



Scientific Journal

Journal of Research in Educational Systems

Volume 15, Issue 54,
Pp. 80-90
Fall 2021

Print ISSN: 2383-1324

Online ISSN: 2783-2341

Indexed by ISC

www.jiera.ir



Journal by
Research in Educational
Science is licensed under a
Creative Commons
Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

Document Type:
Original Article

✉ Corresponding Author:
faribakarimi2005@yahoo.com

Receive Date: 14 January 2021

Revise Date: 29 May 2021

Accept Date: 24 June 2021

Publish Date: 07 September 2021

How to Site: Azar, M., Karimi, F., Nadi, M. A. (2021). Identifying and Presenting a Network of Organizational Coaching Themes for Universities Managers. *Journal of Research in Educational Science*, 15(54), 80-90.

[doi: 10.1001.1.23831324.1400.15.54.6.2](https://doi.org/10.1001.1.23831324.1400.15.54.6.2)

Identifying and Presenting a Network of Organizational Coaching Themes for Universities Managers *

Marsa Azar

Ph.D. Student, Educational Management Dept., Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Fariba Karimi✉

Associate Professor, Educational Management Dept., Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Mohammad Ali Nadi

Associate Professor, Educational Management Dept., Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

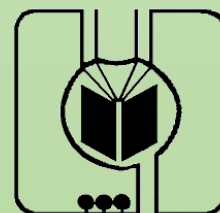
Abstract

Coaching managers in the organization, as one of the effective methods in developing human resources, can be an essential skill for training employees and increasing effective employee behaviors. Therefore, the purpose of this study was to identify and present a network of organizational coaching topics for university managers, which was done qualitatively. The research method was inductive content analysis with inductive approach. The field of research was 45 titles of text contained in scientific databases from 1999 to 2019. Findings showed that after eliminating duplicate themes and summarizing similar themes, 50 basic themes, then 9 organizing themes (development of organizational interactions, participatory management, formation of efficient teams, emphasis on human relations, ethics, human resource development, goal orientation, formulation) Performance indicators (organizational learning cycle design) and finally 3 categories of inclusive themes were identified under the headings of (Organizational synergy, humanistic approach and process-oriented). Using the opinion of experts and university professors, its content validity was obtained using the Lawshe method and all themes were confirmed. Also, using Holsti's method, the reliability of this step was 0.94. Finally, a network of themes for universities managers was designed and presented.

Keywords:

University, themes network, organizational coaching, coaching the managers

* The present article is taken from the doctoral dissertation in Educational Management of Isfahan (Khorasgan) Branch of Islamic Azad University



نشریه علمی

پژوهش در نظام‌های آموزشی

دوره ۱۵، شماره ۵۴،
ص ۸۰-۹۰
پاییز ۱۴۰۰

شاپا (چاپی): ۱۳۲۴-۲۳۸۳

شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

نمایه در ISC

www.jiera.ir



نشریه علمی
پژوهش در نظام‌های آموزشی تحت قانون
بین‌المللی کپی‌رایت Creative
Commons: BY-NC می‌باشد.

نوع مقاله:

مقاله اصیل پژوهشی

✉ نویسنده مسئول:

faribakarimi2005@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۳/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۰/۰۷/۰۱

استناد به این مقاله: آذر، م.، کریمی، ف. و نادری، م. ع. (۱۴۰۰). شناسایی و ارائه شبکه مضامین مربی‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاه‌ها. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۵(۵۴)، ۸۰-۹۰.

doi: 20.1001.1.23831324.1400.15.54.6.2

شناسایی و ارائه شبکه مضامین مربی‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاه‌ها *

مرسا آذر

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

✉ فریبا کریمی

استاد، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

محمدعلی نادری

استاد، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

چکیده

مربی‌گری مدیران در سازمان به‌عنوان یکی از روش‌های کارآمد در پرورش منابع انسانی، می‌تواند یک مهارت ضروری برای آموزش کارکنان و افزایش رفتارهای اثربخش کارکنان باشد. لذا هدف این پژوهش، شناسایی و ارائه شبکه مضامین مربی‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاه‌ها بود که به روش کیفی انجام شد. روش پژوهش کیفی از نوع تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی بود. حوزه پژوهش ۴۵ عنوان متن مندرج در سایت‌های علمی از سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۹ بود. یافته‌ها نشان داد بعد از حذف مضامین تکراری و تلخیص مضامین مشابه ۵۰ مضمون پایه، سپس ۹ مضمون سازمان دهنده (توسعه تعاملات سازمانی، مدیریت مشارکتی، تشکیل گروه‌های کارآمد، تأکید بر روابط انسانی، اخلاق‌مداری، توسعه منابع انسانی، هدف‌مداری، تدوین شاخص‌های عملکرد، طراحی چرخه یادگیری سازمانی) و درنهایت ۳ دسته مضمون فراگیر تحت عنوان (هم‌افزایی سازمانی، رویکرد انسان‌گرایانه و فرآیندمحوری) شناسایی شد. با استفاده از نظر صاحب‌نظران و اساتید دانشگاه روایی محتوایی آن با استفاده از روش لاوشه به دست آمد و همه مضامین تأیید شدند. همچنین با استفاده از روش هولستی پایایی این مرحله ۰/۹۴ به دست آمد. درنهایت شبکه مضامین مربی‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاه‌ها طراحی و ارائه شد.

واژه‌های کلیدی:

دانشگاه، شبکه مضامین، مربی‌گری سازمانی، مربی‌گری مدیران

* مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) است.

