زمینه در نظام اداری ایران کاملاً مشهود است و الگوی جامعی در این زمینه وجود ندارد که موید وجود خلا تحقیقاتی در این خصوص است و ضرورت تدوین الگوی سازمان مربی در نظام اداری را بیش از پیش توجیه می‌کند؛ بنابراین طراحی الگوی سازمان مربی و تعیین ابعاد و مولفه‌های آن اولویت ویژه‌ای پیدا می‌کند. افزایش شناخت موجود در این زمینه می‌تواند به توسعه و تقویت سازمان مربی کمک نموده و زمینه مناسبی برای تقویت آن ایجاد نماید. از نقطه نظر کاربردی نیز می‌تواند، نقش مؤثری در توسعه سرمایه‌های انسانی نظام اداری از طریق مربی‌گری داشته باشد. براین اساس ارائه الگوی سازمان مربی در نظام اداری ایران به عنوان دغدغه و چالش اصلی این پژوهش بوده و سوال اصلی این گونه مطرح گردید: الگوی الگوی سازمان مربی در نظام اداری ایران شامل چه عناصری می‌باشد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف «کاربردی»، از نظر زمان «مقطعی»، از نظر مکان اجرا «میدانی» و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، آمیخته متوالی اکتشافی (کیفی- کمی) بود که مراحل انجام آن به شرح ذیل است:

در این مرحله با توجه به اینکه پژوهشگران به دنبال درک عمیقی از الگوی سازمان مربی در نظام اداری ایران (مورد مطالعه: دانشگاه‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد) بودند. بر این اساس، از رویکرد کیفی از نوع تحلیل محتوا استفاده نمودند. هدف تحلیل محتوا تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌ها است. از آنجاکه در این پژوهش، پژوهشگران به دنبال واکاوی پدیده موردبررسی طبق نظر خبرگان بودند؛ لذا از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند از نوع سهمیه‌ای استفاده کردند. در روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای، سهم افراد مختلف در پژوهش با در نظر گرفتن ویژگی‌های مشخصی مانند جنسیت، جایگاه، طبقه اجتماعی و... لحاظ می‌شود. بر این اساس، تعداد ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی که از تجارب لازم در خصوص پدیده موردبررسی، برخوردار بودند، انتخاب شدند. لازم به ذکر است در این مرحله، نمونه‌گیری تا آنجا ادامه یافت که ابعاد و مولفه‌های سازمان مربی در نظام اداری ایران و مورد شناسایی قرار گرفت و به‌نوعی داده‌های به‌دست‌آمده در مصاحبه‌ها به‌طور فراوانی با داده‌های قبلی مشابهت داشتند؛ به‌نحوی که انتخاب افراد جدید برای انجام مصاحبه، داده‌های بیشتری به پژوهش اضافه نکرد. به همین دلیل پژوهش‌گران بعد از انجام مصاحبه شانزدهم به این نتیجه رسیدند که حجم زیادی از اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های جدید، تکراری بوده و به‌عبارت دیگر به اشباع در داده‌های موردنظر رسیده‌اند؛ لذا فرایند مصاحبه با مصاحبه‌شونده شانزدهم به اتمام رسید. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ نشان داده شده است. برای احصاء نقطه نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد که به شیوه قیاسی اجرا شد. بدین‌صورت که پژوهش‌گران پرسش اصلی خود را پیرامون ویژگی‌های سازمان مربی در نظام اداری ایران مطرح کردند و متناسب با پاسخ آن‌ها اقدام به مطرح کردن سؤال‌های جزئی‌تری کردند. در

