

بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی

A Study on the Areas and Conditions of Applying Coaching in Training and Development of Human Resource Activities

دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۲/۲؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۲/۲/۲۱؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۲/۲۲

Kourosh Fathi Vajargah (Ph.D), Abasalt
Khorasani (Ph.D) & Somayeh Daneshmandi

کوروش فتحی واجارگاه^۱، اباصالت خراسانی^۲ و سمیه
دانشمندی^۳

Abstract: This study explored the areas and conditions of applying coaching in training and development of human resource activities. As a qualitative study, this research utilized content analysis approach in addition to semi-structured interviews for data collection. According to the output of this research which is the result of interview with 7 different training experts, requirements and conditions of coaching were classified into three categories: Organizational conditions (organizational structure, organizational culture, support, educational planning & performance evaluation systems), coach skills (training and information skills, motivation and communication skills) and personal conditions (acceptance, commitment and accountability). Also the areas of coaching were classified into four categories: Developing managers and management activities, developing succession planning, organization development programs and dealing with problems in the workplace.

چکیده: پژوهش حاضر به بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی پرداخته است. این پژوهش در چهارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحقیق تحلیل محتوا صورت گرفته و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. نتایج پژوهش حاضر که حاصل مصاحبه با ۷ نفر از خبرگان آموزش است، حاکی از آن است که برای استقرار مربی‌گری در یک سازمان وجود برخی شرایط لازم و اساسی است. این شرایط عبارت‌اند از: شرایط و الزامات سازمانی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرهنگ حمایتی، شناسایی و وجود سیستم‌های اطلاعاتی، برنامه‌ریزی آموزشی و سیستم‌های ارزیابی عملکرد)، شرایط و ویژگی‌های مربیان (مهارت‌های اطلاعاتی و آموزشی و مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی)، شرایط و الزامات فردی (پذیرش، و تعهد و مسئولیت‌پذیری). همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که حوزه‌های استقرار مربی‌گری را می‌توان در چهار مقوله اصلی به شرح زیر طبقه‌بندی نمود: توسعه مدیران و مشاغل مدیریتی، توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری، برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی، رسیدگی به حل مشکلات محیط کار.

Key words: coaching, training and development of human resources, conditions, requirements.

کلید واژه‌ها: مربی‌گری، آموزش و بهسازی منابع انسانی، شرایط و الزامات

۱- استاد دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی.

۲- دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی.

۳- دانشجوی دکتری آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه شهید بهشتی. somayeh.daneshmandi@gmail.com

مقدمه

آموزش و بهسازی منابع انسانی^۱ از جمله کارکردها یا فعالیت‌هایی است که در زمره عملیات مدیریت منابع انسانی منظور می‌شود. ایوارکیپ^۲ (۱۹۹۱) آموزش و بهسازی را از جمله فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌داند و عقیده دارد که ارزشمندی آموزش و تلقی آن به‌عنوان جزء زنده و پویای تحقق برنامه‌های کاری، ملاک پایبندی واقعی سازمان به مدیریت منابع انسانی است. بدیهی است مدیریت آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان نقش اصلی را در جهت‌دهی علمی و فنی فعالیت‌های مرتبط و ایجاد تعهد در بقیه اعضا بر عهده خواهد داشت (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۸۸: ۲۹). هدف اصلی فعالیت‌های آموزش و بهسازی، ارتقا دادن ویژگی‌های فراگیران، تدوین اهدافی برای نیازهای مختلف آن‌ها و روش‌های تحقق آن اهداف است. هدف آموزش بسیار مهم است، چرا که طراحی و محتوای برنامه‌های آموزشی را تعیین می‌کند (الانیان^۳، ۲۰۰۸). بنابراین اهمیت آموزش ایجاب می‌کند تا سازمان‌ها سرمایه‌گذاری‌های بسیار گسترده‌ای را صرف برنامه‌های آموزش و بهسازی کنند و این اقدام اغلب به‌عنوان بخشی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌ها مشاهده شود (اسکینا و آی‌ورسون^۴، ۲۰۰۵). چرا که امروزه آموزش توسط کارفرمایان به‌عنوان ابزاری مهم برای ارتقا دادن قابلیت‌ها و عملکرد کارکنان شناخته شده است (چنگ و هامپسون^۵، ۲۰۰۸). از این‌رو در سازمان‌هایی که به امر آموزش نیروی انسانی اهمیت بیشتری داده می‌شود نیروی انسانی هر لحظه درصدد کسب اطلاعات و راهکارهای عملی جدید به‌منظور دستیابی به بهره‌وری و کارآیی بهتر می‌باشد و این‌گونه سازمان‌ها از خصوصیات پویایی، خلاقیت و بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثربخش در عوامل درون سازمانی و تعامل با محیط اجتماعی خود برخوردار هستند (بانی راد، ۱۳۸۳). امروزه آموزش و بهسازی و حفظ کارکنان خوب و ماهر برای بسیاری از سازمان‌های موفق دنیا، به‌عنوان بخشی از مزیت رقابتی سازمان تبدیل شده است. پس می‌توان نتیجه گرفت که به‌منظور دستیابی به اهداف توسعه حرفه‌ای و کسب این مزیت رقابتی، می‌توان از روش‌های آموزش و بهسازی جهت حمایت از یادگیری و آموزش بهره جست. حال این سوال مطرح می‌شود که چه روشی؟ کدام روش آموزش و بهسازی؟ آیا مقصود از روش‌های آموزش و بهسازی همان روش‌های سنتی آموزش، هم‌چون سخنرانی است؟ در حالی^۶ که امروزه روش‌های آموزش سنتی مثل گذشته کاربردی ندارند و در میان سازمان‌ها از محبوبیت چندانی برخوردار نمی‌باشند. امروزه سازمان‌ها و

1- Training and development of human resource
3- Olaniyan
5- Cheng and Hampson

2- Ewar Keep
4- Schiena and Ivarsson

بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی... ۲۹

صنایع پیشرو و موفق در سراسر جهان به روش‌های جدیدتری همچون مربی‌گری^۱ روی آورده‌اند. مربی‌گری یکی از روش‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی است. روشی است که کشورهای توسعه‌یافته جهت ارتقای بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می‌دهند و متخصصان این کشورها تلاش‌های وسیعی در جهت اجرای چنین روش آموزشی و بهره‌گیری فراوان از نتایج حاصل از آن به عمل می‌آورند.

در دهه‌ی اخیر، ابزار مربی‌گری محبوبیت چشم‌گیری میان رهبران و کارکنان سازمان‌ها یافته است، به‌گونه‌ای که سازمان‌ها و کارکنان آنان به مربی‌گری توجه زیادی مبذول داشته و منابع مادی، مالی و انسانی زیادی را بر روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. در واقع سازمان‌ها از مربی‌گری به‌عنوان روشی جهت مقابله با چالش‌های پیش‌روی‌شان و پاسخ دادن به تقاضاهای موجود استفاده می‌کنند چرا که مربی‌گری روشی است که در آن نیازی نیست که فرد از محیط کارش جدا گردد، بلکه اساساً روشی است که فرد در حین انجام کار و وظیفه خود آموزش می‌بیند. بنابراین اهمیت پژوهش حاضر از آن‌جا ناشی می‌شود که زمانی که بحث آموزش و بهسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها مطرح می‌گردد، بایستی نسبت به بکارگیری روش‌ها و فنون که در امر بهسازی و بالندگی نیروی انسانی تأثیرگذارند، توجه زیادی مبذول داشت و از روش‌هایی استفاده نمود که به تحقق اهداف فردی و سازمانی کمک نموده، همسو و سازگار با تغییرات محیطی باشند، افراد را در برابر تغییرات علمی، تکنولوژیکی و محیطی مجهز سازند و آن‌ها را نسبت به یادگیری و آموزش و بهبود عملکرد و ارتقای توانایی‌های‌شان متعهد سازند که مربی‌گری یکی از این روش‌هاست. اما با وجود مباحث فوق که بیانگر نقش و اهمیت مربی‌گری برای سازمان‌هاست، این سوال مطرح می‌شود که برای ایجاد و استقرار مربی‌گری در سازمان‌ها چه شرایط و الزاماتی ضروری و مورد نیاز است؟ از آن‌جا که روش مربی‌گری یک محیط یادگیری دقیق و به موقع ایجاد می‌کند، برای آنکه بتواند آموزش را غنا ببخشد و امکان یک فرایند یادگیری پایدار را فراهم آورد، نیازمند وجود برخی شرایط و الزامات است. در حقیقت در این پژوهش بحث بر سر مسأله چرایی بکارگیری مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی نیست، بلکه چگونگی دستیابی و استفاده هر چه بیشتر، بهتر و سریع‌تر از مربی‌گری در سازمان‌ها است، اینکه چه شرایط، و امکاناتی برای استقرار چنین روشی مورد نیاز است و اینکه مربی‌گری در چه حوزه‌ها و زمینه‌هایی قابل اجرا و بکارگیری است. بنابراین پژوهش حاضر سعی دارد با استفاده از رویکرد کیفی، شرایط و الزاماتی را شناسایی و تبیین نماید که کارشناسان و خبرگان آموزش برای استقرار مربی‌گری در سازمان‌ها مدنظر قرار می‌دهند.