مقدمه

سازمان‌های معاصر با توجه به فعالیت در محیط‌های پیچیده و متغیر امروزی نیازمند یک نگرش نوین در مدیریت و رهبری برای برآورده کردن نیاز کارکنان و سازمان در جهت پیشرفت و توسعه هستند. رواج مربی‌گری^۱ در سازمان‌های معاصر می‌تواند به دلیل تغییرات سریع در محیط مانند جهانی‌شدن، پیشرفت فناوری و ماهیت کار باشد (سنگری و پورولی، ۱۳۹۳). مربی‌گری در سازمان‌های خصوصی و دولتی به‌عنوان یک روش بسیار محبوب برای توسعه عملکرد کارکنان توجه خاصی را به خود جلب کرده است (Kim et al., 2014). مربی‌گری تأثیراتی مانند بهبود عملکرد شغلی، توسعه خودآگاهی، افزایش رضایت کارمند و مدیر را برای سازمان‌ها و کارکنان به همراه دارد (Kalkavan & Katrinli, 2014). انجمن کارکنان و توسعه^۲ انگلستان در سال ۲۰۱۵ در بررسی آموزش و توسعه گزارش داد که فرآیند مربی‌گری مدیریتی توسط سه‌چهارم سازمان‌ها بکار گرفته می‌شود و با توجه به اهمیت مربی‌گری انتظار می‌رود این فرآیند در آینده نزدیک افزایش یابد (Unnu, 2020). در ایران کمتر سازمانی رویکرد مربی‌گری را به‌عنوان یک روش یادگیری جهت بهسازی و توسعه مدیران در قالب الگویی به کار می‌برد. در صورتی که به‌طور کلی مربی‌گری یک مبحث در حال رشد در سازمان‌های جهانی است (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۴).

فرآیند مربی‌گری، عبور از وظایف سنتی مدیریت است. در این فرآیند از مشارکت کارکنان بیشتر استفاده می‌شود و سازمان از ایجاد فضای جدید همکاری سود می‌برد (Warren, 2019). مربی‌گری می‌تواند فرصتی برای مدیران فراهم کند تا بینش لازم برای مقابله با چالش‌های به وجود آمده در محیط کار را به دست آورند و این‌که چگونه توانایی‌های ارتباطی خود را توسعه دهند (Nadeem & Garvey, 2020). دانشگاه‌ها سازمان‌هایی با چند هدف هستند که در نخبه‌سازی، توسعه اجتماعی و ارتقای آموزشی، تولید دانش و آموزش نیروی کار ماهر نقش بسیار مهمی دارند (همتی، ۱۳۹۲). یکی از مؤلفه‌های اصلی در استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران، مدیریت است (صدری، ۱۳۹۷). در واقع مدیران

دانشگاهی افرادی هستند که می‌توانند جوامع انسانی را متحول نموده و به توسعه علمی، فرهنگی و اجتماعی جوامع سرعت بخشند (سعادت طلب، ۱۳۹۸). مدیران با استفاده از فرآیند مربی‌گری می‌توانند در بهبود عملکرد کارکنان و همچنین توسعه‌ی فردی آنان نقش بسزایی داشته باشند که این‌گونه رفتارهای حمایتی در نهایت موجب موفقیت سازمان می‌شود (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۵). نتیجه پژوهش DiGirolamo and Tkach (2019) نشان می‌دهد که استفاده از مهارت‌های مربی‌گری توسط مدیران منجر به روابط بهتر کاری و کاهش ترک شغلی در سازمان خواهد شد. همچنین بر اساس پژوهش Lace and Rosha (2016)، مربی‌گری به‌عنوان یک فرآیند منظم و هدف‌گرا برای یادگیری و توسعه تعریف می‌شود. رفتار مدیر به‌عنوان مربی، بر نگرش‌های شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان، تأثیر مستقیم دارد (احمدزاده و همکاران، ۱۳۹۶). مربی‌گری مدیریتی در بسیاری از سازمان‌های به‌روز دنیا به‌ویژه دانشگاه‌ها و تحقیقات دانشگاهی مورد توجه است (Cavanaugh & Cavanaugh, 2018).

اما در کشور ما کمتر دانشگاهی رویکرد مربی‌گری را به‌عنوان یک روش یادگیری جهت بهسازی و توسعه مدیران در قالب الگویی به کار می‌برد. بر اساس موارد فوق و با توجه به نقش فرآیند مربی‌گری مدیر در ارتقای عملکرد کارکنان و ذکر این مطلب که مدیر با انجام این فرآیند در سازمان، حمایت و همراهی خود با کارکنان را بهبود و توسعه داده و از منابع سازمانی در جهت اثربخشی بیشتر استفاده می‌کند و از طرف دیگر با توجه به اهمیت دانشگاه‌ها در پیشرفت و توسعه کشور و عدم وجود یک الگوی جامع در ارتباط با این رویکرد، در پژوهش حاضر به ارائه‌ی مؤلفه‌های لازم برای ایجاد فرآیند مربی‌گری مدیریتی در دانشگاه‌های کشور به‌صورت شبکه مضامین پرداخته می‌شود.

روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است، روش این پژوهش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی است. تحلیل مضامین، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه؛ سازمان‌دهنده و فراگیر را نظام‌مند می‌کند. سپس این مضامین به‌صورت نقشه‌های

به صورت تدریجی انجام شد و تا سرحد اشباع ادامه یافت. بر این اساس کل حوزه پژوهش ۴۵ منبع مندرج در پایگاه‌ها، سایت‌ها و کتابخانه‌ها که به تفکیک ۳۴ مقاله، ۹ کتاب و ۲ پایان‌نامه بوده است. در جدول ۱ برخی از متون بررسی شده برای تحلیل مضمون، ارائه شده است:

شبکه تارنما رسم و روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود (Attride-Stirling, 2001).