پژوهش حاضر جهت تحلیل داده‌ها، از روش هفت مرحله‌ای تحلیل محتوای کولایزی استفاده شد که مراحل آن به این ترتیب است: در مرحله اول، پژوهش‌گران تمام بیانات ارائه‌شده توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش را در پایان هر مصاحبه به‌طور مکرر گوش‌داده و توصیفات آن‌ها را پیرامون پدیده مورد مطالعه بر روی کاغذ پیاده و سعی کردند برای درک نظرات مشارکت‌کنندگان چند مرتبه آن‌ها را مورد بررسی و مطالعه قرار دهد، لذا در پایان این مرحله تعداد ۶۳ کد باز به دست آمد. در مرحله دوم، پژوهش‌گران جملات و واژگان مرتبط با پدیده مورد مطالعه (سازمان مربی در نظام اداری ایران) را مشخص کردند و در مرحله سوم، به هر کدام از مفاهیم و واژگان استخراج‌شده از مرحله قبل، مفهوم خاصی که بیانگر معنا و مفهوم اساسی تفکر مشارکت‌کنندگان بود، داده شد و جهت موثق نمودن آن‌ها به بیانات اصلی مشارکت‌کنندگان مراجعه می‌شد. در مرحله چهارم، پژوهش‌گران بعد از مطالعه و مرور دقیق بیانات مشارکت‌کنندگان، مفاهیم مشترک را در دسته‌ها و طبقات خاص موضوعی قرار دادند و در مرحله پنجم، پژوهش‌گران سعی کردند تا با تشکیل طبقات کلی‌تر، نتایج را برای توصیف دقیق‌تر از پدیده مورد مطالعه به هم پیوند دهند؛ لذا در پایان این مرحله تعداد ۲ مقوله اصلی، ۷ مقوله فرعی و ۲۱ زیر مقوله به دست آمد. در مرحله ششم، عقاید استنتاج‌شده به توصیفی جامع و کامل از پدیده تحت مطالعه تبدیل شد و در مرحله هفتم، یافته‌های نهایی حاصل از تحلیل داده‌ها، به‌منظور اطمینان از اعتبار آن‌ها با مراجعه به مشارکت‌کنندگان و پرسیدن پیرامون یافته‌ها مورد تأیید قرار گرفتند. در پژوهش‌های کیفی اعتبار به این معناست که آیا یافته‌های به‌دست‌آمده از موضع پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان در پژوهش و یا خوانندگان آن پژوهش درست هست یا خیر. در این پژوهش برای اعتباریابی یافته‌های داده‌های کیفی، از راهبردهای اعتباریابی کرسول (۲۰۰۹) استفاده شد. کرسول (۲۰۱۴) چند راهبرد برای بررسی اعتبار در پژوهش‌های کیفی مطرح کرده است که عبارت‌اند از: ۱) بررسی توسط اعضاء یا مشارکت‌کنندگان ۲) بررسی توسط هم‌تایان یا همکاران ۳) ممیزی بیرونی ۴) بازتاب‌پذیری ۵) بهم‌تنیدگی یا مثلث‌سازی. در پژوهش حاضر، با توجه به اینکه پژوهش‌گران از دو منبع (اعضای هیئت‌علمی و مدیران) اقدام به جمع‌آوری یافته‌ها کردند، از راهبرد بهم‌تنیدگی منابع در پژوهش استفاده کردند. افزون بر این، با توجه به اینکه در پایان هر مصاحبه، پژوهش‌گران اقدام به ارائه برداشت‌های خود از صحبت‌های مصاحبه‌شونده‌ها می‌کردند تا از این طریق صحت و درستی یافته‌ها مورد تأیید آن‌ها قرار بگیرد، از راهبرد بررسی توسط مشارکت‌کنندگان نیز بهره بردند. درنهایت با در نظر گرفتن این نکته که پژوهشگران بعد از انجام فرایند تحلیل محتوای کولایزی، یافته‌های به‌دست‌آمده را در اختیار دو فرد مطلع نسبت به روش کیفی قرار داده و تأیید ایشان را نسبت به یافته‌های به‌دست‌آمده، گرفتند، لذا آن‌ها از راهبرد بررسی توسط هم‌تایان نیز به‌عنوان یکی دیگر از راهبردهای اعتباربخشی در این مرحله از پژوهش استفاده کردند.

در مرحله کیفی، پژوهش‌گران در راستای اعتبارسنجی عوامل استخراج‌شده در مرحله کیفی، از تکنیک دلفی کلاسیک استفاده کردند. تکنیک دلفی به‌عنوان یکی از تکنیک‌های مهم در راستای اتفاق نظر پیرامون مسئله‌های کیفی است، لذا در پژوهش‌هایی که جنبه اکتشافی دارند و به دنبال شناسایی عناصر اساسی یک پدیده هستند، از تکنیک دلفی استفاده می‌شود. براین اساس ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی پژوهش، پرسشنامه‌ای بود که مبتنی بر روندهای احصاء شده در مرحله کیفی پژوهش و در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم طراحی شده بود. نمونه آماری در مرحله کمی پژوهش، شامل ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی بودند که در کنار دانش و تجربه لازم پیرامون پدیده مورد بررسی، از تمایل لازم برای مشارکت در پژوهش نیز برخوردار بودند. از این‌رو، پژوهش‌گران با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی اقدام به انتخاب آن‌ها کردند. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری استفاده شد، بدین‌صورت که سؤال‌های پرسشنامه در اختیار دو نفر متخصص حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی قرار گرفت و آن‌ها به تأیید سؤال‌ها پرداختند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی نیز از ضریب همبستگی کندال و مقادیر میانه، انحراف معیار، دامنه چارکی در نرم‌افزار اس پی اس نسخه ۲۴ استفاده شد.

یافته‌ها

یافته‌های به‌دست‌آمده از مرحله کیفی پژوهش در راستای پاسخ به سؤال پژوهش (شاخص‌های الگوی سازمان مربی در نظام اداری ایران کدام‌اند؟) نشان داد که از مجموع ۶۳ کد استخراج‌شده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ۱۸ کد به عوامل مدیریتی سازمان مربی و ۴۵ کد به عوامل سازمانی اختصاص داشت. در **جدول ۱** مقوله‌های اصلی، فرعی و کدهای استخراجی نشان داده شده است.