مبانی نظری

برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که زمان دقیق شروع مربی‌گری مشخص نیست، اما تاریخچه مربی‌گری را می‌توان به زمان سقراط حکیم (۴۲۷ تا ۳۴۷ قبل از میلاد) نسبت داد. سقراط اعتقاد داشت که افراد هنگامی به بهترین وجه یاد می‌گیرند که مسئولیت کارهای واگذار شده به آن‌ها را برعهده بگیرند (ادواردز^۱، ۲۰۰۳). واژه "مربی"^۲ از کوکس (Kocs) به معنای روستایی در کشور مجارستان که در آنجا کالسکه‌های با کیفیت بسیار عالی و گران‌قیمت تولید می‌شده است، نشأت گرفته است که به معنای انتقال دادن یک فرد با ارزش از جایی است که هست، به جایی که می‌خواهد باشد (جو^۳، ۲۰۰۵).

مربی‌گری عبارت است از کار کردن در یک رابطه میان مربی و فرد جهت فراهم آوردن ساختار، راهنما و حمایتی برای افراد در راستای:

۱. داشتن نگاه کاملی در وضعیت فعلی‌شان، از جمله مفروضات و دیدشان نسبت به کارشان، خودشان و دیگران.

۲. تنظیم اهداف مرتبط و واقعی برای خودشان، براساس ماهیت و نیازشان.

۳. برعهده گرفتن اقداماتی مرتبط و واقعی نسبت به تحقق اهداف‌شان.

۴. یادگیری از طریق تداوم انعکاس نسبت به اقدامات‌شان و به اشتراک گذاشتن بازخورد با دیگر افراد.

به‌ویژه مربی‌گری می‌تواند برای کمک به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها جهت رسیدگی به مسائل بفرنج و پیچیده و تحقق اهداف قابل توجه مفید باشد (مک‌نامارا^۴، ۲۰۱۲).

هم‌چنین فدراسیون بین‌المللی مربی (ICF)^۵، مربی‌گری را به‌عنوان همکاری با افراد در یک فرایند فکری و خلاق تعریف می‌کند که افراد را به افزایش دادن توانایی شخصی و حرفه‌ای خود ترغیب می‌کند. مربی‌گری، فرد را به‌عنوان متخصصی در زندگی و کارش محترم می‌شمارد و بر این باور است که مشتری خلاق، مدیر و کاردان است (فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری، ۲۰۱۲). مربی‌گری مکانیزم مؤثری برای توانا ساختن سازمان جهت مقابله با فشارهای رقابتی، برنامه‌ریزی برای موفقیت و ایجاد تغییر است (کاپلن^۶، ۲۰۰۳). کارکنانی که مربی‌گری را دریافت می‌کنند، اغلب رهبران ارشد موفق هستند که با چالش‌های کاری، به‌مثابه یک پیامد سازمانی یا تغییرات صنعتی برخورد می‌کنند. بسیاری از متخصصان قبول دارند که داشتن یک برنامه جهت

1- Edwards

3- Joo

5- International Coach Federation

2- Coach

4- McNamara

6- Caplan

بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی... ۳۱

سرمایه‌گذاری بر نقاط قوت مدیران بسیار مؤثرتر از تمرکز کردن بر روی نقاط ضعف و کاستی‌های آنهاست (انجمن آمریکایی مدیریت^۱، ۲۰۰۸).

هارد^۲ (۲۰۰۲) در بررسی پدیدارشناختی‌اش از ۹ متقاضی مربی‌گری سازمانی، بیان داشت که "مربی‌گری، شرایط یادگیری و تغییر رفتار را بوجود می‌آورد". او مربی‌گری را به‌عنوان یک چرخه یادگیری عمیق مستمر به تصویر می‌کشد. هم‌چنین وایت‌ورث^۳ (۱۹۹۸) مربی‌گری را به‌عنوان یک چرخه مستمر از یادگیری و عمل که جهت ایجاد تغییر بکار گرفته می‌شود، توصیف می‌کند. بنابراین یک بخش اصلی در شغل مربی، در راستای یادگیری عمیق است. هم‌چنین هارگروو^۴ (۲۰۰۳) یادگیری صورت گرفته در مربی‌گری را امری تحولی می‌داند تا یک امر تراکنشی. به عبارت دیگر، زمانی‌که افراد در مربی‌گری شرکت می‌کنند شکلی از یادگیری عمیق را برعهده می‌گیرند که آنها را در جنبه‌های مختلفی از زندگی‌شان تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع مربی‌گری به‌نوبه خود، آگاه کردن افراد نسبت به یادگیری است و سپس از طریق یک یادگیری مشارکتی میان مربی و فرد، یادگیری قوی در عمل خود را نشان می‌دهد. برخی از محققان بر این باورند که روش مربی‌گری، دلالت‌هایی برای رهبری آموزشی به‌عنوان ابزاری برای تسهیل یادگیری دارد. آن نوع یادگیری که از طریق مربی‌گری رخ می‌دهد، اشکال مختلفی دارد. به‌صورت تجربی به‌عنوان شکلی از یادگیری اتفاقی، غیررسمی و مبتنی بر تجربه و مهارت است (گریفیث^۵، ۲۰۰۵).

رنارد^۶ (۲۰۰۵) در پژوهشی به بررسی وضعیت مربی‌گری در ۵۳ شرکت از ۱۰۰ شرکت بزرگ و برتر اروپا پرداخته است. در این پژوهش با بهره‌گیری از پرسشنامه وضعیت فعلی مربی‌گری در این سازمان‌ها مشخص شده است و براساس آن اطلاعاتی پیرامون شرایط و الزامات ضروری جهت پیاده‌سازی مربی‌گری، ایفاکنندگان کلیدی در روابط مربی‌گری، ضوابط انتخاب مربی، انواع مربی‌گری، اعتباربخشی و بازگشت سرمایه حاصل از اجرای یک روش مربی‌گری بدست آمده است. یافته‌های تحقیق او در ارتباط با ایفاکنندگان کلیدی در روابط مربی‌گری عبارت‌اند از مربی، فرد، و واحد منابع انسانی سازمان. نتایج این پژوهش بیانگر آن بود که مربی‌گری از نظر شرکت‌های مورد بررسی در این پژوهش، نقشی اصلی و اساسی را در حمایت از دیگر اقدامات آموزش و بهسازی دارد. به‌عنوان مثال ۹۳ درصد از شرکت‌کنندگان این پژوهش اتفاق نظر داشتند که مربی‌گری، مکانیزمی کلیدی برای انتقال یادگیری از دوره‌های آموزشی به محل کار است. هم‌چنین در زمینه شرایط مربی‌گری، شرکت‌کنندگان مورد بررسی اذعان داشتند که نقش اصلی

1- American Management Association

3- Whitworth

5- Griffiths

2- Hard

4- Hargroove

6- Renard

متخصصان منابع سازمان، ایجاد شرایطی اثربخش برای مربی‌گری است، چرا که آن‌ها باید این اطمینان را ایجاد نمایند که فرهنگ و جو حاکم در سازمان حامی آموزش و بهسازی است. در این پژوهش ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان بر این باور بودند که مربی‌گری تنها در صورتی به خوبی اجرا می‌شود که فرهنگ سازمان از آموزش و یادگیری و بهسازی منابع انسانی حمایت نماید.

کادرای^۱ (۲۰۱۰) در یک مطالعه موردی، اثربخشی مربی‌گری و کاربرد رویکردهای متفاوت آن را در دو بخش مختلف شرکت ولوو در سوئد و فرانسه مورد بررسی قرار داده است. در حقیقت هدف اصلی این پژوهش، ارزیابی تأثیر مربی‌گری بر توسعه کارکنان و ایجاد فرهنگ مربی‌گری بود. در این پژوهش، نتایج کاربرد مربی‌گری بر اساس ادراک شرکت‌کنندگان مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های پژوهش تأثیر مثبت فعالیت‌های مربی‌گری در این شرکت را تأیید نمودند. به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که مربی‌گری یک ابزار بسیار سودمند توسعه و بهسازی سازمان است و به‌طور معنادار و مثبتی بر فعالیت‌های سازمان تأثیرگذار است. اکثریت افرادی که در این پژوهش تحت روش مربی‌گری آموزش دیده بودند، مربی‌گری را به‌عنوان یک روش مؤثر توسعه رهبری معرفی کردند و اذعان داشتند که مربی‌گری باعث ارتقا و بودن روابط آن‌ها، حل تعارضات مدیریتی و مدیریت استرس شده است. تمامی شرکت‌کنندگان این پژوهش به تأثیر مربی‌گری بر بالا رفتن خودآگاهی خود اشاره نمودند و اذعان داشتند که مربی‌گری باعث شده است تا آن‌ها نقاط ضعف و قوت خود را بهتر بشناسند. دیگر یافته‌های این پژوهش در زمینه تأثیرات مربی‌گری عبارت بود از: بهبود روابط، حل تعارضات و بالا رفتن اعتماد به نفس.