در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه رابطه‌ی مستقیمی با تصمیم‌گیری و قضاوت پژوهشگر دارد و حجم نمونه در این سطح از قبل معلوم نیست (Gall, 2015)؛ بنابراین نمونه‌گیری

جدول ۱.

منابع علمی مورد استفاده

سال	عنوان	مجله	سایت/پایگاه داده
۹	Manager as coach characteristics for dealing with team challenge	Journal of Work-Applied Management, Emerald Publishing Limited	https://www.researchgate.net/publication/335957487_Manager_as_coach_character
۸	How does managerial coaching affect individual learning?	Personnel Review	Scopus
۸	coaching in organization management	Annals of the, Constantin Brancusi University of Targu Jiu	https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=18265

و ۲ تعداد مضامین مستخرج در مرحله دوم (پس از اعلام نظر کارشناسان) است. این رقم بین صفر (عدم توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است، که ضریب پایایی محاسبه شده ۰/۹۴ است یعنی نتایج پژوهش از قابلیت اعتماد بالایی برخوردار است.

یافته‌ها

مباحث مطرح شده از منابع علمی استخراج شده است که تعدادی از آن‌ها به تفکیک عنوان منبع، سال و پاراگراف در جدول ۲ ارائه شده است. در ابتدا عبارات‌های مرتبط با موضوع مربی‌گری سازمانی و مدیریتی، استخراج و به صورت دستی کدگذاری شد.

پایایی مضامین به دست آمده با روش توافق درونی سنجیده شد. به این صورت که از نظرها و رهنمودهای تعدادی از کارشناسان و خبرگان در مورد مضامین قبل از نهایی شدن استفاده شده است. مضامین در مرحله اول توسط خود پژوهشگر استخراج گردید و در مرحله دوم با مراجعه به متخصصان، مضامین با نظارت آنان مجدد شناسایی و استخراج شد. با مقایسه این دو مرحله و بر مبنای میزان توافق دو مرحله کدگذاری، ضریب توافق به صورت زیر حاصل شد. جهت پایایی پژوهش حاضر از روش هولستی استفاده شد.

$$Pao = \frac{2M}{(n1+n2)} = \frac{2(50)}{(56+50)} = 0.94(1)$$

که در آن Pao به معنی درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری و n1 تعداد مضامین مستخرج شده در مرحله اول (قبل از نظر کارشناسان)

جدول ۲.

مضامین مستخرج از منابع علمی

منبع/سال انتشار	پاراگراف	مضامین
مربی‌گری سازمانی، آموزه‌های امیدآفرینی بخش مهمی از دستور کار مربی‌گری است. می‌توان به افراد کمک کرد که امید و انگیزه‌ی آن‌ها ایجاد انگیزه در کارکنان رفتاری مثبت‌گرا برای رهبران و محکم‌تر شده. هرچه مدیران در سازمان به سطوح بالاتری ارتقا یابند، بازخورد کمتری دریافت می‌کنند. دریافت بازخورد از کارکنان مدیران (Driver, 2014). زمانی که مدیر از نقاط قوت خود آگاهی بیشتری پیدا کند می‌تواند از آن‌ها به بهترین شکل بهره گیرد. اطلاع مدیر از نقاط قوت خود آنجا که مدیر از نقاط قوتش بهره گیرد، اثربخش تر و شادتر خواهد بود.	اعتماد به کارکنان	هماهنگی مدیر با کارکنان در سازمان