جدول ۱

کدها، مقوله‌های اصلی و فرعی الگوی سازمان مربی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	زیر مقوله‌ها	مفاهیم (کدها)	مبانی نظری و پیشینه
عوامل مدیریتی	جهت‌گیری استراتژیک	تحول و تعالی سازمانی	تلاش برای دستیابی به عملکرد برتر نظام اداری	-
			اهمیت داشتن برنامه تحول و تعالی سازمانی	*
			حمایت مدیران از برنامه‌های تحول و تعالی	*
			ارزش آفرینی برای جامعه	*
			ارزش آفرینی برای سازمان	*
			ارزش آفرینی برای کارکنان	*
	سبک رهبری	سبک رهبری مربی‌گرایانه	شناخت تک‌تک کارکنان	-
			کمک به کارکنان در نیل به اهدافشان	-
			همدلی با کارکنان	-
			توجه به عملکرد بلند مدت سازمان	*
	سبک رهبری استراتژیک		داشتن تفکر بلند مدت	*
			کنترل استراتژیک سازمان	-
			مشارکت دادن کارکنان در امور	-
			توجه به نیازها و منافع کارکنان	-
عوامل سازمانی	سبک رهبری دموکراتیک		احترام به همه اعضای سازمان	*
			الهام بخش بودن برای کارکنان	*
			توجه به نوآوری در سازمان	-
			حل تعارضات سازمانی	-
	سرمایه انسانی	ویژگی‌های مربیان	اشتیاق به حمایت از کارکنان	-
			تمایل به اشتراک دانش	*
			مهارت‌های ارتباطی	*
			تمایل به یادگیری مبتنی بر تلاش	-
	سرمایه فکری	ویژگی‌های مربیان	توجه به کارگروهی	*
			مسئولیت‌پذیری	*
			دانش کارکنان	*
			مهارت‌های کارکنان	-
فرهنگ سازمانی	ارزش‌ها و هنجارهای حمایت‌گری	مشارکت مشتاقانه و کار تیمی	توجه سازمان به توسعه و تعالی کارکنان	-
			حمایت مدیران از توسعه کارکنان	*
			حمایت‌های داوطلبانه کارکنان از همدیگر	-
			همکاری تیمی	*
			اشتراک‌گذاری ایده‌ها و نظرات	*

*	مستولیت پذیری در تیم	انسان محوری	
-	توجه به کرامت و شان انسان		
-	توجه به امنیت روانی کارکنان		
-	محور بودن کارکنان در برنامه‌ریزیهای سازمان		
*	تفویض اختیار	عدم تمرکز	ساختار سازمانی
*	مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات		
-	اعطای مسئولیت به کارکنان		
-	لایه زدایی از سلسله مراتب سازمانی	سلسله مراتب کمتر	
*	انعطاف ساختاری سازمانی		
*	بکارگیری ساختاری فلت (پهن)		
-	وضوح و شفافیت قوانین مرتبط با توسعه کارکنان	قوانین و مقررات	
-	اثربخشی قوانین مرتبط با توسعه کارکنان		
-	قابل اجرا بودن قوانین مرتبط با توسعه کارکنان		
-	وجود نرم افزارهای مرتبط با توسعه کارکنان	زیرساخت فناوری اطلاعات	زیرساخت‌های فناورانه
-	وجود سخت افزارهای مرتبط با توسعه کارکنان		
*	وجود شبکه مرتبط با توسعه کارکنان		
-	تجهیزات آموزشی سازمان	تجهیزات سازمانی	
*	فضاهای آموزشی		
-	محتوای آموزشی		
*	اکتساب دانش	مدیریت دانش	فرایندهای سازمانی
*	تسهیم دانش		
*	بکارگیری دانش		
*	شناسایی افراد مستعد	مدیریت استعدادها	
*	پرورش افراد مستعد		
*	بکارگیری افراد مستعد		
*	سنجش مستمر عملکرد کارکنان	مدیریت عملکرد کارکنان	
-	هدف گذاری بهبود عملکرد کارکنان		
*	توسعه مهارت‌ها و توانایی کارکنان		
-	اعطای پاداش مبتنی بر شرکت در برنامه‌های توسعه کارکنان	مدیریت خدمات رفاهی	
*	تامین رفاه شغلی کارکنان		
*	تامین رفاه خانوادگی کارکنان		

یافته‌های مرحله کمی پژوهش در راستای پاسخ به سؤال دوم پژوهش (میزان اعتبار الگوی سازمان مربی در نظام اداری ایران از دیدگاه خبرگان چگونه است؟) با استفاده از تکنیک دلفی و بعد از دو بار توزیع پرسشنامه بین خبرگان، بیانگر میزان بالایی از توافق بین خبرگان پیرامون الگو را نشان داد. در ادامه به شرح بیشتر یافته‌های مرحله کمی پرداخته‌ایم. برای تعیین میزان اتفاق نظر در تکنیک دلفی، پژوهش‌گران در دور اول اقدام به توزیع پرسشنامه‌ای پیرامون عوامل احصاء شده در مرحله کمی، کردند که در این دور هیچ کدام از عوامل احصاء شده در مرحله کیفی از حذف نگردید و سه شاخص تمایل به یادگیری مبتنی بر تلاش، همکاری تیمی و توجه به کرامت و شان انسان توسط خبرگان

اضافه شد. در دور دوم از اجرای تکنیک دلفی، پژوهشگران اقدام به توزیع مجدد پرسشنامه پس از افزودن برخی از عوامل کردند تا میزان اتفاق نظر خبرگان را به دست آورند. بعد از جمع‌آوری نظرات با استفاده از روش‌های آماری مانند ضریب هماهنگی کندال، انحراف چارکی، انحراف معیار و میانه اقدام به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از نظرات خبرگان کردند. معمولاً در تحلیل دلفی از ضریب هماهنگی کندال برای بررسی میزان توافق پیرامون پرسشنامه استفاده می‌شود. این ضریب به عنوان مقیاسی برای تعیین درجه هماهنگی و میزان موافقت بین دیدگاه‌های خبرگان است. مقدار این مقیاس بین صفر و یک است، به این معنی که در زمان عدم اتفاق نظر کامل، مقدار ضریب کندال صفر و در صورت اتفاق نظر کامل میان خبرگان، این میزان برابر با یک است، لذا هرچه مقدار این ضریب به یک نزدیک‌تر باشد، بیانگر اتفاق نظر بیشتر است. بر این اساس، مقدار ضریب کندال در تکنیک دلفی نباید کمتر از $0/5$ گزارش شود، لذا مقدار پایین‌تر از $0/5$ بیانگر اتفاق نظر اندک در بین خبرگان پیرامون پدیده مورد بررسی است. علاوه بر بررسی توافق خبرگان پیرامون کل پرسشنامه، می‌توان هریک از عوامل مطرح شده در پرسشنامه را نیز با استفاده از شاخص‌هایی مانند میانگین، میانه، انحراف معیار و انحراف چارکی مورد بررسی قرار داد. در تکنیک دلفی مقدار میانه باید بزرگ‌تر یا مساوی چهار، مقدار انحراف معیار باید کوچک‌تر از یک و دامنه چارکی باید کوچک‌تر یا مساوی یک باشد. نتایج مربوط به آزمون ضریب هماهنگی کندال و همچنین مقادیر مربوط به شاخص‌های گرایش به مرکز و دور از مرکز پیرامون هریک از عوامل مؤثر در ادامه نشان داده شده است.