اسکینا و آی‌ورسون (۲۰۰۵) در یک مطالعه موردی، مربی‌گری را در سه هتل مورد بررسی قرار دادند. هدف این پژوهش، کسب اطلاعاتی پیرامون اهداف مربی‌گری، استراتژی‌ها و چگونگی اندازه‌گیری تأثیرات مربی‌گری در این هتل‌ها بود. نتایج اصلی پژوهش نشان داد که اهداف مربی‌گری را می‌توان به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم تقسیم نمود که در شکل مستقیم، این اهداف عبارت‌اند از: ارتقای مهارت‌های مدیریتی و میان‌فردی، ارتقای مهارت‌های ارتباطی، بالا بردن عملکرد افراد، افزایش خودآگاهی کارکنان، ارتقای بهره‌وری، کیفیت و خدمت‌رسانی به مشتری و در شکل غیرمستقیم، عبارت‌اند از: یادگیری حل مسائل و مشکلات، بهبود ارتباطات، کاهش استرس، بالا رفتن تعهد و رضایت کارکنان و حمایت از دیگر اقدامات آموزش و بهسازی. از لحاظ استراتژی، مربی‌گری یک رویداد دارای زمان محدود نیست که دارای یک مرحله مقدماتی و مرحله نهایی باشد. نتایج نشان داد که مربی‌گری یک فعالیت مداوم و مستمری است. همچنین نتایج در زمینه اندازه‌گیری و ارزشیابی فرایند مربی‌گری، حاکی از آن بود که علی‌رغم

بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی...۳۳

اینکه روش‌های مختلفی برای ارزشیابی مربی‌گری وجود دارد، اما مشخص کردن تأثیر مربی‌گری سخت است چرا که فعالیتی مداوم و پیشرونده است.

بروین و پالمرا^۱ (۲۰۱۰) در پژوهشی به شناسایی عوامل کلیدی شکل‌دهی یک رابطه مربی‌گری پرداخته‌اند. با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوا ۳ دسته عامل شناسایی شدند:

- ارتباط و تعامل؛
- ویژگی‌ها و نگرش‌های مربی؛
- همکاری و مشارکت.

نتایج پژوهش حاکی از آن بود که خودآگاهی مربی و کارآموز از جمله عوامل مهمی هستند که بایستی مدنظر قرار گیرد. کیفیت تعاملات میان فردی میان کارآموزان و مربی از جمله عامل کلیدی دیگری هستند که در یک رابطه مربی‌گری وجود دارد.

با بررسی مطالعات انجام شده در حوزه مربی‌گری، می‌توان گفت که بکارگیری و استقرار مربی‌گری در فعالیتهای آموزشی مستلزم مدنظر قرار دادن شرایطی است به عبارت دیگر می‌توان گفت که در فرایند اجرا و بکارگیری مربی‌گری در سازمان، نکات و مواردی وجود دارند که بسیار حائز اهمیت هستند و سازمان‌ها می‌توانند با رعایت این موارد و فراهم آوردن آن‌ها، بر موفقیت استقرار و اجرای مربی‌گری در سازمان بیافزایند.

اهداف و سوال‌های پژوهش

دو هدف اصلی و عمده این پژوهش، الف- شناسایی شرایط و الزامات ضروری بکارگیری مربی‌گری در سازمان‌ها و ب- حوزه‌ها و زمینه‌های بکارگیری مربی‌گری در سازمان‌هاست. برای حصول به این اهداف، سوال‌های زیر مورد بررسی قرار گرفته‌اند:

شرایط و الزامات بکارگیری مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی کدامند؟

حوزه‌های بکارگیری مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی کدامند؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش پژوهش تحلیل محتوا صورت گرفته است و داده‌های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته که از روش‌های اصلی جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش‌های کیفی بوده و در برخی از تحقیقات تنها روش جمع‌آوری داده‌هاست، جمع‌آوری شده است. فرایند تحلیل در پژوهش حاضر، به شرح ذیل و با استفاده از روش کدگذاری^۲ (کدگذاری باز و کدگذاری محوری) استراس و کوربین^۳ (۱۳۹۰) صورت گرفته

1- Broin & Palmer
3- Straus & Corbin

2- Coding

است. کدگذاری، فرایندی است که طی آن محقق به جداسازی، مفهوم‌بندی، و ادغام و یکپارچه کردن داده‌ها می‌پردازد. در این فرایند واحد بنیادین "مفهوم" است (علیپور و همکاران، ۱۳۸۹). در کدگذاری باز^۱ که اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری است، داده‌ها سطر به سطر یا به صورت پاراگرافی کدبندی و مفهوم‌بندی می‌گردند.

در کدگذاری محوری^۲ مفاهیم بر اساس اشتراکات و یا هم‌معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام کدهایی که به لحاظ مفهومی با یکدیگر مشابه هستند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شوند حول محور مشترکی قرار می‌گیرند (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵: ۴۳).

جامعه این پژوهش، آن دسته از کارشناسان و خبرگان آموزشی است که نسبت به موضوع پژوهش (مربی‌گری) مطلع بوده و می‌توانند اطلاعات بارزشی را در اختیار نگرانندگان این پژوهش قرار دهند. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند انجام گرفت. اصطلاح نمونه‌گیری هدفمند برای توصیف نوعی از نمونه‌گیری بکار می‌رود که در آن مواردی که از لحاظ هدف‌های تحقیق کیفی اطلاعات غنی در بر دارند، انتخاب می‌شوند (بورگ و گال، ۱۳۸۴: ۳۸۹). از این رو در این پژوهش از نمونه‌گیری زنجیره‌ای^۳ (گلوله‌برفی) که یکی از انواع نمونه‌گیری هدفمند است، بهره گرفته شده است. این نوع نمونه‌گیری نیازمند مشورت با افراد مطلع از پدیده مورد پژوهش هستند، تا آن‌ها موارد مناسب تحقیق را معرفی کنند و در طی این فرآیند، پژوهشگر ممکن است با تعداد زیادی از افراد مطلع و هم‌چنین موارد معرفی شده روبرو شود. البته می‌توان تمام یا تعدادی از موارد معرفی شده را در نمونه قرار داد (بورگ و گال، ۱۳۸۴: ۳۹۳).

در تحقیق کیفی هنگامی جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات در مورد همه‌ی دسته‌بندی‌های مورد نظر اشباع شود و این امر زمانی رخ می‌دهد که نظریه یا داستان مورد مطالعه کامل شده و اطلاعات جدیدی، مرتبط با موضوع مورد مطالعه، به دست نیاید. از این رو در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند (عابدی، ۱۳۸۵). در این راستا نمونه‌های بخش کیفی این پژوهش را تعداد ۷ نفر از خبرگان و کارشناسان آموزش آشنا با روش مربی‌گری تشکیل داده است چرا که در پژوهش حاضر، داده‌های بدست آمده در اطلاع‌رسان هفتم به اشباع رسیدند.

اعتبار داده‌ها

مفهوم اعتبار در تحقیقات کیفی از منظرهای مختلفی به کار رفته است. این مفهوم واحد نبوده، بلکه مفهومی پیچیده و فراگیر و همه جانبه می‌باشد. کرسول و میلر^۱ (۲۰۰۰) معتقدند اعتبار تحت تأثیر این قرار می‌گیرد که یک محقق، چه مفروضات پارادایمی را در مطالعه خود انتخاب نموده است. با وجود این، هر کدام از محققان از منظر خود به موضوع اعتبار نگریده و در کاربرد آن از مفاهیم متعددی، نظیر کیفیت^۲، دقت و قابلیت اعتماد^۳ استفاده کرده‌اند (عباس‌زاده، ۱۳۹۱). اما به‌طور کلی می‌توان گفت در پژوهش‌های کیفی هنگام صحبت در مورد اعتبار داده‌ها و نتایج حاصل از تحقیق، از مفهوم قابلیت اعتماد صحبت می‌شود. که خود دارای دو بعد اصلی است: اعتبار^۴ و قابلیت انتقال^۵ (صفایی موحد و عطاران، ۱۳۸۹). در پژوهش حاضر برای حصول اطمینان از اعتبار داده‌ها و نتایج، اقداماتی صورت گرفت. برای تأیید دقت و صحت داده‌ها، در مورد اعتبار مطالعه از شیوه‌های چک اعضاء استفاده گردید. به این ترتیب که نتایج تحلیل و مقوله‌بندی‌های حاصل از مصاحبه‌شونده‌ها، در اختیار افراد مصاحبه‌شونده و برخی دیگر از ناظران قرار گرفت که آن‌ها را تأیید نمودند.

انتقال‌پذیری که جایگزین اعتبار بیرونی حوزه‌ی کمی به‌شمار می‌رود، به معنای قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌هاست. با توجه به انجام بیشتر پژوهش‌های کیفی بر روی گروه‌های کوچک و با روش‌های کیفی، به‌نظر می‌رسد که قابلیت تعمیم نتایج در این حوزه اندکی با مشکل مواجه باشد (عباس‌زاده، ۱۳۹۱). برای رسیدن به قابلیت انتقال یا همان انتقال‌پذیری می‌توان استفاده از تکنیک‌های زیر استفاده نمود:

۱. توسعه و توصیف غنی از مجموعه داده‌های مطالعه‌ی مورد نظر در طول مرحله گردآوری داده‌ها که این امر می‌تواند پتانسیل‌های قابلیت انتقال را افزایش دهد و ۲. استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها، نشانه‌ها و سایر موارد در مرحله تحلیل داده که به اطمینان از قابلیت انتقال کمک می‌کند (عباس‌زاده، ۱۳۹۱). برای تأیید قابلیت انتقال نتایج این پژوهش، گزارش آن در اختیار برخی دیگر از خبرگان آموزش قرار داده شد که نظر آن‌ها نیز همسو با نتایج حاصل از پژوهش بود.