منبع / سال انتشار	پاراگراف	مضامین
کوچینگ در کار و عمل (Somers, 2006).	یکی از قانون‌های مربی‌گری بیان می‌کند که هیچ مسئولیتی بدون حق انتخاب، هیچ حق انتخابی بدون احساس مالکیت و هیچ مالکیتی بدون مشارکت در کار وجود ندارد. در مهارت‌های مربی‌گری باید به یادگیرندگان اجازه بدهید تا مسائل را برای خودشان کشف کنند، هدایت و راهبری را ارائه دهند و وقتی اشتباهاتی رخ می‌دهد کمک کرده و یاری برسانند.	مشارکت در سازمان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مشارکت کارکنان در حل مسائل سازمان
مربی‌گری در مدیریت سازمان (Tomescu-dumitrescu, 2018).	مدیر خوب باید بتواند حداقل در مواقع مشخصی از فعالیت با زیردستان خود به‌عنوان هم‌تا رفتار کند تا انسجام تیمی ایجاد کند. در فرآیند مربی‌گری مدیریتی، مربی‌گری یک ماهیت منحصربه‌فردی دارد که نقش‌های فعال آموزش‌دهنده، مربی و مشاور که اطلاعات، تجارب و دانش را به اشتراک می‌گذارد در تسهیم دانش در سازمان برمی‌گیرد. در فرآیند مربی‌گری مدیریتی، مربی‌گری یک ماهیت منحصربه‌فردی دارد که نقش‌های فعال آموزش‌دهنده، مربی و مشاور که اطلاعات، تجارب و دانش را به اشتراک می‌گذارد در برمی‌گیرد.	ایجاد انسجام تیمی در سازمان اشتراک اطلاعات در سازمان
بررسی تأثیر مربی‌گری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تأکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان (حسینی امیری و رضازاده، ۱۳۹۷)	یکی از اهداف مربی‌گری دستیابی به موفقیت‌های شغلی میان‌مدت است. مربی‌گری با رهبری سازمانی دارای ویژگی‌های مشترکی هستند. کارکردهای بلندمدت و استراتژیک رهبری سازمانی و تأکید آن بر نتایج عملکرد بانک با تأکید بر نقش میانجی خودکارآمدی یکی از کارکردهای مدیریت در هدایت و رشد منابع انسانی دانست.	طراحی اهداف بلندمدت تأکید بر یادگیری در سازمان هدایت و راهنمایی کارکنان
مربی‌گری مدیریتی و رهبری منطقی (David & Cîmpean, 2018).	مدیر در نقش مربی یک رابطه قابل‌اعتماد با زیردستان توسعه می‌دهد و به‌جای کنترل کارکنان به اعتماد به کارکنان توانایی‌های اعضای گروه خود اعتماد می‌کند و مدیر به‌عنوان مربی، مدل رهبری فرماندهی را نمی‌پذیرد و نقش مربی‌گری را به‌عنوان یکی از مهارت‌های رهبران در برمی‌گیرد.	اعتماد به کارکنان حمایت از کارکنان کمک به رشد توانمندی‌های کارکنان
توسعه سازمان در عمل: مربی‌گری مبتنی بر ارزش (Bush & Bennett, 2018)	مربیان معمولاً سه کار را در شغل خود انجام می‌دهند: ارزیابی، مشاهده و گفتگو. این رویکرد را متخصصان توسعه سازمان نیز استفاده می‌کنند. همچنین هم‌مربیان و هم متخصصان توسعه سازمان از تجربیات و احساسات خود استفاده می‌کنند.	ارزیابی عملکرد مشاهده عملکرد کارکنان گفتگوی مدیر با کارکنان
مربی‌گری به‌عنوان ابزاری توسعه‌دهنده برای بازخورد مدیریتی (Kennedy, 2015).	پترسون و هیکس (1992) بیان می‌کنند که بازخورد سازنده مدیریتی، یک ویژگی‌های اصلی در مربی‌گری است. همچنین کارکنان نیز از طریق بازخورد سازنده در فرآیند مربی‌گری مدیریتی، می‌توانند عناصر کسب مزیت‌هایی در انتخاب شیوه کارآمد اقدام در جهت دسترسی به اهداف سازمانی موردنظر، توجه به اهداف باشند.	ارائه بازخورد به کارکنان دریافت بازخورد از کارکنان توجه به اهداف سازمان
پیوند دادن مربی‌گری مدیریتی و تبادل رهبر - عضو در زمینه مشارکت و عملکرد در کار (Tanskanen et al., 2018)	مدیران در نقش مربی به کارمندان خود کمک می‌کنند تا میزان انگیزه، آرمان‌ها و تعهد خود را برای تغییر درک کنند. همچنین برای اینکه مدیران به کارکنان خود کمک کنند تا تشابه اهداف شخصی و سازمانی شان را پیدا کنند فرآیند مربی‌گری مؤثر است.	کمک به کارکنان برای پیوند بین اهداف شخصی و سازمانی کمک به کارکنان برای شناخت نیازها تلاش مدیر برای افزایش میزان تعهد در کارکنان
مربی‌گری مدیریتی چگونه بر یادگیری فردی تأثیر می‌گذارد؟ (Matsuo, 2018)	مدیران باید به‌جای بازخورد در مورد عملکرد پیشین کارکنان خود، توجه بیشتری به آینده و یا پژوهش در آینده داشته باشند. پژوهشگران بیان می‌کنند که مدیران باید روش‌هایی را برای استفاده از قدرت و غلبه بر نقاط ضعف کارکنان سازمان خود برای افزایش عملکرد آن‌ها در آینده پیدا کنند.	توجه به آینده پژوهش در آینده حمایت از کارکنان برای ارتقاء عملکرد
نسل سوم مربی‌گری در محل کار (Grant, 2016)	تا به امروز سازمان‌ها تمایل داشته‌اند که با جلسه‌های بررسی عملکرد سالانه به‌عنوان نقطه اصلی «مربی‌گری» در محل کار اعتماد کنند. یعنی می‌توان با تشکیل جلسه‌های رسمی که از قبل برنامه‌ریزی شده است ۳۰ فرآیند مربی‌گری دقیقه تا یک ساعت مربی‌گری انجام دهیم که این رویکردهای نسل اول و دوم مربی‌گری است. نسل سوم مربی‌گری در محل کار می‌تواند به‌عنوان یک ابزار توسعه قابل‌توجه عمل کند و فرهنگ گفتگوهای با کیفیت و مستمر را برای مقابله با چالش‌های سازمان‌های معاصر ایجاد کند.	تشکیل جلسه‌های مستمر در سازمان برای در محل کار ۳۰ فرآیند مربی‌گری گفتگوی با تمرکز مدیر با کارکنان گفتگوی مستمر مدیر با کارکنان
مدیر به‌عنوان مربی برای مقابله با چالش تیمی (Smith, 2019)	برای کسب شایستگی و موفقیت در حل چالش‌های تیمی ویژگی موردنیاز برای مدیر، داشتن ذهنیت مثبت برای مربی‌گری است. نقطه شروع این است که خود مدیر قبل از مداخله با استفاده از شایستگی‌های لازم برای یک حرفه‌ای، باید از تمام جزئیات رویکرد تیمی آگاهی داشته باشد.	سبک رهبری مثبت‌گرا ایجاد چرخه یادگیری سازمانی تقویت مهارت‌های کار تیمی انسجام تیمی

معرف‌های مربوط به مؤلفه‌های مربی‌گری را ارزیابی نمایند. برای بررسی روایی محتوایی از شاخص نسبت روایی محتوایی لاوشه (CVR) استفاده شد که حداقل مقدار روایی تعیین‌شده برای ۱۵ نفر ۰/۴۹ است. بر اساس نظر متخصصین در ارتباط با هریک از گویه‌ها شاخص ضریب نسبی روایی محتوا برای هر گویه محاسبه گردید که این ضرایب به تفکیک هر مضمون در جدول ۳ آمده است. با توجه به این مطلب و محاسبه شاخص ضریب نسبی محتوایی برای مضامین پایه، مشاهده می‌شود که همه گویه‌ها در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