جدول ۲

نتایج آزمون ضریب هماهنگی کندال

تعداد	مقدار کندال	خی دو	درجه آزادی	معناداری
۱۲	۰/۶۴۲	۵۳/۰۰۲	۹	۰/۰۰۰

همان‌طور که **جدول ۲** مشاهده می‌شود، مقدار آزمون ضریب هماهنگی کندال برای کل پرسشنامه برابر با $0/642$ است که بیانگر اتفاق نظر خبرگان پیرامون الگوی به دست آمده است.

جدول ۳

مقادیر میانگین، میانه، انحراف معیار و انحراف چارکی هریک از عوامل پرسشنامه

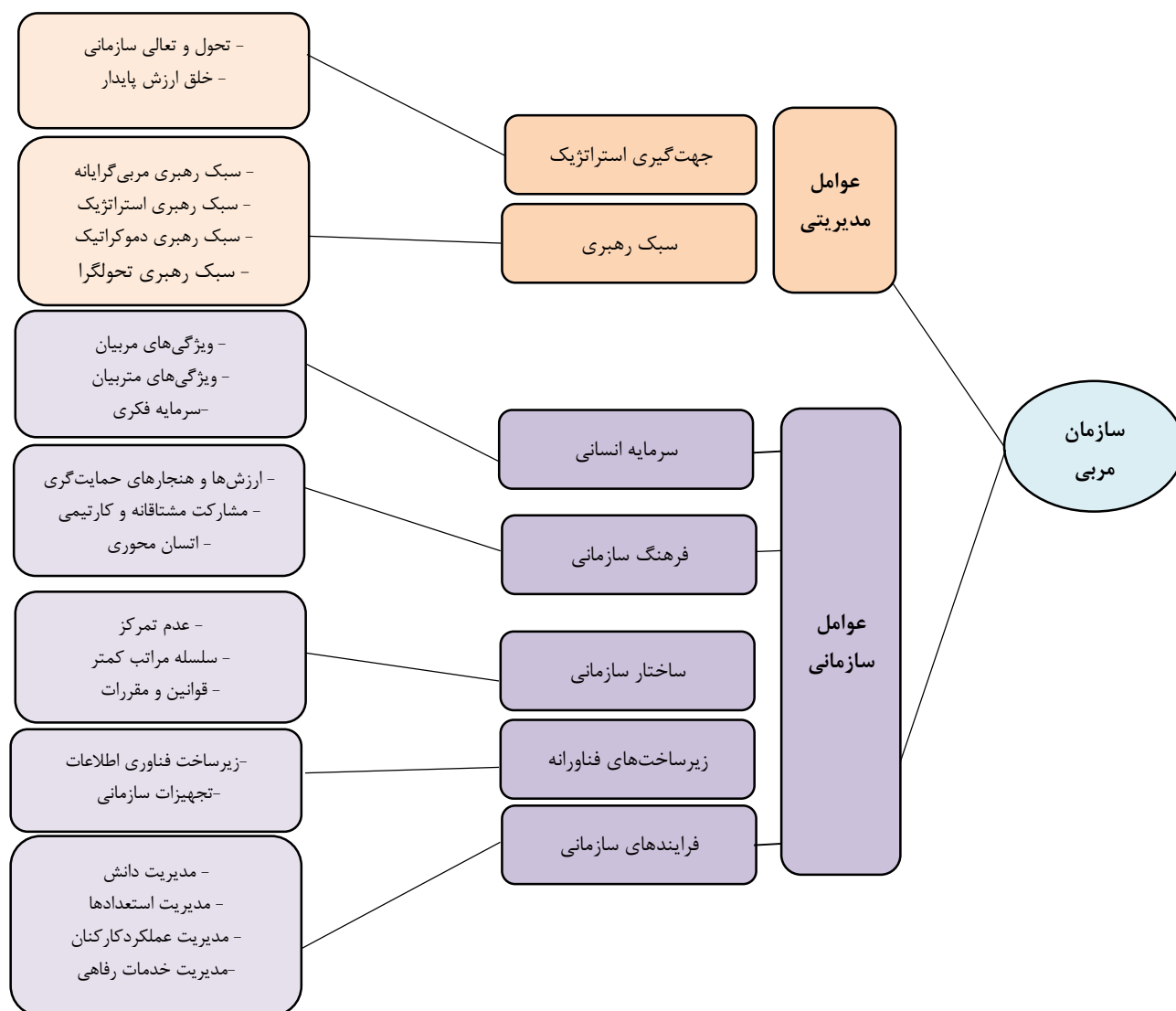
متغیرها	جهت استراتژیک	گیری رهبری	سرمایه انسانی	فرهنگ سازمانی	ساختار سازمانی	زیرساخت‌های فناورانه	فرایندهای سازمانی
تعداد	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲
میانگین	۴/۲	۴/۳	۴/۲	۴/۳	۴/۲	۴/۲	۴/۱
میانه	۵	۴/۳	۵	۵	۵	۵	۵
انحراف معیار	۰/۷۱	۰/۶۲	۰/۶۱	۰/۷۳	۰/۷۱	۰/۷۲	۰/۵۸
انحراف چارکی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۷۵