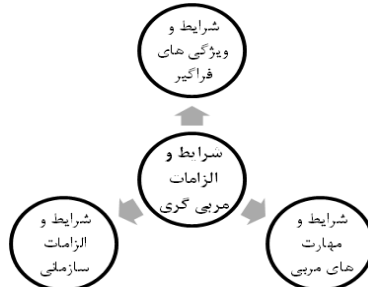
یافته‌های پژوهش

سوال اول: شرایط و الزامات بکارگیری مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی کدامند؟

1- Creswell & Millr
3- Trustworthiness
5- Transferability

2- Quality
4- Credibility

اجرا و پیاده‌سازی مربی‌گری در یک سازمان ملزم به وجود برخی شرایط و ویژگی‌ها است. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با اطلاع‌رسان‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شرایط و الزامات مربی‌گری را می‌توان در ۳ مقوله کلی و تعدادی زیر مقوله به شرح ذیل طبقه‌بندی کرد:



شکل ۱. شرایط و الزامات مربی‌گری

شرایط و ویژگی‌های فراگیر: شرایط و ویژگی‌های فراگیران از جمله عوامل و معیارهایی هستند که خبرگان آموزش برای استقرار مربی‌گری در یک سازمان مطرح نمودند. در واقع تمامی افراد مورد مصاحبه بر این باور بودند که برای آنکه روش آموزشی مربی‌گری در یک سازمان استقرار یابد و نتایج حاصل از آن به اثربخشی آموزش‌ها کمک نمایند، بایستی افرادی که قرار است تحت چنین روش آموزشی قرار گیرند دارای برخی شرایط و الزامات ضروری باشند. این شرایط را می‌توان در دو زیر مقوله زیر دسته‌بندی نمود:

الف- پذیرش: پذیرش روش مربی‌گری توسط افرادی که قرار است تحت چنین روشی آموزش ببینند، تأثیر زیادی در موفقیت استقرار مربی‌گری در سازمان دارد. در حقیقت پذیرش به معنای درجه و میزانی است که افراد نسبت به مربی‌گری تمایل و علاقه داشته و حاضرند با چنین روشی، آموزش داده شوند. اطلاع‌رسان شماره ۳ می‌گوید: "مهم‌ترین نکته برای فردی که قرار است تحت روش آموزشی مربی‌گری قرار گیرد این است که خود او بخواهد با این روش آموزش ببیند. چرا که تا زمانی که فرد نخواهد از چنین روشی استفاده کند، مربی‌گری مطمئناً جواب نخواهد داد." هم‌چنین اطلاع‌رسان شماره ۷ که در زمینه مربی‌گری فعالیت دارد می‌گوید: "مربی‌گری اساساً روشی است که در آن باید توجه زیادی به سطح علاقه و انگیزه فراگیر داشت، چرا که در چنین روشی ارتباط میان یک فرد کارآموز و یک مربی است، بنابراین بایستی فراگیر از انگیزه و رغبت بسیار بالایی برای چنین روشی برخوردار باشد."

ب- تعهد و مسئولیت‌پذیری: سطح تمایل و علاقه‌مندی فراگیران نسبت به روش مربی‌گری تا حدی برای خبرگان اهمیت داشت که علاوه بر پذیرش، تعهد و مسئولیت‌پذیری فراگیران را هم مدنظر قرار دادند. آن‌ها اذعان داشتند که فراگیران علاوه بر آنکه بایستی علاقه‌مند به آموزش دیدن به شیوه مربی‌گری باشند و این روش را بپذیرند، بایستی در کلیه مراحل اجرای مربی‌گری

بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی... ۳۷

در سازمان از سطح مسئولیت‌پذیری قابل توجهی برخوردار بوده و به فعالیت‌ها و اقدامات این روش متعهد و پایبند باشند. در همین رابطه اطلاع‌رسان شماره ۶ می‌گوید: "افراد علاوه بر داشتن علاقه‌مندی و دلبستگی بایستی دلبستگی و تعهد سازمانی هم داشته باشند، در حقیقت آن‌ها بایستی دارای صلاحیتهای ورودی برای چنین روشی همچون تعهد و مسئولیت‌پذیری باشند، چون به مربی‌گری بایستی یک نگاه سیستمی داشت و اگر انتخاب نیروی انسانی در ابتدا درست نباشد، مربی‌گری مؤثر نبوده و منجر به اتلاف منابع سازمانی خواهد شد".

شرایط و ویژگی‌های مربی: یکی دیگر از شرایط موفقیت فرایند مربی‌گری، مسائل مربوط به مهارت‌های یک مربی است. براساس داده‌های حاصل از مصاحبه، شرایط و ویژگی‌های مربیان را می‌توان در دو زیر مقوله مطرح ساخت:

الف- مهارت‌های اطلاعاتی و آموزشی: اطلاعات و دانش مربیان برای اجرای یک مربی‌گری مؤثر در سازمان بسیار لازم و ضروری است. اطلاع‌رسان شماره ۲ در این رابطه می‌گوید: "یکی از پیش‌نیازهای مربی‌گری، سیستم‌های اطلاعاتی هستند که یک جنبه آن شامل کیفیت مربیان است. مربیان به لحاظ اطلاعاتی بایستی قوی باشند. مربیان بایستی افراد توسعه‌یافته‌ای باشند، در حقیقت مربیان بایستی آموزش را خوب بفهمند و با ادبیات آندروگوزی و نحوه یاد دادن آشنا باشند". هم‌چنین اطلاع‌رسان شماره ۳ اذعان داشت که: "بایستی به این مسأله توجه داشت که مربی‌گری هم علم است و هم هنر. بنابراین کسانی که قرار است مربی شوند بایستی افرادی آموزش دیده باشند و نباید فرض کرد که هر کسی در هر زمینه‌ای تجربه دارد، می‌تواند مربی شود. مربیان باید روش‌های مربی‌گری را یاد بگیرند". هم‌چنین اطلاع‌رسان شماره ۶ در این رابطه می‌گوید: "مربیان علاوه بر اینکه دانش و تجربه لازم برای مربی‌گری را باید دارا باشند، نبایستی خود را عقل کل بدانند. مربی باید یادگیری و یاددهی را یک چرخه بداند و به مربی‌گری به‌عنوان کوششی دو جانبه برای تسهیم دانش و تجربه نگاه کند". اطلاع‌رسان شماره ۵ نیز در همین رابطه می‌گوید: "روش مربی‌گری به فردی نیاز دارد که مشاور فرد در حین کار باشد چون سازمان دیگر مشاور محض و مدرس نمی‌خواهد بلکه افرادی را می‌خواهد که از لحاظ علمی همکار و همراه کارآموزان باشد و در عین حال که به افراد از لحاظ علمی، مشاوره و آموزش می‌دهد، بایستی فردی چند بعدی باشد".

ب- مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی: مهارت‌های ارتباطی از جمله معیارهایی است که اطلاع‌رسان‌های پژوهش به آن اشاره داشتند. طبق نظرات این اطلاع‌رسان‌ها داشتن مهارت‌های ارتباطی بسیار بالا برای مربیان روش مربی‌گری مهم و اساسی است. اطلاع‌رسان شماره ۱ در این رابطه می‌گوید: "برای اینکه مربی‌گری مؤثر باشد مربی باید در مهارت‌های ارتباطی، فردی توانمند باشد، بتواند به خوبی با کارآموزان ارتباط برقرار سازد، بتواند سؤالات خوبی بپرسد چرا که

مربی‌گری مبتنی بر سوالاتی هدفمند است بنابراین مربی باید سؤالاتی بپرسد که فرد را در مسیر درستی قرار داده و به هدفش نزدیک سازد. همچنین او باید توانایی ارائه بازخورد هم داشته باشد و از مهارت‌های شنیداری خوبی برخوردار باشد. "همچنین اطلاع‌رسان شماره ۳ در این رابطه می‌گوید: "در حقیقت مربی‌گری روشی است که از طریق ایجاد روابط دوستانه و عاطفی میان مربی و متربی، جریان دارد پس مربی بایستی به ایجاد این ارتباط دوستانه کمک کند و در این زمینه ماهر باشد." اطلاع‌رسان شماره ۶ بر این باور است که: "مربیان ضمن داشتن مهارت‌های ارتباطی باید به افراد احترام بگذارند و به طبیعت قابل تغییر انسان‌ها قائل باشند." مربیان علاوه بر داشتن مهارت‌های ارتباطی، بایستی دارای ویژگی‌ها و مهارت‌های انگیزشی هم باشند، اطلاع‌رسان شماره ۴ در این رابطه می‌گوید: "ایجاد انگیزه در فراگیر در هر نوع آموزشی مهم است و مربیان و مدرسان می‌توانند نقش مهمی در این زمینه داشته باشند. این ایجاد انگیزه در روش مربی‌گری مهم‌تر است و مربی یک روش مربی‌گری باید در این زمینه ماهر باشد و علاوه بر اینکه خودش باید بانگیزه باشد باید بتواند در فرد انگیزه یادگیری و پیشرفت را رشد دهد. اگر او نسبت به راه‌های ایجاد انگیزه در افراد آشنا باشد، مسلماً به موفقیت مربی‌گری کمک خواهد کرد."