بر اساس روش آتراید-استرلینگ بعد از اتمام مرحله اول و به دست آمدن مضامین پایه، مضامین دسته‌بندی شد. در مرحله دوم، ۹ مضمون دسته‌بندی‌شده حاصل با نام مضامین سازمان دهنده در جدول ۳ مشخص شده‌اند. در نهایت با دسته‌بندی مضامین سازمان دهنده، ۳ مضمون فراگیر (هم‌افزایی سازمانی، رویکرد انسان‌گرایانه و فرآیند محوری) به دست آمد. بعد از استخراج، مضامین به دست‌آمده در اختیار ۱۵ نفر از متخصصین رشته مدیریت آموزشی و مدیریت آموزش عالی قرار داده شد و جهت تأیید روایی محتوا، از آن‌ها درخواست گردید تا

جدول ۳.

مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه مربی‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاه

CVR	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۰/۸۷	تعامل منظم مدیر با هرکدام از کارکنان	توسعه تعاملات سازمانی	هم‌افزایی سازمانی
۰/۸۷	تأکید بر تعاملات کارکنان در سازمان		
۰/۸۷	دریافت بازخورد ۳۶۰ درجه		
۰/۷۳	در نظر گرفتن زمان‌های مناسب برای گفتگو با کارکنان		
۰/۸۷	دریافت و تحلیل رفتارهای غیرکلامی کارکنان		
۰/۸۷	هدف‌گذاری مشارکتی	مدیریت مشارکتی	
۰/۸۷	تصمیم‌گیری‌های مشارکتی		
۰/۸۷	برنامه‌ریزی مشارکتی		
۰/۸۷	مشارکت در فرایند یادگیری سازمانی		
۰/۸۷	ترغیب همکاری در سازمان		
۰/۸۷	ایجاد شبکه ارتباطات سازمانی		
۰/۸۷	کاهش سلسله‌مراتب عمودی		
۰/۸۷	دریافت پیشنهادها از کارکنان		
۰/۸۷	تفویض اختیار به کارکنان		
۰/۸۷	حل مسائل سازمان با مشارکت کارکنان		
۱	به‌کارگیری اطلاعات حاصل از تصمیم‌گیری‌های مشارکتی		
۰/۸۷	همه‌پند کردن افراد در سازمان	تشکیل گروه‌های کارآمد	
۰/۸۷	ایجاد گروه‌های کاری در سازمان		
۰/۸۷	تقویت مهارت‌های کار تیمی		
۰/۸۷	حمایت از انسجام تیمی در سازمان		
۰/۷۳	ارزشیابی از عملکرد گروه به‌جای عملکرد فرد		
۰/۸۷	اعتماد مدیر به کارکنان	تأکید بر روابط انسانی	رویکرد انسان‌گرایانه
۰/۷۳	ارجحیت فرد نسبت به وظیفه		
۰/۸۷	تمرکز بر شایستگی‌های نیروی انسانی داخل سازمان		
۰/۸۷	اتحاد مدیر با کارکنان در سازمان		
۰/۸۷	ایجاد محیط صمیمی در سازمان		