همان‌طور که **جدول ۳** مشاهده می‌شود، مقادیر میانگین برای تمامی عوامل، بالای چهار است که بیانگر اتفاق نظر مناسب است. همچنین مقادیر میانه، انحراف معیار و انحراف چارکی برای هریک از عوامل به ترتیب بزرگ‌تر مساوی چهار، کوچک‌تر از یک و کوچک‌تر مساوی

یک است، بنابراین اتفاق نظر بالایی بر روی الگوی به دست آمده در بین خبرگان وجود دارد. با توجه به نتایج بخش کیفی و کمی تحقیق، در ادامه الگوی سازمان مربی در نظام اداری ایران نشان داده شده است.

شکل ۱

الگوی سازمان مربی در نظام اداری ایران



بحث و نتیجه‌گیری

برای توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها شیوه‌ها و رویکردهای مختلفی وجود دارند. مربی‌گری یکی از این رویکردهایی است که در سال‌های اخیر اهمیت و توجه بیشتری پیدا کرده است و سازمان‌ها تلاش نموده‌اند آن را در خود نهادینه کرده و به یک فرهنگ تبدیل نمایند. چرا که از سایر رویکردهای توسعه سرمایه انسانی مدرن‌تر، جامع‌تر بوده و از اثربخشی بیشتری برای توسعه شایستگی‌ها و توانایی‌های افراد برخوردار است. سازمان مربی نوعی از سازمان است که مربیگری در آن برای به دست آوردن نتایج مورد نظر نهاده شده است و به عنوان قسمت

مهمی از استراتژی‌های یادگیری و توسعه سازمانی مطرح بوده و از آن به عنوان ابزار مناسبی برای توسعه و پیشرفت مدیران و کارکنان استفاده می‌شود.

به منظور فراهم ساختن شناخت مورد نیاز برای ایجاد سازمان مربی، پژوهش حاضر به طراحی الگوی سازمان مربی در نظام اداری ایران (دانشگاه‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد) پرداخته است. یافته‌های پژوهش نشان داد که جهت‌گیری استراتژیک سازمان و سبک رهبری به عنوان عوامل مدیریتی و سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، زیرساخت‌های فناورانه و فرایندهای سازمانی به عنوان عوامل سازمانی تشکیل دهنده این الگو هستند. در ادامه به تبیین و تشریح این عوامل پرداخته می‌شود:

نخستین دسته از عوامل مدیریتی سازمان مربی جهت‌گیری سازمان است. جهت‌گیری‌هایی استراتژیک شامل تلاش برای دستیابی به عملکرد برتر نظام اداری، اهمیت داشتن برنامه تحول و تعالی سازمانی و حمایت مدیران از برنامه‌های تحول و تعالی، تلاش برای ارزش آفرینی برای جامعه، سازمان و کارکنان جزو ویژگی‌های مهم مدیریتی این سازمان‌ها است که در کنار عوامل مدیریتی یعنی سبک رهبری مربی‌گرانه که در تلاش برای شناخت تک تک کارکنان، کمک به کارکنان در نیل به اهدافشان و همدلی با کارکنان، جزو ویژگی‌های سازمان مربی است. همچنین توجه به عملکرد بلند مدت سازمان، داشتن تفکر بلند مدت و کنترل استراتژیک سازمان یا همان سبک رهبری استراتژیک، در کنار سبک رهبری دموکراتیک با ویژگی‌هایی همچون مشارکت دادن کارکنان در امور، توجه به نیازها و منافع کارکنان و احترام به همه اعضای سازمان نیز به عنوان سبک‌های رهبری تعیین کننده در سازمان مربی محسوب می‌گردند. نتایج این مطالعه همچنین نشان داد که وجود رهبران تحول‌گرا که همواره برای کارکنان سازمان الهام بخش هستند، به نوآوری سازمانی توجه دارند و به حل تعارضات سازمانی اقدام می‌کنند نیز یکی دیگر از سبک‌های رهبری در سازمان مربی می‌باشد.

این یافته با نتایج پژوهش مرتضوی امامی و همکاران (۱۴۰۲) نیز سازگار است که نشان دادند هدف‌گذاری هوشمند، جست‌وجوگری و پیگیرماندن در کار، آموزش و ایجاد دانش، محیط‌سازی بر توسعه مربیگری در سازمان تاثیر دارد (Mortezavi Emami et al., 2023). مطالعه رحیم و همکاران (۲۰۱۴) در بر ایجاد فرهنگ مربی‌گری از طریق نقش آفرینی مدیران صف تاکید نموده‌اند که با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد (Rahim et al., 2014).