شرایط و الزامات سازمانی: این شرایط و الزامات را می‌توان از جمله شرایطی دانست که تمامی اطلاع‌رسان‌ها بر آن تأکید بسیاری داشته و در میان شرایط مهم‌ترین الزامات دانسته‌اند. براساس داده‌های حاصل از مصاحبه با اطلاع‌رسان‌ها، شرایط و الزامات سازمانی را می‌توان در شش زیر مقوله مطرح ساخت:

الف- ساختار سازمانی: ساختار سازمانی مبین شیوه‌ای است که در آن یک سازمان گروه‌ها را به وظایف ویژه تقسیم کرده و هماهنگی‌های لازم را در میان این وظایف برقرار می‌سازد (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۷۰). طبق نظر اطلاع‌رسان‌های این پژوهش، توجه به این مسأله برای مربی‌گری مهم است. اطلاع‌رسان شماره ۳ در این رابطه می‌گوید: "اولین چیزی که در برنامه‌های مربی‌گری مورد نیاز است این است که ساختار شرکت‌ها سلسله مراتبی یا هرمی نباشد. چون مربی‌گری روشی است که با دستور و اعمال قدرت جواب نمی‌دهد. وقتی سازمانی حالت سلسله مراتبی و هرمی داشته باشد، این روش خیلی زود شکست می‌خورد. حتی اگر در شرکت‌های خوب دنیا هم چون وودافون مربی‌گری را بررسی کنید، متوجه خواهید شد که زمانی که خواستند مربی‌گری را در سازمان اجرا کنند، ابتدا حالت سلسله مراتبی خودشان را کم کرده و سازمان‌شان را مسطح کردند و حالت دستوری را در سازمان پایین آوردند." اطلاع‌رسان شماره ۷ این مسأله را تأیید می‌کند. او در این رابطه می‌گوید: "در صورتی که ساختار سازمان‌ها حالت سلسله مراتبی و هرمی داشته باشند، مربی‌گری در آن‌ها قابل اجرا نخواهد بود." اطلاع‌رسان شماره ۶ نیز بر این باور

بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی... ۳۹

است که: "عدم ساختار سازمانی هرمی و سلسله‌مراتبی برای مربی‌گری بسیار مهم است و بدون نهادینه شدن شهروند سازمانی، مربی‌گری شعاری تو خالی و بی‌خاصیت است."

ب- فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌عنوان یک مجموعه اساسی متشکل از باورها، مفروضات، ارزش‌ها، احساسات و ادراکات مشترک که اعمال و تصمیمات اتخاذی توسط سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تعریف نمود (خانکا، ۱۳۸۹: ۴۱۰). فرهنگ سازمانی یکی دیگر از عواملی بود که اطلاع‌رسان‌های این پژوهش به آن اشاره داشتند. اطلاع‌رسان شماره ۲ در این رابطه می‌گوید: "اگر مربی‌گری بخواهد در سازمانی نهادینه شود، باید نگاه مدیریت منابع انسانی تغییر یابد، بایستی نگرش مدیران نسبت به منابع انسانی تغییر یابد. چون دو نگرش نسبت به منابع انسانی وجود دارد: نگرش ابزاری و نگرش سرمایه‌ای. برای مربی‌گری نیاز است تا نگاه سرمایه‌ای در سازمان وجود داشته باشد، یعنی اینکه منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه یک سازمان باشد. اگر مدیریت ارشد این نگاه را پذیرفت، آن موقع می‌توانیم وارد بحث مربی‌گری شویم، در واقع این تغییر نگاه، یک پیش‌نیاز است." هم‌چنین اطلاع‌رسان شماره ۴ در این رابطه می‌گوید: "یکی از الزامات استقرار مربی‌گری در یک سازمان، وجود فرهنگ آموزش در آن سازمان است. یعنی اینکه واقعاً مدیران آموزش و مدیران رده بالای سازمان قبول کنند که آموزش، فقط حضور در کلاس‌های سنتی و ارائه نفر ساعت نیست و اینکه آموزش از حوزه آموزش‌های رسمی به حوزه آموزش‌های غیررسمی انتقال پیدا کرده است. هم‌چنین فرهنگ سازمانی بایستی حامی آموزش و این روش باشد، یعنی یاد دادن و یاد گرفتن در سازمان ارزش باشد." اطلاع‌رسان شماره ۵ این مسأله را تأیید می‌کند و در زمینه فرهنگ سازمانی اذعان می‌دارد که: "وجود برخی شاخص‌ها برای پیاده‌سازی مربی‌گری لازم و ضروری است که غیرقابل مشاهده بوده و ملموس نمی‌باشند، هم‌چون فرهنگ سازمانی. در سازمانی که یک سازمان یادگیرنده نباشد و فکری برای استقرار آن هم نکرده باشد، مربی‌گری ایجاد نمی‌شود. هم‌چنین در سازمانی که مدیریت دانش در آن نباشد و تلاشی هم برای استقرار آن صورت نگرفته باشد، مربی‌گری پیاده نخواهد شد، چرا که این‌ها الفبای ایجاد یک سازمانی است که حامی مربی‌گری هستند."

ج- فرهنگ حمایتی: وجود حمایت‌های لازم، یکی دیگر از عواملی است که اطلاع‌رسان‌های این پژوهش مدنظر قرار دادند. اطلاع‌رسان شماره ۱ در این رابطه می‌گوید: "یکی از شرایط استقرار مربی‌گری وجود حمایت است. حمایت در مربی‌گری به دو شکل است: حمایت مالی و حمایت فرآیندی. حمایت فرآیندی یعنی اینکه در سازمان از مدیریت عالی گرفته تا سرپرست همگی از جریان مربی‌گری، اقدامات و فعالیت‌ها حمایت نمایند. حمایت مالی در نظر گرفتن سیستم‌های جبران خدمات و پاداش و مزایا برای مربیان است." هم‌چنین اطلاع‌رسان شماره ۴

در زمینه حمایت می‌گوید: "سازمان بایستی ساز و کاری برای حمایت و پاداش‌دهی برای افراد و ایجاد انگیزه در آنها برای انتقال دانش و هدایت و راهنمایی دیگران فراهم آورد. چرا که در غیر این صورت ممکن است افراد تمایلی به اجرای مربی‌گری و قرار دادن وقت و انرژی برای کمک به دیگران نداشته باشند. در حقیقت سازمان و مدیر بایستی تدابیری برای جبران خدمات این افراد در نظر گیرد. هم‌چنین در مواردی که مربی و مربی در فرایند مربی‌گری به وجود برخی تسهیلات و تجهیزات خاص نیازمند باشند، سازمان بایستی در اختیار آنها قرار دهد."

د- شناسایی و وجود سیستم‌های اطلاعاتی: یکی از الزامات مربی‌گری وجود و شناسایی سیستم‌های اطلاعاتی هستند. این سیستم‌ها عبارت است از وجود مربیان ماهر و تعداد آنها. اطلاع‌رسان شماره ۷ در این زمینه می‌گوید: "یکی از شرایط استفاده از مربی‌گری در سازمان این است که در سازمان تعداد مربیان ماهر و مطلع نسبت به این حوزه به حد کفایت وجود داشته باشد که این بحث بیانگر استفاده از مربیان داخلی سازمان است. در حقیقت سازمان بایستی تدابیری اتخاذ نماید که این افراد را شناسایی نموده و تربیت نماید. در صورت عدم وجود مربیان داخلی، سازمان ناچار به بکارگیری مربیان خارجی است." هم‌چنین اطلاع‌رسان شماره ۴ در این رابطه می‌گوید: "شناسایی افرادی که می‌توانند انتقال اطلاعات دهند و دیگران را هدایت نمایند، از پیش‌نیازهای استقرار مربی‌گری در سازمان است. چرا که یکی از معضلات مربی‌گری، شناسایی افرادی است که می‌توانند مربی شوند."

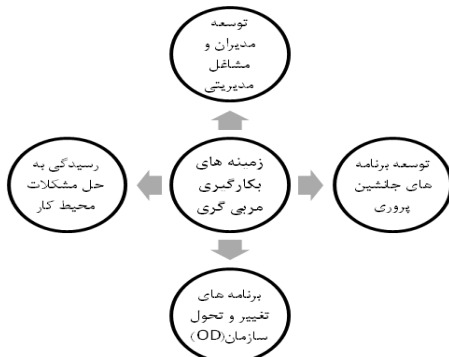
ه- برنامه‌ریزی آموزشی: برنامه‌ریزی آموزشی از جمله عواملی است که اطلاع‌رسان‌های پژوهش به آن اشاره داشتند. اطلاع‌رسان شماره ۲ در این رابطه می‌گوید: "یکی از شرط‌های بکارگیری مربی‌گری، بحث برنامه‌ریزی آموزشی است. چرا که مربی‌گری یک سیستم برنامه‌ریزی بسیار دقیقی را می‌خواهد، یعنی اگر قصد اجرای مربی‌گری را در سازمانی داشته باشیم، بایستی بتوانیم وضعیت فعلی، گذشته و حال فرد را رصد نماییم که این امر نیازمند نیازسنجی دقیق است، بایستی دقیق مشخص کرد که فرد چه نیازهایی دارد و سپس برنامه‌ریزی‌های دقیقی داشته باشیم و نگاه‌مان به سمت شایستگی‌محور تغییر یابد."