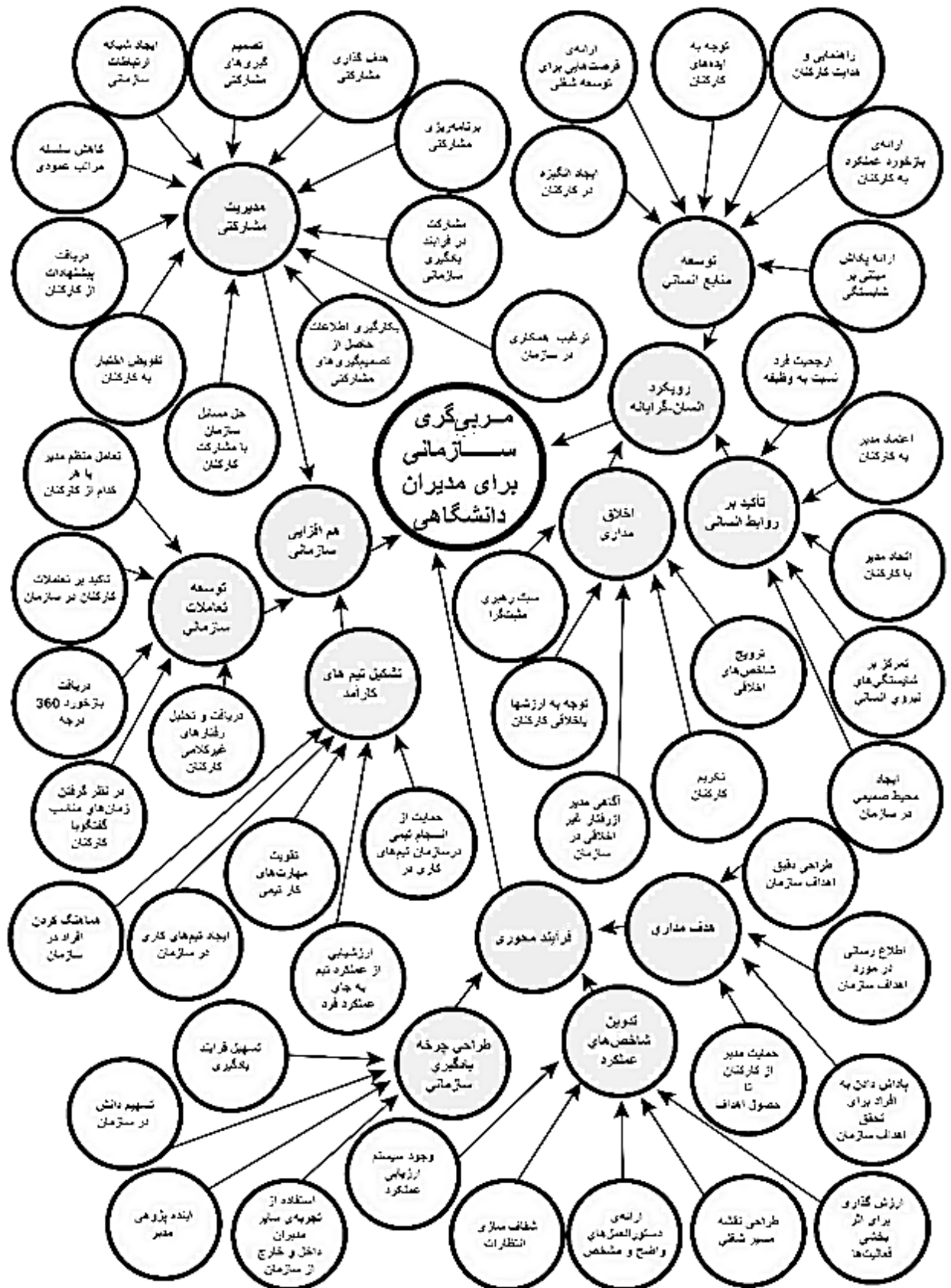
CVR	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۱	ترویج شاخص‌های اخلاقی در سازمان	اخلاق‌مداری	
۰/۸۷	تکریم کارکنان سازمان		
۰/۸۷	توجه به ارزش‌ها و فضایل اخلاقی کارکنان		
۰/۸۷	سبک رهبری مثبت‌گرا		
۰/۸۷	آگاهی مدیر از رفتار غیراخلاقی در سازمان مانند بی‌عدالتی		
۱	ایجاد انگیزه در کارکنان	توسعه منابع انسانی	
۰/۸۷	ارائه فرصت‌هایی برای توسعه شغلی کارکنان		
۰/۸۷	توجه به ایده‌های کارکنان		
۰/۸۷	راهنمایی و هدایت کارکنان		
۰/۸۷	ارائه بازخورد عملکرد به کارکنان		
۰/۸۷	ارائه پاداش مبتنی بر شایستگی		
۰/۸۷	طراحی دقیق اهداف سازمان	هدف‌مداری	فرآیند محوری
۰/۸۷	اطلاع‌رسانی به کارکنان در مورد اهداف سازمان		
۰/۸۷	پاداش دادن به افراد برای تحقق اهداف سازمان		
۰/۸۷	حمایت مدیر از کارکنان تا حصول اهداف		
۰/۸۷	شفاف‌سازی انتظارات	تدوین شاخص‌های عملکرد	
۰/۸۷	ارائه دستورالعمل‌های واضح		
۰/۸۷	وجود سیستم ارزیابی عملکرد		
۰/۸۷	ارزش‌گذاری برای اثربخشی فعالیت‌ها		
۰/۸۷	طراحی نقشه مسیر شغلی		
۰/۸۷	آینده‌پژوهی مدیر	طراحی چرخه یادگیری سازمانی	
۰/۸۷	تسهیل فرآیند یادگیری در سازمان		
۰/۸۷	استفاده از تجربه‌ی سایر مدیران داخل و خارج از سازمان		
۰/۸۷	تسهیم دانش در سازمان		

توسعه منابع انسانی (با ۶ مضمون پایه) و ۳- فرآیند محوری با مضامین سازمان دهنده هدف‌مداری (شامل ۴ مضمون پایه)، تدوین شاخص‌های عملکرد (شامل ۵ مضمون پایه) و طراحی چرخه یادگیری سازمانی (شامل ۴ مضمون پایه) است. بعد از استخراج مضامین، پژوهشگر به دسته‌بندی این مضامین پرداخت که در شکل ۱ ارائه شده است.

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که ۱- هم‌افزایی سازمانی شامل مضامین سازمان دهنده توسعه تعاملات سازمانی (شامل ۵ مضمون پایه)، مدیریت مشارکتی (شامل ۱۱ مضمون پایه)، تشکیل گروه‌های کارآمد (شامل ۵ مضمون پایه)، ۲- رویکرد انسان‌گرایانه شامل مضامین سازمان دهنده تأکید بر روابط انسانی (با ۵ مضمون پایه)، اخلاق‌مداری (با ۵ مضمون پایه)،

شکل ۱.