دومین دسته از ویژگی‌های سازمان مربی، عوامل سازمانی است که مشتمل بر سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، زیرساخت‌های فناورانه و فرایندهای سازمانی است. مربیان در سازمان مربی، دارای اشتیاق زیاد به حمایت از کارکنان بوده، تمایل زیادی به اشتراک دانش داشته و از مهارت‌های ارتباطی مورد نیاز برخوردارند و تلاش می‌کنند تا به تربیت متربیانی که تمایل به یادگیری مبتنی بر تلاش دارند، به کارگروهی توجه دارند و مسئولیت پذیر هستند اقدام نمایند. علاوه بر آن سازمان مربی، از سرمایه فکری دارای دانش، مهارت و تخصص‌های لازم جهت انجام امور سازمانی برخوردار. نتیجه مطالعه مطالعه جنکینز (۲۰۱۸) نیز بر اهمیت سیاست‌های سازمانی از مربی‌گری، ارزش‌ها، استفاده فعال از مهارت‌های مربیگری و احترام، وجود استراتژی مربیگری، تصمیم‌گیری، و اهمیت افراد تاکید نموده است که با یافته‌های این مطالعه همسویی دارد.

فرهنگ سازمانی سازمان مربی مشتمل بر ارزش‌ها و هنجارهای حمایت‌گری، مشارکت مشتاقانه و کار تیمی و انسان محوری است. به عبارت دیگر در سازمان مربی، توجه دائمی به توسعه و تعالی کارکنان وجود دارد، مدیران از توسعه کارکنان حمایت می‌کنند و کارکنان به صورت داوطلبانه از همدیگر حمایت می‌کنند. همکاری تیمی، اشتراک گذاری ایده‌ها و نظرات و مسئولیت پذیری در تیم صورت می‌پذیرد؛ یعنی مشارکت مشتاقانه و کار تیمی مورد توجه قرار دارد؛ به کرامت و شان انسان‌ها و امنیت روانی کارکنان توجه می‌شود و کارکنان سازمان به عنوان محور همه برنامه‌های سازمان هستند. به عبارت دیگر انسان محوری در سازمان حاکم است. در این راستا، عزیزی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه

خود برخورداری از دانش و مهارت‌های مربی‌گری، خصوصیات شخصیتی، توانایی‌ها، مساله‌گشایی را برای مربیان سازمانی شناسایی نموده‌اند (Azizi et al., 2020). در مطالعه ثقفی و همکاران (۱۳۹۹) نیز بر ویژگی‌های فرهنگ سازمانی حامی مربیگری سازمانی تاکید شده است که با این یافته همخوانی دارد (Saqafi et al., 2020).

طبق نتایج به دست آمده، ساختار سازمانی در سازمان مربی غیر متمرکز بوده، سلسله مراتب کمتر است و قوانین و مقررات حامی مربیگری هستند. به عبارت دیگر ضمن مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، و اعطای مسئولیت به آنان، تفویض اختیار به آنان نیز صورت می‌گیرد. سازمان از انعطاف ساختاری برخوردار است، لایه‌زدایی از سلسله مراتب سازمانی صورت گرفته و سازمان دارای ساختاری پهن است. همچنین قوانین مرتبط با توسعه کارکنان از وضوح و شفافیت لازم برخوردار بوده، اثربخش هستند و قابلیت اجرایی دارند. در مطالعه عزیزی و همکاران نیز بر شرایط سازمانی (ساختاری، مدیریتی، فرهنگی) به عنوان الزامات سازمانی مربیگری سازمانی تاکید شده است. زیرساخت‌های فناورانه سازمان مربی شامل زیرساخت فناوری اطلاعات و تجهیزات سازمانی است. در این سازمان نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای مرتبط با توسعه کارکنان وجود دارد؛ همچنین سازمان واجد شبکه‌های مرتبط با توسعه کارکنان می‌باشد. علاوه بر آن تجهیزات آموزشی سازمان، فضاهای آموزشی و محتوای آموزشی مرتبط با توسعه منابع انسانی سازمان نیز در راستای توسعه و بالندگی کارکنان مهیا گردیده است.

آخرین دسته از ویژگی‌های سازمان‌های مربی، فرایندهای سازمانی است. در سازمان مربی فرایند مدیریت دانش، مدیریت استعدادها، مدیریت عملکرد کارکنان و مدیریت خدمات رفاهی کارکنان ماهیت مربی‌گرایانه دارد و با اهداف توسعه‌ای دنبال می‌گردد. در این سازمان‌ها ضمن انجام اکتساب دانش، تسهیم و بکارگیری دانش، به شناسایی افراد مستعد در سازمان اقدام شده، به پرورش افراد مستعد و بکارگیری آن‌ها در مشاغل که برای آن مهیا گردیده‌اند تاکید می‌گردد. علاوه بر آن سنجش مستمر عملکرد کارکنان، هدف‌گذاری در خصوص بهبود عملکرد کارکنان و توسعه مهارت‌ها و توانایی آنان در سازمان نیز دنبال می‌گردد. اعطای پاداش به کارکنان با میزان مشارکت آنان در برنامه‌های توسعه منابع انسانی ارتباط دارد، در نهایت تامین رفاه شغلی و خانوادگی کارکنان جزو اهداف برنامه‌های مدیریت خدمات رفاهی سازمان است. در مطالعه آذر و همکاران (۱۴۰۰) نیز بر تعامل منظم با کارکنان، دریافت بازخورد، هدف‌گذاری مشارکتی، تفویض اختیار به کارکنان، ایجاد تیم‌های کاری و تکریم کارکنان که با نتایج این تحقیق همخوانی دارد (Azar et al., 2021). خالیک و همکاران (۲۰۲۴) نیز بر نقش رهبری، فرهنگ سازمانی و حمایت از مداخلات، آموزش و توسعه مربیان، انگیزه و خودکارآمدی در راستای مربیگری سازمانی تاکید نموده‌اند که با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد (Khalique et al., 2024). تی و همکاران (۲۰۲۲) نیز در مطالعه‌ای تمایل و انگیزه، تمایل به تغییر و تعهد به رابطه و برقراری را به عنوان مهمترین ویژگی مربیان تعیین نموده‌اند که با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد (Tee et al., 2022). بر اساس این نتایج می‌توان گفت به منظور تقویت سازمان مربی در نظام اداری، توجه به عوامل مدیریتی و سازمانی شناسایی شده ضروری است و راهکارهایی که به این منظور به کار گرفته می‌شوند باید با توجه به اهمیت تاثیرگذاری این عوامل اتخاذ شوند. پیشنهادهای اجرایی و کاربردی زیر در راستای دستیابی به این هدف قابل ارائه است:

- گنجاندن مقوله تحول و تعالی سازمانی و خلق ارزش پایدار از طریق سرمایه انسانی در برنامه‌های راهبردی و عملیاتی سازمان
- ایجاد گفتمان و فرهنگ توسعه و تعالی سرمایه‌های انسانی سازمان از طریق حمایت‌های مدیران و اختصاص منابع مالی مورد نیاز
- آموزش بکارگیری سبک‌های رهبری سبک رهبری مربی‌گرایانه، استراتژیک، دموکراتیک و سبک رهبری تحول‌گرا از طریق برنامه‌های توسعه و توانمندسازی مدیران و رهبران سازمانی و تبیین اهمیت و تاثیر آن‌ها بر موفقیت سازمان



- تامین سرمایه انسانی مورد نیاز سازمان از طریق تربیت مربیان و متربیان و سرمایه فکری سازمان از طریق اجرای برنامه‌های آموزش و توانمندسازی کارکنان.
 - تقویت فرهنگ سازمانی مربیگرایانه از طریق ترویج ارزش‌ها و هنجارهای حمایت‌گری، ایجاد مشارکت مشتاقانه و کار تیمی در سازمان و تاکید بر انسان محوری در برنامه‌ریزی‌های سازمانی از طریق تاکید مدیران در گفتار و رفتار و برگزاری کارگاههای آموزشی و ترویجی.
 - ایجاد انعطاف ساختاری و کاهش میزان سلسله مراتب و تمرکزگرایی سازمانی از طریق اجرای برنامه‌های بازمهندسی و بازطراحی ساختارهای سازمانی و وضع قوانین واضح، شفاف و قابل اجرا در مورد مربیگری سازمانی.
 - تامین زیرساخت‌های مورد نیاز سازمان شامل زیرساختهای فناورانه و تجهیزات سازمانی جهت کاربرد در مربیگری سازمانی و توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان.
 - تاکید بر اشتراک‌گذاری دانش و جلب اطمینان و اعتماد آن‌ها با روابط حمایت‌گرانه و صمیمانه به وسیله مدیران.
 - تشویق و ارائه پاداش‌های ارزشمند مادی به کارکنان دانشی در ازای اشتراک‌گذاری دانش فنی و تخصصی.
 - معرفی، تقدیر و تجلیل از کارکنان پیشگام و فعال در هم‌تأپوری و تسهیم دانش
 - ترویج روابط همدلانه، صمیمانه و نزدیک میان کارکنان در جوی غیررسمی و دوستانه
 - اتخاذ سبک حمایت‌گرانه و مربیگرانه به وسیله مدیران در تعامل با متخصصان.
 - توجه مدیران به شان و منزلت انسانی کارکنان و ارزشمند شمردن دانش و تخصص آنان در حرف و عمل.
 - تلاش برای تامین نیازهای اقتصادی و معیشتی کارکنان برای کاهش دغدغه‌های فکری آنها.
 - ایجاد سازوکارهای تشویقی، ترغیبی و الزام‌آور برای تشویق و تقویت عملکرد کارکنان فعال در زمینه مربی‌گری سازمانی از طریق برگزاری محفل خبرگان، مستندسازی تجارب، استفاده از روابط استاد-شاگردی و....
- از آنجایی‌که در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستر وقوع‌شان مورد مطالعه قرار می‌گیرند، نتایج به‌دست‌آمده نیز منحصر به بستر مورد مطالعه بوده و امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌ها به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود است؛ از آنجایی‌که نتایج پژوهش حاضر با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات اساتید دانشگاه‌های دولتی کهگیلویه و بویراحمد حاصل شده؛ بنابراین به‌راحتی نمی‌توان نتایج پژوهش حاضر را به سایر سازمان‌ها تعمیم داد. محققان آینده می‌توانند نسبت به طراحی الگوی بومی سازمان مربی در سازمان‌های مشابه اقدام نموده و نتایج حاصل را با یافته‌های این تحقیق مقایسه نمایند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Aghaei Ghaleche, S. (2023). Maintenance of Employees and Its Impact on Organizational Performance with the Moderation of Sustainable Competitive Advantage. *Dynamic Management and Business Analysis*, 1(1), 45-58. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022641.1012>
- Ahmadi, R., & Saffari, H. (2024). The Effect of Knowledge-Based Leadership on Company Performance According to the Mediating Role of Customer Knowledge Management and Innovation Quality. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 13-20. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022216.1009>
- Al Hilali, K. S., Al Mughairi, B. M., Kian, M. W., & Karim, A. M. (2020). Coaching and Mentoring: Concepts and Practices in Development of Competencies: A Theoretical Perspective. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v10-i1/6991>
- Alabdali, M. (2020). ACTIVATE THE LEARNING AND DEVELOPMENT AGENDA USING COACHING CULTURE. *European Journal of Human Resource Management Studies*. <https://oapub.org/soc/index.php/EJHRMS/article/view/718>
- Alves, J., & Figueiredo, P. C. N. (2024). The Influence of Coaching Competences on the Commitment and Development of Leaders in Organizations. In *Navigating the Coaching and Leadership Landscape: Strategies and Insights for Success* (pp. 58-77). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5242-7.ch004>
- Andersen, T. D., & Stewart, S. L. (2023). Implementing Coaching Programs. In *Building an Organizational Coaching Culture* (pp. 143-160). <https://doi.org/10.4324/9781003379577-12>
- Azar, M., Karimi, F., & Nadi, M. A. (2021). Development and validation of an organizational coaching measurement tool for managers of the Islamic Azad University of Iran. *Sociology of Education*, 7(2), 52-62. <https://sid.ir/paper/1062627/fa>
- Azizi, M., Vakili, Y., & Hosseinlou, H. (2020). Designing an entrepreneurial coaching model in small and medium-sized enterprises (Case study: Pharmaceutical industry). *Career and Organizational Counseling*, 9(12), 173-198. https://jcoc.sbu.ac.ir/article_100022.html?lang=en
- Hackel, M., & Samson, I. (2023). The Role of the Organization in a Coaching Process: A Scoping Study of the Professional and Scientific Literature. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/23303131.2023.2260849>
- Hawkins, P. (2012). *Creating a coaching culture: Developing a coaching strategy for your organization*. McGraw-Hill Education (UK). https://books.google.de/books/about/Creating_A_Coaching_Culture.html?id=JnvuAKYyDPMC&redir_esc=y
- Henderson, E. (2019). Transforming teaching through a coaching culture. *TEACHER CPD*, 125.
- Horvath, Z., Wilder, R. S., & Guthmiller, J. M. (2024). The power of coaching: Developing leaders and beyond. *Journal of Dental Education*, 88, 671-677. <https://doi.org/10.1002/jdd.13535>
- Hosseinpour, D., Abdolhosseinzadeh, M., Aslipour, H., & Ghorbanizadeh, V. (2022). Pathological analysis of implementation tools for general administrative system policies. *Public Management Research*, 15(58), 91-118. https://jmr.usb.ac.ir/article_7131.html
- Jenkins, J. (2018). *Developing a Coaching Culture Pilot Measure* Adler School of Professional Psychology].
- Jreisat, J. (2010). Comparative public administration and Africa. *International Review of Administrative Science*, 76(4), 616-626. <https://doi.org/10.1177/0020852310381205>
- Khalique, F., Khan, N., & Saini, K. (2024). Executive Coaching for Organizational Success: A Critical Review. In *Navigating the Coaching and Leadership Landscape: Strategies and Insights for Success* (pp. 78-95). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5242-7.ch005>
- Kotylak, S., Michałowska, M., & Danielak, W. (2015). Coaching culture in the context of the emergence of creative class. *Management*, 19(2), 52-66. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0013>