و- سیستم‌های ارزیابی عملکرد: منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصل زمانی معین و به‌طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد (سعادت، ۱۳۸۸: ۲۱۴). وجود سیستم‌های ارزیابی عملکرد از جمله شرایطی است که اطلاع‌رسان‌های این پژوهش به آن اشاره داشته‌اند. اطلاع‌رسان شماره ۳ در این رابطه می‌گوید: "یکی از شرایط مربی‌گری مربوط به سیستم‌های ارزیابی عملکرد است. سیستم‌های ارزیابی عملکرد بایستی مربی‌گری را در نظر بگیرند، چون به هر حال همان‌طور که فرد می‌آید و در کلاس‌های آموزشی شرکت می‌کند و امتیاز می‌گیرد، فردی هم که تحت روش مربی‌گری آموزش می‌بیند یک دوره

بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی... ۴۱

آموزشی را گذرانده است و بنابراین باید سیستمی برای ارزیابی عملکرد آنها در نظر گرفت و همچنین خود مربی هم باید در سیستم‌های ارزیابی عملکرد مدنظر قرار گیرد."

سوال دوم: زمینه‌های بکارگیری مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی کدامند؟
تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با اطلاع‌رسان‌های این پژوهش نشان می‌دهد که زمینه‌های بکارگیری مربی‌گری را می‌توان در ۴ مقوله کلی به شرح ذیل طبقه‌بندی کرد:



شکل ۲. زمینه‌های بکارگیری مربی‌گری

توسعه مدیران و مشاغل مدیریتی: برای رشد و پرورش مدیران و توسعه آنها روش‌ها و شیوه‌های آموزشی مختلفی وجود دارد که اطلاع‌رسان‌های این پژوهش، مربی‌گری را به‌عنوان یکی از این روش‌ها معرفی نموده‌اند و اذعان داشتند که مربی‌گری برای این حوزه قابل کاربرد است. اطلاع‌رسان شماره ۳ در این رابطه می‌گوید: "مربی‌گری از موقعی که در دنیا متداول شد، از سطوح بالا شروع شد. یعنی بر خلاف حال حاضر که بیش‌تر مربی‌گری را از سطوح عملیاتی شروع می‌کنند، در گذشته از سطوح عالی شروع شده و مورد استفاده قرار می‌گرفت. در سطوح عالی برای رشد و توسعه مدیران، فردی را از بیرون سازمان استخدام می‌کنند (مربی خارجی) که می‌تواند در حوزه‌ای خاص، مربی یک مدیر باشد". هم‌چنین اطلاع‌رسان شماره ۷ در این رابطه می‌گوید: "مربی‌گری یکی از بهترین روش‌های آموزش و بهسازی برای مدیران است، چرا که آنها به دلیل مشغله‌های کاری بسیار زیاد فرصتی کافی برای رفتن به کلاس‌های آموزشی نداشته و یا تمایلی به شرکت در این کلاس‌ها را ندارند، اما حضور یک مربی در کنار آنها می‌تواند به آنها کمک بسزایی نموده و همراه‌شان باشد". اطلاع‌رسان شماره ۵ این مسأله را تأیید می‌کند. او در این رابطه می‌گوید: "در وضعیت مطلوب بکارگیری مربی‌گری برای مدیران واجب‌تر از بقیه افراد است و اثربخش‌تر هم خواهد بود ولی نیاز به توجیه آنها دارد، یعنی بایستی آنها را کاملاً قانع ساخت تا این روش کاربردی گردد".

توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری: جانشین‌پروری نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار است که برای آمادگی کارکنان برای جایگزینی پست‌های بالاتر متمرکز است و این تمرکز بیش‌تر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد (متقی و بهشتی‌فر، ۱۳۸۸). برخی از اطلاع‌رسان‌های این پژوهش بیان داشتند که در زمینه توسعه کارشناسان حرفه‌ای و برنامه‌های جانشین‌پروری می‌توان از مربی‌گری کمک گرفت. اطلاع‌رسان شماره ۱ در این رابطه می‌گوید: "یکی از اهداف مربی‌گری توسعه منابع انسانی در زمینه مشاغل حرفه‌ای است. در برخی سازمان‌ها افرادی وجود دارند که نیازمند برنامه‌ریزی توسعه فردی هستند که مربی‌گری می‌تواند به توسعه و پیشرفت آن‌ها کمک نماید". هم‌چنین اطلاع‌رسان شماره ۲ در این رابطه می‌گوید: "مربی‌گری در فعالیت‌های جانشین‌پروری کاربرد دارد. در جانشین‌پروری دو بعد وجود دارد: سخت‌افزاری و نرم‌افزاری. در بخش سخت نرم‌افزاری، طراحی فرایند وجود دارد (برنامه‌ریزی توسعه فردی یا IDP) در واقع در برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایندهایی طراحی می‌گردند که منجر به به پرورش جانشین‌ها می‌گردد. جنبه نرم‌افزاری به محتوای این فرایند مربوط می‌گردد. محتوای جانشین‌پروری یعنی اینکه جانشینان آینده چه چیزی را باید داشته باشند. برای آنکه بدانیم فرد چه تغییری می‌کند یا محتوای این فرایند چیست، از روش مربی‌گری استفاده می‌کنیم و مربی‌گری بهترین روش برای مشاغلی است که جنبه دانشی آن نسبت به جنبه بکارگیری دانش وزن کمتری دارد. بنابراین مربی‌گری به‌عنوان مهم‌ترین و شاید اولین ابزار پرورش جانشینان است".

برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی: تغییر و تحول سازمان، فعالیت و تلاشی برنامه‌ریزی شده در سراسر سازمان است که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثربخشی و سلامتی سازمان را از طریق برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد (فرنچ و اچ، بل، ۱۳۸۹: ۲۶). اطلاع‌رسان شماره ۶ در این رابطه می‌گوید: "مربی‌گری یکی از روش‌هایی است که می‌توان برای برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی مورد استفاده قرار داد".

رسیدگی به حل مشکلات محیط کار: یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مربی‌گری این است که یک از روش‌های آموزشی حین کار می‌باشد. استفاده از مربی‌گری برای رسیدگی به مشکلات محیط کار یکی از حوزه‌هایی است که اطلاع‌رسان‌های پژوهش به آن اشاره داشتند. در مواردی در محیط کار اتفاق می‌افتد که افراد دارای دانش لازم در زمینه موضوع خاصی هستند اما نمی‌دانند چگونه از آن‌ها در محیط کارشان استفاده کنند که این امر منجر به ایجاد مشکلاتی می‌گردد، برای رفع این مشکلات می‌توان از مربی‌گری استفاده نمود. اطلاع‌رسان شماره ۳ در این رابطه می‌گوید: "مربی‌گری به پر کردن شکاف میان حوزه دانش و عمل کمک می‌کند، چرا که در

بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی... ۴۳

مربی‌گری آموزش و یادگیری در یک محل صورت می‌گیرد یعنی آموزش می‌دهیم و در همان لحظه یاد گرفته و آن را بکار می‌بریم". اطلاع‌رسان شماره ۲ این مسأله را تأیید می‌کند. او در این رابطه می‌گوید: "در مربی‌گری افراد به جای آنکه با یک مشکل کلان در محیط کار مواجه شوند، با یک مشکل خاص روبرو می‌شوند و این روش به فرد کمک می‌کند تا موضوع و مشکل را حل کند. ممکن است این مسأله مطرح شود که آیا مربی باید نسخه‌ای برای فرد بپیچد یا نسخه‌پیچی را به فرد یاد دهد؟ پاسخ این است که مربی فرایند نسخه‌پیچی را به او یاد می‌دهد در حقیقت بجای دادن ماهی به او، طریقه ماهی-گیری را به او یاد می‌دهد".

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی صورت گرفته است. یافته‌های این پژوهش براساس داده‌های حاصل از مصاحبه با تعدادی از خبرگان و افراد مطلع نسبت به این حوزه حاصل شده است که بیانگر شرایط استقرار مربی‌گری در سازمان‌ها و حوزه‌هایی است که مربی‌گری در آن‌ها قابل اجراست. با توجه به تحقیقات اندک صورت گرفته در کشور و بدیع بودن چنین موضوعی در کشور، می‌توان ادعا نمود که این پژوهش می‌تواند برای پرداختن به چنین موضوعی و توجه بیش‌تر به آن در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی، شروع مناسبی باشد.