شبکه مضامین مریبی‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاهی



بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مضامین مؤثر بر مربی‌گری مدیران در دانشگاه‌های کشور به منظور ارائه یک الگوی مناسب بود. به‌طور کلی بر اساس مبانی نظری و یافته‌های مطالعات قبلی در ارتباط با موضوع پژوهش که به اهمیت فرآیند مربی‌گری در سازمان‌ها و نتایج حاصل از اجرای این فرآیند مانند، افزایش رضایت همه افراد در سازمان؛ ارتقای عملکرد کارکنان؛ شناخت بهتر خود و سازمان؛ تأثیر این فرآیند در مقابله با چالش‌های به وجود آمده در سازمان و کاهش ترک شغل اشاره کرده‌اند و همچنین تأکید نتایج پژوهش‌های مرتبط بر اهمیت نقش مدیران دانشگاهی در تحول سازمان بر اساس اجرای فرآیند مربی‌گری، در قسمت یافته‌های پژوهش عوامل مؤثر در ایجاد این فرآیند توسط مدیران دانشگاه‌ها با ذکر روابط بین آن‌ها به‌طور کامل مشخص شد. در پژوهش حاضر مضامین سازمان‌دهنده هدف مداری و طراحی چرخه یادگیری سازمانی با مفاهیم هدف محور بودن و یادگیری در پژوهش Vesso and Alas (2016) با عنوان محدود مربی‌گری به منظور تغییرات سازمانی همسو است. علت هم‌جهت بودن نتایج این است که یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد برای ایجاد تغییرات مثبت بر مبنای فرآیند مربی‌گری در سازمان، اهداف باید با دقت طراحی شوند؛ به کارکنان در مورد اهداف سازمان اطلاع‌رسانی شود؛ به آن‌ها برای تحقق اهداف سازمان پاداش داده شود و مدیران از کارکنان تا حصول اهداف حمایت کنند. مدیر می‌تواند با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع و عوامل تغییر به برنامه‌ریزی برای تحقق آینده‌ای مطلوب بپردازد؛ فرآیند یادگیری در سازمان را با استفاده از به اشتراک گذاشتن دانش، مهارت و تجربه تسهیل کند و از تجربه دیگر مدیران هم در داخل و هم در خارج سازمان در جهت اجرایی کردن فرآیند مربی‌گری، استفاده کند. از راهبردهای مدیریت منابع انسانی حاصل‌شده از پژوهش مقدم و کمالیان (۱۳۹۷)، مدیریت دانش سازمانی؛ ایجاد فضای دوستانه بین مدیران و کارکنان و انجام کار گروهی به ترتیب با مضامین: تسهیم دانش

در سازمان؛ ایجاد محیط صمیمی و تأکید بر روابط انسانی در سازمان؛ ایجاد گروه‌های کاری برای انجام فعالیت‌های سازمانی؛ ارائه آموزش‌های لازم جهت تقویت مهارت‌های کار گروهی؛ ارزشیابی از عملکرد گروه به‌جای عملکرد فرد؛ ایجاد انگیزه در کارکنان؛ توجه به ایده‌های آن‌ها و ارائه بازخورد توسط مدیر در پژوهش حاضر همسو است که یافته‌های پژوهش حاضر را تأیید می‌کند. همچنین همسویی مضامین تأکید بر روابط انسانی و تشکیل گروه‌های کارآمد در پژوهش حاضر با مؤلفه‌های صداقت رهبران و رفتار مناسب با اعضای گروه و رویکرد تیمی در پژوهش Vesso and Alas (2016) با عنوان ویژگی‌های فرهنگ مربی‌گری در سبک رهبری، نشان می‌دهد که یافته‌های پژوهش حاضر یعنی، اعتماد مدیر به کارکنان؛ تمرکز بر شایستگی‌های نیروی انسانی داخل سازمان، ارجحیت فرد نسبت به وظیفه؛ اتحاد مدیر با کارکنان در سازمان؛ حمایت مدیر از انسجام کار گروهی و مشارکتی در سازمان به‌درستی عوامل مؤثر بر ایجاد فرهنگ مربی‌گری در دانشگاه را معرفی کرده است و این موارد نشان‌دهنده دقت در انتخاب مضامین ارائه شده است. آنچه در پژوهش حاضر اهمیت دارد این است که با توجه به مبانی نظری و به کمک روش کیفی، به ارائه‌ی مضامین مربی‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاهی پرداخته شده است که چنین اقدامی در پژوهش‌های قبلی صورت نگرفته و بیانگر نوآوری این پژوهش است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش و با توجه به کاربردی بودن آن، پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه با عملیاتی کردن مضامین حاصل از جدول ۳ در تمام سطوح مدیریتی، فرآیند مربی‌گری سازمانی را در دانشگاه برقرار سازند. همچنین با توجه به این‌که الگوی ارائه شده برای برقراری فرآیند مربی‌گری در دانشگاه است، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود شبکه مضامین را برای دیگر سازمان‌های آموزشی هم طراحی و ارائه کنند. از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به حوزه پژوهش اشاره کرد که شامل منابعی بود که به‌طور مستقیم به موضوع مربی‌گری مدیریتی و سازمانی پرداخته‌اند و در زمان انجام تحلیل مضمون، دسترسی به منابعی

فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی. نشریه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۸(۲)، ۲۷-۴۸.
 مقدم، ا. و کمالیان، ا. ر. (۱۳۹۷). ارائه یک مدل مفهومی مبتنی بر رویکرد کارآفرینانه در جهت بهبود بهره‌وری نظام مدیریت منابع انسانی. نشریه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲(ویژه‌نامه)، ۵۵۹-۵۷۸.
 همتی، ر. (۱۳۹۲). توده‌ای شدن آموزش عالی و زندگی دانشجویی در ایران: تأملی در تجربیات زیستی دانشجویان. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲(۱)، ۱۲۷-۱۵۶.