- Lawrence, E. T., Tworoger, L. C., Jones, J. P., Mujtaba, B. G., & Carter, S. L. (2023). A Coaching Co-Design: Fostering Change, Innovation, and Collaboration. *Organization Development Journal*, 41(1). <https://www.proquest.com/openview/56ae8b9d76a2014f91666d2e09852d5c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36482>
- Mansor, N. A., Syafiqah, A. R., Mohamed, A., & Idris, N. (2012). Determinates of coaching culture development: A case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 485-489. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.220>
- Milner, J., Milner, T., & McCarthy, G. (2020). A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective from Managers as Coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/0021886320905126>
- Mortezavi Emami, S. A. A., Aghgar, G., Taghavi, D., & Asadzadeh, H. (2023). Designing and validating a coaching model based on Choice Theory and its effectiveness on organizational commitment among students of Farhangian University. *Educational and School Studies*, 12(1), 7-35. https://pma.cfu.ac.ir/article_2848.html
- Nicolau, A., Candel, O. S., Constantin, T., & Kleingeld, A. (2023). The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: a meta-analysis of randomized control trial studies. *Frontiers in psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089797>
- Nieminen, L. R., Denison, D. R., Biermeier-Hanson, B., & Heinz-Oehler, K. (2018). Organizational Culture and Coaching. In *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (pp. 433-440). https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_86
- Rahim, N. S. A., Mansor, N. N. A., & Anvari, R. (2014). Driving the involvement of line managers' role in creating coaching culture in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 221-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.670>
- Rajabi Farjad, H., & Toranian, N. (2024). Identifying Factors Affecting the Performance of Sustainable Human Resources in the Insurance Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 33-52. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1015>
- Saqafi, T., Ghorbani, M., & Naseri, N. S. (2020). Designing a model for the establishment of a coaching-oriented organization with a focus on organizational learning. *Transformation Management Research Journal*, 12(2), 289-316. https://tmj.um.ac.ir/article_31010.html?lang=en
- Tee, D., Misra, K., Roderique-Davies, G., & Shearer, D. (2022). A systematic review of coaching client characteristics. *International Coaching Psychology Review*. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2022.17.1.50>
- Vesso, S., & Alas, R. (2016). Characteristics of a coaching culture in leadership style the leader's impact on culture. *Problems and Perspectives in Management*. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(2-2\).2016.06](https://doi.org/10.21511/ppm.14(2-2).2016.06)