همان‌طور که بحث شد هدف آموزش و بهسازی، بالا بردن عملکرد کارکنان از طریق یک فرایند یادگیری است که شامل کسب دانش، بهبود و ارتقای مهارت‌ها، مفاهیم، نقش‌ها یا تغییر دیدگاه‌ها و رفتارها در محیطی سازمانی است. در حقیقت آموزش و بهسازی قابلیت هدایت طیف گسترده‌ای از اقدامات آموزشی را دارد. برای دستیابی به اهداف توسعه حرفه‌ای، روش‌ها و فنون مختلفی را می‌توان به منظور آموزش و یادگیری بکار گرفت. یکی از روش‌های مؤثری که می‌توان آن را در فعالیتهای آموزش و بهسازی به کار برد، مربی‌گری است. مربی‌گری به‌عنوان فرایندی تعریف شده است که در آن یک فرد از ارتقای عملکرد یادگیری فرد دیگری با کمک سؤالات تعاملی و ارائه کمک‌های لازم پشتیبانی می‌نماید. مربی، فعالیتهای کارآموز را مشاهده می‌کند و در صورت لزوم به شیوه‌ای مثبت به او کمک نموده و بازخورد می‌دهد. مربی‌گری در گروه آموزش‌های ضمن خدمت قرار دارد و می‌تواند توسط یک کارمند ارشد، مدیری دیگر، مربی سازمان یا فرد دیگری که با افراد کار می‌کند، هدایت شود تا به افراد در تعیین اهداف یادگیری‌شان کمک کند و آن‌ها را تشویق نماید تا روش‌های جدید رفتاری را در راستای تحقق اهداف‌شان شناسایی نمایند (مکری، ۲۰۱۰). از افرادی که در یک رابطه مربی‌گری شرکت

می‌کنند می‌توان انتظار داشت تا دیدگاه‌های جدید و تازه‌ای را نسبت به چالش‌ها و فرصت‌های فردی تجربه کنند، مهارت‌های تفکر و تصمیم‌گیری را ارتقا دهند، اثربخشی میان‌فردی را افزایش دهند و اعتماد و اطمینان در انجام نقش‌های کاری و زندگی را بالا ببرند. سازگاری و مطابقت همراه با تعهد منجر به ارتقا یافتن اثربخشی شخصی‌شان می‌گردد، هم‌چنین می‌توان از آن‌ها انتظار داشت تا نتایج قابل توجهی را در حوزه‌های بهره‌وری، رضایت شخصی از کار و زندگی و تحقق اهداف فردی مشاهده کنند (فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری، ۲۰۱۲). اما برای آنکه مربی‌گری به‌عنوان روشی اثربخش تبدیل شود، توجه به برخی شرایط و الزامات ضروری است، هم‌چنین بایستی دانست که در کدام حوزه‌ها می‌توان از چنین روشی بهره برد که این همان مسأله‌ای است که در این پژوهش بررسی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از مصاحبه با اطلاع‌رسان‌های این پژوهش بیانگر این بود که قبل از ایجاد مربی‌گری در یک سازمان وجود برخی شرایط و پیش‌زمینه‌ها، لازم و ضروری است که تمامی سازمان‌هایی قصد دارند چنین روشی را در سازمان خود پیاده کنند، بایستی مدنظر قرار دهند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که این شرایط به‌طور کلی در ۳ مقوله اصلی و ۱۰ زیر مقوله قرار می‌گیرند.

ویژگی‌های فردی فراگیران رابطه مستقیم و غیرمستقیمی با انگیزه آموزش، سطوح یادگیری، انتقال یادگیری و عملکرد شغلی دارند (کولکویت، لیپین و نوئه^۱، ۲۰۰۰). کرانت و بیت‌من^۲ (۱۹۹۳) از میان عوامل شخصیتی تأثیرگذار بر فرایند مربی‌گری، عامل ابتکار و خلاقیت^۳ فراگیران را شناسایی کرده‌اند. در واقع این عامل را به‌عنوان باوری در توانایی فرد جهت غلبه کردن بر محدودیت‌ها از طریق نیروهای موقعیتی و توانایی تأثیرگذاری بر تغییرات محیطی توصیف کرده‌اند. افراد خلاق و مبتکر به دنبال فرصت‌ها می‌گردند، ابتکار عمل از خود نشان می‌دهند، مسئولیت‌پذیر بوده و دست به اقدام و عمل می‌زنند و بر اجرای موفقیت‌آمیز تغییر پافشاری می‌کنند. رفتارهای خلاقانه و مبتکرانه خاص و ویژه فرد، می‌تواند شرایط را فراهم آورد که منجر به موفقیت حرفه‌ای درونی و بیرونی سازمان شود (جو، ۲۰۰۵). رنارد (۲۰۰۵) آمادگی و پذیرش فرد برای مربی‌گری را از شرایط استقرار مربی‌گری در سازمان‌ها، معرفی کرده است، چرا که او بر این باور است مربی‌گری در مورد تغییر و اقدام است و تا زمانی که فرد نخواهد تغییر کند، مربی‌گری انجام نخواهد شد. اطلاع‌رسان‌های این پژوهش نیز بر این باور بودند که افرادی که قرار است تحت چنین روشی آموزش ببینند بایستی از سطح پذیرش و تعهد بسیار بالایی برخوردار باشند.

بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی... ۴۵

یافته‌های این پژوهش حاکی از آن بود که وجود یک فرهنگ سازمانی که از فعالیتهای آموزشی و اقدامات مربی‌گری حمایت نماید، ضروری است. همچنین سازمان‌ها برای استقرار مربی‌گری بایستی به عدم وجود ساختار سلسله‌مراتبی توجه کنند و قائل به وجود تسهیلات و سیستم‌های جبران خدمات و ارزیابی عملکرد برای چنین روشی باشند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک جزء مهم و بنیادی در پیکره یک سازمان محسوب می‌شود و به‌مثابه واقعیت اجتماعی است که بر مبنای تعاملات بی‌همتای اعضای سازمان شکل می‌گیرد و تنها یک متغیر ساده نیست بلکه توسعه و گسترش فرایندهای روان‌پویایی اعضای سازمان است. فرهنگ سازمانی را طبق نظر کوئین و گارث می‌توان به چهار دسته فرهنگ عقلانی، فرهنگ ایدئولوژیک، فرهنگ توافق و مشارکت و فرهنگ سلسله‌مراتبی تقسیم نمود (زمینی و همکاران، ۱۳۸۹). سازمان‌هایی که قصد دارند مزایای مربی‌گری را بالا ببرند، بایستی بر افزایش دادن حوزه و قلمرو مربی‌گری و در دسترس بودن آن به‌منظور ایجاد فرهنگ مربی‌گری که در سراسر محیط کاری‌شان تأثیر دارد، تأکید نمایند. این بدان معناست که مربی‌گری بایستی در سطح بسیار بالای سازمان حمایت شود، اما تنها به مدیران ارشد محدود نشود و اینکه سازمان‌ها بایستی منابعی را به توسعه دادن ظرفیت مربی‌گری داخلی خود اختصاص دهند (دی‌والک، ۲۰۱۱). کاپلن (۲۰۰۳) اذعان داشت که برای آنکه مربی‌گری یک فرایند موفق باشد، بایستی فرهنگ و جو سازمانی حامی آموزش و بهسازی باشند. برخی از متخصصان بر این باورند که فرهنگ مربی‌گری بایستی مبتنی بر یادگیری، توسعه و بهسازی و تسهیم دانش باشد. طبق نظر کلاترباک و مگینسون^۲ (۲۰۰۶) سازمان‌ها قادرند با دنبال کردن موارد زیر، یک فرهنگ مربی‌گری ایجاد نمایند:

- مزایایی که یک فرهنگ مربی‌گری به ارمغان خواهد آورد را تشخیص دهید.
- اطمینان یابید که مربی‌گری با فرایندها، استراتژی‌ها و گرایش‌ها کسب و کار در ارتباط است.

- مربی‌گری بایستی تشخیص داده شده و تشویق شود.

این امر روشن و واضح است که ایجاد یک فرهنگ مطمئن در درون یک فرهنگ مربی‌گری به موفقیت فرایند مربی‌گری کمک می‌کند.

توجه به ویژگی‌ها و مهارت‌های مربیان از دیگر شرایطی بود که از یافته‌های این پژوهش حاصل شد که با پژوهش‌های صورت گرفته در جهان در این زمینه همخوانی داشت. نقش مربی در یک فرایند مربی‌گری، نقش یک همکار کسب و کار استراتژیک و غیرقضاوتی است. روابط مربی‌گری براساس اعتماد ایجاد می‌شود. مکالمات مربی‌گری بایستی میان مربی و فرد به‌منظور

همکاری در کار محرمانه باقی بماند (ناسا، ۲۰۰۶). مک‌کی^۲ (۲۰۰۷) شرایط و ویژگی‌های مربی را شامل مواردی همچون تجارب، مهارت‌ها، آموزش و سطح رشد و توسعه او می‌داند. یافته‌های پژوهش در زمینه حوزه‌های بکارگیری مربی‌گری در سازمان‌ها، در ۴ مقوله اصلی توسعه مدیران و مشاغل مدیریتی، توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری، برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی، رسیدگی به حل مشکلات محیط کار دسته‌بندی شد. نتایج پژوهش انجمن رهبری و توسعه در زمینه بررسی آموزش و بهسازی مدیران و تصمیم‌گیرندگان در ۲۵۰ سازمان بزرگ دنیا حاکی از آن بود که در این سازمان‌ها مدیران میانی و مدیران عالی مربی‌گری را بیشتر دریافت می‌کنند. افراد بیشتری بایستی قادر به بهره‌گیری از مربی‌گری در سازمان‌ها باشند. طبق نتایج این پژوهش در حال حاضر ۵۲ درصد سازمان‌ها مربی‌گری را برای تمامی کارکنان آنان فراهم می‌آورند. در حالی که ۸۵ درصد سازمان‌ها مربی‌گری را برای مدیران و سرپرستان و مدیریت میانی در نظر می‌گیرند (دی‌والک، ۲۰۱۱). همچنین جارویس^۳ در سال ۲۰۰۴ نشان داد که امروزه کارکنان ترجیح می‌دهند تا در حین انجام کار یاد بگیرند تا اینکه در کلاس‌های آموزشی شرکت کنند. تحقیقات حاکی از آن است که زمانی که کارکنان آموزش‌ها را کاملاً مرتبط و متناسب با شغل‌شان ببینند، بیش‌تر برانگیخته شده و بیش‌تر یاد می‌گیرند. مربی‌گری با تأکید بر مسائل کاری و بهبود عملکرد شغلی، این نیاز افراد را محقق می‌سازد.