References

- Ahmadzade, S., Sayadi, S., & Salajeghe, S. (2017). Investigating the Relationship between Manager's Behavior as a Coach and Performance on Employee Dismissal: By Explaining the Mediating Role of Job Attitudes. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 6(1), 57-80. [In Persian]
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Bush, M. W., & Bennett, J. L. (2018). Organization Development in Action: Values-Based Coaching. In *Enacting Values-Based Change*, 239-263. Palgrave Macmillan, Cham.
- Cavanaugh, C. K., & Cavanaugh, J. C. (2018). The Importance of executive coaching for academic administrators. *Journal of Higher Education Management*, 33(1), 22-31.
- David, O. A., & Cîmpean, A. (2018). Managerial Coaching and Rational Leadership. In *Coaching for Rational Living*, 325-341. Springer, Cham.
- Dehghanan, H., Kamali, A., & Torkestani, M. S. (2016). The role of managerial coaching in the development of human resources of organizations. *International Conference on Management and Accounting, Tehran*. [In Persian]
- Driver, M. (2014). *Organizational Coaching, Positive Behavioral Teachings for Leaders and Managers* (First Edition). Translated by Mohammad Zakeri, Ismail Asadi. Tehran: University Jihad Publications. [In Persian]
- DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.
- Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., & Daneshmandi, S. (2016). Investigating the conditions and areas of establishing coaching in human resource training and improvement activities. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 8(2), 27-48.. [In Persian]
- Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, G. P. (2015). Qualitative and Quantitative research methods in Education and Psychology.
- Grant, A. M. (2016). The third generation of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. *Coaching. an international journal of theory, research and practice*,

که به‌طور غیرمستقیم به این موضوع اشاره کرده‌اند امکان‌پذیر نبود.

تعارض منافع

در پژوهش حاضر تعارض منافی وجود ندارد.

منابع

- احمدزاده، س.، صیادی، س. و سلاجقه، س. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان: با تبیین نقش میانجی نگرش‌های شغلی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۱)، ۵۷-۸۰.
 حسینی امیری، س. م. و رضازاده، آ. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مربی‌گری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تأکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان بانک آینده استان مازندران). پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران. درایور، م. (۲۰۱۴). مربی‌گری سازمانی، آموزه‌های رفتاری مثبت‌گرا برای رهبران و مدیران (چاپ اول). ترجمه محمد ذاکری، اسماعیل اسدی (۱۳۹۳). تهران: جهاد دانشگاهی.
 دهقانان، ح.، کمالی، ا. و ترکستانی، م. ص. (۱۳۹۵). نقش مربی‌گری مدیریتی در جهت توسعه منابع انسانی سازمان‌ها. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران.
 سامرز، م. (۲۰۰۶). کوچینگ در کار و عمل (چاپ اول). ترجمه سید احمد طباطبایی (۱۳۹۷). تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
 سعادت طلب، آ. (۱۳۹۸). نقش مدیران دانشگاهی در توسعه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های جامع شهر تهران). پژوهش‌های تربیتی، ۶(۳۹)، ۲۰-۳۶.
 سنگری، ن. و پورولی، ب. (۱۳۹۳). تأثیر رفتار مربی‌گری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان. نشریه فرآیند مدیریت و توسعه، ۳، ۱۴۷-۱۷۱.
 صدری، ع. (۱۳۹۷). استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران. نشریه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۴۳(۱۲)، ۶۳-۴۱.
 فتحی و اجارگاه، ک.، خراسانی، ا. و دانشمندی، س. (۱۳۹۴). بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در

- Rosha, A., & Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 2(2), 2-14.
- Saadattalab, A. (2019). The Role of University Managers in the Development of Faculty Members of Universities and Higher Education Institutions (Case Study: Comprehensive Universities of Tehran). *Educational Research*, 6(39), 20-36. [In Persian]
- Sadri, A. (2019). Establishment of knowledge management in Iranian universities. *Journal of Research in Educational Systems*, 43 (12), 41-63. [In Persian]
- Sangari, N., & Purvali B. (2014). The effect of manager's coaching behavior on results related to employee performance. *Journal of Management and Development Process*, 3, 147-171. [In Persian]
- Smith, H.A. (2019), Manager as coach characteristics for dealing with team challenge. *Journal of Work-Applied Management*, 11(2), 165-173.
- Somers, M. (2006). *Coaching in work and practice* (first edition). Translated by Seyed Ahmad Tabatabai. Tehran: Iran Industrial Training and Research Center. [In Persian]
- Tanskanen, J., Makela, L., & Viitala, R. (2018). Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1217-1240.
- Tomescu-dumitrescu, C. (2018). Coaching in organization management. *Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu, Economy Series*, 3, 75-77.
- Unnu, N. A. A. (2020). Boosting Positivity and Performance: A Case Study of Organizational Coaching. In *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance*, 34-54.
- Vesso, S., & Alas, R. (2016). Characteristics of a coaching culture in leadership style: the leader's impact on culture. *Journal of Problems and perspectives in Management*, 14(2), 306-316.
- Warren, D. J. (2019). *Academic Coaching in Higher Education: Exploring the Experiences of Academic Coaches*. Doctoral dissertation, The University of Memphis.
- <https://www.researchgate.net/publication/311945197>.
- Hemati, R. (2013). The massification of higher education and university life in Iran: a reflection on the biological experiences of academics. *Management in Islamic University*, 2(1), 127-156. [In Persian]
- Hoseini Amiri, S. M., & Rezazade, A. (2018). Investigating the coaching of senior managers on behavioral performance and bank performance results with respect to the mediating role of employee self-efficacy (Case study: Ayandeh Bank of Mazandaran province). *Fifth National Conference on Management and Humanities Research in Iran*. [In Persian]
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organizational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1137-1147.
- Kennedy, M. (2015). *Coaching as a development tool for managerial feedback* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- 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.
- Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel Review*, 47(1), 118-132.
- Moghaddam, A., & Kamalian, A.R. (2018). Provide a conceptual model based on entrepreneurial approach to improve the productivity of the human resource management system. *Journal of Research in Educational Systems*, 12(Special Issue), 559-578.. [In Persian]
- Nadeem, I., & Garvey, B. (2020). Learning Experiences for Academic Deans: Implications for Leadership Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 18(2), 133-151.