جدول ۱: خلاصه یافته‌های پژوهش

سوال پژوهش	مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها
سوال اول: شرایط و الزامات بکارگیری مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی کدامند؟	۱. شرایط و ویژگی‌های فراگیر	الف. پذیرش ب. تعهد و مسئولیت‌پذیری
	۲. شرایط و ویژگی‌های مربی	الف. مهارت‌های اطلاعاتی و آموزشی ب. مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی
	۳. شرایط و الزامات سازمانی	الف. ساختار سازمانی ب. فرهنگ سازمانی ج. فرهنگ حمایتی د. شناسایی و وجود سیستم‌های اطلاعاتی ه. برنامه‌ریزی آموزشی و. سیستم‌های ارزیابی عملکرد
سوال دوم: زمینه‌های بکارگیری مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی کدامند؟	۱. توسعه مدیران و مشاغل مدیریتی ۲. توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری ۳. برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی ۴. رسیدگی به حل مشکلات محیط کار

بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی... ۴۷

بر اساس یافته‌های حاصل از این پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- برگزاری کنفرانس‌های تخصصی در زمینه مربی‌گری به منظور آشناسازی سازمان‌ها، مدیران و کارشناسان آموزش نسبت به چنین شیوه آموزشی.
- توجه جدی به شرایط و الزامات مربی‌گری برای سازمان‌هایی که قصد اجرا و استقرار چنین روشی را دارند، به‌ویژه ایجاد جو و فرهنگی که حامی آموزش و بهسازی نیروی انسانی است.
- از آنجایی که مدیران آموزش نقش کلیدی و اصلی را در استقرار و بهره‌گیری از روش‌ها و اقدامات آموزشی دارند، پیشنهاد می‌شود که مدیران توجه بیشتری نسبت به روش‌های آموزشی حین کار به‌ویژه مربی‌گری داشته باشند و از آن حمایت به عمل آورند تا بدین طریق بتوانند به کارکنان کمک نمایند تا با مشکلاتی که در حین کار برخورد می‌کنند، فائق آیند.
- در هر سازمانی، موفقیت روش مربی‌گری بیش از همه به وجود نیروهای انسانی متخصص و با تجربه وابسته است. بنابراین توصیه می‌شود در تعیین و شناسایی مربیان دارای صلاحیت دقت نمایند.
- سازمان‌ها برای موفقیت مربی‌گری و ایجاد انگیزه در مربیان تسهیلات رفاهی و سیستم جبران خدمات مناسبی را نیز در نظر بگیرند. چرا که در غیر این صورت مربیان انگیزه‌ای برای صرف وقت و انرژی و کمک به افراد نخواهند داشت.

منابع

- بزاز جزایری، احمد (۱۳۷۹)؛ آموزش کارکنان، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- خانکدا، اس اس (۱۳۸۹)؛ رفتار سازمانی، ترجمه غلامرضا شمس مورکانی، تهران: نشر آبیژ.
- خراسانی، اباصلت و عیدی، اکبر (۱۳۸۹)؛ تکنیک‌های کاربردی نیازسنجی آموزشی با تأکید بر الزامات استاندارد بین‌المللی ISO 10015، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- رنگریز، حسن و عطیمی، نازگل (۱۳۸۷)؛ منابع انسانی در هزاره سوم، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- زمینی، سهیلا و پاک‌مرام، عسگر (۱۳۸۹)؛ رابطه فرهنگ سازمانی با فرسودگی شغلی در میان اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه، *دوفصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، شماره ۵، ص ۴۰-۵۷.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۹)؛ *مدیریت منابع انسانی*، تهران: انتشارات سمت.
- صفایی موحد، سعید و عطاران، محمد (۱۳۸۹)؛ واکاوی هنجارهای مؤثر بر انتخاب استاد راهنما در حوزه‌های محض (علوم ریاضی) و میان رشته‌ای (علوم تربیتی)، *فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی*، دوره ۲، شماره ۴، ص ۱۲۱-۹۵.
- عبادی، حیدرعلی (۱۳۸۵)؛ تحقیقات کیفی، *فصلنامه حوزه و دانشگاه*، سال دوازدهم، شماره ۴۷.
- عباس زاده، محمد (۳۹۱)؛ تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی، *جامعه‌شناسی کاربردی*، سال ۲۳، شماره ۱، ص ۳۴-۱۹.
- عباس‌زادگان، سید محمد و ترک‌زاده، جعفر (۱۳۸۸)؛ *نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها*، تهران: نشر شرکت سهامی انتشار.
- فرنج، وندال و اچبل، سیسیل (۱۳۸۹)؛ *مدیریت تحول در سازمان*، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار.
- متقی، محمدحسین و بهشتی‌فر، ملیکه (۱۳۸۸)؛ مدل کانال رهبری در فرایند جانشین‌پروری، *ماهنامه تدبیر*، شماره ۲۱۱، ص ۲۸-۲۴.
- Andringa, Annet & Lindhout, Jim (2007). Successful coaching: the main conditions, available from: http://www.petatwijnstra-coaching.nl/pdf/article_successful_coaching.pdf
- Bacon, T., & Spear, K. (2003). Adaptive coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement, Mountain View, CA: Davies-Black.
- Bakir, I and Carliner, S (2010). Training Spending Stuck in Neutral, Training, Vol. 47, No. 2, pp. 16-20
- Beevers, Kathy & Rea, Andrew (2010). Learning and Development Practice, Chartered Institute of Personnel and Development.

- 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*, Vol. 3, No. 2, pp. 124-143.
- Caplan, J. (2003). Coaching for the future: How smart companies use coaching and mentoring, London, UK: CIPD
- Chartered Institute Of Personnel And Development , Learning and Talent Development, Annual Survey Report 2010, available from: <http://www.cipd.co.uk>
- Cheng, E.W.L. & Hampson, I. (2008). Transfer of Training: A Review and New Insights, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, No. 4, pp. 327-341 .
- Clutterbuck, D. & Megginson, D (2006). Creating a coaching culture, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38, No. 5, pp. 232-237.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training and motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 5, pp. 678-707.
- Cuadra, Elena (2010). Coaching and leadership in Volvo, M.A. Thesis, Department of Civil and Environmental Engineering Chalmers university of technology ,Chalmers University .
- De Valk, Penny (2011). Creating a Coaching Culture, Institute of Leadership & Management.
- Edwards, L. (2003). Coaching, the latest buzzword or a truly effective management tool, *Industrial & Commercial Training*, Vol. 35, Issue 7, pp. 298-301 .
- Griffiths, Kerry (2005). Personal coaching: A model for effective learning. *Journal of Learning Design*, Vol.1, No. 2, pp. 55-65.
- International Coach Federation (2012). available From: <http://www.coachfederation.org/clients/coaching-faqs/>
- Jarvis, Jessica (2004). Coaching and buying coaching services, Chartered Institute of Personnel and Development.
- JOO, Bake (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework from an Integrative Review of Practice and Research, *Human Resource Development Review*, Vol. 4, No. 4, pp.462-488.
- Mackie, D. (2010). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be, *Australian Psychologist*, Vol. 42, No.4, pp. 110-118.
- Macrae, Rhoda (2010). Coaching and consolidating the practice of Newly Qualified social Workers: A Brief Literature Review. A Report prepared for Social Work Resources, South Lanark shire Council.
- McNamara, Carter (2012). All About Personal and Professional coaching, available from: <http://managementhelp.org/leadingpeople/coaching.html>
- NASA (2006). NASA business coaching handbook (A guide for NASA HR professionals.)
- Noe, R. A. (2010). Employee training and development. New York: McGraw-Hill .
- Olaniyan, Ojo (2008). Staff Training and Development: A Vital Tool for Organizational Effectiveness, *European Journal of Scientific Research*, Vol.24, No.3.
- Paradise, A., & Rivera, R. J. (2006). State of the Industry in Leading Industries, ASTD's Annual Review of Trends on Workplace Learning and Performance, available from: <http://www.astdresearch@astd.org>.
- Renard, Laurent (2005). Executive Coaching for professional organizations, PHD thesis, school of humanities, The American university of London.
- Schiema, Christian & Ivarsson, Cecilia (2005). Coaching as a management philosophy, Social Science and Business Administration Programmes, M.A. Thesis, Department of Business Administration and Social Science, Chalmers University .
- Shad, Ikramullah (2008). Influence of Organizational Work Environment on Transfer of Training in Banking Sector. PHD thesis in Human Resource Development to Faculty of Advanced Integrated Studies and Research National University of Modern Languages, Islamabad .
- Zeus & Skiffington (2003). Establishing a Coaching Culture, includes extracts from new text book 'Behavioral Coaching' by and published and copyrighted by McGraw-Hill, New York, available from: http://www.1to1coachingschool.com/Coaching_Culture_in_the_workplace.htm